



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

της
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ
του
ΙΩΑΝΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Φεβρουάριος 2012

Αφιέρωσεις

Αφιερώνω όλη μου την προσπάθεια,
στον μικρό μου Παναγιώτη

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον Παύλο
και τους γονείς μου για τη στήριξη και την υπομονή τους

Περίληψη

Ο λειτουργικός κίνδυνος στις τράπεζες προκύπτει από ανεπάρκειες ή αποτυχίες στην εσωτερική λειτουργία τους, που μπορεί να προέρχονται από ανθρώπινο λάθος ή δόλο, από δυσλειτουργία συστήματος ή από άλλους λειτουργικούς εξωγενείς παράγοντες.

Ένα από τα κύρια μελήματα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι ο εντοπισμός ενδεχομένων λειτουργικών κινδύνων καθώς και των λόγων που τους παρακαλούν ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα παράκαμψης τους. Στην παρούσα μελέτη, γίνεται θεωρητική προσέγγιση και παρουσίαση όλων των συστατικών που διέπουν την έννοια του λειτουργικού κινδύνου εξειδικεύοντας στις τράπεζες,

Στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια του λειτουργικού κινδύνου και παρατίθενται τα βασικά του χαρακτηριστικά, στο κεφάλαιο 2 επιχειρείται προσπάθεια για την αντιμετώπισή του, στο κεφάλαιο 3 επισημαίνεται ο ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, στο κεφάλαιο 4 συνδέεται η έννοια του λειτουργικού κινδύνου με το ανθρώπινο δυναμικό αποσαφηνίζοντας τους ορισμούς των γενικών και των ειδικών κινδύνων, στο κεφάλαιο 5 παρατίθενται τα μέτρα διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου που προκύπτει από το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος η μελέτη μας ολοκληρώνεται με στατιστική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σχετικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου από τις ελληνικές τράπεζες. Η μελέτη κλείνει με την παράθεση των συμπερασμάτων.

Λέξεις κλειδιά: λειτουργικός κίνδυνος, ανθρώπινο δυναμικό, στατιστική ανάλυση

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	1
1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση.....	1
1.2. Βασικά Χαρακτηριστικά.....	2
1.3. Η Διαφοροποίηση του Λειτουργικού Κινδύνου	4
1.4. Αναφορά Περιπτώσεων	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	7
Ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ	7
2.1. Επιτροπή Βασιλείας :Ρόλος, Λειτουργίες, Στόχοι.....	7
2.2. Ο λειτουργικός Κίνδυνος.....	8
2.3. Η αντιμετώπιση του Λειτουργικού Κινδύνου στα πλαίσια της Βασιλείας II.....	11
2.3.1. Γενικά Στοιχεία	11
2.3.2. Πυλώνας I: Καθορισμός Ελάχιστων Κεφαλαιακών Απαιτήσεων	13
2.4. Μέθοδοι Μέτρησης του Λειτουργικού Κινδύνου	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	17
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	17
3.1. Εισαγωγικά Στοιχεία.....	17
3.2. Ο Ανθρώπινος Παράγοντας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	24
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	24
4.1. Εισαγωγικά	24
4.2. Γενικοί Κίνδυνοι.....	25
4.3. Ειδικοί Κίνδυνοι	27
4.4. Διαφοροποίηση Κινδύνων	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	31
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	31
5.1. Γενικά Μέτρα Διαχείρισης	31
5.2. Ειδικά Μέτρα Διαχείρισης.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	36
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
6.1. Γενικά	36
6.2. Στόχοι της Έρευνας	38
6.3. Υλικό Έρευνας.....	39
6.4. Επιλογή Πληθυσμιακού Δείγματος	40
6.5. Στατιστικά Εργαλεία.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	41
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	41
7.1. Περιγραφικά	41
7.2. Σκιαγράφηση Στατιστικά Σημαντικών Διαφορών ανάμεσα σε Ιδιωτικές και Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Ι.....	78
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	82

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1 Φύλο.....	41
Γράφημα 2 Ηλικία	42
Γράφημα 3 Μορφωτικό επίπεδο	42
Γράφημα 4 Θέση στον ιεραρχία του οργανισμού.....	43
Γράφημα 5 Περιγραφή θέσης.....	44
Γράφημα 6 Θεωρείτε ότι στην τράπεζα που εργάζεστε υπάρχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων;	45
Γράφημα 7 Το κατάστημα διαθέτει βάση ιστορικών δεδομένων ζημιογόνων γεγονότων;....	45
Γράφημα 8 Πως αξιολογείτε το περιβάλλον ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου γενικά;....	46
Γράφημα 9 Πως αξιολογείτε τη Διεύθυνση Διαχείρισης κινδύνων;	47
Γράφημα 10 Θεωρείτε πως η ευθύνη των ζημιογόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων ή ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος;	47
Γράφημα 11 Το κατάστημα διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων;	48
Γράφημα 12 Το κατάστημα παρέχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων;.....	49
Γράφημα 13 Εάν ναι, τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται σε όλο το εύρος του τραπεζικού ομίλου;	49
Γράφημα 14 Το κατάστημα διαθέτει εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας;.....	50
Γράφημα 15 Το κατάστημα διαθέτει πρόγραμμα Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυσης του λειτουργικού κινδύνου;.....	51
Γράφημα 16 Οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα;.....	51
51	
Γράφημα 17 Πως κρίνετε την πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της τράπεζας σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο;.....	52
Γράφημα 18 Πως κρίνεται την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;.....	53
Γράφημα 19 Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση;.....	54

Εισαγωγή

Ο εντοπισμός και η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου είναι ζήτημα που έχει αναδειχτεί σε πρωταρχικό για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι το Σύμφωνο της Βασιλείας II δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο συγκεκριμένο ζήτημα με κυριότερες συνιστώσες τον υπολογισμό και την αντιμετώπιση του.

Στην Ελλάδα το νομοθετικό πλαίσιο, είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις διατάξεις του συμφώνου και γίνεται σοβαρή προσπάθεια από τις τράπεζες της χώρας για τη μέτρηση και την παράκαμψη του. Στο πλαίσιο αυτό, τον τελευταίο καιρό έχουν λάβει χώρα σημαντικές επενδυτικές προσπάθειες από τους τραπεζικούς ομίλους ώστε να διασφαλιστεί η ασφαλής και απρόσκοπτη λειτουργία τους.

Με γνώμονα το γεγονός ότι σαν «ο κίνδυνος άμεσων ή έμμεσων ζημιών που έχουν αιτία την ανεπάρκεια ή την αποτυχία ή την ακαταλληλότητα των θεσπισμένων εσωτερικών ελέγχων, τον ανθρώπινο παράγοντα, τα συστήματα ή εξωτερικά γεγονότα», έχουν υιοθετηθεί στο μέγιστο βαθμό η χρήση συστημάτων πληροφορικής τελευταίας τεχνολογίας, αλλά και εσωτερικών λειτουργιών και ελέγχων, με τη θέσπιση ανάλογων τμημάτων που αναφέρονται ακριβώς στον εντοπισμό ενδεχόμενων τέτοιων ζημιών και την αποφυγή τους.

Η ορθή και ακριβής εκτίμηση και διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου από τράπεζες είναι σημαντική, τόσο για την ανάπτυξη των τραπεζικών ιδρυμάτων όσο και για τη σταθερότητα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού συστήματος, που τόσο επιθυμητή είναι, ιδιαίτερα στις μέρες μας.

Από την άλλη, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις είναι τεράστια και τα τελευταία χρόνια ευρέως αποδεκτή από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Αυτό καθότι το ανθρώπινο δυναμικό δύναται να καθορίσει την πορεία μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού σε σημείο που να θεωρείται αναπόσπαστο συστατικό του στοιχείο και βασικός παράγοντας για την επιτυχία του και την ομαλή λειτουργία του.

Στο χρηματοπιστωτικό σύστημα ο λειτουργικός κίνδυνος αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία, εξαιτίας της κρισιμότητας της εξασφάλισης της ορθής λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Κεφάλαιο 1

Λειτουργικός Κίνδυνος στον Τραπεζικό Κλάδο

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η έννοια του κινδύνου αφορά την έκφραση της πιθανότητας απόκλισης των πραγματικών αποτελεσμάτων από τα αναμενόμενα, συμπεριλαμβάνοντας τις έννοιες της αβεβαιότητας για το μέλλον και της πιθανότητας διατήρησης μίας συγκεκριμένης απώλειας (Guldimann, 1999). Ο ορισμός αυτός υποθέτει πως μία τράπεζα δεν αποδέχεται τον κίνδυνο απλά ως ένα μοιραίο γεγονός, αλλά οφείλει να τον αντιμετωπίζει με ενεργό τρόπο καθώς αυτός πλαισιώνεται από την πιθανότητα και την επιρροή μίας αρνητικής παρέκκλισης από τους αναμενόμενους στόχους, εννοώντας πως η έννοια του κινδύνου είναι αντίθετη αυτής της ευκαιρίας. Άλλοι συγγραφείς αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο με ουδέτερο τρόπο, περιλαμβάνοντας στην έννοιά του και την πιθανότητα μελλοντικών θετικών αποκλίσεων από τα αναμενόμενα. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή δεν αφορά το λειτουργικό κίνδυνο, καθώς ο τελευταίος σε αντίθεση με τον πιστωτικό και τον κίνδυνο αγοράς, δεν μπορεί να προκαλέσει θετικά αποτελέσματα, παρά μόνο αρνητικά (Gumerlock, 1999).

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί πως αυτή η έννοια του κινδύνου δεν αντιμετωπίζει κάθε πιθανή απώλεια ως κίνδυνο, αλλά αποκλειστικά τις απροσδόκητες απώλειες. Παραδειγματικά, σε μία περίπτωση δανειοδότησης ως κίνδυνος αντιμετωπίζεται η απώλεια που υπερβαίνει την αναμενόμενη ζημία, η οποία έχει ληφθεί υπόψη εκ των προτέρων στη διαμόρφωση των επιτοκίων και των τιμών. Η αντιμετώπιση αυτή υπονοεί πως μία τράπεζα έχει αντίληψη των αναμενόμενων ζημιών της από διάφορες πηγές κινδύνου, η οποία προέρχεται σε περισσότερο ή λιγότερο επικυρωμένες πληροφορίες σχετικά με το μελλοντικό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της.

Μία ακόμη σημαντική εννοιολογική προσέγγιση σχετικά με την κατανόηση του κινδύνου αφορά το διαχωρισμό μεταξύ αναμενόμενων και μη αναμενόμενων απωλειών, όπως επίσης και το διαχωρισμό μεταξύ αποδεκτών και μη αποδεκτών ζημιών. Οι δύο αυτοί όροι αντανakλούν την ικανότητα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος να αναλάβει ένα ποσοστό των πιθανών απωλειών, όπως και τον τρόπο αντιμετώπισης του κινδύνου που τις αφορά (Young, 1999). Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αναζήτηση ενός κοινώς και ευρέως αποδεκτού ορισμού του λειτουργικού κινδύνου διήρησε αρκετό

χρονικό διάστημα, αναφορικά με τη σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία, καθώς ένας τέτοιος ορισμός πρέπει να συμπίπτει με τις γενικές εννοιολογικές αρχές του κινδύνου που προαναφέρθηκαν. Εκτός αυτού, σε αντίθεση με το βιομηχανικό κλάδο, η διαχείριση του κινδύνου των τραπεζών κατά το παρελθόν επικεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση του πιστωτικού και του κινδύνου αγοράς, μέσω της ανάπτυξης μαθηματικών μοντέλων και μετρήσεων.

Τα τελευταία χρόνια, η αναζήτηση μίας γενικά αποδεκτής έννοιας του λειτουργικού κινδύνου διεξήχθη κυρίως από επαγγελματίες του κλάδου της τραπεζικής εποπτείας, οδηγώντας σε μία πληθώρα ορισμών, συχνά αντικρουόμενων μεταξύ τους. Οι ορισμοί, λοιπόν, αυτοί μπορούν να διαχωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες, τους έμμεσους και τους άμεσους (Geiger, 2000). Σύμφωνα με την έμμεση προσέγγιση, ως λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται κάθε κίνδυνος που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως πιστωτικός ή ως κίνδυνος αγοράς, ενώ η προσέγγιση αυτή, αν και απλής φύσης, χρησιμοποιήθηκε από τις εποπτικές αρχές για πολλά χρόνια. Ωστόσο όμως, μία πιο προσεκτική εξέταση αποκάλυψε πως η έμμεση αυτή προσέγγιση δεν είναι ικανοποιητική από πρακτική και θεωρητική σκοπιά, καθώς αδυνατεί να αντιμετωπίσει σχεδόν όλα τα βασικά ζητήματα της οριοθέτησης του λειτουργικού κινδύνου.

1.2 Βασικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με το σύνολο των βασικότερων ορισμών που έχουν αποδοθεί τα τελευταία χρόνια στην έννοια του λειτουργικού κινδύνου από συμβούλους τραπεζών και άλλες εποπτικές αρχές, οι βασικές έννοιες-κλειδιά που συμπεριλαμβάνονται στη γενικότερη έννοια είναι οι διαδικασίες, οι μέθοδοι, οι άνθρωποι και τα ανθρώπινα λάθη, ο εσωτερικός έλεγχος, τα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα, οι έμμεσες και άμεσες απώλειες, η αποτυχία, η τεχνολογία και τα συστήματα. Σχεδόν όλοι οι ορισμοί δίνουν έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών, αν και πολλές φορές εξωτερικά γεγονότα ταξινομούνται επίσης ως λειτουργικοί κίνδυνοι. Ακόμη, πολλές προσεγγίσεις αναφέρουν τις απώλειες τόσο με την έννοια της άμεσης οικονομικής ζημιάς όσο και με την έννοια της έμμεσης, η οποία προέρχεται από την απώλεια της καλής φήμης μίας τράπεζας και της απομείωσης της αξίας της στην αγορά (Geiger, 2000). Έτσι, σύμφωνα με τον οργανισμό British Bankers' Association (BBA) (2000), ο λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται ως:

«ο κίνδυνος άμεσης ή έμμεσης απώλειας που προκύπτει από την ανεπάρκεια ή την αποτυχία των εσωτερικών διαδικασιών, των ανθρώπων και των συστημάτων ή από εξωτερικά γεγονότα».

Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό της Επιτροπής Βασιλείας (2000), ο λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται ως:

«ο κίνδυνος της απώλειας που προέρχεται από ανεπάρκεια ή αποτυχία εσωτερικών διαδικασιών, ανθρώπων και συστημάτων ή εξωτερικών γεγονότων, συμπεριλαμβανομένου του νομικού κινδύνου, αλλά όχι του στρατηγικού και του κινδύνου φήμης».

Σύμφωνα με τους ορισμούς αυτούς, προκύπτει μία δέσμη βασικών χαρακτηριστικών του λειτουργικού κινδύνου, τα οποία είναι καίρια για τη διαχείριση και την αντιμετώπισή του. Αρχικά, ο λειτουργικός κίνδυνος αφορά εσωτερικά ζητήματα μίας τράπεζας, τα οποία αυτή μπορεί να επηρεάσει και σχετίζονται με ενέργειες ή μη ανάληψη δράσης από την ίδια την τράπεζα ή το προσωπικό της, ενώ διαχωρίζονται ξεκάθαρα από τους κινδύνους της αγοράς και τους αντίστοιχους πιστωτικούς (BBA, 2000). Ακόμη, ο προσανατολισμός της διαδικασίας του λειτουργικού κινδύνου εντοπίζεται στη συνολική διαχείριση της ποιότητας, ενώ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωσή του διαδραματίζουν οι άνθρωποι και τα λάθη τους, λόγω προσωπικού συμφέροντος ή άγνοιας. Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχουν τρία είδη λειτουργικού κινδύνου, οι επικίνδυνες συμπεριφορές, τα λάθη και οι συγκρούσεις (Guldimann, 1999). Ο Saunders (1999) σημειώνει πως η διασύνδεση των συμπεριφορικών κινδύνων και των οργανωσιακών δομών μίας τράπεζας είναι υψίστης σημασίας για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των διεργασιών της επιλογής των εργαζομένων, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και του λειτουργικού ελέγχου.

Αναφορικά με τα εξωτερικά γεγονότα, αυτά αναφέρονται σε φυσικά, πολιτικά ή στρατιωτικά γεγονότα, σε απώλειες ή ελλείψεις στην τεχνική υποδομή, καθώς και σε αλλαγές ή προβλήματα με το νομικό, φορολογικό και ρυθμιστικό εξωτερικό περιβάλλον, τα οποία όμως δε σχετίζονται με τη σφαίρα του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου αγοράς (BBA, 2000). Τέλος, ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση και διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου διαδραματίζουν το εσωτερικό σύστημα ελέγχου και το σύνολο των κανόνων που σχετίζονται με τους κινδύνους ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (Basel Committee on Banking Supervision Risk Management Group, 2000). Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως πολλές περιπτώσεις σημαντικών απωλειών στον

τραπεζικό κλάδο κατά καιρούς θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί ή να περιοριστεί αν τα συστήματα αυτά είχαν λειτουργήσει αποτελεσματικά.

1.3 Η Διαφοροποίηση του Λειτουργικού Κινδύνου

Ο λειτουργικός κίνδυνος υφίσταται από τη στιγμή που μία τράπεζα χρησιμοποιεί υπαλλήλους και συστήματα στις εσωτερικές της διαδικασίες που υπόκεινται, παράλληλα, και σε εξωτερικές επιδράσεις. Όπως έχει δείξει η εμπειρία, οι λειτουργικοί κίνδυνοι αποτελούν σημαντική πηγή οικονομικής απώλειας στον τραπεζικό τομέα, αν και ένα μεγάλο ποσοστό ζημιολόγων γεγονότων που έχουν καταγραφεί από τις τράπεζες έχουν αποδοθεί στον πιστωτικό και τον κίνδυνο αγοράς. Ωστόσο, οι τελευταίοι κίνδυνοι στις περισσότερες φορές αποτελούν την αιτία και όχι το αποτέλεσμα της απώλειας, το οποίο προέρχεται από το λειτουργικό κίνδυνο στην πραγματικότητα. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται σε μία τράπεζα με την πρόθεση της απάτης, όπου η απώλεια παράγεται από έναν κίνδυνο αγοράς αλλά στην πραγματικότητα προκαλείται από το λειτουργικό κίνδυνο (Oesterreichische Nationalbank, 2006).

Από τη φύση του, ο λειτουργικός κίνδυνος χαρακτηρίζεται ως εγγενής στον τραπεζικό κλάδο, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το σύνολο των αντίστοιχων διαδικασιών, καθώς και ως συγκεκριμένος, διότι λαμβάνει ακριβή μορφή και, ως εκ τούτου, όλα τα μέτρα για τον έλεγχό του και το μετριασμό του εξαρτώνται από το συγκεκριμένο επιχειρησιακό προφίλ της τράπεζας (Shimpi, 1999). Επιπροσθέτως, ο λειτουργικός κίνδυνος σχετίζεται και με την οργανωσιακή κουλτούρα μίας τράπεζας, καθώς η αντιμετώπισή του αφορά τις ιδιαίτερες προσεγγίσεις και πρακτικές που αυτή εφαρμόζει αναφορικά με την καθημερινή της λειτουργία. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως υπάρχουν σημαντικές εννοιολογικές διαφορές του λειτουργικού κινδύνου από τον πιστωτικό και τον κίνδυνο αγοράς.

Πρώτα από όλα, δεν εμπεριέχει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ κινδύνου και εισοδήματος, καθώς υψηλότερα επίπεδα λειτουργικού κινδύνου, κατά κανόνα, δεν οδηγούν απαραίτητα σε χειρότερες εισοδηματικές προοπτικές. Επίσης, σε αντίθεση με άλλους τραπεζικούς κινδύνους, το μεγαλύτερο μέρος του εντοπίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, ενώ μόνο για λόγους φήμης πολλές από αυτές επιλέγουν να μην τον προβάλλουν (BBA, 2000). Από την άλλη πλευρά, όμως, αυτή η διαπίστωση έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη στοιχείων και δεδομένων για τη δημιουργία μία

κατάλληλης και ευρείας στατιστικής βάσης, η οποία θα βοηθούσε σημαντικά στην εν γένει αποτελεσματική αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου. Βέβαια, οι απώλειες μίας τράπεζας δεν μεταφέρονται κατ' ανάγκη και σε άλλες, λόγω των διαφορών που υφίστανται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις πρακτικές και τον εσωτερικό έλεγχο (Oesterreichische Nationalbank, 2006).

Επίσης, στην περίπτωση του πιστωτικού και του κινδύνου αγοράς, οι παράγοντες του κινδύνου, δηλαδή οι συνθήκες που τον καθορίζουν, όπως είναι τα υφιστάμενα χρηματοδοτικά ανοίγματα, διαφοροποιούνται αποτελεσματικότερα, λόγω της εν μέρει σκόπιμης αποδοχής των κινδύνων αυτών. Με τον τρόπο αυτό είναι ευκολότερο να μετρηθούν και να ελεγχθούν, ενώ στην περίπτωση του λειτουργικού κινδύνου δεν υπάρχει ξεκάθαρη δυνατότητα διασύνδεσης των παραγόντων κινδύνου και της πιθανότητας ή της σοβαρότητας της εν δυνάμει απώλειας. Τέλος, πολύ υψηλά επίπεδα λειτουργικού κινδύνου, τα οποία είναι ιδιαίτερος απειλητικά για τη σταθερότητα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, είναι σχετικά σπάνια.

Για το διαχωρισμό του λειτουργικού κινδύνου από τον πιστωτικό και τον κίνδυνο αγοράς σε θεωρητικό, αλλά και πρακτικό, επίπεδο χρησιμοποιείται μία μήτρα αιτίας/αποτελέσματος, γνωστή ως Μήτρα Αναγνώρισης Κινδύνου (Risk Identification Matrix) (Geiger, 2000). Σύμφωνα με τη μήτρα αυτή, οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι όλες οι μη αναμενόμενες απώλειες που προέρχονται από εσωτερικά λάθη ή ελλείψεις που σχετίζονται με το προσωπικό, τις διαδικασίες και τα συστήματα μίας τράπεζας, καθώς και σε εξωτερικά γεγονότα. Τα αρνητικά αποτελέσματα μπορούν να είναι άμεσα, όπως είναι μη αναμενόμενα πρόσθετα κόστη και χαμηλότερα έσοδα, ή έμμεσα, όπως είναι η απροσδόκητη μείωση της αξίας αγοράς της τράπεζας. Οι άμεσες απώλειες αντικατοπτρίζονται στον ισολογισμό και στις αναλογίες κερδών/ζημιών, ενώ οι έμμεσες απώλειες στην αξία της προεξόφλησης των μελλοντικών ταμειακών ροών.

1.4 Αναφορά Περιπτώσεων

Στον τραπεζικό κλάδο έχουν καταγραφεί κατά καιρούς, πολλές περιπτώσεις σημαντικών απωλειών λόγω κακής διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Μία από τις σημαντικότερες ήταν αυτή της θυγατρικής τράπεζας Barings Futures Singapore (BFS), όπου ο υπάλληλος Nick Leeson ήταν ταυτόχρονα υπεύθυνος του εμπορικού τμήματος συναλλαγών και του τμήματος διαπραγματεύσεων, εκτελώντας συναλλαγές για τους

πελάτες της τράπεζας μέσω προσωπικού του λογαριασμού. Υπό αυτήν την απολύτως μη αποδεκτή διπλή λειτουργία, ο Leeson εκτελούσε ακάλυπτες θέσεις από την εμπορία χρηματοπιστωτικών προϊόντων, καλύπτοντας τις τυχόν απώλειες από χρήματα εξωτερικού λογαριασμού, ο οποίος ήταν εκτός του πεδίου ελέγχου της διεύθυνσης της τράπεζας. Η υπόθεση αυτή προκάλεσε απώλειες της τάξης των \$1,4 δις, καθώς και πτώχευση της τράπεζας Barings Bank, η οποία στη συνέχεια εξαγοράστηκε από τον όμιλο ING (Report of the Board of Banking Supervision Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings, 1995).

Ακόμη, η θυγατρική βρετανική τράπεζα της Deutsche Bank, Morgan Grenfell Asset Management, στην προσπάθειά της να αποφύγει την πτώχευση δανείστηκε από τη μητρική τράπεζα ποσό της τάξης των 200 εκατομμυρίων λιρών το Σεπτέμβριο του 1996. Ωστόσο, το ποσό αυτό διαχειρίστηκε ο trader Peter Young, ο οποίος επένδυσε μέρος του ποσού σε ελάχιστα γνωστές μετοχές Σκανδιναβικών χωρών, πράξη που ήταν εκτός της δικαιοδοσίας του, προκαλώντας τεράστιες απώλειες στους επενδυτές, καθώς η συνεχής αναπροσαρμογή των τιμών δεν έγινε αντιληπτή από το εσωτερικό σύστημα ελέγχου της τράπεζας. Επίσης, στη Γερμανία ο Jorgen Schneider έλαβε υπερβολικά υψηλά δάνεια από περισσότερες από 50 τράπεζες, παρουσιάζοντας πλαστούς ισολογισμούς και μισθωτήρια συμβόλαια μέχρι και το 1994. Ο Schneider χρησιμοποίησε τα κεφάλαια για να δημιουργήσει μία τεράστια περιουσία, αλλά η μετέπειτα οικονομική του κατάρρευση προκάλεσε απώλειες στις τράπεζες της τάξης των 2,4 δις, καθώς το υπεύθυνο προσωπικό των τραπεζών για την έκδοση των δανείων λειτούργησε αμελώς χωρίς να εξετάσει την πραγματική χρηματοοικονομική κατάσταση του επιχειρηματία (Oesterreichische Nationalbank, 2006).

Ακόμη, στην τράπεζα Daiwa Bank της Νέας Υόρκης για έντεκα ολόκληρα χρόνια, ο υπεύθυνος του τμήματος ομολογιακών συναλλαγών προκάλεσε απώλειες αξίας \$1,1 δις μέσω εκτέλεσης μη συμμορφούμενων πράξεων, ενώ η τράπεζα δεν εφάρμοζε κανένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, η τράπεζα το 1996 πτώχευσε, ενώ έντεκα ανώτερα στελέχη υποχρεώθηκαν σε καταβολή αποζημιώσεων λόγω κακής εποπτείας του προσωπικού. Τέλος, απώλειες αξίας \$1,8 δις προκλήθηκαν στην τράπεζα Sumitomo Corporation στην Ιαπωνία, λόγω δόλιων συναλλαγών χαλκού από το υπεύθυνο προσωπικό, ενώ οι απώλειες αυτές επηρέασαν ολόκληρη την αγορά του χαλκού.

Κεφάλαιο 2

Ο Λειτουργικός κίνδυνος και η αντιμετώπισή του

2.1. Επιτροπή Βασιλείας : Ρόλος, Λειτουργίες, Στόχοι

Η Επιτροπή Βασιλείας (Basel Committee) πρωτοσυστάθηκε το 1974 και πρωτοσυνεδρίασε το 1975 μετά από πρωτοβουλία των διοικητών των κεντρικών τραπεζών της ομάδας των δέκα χωρών (Group of Ten), με σκοπό την τυποποίηση της συμπεριφοράς των εμπορικών τραπεζών διεθνώς, δηλαδή τη διαμόρφωση ομοιόμορφων κανόνων ελέγχου και εποπτικών πρακτικών για το τραπεζικό σύστημα. (Αγγελόπουλος 2008).

Η Επιτροπή στηρίζει και προωθεί τον διάλογο μεταξύ των μελών της με σκοπό την δημιουργία μιας ομοιόμορφης πολιτικής για το τραπεζικό σύστημα ώστε να διαμορφωθεί μια αποτελεσματική τραπεζική εποπτεία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι σχετικές οδηγίες που διαμορφώνει η Επιτροπή δεν έχουν δεσμευτικό παρά μόνο συμβουλευτικό χαρακτήρα, προσδοκώντας ότι θα γίνουν αποδεκτές από τις εθνικές αρχές και ελπίζοντας στη σύγκλιση του τρόπου λειτουργίας των τραπεζών (Παναγόπουλος-Πελετίδης 2007).

Βασικά εργαλεία για την επίτευξη του σκοπού της είναι;

- Ανταλλαγή πληροφοριών για θέματα εποπτείας σε εθνικό επίπεδο
- Βελτίωση τεχνικών εποπτείας και διαδικασιών του διεθνούς τραπεζικού συστήματος
- Θέσπιση κανόνων εποπτείας όπου απαιτούνται

Βασικός στόχος της Επιτροπής είναι η σμίκρυνση του χάσματος στην εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι θα πρέπει να υπάρχουν για όλα τα τραπεζικά ιδρύματα ανά τον κόσμο συστήματα εποπτείας και αυτά να είναι επαρκή.

2.2. Ο λειτουργικός κίνδυνος

Στη δεκαετία του 1990 εμφανίστηκαν περιπτώσεις καταστροφικών ζημιών σε Πιστωτικά Ιδρύματα εξαιτίας κινδύνων που δεν προέρχονταν ούτε από αθέτηση εκπλήρωσης υποχρέωσης από αντισυμβαλλόμενο ούτε από μεγάλη μεταβλητότητα παραγόντων αγοράς, αλλά από ατέλειες του πλαισίου λειτουργίας. Με αφορμή κάποιες χρηματοοικονομικές δυσλειτουργίες και πτωχεύσεις σε πιστωτικά ιδρύματα γεννήθηκε η ανάγκη διαχείρισης ενός πρωτοεμφανιζόμενου τύπου κινδύνου, του λεγόμενου Λειτουργικού Κινδύνου (Anthony Saunders and Marcia M.Cornett, 2006) , (Πετράκης, 2007).

Το 2001, η Επιτροπή εξέδωσε και νέο έγγραφο, στο οποίο παρουσιάζονται με λεπτομερέστερο τρόπο οι αναθεωρημένες προτάσεις με προβλεπόμενο χρόνο εφαρμογής το 2004. Η Ευρωπαϊκή Ένωση με τη σειρά της εξέδωσε κείμενο προς σχολιασμό, το οποίο ουσιαστικά στήριζε το έγγραφο της Βασιλείας αλλά εστίαζε περισσότερο σε θέματα που αφορούσαν αποκλειστικά τη Νομισματική Ένωση και αποτέλεσε βάση για την εναρμόνιση της Βασιλείας στα πλαίσια της Ευρωζώνης.

Το νέο πλαίσιο επεκτείνεται όσο αφορά την κεφαλαιακή εποπτεία σε θέματα εποπτικού ελέγχου, πειθαρχίας της αγοράς και στις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις. Η τελευταία αναθεώρηση περιέχει μερικές σημαντικές και πρωτοποριακές ιδέες, που πρέπει να υιοθετήσουν οι εθνικές εποπτικές αρχές. Η αναθεώρηση του Εποπτικού Πλαισίου το 2001 περιλαμβάνει και επιπλέον Κεφαλαιακές Απαιτήσεις για την κάλυψη ζημιών που ενδέχεται να προέλθουν από λειτουργικό κίνδυνο όπως προβλήματα σε τεχνικά συστήματα υποστήριξης, ανθρώπινα λάθη, φυσικές καταστροφές ή παράνομες πράξεις (Linda Allen Jacob Boudoukh and Anthony Saunders, 2004).

Ο λειτουργικός κίνδυνος υφίσταται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων των πιστωτικών ιδρυμάτων από ίδρυσης και είναι δύσκολος και δυσχερής στον εντοπισμό του.

Σε αυτό το είδος κινδύνου ανήκουν κοινωνικά γεγονότα και καταστροφές όπως το τρομοκρατικό περιστατικό της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, το οποίο προκάλεσε μεγάλο ύψος οικονομικών ζημιών. Αν και η προσπάθεια που γίνεται για την ποσοτική του μέτρηση σχετικά με τις Κεφαλαιακές Απαιτήσεις είναι σημαντική, είναι δύσκολο να είμαστε

βέβαιοι για την πραγματική έκθεση της τράπεζας στον λειτουργικό κίνδυνο. Και επιπλέον, παρόλο που παρουσιάζονται προβληματισμοί και δυσκολίες στην τεχνική ανάλυση των στοιχείων, οι Εποπτικές Αρχές θεωρούν ως δεδομένη τη συμμόρφωση των πιστωτικών ιδρυμάτων στη συγκεκριμένη πρόταση. Μία βασική αδυναμία του πρώτου Συμφώνου της Βασιλείας ήταν ότι οι σταθμίσεις του πιστωτικού κινδύνου ήταν απλές, με συνέπεια να υπάρχει ευκαιρία για «arbitrage» επί των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων από μέρους των τραπεζών (Anthony Saunders and Marcia M.Cornett, 2006).

Οι ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις αποτελούν την βασική μεθοδολογία όπως καταγράφεται στο πρώτο Σύμφωνο, με επιπλέον ένα σύνολο προσθηκών και νέων επιλογών. Οι τράπεζες θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν και να ακολουθήσουν τους νέους κανόνες δημιουργώντας ένα εσωτερικό σύστημα μετρήσεως του πιστωτικού κινδύνου, το οποίο θα αναγνωριστεί από τις εποπτικές αρχές. Ο ορισμός των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων δεν υφίσταται καμία αλλαγή, όπως επίσης και οι σταθμίσεις του πιστωτικού κινδύνου ορίζονται ανά κατηγορία οφειλέτου. Όσον αφορά στις σταθμίσεις έναντι κεντρικών κυβερνήσεων και τραπεζών, πλέον βασίζονται στις διαβαθμίσεις εξωτερικών εταιρειών πιστοληπτικής αξιολόγησης. Επίσης, οι διαβαθμίσεις των εξωτερικών εταιριών πιστοληπτικής αξιολόγησης μπορούν να εφαρμοστούν με ανάλογο τρόπο και στη στάθμιση πιστωτικών κινδύνων που προέρχονται από τον τραπεζικό και επιχειρηματικό χώρο. Επιπλέον, εισάγονται νέοι κανόνες που στο προηγούμενο έγγραφο δεν υπήρχαν και αφορούν την κάλυψη σταθμίσεων επί των τιτλοποιήσεων στοιχείων ενεργητικού.

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, με κύριους πρωταγωνιστές την Εθνική και την Εμπορική Τράπεζα. 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.

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. Γι'αυτό και τα αποτελέσματα της

ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού στις τράπεζες 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) αύξηση της ανταγωνιστικότητας και οργανωσιακής ανανέωσης (Petridou, E, and Glaveli, N 2003).

Σήμερα, δεν είναι αρκετό για έναν τραπεζικό υπάλληλο να είναι διαμεσολαβητής, αλλά πρέπει να είναι οικονομικός σύμβουλος έτοιμος να αναλύσει τις ανάγκες του εν δυνάμει πελάτη και να προτείνει πιθανές λύσεις, οι οποίες πρέπει να αναλύονται λεπτομερώς στον πελάτη, όποιο και αν είναι το υπόβαθρο του.

Ακόμη, οι τράπεζες απαιτούν ένα εύρος υπαλλήλων 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 (Petridou, E, and Glaveli, N 2003).

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα περνούν μια έντονη περίοδο αλλαγών, η οποία έχει επηρεάσει σημαντικά την πιθανότητα εμφάνισης λειτουργικού κινδύνου. Οι αυξημένες κανονιστικές απαιτήσεις, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, οι εσωτερικές αναδιαρθρώσεις και οι αλλαγές στα συστήματα και την τεχνολογία φέρνουν τη Διοίκηση αντιμέτωπη με μια πληθώρα πιθανών κινδύνων και προβλημάτων (Basel Committee on Banking Supervision, 2004).

Ο λειτουργικός κίνδυνος περιλαμβάνει κρυφούς κινδύνους που δεν εμπίπτουν στον κίνδυνο αγοράς ή τον πιστωτικό κίνδυνο όπως:

Αποτυχίες που απορρέουν από ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες, και τεχνολογία

Εξωτερικές απειλές που προκύπτουν από καταστροφικά γεγονότα.

2.3. Η αντιμετώπιση του Λειτουργικού Κινδύνου στα πλαίσια της Βασιλείας II

2.3.1. Γενικά στοιχεία

Η ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος και η εφαρμογή ίσων όρων ανταγωνισμού μεταξύ των διεθνώς δραστηριοποιούμενων τραπεζών, αποτελεί πάγιο στόχο της “Επιτροπής της Βασιλείας”. Στα πλαίσια διασφάλισης αυτού του στόχου αναθεωρήθηκε το σύμφωνο για την κεφαλαιακή επάρκεια. Σκοπός της αναθεώρησης είναι η εναρμόνιση του συμφώνου με τις νέες πρακτικές των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για τη διοίκηση και διαχείριση των κινδύνων, διατηρώντας παράλληλα το πλεονέκτημα της κατά το δυνατόν, ομοιόμορφης εφαρμογής του και σε εθνικό επίπεδο. Σύμφωνα με την Επιτροπή, η προσέγγιση του νέου συμφώνου σε ότι αφορά την εποπτεία της κεφαλαιακής επάρκειας είναι αρκετά προοδευτική και με δυνατότητα να εξελίσσεται παράλληλα με τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνου (Basel Committee on Banking Supervision, 2004).

Το ιστορικό τροποποίησης του συμφώνου είναι εν συντομία το εξής:

Το πρώτο κείμενο των προτάσεων αναθεώρησης κυκλοφόρησε τον Ιούνιο του 1999. Ακολούθησε η διαδικασία διαβούλευσης μεταξύ των χωρών-μελών της Επιτροπής και η κοινοποίηση των προτάσεων στις εποπτικές αρχές σε παγκόσμιο επίπεδο. Τον Ιανουάριο του 2001 και τον Απρίλιο του 2003 κοινοποιήθηκαν επιπλέον προτάσεις για διαβούλευση. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν τρεις ποσοτικές μελέτες για την επίπτωση των προτάσεων, οι οποίες οδήγησαν σε σημαντικές βελτιώσεις. Το τελικό κείμενο εκδόθηκε τον Ιούνιο του 2004 και η εφαρμογή του ξεκίνησε στο τέλος του 2006.

Σημαντική καινοτομία του νέου συμφώνου είναι η αποδοχή των εσωτερικών μεθόδων που χρησιμοποιούν τα πιστωτικά ιδρύματα για την εκτίμηση των κινδύνων. Προϋπόθεση για την αναγνώριση είναι η διαπίστωση της επάρκειας των μεθόδων αυτών από τις τοπικές εποπτικές αρχές. Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό του νέου πλαισίου, είναι η ευελιξία στην επιλογή του τρόπου υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων. Η ευελιξία αυτή δεν αναφέρεται μόνο στην επιλογή της μεθόδου υπολογισμού, αλλά και στο βαθμό ελευθερίας των εθνικών εποπτικών αρχών για την προσαρμογή των απαιτήσεων στα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς, με την προϋπόθεση ότι διασφαλίζεται η συνέπεια της εφαρμογής.

Η Επιτροπή προτείνει την υιοθέτηση του νέου συμφώνου, αρκεί η επιλογή αυτή να μην αντίκειται στις προτεραιότητες των εποπτικών αρχών της χώρας που το εφαρμόζει σε ότι αφορά την ενδυνάμωση του χρηματοπιστωτικού της συστήματος. Τονίζεται επίσης, ότι το αναθεωρημένο πλαίσιο καθιερώνει «ελάχιστες» κεφαλαιακές απαιτήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι εθνικές εποπτικές αρχές μπορούν να υιοθετήσουν υψηλότερα όρια ή συμπληρωματικά κεφάλαια, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου πλαισίου και τη μείωση του κόστους εφαρμογής του, απαιτείται συνεργασία των εποπτικών αρχών της χώρας καταγωγής και της χώρας υποδοχής.

Οι πυλώνες στους οποίους βασίζεται το νέο πλαίσιο είναι τρεις:

ΠΥΛΩΝΑΣ I Ελάχιστες Κεφαλαιακές Απαιτήσεις (έναντι πιστωτικού κινδύνου, κινδύνου αγοράς και λειτουργικού κινδύνου)

ΠΥΛΩΝΑΣ II Εποπτικός έλεγχος για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών

ΠΥΛΩΝΑΣ III Ενίσχυση της πειθαρχίας της αγοράς (μέσω των απαιτήσεων δημοσιοποίησης πληροφοριών)

Η αλληλεξάρτηση των τριών πυλώνων τονίζεται ιδιαίτερα στην εισαγωγή του κειμένου που εκδόθηκε τον Ιούνιο 2004, με την παρακάτω αναφορά: «Η Επιτροπή επιθυμεί να τονίσει την προσοχή που πρέπει να αποδώσουν οι τράπεζες και οι εποπτικές αρχές στο δεύτερο και τρίτο πυλώνα (εποπτικός έλεγχος και πειθαρχία μέσω της αγοράς, αντίστοιχα) του αναθεωρημένου πλαισίου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις του πρώτου πυλώνα να συνδυάζονται με την απρόσκοπτη εφαρμογή του δεύτερου, περιλαμβανομένων των προσπαθειών των τραπεζών να προσδιορίσουν οι ίδιες την κεφαλαιακή τους επάρκεια και των εποπτικών αρχών να επιθεωρήσουν αυτές τις διαδικασίες προσδιορισμού. Επιπροσθέτως, η γνωστοποίηση πληροφοριών που προβλέπεται από τον τρίτο πυλώνα αυτού του πλαισίου είναι απαραίτητη, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η πειθαρχία της αγοράς συμπληρώνει αποτελεσματικά τους δύο προηγούμενους πυλώνες» (Basel Committee on Banking Supervision, 2004).

Παρακάτω περιγράφεται ο πρώτος πυλώνας που έχει και τη μεγαλύτερη σχέση με το λειτουργικό κίνδυνο, που αποτελεί και τον πυρήνα της παρούσης εργασίας.

2.3.2. Πυλώνας I: Καθορισμός ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων

Στον πρώτο πυλώνα, ορίζονται το εποπτικό κεφάλαιο μιας τράπεζας και το σταθμισμένο ενεργητικό της και αναλύονται οι εναλλακτικές προσεγγίσεις της Επιτροπής για τον υπολογισμό του πιστωτικού κινδύνου. Η πρώτη προσέγγιση, η τυποποιημένη, είναι η απλούστερη από τις τρεις του νέου πλαισίου και περιλαμβάνει προκαθορισμένους συντελεστές στάθμισης κινδύνου. Η προσέγγιση που προτείνεται από την Επιτροπή έχει αρκετές ομοιότητες με την μέθοδο που εφαρμοζόταν μέχρι πρότινος. Στην πραγματικότητα, αποτελεί βελτίωση της μεθόδου αυτής. Ο καθορισμός των συντελεστών στάθμισης πιστωτικού κινδύνου για τα στοιχεία ενεργητικού, γίνεται μέσω της χρήσης των εκτιμήσεων της πιστοληπτικής ικανότητας του αντισυμβαλλόμενου του πιστωτικού ιδρύματος από αναγνωρισμένους εξωτερικούς οίκους αξιολόγησης. Εναλλακτικά μπορούν να αξιοποιηθούν εκτιμήσεις οίκων αξιολόγησης εξωτερικού εμπορίου, οι οποίοι όμως πρέπει να ακολουθούν τη μεθοδολογία του “ΟΟΣΑ” για τη στάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας κρατών. Ο ανώτατος συντελεστής στάθμισης κινδύνου είναι 150%, μεγαλύτερος από το ανώτατο 100%, που ίσχυε με τη συνθήκη του 1988. Τα εκτός ισολογισμού στοιχεία μετατρέπονται με κατάλληλους συντελεστές σε ισοδύναμα πιστωτικά ανοίγματα, στα οποία εφαρμόζονται στη συνέχεια οι συντελεστές στάθμισης πιστωτικού κινδύνου (Basel Committee on Banking Supervision, 2004).

Στις παραγράφους 109-210 του κειμένου του Ιουνίου 2004, περιλαμβάνονται οι προτάσεις της επιτροπής για τις τεχνικές μείωσης κινδύνου κατά την εφαρμογή της τυποποιημένης προσέγγισης. Σε αυτές αναγνωρίζονται τεχνικές μείωσης των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι του πιστωτικού κινδύνου της τράπεζας, εφόσον πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Η δεύτερη προσέγγιση που αφορά στον υπολογισμό του πιστωτικού κινδύνου, αποτελεί μια από τις καινοτομίες του νέου συμφώνου. Βασίζεται στα εσωτερικά υποδείγματα των τραπεζών για τον υπολογισμό του πιστωτικού κινδύνου και περιλαμβάνει δύο μεθόδους, τη θεμελιώδη και την εξελιγμένη. Στη θεμελιώδη προσέγγιση οι τράπεζες υπολογίζουν την πιθανότητα αθέτησης υποχρεώσεων “Probability of Default-PD” και χρησιμοποιούν τις τιμές των εποπτικών αρχών για τις υπόλοιπες παραμέτρους κινδύνου. Στην εξελιγμένη προσέγγιση καλούνται να προσδιορίσουν το σύνολο των παραμέτρων, οι οποίες είναι εκτός από την πιθανότητα αθέτησης “PD”, η ζημία κατά την αθέτηση της υποχρέωσης “Loss Given Default-LGD”, το άνοιγμα έναντι του

αντισυμβαλλομένου “Exposure at Default-EAD” και η εναπομένουσα διάρκεια της απαίτησης “Maturity-M (Basel Committee on Banking Supervision, 2004).

Για να εφαρμοστεί η μέθοδος των εσωτερικών διαβαθμίσεων, πρέπει να κατηγοριοποιηθούν τα ανοίγματα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου των τραπεζών.

Αυτά διακρίνονται ως εξής:

- Επιχειρήσεις
- Κράτη
- Τράπεζες
- Λιανική Τραπεζική
- Συμμετοχές

Τα ανοίγματα διακρίνονται περαιτέρω σε υποκατηγορίες. Στη συνέχεια, καθορίζονται από την επιτροπή οι προϋποθέσεις ένταξης των ανοιγμάτων σε κατηγορίες και διευκρινίζεται ότι, αν οι εποπτευόμενες τράπεζες χρησιμοποιούν άλλη κατηγοριοποίηση των ανοιγμάτων, πρέπει να αποδείξουν στις εποπτικές αρχές ότι η μεθοδολογία προσδιορισμού των ανοιγμάτων είναι συνεπής και σταθερή διαχρονικά.

Τέλος, για κάθε κατηγορία ανοίγματος δίνεται η συνάρτηση υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων.

Προκειμένου να αναγνωριστούν ως αποτελεσματικά τα εσωτερικά υποδείγματα που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις που έχουν τεθεί από την Επιτροπή, τόσο κατά την αρχική αναγνώριση της μεθόδου από την εποπτική αρχή, όσο και διαχρονικά. Στο πλαίσιο του πρώτου πυλώνα εξετάζονται επίσης από την άποψη του πιστωτικού κινδύνου, η τιτλοποίηση απαιτήσεων και οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες το πιστωτικό ίδρυμα μπορεί να ενισχύσει την κεφαλαιακή του επάρκεια και τη ρευστότητα όταν τιτλοποιεί απαιτήσεις. Επίσης στις παραγράφους 644 ως 683, ορίζεται ο λειτουργικός κίνδυνος και καθορίζονται κεφαλαιακές απαιτήσεις έναντι αυτού. Η κεφαλαιακή απαίτηση έναντι του λειτουργικού κινδύνου αποτελεί μία ακόμη καινοτομία του νέου πλαισίου.

Συγκεκριμένα, ο λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται ως ο κίνδυνος απωλειών που προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες ή συστήματα, από ανεπαρκείς ανθρώπινους χειρισμούς ή από εξωτερικούς παράγοντες. Όπως διευκρινίζει η επιτροπή στο κείμενό της, στον ορισμό περιλαμβάνεται ο νομικός κίνδυνος, όχι όμως ο κίνδυνος στρατηγικής και φήμης. Η Επιτροπή παραθέτει τρεις τρόπους

προσδιορισμού του λειτουργικού κινδύνου: τη μέθοδο του βασικού δείκτη “basic indicator approach”, την τυποποιημένη μέθοδο “standardised approach” και την εξελιγμένη μέθοδο “advanced measurement approach”. Τέλος, στον “Πυλώνα Ι” ορίζεται το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών των τραπεζών και οι προϋποθέσεις συμπερίληψης επενδύσεων σε αυτό, καθώς και οι τρόποι αποτίμησής του.

2.4. Μέθοδοι μέτρησης του Λειτουργικού κινδύνου

Το σημαντικότερο γεγονός σχετικά με το νέο πλαίσιο υπολογισμού κεφαλαιακών απαιτήσεων που προτείνει η Επιτροπή έχει να κάνει με ειδική κεφαλαιακή απαίτηση έναντι του λειτουργικού κινδύνου, το οποίο θέτει τους νέους κανόνες σε συνεργασία με τους εθνικούς φορείς και τις κεντρικές τράπεζες. Μέσα από το νέο πλαίσιο προβλέπονται ξεχωριστές κεφαλαιακές απαιτήσεις βάσει αντίστοιχων μεθοδολογιών μέτρησης. Η δυσκολία που παρουσιάζεται σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο είναι ότι δεν είναι εύκολα μετρήσιμος και αναφέρεται σε όλα τα είδη κινδύνων που δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν είτε ως κίνδυνοι αγοράς, είτε ως πιστωτικοί κίνδυνοι.

Σύμφωνα με το προηγούμενο πλαίσιο του 1988, τα ποσοστά στάθμισης των κεφαλαιακών απαιτήσεων είχαν καθοριστεί και σχετίζονταν περισσότερο με τον πιστωτικό κίνδυνο και ήταν ακόμα υψηλότερα για να καλύπτουν άλλες μορφές κινδύνου εκτός από τον πιστωτικό. Καθώς όμως στο νέο εποπτικό πλαίσιο προτείνονται συγκεκριμένες μεθοδολογίες αποκλειστικά για τον πιστωτικό κίνδυνο, μένουν ακάλυπτοι κίνδυνοι άλλων μορφών. Έτσι, η Επιτροπή αναφέρει επιπρόσθετους κανόνες για τον λειτουργικό κίνδυνο, που κυρίως αναφέρονται στην αυξημένη πολυπλοκότητα και στο μεγάλο εύρος των τραπεζικών εργασιών καθώς επίσης και στη χρήση των υπολογιστικών συστημάτων (Πετράκης, 2007).

Ο υπολογισμός και η μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου όπως έχει αναφερθεί είναι μια δύσκολη εργασία, η οποία ακόμα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης και για αυτό η Επιτροπή ενθαρρύνει τις αρχές και τις κεντρικές τράπεζες να προτείνουν λύσεις.

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικές μέθοδοι αποτίμησης του λειτουργικού Κινδύνου (Linda Allen, Jacob Boudoukh and Anthony Saunders, 2004).

Η πρώτη μέθοδος αφορά τη μέτρηση του Βασικού Δείκτη (Basic Indicator Approach). Ο οικονομικός δείκτης είναι αντιπροσωπευτικός της δραστηριότητας του τραπεζικού ιδρύματος και συνεπώς και της αντίστοιχης έκθεσης στον λειτουργικό κίνδυνο.

Η δεύτερη μέθοδος ονομάζεται τυποποιημένη (Standardized Approach) και σε αυτήν προτείνεται εξειδίκευση των συντελεστών κατά τραπεζική δραστηριότητα και χρήση διαφορετικών οικονομικών δεικτών κατά περίπτωση. Οι Τράπεζες σύμφωνα με αυτή την εναλλακτική λύση, χωρίζουν τις δραστηριότητες τους σε οκτώ βασικές κατηγορίες (business lines) . Τα εποπτικά κεφάλαια για τον λειτουργικό κίνδυνο υπολογίζονται ως ποσοστό του gross income για κάθε business line. Τέλος, η τρίτη μέθοδος είναι η εσωτερική μέτρηση (Advanced Measurement Approach). Οι Τράπεζες σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, υπολογίζουν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις με βάση την δική τους μεθοδολογία αποτίμησης λειτουργικών κινδύνων.

Κεφάλαιο 3

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

3.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Όσες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητά του, δίνουν έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού και στην βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αποτελεσμάτων.

Η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προέτεινε την προσέγγιση του εργαζόμενου μέσω εργαλείων που αφορούσαν την προσαρμογή της προσέλευσης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, παρακίνησης, των αμοιβών και της αξιολόγησης στις επιχειρηματικές ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας. Σήμερα πέραν των παραπάνω, στις περισσότερες επιχειρήσεις το ζητούμενο είναι η εφαρμογή μιας δέσμης μέτρων τα οποία θα έχουν υψηλότερη απόδοση απ' ό,τι η προώθηση αποσπασματικών μονόπλευρων πρακτικών στους προαναφερόμενους τομείς (επιλογή, εκπαίδευση κ.ο.κ.) και θα οδηγήσουν σε υψηλή επιχειρηματικότητα (high performance work systems), αύξηση της δέσμευσης (commitment) και ανάμειξης (involvement) εργαζομένων στα επιχειρηματικά δρώμενα (Bratton J. and Gold J., 2003).

Τέτοια μέτρα είναι:

- Ενίσχυση της δυνατότητας συμμετοχής σε αποφάσεις της Διοίκησης.
- Κινητοποίηση των εργαζομένων (υλικά και άυλα κίνητρα) για αύξηση της παραγωγικότητας.
- Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας μέσω της διοίκησης έργων (project management).
- Εκπαίδευση-κατάρτιση σε θέματα αύξησης της παραγωγικότητας.
- Προσωπική ανάπτυξη και Διοίκηση της καριέρας των εργαζομένων.
- Επίλυση προβλημάτων κ.ά.

Ως απαραίτητη προϋπόθεση για την παράλληλη διαχείριση πολύπλοκων έργων τίθεται η ευέλικτη πρακτική της ανάθεσής τους σε ομάδες όπου αλληλεπιδρούν εργαζόμενοι υψηλών ικανοτήτων. Έτσι, εργαζόμενοι μπορεί να αποτελούν μέλη ομάδων ή να είναι υπεύθυνοι άλλων ομάδων, καταρρίπτοντας τη θεώρηση της κάθετης άκαμπτης διοικητικής πυραμίδας που θέτει όρια στην ιεραρχική εξέλιξη και περιορίζει την εξειδίκευση, δίνοντας την ευκαιρία σε όλους να είναι υπεύθυνοι έργου (project managers) ή μέλη ομάδων έργου. Με αυτή την υιοθετούμενη πρακτική, η Διοίκηση των εταιρειών ευνοεί εργαζόμενους χωρίς να τους αναγνωρίζει προαγωγή σε ανώτερη θέση εργασίας και άρα χωρίς κόστος, ενώ αμύνεται απέναντι σε διεκδικήσεις κατηγοριών εργαζομένων για αναβάθμιση προβάλλοντας την έλλειψη κενών θέσεων στο οργανόγραμμα, τον προϋπολογισμό, την οικονομική κρίση. Το διακύβευμα πλέον για τις επιχειρήσεις είναι ο καλύτερος συντονισμός της απόδοσης αυτών των πολυεπίπεδων αλληλοεξαρτώμενων ομάδων, η πρόοδος των οποίων εξαρτάται από την πορεία της επιχειρηματικής δράσης σε λοιπούς τομείς, το εξωτερικό περιβάλλον κ.ά.

Τα οφέλη της «αφιεραρχημένης» εργασίας και της διοίκησης της επιχειρηματικότητας στη βάση των έργων είναι πολλαπλά:

- * Μοίρασμα έργων, δράσεων, υποέργων.
- * Πολλαπλασιασμός δυνάμεων και δυνατοτήτων.
- * Καλύτερη διαχείριση νέων επιχειρηματικών προκλήσεων που απαιτούν τη διατμηματική συνεργασία.
- * Επίτευξη συντονισμού και διασύνδεσης αλληλοεξαρτώμενων έργων.
- * Καλύτερη διαχείριση προβλημάτων και συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων.
- * Καλύτερη διαχείριση της πληροφόρησης και ταχύτερη μετάδοσή της (εκτός των γραφειοκρατικών διαδικασιών μιας τυπικής επιχειρηματικής επικοινωνίας).
- * Καλύτερη οργάνωση της εφευρετικότητας και δημιουργικότητας των εργαζομένων.
- * Ενίσχυση της δέσμευσης και της ανάμειξης εργαζομένων.
- * Μετάδοση των αξιών της εταιρείας σε όλους τους εργαζόμενους και ενσωμάτωση της κουλτούρας της.
- * Καλύτερη διαπραγμάτευση - Ελάττωση του αριθμού των αντιρρήσεων και χειρισμό αυτών.

* Συνεχής αξιολόγηση - αυτοαξιολόγηση εργαζομένων.

* Καλύτερος έλεγχος.

Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα συμπεριλαμβάνει και την εξεύρεση τρόπων ώστε ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση να ενθαρρύνεται διαρκώς προς τη σωστή κατεύθυνση, ήτοι αυτή της επιτυχούς ολοκλήρωσης εργασιών και επίτευξης μικρότερων και μεγαλύτερων στόχων. Αυτό αποτελεί και το αντικείμενο της επόμενης παραγράφου.

3.2. Ο ανθρώπινος παράγοντας

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (Bostan I., Condrea P., Burciu A., Morariu A., 2009).

Σταδιακά παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό του μόνιμου - πλήρους απασχόλησης προσωπικού τους και στηρίζονται όλο και περισσότερο σε ημιαπασχολούμενους, εποχικούς υπαλλήλους ή εργολήπτες. Η τάση που έχει καταγραφεί, θα οδηγήσει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όπου οι μόνιμοι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης θα αποτελούν το 50 ή ακόμα και το 30% του συνολικού δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά το outsourcing (χρήση

εξωτερικών συνεργατών), καθιστώντας τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών συντονιστές του δικτύου εξωτερικών προμηθευτών εργασίας. Μία επιχείρηση με ελάχιστο προσωπικό, υποχρεούται να συντονίζει τις ενέργειες δεκάδων ή και εκατοντάδων υπαλλήλων (Bratton J. and Gold J., 2003), (Anthony Saunders and Marcia M.Cornett).

Η λογική αυτή της οργάνωσης, οφείλεται στην αντίληψη ότι η λειτουργία της κάθε εταιρίας βασίζεται στην επιτυχημένη υλοποίηση μιας σειράς από έργα (projects), τα οποία μπορούν να εκτελέσουν ανεξάρτητες ομάδες εργαζομένων, οι οποίες μάλιστα μπορούν να μην έχουν άμεση υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, οι ανάγκες οργάνωσης και συντονισμού στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα είναι διαρκώς αυξανόμενες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις στην προμήθεια και χρήση εξειδικευμένων εργαλείων διαχείρισης, προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες.

Κατά τη μεγάλη άνοδο του 1999, οι επιχειρήσεις ανέφεραν σημαντικές δυσκολίες στο να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό στις ειδικότητες που αναζητούσαν. Η έλλειψη αυτή αναφέρθηκε την ίδια χρονιά και από το 90% των αμερικανικών δημόσιων οργανισμών και το 29% των ευρωπαϊκών, αν και το συγκεκριμένο ποσοστό για την Ευρώπη το 1993 ήταν μόλις 13%. Οι δε Ασιάτες επιχειρηματίες θεώρησαν υπεύθυνη την έλλειψη στελεχών για τη μη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών άλλαξε δραματικά τη δυναμική της αναζήτησης προσωπικού. Οι καλύτεροι στην αγορά εργασίας επιλέγουν οι ίδιοι τον εργοδότη τους, ενώ οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προωθήσουν πιο έντονα την εικόνα τους και να την "πουλήσουν" στους πιθανούς μελλοντικούς υπαλλήλους τους, ώστε να προσελκύσουν τους καλύτερους. Πρακτικές όπως η προσφορά bonus, επιπρόσθετης ασφάλισης, διακοπών, και άλλων παροχών είναι πλέον συνήθειες. Για όλα αυτά, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης προσωπικού, που ξεκινά από την προβολή της εταιρίας στον υποψήφιο υπάλληλο, είναι ένα ακόμα στοιχείο αυτοματοποίησης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (Bratton J. and Gold J., 2003).

Όλα αυτά χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση στελεχών. Η αυτοματοποίηση στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Από τη στιγμή που θέλουμε στελέχη καταρτισμένα, και τα ίδια τα στελέχη ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή τους, η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τη διαχείριση του προσωπικού. Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει στο τμήμα όπου ανήκει ένα στέλεχος, αλλά κατά κύριο λόγο στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο οφείλει να μεριμνά για τη συνολική διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου μέσα στην επιχείρηση. Το κάθε τμήμα μπορεί να επιμελείται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ή να δηλώνει τις ανάγκες του για επιμόρφωση. Όμως το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι αυτό που θα αποφασίσει πότε θα γίνει η επιμόρφωση, ποιοι θα συμμετέχουν, με ποια μέσα θα πραγματοποιηθεί, πότε θα επαναληφθεί κ.ο.κ. και όλα αυτά λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό επίπεδο των στελεχών στην επιχείρηση. Τέλος, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ενημερώσει τα τμήματα για τις νέες μορφές εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα το e-learning (τηλε-εκπαίδευση), χρησιμοποιώντας εμπειρίες από άλλες εκπαιδεύσεις σε διάφορα τμήματα (Anthony Saunders and Marcia M.Cornett).

Ο τομέας της εκπαίδευσης λοιπόν, δημιουργεί εξίσου απαιτήσεις οργάνωσης για το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη εργαλείων διαχείρισης και σε αυτόν τον χώρο βοηθά σημαντικά. Λανθασμένα πιστεύεται από κάποιους, ότι μόνο οι μεγάλες εταιρείες οφείλουν να ενδιαφέρονται και να μεριμνούν για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αντίθετα στις μικρότερες επιχειρήσεις όπου η κάθε οντότητα αναλαμβάνει πολλαπλές αρμοδιότητες, η εκπαίδευση και η κατάρτιση κρίνονται απολύτως απαραίτητες. Αναφορικά δε με τις δημόσιες υπηρεσίες, ξεκινά σταδιακά η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, τα οποία παραδοσιακά προέρχονται από τις ιδιωτικές εταιρείες. Τα συστήματα αξιολόγησης κρίνουν την απόδοση των εργαζομένων με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και θεωρούνται κατά γενική ομολογία χρήσιμα συστατικά στοιχεία για την πορεία τόσο της ιδιωτικής, όσο και της δημόσιας επιχείρησης / οργανισμού.

Έτσι, είναι πλέον γενικά παραδεκτό ότι μία επιχείρηση όσο καλά οργανωμένη και εάν είναι, δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη εάν δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό. Όσο αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων δυναμικού (Bostan I., Condrea P., Burciu A., Morariu A., 2009).

Η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή κυρίως από τις ακόλουθες ιδιαιτερότητες:

α) Δεν υπάρχει ομοιογένεια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους μπορεί να είναι το διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης και εμπειρίας, η διαφορετική επικοινωνιακή συμπεριφορά των ατόμων κ.λ.π.

β) Ο ίδιος υπάλληλος μπορεί να έχει διαφορετική απόδοση στην ίδια εργασία ανάλογα με την ψυχολογική του κατάσταση και την κούραση αλλά και λόγω παραγόντων που συνδέονται με την επιχείρηση όπως το εργασιακό κλίμα, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών, η οργάνωση εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις κ.τ.λ.

γ) Η χρονική ταύτιση της παροχής των υπηρεσιών και της λήψης των υπηρεσιών δεν επιτρέπει τον έλεγχο.

δ) Οι δυνατότητες ελέγχου κατά την διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών είναι περιορισμένες, γιατί το πιο συνηθισμένο φαινόμενο είναι οι υπάλληλοι στις επιχειρήσεις να εργάζονται αυτόνομα στον χώρο εργασίας τους.

Ο ανθρώπινος λοιπόν παράγοντας είναι απόλυτα συνδεδεμένος με τη φύση των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι είναι ο συνδετικός κρίκος των λειτουργιών της επιχείρησης με τους πελάτες. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για το εάν θα επιστρέψουν οι πελάτες ή όχι. Γι' αυτόν τον λόγο η διεύθυνση πρέπει να γνωρίζει ότι εάν θέλει να έχει ευχαριστημένους πελάτες, θα πρέπει πρωτίστως να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους. Οι λειτουργίες της καθοδήγησης, της παρακίνησης, της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και της διασφάλισης της ποιότητας αποκτούν πρωταγωνιστικό ρόλο. Η ενθάρρυνση, η ψυχολογική τόνωση, η συνεχής επαφή με το προσωπικό και τους πελάτες στο μάρκετινγκ υπηρεσιών οφείλουν να είναι πραγματικότητα.

Σήμερα, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τον πολυτιμότερο συντελεστή παραγωγής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι' αυτό και η Διαχείριση ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της διοίκησης όλων των οργανισμών ή επιχειρήσεων, που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον

όσων ασχολούνται με τη διοίκηση οργανισμών τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Bostan I., Condrea P., Burciu A., Morariu A. , 2009).

Κεφάλαιο 4

Λειτουργικός Κίνδυνος και Ανθρώπινο Δυναμικό

4.1. Εισαγωγικά

Σύμφωνα με την οδηγία της Επιτροπής Βασιλείας ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος των αναποτελεσματικών λειτουργιών μιας τράπεζας με επακόλουθο τη μείωση της ροής των εσόδων ή πιο συγκεκριμένα ο κίνδυνος εμφάνισης ζημιών από απάτη ή από έκτακτα έξοδα, όπως για παράδειγμα έξοδα για δικαστικό αγώνα, από πολυπλοκότητα εργασιών, από τεχνολογικές δυσλειτουργίες, από μεθόδους ασφάλειας, από λάθη προσωπικού και άλλες πιο εξειδικευμένες αιτίες (Report of the FEPS, 2008).

Ο λειτουργικός κίνδυνος αναφέρεται κυρίως σε διάφορες απώλειες που προκύπτουν εξαιτίας:

- ✓ της ανεπάρκειας των συστημάτων και των εσωτερικών ελέγχων,
- ✓ ανθρωπίνων σφαλμάτων,
- ✓ αποτυχιών της διοίκησης. Δηλαδή στην αποτυχία της επικοινωνίας ανάμεσα στους εμπλεκομένους της διοίκησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών ή των εκπροσώπων των εργαζομένων.
- ✓ του κινδύνου βλάβης ή ανεπάρκειας των συστημάτων πληροφορικής

Το βασικό αποτέλεσμα αυτού του κινδύνου έχει άμεσο αποτέλεσμα στα κέρδη και γι' αυτό είναι τόσο σημαντικός όσον αφορά την πρόληψη του. Παραδείγματα τέτοιων κινδύνων μπορεί να είναι η αμελητέα βλάβη ενός φωτοτυπικού μηχανήματος έως και η αναποτελεσματικότητα στα συστήματα διαχείρισης κινδύνου που μπορεί να οδηγήσει και σε πτώχευση. Έτσι, λοιπόν, οι λειτουργικοί κίνδυνοι μπορεί να εμφανιστούν:

- ✓ είτε σε τεχνικό επίπεδο (technical risk)
- ✓ είτε στο επίπεδο οργανωτικής δομής της παρακολούθησης των κινδύνων.

4.2. Γενικοί Κίνδυνοι

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος αποτελεί την κυριότερη πηγή λειτουργικού κινδύνου, αν και πηγή λειτουργικού κινδύνου αποτελούν και άτομα εκτός του στενού πλαισίου του προσωπικού μίας συγκεκριμένης τράπεζας, καθώς θεωρούνται ως εξωτερικές επιρροές (Basel Committee on Banking Supervision, 2003). Οι κυριότεροι κίνδυνοι που εμπίπτουν στην κατηγορία του ανθρώπινου δυναμικού αναλύονται παρακάτω. Αρχικά, βασικοί λειτουργικοί κίνδυνοι προέρχονται από εγκληματικές πράξεις υπαλλήλων, οι οποίες έχουν ως κίνητρο το προσωπικό κέρδος ή την πρόκληση ζημίας και συνδέονται με τις ενέργειες της κλοπής και υπεξαίρεσης κεφαλαίων ή ακίνητης περιουσίας, της απάτης, της διαφθοράς, της ενέργειας αντίθετα με τα καθήκοντα και της κλοπής δεδομένων και χειραγώγησης πληροφοριακών συστημάτων (Hoffman, 2002).

Οι πράξεις αυτές μπορεί να στρέφονται ενάντια στον εργοδότη, δηλαδή το ίδιο το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ή ενάντια σε τρίτους συνήθως τους πελάτες, ενώ στην πρώτη περίπτωση βλάπτεται άμεσα η τράπεζα ενώ στη δεύτερη η τράπεζα βλάπτεται μόνο αν είναι υπεύθυνη για την πράξη του υπαλλήλου της. Βέβαια όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες υπόκεινται στην πιθανότητα σφάλματος, ενώ όσο πιο πολύπλοκη είναι μία δραστηριότητα τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα κινδύνου. Για το λόγο αυτό, ο κίνδυνος ζημιάς λόγω ανθρώπινων λαθών έχει εξαιρετικά μεγάλη ποικιλία, περιλαμβάνοντας περιπτώσεις λανθασμένης επεξεργασίας στοιχείων λόγω απειρίας, ταμειακά λάθη, εσφαλμένα στοιχεία που εισάγονται σε πληροφοριακά συστήματα και παραλείψεις ή λάθη εκ παραδρομής ή λόγω εργασιακού άγχους. Σε αντίθεση με τις εγκληματικές πράξεις, τα λάθη αυτά δεν έχουν ως κίνητρο το προσωπικό κέρδος ή την πρόκληση ζημίας στον εργοδότη ή σε τρίτους και στην περίπτωση αυτή εφαρμόζονται οι κυρώσεις των αντίστοιχων συστημάτων εποπτείας και εσωτερικού ελέγχου του κάθε ιδρύματος (Oesterreichische Nationalbank, 2006). Ακόμη, αν προκληθεί βλάβη σε πελάτη και ευθύνεται η τράπεζα, τότε εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις περί προσωπικής και αντιπροσωπευτικής ευθύνης του Αστικού Κώδικα, ώστε η τράπεζα να είναι σε θέση να αποζημιώσει τον πελάτη.

Λειτουργικοί κίνδυνοι προέρχονται επίσης από ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό, καθώς υψηλότερος φόρτος εργασίας για τους υπάρχοντες υπαλλήλους αυξάνει σημαντικά τον κίνδυνο λαθών λόγω ανεπαρκούς εμπειρίας ή περιορισμένου χρόνου. Εκτός αυτού, η πίεση που ασκείται στους εργαζόμενους λόγω των περιορισμένων πόρων του

προσωπικού οδηγεί σε καταστάσεις εργασιακού άγχους και σε περιπτώσεις αισθήματος απογοήτευσης, δύο παράγοντες που αυξάνουν με τη σειρά τους τα επίπεδα κινδύνου (Marshall, 2001). Παραδειγματικά, έλλειψη προσωπικού σε ένα υποκατάστημα μίας τράπεζας ή σε μία συγκεκριμένη υπηρεσία, μπορεί να προέρχεται από επιχειρηματική ανάπτυξη πέρα των αναμενομένων ή από μέτρα μείωσης των δαπανών.

Επίσης, αν δεν υπάρχουν συγκεκριμένες προβλέψεις για την απουσία προσωπικού λόγω ασθένειας ή λόγω παύσης εργασίας για διάφορους λόγους, τότε προκύπτουν σημαντικά βραχυχρόνια προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας και κατά συνέπεια οι πιθανότητες λαθών από το υπάρχον προσωπικό αυξάνονται. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει ο επιπλέον κίνδυνος λανθασμένης περαιτέρω επεξεργασίας σε συναλλαγές που είναι ήδη σε εξέλιξη, καθώς ίσως απουσιάζουν η ειδική τεχνογνωσία, πληροφόρηση ή δεξιότητες των υπαλλήλων που δεν είναι πλέον στην εργασία (Oesterreichische Nationalbank, 2006). Οι ειδικές γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν κάθε συγκεκριμένο υπάλληλο είναι λογικό να χάνονται όταν ο υπάλληλος αυτός παύει την εργασία του, ενώ είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη πως σε συγκεκριμένες περιόδους του χρόνου, όπου υπάρχει έξαρση ιών και ασθενειών, υπάρχει ανάγκη εκ των προτέρων προγραμματισμού του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, σημαντική πηγή γενικών λειτουργικών κινδύνων αποτελεί και ο κίνδυνος διαχείρισης, ο οποίος σχετίζεται με τις πιθανές απώλειες που προκαλούνται από εγκληματικές ενέργειες ή λάθη που γίνονται σε επίπεδο management. Ο κίνδυνος αυτός που αφορά τα ανώτερα διοικητικά τμήματα δεν αποτελεί ειδική κατηγορία λειτουργικού κινδύνου και παρουσιάζει σχεδόν την ίδια ποικιλότητα που προαναφέρθηκε σχετικά με το υπόλοιπο προσωπικό, αλλά λόγω των σοβαρότερων συνεπειών που μπορεί να επιφέρει στην τράπεζα ή σε τρίτους πρέπει να λαμβάνονται ειδικά μέτρα για τη διαχείρισή του. Ωστόσο, ο Hoffman (2002) αναφέρει πως ο κίνδυνος αυτός των ανώτερων υπαλλήλων στις περισσότερες των περιπτώσεων εμπίπτει στην κατηγορία του στρατηγικού κινδύνου, όπως είναι για παράδειγμα αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με την ενασχόληση της τράπεζας με μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, της οποίας τα αποτελέσματα δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν. Τέλος, σύμφωνα με την Επιτροπή Βασιλείας II, όταν διερευνώνται κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας, δεν πρέπει να συγχέονται με τους λειτουργικούς κινδύνους, αλλά οι τρόποι αντιμετώπισής τους πρέπει να διαφοροποιούνται σημαντικά.

4.3. Ειδικοί Κίνδυνοι

Εκτός των γενικών κινδύνων που προκύπτουν από το ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχει και μία δέσμη λειτουργικού κινδύνου που αφορά εκείνες της υπηρεσίες ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος που σχετίζονται με τη διαχείριση σημαντικών στοιχείων του ενεργητικού. Οι επιπτώσεις αυτού του είδους του λειτουργικού κινδύνου μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς η μεγάλη αξία των κεφαλαίων και των στοιχείων που διαχειρίζονται καθιστά πιο δελεαστική την ανθρώπινη παρέμβαση και μεγαλύτερη την πιθανότητα εμφάνισης εγκληματικών ενεργειών λόγω δόλου και αποκόμισης προσωπικού κέρδους (Marshall, 2002).

Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών και τμημάτων που ενέχουν υψηλά επίπεδα λειτουργικού κινδύνου σε μία τράπεζα είναι οι υπηρεσίες συναλλαγών ξένου συναλλάγματος και οι υπηρεσίες διαπραγματεύσεων χρηματοπιστωτικών προϊόντων. Στο παρελθόν έχουν καταγραφεί πολλές περιπτώσεις σημαντικών απωλειών και ζημιών σε τράπεζες προερχόμενες από εγκληματικές και δόλιες ενέργειες σε τέτοιες τραπεζικές υπηρεσίες, όπως προαναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, ενώ δεν ήταν λίγες και οι περιπτώσεις που οι εν λόγω εμπλεκόμενες τράπεζες έφτασαν ακόμα και στην πτώχευση. Ανάλογα με τη σημασία που έχουν οι εν λόγω δραστηριότητες για τη γενικότερη λειτουργία της τράπεζας, οι αντίστοιχες διαδικασίες υποστήριξης των υπηρεσιών αυτών ενέχουν, επίσης, υψηλά επίπεδα δυνητικού λειτουργικού κινδύνου.

Επιπροσθέτως, έχει καταδειχθεί κατά το παρελθόν πως σε πολλές περιπτώσεις συγκεκριμένοι υπάλληλοι μπορεί να αποτελούν ειδικές πηγές λειτουργικού κινδύνου, ειδικά αν απασχολούνται σε θέσεις που απαιτούν ειδικές δεξιότητες και ικανότητες. Οι υπάλληλοι αυτοί, οι οποίοι αναφέρονται συχνά στη βιβλιογραφία ως “risky stars” (Power, 2004), χαρακτηρίζονται από το γεγονός πως τους αποδίδεται ένα ειδικό επαγγελματικό status λόγω της επιτυχίας τους, γεγονός που τους επιτρέπει να παραβλέπουν πολλές φορές τους υπάρχοντες κανόνες και ρυθμίσεις, όπως και τους μηχανισμούς ελέγχου της τράπεζας. Τα αποτελέσματα της εργασίας τους, τα οποία είναι πολύ πάνω του κοινού μέσου όρου, έχουν ως αποτέλεσμα να μην τους ασκείται εντατικός έλεγχος από τους ανωτέρους τους και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, συχνά λόγω του φόβου αμφισβήτησης της ικανότητάς τους. Βέβαια, όσο μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων δίνεται στους υπαλλήλους αυτούς τόσο μεγαλύτερη είναι η

πιθανότητα εμφάνισης δόλιων ενεργειών και άρα τόσο υψηλότερα είναι και τα επίπεδα του λειτουργικού κινδύνου που προκύπτει από τις πράξεις τους.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου υπαλλήλου είναι ένας trader ο οποίος τακτικά υπερβαίνει τα όρια με τη συγκατάθεση των ανωτέρων του λόγω των υπερβαλλόντων κερδών που φέρνει με τις συναλλαγές του, διαπραγματευόμενος μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις χρηματοπιστωτικά προϊόντα των οποίων οι κίνδυνοι αγοράς είναι ανεπαρκώς περιορισμένοι, προκειμένου να αυξήσει τις πιθανότητες για περαιτέρω και άνω του μέσου όρου κερδοφορία (Oesterreichische Nationalbank, 2006). Ένα ακόμη παράδειγμα τέτοιου υπαλλήλου υψηλού λειτουργικού κινδύνου είναι αυτός ο οποίος έχει αποκλειστικές γνώσεις και δεξιότητες σε έναν συγκεκριμένο τομέα ειδικής σημασίας για τη λειτουργία της τράπεζας. Στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος αυτός λείπει από την εργασία του λόγω άδειας ή παύει την εργασία του για διάφορους προσωπικούς ή μη λόγους, ο λειτουργικός κίνδυνος που προκύπτει είναι αρκετά υψηλός, ενώ τέτοια παραδείγματα είναι υπάλληλοι διαχείρισης ορισμένων πληροφοριακών συστημάτων που έχουν αποκλειστικές γνώσης του συστήματος για το οποίο είναι υπεύθυνοι.

4.4. Διαφοροποίηση Κινδύνων

Ο λειτουργικός κίνδυνος που προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό όπως αναλύθηκε προηγουμένως, διαχωρίζεται περαιτέρω σε τρεις κατηγορίες κινδύνου, οι οποίες πρέπει να λαμβάνουν την αντίστοιχη προσοχή και να αντιμετωπίζονται με διαφορετικούς τρόπους. Η διαφοροποίηση αυτή του λειτουργικού κινδύνου σχετίζεται με τη συχνότητα των απωλειών που αφορά κάθε παράλειψη, λάθος ή εσκεμμένη και δόλια ενέργεια από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας. Οι τρεις διαφορετικοί τύποι λειτουργικού κινδύνου είναι (Bonston et al, 2008):

- ✓ Ο ονομαστικός,
- ✓ Ο κανονικός, και
- ✓ Ο υπερβάλλον

Αρχικά, ο ονομαστικός (nominal) κίνδυνος είναι ο λειτουργικός κίνδυνος που αφορά επαναλαμβανόμενες απώλειες, οι οποίες σχετίζονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως είναι τα επαναλαμβανόμενα λάθη κατά τη διάρκεια συναλλαγών. Η διαχείριση

αυτού του τύπου του λειτουργικού κινδύνου απαιτεί μεγάλη προσοχή και πολλές φορές τη δαπάνη σημαντικών χρηματικών ποσών, καθώς σχετίζεται με τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών που εμπλέκονται με αυτόν. Επίσης, πριν την εφαρμογή ελέγχων και συστημάτων εποπτείας για την αντιμετώπισή του, συνηθίζεται να επιτελείται σύγκριση του κόστους εφαρμογής των ελεγκτικών αυτών συστημάτων με τα αντίστοιχα οφέλη που προκύπτουν, τα οποία είναι μακροπρόθεσμου χαρακτήρα και αφορούν κυρίως τη φήμη του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και το βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και των πελατών του (Cummins & Embrechts, 2006).

Ο κανονικός (ordinary) λειτουργικός κίνδυνος αφορά τον κίνδυνο που έχει μικρότερη συχνότητα αλλά μεγαλύτερες απώλειες από τον ονομαστικό, χωρίς όμως να απειλείται μέσω αυτού η επιχειρησιακή δομή και συνέχεια της τράπεζας. Ωστόσο, πολλές φορές ο τύπος αυτός του κινδύνου εμπεριέχεται στην κατηγορία των στρατηγικών κινδύνων, καθώς οι αποφάσεις του υπεύθυνου προσωπικού σχετικά με την επιλογή και εφαρμογή ορισμένων επιχειρησιακών σχεδίων δεν αποτελεί λειτουργική διαδικασία αλλά περισσότερο αφορά μία στρατηγική απόφαση. Για το λόγο αυτό, πρέπει να διαχωρίζεται από τις συνηθείς κατηγορίες του λειτουργικού κινδύνου και να αντιμετωπίζεται αναλόγως, καθώς μπορεί να επιφέρει πολύ σημαντικές απώλειες στην τράπεζα (Thoraval, 2006).

Τέλος, ο υπερβάλλον (exceptional) λειτουργικός κίνδυνος είναι πολύ μικρής συχνότητας, αλλά μπορεί να επιφέρει εν δυνάμει πολλαπλές αρνητικές συνέπειες θέτοντας σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητα του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ενώ σε μερικές περιπτώσεις όπου οι απώλειες αφορούν μεγάλα χρηματικά ποσά ή στοιχεία του ενεργητικού και άλλα κεφάλαια, η τράπεζα μπορεί ακόμα και να πτωχεύσει.

Ωστόσο, ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων που προαναφέρθηκαν, δηλαδή η συχνότητα και η σοβαρότητα της απώλειας, αποτελεί πολλές φορές ανεπαρκή μέτρο ελέγχου και ποσοτικοποίησης του κινδύνου. Αυτό συμβαίνει γιατί η κατηγοριοποίηση των λειτουργικών κινδύνων που προέρχονται από το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και από άλλες αιτίες, δεν μπορεί να γίνει αποκλειστικά βάσει αυτών των δύο διαστάσεων, καθώς εμπλέκεται και η δράση άλλων παραγόντων ειδικά όταν αφορά ανθρώπινες πράξεις. Η ενσωμάτωση της συχνότητας, της σοβαρότητας της απώλειας και της πιθανότητας επανεμφάνισης αυτής της απώλειας σε ένα μέτρο κινδύνου είναι αποτελεσματικότερη λύση, ώστε να υπάρχουν μέτρα ελέγχου που είναι απόλυτα συγκρίσιμα μεταξύ τους (Oesterreichische Nationalbank, 2006). Τα μέτρα αυτά αποτελούν βασική προϋπόθεση υπολογισμού και ακριβούς ποσοτικοποίησης του

κινδύνου, καθώς στην πράξη τα επικίνδυνα γεγονότα που συμβαίνουν στη λειτουργία μίας τράπεζας σπάνια εμπεριέχουν ταυτόχρονα σοβαρές απώλειες και υψηλή πιθανότητα εμφάνισης. Αντιθέτως, η πλειοψηφία αυτών έχει ποικίλους συνδυασμούς συχνότητας και σοβαρότητας, αν και οι μεγάλες και μη αναμενόμενες απώλειες οι οποίες αποτελούν το βασικό σημείο εστίασης της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου, έχουν εξαιρετικά χαμηλή συχνότητα και μεγάλο μακροχρόνιο αντίκτυπο.

Κεφάλαιο 5

Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου και Ανθρώπινο Δυναμικό

5.1. Γενικά Μέτρα Διαχείρισης

Ένα από τα βασικότερα μέτρα διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό στον τραπεζικό κλάδο, είναι η δημιουργία μίας οργανωσιακής και εταιρικής κουλτούρας η οποία στοχεύει στην εξάλειψη αυτού του τύπου των κινδύνων και μειώνει στο ελάχιστο τις πιθανότητες εγκληματικών και δόλιων ενεργειών από την πλευρά του προσωπικού. Η δημιουργία μίας τέτοιας κουλτούρας αν και απαιτεί χρόνο και στοχευμένη προσπάθεια από την πλευρά της διοίκησης, αποτελεί έναν από τον επικοινωνιατικότερους τρόπους αντιμετώπισης του λειτουργικού κινδύνου. Στις περιπτώσεις ανθρώπινων λαθών ή παραλείψεων όπου η πρώτη κίνηση είναι η εύρεση του ενόχου και η άμεση απόδοση ευθυνών, υπάρχει σημαντική πιθανότητα αποσιώπησης αντίστοιχων περιστατικών με αποτέλεσμα τη δυσκολία στη συγκέντρωση δεδομένων και στοιχείων, την εύρεση των πραγματικών αιτιών και τη λήψη συγκεκριμένων προληπτικών μέτρων (Hoffman, 2002).

Επιπλέον, κοινωνικοί και ψυχολογικοί ερευνητές αναφέρουν πως τα άτομα που αισθάνονται πως αντιμετωπίζονται άδιστα, είναι πιθανότερο να εμφανίσουν συμπεριφορές αντεκδίκησης και έτσι να αυξηθεί η πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων απάτης και σκόπιμης παράλειψης. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, το εταιρικό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος που πλαισιώνει τη γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τη διαχείριση και αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό.

Από την άλλη πλευρά, μία κατάλληλη εταιρική κουλτούρα μπορεί να μειώσει επίσης σημαντικά τον κίνδυνο λαθών που προέρχονται από την απόδοση μεγάλων ελευθεριών σε ορισμένους υπαλλήλους, καθώς η εμφύσηση των κατάλληλων επιχειρηματικών αρχών αποτελεί σημαντικό προληπτικό μέτρο για τις περιπτώσεις κλοπής, διαφθοράς και άλλων δόλιων πράξεων. Αν και η προσέγγιση αυτή δεν αποτελεί πανάκεια για την διαχείριση του συνόλου του λειτουργικού κινδύνου, μπορεί ωστόσο να περιορίσει σημαντικά κάποιες εκφάνσεις του. Επίσης, στα πλαίσια της διαμόρφωσης μίας τέτοιας

οργανωσιακής κουλτούρας είναι πιθανότερη η εθελοντική συμμόρφωση σε ρυθμίσεις, κανονισμούς και ελεγκτικά συστήματα.

Βέβαια όπως προαναφέρθηκε, όλα τα μέτρα που σχετίζονται με την εταιρική κουλτούρα, απαιτούν σημαντικές προσπάθειες για την εφαρμογή τους καθώς η επανεξέταση των διαδικασιών που αφορούν την τραπεζική λειτουργία για την επίτευξη των αλλαγών είναι συνήθως μία χρονοβόρα διαδικασία που πρέπει να επιτελείται από το ανώτερο διοικητικό προσωπικό και όχι από τους απλούς εργαζόμενους (Saaty, 2001). Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας διαδραματίζει βέβαια και το συμβούλιο των εργαζομένων, ενώ καίριας σημασίας είναι και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί που εφαρμόζονται για τον πρόωρο εντοπισμό λαθών και παραλείψεων.

Τα συγκεκριμένα μέτρα που σχετίζονται με την εταιρική κουλτούρα είναι η εφαρμογή γενικών και ειδικών ελέγχων για την έγκριση των διαδικασιών, η υποχρεωτική τεκμηρίωση ορισμένων δράσεων και συναλλαγών με την καταγραφή ιδιαίτερων αντίστοιχων συνθηκών μέσω πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και μέτρα που σχετίζονται με την οργανωσιακή δομή. Ειδικά τα τελευταία μέτρα, αφορούν το διαχωρισμό των λειτουργιών και των ευθυνών ώστε να αποφεύγεται το ενδεχόμενο ένας υπάλληλος να είναι υπεύθυνος εποπτείας των προσωπικών του δράσεων ή να εκτίθεται σε αντικρουόμενους επιχειρησιακούς στόχους (Basel Committee on Banking Supervision, 2001).

Σημαντικό στοιχείο των γενικών μέτρων που λαμβάνονται για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό μίας τράπεζας, είναι η ελαχιστοποίηση της δυνατότητας κατάχρησης ευαίσθητων πληροφοριών και η μείωση του κινδύνου ακούσιας βλάβης όπως είναι η διαγραφή δεδομένων ή η αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών. Έτσι, οι υπάλληλοι πρέπει να υπόκεινται σε βασικές αρχές συμμόρφωσης αναφορικά με την προσβασιμότητα στην πληροφόρηση της τράπεζας και να έχουν δυνατότητα πρόσβασης μόνο στις πληροφορίες που σχετίζονται με τα ειδικά καθήκοντά τους (Basel Committee on Banking Supervision, 2001). Σύμφωνα με τα παραπάνω, η περιορισμένη πρόσβαση σε ευαίσθητες και απόρρητες πληροφορίες πρέπει να είναι μία ρητή αρχή λειτουργίας ενώ πρέπει να επιτρέπεται μόνο σε περιπτώσεις που κρίνεται απολύτως απαραίτητο.

Ένα κοινό και ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη μείωση των ανθρώπινων λαθών είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και κατάρτισης οι οποίες παρέχουν στους εργαζόμενους τα απαιτούμενα προσόντα για τα καθήκοντά τους. Οι εκπαιδευτικές αυτές δράσεις αφορούν ειδικά μαθήματα άμβλυσης κινδύνων όπως είναι σεμινάρια πρώτων βοηθειών και πρόληψης απάτης, καθώς και ειδικές ενημερωτικές εκδηλώσεις για την αύξηση της επίγνωσης των κινδύνων από την πλευρά του προσωπικού και σεμινάρια για την ευαισθητοποίησή τους αναφορικά με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και της διαχείρισης των κεφαλαίων και των περιουσιακών στοιχείων (Oesterreichische Nationalbank, 2006).

Επιπροσθέτως, κίνδυνοι που προέρχονται από ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό απαιτούν συγκεκριμένα μέτρα κατάλληλου προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων. Ο προγραμματισμός αυτός αφορά σε γενικές απαιτήσεις προσωπικού για όλες τις δραστηριότητες της τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη και τη δράση άλλων παραγόντων, όπως είναι οι εποχιακές διακυμάνσεις του όγκου των συναλλαγών, ο αριθμός των εργαζομένων που λείπει σε άδεια ή διακοπές και ο κύκλος εργασιών κάθε υπηρεσίας ή τμήματος. Επίσης, η εκπαίδευση του προσωπικού στα πλαίσια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων επαφίεται στις διαφορετικές ευθύνες και στη συγκεκριμένη οργανωτική δομή κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (Marshall, 2001). Τέλος, όλες οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, συνοδευόμενες από τις λειτουργίες του τμήματος εποπτείας και συμμόρφωσης με τους κανονισμούς τα οποία είναι υπεύθυνα και για την εποπτεία των συναλλαγών επί κινητών αξιών που πραγματοποιούν οι ίδιοι οι υπάλληλοι για λογαριασμό τους (Report of the FEPS, 2009).

5.2. Ειδικά Μέτρα Διαχείρισης

Ο λειτουργικός κίνδυνος που σχετίζεται με τμήματα όπου υπάρχει υψηλός κίνδυνος απωλειών, διαχειρίζεται όχι μόνο μέσω της επιβολής των γενικών μέτρων διαχείρισης όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, αλλά και μέσω της εφαρμογής ειδικών μέτρων και προφυλάξεων. Παραδείγματα τέτοιων ελέγχων είναι η εφαρμογή ελέγχου σε όλα τα στάδια μίας τραπεζικής εργασίας, η υποχρεωτική επιβεβαίωση κάποιων συναλλαγών, ειδικά των χρηματιστηριακών, από ανεξάρτητα τμήματα και η καταγραφή των

συναλλαγών από ειδικά πληροφοριακά συστήματα σε συγκεκριμένα αρχεία που υπόκεινται σε έλεγχο. Οι διαδικασίες που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση, απαιτούν και ειδική προσοχή αναφορικά με τη διαχείριση της σχετικής τεχνογνωσίας και των αντίστοιχων δεξιοτήτων.

Έτσι, από τη στιγμή που η μοναδικότητα και ο ειδικός χαρακτήρας ορισμένων τραπεζικών λειτουργιών καθιστούν τον έλεγχο ποιότητας μέσα από διαδικασίες ελέγχου ρουτίνας δύσκολο, οι τράπεζες οφείλουν να εφαρμόζουν συστήματα που διασφαλίζουν πως οι υπάλληλοι που εμπλέκονται στις εν λόγω ενέργειες όχι μόνο έχουν την απαραίτητη γνώση για να το κάνουν, αλλά ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να την διατηρήσουν και να την επικαιροποιήσουν. Οι εφαρμογές αυτές είναι υψίστης σημασίας ειδικά σε ζητήματα που υπόκεινται σε ταχείες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως είναι το φορολογικό δίκαιο, η τεχνολογία της πληροφορίας και οι συναλλαγές των παραγώγων και άλλων χρηματοπιστωτικών προϊόντων (Cummins & Embrechts, 2006).

Επιπροσθέτως, για την αποφυγή συμφορήσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν από ορισμένες τραπεζικές δραστηριότητες που απαιτούν ειδική γνώση, είναι απαραίτητος ο εντοπισμός συγκεκριμένων υπαλλήλων από το προσωπικό και η υιοθέτηση κανόνων για την αντικατάστασή τους σε περιπτώσεις βραχυχρόνιας απουσίας τους, ώστε να διασφαλίζεται η επιχειρησιακή συνέχεια της τράπεζας και να αποφεύγεται η διακύβευση συγκεκριμένων λειτουργιών λόγω μη διαθεσιμότητας αυτών των υπαλλήλων. Σε κάθε περίπτωση, η συγκέντρωση εξειδικευμένης γνώσης σε έναν μόνο υπάλληλο πρέπει να αποφεύγεται, ειδικά σε περιπτώσεις όπου ένας τομέας χαρακτηρίζεται από ανεπαρκή τεκμηρίωση ή υψηλή πολυπλοκότητα η οποία καθιστά την ταχεία αντικατάσταση του υπαλλήλου δύσκολη (Hoffman, 2002). Επίσης, ενώ σε μικρές τράπεζες είναι σχετικά εύκολο να υπάρχει σωστή διαχείριση της γνώσης και της εξειδικευμένης πληροφόρησης, σε μεγάλους τραπεζικούς ομίλους υπάρχει ανάγκη εφαρμογής άλλων μεθόδων και τακτικών για τον εντοπισμό των σημείων συμφόρησης της εργασίας και την επιβολή των κατάλληλων μέτρων.

Τέλος, για την διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου που προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό, εφαρμόζονται και διάφορες προσεγγίσεις και πρακτικές της θεωρίας παρακίνησης, ώστε να υπάρχει καλύτερη κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα και της δράσης του στην επιχειρησιακή λειτουργία. Οι εφαρμογές αυτές βασίζονται κυρίως σε ευρήματα της επιστήμης της ψυχολογίας και της ανθρώπινης συμπεριφοράς,

σύμφωνα με την οποία οι ανθρώπινες αντιδράσεις σε συστήματα ανταμοιβής ή επιβολής κυρώσεων μπορούν να μειώσουν σημαντικά την πιθανότητα λαθών και παραλείψεων και κατά συνέπεια τα επίπεδα του αντίστοιχου λειτουργικού κινδύνου.

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία Έρευνας

6.1. Γενικά

Ο φιλόσοφος John Dewey διατύπωσε την πρόταση «ένα πρόβλημα καλά καθορισμένο, είναι ένα πρόβλημα μισολυμένο». Από το πόσο επιτυχής είναι ο καθορισμός της έρευνας, θα εξαρτηθεί και η επιτυχία των επόμενων σταδίων.

Στάδια μεθοδολογίας έρευνας :

- Θεωρητική επισκόπηση του θέματος μέσα από παλιότερες έρευνες και άρθρα που έχουν γραφτεί για το ζήτημα
- Επιλογή ερευνητικού δείγματος
- Τύποι ερωτήσεων για το ερωτηματολόγιο, συνέντευξη και διάρθρωση αυτής
- Συγκέντρωση απαντημένων ερωτηματολογίων
- Συγκεκριμένη στατιστική ανάλυση, πρόγραμμα, κωδικοποίηση
- Συγκεκριμένη επιλογή δραστηριοτήτων - χρονική διάσταση

Η επιλογή του τρόπου συλλογής των πρωτογενών στοιχείων που χρειάστηκαν για την έρευνα, είναι το ερωτηματολόγιο. Μέσω του ερωτηματολογίου μπορούμε να κάνουμε μια επισκόπηση ενός πληθυσμιακού υποσύνολου δια μέσου μιας διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας (Μάλλιαρης, 2001).

Η συλλογή στοιχείων μέσω ερωτηματολογίου έχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα, τα όποια και αναφέρονται πιο κάτω.

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης ερωτηματολογίων, είναι ότι η παρούσα μέθοδος χρησιμοποιείται σε όλες τις καταστάσεις, έχει χαμηλό κόστος και τα αποτελέσματα της είναι γρήγορα. Αντιθέτως όμως αυτή η μέθοδος συλλογής στοιχείων, έχει και κάποια αρνητικά.

Καταρχήν αρκετοί αρνούνται να απαντήσουν, δευτερευόντως κάποιοι έστω και αν θέλουν δεν μπορούν να απαντήσουν είτε γιατί είναι δύσκολη η ερώτηση, είτε διότι δεν

αντιλαμβάνονται ακριβώς το νόημα της. Τέλος, το τρίτο μειονέκτημα αναφέρεται στην ίδια την επικοινωνία. Οι ερωτώμενοι συχνά δίνουν απαντήσεις που δεν είναι αληθινές, επί παραδείγματι απαντήσεις που ξέρουν ότι θα ευχαριστήσουν αυτόν που ερωτά.

Παρόλα τα μειονεκτήματα που έχει το ερωτηματολόγιο, μπορούν να μειωθούν σημαντικά αν δοθεί η πρέπουσα προσοχή σε όλα τα στάδια της προετοιμασίας του. Είναι πολύ δύσκολο να διορθωθούν αυτά τα λάθη, παρά μονό μέσα από τις επαναλήψεις και την συσσωρευμένη εμπειρία. Ωστόσο προτείνονται κάποια στάδια προετοιμασίας ενός ερωτηματολογίου (Μάλλιαρης, 2001):

- Καθορισμός των πληροφοριών που είναι ανάγκη να συλλεχτούν
- Καθορισμός του τύπου του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί
- Καθορισμός του περιεχομένου κάθε μιας ερώτησης
- Καθορισμός του τύπου των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν
- Απόφαση για την διατύπωση των ερωτήσεων
- Απόφαση για την σειρά των ερωτήσεων
- Απόφαση για την διάταξη του ερωτηματολογίου και την αναπαραγωγή
- Προέλεγχος
- Αναθεώρηση και τελικό κείμενο

Υπάρχουν διαφόρων ειδών ερωτήσεις που μπορούν να διατυπωθούν κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης μέσω ερωτηματολογίου. Συνήθως οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού και κλειστού τύπου.

Στις ανοιχτές ερωτήσεις, ο ερωτώμενος διατυπώνει τη γνώμη και την θέση του πάνω σε προκαθορισμένο θέμα, χωρίς να τίθενται συγκεκριμένοι όροι διατύπωσης απόψεων. Ο τρόπος αυτός της συνέντευξης ρίχνει άπλετο φως στο πως σκέφτεται ο ερωτώμενος και έτσι οι πληροφορίες που παίρνει ο ερευνητής είναι ιδιαίτερα χρήσιμες. Οι μόνοι περιορισμοί που τίθεται, αναφέρονται στο μέγεθος των απαντήσεων και φυσικά στην επεξεργασία τους που είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Στις κλειστές ερωτήσεις ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε προκαθορισμένες απαντήσεις από τον ερευνητή. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι συνήθως τις παρακάτω μορφής :

- Διχοτομημένες (Ναι/Όχι)..

- Πολλαπλών επιλογών (Multiple choice). Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε μια ή και περισσότερες απαντήσεις από αυτές που του δίνονται. Οι απαντήσεις αυτές είναι εύκολες στην επεξεργασία τους, μειονεκτούν όμως διότι οι περισσότεροι επιλέγουν σαν απάντηση τις πρώτες στην σειρά.
- Κλίμακα Likert. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην κλίμακα Likert είναι αυτές που καλούν τον ερωτώμενο να απαντήσει σε μια πρόταση αξιολογώντας το πόσο πολύ συμφωνεί ή διαφωνεί με το περιεχόμενο αυτής. Συνήθως εμφανίζονται με την εξής μορφή : καθόλου-λίγο-ούτε λίγο/ούτε πολύ-πολύ-πάρα πολύ.
- Κλίμακα βαρύτητας, με την μορφή: πολύ σημαντικό, αρκετά σημαντικό, σημαντικό, λίγο σημαντικό, καθόλου σημαντικό
- Κλίμακα Rating, όπως Άριστα-Λίαν καλώς-Καλώς-Μέτρια-Κακώς

Οι δυο τελευταίες μορφές είναι ερωτήσεις κλίμακας και είναι ιδιαίτερα εύκολες στην επεξεργασία τους.

6.2. Στόχοι της Έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας που αφορά τη σχέση λειτουργικού κινδύνου και ανθρωπινού δυναμικού στις τράπεζες, επιλέχτηκε να γίνει πρωτογενής έρευνα μέσω ερωτηματολογίων.

Για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος μας, είναι ανάγκη να τεθούν εκ των προτέρων μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα μας βοηθήσουν στην ανάλυση των ζητημάτων της μελέτης μας και θα κατευθύνουν την έρευνα μας. Έτσι ουσιαστικά η παρακάτω έρευνα θέλει :

- Να προσδιορίσει το βαθμό επάρκειας συστημάτων εντοπισμού λειτουργικού κινδύνου στις ελληνικές τράπεζες
- Να διαπιστώσει το βαθμό ύπαρξης συγκεκριμένων μεθοδολογιών και προτύπων για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση λειτουργικών κινδύνων
- Να σκιαγραφήσει την καθολικότητα της χρήσης τους από τους επιχειρηματικούς ομίλους

- Να αξιολογήσει την ποιότητα των συστημάτων αναφοράς των λειτουργικών κινδύνων στις τράπεζες
- Να διαπιστώσει αν παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στον τρόπο εντοπισμού και διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων ανάμεσα στις ιδιωτικές τράπεζες και στις τράπεζες που συμμετέχει μετοχικά το Δημόσιο

Τα αποτελέσματα της στατιστικής μελέτης θα αξιολογηθούν κριτικά ώστε να εξαχθούν τα ανάλογα συμπεράσματα.

6.3. Υλικό Έρευνας

Στην έρευνα που αναλύεται παρακάτω, η συγκομιδή των δεδομένων μας διεξήχθη με προσωπική συνέντευξη και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε όσον αφορά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, ήταν η τυπική διαδικασία συλλογής και ανάλυσης στατιστικών ερευνών. Η έρευνα είναι ποσοτική, μέσω δειγματοληψίας και χρήσης ερωτηματολογίων κλειστού τύπου. Οι κλειστές ερωτήσεις δίνουν το πλεονέκτημα μονολεκτικών απαντήσεων, για την αποφυγή αποπροσανατολισμού των απαντήσεων. Η επιλογή της μελέτης μέσω ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα τα οποία δεν υφίστανται όταν πρόκειται για τηλεφωνική, ηλεκτρονική ή ταχυδρομική έρευνα.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου ήταν απλή και σαφής ώστε να μπορέσει να συμπληρωθεί από όλους ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου και επίσης να είναι γρήγορο στην συμπλήρωση του ώστε να μην καθυστερούν σε περίπτωση που το συμπληρώσουν στην διάρκεια της εργασίας τους.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 5 ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις που συνθέτουν τη σκιαγράφηση των απόψεων των ερωτώμενων αναφορικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου από τις τράπεζες.

6.4. Επιλογή Πληθυσμιακού Δείγματος

Μετά την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου και την ανάληψη όλων των παραπάνω αποφάσεων, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε με τη φυσική παρουσία του ερευνητή σε εργαζόμενους σε 6 τράπεζες στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από όλους τους συμμετέχοντες χωρίς απώλειες και το συνολικό δείγμα ανήλθε στα 60 άτομα. Το πλήρες κείμενο του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται στο παράρτημα.

6.5. Στατιστικά Εργαλεία

Οι απαντήσεις του δείγματος εξήχθησαν και καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS 17.0 Multilanguage.. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε ραβδογράμματα και πίτες με τη μορφή ποσοστών καθώς και με τη μορφή πινάκων κατανομής συχνοτήτων.

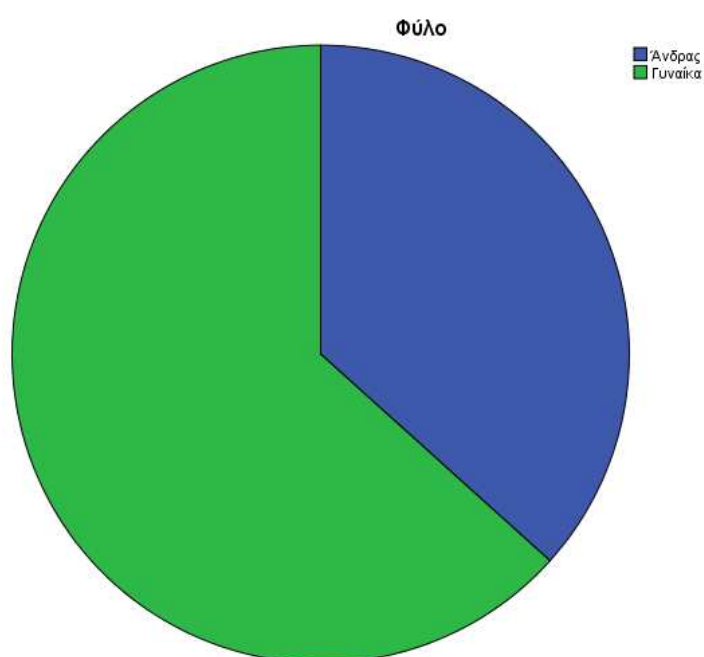
Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα Έρευνας

7.1. Περιγραφικά

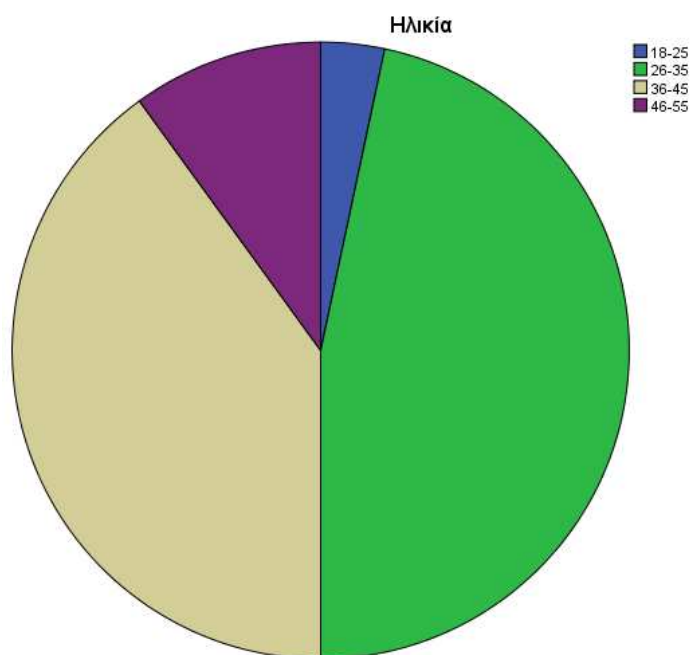
Ξεκινώντας την αποσαφήνιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος μας, αρχικά παρατηρούμε ότι το 36,7% αυτού αποτελείται από άνδρες και το 63,3% από γυναίκες.

Γράφημα 1: Φύλο



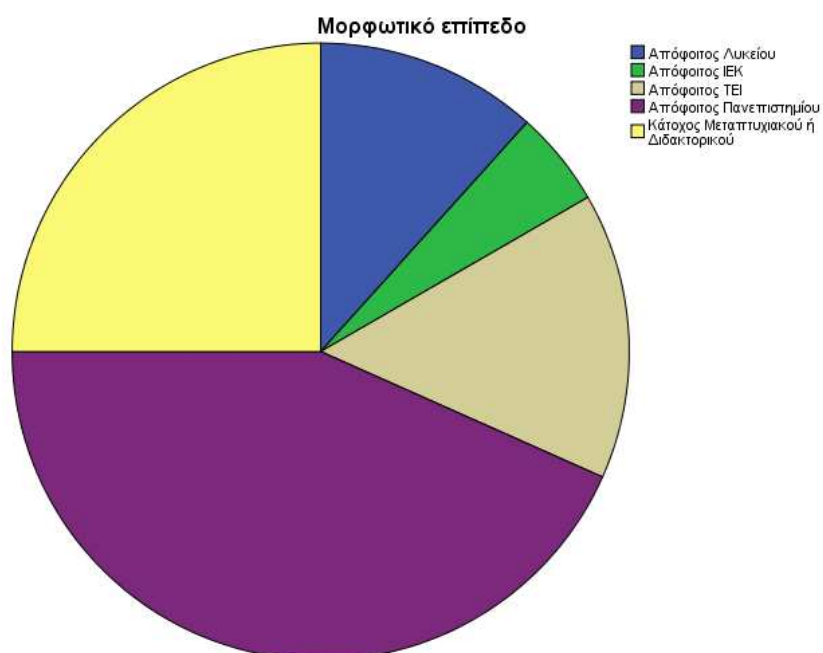
Εν συνεχεία, όσον αφορά το ηλικιακό προφίλ των ερωτώμενων, παρατηρούμε ότι αυτό είναι αρκετά νεανικό. Το 46,7% αυτών είναι ηλικίας 26 έως 37 ετών, το 40,0% 36 έως 45 ετών, το 10,0% 46 έως 55 ετών και το 3,3% 18 έως 25 ετών.

Γράφημα 2: Ηλικία



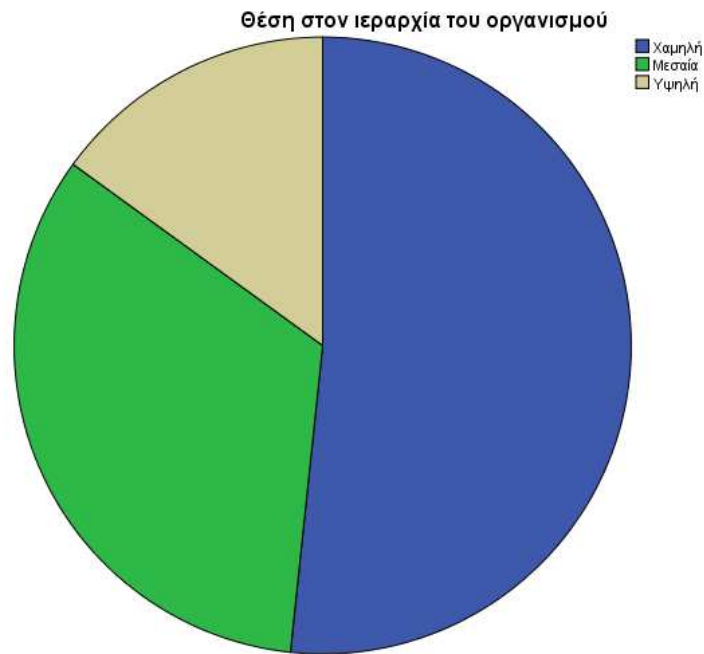
Επιπλέον, το 43,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα μας είναι απόφοιτοι Πανεπιστήμιου, το 25,0% κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών, το 15,0% απόφοιτοι ΤΕΙ, το 11,7% απόφοιτοι Λυκείου και το 5,0% απόφοιτοι ΙΕΚ.

Γράφημα 3: Μορφωτικό επίπεδο



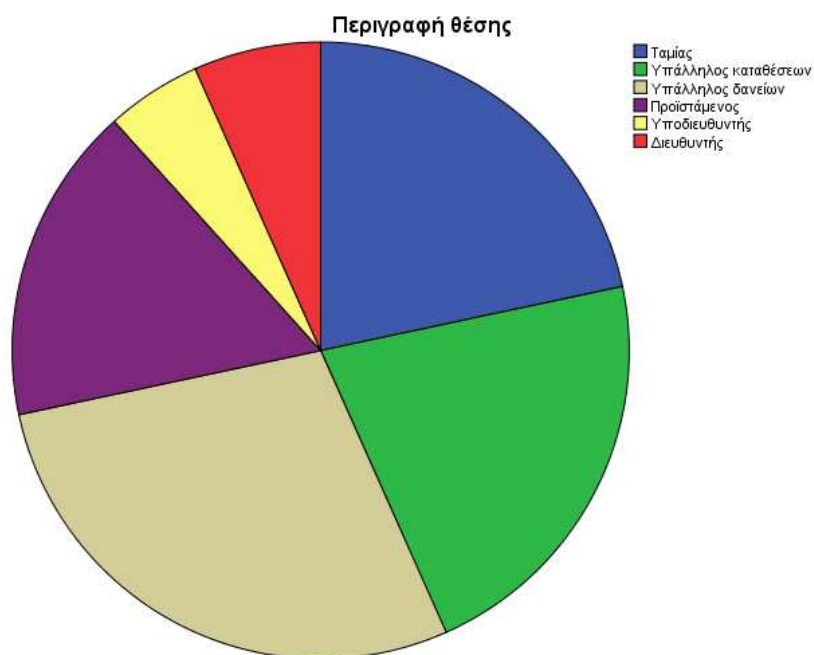
Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στον οργανισμό που εργάζονται, το 51,7% απαντά ότι αυτή είναι χαμηλή, το 33,3% μεσαία και το 15,0% υψηλή.

Γράφημα 4:Θέση στον ιεραρχία του οργανισμού



Συγκεκριμένα, το 21,7% των ερωτώμενων είναι ταμίες και ανάλογο ποσοστό επί του συνολικού δείγματος καταλαμβάνουν και οι υπάλληλοι καταθέσεων. Το 28,3% είναι επάλληλοι δανείων, το 16,7% προϊστάμενοι, το 5,0% υποδιευθυντές και το 6,7% διευθυντές.

Γράφημα 5: Περιγραφή θέσης



Προχωρώντας στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου μας αναφορικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου βάσει του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των τραπεζών, αρχικά παρατηρούμε ότι στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι στην τράπεζα που εργάζεστε υπάρχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων;», το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος μας (36,7%) απαντά «Πολύ», το 26,7% «Αρκετά», το 16,7% «Πάρα πολύ», επίσης το 16,7% «Λίγο» και μόλις το 3,3% «Καθόλου».

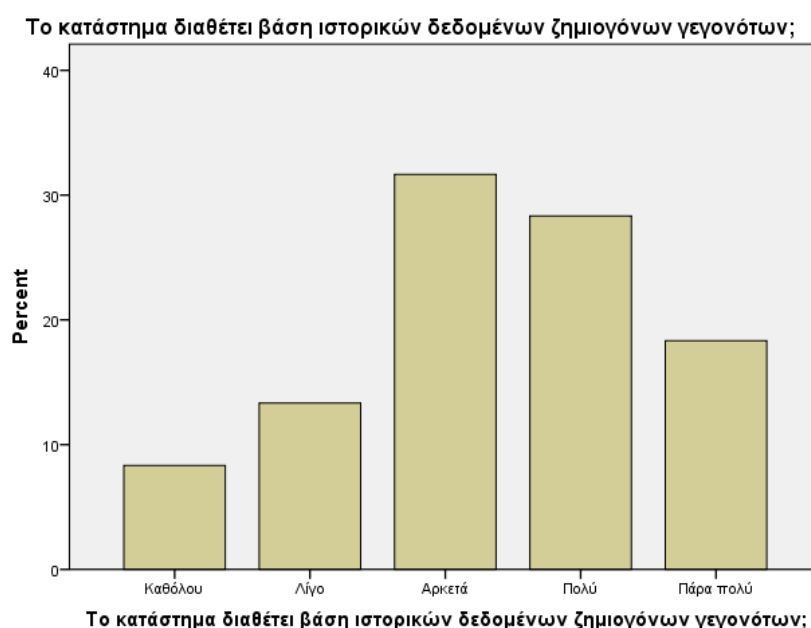
Γράφημα 6: Θεωρείτε ότι στην τράπεζα που εργάζεστε υπάρχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιωγόνων γεγονότων;



γεγονότων;

Ανάλογα με μικρές διαφοροποιήσεις, είναι τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε αναφορικά με το εάν το κατάστημα που εργάζονται οι ερωτώμενοι διαθέτει ιστορικών δεδομένων ζημιωγόνων γεγονότων. Συγκεκριμένα, το 31,7% αυτών απαντά ότι αυτό συμβαίνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό το 28,3% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 18,3% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, το 13,3% σε μικρό βαθμό και το 8,3% σε μηδενικό βαθμό.

Γράφημα 7: Το κατάστημα διαθέτει βάση ιστορικών δεδομένων ζημιωγόνων γεγονότων;



Παράλληλα από την αξιολόγηση του περιβάλλοντος έλεγχου του λειτουργικού κινδύνου, σε γενικό πλαίσιο σκιαγραφούμε ότι αυτό κρίνεται αρκετά ικανοποιητικό από το 39,0% των ερωτώμενων, πάρα πολύ ικανοποιητικό από το 28,8%, πολύ ικανοποιητικό από το 15,3%, λίγο ικανοποιητικό από το 13,6% και καθόλου ικανοποιητικό από το 3,4%.

Γράφημα 8:Πως αξιολογείτε το περιβάλλον έλεγχου του λειτουργικού κινδύνου γενικά;



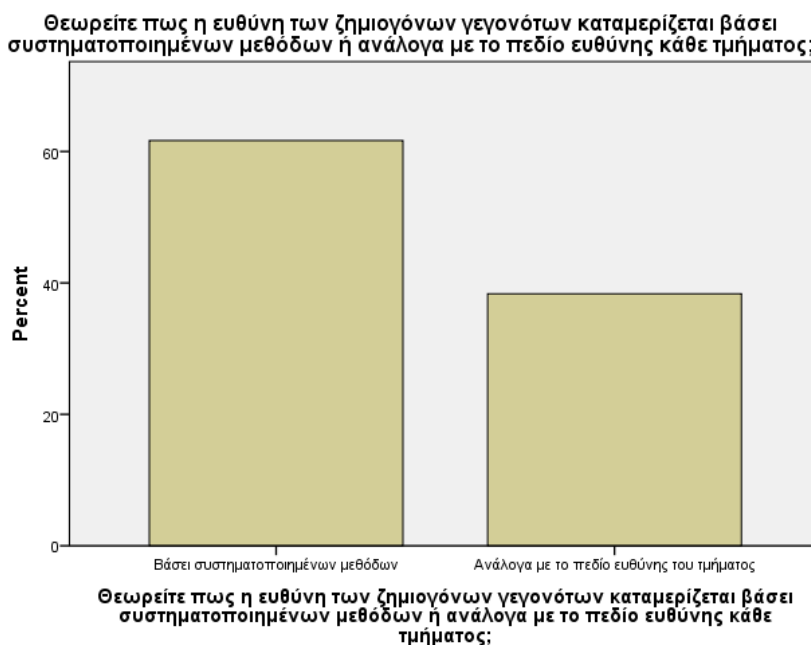
Επιπρόσθετα όπως παρατηρούμε, το πολύ υψηλό ποσοστό του 68,3% των ερωτώμενων αθροιστικά αξιολογεί τη Διεύθυνση Διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού που εργάζονται σαν επαρκή ή απόλυτα επαρκή. Το 25,0% διατυπώνει ουδέτερη άποψη και το 6,6% την χαρακτηρίζει ανεπαρκή ή απόλυτα ανεπαρκή.

Γράφημα 9: Πως αξιολογείτε τη Διεύθυνση Διαχείρισης κινδύνων;



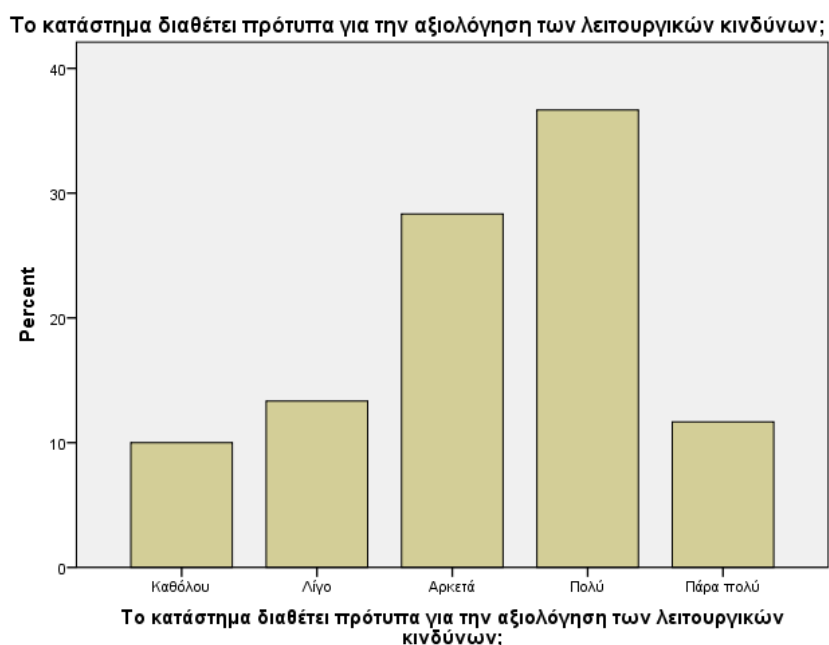
Επιπλέον, σκιαγραφούμε ότι το 61,7% απαντά ότι η ευθύνη των ζημιογόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων και το υπόλοιπο 38,3% ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος.

Γράφημα 10: Θεωρείτε πως η ευθύνη των ζημιογόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων ή ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος;



Παράλληλα, το 76,7% του δείγματος μας αθροιστικά απαντά ότι το κατάστημα που εργάζεται διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων σε αρκετά μεγάλο έως απόλυτο βαθμό, το 13,3% σε μικρό βαθμό και το 10,0% απαντά ότι δεν διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων.

Γράφημα 11: Το κατάστημα διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων;



Εν συνεχεία, στην ερώτηση αν το κατάστημα που εργάζονται οι ερωτώμενοι παρέχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων, το 33,3% αυτών απαντά «Αρκετά», το 23,3% «Πολύ», το 18,3% «Πάρα πολύ», το 16,7% «Λίγο» και το 8,3% «Καθόλου».

Γράφημα 12: Το κατάστημα παρέχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων;



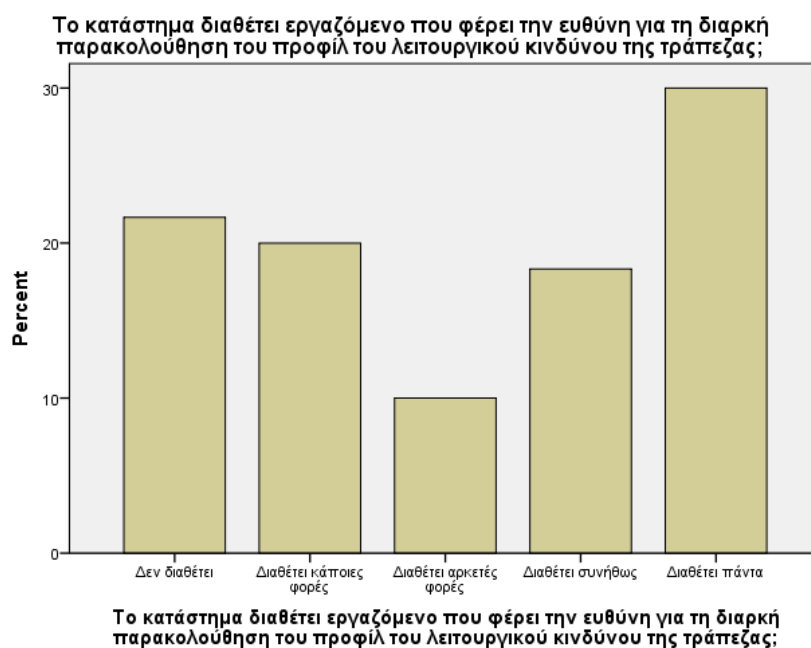
Επιπρόσθετα, παρατηρούμε ότι η ύπαρξη πρότυπων συστημάτων και συγκεκριμένων μεθοδολογιών για την αξιολόγηση, την παρακολούθηση και τη διαχείριση λειτουργικών κινδύνων χαρακτηρίζει κατά κύριο λόγο όλο το εύρος των τραπεζικών ομίλων που τα διαθέτουν.

Γράφημα 13: Εάν ναι, τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται σε όλο το εύρος του τραπεζικού ομίλου;



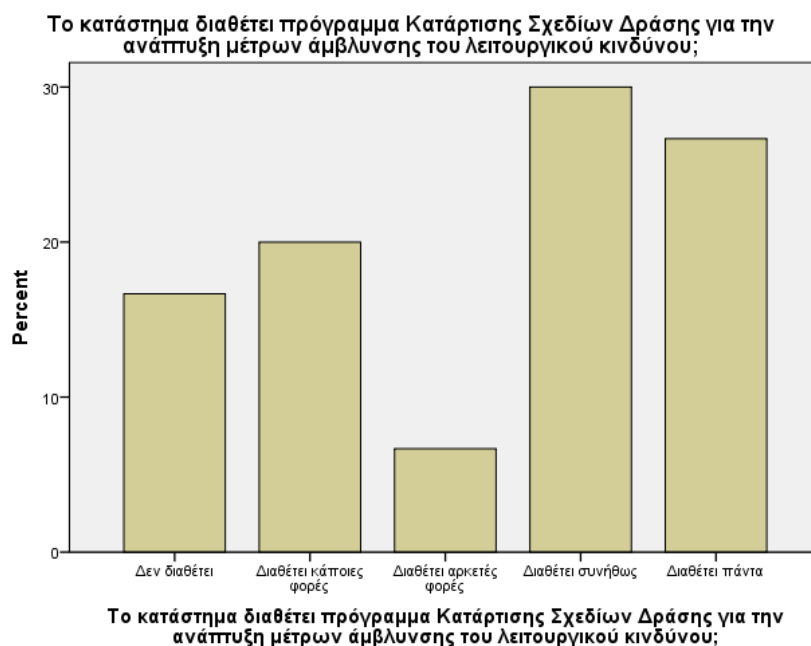
Μικτά είναι τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε στο εάν τα εξεταζόμενα καταστήματα διαθέτουν εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου τους. Οι απαντήσεις «Δεν διαθέτει» και «Διαθέτει κάποιες φορές» συγκεντρώνουν το 41,7% του συνολικού ποσοστού, οι απαντήσεις «Διαθέτει συνήθως» και «Διαθέτει πάντα» το 38,7%, ενώ η ενδιάμεση επιλογή «Διαθέτει αρκετές φορές» το 10,0%.

Γράφημα 14: Το κατάστημα διαθέτει εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας;



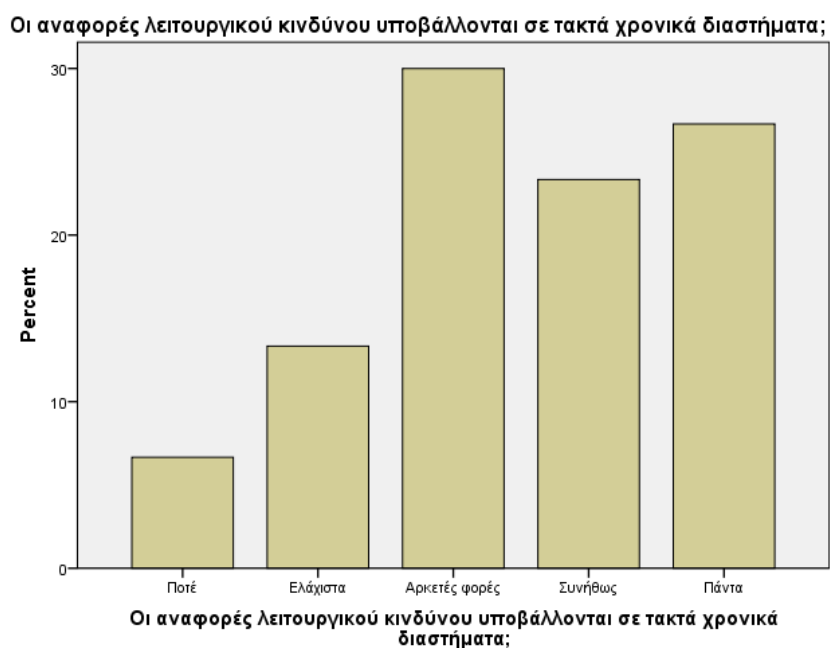
Ανάλογα με μεγαλύτερη ροπή προς τις απαντήσεις που σκιαγραφούν υψηλή επάρκεια διαθεσιμότητας προγραμμάτων Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυνσης του λειτουργικού κινδύνου, είναι τα αποτελέσματα μας στην ερώτηση που προσδιορίζει τον βαθμό ύπαρξης τέτοιου είδους εφαρμογών.

Γράφημα 15: Το κατάστημα διαθέτει πρόγραμμα Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυνσης του λειτουργικού κινδύνου;



Επιπλέον, το 80,0% απαντά ότι οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται με αρκετά μεγάλη έως πολύ μεγάλη συχνότητα. Το υπόλοιπο 20,0% των ερωτώμενων απαντούν ότι η συχνότητα υποβολής αναφορών λειτουργικού κινδύνου είναι είτε μηδαμινή είτε πολύ μικρή.

Γράφημα 16: Οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα;



Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν την πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια των τραπεζών που εργάζονται σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο. Παρατηρούμε ότι το 40,0% την χαρακτηρίζει «Αρκετά ικανοποιητική», το 23,3% «Πάρα πολύ ικανοποιητική», το 16,7% «Πολύ ικανοποιητική», το 15,0% «Λίγο ικανοποιητική» και μόλις το 5,0% «Καθόλου ικανοποιητική».

Γράφημα 17: Πως κρίνετε την πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της τράπεζας σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο;



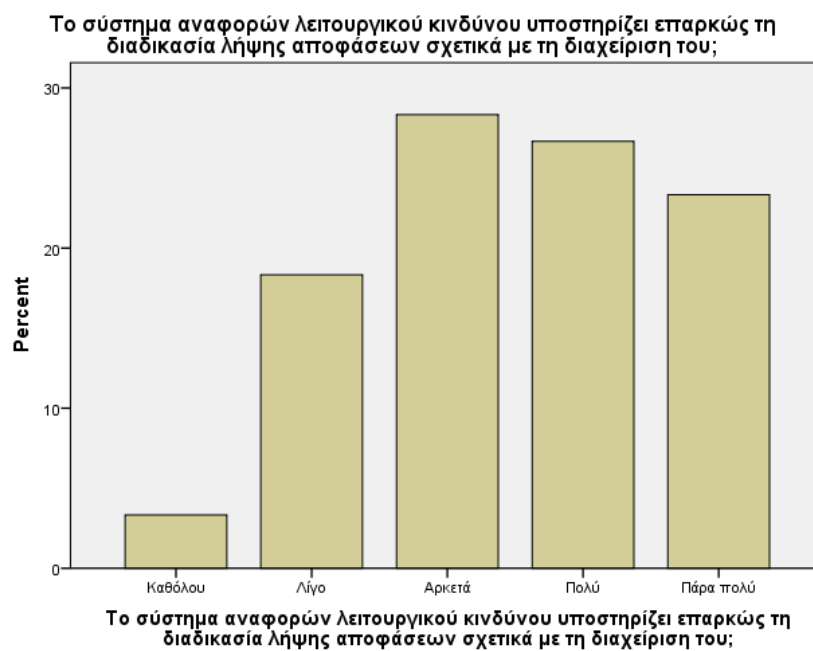
Επιπλέον, ακόμη πιο υψηλός παρουσιάζεται ο βαθμός τήρησης των εποπτικών απαιτήσεων των τραπεζικών καταστημάτων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις το 11,7% των ερωτώμενων την αξιολογεί σαν λίγο ή καθόλου ικανοποιητική, ενώ το υπόλοιπο 88,3% αθροιστικά παρουσιάζει αντίθετη κατανομή απαντήσεων.

Γράφημα 18: Πως κρίνεται την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;



Τέλος, στην ερώτηση «Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;» το 23,3% του δείγματος μας απαντά «Πάρα πολύ», το 26,7% «Πολύ», το 28,3% «Αρκετά», το 18,3% «Λίγο» και το «Καθόλου».

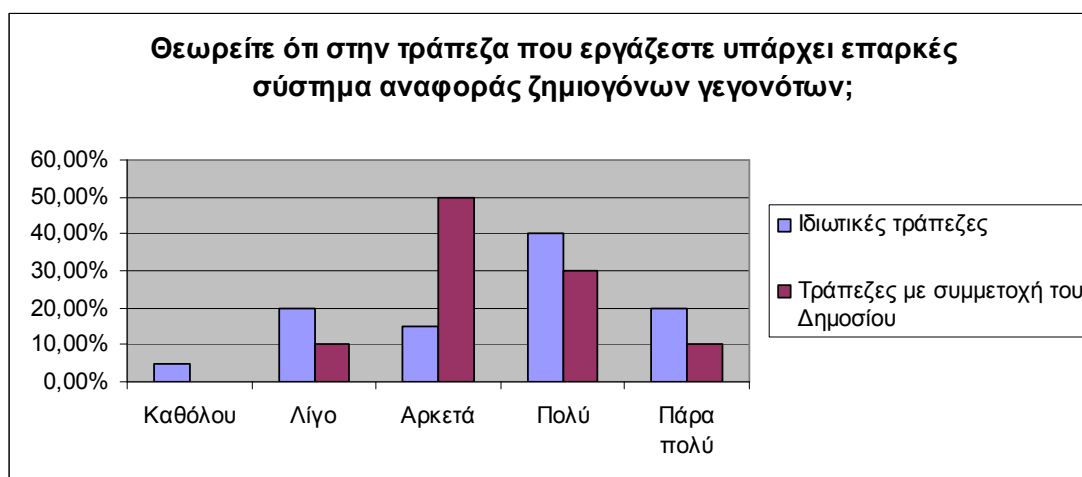
Γράφημα 19: Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;



7.2. Σκιαγράφηση Στατιστικά Σημαντικών Διαφορών ανάμεσα σε Ιδιωτικές και Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου.

Προχωρώντας σε συσχέτιση των απαντήσεων των ερωτώμενων για τη σκιαγράφηση της ύπαρξης ή μή στατιστικά σημαντικών διαφορών σε αυτές με βάση το εάν αυτοί εργάζονται σε ιδιωτικές ή δημόσιες τράπεζες, αρχικά παρατηρούμε ότι δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις τους για το εάν αυτοί θεωρούν ότι η τράπεζα που εργάζονται κατέχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων. Βεβαία από τις υπόλοιπες απαντήσεις γίνεται σαφές ότι οι ιδιωτικές τράπεζες κατέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τέτοιου είδους συστήματα, με τις διαφορές όμως με τις τράπεζες που συμμετέχει το δημόσιο να μην είναι στατιστικά σημαντικές ($p\text{-value}=0,059$).

			Θεωρείτε ότι στην τράπεζα που εργάζεστε υπάρχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων;					Total
			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	2	8	6	16	8	40
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	20,0%	15,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	0	2	10	6	2	20
		% within Είδος τράπεζας	0,0%	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Total		Count	2	10	16	22	10	60
		% within Είδος τράπεζας	3,3%	16,7%	26,7%	36,7%	16,7%	100,0%

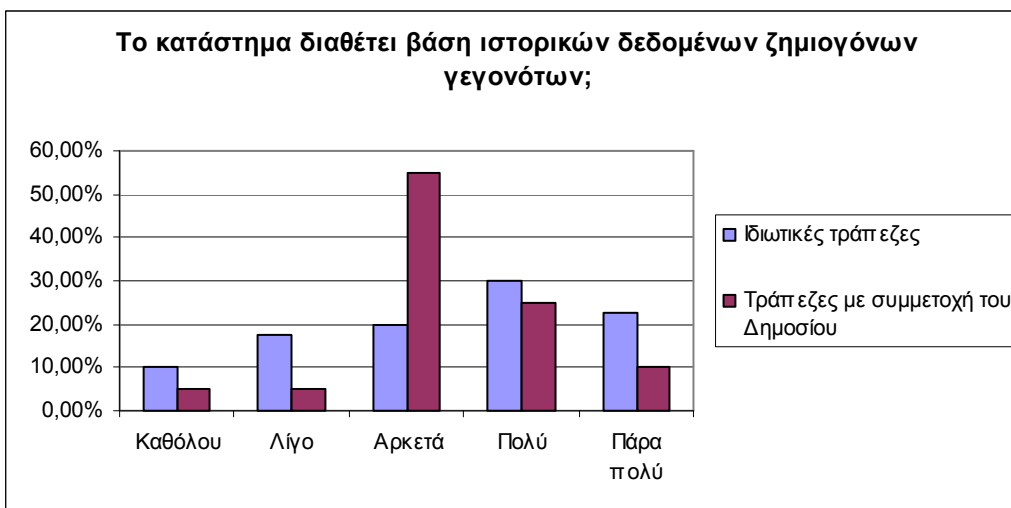


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,089 ^a	4	,059
Likelihood Ratio	9,414	4	,052
Linear-by-Linear Association	,118	1	,732
N of Valid Cases	60		

Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα μας όσον αφορά την ερώτηση «Το κατάστημα διαθέτει βάση ιστορικών δεδομένων ζημιογόνων γεγονότων;». Το p-value του ελέγχου χ^2 ισούται με 0,079 και δεν συνιστά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών, με τις ιδιωτικές τράπεζες να παρουσιάζουν ελαφρώς καλύτερο βαθμό οργάνωσης στην ύπαρξη βάσεων ιστορικών δεδομένων ζημιογόνων γεγονότων.

			Το κατάστημα διαθέτει βάση ιστορικών δεδομένων ζημιογόνων γεγονότων;					Total
			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	4	7	8	12	9	40
		% within Είδος τράπεζας	10,0%	17,5%	20,0%	30,0%	22,5%	100,0%
	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	1	11	5	2	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	5,0%	55,0%	25,0%	10,0%	100,0%
Total	Count	5	8	19	17	11	60	
	% within Είδος τράπεζας	8,3%	13,3%	31,7%	28,3%	18,3%	100,0%	



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,374 ^a	4	,079
Likelihood Ratio	8,457	4	,076
Linear-by-Linear Association	,054	1	,816
N of Valid Cases	60		

Ζητώντας από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν το περιβάλλον ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου γενικά και πάλι δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p\text{-value}=0,521$), με τους εργαζόμενους στις ιδιωτικές τράπεζες να αξιολογούν καλύτερα σε σχέση με τους συναδέλφους τους των τραπεζών που συμμετέχει το Δημόσιο.

			Πως αξιολογείτε το περιβάλλον ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου γενικά;					Total
			Καθόλου ικανοποιητικ	Λίγο ικανοποιητικ	Αρκετά ικανοποιητικ	Πολύ ικανοποιητικ	Πάρα πολύ ικανοποιητικ	
			ό	ό	ό	ό	ό	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	1	5	13	6	14	39
		% within Είδος τράπεζας	2,6%	12,8%	33,3%	15,4%	35,9%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	3	10	3	3	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	15,0%	50,0%	15,0%	15,0%	100,0%
Total		Count	2	8	23	9	17	59
		% within Είδος τράπεζας	3,4%	13,6%	39,0%	15,3%	28,8%	100,0%

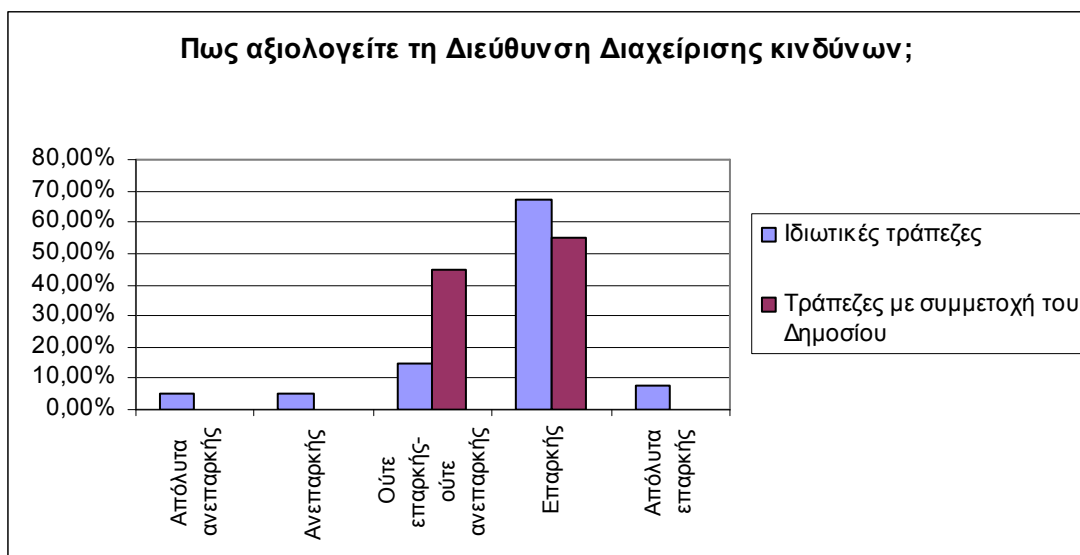


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,225 ^a	4	,521
Likelihood Ratio	3,411	4	,492
Linear-by-Linear Association	2,423	1	,120
N of Valid Cases	59		

Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα μας (μή ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών, p-value=0,071), όσον αφορά την αξιολόγηση της Διεύθυνσης Διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών. Γενικά, οι ιδιωτικές τράπεζες εμφανίζουν προσωπικό διαχείρισης κινδύνων πιο επαρκές από τις τράπεζες που συμμετέχει το δημόσιο.

			Πως αξιολογείτε τη Διεύθυνση Διαχείρισης κινδύνων;					Total
			Απόλυτα ανεπαρκής	Ανεπαρκής	Ούτε επαρκής-ούτε ανεπαρκής	Επαρκής	Απόλυτα επαρκής	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	2	2	6	27	3	40
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	5,0%	15,0%	67,5%	7,5%	100,0%
	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	0	0	9	11	0	20
		% within Είδος τράπεζας	0,0%	0,0%	45,0%	55,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	2	2	15	38	3	60	
	% within Είδος τράπεζας	3,3%	3,3%	25,0%	63,3%	5,0%	100,0%	

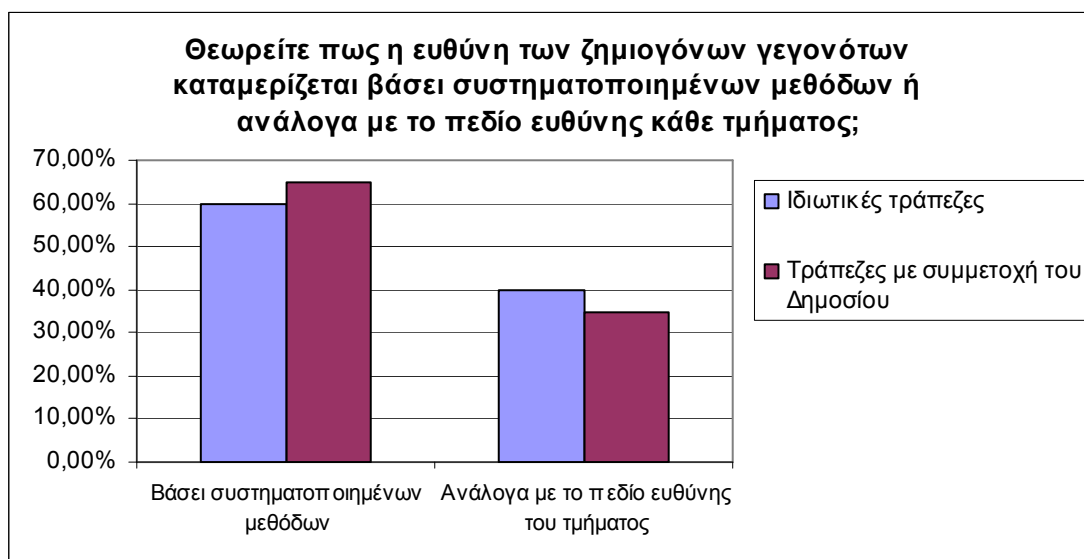


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,629 ^a	4	,071
Likelihood Ratio	10,464	4	,033
Linear-by-Linear Association	,342	1	,559
N of Valid Cases	60		

Παράλληλα, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές τράπεζες απαντούν σε ποσοστό 60,0% ότι η ευθύνη των ζημιωγόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων και σε ποσοστό 40,0% ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος. Στην ίδια ερώτηση τα ποσοστά των απαντήσεων των εργαζομένων σε τράπεζες που συμμετέχει το δημόσιο είναι 65,0% και 35,0% αντίστοιχα στοιχειοθετώντας ισόποση κατανομή απαντήσεων στα δυο είδη τραπεζών. Το p-value του έλεγχου χ^2 , ισούται με 0,783 και δεν συνιστά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών.

			Θεωρείτε πως η ευθύνη των ζημιωγόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων ή ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος;		Total
			Βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων	Ανάλογα με το πεδίο ευθύνης του τμήματος	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count % within Είδος τράπεζας	24 60,0%	16 40,0%	40 100,0%
	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count % within Είδος τράπεζας	13 65,0%	7 35,0%	20 100,0%
Total		Count % within Είδος τράπεζας	37 61,7%	23 38,3%	60 100,0%

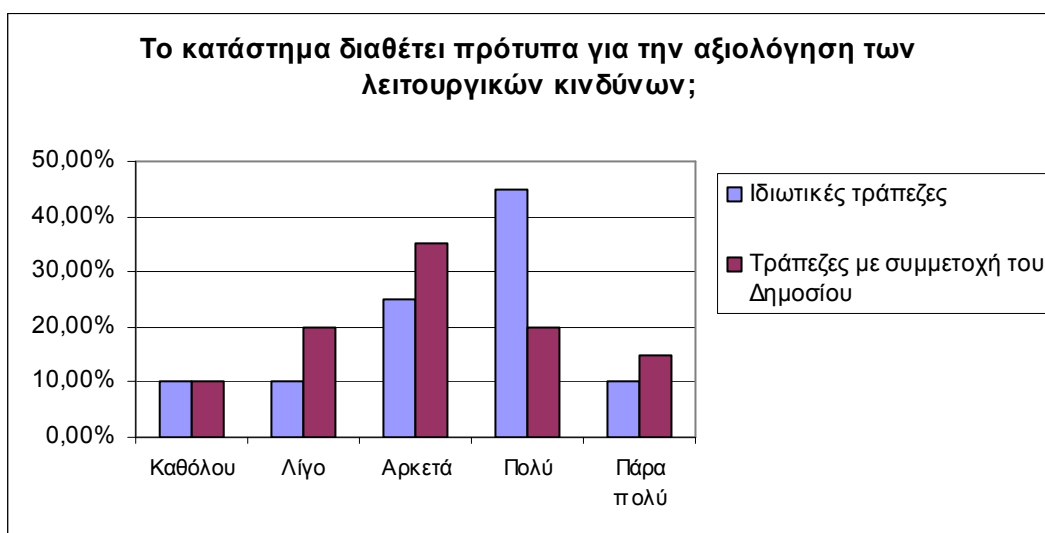


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,141 ^a	1	,707		
Continuity Correction ^b	,009	1	,925		
Likelihood Ratio	,142	1	,706		
Fisher's Exact Test				,783	,466
Linear-by-Linear Association	,139	1	,710		
N of Valid Cases	60				

Επιπλέον, δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στα δυο είδη τραπεζών στις απαντήσεις που λαμβάνουμε στην ερώτηση «Το κατάστημα διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων;» καθώς το p-value του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 είναι και σε αυτή την περίπτωση μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας και ίσο με 0,402 και δεν συνιστά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών.

		Το κατάστημα διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων;					Total
		κινδύνων;					
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count 4	4	10	18	4	40
	% within Είδος τράπεζας	10,0%	10,0%	25,0%	45,0%	10,0%	
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count 2	4	7	4	3	20
	% within Είδος τράπεζας	10,0%	20,0%	35,0%	20,0%	15,0%	
Total	Count	6	8	17	22	7	60
	% within Είδος τράπεζας	10,0%	13,3%	28,3%	36,7%	11,7%	

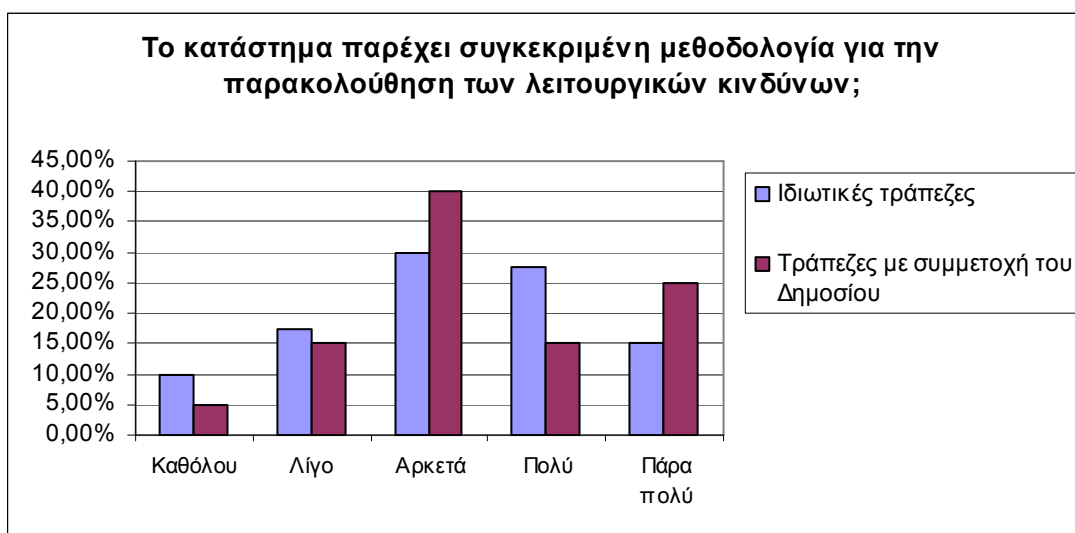


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,029 ^a	4	,402
Likelihood Ratio	4,196	4	,380
Linear-by-Linear Association	,633	1	,426
N of Valid Cases	60		

Ανάλογη συμπεριφορά παρουσιάζουν τα καταστήματα των ιδιωτικών και των τραπεζών που συμμετέχει το δημόσιο στο εάν παρέχουν συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων, ενώ όπως παρατηρούμε με βάση το p-value του ελέγχου χ^2 που ισούται με 0,556 η ύπαρξη τέτοιου είδους συστημάτων δεν παρουσιάζει διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά των τραπεζικών ομιλών που τα εφαρμόζουν με αρκετά μεγάλη ένταση σε όλο το φάσμα τους.

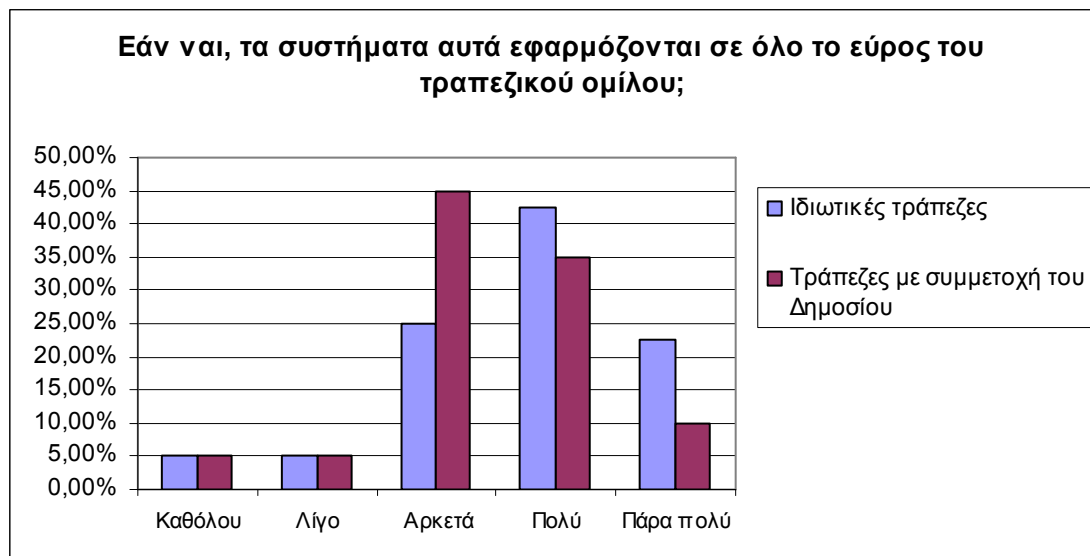
			Το κατάστημα παρέχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων;					Total
			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	4	7	12	11	6	40
		% within Είδος τράπεζας	10,0%	17,5%	30,0%	27,5%	15,0%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	3	8	3	5	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	15,0%	40,0%	15,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	5	10	20	14	11	60
		% within Είδος τράπεζας	8,3%	16,7%	33,3%	23,3%	18,3%	100,0%



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,470 ^a	4	,650
Likelihood Ratio	2,533	4	,639
Linear-by-Linear Association	,376	1	,540
N of Valid Cases	60		

			Εάν ναι, τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται σε όλο το εύρος του τραπεζικού ομίλου;					Total
			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	2	2	10	17	9	40
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	5,0%	25,0%	42,5%	22,5%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	1	9	7	2	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	5,0%	45,0%	35,0%	10,0%	100,0%
Total		Count	3	3	19	24	11	60
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	5,0%	31,7%	40,0%	18,3%	100,0%

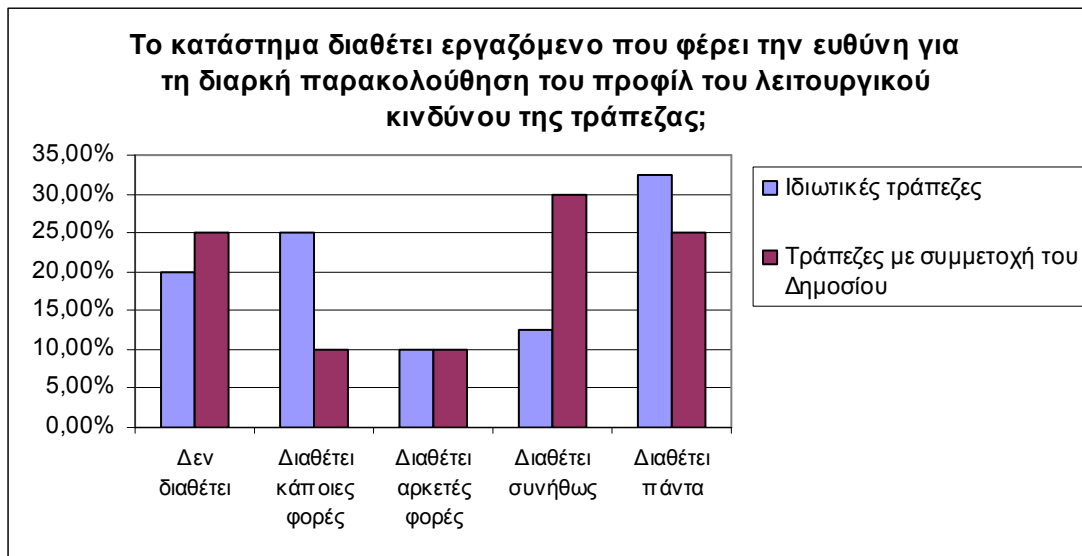


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,008 ^a	4	,556
Likelihood Ratio	3,051	4	,549
Linear-by-Linear Association	1,381	1	,240
N of Valid Cases	60		

Παράλληλα οι εργαζόμενοι στα δυο διαφορετικά είδη τραπεζών απαντούν με τον ίδιο σχετικό τρόπο στο εάν το κατάστημα στο οποίο εργάζονται διαθέτει εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας. Οι διαφορές που παρουσιάζονται και σε αυτή την περίπτωση δεν είναι στατιστικά σημαντικές καθώς το p-value του έλεγχου χ^2 ισούται με 0,862.

			Το κατάστημα διαθέτει εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας:					Total
			Δεν διαθέτει	Διαθέτει κάποιες φορές	Διαθέτει αρκετές φορές	Διαθέτει συνήθως	Διαθέτει πάντα	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	8	10	4	5	13	40
		% within Είδος τράπεζας	20,0%	25,0%	10,0%	12,5%	32,5%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	5	2	2	6	5	20
		% within Είδος τράπεζας	25,0%	10,0%	10,0%	30,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	13	12	6	11	18	60
		% within Είδος τράπεζας	21,7%	20,0%	10,0%	18,3%	30,0%	100,0%

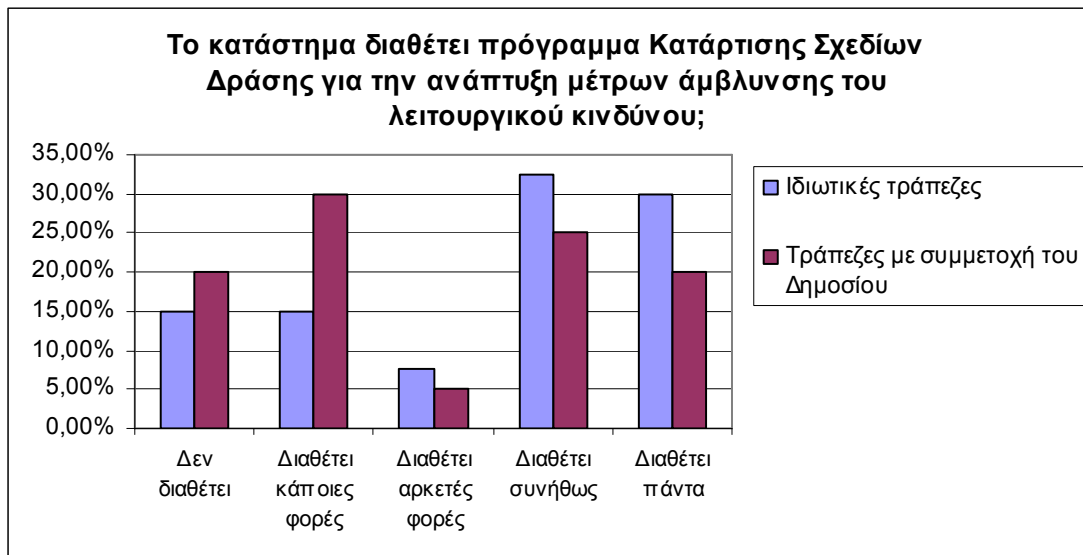


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,131 ^a	4	,389
Likelihood Ratio	4,178	4	,382
Linear-by-Linear Association	,030	1	,862
N of Valid Cases	60		

Εν συνεχεία παρατηρούμε ότι τα καταστήματα ιδιωτικών τραπεζών διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό προγράμματα Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυνσης του λειτουργικού κινδύνου. Παρόλα αυτά και σε αυτή την περίπτωση δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δυο είδη τραπεζών καθώς το p-value του έλεγχου χ^2 είναι ίσο με 0,631.

			Το κατάστημα διαθέτει πρόγραμμα Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυνσης του λειτουργικού κινδύνου;					Total
			Δεν διαθέτει	Διαθέτει κάποιες φορές	Διαθέτει αρκετές φορές	Διαθέτει συνήθως	Διαθέτει πάντα	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	6	6	3	13	12	40
		% within Είδος τράπεζας	15,0%	15,0%	7,5%	32,5%	30,0%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	4	6	1	5	4	20
		% within Είδος τράπεζας	20,0%	30,0%	5,0%	25,0%	20,0%	100,0%
Total		Count	10	12	4	18	16	60
		% within Είδος τράπεζας	16,7%	20,0%	6,7%	30,0%	26,7%	100,0%

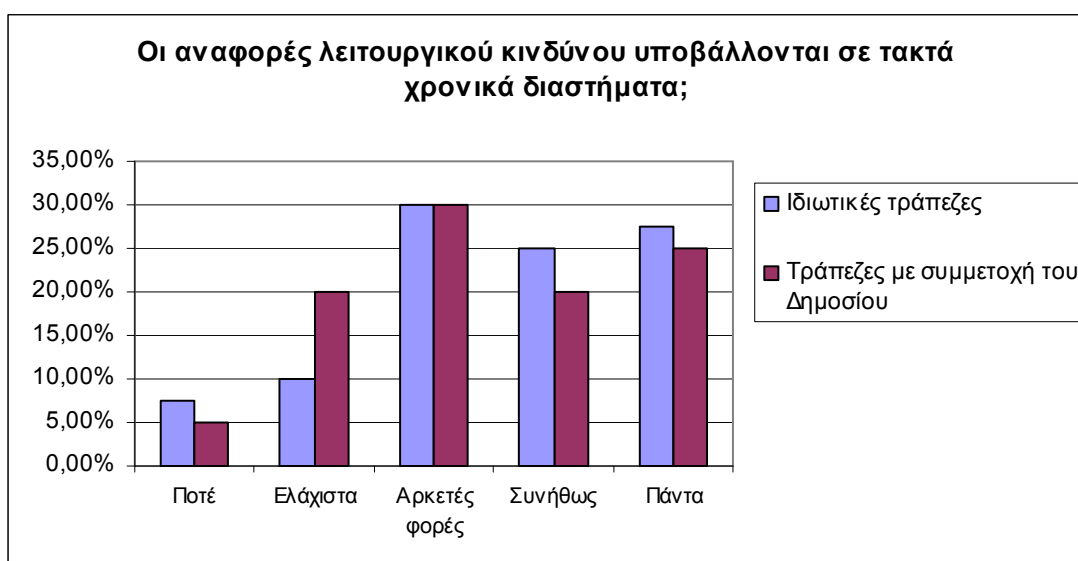


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,575 ^a	4	,631
Likelihood Ratio	2,522	4	,641
Linear-by-Linear Association	1,686	1	,194
N of Valid Cases	60		

Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα μας για το εάν οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα με το p-value του έλεγχου χ^2 να είναι πολύ ψηλό και να ισούται με 0,862 και δεν συνιστά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών, ενώ η πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της τράπεζας σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο είναι ελαφρώς καλύτερη στις ιδιωτικές τράπεζες, χωρίς όμως να παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές καθώς το p-value είναι ίσο με 0,176.

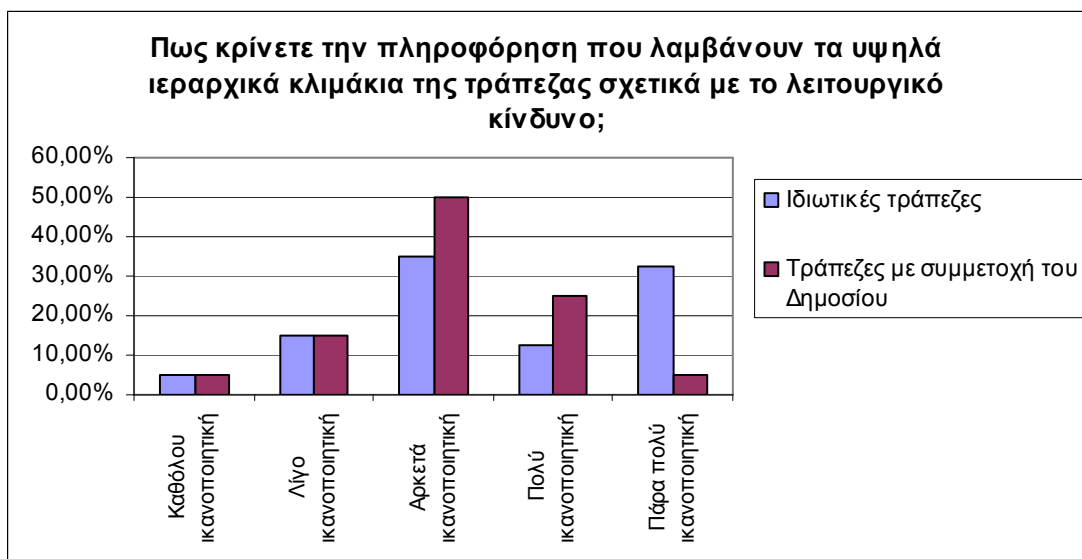
			Οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα;					Total
			Ποτέ	Ελάχιστα	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	3	4	12	10	11	40
		% within Είδος τράπεζας	7,5%	10,0%	30,0%	25,0%	27,5%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	4	6	4	5	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	20,0%	30,0%	20,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	4	8	18	14	16	60
		% within Είδος τράπεζας	6,7%	13,3%	30,0%	23,3%	26,7%	100,0%



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,299 ^a	4	,862
Likelihood Ratio	1,252	4	,869
Linear-by-Linear Association	,203	1	,652
N of Valid Cases	60		

			Πως κρίνετε την πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της τράπεζας σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο;					Total
			Καθόλου ικανοποιητικ ή	Λίγο ικανοποιητικ ή	Αρκετά ικανοποιητικ ή	Πολύ ικανοποιητικ ή	Πάρα πολύ ικανοποιητικ ή	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	2	6	14	5	13	40
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	15,0%	35,0%	12,5%	32,5%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	3	10	5	1	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	15,0%	50,0%	25,0%	5,0%	100,0%
Total		Count	3	9	24	10	14	60
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	15,0%	40,0%	16,7%	23,3%	100,0%



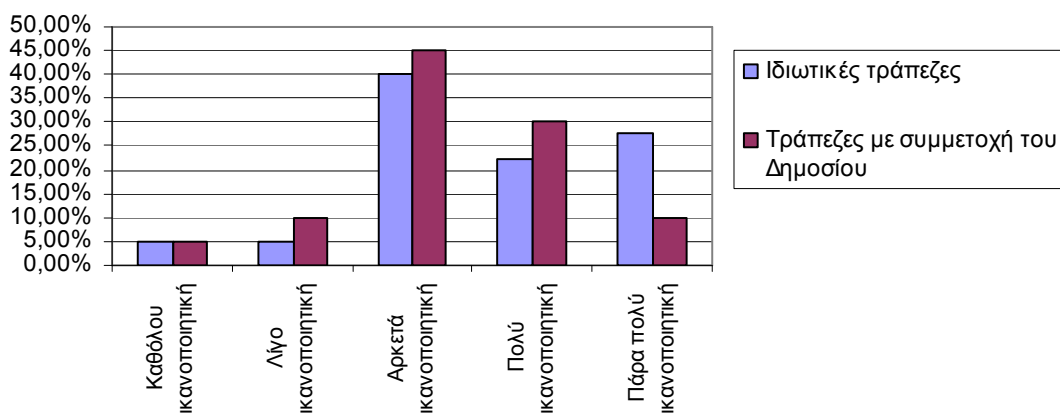
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,321 ^a	4	,176
Likelihood Ratio	7,436	4	,115
Linear-by-Linear Association	1,817	1	,178
N of Valid Cases	60		

Τέλος, όπως παρατηρούμε δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που λαμβάνουμε από τους ερωτώμενους σε ιδιωτικές και τράπεζες που συμμετέχει το δημόσιο στις ερωτήσεις «Πως κρίνεται την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;» και «Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;» καθώς τα αντίστοιχα p-value του έλεγχου χ^2 είναι ίσα με 0,598 και 0,898.

			Πως κρίνεται την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;					Total
			Καθόλου ικανοποιητικ ή	Λίγο ικανοποιητικ ή	Αρκετά ικανοποιητικ ή	Πολύ ικανοποιητικ ή	Πάρα πολύ ικανοποιητικ ή	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	2	2	16	9	11	40
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	5,0%	40,0%	22,5%	27,5%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	2	9	6	2	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	10,0%	45,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Total		Count	3	4	25	15	13	60
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	6,7%	41,7%	25,0%	21,7%	100,0%

Πως κρίνετε την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;

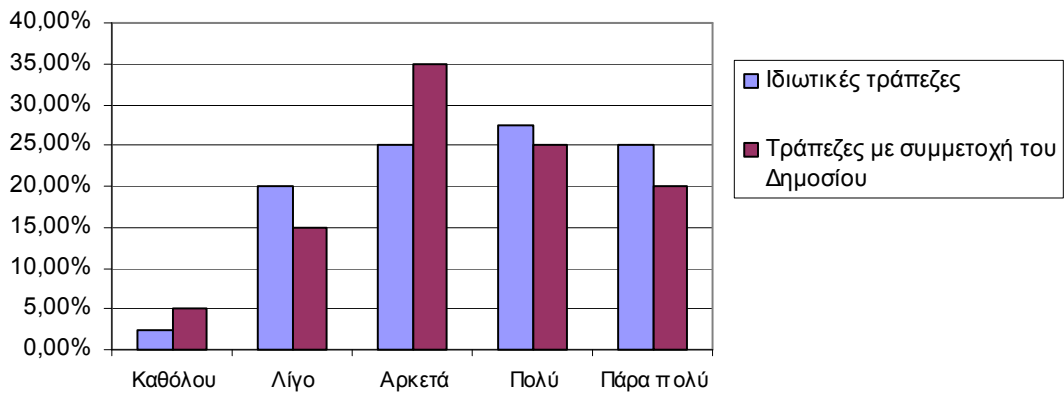


Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,765 ^a	4	,598
Likelihood Ratio	2,994	4	,559
Linear-by-Linear Association	1,240	1	,265
N of Valid Cases	60		

			Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;					Total
			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Είδος τράπεζας	Ιδιωτικές τράπεζες	Count	1	8	10	11	10	40
		% within Είδος τράπεζας	2,5%	20,0%	25,0%	27,5%	25,0%	100,0%
Είδος τράπεζας	Τράπεζες με συμμετοχή του Δημοσίου	Count	1	3	7	5	4	20
		% within Είδος τράπεζας	5,0%	15,0%	35,0%	25,0%	20,0%	100,0%
Total		Count	2	11	17	16	14	60
		% within Είδος τράπεζας	3,3%	18,3%	28,3%	26,7%	23,3%	100,0%

Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,077 ^a	4	,898
Likelihood Ratio	1,057	4	,901
Linear-by-Linear Association	,160	1	,689
N of Valid Cases	60		

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα

Ο εντοπισμός και η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου είναι ζήτημα που θα συνεχίζει να απασχολεί έντονα τον τραπεζικό κλάδο. Η φύση του καθώς και η σημαντικότητα του στην πορεία της σταθερής ανάπτυξης του χρηματοπιστωτικού συστήματος αλλά και των τραπεζικών ομίλων, απαιτεί την εφαρμογή ολοένα και πιο σύγχρονων συστημάτων και λειτουργιών.

Η κατάσταση στις ελληνικές τράπεζες είναι γενικά ικανοποιητική. Η ύπαρξη συστημάτων αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων καθώς και βάσεων ιστορικών είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιητική και τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται κατά κύριο λόγο σε όλο το εύρος των τραπεζικών ομίλων, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό διαχείρισης κινδύνων κρίνεται επαρκές. Αντίθετα, θα πρέπει να γίνουν σημαντικά βήματα στην υιοθέτηση συγκεκριμένων μεθοδολογιών από τις τράπεζες για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων, καθώς οι πολύ συχνές αναφορές που εξάγονται θα πρέπει να σταχυολογούνται και να αξιολογούνται συστηματοποιημένα. Επιπλέον, ανάλογες βελτιώσεις θα πρέπει να γίνουν και στο σύστημα μεταφοράς της πληροφόρησης που παρέχεται προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια των τραπεζών.

Όπως παρατηρήθηκε, οι λειτουργίες εντοπισμού και διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων, δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάμεσα στις ιδιωτικές τράπεζες και στις τράπεζες που συμμετέχει μετοχικά το δημόσιο. Σαν κύριος λόγος είναι αφενός η σοβαρότητα που διακρίνει και τα δυο είδη τραπεζών όσον αφορά τις δομές των λειτουργιών τους και την εναρμόνιση τους με κοινοτικές και διεθνείς συμφωνίες και αφετέρου τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια που διέπουν αυτές και προτάσσουν κοινές επιλογές στον τρόπο λειτουργίας τους.

Ακόμη, ο λειτουργικός κίνδυνος στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σχετίζεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό αυτών, καθώς ανθρώπινα λάθη, παραλείψεις και άστοχες ενέργειες δύνανται να αποβούν μοιραίες για την ομαλή λειτουργία ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Η σταθερότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος και η φερεγγυότητα των πιστωτικών Ιδρυμάτων είναι η κύρια αρμοδιότητα των εποπτικών αρχών. Η Βασιλεία ΙΙ', παρουσιάζει νέες πρακτικές για τον υπολογισμό της κεφαλαιακής επάρκειας των

πιστωτικών ιδρυμάτων που δίνουν έμφαση στον βαθμό έκθεσης σε κίνδυνο που εμπεριέχεται σε κάθε στοιχείο του ενεργητικού ή στα στοιχεία εκτός ισολογισμού κάθε πιστωτικού ιδρύματος. Μετρούν δηλαδή με μεγαλύτερη ακρίβεια την πιθανότητα χρεοκοπίας των δανειοληπτών.

Οι νομοθέτες της “Βασιλείας ΙΙ”, υπέθεταν πως με τον υπολογισμό της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών βασιζόμενοι στους κινδύνους που περικλείουν οι επενδύσεις θα ενδυνάμωναν το τραπεζικό σύστημα. Η “Βασιλεία ΙΙ” υποτίθεται πως ήταν ένα μεγάλο άλμα σε σχέση με τη “Βασιλεία Ι”, γιατί τώρα οι σταθμίσεις των στοιχείων του ενεργητικού ελάμβαναν υπόψη τον κίνδυνο που συνεπαγόταν κάθε στοιχείο ξεχωριστά. Η κρίση όμως δημιούργησε μεγάλη αίσθηση αβεβαιότητας για την αξιοπιστία των υποδειγμάτων της “Βασιλείας ΙΙ” για τον υπολογισμό της κεφαλαιακής επάρκειας αφού δεν συνέβαλαν στην επίτευξη υψηλότερων καλυμμάτων για τους μεγάλους κινδύνους που υπήρχαν.

Το συμπέρασμα για όλες τις επιχειρήσεις που δανείζονται από τράπεζες είναι ότι πρέπει να φροντίσουν ώστε τα οικονομικά τους στοιχεία να αποτυπώνουν την οικονομική τους κατάσταση κατά τον βέλτιστο τρόπο, καθώς έτσι θα ωφεληθούν στις σχέσεις τους με τις τράπεζες και στους όρους δανεισμού τους.

Βιβλιογραφία

- Anthony Saunders and Marcia Million Cornett (2006), *Financial Institutions Management*, 5th ed., New York: McGraw-Hill, pp. 44-47.
- Basel Committee on Banking Supervision Risk Management Group (2000) *Other Risks Preliminary Survey*, Basel.
- Basel Committee on Banking Supervision (2001). *Customer Due Diligence for Banks*, BIS
- Basel Committee on Banking Supervision (2003), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, BIS
- Basel Committee on Banking Supervision (2004), pp. 13-34.
- Bonston E., Escobar T., Flores F., (2008). *Operational Risk Measurement in Banking Institutions and Investments Firms: New European Evidences*, *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 17(4): 287-307.
- Bratton J. and Gold J. (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, New York: Macmillan Publishing 2003, pp.82-101.
- British Bankers' Association, International Swaps and Derivatives Association and Robert Morris Associates (2000), *Operational Risk Management - The Next Frontier*, *The Journal of Lending & Risk Management*, March, 38 -44.
- Cummins D., Embrechts P., (2006). *Introduction: Special section on operational risk*, *Journal of Banking and Finance*, 30: 2599- 2604
- Geiger, H. (2000), *Regulating and Supervising Operational Risk for Banks*, “*Future of Financial Regulation: Global Regulatory Reform and Implications for Japan*” (17 Oct 2000) in Tokyo
- Guldimann, T. (1999), *Operational Risk: Divide and Conquer*, *Risk*, April, 54.
- Gumerlock, R. (1999), *The Future of Risk*, *Euromoney*, June, 112-114

- Hoffman, D.G. (2002), *Managing Operational Risk: 20 Firmwide Best Practice Strategies*. Wiley Frontiers in Finance, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Jones, S., C. Kirchsteiger, and W. Bjerke (1999). The Importance of Near Miss Reporting to Further Improve Safety Performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 12: 59-67.
- Linda Allen, Jacob Boudoukh and Anthony Saunders (2004), *Understanding Market, Credit, and Operational Risk: The Value at Risk Approach*, Oxford: Blackwell Publishing, 2004, pp. 30-33.
- Marshall, C. (2001). *Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions: Tools, Techniques and Other Resources*. Wiley Frontiers in Finance, John Wiley & Sons, Inc., Singapore
- Oesterreichische Nationalbank (2006), Guidelines on Operational Risk Management, Oesterreichische Nationalbank (OeNB)
- Petridou, E, and Glaveli, N (2003), *Human resource development in a financial Environment: the case of a Greek bank*, Human Resource Development International, pp. 40-44.
- Power (2004), The Invention of Operational Risk, ESRC Discussion Paper No. 16
- Read, C.W. and Kleiner, B.H (1996), *Which training methods are effective*, Management Development Review, pp. 39-51.
- Report of the Board of Banking Supervision Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings, July 18, 1995
- Report of the FEPS, —Towards Basel III : Regulating the banking sector after the crisis, Brussels October 2009
- Saaty, T.L. (2001). *Decision Making for Leaders*. Pittsburgh, PA: RWS Publications, 3rd edition.
- Saunders, A. (1999) *Financial Institutions Management. A Modern Perspective*, Boston et al.

- Shimpi, P. A. (ed.) (1999) *Integrating Corporate Risk Management*, Zurich.
- Sims R.R. (1990), “An Experimental Approach to Employee Training Systems”,
Quorum Books.
- Thoraval P., (2006). The Basel II framework: the role and implementation of Pillar 2,
Banque de France, Financial Stability Review, No. 9, December.
- Young, B. (1999), *Raising the Standard*, Risk Magazine, Special Report on Operational
Risk, November.
- Αγγελόπουλος, Π. (2008), *Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*, Αθήνα : Εκδόσεις
Σταμούλη Α.Ε., σελ. 90-96.
- Παναγόπουλος, Γ. και Πελετίδης, Γ. (2007), *Βασιλεία II: Περιγραφή και συνέπειες για
το Τραπεζικό Σύστημα*, Αθήνα: Copyright του Κέντρου Προγραμματισμού και
Οικονομικών Ερευνών Αμερικής, σελ. 607-618, 625-626.

Ιστοσελίδες:

Bostan, I., Condrea, P., Burciu, A., Morariu, A. (2009). HRM Motivational component:

Maslow and Alderfer, contrast perspectives. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα
<http://ssrn.com/abstract=1340959>, πρόσβαση Δεκέμβριος 2011.

Πετράκης (2007) Σύμφωνο της Βασιλείας I,
[elern.elke.uoa.gr/Petrakis/tutorials/Basel-](http://elern.elke.uoa.gr/Petrakis/tutorials/Basel-Committee.doc)
Committee.doc, πρόσβαση Δεκέμβριος 2011.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»

Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατή χωρίς τη δική σας συμβολή, που συνίσταται στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που έχετε στα χέρια σας. Η βοήθειά σας κρίνεται σημαντική και καθοριστική για τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας.

Σε κάθε ερώτηση αντιστοιχεί μια μόνο απάντηση. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια και υπευθυνότητα σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν, σημειώνοντας **x** στο αντίστοιχο τετράγωνο .

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χρησιμοποιείται αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Θεωρώ τη βοήθειά σας σημαντική και σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία.

ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1	Φύλο:	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2	Ηλικία:	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> 66 και άνω
3	Μορφωτικό επίπεδο:	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΙΕΚ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Πανεπιστημίου <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού
4	Θέση στον ιεραρχία του οργανισμού:	<input type="checkbox"/> Χαμηλή <input type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Υψηλή
5	Περιγραφή θέσης	<input type="checkbox"/> Ταμίας <input type="checkbox"/> Υπάλληλος καταθέσεων <input type="checkbox"/> Υπάλληλος δανείων <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος <input type="checkbox"/> Υποδιευθυντής <input type="checkbox"/> Διευθυντής

Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

6	Θεωρείτε ότι στην τράπεζα που εργάζεστε υπάρχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων;	<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Αρκετά <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
7	Το κατάστημα διαθέτει βάση ιστορικών δεδομένων ζημιογόνων γεγονότων;	<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Αρκετά <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
8	Πως αξιολογείτε το περιβάλλον ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου γενικά;	<input type="checkbox"/> Καθόλου ικανοποιητικό <input type="checkbox"/> Λίγο ικανοποιητικό <input type="checkbox"/> Αρκετά ικανοποιητικό <input type="checkbox"/> Πολύ ικανοποιητικό <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ ικανοποιητικό

9	<p>Πως αξιολογείτε τη Διεύθυνση Διαχείρισης κινδύνων;</p>	<input type="checkbox"/> Απόλυτα ανεπαρκής <input type="checkbox"/> Ανεπαρκής <input type="checkbox"/> Ούτε επαρκής-ούτε ανεπαρκής <input type="checkbox"/> Επαρκής <input type="checkbox"/> Απόλυτα επαρκής
10	<p>Θεωρείτε πως η ευθύνη των ζημιογόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων ή ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος;</p>	<input type="checkbox"/> Βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων <input type="checkbox"/> Ανάλογα με το πεδίο ευθύνης του τμήματος
11	<p>Το κατάστημα διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων;</p>	<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Αρκετά <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
12	<p>Το κατάστημα παρέχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων;</p>	<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Αρκετά <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
13	<p>Εάν ναι, τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται σε όλο το εύρος του τραπεζικού ομίλου;</p>	<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Αρκετά <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
14	<p>Το κατάστημα διαθέτει εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας;</p>	<input type="checkbox"/> Δεν διαθέτει <input type="checkbox"/> Διαθέτει κάποιες φορές <input type="checkbox"/> Διαθέτει αρκετές φορές <input type="checkbox"/> Διαθέτει συνήθως <input type="checkbox"/> Διαθέτει πάντα

15	<p>Το κατάστημα διαθέτει πρόγραμμα Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυνσης του λειτουργικού κινδύνου;</p>	<input type="checkbox"/> Δεν διαθέτει <input type="checkbox"/> Διαθέτει κάποιες φορές <input type="checkbox"/> Διαθέτει αρκετές φορές <input type="checkbox"/> Διαθέτει συνήθως <input type="checkbox"/> Διαθέτει πάντα
16	<p>Οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα;</p>	<input type="checkbox"/> Ποτέ <input type="checkbox"/> Ελάχιστα <input type="checkbox"/> Αρκετές φορές <input type="checkbox"/> Συνήθως <input type="checkbox"/> Πάντα
17	<p>Πως κρίνετε την πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της τράπεζας σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο;</p>	<input type="checkbox"/> Καθόλου ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Λίγο ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Αρκετά ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Πολύ ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ ικανοποιητική
18	<p>Πως κρίνεται την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;</p>	<input type="checkbox"/> Καθόλου ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Λίγο ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Αρκετά ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Πολύ ικανοποιητική <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ ικανοποιητική
19	<p>Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;</p>	<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Αρκετά <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	22	36,7	36,7	36,7
Valid Γυναίκα	38	63,3	63,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	2	3,3	3,3	3,3
Valid 26-35	28	46,7	46,7	50,0
Valid 36-45	24	40,0	40,0	90,0
Valid 46-55	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Μορφωτικό επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	7	11,7	11,7	11,7
Valid Απόφοιτος ΙΕΚ	3	5,0	5,0	16,7
Valid Απόφοιτος ΤΕΙ	9	15,0	15,0	31,7
Valid Απόφοιτος Πανεπιστημίου	26	43,3	43,3	75,0
Valid Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Θέση στον ιεραρχία του οργανισμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Χαμηλή	31	51,7	51,7	51,7

Μεσαία	20	33,3	33,3	85,0
Υψηλή	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Περιγραφή θέσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ταμίας	13	21,7	21,7	21,7
Υπάλληλος καταθέσεων	13	21,7	21,7	43,3
Υπάλληλος δανείων	17	28,3	28,3	71,7
Valid Προϊστάμενος	10	16,7	16,7	88,3
Υποδιευθυντής	3	5,0	5,0	93,3
Διευθυντής	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι στην τράπεζα που εργάζεστε υπάρχει επαρκές σύστημα αναφοράς ζημιογόνων γεγονότων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Λίγο	10	16,7	16,7	20,0
Valid Αρκετά	16	26,7	26,7	46,7
Πολύ	22	36,7	36,7	83,3
Πάρα πολύ	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Το κατάστημα διαθέτει βάση ιστορικών δεδομένων ζημιογόνων γεγονότων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	8,3	8,3	8,3
Λίγο	8	13,3	13,3	21,7
Valid Αρκετά	19	31,7	31,7	53,3
Πολύ	17	28,3	28,3	81,7
Πάρα πολύ	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πως αξιολογείτε το περιβάλλον ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου γενικά;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου ικανοποιητικό	2	3,3	3,4	3,4
Λίγο ικανοποιητικό	8	13,3	13,6	16,9
Αρκετά ικανοποιητικό	23	38,3	39,0	55,9
Πολύ ικανοποιητικό	9	15,0	15,3	71,2
Πάρα πολύ ικανοποιητικό	17	28,3	28,8	100,0
Total	59	98,3	100,0	
Missing System	1	1,7		
Total	60	100,0		

Πως αξιολογείτε τη Διεύθυνση Διαχείρισης κινδύνων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόλυτα ανεπαρκής	2	3,3	3,3	3,3
Ανεπαρκής	2	3,3	3,3	6,7
Ούτε επαρκής-ούτε ανεπαρκής	15	25,0	25,0	31,7
Επαρκής	38	63,3	63,3	95,0
Απόλυτα επαρκής	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Θεωρείτε πως η ευθύνη των ζημιογόνων γεγονότων καταμερίζεται βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων ή ανάλογα με το πεδίο ευθύνης κάθε τμήματος;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βάσει συστηματοποιημένων μεθόδων	37	61,7	61,7	61,7
Ανάλογα με το πεδίο ευθύνης του τμήματος	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Το κατάστημα διαθέτει πρότυπα για την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	10,0	10,0	10,0
Λίγο	8	13,3	13,3	23,3
Αρκετά	17	28,3	28,3	51,7
Πολύ	22	36,7	36,7	88,3
Πάρα πολύ	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Το κατάστημα παρέχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	8,3	8,3	8,3
Λίγο	10	16,7	16,7	25,0
Αρκετά	20	33,3	33,3	58,3
Πολύ	14	23,3	23,3	81,7
Πάρα πολύ	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Εάν ναι, τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται σε όλο το εύρος του τραπεζικού ομίλου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Λίγο	3	5,0	5,0	10,0
Αρκετά	19	31,7	31,7	41,7
Πολύ	24	40,0	40,0	81,7
Πάρα πολύ	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Το κατάστημα διαθέτει εργαζόμενο που φέρει την ευθύνη για τη διαρκή παρακολούθηση του προφίλ του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν διαθέτει	13	21,7	21,7	21,7
Διαθέτει κάποιες φορές	12	20,0	20,0	41,7
Διαθέτει αρκετές φορές	6	10,0	10,0	51,7
Διαθέτει συνήθως	11	18,3	18,3	70,0
Διαθέτει πάντα	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Το κατάστημα διαθέτει πρόγραμμα Κατάρτισης Σχεδίων Δράσης για την ανάπτυξη μέτρων άμβλυνσης του λειτουργικού κινδύνου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν διαθέτει	10	16,7	16,7	16,7
Διαθέτει κάποιες φορές	12	20,0	20,0	36,7
Διαθέτει αρκετές φορές	4	6,7	6,7	43,3
Διαθέτει συνήθως	18	30,0	30,0	73,3
Διαθέτει πάντα	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Οι αναφορές λειτουργικού κινδύνου υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	4	6,7	6,7	6,7
Ελάχιστα	8	13,3	13,3	20,0
Αρκετές φορές	18	30,0	30,0	50,0
Συνήθως	14	23,3	23,3	73,3
Πάντα	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πως κρίνετε την πληροφόρηση που λαμβάνουν τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της τράπεζας σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου ικανοποιητική	3	5,0	5,0	5,0
Λίγο ικανοποιητική	9	15,0	15,0	20,0
Αρκετά ικανοποιητική	24	40,0	40,0	60,0
Πολύ ικανοποιητική	10	16,7	16,7	76,7
Πάρα πολύ ικανοποιητική	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πως κρίνεται την τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου ικανοποιητική	3	5,0	5,0	5,0
Λίγο ικανοποιητική	4	6,7	6,7	11,7
Αρκετά ικανοποιητική	25	41,7	41,7	53,3
Πολύ ικανοποιητική	15	25,0	25,0	78,3
Πάρα πολύ ικανοποιητική	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Το σύστημα αναφορών λειτουργικού κινδύνου υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Λίγο	11	18,3	18,3	21,7
Αρκετά	17	28,3	28,3	50,0
Πολύ	16	26,7	26,7	76,7
Πάρα πολύ	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

