

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**  
**ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**



**ΜΑΝΤΕΚΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**  
**ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΒΑΣΙΟΣ ΗΛΙΑΣ**

**ΠΑΤΡΑ, 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	6
ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ .....	6
1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ .....	6
1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ .....	8
1.3 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	13
1.4 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	14
1.5 ALPHA BANK.....	15
1.6 EUROBANK EFG.....	15
1.7 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	16
1.8 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ .....	18
1.9 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	20
1.10 ΑΛΛΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	23
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	24
2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	25
2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ .....	25
2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	27
2.6 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	27
2.7 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	27
2.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	30
ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	30
3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....	30

<b>3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.1 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΙΤΗΣΗΣ .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.3 ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (TESTING).....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5.2 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5.3 ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....</b>	<b>45</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>47</b>
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΤΟΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1 Προγράμματα Σπουδών .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.2 Προγράμματα Ξένων Γλωσσών .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.3 Εκπαίδευση του προσωπικού του Ομίλου της Τράπεζας .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.4 Προγράμματα Ε.Ε.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.5 Άλλες δραστηριότητες .....</b>	<b>50</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>52</b>
<b>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....</b>	<b>52</b>

5.2	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ «ΑΝΘΡΩΠΟΥ» ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	56
5.3	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ .....	58
5.4	Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	62
5.5	ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ «ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ» «ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ» ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....	63
5.6	ΤΟ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	65
5.7	Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	68
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>70</b>
	<b>ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ .....</b>	<b>70</b>
6.1.	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....</b>	<b>70</b>
6.2.	<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΠΙΠΕΔΟ.....</b>	<b>74</b>
6.2.1.	<b>ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ .....</b>	<b>74</b>
6.2.1.1.	<b>ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ .....</b>	<b>74</b>
6.2.1.2.	<b>ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ.....</b>	<b>76</b>
6.2.1.3.	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ .....</b>	<b>89</b>
6.2.1.4.	<b>Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση .....</b>	<b>95</b>
6.2.2.	<b>Επενδυτική Τραπεζική.....</b>	<b>95</b>
6.2.2.1	<b>Θεμελιώδεις Γνώσεις Επενδυτικής Τραπεζικής .....</b>	<b>95</b>
6.2.2.2	<b>Επενδυτικές Υπηρεσίες.....</b>	<b>96</b>
6.2.2.3.	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ .....</b>	<b>97</b>
6.2.2.4.	<b>Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση .....</b>	<b>99</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....</b>	<b>101</b>
	<b>ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>101</b>
7.1	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>101</b>
7.2	<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....</b>	<b>101</b>
7.3	<b>ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ .....</b>	<b>102</b>

<b>7.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>105</b>
<b>7.5 ΤΟΠΟΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>105</b>
<b>7.6 ΔΕΙΓΜΑ .....</b>	<b>105</b>
<b>7.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>106</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ .....</b>	<b>119</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>121</b>
<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>123</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

#### **1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Η τραπεζική δραστηριότητα ξεκίνησε στην Ελλάδα στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα με την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας το 1841. Οι βασικές δομές του σύγχρονου τραπεζικού συστήματος τέθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1920 και συγκεκριμένα το 1927, όταν αποφασίστηκε η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος, με την ιδιότητα της κεντρικής τράπεζας της χώρας, συμφωνά με τα τότε ισχύοντα διεθνή πρότυπα. Την ίδια περίοδο δημιουργήθηκαν οι πρώτοι πιστωτικοί οργανισμοί για την χρηματοδότηση της αγροτικής και της κτηματικής πιστής κυρίως, διαμορφώνοντας ένα θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία των εμπορικών τραπεζών.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, από τα πρώτα βήματα του έως και τη δεκαετία του 80, χαρακτηρίζεται έντονα από χαμηλή ανάπτυξη και έντονο κρατικό παρεμβατισμό. Το αυστηρό και δύσκαμπτο νομοθετικό πλαίσιο σε συνδυασμό με την ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών, περιόριζαν σημαντικά την ελευθερία ανάπτυξης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας και δράσης, καθώς και την εισαγωγή καινοτομίας τόσο σε επίπεδο διαδικασιών, όσο και προϊόντων- υπηρεσιών.

Το κράτος κατείχε, έμμεσα και άμεσα, κυρίαρχη θέση στο χρηματοοικονομικό χώρο, με τον έλεγχο σημαντικού αριθμού τραπεζών (έως το 1990 οι κρατικές τράπεζες και τα ειδικά πιστωτικά ιδρύματα κατείχαν το 90% των συνολικών πιστώσεων). Οι κρατικές τράπεζες, διέθεταν τις προνομιακές πηγές χρηματοδότησης από το κράτος και λόγω της κρατικής εγγύησης φερεγγυότητας, είχαν τη δυνατότητα εξεύρεσης πηγών δανεισμού, με σχετικά χαμηλό κόστος, τόσο από το εσωτερικό,

όσο και από το εξωτερικό. Μέσω των πολιτικών που επέβαλλε στα πιστωτικά ιδρύματα, διαμόρφωνε σε μεγάλο βαθμό τη σύνθεση του ενεργητικού τους, οριοθετώντας κατά συνέπεια τα περιθώρια κερδοφορίας, και προσπαθούσε να εξασφαλίσει με προνομιακούς ορούς χρηματοδότησης των μεγάλων δημοσιονομικών ελλειμμάτων.

Ολόκληρη η λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, βρισκόταν κάτω από διοικητικούς περιορισμούς, διοικητική ρύθμιση επιτοκίων και χρηματοδοτικών πόρων. Παράλληλα, οι αυστηροί περιορισμοί και έλεγχοι που αφορούσαν την κίνηση κεφαλαίων από και προς την Ελλάδα και ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης της αγοράς χρήματος και κεφαλαίου, περιόρισαν τον ανταγωνισμό, την αποτελεσματικότητα αλλά και την ελκυστικότητα των εγχώριων αγορών στους ξένους επενδυτές.

Από το τέλος της δεκαετίας του 80 και με την ένταξη της Ελλάδας στην ευρωπαϊκή ένωση, σημειώθηκαν ραγδαίες και σημαντικές αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, οι αποκρατικοποιήσεις διεθνώς, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και η φιλελευθεροποίηση του διεθνούς πλαισίου λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων, επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα, αλλά και το ελληνικό, καθιστώντας το τελευταίο περισσότερο ανταγωνιστικό, σύγχρονο και εξωστρεφές.

Στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης αυτής, εγκαταστάθηκαν τράπεζες του εξωτερικού στην Ελλάδα, ιδρύθηκαν νέες εγχώριες – κυρίως συναιτεριστικές – και πραγματοποιήθηκαν συγχώνευσης μεταξύ ήδη υφιστάμενων στην εγχώρια αγορά. Παράλληλα, διευρύνθηκαν οι τραπεζικές δραστηριότητες σε νέους τομείς, αναπτύχθηκαν νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, εκσυγχρονιστήκαν οι υποδομές, οι διαδικασίες, η διαχείριση κίνδυνων, εξυγιάνθηκαν τα

χαρτοφυλάκια τραπεζών υπό κρατικό έλεγχο και αναπροσαρμόστηκε το θεσμικό πλαίσιο της κεφαλαιαγοράς συμφωνά με διεθνή πρότυπα.

Η διαμόρφωση ευνοϊκών μακροοικονομικών συνθηκών με τα προγράμματα σταθεροποίησης και την ένταξη της χώρας στην ΟΝΕ, η μείωση των επιτοκίων, η συναλλαγματική σταθερότητα, ο περιορισμός των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας και ο θεσμικός εκσυγχρονισμός των αγορών οδήγησαν στην ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών με εντυπωσιακούς ρυθμούς.

Δεδομένων των θετικών συνθηκών όντος και εκτός συνόρων, αλλά και της ανάγκης για περαιτέρω ανάπτυξη, οι ελληνικές τράπεζες έχουν στρέψει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον τους προς τις διεθνείς αγορές (Βαλκάνια, Τουρκία και ευρύτερα) δημιουργώντας στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλους ξένους χρηματοπιστωτικούς ομίλους.

(Πηγή: [www.hba.gr/main/Ereunes.../EllinikoTrapezikoSistema2011.pdf](http://www.hba.gr/main/Ereunes.../EllinikoTrapezikoSistema2011.pdf)).

## **1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ**

Λόγω της παγκοσμιοποίησης της τραπεζικής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας ανθρώπων, επιχειρήσεων και κεφαλαίων και των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών, οι έλληνες συναλλασσόμενοι μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και τους ανά τον κόσμο ανταποκριτές ή συνεργάτες τους. Στοιχεία για τις κατηγορίες φορέων παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα δημοσιεύει τακτικά η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ). Οι πιο πρόσφατες σχετικές δημοσιεύσεις περιέχουν πίνακες και καταλόγους σύμφωνα με τους οποίους τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται σήμερα στην Ελλάδα από 467, έναντι 462 το προηγούμενο



έτος, πιστωτικούς οργανισμούς. Τους οργανισμούς αυτούς η ΤτΕ ταξινομεί ως εξής:

- 62 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα (α),
- 351 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ), που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς επί τόπου παρουσία τους (β), και
- 54 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος (γ).

(α) Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΤτΕ, τον Απρίλιο του 2011, ήταν στην Ελλάδα εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 62 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 65 τον Νοέμβριο του 2010), εκ των οποίων:

- 34 πιστωτικά ιδρύματα (18 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες) που έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα, έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3601/2007,
- 22 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, επίσης, υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) του ν. 3601/2007, εποπτευόμενα από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων,
- 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης, και 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν. 3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Έως το τέλος Απριλίου 2011 αποχώρησαν από τη χώρα μας τρία υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε άλλο κράτος μέλος

της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ένα πιστωτικό ίδρυμα άρχισε να λειτουργεί ως υποκατάστημα πιστωτικού ιδρύματος με έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

(β) Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως Επιπλέον των παραπάνω πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν μόνιμη εμπορική παρουσία στην Ελλάδα, τραπεζικές υπηρεσίες (πληρωμών ή χρηματοδότησης) προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα δύνανται, επίσης, να παρέχουν, και παρέχουν, 351 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 334 τον Απρίλιο του 2010), τα οποία εδρεύουν σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ).

Τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους και, κατά τα προβλεπόμενα από τον ν.

Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων	Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων
Αυστρία	28 (27)	Κύπρος	7 (5)
Βέλγιο	6 (5)	Λιχτενστάιν	3 (3)
Γαλλία	40 (38)	Λουξεμβούργο	33 (34)
Γερμανία	46 (43)	Μάλτα	7 (5)
Γιβραλτάρ	6 (5)	Νορβηγία	2 (2)
Δανία	4 (5)	Ολλανδία	26 (25)
Εσθονία	1 (1)	Ουγγαρία	2 (2)
Ηνωμένο Βασίλειο	79 (75)	Πολωνία	1 (1)
Ιρλανδία	30 (29)	Πορτογαλία	3 (3)
Ισλανδία	1 (1)	Σουηδία	3 (4)
Ισπανία	6 (6)	Τσεχία	1 (1)
Ιταλία	9 (8)	Φινλανδία	7 (6)
<b>Σύνολο</b>			<b>351 (334)</b>

*Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακες Εποπτευομένων Ιδρυμάτων, Μάιος 2011*

3601/2007, έχουν απλώς γνωστοποιήσει στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση». Η κατανομή τους αναλόγως χώρας προέλευσης ήταν, τον Μάιο 2011, η εξής (εντός παρενθέσεων οι αντίστοιχοι αριθμοί για τον Απρίλιο 2010):

Στο χρονικό διάστημα Απρίλιος 2010 - Μάιος 2011 ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων αυτής της κατηγορίας αυξήθηκε κατά 5%, με σημαντικότερη συμβολή στην ανωτέρω αύξηση να παρουσιάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα από Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Γαλλία. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι το 70% των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρέχουν στην Ελλάδα εξ αποστάσεως χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι εγκατεστημένα και λειτουργούν σε κράτη μέλη της ευρωζώνης. Μεταξύ των κρατών μελών της ευρωζώνης μόνο πιστωτικά ιδρύματα εγκατεστημένα στη Σλοβενία και Σλοβακία δεν έχουν γνωστοποιήσει μέχρι σήμερα σχετικό ενδιαφέρον στην Τράπεζα της Ελλάδος.

(γ) Λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Επιπλέον των προαναφερθέντων (α και β) πιστωτικών ιδρυμάτων, στην Ελλάδα λειτουργούν άλλες 54 εταιρείες (έναντι 57 τον Απρίλιο του 2010) του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνον από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η κατανομή τους, ανά κατηγορία επιχειρήσεων, έχει ως εξής:

	Αριθμός Εταιρειών <sup>6</sup>
Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος	10 (13)
Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	12 (12)
Εταιρείες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	5 (5)
Εταιρείες Παροχής Πιστώσεων	4 (4)
Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος (χωρίς εγκατάσταση)	11 (10)
Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση)	2 (2)
Ιδρύματα Πληρωμών <sup>7</sup>	7 (11) <sup>8</sup>
Αντιπρόσωποι Ιδρυμάτων Πληρωμών	3
<b>Σύνολο</b>	<b>54 (57)</b>

*Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακες Εποπτευομένων Ιδρυμάτων*

Με εξαίρεση τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος, ο αριθμός των εταιρειών λοιπών κατηγοριών παρουσιάστηκε αμετάβλητος ως προς τους απόλυτους αριθμούς των δραστηριοποιούμενων εταιρειών. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει το έντονο ενδιαφέρον διεθνών χρηματοπιστωτικών οργανισμών για την ελληνική αγορά και τον έντονο μεταξύ τους ανταγωνισμό στην παροχή εξειδικευμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Επίσης, από τον Μάιο του 2011, δύο ανταλλακτήρια συναλλάγματος και τέσσερις εταιρείες παροχής πιστώσεων που έχουν πάρει άδεια από την Τράπεζα της Ελλάδος και ασκούν δραστηριότητα σύμφωνα με τις ΠΔ/ΤΕ αριθμ. 2641/2011 και 2622/2010, αντίστοιχα, δύνανται να παρέχουν κάποιες από τις υπηρεσίες πληρωμών της παραγράφου 3, του άρθρου 4 του ν. 3862/2010.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί πως, τον Μάιο του 2011, δεκαπέντε (15) τράπεζες, από εννέα ευρωπαϊκές χώρες, διατηρούσαν στη χώρα μας γραφεία αντιπροσωπείας.

(Πηγή: [www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/fin\\_syn\\_98.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/fin_syn_98.pdf))

### 1.3Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η κεντρική τράπεζα της χώρας. Ιδρύθηκε το 1927 βάσει ενός Παραρτήματος του Πρωτοκόλλου της Γενεύης και άρχισε να λειτουργεί τον Μάιο του 1928. Έχει συσταθεί με τη μορφή ανωνύμου εταιρίας. Ως έδρα της ορίζεται από το Καταστατικό της η Αθήνα, ενώ διατηρεί 17 υποκαταστήματα, 38 πρακτορεία και 9 θυρίδες σε όλη την Ελλάδα.

Από τον Ιανουάριο 2001 η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του Ευρωσυστήματος, που απαρτίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) που ανήκουν στη ζώνη του ευρώ. Έκτοτε η Τράπεζα της Ελλάδος συμβάλλει με τη δράση της στην επίτευξη των στόχων και την εκτέλεση των καθηκόντων του Ευρωσυστήματος, το οποίο χαράσσει και εφαρμόζει τη νομισματική πολιτική στη ζώνη του ευρώ.

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι αρμόδια για την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος στην Ελλάδα και τη διαφύλαξη της σταθερότητας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ως πρωταρχικός σκοπός ορίζεται από το Καταστατικό της η διασφάλιση της σταθερότητας του γενικού επιπέδου των τιμών. Στο βαθμό που δεν επηρεάζεται η επίτευξη του πρωταρχικού της σκοπού, η Τράπεζα στηρίζει τη γενική οικονομική πολιτική της κυβέρνησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, έχει κατοχυρωθεί η θεσμική, προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία της, αλλά και η άσκηση δημοκρατικού ελέγχου εκ μέρους της Βουλής. (Πηγή: Αράπογλου, 2008)

## 1.4 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο **Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών** την ίδρυσή του το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο **Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης**.

Η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

Με το πληρέστατο Δίκτυό της που αριθμεί 558 καταστήματα και 1.426 ATMs, καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της ΝΑ Ευρώπης και Ανατ.Μεσογείου, το

Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.144 μονάδες (στοιχεία 30.09.2011).

Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμιση εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας.

Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία.

(Πηγή: Προβόπουλος, 2010)

## **1.5 ALPHA BANK**

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στην Κύπρο, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στην Ουκρανία, στην Αλβανία, στην Π.Γ.Δ.Μ. και στη Μεγάλη Βρετανία. (Πηγή: [www.alpha.gr/](http://www.alpha.gr/))

## **1.6 EUROBANK EFG**

Ο όμιλος Eurobank EFG, είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού €1,6 δισ., που απασχολεί πάνω από 20.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο 1.600 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης.

Ο όμιλος Eurobank EFG έχει σημαντική παρουσία σε 10 χώρες: Ελλάδα, Βουλγαρία, Σερβία, Ρουμανία, Τουρκία, Πολωνία, Ουκρανία,

Ην. Βασίλειο, Λουξεμβούργο και Κύπρο. Είναι μέλος του ομίλου EFG Group, ενός διεθνούς τραπεζικού ομίλου με παρουσία σε 40 χώρες.

Η στρατηγική ως Ευρωπαϊκός Χρηματοοικονομικός Οργανισμός αναδεικνύεται από την ιστορική διαδρομή, την ισχυρή οικονομική θέση και την συνεχή επέκταση των δραστηριοτήτων με καινοτόμα προϊόντα, ποιοτική εξυπηρέτηση και υπευθυνότητα στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια, η υψηλή ποιότητα χαρτοφυλακίου και το εξαιρετο ανθρώπινο δυναμικό, σε συνδυασμό με την οργανική ανάπτυξη και την σταθερή κερδοφορία, διασφαλίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων προς όφελος των πελατών και των μετόχων. Ως επιστέγασμα των προσπαθειών των εργαζομένων, ο Όμιλος αποσπά κάθε χρόνο σειρά διακρίσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. (Πηγή: [www.eurobank.gr/](http://www.eurobank.gr/))

## **1.7 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε έχει παρουσιάσει ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000



πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών, η οποία ανανεώθηκε τον Οκτώβριο 2007 για 10 έτη. Τον Ιούλιο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η BNP Wealth Management προχώρησαν στη σύναψη στρατηγικής συνεργασίας στο Wealth Management. Τέλος, τον Οκτώβριο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η ERGO A.A.E.Z., θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα και μέλος του γερμανικού ασφαλιστικού Ομίλου Munich Re, συμφώνησαν σε 10ετή αποκλειστική συνεργασία στον κλάδο των γενικών ασφαλειών.

Σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank. Η τελευταία δημιουργήθηκε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ολοκληρωμένη

υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, ενώ έχει λάβει όλα αυτά τα χρόνια σημαντικό αριθμό βραβείων και διακρίσεων αποδεικνύοντας το υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών της. (Πηγή: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

## **1.8 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το **1929**. Λειτουργήσε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος παραμένει και σήμερα ένας από τους βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Η ΑΤΕbank είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στο Ν. 2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο τη δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σήμερα, ο ρόλος της **ΑΤΕbank** έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών.

Από τις αρχές τις δεκαετίας του '80 η **ΑΤΕbank** εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις.

Το **1991** μετατρέπεται σε Α.Ε. και το **2000** πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και εισάγεται στο Χ.Α.Α.

Το **2004** και **2005**, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του

χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως **ATEbank**, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ATEbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης(Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το **2006**, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά ποσοστού της AIKBank στη Σερβία και της MINDBank(Ιούλιος 2006) στη Ρουμανία, η οποία μετασχηματίζεται σε ATEbank Romania και επιτυγχάνει την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες.

Το νέο όνομα και η σύγχρονη εταιρική εικόνα της **ATEbank** οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα της Τράπεζας στη νέα εποχή ως **Τράπεζας όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών.**

Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, αυξανόμενη κερδοφορία, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η **ATEbank** στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην **Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική Περιφέρεια**, προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες.

Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη.

Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Η **ATEbank** με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α.

(Πηγή: [www.ate.gr](http://www.ate.gr))

## **1.9 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο ΧΑ από το 1909 και είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές Τράπεζες της Ελλάδας. Τον Ιούνιο του 2000 η Εμπορική Τράπεζα σύναψε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με το διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο της Crédit Agricole, που απέκτησε αρχικά το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής ενώ σήμερα κατέχει το 100 %.

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στις εγχώριες και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και χρήματος, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες της πελατείας της. Η Εμπορική Τράπεζα διαθέτει 340 καταστήματα στην Ελλάδα και διεθνή παρουσία μέσω θυγατρικών της Τραπεζών στην Κύπρο, την Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Αλβανία (Μάρτιος 2010: 99 καταστήματα θυγατρικών συνολικά) και μέσω υποκαταστημάτων στο Λονδίνο και τη Φρανκφούρτη.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς ομίλους στον χρηματοοικονομικό τομέα και προσφέρει μία μεγάλη

γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της Τράπεζας αλλά και μιας σειράς θυγατρικών εταιριών, όπως επενδυτικής τραπεζικής και χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), ασφάλειες, τραπεζοασφάλειες (bancassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων και καταναλωτική πίστη. Ο Όμιλος της Εμπορικής απασχολεί 7.600 άτομα περίπου. Μέσω του νέου της μετόχου, που συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους διεθνώς, η Εμπορική Τράπεζα έχει πλέον πρόσβαση σε σημαντική τεχνογνωσία και ένα διεθνές δίκτυο που απλώνεται σε περίπου 70 χώρες. ( Πηγή: [www.combank.gr/](http://www.combank.gr/))

## **1.10 ΑΛΛΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

***TACHYΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ***

***CITIBANK INTERNATIONAL***

***ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ***

***ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ***

***ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ***

***ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ***

***HSBC BANK***

***ΤΡΑΠΕΖΑ MILLENNIUM BANK***

***ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ***

***ASPIS BANK***

***ΤΡΑΠΕΖΑ PROBANK***

***BAYERISCHE HYPO UND VEREINSBANK A.G.***

***PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ***

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**BNP PARIBAS**(Πηγή: [www.hba.gr](http://www.hba.gr) )

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το προσωπικό εισέρχεται στην τράπεζα με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται γι αυτό. Για όσο διάστημα οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους. Όμως οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της τράπεζας στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κατανάλωσης (η οποία ζητά συνεχώς νέα και βελτιωμένα προϊόντα, ως αποτέλεσμα του σκληρού ανταγωνισμού που υφίσταται στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας της αγοράς και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων) , έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα τη γρήγορη απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην τράπεζα κατά τη φάση της προσλήψεως του.

Το γεγονός αυτό καθίστα απαραίτητη την ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού και μάλιστα με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας, δοθέντος δε ότι τόσο στο πλαίσιο της τεχνολογίας όσο και στο πλαίσιο της αγοράς οι μεταβολές είναι ταχύτατες και επαναστατικές, ταχύτατοι, συνεχείς και επαναστατικοί πρέπει να είναι και οι ρυθμοί ανανέωσης των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού.

Εφόσον η κούρσα του ανταγωνισμού εξακολουθεί και ταυτόχρονα οι τεχνολογικές εξελίξεις προσχωρούν ακατάπαυστα, οι ανάγκες της ανανέωσης των γνώσεων και εκσυγχρονισμού των ικανοτήτων του προσωπικού θα παρουσιάζουν μια συνέχεια, η οποία σε καμία περίπτωση δε μπορεί να ανακοπεί. Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και

μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μέσα στο χώρο των τραπεζών μιας συνεχούς και αδιάκοπης διαδικασίας. (Πηγή: Σαπουντζόγλου κ.α. 2010)

## **2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Με δεδομένη τη γρήγορη απαξίωση της γνώσης και των δεξιοτήτων, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και των συστημάτων και μεθόδων εργασίας, είναι προφανής η σημασία και τα πλεονεκτήματα τα οποία συνδυάζει η εκπαίδευση του προσωπικού. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου management. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Από την πλευρά αυτή η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τόσο τη διοίκηση στο σύνολο της όσο και κάθε ένα προϊστάμενο χωριστά, τα δε πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανακλούν τόσο στους προϊστάμενους χωριστά όσο και στη διοίκηση στο σύνολο της. Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση :

A. Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα.

B. Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας.

Γ. Παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας

Δ. Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων.

(Πηγή: [www.e-athena.gr/advantages.html](http://www.e-athena.gr/advantages.html))



## **2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο των τραπεζών, μπορεί να διακριθεί με διαφόρους τρόπους και με τη χρήση ειδικών κριτηρίων σε διαφορές κατηγορίες. Με τα δεδομένα αυτά ανάλογα με το ειδικότερο αντικείμενο και τη μορφή που προσλαμβάνει η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

- Επίσημη και ανεπίσημη
- Γενική και ειδική
- Εκπαίδευση και κατάρτιση
- Πρακτική και θεωρητική

(Πηγή: <http://afroditi.uom.gr/chaireunesco/index.php/basic-text/85-basic-text.html>)

## **2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ**

Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας πρέπει να προσαρμόζονται στις ειδικές απαιτήσεις κάθε μαθήματος, πρέπει δε κάθε φορά να επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και τα μέσα τα οποία προσαρμόζονται στο αντικείμενο και στις ειδικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου μαθήματος. Οι βασικές μέθοδοι διδασκαλίας είναι η ομιλία και η επίδειξη. Συμφωνά με ειδικές μελέτες η αποδοτικότητα κάθε μιας από τις μεθόδους αυτές και τους συνδυασμούς του παρουσιάζεται ως εξής:

ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ	ΟΓΚΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΘΥΜΑΤΑΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ	
	Μέχρι 3 ήμερες	Μετά από 3 μέρες
Μονό ομιλία	70%	10%
Μονό επίδειξη	72%	20%
Συνδυασμός ομιλίας και επίδειξης	85%	65%

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν ιδιαίτερη σημασία και παίζουν σπουδαιότατο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Τα μέσα και οι τεχνικές προσαρμόζονται κάθε φορά στη φύση του προγράμματος και στους σκοπούς στους οποίους αποβλέπει. Με τις επιφυλάξεις αυτές, ως κατάλληλα μέσα και τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να θεωρηθούν τα εξής. :

- Διδασκαλία υποστηριζόμενη από computer
- Η μέθοδος της διάσκεψης η σύσκεψης
- Επίδειξη
- Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας
- Η τεχνική του δίσκου εισερχόμενων
- Η μελέτη περιπτώσεως (case study)
- Εναλλαγή στην εργασία
- Διάλεξη
- Επίλυση προβλημάτων
- Προγραμματισμένη διδασκαλία

- Μέθοδος του ρόλου (Πηγή: [www.unipi.gr/faculty/dghinis/ts/diaf5.pdf](http://www.unipi.gr/faculty/dghinis/ts/diaf5.pdf))

## **2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος η χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

## **2.6 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοίκησης σε θέματα που αφορούν :

- Στις προσλήψεις,
- Στη μισθοδοσία,
- Στις προαγωγές και μεταθέσεις,
- Σε ειδικές αποζημιώσεις,
- Στην εκπαίδευση και κατάρτιση και
- Στη λύση της υπαλληλικής σχέσης

(Πηγή: <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>)

## **2.7 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες :

A. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται :

- Η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
- Η εμπειρία,
- Η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- Η πρόοδος του υπαλλήλου όντος της υπηρεσίας.

B. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παράγωγή, ήτοι :

- Η ποιότητα εργασίας,
- Οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπάλληλων,
- Οι έπαινοι, τα παραπόνια και τα λάθη,
- Οι αμοιβές και
- Τα ατυχήματα

Γ. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών

- Οι κλήσεις,
- Τα ενδιαφέροντα και
- Προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν τη γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

(Πηγή: <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>)

## **2.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι εν χρήσει μέθοδοι είναι οι εξής :

- Α. Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης
- Β. Η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη
- Γ. Η μέθοδος αξιολόγησης δια της μετρήσεως των αποδόσεων.
- Δ. Η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η διοίκηση ανθρωπινού δυναμικού συνίσταται σε ένα έναν αριθμό λειτουργιών στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση της απόδοσης, ο καθορισμός των αμοιβών κλπ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη της Μονάδας Ανθρωπινού Δυναμικού ( ή Προσωπικού) της οργάνωσης ενώ στην άσκηση τους εμπλέκονται τόσο η μονάδα προσωπικού όσο και οι προϊστάμενοι των επί μέρους μονάδων κάθε ιεραρχικού επιπέδου. Οι τελευταίοι είναι αυτοί που πρέπει να κατευθύνουν τη δράση των ανθρώπων της οργάνωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα κατά συνέπεια είναι αυτοί που θα κάνουν χρήση των αρχών και των εργαλείων που θα υποδειχτούν από τη Μονάδα Προσωπικού.

Ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι γενικά να βοηθήσει την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπάλληλους της. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, η Μονάδα Προσωπικού μπορεί να λειτουργήσει ως :

Επιτελείο στρατηγικής, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.

- Συναρμόδια υπηρεσία η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.

- Εσωτερικός σύμβουλος που βοήθα στην επίλυση προβλημάτων καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- Υπηρεσία υποστήριξης η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού η εκπαίδευση η μισθοδοσία κ.α.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Μονάδα Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη – ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία που αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων ( προσλήψεις, προαγωγές απολύσεις κ.α.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράψει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλή επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική όσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμα θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης.

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια αλλά

ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανωτάτης διοίκησης πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης, πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης χωρίς όμως να αδικεί του μεμονωμένου εργαζομένου.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμα πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση) παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή σχέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό τα στελέχη της Μονάδας Προσωπικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες(εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές(ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

(Πηγή: [eprints.teikoz.gr/118/1/D1\\_2009.pdf](http://eprints.teikoz.gr/118/1/D1_2009.pdf))

### **3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η έννοια της επιλογής συνδυάζεται με τη διαλογή και προτίμηση ενός αντικείμενου ως περισσότερο ενδεδειγμένου για ορισμένη περίσταση. Από την πλευρά αυτή η επιλογή περιλαμβάνει δυο βασικές λειτουργίες ήτοι, της διάκρισης και της προτίμησης.

Η διάκριση αφορά στο διαχωρισμό των αντικείμενων εκείνων που θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν τις βασικές προϋποθέσεις για την προτίμησης τους, συνάρτηση των ειδικών αναγκών τις οποίες πρόκειται να καλύψουν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ η προτίμηση σχετίζεται με την τελική απόφαση απόκτησης του συγκεκριμένου στοιχείου, πρόσωπου η πράγματος.

Για το λόγο αυτό και προκειμένου για το προσωπικό που χρειάζεται ο οργανισμός, η επιλογή<sup>32</sup> αποβλέπει στη διάκριση και



προτίμηση των πλέον κατάλληλων προσώπων από το σύνολο των προσφερόμενων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός. Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι:

- Οι ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας και οι ανάγκες του οργανισμού.
- Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές.
- Το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- Η ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας
- Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψήφιων και επιλογής του προσωπικού, που ακόλουθη ο κάθε οργανισμός.

### **3.2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού, μπορεί να εξασφαλιστεί με δυο τρόπους ήτοι:

- A. Με την προαγωγή υφισταμένου ήδη προσωπικού και
- B. Με την πρόσληψη νέου.

Ανεξάρτητα όμως αυτού πρέπει να σημειωθεί ότι, ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των οργανισμών είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές, όταν είναι κατάλληλα οργανωμένες και διεξάγονται με τη δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς στην τελική επιλογή των καλύτερων υπάλληλων και όπως είναι φυσικό όταν οι

υπάλληλοι αυτοί τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση, απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι στη επιχείρηση.

Από σχετικές μελέτες έχει αποδειχθεί ότι κύρια επιδίωξη των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι υψηλές αποδοχές η ο περιορισμός των ωρών εργασίας, όσο η αίσθηση ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται ως έχουσα κάποια σπουδαιότητα για την όλη επιχείρηση και ότι αποτελούν αναπόσπαστους κρίκους στην αλυσίδα της παράγωγης και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι ειδικότερες αυτές ανάγκες των εργαζομένων και των οργανισμών μπορεί να αντιμετωπιστούν με την εφαρμογή των πιο κάτω βασικών κανόνων οι όποιοι αφορούν :

- Στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. (The right man in the right place)
- Στην παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ορθότητας της τοποθέτησης .
- Στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ώστε κάθε εργαζόμενος να καταστεί αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου.
- Στην επαρκή εκπαίδευση της εποπτικής ομάδας με σκοπό την εξαφάνιση τυχών παρουσιαζόμενων τριβών μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων και τέλος
- Στη δημιουργία συνθηκών και αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων στην πρόοδο της επιχείρησης.

(Πηγή: [www.insmoney.gr/dikoeked.htm](http://www.insmoney.gr/dikoeked.htm))

### **3.3 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Η αναζήτηση των υποψήφιων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έλθει σε επαφή με τους υποψηφίους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι όποιοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις.

#### **3.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Στην πράξη υπάρχουν δυο συστήματα αναζήτησης των υποψήφιων, ήτοι το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό, τα οποία αναλύονται συνοπτικά πιο κάτω.

Α. Συγκεντρωτικό σύστημα αναζήτησης υποψήφιων.

Συμφωνά με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψήφιων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων η παραλήψεων.

Άλλωστε η προαγωγή η πρόσληψη νέου προσωπικού, είναι μια δραστηριότητα η οποία έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό η ευθύνη αυτή συγκεντρώνεται στην κεντρική διοίκηση του οργανισμού, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό η για προσωπικό ανωτάτων βαθμίδων.

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού συνδυάζει τα πιο κάτω πλεονεκτήματα.

1. Εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της διοίκησης, όσο και των ενδιαφερόμενων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.
2. Εξασφαλίζει τη δημιουργία αρχείου με στοιχεία τόσο του υφιστάμενου προσωπικού όσο και παλαιότερων υποψήφιων οι όποιοι είναι δυνατό να εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για τη μελλοντική απασχόληση τους στην επιχείρηση.
3. Παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψήφιων, ώστε να βρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος ο οποίος προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με καπών άλλον.
4. Παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού έλεγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και επιλογή των υποψήφιων.
5. Διευκολύνει τη διαπραγμάτευση των ορών με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσο αφορά στα μέσα στο είδος και στην έκταση της διαφήμισης και την ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.

#### B. Το αποκεντρωτικό σύστημα.

Συμφωνά με το σύστημα αυτό η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψήφιων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μη συσσωρεύονται όλα τα συναφή θέματα στην κεντρική διοίκηση, πράγμα που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλη χωρική διασπορά των υπηρεσιών τους και παντός αφορά μόνο σε προσωπικό κατωτέρων επίπεδων το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

### 3.4 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, κατατάσσονται σε δυο βασικές κατηγορίες, στις εσωτερικές και τις εξωτερικές. Η χρησιμοποίηση της πρώτης κατηγορίας πηγών, συναρτάται με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες τις με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η δεύτερα κατηγορία αφορά κυρίως στην αξιοποίηση των προσφερόμενων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας.

Όλες οι πηγές που δεν ανήκουν στην κατηγορία των εσωτερικών πηγών, θεωρούνται εξωτερικές, ταξινομούνται δε σε κατηγορίες ως εξής:

1. Άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στην εργασία
2. Άνεργοι
3. Άτομα που απασχολούνται μεν αλλά δεν ικανοποιούνται από την εργασία που κάνουν η δεν αξιοποιούνται κατάλληλα.
4. Συνταξιούχοι.
5. Λοιπά άτομα που δε θεωρούνται ότι ανήκουν στο εργατικό δυναμικό.

Οι πηγές που χρησιμοποιούνται κάθε φορά πρέπει να αξιολογούνται ανά περιόδους. Η αξιολόγηση των πηγών αυτών αναφέρεται στο κόστος αμοιβής, στους ρυθμούς κινητικότητας, στη διάρκεια παραμονής στην υπηρεσία, στην εν γένη εμπειρία και στο είδος απασχόλησης.

Η επιλογή των καταλληλότερων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων κρίσιμο ρολό παίζουν:

- Ο αριθμός των θέσεων τις οποίες επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός,

- Οι ειδικότερες απαιτήσεις κάθε μιας από τις θέσεις αυτές και φυσικά
- Το επίπεδο του υπηρετούντος προσωπικού.

Συνήθως η αξιοποίηση των εσωτερικών πηγών συνίσταται στις περιπτώσεις :

- A. Γενικής αναδιάρθρωσης της επιχείρησης ώστε να εξασφαλιστεί η πληρέστερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπηρετούντος προσωπικού μέσω της αρχής « ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»
- B. Στην περίπτωση πλήρωσης κενών θέσεων ανώτερου προσωπικού.

Η αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών ενδείκνυται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει θέσεις ανώτερου προσωπικού με αναβάθμιση του υπηρετούντος ήδη προσωπικού της (όπως πχ στις περιπτώσεις που απαιτείται προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες δε διαθέτει το προσωπικό που υπηρετεί στην επιχείρηση), καθώς επίσης και στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η πρόσληψη νέου προσωπικού κατώτερου επιπέδου. (Πηγή: Λώλος, 2007)

### **3.4.1 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΙΤΗΣΗΣ**

Σκοπός των ανακοινώσεων δια του τύπου, του ραδιοφώνου ή άλλων μέσων είναι η υποκίνηση του πρόσωπου ή των προσώπων που συνδυάζουν τις προϋποθέσεις που θέτει ο οργανισμός να ενδιαφερθούν και να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους αυτό με έναν έμπρακτο τρόπο συνηθέστερος τρόπος έμπρακτης εκδήλωσης ενδιαφέροντος είναι η επιβολή αιτήσεως. Η αίτηση μπορεί να είναι χειρόγραφη ή έντυπη. Συνήθως όμως οι οργανισμοί για να διευκολύνουν τους υποψηφίους στη συμπλήρωση της αίτησης αλλά και για να συγκεντρώσουν τα στοιχεία

για τα οποία αυτά ενδιαφέρονται, προβαίνουν στο σχεδιασμό ειδικών έντυπων αιτήσεως τα οποία είναι ομοιόμορφα για όλους τους υποψηφίους.

Η συμπλήρωση του έντυπου απαιτεί από τον ενδιαφερόμενο να δώσει στην υπηρεσία ορισμένα στοιχεία για την οικογενειακή του κατάσταση, το κοινωνικό και το επιστημονικό υπόβαθρο η για την εμπειρία του πάνω στην εργασία.

Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να έχουμε υπόψη ότι :

Η χειρόγραφη αίτηση δίνει μεν τη δυνατότητα στους υποψηφίους να εκθέσουν κατά την κρίση τους τα στοιχεία που νομίζουν ότι τους προβάλλουν περισσότερο, πλην όμως λόγω της ανομοιομορφίας που αναπόφευκτα παρουσιάζουν προκαλούν ανυπέβλητες δυσκολίες στην εκ μέρους της επιχείρησης πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης των υποψηφίων, κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό αυτών.

Για το λόγο αυτό προτιμάται σχεδόν πάντοτε η έντυπη μορφή της αίτησης, η οποία όμως πρέπει να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να παρέχει ικανοποιητικά περιθώρια για τη συμπλήρωση και την καταχώριση των αναγκαίων πληροφοριών εκ μέρους των υποψηφίων.

### **3.4.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης, είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης.

Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δυο τρόπους:

- A. Με τη συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερόμενων στο αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης και
- B. Με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερόμενους που προορίζονται για εργασίες κατωτέρου επιπέδου και κυρίως χειρονακτικές. Στις περιπτώσεις αυτές οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για τη διαπίστωση τυχόν υπάρξεως κενών θέσεων, υποβάλλονται σε μια πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψήφιου, στις εμπειρίες του όπως επίσης και στο είδος της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις, στη φάση της προκαταρκτικής επιλογής, δίνεται στον ενδιαφερόμενο για συμπλήρωση και το ειδικό έντυπο αιτήσεως στο οποίο αναφερθήκαμε ειδή και το οποίο παραμένει στην επιχείρηση.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανώτερων επίπεδων, αποτελεί δε κατά βάση μια διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερόμενων, (όταν υπάρχει ) σε μια σχετικά μικρή ομάδα υποψήφιων. Αν υποθέσουμε ότι η συνέντευξη είναι το κρισιμότερο σημείο μέσα στη διαδικασία της επιλογής, θα πρέπει με την προκαταρκτική αυτή επιλογή να περιοριστεί δραστικά ο αριθμός αυτών που θα φτάσουν στην συνέντευξη. Ο αριθμός αυτός μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ δυο και έξι τοις εκατό ακατάπαυτο βεβαίως εξαρτάται από το είδος των υποψήφιων καθώς και από τον αριθμό των κενών θέσεων που υπάρχουν μέσα στη επιχείρηση διαδικασία της προκαταρκτικής επιλογής μπορεί να συνοδεύεται και από μια πρόχειρη συνέντευξη. Τη βάση όμως της διαδικασίας αυτής αποτελούν τα στοιχεία των υποψήφιων που έχουν συγκεντρωθεί και η σύγκριση τους με τις προδιαγραφές του προσωπικού που έχει καταρτίσει η επιχείρηση. Εξυπακούεται ότι η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερόμενων γιατί σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζουμε μια πιο ευέλικτη τακτική.



Η προκαταρκτική επιλογή μας βοήθηα στον αποκλεισμό όλων εκείνων οι όποιοι δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές η δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία, με αυτό δε τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις πολυπαθήσεις που βάζει. (Πηγή: Λώλος, 2007)

### **3.4.3 ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (TESTING)**

Η χρησιμοποίηση των tests στη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού έχει πολλούς υποστηρικτές οπούς έχει και πολλού επικριτές. Εκείνοι οι όποιοι υποστηρίζουν την χρησιμοποίηση των tests βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσω προ γνώσεως της απόδοσης του υποψήφιου, και στη μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα tests ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στη χρησιμοποίηση τους, έχουν ως επιχείρημα κυρίως την έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα test, καθώς και τη δυσκολία ενσωματώσεως των στοιχείων που προκύπτουν στο σύνολο των στοιχείων που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές.

Παρ' όλα αυτά όμως, τα tests εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση. Υποστηρίζεται ότι τα διάφορα ψυχολογικά τεστ , μαζί με τις συνεντεύξεις, με την προϋπόθεση βεβαία ότι θα είναι καλά σχεδιασμένα, μπορούν να συμβάλουν παρά πολύ στην ορθή επιλογή του προσωπικού. Η ανάπτυξη των τεστ ως στοιχείου επιλογής του προσωπικού, κατά την περίοδο που ακλούθησε αμέσως μετά το β' παγκόσμιο πόλεμο υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διεύρυνση της περιπλοκότητας των οργανισμών και στην ποσοτική και ποιοτική διαφοροποίηση των εργασιών εξαιτίας της οποίας οι διευθύνοντες τους

οργανισμούς αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν ήδη σοβαρές δυσχέρειες στο θέμα της χρησιμοποίησης κατάλληλων μεθόδων για τη βελτίωση των σχετικών αποφάσεων που αφορούν στην επιλογή του προσωπικού. Με την έννοια αυτή τα τεστ θεωρούνται από πολλούς ως τα πλέον αντικειμενικά και απαλλαγμένα από προκαταλήψεις, μέσα συγκεντρώσεως πληροφοριών για τους υποψηφίους. Επειδή η διεξαγωγή των τεστ απαιτεί ειδικές γνώσεις οι σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συστήσει γραφεία ψυχοτεχνικής επανδρωμένα με βιομηχανικούς ψυχολόγους τα οποία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους επιλογής στις οποίες περιλαμβάνεται και η εφαρμογή των τεστ.

Τα τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ως εξής :

- A. Τα τεστ νοημοσύνης
- B. Τα τεστ προσωπικότητας και
- Γ. Τα τεστ ικανοτήτων.

### **3.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας επιλογής. Με τις συνεντεύξεις επιδιώκεται η συγκέντρωση πρόσθετων πληροφοριών που δε μπορεί να συναχθούν από το έντυπο της αιτήσεως, το βιογραφικό σημείωμα ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης. Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας. Από την άλλη πλευρά, με τη συνέντευξη δίνεται στον ενδιαφερόμενο η ευκαιρία να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση και τη μορφή της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί. Από σχετικές πάντως μελέτες έχει αποδειχθεί ότι, η συνέντευξη αν και χρησιμοποιείται ευρύτατα, έχει

μεγαλύτερη αξία ως προς το αν και κατά πόσο μπορεί να προβλέψει τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος θα ανταποκριθεί στη συγκεκριμένη εργασία που θα του ανατεθεί.

### **3.5.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Η συνέντευξη ως φάση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού έχει υποστεί έντονη κριτική για τους εξής κυρίως λόγους.

1. Αυτοί που παίρνουν την συνέντευξη αποφασίζουν αν θα δεχθούν η θα απορρίψουν έναν υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και κατόπιν διαθέτουν τον υπόλοιπο χρόνο αναζητώντας στοιχεία για να επιβεβαιώσουν ότι οι πρώτες εντυπώσεις τους ήταν σωστές.
2. Η συνέντευξη σπάνια αλλάζει τη γνώμη που σχημάτισε ο εργοδότης η ο εκπρόσωπος του από τη μελέτη της αίτησης, των λοιπών στοιχείων του φάκελου και την εν γένει εμφάνιση του υποψήφιου.
3. Κατά τη συνέντευξη, ο εργοδότης δίνει μεγαλύτερη σημασία στα δυσμενή στοιχεία που προκύπτουν από ότι στα ευνοϊκά στοιχεία και
4. Όταν εκείνος που παίρνει τη συνέντευξη σχηματίσει από την αρχή μια ιδέα για τον υποψήφιο, η συμπεριφορά που έχει απέναντι σε αυτόν στη συνέχεια, προδίδει την απόφαση του.

### **3.5.2 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Ανεξάρτητα από την κριτική που ασκείται κατά της συνεντεύξεως, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος που παίζει στη διαδικασία της

επιλογής, κυρίως διότι έχει πολλές δυνατότητες οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά, οδηγούν σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.

Οι δυνατότητες που παρουσιάζει η συνέντευξη είναι οι εξής :

1. Μπορεί να αποτελέσει το κλειδί στη διαδικασία λήψεως αποφάσεως μεταξύ εκπρόσωπων της επιχείρησης ως προς το ποιος, μεταξύ πολλών υποψηφίων, κρίνεται καταλληλότερος για μια συγκεκριμένη θέση.
2. Συνήθως δε γίνεται δεκτή από μέρους αυτών που διεξάγουν τη συνέντευξη η αντίληψη ότι επηρεάζονται από την πρώτη εντύπωση και συνεπώς αυτό «μπορεί να ισχύει για άλλους» όχι όμως για αυτούς. Εξάλλου οι προϊστάμενοι των ανώτατων κλιμακίων θεωρούν αναγκαίο να περικλείουν στη διαδικασία προσλήψεως και ορισμένα στοιχεία για τους υποψηφίους που προέρχονται από προσωπική αξιολόγηση.
3. Συνήθως οι υποψήφιοι προτιμούν μια κατά πρόσωπο συνέντευξη και αναζητούν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους παρά να κριθούν συμφωνά με απρόσωπες μεθόδους, οι οποίες τους στερούν την εύκαιρα να προβάλουν τον εαυτό τους. Οι συνεντεύξεις για την επιλογή προσωπικού είναι σκληρές αλλά η έλλειψη τους ακόμα χειρότερη.
4. Συνήθως, έστω και στην τελευταία φάση, και τα δυο μέρη αισθάνονται πειστική την ανάγκη να συναντηθούν μεταξύ τους, πριν προχωρήσουν στην κατάρτιση οποιασδήποτε συμφωνίας, ώστε να συντονιστούν πριν αρχίσει η διαδικασία ενημέρωσης τους.
5. Η συνέντευξη είναι σπουδαία ως μέσο προσδιορισμού της συμπεριφοράς των υποψηφίων, ενώ από την άλλη πλευρά είναι αναγκαία και για τον υποψήφιο, διότι του δίνει την δυνατότητα να παρουσιάσει τον εαυτό του και να δείξει μέρος των

δραστηριοτήτων του στους εκπροσώπους της επιχείρησης. Στοιχεία τα οποία συμβάλουν στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς και στη δημιουργία σχετικών εντυπώσεων, είναι η γενικότερη στάση του υποψήφιου, η οποία προσδιορίζεται από το αν θα χαιρετίσει με χειραψία η όχι, από το πώς είναι ντυμένος, αν θα στέκεται όρθιος η θα είναι καθιστός, από το πόσο τυπική θα είναι η στάση του κλπ. Στο θέμα αυτό υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί κανόνες η γνώση των όποιων οδηγεί πολλές φορές στην επιτυχία

6. Επειδή ασκείται έντονη κριτική ως προς τον τρόπο διεξαγωγής της, η συνέντευξη είναι χρήσιμη ως μέσο ορθής κρίσεως όταν διεξάγεται κατάλληλα και βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από τη σχετική ερευνά συνέντευξη αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να συμπληρώσουν διάφορα κενά η να τονίσουν διάφορα σημεία που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα.

### **3.5.3 ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

Η συνέντευξη πρόσληψης μπορεί να είναι πλήρως τυποποιημένη, πολύ καλά δομημένη αλλά και ελεύθερη. Σε αρκετές περιπτώσεις, μπορεί να αποτελεί συνδυασμό και των τριών τύπων. Η επιλογή του τύπου εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης(μικρή, μικρομεσαία, μεγάλη), από τον πολυεθνικό της χαρακτήρα, από τη φύση των δραστηριοτήτων της, από τον τομέα στον οποίο ανήκει(ιδιωτική, δάκο, δημοκρατική, αμιγώς δημόσια) αλλά και από τη δομή της(συγκεντρωτική, αποκεντρωτική). Διαφορές μορφές συνεντεύξεων είναι:

1. Τυποποιημένη συνέντευξη
2. Δομημενη συνέντευξη

3. Μη σχεδιασμένη συνέντευξη
4. Συνέντευξη με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή
5. Τηλεφωνική συνέντευξη (Πηγή: Παπαλεξανδρή, 2003)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

#### **4.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της Τράπεζας. Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της διά βίου μάθησης είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Εθνική Τράπεζα έχει μακρά παράδοση στον εκπαιδευτικό τομέα. Το 1975 συστάθηκε η "Υπηρεσία Εκπαιδύσεως", ενώ σήμερα, η Εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας εκφράζεται μέσα από τη "Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού", η οποία αποτελεί Ανεξάρτητη Μονάδα από το 1996. Σήμερα εκτός του εκπαιδευτικού Κέντρου της Αθήνας, λειτουργούν εκπαιδευτήρια στη Θεσσαλονίκη και Πάτρα. Η Διοίκηση, στηρίζει συνεχώς και ποικιλοτρόπως το έργο της Διεύθυνσης και θεωρεί την επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας, καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- **Δραστηριότητα**

#### **Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας δίνουν προτεραιότητα και έμφαση στην κάλυψη στόχων στήριξης του εκσυγχρονισμού της, την

ενίσχυση της ηγετικής της θέσης στην εγχώρια αγορά και την ανάδειξή της σε κορυφαία Τράπεζα στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Το μεγαλύτερο μέρος των προγραμμάτων πραγματοποιείται ενδοεπιχειρησιακά. Η επιμόρφωση του προσωπικού της Τράπεζας αναφέρεται στους παρακάτω τομείς Επιμόρφωσης: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων, Διοικητική Επιμόρφωση, Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και Μηχανογραφικές Εφαρμογές.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται από τους εκπαιδευομένους, οι απόψεις των οποίων αποτελούν πηγή ανατροφοδότησης για την αποτελεσματικότητά τους.

Επίσης, αξιοποιώντας τις δυνατότητες του εσωτερικού διαδικτύου της Τράπεζας, η Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού συνδράμει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ώστε να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις εκπαιδευτικές ανάγκες του, προσφέροντας έναν αυξανόμενο αριθμό ηλεκτρονικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (e-learning). Παράλληλα, με τον τρόπο αυτό, στηρίζει την πολιτική περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχει υιοθετήσει η Τράπεζα. (Πηγή: <http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut>)

## **4.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΤΟΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**

Η συμμετοχή προσωπικού σε σεμινάρια και συνέδρια έγκριτων φορέων επαγγελματικής επιμόρφωσης, εντός και εκτός Ελλάδος, συμβάλλει στην παρακολούθηση των εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα και η Διοίκηση της Τράπεζας υποστηρίζει κάθε σκόπιμη πέραν της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, επιμόρφωση.



#### **4.2.1 Προγράμματα Σπουδών**

Η Διοίκηση της Τράπεζας αποδίδει μεγάλη σημασία στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της με σκοπό την επαγγελματική πρόοδο και τη διά βίου εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Για το λόγο αυτό υποστηρίζει κατά κύριο λόγο προγράμματα απόκτησης Επαγγελματικών Πιστοποιήσεων αλλά και προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών σε τομείς ενδιαφέροντος της Τράπεζας, προσφέροντας οικονομική βοήθεια και άλλες παροχές.

#### **4.2.2 Προγράμματα Ξένων Γλωσσών**

Η Εθνική Τράπεζα υποστηρίζει την εκμάθηση, βελτίωση ή εξειδίκευση των γνώσεων του προσωπικού σε ξένες γλώσσες και ιδιαίτερα στην αγγλική. Στόχος της δραστηριότητας αυτής είναι να δοθεί η δυνατότητα στους υπαλλήλους να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις επαφές τους με το κοινό, να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους και να συμπληρώνουν ελλείψεις τους στο συγκεκριμένο τομέα, έτσι ώστε να προσφέρουν συνεχώς υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

#### **4.2.3 Εκπαίδευση του προσωπικού του Ομίλου της Τράπεζας**

Η ανάδειξη του Ομίλου της Εθνικής σε αξιόπιστη και με ηγετική θέση δύναμη στα Βαλκάνια και ιδιαίτερα την περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης, προϋποθέτει την πλήρη και συνεχή εκπαιδευτική στήριξη του προσωπικού του Ομίλου στις χώρες αυτές.

#### **4.2.4 Προγράμματα Ε.Ε.**

Τα προγράμματα αυτά επιδοτούνται είτε απευθείας από την Ευρωπαϊκή Ένωση είτε εντάσσονται στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πλαισίων της χώρας μας.

Η μελέτη, η παρακολούθηση / ενημέρωση και η αξιολόγηση της σκοπιμότητας συμμετοχής σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία εξετάζουν και προωθούν θέματα εκπαιδευτικού ή /και γενικότερου ενδιαφέροντος της Τράπεζας, αποτελούν ενέργειες οι οποίες υπηρετούν την ποιοτική επιμόρφωση του προσωπικού.

#### **4.2.5 Άλλες δραστηριότητες**

Η εκπαιδευτική δραστηριότητα της Τράπεζας δεν εξαντλείται στις "κλασσικές" εκπαιδευτικές ενέργειες, αλλά επεκτείνεται και σε πλήθος άλλων τομέων, όπως:

- **Δραστηριότητες στο πλαίσιο της Κοινωνικής Ευθύνης**
  - Ημερίδες ενημέρωσης ανά την Ελλάδα, με κοινό-στόχο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία τους στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.
  - Συμμετοχή στο Πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας Νέων (συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και τον ΣΕΒ).
  - Υποστήριξη φοιτητών για την εκπόνηση ακαδημαϊκών εργασιών τους.
- **Διερεύνηση Εκπαιδευτικών αναγκών**
- **Διευκόλυνση στην πραγματοποίηση πρακτικής άσκησης σε αριθμό επιλεγμένων φοιτητών στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών τους**

- **Εκδόσεις - Βιβλιοθήκη.** Η Μονάδα υποστηρίζει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα με εκδόσεις που καλύπτουν ευρύ φάσμα θεματικών ενοτήτων. (Πηγή: <http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut>)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Ο ανταγωνισμός ως λέξη κλειδί του όρου «Παγκοσμιοποίηση» έχει ως αποτέλεσμα την άσκηση ισχυρών πιέσεων στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα καθιστά επιτακτικότερη την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις, μέσα στο φιλελεύθερο πολιτικοοικονομικό status που δραστηριοποιούνται, είναι αυτές που καλούνται να καλύψουν το μεγαλύτερο έδαφος προς την κατεύθυνση της ανόδου του κοινωνικοοικονομικού επιπέδου, αφού όμως πρώτα διασφαλίσουν την διαχρονική επιβίωσή τους. Η επιβίωση αυτή επιδιώκεται να κατοχυρωθεί μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις, διεθνοποίηση δραστηριοτήτων και γενικά μέσα από, κατά βάση, συγκεντρωτικές διαδικασίες.

Οι παράγοντες βέβαια που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η δομή και η ένταση της αντιπαλότητας στον κλάδο, δηλαδή οι συνθήκες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη ζήτηση, οι συντελεστές παραγωγής και τέλος ο αριθμός και η δυναμική των ανταγωνιστών, σ' όλο το φάσμα των κλαδικών επιχειρήσεων αλλά και στον υπό μελέτη τραπεζικό κλάδο.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που υπάκουσαν στις νέες απαιτήσεις του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, γνωρίζουν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ιλιγγιώδεις συγκεντρωτικές διαδικασίες ενώ παράλληλα επιταχύνεται η διεθνοποίηση τους μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή με την εμφάνιση κοινών επενδυτικών πρωτοβουλιών.

Οι τάσεις αυτές επιβεβαιώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην περίπτωση του Βελγίου αλλά και του Λουξεμβούργου. Στις δύο αυτές χώρες οι σταθερές τάσεις προσαρμογών που καταγράφηκαν προκάλεσαν σοβαρή μείωση του αριθμού των εθνικών τραπεζών και σημαντική αύξηση των θυγατρικών ή των καταστημάτων ξένων τραπεζών. Αντίθετα, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποβλέποντας μάλλον στην επέκταση του δικτύου του σε εθνικό επίπεδο, δεν παρακολούθησε με τους ίδιους ρυθμούς τις διαδικασίες διεθνοποίησης.

Από την άλλη, αναπτύσσεται εντονότερος ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων που ευνοούνται από την ταυτόχρονη διεθνοποίηση των αγορών και την υιοθέτηση απορρυθμιστικών πολιτικών. Οι απαιτήσεις της αγοράς και ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, χρηματιστηριακές επιχειρήσεις) υποχρεώνουν τον τραπεζικό τομέα να προβεί στην αναμόρφωση όλων των δραστηριοτήτων του καθώς και του τρόπου προσέγγισης της πελατείας του. Ακόμη και αν από τη μία χώρα στην άλλη οι τρόποι και ο βαθμός προσαρμογής παρουσιάζουν αποκλίσεις, παντού ο προσανατολισμός των τραπεζών εκφράζεται με την προσπάθεια να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες των πελατών τους βελτιώνοντας και διαφοροποιώντας τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Δεδομένου ότι η ποσοτική αύξηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων αγγίζει τα όριά της, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσανατολίζονται προς τη διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τραπεζικές επιχειρήσεις, όλο και περισσότερο καθιερώνουν την προσφορά ποικίλων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι νέες αντιλήψεις για τις τραπεζικές δραστηριότητες αποτυπώνονται στα νέα προϊόντα και δραστηριότητες, που αναπτύσσονται στην αγορά, καθώς και στην επιταχυνόμενη ανάπτυξη του τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρά τον εξορθολογισμό της λειτουργίας των τραπεζικών δικτύων, οι τραπεζικές λειτουργίες παραμένουν, σε μεγάλο βαθμό, αρκετά παραδοσιακές. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα με διστακτικά βήματα διευρύνει τις δραστηριότητες του και διαφοροποιεί τα τραπεζικά προϊόντα, που προσφέρει.

Η εισαγωγή και η χρήση νέων τεχνολογιών και νέων συστημάτων πληροφορικής, αναδεικνύεται, στο εξής, τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού των τραπεζών, στο βαθμό που συμβάλλει στη βαθμιαία μετατροπή της οργάνωσης εργασίας. Αυτή η διαπίστωση επαληθεύεται σήμερα και πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι συνέπειες της κυριαρχίας της πληροφορικής γίνεται αισθητή όχι μόνο σε σχέση με τον όγκο της απασχόλησης αλλά και σε σχέση με τις ποιοτικές πτυχές των όρων και των συνθηκών εργασίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν ως συνέπεια, μεταξύ άλλων, την καθιέρωση περισσότερο αποκεντρωμένων και ευέλικτων μεθόδων καταμερισμού της εργασίας, ενώ επιβάλλουν την ποιοτική και ποσοτική ανασύνθεση των θέσεων εργασίας, οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο πολυσύνθετες. Στην ελληνική εμπειρία, ο διστακτικός προσανατολισμός προς τον πελάτη, η παραδοσιακή ιεραρχική μορφή διοίκησης και η δειλή διαφοροποίηση των τραπεζικών προϊόντων, δεν επέτρεψαν τον ριζικό αναπροσανατολισμό των μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα περιορίστηκε κυρίως στη διαχείριση του δικτύου του και δεν ακολούθησε, παρά με αρκετή καθυστέρηση και με αργούς ρυθμούς, το δρόμο της επέκτασης και της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων του.

Ασφαλώς, ο τραπεζικός τομέας κάτω από την πίεση του οικονομικού περιβάλλοντος σε πλήρη αναδιάρθρωση και του έντονου εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού και ιδιαίτερα με τις επιπτώσεις της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, βρίσκεται σε κατάσταση επιταχυνόμενων

μεταβολών που, με τη σειρά τους, παρουσιάζουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Σε όλες τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν, οι τράπεζες, για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες ενός ολοένα και πιο απαιτητικού περιβάλλοντος, ανέπτυξαν νέα συστήματα πρόσληψης και διαχείρισης προσωπικού. Από τη δεκαετία του '80, οι τράπεζες προσανατολίζονται στην πρόσληψη προσωπικού με αξιοσημείωτα αναβαθμισμένο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης, που πάντως, κατέχει τουλάχιστον απολυτήριο Λυκείου για τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Έτσι, οι προσλήψεις πλέον αφορούν σε μεγάλο βαθμό, σε προσωπικό πανεπιστημιακού επιπέδου ή ανώτερης εκπαίδευσης, με συνέπεια την αξιοσημείωτη ανασύνθεση του προσωπικού. Στην διάρθρωση των υπαλλήλων σημαντικό μέρος κατέχουν οι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου.

Οι διαπιστώσεις αυτές που σκιαγραφούν το σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό και τραπεζικό περιβάλλον επιβάλλουν πρώτα απ' όλα την ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού όλων των βαθμίδων των τραπεζών στον ελληνικό χώρο, που θα κληθεί να διαχειρισθεί τις επιπτώσεις από τις παραπάνω αλλαγές.

Τα τελευταία κυρίως χρόνια, και πριν την έναρξη το έτος 2009 της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η ζήτηση στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα έχουν αυξηθεί σημαντικά σαν αποτέλεσμα της άρσης του πλέγματος των περιοριστικών κρατικών ρυθμίσεων σχετικών με υποχρεωτικές δεσμεύσεις των τραπεζών σε κρατικούς τίτλους, τις χρηματοδοτήσεις, την ελεύθερη κυκλοφορία των κεφαλαίων και την σταδιακή απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης.

(Πηγή: [http://www.helors2010.gr/papers/A128\\_Kakoulidis-Sariannidis](http://www.helors2010.gr/papers/A128_Kakoulidis-Sariannidis))

## 5.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ «ΑΝΘΡΩΠΟΥ» ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Από την οικονομική θεωρία είναι γνωστό ότι τρεις, κατά βάση, είναι κυρίως οι παράμετροι μέσα απ' τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της: Σ η συμπίεση του κόστους λειτουργίας, Σ η διαφοροποίηση του προϊόντος (diversification), Σ ο ανθρώπινος παράγοντας και η εξειδίκευσή του (specialization).

Οι παραπάνω τρεις παράμετροι μπορούν να εφαρμοσθούν και να λειτουργήσουν συνδυαστικά μεταξύ τους. Αυτή όμως κυρίως που μας ενδιαφέρει στην παρούσα έρευνα είναι η τρίτη παράμετρος, που αφορά την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Βασικός στόχος στο άμεσο μέλλον είναι ο αναπροσανατολισμός των διαδικασιών και της λειτουργίας των επιχειρήσεων σε πιο αποδοτική κατεύθυνση, με εναρμονισμό των δραστηριοτήτων τους στις ανάγκες της αγοράς. Το ζητούμενο και η κατεύθυνση, σε κάθε περίπτωση, είναι και πρέπει να είναι η έμφαση στην ποιότητα. Η έμφαση αυτή στην ποιότητα θα προκύψει από την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από μορφές σύγχρονης διοίκησης απέναντί του. Με εκπαίδευση και κατάρτιση, με εξειδίκευση, με ανάλυση στοιχείων ψυχολογικής συμπεριφοράς, με αξιοποίηση των φυσικών ταλέντων και των προσωπικών κλίσεων, με την παγίωση υγιούς εργασιακού κλίματος και εργασιακών σχέσεων και τέλος με την δημιουργία αισθήματος υπευθυνότητας και συνευθύνης στην πορεία εδραίωσης της επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ανάπτυξης.

Ξεκάθαρες στρατηγικές, οικονομικές παροχές, εξασφάλιση της εργασίας και ηγετικές ικανότητες της διοίκησης θα αποτελέσουν τους



κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και κινητοποίησης του προσωπικού για την ανταπόκρισή του στις νέες απαιτήσεις.

Σ' αυτό το περιβάλλον που διαμορφώνεται, η πολιτική στήριξης του ανθρώπινου δυναμικού προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη. Η στήριξη αυτή προϋποθέτει εξειδίκευση και γνώση της σύγχρονης τεχνοκρατικής αντίληψης τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από αυτήν των εργαζομένων.

Το ζητούμενο λοιπόν και ο στόχος σε κάθε περίπτωση είναι η λέξη «κλειδί», **Ανάπτυξη**.

Οι άνθρωποι όμως είναι αυτοί που θα υλοποιήσουν το στόχο της ανάπτυξης και είναι γνωστό ότι **η ανάπτυξη περνάει πάντα από τον παράγοντα άνθρωπο**. Η τεχνολογία από μόνη της, χωρίς την πρωτότυπη διανοητική λειτουργία, δεν είναι σε θέση να υπηρετήσει το στόχο αυτό.

Η μεγάλη σημασία του θέματος και ο βασικός στόχος είναι **ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση**, ανάλογα με τις προσωπικές δεξιότητες και τις σύγχρονες ανάγκες που απαιτούν οι θέσεις εργασίας.

Για να συνδράμουμε στα παραπάνω υποστηρίζουμε ότι:

Δεν υπάρχουν «καλές» και «κακές» προσωπικότητες στο εργασιακό περιβάλλον. Απλά ορισμένες προσωπικότητες ταιριάζουν περισσότερο σε μια εργασία απ' ότι άλλες. Πολλές φορές είναι και θέμα έμφυτων χαρακτηριστικών και κλήσεων. Τα παραπάνω δεν πρέπει να περνούν απαρατήρητα από τη διεύθυνση. (Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών 2010)

### **5.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ**

Οι μέθοδοι που πρέπει να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας παρουσιάζονται ενδεικτικά παρακάτω ανά κατηγορία προσωπικού. Εδώ αποτυπώνεται ένας μέσος όρος απαντήσεων των ερωτηθέντων, στα πλαίσια έρευνας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο μέσα από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των αντίστοιχων κατηγοριών προσωπικού.

- Για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (Front Office) οι μέθοδοι που θα φέρουν καλύτερο αποτέλεσμα είναι η εκπαίδευση, η αυτοματοποίηση και η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.
- Για τους υπαλλήλους υποστήριξης (back office), η αυτοματοποίηση, η εκπαίδευση και η ανακατανομή του προσωπικού.
- Για τα στελέχη οι μέθοδοι είναι η σύνδεση αμοιβής με την παραγωγικότητα, η εκπαίδευση και ο επαναπροσδιορισμός των λειτουργιών.

Επομένως, η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Οι άνθρωποι βέβαια αξιολογούν με βάση καθορισμένα προσωπικά πρότυπα. Μέσα σε ένα διοικητικό περιβάλλον όμως, η αξιολόγηση είναι σχετική και εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη νομική της μορφή, τον κύκλο δραστηριότητάς της, ακόμα και από τους στόχους που τίθενται για τη θέση της στην αγορά και οι οποίοι πρέπει να υπηρετηθούν.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο της αγοράς, όπου οι θέσεις παραγωγής είναι κατά πολύ λιγότερες από τον αριθμό των ατόμων, που φιλοδοξούν να απασχοληθούν και να ανελιχθούν, η σχετική αξιολόγηση

μετατρέπεται σε ένα ικανό κριτήριο, που λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για τον αξιολογούμενο, ανάλογα με το αν η αξιολόγηση είναι τελικά αποτέλεσμα αντικειμενικών κριτηρίων ή αντίθετα υποκειμενικών. Αυτός είναι και ένας κύριος λόγος που τα άτομα, τα οποία δεν προάγονται τελικά, «απεχθάνονται» την αξιολόγηση.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε επίσης ότι η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία διαρκής. Λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής του ανθρώπου και βέβαια αυτού του είδους η αξιολόγηση μας ενδιαφέρει σ' αυτή την εργασία.

Το πρόβλημα με λίγα λόγια είναι **«το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση»** και όχι **«ακατάλληλη προσωπικότητα»**.

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

- > να παρέχει αναπληροφόρηση ανάμεσα στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους, έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολα η μέτρηση της παραγωγικότητας,
- > να δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσο αφορά την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές, κίνητρα κ.λ.π.),
- > να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους,
- > να δυναμώνουν τις σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και υφισταμένους με την παγίωση καλύτερης επικοινωνίας,
- > να διαπιστώνονται τα ατομικά και οργανωτικά προβλήματα και να γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις.

Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης είναι:

- > η εφαρμογή κανόνων αντικειμενικότητας με αδέκαστη κρίση, που δημιουργεί συνθήκες δικαιοσύνης και

- > η ύπαρξη συνθηκών διαφάνειας, όπου οι αξιολογούμενοι όχι μόνο να έχουν πλήρη γνώση των μεθόδων της κρίσης αλλά και να υπάρχει και συναίνεση μεταξύ κριτών και κρινόμενων για τις διαδικασίες, έτσι ώστε να υπάρχει το τεκμήριο της ίσης μεταχείρισης.

Προκειμένου να βοηθηθεί η διοίκηση να αξιολογεί σωστά και αντικειμενικά πρέπει να λάβει υπόψη της και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που προδίδουν τις κλίσεις, τις δεξιότητες αλλά και τις αδυναμίες τους. στόχος είναι να «εκμεταλλευτεί» την προσωπική δυναμική του κάθε εργαζόμενου. Σύμφωνα λοιπόν με κάποιο σύστημα ανάλυσης προσωπικοτήτων (του Thomas International) που κατατάσσει τις προσωπικότητες σε κατηγορίες, οριοθετεί τέσσερις βασικές παραμέτρους ανθρώπινων χαρακτήρων. Οι παράμετροι αυτές είναι παρούσες σχεδόν σε κάθε εργασιακό χώρο, αλλά σε διαφορετικό ίσως βαθμό σε κάθε έναν απ' αυτούς.

Τους εργαζόμενους διακρίνει «υψηλή ή χαμηλή» παρουσία προσωπικών χαρακτηριστικών συμπεριφοράς, μιας από τις τέσσερις παραμέτρους ανθρώπινων χαρακτήρων, όπως παρατίθενται παρακάτω. Οι Κατηγορίες «υψηλή και χαμηλή» διαφέρουν στην περιγραφή τους, π.χ. «υψηλό» δεν είναι κατ' ανάγκη το ακριβώς αντίθετο του «χαμηλού».

Οι Τέσσερις παράμετροι ή παράγοντες χαρακτήρων είναι:

- **Κυριαρχία**
- **Επιρροή**
- **Σταθερότητα**
- **Συμμόρφωση**

Σ' αυτά τα θέματα υπεισέρχεται η εισήγηση, αναλύοντας τις πτυχές της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του κάθε τύπου ανθρώπου - εργαζόμενου, με βάση τα παραπάνω, καταγράφοντας και προτείνοντας λύσεις, όσο αφορά την αξιοποίησή τους και το συνδυασμό της

καθημερινής τους πρακτικής με την αποδοτική συνύπαρξή τους μέσα στον εργασιακό χώρο, πάντα μέσα από πολιτικές αξιολόγησης, εκπαίδευσης και διοίκησης. Στόχος είναι η σύνδεση, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης ποιότητας.

Ακόμη και άτομα με μεγάλες δυνατότητες μπορούν να αποτύχουν, αν για κάποιο χρονικό διάστημα δεν αξιολογηθούν σωστά, δεν τους δοθούν οι κατάλληλες συμβουλές και δεν ενθαρρυνθούν να εργασθούν αρμονικά με τους άλλους, με σκοπό να επιτύχουν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Μέσα από τη συνεχή και καλώς εννοούμενη συστηματική και επαγγελματική αξιολόγηση, οι υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγηθούν και να φθάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Ειδικά στην ελληνική εργασιακή πραγματικότητα νομίζω ότι οι παρακάτω προσωπικότητες είναι νομοτελειακά παρούσες στους χώρους εργασίας. Η Ελλάδα στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, δεν μπορεί όμως να υπερηφανεύεται για την παρουσία, στο βαθμό που αρμόζει, της αξιοκρατίας και των ίσων ευκαιριών. Από τον σημερινό Έλληνα εργαζόμενο δεν λείπουν οι ικανότητες. Αυτά που λείπουν είναι, ο προγραμματισμός η οργάνωση και η αξιοκρατία. Ειδικά το τελευταίο διασφαλίζεται με άρθρα και αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης της εργασίας θα αναλυθούν διεξοδικά οι παραπάνω τύποι χαρακτήρων των εργαζομένων, οι ιδιαιτερότητες, η ψυχοσύνθεση, η συμπεριφορά, οι δυνατότητές τους και με ποιους τρόπους τελικά αυτά τα χαρακτηριστικά, με τις κατάλληλες πρακτικές από τη διοίκηση, θα «δένουν» με τις θέσεις εργασίας με όρους συνύπαρξης.

Αυτοί οι τύποι των εργαζομένων απαντώνται, σχεδόν νομοτελειακά, σε κάθε είδους επιχείρηση και έχει αξία η κάθε διεύθυνση, με γνώσει των

ψυχολογικών προεκτάσεων που προκύπτουν από την ανάλυση, να σταθεί στην σ' αυτή τη γνώση και να διασφαλίσει μια μίνιμουμ συμπεριφορά διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Δεν είναι πολυτέλεια, είναι μια ανάγκη στην κατεύθυνση της παραγωγικότητας.

Ο βασικός στόχος, σε κάθε περίπτωση, είναι η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του προσωπικού και της επιχείρησης, εν τέλει.

Κατά τα την παρουσίασή μου στο Συνέδριο θα αναλύσω διεξοδικά και τους τέσσερις τύπους εργαζομένων καθώς τις προοπτικές ανάπτυξης και αξιοποίησής τους. (Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών 2010)

#### **5.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή των συνθηκών στην αγορά, η συνεχής αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σ' αυτές. Σύμφωνα με διαπιστώσεις μιας έρευνας, που έγινε στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, διαφαίνεται ότι η ζήτηση εκπαίδευσης από τη μεριά των επιχειρήσεων θ' ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό θα αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να

είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει. (Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών 2010)

## **5.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ «ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ» «ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ» ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι η προσαρμογή των τραπεζών στο νέο περιβάλλον απαιτεί την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως πραγματικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Απαιτεί δηλαδή την ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων μέσα από μια ουσιαστική διοίκησή τους, ενταγμένη στην επιχειρηματική στρατηγική. Το νέο περιβάλλον επιβάλλει ακόμα την απόκτηση των επαγγελματικών πιστοποιητικών ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ας υπογραμμιστεί μάλιστα, ότι το νέο εργασιακό περιβάλλον απασχολησιμότητας και κινητικότητας απαιτεί και από τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν τα επαγγελματικά πιστοποιητικά ως συγκριτικό τους πλεονέκτημα.

Ο λόγος για τον οποίο παραγνωρίζονται οι απαιτήσεις αυτές έχει να κάνει με την παρατηρούμενη σύγχυση νοημάτων μεταξύ «Ανθρώπινων Πόρων» και «Ανθρώπινου Δυναμικού». Είναι συνηθισμένο να χρησιμοποιείται ο όρος «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» και να εννοείται διαχείριση θεμάτων προσωπικού και κατάρτισης, αντί των στρατηγικών για τη δημιουργία και διατήρηση ανθρώπινου - διανοητικού κεφαλαίου.

Η επιχείρηση που θέλει να καινοτομεί, να προσαρμόζεται, να διαθέτει στελέχη ικανά για πρωτοβουλίες και επιτυχείς συμβουλές, χρειάζεται τους κατάλληλους ανθρώπους, τα ταλέντα, δηλαδή τις ικανότητες, που πρέπει να διαθέτει το άτομο ώστε να παρέχει λύσεις στον πελάτη.

Ανάπτυξη επομένως του λεγόμενου «Ανθρώπινου Κεφαλαίου» δεν σημαίνει μόνο αδιάλειπτη προσοχή στην ανάπτυξη και διατήρηση της

γνώσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Σημαίνει επίσης δημιουργία ισχυρού δεσμού ανάμεσα στις ικανότητες των εργαζομένων, το ταλέντο τους και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών, που τους απασχολούν. Με τα λόγια του Άλαν Γκρίνσπαν, «οι εργαζόμενοι σήμερα δεν πρέπει να είναι εφοδιασμένοι μόνο με τεχνογνωσία, αλλά και με την ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες και να διατηρούν σχέσεις ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους».

Τελευταία γίνεται όλο και πιο πολύ λόγος για «κυνήγι ταλέντων», εξαιτίας της στενότητας των Ανθρώπινων Πόρων, ενώ οι ειδικοί προτρέπουν, «μην προσλαμβάνετε ποτέ για δεξιότητες και μην εκπαιδεύετε ποτέ για προσωπικότητα, κάντε ακριβώς το αντίθετο». Πρέπει να διευκρινίσουμε επίσης ότι, ενώ η διά βίου κατάρτιση αφορά το σύνολο του Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση που συνοδεύεται από πιστοποιητικά γνώσεων και επαγγελματικής επάρκειας αφορά κατ'εξοχήν τους Ανθρώπινους Πόρους.

Αν θέλαμε να δώσουμε κάποιους ορισμούς για την πολύπλευρη έννοια της μάθησης θα ορίζαμε ως **κατάρτιση** την εκπαίδευση, που απευθύνεται στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, δηλαδή σε ήδη απασχολούμενους. Ενώ **εκπαίδευση** κάθε μαθησιακή διαδικασία, στην οποία συμπεριλαμβάνεται η εμπειρική μάθηση, που αποσκοπεί στην απόκτηση ή βελτίωση γενικών και επιστημονικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ως εφοδίων κυρίως για την πρόσβαση στην απασχόληση.

Η ανάγκη για κατάρτιση και εκπαίδευση διαπερνά όλα τα επίπεδα λειτουργίας στην τράπεζα. Πρώτα απ' όλα για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στο κατάστημα της τράπεζας, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο, το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο του περιβάλλον.



Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους, που ήδη απασχολούνται καιρό, είναι επιβεβλημένη ανάγκη να εκπαιδευθούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου που ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλον τομέα, είτε τέλος γιατί προορίζονται ν' αναλάβουν κάποια ανώτερη θέση.

Σε τελευταία ανάλυση η επαγγελματική εκπαίδευση έχει ως βασικό σκοπό από τη μια πλευρά την προστασία του πελάτη και από την άλλη την προστασία της απασχόλησης. Ο στόχος της προστασίας του επαγγέλματος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την προστασία του πελάτη.

## **5.6 ΤΟ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Στον τραπεζικό τομέα τα τελευταία χρόνια η τάση για κανονιστικές ρυθμίσεις στην επαγγελματική εκπαίδευση δεν περιορίζεται στην πιστοποίηση της γνώσης μόνο αλλά περιλαμβάνει τη διαπίστευση της ποιότητας και της καταλληλότητας των εκπαιδευτικών προϊόντων. Ως προς το αίτημα για προστασία των πελατών, οι ρυθμίσεις αυτές για τον χρηματοπιστωτικό τομέα εμφανίζονται ως συμπληρωματικές των κανονιστικών ρυθμίσεων, που αφορούν τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Απαιτούνται δηλαδή παρεμβάσεις στην αγορά και στο πεδίο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, προκειμένου να προστατεύονται οι πελάτες από εργαζομένους, που τους προσφέρουν υπηρεσίες χωρίς να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες. Ειδικότερα μάλιστα αυτό αφορά τους τομείς δραστηριότητας των τραπεζών, όπως η κεφαλαιαγορά και η αγορά ασφαλιστικών προϊόντων, που ενέχουν διάφορους κινδύνους. Για τον λόγο λοιπόν αυτό, οι πρωτοβουλίες για ρυθμίσεις της πιστοποίησης αφορούν κυρίως τη

χορήγηση επαγγελματικών τίτλων στους παραπάνω τομείς δραστηριοτήτων.

Πρόσφατο παράδειγμα στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί η Απόφαση 2/387/19.6.2006 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος αναφορικά με την πιστοποίηση της επαγγελματικής επάρκειας των υπαλλήλων και στελεχών πιστωτικών ιδρυμάτων για την προσφορά επενδυτικών συμβουλών (η έκδοση της οποίας προβλεπόταν από το ν. 2836/2000, όπως τροποποιήθηκε από το ν. 3371/2005).

Ο ευρωπαϊκός στόχος για ανάπτυξη είναι συνυφασμένος με την προστασία της απασχόλησης, έτσι οι αρμόδιες εθνικές αρχές καλούνται να αναλάβουν νομοθετικές πρωτοβουλίες σύμφωνα με τα οριζόμενα στις ευρωπαϊκές ρυθμίσεις για τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση (ΣΕΚ). Χαρακτηριστικά αναφέρονται η απόφαση της συνόδου κορυφής της Λισσαβόνας (2002) για την εκπαίδευση και κατάρτιση, το ψήφισμα του Συμβουλίου (12.11.2002) για μια «ανοικτή περιοχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης» και η Διακήρυξη της Κοπεγχάγης (230 Νοεμβρίου 2002) για «ενισχυμένη συνεργασία στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση».

Σημειώνεται ότι η δεκαετής προσπάθεια για μια ευρωπαϊκή στρατηγική σε θέματα εκπαίδευσης αναμένεται ότι θα ολοκληρωθεί με Ανακοίνωση του Ελσίνκι αναφορικά με τους τρόπους υλοποίησής της.

Στην Ελλάδα αρμόδια αρχή είναι το Υπουργείο Απασχόλησης, το οποίο πρόσφατα διαμόρφωσε ένα σύστημα νομοθετημάτων, προκειμένου να εξασφαλίσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της ΣΕΚ σε όλους τους κλάδους και σε όλους τους φορείς, που την παρέχουν, συμπεριλαμβανομένων και των πανεπιστημίων.

Αξιοσημείωτη είναι η καθιέρωση της εμπλοκής των κοινωνικών εταίρων, με στόχο την αναβάθμιση του κύρους της ΣΕΚ υπό το πρίσμα

της προστασίας της απασχόλησης. Η απόφαση 10998/8.5.06 για τα «επαγγελματικά περιγράμματα» ζητά την τοποθέτηση των κοινωνικών εταίρων ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ανταπόκρισή του στις πραγματικά απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες μιας ειδικότητας. Να εξασφαλίζεται επίσης η σύνδεση του περιεχομένου του με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, έτσι ώστε να το καθιστά αξιόπιστο.

Ο συσχετισμός αυτής της απόφασης με την προστασία της απασχόλησης έγκειται στο ότι προστατεύεται ο εκπαιδευόμενος από τυχόν συμμετοχή του σε ακατάλληλο πρόγραμμα ή διαφορετικά του εξασφαλίζεται η απόκτηση των απαιτούμενων εφοδίων με συμμετοχή στο καταλληλότερο. Η ανάγκη δε για μια τέτοια εξασφάλιση σχετίζεται με την πληθώρα των προσφερόμενων προγραμμάτων ΣΕΚ, η οποία καθιστά αδύνατο τον εντοπισμό του πραγματικά χρήσιμου για την περίπτωση του κάθε ενδιαφερομένου.

Η λέξη-κλειδί στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και ταυτόχρονα στα εκπαιδευτικά προγράμματα, που υποβοηθούν και στηρίζουν τη λειτουργία του, είναι η λέξη «αποτέλεσμα». Τα εθνικά νομοθετήματα ανταποκρίνονται συνεπώς στην αναπτυξιακή απαίτηση για πραγματικά αποτελέσματα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση προϋποθέτει εφαρμογή συστήματος αντικειμενικής και αξιόπιστης αξιολόγησης.

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης για τις τραπεζικές επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητη μόνο για τα τραπεζικά επαγγέλματα, που σχετίζονται άμεσα με την προστασία του καταναλωτή. Είναι απαραίτητη για όλες τις μορφές εκπαίδευσης, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, επειδή συνδέεται και με την ανάγκη να κατακτούν και να διατηρούν την εμπιστοσύνη του συναλλακτικού κοινού. Επιχειρηματικό δηλαδή

όφελος δεν είναι μόνο να προστατεύουν τους πελάτες τους, αλλά και να αποδεικνύουν σε όλους του καταναλωτές ότι μπορούν να το κάνουν. Και η απόδειξη αυτή είναι το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τους. Τι γίνεται όμως σήμερα στις τράπεζες στο πεδίο της κατάρτισης;

Εδώ και πολλά χρόνια έχει γίνει παραδεκτό ότι, **οι δαπάνες των τραπεζικών επιχειρήσεων για την εκπαίδευση δεν αποτελούν κόστος αλλά επένδυση**. Ακόμα όμως και σήμερα η έννοια αυτή παραμένει μάλλον «σλόγκαν» παρά πεποίθηση, για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς είναι ότι το ζήτημα της εκπαίδευσης, για την πλειονότητα των τραπεζών, δεν έχει ενταχθεί στο ευρύτερο επιχειρησιακό πρόγραμμα και στη στρατηγική ανάπτυξής τους. Έτσι το ζητούμενο του επαγγελματισμού παραμένει συνδεδεμένο με ξεπερασμένες έννοιες επαγγελματικής εκπαίδευσης και πιστοποίησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι, ακόμα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ευρωπαϊκή Τραπεζική Ομοσπονδία δεν έχει άλλον τρόπο, απ' το καταστατικό της, να αντιμετωπίσει «τεχνοκρατικά» τα ζητήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, παρά συνδέοντάς τα με εργασιακά θέματα. (Πηγή: Νούλας 2010)

## 5.7 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αξιολογούνται και με κάποιους τρόπους να εκτιμάται η αποτελεσματικότητά τους στην πράξη, διαφορετικά είναι «ασκήσεις επί χάρτου». Συμπερασματικά λοιπόν πρέπει τα εκπαιδευτικά προγράμματα: •

να είναι προσανατολισμένα σε μετρήσιμα αποτελέσματα,

να συνδέονται με συγκεκριμένα επιχειρησιακά προβλήματα και να αξιολογούνται οι εργασιακές ικανότητες, που διαθέτει το προσωπικό και οι οποίες σχετίζονται με τα συγκεκριμένα προβλήματα,

να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους αναφορικά με την αλλαγή εργασιακών ικανοτήτων και συμπεριφορών, να ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους, να προετοιμάζουν το εργασιακό περιβάλλον για την υποστήριξη, τη μεταφορά και την εφαρμογή στην πράξη των εργασιακών ικανοτήτων που αποκτήθηκαν, και τέλος, να αναλύουν τη σχέση κόστους-οφέλους. (Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών 2010)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ

#### 6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο είναι ο φορέας εκπαίδευσης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Σκοπός του, όπως καθορίζεται από το ίδιο το Ινστιτούτο μέσω του δικτυακού του τόπου, είναι η συμβολή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των επαγγελματικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους ενώ κυριότερος στόχος του είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης σύμφωνα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα σπουδών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, σε όλα τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων.

Πρωταρχική επιδίωξη του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου είναι η διασφάλιση της αντιστοιχίας της εκπαίδευσης με τις πραγματικές ανάγκες του κλάδου και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Επιπλέον, λειτουργεί ως πιστοποιημένο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης από τον αρμόδιο εθνικό φορέα, διαθέτει διαπίστευση σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο για προγράμματα και εξεταστικές διαδικασίες και διατηρεί τακτική επαφή με ομόλογα εθνικά ινστιτούτα, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις. Τέλος, επιλέγει εισηγητές που είναι, κατά κύριο λόγο, έμπειροι επαγγελματίες του χώρου αλλά και εξειδικευμένοι καθηγητές ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)).

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, ως ο μοναδικός φορέας για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στηρίζει τη δραστηριότητά του στις προτάσεις του

Εκπαιδευτικού Συμβουλίου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών και στο έργο της Διατραπεζικής Επιτροπής Εκπαίδευσης. Η τεχνογνωσία των στελεχών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών σε συνδυασμό με τη συμβολή των εκπροσώπων των τραπεζών στις πολυάριθμες διατραπεζικές επιτροπές της, προσδίδει στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου δύο συγκριτικά πλεονεκτήματα: πρώτον, είναι το πλέον κατάλληλο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών και δεύτερον, είναι το μοναδικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα σε θέματα κανόνων που ρυθμίζουν τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)).

Οι υπηρεσίες που παρέχει είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση διατραπεζικών προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα και αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενδοτραπεζικής/ ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης, η διοργάνωση εξετάσεων πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας καθώς και διαγωνισμών, η συγγραφή, η έκδοση και η διάθεση εκπαιδευτικών εγχειριδίων και η διοργάνωση ημερίδων ενημέρωσης, συνεδρίων και συναντήσεων εργασίας (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)).

Οι υπηρεσίες του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου απευθύνονται (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)):

- Στο σύνολο των εργαζομένων του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα.
- Σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση ή ιδιώτη επαγγελματία που αναζητά σχετική εκπαίδευση.
- Σε αποφοίτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που ενδιαφέρονται να εργαστούν στον κλάδο αυτό.
- Στους τελικούς αποδέκτες των τραπεζικών υπηρεσιών, κυρίως τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

- Σε κάθε ενδιαφερόμενο εκτός Αθηνών, καθώς παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση μέσω της μικτής μεθόδου εξ αποστάσεως μάθησης που περιλαμβάνει συναντήσεις σε αίθουσα και ειδικά σχεδιασμένα εγχειρίδια. Τα προγράμματα αυτά αφορούν κυρίως στις τραπεζικές εργασίες.
- Στα τραπεζικά συστήματα της Βαλκανικής, της Παρευξείνιας περιοχής και της Ανατολικής Μεσογείου.

Ο στόχος της διατραπεζικής εκπαιδευτικής δραστηριότητας του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου ταυτίζεται με τους καταστατικούς σκοπούς της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών για τη στήριξη του εκσυγχρονισμού και της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της αναβάθμισης των ανθρώπινων πόρων τους. Για το λόγο αυτό, εκτός από την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης, το έργο του Ινστιτούτου περιλαμβάνει εκδόσεις, μελέτες και συνεργασίες με φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών ξεκίνησε το 1986 με τη σύσταση Τομέα Εκπαίδευσης, ο οποίος αναβαθμίστηκε σύντομα σε «Εκπαιδευτικό Κέντρο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών» και, από το 1999, σε «Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο» (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)).

Μερικοί από τους κυριότερους ιστορικούς σταθμούς στην πορεία του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου είναι οι εξής (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)):

- Από το 1995 λειτουργεί η Διατραπεζική Επιτροπή Εκπαίδευσης, με στόχο την ουσιαστική και συστηματική συνεργασία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με τους υπευθύνους εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού όλων των τραπεζών.
- Το 1999 θεσμοθετήθηκε το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών ως το ανώτατο όργανο



διαμόρφωσης της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στο οποίο εκτός από τους εκπροσώπους των τραπεζών συμμετέχουν εκπρόσωποι της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (Ο.Τ.Ο.Ε.) και καθηγητές Πανεπιστημίου.

- Το 2005 πιστοποιήθηκε από την αρμόδια Επιτροπή του Υπουργείου Ανάπτυξης για την παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ενώ το 2008 πιστοποιήθηκε και ως εξεταστικό κέντρο.
- Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ETI προσφέρονται, από το 2005, με οργανωμένο και ολοκληρωμένο τρόπο σύμφωνα με ένα σύστημα εκπαίδευσης για όλες τις βαθμίδες και ειδικότητες που αντιστοιχούν στις επιμέρους δραστηριότητες του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα.
- Το 2006 εισήγαγε στην Ελλάδα το European Foundation Certificate in Banking (E.F.C.B.), το πρώτο πανευρωπαϊκό πιστοποιητικό σπουδών στον κλάδο, που συνυπογράφει το European Bank Training Network (E.B.T.N.). Το ειδικά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και το τρίτομο εγχειρίδιο «Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές», που υποστηρίζουν τις εξετάσεις, συνθέτουν μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική επιλογή για τους εργαζομένους των τραπεζών.
- Την ίδια χρονιά εγκαινίασε εκδοτική σειρά εκπαιδευτικών εγχειριδίων, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του, την ενίσχυση της διαδικασίας των εξετάσεων, αλλά και την ευρύτερη διάχυση της γνώσης σε επίκαιρα και θεμελιώδη θέματα του χρηματοοικονομικού χώρου.

- Επίσης το 2006, με απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την πιστοποίηση εργαζομένων των τραπεζών που παρέχουν επενδυτικές υπηρεσίες, ορίστηκε φορέας παροχής σεμιναρίων πιστοποίησης για τη λήψη και διαβίβαση εντολών, καθώς και διεξαγωγής των εξετάσεων πιστοποίησης για τις έξι ειδικότητες που προβλέπονται.

## **6.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης ανά επίπεδο, ανάλογα με το αντικείμενο εκπαίδευσης. Έτσι, προσφέρονται εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα Εμπορικής Τραπεζικής, Επενδυτικής Τραπεζικής και Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης. Στη συνέχεια ακολουθεί η συνοπτική παρουσίαση των προγραμμάτων αυτών, οι σκοποί τους και το κοινό στο οποίο απευθύνονται, όπως αυτά παρουσιάζονται στο δικτυακό τόπο του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου (Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)).

### **6.2.1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ**

#### **6.2.1.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ**

*Το Ελληνικό Σύστημα Εγγύησης Καταθέσεων*

Πρόκειται για ένα σεμινάριο σκοπός του οποίου είναι η ενημέρωση κυρίως του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων σχετικά με αυτά που ισχύουν στη χώρα μας αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά στην εγγύηση των καταθέσεων, συμβάλλοντας έτσι στην έγκυρη ενημέρωση των συναλλασσομένων και την αποφυγή της διάδοσης ανακριβειών. Το πρόγραμμα, εκτός από το προσωπικό και τα

στελέχη όλων των βαθμίδων που απασχολούνται στο δίκτυο των τραπεζών απευθύνεται και σε συναλλασσόμενους με τις τράπεζες που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία του θεσμού.

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά οι βασικές έννοιες περί εγγύησης καταθέσεων, η κοινοτική και η ελληνική νομοθεσία σχετικά με τα συστήματα εγγύησης καταθέσεων, οι κανόνες λειτουργίας, οι πόροι και η διοίκηση του ελληνικού συστήματος καταθέσεων και οι κατηγορίες των δικαιούχων καθώς και οι τρόποι κάλυψής τους από το ελληνικό Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων.

*Πανευρωπαϊκό Πιστοποιητικό Θεμελιωδών Τραπεζικών Σπουδών (European Foundation Certificate in Banking - E.F.C.B.)*

Το E.F.C.B. αποτελεί πολύτιμο εκπαιδευτικό εφόδιο για όλους τους εργαζομένους σε πιστωτικά ιδρύματα, νέους, έμπειρους, αλλά και απόφοιτους ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που ενδιαφέρονται να εργαστούν σε αυτά. Η σφαιρική, συστηματοποιημένη και σύγχρονη γνώση που παρέχει για το περιβάλλον και τη λειτουργία των τραπεζών προσελκύει το ενδιαφέρον εκείνων που δεν διαθέτουν σπουδές οικονομικής κατεύθυνσης, αλλά και όσων οι επαγγελματικές γνώσεις αφορούν μόνο το εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας τους.

Το πρόγραμμα επικεντρώνεται στη σύνδεση των αναγκών της πελατείας με τις τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα. Ταυτόχρονα παρέχει συστηματοποιημένες πληροφορίες για το οικονομικό και νομισματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες, ενώ ολοκληρώνεται με βασικά στοιχεία τραπεζικής δεοντολογίας, μάρκετινγκ και μάρκετινγκ. Η μοναδικότητα της πιστοποίησης αυτής έγκειται στο ότι ενσωματώνει τις καλύτερες πρακτικές τοπικών αγορών της Ευρώπης και τις συνθέτει σε ένα πιστοποιητικό προσανατολισμένο στην αγορά, ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

Τα μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία παράγονται από το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι τα εξής:

- Κατανόηση των βασικών εννοιών της οικονομικής επιστήμης (μικροοικονομία και μακροοικονομία).
- Απόκτηση γνώσεων αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών, καθώς και κατανόηση βασικών εννοιών της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και της νομισματικής θεωρίας.
- Κατανόηση βασικών διαδικασιών και εννοιών που εφαρμόζονται στην τραπεζική πρακτική, με έμφαση στην πελατεία και τα χρηματοοικονομικά προϊόντα.
- Γνώση των βασικών αρχών δεοντολογίας, τραπεζικού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ.

#### **6.2.1.2. ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

*Ανάλυση Ισολογισμών - Αξιολόγηση Ποσοτικών Στοιχείων Επιχειρήσεων - Αριθμοδείκτες*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η αναλυτική παρουσίαση των τρόπων ανάλυσης και αξιολόγησης των επιμέρους οικονομικών μεγεθών, είτε αυτά αφορούν διάρθρωση ενεργητικού/ παθητικού είτε αποτελέσματα χρήσης, των απαραίτητων εργαλείων (αριθμοδείκτες) που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση των εν λόγω μεγεθών και της χρησιμότητας των σχολίων/ παρατηρήσεων των ορκωτών ελεγκτών, ώστε να προσεγγίζεται η πραγματική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και να λαμβάνεται υπόψη κατά τη στάθμιση των ανειλημμένων ή υπό ανάληψη πιστωτικών κινδύνων.

Στα μαθησιακά αποτελέσματα περιλαμβάνεται ο έγκαιρος εντοπισμός εκ μέρους των συμμετεχόντων τόσο των δυνατών σημείων όσο και των αδυναμιών των υπό αξιολόγηση επιχειρήσεων, με σκοπό την επιλογή της κατάλληλης πιστοδοτικής και τιμολογιακής πολιτικής.

*Αποτελεσματικές Πωλήσεις για τη Δημιουργία Αφοσιωμένων Πελατών* Με αυτό το σεμινάριο δίνεται στον εκπαιδευόμενο η δυνατότητα να γνωρίσει την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη της τράπεζας, τους κανόνες επικοινωνίας, τις προϋποθέσεις αποτελεσματικών πωλήσεων και τους παράγοντες της αγοραστικής προσήλωσης του πελάτη. Μετά το τέλος του σεμιναρίου οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να οργανώνουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες διενέργειας τόσο των εσωτερικών πωλήσεων μέσα στο τραπεζικό κατάστημα, όσο και των εξωτερικών πωλήσεων στην έδρα του πελάτη και να χρησιμοποιούν κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας, ψυχοτεχνικές μεθόδους και τεχνικές πωλήσεων για να αυξήσουν τις πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Στη θεματολογία του σεμιναρίου περιλαμβάνονται:

ο Οι εφαρμογές των αρχών και μεθόδων του μάρκετινγκ στο χρηματοπιστωτικό τομέα ο Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αγοραστικής συμπεριφοράς ο Η ανάλυση αναγκών και κινήτρων αγοράς

ο Τα στάδια της πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών (προγραμματισμός - προσέγγιση - εισαγωγή - διαπίστωση αναγκών - παρουσίαση - δράση - αντιμετώπιση αντιρρήσεων - παρακολούθηση εξυπηρέτησης - χειρισμός παραπόνων) ο Οι κανόνες αποτελεσματικής γραπτής, προφορικής και μη λεκτικής επικοινωνίας με τον πελάτη

ο Οι εφαρμογές ψυχομετρικών μεθόδων για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας στις πωλήσεις

### *Ασφάλεια Πληροφοριακών και Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων*

Το σεμινάριο πραγματεύεται τα προβλήματα που ανακύπτουν από τη ραγδαία ανάπτυξη στο χώρο της πληροφορικής και την αναπόφευκτη παράλληλη αύξηση της ανάγκης για προστασία από τις διάφορες απειλές κατά της ακεραιότητας και ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων. Οι βασικοί σκοποί του είναι να προβληθούν τα βασικά θέματα ασφάλειας ενός μηχανογραφικού συστήματος, να αναφερθούν οι εσωτερικές και εξωτερικές απειλές και οι τρόποι αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους, να προταθούν λύσεις για την ασφάλεια των λειτουργικών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, βασισμένες στις αρχές κρυπτογράφησης, τα firewalls και τα διεθνή πρότυπα και να παρουσιαστούν οι βασικές αρχές ελέγχου των μηχανογραφικών συστημάτων και οι τρόποι επίτευξης πληρέστερης ασφάλειας των μηχανογραφικών συστημάτων ενός οργανισμού, με συνδυασμό των αποτελεσμάτων ελέγχου και των κανόνων ασφάλειας.

### *Αξιόγραφα*

Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι να παρασχεθούν συστηματικές γνώσεις για τη διαχείριση κάθε μορφής αξιογράφου που συναντάται στην καθημερινή τραπεζική πρακτική. Μετά το τέλος του προγράμματος οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατανοούν το νομικό πλαίσιο των αξιογράφων, να γνωρίζουν τα τυπικά χαρακτηριστικά τους, να αξιολογούν την εγκυρότητά τους και να χειρίζονται με ασφάλεια τα αξιογράφα που συναντούν καθημερινά.

### *Αξιολόγηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικά οι σύγχρονες τάσεις διαχείρισης των πιστωτικών κινδύνων, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο εντοπισμός των αιτίων που τον προκαλούν και πώς αυτά επηρεάζουν τις τράπεζες, η αξιολόγηση των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων μιας επιχείρησης, η επιλογή των κατάλληλων χρηματοδοτικών λύσεων / προϊόντων για την αντιμετώπιση των κατά περίπτωση πιστοδοτικών αναγκών της πελατείας, οι τρόποι για την καλύτερη παρακολούθηση του δανειακού χαρτοφυλακίου και την προσέλκυση νέων υγιών πελατών, οι τρόποι ανάπτυξης σταυροειδών πωλήσεων μέσα από τις δημιουργούμενες ανάγκες της πελατείας, και οι μέθοδοι αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πιστωτικών κινδύνων από πλευράς ασφάλειας και ρευστότητας.

### *Αξιολόγηση Χρηματοδοτικών Αιτημάτων Επιχειρήσεων*

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά οι έννοιες και οι μηχανισμοί λειτουργίας της οικονομίας, του χρηματοπιστωτικού συστήματος, του θεσμικού και διοικητικού πλαισίου, οι απλές τεχνικές ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος, των αγορών χρήματος, του υπολογισμού απόδοσης και των κινδύνων πιστώσεων και δανείων, οι εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και η επίδρασή τους στις πιστοδοτήσεις, οι τρόποι άντλησης κεφαλαίων από πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα, η μέτρηση του αναλαμβανόμενου χρηματοδοτικού και επιχειρηματικού κινδύνου και η διασφάλιση του κινδύνου με βάση τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου. Ως αποτέλεσμα, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν χρηματοοικονομικές, νομικές και πρακτικές γνώσεις προς εφαρμογή, ώστε να περιοριστούν ασάφειες ή σφάλματα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης του επιχειρηματικού και χρηματοδοτικού κινδύνου, του ελέγχου των πιστωτικών κινδύνων, της

διερεύνησης της αποδοτικότητας και πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών ή υποψηφίων πελατών, της εξασφαλιστικής αξιολόγησης και της διαχείρισης και διασφάλισης των πιστωτικών κινδύνων.

#### *Δάνεια και Κάρτες*

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά το θεσμικό και διαδικαστικό πλαίσιο και οι τρόποι προώθησης και ασφαλούς διαχείρισης των προϊόντων καταναλωτικής πίστης.

#### *Χρησιμοποιώντας το Excel σε Χρηματοοικονομικές Εφαρμογές της Καθημερινής Τραπεζικής Πρακτικής*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η εξοικείωση των μεσαίων και κατώτερων στελεχών των τραπεζών με τη χρήση του Excel για την επίλυση των συνηθέστερων χρηματοοικονομικών προβλημάτων της καθημερινής τραπεζικής πρακτικής.

#### *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα παρουσιάζονται οι βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις, η στατική χρηματοοικονομική ισορροπία, η δυναμική χρηματοοικονομική ισορροπία, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η ανάλυση βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, η πρόβλεψη της πτώχευσης των επιχειρήσεων, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων σε σχέση με την πιστωτική πολιτική, η αποδοτικότητα, ο κίνδυνος και η ανάλυση του νεκρού σημείου, ο πίνακας πηγών και χρήσεων κεφαλαίων και οι μέθοδοι χρηματοοικονομικής πρόβλεψης.



### *Λογιστική*

Παρουσιάζονται οι κύριες λογιστικές έννοιες και ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται οι λογαριασμοί που δίνουν πληροφορίες για τα δεδομένα των επιχειρήσεων, αναλύονται οι λογιστικές καταστάσεις ως προς τον τρόπο σύνταξης και το περιεχόμενό τους και δίνονται τα βασικά εργαλεία ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της δυναμικής των επιχειρήσεων.

### *Δημιουργική Λογιστική*

Με το σεμινάριο αυτό οι συμμετέχοντες εκπαιδεύονται στα κρίσιμα σημεία οικονομικών καταστάσεων, τα οποία χρησιμοποιούνται και για την κατάρτιση κρίσιμων αριθμοδεικτών, στο χειρισμό συγκεκριμένων κονδυλίων / λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων, στις διαχρονικές επιπτώσεις των παρεμβάσεων σε κονδύλια λογιστικών υπολοίπων επί των οικονομικών καταστάσεων, στα κρίσιμα στοιχεία ανάλυσης οικονομικών καταστάσεων και στον τρόπο αναμόρφωσης οικονομικών καταστάσεων σε περίπτωση εντοπισμού σφαλμάτων ή ύπαρξης παρατηρήσεων ορκωτών ελεγκτών και στις διαφοροποιήσεις των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων από την ελληνική λογιστική νομοθεσία, που σχετίζονται με τη δημιουργική λογιστική.

### *Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα*

Το σεμινάριο παρέχει συστηματοποιημένες γνώσεις σχετικά με τις βασικές απαιτήσεις των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π.), τις κύριες διαφορές των Δ.Λ.Π. από την ελληνική νομοθεσία και πρακτική, το περιεχόμενο και τον τρόπο σύνταξης των κατά Δ.Λ.Π. ισολογισμού, κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης, πίνακα μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και κατάστασης ταμειακών ροών, το περιεχόμενο και τον τρόπο σύνταξης των κατά Δ.Λ.Π. ενδιάμεσων οικονομικών

καταστάσεων, το περιεχόμενο των σημειώσεων (προσάρτημα) κατά τα Δ.Λ.Π. (αναλύσεις κονδυλίων, πληροφορίες κατά τομέα, συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη κ.λπ.), το περιεχόμενο και τον τρόπο σύνταξης των κατά Δ.Λ.Π. ενοποιημένων οικονομικών Καταστάσεων και τις ενέργειες των επιχειρήσεων για την εφαρμογή των Δ.Λ.Π. και ιδιαίτερα για τις πρώτες χρήσεις εφαρμογής των Δ.Λ.Π.

### *Εγγυητικές Επιστολές*

Στο συγκεκριμένο σεμινάριο αναπτύσσεται το περιεχόμενο των εργασιών των εγγυητικών επιστολών, με ιδιαίτερη αναφορά στις ανάγκες της πελατείας, στις αρχές και τους κανόνες που διέπουν την έκδοση των εγγυητικών επιστολών, στην ανάλυση της ροής εργασίας και στον κατάλληλο χειρισμό ειδικών περιπτώσεων.

### *Έλεγχος Απάτης*

Παρουσιάζονται οι κατηγορίες απάτης που εμφανίζονται στη σύγχρονη επιχείρηση, η συσχέτιση της απάτης με θέματα, όπως είναι η ανάλυση και διαχείριση κινδύνων, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η εταιρική διακυβέρνηση εν γένει και η επιχειρηματική ηθική, η ελεγκτική προσέγγιση της απάτης και η επαγγελματική ικανότητα των ελεγκτών απάτης σε σχέση με αναφορές Προτύπων Διεθνών Φορέων, οι ενδεικτικές περιπτώσεις απάτης, θεωρητικές και πραγματικές, από την ελληνική και τη διεθνή εμπειρία (στο χώρο των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών, της υγείας κ.λπ.), τα αποτελέσματα ερευνών για το οικονομικό έγκλημα και οι εκθέσεις διεθνών φορέων καταπολέμησης της απάτης.

### *Έλεγχος Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων*

Παρουσιάζονται αναλυτικά τα θέματα που αφορούν τη Μονάδα Διαχείρισης Διαθεσίμων, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η Μονάδα Διαχείρισης Διαθεσίμων, οι λόγοι που επιβάλλουν τον έλεγχο της και οι βασικοί άξονες για την αποτελεσματικότερη άσκησή του.

### *Καταθετικά Προϊόντα*

Πρόκειται για την παρουσίαση και επεξήγηση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη μορφολογία και τη λειτουργία των καταθετικών προϊόντων, την ανάλυση όλων των οικονομοτεχνικών παραμέτρων που διαμορφώνουν ή επηρεάζουν τις αποδόσεις των καταθετικών προϊόντων και ο προσδιορισμός και η ανάδειξη των χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων των ποικίλων μορφών καταθετικών λογαριασμών ως προϊόντων προς πώληση για την κάλυψη αποταμιευτικών, επενδυτικών και συναλλακτικών αναγκών της πελατείας.

### *Αρχές Μάρκετινγκ και Τεχνικές Πωλήσεων για τη Δημιουργία Ικανοποιημένων Πελατών*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να κατανοήσουν καλύτερα οι συμμετέχοντες το ρόλο τους στο πλαίσιο του σχεδιασμού μάρκετινγκ της τράπεζάς τους, να εφαρμόζουν σύγχρονες τεχνικές πωλήσεων για να εντοπίζουν και να προσελκύουν νέους πελάτες, αλλά και να αξιοποιούν πλήρως τις ευκαιρίες που τους παρέχει η επαφή με την υπάρχουσα πελατεία ώστε να αυξάνουν τις πωλήσεις και να δημιουργούν πιστούς πελάτες.

### *Μεθοδολογία και Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου*

Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, οι τρόποι και οι μέθοδοι ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων και τομέων της τράπεζας, είτε αφορούν τις κεντρικές υπηρεσίες είτε το δίκτυο, και καλύπτουν διοικητικές, οργανωτικές, λειτουργικές, οικονομικές και πιστοδοτικές λειτουργίες πλην αυτών του ελέγχου συστημάτων πληροφορικής, οι τρόποι παρουσίασης και καταγραφής των ευρημάτων στα επιμέρους κεφάλαια των εκθέσεων και οι τεχνικές προσέγγισης ελέγχου ειδικών θεμάτων.

### *Νομικά Θέματα Συναλλαγών*

Παρέχεται συστηματική γνώση σχετικά με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου και τη λειτουργία τους, το εννοιολογικό περιεχόμενο νομικών όρων που συναντώνται στις συναλλαγές και το τραπεζικό δίκαιο και την εφαρμογή των κανόνων του στην καθημερινή τραπεζική συναλλακτική πρακτική.

### *Ο Ρόλος των Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων στις Τράπεζες*

Σκοπός του προγράμματος είναι η ενημέρωση τραπεζικών στελεχών για τις δυνατότητες που παρέχουν τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία και ιδιαίτερα τα Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα (Geographic Information Systems - GIS) στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της τράπεζας μέσα από την αξιόπιστη παροχή γεωδυναμικών πληροφοριών για την κατάρτιση αποτελεσματικότερων προγραμμάτων μάρκετινγκ.

### *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατείας*

Παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις ικανοποίησης και αγοραστικής προσήλωσης του πελάτη της τράπεζας, με σκοπό ο νέος και ο

περιστασιακός πελάτης να γίνουν αφοσιωμένοι πελάτες της τράπεζας και να επιτυγχάνονται σταυροειδείς πωλήσεις.

### *Πρακτικά Θέματα Τραπεζικών Συναλλαγών*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παράθεση δυνητικών συναλλακτικών περιπτώσεων με αμφιλεγόμενες πρακτικές αντιμετώπισης και η ανάδειξη των συναφών κινδύνων, ο προσδιορισμός και η τεκμηρίωση των ορθών και νόμιμων χειρισμών με άρση συναφών παρανοήσεων, η οριοθέτηση του εύρους των ευχερειών νόμιμης και αντιγραφειοκρατικής εξυπηρέτησης της πελατείας, η συνεξέταση με τον εισηγητή κάθε περίπτωσης προβληματισμού που θα τεθεί από τους συμμετέχοντες και η αποσαφήνιση, τεκμηρίωση και προσδιορισμός των προσηκουσών και ασφαλών λύσεων.

### *Ο Ενιαίος Χώρος Πληρωμών σε Ευρώ (SEPA)*

Η δημιουργία του ενιαίου χώρου πληρωμών σε ευρώ στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα αποτελεί μέρος της προσπάθειας για τη δημιουργία της ενιαίας τραπεζικής αγοράς, η οποία με τη σειρά της αποτελεί προϊόν της ευρύτερης προσπάθειας που καταβλήθηκε μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 για τη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς. Για τους πολίτες - καταναλωτές και επιχειρήσεις - ο SEPA θα έχει επιτευχθεί όταν θα μπορούν να πραγματοποιούν πληρωμές σε ευρώ οπουδήποτε στην Ευρώπη από έναν και μόνο τραπεζικό λογαριασμό, χρησιμοποιώντας ένα και μόνο σύνολο εργαλείων πληρωμής, με την ίδια ευκολία, ασφάλεια και χαμηλό κόστος όπως στο εσωτερικό της χώρας τους σήμερα. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η ενημέρωση των εργαζομένων στην «πρώτη γραμμή», προκειμένου να γνωρίσουν τις διάφορες πτυχές του SEPA, ώστε στη συνέχεια να μπορέσουν να υποστηρίξουν και να προωθήσουν στην πελατεία τα πανευρωπαϊκά

ηλεκτρονικά εργαλεία πληρωμής που προσφέρει ή πρόκειται να προσφέρει η τράπεζά τους.

### *Στεγαστικά Δάνεια*

Στο σεμινάριο παρέχονται οι βασικές γνώσεις που απαιτούνται για την ενασχόληση με τα στεγαστικά δάνεια, δηλαδή οι βασικές οικονομικές έννοιες που συνδέονται με την ακίνητη περιουσία και την παροχή στεγαστικών δανείων, καθώς και οι βασικές νομικές έννοιες και τα φορολογικά θέματα που θα πρέπει να έχει υπόψη όποιος εργάζεται στον τομέα της παροχής στεγαστικής πίστης.

### *Συνάλλαγμα*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να απαντηθούν ερωτήματα που σχετίζονται με τον καθορισμό της τιμής των διαφόρων νομισμάτων, το πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιούνται συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, τις ιδιαιτερότητες των μέσων πληρωμής με τα οποία πραγματοποιούνται εισπράξεις και πληρωμές σε ξένο νόμισμα και τη δυνατότητα των φυσικών και νομικών προσώπων, κατοίκων και μη κατοίκων Ελλάδας, να ανοίγουν και να διατηρούν λογαριασμούς σε ξένα νομίσματα.

### *Χειρισμός του on-line Συστήματος της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ*

Στο σεμινάριο παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα χειρισμού του on-line συστήματος της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ με σκοπό την ευρύτερη και αποδοτικότερη χρήση των δεδομένων της βάσης πληροφοριών από τους συμμετέχοντες.

### *Το Μάνατζμεντ και το Μάρκετινγκ του Τραπεζικού Καταστήματος*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να εξοικειωθούν τα στελέχη που

διευθύνουν τα τραπεζικά καταστήματα με τις σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ και μάρκετινγκ που μπορούν να εφαρμοστούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη των εργασιών της τράπεζας σε κάθε τυπική αγορά.

### *Τραπεζικό Απόρρητο*

Το τραπεζικό απόρρητο, η υποχρέωση δηλαδή επαγγελματικής εχεμύθειας ως προς τις πάσης φύσεως συναλλαγές και σχέσεις της πελατείας με την τράπεζα, αποτελεί νομικό θέμα με σοβαρές προεκτάσεις που συνδέονται άμεσα με τη συναλλακτική καθημερινότητα. Η συστηματοποίηση των σχετικών γνώσεων διασφαλίζει τη σύμφωνη με το ρυθμιστικό πλαίσιο εξυπηρέτηση της πελατείας, την αντιμετώπιση ειδικών ζητημάτων και την αποτροπή εμπλοκών που μπορούν να έχουν σοβαρές αστικές, ποινικές και δεοντολογικές συνέπειες. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παροχή συστηματοποιημένης γνώσης σχετικά με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο του τραπεζικού απορρήτου, την αντιμετώπιση ζητημάτων ερμηνείας του θεσμικού πλαισίου σε σύνδεση με πραγματικές περιπτώσεις της συναλλακτικής καθημερινότητας και τους πρακτικούς χειρισμούς που αφορούν την ισχύ του απορρήτου, αλλά και τις άρσεις/εξαιρέσεις του.

### *Τραπεζικά και Χρηματοοικονομικά Αγγλικά*

Πρόκειται για ένα σεμινάριο το οποίο προσφέρεται σε έξι διαφορετικές βαθμίδες γνώσης: Βαθμίδα Βασικών Γνώσεων - Κατώτερη Μέση Βαθμίδα - Μέση Βαθμίδα - Ανώτερη Μέση Βαθμίδα - Προχωρημένη Βαθμίδα 1 - Προχωρημένη Βαθμίδα 2. Σκοπός του είναι η απόκτηση και η επέκταση στην αγγλική γραμματική δομή, η ανάπτυξη γνώσεων στο ειδικό λεξιλόγιο της τραπεζικής πρακτικής και

η απόκτηση ικανότητας ανάγνωσης και γραφής απλών κειμένων από την τραπεζική πρακτική.

#### *Εξειδικευμένα Χρηματοοικονομικά Αγγλικά*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η απόκτηση γνώσεων από τους συμμετέχοντες στις παρακάτω ενότητες:

Αγγλική χρηματοοικονομική ορολογία ο Αγγλικά πωλήσεων και μάρκετινγκ για τραπεζικά στελέχη ο Αγγλικά τραπεζικού μάνατζμεντ ο Νομικά αγγλικά για τραπεζικά στελέχη

#### *Τραπεζική Τεχνική και Πρακτική στο Διεθνές Εμπόριο*

Πρόκειται για τη σφαιρική παρουσίαση της σύγχρονης τραπεζικής πρακτικής στον τομέα των εισαγωγικών και εξαγωγικών εργασιών.

#### *Βασικές Νομικές Γνώσεις και Θέματα για μη Νομικούς*

Στο σεμινάριο παρέχεται ενημέρωση αναφορικά με την υφή και λειτουργία των κανόνων θετού δικαίου, των κλάδων δικαίου και ορισμένων θεμελιωδών νομικών εννοιών τραπεζικού ενδιαφέροντος, τη δομή, διάρθρωση και συσχέτιση του ευρωπαϊκού κοινοτικού δικαίου και της ελληνικής έννομης τάξης, κεντρικά νομικά θέματα και έννοιες όπου συνδέονται με τις τρεις βασικές κατηγορίες τραπεζικών εργασιών (καταθέσεις/ επενδυτικά προϊόντα, χρηματοδοτήσεις, διαμεσολαβητικές εργασίες) και το εννοιολογικό περιεχόμενο νομικών όρων και την ακριβή διάσταση θεσμικών θεμάτων, για τα οποία υπάρχουν συγκεκριμένες απόψεις.



### *Χρηματοδοτήσεις*

Πρόκειται για μία συστηματοποιημένη και με πρακτική προσέγγιση παρουσίαση των γνώσεων που απαιτούνται για την προώθηση ασφαλών και αποδοτικών πιστοδοτήσεων.

### **6.2.1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

#### *Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων Τραπεζικών Στελεχών*

Στο πρόγραμμα αυτό παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, υποκίνησης, επικοινωνίας και θετικής δυναμικής των εργασιακών ομάδων που μπορούν να εφαρμοστούν στον εργασιακό χώρο των τραπεζών.

#### *Αποτροπή Ξεπλύματος Βρώμικου Χρήματος και Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας*

Πρόκειται για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο εστιάζει στο διεθνές και κοινοτικό κανονιστικό πλαίσιο για την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, στο νέο νόμο (3691/2008) για την αποτροπή ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, με ειδική αναφορά στις υποχρεώσεις του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων, σε συχνές ερωτήσεις σχετικά με το ξέπλυμα βρώμικου χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, στα βασικά στάδια του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, στις απαιτούμενες ενέργειες και τη σκοπιμότητα ικανοποίησης του κανόνα «ΓΝΩΡΙΣΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΣΟΥ», στο ξέπλυμα χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας με βάση τον κίνδυνο και την απομάκρυνση από περισσότερο στατικά

μοντέλα, βασισμένα σε ποσοτικά κριτήρια συναλλαγών, στην υποχρέωση εξασφάλισης της εμπιστευτικότητας και της εχεμύθειας, σε πρακτικά παραδείγματα από την καθημερινή εργασία του τραπεζικού υπαλλήλου και στην ευθύνη του τραπεζικού υπαλλήλου βάσει των προβλέψεων του νέου νόμου.

### *Δυναμική Διαχείριση Χαρτοφυλακίου και η Σημασία του Collateral Management*

Στο σεμινάριο παρέχονται γνώσεις αναφορικά με την αξιολόγηση και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των χρηματοοικονομικών ασφαλειών, όπως διαμορφώνονται από τις νέες διεθνείς τάσεις, τους τρόπους διαπραγμάτευσης, τους συμμετέχοντες και τη διασύνδεση των αγορών ομολόγων, νομισμάτων και παραγώγων με την ευρύτερη αγορά χρηματοοικονομικών ασφαλειών, την αξία που προστίθεται σε κάθε τομέα του κύκλου εξασφάλισης, τη σημασία και τους παράγοντες ανάπτυξης της διαχείρισης χρηματοοικονομικών ασφαλειών και τα οφέλη και τους κινδύνους χρήσης χρηματοοικονομικών ασφαλειών.

### *Η Κανονιστική Συμμόρφωση στις Τράπεζες (COMPLIANCE)*

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται οι δικαιολογητικές βάσεις της ρυθμιστικής παρέμβασης στον τραπεζικό τομέα αναδεικνύονται οι απαιτήσεις που εισάγονται με την ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 αναφορικά με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης και προσδιορίζονται τα όρια της συγκεκριμένης λειτουργίας σε σχέση με άλλες λειτουργίες, του πιστωτικού ιδρύματος (διαχείριση κινδύνων, νομικές υπηρεσίες), παρουσιάζεται το περιεχόμενο του ρυθμιστικού πλαισίου που εντάσσεται στο αντικείμενο της κανονιστικής συμμόρφωσης και εντοπίζονται τα βασικά σημεία της οργάνωσης και

διαχείρισης της κανονιστικής συμμόρφωσης στο εσωτερικό του πιστωτικού ιδρύματος.

#### *Διαχείριση Καθυστερήσεων (Εμπλοκών)*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η συστηματική ανάλυση της νομικής και ουσιαστικής προσέγγισης των συνεχώς εξελισσόμενων διαδικασιών και ρυθμίσεων για την κατοχύρωση των συμφερόντων των τραπεζών και της διαχείρισης ενός πολύπλοκου και πολύμορφου χαρτοφυλακίου, το οποίο επηρεάζει σημαντικά την κεφαλαιακή επάρκειά τους.

#### *Διαχείριση Κινδύνου Επιτοκίων*

Στο πρόγραμμα εξετάζονται οι μορφές εκδήλωσης του κινδύνου επιτοκίων, καθώς και οι τεχνικές για την αντιμετώπισή του και παρουσιάζεται το υφιστάμενο πλαίσιο και προτάσεις για την αναδιαμόρφωσή του.

#### *Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου*

Πρόκειται για την παρουσίαση των διεθνών προτύπων για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και για την ανάλυση των τεχνικών για την εφαρμογή των προτύπων αυτών στην πράξη.

#### *Η Εφαρμογή του Πυλώνα II στο Πλαίσιο της Βασιλείας II*

Σκοπός του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η ανάπτυξη των εναλλακτικών προσεγγίσεων της κεφαλαιακής βάσης των τραπεζών, η οποία αποτελεί το βασικό δείκτη της ευρωστίας και του βαθμού προστασίας των καταθετών της. Συγκεκριμένα, η κεφαλαιακή βάση προσεγγίζεται από τη σκοπιά των εποπτικών αρχών (εποπτικά κεφάλαια), της διαχείρισης διαθεσίμων (πραγματικά κεφάλαια), της

διαχείρισης κινδύνων (κεφάλαια σε κίνδυνο) και των μετόχων (οικονομικά κεφάλαια). Κάθε προσέγγιση εστιάζεται σε διαφορετική συνιστώσα της κεφαλαιακής βάσης.

#### *Έλεγχος Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων*

Πρόκειται για το ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με αυτό που παρακολουθούν οι συμμετέχοντες του επιπέδου 2, που είναι οι Τραπεζικές Εργασίες και το οποίο παρουσιάστηκε προηγουμένως.

#### *Έλεγχος, Πρόληψη και Καταπολέμηση της Απάτης*

Σκοπός του προγράμματος είναι η κατανόηση της συστηματικής αποτίμησης του κινδύνου της απάτης, η εξοικείωση με την αναγνώριση των ενδείξεων της απάτης στις πιο συνήθεις μορφές και τον τρόπο διερεύνησής τους, καθώς και με την προετοιμασία της ειδικής έκθεσης για την απάτη, η κατανόηση του ρόλου και της ευθύνης των Εσωτερικών Ελεγκτών, αλλά και άλλων στελεχών, σύμφωνα με τα «Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου» και η κατανόηση των βέλτιστων πολιτικών για την πρόληψη και αποτροπή της απάτης.

#### *Επιχειρηματική Στρατηγική Τραπεζών*

Στο σεμινάριο αποσαφηνίζεται τι είναι και τι δεν είναι επιχειρηματική στρατηγική, προσδιορίζεται το πλαίσιο στο οποίο κινείται η επιχειρηματική στρατηγική των τραπεζών, παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η επιχειρηματική στρατηγική των τραπεζών και δίνονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την κατάρτιση γενικής επιχειρηματικής τραπεζικής στρατηγικής.

### *Μεθοδολογία και Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου*

Το περιεχόμενο του σεμιναρίου παρουσιάστηκε παραπάνω, στο επίπεδο που αφορά στις Τραπεζικές Εργασίες.

### *MIFID - Τα Σημεία του Νέου Πλαισίου που Επηρεάζουν τις Τράπεζες*

Η MiFID (Νόμος 3606/2007) αποτελεί σημαντική νομοθετική αλλαγή, που επηρεάζει σε πολλά σημεία τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες οργανώνονται και επιχειρούν. Εισάγει νέες υποχρεώσεις προστασίας των επενδυτών, καθώς και νέες απαιτήσεις για επίλυση των προβλημάτων σύγκρουσης συμφερόντων. Σε αντιστάθμισμα καταργεί τον κανόνα συγκέντρωσης και παρέχει τη δυνατότητα διενέργειας συναλλαγών σε εναλλακτικούς τόπους. Στο σεμινάριο αναλύονται τα σημεία εκείνα της MiFID που επηρεάζουν τη λειτουργία των τραπεζών και κυρίως την πολιτική αποδοχής των πελατών όπως αυτή εξειδικεύεται στη MiFID, τις οργανωτικές προϋποθέσεις, καθώς και τους εναλλακτικούς τόπους εκτέλεσης εντολών.

### *Η Βασιλεία II στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*

Το νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών (Βασιλεία II) μεταβάλλει σημαντικά τη λειτουργία των τραπεζών και τη διαχείριση κινδύνων. Για τον πιστωτικό κίνδυνο προβλέπεται η εφαρμογή δύο εναλλακτικών μεθόδων, της τυποποιημένης προσέγγισης και της προσέγγισης των εσωτερικών διαβαθμίσεων. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η αναλυτική παρουσίαση της τυποποιημένης προσέγγισης και της προσέγγισης εσωτερικών διαβαθμίσεων με πρακτικά παραδείγματα.

### *Πιστωτικός Κίνδυνος, Reporting και Βασιλεία II*

Στο πρόγραμμα καταγράφονται και παρουσιάζονται οι εποπτικές απαιτήσεις για παραγωγή αναφορών (reporting) βάσει του νέου

κανονιστικού πλαισίου Βασιλεία II και τα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης με έμφαση στον πιστωτικό κίνδυνο.

#### *Πρόβλεψη της Επιχειρηματικής Πτώχευσης και Νομική Αντιμετώπιση*

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά οι χρηματοοικονομικές και οικονομικές έννοιες που σχετίζονται με την πρόβλεψη της επιχειρηματικής πτώχευσης, οι σύγχρονες μέθοδοι εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου και το θεσμικό - νομικό πλαίσιο της πτώχευσης και της θέσης της τράπεζας ως εμπραγμάτως ασφαλισμένης ή ως εγγειόγραφης πιστώτριας στα διάφορα στάδια της πτωχευτικής διαδικασίας, προκειμένου να εκκαθαρίσει τις απαιτήσεις της κατά της πτωχευμένης επιχείρησης.

#### *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ για Επιτελικά Στελέχη Τραπεζών*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να εξοικειωθούν τα στελέχη των Κεντρικών Διευθύνσεων τραπεζών με τη διαδικασία του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού και του βραχυχρόνιου προγραμματισμού μάρκετινγκ για κάθε τμήμα της αγοράς και κατηγορία προϊόντων.

#### *Συστήματα Έγκαιρης Διάγνωσης και Διασφάλιση Πιστωτικού Κινδύνου*

Αναλύονται σε βάθος οι σύγχρονες τεχνικές της χρηματοοικονομικής λειτουργίας, τα βασικά στατιστικά μοντέλα και τα κατάλληλα μηχανογραφικά εργαλεία έγκαιρης διάγνωσης του πιστωτικού κινδύνου και το θεσμικό - νομικό πλαίσιο διασφάλισης του πιστωτικού κινδύνου.

#### *Το Μάνατζμεντ του Χρόνου και της Ανθρώπινης Ενέργειας*

Το σεμινάριο αποσκοπεί στην εμπέδωση της έννοιας της διοίκησης και της διαχείρισης σύνθετων θεμάτων, στη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η εποχή μας είναι γεμάτη από εκπλήξεις και απροσδόκητα

γεγονότα, στην αξιοποίηση παραγόντων, όπως ο χρόνος και η ανθρώπινη προσπάθεια, ως στοιχεία προσωπικής ανταγωνιστικότητας, στην αναστοχαστική συμφιλίωση με το χρόνο ως παρελθόν, παρόν και μέλλον και στη δημιουργία ικανοτήτων για τη μεταφορά του μέλλοντος στο παρόν, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση αλλαγών και προβλημάτων.

#### **6.2.1.4. Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση**

Όσον αφορά στην παροχή ανώτατης επαγγελματικής εκπαίδευσης από το ελληνικό τραπεζικό ινστιτούτο, αυτή γίνεται σε συνεργασία με το ALBA Graduate Business School (MBA in Banking).

### **6.2.2. Επενδυτική Τραπεζική**

#### **6.2.2.1 Θεμελιώδεις Γνώσεις Επενδυτικής Τραπεζικής**

##### *Λήψη και Διαβίβαση Εντολών σε Κινητές Αξίες*

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης (α1). Το πρόγραμμα απευθύνεται σε στελέχη πιστωτικών ιδρυμάτων και λοιπών επιχειρήσεων του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα που επιθυμούν να προετοιμαστούν για τις παραπάνω εξετάσεις πιστοποίησης ή απλώς να αποκτήσουν γνωστική επάρκεια στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

##### *Λήψη και Διαβίβαση Εντολών σε Παράγωγα Προϊόντα*

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης. Και αυτό το πρόγραμμα απευθύνεται σε στελέχη πιστωτικών ιδρυμάτων και λοιπών επιχειρήσεων του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα που επιθυμούν να προετοιμαστούν για τις

παραπάνω εξετάσεις πιστοποίησης ή απλώς να αποκτήσουν γνωστική επάρκεια στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

### **6.2.2.2 Επενδυτικές Υπηρεσίες**

#### *Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε Κινητές Αξίες*

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης επιπέδου β1. Στο σεμινάριο καλύπτονται, μεταξύ άλλων, οι βασικές έννοιες και εργαλεία οικονομικής πολιτικής, οι δείκτες συγκυρίας, το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η φορολογία κεφαλαιακής υπεραξίας, συναλλαγών, συλλογικών επενδύσεων, οι μετοχικοί τίτλοι, τα δομημένα προϊόντα κ. ά.

#### *Πρόγραμμα Προετοιμασίας για τις Εξετάσεις CFA - LEVEL I*

Ο τίτλος CFA αποτελεί την πλέον έγκυρη επαγγελματική πιστοποίηση στον χρηματοοικονομικό - επενδυτικό τομέα και απονέμεται σε επιλεγμένο αριθμό επαγγελματιών, οι οποίοι διαθέτουν τις γνώσεις, τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα που τους κάνουν να ξεχωρίζουν. Για να αποκτήσει κανείς τον τίτλο CFA απαιτείται να καλύψει ένα εκτενές γνωστικό αντικείμενο. Οι υποψήφιοι καλούνται να αποδείξουν την ικανότητά τους στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων αυτών, επιτυγχάνοντας σε τρία διαδοχικά επίπεδα εξετάσεων. Το σεμινάριο αυτό προετοιμάζει τους συμμετέχοντες για την επιτυχία τους σε αυτές τις εξετάσεις.

#### *Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και οι Επιπτώσεις τους στην Ελληνική Κεφαλαιαγορά*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η εξέταση της επίδρασης της υιοθέτησης των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π.) στα



χρηματοοικονομικά μεγέθη των εισηγμένων επιχειρήσεων στο Χρηματιστήριο Αθηνών, η ανάλυση και κάλυψη των διαφόρων διαστάσεων της χρηματοοικονομικής εικόνας των επιχειρήσεων και η περαιτέρω κατανόηση και λειτουργία των Δ.Λ.Π. ώστε να βοηθηθούν οι χρήστες της λογιστικής πληροφόρησης στην ορθολογική αξιολόγηση της αποτίμησης των επιδράσεων των Δ.Λ.Π. στις εισηγμένες επιχειρήσεις.

#### *Πωλητές Υπηρεσιών Χρηματοοικονομικού Προγραμματισμού*

Από την διεθνή εμπειρία γίνεται πλέον σαφές ότι η επιτυχία στην πώληση των προϊόντων αυτών εξαρτάται από τον οικονομικό προγραμματισμό των μελλοντικών χρηματοοικονομικών αναγκών των νοικοκυριών. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παροχή γνώσης σχετικά με τις απαιτήσεις μίας μελέτης χρηματοοικονομικού προγραμματισμού ώστε να ολοκληρώνεται με επιτυχία το έργο της πώλησης υπηρεσιών διαχείρισης περιουσίας κινητής και ακίνητης σε ένα νοικοκυριό.

#### *Ομόλογα*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η κατάρτιση των στελεχών που ασχολούνται με την πώληση επενδυτικών προϊόντων σε όλα τα θέματα που αφορούν τα ομόλογα.

### **6.2.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

#### *Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παροχή γνώσης σχετικά με τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, τα προθεσμιακά συμβόλαια, τα συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης, τα δικαιώματα προαίρεσης, τις συμβάσεις ανταλλαγής, τα σύνθετα παράγωγα, τα πιστωτικά παράγωγα, την εξισορροπητική κερδοσκοπία, την αντιστάθμιση αγοράς και

πώλησης, την αντιστάθμιση με χρήση δικαιωμάτων προαίρεσης, την ασφάλιση χαρτοφυλακίου και την έννοια και πρακτικές της κερδοσκοπίας.

#### *Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε Κινητές Αξίες*

Πρόκειται για το ίδιο σεμινάριο προετοιμασίας για την πιστοποίηση β1 το οποίο παρουσιάστηκε προηγουμένως.

#### *Διαχείριση Χαρτοφυλακίου*

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης γ. Παρουσιάζονται, μεταξύ άλλων στατιστικές έννοιες, η θεωρία χαρτοφυλακίου, υποδείγματα αποτίμησης κεφαλαιακών στοιχείων, η αποτελεσματικότητα των αγορών, η ενεργητική και παθητική διαχείριση χαρτοφυλακίου, η επιλογή τίτλων, η κατανομή επενδύσεων, και ο συγχρονισμός της αγοράς, οι πολιτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου ιδιωτών και θεσμικών επενδυτών, η διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών και ομολόγων, η αντιστάθμιση συστηματικού κινδύνου κ.ά.

#### *Πρόγραμμα Προετοιμασίας για τις Εξετάσεις CFA - LEVEL II*

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η άρτια προετοιμασία των υποψηφίων για το επίπεδο II του CFA, όπως αυτό παρουσιάστηκε και προηγουμένως.

#### *Εκπόνηση Αναλύσεων Σχετικά με Χρηματοπιστωτικά Μέσα ή Εκδότες*

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας πιστοποίησης δ. Στο σεμινάριο καλύπτονται οι εξής θεματικές ενότητες:

- Βασικές μακροοικονομικές μεταβλητές
- Εργαλεία οικονομικής πολιτικής (δημοσιονομική και νομισματική πολιτική)

- Οικονομικοί κύκλοι
- Μικροοικονομική ανάλυση (τιμολόγηση, δομή αγοράς)
- Κλαδική ανάλυση
- Αρχές και πρακτικές λογιστικής (Δ.Λ.Π.)
- Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών
- Εταιρική διακυβέρνηση
- Κεφαλαιακή διάρθρωση επιχείρησης
- Χρηματοδοτικές αποφάσεις (έκδοση ομολογιακού. δανείου, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου)
- Καμπύλη απόδοσης επιτοκίων (χαρακτηριστικά, υπολογισμός, σημασία)
- Αποτίμηση ομολόγων (μέθοδοι, διάρκεια, κυρτότητα)
- Αποτίμηση μετοχών (μέθοδοι, θεμελιώδης ανάλυση, τεχνική ανάλυση)
- Αποτίμηση παραγώγων προϊόντων (συμβόλαια, δικαιώματα προαίρεσης, κλπ)
- Αποτίμηση άλλων τίτλων (ακίνητη περιουσία, εμπορεύματα)

#### **6.2.2.4. Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση**

Στο ανώτατο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης παρέχονται μεταπτυχιακά προγράμματα μέσω του ALBA Graduate Business School καθώς και το πρόγραμμα προετοιμασίας για τις εξετάσεις CFA.

Σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, από τις Θεμελιώδεις Γνώσεις Επενδυτικής Τραπεζικής μέχρι την Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση, προσφέρεται σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης με θέμα «Το Θεσμικό και Κανονιστικό Πλαίσιο της Κεφαλαιαγοράς». Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι η παροχή συστηματικής γνώσης σχετικά με την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, τις οργανωμένες αγορές, την εισαγωγή κινητών αξιών σε οργανωμένη

αγορά, την προστασία της κεφαλαιαγοράς από πράξεις προσώπων που κατέχουν προνομιακές πληροφορίες και από πράξεις χειραγώγησης αγοράς και την πρόληψη και καταστολή νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΕΡΕΥΝΑ**

#### **7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, περιγράφεται αναλυτικά η μέθοδος η οποία χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, η δειγματοληψία, η παρουσίαση του ερωτηματολογίου, η προκαταρκτική έρευνα και η διεξαγωγή της έρευνας. Συνεπώς, παρουσιάζεται όλη η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

#### **7.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ**

**Για την μεθοδολογία μιας έρευνας έχουν διαμορφωθεί ορισμένες βασικές αρχές που καθορίζουν την πορεία της έρευνας μας και αποτελούν τους ιχνηλάτες της συλλογής υλικού. Αυτές είναι:**

**1) Η ανάλυση των δεδομένων καθορίζεται εκ των προτέρων από τον προβληματισμό της έρευνάς μας. Πρέπει να προσαρμόσουμε τη μεθοδολογία έρευνας, που θα ακολουθήσουμε, σε αυτό που ψάχνουμε και όχι το αντίθετο. Οι ερωτήσεις που θέτουμε είναι :**

- ποιο είναι το βασικό ερώτημα της έρευνάς μου;
- ποιες είναι οι πληροφορίες που θα πρέπει να έχω στο τέλος της έρευνας;

**2) Συχνά η διατύπωση του προβληματισμού και η ανάλυση των δεδομένων διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ωστόσο είναι απαραίτητο να διατυπωθούν από την αρχή.**

3) Είναι απαραίτητο να **διευκρινίσουμε διεξοδικά τις ερευνητικές υποθέσεις**, γιατί είναι αυτές που καθορίζουν, όχι μόνο τα ερευνητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουμε, αλλά και την ανάλυση που θα πραγματοποιήσουμε.

4) Όλα τα ερευνητικά εργαλεία έχουν **πλεονεκτήματα** αλλά και **μειονεκτήματα**. Η χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου δεν αποκλείει τη χρήση ενός δεύτερου ή και ενός τρίτου. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής μπορεί να διασταυρώσει τα ερευνητικά εργαλεία, εάν αυτό απαιτείται από τις ανάγκες της εργασίας του.

5) Η μεθοδολογία της συλλογής δεδομένων συνδέεται με:

- το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας
- τον προβληματισμό, και
- τις ερευνητικές υποθέσεις

6) Υπάρχουν **3 ειδών πηγές πληροφοριών** για τη διεξαγωγή έρευνας:

- Ο λόγος (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο)
- Τα γεγονότα (παρατήρηση)
- Τα « ίχνη » (γραπτά, στατιστικές) ( Ανδρουλάκης, Κακάρη και Μουσούρη, 1998).

### **7.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ**

Σε αυτήν την ενότητα αναφέρονται και αναλύονται περιληπτικά τρεις από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Με

αυτόν τον τρόπο γίνεται εμφανές το πώς επιλέχτηκε η μέθοδος που διευκολύνει περισσότερο την επεξεργασία δεδομένων και συνεπώς την υλοποίηση της έρευνας. Οι τρεις αυτοί μέθοδοι συλλογής υλικού είναι:

- ✓ Η παρατήρηση
- ✓ Η συνέντευξη
- ✓ Το ερωτηματολόγιο

Η παρατήρηση : Είναι η διαδικασία όπου κάποιο φαινόμενο ή συμπεριφορά παρατηρούνται κατά τρόπο προγραμματισμένο, οργανωμένο, συστηματοποιημένο, από άτομα ειδικευμένα ή εκπαιδευμένα για τον ρόλο αυτό. Χρησιμοποιεί την καταγραφή γεγονότων και υφίσταται επαλήθευση (Δημητρόπουλος, 1994: 89)

Τα **Είδη** της παρατήρησης είναι : η **άμεση** , η **συμμετοχική** και η **έμμεση** ή **προκαλούμενη** ή **πειραματική παρατήρηση**.

Η συνέντευξη : Είναι μία από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτώμενων. Στην συνέχεια ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συγκρίνει και να ομαδοποιήσει τις απόψεις των ερωτώμενων (Ζαφειρίου, 2003).

Τα **Είδη** της συνέντευξης είναι: **κατευθυνόμενη ή δομημένη, ημι-κατευθυνόμενη και η ελεύθερη συνέντευξη**.

Το ερωτηματολόγιο : Στη συγκεκριμένη έρευνα το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε

μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει (Ζαφειρίου, 2003).

Τα κυριότερα **πλεονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- ✓ Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- ✓ Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- ✓ Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)
- ✓ Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού.
- ✓ Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- ✓ Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα κυριότερα **μειονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις.
- ✓ Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται πιο πάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή αλλά και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για πτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης.

Στην συνέχεια του κεφαλαίου αυτού περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου.



## **7.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, λόγω των ιδιοτήτων που έχει, αποτελεί την πλέον κρίσιμη και λεπτή εργασία, καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας.

Λέγεται χαρακτηριστικά ότι *“καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ’ αυτή”* ( Παρασκευόπουλος, 1993). Με τη φράση αυτή τονίζεται το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων δεν είναι δυνατόν να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα αν λάβαμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ακατάλληλο ερωτηματολόγιο με ασαφείς ερωτήσεις.

## **7.5 ΤΟΠΟΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιηθήκαμε μεταξύ 25/11/2011 και 25/12/2011 της περιοχή της Αχαΐας και συγκεκριμένα σε τράπεζες της Πάτρας, του Αιγίου και των Καλαβρύτων.

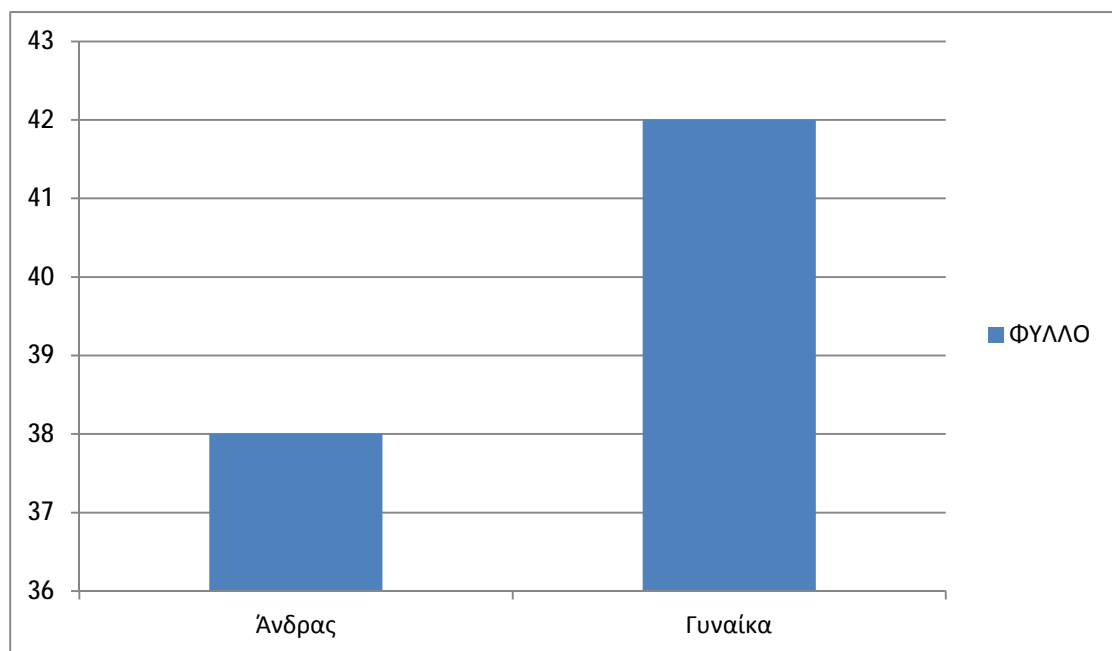
## **7.6 ΔΕΙΓΜΑ**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 80 τραπεζικοί υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στα προαναφερθέντα τραπεζικά καταστήματα.

## 7.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 1. ΦΥΛΛΟ

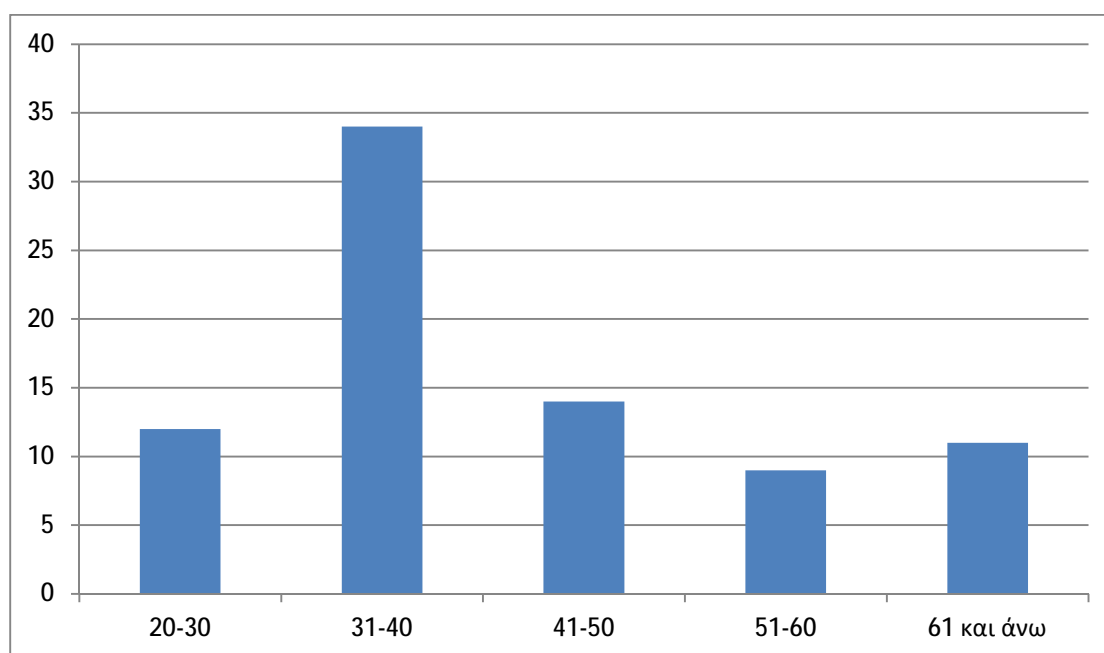
<b>ΦΥΛΛΟ</b>		
		<b>Ποσοστό</b>
<b>Άνδρας</b>	<b>38</b>	<b>47,5</b>
<b>Γυναίκα</b>	<b>42</b>	<b>52,5</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



Το 47,5% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 52,5% είναι γυναίκες.

## 2. ΗΛΙΚΙΑ

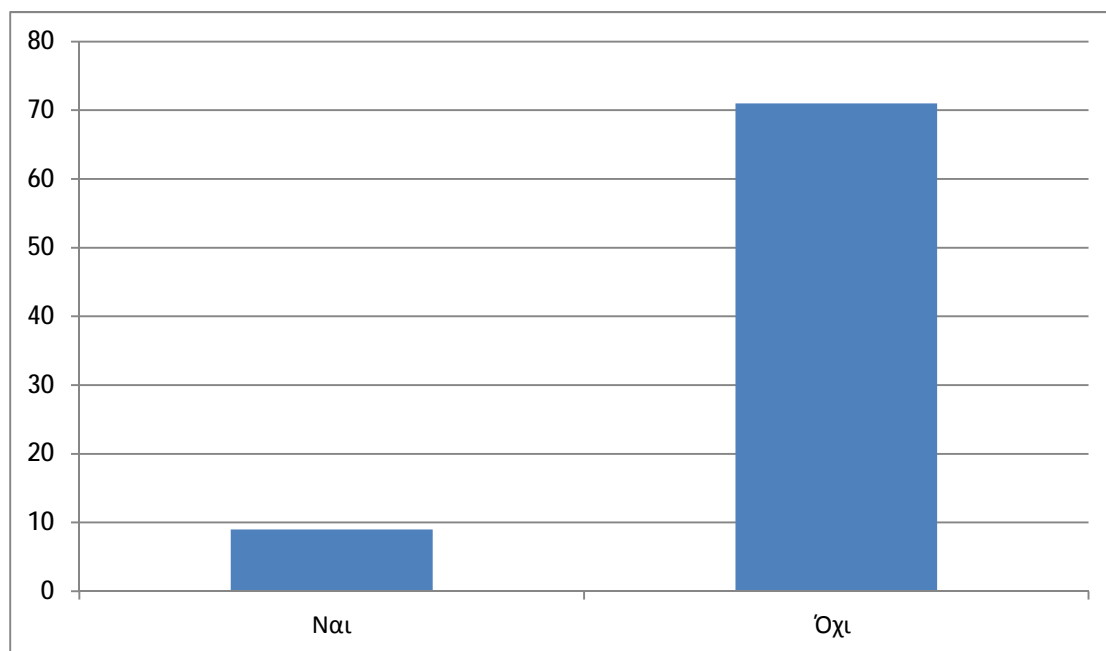
Ηλικία		
		Ποσοστό
20-30	12	15
31-40	34	42,5
41-50	14	17,5
51-60	9	11,25
61 και άνω	11	13,75
Σύνολο	80	100



Το 15% των ερωτηθέντων είναι της ηλικίας από 20-30 ετών, το 42,5% από 31-40, το 17,5% από 41 έως 50, το 11,25% από 51 έως 60 και το 13,75% από 61 και άνω

**3. Θεωρείτε επαρκή την εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα;**

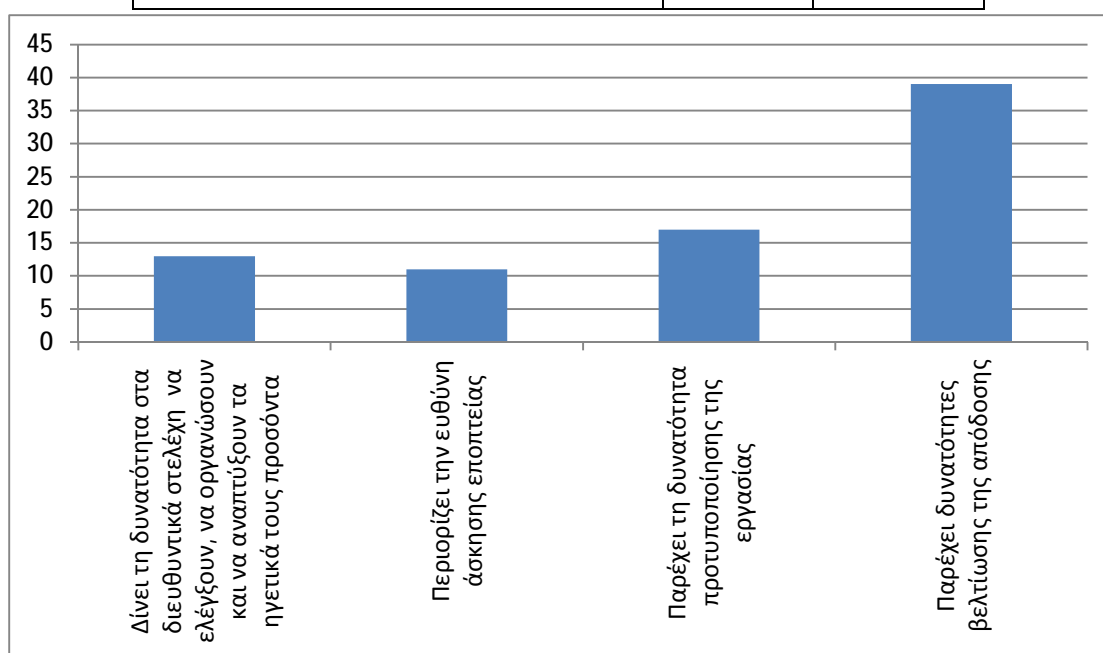
<b>Θεωρείτε επαρκή την εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα;</b>		
		<b>Ποσοστό</b>
<b>Ναι</b>	<b>9</b>	<b>11,25</b>
<b>Όχι</b>	<b>71</b>	<b>88,75</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν θεωρεί επαρκή την εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα αφού το 88,75% κατέχει η διαβάθμιση «όχι» έναντι του 11,25% που το καταλαμβάνει η διαβάθμιση «ναι»

#### 4. Η εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων

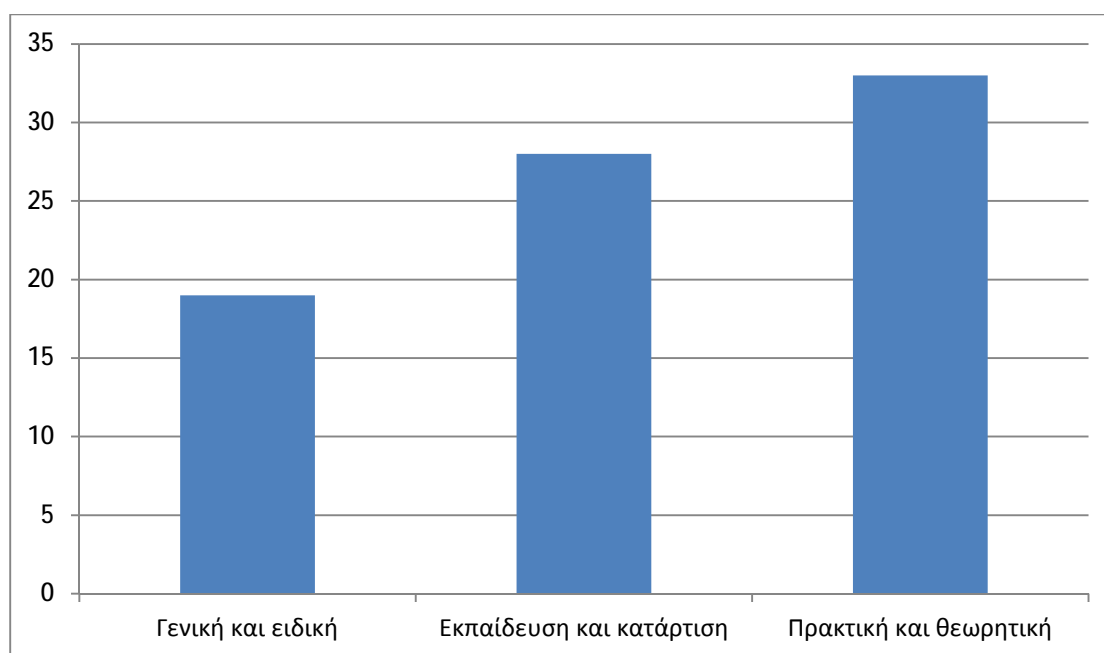
Η εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων		
		Ποσοστό
Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα	13	16,25
Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας	11	13,75
Παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας	17	21,25
Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης	39	48,75
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



Σύμφωνα με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (48,75% ) η εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων παρέχει δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης, ακολουθεί το ποσοστό των 21,25% το οποίο θεωρεί πως η εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας, το 16,25% το οποίο θεωρεί πως η εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα και τέλος το 13,75% το οποίο πιστεύει πως με την εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων περιορίζεται η ευθύνη άσκησης της εποπτείας.

5. Ποια από τις παρακάτω μορφές εκπαίδευσης τραπεζικών υπαλλήλων θεωρείτε σημαντικότερη;

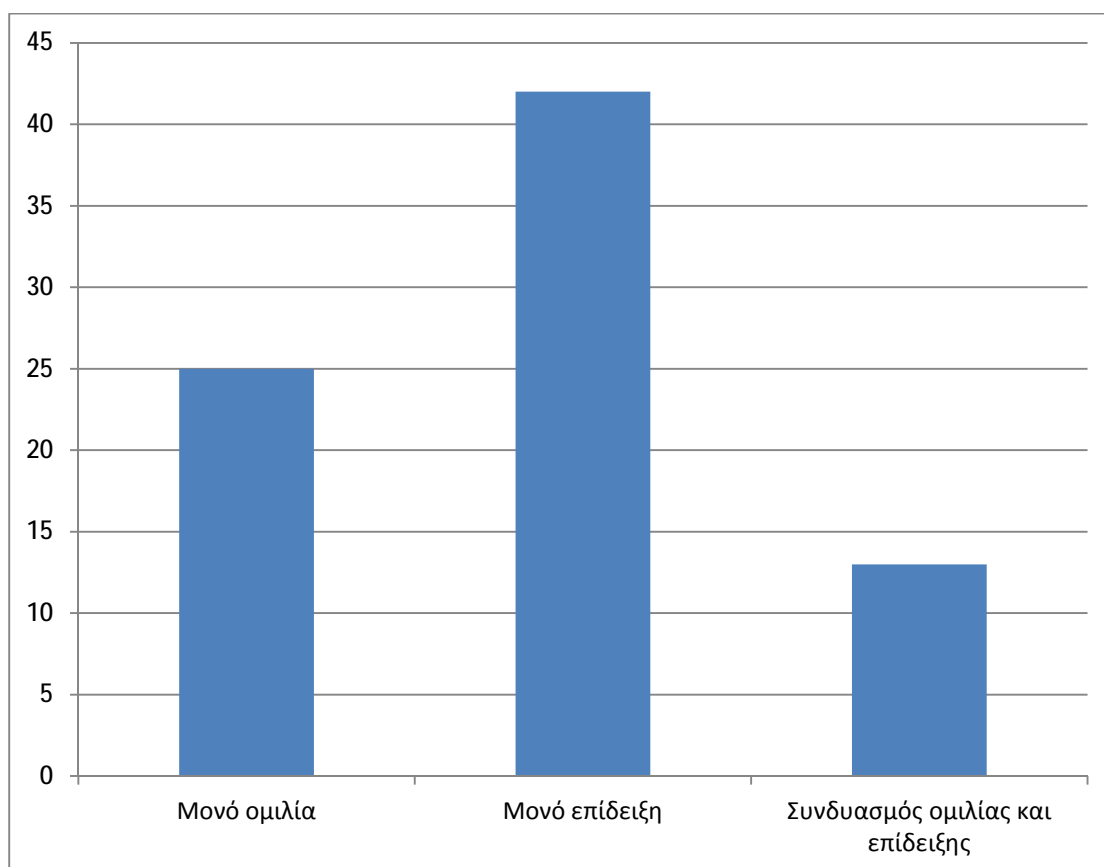
Ποια από τις παρακάτω μορφές εκπαίδευσης τραπεζικών υπαλλήλων θεωρείτε σημαντικότερη;		
		Ποσοστό
Γενική και ειδική	19	23,75
Εκπαίδευση και κατάρτιση	28	35
Πρακτική και θεωρητική	33	41,25
Σύνολο	80	100



Το 41,25% των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντικότερη την πρακτική και θεωρητική μορφή εκπαίδευσης τραπεζικών υπαλλήλων, το 35% την εκπαίδευση και την κατάρτιση και το 23,75% την γενική και ειδική.

**6. Ποια μέθοδος διδασκαλίας τραπεζικών υπαλλήλων αποδίδει περισσότερο;**

<b>Ποια μέθοδος διδασκαλίας τραπεζικών υπαλλήλων αποδίδει περισσότερο;</b>		
		<b>Ποσοστό</b>
<b>Μονό ομιλία</b>	<b>25</b>	31,25
<b>Μονό επίδειξη</b>	<b>42</b>	52,5
<b>Συνδυασμός ομιλίας και επίδειξης</b>	<b>13</b>	16,25
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	100

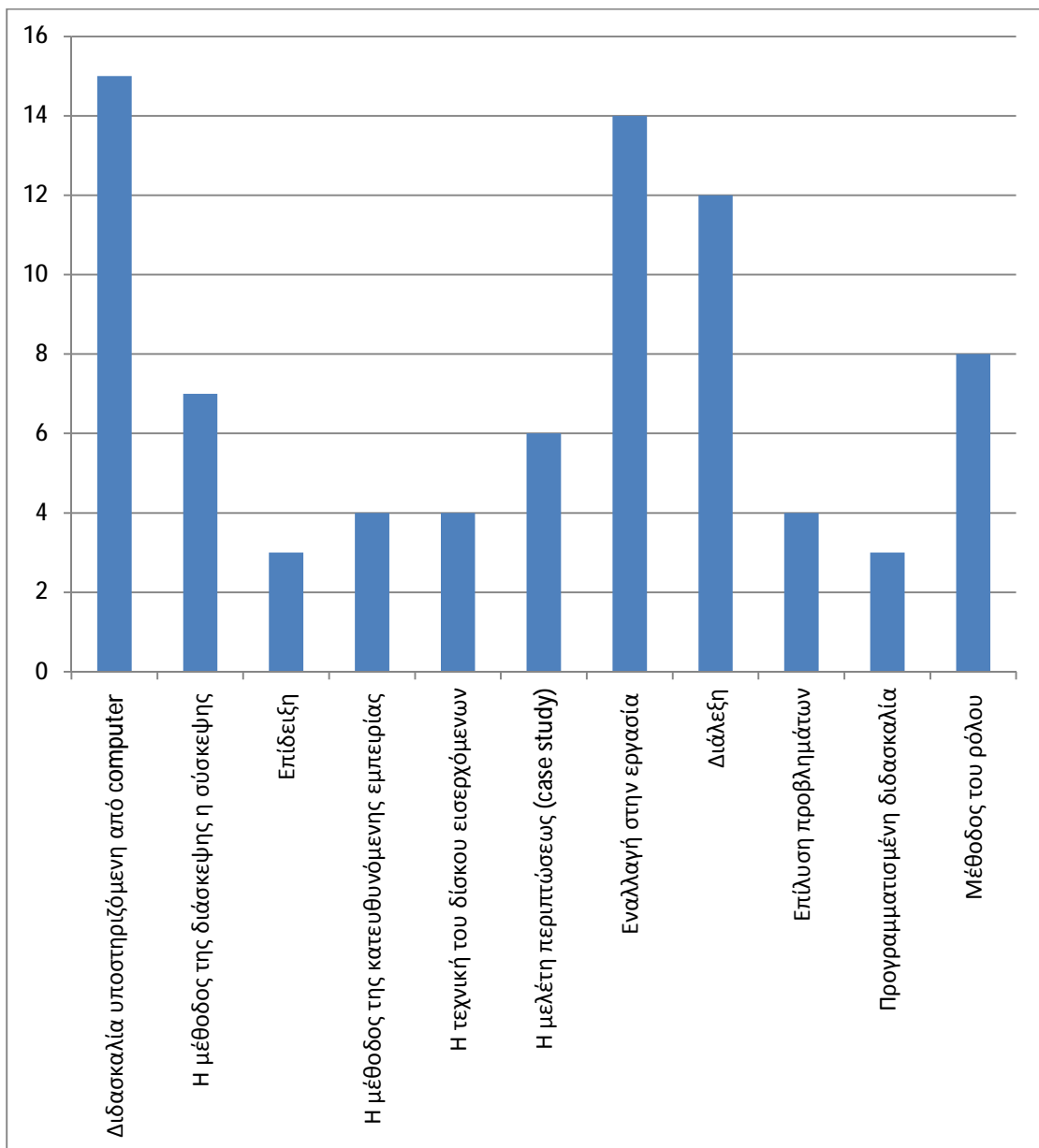




Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52,5%) θεωρεί πως η μέθοδος διδασκαλίας τραπεζικών υπαλλήλων που αποδίδει περισσότερο είναι η μονό επίδειξη, έναντι του 31,25% που θεωρεί τη μονό ομιλία και του 16,25% που θεωρεί το συνδυασμό ομιλίας και επίδειξης.

7. Ποια είναι τα κατάλληλα μέσα και τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

<b>Ποια είναι τα κατάλληλα μέσα και τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων</b>		
		<b>Ποσοστό</b>
<b>Διδασκαλία υποστηριζόμενη από computer</b>	<b>15</b>	<b>18,75</b>
<b>Η μέθοδος της διάσκεψης η σύσκεψης</b>	<b>7</b>	<b>8,75</b>
<b>Επίδειξη</b>	<b>3</b>	<b>3,75</b>
<b>Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Η τεχνική του δίσκου εισερχόμενων</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Η μελέτη περιπτώσεως (case study)</b>	<b>6</b>	<b>7,5</b>
<b>Εναλλαγή στην εργασία</b>	<b>14</b>	<b>17,5</b>
<b>Διάλεξη</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
<b>Επίλυση προβλημάτων</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Προγραμματισμένη διδασκαλία</b>	<b>3</b>	<b>3,75</b>
<b>Μέθοδος του ρόλου</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

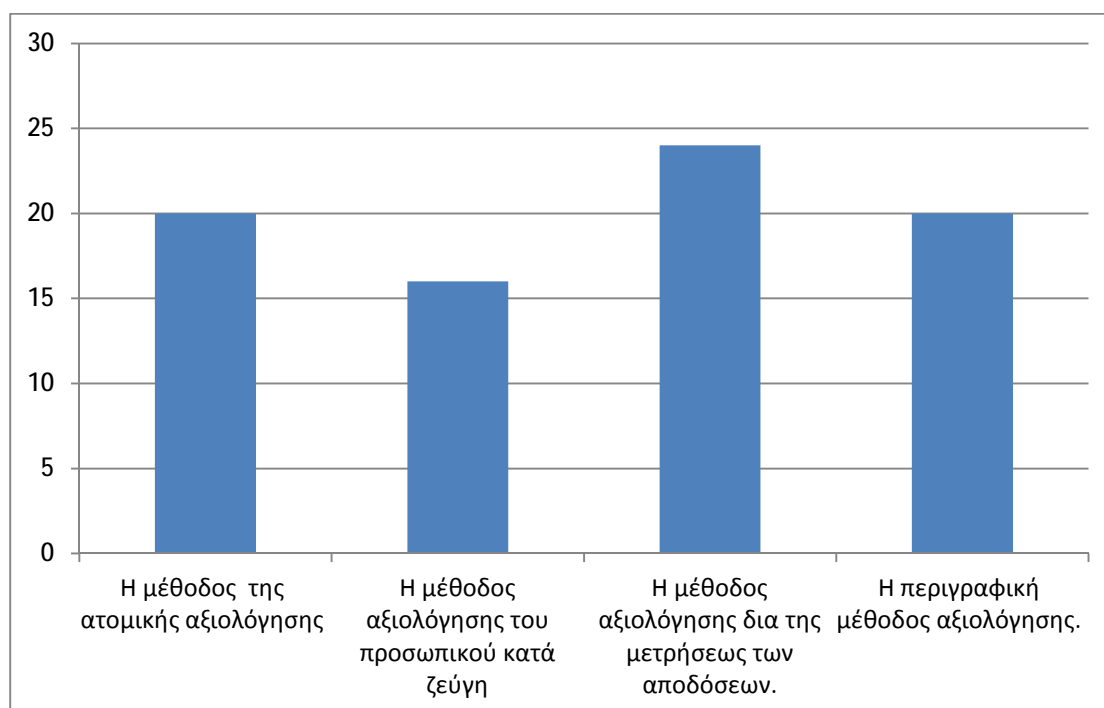


Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η διδασκαλία υποστηριζόμενη από computer με ποσοστό (18,75%) και η εναλλαγή στη συνεργασία με ποσοστό (17,5%) αποτελούν τα καταλληλότερα μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ακολουθεί η μέθοδος ρόλου με ποσοστό 10%. Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας, η τεχνική του δίσκου εισερχόμενων αλλά και η επίλυση προβλημάτων κατέχουν το 5% ενώ

μηδαμινά ποσοστά κατέχουν η προγραμματισμένη διδασκαλία και η επίδειξη.

**8. Ποια είναι η πιο αποδοτική μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού;**

<b>Ποια είναι η πιο αποδοτική μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού;</b>		
		<b>Ποσοστό</b>
<b>Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης</b>	<b>20</b>	25
<b>Η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη</b>	<b>16</b>	20
<b>Η μέθοδος αξιολόγησης δια της μετρήσεως των αποδόσεων.</b>	<b>24</b>	30
<b>Η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης.</b>	<b>20</b>	25
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	100



Το 30% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η πιο αποδοτική μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού είναι η μέθοδος αξιολόγησης δια της μετρήσεως των αποδόσεων. Ακολουθεί η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης και η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης με 25% και τέλος η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη με ποσοστό 20%

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ**

1. Η επαγγελματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση αποτελούν δικαίωμα και υποχρέωση τόσο των εργαζομένων, όσο και της Τράπεζας. Στόχοι της παρεχόμενης από την Τράπεζα εκπαίδευσης είναι η διεύρυνση του μορφωτικού επιπέδου, η ανάπτυξη της υπηρεσιακής κατάρτισης και εμπειρίας, η έγκαιρη και ομαλή προσαρμογή των γνώσεων και ειδικοτήτων στις νέες απαιτήσεις της τεχνολογίας, της οργάνωσης και της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής.

2. Για την αποτελεσματική προστασία και την ποιοτική αναβάθμιση της απασχόλησης, ενόψει αναδιαρθρώσεων που προκύπτουν από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, από τις οργανωτικές μεταβολές και την εισαγωγή νέων τραπεζικών εργασιών, η Τράπεζα οφείλει να σχεδιάζει αποτελεσματικά και να παρέχει έγκαιρα την κατάλληλη επιμόρφωση στους εργαζόμενους, ιδίως σε εκείνους που κατέχουν θέσεις των οποίων το αντικείμενο μεταβάλλεται σημαντικά.

3. Η εκπαίδευση αφορά το σύνολο του προσωπικού και είναι συνεχής και ανάλογη με τις ανάγκες επιμόρφωσης του εργαζομένου, από την αρχή και καθ' όλη την διάρκεια της υπηρεσιακής του ζωής. Οι υπάλληλοι οφείλουν να παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνει και υποδεικνύει η Τράπεζα με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων και της αποδοτικότητάς τους.

4. Η Τράπεζα έχει την υποχρέωση να μεριμνά για την κατάρτιση και την εν γένει εκπαίδευση του Προσωπικού ιδίως στις περιπτώσεις εισαγωγής νέων προγραμμάτων, προϊόντων, και των κάθε φορά επιλεγόμενων επιχειρηματικών πρακτικών.

5. Όταν η παρακολούθηση των προγραμμάτων αυτών γίνεται εκτός του ωραρίου εργασίας, οι εργαζόμενοι δικαιούνται είτε αμοιβή ανάλογη της

χρονικής διάρκειας του εκπαιδευτικού προγράμματος με βάση το ωρομίσθιο που τους αντιστοιχεί, είτε επαύξηση της διάρκειας κανονικής άδειας αναψυχής σε τόσες ημέρες όσες συμπληρώνονται με βάση τις ώρες παρακολούθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ειδικότερα η Τράπεζα οφείλει να εφαρμόζει πολιτικές και συστήματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τόσο κατά την πρόσληψη, όσο και τη μετέπειτα εργασιακή του πορεία

Η επιμόρφωση του προσωπικού της Τράπεζας πρέπει να αναφέρεται στους παρακάτω τομείς Επιμόρφωσης: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Εμπορική Επιμόρφωση, Διοικητική Επιμόρφωση, Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και προγράμματα Η/Υ.

Περαιτέρω πρέπει να γίνει η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της δυνατότητας εξ αποστάσεως επαγγελματικής κατάρτισης με την προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων για πρώτη φορά σε ηλεκτρονική μορφή (e-Book), ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταπεξέρχονται διαρκώς στις αυξανόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες.

Επιπρόσθετα θα πρέπει να αξιοποιηθεί το εσωτερικό διαδίκτυο της Τράπεζας, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπαίδευση από απόσταση παρέχοντας γνώσεις για βασικά προϊόντα και υπηρεσίες.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανδρουλάκης, Κακάρη και Μουσούρη (1998) *Μεθοδοι συλλογής δεδομένων ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, παρατήρηση* [online] Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Ανάκτηση από: <http://www.eap.gr> [Accessed 22 Φεβρουαρίου2008]

Αντωνίου, Π., Σίσκος, Α. (2004). *Μεταπτυχιακές Σπουδές με τη μέθοδο της Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης, υποστηριζόμενες από τις Νέες Τεχνολογίες*. Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ε.Τ.Π.Ε, Αθήνα, 2004

Αράπογλου Τάκης (2008), Ομιλία με αντικείμενο την παρουσίαση της μελέτης “*Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία*”, Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (1994) *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2010), *Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009*, Pronoli Publicity ΑΕ

Ζαφειρίου, Γ., (2003), *Μέθοδοι έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία . Διδακτικές σημειώσεις*, Σίνδος , Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Καβάλλας, Σ.Θ. (2006). *Οικονομία της γνώσης : Ευκαιρίες στην ελληνική πραγματικότητα*. Ελληνική Βιομηχανία: προς την οικονομία της γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 3-5 Ιουλίου 2006, Αθήνα

Λώλος Σαράντης- Ευάγγελος (2007), “Χρηματοπιστωτικό Σύστημα και Οικονομική Ανάπτυξη”, πανεπιστημιακές παραδόσεις

Νούλας Αθανάσιος (2010), *Τραπεζική Διοικητική*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις

Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, (2003). «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα: Μπένου

Προβόπουλος Α. Γεώργιος (2010), *Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το έτος 2009*

Παπαθεοδώρου, Χ. (2005). *Διαχείριση γνώσης σε οργανισμούς. Σημειώσεις μαθήματος Ιονίου Πανεπιστημίου*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.ionio.gr/~papatheodor//lessons/>

Σαπουντζόγλου Γεράσιμος, Χατζηκωνσταντίνου Γεώργιος, Μητράκος Θεόδωρος, Πεντότης Χαράλαμπος (2010), “*Η Μορφολογία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος και η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις*”, Μελέτη του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

**Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)**

**Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)**

**<http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1302607586.pdf?user=e23f22a11a62cf99361fd697e86c5bac>**

**<http://www.moneyinfo.gr/moneylinks/greekbankslinks/index.html>**

**<http://www.ekete.gr/files/kek/%CE%9>**

**<http://www.greeklinks.de/greeklinks/Khrema---Oikonomia/Ellenikes-Trapezes/>**

**[www.coordinators.gr/ypallilon.html](http://www.coordinators.gr/ypallilon.html)**

**[www.ine.otoe.gr/UplDocs/ekdoseis/anaptyksi/trainbook4.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ekdoseis/anaptyksi/trainbook4.pdf)**

**[62.1.43.74/6Mme/UplFiles/.../arthra/ΠροφιλΕΤΙ\\_Εθνος\\_Ιουλ08.pdf](http://62.1.43.74/6Mme/UplFiles/.../arthra/ΠροφιλΕΤΙ_Εθνος_Ιουλ08.pdf)**

**[www.hba.gr/main/Ereunes.../EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf](http://www.hba.gr/main/Ereunes.../EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf)**

**[www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/fin\\_syn\\_98.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/fin_syn_98.pdf)**

**[www.hba.gr](http://www.hba.gr)**

**[www.alpha.gr/](http://www.alpha.gr/)**

**[www.eurobank.gr/](http://www.eurobank.gr/)**

**[www.e-athena.gr/advantages.html](http://www.e-athena.gr/advantages.html)**

**[www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)**

**[www.ate.gr](http://www.ate.gr)**

[www.combank.gr/](http://www.combank.gr/)

<http://afroditu.uom.gr/chaireunesco/index.php/basic-text/85-basic-text.html>

[www.unipi.gr/faculty/dghinis/ts/diaf5.pdf](http://www.unipi.gr/faculty/dghinis/ts/diaf5.pdf)

<http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>

[eprints.teikoz.gr/118/1/D1\\_2009.pdf](http://eprints.teikoz.gr/118/1/D1_2009.pdf)

[www.insmoney.gr/dikoeked.htm](http://www.insmoney.gr/dikoeked.htm)

<http://www.nbg.gr/wps/portal/!ut>

[http://www.helors2010.gr/papers/A128\\_Kakoulidis- Sariannidis](http://www.helors2010.gr/papers/A128_Kakoulidis-Sariannidis)