
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Πελαγία Σβυρινάκη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Πελαγία Σβυρινάκη, Α.Μ.: ΔΥ/1035

Επιβλέπων: Αγιακλόγλου Χρήστος / Καθηγητής / Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

**UNIVERSITY of
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Management

BANKING TRAINING

Pelagia Svirinaki

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2014

Ευχαριστίες (Acknowledgements)

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στους καθηγητές μου και επιβλέποντες της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας για την πολύ μεγάλη βοήθεια τους κατά την διάρκεια της έρευνας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους ειδικούς αλλά και τους εργαζόμενους εντός των εμπορικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Αθήνα και στον Πειραιά, οι οποίοι συμμετείχαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων για τους λόγους της έρευνας και με βοήθησαν σε κάθε σχετική παροχή πληροφοριών για το ρόλο και τρόπους εκπαίδευσης των εργαζομένων σε μια τράπεζα και ιδιαίτερα τους Προϊσταμένους και συναδέλφους μου στην Τράπεζα που εργάζομαι.

Επιπλέον θα ήθελα να δηλώσω ότι είμαι εξαιρετικά ευγνώμων στο προσωπικό του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας για την απεριόριστη παροχή πληροφοριών σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην ελληνική τραπεζική αγορά και ποιο το μέλλον των συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε συνάρτηση με την οικονομική κρίση που επικρατεί αλλά και την εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζομένους ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Τέλος, θα επιθυμούσα να αποστείλω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της οικογενείας μου αλλά και τους φίλους μου, οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας και της έρευνας με στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό.

Εκπαίδευση στον Τραπεζικό Τομέα

Λέξεις κλειδιά : Εκπαίδευση, Εμπορική Τράπεζα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Προγράμματα Εκπαίδευσης, Δείγμα Έρευνας, Πρωτογενής Έρευνα, Δευτερογενής Έρευνα

Περίληψη

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως η εκπαίδευση των ατόμων και ιδιαίτερα των εργαζομένων εντός των επιχειρήσεων θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο της προόδου των ατόμων αλλά και της ανάπτυξης των διαφόρων μορφών επιχειρήσεων εντός της ανταγωνιστικής αγοράς μέσα στην οποία λειτουργούν. Η εκπαίδευση επίσης θεωρείται άμεσα συνδεδεμένη με την αγωγή που λαμβάνουν τα άτομα εντός της κοινωνίας που ζουν και δραστηριοποιούνται και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη, το χαρακτήρα και την αγωγή του ατόμου. Μέσω της εκπαίδευσης αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και αξίες.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε το ρόλο που κατέχει η εκπαίδευση των εργαζομένων στις εμπορικές τράπεζες, με σκοπό την άρτια εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και την επιβίωση τους έναντι του σκληρού ανταγωνισμού στον τραπεζικό εμπορικό κλάδο. Στόχος είναι να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του προσωπικού, που προσφέρονται από τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και συγκεκριμένα μέσω έρευνας με ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις σε μία από τις μεγαλύτερες Ελληνικές τράπεζες.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο θα παρατεθεί και θα αναλυθεί η λειτουργία των εμπορικών τραπεζών στις μέρες μας, σε συνδυασμό με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο της διοίκησης και εκπαίδευσης προσωπικού στις εμπορικές τράπεζες, σε συνδυασμό με την εκπαίδευση που εκείνο λαμβάνει. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρόποι μεθοδολογίας και συγγραφής της εργασίας και τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα της έρευνας με την παράθεση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Banking Training

Keywords: Training, Commercial Banking, Human Resource Management, Training Programs, Research Sample, Primary Research, Secondary Research

Abstract

The basic purpose of this particular dissertation is to cite and analyze the role and importance of employee's training inside the working environment of commercial banking. According to this, we are trying to examine the way that operation of commercial banks is being affected by various forms of training offered to their employees. Upon this hypothesis, we will also attempt to conduct a "deep" research on the basis of training methods and techniques for employees in ourdays, so as to provide a useful framework for evaluating the advantages and disadvantages mentioned accordingly. By that, we will be able to propose some alternative methods of employee's training and come to a basic and useful conclusion about the role of training and education of employees inside banking institutions in Greece.

Περιεχόμενα

Περίληψη ix

Abstract xi

Κατάλογος Πινάκων xvii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η λειτουργία των ελληνικών τραπεζών στις μέρες μας

- 1.1. Εισαγωγή κεφαλαίου 1**
- 1.2. Τρόπος Λειτουργίας των Εμπορικών Τραπεζών στις Μέρες μας 1**
- 1.3. Ενδεικτικοί Κίνδυνοι που Αντιμετωπίζουν οι Εμπορικές Τράπεζες 3**
- 1.4. Η διαχείριση των Χρηματοοικονομικών Κινδύνων από τις Εμπορικές Τράπεζες υπό τις συνθήκες της Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης 4**
- 1.5. Ανακεφαλαίωση 5**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα

- 2.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου 7**
- 2.2 Ο Ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Τομέα 7**
- 2.3 Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Εμπορικές Τράπεζες στην Ελλάδα 9**
 - 2.3.1 Η Εκπαιδευτική Διαδικασία και Πρακτικές Αξιολόγησης στον Τραπεζικό Τομέα 11**
- 2.4 Μορφές Εκπαίδευσης Εργαζομένων στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις και Πλεονεκτήματα που Προσφέρουν 13**
- 2.5 Καθοριστικοί Παράγοντες για την Παροχή Εκπαίδευσης στους Εργαζόμενους στον Τραπεζικό Κλάδο 15**
 - 2.5.1 Παράγοντας Διαμόρφωσης της Στρατηγικής μιας Επιχείρησης 15**

- 2.5.2. Παράγοντας Παρακίνησης των Εργαζομένων 16
- 2.5.3. Παράγοντας της Ικανοποίησης των Εργασιακών Αναγκών στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις 18
- 2.6 Συγκεκριμένα Προγράμματα Εκπαίδευσης για τους Εργαζόμενους στο Τραπεζικό Κλάδο 19
 - 2.6.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης ανά Επίπεδο Εργασίας 19
 - 2.6.2 Ανάγκη Γνώσεων Εμπορικής Τραπεζικής 20
 - 2.6.3 Απόκτηση Πανερωπαϊκού Πιστοποιητικού Θεμελιωδών Τραπεζικών Σπουδών (EFCB) 20
 - 2.6.4 Εκμάθηση Τραπεζικών Εργασιών όπως Ανάλυση Ισολογισμών – Αξιολόγηση ποσοτικών στοιχείων επιχειρήσεων – Αριθμοδείκτες 21
 - 2.6.5 Εκπαίδευση με Στόχο την Προώθηση Αποτελεσματικών Πωλήσεων και τη Δημιουργία Αφοσιωμένων Πελατών 21
 - 2.6.6 Εκπαίδευση για το Χειρισμό και τη Λειτουργία των Αξιόγραφων 23
 - 2.6.7 Εκπαίδευση για την Αξιολόγηση των Χρηματοδοτικών Αιτημάτων των Επιχειρήσεων 23
 - 2.6.8 Εκπαίδευση για τη Διαχείριση Καρτών και Δανείων 24
 - 2.6.9 Εκπαίδευση για τη Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Επιχειρήσεων 24
 - 2.6.10 Προγράμματα Εκπαίδευσης Σχετικά με τις Λοιπές Χρηματοοικονομικές Λειτουργίες Εντός των Εμπορικών Τραπεζών 25
- 2.7 Διαπιστώσεις των Τραπεζών και των Τραπεζικών Στελεχών για την Εκπαίδευση των Εργαζομένων 29
- 2.8 Προτάσεις για την Εκπαίδευση και την Επιμόρφωση των Υπαλλήλων στον Τραπεζικό Κλάδο 32
- 2.9 Ανακαιφαλαίωση Κεφαλαίου 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 3.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου 35
- 3.2 Σκοπός της Έρευνας 35
- 3.3 Δείγμα της Έρευνας 35
- 3.4 Δευτερογενής Έρευνα 36
- 3.5 Πρωτογενής Έρευνα 37
- 3.6 Περιορισμοί της Έρευνας 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Παράθεση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας με Βάση την Ανάλυση Ερωτηματολογίων 41

4.1.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων 41

4.2 Συζήτηση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας 58

4.3 Συμπεράσματα 63

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 66

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 72

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 98

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 104

Κατάλογος Πινάκων

- 4.1 Σπουδές 42**
- 4.2 Ηλικία 43**
- 4.3 Φύλο 43**
- 4.4 Οικογενειακή κατάσταση 44**
- 4.5 Αριθμός Παιδιών 44**
- 4.6 Χρόνια εργασίας στην τραπεζική επιχείρηση 45**
- 4.7 Αντικείμενο Απασχολησης 46**
- 4.8 Απόψεις σχετικά με το ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού 48**
- 4.9 Απόψεις σχετικά με την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού 50**
- 4.10 Απόψεις σχετικά με τη μορφή της εκπαίδευσης 54**
- 4.11 Ποσοστά απόψεων σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης 56**
- 4.12 Ποσοστά απόψεων σχετικά με τα ενδο-επιχειρησιακά μαθήματα 57**
- 4.13 Ποσοστά απόψεων με βάση την ηλικία σχετικά με την υποβολή σε τεστ γνώσεων 58**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ

1.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι έννοιες οι οποίες αναφέρονται στο τρόπο λειτουργίας των Εμπορικών Τραπεζών στις μέρες μας, καθώς και στους ενδεικτικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες αυτές. Θα αναφερθούν επίσης, στοιχεία αναφορικά με την διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων από μέρους των τραπεζών, ειδικά σε μία περίοδο παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε τη συγκεκριμένη περίοδο.

1.2 Τρόπος Λειτουργίας των Εμπορικών Τραπεζών στις Μέρες μας

Μια εμπορική τράπεζα είναι ένας μεσάζοντας οικονομικού ενδιαφέροντος και διακίνησης. Συλλέγει κεφάλαια μέσω της διαδικασίας των καταθέσεων χρηματικών ποσών από επιχειρήσεις και ιδιώτες. Χορηγεί δάνεια σε επιχειρήσεις και ιδιώτες με επιβολή επιτοκίου, το οποίο αποτελεί το κέρδος της τράπεζας για τη διευκόλυνση αυτή που παρέχει σε όποιον έχει άμεση ανάγκη χρηματικής ρευστότητας. Επίσης, ασχολείται με αγορά εταιρικών και κρατικών χρεογράφων.

Η ελληνική τραπεζική αγορά παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες σε σχέση με την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς, αλλά και στις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού μας συστήματος. Συγκεκριμένα, η ελληνική τραπεζική αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της τραπεζικής αγοράς προκύπτει από το ύψος και την εξέλιξη των μεριδίων των τραπεζών στις αγορές καταθέσεων και χορηγήσεων. Ωστόσο παρατηρείται μία τάση μείωσης του βαθμού συγκέντρωσης (Παπούλιας 2001).

Έτσι, μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών, μόνο εκείνες οι τράπεζες που αξιοποιούν όσο περισσότερο μπορούν τα βασικά τους προτερήματα, μπορούν να ελπίζουν ότι θα παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για αυτό και τα αποτελέσματα της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού στις τράπεζες, σύμφωνα με τις Petridou and Glaveli (2003) εκφράζονται σε όρους (α) οργανωσιακής ανάπτυξης και ομογενοποίησης, (β) απόκτησης ανταγωνιστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, (γ) αλλαγής στην κουλτούρα και τους ρόλους, (δ) ανάπτυξης μιας προοπτικής καριέρας, (ε) μείωσης των εντάσεων και της ανασφάλειας, (στ) δέσμευσης, (ζ) μειωμένων συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς και (η) αύξησης της ανταγωνιστικότητας και οργανωσιακής ανανέωσης (Lingg 1996).

Εφόσον ο βασικός στόχος της προσπάθειας των υπαλλήλων είναι η ικανοποίηση των πελατών της τράπεζας, πρέπει πρωτίστως να υιοθετηθεί ισχυρή πωλησιακή κουλτούρα προσανατολισμένη ταυτοχρόνως στην εξυπηρέτηση των πελατών (Gibbons–Wood and Lange 2000). Ο νέος ρόλος, τον οποίο ο τραπεζικός υπάλληλος πρέπει να αναλάβει είναι πιο σύνθετος και ευρύς από παλαιότερα. Σήμερα, δεν είναι αρκετό για έναν τραπεζικό υπάλληλο να είναι απλά διαμεσολαβητής, αλλά πρέπει να είναι ικανός οικονομικός σύμβουλος έτοιμος να αναλύσει τις ανάγκες του πελάτη και να παρέχει εξαιρετές προσωπικές υπηρεσίες, που θα αποφέρουν τη μέγιστη ικανοποίηση στους πελάτες.

Επίσης, οι τράπεζες απαιτούν υπαλλήλους που κατέχουν, εκτός από τεχνικές δεξιότητες σχετικές με τις τραπεζικές εργασίες, προσωπικές δεξιότητες υψηλού επιπέδου όπως ευελιξία, δημιουργικότητα και αυτόνομη σκέψη, διαπραγματευτικές ικανότητες, εξυπηρέτηση του πελάτη, δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις και επίλυση προβλημάτων που μπορεί προκύψουν, αλλά κυρίως αναζητούν ανθρώπους που μπορούν να εργάζονται στα πλαίσια μιας ομάδας Glaveli και Kufidu (2005). Συμπερασματικά, η βασική εστίαση της στρατηγικής της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού των τραπεζών πρέπει να είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης και δομικού επανασχεδιασμού, που προωθεί τη συνεχή ενεργή μάθηση και την ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης, την ανταγωνιστικότητα και την οργανωσιακή ανανέωση.

1.3 Ενδεικτικοί Κίνδυνοι που Αντιμετωπίζουν οι Εμπορικές Τράπεζες

Ως κίνδυνος χρηματοοικονομικών συναλλαγών, ορίζεται η μεταβλητότητα των πιθανών αποτελεσμάτων μιας οικονομικής πράξης ή συναλλαγής (Ρεπούσης 2006). Με άλλα λόγια, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να προβλεφτεί ακριβώς και έτσι υπάρχει αβεβαιότητα. Γενικότερα οι τραπεζικοί κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εμπορική τράπεζα κατά τις χρηματοοικονομικές της συναλλαγές, ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες (Παπούλιας 2001):

- Πιστωτικός Κίνδυνος (*credit risk*)

Ο πιστωτικός κίνδυνος σχετίζεται με την πιστοληπτική ικανότητα των δανειζόμενων και γενικότερα των αντισυμβαλλόμενων με τις εμπορικές τράπεζες. Σχετίζεται δηλαδή με την πιθανή ζημιά που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας εμπορικός τραπεζικός οργανισμός. Με λίγα λόγια λοιπόν, ο πιστωτικός κίνδυνος ορίζεται από την ζημιά που μπορεί να προέλθει στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα από την αθέτηση της συμφωνίας εκ μέρους του δανειζόμενου, δηλαδή αφερεγγυότητα (Πουρναράκης 1996). Αν και ο πιστωτικός κίνδυνος μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με το είδος της συναλλαγής, αυτός ο απλός ορισμός υπογραμμίζει τόσο την ποιότητα όσο και την ποσότητα του κινδύνου.

- Κίνδυνος Αγοράς (*market risk*)

Ο κίνδυνος αγοράς σχετίζεται ουσιαστικά με το μέγεθος της μεταβολής των τιμών των διαφόρων περιουσιακών στοιχείων. Η αποτίμησή του βασίζεται στην μεταβλητότητα των παραμέτρων της αγοράς των επιτοκίων (*interest rate risk*), των συναλλαγματικών ισοτιμιών (*foreign exchange risk*), των χρηματιστηριακών δεικτών και μετοχών και στην ρευστότητα της αγοράς (*liquidity risk*), που στην ακραία περίπτωση της οδηγεί στην χρεοκοπία. Ο κίνδυνος αγοράς είναι ο κίνδυνος που προέρχεται από μια ενδεχόμενη μεταβολή της αξίας των χρεογράφων, με αποτέλεσμα να υποστεί ζημίες η επιχείρηση που τα διακρατά.

Με λίγα λόγια, ορίζεται ως η απόκλιση της πραγματοποιούμενης απόδοσης ή/και τιμής του χρεογράφου από την αναμενόμενη απόδοση ή/και τιμή. Ο προσδιορισμός του ύψους αυτού του κινδύνου γενικά γίνεται με τον υπολογισμό της

κατανομής των πιθανοτήτων όσον αφορά την διακύμανση της τιμής του χρεογράφου (Ρεπούσης 2006).

1.4 Η διαχείριση των Χρηματοοικονομικών Κινδύνων από τις Εμπορικές Τράπεζες υπό τις συνθήκες της Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης

Αποτελεί γεγονός, πως ο κλάδος των εμπορικών τραπεζών εμφανίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία, η οποία προέρχεται από τις διάφορες χρηματοοικονομικές τους συναλλαγές. Ο ανταγωνισμός αυτός, σύμφωνα με τις πηγές των τραπεζών, εντεινόταν συνεχώς και μείωνε τα spreads εντός Ελλάδος έως βέβαια τη στιγμή που ξέσπασε η οικονομική κρίση τον Ιανουάριο του έτους 2010. Η ύπαρξη πολλών εμπορικών τραπεζών τόσο στον Ελληνικό χώρο όσο και στον διεθνή, οι οποίες έχουν επενδύσει περί τα 8 δισεκατομμύρια ευρώ σε τραπεζικές δραστηριότητες σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, παρουσιάζουν να έχουν μια αρκετά χαμηλή απόδοση εντός του έτους 2009 (ETE 2010).

Η τραπεζική αγορά έχει προχωρήσει από καιρό σε αξιολόγηση των προοπτικών που εμφανίζουν οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες, κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη αύξηση της κεφαλαιοποίησης από τα κέρδη και το ενεργητικό τους. Γίνεται λοιπόν άμεσα αντιληπτό πως οι εμπορικές τράπεζες μπορούν να επιτύχουν μια άμεση σύνδεση με κινδύνους και μια τέτοια κατάσταση μπορεί να υπονομεύσει κάποιους συγκεκριμένους τραπεζικούς οργανισμούς ή σε μια ακραία περίπτωση να επιφέρει κραδασμούς στο τραπεζικό σύστημα και στις χρηματοοικονομικές αναλύσεις. Οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι εμπορικές τράπεζες και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί σε αυτήν την διαδικασία, εμπίπτουν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες (Παπούλιας 2001).

- *Πιστωτικός κίνδυνος, μειώνει το μέσο spread σε μακροπρόθεσμη βάση*
- *Ένταση ανταγωνισμού μέσω της οποίας συμπιέζονται τα spreads και σε ορισμένες περιπτώσεις οι όγκοι των συναλλαγών*
- *Κίνδυνος χώρας ο οποίος επηρεάζει την απόδοση των επενδύσεων, πρόβλημα όπως υποτίμηση νομίσματος και πολιτικά προβλήματα είναι δυνατόν να προκαλέσουν κρίση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα*

- *Κίνδυνος αρχικής τοποθέτησης, ο οποίος δύναται να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση μιας επένδυσης σε μια τρίτη χώρα με δυσανάλογη αύξηση του αρχικού κόστους*

Οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι στο σύνολό τους ούτε ασφαλίσιμοι ούτε φυσικά και αντισταθμίσιμοι. Αποτελούν ουσιαστικά την πεμπτουσία της επιχειρηματικότητας και η μόνη δυνατότητα διαχείρισης γίνεται με επιχειρηματικούς όρους. Η συνεχόμενη ανάπτυξη, η ενεργός διαχείριση του δανειακού χαρτοφυλακίου, η βελτιστοποίηση των λειτουργιών και η πίεση επί του ανταγωνισμού μπορούν να οδηγήσουν στην μείωση των επιπτώσεων του πιστωτικού και ανταγωνιστικού κινδύνου στις εμπορικές τράπεζες.

Ο κίνδυνος για τις βαλκανικές χώρες, όπως η Ρουμανία και η Βουλγαρία θεωρείται μικρός. Οι Τραπεζικοί επενδυτές θεωρούνται άμεσα προστατευμένοι και ο μόνος κίνδυνος που υπάρχει είναι εκείνος του συναλλαγματικού, όπου όσο αυτές οι χώρες οδεύουν προς το ευρώ η πιθανότητα υποτίμησης του νομίσματος τους είναι σημαντική. Σε μακροπρόθεσμη όμως βάση, η ένταξη των χωρών αυτών στην ΟΝΕ θα τον εξαφανίσει.

Για το λόγο αυτό θεωρείται αναγκαία η εφαρμογή μιας συγκροτημένης στρατηγικής και ενεργητικής διοίκησης η οποία μπορεί να περιορίσει τους κινδύνους της σημερινής οικονομικής κρίσης, χωρίς όμως να αντισταθμιστούν πλήρως. Καθώς λοιπόν οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες βρίσκονται σε επεκτατική τροχιά εντός και εκτός Ελλάδος, θα είναι πάντα αναγκασμένες να συσσωρεύσουν σοβαρό ανταγωνισμό εντός της χώρας, αλλά και κινδύνων που θα ξεπερνούν τις αναμενόμενες επιδόσεις. Η πραγματικότητα και η διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να περιορίζουν τον πιστωτικό κίνδυνο και να καταστεί δυνατή η έγκαιρη και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων εκ μέρους των τραπεζών εντός και των επόμενων χρόνων (Ρεπούσης 2006).

1.5 Ανακεφαλαίωση

Αυτό το οποίο επιχειρήθηκε να αναφερθεί στο συγκεκριμένο κεφάλαιο ήταν η ανάλυση του τρόπου λειτουργίας των Εμπορικών Τραπεζών στις μέρες μας καθώς και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες αυτές. Ήταν επίσης αναγκαίο, να

αναφερθούν στοιχεία αναφορικά με την διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων από μέρους των τραπεζών εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

2.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Τομέα, στην σημασία της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα, στις μορφές εκπαίδευσης εργαζομένων στις Τραπεζικές επιχειρήσεις και στα πλεονεκτήματα που προσφέρουν. Επίσης αναφέρονται και οι παράγοντες εκείνοι, εντός των Τραπεζών, οι οποίοι καθορίζουν την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους, καθώς και συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους στον Τραπεζικό Κλάδο. Τέλος, αναφέρονται σχετικές απόψεις των ειδικών βάσει ερευνών για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων στον Τραπεζικό Κλάδο αλλά και για την επιλογή των προγράμματος τα οποία θα πρέπει να εφαρμόζονται για την καλύτερη και ανταγωνιστικότερη απόδοση των Τραπεζών.

2.2 Ο Ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Τομέα

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (HRM – Human Resource Management) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και ως στόχο είχε να συνδέσει το ανθρώπινο δυναμικό με την επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Armstrong (1995), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει στην απόκτηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μιας στρατηγικής προσέγγισης των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης (Παπαδάκης 2007).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις τις ικανότητες κ.λ.π.) να

εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες, ώστε ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους (Χυτήρης 2001).

Οι Leat, Κουζης, Κουτρούκης (2009), σημειώνουν ότι ο Storey (1987) εισηγήθηκε ότι υπάρχουν διαφορετικές μορφές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τις διέκρινε σε “σκληρές” και “ήπιες”. Σύμφωνα με τους Leat, M. & Κουζης, Γ. & Κουτρούκης, Θ, (2009), η σκληρή εκδοχή κατευθύνεται από τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και η εργατική δύναμη πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ήπια εκδοχή θεωρεί τους ανθρώπινους πόρους ως ισχυρούς πόρους καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως κεφάλαιο με αξία παρά ως μεταβλητό κόστος και έξοδο της επιχείρησης. Η ήπια εκδοχή στηρίζεται κατά βάση στις αρχές που υποστηρίζουν οι θεωρίες του ανθρώπου και των κινήτρων, όπως του Maslow (1943), Mc Gregor (1960), και Herzberg (1959).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο τραπεζικό τομέα αντίστοιχα, έχει στόχο να κινητοποιήσει και να παρακινήσει τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ικανότητα του εργαζόμενου ο οποίος εκτελεί το συγκεκριμένο έργο, καθώς και η παρακίνηση, η οποία καθορίζει το επίπεδο της προσπάθειας που ο εργαζόμενος εξασκεί κάνοντας την συγκεκριμένη εργασία που του ανατέθηκε, εντάσσονται στην κατηγορία αυτή του ανθρώπινου παράγοντα. Συνοπτικά αναφέρεται ότι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στο τραπεζικό τομέα είναι υπεύθυνο και πρέπει να εφαρμόσει ένα σύνολο διαδικασιών που απορρέουν από τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), οι ενέργειες αυτές είναι οι κάτωθι (Χυτήρης 2001):

- α. *Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων*: Έχει στρατηγικό χαρακτήρα και σκοπεύει στην πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό.
- β. *Ανάλυση εργασίας*: Σύμφωνα με το έργο που πρέπει να εκτελεσθεί από μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, προκύπτουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων για την θέση αυτή.
- γ. *Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων*: Περιλαμβάνει τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων από την αγορά εργασίας, την πρόσκληση και επιλογή των πιο ικανών βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων

- δ. *Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*: Περιλαμβάνει την εκπαίδευση με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες των νέων αλλά και παλαιών εργαζομένων με στόχο την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων αυτών.
- ε. *Ανταμοιβή εργαζομένων*: Στοχεύει στη δημιουργία και εφαρμογή ενός πλαισίου ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της απόδοσής τους.
- στ. *Αξιολόγηση απόδοσης*: Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια έτσι ώστε να επιβραβεύονται (υλικά ή μη) οι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί υπάλληλοι και ταυτόχρονα να υποκινούνται και να αξιοποιούνται αποτελεσματικότερα η λιγότερο παραγωγικοί υπάλληλοι,
- ζ. *Εργασιακές σχέσεις*: Καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να επιλύονται και να διευθετούνται οι διαφορές και οι συγκρούσεις, ώστε να διατηρούνται οι καλές εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης.

Αυτές οι ενέργειες, κατά συνέπεια, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς στα χέρια των διοικητικών στελεχών στο τραπεζικό τομέα, αλλά και των προϊσταμένων για την αύξηση της παραγωγικότητας. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις αποδίδουν σημαντική αξία στη συμβολή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού στην επίτευξη των τραπεζικών στόχων. Το τμήμα αυτό έχει ως στόχο να εφαρμόσει και να αξιοποιήσει στην κάθε τράπεζα, τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα.

2.3 Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Εμπορικές Τράπεζες στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στο τραπεζικό τομέα έχει μελετηθεί ενδελεχώς σε διεθνές επίπεδο, καθώς η σημασία της αποδεικνύεται μεγάλη για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Συγκεκριμένα, για τις τράπεζες σήμερα σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει και το ίδιο να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές, αρκεί η νέα στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να βασίζεται στην ευελιξία των όρων

εργασίας στο τραπεζικό τομέα, (Κόγκας 2007) δηλαδή:

- στην ικανότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν και να φέρνουν σε πέρας ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων (λειτουργική ευελιξία),
- στη δυνατότητα διαφόρων τύπων συμβάσεων (αριθμητική ευελιξία),
- στην ευελιξία ωραρίου και
- στην ατομική αμοιβή βάσει της απόδοσης και των γνώσεων κάθε εργαζομένου (ευελιξία αμοιβής).

Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί το θεμέλιο λίθο της διατήρησης της ως άνω ευελιξίας των όρων εργασίας στο τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με τους C.W. Read και B.H. Kleiner (1996), είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στη συνεχή ζήτηση για αλλαγή ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αντιληφθούν ότι οι πρόοδοι που σημειώνονται στην τεχνολογία και τη γνώση οδηγούν τις ικανότητες πολλών παραδοσιακών υπαλλήλων στο να γίνουν ξεπερασμένες, δημιουργώντας ταυτόχρονα την ανάγκη για καινούργιες ικανότητες (Sims 1990). Αυτή η συνεχής απειλή της απαξίωσης της γνώσης και της ανάγκης για αλλαγή, τονίζουν οι C.W. Read και B.H. Kleiner (1996), μαζί με την επιθυμία των οργανισμών να βαδίζουν μαζί με τις εξελίξεις όσον αφορά στον ανταγωνισμό είναι που καθιστούν την εκπαίδευση και τη μετεκπαίδευση των υπαλλήλων απαραίτητη, όχι μόνο για την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, αλλά και για την πρόοδο του οργανισμού.

Προκειμένου λοιπόν να επιτύχουν τα παραπάνω, αναφέρουν οι C.W. Read και B.H. Kleiner (1996), οι τραπεζικοί οργανισμοί επενδύουν χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση καθώς γνωρίζουν ότι η αυξημένη παραγωγικότητα, η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα θα αποδώσουν καρπούς μελλοντικά. Ακριβώς, όμως, επειδή επενδύουν σεβαστά ποσά για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, οι επιχειρήσεις αναμένουν να μεγιστοποιήσουν την αξία της επένδυσής τους και για αυτό το λόγο η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική. Αυτό σημαίνει, σύμφωνα με τους C.W. Read και B.H. Kleiner (1996) ότι μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στο τραπεζικό τομέα, οι υπάλληλοι που συμμετείχαν σε αυτό θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτά πάνω στα οποία εκπαιδεύτηκαν, μεγιστοποιώντας τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση και εκμηδενίζοντας, ουσιαστικά, το κόστος που δαπανήθηκε για την εκπαίδευσή τους (Wallace and Hunt 1999).

2.3.1 Η Εκπαιδευτική Διαδικασία και Πρακτικές Αξιολόγησης στον Τραπεζικό Τομέα

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές για την εκπαίδευση των στελεχών τους. Προφανώς αυτές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο, διεθνείς μελέτες (Glaveli and Kufidu 2005) προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία στα ακόλουθα 4 στάδια (Glaveli and Kufidu 2005):

- Το πρώτο στάδιο είναι η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, η οποία αποτελεί την αφετηρία και πρέπει να διεξάγεται σε ετήσια βάση σε συνεργασία με τα διάφορα τμήματα γραμμής και υποστήριξης σε μια επιχείρηση.
- Το δεύτερο στάδιο είναι το στάδιο σχεδιασμού που περιλαμβάνει τη δημιουργία της δραστηριότητας της εκπαίδευσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ο οργανισμός διατυπώνει και εφαρμόζει ένα λεπτομερές σχέδιο εκπαίδευσης το οποίο αναφέρεται στους στόχους της εκπαίδευσης και το περιεχόμενο αυτής, στο προσωπικό που υπόκειται στην εκπαίδευση, στους σχετικούς πόρους, στις μεθοδολογικές επιλογές, στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την παράδοση της εκπαίδευσης, στη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση της δραστηριότητας και στους συγκεκριμένους στόχους και αποτελέσματα.
- Το τρίτο στάδιο αποτελεί την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος και αναφέρεται στην κατανόηση του υποβάθρου των συμμετεχόντων και των χαρακτηριστικών τους, στη στενή παρατήρηση της συμπεριφορά του εισηγητή της εκπαίδευσης και στη μέτρηση του επιπέδου αντίληψης και της ικανοποίησης των συμμετεχόντων.
- Τέλος, το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, που αποτελεί και το σημαντικότερο κομμάτι αυτής που εντάσσεται στα ενδιαφέροντα της παρούσας εργασίας. Είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα κατευθύνεται προς τους στόχους που έχουν τεθεί. Η φάση της αξιολόγησης μετρά κυρίως την ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε σχέση με το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια των παραπάνω σταδίων, παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εκπαίδευση στα πλαίσια ενός τραπεζικού οργανισμού, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει μια σειρά διαφορετικών τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι

καλλιεργούν τη γνώση, συμπεριφορές και δεξιότητες (Clifford and Thorpe 2007). Οι J. Clifford και S. Thorpe (2007) κατατάσσουν αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες (Clifford and Thorpe 2007)

- Απλοποιημένη εκπαίδευση
- Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας
- Εκπαίδευση σε ομάδες
- Ατομική εκπαίδευση

Τέλος, οι Read και Kleiner (1996) αναφέρουν ότι υπάρχουν διάφορα εκπαιδευτικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις εκ των οποίων τα δέκα καλύτερα εργαλεία για την εξυπηρέτηση των σκοπών της εκπαίδευσης είναι: βιντεοταινίες, διαλέξεις, ατομική καθοδήγηση, παιχνίδια ρόλων, παιχνίδια προσομοίωσης, μελέτη περίπτωσης, διαφάνειες, εκπαίδευση βασισμένη σε υπολογιστή, κασέτες ήχου και ταινίες. Σε γενικές λοιπόν γραμμές, υπάρχουν κάποια γενικά πλαίσια που καθορίζουν τα είδη εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι Διοικήσεις Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων, όμως το είδος και οι σκοποί της εκάστοτε επιχείρησης καθορίζουν και την ακολουθούμενη εκπαιδευτική διαδικασία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως βασικό στοιχείο εκτός από αυτό της υποκίνησης είναι και η αξιολόγηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί ο Αμερικανικός στρατός κατά την διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου. Η αξιολόγηση τότε αφορούσε τους αξιωματικούς και αργότερα υιοθετήθηκε σε βιομηχανίες περίπου το 1922 έως το 1930. Μετά από το διάστημα αυτό, η αξιολόγηση εφαρμόστηκε σε βιομηχανίες, αλλά και σε υπηρεσίες. Αποσκοπεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές ανακατατάξεις, απολύσεις, εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης, βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένων, βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρίας, αλλά και καθιέρωσης ενός αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Τα παραπάνω έχουν άμεση σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας σε σχέση με τα προσόντα του εργαζόμενου στην τράπεζα. Δεν είναι τίποτε περισσότερο από έναν έλεγχο προκειμένου να διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στον βαθμό επίτευξης των στόχων της τραπεζικής επιχείρησης. Φυσικά αποτελεί και ένα

χρήσιμο οδηγό για την πληροφόρηση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες είναι μια δύσκολη υπόθεση αφού περιέχει παράγοντες που δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν αντικειμενικά και απόλυτα. Για την εκτίμηση του προσωπικού χρησιμοποιούνται στοιχεία όπως οι πωλήσεις, τα κέρδη, το ύψος παραγωγής υπηρεσιών σε συνάρτηση με τα κέρδη. Φυσικά, η ικανότητα των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα, η αφοσίωση, η πίστη και η γενική του στάση απέναντι στην τραπεζική επιχείρηση είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

2.4 Μορφές Εκπαίδευσης Εργαζομένων στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις και Πλεονεκτήματα που Προσφέρουν

Οι μορφές εκπαίδευσης των εργαζομένων στις σύγχρονες τράπεζες σχετίζονται με την διεξαγωγή σεμιναρίων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κάποιες φορές σε συγκεκριμένα κέντρα και χώρους πιστοποίησης, επίσης μπορούν να φέρουν τη μορφή ενδο-επιχειρησιακών μαθημάτων πάνω σε παράθεση και ανάλυση συγκεκριμένων εργασιακών αντικειμένων, καθώς επίσης και φοίτηση κάποιων εργαζομένων σε ιδιωτικά επαγγελματικά κέντρα κατάρτισης ή αντίστοιχα κολέγια, τα οποία προσφέρουν εκπαίδευση σε σχετικούς κλάδους τραπεζικής ή συναφών υπηρεσιών.

Το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες αυτές μορφές εκπαίδευσης αποτελούν τις πλέον συνήθειες για τους εργαζόμενους στις τράπεζες στις μέρες μας, καταδεικνύεται από τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων που πήραν μέρος στην εμπειρική μελέτη που παρουσιάζεται στο τελευταίο κεφάλαιο. Σύμφωνα λοιπόν με τις απόψεις αυτές, αναφέρεται πως οι καλύτεροι τρόποι εκπαίδευσης, που μπορούν να συμβάλλουν σε μια αποτελεσματική και θετική επίδοση των εργαζομένων σε τράπεζες, είναι εκείνοι που σχετίζονται με τα σεμινάρια που διοργανώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από μέρους των τραπεζών και σχετικών οργανισμών πιστοποίησης αλλά και μέσω παρακολούθησης μαθημάτων από ιδιωτικά κολέγια και Πανεπιστήμια όπου τα δίδακτρα καλύπτονται από τις τραπεζικές επιχειρήσεις (Παράρτημα Νο.3 – Συνέντευξη Νο.1).

Χρήσιμα είναι και τα προγράμματα τραπεζικής εκπαίδευσης τα οποία διοργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς αλλά και τα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια.

Μέσα από τις παρουσιάσεις αυτές, είναι πολύ εύκολο για το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει μια σφαιρική γνώση γύρω από το τραπεζικό αντικείμενο. Η συμβολή των ιδιωτικών φορέων που οργανώνουν τα σεμινάρια αυτά θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική, αφού προσφέρουν σημαντικό έργο σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια την επίτευξη ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών (Παράρτημα Νο.3 – Συνέντευξη Νο.1).

Η εκπαίδευση των ανθρώπων που εργάζονται στις εμπορικές τράπεζες στις μέρες μας είναι σημαντική και αποτελεί καθοριστικό βήμα από την πλευρά της Διοίκησης, αφού συντελεί στην ουσιαστική αλλά και χρήσιμη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτικότερα, συμβάλλει στο να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν σε καθημερινές δυσκολίες πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους. Συντελεί επίσης στην καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και των προβλημάτων τους. Μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να προσφέρει λύσεις και προτάσεις για τα τραπεζικά προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά. Και φυσικά υπάρχει καλύτερη ποιότητα σε ό,τι αφορά τις τραπεζικές υπηρεσίες (Παράρτημα Νο.3 – Συνέντευξη Νο.1).

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει πως οι πιο συνηθισμένοι, αλλά και ταυτόχρονα και οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου τραπεζικού δυναμικού στις τράπεζες, είναι τα γνωστά σε όλους σεμινάρια που διοργανώνονται και απευθύνονται σε ξεχωριστούς εργασιακούς τομείς, προσφέροντας σημαντική εξειδίκευση. Επίσης, τα προγράμματα ή μαθήματα τα οποία οργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς ή Πανεπιστήμια και η διάρκειά τους εξαρτάται από το αντικείμενο και τη δυσκολία των μαθημάτων. Τέλος, τα διάφορα ενδο-επιχειρησιακά σεμινάρια, που απευθύνονται και αυτών σε εργαζομένους στην Τράπεζα και αποσκοπούν σε μια σφαιρική ή πιο ειδική μετάδοση γνώσεων πάνω σε τραπεζικά θέματα ή υπηρεσίες (Παράρτημα Νο.3 – Συνέντευξη Νο.2).

Το θέμα εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών είναι μια σημαντική υπόθεση και πρέπει να γίνει απολύτως αποδεκτή από όλα τα τραπεζικά στελέχη και εργαζομένους. Μέσα από την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων, η οποία πρέπει να έχει και το στοιχείο της συνέχειας, το ανθρώπινο δυναμικό μαθαίνει να χειρίζεται με επιτυχία τα καθημερινά προβλήματα και τις δυσκολίες που προκύπτουν. Δυσκολίες που έχουν να κάνουν με προβλήματα εργασίας ή και με την καθημερινή

επικοινωνία με τους πελάτες. Μαθαίνουν να χειρίζονται τον κάθε πελάτη διαφορετικά και να τον μεταπείθουν προς όφελος της Τράπεζας. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι εκείνοι που επιδιώκουν την εκπαίδευσή τους, υπερτερούν έναντι όσων αρκούνται στις ήδη αποκτηθείσες γνώσεις του παρελθόντος και έχουν τη δυνατότητα να ανέλθουν και να προαχθούν σε συνδυασμό βέβαια με τη γενικότερη αξιολόγησή τους από τα ανώτερα στελέχη (Παράρτημα Νο.3 – Συνέντευξη Νο.2).

Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι σε τράπεζες επιδιώκουν να παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια και σχετικά μαθήματα σε ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, προκειμένου να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε κάθε είδους εργασιακά προβλήματα, πιο εύκολα, άμεσα και αποτελεσματικά. Μέσα από την συνεχή εκπαίδευση γνωρίζουν ότι μπορούν να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στα καθημερινά προβλήματα της εργασίας τους, καθώς και να συνεργάζονται καλύτερα με τους συναδέλφους τους και να αξιοποιούν τις νέες αυτές γνώσεις προς όφελος της Τράπεζας που εργάζονται. Ταυτόχρονα, είναι ικανοί να αναζητήσουν καλύτερες συνθήκες εργασίας, αφού οι ανώτεροί τους θα τους αξιολογήσουν με καλύτερο τρόπο, έχοντας ως δεδομένη τη θέληση για διαρκή εργασιακή βελτίωση. Μέσα από τα ειδικά σεμινάρια μπορούν να χειρίζονται και τον πλέον δύσκολο πελάτη και να τον κάνουν να προσέλθει στην Τράπεζα και να μείνει ευχαριστημένος από τις τραπεζικές υπηρεσίες (Παράρτημα Νο.3 – Συνέντευξη Νο.3).

2.5 Καθοριστικοί Παράγοντες για την Παροχή Εκπαίδευσης στους Εργαζόμενους στον Τραπεζικό Κλάδο

2.5.1. Παράγοντας Διαμόρφωσης της Στρατηγικής μιας Επιχείρησης

Οι τραπεζικές επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αναγκάζονται να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς επίσης και την παροχή ανάγκης προς τους εργαζομένους σε αυτές (Clifford and Thorpe 2007). Ο ανταγωνισμός επιβάλλει στην τραπεζική επιχείρηση να επικεντρωθεί στην ανάλυση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της, έτσι ώστε η συγκεκριμένη επιχείρηση να

επανακαθορίζει συνεχώς τους στόχους και τη στρατηγική της σε συνάρτηση με την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους.

Θα πρέπει να σημειωθεί αντίστοιχα πως οι στρατηγικές που ακολουθούν οι τραπεζικές επιχειρήσεις είναι αρκετά διαφορετικές μεταξύ τους και πολύπλοκες και σχετίζονται με την διαμόρφωση των αναγκών της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η τελική απόφαση για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εκάστοτε τραπεζική επιχείρηση έχει σχέση με τη δομή της, τις ανάγκες των πελατών, τις δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π.. Όποια κι αν είναι το επιλεγθέν μοντέλο ανάπτυξης μιας τραπεζικής επιχείρησης, οι συντελεστές παραγωγής και πιο συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό θα συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ειδικότερα, η τραπεζική επιχείρηση θα πρέπει να επανακαθορίζει και να διαφοροποιεί το ρόλο του εργαζόμενου ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της και βάσει αυτών να τον εκπαιδεύει. Το αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών μπορεί να ερμηνευτεί ως διαφορετικός στόχος για την κάθε τράπεζα, όπως για παράδειγμα, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής ή παροχή κινήτρων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα εντός αυτών (Wallace and Hunt 1999).

2.5.2. Παράγοντας Παρακίνησης των Εργαζομένων

Σημαντικός παράγοντας, τον οποίο επικαλούνται οι υπεύθυνοι στις τράπεζες με σκοπό να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων τους, είναι η έννοια της παρακίνησης και πως αυτή μπορεί να οριοθετήσει και να αναλύσει την εκπαίδευση των εργαζομένων στην Τράπεζα. Ο Luthans (1998) ορίζει την παρακίνηση ως μια διαδικασία που αρχίζει από μια ανάγκη που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια κίνηση που αποσκοπεί σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους Ergen & Milligan (2000), παρακίνηση είναι η δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα παρακίνησης και διαμόρφωσης αναγκών εκπαίδευσης αναπτύχθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια εντός των τραπεζών και χρηματοπιστωτικών οργανισμών και διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το περιεχόμενό τους.

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης στους εργαζομένους στις τράπεζες. Οι μεταβλητές που παρεμβαίνουν σε αυτή τη διαδικασία και οι σχέσεις

που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών αποτελούν το βασικό περιεχόμενο αυτών των υποδειγμάτων. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), το υπόδειγμα των Porter και Lawler (1968) και η θεωρία της δικαιοσύνης (equity) αποτελούν τις πιο σημαντικές της δεύτερης κατηγορίας (Κόγκας 2007).

Στη δεύτερη κατηγορία αναφέρεται και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου προϋποθέτει γνώση και αντίστοιχη εμπειρία ούτως ώστε ο εργαζόμενος να γίνει αποτελεσματικός και αποδοτικός και εν τέλει να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της τραπεζικής επιχείρησης. Πολλοί είναι εκείνοι βέβαια στις τράπεζες που αναφέρουν πως οι ανάγκες εκπαίδευσης είναι εκείνες που σχετίζονται με τις θεωρίες παρακίνησης των εργαζόμενων και εξετάζουν κατά πόσο ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος παρακινείται για να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Οι σύγχρονες τραπεζικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια που καταβάλλουν να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους τους, έχουν αντιληφθεί τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει ο εργαζόμενος στην επίτευξη αυτών.

Η απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να δοθεί αναλύοντας το φαινόμενο της παρακίνησης εντός των επιχειρήσεων. Όσο πιο πολύ κατανοούμε τον όρο «παρακίνηση» τόσο καλύτερα μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τις ενεργητικές δυνάμεις που την αυξάνουν. Αυτό σημαίνει ότι, καθώς αυξάνουμε τις δυνάμεις της παρακίνησης, αυξάνουμε και την απόδοση, εφόσον βέβαια υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες και ιδιαίτερα στο χώρο της τραπεζικής. Κατά συνέπεια, αύξηση της απόδοσης του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τους Clifford and Thorpe (2007), ως παραγωγικότητα ορίζεται η σχέση ανάμεσα στις ποσότητες των παραγωγικών συντελεστών (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό) και του έργου που παράγεται από αυτούς (Clifford and Thorpe 2007).

Αναφερόμενοι στην ικανότητα του κάθε εργαζόμενου εντός των τραπεζικών επιχειρήσεων, ο οποίος εκτελεί συγκεκριμένο έργο, καθώς και η παρακίνηση, η οποία καθορίζει το επίπεδο της προσπάθειας που ο εργαζόμενος εξασκεί κάνοντας την συγκεκριμένη εργασία που του ανατέθηκε, είναι εκείνη η οποία επηρεάζει αντίστοιχα την παραγωγικότητα της τραπεζικής επιχείρησης. Τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, ο επανασχεδιασμός της εργασίας και η προσεκτική επιλογή ενός υπαλλήλου για μια συγκεκριμένη εργασία είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ικανότητα

του εργαζόμενου για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας στην Τράπεζα. Αυτές οι ενέργειες, κατά συνέπεια, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς στα χέρια των διοικητικών στελεχών, αλλά και των προϊσταμένων για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παραγωγικότητας στις τράπεζες (Παπούλιας 2001).

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επηρεαστεί θετικά η παρακίνηση του εργαζόμενου εντός των τραπεζών, δεν περιορίζεται μόνο στα παραπάνω. Η βάση τους όμως για να είναι σωστή η διαδικασία αυτή, έγκειται στη δημιουργία υποκινητικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να αξιοποιήσει τις γνώσεις του, τις δεξιότητες, αλλά και την εμπειρία που πιθανώς να έχει και εν τέλει να αυξήσει την παραγωγικότητά του, η οποία αποτελεί αντικείμενο μελέτης και σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των τραπεζικών επιχειρήσεων (Wallace and Hunt 1999).

2.5.3. Παράγοντας της Ικανοποίησης των Εργασιακών Αναγκών στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες και επιθυμούν να τις ικανοποιήσουν στον εργασιακό τους χώρο. Η ανάγκη δημιουργεί μια κατάσταση στέρησης κατά την οποία μπαίνει σε λειτουργία μια κινητήρια δύναμη για να καλυφθεί. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή αλλιώς τα κίνητρα έχουν διαφορετική έκταση ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρα του ατόμου. Αφού το άτομο έχει τέτοιες ανάγκες και επιδιώκει να τις ικανοποιήσει μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, μπορούμε να υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει (Κόγκας 2007).

Δεν μπορούμε να είμαστε ακριβείς στο ποια είναι ακριβώς αυτή η συμπεριφορά εντός των τραπεζικών οργανισμών. Ο κάθε τραπεζικός οργανισμός προσπαθεί να παρατηρεί και να εντοπίζει ποιες ανάγκες δεν ικανοποιούνται και να δίνει τα κατάλληλα κίνητρα και να υποκινεί τους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό σημαίνει, ότι καθώς αυξάνουμε τις δυνάμεις της παρακίνησης, αυξάνουμε και την απόδοση, εφόσον βέβαια υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες. Τα άτομα εκ φύσεως έχουν αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι οι τραπεζικές επιχειρήσεις, στις οποίες εργάζονται, δεν αξιοποιούν πλήρως αυτές τις φυσικές και πνευματικές τους ικανότητες (Χυτήρης 2001).

Η εργασία ασκεί σημαντικό κοινωνικό έργο, καθόσον συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία και παράλληλα μέσω του εισοδήματος που εξασφαλίζει στους εργαζομένους την κάλυψη των αναγκών τους. Η γενικότερη συμπεριφορά ενός ατόμου, η παρούσα κατάστασή του, καθώς και οι προοπτικές που έχει το άτομο αυτό θα μπορούσαν να προσεγγιστούν γνωρίζοντας την εργασία του. Η εργασία συμβάλλει στην ικανοποίηση και άλλων ανθρώπινων αναγκών, όχι απλώς των αναγκών για στέγη και τροφή, αλλά και την ανάγκη για κοινωνική προβολή, κοινωνικότητα, γόητρο, αναγνώριση, σεβασμό, καθώς ο χώρος εργασίας είναι και τόπος επικοινωνίας και κοινωνικής συναναστροφής με συναδέλφους και κατ' επέκταση φίλους (Κόγκας 2007).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως η εργασία στις τράπεζες, πέρα από τη σημασία της για τους εργαζόμενους είναι ιδιαίτερα σημαντική και για την τραπεζική επιχείρηση. Ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει ότι τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως είναι οι τραπεζικές, τις δημιουργούν άνθρωποι, καθώς παρατηρούνται καθημερινά επιχειρήσεις να κλείνουν ή να είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε αυτοί εκτελούν. Η φύση της εργασίας, το περιεχόμενό της, η ελκυστικότητά της, καθώς και ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται η εργασία στις ικανότητες και τις προσδοκίες του εργαζόμενου είναι υποκειμενικοί παράγοντες και σε κάθε άνθρωπο έχουν διαφορετικό αντίκτυπο σχετικά με την ικανοποίηση (Χυτήρης 2001).

2.6 Συγκεκριμένα Προγράμματα Εκπαίδευσης για τους Εργαζόμενους στο Τραπεζικό Κλάδο

2.6.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης ανά Επίπεδο Εργασίας

Σημαντικά προγράμματα εκπαίδευσης ανά επίπεδο εργασίας προσφέρονται από το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο πάντα σε σχέση με το αντικείμενο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Τα ειδικά προγράμματα που προσφέρονται αναφέρονται σε τομείς Εμπορικής Τραπεζικής, Επενδυτικής Τραπεζικής και Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης. Στη παρούσα ενότητα, προσφέρεται μια αναλυτική παρουσίαση των προγραμμάτων

αυτών, ο σκοπός τους καθώς και τα άτομα που μπορούν να τα παρακολουθήσουν (Ρεπούσης 2006).

2.6.2 Ανάγκη Γνώσεων Εμπορικής Τραπεζικής

Η κατάρτιση του συγκεκριμένου προγράμματος εκπαίδευσης έχει σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων γύρω από θέματα που αφορούν την εγγύηση των καταθέσεων και απευθύνεται στο προσωπικό των πιστωτικών ιδρυμάτων. Παρέχουν έτσι μια σωστή πληροφόρηση στους τραπεζικούς υπαλλήλους που συναλλάσσονται καθημερινά με πελάτες, καθώς και στην αντιμετώπιση της παραπληροφόρησης σε αυτά τα θέματα. Βασικά θέματα του συγκεκριμένου σεμιναρίου είναι (Ρεπούσης 2006):

- Η εγγύηση των καταθέσεων
- Η νομοθεσία που ισχύει
- Κανόνες λειτουργίας
- Οι πόροι, αλλά και ο τρόπος διοίκησης του ελληνικού συστήματος καταθέσεων
- Οι δικαιούχοι και οι κατηγορίες αυτών
- Τρόποι με τους οποίους μπορούν να καλυφθούν οι παραπάνω από το Ελληνικό Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων.

2.6.3 Απόκτηση Πανερωπαϊκού Πιστοποιητικού Θεμελιωδών Τραπεζικών Σπουδών (EFCB)

Τα άτομα που εργάζονται σε πιστωτικά ιδρύματα μπορούν να χρησιμοποιούν το EFCB ως ένα χρήσιμο «εργαλείο». Το πρόγραμμα αυτό αναφέρεται σε νέους, έμπειρους ή απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το ενδιαφέρον που παρουσιάζει είναι σημαντικό, αφού παρέχει μια γνώση σφαιρική και συστηματική γύρω από τις τράπεζες και την λειτουργία τους, καθώς και μια ολοκληρωμένη εικόνα για το τραπεζικό περιβάλλον. Άτομα που εργάζονται σε περιβάλλον οικονομικό ή που σπουδάζουν σε παρεμφερή γνωστικά αντικείμενα, έλκονται από το συγκεκριμένο πρόγραμμα (Ρεπούσης 2006).

Βασικός άξονας του προγράμματος είναι η εκμάθηση των τραπεζικών προϊόντων και των υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο γεγονός ότι παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον στο οποίο οι τράπεζες κινούνται και λειτουργούν, όπως το νομισματικό και το

οικονομικό (Ρεπούσης 2006). Παράλληλα, παρουσιάζει στοιχεία από την τραπεζική δεοντολογία και το οικονομικό μάρκετινγκ και διαχείριση. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα θεωρείται αξιόπιστο από την στιγμή που διαθέτει σημαντικές πρακτικές τοπικών αγορών στην Ευρώπη και από την στιγμή που αυτές τις πρακτικές μπορεί και τις παρουσιάζει ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε αγοράς. Τα αποτελέσματα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα τα οποία αποτελούν στοιχεία μάθησης, είναι τα παρακάτω (Ρεπούσης 2006):

- Έννοιες της οικονομικής επιστήμης και κατανόηση αυτών
- Το θεσμικό πλαίσιο γύρω από τις τράπεζες και τις υπηρεσίες τους
- Κατανόηση των εννοιών χρηματοοικονομικής ανάλυσης και νομισματικής θεωρίας
- Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στην τραπεζική πρακτική και ιδίως σε πελατειακό επίπεδο
- Κατανόηση των χρηματοοικονομικών προϊόντων
- Βασικές αρχές δεοντολογίας του τραπεζικού μάρκετινγκ και διαχείρισης.

2.6.4 Εκμάθηση Τραπεζικών Εργασιών όπως Ανάλυση Ισολογισμών – Αξιολόγηση ποσοτικών στοιχείων επιχειρήσεων – Αριθμοδείκτες

Τα θέματα τα οποία περιλαμβάνει το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι τα εξής:

- Τρόποι ανάλυσης, αλλά και αξιολόγησης των οικονομικών μεγεθών
- Ανάλυση παθητικού ή ενεργητικού
- Χρήση αριθμοδεικτών και αποτελεσματικότητα αυτών, όσο αφορά την έρευνα των οικονομικών μεγεθών
- Παρατηρήσεις ορκωτών ελεγκτών με τέτοιο τρόπο ώστε να χρησιμεύουν σε ανάληψη πιστωτικών κινδύνων

2.6.5 Εκπαίδευση με Στόχο την Προώθηση Αποτελεσματικών Πωλήσεων και τη Δημιουργία Αφοσιωμένων Πελατών

Σκοπός του συγκεκριμένου προγράμματος εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει τον ενδιαφερόμενο εργαζόμενο στις τράπεζες να ασχοληθεί και να κατανοήσει τα παρακάτω (Ρεπούσης 2006):

- Τους πελάτες της Τράπεζας και την αγοραστική τους συμπεριφορά
- Τρόπους σωστής επικοινωνίας με στόχο την προώθηση των πωλήσεων
- Παράγοντες που επηρεάζουν τον πελάτη, όσον αφορά την αγοραστική του προσήλωση.
- Τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι συμμετέχοντες αναφέρονται στην σωστή οργάνωση όλων των ενεργειών που έχουν σχέση με εσωτερικές πωλήσεις της Τράπεζας, αλλά και στο να μπορούν να επικοινωνούν με τους τραπεζικούς πελάτες, λαμβάνοντας υπόψη τους μεθόδους ψυχοτεχνικές στοχεύοντας σε αύξηση των τραπεζικών πωλήσεων.

Τα θέματα του συγκεκριμένου προγράμματος είναι τα ακόλουθα (Ρεπούσης 2006) :

- Αρχές και μέθοδοι μάρκετινγκ και εφαρμογή τους στον χρηματοπιστωτικό τομέα
- Παράγοντες που προσδιορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών
- Ανάλυση αναγκών και κινήτρων της αγοράς
- Βασικά στάδια στην πώληση τραπεζικών υπηρεσιών (εισαγωγή, προγραμματισμός, προσέγγιση, ανάγκες πελατών, αντιμετώπιση αντιρρήσεων, εξυπηρέτηση πελατών, τμήμα παραπόνων)
- Σωστή γραπτή και λεκτική επικοινωνία με τους πελάτες
- Μέθοδοι ψυχομετρικές για την καλύτερη επικοινωνία με στόχο τις τραπεζικές πωλήσεις.
- Ασφάλεια πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων

Οποιαδήποτε προβλήματα παρουσιάζονται και αφορούν στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί θέμα του παραπάνω σεμιναρίου. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να προκύψουν από τη συνεχή εξέλιξη της πληροφορικής, αλλά και την απαραίτητη προστασία από διάφορες απειλές. Έτσι, λοιπόν, σημαντικά είναι τα θέματα που αφορούν (Ρεπούσης 2006):

- την απόλυτη προστασία του μηχανογραφικού συστήματος
- τον εντοπισμό εσωτερικών και εξωτερικών απειλών
- τους τρόπους αντιμετώπισής τους

- τις λύσεις για σωστή και αποτελεσματική προστασία τηλεπικοινωνιακών και λειτουργικών συστημάτων.

Χρησιμοποιούνται επίσης οι αρχές κρυπτογράφησης, τα firewalls, αλλά και τρόποι για μια καλύτερη προστασία σε συνεργασία με κανόνες ασφαλείας με σκοπό την ολοκληρωτική εκπαίδευση των εργαζομένων στις τράπεζες.

2.6.6 Εκπαίδευση για το Χειρισμό και τη Λειτουργία των Αξιόγραφων

Η οποιαδήποτε μορφή αξιόγραφου και η γνώση γύρω από αυτό δίνεται από συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις. Έτσι προσφέρεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να μπορούν να χειρίζονται τα αξιόγραφα αυτά, να αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά τους και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν το κατά πόσο έγκυρα θεωρούνται. Σημαντικό επίσης είναι και το γεγονός της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην Τράπεζα με σκοπό την αξιολόγηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναφορικά με (Ρεπούσης 2006):

- τους πιστωτικούς κινδύνους και τη διαχείριση αυτών
- τον εντοπισμό αιτών που είναι υπεύθυνες για αυτούς
- με ποιο τρόπο οι τράπεζες δυστυχώς επηρεάζονται σχετικά
- την αξιολόγηση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων μιας επιχείρησης
- τις λύσεις για χρηματοδοτήσεις για την αντιμετώπιση πιστοδοτικών αναγκών πελατείας
- την καλύτερη παρακολούθηση του δανειακού χαρτοφυλακίου
- τους τρόπους προσέλκυσης νέων πελατών

2.6.7 Εκπαίδευση για την Αξιολόγηση των Χρηματοδοτικών Αιτημάτων των Επιχειρήσεων

Όλοι οι μηχανισμοί, αλλά και οι έννοιες της οικονομίας και του μηχανισμού της αξιολόγησης χρηματοδοτικών αιτημάτων επιχειρήσεων παρουσιάζονται σε αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Επίσης, δίνονται στοιχεία για :

- Το θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο
- Την ανάλυση οικονομικού συστήματος για αγορά χρήματος
- Το χρηματοπιστωτικό σύστημα και ανάπτυξη αυτού

- Τα δάνεια και πιστωτικοί κίνδυνοι
- Τα κεφάλαια και τρόπους άντλησης αυτών
- Τους χρηματοδοτικούς και επιχειρηματικούς κινδύνους
- Τους τρόπους προφύλαξης από τους παραπάνω κινδύνους με βάση τους κανόνες ιδιωτικοί δικαίου.

Έτσι, λοιπόν, η διαδικασία αξιολόγησης επιχειρηματικού ή χρηματοοικονομικού κινδύνου γίνεται πιο εύκολη για τους συμμετέχοντες, αφού αποκτούν γνώσεις νομικές και πρακτικές. Επίσης, είναι προετοιμασμένοι και απέναντι σε κινδύνους πιστωτικούς, πιστοληπτικής ικανότητας πελατών, διαχείριση και αξιολόγηση πιστωτικών κινδύνων.

2.6.8 Εκπαίδευση για τη Διαχείριση Καρτών και Δανείων

Όλοι οι τρόποι με τους οποίους παρουσιάζονται το θεσμικό και το διαδικαστικό πλαίσιο αλλά και η προώθηση προϊόντων καταναλωτικής πίστης αφορούν το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Χρησιμοποιείται το excel σε χρηματοοικονομικές εφαρμογές καθημερινής τραπεζικής πρακτικής. Η εξοικείωση με το excel από τα κατώτερα και μεσαία στελέχη των τραπεζών για καλύτερη διαχείριση και αντιμετώπιση χρηματοοικονομικών προβλημάτων είναι το θέμα του συγκεκριμένου προγράμματος.

2.6.9 Εκπαίδευση για τη Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Επιχειρήσεων

Τα θέματα τα οποία συμπεριλαμβάνονται στο εν λόγω πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι τα εξής ακόλουθα (Ρεπούσης 2006)

- Χρηματοοικονομικές καταστάσεις
- Στατική χρηματοοικονομική ισορροπία
- Δυναμική χρηματοοικονομική ισορροπία
- Χρηματοοικονομικοί δείκτες
- Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων σε ότι αφορά πιστωτική πολιτική
- Χρήση κεφαλαίων
- Μέθοδοι χρηματοοικονομικής πρόβλεψης.

2.6.10 Προγράμματα Εκπαίδευσης Σχετικά με τις Λοιπές Χρηματοοικονομικές Λειτουργίες Εντός των Εμπορικών Τραπεζών

Λογιστική

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης προσφέρεται η εκμάθηση εννοιών σε σχέση με τη Λογιστική, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα δεδομένα επιχειρήσεων με τους λογαριασμούς. Επίσης, διεξάγεται ανάλυση λογιστικών καταστάσεων για το περιεχόμενό τους και την σύνταξή τους αντίστοιχα (Ρεπούσης 2006).

Δημιουργική Λογιστική

Η μελέτη γύρω από τους αριθμοδείκτες σε διαχείριση σημαντικών κονδυλίων είναι το βασικό θέμα του συγκεκριμένου προγράμματος εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες μπορούν να εκπαιδευτούν στο να διαχειρίζονται σημαντικές οικονομικές καταστάσεις εντός των τραπεζών. Παράλληλα εκπαιδεύονται στο να διαχειρίζονται οικονομικούς λογαριασμούς, λογιστικά υπόλοιπα οικονομικών καταστάσεων, στοιχεία ανάλυσης οικονομικών καταστάσεων, αλλά και στοιχεία οικονομικών καταστάσεων που αφορούν σφάλματα ή και παρατηρήσεις από τους ορκωτούς ελεγκτές εντός των επιχειρήσεων.

Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (Δ.Λ.Π.)

Προσφέρονται οι βασικές γνώσεις γύρω από τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, παρουσιάζονται οι διαφορές της ελληνικής νομοθεσίας σε σχέση με τα ΔΛΠ, ισολογισμοί, ταμειακές ροές, τον τρόπο με τον οποίο συντάσσονται οι οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα ΔΛΠ και τέλος χρήσιμες πληροφορίες κατά τα ΔΛΠ, που μπορεί να αφορούν αναλύσεις κονδυλίων.

Εγγυητικές Επιστολές

Οι εγγυητικές επιστολές και το περιεχόμενό τους αναλύεται στο συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Δίνονται στοιχεία γύρω από τους ενδιαφερόμενους αλλά και τις ανάγκες τους, τις αρχές που ισχύουν για τις εγγυητικές επιστολές και την διαχείριση ειδικών περιπτώσεων.

Έλεγχος Ενδεχόμενης Απάτης Οικονομικών Καταστάσεων

Προσφέρονται στοιχεία τα οποία σχετίζονται με περιπτώσεις απάτης σε ό,τι αφορά τη διαχείριση και εντοπισμό των κινδύνων στις επιχειρήσεις, τον εσωτερικό έλεγχο, την εταιρική διακυβέρνηση και την επαγγελματική ικανότητα και ηθική εντός αυτών. Παράλληλα, εξετάζεται και το κατά πόσο οι ελεγκτές είναι σε θέση να ασκήσουν επαγγελματικό έλεγχο σε περίπτωση απάτης σε ό,τι αφορά τα Πρότυπα Διεθνών Φορέων. Εξετάζονται τα στοιχεία που προκύπτουν από έρευνες γύρω από τα οικονομικά εγκλήματα.

Έλεγχος Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων

Οτιδήποτε αφορά τον έλεγχο διαχείρισης διαθεσίμων στις επιχειρήσεις αλλά και στις εμπορικές τράπεζες παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Σημαντικοί είναι και οι λόγοι οι οποίοι επιβάλλουν τον συγκεκριμένο έλεγχο στις επιχειρήσεις και τράπεζες αντίστοιχα.

Καταθετικά Προϊόντα

Το όποιο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο διέπει τα καταθετικά προϊόντα παρουσιάζεται σε αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Προσφέρονται αναλύσεις οικονομοτεχνικών παραμέτρων και ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν στα καταθετικά προϊόντα. Παράλληλα, δίνονται και τα χαρακτηριστικά των διαφόρων καταθετικών

λογαριασμών ως προϊόντα πώλησης στην τραπεζική πελατεία για λόγους αποταμιευτικούς, επενδυτικούς και συναλλακτικούς.

Εκμάθηση Αρχών Μάρκετινγκ και Τεχνικών Πωλήσεων με σκοπό τη δημιουργία Ικανοποιημένων Πελατών

Οι αρχές του μάρκετινγκ, οι οποίες εφαρμόζονται στην κάθε τράπεζα, καθώς και η χρησιμότητά τους με σκοπό την διατήρηση ικανοποιημένων πελατών θεωρείται το βασικό αντικείμενο του προγράμματος εκπαίδευσης, το οποίο αποσκοπεί στην καλύτερη πληροφόρηση γύρω από αυτές τις διαδικασίες. Παρουσιάζονται οι νέες τεχνικές πωλήσεων για προσέλκυση νέων πελατών, αλλά και για την διατήρηση των παλαιότερων.

Μεθοδολογία και Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ρόλος της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, αλλά και οι αρμοδιότητές της δίνονται σε αυτό το πρόγραμμα. Επίσης, αναλύονται οι δράσεις της είτε είναι σχετικές με την κεντρική υπηρεσία είτε με το δίκτυο. Μπορεί να είναι οργανωτικές, διοικητικές και λειτουργικές. Εξαιρούνται αυτές που έχουν σχέση με τα συστήματα πληροφορικής.

Νομικά Θέματα Συναλλαγών

Παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του ιδιωτικού δικαίου και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν. Επεξηγούνται νομικοί όροι και οι έννοιές τους, καθώς και το τραπεζικό δίκαιο και η εφαρμογή του σε καθημερινές συναλλαγές.

Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών

Το πρόγραμμα αυτό σκοπεύει να μετατρέψει τους «δύσπιστους» πελάτες σε μόνιμους μέσα από την δημιουργία προϋποθέσεων, οι οποίες θα ικανοποιούν τους πελάτες και θα δημιουργήσουν αγοραστική προσήλωση στις υπηρεσίες της Τράπεζας.

Πρακτικά Θέματα Τραπεζικών Συναλλαγών

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα παρουσιάζονται υποθετικές συναλλαγές με ποικίλους τρόπους αντιμετώπισης αλλά και κινδύνους. Δίνονται επίσης οι πιθανοί χειρισμοί, κάποιες τυχόν παρανοήσεις, αλλά και οι όροι της γραφειοκρατικής εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και οι όποιες λύσεις δοθούν και η τεκμηρίωση αυτών.

Στεγαστικά Δάνεια

Όποιες απορίες υπάρχουν γύρω από την τιμή των διαφόρων νομισμάτων, που αφορούν τις ξένες συναλλαγές και τις όποιες ιδιαιτερότητες αυτών, παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο σύστημα εκπαίδευσης. Επίσης, προσφέρονται χρήσιμα στοιχεία που αφορούν κατοίκους εκτός Ελλάδας, οι οποίοι μπορούν να ανοίγουν τραπεζικούς λογαριασμούς σε ξένα νομίσματα.

Τραπεζικό Απόρρητο

Σοβαρό νομικό θέμα με σχετικές προεκτάσεις αποτελεί η εχεμύθεια, η οποία πρέπει να ισχύει σε καθημερινές συναλλαγές τραπεζικές. Διευκρινίζεται το ειδικό ρυθμιστικό πλαίσιο το οποίο και διασφαλίζει την εξυπηρέτηση πελατείας, τα ειδικά ζητήματα και την αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Εξετάζονται επίσης οι αστικές, ποινικές και δεοντολογικές συνέπειες. Τέλος, δίνονται πληροφορίες γύρω από το θεσμικό και κανονιστικό για το τραπεζικό απόρρητο των ιδιωτών αλλά και των επιχειρήσεων.

Τρόποι Διοίκησης Εμπορικών Τραπεζών

- Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων τραπεζικών στελεχών
- Διευκρινίζονται οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, επικοινωνίας, υποκίνησης των εργασιακών εκείνων ομάδων, οι οποίες μπορούν να εφαρμοσθούν στον τραπεζικό χώρο.
- Αποτροπή ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας.
- Παρουσιάζεται το κοινοτικό κανονιστικό πλαίσιο το οποίο αφορά την πρόληψη νομιμοποίησης εσόδων που προέρχονται από εγκληματικές ενέργειες.
- Παράλληλα, η συγκεκριμένη εκπαίδευση αφορά και την πρόληψη τρομοκρατίας και το ξέπλυμα «βρώμικου» χρήματος. Δίνεται έμφαση σε υποχρεώσεις προσωπικού πιστωτικών ιδρυμάτων και στην χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Παρουσιάζονται οι τεχνικές ξεπλύματος βρώμικου χρήματος.

2.7 Διαπιστώσεις των Τραπεζών και των Τραπεζικών Στελεχών για την Εκπαίδευση των Εργαζομένων

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις μέρες μας, η αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχρονική επιλογή στρατηγικής σημασίας και είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες του κάθε Τραπεζικού Ομίλου. Αυτό έχει διασφαλιστεί με το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός θεσμοθετημένου και ολοκληρωμένου Πλαισίου Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης, που δίνει έμφαση στην ενίσχυση μιας ενιαίας κουλτούρας ανάπτυξης.

Τα Προγράμματα Επαγγελματικής Ανάπτυξης σε ένα Τραπεζικό Όμιλο στοχεύουν στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων που οδηγούν σε βέλτιστη απόδοση, στη στοχευμένη αξιοποίησή τους για την κάλυψη σημαντικών θέσεων στον οργανισμό, τον προγραμματισμό διαδοχής, τη μεταφορά γνώσης και την εδραίωση κοινών μεθοδολογιών ανάπτυξης που ενισχύουν τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα.

Η ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου δεν αποτελεί μεμονωμένο γεγονός και δεν

επιτυγχάνεται μόνο με την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος ανάπτυξης ή στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής ενότητας. Αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, η οποία απαιτεί τη συνεχή προσπάθειά του και ενσωματώνεται στις εργασιακές δραστηριότητές του. Στην κάθε τράπεζα παρέχονται σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως ο εμπλουτισμός του εργασιακού αντικειμένου, η συμμετοχή σε έργα (Projects), η καθοδήγηση (Coaching) και η μετακίνηση σε άλλο ρόλο, αντικείμενο ή και επιχειρηματική μονάδα. Αποτελεί επίσης γεγονός πως εφαρμόζονται από τις τράπεζες συγκεκριμένα στοχευμένα προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών, ως εξής (Αρχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας):

- *Προγράμματα Ανάπτυξης Διοικητικών Ομάδων και Στελεχών.* Τα προγράμματα αυτά στοχεύουν στην εξατομικευμένη ανάπτυξη, με έμφαση στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση (Feedback 360°) μέσω ηλεκτρονικού Ερωτηματολογίου Ανατροφοδότησης ειδικά προσαρμοσμένου στις ιδιότητες της κάθε τράπεζας, Coaching και Δημιουργία Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης.
- *Εφαρμογές Επαγγελματικής Ανάπτυξης.* Περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική καταγραφή του επαγγελματικού προφίλ κάθε συμμετέχοντα, την παροχή αναλυτικής πληροφόρησης σχετικά με τα θετικά σημεία και εκείνα που χρήζουν βελτίωσης, τη δημιουργία προσωπικών πλάνων ανάπτυξης και τη λειτουργία Επιτροπών Επαγγελματικής Ανάπτυξης σε κάθε Γενική Δ/ση για την παρακολούθηση των πλάνων αυτών και της εν γένει πορείας των στελεχών της. Στόχος είναι η βελτίωση των επαγγελματικών ιδιοτήτων και της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου στο πλαίσιο του υπάρχοντος ή/ και νέου ρόλου.
- *Προγράμματα Mentoring.* Στοχεύουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης έμπειρων επαγγελματιών με την ενεργοποίηση στο ρόλο του μέντορα διευθυντικών στελεχών που δεν έχουν άμεση ιεραρχική σχέση με τους συμμετέχοντες. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εστιάζει στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων του συμμετέχοντα, την ενθάρρυνση της διατημηματικής συνεργασίας και τη διεύρυνση της γνώσης για τον Οργανισμό. Παράλληλα, βοηθά τους μέντορες να ενισχύσουν τις ικανότητές τους σε θέματα καθοδήγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

- Η Εκπαίδευση στη κάθε τράπεζα είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρηματικών μονάδων. Παρέχονται προγράμματα τα οποία καλύπτουν ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης κάθε εργαζόμενου αλλά και με τις διοικητικές προσκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη σε θέσεις ευθύνης.

Με βασική επιδίωξη την παροχή στοχευμένης εκπαίδευσης έχουν αναπτυχθεί Εκπαιδευτικά Πλάνα ανά θέση εργασίας σε κάθε τράπεζα. Πρόκειται για λεπτομερή χαρτογράφηση όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ρόλο σύμφωνα με το χρόνο ενασχόλησης, το αντικείμενο, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε ρόλο συγκεκριμένα. Στην Ελλάδα, η πλειοψηφία των επιχειρηματικών μονάδων της Τράπεζας διαθέτουν δομημένα πλάνα εκπαίδευσης ανά θέση.

Επίσης στην Ελλάδα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε θέματα Πιστοποιήσεων (ΤτΕ), με παροχή στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προετοιμασίας για τις σχετικές εξετάσεις. Παράλληλα, το 2012, συνεχίστηκε η υλοποίηση του προγράμματος Εσωτερικής Πιστοποίησης στην Τραπεζική Μικρών Επιχειρήσεων σε συνεργασία με το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ). Το πρόγραμμα απευθύνεται στους Διευθυντές του Δικτύου Καταστημάτων, καθώς και σε έμπειρους Συμβούλους της Τραπεζικής Μικρών Επιχειρήσεων. Αντίστοιχο Εσωτερικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης έχει αναπτυχθεί και στην Τραπεζική των Επιχειρήσεων με συμμετέχοντες έμπειρους Account Officers του Corporate Banking. Η συστηματική εκπαίδευση που παρέχεται καταδεικνύει την αξία που δίνει ο Όμιλος στην ύπαρξη πιστοποιημένων γνώσεων, γεγονός που συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη των ανθρώπων της Τράπεζας και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών της.

Σημειώνεται επίσης, πως η ανάπτυξη των ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων των στελεχών μιας Τράπεζας εξακολουθεί να βρίσκεται ανάμεσα στις στρατηγικές προτεραιότητές της. Οι σύγχρονες απαιτήσεις στο χώρο εργασίας και, παράλληλα, η σημαντική εξοικείωση των στελεχών στη χρήση των υπολογιστών και των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας έχουν επιτρέψει τον εμπλουτισμό των διαφόρων μεθοδολογιών εκπαίδευσης. Πολλά από τα διαθέσιμα προγράμματα πραγματοποιούνται

μέσω της μεθόδου blended learning. Παρέχεται επομένως στους συμμετέχοντες η δυνατότητα αποκλειστικής διαχείρισης του χρόνου εκπαίδευσης (σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, από οποιοδήποτε χώρο με πρόσβαση στο Internet) παράλληλα με ευελιξία μάθησης και «γέφυρα» μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Αξίζει ,τέλος, να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα αναπτύχθηκαν εσωτερικά, πρωτοποριακά προγράμματα (Life Skills, Time & Stress management and Work Life Balance) που στόχο έχουν να βελτιώσουν την αυτογνωσία, τη θετική στάση και την ψυχολογία των εργαζομένων προκειμένου να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αντιξοότητες της οικονομικής κρίσης.

Με γνώμονα την ανάγκη των εργαζομένων για άμεση και ουσιαστική πληροφόρηση, αλλά και την ενίσχυση της διαφάνειας σχετικά με τα θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης έχουν δημιουργηθεί και χρησιμοποιούνται δυο ενδοδικτυακοί τόποι: ο πρώτος αφορά στην Επαγγελματική Ανάπτυξη και ο δεύτερος στην Εκπαίδευση. Πρόκειται για δυο καινοτόμα sites όχι μόνο από πλευράς περιεχομένου αλλά και λειτουργικότητας, που προσφέρουν ολοκληρωμένη ενημέρωση αναφορικά με τα σχετικά προγράμματα, τα εργαλεία και τις διαδικασίες.

2.8 Προτάσεις για την Εκπαίδευση και την Επιμόρφωση των Υπαλλήλων στον Τραπεζικό Κλάδο

Αναφορικά με τις προτάσεις για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων στον Τραπεζικό Κλάδο, προτείνεται η επαγγελματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση, τα οποία 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 (Αρχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας).

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.

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.

Η κάθε Τράπεζα έχει την υποχρέωση να μεριμνά για την κατάρτιση και την εν γένει εκπαίδευση του Προσωπικού της, ιδίως στις περιπτώσεις εισαγωγής νέων προγραμμάτων, προϊόντων και των κάθε φορά επιλεγόμενων επιχειρηματικών πρακτικών. 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 κάθε Τράπεζα οφείλει να εφαρμόζει πολιτικές και συστήματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της, τόσο κατά την πρόσληψη, όσο και τη μετέπειτα εργασιακή του πορεία. Η επιμόρφωση του προσωπικού της κάθε 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 κάθε Τράπεζας, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπαίδευση από απόσταση παρέχοντας γνώσεις

για βασικά προϊόντα και υπηρεσίες.

2.9 Ανακεφαλαίωση Κεφαλαίου

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν συγκεκριμένα στοιχεία για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον Τραπεζικό Τομέα. Πιο συγκεκριμένα ,και για λόγους αναλυτικότερης παράθεσης σχετικών γεγονότων εντός του κλάδου, έγινε μια ιδιαίτερη αναφορά στο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Τραπεζικό Τομέα, στην σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα, στις μορφές εκπαίδευσης εργαζομένων στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις και στα πλεονεκτήματα που προσφέρουν, καθώς επίσης και στους παράγοντες εντός των Τραπεζών, οι οποίοι καθορίζουν την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους καθώς και συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους στον Τραπεζικό Κλάδο. Τέλος, αναφέρθηκαν σχετικές απόψεις των ειδικών για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των εργαζόμενων στον Τραπεζικό κλάδο αλλά και τα προγράμματα τα οποία θα πρέπει να εφαρμόζονται σχετικά για την καλύτερη και ανταγωνιστικότερη απόδοση των Τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Αναφερόμενοι στη μεθοδολογία της παρούσης έρευνας, θα πρέπει να σημειωθεί πως σκοπός της έρευνας είναι η διευκόλυνση της κατανόησης των φαινομένων, η πρόβλεψή τους και η δυνατότητα για τον έλεγχο τους. Έτσι, το γενικό πλαίσιο μιας έρευνας περιλαμβάνει τη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, δηλαδή δεδομένων που έχουν «δημιουργηθεί» από κάποιον άλλον πλην του ερευνητή, χαρακτηριστικό παράδειγμα των οποίων είναι η βιβλιογραφία, καθώς και από τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, δηλαδή δεδομένων που έχουν «δημιουργηθεί» από τον ερευνητή, χαρακτηριστικό παράδειγμα των οποίων είναι οι συνεντεύξεις, αλλά και η συμπλήρωση προκατασκευασμένων ερωτηματολογίων. Η παρούσα εργασία θα περιλάβει και τις δύο ανωτέρω μορφές δεδομένων, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια.

3.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπό της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εργαζόμενων στον Τραπεζικό Τομέα σχετικά με την αναγκαιότητα και τη συνεισφορά της εκπαίδευσης στην εργασία τους. Συγκεκριμένα, τα σημαντικά ερωτήματα που τίθενται συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Πόσο αναγκαία θεωρούν οι εργαζόμενοι στις Τράπεζες την εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας τους;
- Ποια είναι η γνώμη τους σχετικά με την προσφορά της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον;
- Ποια είναι τα καλύτερα μέσα παροχής εκπαίδευσης;

3.3 Δείγμα της Έρευνας

Στη στατιστική με τον όρο «δείγμα» χαρακτηρίζεται ένα οποιοδήποτε αντιπροσωπευτικό μέρος ενός στατιστικού πληθυσμού που λαμβάνει μέρος σε μία

έρευνα (ορισμός Wikipedia). Στην έρευνα μας το δείγμα αποτελείται από 100 εργαζόμενους μεγάλης Ελληνικής Τράπεζας σε καταστήματα Αθηνών και Πειραιά.

Σχετικά με τη μέθοδο δειγματοληψίας, επιλέχθηκε η τυχαία δειγματοληψία. Ένα τυχαίο δείγμα έχει την ιδιότητα ότι το κάθε στοιχείο του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να συμπαριληφθεί στο δείγμα με οποιοδήποτε άλλο. Έτσι, ένα δείγμα που λαμβάνεται τυχαία είναι αμερόληπτο με την έννοια ότι κανένα στοιχείο του πληθυσμού δεν έχει περισσότερες πιθανότητες να επιλεγεί από οποιοδήποτε άλλο (σημειώσεις Μεθοδολογίας Έρευνας και Στατιστικής, Ρούσσος)

3.4 Δευτερογενής Έρευνα

Σε γενικές γραμμές, η δευτερογενής έρευνα ασχολείται με την συλλογή πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από κάποιον άλλο εκτός του ερευνητή και για κάποιο άλλο σκοπό, οι οποίες όμως είναι απόλυτα απαραίτητες για κάθε έρευνα (Πετράκης 2006). Με την έρευνα αυτή αρχίζει ουσιαστικά η συλλογή των πρώτων πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας. Οι πληροφορίες αυτές έχουν ως στόχο να διευρύνουν την γνώση του ερευνητή δίνοντας μια λεπτομερή εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση στην επιχείρηση και το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Επιπλέον, παρέχουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να ενημερωθεί καλύτερα για το θέμα που προτίθεται να διερευνήσει και να αναγνωρίσει ο ίδιος προσωπικά την έκταση του προβλήματος.

Τέλος, εργαλείο δευτερογενούς έρευνας αποτελούν προγενέστερες ακαδημαϊκές μελέτες καθώς και βιβλιογραφίες που ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα και μπορούν να δώσουν στον ερευνητή χρήσιμες πληροφορίες για το υπό διερεύνηση θέμα που ασχολείται. Στην παρούσα εργασία, η δευτερογενής έρευνα έχει βασιστεί επάνω σε ακαδημαϊκά βιβλία, που αναλύουν την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από επιστημονικά άρθρα σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικά για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και των τακτικών που χρησιμοποιούν διάφορες τράπεζες.

3.5 Πρωτογενής Έρευνα

Πρωτογενής έρευνα (Primary Research) θεωρείται αυτή που γίνεται για πρώτη φορά με σκοπό τη διερεύνηση των στάσεων και απόψεων του πληθυσμού που μας ενδιαφέρει (target group). Δύο είναι τα είδη ερευνών για την συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων: α) Ποιοτική πρωτογενής έρευνα (ημιδομημένη προσέγγιση) και β) Ποσοτική πρωτογενής έρευνα (δομημένη προσέγγιση). Η ποσοτική έρευνα δίνει σημασία στη συχνότητα και ποσότητα του φαινομένου. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επαφής σε πρωτογενής έρευνες (ποιοτικές και ποσοτικές) και μερικές από τις πιο διαδεδομένες είναι:

- Προσωπική συνέντευξη (Face to face interview)
- Ταχυδρομική έρευνα (Mail interview)
- Τηλεφωνική έρευνα (Telephone interview)
- Ηλεκτρονική έρευνα (Email or Internet interview)
- Παρατήρηση (Observation)
- Panels
- Hall tests
- Διαρκής απογραφή (Retail Audit)
- Συλλογική συζήτηση (Group discussion)
- Συνεντεύξεις βάθους (Depth interviews)
- Ερωτηματολόγια, που αποτελούν και το συνηθέστερο τρόπο για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων και ταξινομούνται σε έξι κύριες κατηγορίες:
 - ❖ Αυτά που συμπληρώνονται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες
 - ❖ Αυτά που έχουν σταλεί ταχυδρομικώς.
 - ❖ Αυτά που έχουν παραδοθεί μέσα σε ένα χώρο και έχουν συλλεχθεί μετά από κάποιο χρονικό διάστημα.
 - ❖ Αυτά που συμπληρώνονται από τον ερευνητή.
 - ❖ Αυτά που καταγράφονται μέσα από μια τηλεφωνική συνομιλία.
 - ❖ Και τέλος αυτά που πραγματοποιούνται με συνεντεύξεις (Wallace *et al* 1999).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής πραγματοποιείται μια συνδυασμένη διαδικασία άντλησης δεδομένων από εκπροσώπους μεγάλης Ελληνικής Τράπεζας. Για λόγους διασφάλισης του απορρήτου των δεδομένων σχετικά με την εκπαίδευση των

υπαλλήλων, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας ζήτησε να μη γίνει αναφορά στο όνομα της Τράπεζας και των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και τα στοιχεία που παραχωρήθηκαν να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Τα δεδομένα προς ανάλυση αντλήθηκαν:

A) μέσω ανωνύμων ημιδομημένων συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε συνεννόηση με 3 στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από 3 διαφορετικές Ελληνικές τράπεζες, οι οποίες παρείχαν πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές που ακολουθούνται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων και τους στόχους που θέτει κάθε τράπεζα για τους υπαλλήλους της. Οι συγκεκριμένες συνεντεύξεις παραθέτονται στο Παράρτημα Νο. 3 της παρούσας εργασίας.

B) μέσω κατάλληλου δομημένου ερωτηματολογίου που διανεμήθηκαν σε διάφορα υποκαταστήματα της Τράπεζας στο νομό Αττικής και συγκεκριμένα στις πόλεις της Αθήνας και Πειραιά, για να διαπιστωθεί η άποψη τουλάχιστον 100 εργαζομένων στις τράπεζες σχετικά με το ρόλο που παίζει η εργασιακή τους εκπαίδευση. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και αποτελούνταν από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιείχε ατομικές πληροφορίες για την καταγραφή των χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων, ενώ το δεύτερο μέρος περιείχε κλειστά ερωτήματα σχετικά με το θέμα της έρευνας. Για τις απαντήσεις στα συγκεκριμένα ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε μία πεντάβαθμη κλίμακα (1 = Διαφωνώ, 2 = Διαφωνώ Απολύτως, 3 = Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απολύτως). Πλεονεκτήματα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι απαντώνται εύκολα και σύντομα χρονικά. Επίσης, περιορίζουν το θέμα, εξασφαλίζουν αντικειμενικές πληροφορίες, κωδικοποιούνται και αναλύονται στατιστικά άμεσα και εύκολα.

Η άνω συνδυαστική διαδικασία εμπλουτίζει τα συμπεράσματα της δευτερογενούς έρευνας και είτε τα επιβεβαιώνει είτε τα αναιρεί. Σε κάθε περίπτωση, αποτελεί βασικό εργαλείο στην προσπάθεια εύρεσης απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι, με τον κατάλληλο συνδυασμό δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας ελαχιστοποιείται κάθε στοιχείο αβεβαιότητας περί της έρευνας, μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Τα στοιχεία της έρευνας αναλύονται με χρήση του προγράμματος SPSS, ώστε να εξαχθούν σημαντικά ποσοτικά συμπεράσματα. Αυτά, στη συνέχεια συσχετίζονται τόσο με τα ποιοτικά συμπεράσματα

της πρωτογενούς έρευνας (συνεντεύξεις), όσο και με τα ευρήματα της δευτερογενούς έρευνας, ώστε να εξαχθούν συνδυασμένα και όσο το δυνατόν ασφαλή συμπεράσματα.

3.6 Περιορισμοί της Έρευνας

Κάθε έρευνα αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα, όπως η έλλειψη χρόνου και η δυσκολία στη συλλογή δεδομένων. Αυτά τα προβλήματα μας αναγκάζουν να συγκεντρώσουμε σε σύντομο χρονικό διάστημα όλα τα απαιτούμενα δεδομένα και να τα αναλύσουμε σε βάθος. Τα προβλήματα αυτά είναι:

- Το δείγμα του πληθυσμού που θα απαντήσουν στα ερωτηματολόγια περιορίζεται μόνο στην Αττική.
- Υπήρξε πολύ περιορισμένο χρονικό διάστημα, ώστε να συλλεχθούν και να αναλυθούν όλα τα δεδομένα.
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν μπορεί να μην απαντήσαν με ειλικρίνεια.
- Τα επιλεγμένα άτομα, που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έπρεπε να απαντήσουν με ακρίβεια και να το επιστρέψουν μέσα στο χρονικό πλαίσιο, που είχε υποδειχθεί για την μελέτη.
- Σημαντικό είναι επίσης πως τα συμπεράσματα της έρευνας καθορίζονται και από τη δυνατότητα των ερωτώμενων να αντιληφθούν και να ερμηνεύσουν ακριβώς τα στοιχεία που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

Σε γενικές γραμμές, οι ως άνω περιορισμοί κρίνονται εξαιρετικά ευμενείς, με την έννοια ότι αφενός μεν το δείγμα που επιλέχθηκε είναι αντιπροσωπευτικό ως προς το πλήθος των τραπεζών και τις εφαρμοζόμενες πρακτικές εκπαίδευσης από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες, αφετέρου δε η συνδυαστική χρήση πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας θα εξαλείψει τυχόν αδυναμίες έκαστης εξ' αυτών και θα συμβάλει στην εξαγωγή ορθών και χρηστικών συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Παράθεση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας με Βάση την Ανάλυση Ερωτηματολογίων

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3, η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ενός δείγματος 100 ατόμων, τα οποία εργάζονται σε διαφορετικές θέσεις εντός των εμπορικών καταστημάτων της Τράπεζας που συμμετείχε στην έρευνα και βρίσκονται στη πόλη του Πειραιά και της Αθήνας. Κατά τη στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, συντάχθηκαν οι παρακάτω πίνακες 4.1-4.7, που αφορούν τις σπουδές, την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια εργασίας στην τραπεζική επιχείρηση και το αντικείμενο απασχόλησης. Σημειώνεται πως η διαγραμματική απεικόνιση των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Παράρτημα Νο. 2 της εργασίας.

4.1.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

Σπουδές

Οι περισσότεροι από το δείγμα (59%) δήλωσαν ότι έχουν πτυχίο πανεπιστημίου, ενώ οι υπόλοιποι ότι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο (21%) ή απολυτήριο λυκείου (20%).

Πίνακας 4.1
Σπουδές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απολυτήριο Λυκείου	20	20,0	20,0	20,0
Πτυχίο Πανεπιστημίου	59	59,0	59,0	79,0
Μεταπτυχιακός τίτλος	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ηλικία

Οι περισσότεροι από το δείγμα είναι ηλικίας 40-45 ετών (30%), ακολουθούν τα άτομα ηλικίας 30-35 ετών (23%), ενώ οι υπόλοιποι είναι μεταξύ 18-30 ετών (16%), 35-40 ετών (14%) ή άνω των 45 ετών (17%).

Πίνακας 4.2**Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-30	16	16,0	16,0	16,0
30-35	23	23,0	23,0	39,0
35-40	14	14,0	14,0	53,0
40-45	30	30,0	30,0	83,0
45 και άνω	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Φύλο

Οι περισσότεροι από το δείγμα είναι γυναίκες (60%) και αντίστοιχα οι υπόλοιποι άνδρες σε ποσοστό 40%.

Πίνακας 4.3**Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	40	40,0	40,0	40,0
Γυναίκα	60	60,0	60,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Οικογενειακή κατάσταση

Οι περισσότεροι από το δείγμα είναι έγγαμοι με παιδιά (48%), ενώ οι υπόλοιποι άγαμοι (28%) ή έγγαμοι χωρίς παιδιά (24%). Από αυτούς που δήλωσαν ότι έχουν παιδιά, οι περισσότεροι έχουν 2 ή 1 παιδί.

Πίνακας 4.4
Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	28	28	28	28
	Έγγαμος/η χωρίς παιδιά	24	24	24	52
	Έγγαμος/η με παιδιά	48	48	48	100
	Total	100	100	100	

Πίνακας 4.5
Αριθμός Παιδιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	50	50	50
	1	21	21	71
	2	27	27	98
	3	2	2	100
	Total	100	100	

Χρόνια εργασίας στην τραπεζική επιχείρηση

Οι περισσότεροι από το δείγμα εργάζονται στην τραπεζική επιχείρηση 11-20 χρόνια (39%) ή πάνω από 21 χρόνια (31%), ενώ το 24% δήλωσε 3-10 χρόνια και το 6% 1-2 χρόνια.

Πίνακας 4.6
Χρόνια εργασίας στην τραπεζική επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 χρόνια	6	6,0	6,0	6,0
3-10 χρόνια	24	24,0	24,0	30,0
11-20 χρόνια	39	39,0	39,0	69,0
21 χρόνια και άνω	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Αντικείμενο Απασχόλησης

Οι περισσότεροι από το δείγμα δήλωσαν ότι είναι ταμίες (30%) ή υποδιευθυντές υποκαταστήματος (22%). Επίσης το 14% απασχολείται στην εξυπηρέτηση πελατών, το 10% σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και το 8% είναι διευθυντές υποκαταστήματος. Επίσης δήλωσαν, ναυτιλιακό τμήμα (5%), διευθυντής πωλήσεων (2%), υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατών (2%) και υπεύθυνος ναυτιλιακού τμήματος (1%).

Πίνακας 4.7
Αντικείμενο Απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2	2,0	2,0	2,0
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	8	8,0	8,0	10,0
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	14	14,0	14,0	24,0
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ	5	5,0	5,0	29,0
ΤΑΜΙΑΣ	30	30,0	30,0	59,0
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	2	2,0	2,0	61,0
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	1	1,0	1,0	62,0
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	6	6,0	6,0	68,0
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	22	22,0	22,0	90,0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

4.1.2 Ανάλυση απόψεων σχετικά με το ρόλο της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Τράπεζες

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στην έκφραση των απόψεων του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Τράπεζες σχετικά με τη βαρύτητα και την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης σε σχέση με την ομαλή λειτουργία των Τραπεζικών Ιδρυμάτων.

Ρόλος Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε αυτήν την ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα ότι «Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να λαμβάνεται ως αναγκαία προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία τους» (99%) και ότι «θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τα καθήκοντά του για να μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτά» (96%). Επίσης, οι περισσότεροι συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι «το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να συμμετέχει συχνά σε σεμινάρια και διαδικασίες εκπαίδευσης με σκοπό να εμπλουτίζει τις γνώσεις του» (67%). Αντίθετα, οι περισσότεροι διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα ότι «το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται σε ψυχομετρικά τεστ εντός της εργασίας με σκοπό να αξιολογείται η συμβολή του στην καθημερινή εργασία» (53%) και ότι «το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως» (52%).

Πίνακας 4.8

Απόψεις σχετικά με το ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού

Έγκυρο Ποσοστό (%)	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να λαμβάνεται ως αναγκαία προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία τους;	0	0	1	48	51	99
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τα καθήκοντα του για να μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτά;	0	0	4	51	45	96
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να	0	4	29	43	24	67

συμμετέχει συχνά σε σεμινάρια και διαδικασίες εκπαίδευσης με σκοπό να εμπλουτίζει τις γνώσεις του;						
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται σε ψυχομετρικά τεστ εντός της εργασίας με σκοπό να αξιολογείται η συμβολή του στην καθημερινή εργασία;	17	36	19	21	7	28
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως;	15	37	25	16	7	23

Εκπαίδευση

Σε αυτήν την ερώτηση η πλειοψηφία συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα ότι «το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να προσφέρει άμεσες λύσεις σε ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς πελάτες» (89%), ότι «θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να είναι ικανό να συνεργάζεται άψογα με συναδέλφους και πελάτες» (79%), ότι «θα πρέπει να λαμβάνει σχετική εκπαίδευση ανά τακτά χρονικά διαστήματα» (66%) και ότι «θα πρέπει να επιλέγεται βάσει αυστηρών εκπαιδευτικών προδιαγραφών προηγούμενων εμπειριών στο χώρο» (39%). Επίσης, οι περισσότεροι δεν δήλωσαν άποψη για το αν «θα πρέπει να είναι γνώστης όλων τα πρόσφατων εκπαιδευτικών εξελίξεων στο χώρο της τραπεζικής» (60%), αν και οι υπόλοιποι (39%) συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα.

Πίνακας 4.9

Απόψεις σχετικά με την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Έγκυρο Ποσοστό (%)	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να προσφέρει άμεσες λύσεις σε ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς πελάτες;	0	0	11	71	18	89
Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα	4	0	17	63	16	79

πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να είναι ικανό να συνεργάζεται άψογα με συναδέλφους και πελάτες;						
Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να λαμβάνει σχετική εκπαίδευση ανά τακτά χρονικά διαστήματα;	0	0	34	46	20	66
Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να επιλέγεται βάσει αυστηρών εκπαιδευτικών προδιαγραφών προηγούμενων εμπειριών στο χώρο;	0	0	42	36	22	58
Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να είναι γνώστης όλων τα πρόσφατων εκπαιδευτικών εξελίξεων στο χώρο της τραπεζικής;	0	1	60	25	14	39

Σημασία της Εκπαίδευσης

Σε αυτήν την ερώτηση η πλειοψηφία συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα ότι η σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη για όλους τους εξεταζόμενους και συγκεκριμένα «αφού

προσφέρει καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων από μέρους των υπευθύνων της τράπεζας» (88%), «αφού καθοδηγεί τους εργαζομένους στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και στην αμεσότερη επίλυση αυτών προς όφελος της τράπεζας και των πελατών της» (81%), «αφού βοηθά τους εργαζόμενους να ανέλθουν σε εργασιακή θέση εντός της τράπεζας που εργάζονται» (72%), «αφού βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία» (63%) και «αφού προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες» (63%).

Πίνακας 4.9

Απόψεις σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης

Έγκυρο Ποσοστό (%)	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού προσφέρει καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων από μέρους των υπευθύνων της τράπεζας"	0	2	10	69	19	88
"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού καθοδηγεί τους εργαζομένους στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και στην αμεσότερη επίλυση αυτών προς όφελος της τράπεζας και των πελατών της"	0	0	19	65	16	81

"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να ανέλθουν σε εργασιακή θέση εντός της τράπεζας που εργάζονται"	0	28	47	25	72	
"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία"	0	2	35	51	12	63
"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες"	0	2	35	47	16	63

Μορφή Εκπαίδευσης

Σε αυτήν την ερώτηση η πλειοψηφία συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα ότι «τα μαθήματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς φορείς και εκπαιδευτήρια προσφέρουν μια πιο σφαιρική γνώση για την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων» (89%), ότι «τα σεμινάρια βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο εργασίας τους» (86%) και ότι «τα ενδο-επιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης» (81%). Αντίθετα οι περισσότεροι διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα ότι «τα ψυχομετρικά τεστ

βοηθούν τους εργοδότες να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και να διακρίνουν αν μπορούν να τους προβιβάσουν σε κάποιες άλλες θέσεις» (69%).

Πίνακας 4.10
Απόψεις σχετικά με τη μορφή της εκπαίδευσης

Έγκυρο Ποσοστό (%)	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
Τα μαθήματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς φορείς και εκπαιδευτήρια προσφέρουν μια πιο σφαιρική γνώση για την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων;	0	0	11	74	15	89
Τα σεμινάρια βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο εργασίας τους;	0	4	10	62	24	86
Τα ενδοεπιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης;	0	2	17	67	14	81

Τα ψυχομετρικά τεστ βοηθούν τους εργοδότες να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και να διακρίνουν αν μπορούν να τους προβιβάσουν σε κάποιες άλλες θέσεις;	18	51	22	7	2	9
--	----	----	----	---	---	---

Μετά τα όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω και αναφορικά με την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για την εν λόγω έρευνα, θα ήταν σημαντικό να αναφερθεί πως τα άτομα με «μεταπτυχιακό τίτλο» (81%), με «απολυτήριο λυκείου» (75%) και με «πτυχίο πανεπιστημίου» (68%) συμφωνούν πως η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να ανέλθουν στην ιεραρχία εντός της Τράπεζας που εργάζονται.

Πίνακας 4.11

Ποσοστά απόψεων σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης

<i>"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να ανέλθουν σε εργασιακή θέση εντός της τράπεζας που εργάζονται"</i>					
	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
Σπουδές	Απολυτήριο Λυκείου	25%	65%	10%	75%
	Πτυχίο Πανεπιστημίου	32%	46%	22%	68%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	19%	33%	48%	81%

Αντίστοιχα, τα άτομα με «μεταπτυχιακό τίτλο» (90%), τα άτομα με «πτυχίο πανεπιστημίου» (85%) και τέλος τα άτομα με «απολυτήριο λυκείου» (60%) συμφωνούν πως τα ενδο-επιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης;

Πίνακας 4.12**Ποσοστά απόψεων σχετικά με τα ενδο-επιχειρησιακά μαθήματα**

<i>Τα ενδο-επιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης;</i>						
	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
Σπουδές	Απολυτήριο Λυκείου	0%	40%	55%	5%	60%
	Πτυχίο Πανεπιστημίου	0%	15%	68%	17%	85%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	10%	0%	76%	14%	90%

Τέλος, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, τα άτομα με μεγαλύτερη ηλικία (35 ετών και άνω) συμφωνούν με την πρόταση πως το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως, ενώ τα άτομα με μικρότερη ηλικία (18-35 ετών) διαφωνούν.

Πίνακας 4.13

Ποσοστά απόψεων με βάση την ηλικία σχετικά με την υποβολή σε τεστ γνώσεων

		<i>Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως;</i>					
	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ ή Συμφωνώ Απολύτως
Ηλικία	18-30	19%	63%	6%	0%	13%	13%
	30-35	30%	22%	30%	17%	0%	17%
	35-40	29%	21%	14%	36%	0%	36%
	40-45	3%	37%	40%	10%	10%	20%
	45 και άνω	0%	47%	18%	24%	12%	35%

4.2 Συζήτηση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Βάσει των όσων αναλύθηκαν παραπάνω, προκύπτουν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερου ενδιαφέροντος αλλά και επισήμανσης, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσης εργασίας. Ανάμεσα σε αυτά, θα πρέπει αρχικά να σημειωθεί πως ιδιαίτερης προσοχής χρήζουν τα ποσοστά απαντήσεων των εργαζομένων οι οποίοι συμφωνούν σε ένα συντριπτικό ποσοστό του 99% πως το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να λαμβάνεται ως η αναγκαία εκείνη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία των εμπορικών τραπεζών. Σε ένα αντίστοιχο ποσοστό (96%), βρίσκεται η άποψη των ερωτηθέντων, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει εκείνοι να γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντα τους για να μπορούν να επικεντρωθούν σε αυτά. Βέβαια, στην άποψη ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακολουθούν σεμινάρια με σκοπό να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, ένα ποσοστό

του 29% δηλαδή το 1/3 των ερωτηθέντων παραμένουν ουδέτεροι και δεν φαίνονται ούτε να συμφωνούν, αλλά ούτε να διαφωνούν με την άποψη αυτή.

Σημαντική είναι επίσης και η άποψη των εργαζομένων που καταγράφεται αναφορικά με το γεγονός πως οι εργαζόμενοι στις τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ εντός της εργασίας, με σκοπό να αξιολογείται η συμβολή τους στην καθημερινή εργασία, αφού το 53% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό 19% παραμένει ουδέτερο και μόλις το 1/3 του δείγματός μας συμφωνεί. Τέλος, ανάλογη είναι και η στάση των εργαζομένων στην άποψη, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να υποβάλλονται συχνά σε τεστ γνώσεων και αξιολόγηση, αφού πάνω από τους μισούς σε ποσοστό 52%, εμφανίζονται αρνητικοί σε μια τέτοια περίπτωση και εκείνοι που συμφωνούν ανέρχονται μόλις στο 25% των ερωτηθέντων.

Ιδιαίτερα όμως υψηλά ποσοστά θετικών απαντήσεων, που κυμαίνονται μεταξύ 40% και 80%, παρατηρούνται στις ερωτήσεις που καλούν τους εργαζομένους να συμφωνήσουν ή να συμφωνήσουν απολύτως για το αν εκείνοι μέσω της εκπαίδευσης που δέχονται, θα πρέπει να προσφέρουν άμεσες λύσεις σε υπάρχοντες και μελλοντικούς πελάτες σε ποσοστό 89%. Με την άποψη επίσης ότι το ανθρώπινο δυναμικό εντός των τραπεζών μέσω της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι ικανό να συνεργάζεται άψογα με συναδέλφους και πελάτες συμφωνεί και το 79% των ερωτηθέντων και αντίθετα εντοπίζεται ένα ποσοστό μόνο του 4%, οι οποίοι διαφωνούν απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη. Επίσης, εντύπωση προκαλεί πως το 34% των ερωτηθέντων εμφανίζονται ουδέτεροι στην άποψη πως οι εργαζόμενοι στις τράπεζες θα πρέπει να λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση ανά τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως να παρατηρείται κανείς εργαζόμενος που να έχει απαντήσει αρνητικά στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες, μέσω των οποίων απαντάται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο αναφέρει **«Ποιοι είναι οι Λόγοι που Αποδίδεται Μεγάλη Σημασία της Εκπαίδευσης των Εργαζομένων στις Μέρες μας»**, αποκαλύπτουν ότι το 88% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως κάτι τέτοιο συμβαίνει επειδή η εκπαίδευση των εργαζομένων τους παρέχει τη δυνατότητα να έχουν καλύτερη αξιολόγηση εντός της εργασίας τους, ένα 10% εκφέρει ουδέτερη άποψη και ένα μόνο 2% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα προσφέρεται και από το ποσοστό του 81% των ερωτηθέντων, οι οποίοι συμφωνούν πως η σημασία της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους στις τράπεζες είναι μεγάλη, αφού καθοδηγεί τους εργαζομένους στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και στην αμεσότερη επίλυση αυτών προς όφελος της Τράπεζας και των πελατών της. Στην ερώτηση αυτή δεν διαφωνεί κανένας εργαζόμενος και μόλις το 1/5 των ερωτηθέντων φέρονται να έχουν ουδέτερη άποψη. Τέλος, η συγκεκριμένη ερώτηση απαντάται αντίστοιχα και από ένα ποσοστό 63%, όπου αναφέρουν αρχικά πως η εκπαίδευση είναι μεγάλης σημασίας, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία και για το λόγο πως προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες. Σημαντικά όμως είναι και τα ποσοστά ερωτηθέντων που εμφανίζονται ουδέτεροι με ένα ποσοστό 35%.

Το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα απαντάται επίσης και από τις απόψεις των συνεντευξιαζόμενων, οι οποίοι στην ερώτηση για τον ρόλο της εκπαίδευσης στους εργαζόμενους των τραπεζικών επιχειρήσεων απαντούν πως η κατάλληλη εκπαίδευση τους παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στον τομέα που εργάζονται αλλά και τους καθιστά πιο υπεύθυνους απέναντι στην Τράπεζα και στους πελάτες. Αισθάνονται ότι μπορούν να συνεργασθούν σε καλύτερη βάση με τους συναδέλφους τους, αλλά και να αντιμετωπίσουν τις όποιες δυσκολίες προκύπτουν. Μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν να είναι ικανοί να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις προς όφελος των τραπεζών. Με αυτόν τον τρόπο προβάλλουν το ποιοτικό «πρόσωπο» της Τράπεζας που εργάζονται και ταυτόχρονα κάνουν τους πελάτες να έχουν μια παραπάνω εμπιστοσύνη στην συγκεκριμένη Τράπεζα και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (Παράρτημα Νο.3, Συνέντευξη Νο.1).

Επίσης, αναφέρεται πως ο ρόλος της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο τραπεζικό δυναμικό συντελεί στο να αποκτούν οι εργαζόμενοι αρχικά μια πολύ καλή γνώση του τομέα που εργάζονται. Να προσφέρουν με ασφάλεια και ποιότητα συγκεκριμένες λύσεις στους πελάτες και να μπορούν να αποδείξουν το ποιοτικό πρόσωπο και εικόνα της Τράπεζας. Εμφανίζονται επίσης πιο υπεύθυνοι στους πελάτες και ταυτόχρονα κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους από την στιγμή που μπορούν και τους αντιμετωπίζουν προσφέροντας εναλλακτικές προτάσεις πάνω σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αλλά παράλληλα κάθε εργαζόμενος, που θέλει να εξελιχθεί στην τομέα του και να

αποκτήσει κύρος και υπεύθυνη θέση, θα πρέπει να επιδιώκει την εκπαίδευση και την απόκτηση γνώσεων που θα τον κάνουν περιζήτητο στην τραπεζική αγορά (Παράρτημα Νο.3, Συνέντευξη Νο.2).

Τέλος, αναφέρεται πως μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις που τους κάνουν να αισθάνονται πιο υπεύθυνοι απέναντι στην Τράπεζα ή στην καθημερινή τους επικοινωνία με τους πελάτες. Μπορούν να αντιμετωπίζουν την όποια καθημερινή δυσκολία ή πρόκληση τους εμφανισθεί. Κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας τους, έχουν την δυνατότητα να ανέλθουν επαγγελματικά και να αποκτήσουν κύρος για την θέση τους, αλλά και να συνεργαστούν καλύτερα με τους συναδέλφους τους. Επίσης, να προσφέρουν την ευκαιρία στους εργοδότες τους να τους εκτιμήσουν καλύτερα και να τους αξιολογήσουν. Έτσι, θα διεκδικήσουν και καλύτερες θέσεις μέσα στην Τράπεζα με ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές. Και φυσικά θα είναι σε θέση να προβάλλουν την ποιοτική εικόνα της Τράπεζας προσφέροντας μόνο ποιοτικές υπηρεσίες (Παράρτημα Νο.3, Συνέντευξη Νο.3).

Αναφερόμενοι στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα το οποίο διατυπώνεται ως **«Ποια Τα Συγκεκριμένα Χαρακτηριστικά που Προσφέρει το Κάθε Είδος Εκπαίδευσης στους Εργαζόμενους στις Τράπεζες»**, συντριπτικό είναι το ποσοστό του 89% των ερωτηθέντων που συμφωνούν πως τα μαθήματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς φορείς και εκπαιδευτήρια προσφέρουν μια πιο σφαιρική γνώση για την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων. Στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται και το ποσοστό του 86% των ερωτηθέντων, που αναφέρουν πως τα σεμινάρια βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας τους. Αντίστοιχα το 81% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως τα ενδοεπιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης, με ένα ποσοστό μόλις του 4% να διαφωνούν σχετικά με την άποψη αυτή. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως εντελώς αντίθετη με όλα τα παραπάνω είναι η στάση των ερωτηθέντων στην άποψη ότι τα ψυχομετρικά τεστ βοηθούν τους εργοδότες να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και να διακρίνουν αν μπορούν να τους προβιάσουν σε κάποιες άλλες θέσεις. Αυτοί εμφανίζονται αρνητικοί σε ποσοστό 69%, με ένα 22% να παραμένουν ουδέτεροι στην άποψη αυτή και μόλις το 9% να συμφωνεί σχετικά.

Τέλος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας σχετίζεται με το αν **«όντως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην καλύτερη λειτουργία των**

τραπεζών». Απάντηση στην ερώτηση αυτή εκτός των αποτελεσμάτων της έρευνα, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, προσφέρουν και οι συνεντευξιαζόμενοι μέσω των απαντήσεών τους. Πιο αναλυτικά, στις απόψεις αυτών καταγράφεται πως αναμφίβολα η σωστή και συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό βήμα για την καλή λειτουργία και ποιότητα των τραπεζών. Αρχικά, βοηθά τους εργαζόμενους να μπορούν να ανταποκριθούν στις καθημερινές δυσκολίες της εργασίας τους, είτε με τους πελάτες και την επικοινωνία με αυτούς είτε σε προβλήματα καθαρά εργασιακά. Με την απόκτηση γνώσεων γίνονται πιο υπεύθυνοι απέναντι στους πελάτες και στην επίλυση των προβλημάτων τους, καθώς και στην επέκταση των τραπεζικών προϊόντων. Επομένως, οι υπηρεσίες που λαμβάνουν οι πελάτες είναι ποιοτικότερες (Παράρτημα No.3, Συνέντευξη No.1).

Επίσης, αναφέρεται πως οι πιο συνηθισμένοι, αλλά και ταυτόχρονα και οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου τραπεζικού δυναμικού, είναι τα γνωστά σε όλους σεμινάρια που διοργανώνονται και απευθύνονται σε ξεχωριστούς εργασιακούς τομείς, προσφέροντας σημαντική εξειδίκευση. Αντίστοιχα, τα προγράμματα ή μαθήματα τα οποία οργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς ή Πανεπιστήμια και η διάρκειά τους εξαρτάται από το αντικείμενο και δυσκολία των μαθημάτων. Τέλος, τα διάφορα ενδο-επιχειρησιακά σεμινάρια που και αυτά απευθύνονται σε εργαζομένους στην Τράπεζα και αποσκοπούν σε μια σφαιρική ή και μια πιο ειδική μετάδοση γνώσεων πάνω σε τραπεζικά θέματα ή υπηρεσίες (Παράρτημα No.3, Συνέντευξη No.2).

Τέλος, αναφέρεται πως η καλή εικόνα μιας Τράπεζας είναι συνώνυμη με την ποιοτική και υπεύθυνη στάση των εργαζομένων της. Η εκπαίδευση των εργαζομένων φυσικά και βοηθά στην καλή και ποιοτική λειτουργία των τραπεζικών ομίλων. Ο λόγος είναι απλός, αφού μέσα από την συνεχή και σωστή εκπαίδευση, ο κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να προσφέρει υπεύθυνα τις υπηρεσίες του ανά πάσα στιγμή και σε οποιονδήποτε πελάτη. Και ο πλέον απαιτητικός πελάτης μπορεί να μείνει ευχαριστημένος από την στιγμή που θα κατανοήσει ότι μιλά με έναν υπεύθυνο και καταρτισμένο υπάλληλο και θα αισθανθεί σιγουριά και ανακούφιση με τις όποιες εναλλακτικές προτάσεις θα του προσφερθούν (Παράρτημα No.3, Συνέντευξη No.2).

4.3 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν παραπάνω, θα πρέπει αρχικά να σημειωθεί πως σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, που προσφέρονται από τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Για το σκοπό αυτό, η εργασία επιχείρησε να πραγματοποιήσει μια ενδελεχή έρευνα στις προσεγγίσεις που γίνονται στις έννοιες της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού των τραπεζών, να τις αξιολογήσει διερευνώντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, καθώς και να προτείνει τρόπους αποτελεσματικότερης λειτουργίας των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των Τραπεζών στο συγκεκριμένο πλαίσιο, εξάγοντας χρήσιμα προς μελέτη συμπεράσματα.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, είναι πως η έννοια της εκπαίδευσης θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική για την μαθησιακή ανάπτυξη των ατόμων και την συμβολή τους στην περαιτέρω σωστή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στην αγορά στην οποία βρίσκονται. Πολλοί είναι εκείνοι, οι οποίοι αναφέρουν πως η εκπαίδευση των ανθρώπων σε μια κοινωνία συντελεί στην γενικότερη ανάπτυξη της κοινωνίας αυτής και ταυτόχρονα κάθε επιχειρηματικού, πολιτισμικού και οικονομικού κλάδου.

Λαμβάνοντας ως παράδειγμα την περίπτωση λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου, θα λέγαμε πως πρόκειται για έναν ιδιαίτερα απαιτητικό τομέα, ο οποίος πλήττεται σε σημαντικό βαθμό από τις επικρατούσες οικονομικές συγκυρίες της εποχής μας και στον οποίο η εκπαίδευση και η σωστή κατάρτιση όλων των εργαζόμενων θεωρείται άκρως σημαντική και αναγκαία. Και αυτό ισχύει γιατί μέσα σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι σε καθημερινή βάση καλούνται να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που προκύπτουν και να διατηρήσουν ευχαριστημένους τους πελάτες, προσπαθώντας έτσι ταυτόχρονα να προσελκύσουν και κάποιους νέους πελάτες εντός της αγοράς που δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά.

Βάσει λοιπόν της θεωρητικής προσέγγισης αλλά και των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που αναφέρθηκαν παραπάνω, έγινε αντιληπτό πως ο ρόλος και η σημασία της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους στον τραπεζικό κλάδο είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Το γεγονός αυτό γίνεται σαφές και από τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά των

απαντήσεων που δίνονται από τους ερωτηθέντες στις σχετικές ερωτήσεις, οι οποίοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία αναφέρουν πως συμφωνούν απολύτως με την άποψη πως η εκπαίδευσή τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πορεία των τραπεζών στην Ελλάδα.

Φυσικά, οι μορφές της εκπαίδευσης που εντοπίζονται στο χώρο της λειτουργίας των τραπεζών αναφέρονται κυρίως στη διεξαγωγή σεμιναρίων, ενδοεπιχειρησιακών μαθημάτων, καθώς και παρακολούθηση συγκεκριμένων κύκλων σπουδών σε ιδιωτικά κολλέγια ή σχετικά πανεπιστημιακά ιδρύματα. Όλες αυτές οι μορφές εκπαίδευσης, βέβαια, έχουν ως στόχο να προσφέρουν στους εργαζόμενους τα κατάλληλα εφόδια για την εργασιακή τους απασχόληση, καθώς επίσης και να συνεισφέρουν στην ορθή λειτουργία των τραπεζών.

Πέρα όμως από το γεγονός πως η όποια μορφή εκπαίδευσης θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική για την πορεία των εργαζομένων στις τράπεζες, αλλά και για την εργασιακή τους θέση εντός αυτών, θα πρέπει οι υπεύθυνοι στις τράπεζες να κατανοήσουν πως η παροχή εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή τους απασχόληση. Εντός αυτού του πλαισίου, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να στρέψουν το βλέμμα τους και στην υιοθέτηση κάποιων διαφορετικών μεθόδων εκπαίδευσης, οι οποίες σίγουρα θα αποφέρουν θετικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους. Αυτό που θα πρέπει να επιτευχθεί από μέρους των εργαζομένων, είναι να κατανοήσουν και εκείνοι με τη σειρά τους τη σημασία της εκπαίδευσης τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

1. Σπουδές :

Απολυτήριο Λυκείου Πτυχίο Πανεπιστημίου Μεταπτυχιακός τίτλος

Άλλο, προσδιορίστε -----

2. Ηλικία :

18-30 30-35 35-40 40-45 45 και άνω

3. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

4. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση :

Άγαμος / η Έγγαμος /η χωρίς παιδιά Έγγαμος /η με παιδιά Άλλο

Αριθμός παιδιών _____

5. Εργάζομαι στην τραπεζική επιχείρηση μεταξύ :

1-2 Χρόνων 3-10 Χρόνων 11-20 Χρόνων 21 Χρόνια και Άνω

6. Ποιά είναι η ιεραρχική σας θέση :

7. Ποιό είναι το αντικείμενο απασχόλησης σας :

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

*Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες
θα Πρέπει*

ΕΚΦΡΑΣΗ ΓΝΩΜΗΣ				
Διαφωνώ	Διαφωνώ Απολύτ ως	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτ ως

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... λαμβάνεται ως μια αναγκαία προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία των εμπορικών τραπεζών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ... να γνωρίζει επακριβώς τα καθήκοντα του έτσι ώστε να μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτά | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ... συμμετέχει συχνά σε σεμινάρια και διαδικασίες εκπαίδευσης με σκοπό να | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

εμπλουτίζει τις γνώσεις του

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. ... να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ... να υποβάλλεται σε ψυχομετρικά τεστ εντός της εργασίας με σκοπό να αξιολογείται η συμβολή του στην καθημερινή εργασία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

***Το Ανθρώπινο Δυναμικό Εντός των
Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών, θα Πρέπει***

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. ... να λαμβάνει σχετική εκπαίδευση ανά τακτά χρονικά διαστήματα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ... να επιλέγεται βάση αυστηρών εκπαιδευτικών προδιαγραφών προηγούμενων εμπειριών στο χώρο | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ... να είναι γνώστης όλων τα πρόσφατων εκπαιδευτικών εξελίξεων στο χώρο της τραπεζικής | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ... μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να είναι ικανό να συνεργάζεται άψογα με συναδέλφους και πελάτες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ... μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να προσφέρει άμεσες λύσεις σε ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς πελάτες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου

***Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές
Τράπεζες Είναι Μεγάλη, αφού***

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. ... βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ... βοηθά τους εργαζομένους να ανέλθουν σε εργασιακή θέση εντός της τράπεζας που εργάζονται | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ... προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. ... προσφέρει καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων από μέρους των υπευθύνων της τράπεζας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ... μπορεί και καθοδηγεί τους εργαζομένους στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και στην αμεσότερη επίλυση αυτών προς όφελος της τράπεζας και των πελατών της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

***Η Ακόλουθη Μορφή Εκπαίδευσης Βοηθά
Καλύτερα τους Εργαζόμενους στη
Τράπεζα γιατί***

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 16... τα σεμινάρια βοηθούν του εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο εργασίας τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17... τα ψυχομετρικά τεστ βοηθούν τους εργοδότες να κατανοήσουν τον τρόπο | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

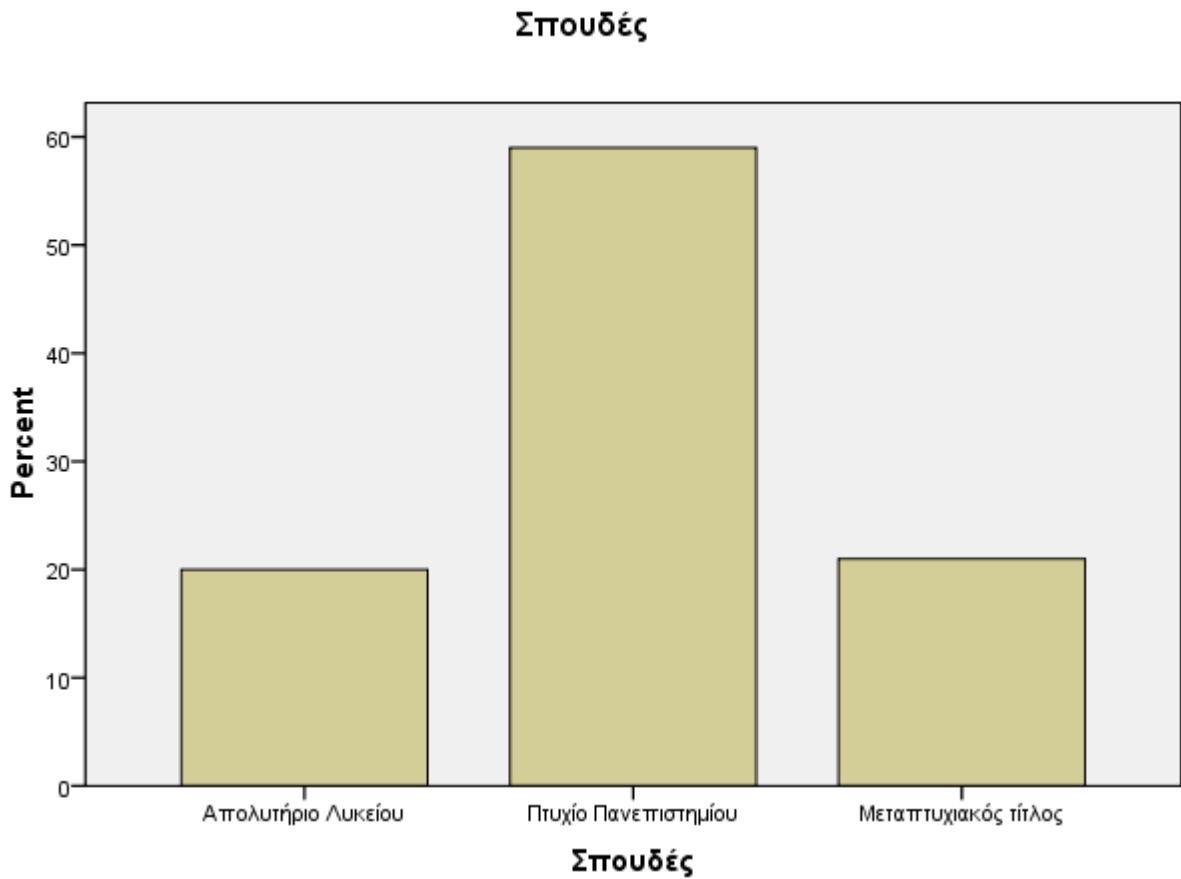
εργασίας των εργαζομένων και να διακρίνουν αν μπορούν να τους προβιάσουν σε κάποιες άλλες θέσεις

18... τα ενδοεπιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

19... τα μαθήματα τα οποία παρακολουθούν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς φορείς και εκπαιδευτήρια προσφέρουν μια πιο σφαιρική γνώση για την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

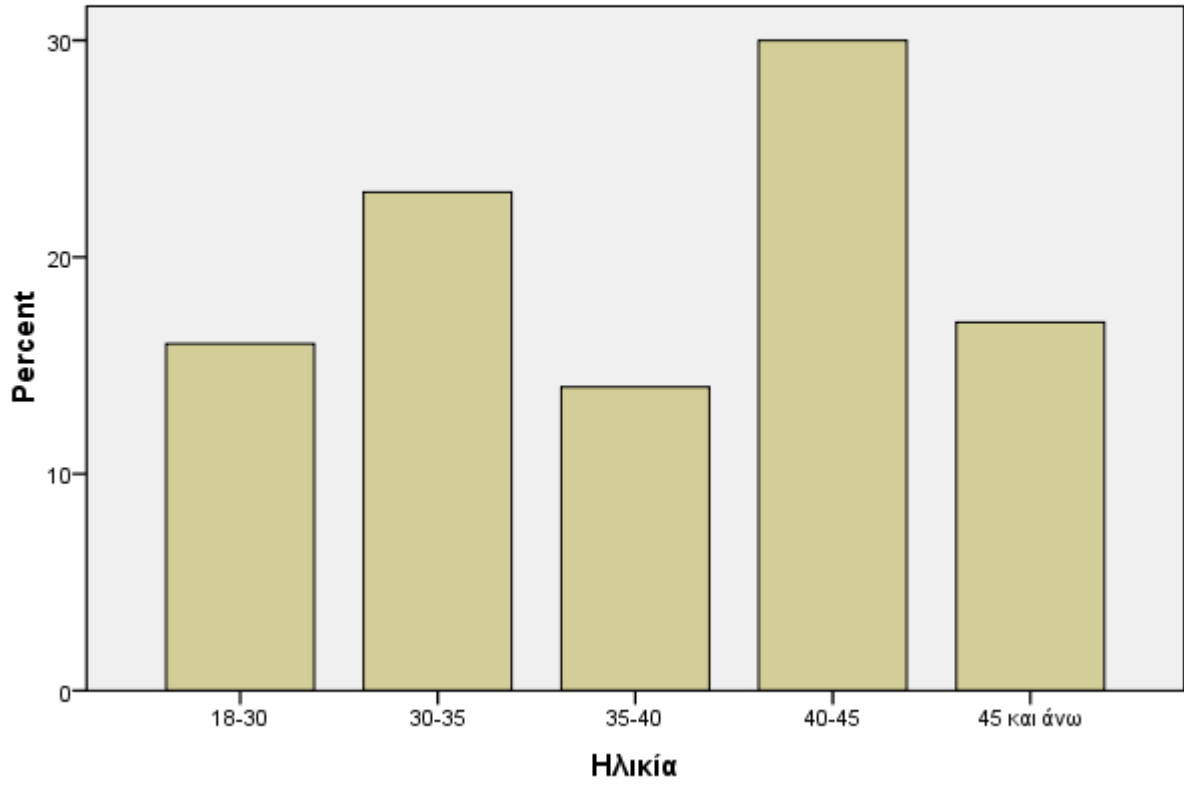
Διαγράμματα Απαντήσεων Ερωτηματολογίου Έρευνας



Διάγραμμα 1

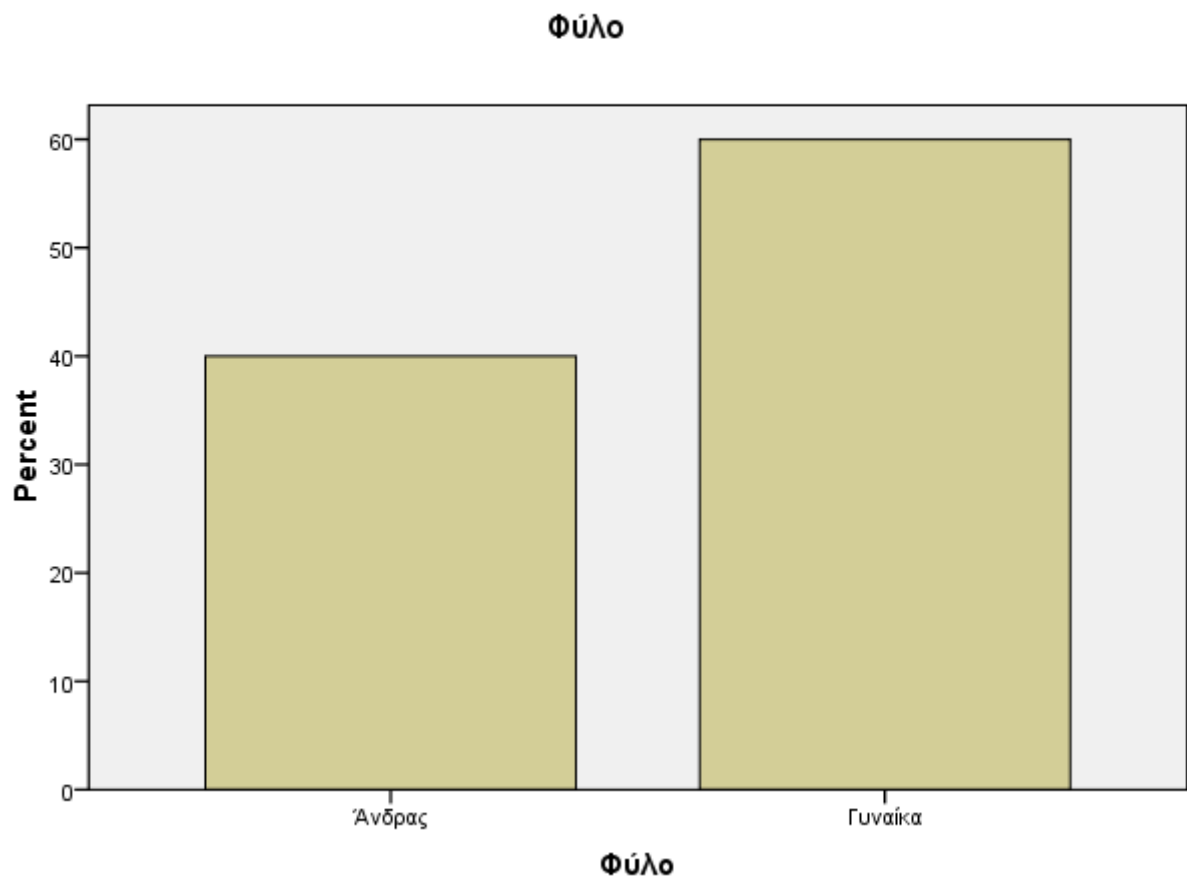
Διαγραμματική απεικόνιση σπουδών

Ηλικία



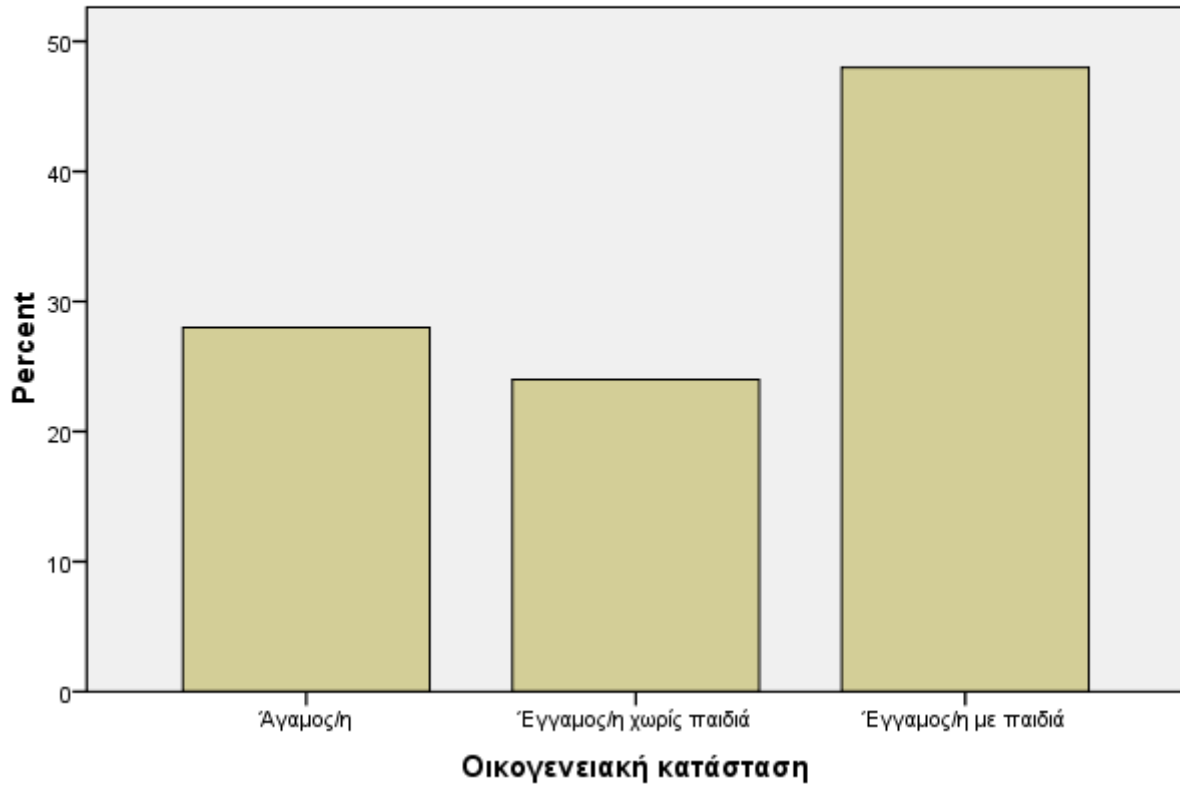
Διάγραμμα 2

Διαγραμματική απεικόνιση ηλικίας



Διάγραμμα 3
Διαγραμματική απεικόνιση φύλου

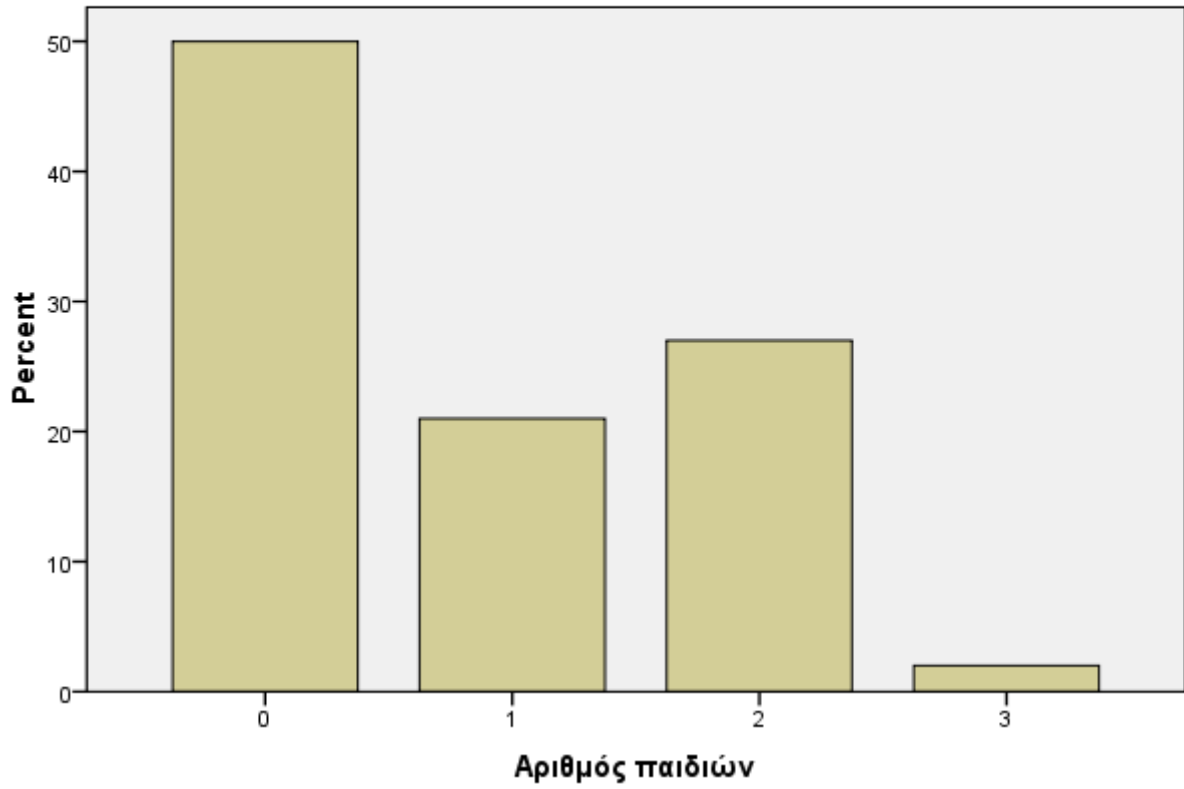
Οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 4

Διαγραμματική απεικόνιση οικογενειακής κατάστασης

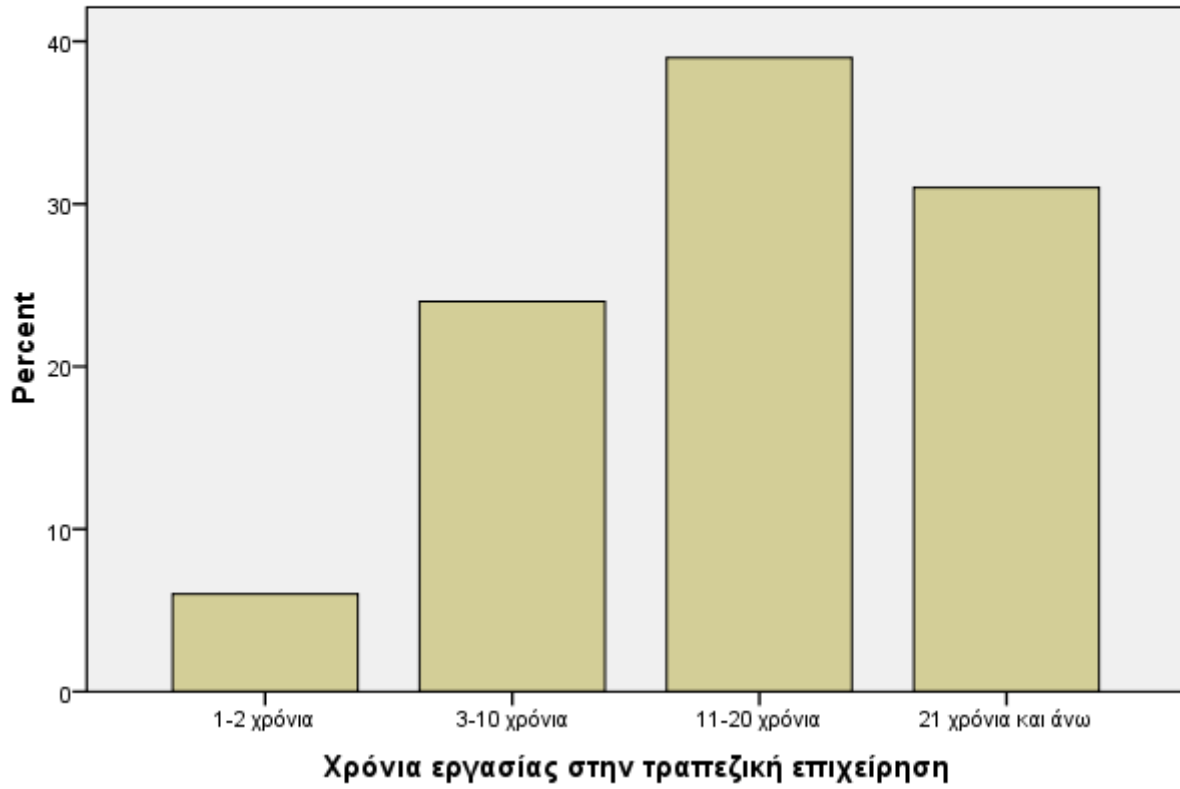
Αριθμός παιδιών



Διάγραμμα 5

Διαγραμματική απεικόνιση αριθμού παιδιών

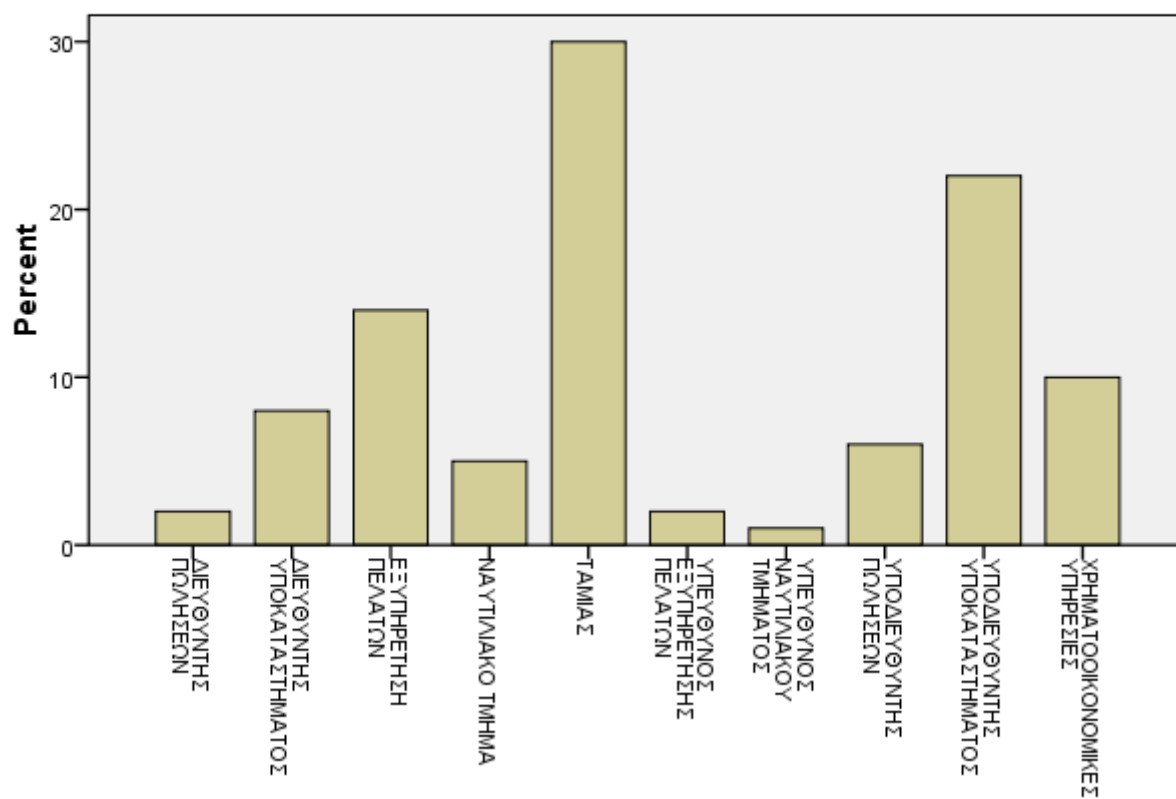
Χρόνια εργασίας στην τραπεζική επιχείρηση



Διάγραμμα 6

Διαγραμματική απεικόνιση χρόνων εργασίας

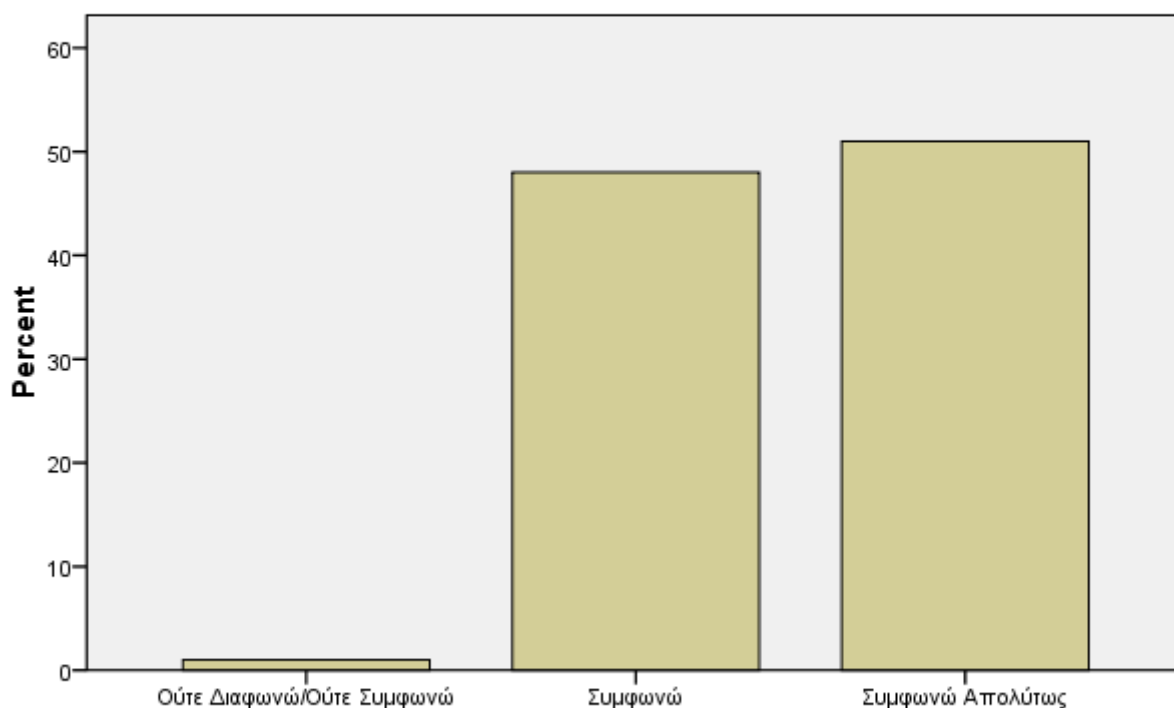
Αντικείμενο απασχόλησης



Διάγραμμα 7

Διαγραμματική απεικόνιση αντικειμένου απασχόλησης

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να λαμβάνεται ως αναγκαία προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία τους;

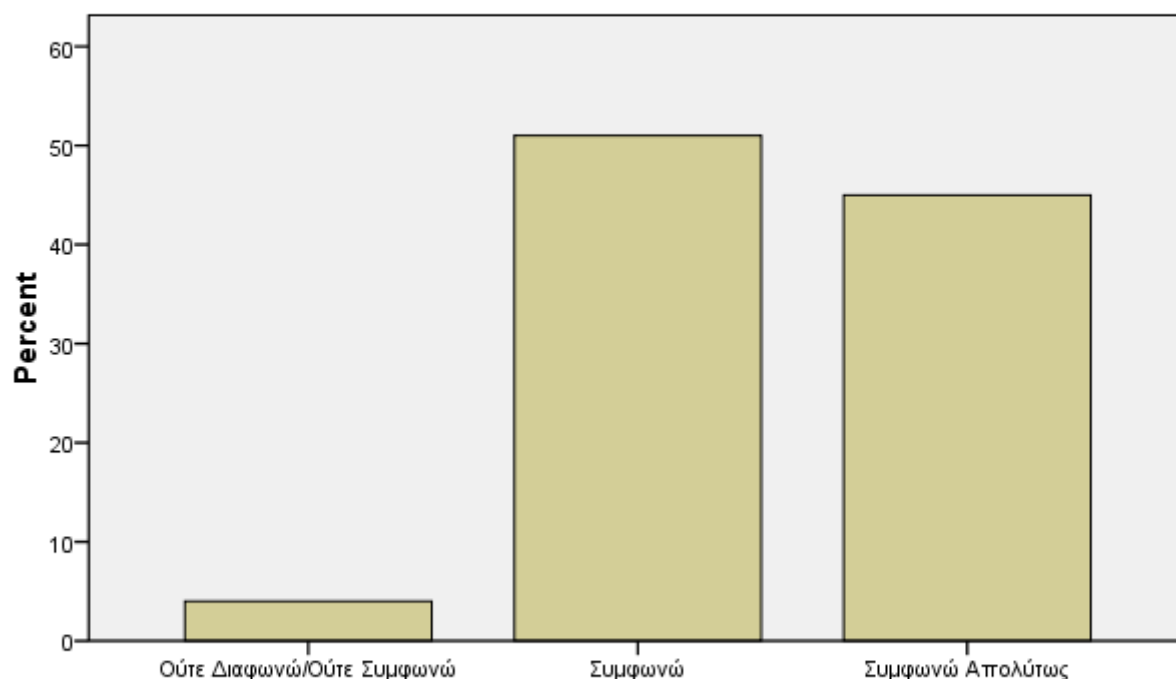


Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να λαμβάνεται ως αναγκαία προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία τους;

Διάγραμμα 8

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με το ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τα καθήκοντα του για να μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτά;

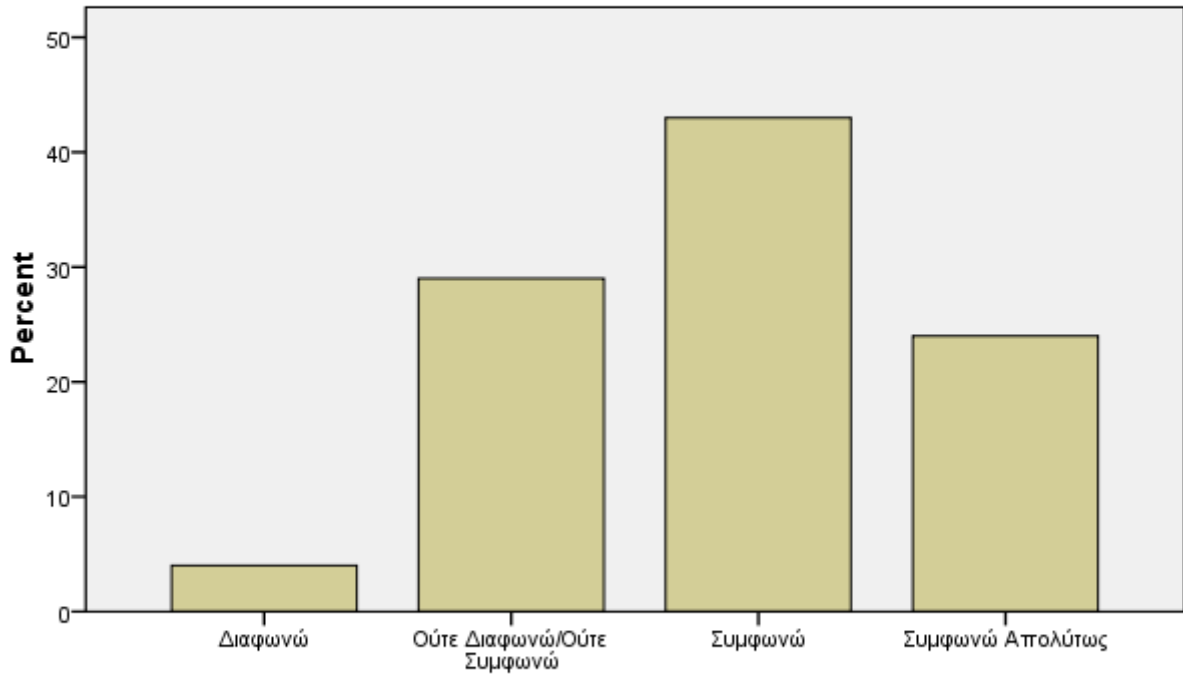


Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τα καθήκοντα του για να μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτά;

Διάγραμμα 9

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τη γνώση των καθηκόντων

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να συμμετέχει συχνά σε σεμινάρια και διαδικασίες εκπαίδευσης με σκοπό να εμπλουτίσει τις γνώσεις του;

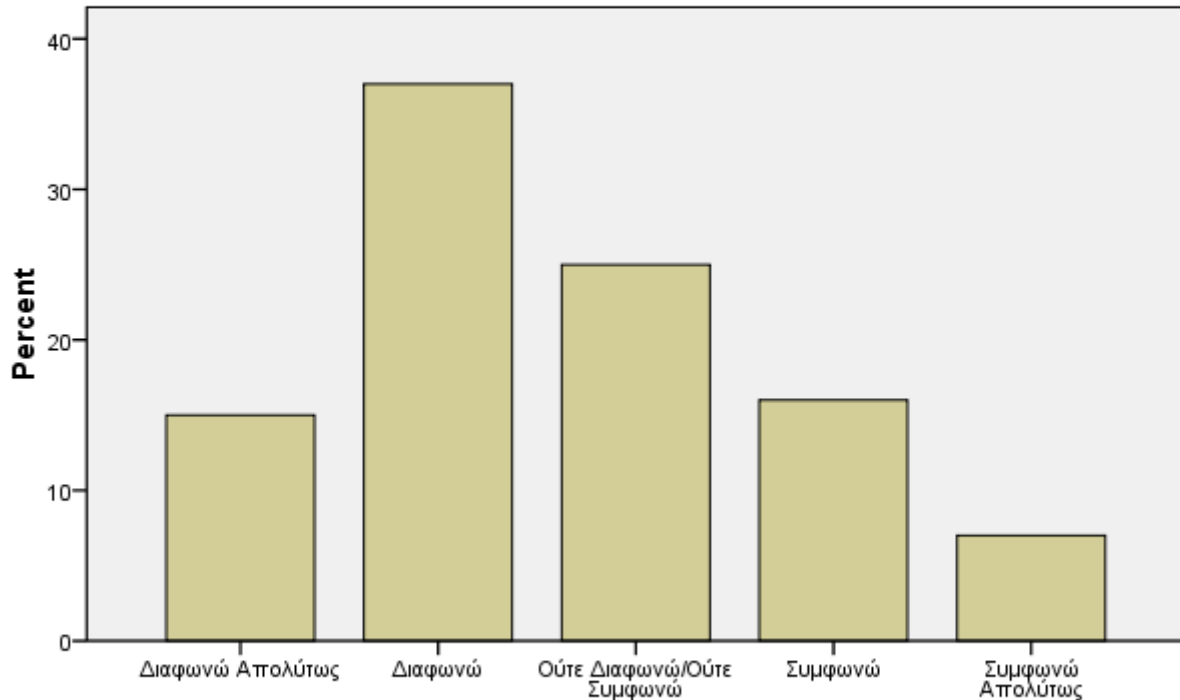


Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να συμμετέχει συχνά σε σεμινάρια και διαδικασίες εκπαίδευσης με σκοπό να εμπλουτίσει τις γνώσεις του;

Διάγραμμα 10

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τη συμμετοχή σε σεμινάρια και διαδικασίες εκπαίδευσης

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως;

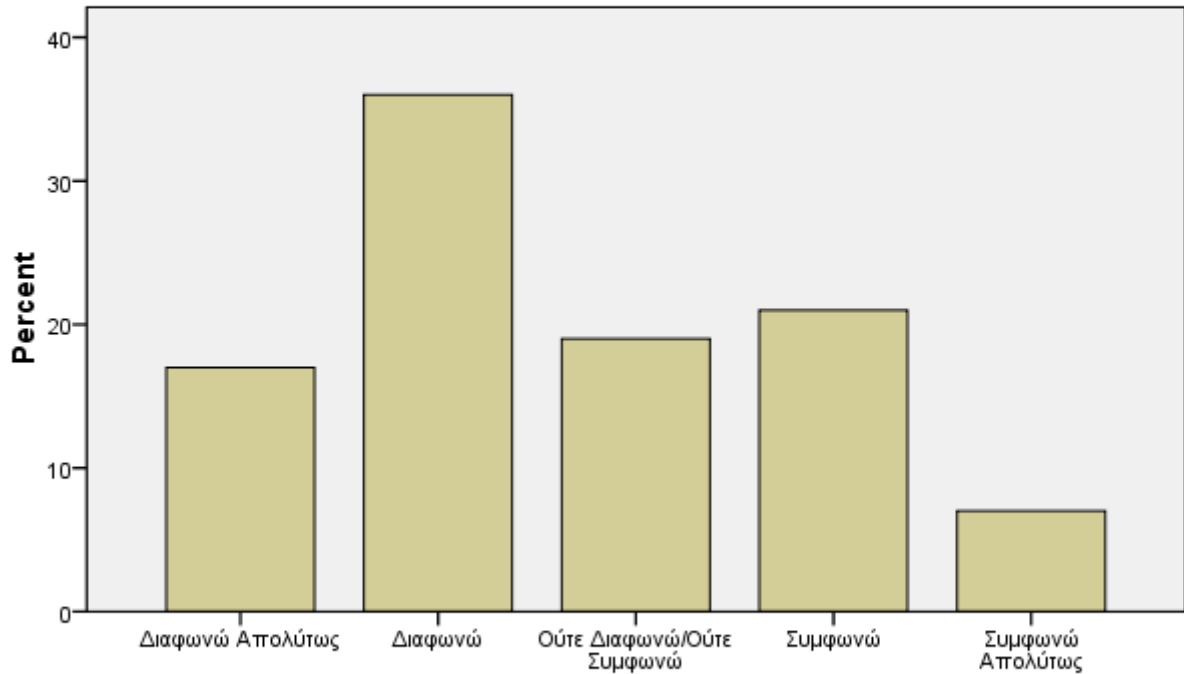


Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται συχνά σε τεστ γνώσεων και να αξιολογείται αναλόγως;

Διάγραμμα 11

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την υποβολή σε τεστ γνώσεων

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται σε ψυχομετρικά τεστ εντός της εργασίας με σκοπό να αξιολογείται η συμβολή του στην καθημερινή εργασία;

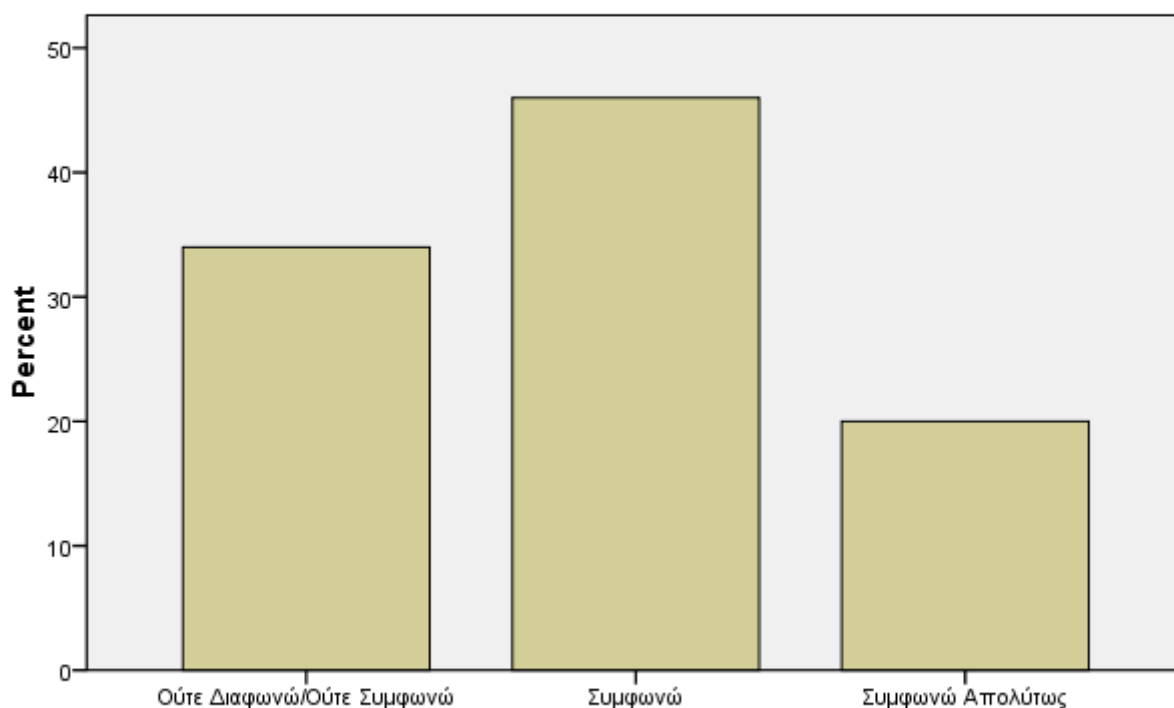


Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να υποβάλλεται σε ψυχομετρικά τεστ εντός της εργασίας με σκοπό να αξιολογείται η συμβολή του στην καθημερινή εργασία;

Διάγραμμα 12

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την υποβολή σε ψυχομετρικά τεστ

Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να λαμβάνει σχετική εκπαίδευση ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

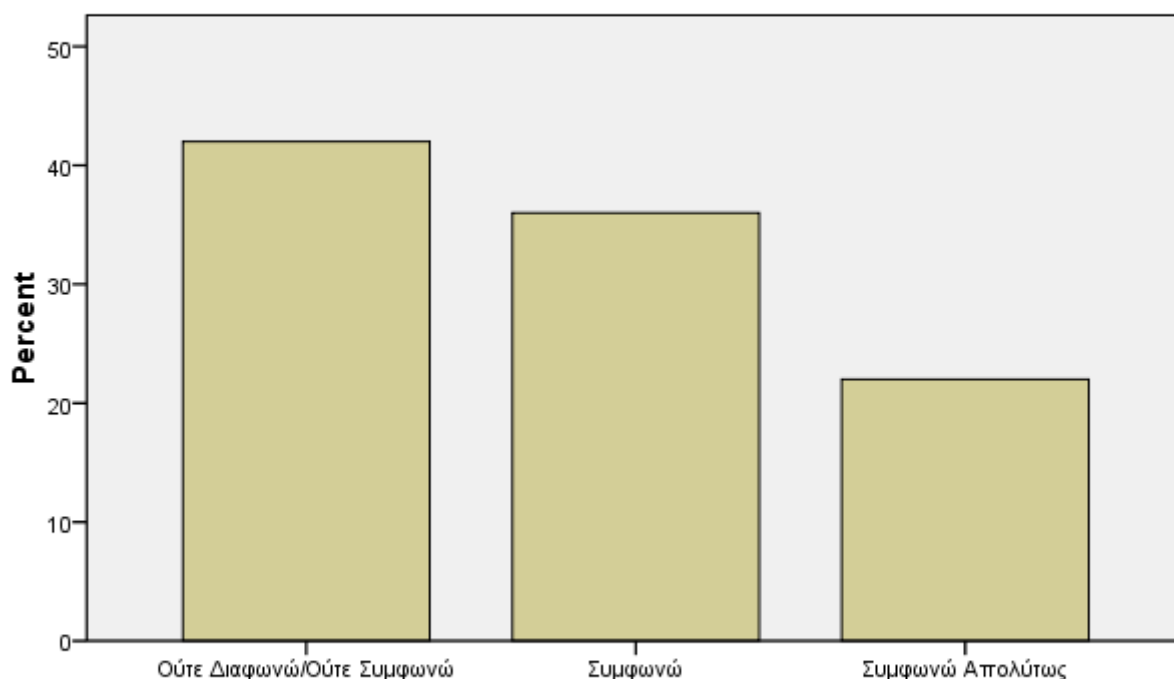


Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να λαμβάνει σχετική εκπαίδευση ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

Διάγραμμα 13

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τη συχνότητα της εκπαίδευσης

Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να επιλέγεται βάσει αυστηρών εκπαιδευτικών προδιαγραφών προηγούμενων εμπειριών στο χώρο;

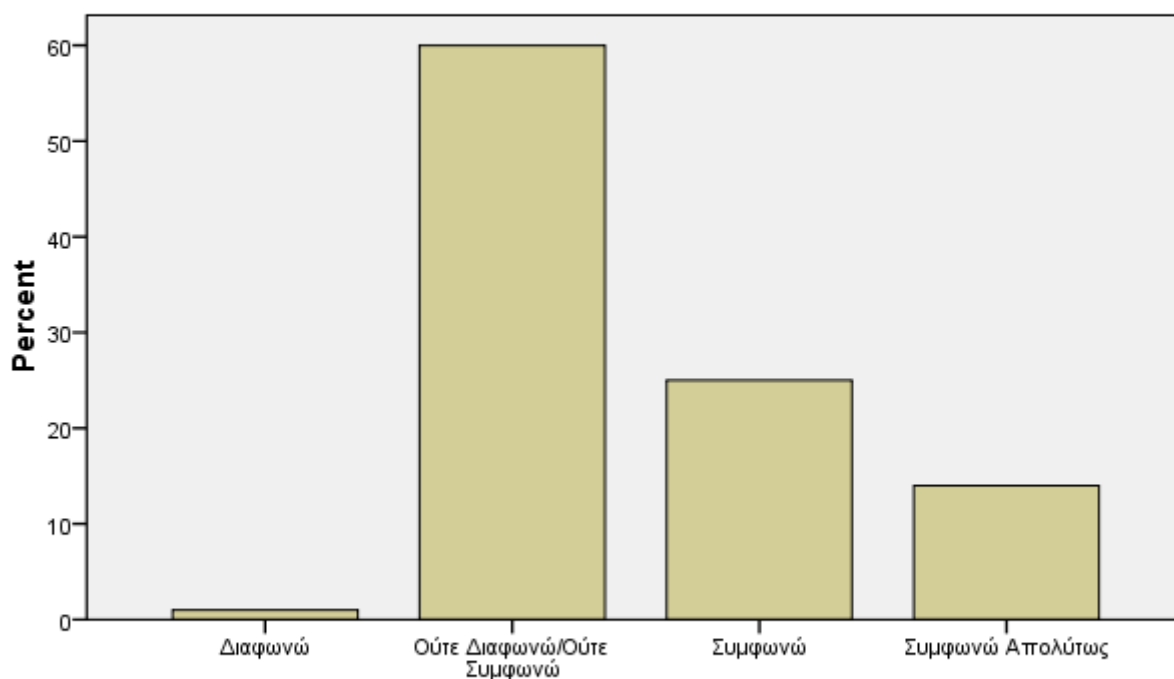


Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να επιλέγεται βάσει αυστηρών εκπαιδευτικών προδιαγραφών προηγούμενων εμπειριών στο χώρο;

Διάγραμμα 14

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού

Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να είναι γνώστης όλων τα πρόσφατων εκπαιδευτικών εξελίξεων στο χώρο της τραπεζικής;

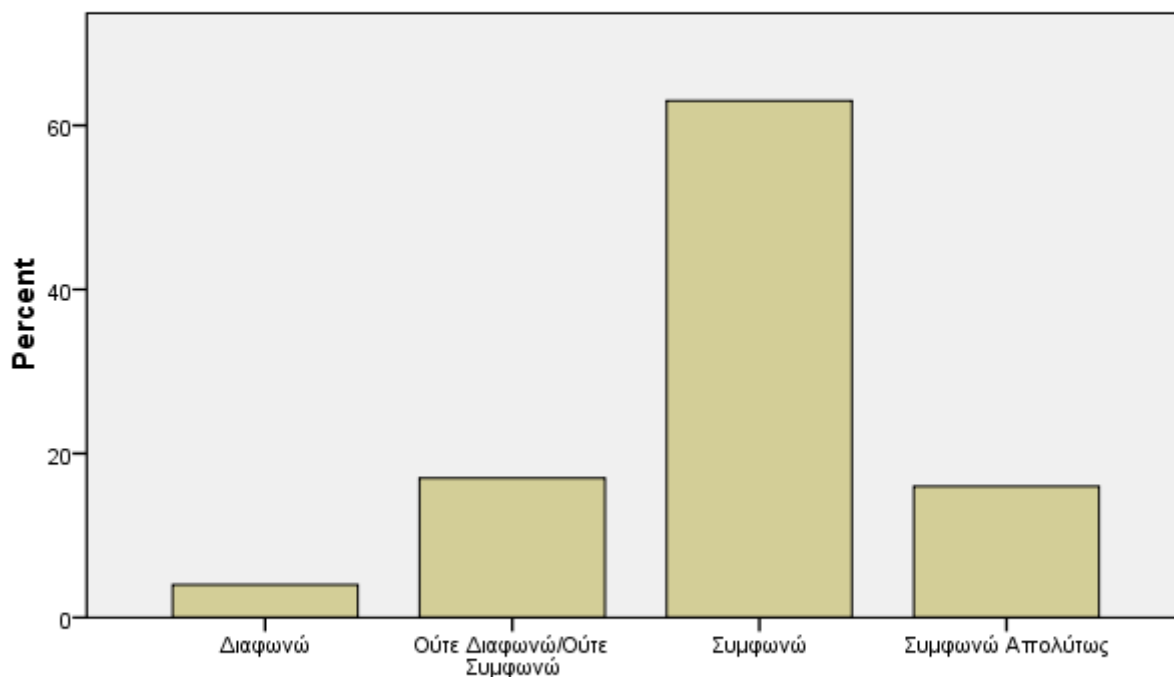


Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει να είναι γνώστης όλων τα πρόσφατων εκπαιδευτικών εξελίξεων στο χώρο της τραπεζικής;

Διάγραμμα 15

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τις γνώσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να είναι ικανό να συνεργάζεται άψογα με συναδέλφους και πελάτες;

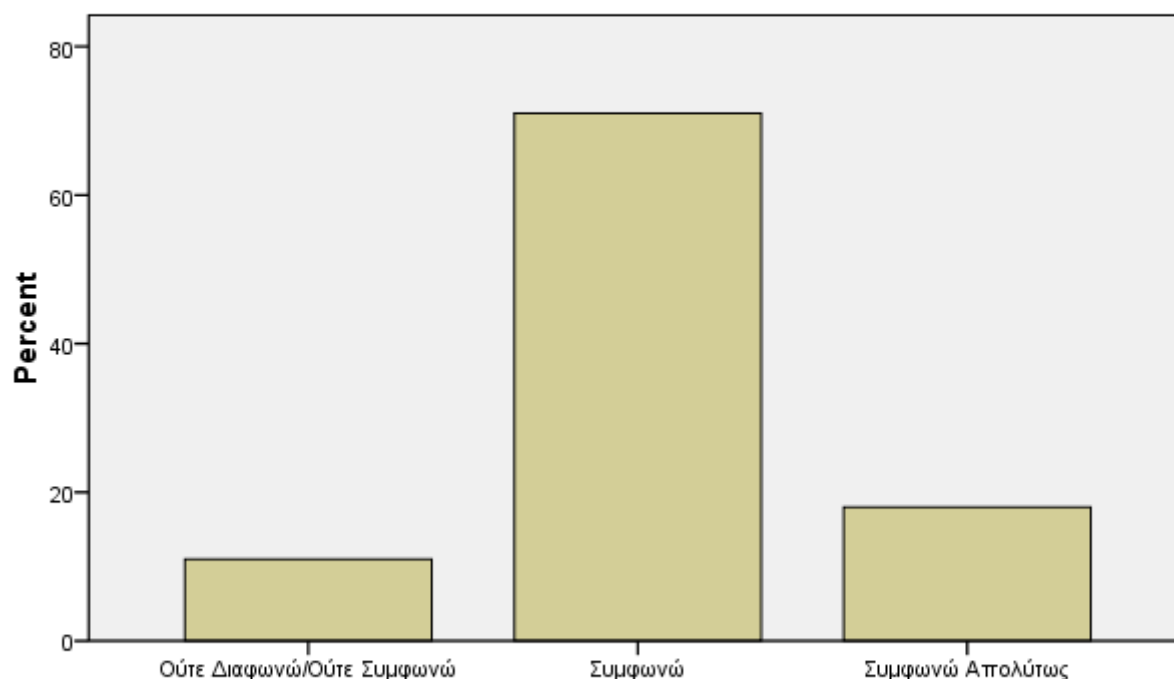


Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να είναι ικανό να συνεργάζεται άψογα με συναδέλφους και πελάτες;

Διάγραμμα 16

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τη συνεργασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να προσφέρει άμεσες λύσεις σε ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς πελάτες;

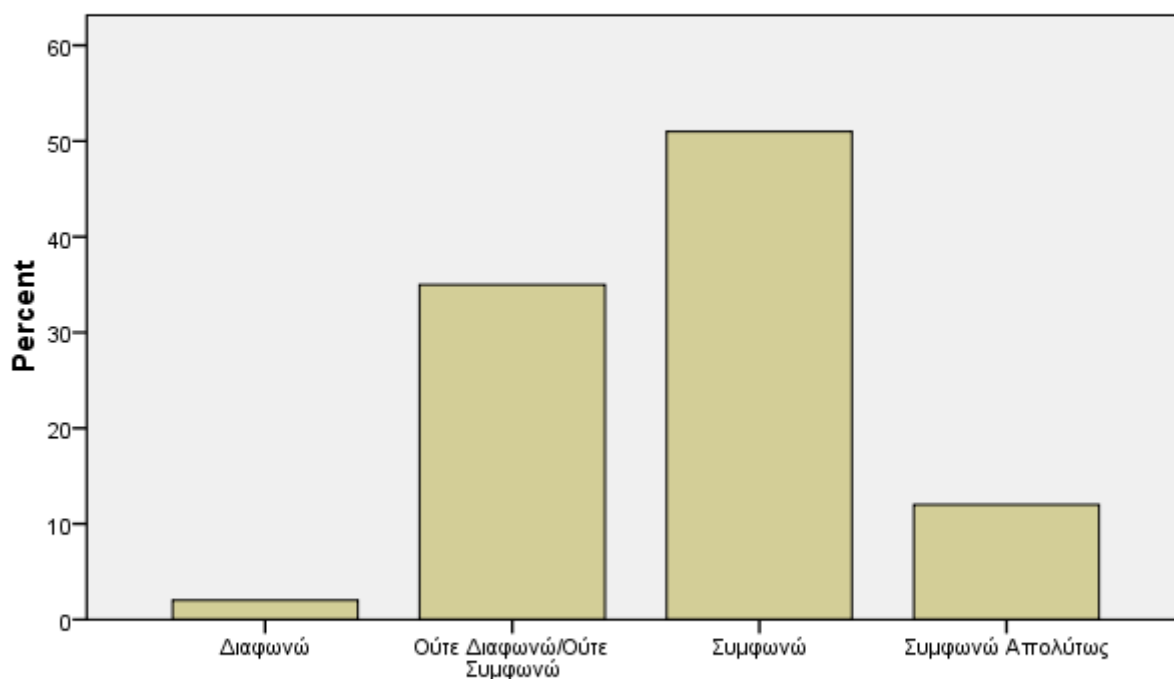


Το Ανθρώπινο Δυναμικό εντός των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών θα πρέπει, μέσω της εκπαίδευσης που δέχεται, να προσφέρει άμεσες λύσεις σε ήδη υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς πελάτες;

Διάγραμμα 17

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την προσφορά άμεσων λύσεων σε πελάτες

"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία"

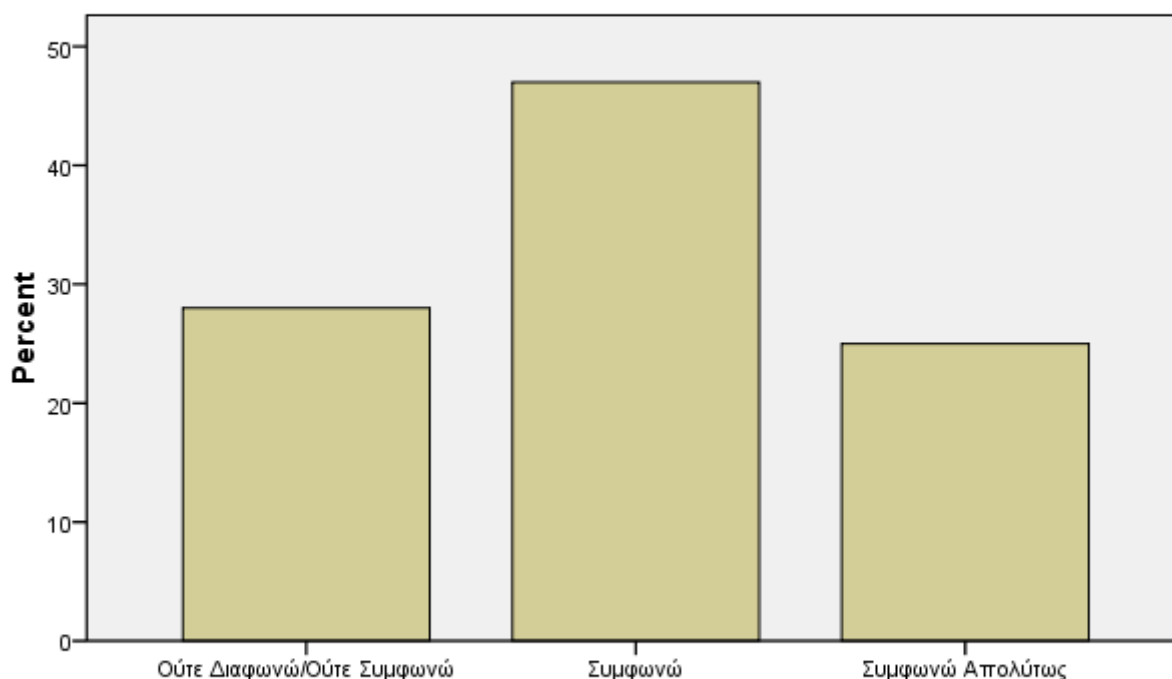


"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να επιλύουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή τους εργασία"

Διάγραμμα 18

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων

"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να ανέλθουν σε εργασιακή θέση εντός της τράπεζας που εργάζονται"

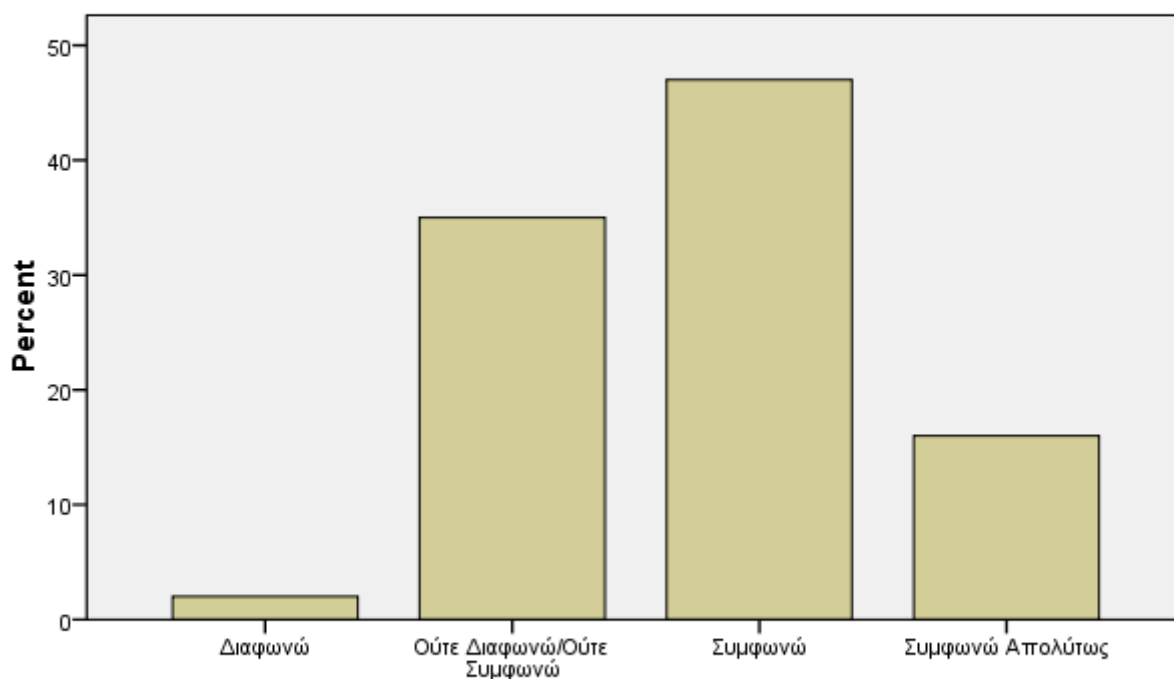


"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού βοηθά τους εργαζόμενους να ανέλθουν σε εργασιακή θέση εντός της τράπεζας που εργάζονται"

Διάγραμμα 19

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την εργασιακή ανέλιξη μέσω της εκπαίδευσης

"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες"

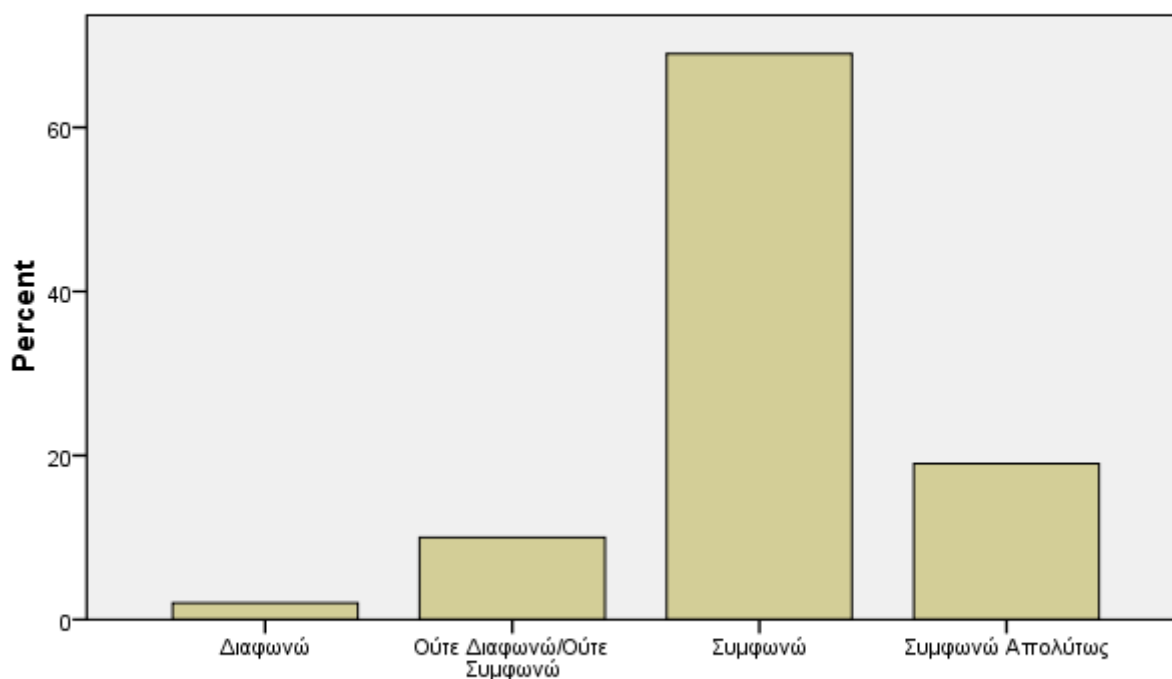


"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες"

Διάγραμμα 20

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών

"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού προσφέρει καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων από μέρους των υπευθύνων της τράπεζας"

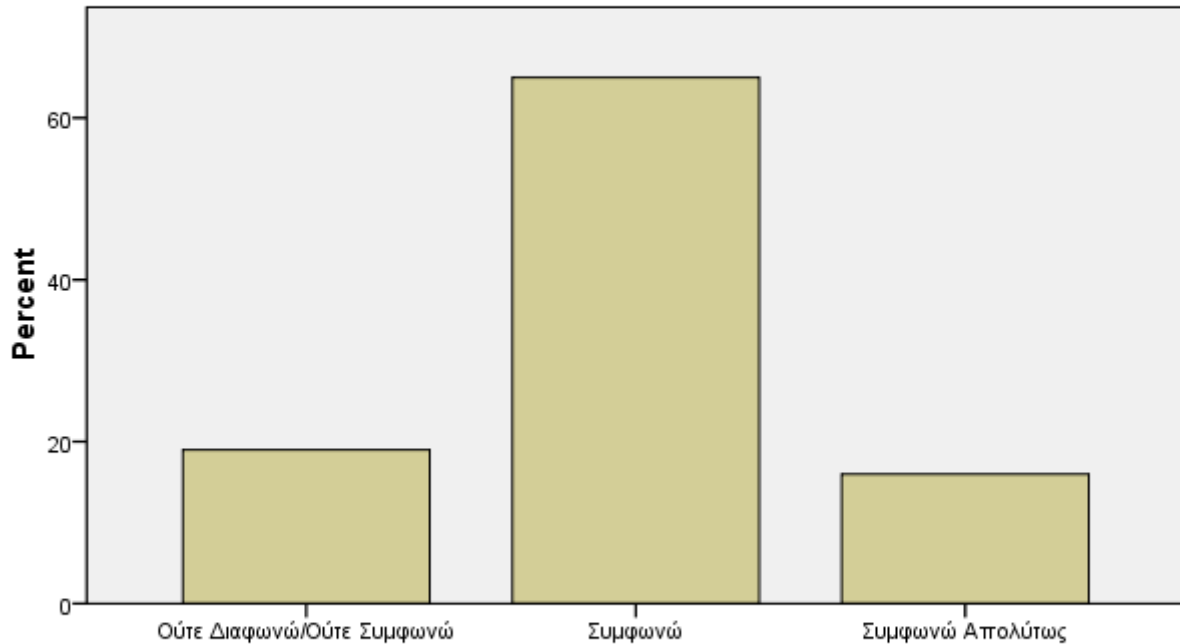


"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού προσφέρει καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων από μέρους των υπευθύνων της τράπεζας"

Διάγραμμα 21

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με την εργασιακή αξιολόγηση

"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού καθοδηγεί τους εργαζομένους στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και στην αμεσότερη επίλυση αυτών προς όφελος της τράπεζας και των πελατών της"

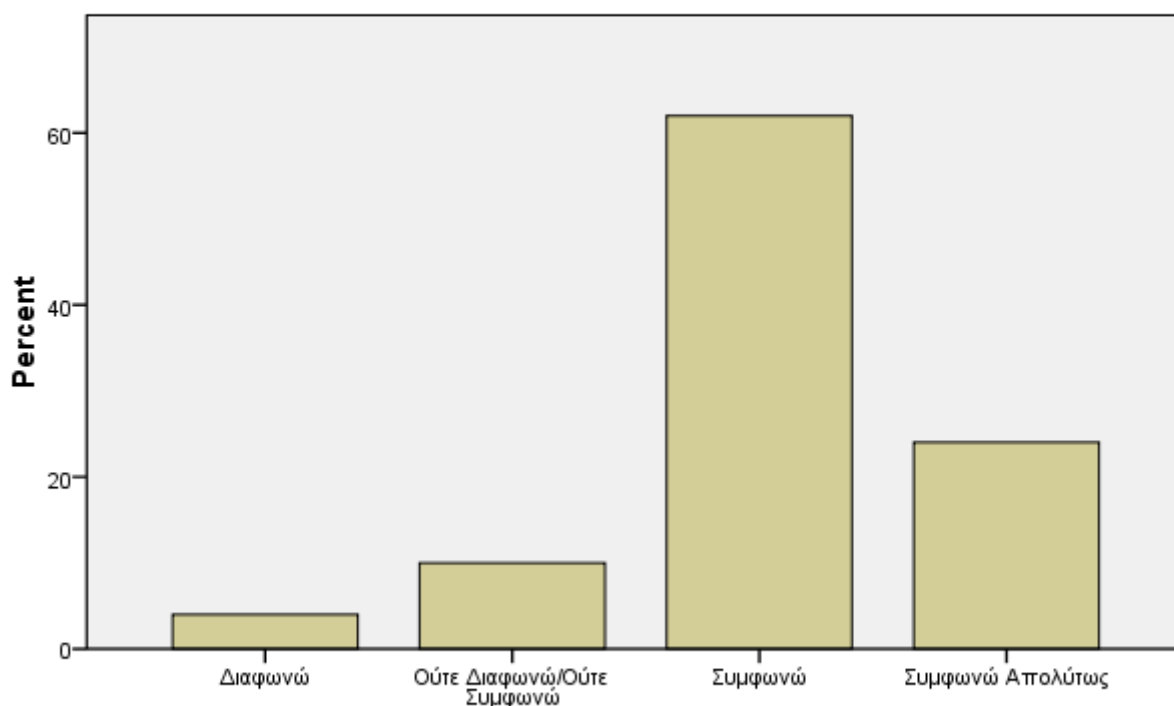


"Η Σημασία της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες είναι μεγάλη, αφού καθοδηγεί τους εργαζομένους στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και στην αμεσότερη επίλυση αυτών προς όφελος της τράπεζας και των πελατών της"

Διάγραμμα 22

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τα εργασιακά προβλήματα και την επίλυσή τους

Τα σεμινάρια βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο εργασίας τους;

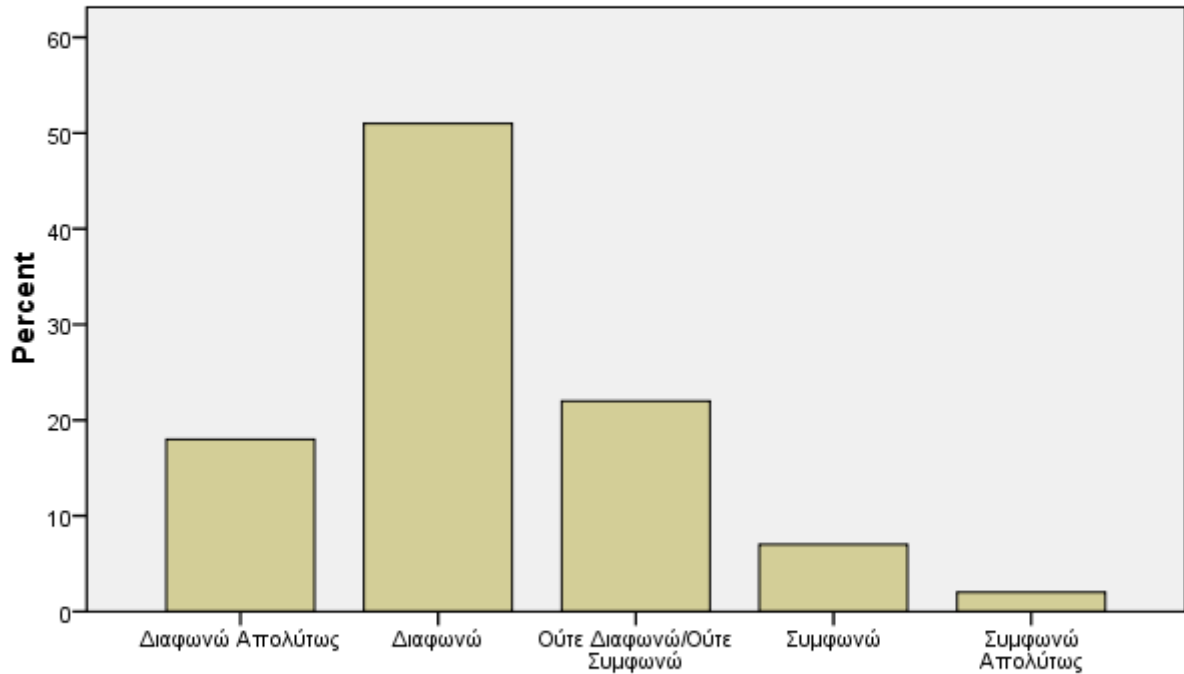


Τα σεμινάρια βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο εργασίας τους;

Διάγραμμα 23

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τη συμβολή των σεμιναρίων

Τα ψυχομετρικά τεστ βοηθούν τους εργοδότες να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και να διακρίνουν αν μπορούν να τους προβιβάσουν σε κάποιες άλλες θέσεις;

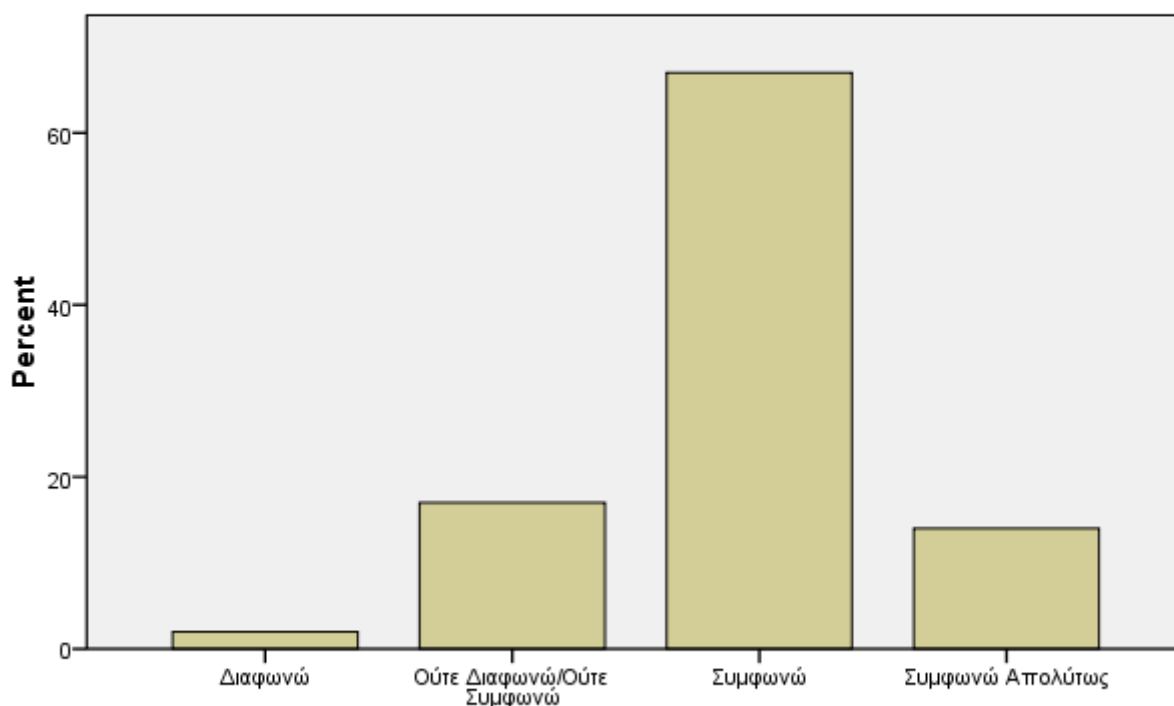


Τα ψυχομετρικά τεστ βοηθούν τους εργοδότες να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και να διακρίνουν αν μπορούν να τους προβιβάσουν σε κάποιες άλλες θέσεις;

Διάγραμμα 24

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τα ψυχομετρικά και τη συμβολή τους

Τα ενδοεπιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης;

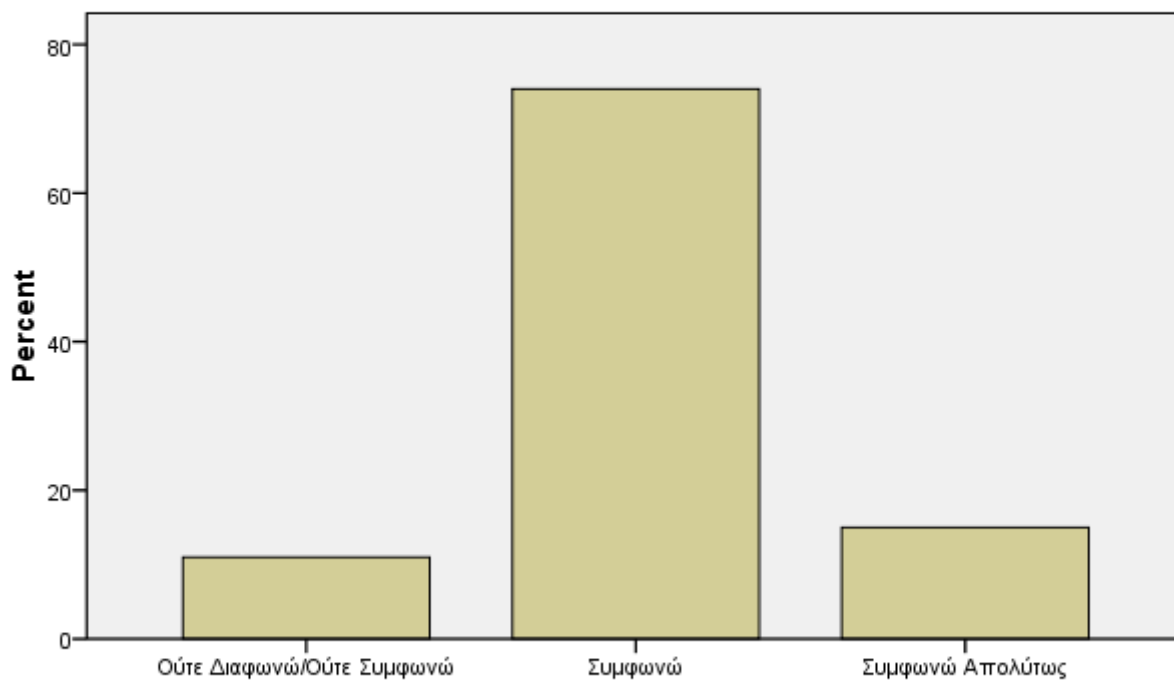


Τα ενδοεπιχειρησιακά μαθήματα βοηθούν όλους τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης;

Διάγραμμα 25

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με τη χρησιμότητα των ενδοεπιχειρησιακών μαθημάτων

Τα μαθήματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς φορείς και εκπαιδευτήρια προσφέρουν μια πιο σφαιρική γνώση για την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων;



Τα μαθήματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι σε εξωτερικούς φορείς και εκπαιδευτήρια προσφέρουν μια πιο σφαιρική γνώση για την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων;

Διάγραμμα 26

Διαγραμματική απεικόνιση απόψεων σχετικά με μαθήματα από εξωτερικούς φορείς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Παράθεση Απαντήσεων Διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Συνέντευξη Νο.1 – Υποδιευθυντής Τραπεζικού Καταστήματος στο Λιμάνι του Πειραιά

Ερώτηση 1^η - Ποια πιστεύετε ότι είναι η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις εμπορικές τράπεζες;

Η εκπαίδευση των ανθρώπων που εργάζονται στις εμπορικές τράπεζες στις μέρες μας, είναι σημαντική και αποτελεί καθοριστικό βήμα από την πλευρά της διοίκησης, αφού συντελεί στην ουσιαστική αλλά και χρήσιμη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτικότερα, συμβάλλει στο να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν σε καθημερινές δυσκολίες πάνω στον τομέα τους. Συντελεί επίσης στην καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και των προβλημάτων τους. Μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να προσφέρει λύσεις αλλά και προτάσεις για τα τραπεζικά προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά. Και φυσικά υπάρχει καλύτερη ποιότητα σε ότι αφορά τις τραπεζικές υπηρεσίες.

Ερώτηση 2^η - Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι καλύτεροι τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες;

Οι καλύτεροι τρόποι εκπαίδευσης που μπορούν να συμβάλλουν σε μια αποτελεσματική και θετική επίδοση των εργαζομένων σε τράπεζες, είναι εκείνοι που σχετίζονται με τα σεμινάρια που διοργανώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από μέρους των τραπεζών και σχετικών οργανισμών πιστοποίησης αλλά και μέσω παρακολούθησης μαθημάτων από ιδιωτικά κολέγια και Πανεπιστήμια όπου τα δίδακτρα καλύπτονται από τις τραπεζικές επιχειρήσεις. Χρήσιμα είναι και τα προγράμματα τραπεζικής εκπαίδευσης τα οποία διοργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς και ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια. Μέσα από τα μαθήματα και σεμινάρια αυτά, είναι πολύ εύκολο για το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει μια σφαιρική γνώση γύρω από το τραπεζικό αντικείμενο. Η συμβολή των ιδιωτικών φορέων που οργανώνουν τα σεμινάρια αυτά θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική, αφού προσφέρουν σημαντικό έργο σε ότι αφορά την εκπαίδευση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και στην συνέχεια την επίτευξη ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Ερώτηση 3^η - Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην καλύτερη λειτουργία των τραπεζών;

Αναμφίβολα η σωστή και συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων, αποτελεί σημαντικό βήμα για την καλή λειτουργία και ποιότητα των τραπεζών. Αρχικά βοηθά τους εργαζομένους να μπορούν να ανταποκριθούν στις καθημερινές δυσκολίες της εργασίας τους, είτε με τους πελάτες και την επικοινωνία με αυτούς είτε σε προβλήματα καθαρά εργασιακά. Με την απόκτηση γνώσεων γίνονται πιο υπεύθυνοι απέναντι στους πελάτες και στην επίλυση των προβλημάτων τους καθώς και στην επέκταση των τραπεζικών προϊόντων. Επομένως, οι υπηρεσίες που λαμβάνουν οι πελάτες είναι ποιοτικότερες.

Ερώτηση 4^η – Σε τελική βάση, ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε τράπεζες;

Η κατάλληλη εκπαίδευση όπως προαναφέρθηκε μετατρέπει τους εργαζομένους σε πλέον ευέλικτους στον τομέα που εργάζονται αλλά και πιο υπεύθυνους απέναντι στην τράπεζα και στους πελάτες. Αισθάνονται ότι μπορούν να συνεργασθούν σε καλύτερη βάση με τους συναδέλφους τους αλλά και να αντιμετωπίσουν τις όποιες δυσκολίες προκύπτουν. Μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν να είναι ικανοί να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις προς όφελος των τραπεζών. Με αυτόν τον τρόπο προβάλλουν το ποιοτικό «πρόσωπο» της τράπεζας που εργάζονται και ταυτόχρονα κάνουν τους πελάτες να έχουν μια παραπάνω εμπιστοσύνη στην συγκεκριμένη τράπεζα και τα προϊόντα ή υπηρεσίες αυτής.

Συνέντευξη Νο.2 – Διευθυντής Τραπεζικού Καταστήματος στη Γλυφάδα

Ερώτηση 1^η - Ποια πιστεύετε ότι είναι η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες;

Το θέμα εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών είναι μια σημαντική υπόθεση και πρέπει να γίνει απολύτως αποδεκτή από όλα τα τραπεζικά στελέχη και εργαζομένους. Μέσα από την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων η οποία πρέπει να είναι και συνεχής, το ανθρώπινο δυναμικό μαθαίνει να χειρίζεται με

επιτυχία τα καθημερινά προβλήματα και δυσκολίες. Δυσκολίες που έχουν να κάνουν με προβλήματα εργασίας ή και με την επικοινωνία των πελατών. Μαθαίνουν να χειρίζονται τον κάθε πελάτη διαφορετικά και να τον μεταπείθουν προς όφελος δικό τους αλλά και των τραπεζών. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι εκείνοι που επιδιώκουν την εκπαίδευσή τους, μπορούν να έχουν την δυνατότητα να ανέλθουν και να προαχθούν στο τραπεζικό περιβάλλον σε συνδυασμό βέβαια πως μπορούν να αξιολογούνται με καλύτερο τρόπο από τα ανώτερα στελέχη.

Ερώτηση 2^η - Ποιοι οι καλύτεροι τρόποι εκπαίδευσης των εργαζομένων στις τράπεζες;

Οι πιο συνηθισμένοι αλλά και ταυτόχρονα και οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου τραπεζικού δυναμικού στις τράπεζες, είναι τα γνωστά σε όλους σεμινάρια που διοργανώνονται και απευθύνονται σε ξεχωριστούς εργασιακούς τομείς, προσφέροντας σημαντική εξειδίκευση. Επίσης, τα προγράμματα ή μαθήματα τα οποία οργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς ή Πανεπιστήμια και η διάρκειά τους εξαρτάται από το αντικείμενο και δυσκολία των μαθημάτων. Τέλος, τα διάφορα ενδο-επιχειρησιακά σεμινάρια που και αυτά απευθύνονται σε εργαζομένους στη τράπεζα και αποσκοπούν σε μια σφαιρική ή και μια πιο ειδική μετάδοση γνώσεων πάνω σε τραπεζικά θέματα ή υπηρεσίες.

Ερώτηση 3^η - Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση του τραπεζικού ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην καλύτερη λειτουργία των τραπεζών;

Φυσικά και βοηθά στην αποτελεσματική αλλά και ποιοτική λειτουργία των τραπεζών. Και αυτό γιατί ο κάθε εργαζόμενος από την στιγμή που είναι πρόθυμος να παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή μαθήματα πάνω στον τομέα του, μπορεί ν' αποκτήσει γνώσεις οι οποίες θα τον κάνουν να διευρύνει τους επαγγελματικούς του ορίζοντες προς όφελος των τραπεζών. Κάτι τέτοιο θα συμβεί είτε μέσα από την πλευρά επικοινωνίας με τους πελάτες, είτε από την πλευρά της εργασίας και της προσφοράς του προς την τράπεζα. Μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση ο κάθε εργαζόμενος αποκτά μια γνώση η οποία τον κάνει να χειρίζεται με τον επιθυμητό προς την τράπεζα

τρόπο αλλά και ταυτόχρονα να μπορεί να συνεργασθεί καλύτερα με άλλους συναδέλφους.

Ερώτηση 4^η - Ποιος πιστεύετε τελικός ότι είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στις τράπεζες;

Ο ρόλος της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο τραπεζικό δυναμικό συντελεί στο να αποκτούν οι εργαζόμενοι αρχικά μια πολύ καλή γνώση του τομέα που εργάζονται. Να προσφέρουν με ασφάλεια και ποιότητα, συγκεκριμένες λύσεις στους πελάτες και να μπορούν να αποδείξουν το ποιοτικό πρόσωπο και εικόνα της τράπεζας. Εμφανίζονται επίσης πιο υπεύθυνοι στους πελάτες και ταυτόχρονα κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους από την στιγμή που μπορούν και τους αντιμετωπίζουν προσφέροντας εναλλακτικές προτάσεις πάνω σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αλλά παράλληλα κάθε εργαζόμενος που θέλει να εξελιχθεί στην τομέα του και να αποκτήσει κύρος και υπεύθυνη θέση, θα πρέπει να επιδιώκει την εκπαίδευση και την απόκτηση γνώσεων που θα τον κάνουν περιζήτητο στην τραπεζική αγορά.

Συνέντευξη Νο.3 – Προϊστάμενος Τμήματος «Εξυπηρέτησης Πελατών» Τραπεζικού Καταστήματος στο Κατάστημα Πασαλιμάνι Πειραιώς

Ερώτηση 1^η - Ποια η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στις τράπεζες;

Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι σε τράπεζες επιδιώκουν να παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια και σχετικά μαθήματα σε ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε κάθε είδους εργασιακά προβλήματα αλλά και προβλήματα επικοινωνίας με τους καθημερινούς πελάτες. Μέσα από την συνεχή εκπαίδευση γνωρίζουν ότι μπορούν να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στα καθημερινά προβλήματα της εργασίας τους καθώς και να συνεργάζονται καλύτερα με τους συναδέλφους τους. Ταυτόχρονα είναι ικανοί να αναζητήσουν καλύτερες συνθήκες εργασίας, αφού οι ανώτεροί τους θα τους αξιολογήσουν με καλύτερο τρόπο με την απόκτηση γνώσης. Μέσα από τα ειδικά σεμινάρια μπορούν να χειρίζονται και τον

πλέον δύσκολο πελάτη και να τον κάνουν να προσέλθει στην τράπεζα και να μείνει ευχαριστημένος από τις τραπεζικές υπηρεσίες.

Ερώτηση 2^η - Ποιοι οι καλύτεροι τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σε τράπεζες;

Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες γνωρίζουν ότι οι πιο αποτελεσματικοί αλλά και συνηθισμένοι τρόποι εκπαίδευσής τους είναι τα γνωστά σεμινάρια. Σεμινάρια που απευθύνονται σε τραπεζικό προσωπικό με θέματα εξειδικευμένα πάνω σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η διοργάνωση τους διεξάγεται από εξωτερικούς φορείς, ασφαλιστικούς οργανισμούς ή και από ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Επίσης αναφέρονται και κάποια προγράμματα σπουδών από Πανεπιστήμια ή ιδιωτικά κολέγια. Απευθύνονται σε υψηλόβαθμα στελέχη και κάποια από αυτά σε εργαζόμενους εντός των τραπεζών, οι οποίοι επιθυμούν την προώθησή και την αναβάθμιση της θέσης τους με καλύτερες οικονομικές απολαβές. Τέλος, σημαντικά είναι και τα ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα που προσφέρονται από επιχειρήσεις ή και από τις ίδιες τις τράπεζες.

Ερώτηση 3^η - Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων σε τράπεζες βοηθά στην καλύτερη λειτουργία των τραπεζών;

Η καλή εικόνα μιας τράπεζας είναι συνώνυμη με την ποιοτική και υπεύθυνη στάση των εργαζομένων της. Η εκπαίδευση των εργαζομένων φυσικά και βοηθά στην καλή και ποιοτική λειτουργία των τραπεζικών ομίλων. Ο λόγος είναι απλός, αφού μέσα από την συνεχή και σωστή εκπαίδευση, ο κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να προσφέρει υπεύθυνα τις υπηρεσίες του ανά πάσα στιγμή και σε οποιονδήποτε πελάτη. Και ο πλέον απαιτητικός πελάτης μπορεί να μείνει ευχαριστημένος από την στιγμή που θα κατανοήσει ότι μιλά με έναν υπεύθυνο και καταρτισμένο υπάλληλο και θα αισθανθεί σιγουριά και ανακούφιση με τις όποιες εναλλακτικές προτάσεις θα του προσφερθούν.

Ερώτηση 4^η – Τελικώς, ποιός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες;

Βασικά οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις που τους κάνουν να αισθάνονται πιο υπεύθυνοι απέναντι στην τράπεζα ή στην καθημερινή τους επικοινωνία με τους πελάτες. Μπορούν να αντιμετωπίσουν την όποια καθημερινή δυσκολία ή πρόκληση τους εμφανισθεί. Κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο εργασίας τους, έχουν την

δυνατότητα να ανέλθουν επαγγελματικά και να αποκτήσουν κύρος για την θέση τους αλλά και να συνεργαστούν καλύτερα με τους συναδέλφους τους. Επίσης, να προσφέρουν την ευκαιρία στους εργοδότες τους να τους εκτιμήσουν καλύτερα και να τους αξιολογήσουν. Έτσι θα διεκδικήσουν και καλύτερες θέσεις μέσα στην τράπεζα με ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές. Και φυσικά θα είναι σε θέση να προβάλλουν την ποιοτική εικόνα της τράπεζας προσφέροντας μόνο ποιοτικές υπηρεσίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- ΕΤΕ, 1999, *Η Ελληνική Αγορά στον 21^ο Αιώνα: Η μεταμόρφωση του απλού υπαλλήλου σε Ηγέτη*.
- ΕΤΕ, 2010
- ΕΤΕ, 2011
- Κόγκας, Δ. 2007. *Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση*. έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. Παπαλεξανδρή Ν., 1998, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Ε. Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. 2002, *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς. Δ., 2003, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. 2002. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. 4^η Έκδοση, Ε. Μπένου
- Παπούλιας, Γ. 2001. *Επενδύσεις - Διοίκηση και Ανάλυση*. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Παπούλιας. Γ., 1993. *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*. Γ' έκδοση, Κυριακίδη Αφοί
- Πουρναράκης, Κ., 1996. *Διεθνή Οικονομική*. Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί
- Πετράκης. Μ., 2006. *Έρευνα Marketing: η Ερευνητική Μεθοδολογία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Ρεπούσης. Σπ., 2006. *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διεθνής Τραπεζική*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- Τζωρτζάκης. Κ., και Τζωρτζάκη. Α., 1999. *Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα*. 2^η Έκδοση, Αθήνα, Rosili
- Χολέβας. Γ., 1997. *Διεθνείς Εμπορικές σχέσεις – Διεθνές Εμπόριο*. Εκδόσεις Interbooks

- Χολέβας. Γ., 1995. *Οργάνωση και Διοίκηση*. εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης. Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- Αρχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας

Ξενογλώσση

- Collis, J. and Hussey, R. 2003. *Business Research*, 2nd Edition.
- Clifford, J. and Thorpe, S. 2007. More ways than one ... exploring the use of different learning methods in organizations, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 17
- Gibbons – Wood, D. and Lange, T. 2000. ‘*Developing Core Skills – Lessons from Germany and Sweden*’, *Education and Training*.
- Glaveli, N. and Kufidu, S. 2005. *The Old, the young and the restless. A comparative of Environmental change on training in four Greek banks.* *European Business Review*.
- Lingg, M.A. 1996. Training for job- skill confidence, *Journal of career Development*, Vol. 22, pp.12-16
- Mouly, G.J. 1970. *The Science of Educational Research*, New York, Nostrand
- Petridou, E. and Glaveli, N. 2003. *Human resource development in a financial Environment: the case of a Greek bank*, *Human Resource Development International*.
- Read, C.W. and Kleiner, B.H. 1996. *Which training methods are effective*, *Management Development Review*.
- Sims, R.R. 1990. *An Experimental Approach to Employee Training Systems*, Quorum Books.
- Wallace, J. and Hunt, J. and Richard, C. 1999. *The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values*, Australia: IJPSM

Διαδικτυακές Πηγές

- Σημειώσεις Μεθοδολογίας Έρευνας και Στατιστικής, Ρούσσος
(<http://old.psych.uoa.gr/~roussosp//stats/Notes1.pdf>)
- http://el.wikipedia.org/wiki/Στατιστικό_δείγμα