

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

**ΘΕΜΑ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ
ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

ΕΛΕΝΗ ΜΑΝΤΖΙΟΥ (ΑΜ:Μ62/06)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

2007

1	Εισαγωγή	3
2	Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τραπεζών	5
2.1	Έλεγχος και Εποπτεία στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα.....	5
2.2	Υποχρεώσεις Πιστωτικών Ιδρυμάτων	6
3	Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	8
3.1	Στελέχωση.....	9
3.2	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	10
3.3	Πολιτική Αμοιβών.....	14
3.3.1	Πολιτική ατομικών αμοιβών και αμοιβή βασισμένη στις ικανότητες (Skill-based pay).....	15
3.3.2	Σύνδεση Αμοιβής με απόδοση.....	16
3.3.3	Πρόσθετες παροχές.....	16
4	Η Διοίκηση Προσωπικού στις Τράπεζες	17
4.1	Η κληρονομιά της παράδοσης.....	17
4.2	Εκπαίδευση Προσωπικού	19
4.3	Πολιτική Αμοιβών στις Τράπεζες.....	21
4.4	Σύνοψη των βασικών διαπιστώσεων της μελέτης "ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ" .	23
4.4.1	Η διεθνής Εμπειρία	23
4.4.2	Η κατάσταση στην Ελλάδα	25
4.4.3	Θέσεις των μερών και προοπτικές για το μέλλον	28
4.5	Επιλογή Προσωπικού.....	31
4.6	Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού	32
5	Μεθοδολογία Έρευνας	37
6	Τράπεζα Πειραιώς	40
6.1	Εισαγωγικά	40
6.2	Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών	42
7	Alpha Bank	49
7.1	Εισαγωγικά	49
7.2	Στρατηγική	49
7.3	Εξέλιξη	50
7.4	Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών	52
8	ΑΤΕbank (Αγροτική Τράπεζα)	59
8.1	Γενικό Προφίλ	59
8.2	Όραμα.....	60

8.3	Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών	61
9	Εθνική Τράπεζα - ΕΤΕ.....	68
9.1	Εισαγωγικά.....	68
9.2	Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών	69
10	Eurobank.....	76
10.1	Εισαγωγικά.....	76
10.2	Όραμα & Στρατηγική.....	76
10.3	Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών	77
11	Διατραπεζικός Σχολιασμός Μεγεθών	84
12	Συμπεράσματα.....	91
13	Παράρτημα.....	94
14	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105

1 Εισαγωγή

Το θέμα της παρακάτω εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού και του Κέρδους στον Τραπεζικό τομέα. Η επιλογή του θέματος έγινε επηρεαζόμενη από το περιβάλλον εργασίας διότι δουλεύω σε τράπεζα και γιατί ο τραπεζικός τομέας είναι από τους πιο αναπτυγμένους στην Ελλάδα. Τα κέρδη κάθε επιχείρησης και συγκεκριμένα κάθε τράπεζας οφείλονται κατά κύριο λόγο στο προσωπικό της. Έτσι αποφάσισα να διερευνήσω τη σχέση μεταξύ αυτών των δύο πιο σημαντικών μεγεθών σε μια τράπεζα.

Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών. Συγκεκριμένα έγινε αναφορά στον έλεγχο και στην εποπτεία στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα από την Τράπεζα της Ελλάδος καθώς επίσης αναφέρθηκαν και οι υποχρεώσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Στο επόμενο κεφάλαιο έγινε μια εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αρχικά αναπτύχθηκαν οι όροι στελέχωση, προγραμματισμός, στρατολόγηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με τη θέση του απασχολούμενου, ανάλογα με το αν είναι κατώτερο, μεσαίο ή ανώτερο στέλεχος.

Στο τέλος του κεφαλαίου αναπτύχθηκε η πολιτική αμοιβών. Από το πώς ξεκίνησε και το πώς κατέληξε να είναι σήμερα. Έγινε εκτενέστατη ανάλυση της σύνδεσής της με την απόδοση και τέλος έγινε αναφορά και για τις πρόσθετες αμοιβές.

Στο επόμενο κεφάλαιο έγινε εισαγωγή στη Διοίκηση προσωπικού στις τράπεζες, όπου είναι και ο τομέας που μας ενδιαφέρει. Αναφέρθηκαν οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, καθώς επίσης και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σήμερα σε πέντε τράπεζες της Ελλάδας. Αυτές οι τράπεζες είναι οι Alpha Bank, Eurobank, Πειραιώς, ΕΤΕ (Εθνική Τράπεζα) και ΑΤΕ bank (Αγροτική Τράπεζα). Οι πρώτες τρεις ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα ενώ οι δύο τελευταίες στον δημόσιο.

Στη συνέχεια αναπτύχθηκε η πολιτική αμοιβών που ακολουθείται στις τράπεζες και έγινε μια σύνοψη των βασικών διαπιστώσεων της μελέτης της κας Γεωργακοπούλου και της ερευνητικής της ομάδας που αφορά τις πολιτικές και τα συστήματα

πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα σε σύγκριση με το ισχύον καθεστώς στο εξωτερικό.

Κατόπιν γίνεται μια μικρή αναφορά στην διαδικασία επιλογής του προσωπικού καθώς επίσης και τα είδη των τεστ που χρησιμοποιούνται για την εξέταση των υποψηφίων.

Στο τέλος του θεωρητικού μέρους της εργασίας αναλύεται το κόστος ανθρώπινου δυναμικού ώστε να γίνει ο όρος πιο κατανοητός. Το ΚΑΔ αποτελείται από τις τακτικές και έκτακτες αποδοχές του προσωπικού καθώς επίσης και από τα έξοδα εκπαίδευσης και τις εργοδοτικές εισφορές στα ταμεία ασφάλισης.

Στις τακτικές αποδοχές περιλαμβάνεται ο βασικός μισθός των απασχολούμενων καθώς επίσης και τα επιδόματα (οικογενειακά, πολυετίας, αδειας, δώρο Χριστουγέννων, δώρο Πάσχα κ.α.) ενώ στις έκτακτες αποδοχές περιλαμβάνεται η αμοιβή υπερωριακής εργασίας και τα bonus.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας που είναι και πιο πρακτικό θα εξετάσουμε για κάθε τράπεζα ξεχωριστά τα στοιχεία κόστους και κέρδους. Συγκεκριμένα τα μεγέθη που θα μας απασχολήσουν είναι τα εξής: κόστος ανθρώπινου δυναμικού, αριθμός προσωπικού, μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάσταση, μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο, μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο, αριθμός καταστημάτων, κύκλος εργασιών και κέρδη προ φόρων. Όλα αυτά τα μεγέθη απεικονίζονται σε ιστογράμματα για κάθε τράπεζα ξεχωριστά, για τα έτη 2002-2006. Τα ιστογράμματα μελετώνται και σχολιάζονται δίνοντας έμφαση σε κάποια σημεία τα οποία κρίνονται απαραίτητα λόγω της μεγάλης μεταβολής που έχουν υποστεί από την προηγούμενη χρονιά.

Μετά τον τραπεζικό σχολιασμό έρχεται ο διατραπεζικός σχολιασμός, όπου σε κάθε ιστόγραμμα απεικονίζονται όλες οι τράπεζες. Αυτό θα βοηθήσει στην σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των τραπεζών και την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων για τον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, τα οποία παραθέτονται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας.

Στο τέλος παρατίθεται το παράρτημα με τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των Τραπεζών - ΟΤΟΕ για τα έτη 2002-2006 όπου έχουμε και πλήρη εικόνα για τις αμοιβές των τραπεζοϋπαλλήλων.

2 Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τραπεζών

2.1 Έλεγχος και Εποπτεία στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

Αρμόδια για την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα, η οποία στοχεύει στην εξασφάλιση της σταθερότητας του συστήματος καθώς και στην προστασία του συναλλακτικού κοινού, είναι η Τράπεζα της Ελλάδος. Η Κεντρική Τράπεζα, πέραν της αποκλειστικής της αρμοδιότητας να χορηγεί άδειες λειτουργίας στα πιστωτικά ιδρύματα, καταρτίζει οδηγίες και κανονισμούς αναφορικά με τη λειτουργία τους, την κεφαλαιακή επάρκεια, τους κινδύνους που αναλαμβάνουν καθώς και τις επενδυτικές τους δραστηριότητες.

Η Ελλάδα έχει ενσωματώσει στη νομοθεσία της όλες τις κύριες οδηγίες του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, που αφορούν στον έλεγχο και την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Μεταξύ των βασικών Οδηγιών που έχουν ενσωματωθεί στο ελληνικό δίκαιο, είναι οι ακόλουθες :

- Η Οδηγία περί Ιδίων Κεφαλαίων (Οδηγία 89/299 του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου), που καθορίζει το ύψος των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών για το σκοπό του προσδιορισμού της φερεγγυότητας τους, και η οποία ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με την υπ' αριθμ. 2053/18.03.1992 Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος.
- Η Δεύτερη τραπεζική Οδηγία (Οδηγία 89/646 του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου) η οποία ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με τον Ν.2076/1992, "Ανάληψη και άσκηση Δραστηριότητας Πιστωτικών Ιδρυμάτων και άλλες Συναφείς Διατάξεις".
- Η Οδηγία περί του δείκτη Φερεγγυότητας (Οδηγία 89/647 του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου), η οποία ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με την υπ' αριθμ. 2054/18.03.1992 Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος και κωδικοποιήθηκε με την υπ' αριθμ. 2524/23.7.2003 Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος.
- Η Οδηγία περί Μεγάλων Χρηματοδοτικών Ανοιγμάτων (Οδηγία 92/121 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης), σχετική με την εποπτεία και τον έλεγχο των Μεγάλων Χρηματοδοτικών Ανοιγμάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων, η οποία ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με την υπ' αριθμ. 2246/93 Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος.
- Η Δεύτερη Οδηγία περί Ενοποιημένης Εποπτείας (οδηγία 92/30 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης) σχετική με την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων σε

ενοποιημένη βάση(η οποία τροποποιεί την Πρώτη Οδηγία περί Ενοποιημένης Εποπτείας) και η οποία ετέθη σε ισχύ με το Προεδρικό Διάταγμα 267/1995 και

- Η Οδηγία περί Επάρκειας Κεφαλαίων (Οδηγία 93/6 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης), η οποία ετέθη σε ισχύ με το Ν° 2396/30.4.1996 και την υπ' αριθμ. 2397/7.11.96 Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος και στη συνέχεια τροποποιήθηκε με το Ν 2937/26.7.2001 και την υπ'αριθμ. 2494/27.5.02 Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος περί κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Η Τράπεζα της Ελλάδος δύναται να ελέγχει όλα τα βιβλία και τα αρχεία των πιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας για τυχόν παραβάσεις. Επιπλέον, οι εσωτερικοί της κανονισμοί ενισχύουν την ανεξαρτησία της από το Δημόσιο και της παράσχουν εξουσία επιβολής κυρώσεων που θα εξασφαλίσει την καλύτερη εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων.

2.2 Υποχρεώσεις Πιστωτικών Ιδρυμάτων

Όλα τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να παρέχουν στην Τράπεζα της Ελλάδος τις πληροφορίες που προβλέπουν οι Πράξεις Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος (ΠΔΤΕ) και σχετίζονται με:

- τον πιστωτικό τους έλεγχο, τον έλεγχο της φερεγγυότητας, ρευστότητας και αποδοτικότητας τους (ΠΔΤΕ 1312/88 και 1313/88) σε ατομική και ενοποιημένη βάση,
- την εποπτεία του κινδύνου από ανοικτές συναλλαγματικές θέσεις (ΠΔΤΕ 2291/94),
- την εποπτεία της ρευστότητας (ΠΔΤΕ 2156/92),
- την επάρκεια των προβλέψεων έναντι απαιτήσεων τους από χρηματοδοτήσεις (ΠΔΤΕ2442/99 και ΠΔΤΕ2513/03),
- τα μεγάλα χρηματοδοτικά τους ανοίγματα (ΠΔΤΕ 2246/93), και τους μεγάλους οφειλέτες (Απόφαση της Επιτροπής Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων 159/26.9.03 και Απόφαση 915/6.10.03 της Διεύθυνσης Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος).
- τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων (ΠΔΤΕ 2496/ 28.05.2002), καθώς και,

- τα χρηματοδοτικά ανοίγματα τους προς κατοίκους του εξωτερικού (ΠΔΤΕ2520/10.2.03) σε ενοποιημένη βάση.

Τα πιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται επίσης να συμμορφώνονται με τις ισχύουσες διατάξεις περί διαφάνειας των διαδικασιών και των όρων συναλλαγών τους με το κοινό (ΠΔΤΕ2501/02).

Επιπλέον, πρέπει να συμμορφώνονται με το Ν. 2331/95, όπως έχει τροποποιηθεί με τους Νόμους 2479/6-5-1997, άρθρο 2 και 2515/27-07-1997, άρθρο 6 με τα οποία ενσωματώθηκαν στο εσωτερικό δίκαιο οι βασικές διατάξεις της υπ' αριθμ. 91/308 Οδηγίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με το ξέπλυμα χρήματος. Οι κύριες διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας για το ξέπλυμα χρήματος (Ν. 2331/95) είναι οι ακόλουθες:

- Η νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές ενέργειες αποτελεί ποινικό αδίκημα.
- Στα πρόσωπα που δεσμεύονται από το νόμο περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων, τα πιστωτικά ιδρύματα, οι εταιρείες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων και οι ασφαλιστικές εταιρείες.
- Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί και τα πιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται να τηρούν αρχείο και να γνωστοποιούν στον αρμόδιο Φορέα τυχόν ύποπτες συναλλαγές.

Υπεύθυνοι για την ορθή εφαρμογή του νόμου αυτού είναι οι ακόλουθες αρχές: η Τράπεζα της Ελλάδος, το Χρηματιστήριο Αθηνών, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και ορισμένα Υπουργεία.

Μεταξύ των άλλων, τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει επίσης να λάβουν έγκριση από την Τράπεζα της Ελλάδος πριν από την αγορά μετοχών σε ποσοστό που υπερβαίνει το 10% (αμέσως ή εμμέσως) του μετοχικού κεφαλαίου επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα και ειδικών κλάδων. Οι συμμετοχές σε άλλες εταιρείες εκτός χρηματοπιστωτικού τομέα δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 15% των ιδίων κεφαλαίων της τράπεζας για κάθε εταιρεία ή το 60% των ιδίων κεφαλαίων της τράπεζας συνολικά, σύμφωνα με το άρθρο 16 του Ν 2076/92.

Επιπλέον, νέες και σημαντικές συγκεντρώσεις κεφαλαίων πρέπει να αναφέρονται στην Επιτροπή Ανταγωνισμού η οποία εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης σύμφωνα με το Ν. 703/77 όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 2296/95 και το Ν. 2323/95. Τέλος, το Χρηματιστήριο Αθηνών και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ενημερώνονται στις περιπτώσεις, κατά τις οποίες αποκτήσεις μετοχών σε εισηγμένες στο ΧΑ

εταιρείες, έχουν ως αποτέλεσμα τα προκύπτοντα ποσοστά συμμετοχής να υπερβαίνουν συγκεκριμένα όρια.

3 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνονται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτή τη προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται όπως οι ανθρώπινοι πόροι διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι τη πρόσκαιρη απασχόλησή τους.

Αυτό σημαίνει:

- Επιλέγοντας με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση
- Εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει», γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ulrich, 1998. Sullivan, 1998).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση διοίκησης του προσωπικού με τρόπους που υποστηρίζουν την «αφοσίωση» ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή προσέγγιση του «ελέγχου». Η τάση αυτή θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα μιας προσπάθειας μείωσης της δύναμης των συνδικάτων και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις μιας εργατικής δύναμης που είναι περισσότερο μορφωμένη και απολαμβάνει περισσότερων κοινωνικών παροχών απ' ό,τι στο παρελθόν.

3.1 Στελέχωση

Ο **προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού** είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Στη συνέχεια ακολουθεί η **Στρατολόγηση** που είναι η σειρά των ενεργειών στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία ικανούς να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει.

Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζομένους, δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Άρα μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψήφιους εργαζομένους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται, εφαρμόζοντας τόσο την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας) όσο και την εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση).

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας μπορεί να γίνει συγκρίνοντας για κάθε πηγή που χρησιμοποιήθηκε τον αριθμό αυτών που υπέβαλαν

αίτηση με αυτών που προσλήφθηκαν και παρέμειναν στην επιχείρηση περισσότερο από 12 μήνες.

Τέλος έχουμε την **Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού**: η απόφαση για την επιλογή ενός εργαζόμενου βασίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών περνά από διάφορα στάδια τα οποία, συνήθως, συνοψίζονται ως ακολούθως: Υποβολή αίτησης και λοιπών στοιχείων – Αρχική συνέντευξη – Δοκιμασίες (test) – Έλεγχος συστάσεων – Συνέντευξη επιλογής – Ιατρικές εξετάσεις – Απόφαση και ενημέρωση του υποψηφίου – Αρχαιοθέτηση στοιχείων.

3.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Μετά το στάδιο της πρόσληψης των υπαλλήλων ακολουθεί η **Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων. Ειδικότερα με τον όρο **επαγγελματική εκπαίδευση** εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για τη άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου.

Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους. Γι' αυτό το λόγο θα γίνει μια προσπάθεια να διακριθούν οι μέθοδοι αυτές, ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών προς τις οποίες απευθύνονται, ως εξής:

A) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχειρήσεως:

- 1. Εγκατάσταση και ενημέρωση:** Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν προγράμματα εγκαταστάσεως και ενημερώσεως τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν: ξενάγηση μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με

τους συναδέλφους, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης κ.α.

2. **Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:** Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας. Για τα σκοπό αυτό στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.α. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στην επιχείρηση.
3. **Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης:** Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους καθώς και νέους τρόπους θεωρήσεως των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα που διαθέτουν ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση. Γι' αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά «ανιχνευτές ιδεών». Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα εγκεφάλων).

B) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους:

1. **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):** Στην περίπτωση αυτή ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.
2. **Προκαταρκτική εκπαίδευση (Vestibule training):** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

Γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία στελέχη:

1. **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):**
Σ' αυτή τη περίπτωση τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοικήσεως.
2. **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):** Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε ένα άλλο τομέα της επιχείρησης. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος την εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που έχουν ήδη χρηματίσει προϊστάμενοι.
3. **Υπόδυση ρόλων (role playing):** Σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευόμενων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχειρήσεως στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.
4. **Πρακτική εξάσκηση (in – basket exercise):** στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και ενέργειές του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.
5. **Θεωρητική εκπαίδευση:** Περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.α. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους, καθόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

Δ) Μέθοδοι που αφορούν τα ανώτερα στελέχη:

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προϊστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και

εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

Τα στελέχη αυτά συνήθως έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοικήσεως και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούν να εφαρμοστούν οι μέθοδοι για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη καθώς επίσης και οι παρακάτω:

1. **Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games)**: Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παίγνια αυτά χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

2. **Εκπαίδευση «ευαισθησίας» (Sensitivity training)**: Τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

- Να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων
- Να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους
- Να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους
- Να βελτιώνουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους
- Να παίρνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων
- Να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο
- Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους

3. **Περιπετειώδη ταξίδια (wilderness trips)**: Σκοπός των ταξιδιών αυτών, που διαρκούν 2-5 μέρες, είναι να βοηθήσουν τα στελέχη να αναπτύξουν την αντοχή τους και τις δυνατότητες συνεργασίας ως μέλη ομάδων, όταν αντιμετωπίζουν αντίξοες συνθήκες. Αν και ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις

θεωρούν πετυχημένη τη μέθοδο αυτή, άλλες εκφράζουν σοβαρές επιφυλάξεις (Schuler and Jackson, 1996:326).

3.3 Πολιτική Αμοιβών

Για χρόνια η πολιτική αμοιβών ήταν μια στρωτή και ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν σε κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζόμενου μακροχρόνια καθώς και στην εκτέλεση των καθηκόντων όπως το απαιτούσε η Διοίκηση. Η αμοιβή θεωρούνταν σαν ένα σταθερό κόστος περισσότερο παρά σαν επένδυση.

Τα τελευταία χρόνια όμως τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν για διάφορους λόγους όπως: ο **διεθνής ανταγωνισμός** που ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους εργασίας, η **τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων** που τις ανάγκασε να αναπτύξουν μια ευέλικτη δύναμη διοικητικών στελεχών, ικανών να λειτουργήσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, η **τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων** των επιχειρήσεων η οποία διευκολύνει την εναρμόνιση των αμοιβών και των συστημάτων καθορισμού τους και τέλος οι **κοινωνικές πιέσεις και απαιτήσεις των εργαζόμενων** που απαιτούν πλέον περισσότερα από μια απλή αμοιβή.

Στην Ευρώπη οι αμοιβές δεν είναι μόνο κίνητρο αλλά αντικατοπτρίζουν και μια συμβολική διάκριση ιεραρχικών επιπέδων, τονίζοντας την κοινωνική απόσταση μεταξύ των βαθμίδων (Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία). Σε άλλες πάλι χώρες φαίνεται να υπάρχει τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την απόδοση (Γαλλία, Πορτογαλία, Ισπανία) ενώ σε άλλες αυτών που ανταμείβουν την ομαδική (Γερμανία, Βρετανία, Δανία).

Έτσι λοιπόν όσον αφορά την πολιτική αμοιβών, διαμορφώνεται μια τάση προς πιο ευέλικτα συστήματα αμοιβών και ισχυροποιείται η τάση για διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών που απευθύνονται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετική απόδοση ενώ συνδέονται και με την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης. Επίσης διαμορφώνεται μια τάση προσδιορισμού και διαπραγμάτευσης της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο όπως ήταν η

παραδοσιακή τακτική. Τέλος αναπτύσσονται συστήματα πρόσθετων παροχών όπως διανομή κερδών, ομαδικές ανταμοιβές κ.α.

3.3.1 Πολιτική ατομικών αμοιβών και αμοιβή βασισμένη στις ικανότητες (Skill-based pay)

Αφορά τη διαμόρφωση της τελικής αμοιβής του εργαζομένου και την τακτική που ακολουθεί η επιχείρηση ώστε να διαμορφώσει μια πραγματικά δίκαιη και υποκινητική πολιτική αμοιβών. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της τελικής αμοιβής του εργαζομένου είναι η επίδοσή του, η εμπειρία του, η αρχαιότητα ή οι ικανότητές του.

- **Η επίδοση:** οι εργαζόμενοι που υποκινούνται από τα επιτεύγματά τους θέλουν να γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν περισσότερο αν επιτύχουν επίδοση υψηλότερη της μέτριας ή καλής. Στην περίπτωση αυτή η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία γιατί οι αυξήσεις στις αποδοχές του θα εξαρτηθούν από αυτή.
- **Η εμπειρία:** από πολλούς θεωρείται ότι η εμπειρία επηρεάζει την παραγωγικότητα και επαυξάνει την ατομική αμοιβή του εργαζόμενου.
- **Η αρχαιότητα:** υποστηρίζεται ότι η μακροχρόνια παραμονή και αφοσίωση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση πρέπει να ανταμείβεται. Η πολιτική αυτή ακολουθείται κυρίως στο δημόσιο τομέα και αποτελεί μόνιμη επιδίωξη των συνδικάτων δεδομένου ότι είναι ένας παράγοντας που δεν αμφισβητείται.
- **Ικανότητες και δυνατότητες:** πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να διαθέτουν εργαζομένους με πρόσθετα προσόντα (ικανότητες ηγεσίας, επικοινωνίας, γνώσεις επικοινωνίας, γνώσεις προηγμένες τεχνολογίας) τα οποία δεν είναι απαραίτητα για την εργασία που αυτή τώρα εκτελούν. Επειδή όμως προβλέπεται ότι τα προσόντα αυτά θα αξιοποιηθούν από τη συγκεκριμένη επιχείρηση στο άμεσο μέλλον επαυξάνουν την ατομική του αμοιβή. Με τον τρόπο αυτό διαθέτουν μια ομάδα ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις η οποία θα αξιοποιηθεί άμεσα και θα αποτελέσει τον πυρήνα των οργανωσιακών αλλαγών που ενδεχομένως σχεδιάζει η επιχείρηση (a pool of ready – to-go, workers).

Τελευταία πιστεύεται ότι η παραδοσιακή αξιολόγηση δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σημερινών επιχειρήσεων. Αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις

εκείνες που απαιτούνται ευέλικτες οργανώσεις αποτελούμενες από ομάδες ανθρώπων με πολλαπλά προσόντα ή στον τομέα των υπηρεσιών όπου η μελλοντική επιτυχία βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στις γενικότερες γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελούν.

3.3.2 Σύνδεση Αμοιβής με απόδοση

Η αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση είναι η διαδικασία εκείνη σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει μια χρηματική ανταμοιβή, η οποία όμως συνδέεται άμεσα, δηλαδή εξαρτάται από την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης (Armstrong and Marlis, 1995:247). Ο βασικός σκοπός αυτής της σύνδεσης είναι η υποκίνηση του εργαζομένου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την επιχείρηση. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους (Schuler and Jackson, 1996:466).

A) με τα **συστήματα κινήτρων (incentive pay plans)** που περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα αμοιβής που συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου, που όμως δεν επηρεάζουν τη βασική αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση του εργαζομένου μετριέται άμεσα δηλ. πόσες μονάδες προϊόντος παρήγαγε, ποια η αριθμητική αύξηση της παραγωγής του.

B) με τα **συστήματα αμοιβής ανάλογα με την αξία (merit pay)** τα οποία αφορούν τις αυξήσεις που δίνονται στον εργαζόμενο σαν αποτέλεσμα της απόδοσής του. Βασικό χαρακτηριστικό της μορφής αυτής αμοιβής είναι ότι ενσωματώνονται στη βασική αμοιβή. Δηλ. εφόσον δοθεί η αύξηση σαν αποτέλεσμα της απόδοσης, η αύξηση θα δίνεται ανεξαρτήτως του πώς θα διαμορφωθεί η απόδοση του ατόμου στο μέλλον. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση μετριέται έμμεσα δηλ. βασίζεται στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων, συναδέλφων κ.α.

3.3.3 Πρόσθετες παροχές

Η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου διακρίνεται σε **άμεση** και **έμμεση**. Η πρώτη αφορά το μισθό, ή ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά που μπορεί να δίνονται στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον

εργοδότη καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και ονομάζονται πρόσθετες παροχές (fringe benefits, cafeteria benefits).

Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- Χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- Πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- Πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- Επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές είναι βασικά για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και υποκινούν τους εργαζομένους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

4 Η Διοίκηση Προσωπικού στις Τράπεζες

4.1 Η κληρονομιά της παράδοσης

Στις επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα, ιδιαίτερα στις τράπεζες με ηγετική θέση στη διεθνή σκηνή ή στην εθνική τους αγορά, η ανάγκη διοίκησης ενός πολυπληθούς ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε αρκετά νωρίς στη δημιουργία Διευθύνσεων Προσωπικού και στην επεξεργασία – εφαρμογή των σχετικών πολιτικών. Τα δεδομένα της απασχόλησης που αντιμετώπιζαν, όμως μεταβλήθηκαν ραγδαία τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα την υιοθέτηση νέων πολιτικών.

Τα παραδοσιακά δεδομένα εισόδου και εξέλιξης στον κλάδο (Conceil Economique et Social, 1984, Le Gall, 1978, Verdier, 1980, Courpasson, 1989) χαρακτηρίζονταν από:

- Προσλήψεις αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή με ακόμα κατώτερο επίπεδο μόρφωσης
- Την ένταξη των νέων στα χαμηλά κλιμάκια ιεραρχίας, είτε βαθμών είτε θέσεων

- Όρους εργασίας που προέβλεπαν πλήρη απασχόληση, κανονικά ωράρια, σταθερές αποδοχές με επουσιώδες το εύκαμπτο μέρος αυτών και διαπραγμάτευση με ισχυρά συνδικάτα κατά κανόνα
- Λίγες αποχωρήσεις και χαμηλή γεωγραφική ή επαγγελματική κινητικότητα
- Τη συσσώρευση εμπειριών που προέκυπτε από μια αργή εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας σταθερού περιεχομένου, με αποτέλεσμα η αρχαιότητα να αποκτά βαρύνουσα σημασία
- Την προσθήκη στη ειδίκευση, που δημιουργούνταν με την εναλλαγή θέσεων, γνώσεων (κυρίως τραπεζικής τεχνικής), οι οποίες αποκτιόνταν με τους μηχανισμούς αρχικής και συνεχούς εκπαίδευσης και που με μοναδικό τρόπο είχαν θεσμοθετήσει στο επίπεδο του επαγγέλματος (κατοχή τίτλων τραπεζικών σχολών)
- Ένα εργασιακό κλίμα το οποίο επιβράβευε την πολυετή παραμονή, την αφοσίωση, το πνεύμα του να ανήκεις στην τράπεζα

Η εσωτερική οργάνωση σε κάθε τραπεζικό κατάστημα προέβλεπε πολλές κατηγοριοποιήσεις, όπως: 1) η διάκριση μεταξύ των απασχολουμένων στο «γκισέ» ή στη «γραμμή των πρόσω» και των απασχολουμένων στα μετόπισθεν ή στις «πίσω υπηρεσίες», 2) η διάκριση μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, 3) οι διακρίσεις μεταξύ των διαφόρων ειδικοτήτων των υπαλλήλων της μπροστινής γραμμής σύμφωνα με τα διαφορετικά αντικείμενα απασχόλησής τους (καταθέσεις, συνάλλαγμα κ.λπ.)

Το μέγεθος, επίσης, κάθε καταστήματος είχε επιπτώσεις στην οργάνωση της εργασίας και κατ' επέκταση στην ειδίκευση, καθώς στις μεγάλες μονάδες επικρατούσε «θρυμματισμός των έργων» σε αντίθεση με τις μικρές, όπου το περιεχόμενο των θέσεων ήταν πιο ευρύ, αν και πιο απλό, καθώς οι περιπτώσεις σύνθετων εργασιών απαντώνται κυρίως στα μεγάλα καταστήματα.

Τέλος, η φύση της οικονομικής δραστηριότητας στη γεωγραφική ζώνη εξάπλωσης ενός καταστήματος ασκούσε τη δική της επιρροή στις εξειδικεύσεις των υπαλλήλων που απαιτούνταν.

Από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1980 οι τράπεζες διεθνώς αντιμετώπισαν σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησής τους, που τις οδήγησαν να επανεξετάσουν τα κοινωνικά δεδομένα λειτουργίας τους. Δύο ήταν οι γενεσιουργές αιτίες των αλλαγών: οι συνέπειες των νέων τεχνολογιών και οι επιπτώσεις από την αλυσίδα των εξελίξεων στους τομείς της απελευθέρωσης,

της απομεσολάβησης, της διεθνοποίησης και του κορεσμού των αγορών. Το συνδυασμένο αποτέλεσμα των συνεπειών της τεχνολογικής εξέλιξης και της έντασης του ανταγωνισμού είχε καθοριστικές επιπτώσεις στη νέα διαμόρφωση της σχέσης Απασχόληση – Εκπαίδευση - Ειδίκευση στις τράπεζες.

4.2 Εκπαίδευση Προσωπικού

Το εκπαιδευτικό έργο των τραπεζών απευθύνεται στο σύνολο του στελεχιακού δυναμικού και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εδραίωση του κάθε οργανισμού στο ανταγωνιστικό τραπεζικό τοπίο. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στον τραπεζικό τομέα λίγο πολύ μπορεί να ενταχθούν στα γενικά προγράμματα εκπαίδευσης κάθε επιχείρησης που αναφέρθηκαν παραπάνω αλλά κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν λίγο αναλυτικότερα και πιο συγκεκριμένα. Επισημαίνεται ότι υιοθετήθηκαν οι τίτλοι των προγραμμάτων της Eurobank γιατί θεωρήθηκαν οι αντιπροσωπευτικοί και για τα προγράμματα και των υπόλοιπων τραπεζών.

Τα προγράμματα λοιπόν εκπαίδευσης είναι σε γενικές γραμμές για όλες τις τράπεζες τα εξής:

Προγράμματα ανάπτυξης Ηγετικών δεξιοτήτων – Coaching

Η τράπεζα παρέχει προγράμματα που ενδυναμώνουν τις ηγετικές δεξιότητες και καθιστούν τους Προϊσταμένους & Διευθυντές των Μονάδων καλλιεργητές της συνεχούς βελτίωσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και υπερασπιστές του ομαδικού πνεύματος. Παράλληλα, κάποια στελέχη της τράπεζας μπορεί να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα και στο εξωτερικό που συμβάλλουν στην παρακολούθηση των εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα.

Προγράμματα Συμβουλευτικής Πωλήσεων – Εξυπηρέτησης Πελατείας

Οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες σήμερα οδήγησαν στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που κατευθύνουν τα στελέχη της πρώτης γραμμής στην επιτυχή ανίχνευση των συγκεκριμένων αναγκών κάθε πελάτη. Η υιοθέτηση πελατοκεντρικής προσέγγισης στρέφει αποτελεσματικά τα στελέχη Εξυπηρέτησης Πελατείας στην παροχή υπηρεσιών μέσω ολοκληρωμένων προτάσεων που προωθούν την πελατειακή πιστότητα (customer loyalty) και τη μακροχρόνια συνεργασία.

Πρόγραμμα Πιστοποίησης

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αναφέρεται κυρίως στα προγράμματα της Eurobank όπου 2005 διευρύνθηκε το πρόγραμμα μακροχρόνιας εκπαίδευσης που οδηγεί σε Πιστοποίηση, τόσο για στελέχη του Δικτύου Καταστημάτων, όσο και του Private Banking. Ταυτόχρονα, έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία ο πρώτος κύκλος πιστοποίησης για Account officers του Δικτύου Τραπεζικής Επιχειρήσεων.

Κατάρτιση νέων υπαλλήλων

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους υπαλλήλους ενισχύθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ώστε να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις προετοιμασίας νέων στελεχών για την κάλυψη των σχεδίων επέκτασης των Δικτύων των Τραπεζών. Στο πλαίσιο των συγκεκριμένων προγραμμάτων, διάρκειας περίπου 3-8 εβδομάδων για όλες τις τράπεζες, παρέχεται το απαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο που διευκολύνει την άμεση προσαρμογή και ομαλή ενσωμάτωση των νέων στελεχών στις συνθήκες του τραπεζικού περιβάλλοντος.

In-House MBA in Financial Services

Οι περισσότερες τράπεζες ενισχύουν το θεσμό Υποστήριξης Μεταπτυχιακών Σπουδών και συμμετοχής του προσωπικού σε Μακροχρόνια Προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης με εξαίρεση την Eurobank η οποία επιπλέον παρέχει στους υπαλλήλους της Εσωτερικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, σε συνεργασία με το ALBA.

Προγράμματα Ξένων Γλωσσών

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

Προγράμματα Ε.Ε.

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

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

4.3 Πολιτική Αμοιβών στις Τράπεζες

Η πολιτική αμοιβών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα συστήματα αμοιβών και παροχών έχουν αναπτυχθεί με στόχο, την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση έμπειρου προσωπικού που διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν στη βελτιστοποίηση της ατομικής, αλλά και συνολικής απόδοσης. Το πακέτο αποδοχών στις περισσότερες τράπεζες σχεδιάστηκε με βάση τις τελευταίες τάσεις της παγκόσμιας αγοράς σε συστήματα αμοιβών και παροχών και με γνώμονα να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με τις αποδοχές που προσφέρει ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα.

Οι περισσότερες Τράπεζες, ειδικά οι ιδιωτικές, έχουν επιλέξει ένα ιεραρχικό σύστημα δύο διαστάσεων για κάθε θέση εργασίας: το «βαθμό» που αντανάκλα το ιεραρχικό επίπεδο και την «οικογένεια της θέσης» που αντιπροσωπεύει τη φύση της εργασίας. Αυτή η οργανωτική διάρθρωση είναι συνδεδεμένη με τη μισθολογική πολιτική, τις μεταβλητές αποδοχές και τα προγράμματα παροχών, εξασφαλίζοντας έτσι ότι λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της θέσης, η εσωτερική ισορροπία και η προώθηση της εξέλιξης του προσωπικού.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συνολικές αποδοχές αποτελούν το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών αποδοχών. Οι σταθερές αποδοχές αφορούν το βασικό μισθό, που αντανάκλα το μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη, αλλά και την αξία / βαρύτητα της θέσης στην αγορά εργασίας, ενώ οι μεταβλητές αποδοχές περιλαμβάνουν την καταβολή bonus μετρητών, μετοχών και δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα στελέχη, που έτσι ανταμείβουν την απόδοση των εργαζομένων.

Αξίζει να σημειωθούν τα παραδείγματα της Eurobank και της Πειραιώς. Η Eurobank έχει αναπτύξει ομαδικά συστήματα ανταμοιβής των πωλήσεων για το Δίκτυο Καταστημάτων και τα Κέντρα Τραπεζικής Επιχειρήσεων. Τα προγράμματα αυτά ανταμείβουν τα καταστήματα για κάθε πώληση που κάνουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, εφόσον έχουν ικανοποιήσει μια σειρά κριτηρίων: ανταμείβουν κατ' αρχήν την επιτυχία του καταστήματος και σε συνέχεια, την επιτυχία των ατόμων τα οποία έχουν αποφέρει εξαιρετικά. Επίσης η Τράπεζα Πειραιώς, χωρίς να είναι βεβαίως και η μοναδική, πέρα από τις αμοιβές, παρέχει:

- Δωρεάν ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης Ζωής, Ανικανότητας και Νοσοκομειακής-Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης για όλους τους εργαζόμενους,
- Ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης Νοσοκομειακής-Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης για τις οικογένειες των εργαζομένων,
- Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα με τη συμμετοχή της Τράπεζας και των εργαζομένων,
- Αποταμιευτικό πρόγραμμα για τα παιδιά των εργαζομένων (Πρόγραμμα Αρωγής Τέκνων) με τη συμμετοχή της Τράπεζας και των εργαζομένων,
- Κάλυψη εξόδων βρεφονηπιακής φύλαξης,
- Επιβράβευση των υπαλλήλων που εισάγονται σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης,
- Επιβράβευση των παιδιών των υπαλλήλων που αριστεύουν στο σχολείο αλλά και αυτών που σπουδάζουν,
- Χορήγηση εφάπαξ βοηθήματος γάμου, πολυτέκνων κλπ.,
- Χορήγηση επιπλέον ημερών άδειας στους εργαζόμενους προκειμένου να αντιμετωπίσουν έκτακτες οικογενειακές ανάγκες τους (π.χ. νοσηλείας τέκνου),
- Προνομιακή τιμολογιακή πολιτική σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Ομίλου (δάνεια, πιστωτικές κάρτες, εμβάσματα, επενδυτικά προϊόντα, ασφαλίσεις, πρόσβαση στο internet).

4.4 Σύνοψη των βασικών διαπιστώσεων της μελέτης "ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ"

Είναι γνωστό ότι σήμερα εφαρμόζεται στον τραπεζικό κλάδο μεγάλος αριθμός συστημάτων, κινήτρων, Bonus, πριμ, παροχών σε είδος και διαφόρων πρόσθετων αμοιβών, που χορηγούνται επιπλέον των τακτικών αποδοχών και συνήθως υπό προϋποθέσεις.

Οι αμοιβές αυτές, παρά το δηλωμένο σκοπό τους (αξιολογική αμοιβή, σύνδεση αμοιβής – παραγωγικότητας) σπάνια πληρούν τις προϋποθέσεις της συστηματικότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατικής αναγνώρισης της ατομικής και της συλλογικής συμβολής των εργαζομένων στο παραγωγικό και στο οικονομικό αποτέλεσμα της Τράπεζας.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω και με στόχο να βελτιωθούν τα ήδη εφαρμοζόμενα ή να σχεδιασθούν εκ νέου κοινά αποδεκτά, από τους εργαζομένους και τις τράπεζες, σχήματα πρόσθετων αμοιβών, η έρευνα της κας Γεωργακοπούλου και της ερευνητικής της ομάδας προσπάθησε:

- να καταγράψει και ν' αξιολογήσει συστηματικά τη διεθνή και την ελληνική εμπειρία στον τομέα αυτό
- να εκτιμήσει την έκταση, το είδος και το συνολικό μερίδιο των πρόσθετων αμοιβών στις δαπάνες μισθοδοσίας των Τραπεζών
- να καταγράψει τις απόψεις τραπεζικών στελεχών για τη χρησιμότητα των πρόσθετων αμοιβών, τους τρόπους και τις προοπτικές αξιοποίησής τους στο μέλλον
- τέλος, να εντοπίσει τα βασικά σημεία που θα πρέπει να εξετάσουν οι Τράπεζες και τα συνδικάτα κατά τις διαπραγματεύσεις των πρόσθετων αμοιβών στο άμεσο μέλλον

4.4.1 Η διεθνής Εμπειρία

Οι διεθνείς τάσεις στο χώρο των αμοιβών και των πάσης φύσεως μισθολογικών κινήτρων δείχνουν ότι οι Τράπεζες προσανατολίζονται συνεχώς περισσότερο:

1. στην αμφισβήτηση της αρχαιότητας, του βαθμού, των τυπικών προσόντων και των κοινωνικών αναγκών των εργαζόμενων ως βασικών παραγόντων

προσδιορισμού των αμοιβών, όπως αυτοί ίσχυσαν στα παραδοσιακά συστήματα αμοιβής των τραπεζοϋπαλλήλων.

2. στην απόδοση συνεχώς μεγαλύτερης σημασίας στην αξία της θέσης εργασίας για την επιχείρηση, στο ομαδικό και κυρίως στο ατομικό αποτέλεσμα του εργαζόμενου. Έτσι, εμφανίζονται και αναπτύσσονται "αξιοκρατικά" συστήματα αμοιβών με βάση την ατομική αξιολόγηση του εργαζόμενου για την απόδοσή του στα καθήκοντα κάθε θέσης (MERIT SYSTEMS).
 - Η ατομική αξιολόγηση προσδιορίζει κάθε φορά την αμοιβή του εργαζόμενου σε μια ζώνη "ελάχιστης-μέγιστης αμοιβής" που αντιστοιχεί στην αξία που έχει η θέση εργασίας του για την επιχείρηση, η οποία αποτιμάται με τη σειρά της λαμβάνοντας υπ' όψιν και τα δεδομένα της αγοράς για ανάλογες θέσεις.
 - Αυτή η πρακτική, σε συνδυασμό με διάφορα εφάπαξ κίνητρα (ατομικά - συλλογικά bonus σε μετρητά ή σε μετοχές της Τράπεζας, ή ακόμα και παροχές σε είδος), που χορηγούνται πάντοτε υπό προϋποθέσεις, οδηγεί σε εξατομικευμένες μισθολογικές πρακτικές και παροχές πολλών ταχυτήτων στην επιχείρηση, συσκοτίζει την εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης και της ίσης αμοιβής για ίσης αξίας εργασία και δυσκολεύει την παρέμβαση των συνδικάτων για τη συλλογική ρύθμιση των αμοιβών σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.
3. στην απαίτηση να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι στο επιχειρηματικό ρίσκο, με ελεύθερη αυξομείωση των πρόσθετων αποδοχών (bonus, προμηθειών, κινήτρων), οι οποίες αντιστοιχούν σε συνεχώς διευρυνόμενο κομμάτι των συνολικών αποδοχών τους, ή, σε ακραίες εκδοχές, ακόμα και των βασικών μισθών τους, ανάλογα με την ύπαρξη και το μέγεθος των κερδών της επιχείρησης
4. στην εφαρμογή επιλεκτικών ρυθμίσεων, παροχών και κινήτρων υπό προϋποθέσεις, οι οποίες σπάνια είναι σαφείς, κοινά αποδεκτές, ελέγξιμες και κατάλληλα συνδεδεμένες με την πραγματική ευθύνη και τη συμβολή των εργαζομένων στο τελικά μετρήσιμο αποτέλεσμα.
5. στην εισαγωγή επιχειρησιακών εξαιρέσεων από τους γενικούς μισθολογικούς και θεσμικούς κανόνες των κλαδικών αλλά και των επιχειρησιακών ΣΣΕ., Οι εξαιρέσεις αυτές προσπαθούν να περιορίσουν το ρόλο

των πάσης φύσεως ΣΣΕ, επομένως και των αντίστοιχων συνδικάτων, στον προσδιορισμό και στην εξέλιξη των αποδοχών και αποβλέπουν στη συρρίκνωση των κοινωνικών παροχών, που από τη φύση τους δεν συνδέονται με την απόδοση ή τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος.

4.4.2 Η κατάσταση στην Ελλάδα

Όπως διαπιστώθηκε από την παρούσα έρευνα του INE/ΟΤΟΕ,

α) Ανάλογες τάσεις εμφανίζονται, έστω και με σημαντική χρονική υστέρηση σε σχέση με το εξωτερικό, και στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Οι τάσεις αυτές συνδέονται με τις ταχύτατα συντελούμενες αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα, στη σύνθεση και στον τρόπο διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων, στο είδος και στις απαιτήσεις της εργασίας του τραπεζοϋπαλλήλου, όπως αυτές διαμορφώνονται στις σύγχρονες συνθήκες και όπως ήδη εξειδικεύτηκαν από την ειδική έρευνα που εκπόνησε το INE/ΟΤΟΕ για τα θέματα αυτά

β) Οι πάσης φύσεως πρόσθετες αμοιβές (πριμ, bonus, προμήθειες κλπ), αν και λιγότερο ανεπτυγμένες από ότι στο εξωτερικό, δεν είναι καθόλου αμελητέες.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι το ποσοστό των συνολικών δαπανών προσωπικού που απευθύνεται σε πρόσθετες αμοιβές είναι σαφώς ανοδικό (πράγμα που διευκολύνεται και από την υψηλή κερδοφορία των Τραπεζών) και κυμαίνεται:

από **12%** ως **22%** στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος

από **15%** ως **26%** στις ιδιωτικές ελληνικές Τράπεζες

από **20%** ως **36%** στα υποκαταστήματα των ξένων Τραπεζών

Για λόγους σύγκρισης, αναφέρουμε ότι στις Τράπεζες των ΗΠΑ το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται κατά μέσο όρο σε 35.47%, με ελάχιστο 25% και μέγιστο 45% της μισθοδοσίας.

γ) Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Π.Α. που εφαρμόζονται στην Ελλάδα από τις ιδιωτικές ελληνικές Τράπεζες προσεγγίζουν, σε γενικές γραμμές, αυτά που εφαρμόζονται στο εξωτερικό.

Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν :

- **"Αξιολογικές αμοιβές"**, με τη μορφή προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές ανάλογα με την αξία της θέσης για την επιχείρηση και την απόδοση του κατόχου της στη θέση αυτή
- **Εφάπαξ bonus**, που απευθύνονται κυρίως στα στελέχη, με βάση την εξέλιξη των κερδών ή/και ανάλογα με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πωλήσεων και κερδών. Τα bonus αυτά κυμαίνονται ή κατανέμονται με κριτήριο την υπηρεσιακή αξιολόγηση
- **Πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας** (πρόσθετη ατομική ασφάλιση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κλπ)
- **Άλλες πρόσθετες παροχές**, κατά κανόνα σε είδος (αυτοκίνητο, δάνεια με ευνοϊκούς όρους, ταξίδια αναψυχής κλπ) που συνδέονται συνήθως με μετρήσιμα αποτελέσματα και απευθύνονται κυρίως στα στελέχη. Οι δαπάνες για τις πρόσθετες παροχές κοινωνικής προστασίας και τις παροχές σε είδος ανέρχονται, κατά μέσο όρο, σε 18% των δαπανών μισθοδοσίας των Τραπεζών αυτών, ενώ δεν λείπουν από τις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Σ' αυτές εκτιμάται ότι οι πρόσθετες παροχές σε είδος έχουν μικρότερη έκταση, ως ποσοστό της μισθοδοσίας, αλλά καθολικότερο χαρακτήρα, απευθυνόμενες σε ευρύτερες κατηγορίες του προσωπικού και ρυθμιζόμενες κατά κανόνα και από τις κλαδικές και από επιχειρησιακές ΣΣΕ.

Οι **Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος**, που εφαρμόζουν κυρίως το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών, έχουν τα τελευταία χρόνια αρχίσει να εφαρμόζουν:

- **Σχήματα bonus**, που συνδέονται κυρίως με την επίτευξη στόχων στα συνολικά μεγέθη του ισολογισμού της Τράπεζας και πολύ λιγότερο με αποτελέσματα/στόχους σε επίπεδο μονάδας ή με την υπηρεσιακή αξιολόγηση των εργαζομένων
- **Πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας**, που συνδέονται με τις ισχύουσες βαθμίδες της υπηρεσιακής ιεραρχίας
- **Άλλες πρόσθετες παροχές**, που συνδέονται τόσο με μετρήσιμα αποτελέσματα, όσο και με την οικογενειακή κατάσταση και τη συνολικότερη εικόνα των υπαλλήλων.

Στην Ελλάδα δεν εφαρμόζονται ακραίες μορφές συστημάτων πρόσθετων αμοιβών, που να ελαστικοποιούν ακόμα και το βασικό μισθό, συνδέοντάς τον με μεγέθη όπως

παραγωγικότητα, κέρδη ή υπηρεσιακή αξιολόγηση. Αυτό ισχύει ακόμα και για τα υποκαταστήματα των ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα. Ο λόγος είναι ότι το ισχύον στη χώρα μας και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης θεσμικό πλαίσιο, δεν επιτρέπει δυσμενέστερες μισθολογικές ρυθμίσεις από τα όρια που θέτει το ενιαίο κλαδικό Μισθολόγιο, ούτε αποσταθεροποίηση των βασικών αποδοχών των εργαζόμενων. 'Αλλωστε έχει δειχθεί ότι οι προσπάθειες επιβολής τέτοιων συστημάτων συναντούν την αντίθεση των συνδικάτων, δημιουργούν τριβές μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και οδηγούν σε υποβάθμιση του εργασιακού κλίματος. Τέλος, στη χώρα μας συναντώνται κυρίως "συστήματα" πρόσθετων αμοιβών μη δομημένα και αδιαφανή, απευθυνόμενα κυρίως στα στελέχη και συνδεδεμένα με συνολικά μεγέθη της Τράπεζας, πολύ δε λιγότερο συστήματα διανομής μετοχών, ή σαφώς δομημένα αξιολογικά συστήματα παροχών βάσει στόχων κλπ, τα οποία να διασφαλίζουν τη διαφάνεια, την ουσιαστική συμμετοχή και την αποδοχή των εργαζομένων. Συστήματα χορήγησης πρόσθετων αμοιβών που να έχουν προκύψει μέσα από συλλογική διαπραγμάτευση ή/και να εφαρμόζονται με βάση συγκεκριμένο και συμφωνημένο με τη συλλογική εκπροσώπηση κανονιστικό πλαίσιο (όπως, λ.χ. ο Κανονισμός πρόσθετων αμοιβών της Εθνικής Τράπεζας), αποτελούν στη χώρα μας την εξαίρεση.

Τέτοια συστήματα έχουν εδώ και καιρό ενταχθεί στις διεκδικήσεις των επιχειρησιακών συνδικάτων, με στόχο να διασφαλιστεί ο συλλογικός έλεγχος, η αξιοπιστία και η συμπληρωματικότητα των πρόσθετων αμοιβών με τις βασικές αμοιβές, που προσδιορίζονται κατά κύριο λόγο από την κλαδική και κατά δεύτερο λόγο από τις επιχειρησιακές ΣΣΕ.

Ωστόσο, πολλά από τα επιμέρους στοιχεία των εφαρμοζόμενων στον κλάδο πρόσθετων μισθολογικών κινήτρων και παροχών (ετήσιο εφάπαξ bonus, bonus βάσει στόχων κλπ) αποτελούν εδώ και μερικά χρόνια αντικείμενο των επιχειρησιακών ΣΣΕ. Αυτό ισχύει κυρίως για τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και κατά δεύτερο λόγο για τις μεγάλες ιδιωτικές τράπεζες. Οι θυγατρικές των ξένων Τραπεζών προτιμούν να ρυθμίζουν τα θέματα αυτά μονομερώς, παρά το γεγονός ότι στη χώρα προέλευσής τους, αλλά και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, πολλά από αυτά ρυθμίζονται μέσα από διαπραγματεύσεις με το αντίστοιχο επιχειρησιακό σωματείο.

4.4.3 Θέσεις των μερών και προοπτικές για το μέλλον

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας, οι οποίες αντανακλούν τις απόψεις της εργοδοτικής πλευράς για την ελληνική πραγματικότητα, στο μέλλον αναμένονται τα ακόλουθα:

α. Αύξηση της σημασίας των Π.Α στον κλάδο, με αύξηση του αντίστοιχου ποσοστού τους στις συνολικές δαπάνες προσωπικού.

β. Χρησιμοποίηση των Π.Α, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

γ. Ο ανταγωνισμός, κατά πρώτο λόγο και η διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, κατά δεύτερο, ιεραρχούνται από τα στελέχη των τραπεζών ως οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στη θέσπιση των Π.Α. Όσο οι παράγοντες αυτοί εντείνονται, αντίστοιχα θα εντείνεται και η ανάγκη θέσπισης και εφαρμογής Π.Α. στον κλάδο.

δ. Η αξιολόγηση απόδοσης και η αμοιβή θα πρέπει να συνδεθούν, ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων.

ε. Για την υλοποίηση της παραπάνω σύνδεσης προτιμώνται, από τα στελέχη των τραπεζών, κατά πρώτο λόγο οι διαφοροποιημένες αυξήσεις στις τακτικές αποδοχές σε συλλογική βάση (τμήμα, διεύθυνση κλπ.)

στ. Η εργοδοτική πλευρά κι αυτό αφορά κυρίως τις τράπεζες που έχουν υιοθετήσει το «αξιοκρατικό» Σύστημα Αμοιβής Εργασίας (MERIT SYSTEM), φαίνεται να χρησιμοποιεί τις ΠΑ ως μοχλό πίεσης για την αποδυνάμωση της κλαδικής σύμβασης. Οι εργαζόμενοι στον κλάδο, δεν απορρίπτουν τις ΠΑ αλλά αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την παρουσία τους. Ο προβληματισμός αυτός είναι περισσότερο έντονος στους υπαλλήλους των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος και επικεντρώνεται στη δημιουργία μεγάλων μισθολογικών ανισοτήτων (μισθολογικός ελιτισμός), στην υπερεντατικοποίηση της εργασιακής προσπάθειας, στην αδιαφάνεια του τρόπου διανομής των ΠΑ και στην πιθανή αυθαιρεσία ή την υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης.

Επιπλέον είναι νωπή η ανάμνηση της απόπειρας απελευθέρωσης / απορρύθμισης της αγοράς εργασίας του κλάδου στην περίοδο 1992-93. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι αρκετά πιθανό να συνεχισθεί η απόπειρα αυτή, λόγω της διεθνοποίησης και της όξυνσης του ανταγωνισμού στην αγορά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα τη μισθολογική εξατομίκευση και την εισαγωγή αυθαίρετων μισθολογικών διακρίσεων.

Τα κρίσιμα θέματα που εκτιμάται ότι θα απασχολήσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσον αφορά τη θέση των ΠΑ στο υπάρχον σύστημα αμοιβής εργασίας, είναι τα εξής:

- Η διατήρηση της συμπληρωματικής φύσης των ΠΑ στην ετήσια συλλογική διαπραγμάτευση των μισθολογικών ρυθμίσεων του κλάδου.
- Ο προσδιορισμός των βασικών αρχών που θα πρέπει να διέπουν τον τρόπο διανομής των Π.Α, ο ρόλος και η αναγκαία συμπληρωματικότητα των κλαδικών και επιχειρησιακών ΣΣΕ στο θέμα αυτό.
- Ο τύπος (είδος) των πρόσθετων παροχών, ο τρόπος διανομής και καταβολής τους, ώστε να μην υπονομεύεται η συλλογική προσπάθεια και η συνοχή των εργαζομένων.
- Το ποσοστό των δαπανών που θ' αντιπροσωπεύουν οι Π.Α στο σύνολο των δαπανών προσωπικού. Ένα χαμηλό ποσοστό υποβαθμίζει τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα . Αντίστοιχα, ένα ψηλό ποσοστό μπορεί να αποδυναμώσει και τις ΣΣΕ και την προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων , λόγω της αβεβαιότητας που θα χαρακτηρίζει την παροχή ενός σημαντικού μέρους της συνολικής αμοιβής τους.

Η ΟΤΟΕ έχει ήδη προδιαγράψει τη θέση της, αναφορικά με το θέμα σύνδεσης μισθού-παραγωγικότητας μέσω των πρόσθετων, πέραν του μισθολογίου, αμοιβών. Η θέση αυτή αντανακλά τόσο την τάση προσαρμογής των εργαζομένων στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στον τραπεζικό τομέα, όσο και την προσπάθεια για συγκερασμό των δισταμένων απόψεων και για εξασφάλιση ενός βιώσιμου συστήματος πρόσθετων αμοιβών, που θα λειτουργεί, στο μέτρο του δυνατού, με διαφάνεια και αξιοπιστία, χωρίς τριβές και αντιθέσεις.

Ως κατ' αρχήν αποδεκτές Π.Α. θεωρούνται αυτές που χορηγούνται μετά από συνεννόηση των Διοικήσεων με τις οικείες συλλογικές εκπροσωπήσεις, ως πρόσθετα οικονομικά κίνητρα βάσει κερδών, στόχων, ομαδικής απόδοσης κτλ., διέπονται από συγκεκριμένο και ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο κριτηρίων, διαδικασιών και αρχών χορήγησης, και υπόκεινται σε κανονικές ασφαλιστικές κρατήσεις.

Δηλαδή η Ομοσπονδία υιοθετεί τη λογική της θετικής υποκίνησης των εργαζομένων, αποκρούοντας ταυτόχρονα κάθε πρακτική αδιαφανούς διαφοροποίησης-αποσταθεροποίησης των αμοιβών και των παροχών.

Ενόψει των αναμενόμενων εξελίξεων, από πλευράς συνδικαλιστικών φορέων θα πρέπει να επιδιωχθούν μεταξύ άλλων και τα εξής:

- η συμμετοχή αυτών και των εργαζομένων στις διαβουλεύσεις για εισαγωγή των συστημάτων Π.Α. και υπηρεσιακής αξιολόγησης (προϋπόθεση που σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία οδηγεί σε επιτυχημένα συστήματα αμοιβής με κίνητρα)
- η καθιέρωση συστήματος Π.Α. που δεν θα ελαστικοποιήσει τις βασικές αποδοχές, παρά μόνο το τμήμα της συνολικής αμοιβής πέραν των τακτικών αποδοχών
- η διαμόρφωση συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης που θα αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διαρκούς επικοινωνίας, το οποίο στόχο θα έχει τη δημιουργία ευκαιριών για εξάσκηση, απόκτηση πείρας, εκπαίδευση και εξέλιξη του εργαζόμενου.
- η εξασφάλιση δίκαιης κατανομής των Π.Α. με διαφανή κριτήρια και με βάση την πραγματική απόδοση, που θα προβλέπονται από αντίστοιχους κανονισμούς χορήγησης.
- Η καθιέρωση συστημάτων στοχοθεσίας σύμφωνα με τα οποία οι οικονομικοί στόχοι θα καθορίζονται από κοινού με τον εργαζόμενο και θα λαμβάνονται παράλληλα υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του, τα εφόδια που έχει στη διάθεσή του και οι απαιτήσεις του για ανάπτυξη.
- Η καθιέρωση τέτοιας μορφής Π.Α., ώστε αυτές να συνυπολογίζονται, στο μέτρο του δυνατού, στις συντάξιμες αποδοχές, κάτι που κρίνεται τόσο περισσότερο απαραίτητο, όσο οι Π.Α. αναπτύσσονται σε βάρος των συντάξιμων αποδοχών και όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των Π.Α. στη συνολική αμοιβή του εργαζόμενου.

Τέλος, με δεδομένο ότι η γενική εικόνα για τα συστήματα Π.Α. στον ελληνικό τραπεζικό τομέα θα διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική και το χαρακτήρα των συστημάτων Π.Α. που θα εφαρμοστούν από τις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος (αφού οι τράπεζες αυτές απασχολούν την πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων της χώρας), εκτιμάται ότι ο ρόλος των αντίστοιχων συλλογικών οργάνων και των επιχειρησιακών συμβάσεων στους χώρους αυτούς θα είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τα χαρακτηριστικά, την αξιοπιστία και την εξέλιξη των Π.Α. σ' ολόκληρο τον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

4.5 Επιλογή Προσωπικού

Στη διαδικασία της επιλογής υπάρχουν πέντε πλευρές οι οποίες επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης για την πρόσληψη ενός υποψηφίου. Τα σημεία αυτά, κατά σειρά, είναι τα εξής:

- Η συνοδευτική επιστολή
- Το βιογραφικό σημείωμα
- Το ερωτηματολόγιο
- Οι γραπτές δοκιμασίες
- Η συνέντευξη

Θα σταθούμε όμως περισσότερο στα δύο πιο σημαντικά που είναι οι γραπτές δοκιμασίες και η συνέντευξη.

Διακρίνονται διάφορα είδη δοκιμασιών τεστ (Francois, 1985, Peretti, 1990):

1. **τα ψυχομετρικά τεστ.** Υφίστανται διάφορες παραλλαγές, όπως:
 - τα τεστ δεξιοτήτων που αξιολογούν τις οπτικές / κινητικές ικανότητες των υποψηφίων και εφαρμόζονται στην επιλογή για τεχνικές θέσεις. Οι δοκιμασίες που αφορούν φυσικές ικανότητες (δύναμη, υγεία, αισθήσεις) ή κινητικές (κινήσεις) ή ψυχοκινητικές (κινήσεις σε συνδυασμό με θέληση) δίνουν σαφή και μετρήσιμα αποτελέσματα, χάρη στους ψυχοτεχνικούς αναλυτές.
 - τα τεστ ευφυΐας και γνώσεων, που περιλαμβάνουν ασκήσεις λογικών, γλωσσικών ή αριθμητικών συλλογισμών και τα οποία αξιολογούν τη μάθηση, την κατοχή εγκυκλοπαιδικών ή εξειδικευμένων γνώσεων και τις ικανότητες αναλυτικές ή συνθετικής σκέψης.
2. **τα κλινικά τεστ.** Αποτελούνται από ερωτηματολόγια που προσδιορίζουν τα στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων(π.χ. παρακίνηση). Περιλαμβάνουν εκατοντάδες (μέχρι και 300) κλειστές ερωτήσεις σχεδιασμένες από ειδικούς και τα αποτελέσματα τα επεξεργάζονται ψυχολόγοι. Υπάρχει η δυνατότητα ορισμένα από αυτά τα τεστ να διεξάγονται ομαδικά, με την επιτήρηση κριτών.
3. **τα τεστ κατάστασης.** Όπου ο υποψήφιος καλείται να αντεπεξέλθει σε μια κατάσταση η οποία έχει χαρακτηριστικά παραπλήσια με τις επαγγελματικές απαιτήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Συνέντευξη: ο σκοπός της συνέντευξης στη διαδικασία αυτή συνίσταται στο να εικάσει ο επιλογέας τις μελλοντικές επαγγελματικές στάσεις και συμπεριφορές των υποψηφίων (Dougy, 1991). Αποτελεί εργαλείο αναντικατάστατο, όχι τόσο γιατί αποκλείει τη παρείσφρηση του λάθους, αλλά γιατί προσφέρει την δυνατότητα σε ανθρώπους, που γνωρίζουν την επιχείρηση, που έχουν βιώσει εμπειρίες συμπεριφορών νέων ανθρώπων και που κατέχουν τις λεπτές και κρίσιμες ισορροπίες από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχής ανταπόκριση στο χώρο εργασίας, να επιλέξουν εκείνους που θα αποτελέσουν το νέο αίμα της.

4.6 Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού

Οι αμοιβές και τα έξοδα προσωπικού αποτελούνται από:

- Τακτικές Αποδοχές: βασικός μισθός, επίδομα αδείας, δώρο Πάσχα, δώρο Χριστουγέννων, επίδομα πολυετίας, οικογενειακό, απασχόληση τα Σάββατα κ.α.
- Έκτακτες Αποδοχές: Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης, bonus
- Έξοδα Εκπαίδευσης
- Εργοδοτικές Εισφορές

Α) Τακτικές και έκτακτες αποδοχές

Οι αποδοχές διακρίνονται σε **τακτικές**, όταν καταβάλλονται σταθερά και με βάση τη σύμβαση εργασίας και σε **έκτακτες**, όταν καταβάλλονται σαν αμοιβή εργασίας που παρασχέθηκε κάτω από ειδικές και έκτακτες συνθήκες.

Όταν λέμε **τακτικές αποδοχές** εννοούμε το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο, όλα τα επιδόματα, καθώς και κάθε άλλη χρηματική παροχή ή παροχή σε είδος που δίνει ο εργοδότης σε σταθερή και μόνιμη βάση. Στις τακτικές αποδοχές περιλαμβάνονται: τα επιδόματα αδείας, Δώρων Πάσχα και Χριστουγέννων, πολυετίας, οικογενειακά, ανθυγιεινής εργασίας, επικίνδυνης, επιστημονικό, διαχειριστικών λαθών, παραγωγής, Κυριακής και νυκτερινής εργασίας, νόμιμης τακτικής υπερωριακής απασχόλησης, τροφής, κατοικίας, κάθε άλλη παροχή, εφ' όσον καταβάλλεται τακτικά και νόμιμα.

Έκτακτες αποδοχές θεωρούνται π.χ η αμοιβή της υπερωριακής απασχόλησης ή της νυκτερινής εργασίας (εφόσον αυτή δεν **παρέχεται σε μόνιμη βάση**), τα bonus και γενικά κάθε οικειοθελής παροχή, **υπό την προϋπόθεση ότι διατυπώνεται ρητά από**

τον εργοδότη σαν τέτοια. Διαφορετικά θεωρείται σαν τροποποίηση των συμβατικών όρων της εργασίας προς όφελος του εργαζόμενου, αποκτά δεσμευτικό χαρακτήρα και αποτελεί μέρος των τακτικών αποδοχών.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε και θα δείξουμε τον τρόπο που υπολογίζονται κάποια απ' αυτά. Περισσότερες πληροφορίες δίνονται στο παράρτημα στο τέλος της εργασίας όπου παρατίθεται η Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων για τα έτη 2006-2007.

B) Δώρο Χριστουγέννων

Οι μισθωτοί που απασχολούνται συνεχόμενα στον ίδιο εργοδότη από την 1 Μαΐου μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου δικαιούνται δώρο Χριστουγέννων ίσο με ένα μηνιαίο μισθό, αν αμείβονται με μισθό, ή με 25 ημερομίσθια, αν αμείβονται με ημερομίσθιο.

Τα δώρα εορτών υπολογίζονται με βάση τις τακτικές αποδοχές. Έτσι ο μηνιαίος μισθός κατά τον υπολογισμό του δώρου προσαυξάνεται κατά τον συντελεστή 0.5/12 (=0.041666) προκειμένου στις τακτικές αποδοχές να συνυπολογίζεται και το επίδομα αδείας, που ισούται με μισό μισθό. Τα Δώρα Εορτών καταβάλλονται μόνο σε χρήμα και σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπεται να καταβληθούν σε είδος.

Αν για κάποιο λόγο ο μισθωτός δεν απασχολήθηκε συνεχόμενα στο παραπάνω διάστημα (πχ λήψη άδειας άνευ αποδοχών ή αδικαιολόγητη απουσία) τότε καταβάλλεται η αντίστοιχη (μειωμένη) αναλογία του δώρου. Υπολογίζεται ότι σε κάθε 19 ημέρες εργασιακής σχέσης αντιστοιχούν τα 2/25 του δώρου (δύο ημερομίσθια) Για σχέση εργασίας μικρότερη των 19 ημερών δικαιούται ως δώρο ανάλογο κλάσμα. (Τονίζεται ότι ο όρος ημέρες εργασιακής σχέσης περιλαμβάνει και τις Κυριακές και τις αργίες και όχι μόνο τις ημέρες εργασίας)

Ο υπολογισμός γίνεται με τον παρακάτω τρόπο: Εφόσον στις 19 ημέρες εργασίας αντιστοιχούν 2 ημερομίσθια δώρου, για ένα ημερομίσθιο δώρου απαιτούνται $19/2=9,5$ ημέρες εργασίας. Επομένως διαιρείται το σύνολο των ημερών εργασίας με το 9,5 και το αποτέλεσμα πολλαπλασιάζεται με το 1/25 του μηνιαίου μισθού ή με το ακαθάριστο ημερομίσθιο. Τέλος το γινόμενο που προκύπτει προσαυξάνεται κατά 0.041666 (συνυπολογίζοντας επίδομα αδείας στις τακτικές αποδοχές)

Δηλαδή αν Μ είναι ο μηνιαίος μισθός, ΗΕ οι ημέρες εργασιακής σχέσης από 1/5 έως 31/12 τότε το δώρο των Χριστουγέννων υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta = (M/25) * (HE/9.5) * 1.04166$$

Στην περίπτωση των **ωρομίσθιων** ή των **μερικώς απασχολούμενων** μισθωτών αθροίζονται οι συνολικές τακτικές αποδοχές που έλαβε ο μισθωτός από την 1/5 μέχρι την 31/12 και εν συνεχεία διαιρούνται με τον αριθμό των ημερών της σχέσης εργασίας έτσι ώστε να εξαχθεί το μέσο ημερομίσθιο. Το μέσο αυτό ημερομίσθιο πολλαπλασιάζεται με τον αριθμό των αναλογούντων ημερομισθίων δώρου έτσι όπως προκύπτει από την πιο πάνω περιγραφή.

Για τους **εποχιακώς απασχολούμενους**, σε κάθε 8 ημερομίσθια αντιστοιχεί και ένα ημερομίσθιο σε δώρο Χριστουγέννων.

Ο εργοδότης υποχρεούται να καταβάλλει το δώρο των Χριστουγέννων μέχρι την 21η Δεκεμβρίου. (Έχει όμως το δικαίωμα να παρακρατήσει μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου το ποσό του επιδόματος που αναλογεί στα δεδουλευμένα από 22 Δεκεμβρίου μέχρι τέλος της χρονιάς.)

Γ) Δώρο Πάσχα

Οι μισθωτοί που απασχολούνται συνεχόμενα στον ίδιο εργοδότη από 1 Ιανουαρίου μέχρι 30 Απριλίου δικαιούνται δώρο Πάσχα ίσο με 1/2 του μηνιαίου μισθού, αν αμείβονται με μισθό, ή με 15 ημερομίσθια αν αμείβονται με ημερομίσθιο. Όπως και με το δώρο των Χριστουγέννων, ο μηνιαίος μισθός θεωρείται προσαυξημένος κατά 0,041666 ώστε να περιλαμβάνει και το επίδομα αδείας.

Σε περίπτωση αδικαιολόγητων απουσιών, ή έναρξης/λήξης εργασιακής σχέσης μέσα στο τετράμηνο, εφαρμόζονται όλα όσα εξηγήθηκαν στην περίπτωση του δώρου των Χριστουγέννων. Διαφέρουν όμως οι σχετικοί συντελεστές:

- Οι αμειβόμενοι με μισθό δικαιούνται για κάθε 9,6 μέρες σχέσης εργασιακής σχέσης 1 ημερομίσθιο επιδόματος (Το 9,6 προκύπτει από τη διαίρεση (120 ημέρες/12,5 ημερομίσθια)
- Οι αμειβόμενοι με ημερομίσθιο δικαιούνται για κάθε 8 μέρες εργασιακής σχέσης 1 ημερομίσθιο επιδόματος (8= 120 ημέρες/15 ημερομίσθια)

Δ) Επίδομα Αδείας

Όλοι οι μισθωτοί από την έναρξη της εργασίας τους μέχρι και την συμπλήρωση 12 μηνών ανεξάρτητα αν εργάζονται σε ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, δικαιούνται να

λάβουν άδεια με αποδοχές ανάλογη με το χρόνο εργασίας τους σύμφωνα με το νόμο 3302/2004 παράγραφο 1α του Α.Ν.539/1945.

Οι ημέρες άδειας υπολογίζονται σε εργάσιμες ημέρες και όχι Σάββατο, Κυριακή ή αργία στην περίπτωση που η εργασία είναι πενθήμερη. Επίσης σε περίπτωση ασθένειας του εργαζομένου οι ημέρες υπολογίζονται ξεχωριστά από αυτές της άδειας. Το επίδομα άδειας ισούται με το 1/2 του ονομαστικού μισθού χωρίς καμία άλλη προσαύξηση. Διαφέρει από τα εορταστικά επιδόματα στο ότι είναι ανεξάρτητο των ημερών εργασιακής σχέσης. Εφόσον κάποιος δικαιούται άδεια αναψυχής δικαιούται και το αντίστοιχο επίδομα άδειας.

Επίδομα άδειας και αποδοχές δικαιούται κάθε μισθωτός μαζί με την άδεια σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ.16 Ν.4504/1966.

Το ποσό των αποδοχών της άδειας είναι το ίδιο με το ποσό που θα λάμβανε αν εργαζόταν εκείνες τις ημέρες και συνυπολογίζονται όλα τα καταβαλλόμενα μηνιαία επιδόματα και προσαυξήσεις.

Τόσο οι αποδοχές άδειας όσο και το επίδομα άδειας, προκαταβάλλονται στον εργαζόμενο με την έναρξη της άδειας του (άρθρο 3 παρ.8 του Α.Ν.539/45), όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 1 παρ. 3 του Ν.Δ.4547/1966) .

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγήσει την αναλογία της άδειας που αντιστοιχεί στον εργαζόμενο.

Σε αντίθετη περίπτωση μη χορήγησης της άδειας του εργοδότη οφείλει να καταβάλλει στο μισθωτό τις αποδοχές άδειας απλές όταν δεν υπάρχει πταίσμα* ή διπλές όταν υπάρχει πταίσμα*(με προσαύξηση 100%). Να διευκρινισθεί ότι δεν του καταβάλει και το επίδομα άδειας.

Παρακάτω παρατίθεται συνοπτικός πίνακας με τις ημέρες άδειας που δικαιούνται οι μισθωτοί, ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη, όταν δεν έχουν κλείσει συνολική υπηρεσία 15 ετών.

ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ		ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΑΔΕΙΑΣ ΜΕ 5ΝΘΗΜΕΡΟ ΚΑΙ 6ΗΜΕΡΟ	ΕΠΙΛΟΜΑ ΑΔΕΙΑΣ ΜΕ 5ΝΘΗΜΕΡΟ ΚΑΙ 6ΗΜΕΡΟ
	ΜΙΣΘΩΤΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕ ΝΟΙ ΜΕ ΠΕΝΘΗΜΕΡΟ	ΜΙΣΘΩΤΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ Ι ΜΕ ΕΞΑΗΜΕΡΟ		
1 έτος	20	24	24 ημ/σθια ή 24/25 του μισθού	13 ημ/σθια ή μισός μισθός
2 έτη	21	25	25 ημ/σθια ή ένας μισθός	13 ημ/σθια ή μισός μισθός
3 έτη	22	26	26 ημ/σθια ή ένας μισθός	13 ημ/σθια ή μισός μισθός
10 έτη στον ίδιο εργοδότη ή 12 έτη σε οποιοδήποτε εργοδότη	25	30	30 ημ/σθια ή ένας μισθός	13 ημ/σθια ή μισός μισθός

* Πταίσμα του εργοδότη υπάρχει όταν ο μισθωτός ζήτησε την άδειά του και ο εργοδότης αρνήθηκε ή αμέλησε να του τη χορηγήσει.

Ε) Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησεως

Είναι οι αμοιβές των εργαζομένων για την απασχόλησή τους πέρα από το συμφωνηθέν ή νόμιμο ωράριο.

Μισθωτοί απασχολούμενοι υπερωριακά για κάθε ώρα ιδιόρρυθμης υπερωριακής απασχόλησης και νόμιμης υπερωριακής απασχόλησης μέχρι τη συμπλήρωση 120 ωρών ετησίως, δικαιούνται αμοιβή ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 50%. Για την πέραν των 120 ωρών υπερωριακή απασχόληση εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 435/1976, δηλαδή, οι μισθωτοί δικαιούνται προσαύξηση 75%.

Σε περίπτωση μη νόμιμης υπερωριακής απασχόλησής του, ο μισθωτός δικαιούται από 1.4.2001, αποζημίωση ίση με το 250% του καταβαλλόμενου ωρομισθίου για κάθε ώρα μη νόμιμης υπερωρίας. Μέχρι 31.3.2001, το αντίστοιχο ποσοστό ήταν στο 100% του καταβαλλόμενου ωρομισθίου.

Στ) Εργοδοτικές Εισφορές

Ένα ακόμη στοιχείο του Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού είναι και οι εργοδοτικές εισφορές. Κάθε τράπεζα έχει ένα ταμείο κύριας ασφάλισης και ένα επικουρικής ασφάλισης. Συγκεκριμένα η ΕΤΕ έχει δικό της ταμείο κύριας σύνταξης που είναι το

«Ταμείο Συντάξεως Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος» και το επικουρικό ονομάζεται «Λογαριασμός Επικουρήσεως Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος».

Η ΑΤΕ έχει επίσης δικό της ταμείο κύριας ασφάλισης που ονομάζεται «Ταμείο Συντάξεως Προσωπικού Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος» και διαφορετικό επικουρικό ταμείο.

Οι υπόλοιπες τράπεζες έχουν σαν ταμείο κύριας ασφάλισης το ΙΚΑ και επικουρικής ασφάλισης:

Eurobank: οι υπάλληλοι που προέρχονται από τις τράπεζες Κρήτης, Αθηνών και Εργασίας ασφαλίζονται στο ΤΑΠΠΑΤΑΤ ενώ οι υπόλοιποι υπάλληλοι έχουν και την επικουρική τους ασφάλιση στο ΙΚΑ-TEAM.

Alpha Bank: οι υπάλληλοι που προέρχονται από την Ιωνική και τις υπόλοιπες τράπεζες που συγχωνεύτηκαν έχουν την επικουρική τους ασφάλιση στο ΤΑΠΠΑΤΑΤ, ενώ οι υπόλοιποι υπάλληλοι της Alpha Bank ασφαλίζονται στο Ταμείο Αλληλοβοήθειας Προσωπικού Τραπεζικής Πίστωσης.

Τράπεζα Πειραιώς: οι υπάλληλοι που προέρχονται από τις τράπεζες που συγχωνεύτηκαν όπως η Μακεδονίας – Θράκης ασφαλίζονται επίσης στο ΤΑΠΠΑΤΑΤ ενώ οι υπόλοιποι υπάλληλοι στο ΤΕΑΠΕΤΕ όπως επίσης και στο ΙΚΑ-TEAM.

Οι εργοδοτικές εισφορές κατά κλάδο ασφάλισης υπολογίζονται βάσει του συνόλου των αποδοχών του μισθωτού. Ο εργοδότης συμμετέχει στην κάλυψη των κλάδων ασφάλισης του μισθωτού σε ποσοστό σχεδόν διπλάσιο από αυτό της εργατικής εισφοράς. Συγκεκριμένα στην Eurobank οι εργοδοτικές εισφορές φτάνουν το 29,96%. Η προθεσμία καταβολής των εργοδοτικών εισφορών είναι 30 ημέρες από τη λήξη του μήνα, μέσα στον οποίο παρασχέθηκε από τον ασφαλισμένο εργασία.

5 Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρακάτω διπλωματικής είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού και της Κερδοφορίας στον Τραπεζικό τομέα. Γι' αυτό το λόγο επιλέχθηκαν πέντε τράπεζες, η Eurobank, η Alpha bank, η Πειραιώς, η Εθνική και η Αγροτική. Δεν επιλέχθηκαν τυχαία αυτές οι τράπεζες, είναι οι μεγαλύτερες στην Ελλάδα και οι τρεις πρώτες είναι ιδιωτικές ενώ οι δύο τελευταίες δημόσιες.

Προκειμένου λοιπόν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ του Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού και Κερδοφορίας έγινε κυρίως μελέτη όλων των ετήσιων δελτίων που εκδίδουν οι τράπεζες. Τα ετήσια δελτία περιέχουν πληροφορίες σχετικά με την πορεία της επιχείρησης για το αντίστοιχο έτος και γίνεται κάθε φορά σύγκριση των μεγεθών με τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρονιάς για να γίνεται κατανοητή η εξέλιξη της τράπεζας. Για την εξαγωγή σωστότερων συμπερασμάτων μελετήθηκε περίοδος 5 ετών, από το 2002 έως και το 2006 ώστε να έχουμε μια ολοκληρωμένη άποψη για την πορεία της τράπεζας.

Όπως είναι φυσικό δεν θα μπορούσαμε να μελετήσουμε απλά το Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού και τα Κέρδη κάθε τράπεζας γιατί δεν θα ανταποκρίνονταν στην πραγματικότητα αφού καταρχήν κάθε τράπεζα είναι διαφορετικού μεγέθους, δηλαδή π.χ. η Εθνική έχει σχεδόν το διπλάσιο αριθμό προσωπικού και καταστημάτων από την Alpha bank, άρα δεν θα μπορούσε να συγκριθεί το κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού ούτε τα Κέρδη των δύο αυτών τραπεζών. Έτσι θεωρήθηκε πιο σωστό να υπολογιστεί το Μέσο Ετήσιο Κόστος ανά υπάλληλο καθώς και το Μέσο Ετήσιο Κέρδος ανά υπάλληλο δηλαδή την αποδοτικότητά του.

Η πορεία όλων των μεγεθών που μας απασχόλησαν απεικονίστηκε σε ιστογράμματα για την καλύτερη απεικόνιση κυρίως των μεταβολών μέσα σε αυτά τα 5 έτη.

Τα μεγέθη που κυρίως μας απασχόλησαν ήταν τα εξής:

- **Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού** το οποίο αποτελείται από τις Τακτικές Αποδοχές, Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης, Δώρα εορτών, Αποδοχές κανονικής άδειας
- **Αριθμός Προσωπικού:** ο αριθμός των υπαλλήλων όλων των καταστημάτων καθώς και των κεντρικών υπηρεσιών της τράπεζας.
- **Μέσο Ετήσιο Κόστος ανά υπάλληλο**

Μέσο Ετήσιο Κόστος ανά υπάλληλο	=	Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού Αριθμός Προσωπικού
--	---	---

- **Αριθμός Καταστημάτων**
- **Μέσος Αριθμός Υπαλλήλων ανά κατάστημα**

Μέσος Αριθμός Υπαλλήλων ανά κατάστημα	=	Αριθμός Προσωπικού Αριθμός Καταστημάτων
--	---	--

- **Κύκλος Εργασιών:** είναι τα συνολικά έσοδα της τράπεζας δηλαδή τα έσοδα από τόκους, έσοδα από τίτλους, αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων και λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως.
- **Μέσο Ετήσιο Κέρδος ανά υπάλληλο**

Μέσο Ετήσιο Κέρδος ανά υπάλληλο	=	Κύκλος Εργασιών Αριθμός Προσωπικού
--	---	---

- **Κέρδη προ φόρων**

Όλα αυτά τα μεγέθη μελετήθηκαν, έγινε δηλαδή παρουσίαση των στοιχείων και ανάλυσή τους, ενδοτραπεζική αλλά και διατραπεζική και στο τέλος είχαμε την εξαγωγή των πιο σημαντικών συμπερασμάτων όσον αφορά τη σχέση μεταξύ κόστους ανθρώπινου δυναμικού και κέρδους στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα.

6 Τράπεζα Πειραιώς

6.1 Εισαγωγικά

Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών.

Στις αρχές του 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, πραγματοποίησε είσοδο στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt).

Σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην

Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, στην αναπτυσσόμενη αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης και, τέλος, στον τομέα της ναυτιλίας.

Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α. με τη Marathon Bank στη Νέα Υόρκη με δίκτυο 13 καταστημάτων, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 36 καταστήματα, στη Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania με 54 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 70 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στη Σερβία με 29 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd και, τέλος στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 40 καταστήματα.

Κύριοι στρατηγικοί στόχοι του Ομίλου Πειραιώς αποτελούν η περαιτέρω διεύρυνση των μεριδίων αγοράς στην ελληνική και στις τραπεζικές αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του, η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης του Ομίλου στη λιανική τραπεζική και τις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις, η ενδυνάμωση στους τομείς της διαχείρισης περιουσίας τρίτων και των τραπεζοασφαλειών και, τέλος, η ενίσχυση της κερδοφορίας του, με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των μετόχων του.

Βασική κατεύθυνση της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου είναι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διαθέτοντας ικανά και αφοσιωμένα στελέχη με δυνατότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ενιαίας Τραπεζικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το σύνολο των απασχολουμένων στον Όμιλο στις 31.03.2007 ανερχόταν σε 9.803 άτομα.

Στο τέλος Μαρτίου 2007, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε ένα δίκτυο 545 καταστημάτων (302 στην Ελλάδα και 243 στο εξωτερικό) και ίδια κεφάλαια που διαμορφώθηκαν στα €1.914 εκ. Οι καταθέσεις, τα repos και τα ομόλογα πελατών του Ομίλου έφθασαν τα €19.639 εκ, οι χορηγήσεις τα €22.823 εκ και το σύνολο του ενεργητικού τα €34.486 εκ.

6.2 Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών

Στη συνέχεια θα γίνει η μελέτη των στοιχείων κόστους και κέρδους διαγραμματικά με την παράθεση ιστογραμμάτων για κάθε μέγεθος ξεχωριστά για την περίοδο 2002-2006.

Στο πρώτο διάγραμμα, (διάγραμμα 1), απεικονίζεται η πορεία του κόστους ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς κατά τη διάρκεια των ετών 2002-2006. Όπως φαίνεται από τη γραμμή του ιστογράμματος το κόστος αυξάνεται οριακά κάθε έτος και αυτό γιατί πολιτική της Τράπεζας Πειραιώς και όπως θα φανεί από τα παρακάτω και όλων των άλλων τραπεζών είναι η γενικότερη προσπάθεια συγκράτησης των δαπανών προσωπικού και γενικότερα των δαπανών λειτουργίας με παράλληλη αύξηση των κερδών. Κατά τη διάρκεια του έτους 2004 έως 2005 παρατηρείται η μεγαλύτερη μεταβολή στο κόστος αφού από €162,6 εκατ. που ήταν το 2004 αυξήθηκε στα €199,1 εκατ. το 2005. Παρατηρήθηκε δηλαδή μια αύξηση της τάξης του 22,4%. Βέβαια σπουδαίο ρόλο σ' αυτό έπαιξε το γεγονός ότι και ο αριθμός του προσωπικού αυξήθηκε ιδιαίτερα και έφτασε τα 4.545 άτομα από 4.191 που ήταν την προηγούμενη χρονιά σημειώνοντας αύξηση 8,4%. Επίσης κάτι άλλο που έπαιξε σημαντικό ρόλο είναι η εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΔΛΠ) από το 2005 και μετά. Έτσι λοιπόν τα στοιχεία του 2005 δεν μπορεί να είναι απόλυτα συγκρίσιμα με αυτά των άλλων ετών. Το ίδιο ισχύει και για τα παρακάτω στοιχεία που θα μελετήσουμε.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκράτηση του ρυθμού μεταβολής των δαπανών προσωπικού σε σχέση με το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης του δικτύου καταστημάτων (Διάγραμμα 7) είναι ένα ακόμη στοιχείο που αντικατοπτρίζει τη γενικότερη προσπάθεια συγκράτησης των δαπανών λειτουργίας.

Διάγραμμα 1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 1

2002	2003	2004	2005	2006
122,1	151,8	162,6	199,1	217,1

Διάγραμμα 2: Αριθμός Προσωπικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 2

2002	2003	2004	2005	2006
3.932	3.996	4.191	4.545	4.596

Διάγραμμα 3: Μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 3

2002	2003	2004	2005	2006
0,0310	0,0379	0,0387	0,0438	0,0472

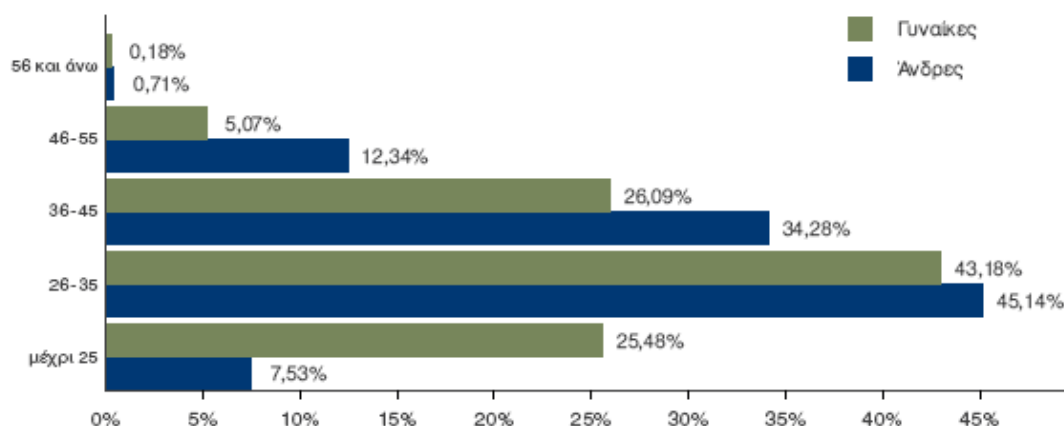
Στη συνέχεια παρατηρούμε από το διάγραμμα 4 ότι ο μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάσταση μειώνεται σταδιακά και έτσι ενώ το 2002 ήταν περίπου 18 άτομα, το 2006 έφτασε τα 15 άτομα περίπου. Παράλληλα σύμφωνα με το Διάγραμμα 5 το αναλογιζόμενο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο αυξάνεται με ιδιαίτερα γρήγορους ρυθμούς ιδιαίτερα τα έτη 2004, 2005, 2006 και έτσι ενώ το 2002 ήταν € 0,01εκατ., το 2006 έφτασε το € 0,08εκατ. σημειώνοντας αύξηση 700%. Κι εδώ όμως δεν θα πρέπει να ξεχνάμε την εφαρμογή των ΔΛΠ από το 2005 και μετά.

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προσέλκυση ατόμων με υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εξειδικευμένες γνώσεις, αλλά και στη διαρκή επιδίωξη οι εργαζόμενοι με υψηλή κατάρτιση να αποτελούν το βασικό κεφάλαιο της τράπεζας και παράγοντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Έτσι το π.χ. το 2004 όπου παρατηρήθηκε η μεγαλύτερη μεταβολή στο αναλογιζόμενο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο, οι πτυχιούχοι (Ανωτέρων, Ανωτάτων Σχολών, Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών) αντιπροσώπευαν το 53,8% του συνόλου των εργαζομένων έναντι 46,2% που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αύξηση του ποσοστού των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών κατά 8,3% σε σχέση με το 2003. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι εκτός από το επίπεδο μόρφωσης η τράπεζα Πειραιώς δίνει ιδιαίτερη σημασία και στην ηλικία. Ο μέσος όρος ηλικίας κατά φύλο π.χ. για το 2002 (αλλά και για τα απόμενα έτη είναι 35,5 έτη)

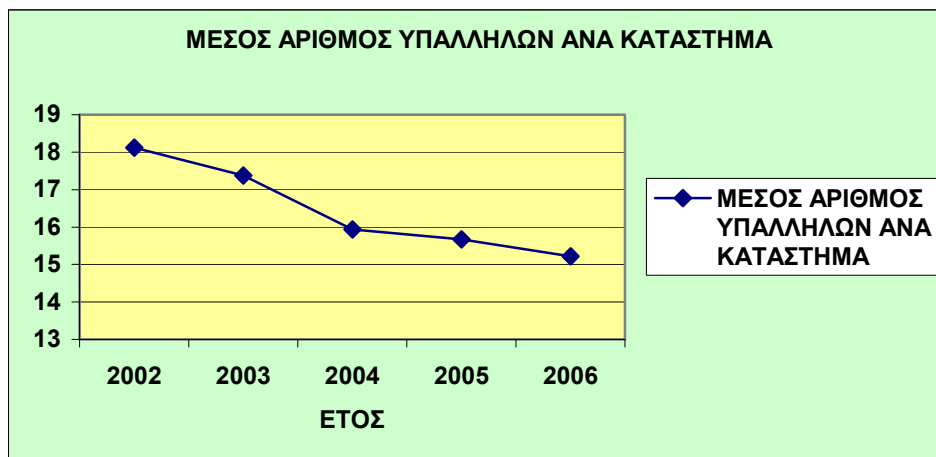
για τους άνδρες και 32,1 για τις γυναίκες (Εικόνα 1). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το αρκετά υψηλό επίπεδο μόρφωσης αλλά και εκπαίδευσης του προσωπικού, δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα να υιοθετήσει με σχετική ευκολία τις νέες τεχνολογίες, να αφομοιώσει γρήγορα τις αλλαγές στο περιβάλλον και να δώσει άμεσα λύσεις στις νέες απαιτήσεις των πελατών της. Ο μέσος όρος ηλικίας καθώς επίσης και το επίπεδο μόρφωσης είναι περίπου το ίδιο για τα τελευταία έτη γι' αυτό και δεν γίνεται ιδιαίτερη αναφορά για τα ακριβή στοιχεία.

Εικόνα 1

Κατανομή Προσωπικού κατά ηλικία για το 2002



Διάγραμμα 4: Μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάσταση



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 4

2002	2003	2004	2005	2006
18,11	17,37	15,93	15,67	15,21

Διάγραμμα 5: Μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο



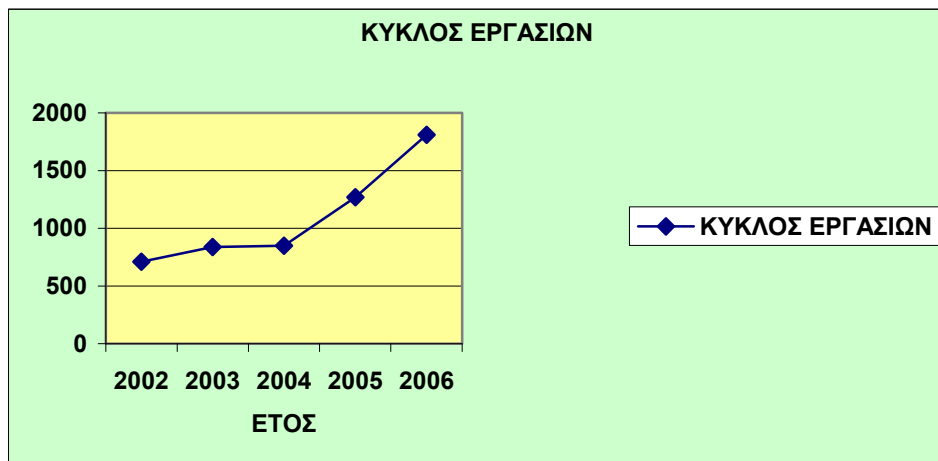
Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 5

2002	2003	2004	2005	2006
0,1810	0,2101	0,2030	0,2793	0,3943

Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών της τράπεζας για τα έτη 2002-2006 παρατηρείται μια μικρή αύξηση μέχρι το 2004 ενώ από το 2004 και μετά έχουμε μια απότομη αύξηση. Έτσι λοιπόν το 2004 ο κύκλος εργασιών ήταν € 851,1 εκατ., το 2005 ήταν € 1269,7 εκατ. και το 2006 € 1812,4 εκατ. Το 2002 και 2003 ήταν € 711,7 εκατ. και € 839,6 εκατ. αντίστοιχα. Η μέση ετήσια αύξηση του κύκλου εργασιών αγγίζει το 27,8%. Ο κύκλος εργασιών είναι ουσιαστικά τα συνολικά έσοδα της τράπεζας που περιλαμβάνουν τα έσοδα από τόκους, έσοδα από τίτλους, αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων και λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως.

Η σημαντική αυτή βελτίωση των συνολικών εσόδων από το 2004 και μετά συνδέεται (εκτός από την ιδιαίτερα μεγάλη αποδοτικότητα των υπαλλήλων τα τελευταία έτη σύμφωνα με το Διάγραμμα 5) και με την αύξηση των εργασιών μέσω του διευρυνόμενου δικτύου καταστημάτων, το οποίο έχει επεκταθεί κατά 46 μονάδες από το 2001 και μετά, φθάνοντας τα 263 καταστήματα το 2004 και τα 302 καταστήματα το 2006. Σημειώνεται ότι η Τράπεζα Πειραιώς είναι η μόνη μεταξύ των μεγαλύτερων τραπεζών που διευρύνει σημαντικά το δίκτυο καταστημάτων της, με ιδιαίτερη έμφαση στο Νομό Αττικής, όπου το υπάρχον δίκτυο είναι σε αναντιστοιχία με το μέγεθος της Τράπεζας και την οικονομική δραστηριότητα της περιοχής.

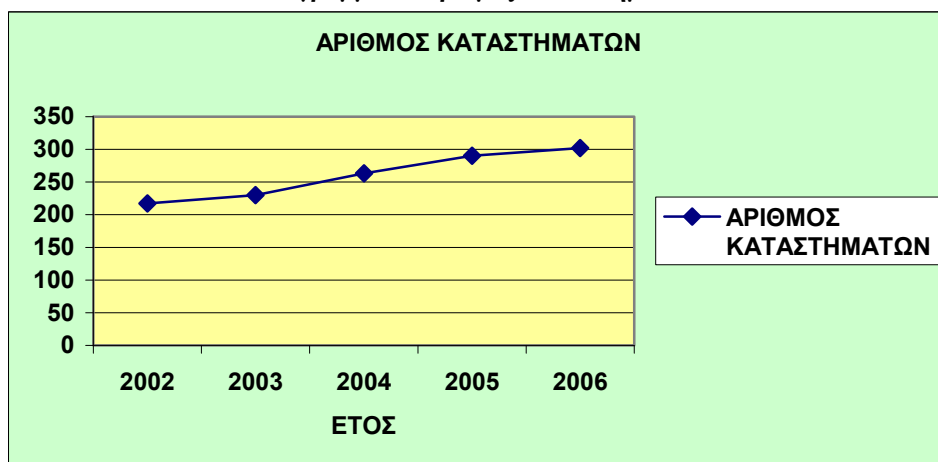
Διάγραμμα 6: Κύκλος εργασιών



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 6

2002	2003	2004	2005	2006
711,7	839,6	851,1	1.269,7	1.812,4

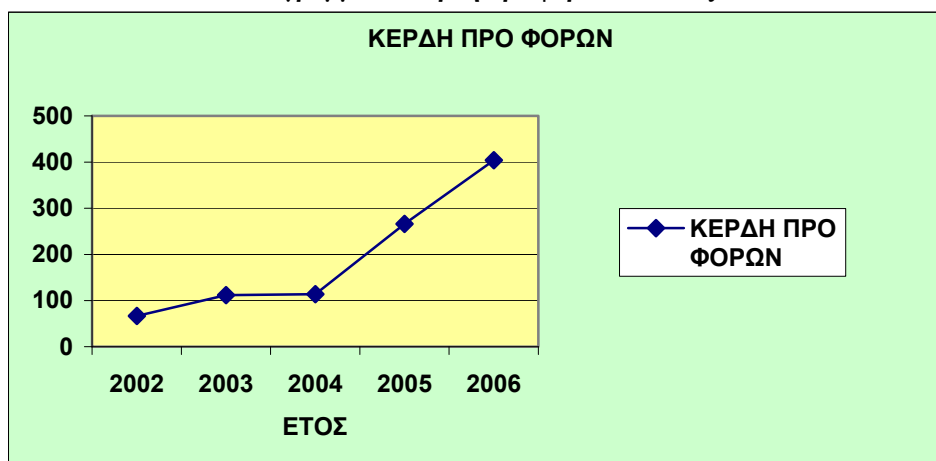
Διάγραμμα 7: Αριθμός Καταστημάτων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 7

2002	2003	2004	2005	2006
217	230	263	290	302

Διάγραμμα 8: Κέρδη προ φόρων ανά έτος



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 8

2002	2003	2004	2005	2006
66,7	111,8	114,2	266	404,4

Τέλος, όσον αφορά τα κέρδη της τράπεζας για την ίδια χρονική περίοδο (2002 – 2006) παρατηρείται και πάλι μεγάλη αύξηση από το 2004 και μετά. Συγκεκριμένα το 2002, 2003, 2004 τα κέρδη προ φόρων έφτασαν τα € 66,7 εκατ., € 111,8 εκατ. και € 114,2 εκατ. ενώ το 2005 και το 2006 έφτασαν τα € 266 εκατ. και € 404,4 εκατ. Βλέπουμε δηλαδή μια αύξηση κατά 133% για το 2005 και 52% για το 2006. Ουσιαστικά τα κέρδη σε όλη αυτή τη χρονική περίοδο των πέντε ετών πενταπλασιάστηκαν. Σίγουρα η μεταβολή αυτή θα ήταν ιδιαίτερα μεγάλη ακόμη και χωρίς την επιρροή των ΔΛΠ.

Η σημαντική αύξηση της κερδοφορίας είχε ως αποτέλεσμα τη σταδιακή βελτίωση και του δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων ROE μετά από φόρους καθώς και του δείκτη απόδοσης ενεργητικού ROA μετά από φόρους.

7 Alpha Bank

7.1 Εισαγωγικά

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Με 652 Καταστήματα, ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στην Κύπρο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, καθώς επίσης και στη Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο, στο Jersey (Channel Islands).

7.2 Στρατηγική

Κύριος άξονας της στρατηγικής της είναι η περαιτέρω ενίσχυση των εργασιών της Τραπέζης στους δύο τομείς δραστηριοτήτων με τα μεγαλύτερα περιθώρια και τις καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης των εργασιών, που είναι η λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και ειδικότερα οι εργασίες προς ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις, καθώς και η επέκτασή μας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ισχυρότερου και πιο αποτελεσματικού οργανισμού με σημαντικά οφέλη για τους μετόχους και τους πελάτες.

Σκοπός της Alpha bank είναι να γίνει η Τράπεζα αναφοράς στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, μιας αγοράς 60 εκατομμυρίων ανθρώπων που επεκτείνεται με υψηλούς ρυθμούς και δημιουργεί ευκαιρίες για κέρδη. Το δίκτυό της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Αλβανία, Σκόπια και Κύπρος) αριθμεί 176 Καταστήματα στο τέλος του 2005, ενώ έχει τεθεί ως στόχος η επέκτασή της κατά προτεραιότητα στη Ρουμανία και στη Βουλγαρία, ώστε το 2008 να διαθέτει εκτός Ελλάδος Δίκτυο 436 Καταστημάτων, όσα περίπου θα είναι και τα Καταστήματά της στην Ελλάδα.

Με δίκτυο Καταστημάτων 1.200 μονάδων μέχρι το 2010, επιδίωξη της Alpha bank είναι να είναι μία από τις μεγαλύτερες περιφερειακές τράπεζες, με μερίδιο αγοράς άνω του 10% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και 15% στην ευρύτερη περιοχή, περιλαμβανομένης και της Ελλάδος. Προσδοκείται τα κέρδη της από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη να υπερβαίνουν το 25% των συνολικών κερδών μέχρι το τέλος της δεκαετίας που διανύουμε.

Στην Ελλάδα, στόχος της είναι να αυξήσει το συνολικό της μερίδιο στις χορηγήσεις στο 16% έως το 2008. Αυτό προϋποθέτει αύξηση τριών ποσοστιαίων μονάδων στην καταναλωτική πίστη, μίας ποσοστιαίας μονάδας στα στεγαστικά δάνεια και περίπου

μισής ποσοστιαίας μονάδας στα επιχειρηματικά δάνεια προερχόμενη κυρίως από τον τομέα των δανείων προς μικρές επιχειρήσεις. Επιπλέον, τα συνολικά κεφάλαια πελατών αναμένεται να αυξηθούν κατά μέσο όρο ετησίως με 13% μεταξύ 2006-2008, στους ίδιους ρυθμούς με την αγορά. Στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, αναμένεται να επιτύχει αύξηση των χορηγήσεων και των καταθέσεων μεταξύ 30% και 40% ξεπερνώντας τον ρυθμό αυξήσεως της αγοράς.

Ως πολυμετοχική Τράπεζα, με τους ξένους θεσμικούς επενδυτές να κατέχουν το 34% περίπου των μετοχών της, μέριμνά της είναι να εξασφαλίζει ικανοποιητικές αποδόσεις και να διατηρείται το ενδιαφέρον των επενδυτών σε υψηλά επίπεδα. Στο πλαίσιο αυτό, έχει τεθεί ως στόχος να αυξηθούν τα κέρδη ανά μετοχή κατά 20% κατά μέσο όρο την περίοδο 2006-2008.

Έχουν ήδη δημιουργηθεί οι υποδομές, όσον αφορά το οργανωτικό πλαίσιο και τα συστήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επεκταθεί ταχύτερα στην λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Συνεχίζει να επενδύει σε ανθρώπους και τεχνολογία έτσι ώστε να στηριχθούν οι δραστηριότητες που δημιουργούν έσοδα για την Τράπεζα, διατηρώντας παράλληλα την αύξηση του κόστους υπό έλεγχο.

7.3 Εξέλιξη

Η **Alpha Bank** ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα.

Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστοπούλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών".

Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως".

Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών.

Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής.

Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank.

Σήμερα, η Alpha Bank είναι η δεύτερη σε μέγεθος Τράπεζα στην Ελλάδα.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών.

Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα :

- το **Alphaphone** για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο,
- το **Alphaline** για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή,
- το **Alpha Web Banking** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet,
- και το **Alpha Bank m-Banking** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

- **χρηματοδοτικές**, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors
- **χρηματοοικονομικών υπηρεσιών**, με την Alpha Finance, την Alpha Finance U.S, την Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. και την Αναπτυξιακή Διαχείρισεως Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος
- **επενδύσεων**, με την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών
- **παροχής υπηρεσιών**, με την Ευρυμάθεια
- **κτηματικές**, με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- **ξενοδοχειακές**, με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις.

7.4 Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών

Στη συνέχεια θα γίνει η μελέτη των στοιχείων κόστους και κέρδους διαγραμματικά με την παράθεση ιστογραμμάτων για κάθε μέγεθος ξεχωριστά για την περίοδο 2002-2006.

Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται το κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού για την ίδια χρονική περίοδο 2002-2006. Παρατηρείται μια σχετικά σταθερή πορεία αύξησης για τα έτη 2002-2005 και ξαφνικά μια απότομη μεταβολή το τελευταίο έτος 2006. Αυτό ίσως να έχει κάποια σχέση με την αλλαγή στο λογιστικό σύστημα που πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή των ΔΛΠ όμως δεν βλέπουμε κάποια μεγάλη μεταβολή στο κόστος από το 2004 έως το 2005 όπου ήταν και η πρώτη χρονιά εφαρμογής των ΔΛΠ. Από την άλλη δεν μπορεί να έχει σχέση με αύξηση του προσωπικού γιατί όπως θα παρατηρήσουμε και αμέσως πιο κάτω, τη συγκεκριμένη χρονιά ο αριθμός του προσωπικού έχει μείνει σταθερός σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν έγιναν καθόλου προσλήψεις αλλά όσες αποχωρήσεις έγιναν άλλες τόσες ήταν και οι προσλήψεις. Η Alpha Bank όπως και οι υπόλοιπες τράπεζες έχουν εφαρμόσει πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου, πρόγραμμα δηλαδή κινήτρων για την αποχώρηση κυρίως υψηλόβαθμων στελεχών που εργάζονται χρόνια στον οργανισμό. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα κόστισε αρκετά στην τράπεζα. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει και την αύξηση των μισθών και των άλλων παροχών του προσωπικού που και αυτό συνετέλεσε στην αύξηση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού.

Αξιοσημείωτο λοιπόν είναι το γεγονός ότι ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού ολοένα και μειώνεται. Συγκεκριμένα το 2002 ο αριθμός των εργαζομένων ήταν 7.852 άτομα ενώ το 2006 κατέληξε στα 7.184 άτομα. Η μείωση που παρατηρείται στον δείκτη προσλήψεων τα τελευταία χρόνια οφείλεται αφενός στη συνεχιζόμενη λειτουργική αναδιάρθρωση και αφετέρου στο πρόγραμμα κινήτρων για την αποχώρηση του Προσωπικού που πληροί συγκεκριμένα κριτήρια και προϋποθέσεις και επιπροσθέτως, συντελεί στην ανάπτυξη, αλλά και προσέλκυση Στελεχών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ανανέωση, εξέλιξη και πρόοδος του οργανισμού. Έτσι ενώ θα περίμενε κανείς να μειωθεί το κόστος, αυτό αυξανόταν έστω και με αργό ρυθμό όπως έχει ήδη ειπωθεί.

Αποτέλεσμα των παραπάνω, δηλαδή της αύξησης του κόστους ανθρώπινου δυναμικού και της μη μεταβολής του αριθμού του προσωπικού αποτελεί η αύξηση του μέσου

ετήσιου κόστους ανά υπάλληλο η οποία παρουσιάζεται το διάγραμμα 3. Η μεταβολή από το 2002 έως το 2006 είναι της τάξης του 17,7%.

Τέλος, όσον αφορά και πάλι το προσωπικό, η Alpha Bank είναι από τις ελληνικές επιχειρήσεις που προσαρμόζει σταθερά τις θέσεις εργασίας στα δεδομένα της αγοράς. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της και η δυναμική παρουσία της δημιουργούν την ανάγκη για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη καθώς και την αξιοποίηση εξειδικευμένου Προσωπικού. Πολιτική της τράπεζας είναι η εξοικονόμηση προσωπικού μέσω αυτοματοποίησης των συναλλαγών και διεκπεραίωσης μέρους των εργασιών σε κεντρικό επίπεδο. Παράλληλα, με την αναβάθμιση των επαγγελματικών ειδικοτήτων και τις προσφερόμενες ευκαιρίες σταδιοδρομίας, δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει τη δημιουργικότητα, ενισχύει την ομαδικότητα και ενθαρρύνει ταυτοχρόνως την ατομική προσπάθεια και τον επαγγελματισμό.

Διάγραμμα 1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 1

2002	2003	2004	2005	2006
317,3	323,3	330,3	336,4	368,8

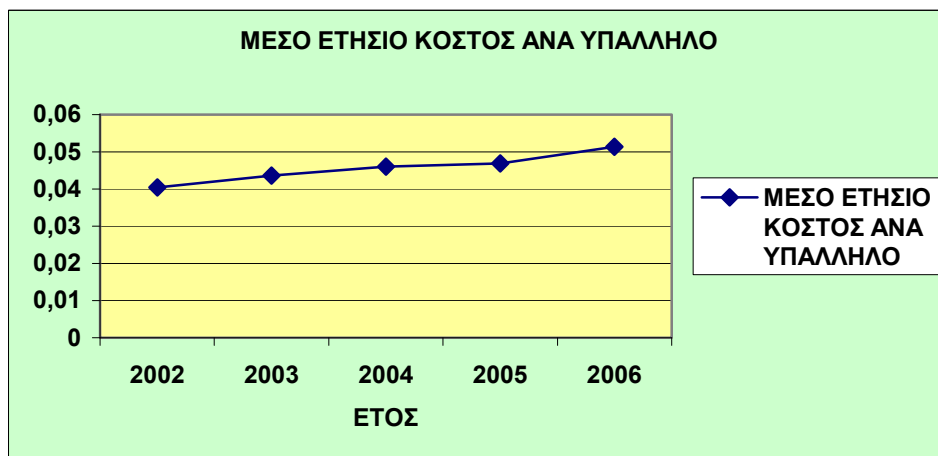
Διάγραμμα 2: Αριθμός Προσωπικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 2

2002	2003	2004	2005	2006
7.852	7.412	7.179	7.173	7.184

Διάγραμμα 3: Μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 3

2002	2003	2004	2005	2006
0,0404	0,0436	0,0460	0,0468	0,0513

Στη συνέχεια στο Διάγραμμα 4 απεικονίζεται η πορεία του μέσου αριθμού υπαλλήλων ανά κατάσταση και παρατηρούμε όχι μια σταθερή πορεία αύξησης ή μείωσης αλλά μια μεταβαλλόμενη. Συγκεκριμένα, το 2003 είχαμε και το μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων για κάθε κατάσταση δηλαδή 20 άτομα, ενώ το 2005 είχαμε κατά

μέσο όρο 18 άτομα ανά κατάσταση. Όμως τη συγκεκριμένη χρονιά, το 2003, είχαμε και σχεδόν τον μικρότερο αριθμό καταστημάτων (Διάγραμμα 6).

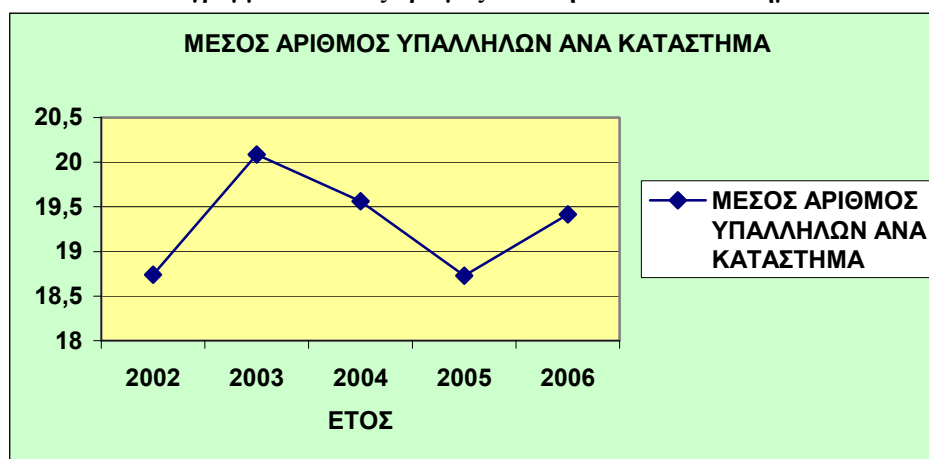
Αξίζει όμως να σταθεί κανείς στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων η οποία φαίνεται στο Διάγραμμα 5. Παρατηρείται μια σταθερή πορεία αύξησης της αποδοτικότητας από το 2002-2005 ενώ το 2006 έχουμε μια αρκετά μεγάλη αύξηση η οποία μεταφράζεται σε ποσοστό 50,9% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά.

Η Τράπεζα αντιμετωπίζει τον εντεινόμενο ανταγωνισμό στα προϊόντα και τις υπηρεσίες επενδύοντας ιδιαίτερος στα τυπικά προσόντα αλλά και στην ποιότητα εκείνων που καλούνται να συνεισφέρουν στη μελλοντική ανάπτυξη της, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό την απαιτούμενη ειδοποιό διαφορά και διασφαλίζοντας με τον καλύτερο τρόπο ευοίωνες προϋποθέσεις και προοπτική.

Το μορφωτικό επίπεδο βελτιώνεται διαρκώς, με τους κατόχους απολυτηρίου Λυκείου να μειώνεται το 2005 κατά 12% περίπου προς όφελος των αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου οι οποίοι, στο σύνολό τους, παρουσιάζουν αύξηση 10,4%, υπερβαίνοντας το 40% του συνόλου. Τέλος για το ίδιο έτος, από άποψη ηλικίας, το προσωπικό συγκεντρώνεται σε ποσοστό περίπου 70% εντός του εύρους των 26-45 ετών, ενώ όσον αφορά στην κατανομή της δυνάμεως κατά φύλο, ο γυναικείος πληθυσμός παρουσιάζει σταθερή αύξηση και αντιπροσωπεύει πλέον το 49,8% των απασχολούμενων, έναντι 47,8 κατά το έτος 2002.

Όπως βλέπουμε δηλαδή μέχρι τώρα η πολιτική της όσον αφορά την επιλογή και την πρόσληψη φέρει αρκετά καλά αποτελέσματα σε σχέση με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της.

Διάγραμμα 4: Μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάσταση



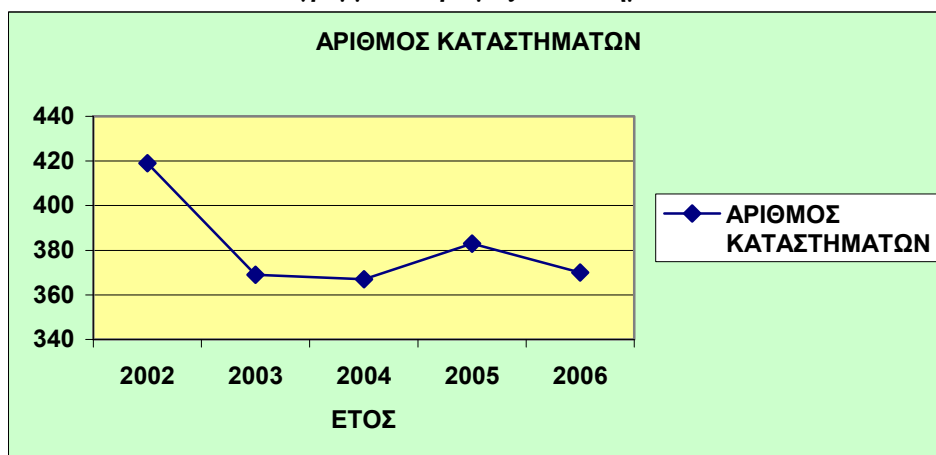
Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 4				
2002	2003	2004	2005	2006
18,73	20,08	19,56	18,72	19,41

Διάγραμμα 5: Μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 5				
2002	2003	2004	2005	2006
0,2040	0,2205	0,2440	0,2717	0,4100

Διάγραμμα 6: Αριθμός Καταστημάτων



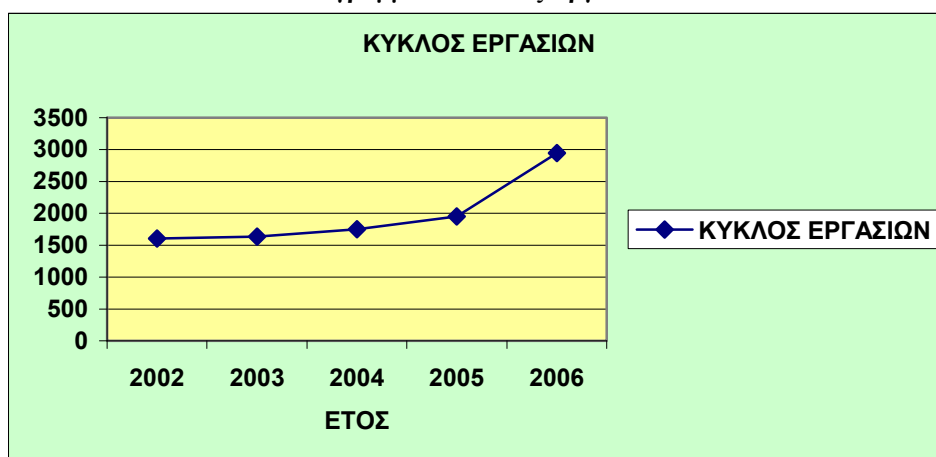
Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 6				
2002	2003	2004	2005	2006
419	369	367	383	370

Στη συνέχεια στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 7) παρατίθεται ο κύκλος εργασιών της τράπεζας. Ο κύκλος εργασιών όπως ειπώθηκε και πιο πάνω, είναι τα συνολικά έσοδα της τράπεζας που περιλαμβάνουν τα έσοδα από τόκους, έσοδα από τίτλους, αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων και λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως. Όπως φαίνεται, τα συνολικά έσοδα αυξάνονται χρόνο με το χρόνο και ιδιαίτερα την τελευταία χρονιά. Συγκεκριμένα, το 2005 παρατηρείται μια μεταβολή στον κύκλο εργασιών κατά 11,2% ενώ το 2006 κατά 51,1%. Η μέση αύξηση των εσόδων σε όλη τη χρονική περίοδο που εξετάζεται είναι 17,89%.

Όλα αυτά τα χρόνια έγινε προσπάθεια και επιτεύχθηκε επέκταση των εργασιών με παράλληλη αύξηση της οργανικής κερδοφορίας σε όλους τους τομείς. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε και η προσφορά στην ελληνική αγορά νέων, πρωτοποριακών και ανταγωνιστικών προϊόντων. Η τράπεζα επέτυχε αυξημένα έσοδα, που μαζί με τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους και τη συντηρητική πολιτική αναλήψεως κινδύνων, εμπνέουν εμπιστοσύνη για περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών και αύξηση της κερδοφορίας.

Στην όλη αύξηση των συνολικών εσόδων συνετέλεσαν επίσης σε μεγάλο βαθμό και η εξέλιξη των εσόδων από τόκους, εξέλιξη η οποία οφείλεται στην υλοποίηση της στρατηγικής της εστίασης στις πιο προσοδοφόρες και γρηγορότερα αναπτυσσόμενες εργασίες προς ιδιώτες.

Διάγραμμα 7: Κύκλος Εργασιών



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 7

2002	2003	2004	2005	2006
1.602,5	1.634,8	1.751,7	1.949,1	2.946,1

Συνέπεια όλων των παραπάνω είναι η αύξηση των κερδών η οποία φαίνεται στο Διάγραμμα 8. Τα κέρδη αυξάνονται κάθε χρόνο και το 2006 φτάνουν τα € 716 εκατ. περίπου, παρόλο που την ίδια χρονιά είχαμε και το υψηλότερο κόστος ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ πάλι δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε την πιθανή επιρροή των ΔΛΠ. Η μεγαλύτερη πάντως αύξηση των κερδών επιτυγχάνεται την τελευταία χρονιά, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα και είναι της τάξης του 54,2%. Με την υιοθέτηση δε μέτρων ελέγχου του λειτουργικού κόστους, όπως η εθελούσια έξοδος προσωπικού και οι συγχωνεύσεις καταστημάτων και λειτουργιών, η πορεία αυτή θα ενισχυθεί και θα αποκτήσει μονιμότερο χαρακτήρα.

Διάγραμμα 8: Κέρδη προ φόρων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 8

2002	2003	2004	2005	2006
243,6	356,4	431,5	464,4	716

8 ΑΤΕbank (Αγροτική Τράπεζα)

8.1 Γενικό Προφίλ

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

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

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

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

Το **2004** και **2005**, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως **ΑΤΕbank**, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ΑΤΕbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το **2006**, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά της MINDBank (Ιούλιος 2006) και την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες, στη Ρουμανία.

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

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

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

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

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

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

Η **ΑΤΕbank** είναι η Τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους.

Το **μέγεθος και η ιστορία της εγγυώνται** το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της.

8.2 Όραμα

Η ΑΤΕbank είναι μια Τράπεζα:

- Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.
- Με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

- Που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.
- Που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.
- Σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους

8.3 Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών

Στη συνέχεια θα γίνει η μελέτη των στοιχείων κόστους και κέρδους διαγραμματικά με την παράθεση ιστογραμμάτων για κάθε μέγεθος ξεχωριστά για την περίοδο 2002-2006.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 1) απεικονίζεται το κόστος ανθρώπινου δυναμικού της Αγροτικής Τράπεζας (ATEbank) για την ίδια χρονική περίοδο δηλαδή (2002-2006). Όπως φαίνεται στο ιστόγραμμα, το κόστος παραμένει σχεδόν σταθερό ή τουλάχιστον αυξάνεται με πολύ αργό ρυθμό. Το 2002 ανερχόταν στα € 275,8 εκατ. ενώ το 2006 κατέληξε στα € 337,8 εκατ., είχε μια μεταβολή δηλαδή της τάξης του 22,4%. Από την άλλη όμως στο διάγραμμα 2 όπου απεικονίζεται ο αριθμός του προσωπικού, παρατηρούμε ότι μειώνεται σημαντικά χρόνο με το χρόνο και έτσι ενώ το 2002 ήταν 6.164 εργαζόμενοι, το 2006 έφτασε μόλις τους 5.566. Έτσι ενώ θα περίμενε κανείς τα μειωθεί και το κόστος, συμβαίνει το αντίθετο. Το κόστος λοιπόν μπορεί να αυξήθηκε για διάφορους λόγους όπως π.χ. αύξηση των μισθών ή αύξηση δαπανών εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα οι αποδοχές του προσωπικού και οι συντάξεις παρουσιάζονται αυξημένες το 2004 κυρίως λόγω της αύξησης των μισθών και των ημερομισθίων με τη συλλογική σύμβαση εργασίας καθώς και της αύξησης των τακτικών εργοδοτικών εισφορών προς τα Ταμεία Ασφάλισης του προσωπικού.

Στην ATEbank σε αντίθεση με την Πειραιώς, Alpha bank και Eurobank, οι προσλήψεις γίνονται με το σύστημα επιλογής και το γραπτό διαγωνισμό του ΑΣΕΠ. Ο γραπτός αυτός διαγωνισμός χρόνο με το χρόνο γίνεται όλο και πιο δύσκολος και απαιτητικός ώστε να γίνεται η όσο το δυνατόν καλύτερη και δίκαιη επιλογή βάσει πραγματικών γνώσεων και ικανοτήτων. Έτσι λοιπόν περίπου το 52% των

εργαζομένων έχει σήμερα ανώτατη ή ανώτερη εκπαίδευση. Οι υπηρεσίες της Τράπεζας στελεχώνονται κυρίως από τακτικό προσωπικό που ανέρχεται περίπου στο 97% του συνόλου των εργαζομένων και κατά το υπόλοιπο από προσωπικό με ειδικό καθεστώς.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν αναλαμβάνει την επιλογή και πρόσληψη των υπαλλήλων αλλά αποτελεί απλά τον ουσιαστικό συνεργάτη στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων της τράπεζας, σε άρρηκτη ενότητα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στη δυναμική πορεία ανάπτυξης της και επίτευξης των εταιρικών της στόχων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών.

Ειδικότερα:

- Φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης ώστε να συνδεθούν τελικά με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.
- Διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης βελτιώνοντας τα συστήματα παροχών και κινήτρων.
- Μεριμνά για την ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Διάγραμμα 1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 1

2002	2003	2004	2005	2006
275,8	298,5	300,8	318,6	337,8

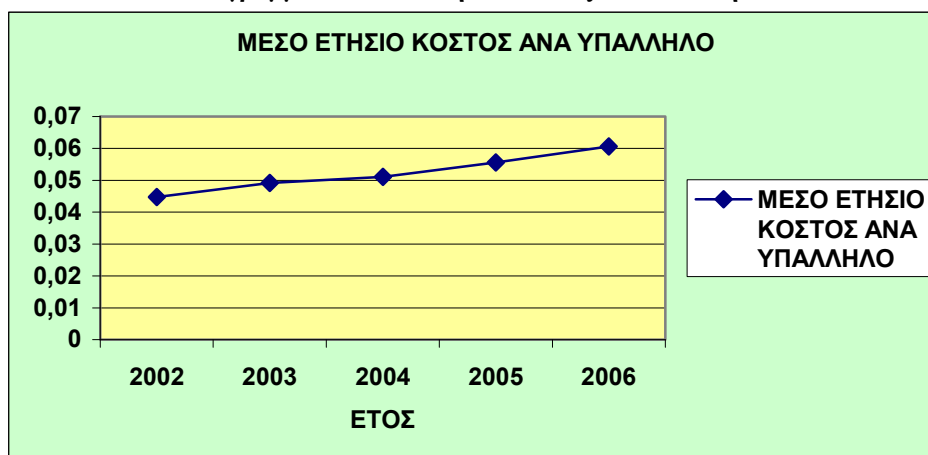
Διάγραμμα 2: Αριθμός Προσωπικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 2

2002	2003	2004	2005	2006
6.164	6.074	5.885	5.728	5.566

Διάγραμμα 3: Μέσο Ετήσιο Κόστος ανά Υπάλληλο



2002	2003	2004	2005	2006
0,0447	0,0491	0,0511	0,0562	0,0606

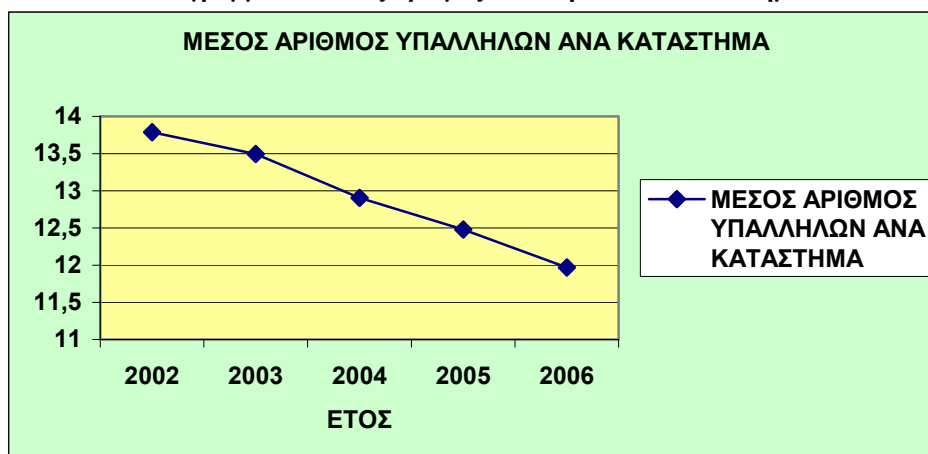
Όπως είναι φυσικό, σύμφωνα με τα παραπάνω, εφόσον το κόστος ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται λίγο ενώ ο αριθμός του ανθρώπινου μειώνεται αρκετά, το μέσο κόστος ανά υπάλληλο αυξάνεται. Συγκεκριμένα αυξήθηκε κατά 36,3% και έτσι από € 0,04 εκατ. το 2002 φτάνει τα € 0,06 εκατ. το 2006 (Διάγραμμα 3).

Στο διάγραμμα 4 όπου απεικονίζεται ο μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάσταση, παρατηρούμε ότι συνεχώς μειώνεται και μάλιστα με μέσο ρυθμό μεταβολής 3,3%. Αυτό βέβαια είναι αναμενόμενο γιατί ο αριθμός του προσωπικού συνεχώς μειώνεται χρόνο με το χρόνο, σε αντίθεση με τον αριθμό των καταστημάτων που συνεχώς αυξάνεται όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6. Σύμφωνα λοιπόν με το διάγραμμα 6, το 2002 ο αριθμός των καταστημάτων ήταν 447, το 2006 ανήλθε στα 465 σημειώνοντας αύξηση 4%.

Η ΑΤΕbank δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση των υπαλλήλων μετά την πρόσληψη και φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία ασχολείται με την εκπαίδευση ανέπτυξε διάφορα προγράμματα τα οποία ήταν ιδιαίτερα αποδοτικά, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν η αποδοτικότητα των υπαλλήλων όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 5 συνεχώς αυξανόταν, με μια μικρή εξαίρεση το 2004, και έφτασε το 2006 τα € 0,043 εκατ. Η αποδοτικότητα του 2004

παρουσιάζεται μικρότερη αφού τη συγκεκριμένη χρονιά ο κύκλος εργασιών παρουσίασε μείωση λόγω και της μεγάλης μείωσης των εξομοιούμενων εσόδων καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων από χρηματοοικονομικές πράξεις.

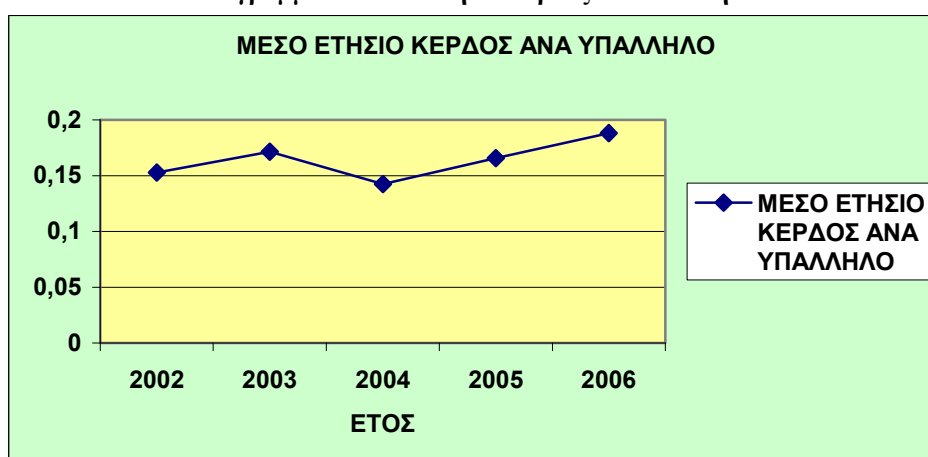
Διάγραμμα 4: Μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάστημα



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 4

2002	2003	2004	2005	2006
13,78	13,49	12,90	12,47	11,96

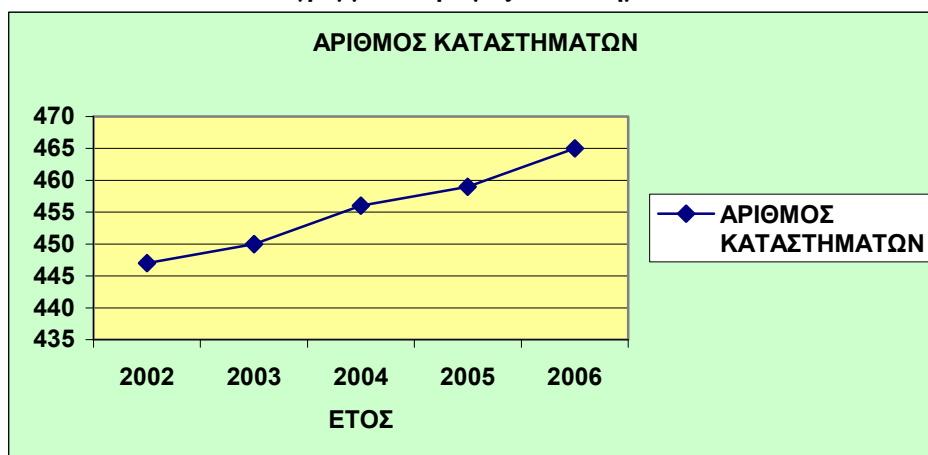
Διάγραμμα 5: Μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 5

2002	2003	2004	2005	2006
0,1530	0,1716	0,1424	0,1659	0,1882

Διάγραμμα 6: Αριθμός Καταστημάτων



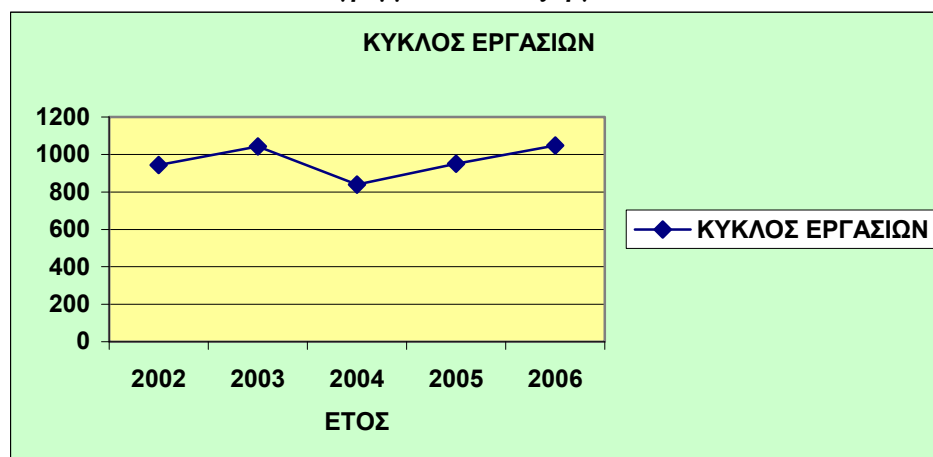
Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 6

2002	2003	2004	2005	2006
447	450	456	459	465

Ο κύκλος εργασιών της ATEbank όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7 παρουσιάζει αυξητική τάση με εξαίρεση το 2004. Η τράπεζα επέτυχε αυξημένα έσοδα, που μαζί με τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους και τη συντηρητική πολιτική αναλήψεως κινδύνων, εμπνέουν εμπιστοσύνη για περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών και αύξηση της κερδοφορίας.

Στην όλη αύξηση των συνολικών εσόδων συνετέλεσαν σε μεγάλο βαθμό η εξέλιξη των εσόδων από τόκους. Εξαίρεση όπως είπαμε παρουσιάζει το 2004 όπου παρουσιάζεται μεγάλη μείωση των τόκων και των εξομοιούμενων εσόδων καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων από χρηματοοικονομικές πράξεις. Από το 2005 και μετά έχουμε πάλι μια αυξητική πορεία των εσόδων αυτών και κυρίως των αποτελεσμάτων από χρηματοοικονομικές πράξεις τα οποία παρουσίασαν αύξηση κατά 332,68%, σε σχέση με το 2004 λόγω κυρίως της θετικής μεταβολής των πιστωτικών συναλλαγματικών διαφορών, της αποτίμησης χρεογράφων και της πώλησης μετοχών.

Διάγραμμα 7: Κύκλος εργασιών



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 7

2002	2003	2004	2005	2006
943,1	1.042,3	838,4	950,5	1.047,7

Τέλος, σύμφωνα με τα παραπάνω και όσον αφορά τα κέρδη της ΑΤΕbank τα οποία απεικονίζονται στο διάγραμμα 8, παρουσιάζουν μια ιδιαίτερα αυξητική τάση με εξαίρεση και πάλι το 2004. Κατόπιν το 2005 τα κέρδη αυξήθηκαν κατά 61,7% και 66,9 το 2006. Σίγουρα το ύψος των κερδών θα επηρεάστηκε από την αλλαγή του λογιστικού συστήματος αλλά τα στοιχεία που παρουσιάζει η τράπεζα είναι τα εξής:

Διάγραμμα 8: Κέρδη προ φόρων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 8

2002	2003	2004	2005	2006
95,7	132,8	89,6	144,9	241,9

9 Εθνική Τράπεζα - ΕΤΕ

9.1 Εισαγωγικά

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

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

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

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

Με το πληρέστατο Δίκτυό της που αριθμεί 559 καταστήματα και 1374 ATMs, καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile and Internet Banking. Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της ΝΑ Ευρώπης, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 891 μονάδες.

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

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

9.2 Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών

Στη συνέχεια θα γίνει η μελέτη των στοιχείων κόστους και κέρδους διαγραμματικά με την παράθεση ιστογραμμάτων για κάθε μέγεθος ξεχωριστά για την περίοδο 2002-2006.

Στο διάγραμμα 1 όπου απεικονίζεται η πορεία του Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού για τα έτη 2002-2006 παρατηρείται μια οριακή αύξηση έως το 2005 με μια μικρή εξαίρεση το 2006. Έτσι ενώ το 2002 το κόστος ανέρχονταν στα € 603,7 εκατ. το 2006 ανήλθε στα € 729,8 εκατ., δηλαδή, παρουσιάστηκε μια αύξηση της τάξης του 20,9% όλα αυτά τα χρόνια.

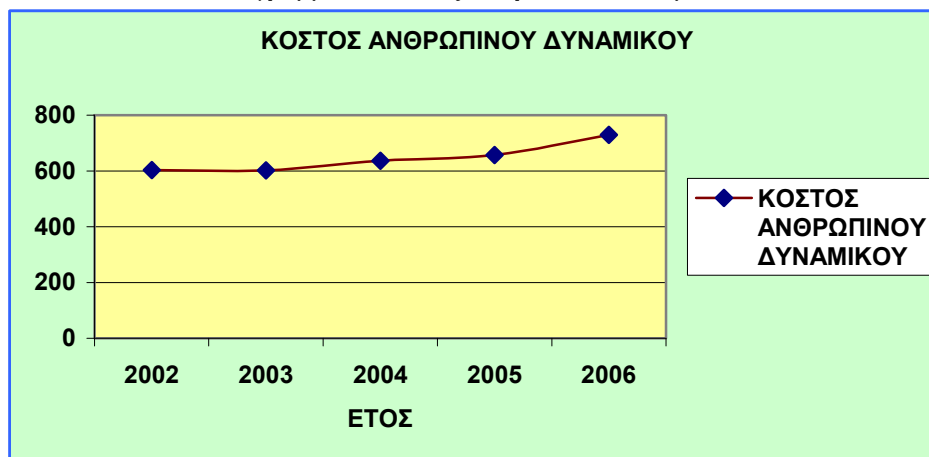
Η Εθνική Τράπεζα, προσηλωμένη στην αρχή της ορθολογικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της, καταβάλλει διαρκή προσπάθεια, τόσο για την αξιοποίηση και την εξέλιξη του προσωπικού όσο και για τη σωστή κατανομή και την έγκαιρη πλήρωση των θέσεων εργασίας και ευθυνών.

Κύριο μέλημα της ΕΤΕ κατά το 2004 ήταν η αναβάθμιση και προώθηση της νέας τραπεζικής φιλοσοφίας, που αφορά τις πολλαπλές δεξιότητες και τις απαιτούμενες τεχνικές για την καλή επικοινωνία και την ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας, και κατ' επέκταση, την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας.

Στο πλαίσιο της νέας αυτής φιλοσοφίας, καθώς και της επιβράβευσης του προσωπικού για τη συνεισφορά του στα αποτελέσματα της Τράπεζας, εφαρμόστηκε, για πρώτη φορά το 2004, ένα νέο σύστημα πρόσθετων αμοιβών (bonus), το οποίο αξιολογεί την απόδοση του δικτύου των καταστημάτων με βάση ένα πλέγμα 17 διαφορετικών στόχων. Αυτό είναι ένας λόγος της αυξητικής πορείας του Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού από το 2004 και μετά. Πρόθεση λοιπόν της Διοίκησης είναι η βελτίωση του συστήματος αυτού ώστε να προσανατολίζεται στην επίτευξη στόχων κερδοφορίας αντί στόχων πωλήσεων και η επέκταση του σε όλο το προσωπικό. Για το συγκεκριμένο έτος, το 2004, περιλήφθησαν στόχοι για το επίπεδο του κόστους και των προμηθειών. Το κόστος των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων για το 2004 ανήλθε σε €3.3 εκατ. Η επιμόρφωση του προσωπικού εστιάστηκε κυρίως σε θέματα προώθησης προϊόντων λιανικής τραπεζικής, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων και ποιοτικής εξυπηρέτησης εσωτερικής (μονάδες διοίκησης) και εξωτερικής (δίκτυο) πελατείας, στην εκμάθηση προγραμμάτων Η/Υ και την προετοιμασία του

προσωπικού των Ολυμπιακών Καταστημάτων για την ασφαλή διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων.

Διάγραμμα 1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 1

2002	2003	2004	2005	2006
603,7	602,7	637,1	657,6	729,8

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το διάγραμμα 2 το οποίο απεικονίζει τον Αριθμό Προσωπικού. Όπως παρατηρούμε ο αριθμός των υπαλλήλων δεν παρουσιάζει σταθερή πορεία και έτσι ενώ το 2003 η τράπεζα απασχολούσε 14.631 άτομα, το 2004 έχουμε μια απότομη μείωση στα 13.234 άτομα. Κατά το 2004 προσελήφθησαν 355 άτομα για τα καταστήματα εσωτερικού, ο μεγαλύτερος αριθμός των οποίων προήλθε από το διαγωνισμό για πρόσληψη υπαλλήλων που διεξήχθη τον Οκτώβριο του 2003 (315 άτομα). Από την άλλη, αποχώρησαν από την Τράπεζα 1.814 άτομα, εκ των οποίων τα 1.511 με την εφαρμογή προγράμματος εθελουσίας εξόδου του προσωπικού.

Διάγραμμα 2: Αριθμός Προσωπικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 2				
2002	2003	2004	2005	2006
14.707	14.631	13.234	13.743	13.557

Αποτέλεσμα των δύο παραπάνω διαγραμμάτων (Διάγραμμα1, 2) αποτελεί το διάγραμμα 3 στο οποίο παρουσιάζεται το Μέσο Ετήσιο Κόστος ανά υπάλληλο. Παρατηρούμε λοιπόν την μεγάλη αύξηση που παρουσιάζει το κόστος το 2004. Τη συγκεκριμένη χρονιά είχαμε τον μικρότερο αριθμό υπαλλήλων αλλά παρόλα αυτά αύξηση του κόστους ανθρώπινου δυναμικού, έτσι το κόστος ανά υπάλληλο το 2004 αυξήθηκε κατά 17,1% και ανήλθε στα € 0,048 εκατ. σε σύγκριση με τα € 0,041 εκατ. που ήταν το 2003.

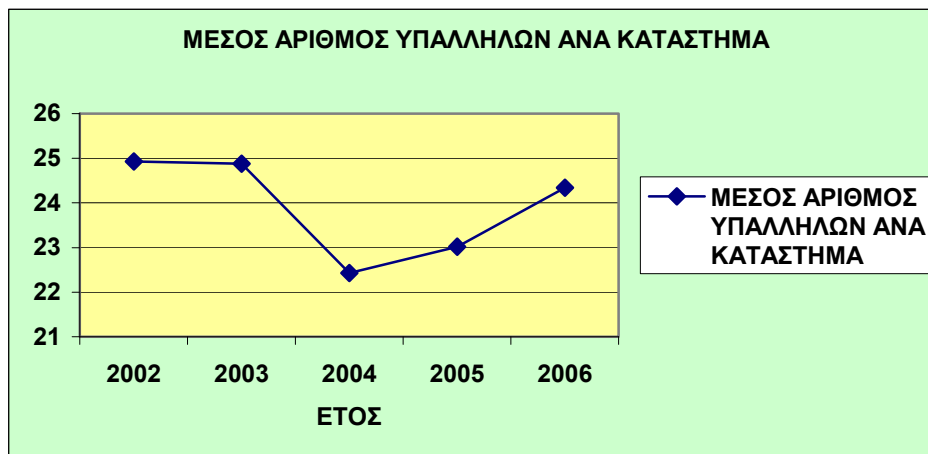
Διάγραμμα 3: Μέσο Ετήσιο Κόστος ανά υπάλληλο



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 3				
2002	2003	2004	2005	2006
0,0410	0,0411	0,0481	0,0478	0,0538

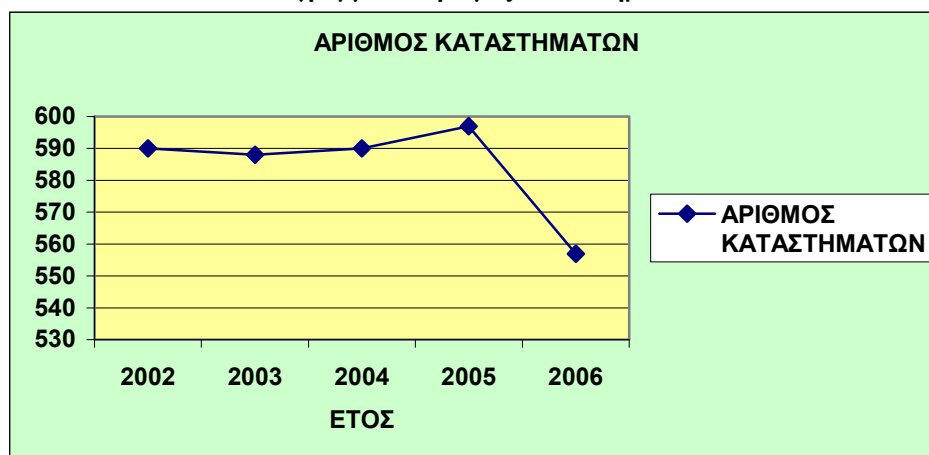
Στα δύο παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται ο αριθμός καταστημάτων καθώς και ο μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάστημα. Κι εδώ βλέπουμε χαρακτηριστικά για το 2004 ότι ο αριθμός καταστημάτων παρέμεινε σχεδόν ίδιος αλλά ο μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά καταστημάτων μειώθηκε αρκετά και έφτασε τα 22 άτομα και αυτό γιατί όπως είπαμε και πιο πάνω τη συγκεκριμένη χρονιά μειώθηκε αρκετά ο αριθμός προσωπικό. Επίσης εντύπωση προκαλεί η μεγάλη μείωση του αριθμού των καταστημάτων την τελευταία χρονιά (2006). Ενώ ο αριθμός των καταστημάτων ήταν 597 καταστήματα το 2005, το 2006 έφτασε τα 557, παρουσιάστηκε δηλαδή μείωση κατά 6,7%.

Διάγραμμα 4: Μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάστημα



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 4				
2002	2003	2004	2005	2006
24,92	24,88	22,43	23,02	24,33

Διάγραμμα 5: Αριθμός Καταστημάτων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 5				
2002	2003	2004	2005	2006
590	588	590	597	557

Αξιοσημείωτο είναι το παρακάτω διάγραμμα που παρουσιάζει το αναλογιζόμενο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο. Όπως φαίνεται στο ιστόγραμμα το κέρδος ανά υπάλληλο αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Πρόθεση της Διοίκησης όπως ήδη έχει ειπωθεί είναι η βελτίωση του συστήματος που άρχισε να εφαρμόζει το 2004 που αφορά την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας. Τα αποτελέσματα του συστήματος αυτού φαίνονται στο διάγραμμα 6 και έτσι συνεχίζεται με επιτυχία η προσπάθεια της τράπεζας η οποία προσανατολίζεται στην επίτευξη στόχων κερδοφορίας αντί στόχων πωλήσεων. Με τη βοήθεια όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνει η τράπεζα έχει βοηθήσει στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της και στην επίτευξη των παρακάτω αποτελεσμάτων..

Διάγραμμα 6: Μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο

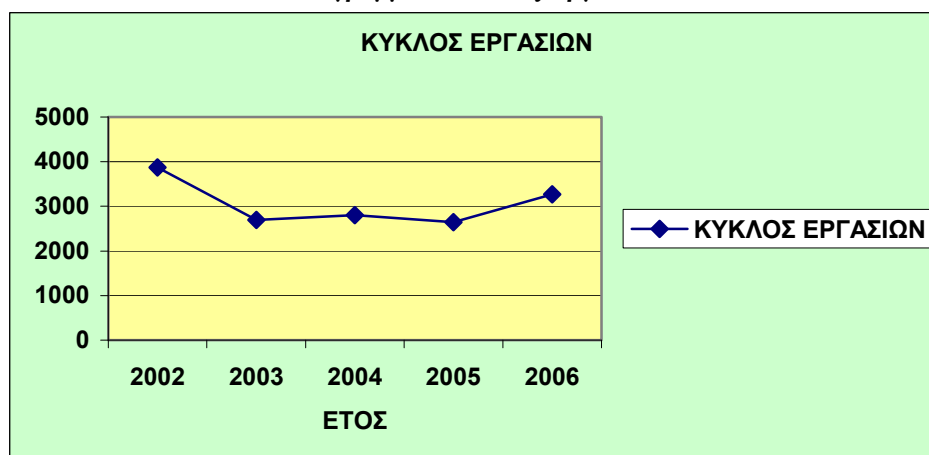


Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 6

2002	2003	2004	2005	2006
0,2634	0,1839	0,2114	0,1924	0,2409

Ο Κύκλος Εργασιών ο οποίος απεικονίζεται στο διάγραμμα 7 παρουσίασε μια πτωτική πορεία μέχρι το 2003 αλλά μετά άρχισε πάλι να αυξάνεται φθάνοντας το 2006 τα € 3.266,9 εκατ. Σημαντικό ρόλο στη μείωση των συνολικών εσόδων το 2003 έπαιξε η μείωση των τόκων και εξομοιούμενων εσόδων καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων από χρηματοοικονομικές πράξεις. Το ίδιο ισχύει και για το 2006 όπου συνέβη ακριβώς το αντίθετο και είχαμε μεγάλη αύξηση των τόκων και εξομοιούμενων εσόδων καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων από χρηματοοικονομικές πράξεις.

Διάγραμμα 7: Κύκλος Εργασιών



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 7				
2002	2003	2004	2005	2006
3.875,2	2.692	2.798,4	2.644,9	3.266,9

Τέλος, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, όσον αφορά τα κέρδη τα οποία παρουσιάζονται στο διάγραμμα 8 παρατηρούμε μια συνεχόμενη αύξηση κατά τη διάρκεια όλων αυτών των ετών. Η προσπάθεια της τράπεζας η οποία προσανατολίστηκε στην επίτευξη στόχων κερδοφορίας αντί στόχων πωλήσεων απέδωσαν καταφέροντας να τριπλασιάσει σχεδόν τα κέρδη της από το 2002 έως το 2006, φθάνοντας τα € 840,1 εκατ.

Διάγραμμα 8: Κέρδη προ φόρων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 8				
2002	2003	2004	2005	2006
297	409	411,2	622,8	840,1

10 Eurobank

10.1 Εισαγωγικά

Ο όμιλος Eurobank EFG, μέλος του EFG Bank European Financial Group, με έδρα τη Γενεύη, ιδρύθηκε το 1990 με την αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και με στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών.

Σήμερα, η Eurobank είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με προσωπικό άνω των 19.000 ανθρώπων και παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του τόσο μέσα από 1.200 σημεία παρουσίας, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης.

Στην ευρύτερη περιφέρεια της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης (Νέα Ευρώπη), ο όμιλος Eurobank EFG συγκαταλέγεται πλέον στους πρωταγωνιστές των τραπεζικών εξελίξεων στις χώρες στις οποίες έχει παρουσία. Συγκεκριμένα, ο τραπεζικός Όμιλος έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια σημαντική παρουσία στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία ενώ μέσα στο 2006 επέκτεινε την παρουσία του και στις τραπεζικές αγορές της Πολωνίας, της Τουρκίας και της Ουκρανίας.

Στην Ελλάδα, ο όμιλος Eurobank EFG έχει κατακτήσει την πρώτη θέση στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής, ενώ είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης μικρών ελληνικών επιχειρήσεων και από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

10.2 Όραμα & Στρατηγική

Όραμα

«Να είναι η Τράπεζα πρώτης επιλογής στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους της και την κοινωνία».

Στρατηγική

Προκειμένου να προσφέρει αυξανόμενη επενδυτική αξία προς τους μετόχους της, η EFG Eurobank Ergasias ακολουθεί συγκεκριμένη αναπτυξιακή στρατηγική, οι οποία συνοψίζεται στα εξής:

- Έμφαση σε τομείς υψηλής κερδοφορίας και ανάπτυξης
- Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- Πελατοκεντρική οργανωτική δομή
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- Επενδύσεις σε τεχνολογία
- Επαγγελματισμός και δυναμισμός της διοίκησης και του προσωπικού

10.3 Διαγραμματική απεικόνιση και σχολιασμός μεγεθών

Στη συνέχεια θα γίνει η μελέτη των στοιχείων κόστους και κέρδους διαγραμματικά με την παράθεση ιστογραμμάτων για κάθε μέγεθος ξεχωριστά για την περίοδο 2002-2006.

Στο διάγραμμα 1 που βλέπουμε παρακάτω, παρουσιάζεται το κόστος ανθρώπινου δυναμικού. Όπως παρατηρούμε το κόστος αυξάνεται σταθερά χρόνο με το χρόνο και έτσι ενώ το 2002 ανερχόταν στα € 244,3 εκατ., το 2006 έφτασε τα € 391 εκατ. σημειώνοντας αύξηση 60%. Η μεγαλύτερη μεταβολή σημειώθηκε την τελευταία χρονιά όπου παράλληλα έχουμε πολύ μεγάλη αύξηση προσωπικού. Γενικότερα η προσπάθεια της Eurobank για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας αντανakλάται και στην περαιτέρω επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης του λειτουργικού κόστους γενικότερα.

Διάγραμμα 1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 1				
2002	2003	2004	2005	2006
244,3	247,7	270,2	320	391

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τον αριθμό προσωπικού, παρατηρεί κανείς ότι τα τέσσερα πρώτα χρόνια η μεταβολή του αριθμού είναι σχεδόν μηδαμινή με εξαίρεση το 2006 όπου η αύξηση του προσωπικού φτάνει το 10,3% (διάγραμμα 2). Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι τα πρώτα χρόνια δεν γίνονταν προσλήψεις αλλά ότι είχανε και αρκετές αποχωρήσεις σύμφωνα και με το πρόγραμμα της εθελούσιας εξόδου, όπου αρκετοί υπάλληλοι μετά από πολύχρονη απασχόληση στην τράπεζα, ιδιαίτερα υψηλόβαθμα στελέχη, αποφάσισαν να σταματήσουν αφού τους πρόσφεραν αρκετά ικανοποιητικά ποσά ως κίνητρο. Από αυτό βέβαια φαίνεται η μεγάλη προσπάθεια της Eurobank για ανανέωση του προσωπικού, προσλαμβάνοντας άτομα που να ανταποκρίνονται εύκολα στις σύγχρονες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Το Προσωπικό του τράπεζας είναι νέο, έμπειρο, ισορροπημένο από πλευράς φύλου και με σαφείς προοπτικές εξέλιξης, στο πλαίσιο της συνεχούς δυναμικής εξέλιξής της.

Διάγραμμα 2: Αριθμός Προσωπικού

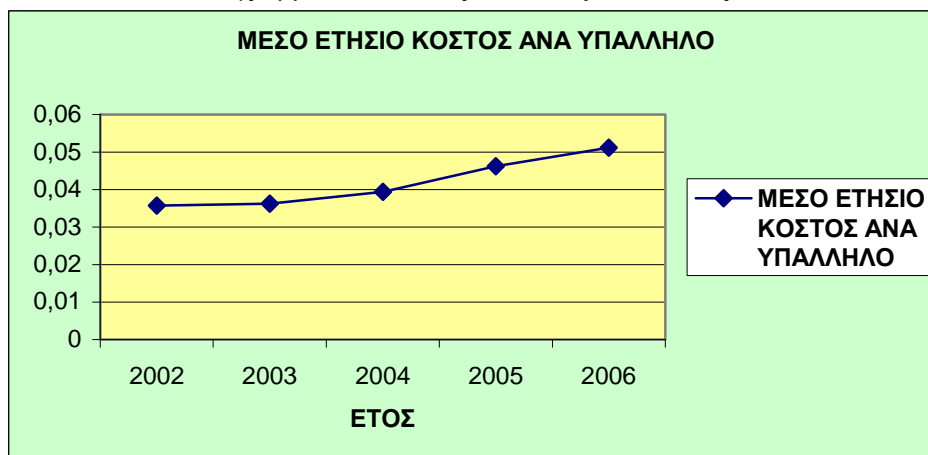


Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 2				
2002	2003	2004	2005	2006
6.835	6.841	6.864	6.924	7.638

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, αποτελεί το διάγραμμα 3 όπου παρουσιάζει το μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο και όπως είναι αναμενόμενο αυξάνεται και αυτό με

πολύ μικρό ρυθμό, ακολουθεί την ίδια πορεία δηλαδή με το συνολικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού.

Διάγραμμα 3: Μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο

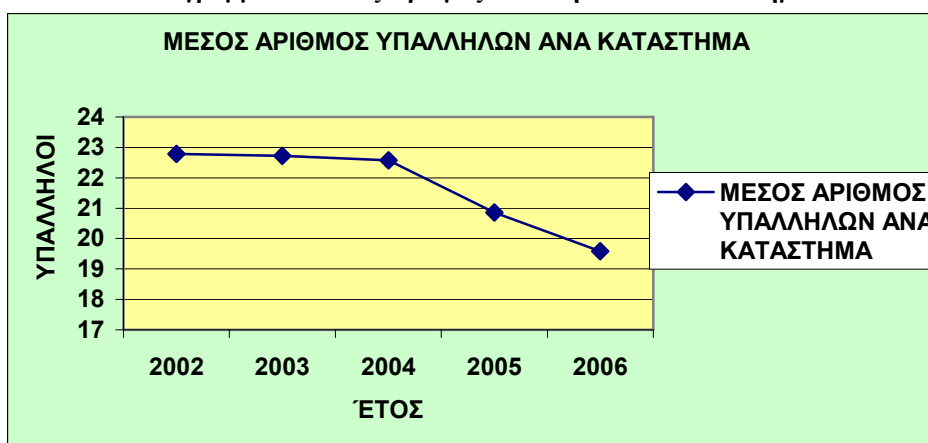


Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 3

2002	2003	2004	2005	2006
0,0357	0,0362	0,0393	0,0462	0,0511

Στη συνέχεια, στο διάγραμμα 4 όπου παρουσιάζεται ο μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάσταση, παρατηρούμε ότι από το 2004 και μετά αρχίζει και μειώνεται ο αριθμός και έτσι ενώ το 2002 αντιστοιχούσαν σχεδόν 23 υπάλληλοι για κάθε κατάσταση, το 2006 έφτασαν τους 19. αυτό είναι συνέπεια του μεγαλύτερου ρυθμού αύξησης των καταστημάτων απ' ότι του αριθμού των υπαλλήλων.

Διάγραμμα 4: Μέσος Αριθμός Υπαλλήλων ανά κατάσταση



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος				
2002	2003	2004	2005	2006
22,78	22,72	22,57	20,85	19,58

Σε αντίθεση με το διάγραμμα 3, το διάγραμμα 5 παρουσιάζει το μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο, τι προσφέρει δηλαδή κάθε υπάλληλος στην τράπεζα. Όπως παρατηρεί κανείς από τη γραμμή του ιστογράμματος, το ετήσιο κέρδος συνεχώς αυξάνεται και μάλιστα με μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης απ' ότι το μέσο κόστος. Η Eurobank κατέχει μία από τις πρώτες θέσεις στην αγορά εξειδίκευσης προσφέροντας σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από πλευράς διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αυτό μεταφράζεται σε συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, διεύρυνση της ειδίκευσης και σημαντικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας στους εργαζόμενους στον χώρο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η Eurobank όπως έχει ήδη αναφερθεί, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, με επίκεντρο τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης. Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων ξεκινά με εξειδικευμένες γραπτές αξιολογήσεις και συνεχίζεται με προσωπικές συνεντεύξεις βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων. Έτσι με αυτό τον τρόπο, πετυχαίνουν την πρόσληψη ιδιαίτερα αποδοτικών υπαλλήλων. Επίσης η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στην εφαρμογή των συστημάτων αμοιβών και παροχών θέτει την Τράπεζα σε πλεονεκτική ηγετική θέση στην προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών, τα οποία αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις προκλήσεις των καιρών.

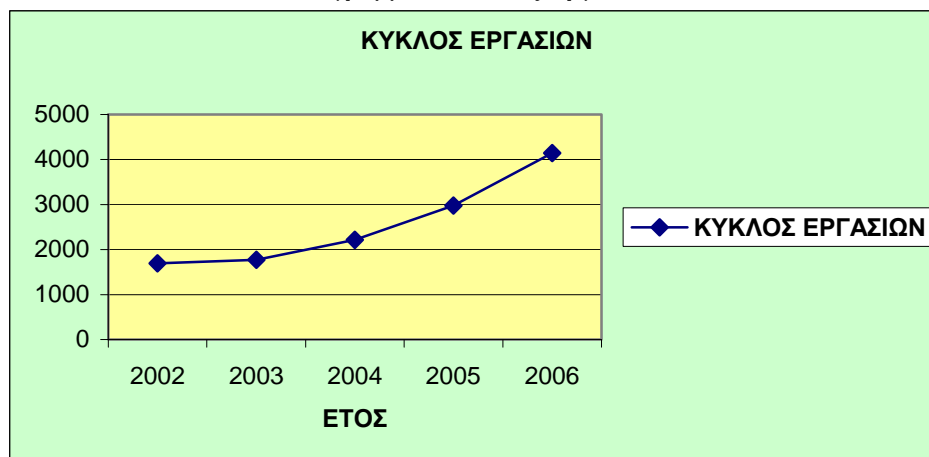
Διάγραμμα 5: Μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 4				
2002	2003	2004	2005	2006
0,2479	0,2592	0,3224	0,4299	0,5430

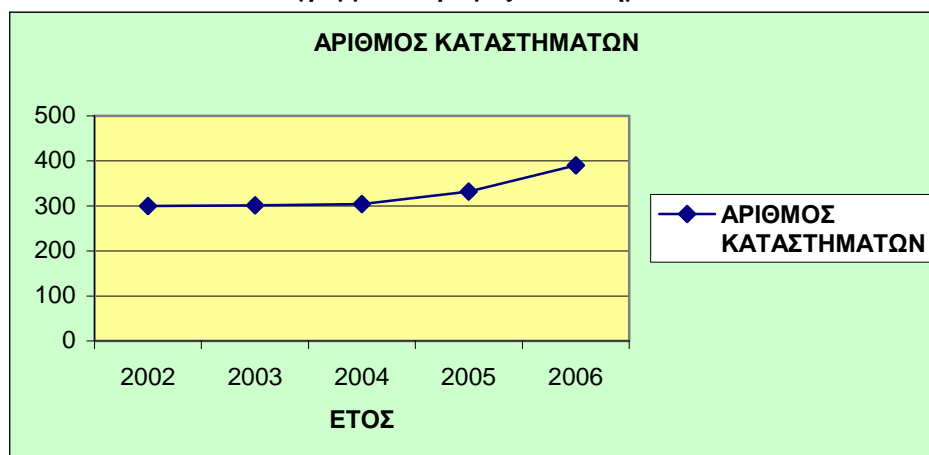
Στη συνέχεια, στο διάγραμμα 6 παρατηρούμε τον κύκλο εργασιών της τράπεζας για την ίδια χρονική περίοδο. Κι εδώ έχουμε τα ίδια αποτελέσματα, η ίδια αυξητική πορεία με όλα τα παραπάνω, με ιδιαίτερη έμφαση το 2005 και 2006. Σε αυτό συνετέλεσε η αλλαγή του λογιστικού συστήματος με την εφαρμογή των ΔΛΠ αλλά και η αύξηση του αριθμού καταστημάτων (διάγραμμα 7) που είναι μεγαλύτερη τα δύο τελευταία έτη και ιδιαίτερα το 2006.

Διάγραμμα 6: Κύκλος Εργασιών



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 5				
2002	2003	2004	2005	2006
1.695	1.773,5	2.213,5	2.977	4.148

Διάγραμμα 7: Αριθμός Καταστημάτων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 7

2002	2003	2004	2005	2006
300	301	304	332	390

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το τελευταίο διάγραμμα (διάγραμμα 8) το οποίο παρουσιάζει τα κέρδη προ φόρων της τράπεζας. Η Eurobank Ergasias πέτυχε δυναμική αύξηση του όγκου εργασιών σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής της, γεγονός που οδήγησε σε σημαντική αύξηση των χορηγήσεων, των συνολικών εσόδων και της κερδοφορίας της.

Τα οικονομικά αποτελέσματα υπερβαίνουν κάθε χρονιά κατά πολύ τους αρχικούς στόχους και δεσμεύσεις της Διοίκησης έναντι των επενδυτών και μετόχων, και αυτό είναι αποτέλεσμα της σταθερής αναπτυξιακής πορείας της Eurobank και της ισχυρής θέσης της στην αγορά. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο Δείκτης Κόστους προς Έσοδα για τις δραστηριότητες στην Ελλάδα μειώνεται συνέχεια και είναι ένας από τους καλύτερους στην Ευρώπη και κατατάσσουν την Eurobank ανάμεσα στις πιο αποτελεσματικές τράπεζες διεθνώς.

Συγκεκριμένα το 2002 τα κέρδη ανέρχονταν στα € 247,5 εκατ. και το 2006 έφτασε τα € 644 εκατ., τα κέρδη δηλαδή υπερδιπλασιάστηκαν. Η μέση ετήσια μεταβολή των κερδών αγγίζει το 28% και αυτό είναι αποτέλεσμα της αύξησης του μεριδίου αγοράς στους τομείς των Χορηγήσεων (Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών & Τραπεζική Επιχειρήσεων), της Διαχείρισης Περιουσίας και των Κεφαλαιαγορών, όπου η Τράπεζα ενίσχυσε περαιτέρω τη θέση της, κερδίζοντας μερίδια αγοράς, και βελτίωσε την αποτελεσματικότητά της.

Διάγραμμα 8: Κέρδη προ φόρων



Πίνακας δεδομένων διαγράμματος 7

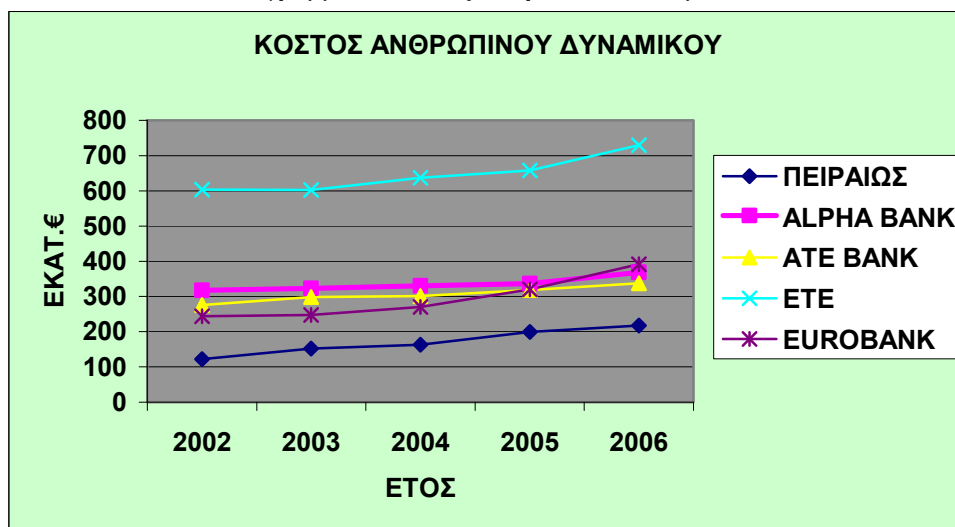
2002	2003	2004	2005	2006
247,5	330,3	422	561	644

11 Διατραπεζικός Σχολιασμός Μεγεθών

Στη συνέχεια θα γίνει η μελέτη των στοιχείων κόστους και κέρδους διαγραμματικά και πάλι με την παράθεση ιστογραμμάτων για κάθε μέγεθος ξεχωριστά για την περίοδο 2002-2006 αλλά σε επίπεδο διατραπεζικό. Αυτό θα βοηθήσει στην άμεση σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των τραπεζών και την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων για τον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

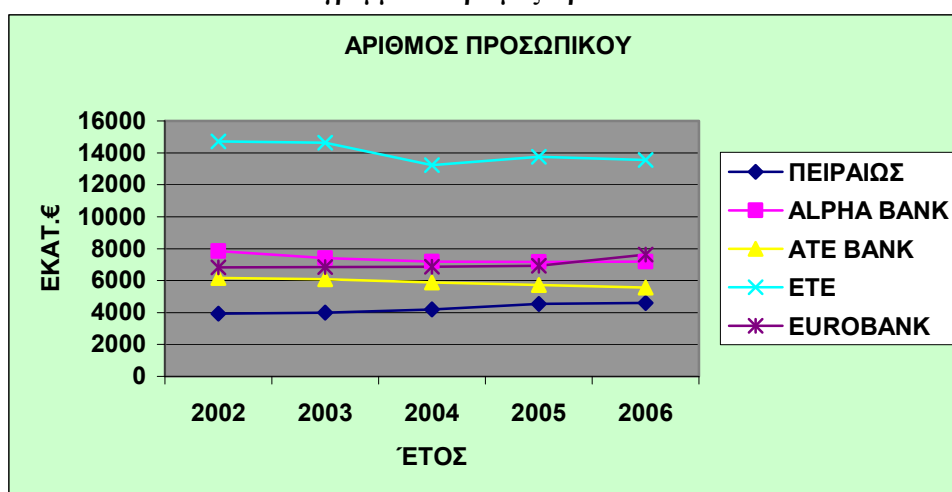
Αρχικά στο διάγραμμα 1 παρουσιάζεται το κόστος ανθρώπινου δυναμικού. Με μια πρώτη ματιά ξεχωρίζει η γραμμή κόστους της ΕΤΕ (Εθνική Τράπεζα Ελλάδος). Το κόστος της ΕΤΕ είναι σχεδόν διπλάσιο σε σύγκριση με τις άλλες τράπεζες και ο κυριότερος λόγος είναι ότι απασχολεί και το διπλάσιο περίπου προσωπικό από την ALPHA BANK που είναι η αμέσως επόμενη τράπεζα με το μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού. Σε όλες τις τράπεζες έχουμε μια πορεία αύξησης του κόστους με την Τράπεζα Πειραιώς να ξεχωρίζει έχοντας κατά μέσο όρο ρυθμό αύξησης του κόστους 15,7% και την συνέχεια ακολουθεί η Eurobank με 12,7%, ΑΤΕ με 5,2%, ΕΤΕ με 4,9% και τέλος η Alpha Bank με 3,9%. Η αύξηση του κόστους βέβαια δεν σημαίνει ότι αυξήθηκαν οι μισθοί κατά το αντίστοιχο ποσοστό γιατί στο κόστος συμπεριλαμβάνεται επίσης και το κόστος εκπαίδευσης, το κόστος εθελούσιας εξόδου κ.α.

Διάγραμμα 1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

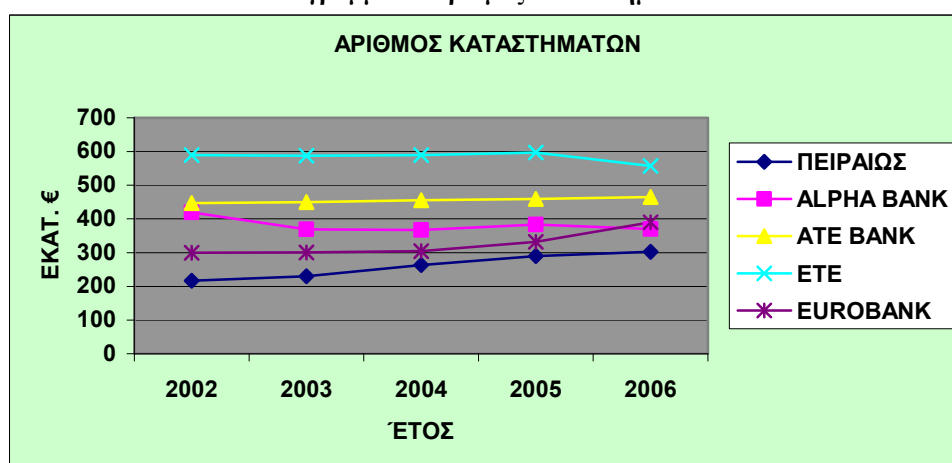


Σε αντίθεση με την αυξητική τάση που παρουσιάζει το κόστος ανθρώπινου δυναμικού, ο αριθμός του προσωπικού μειώνεται κάθε χρόνο με εξαίρεση την Τράπεζα Πειραιώς και αυτό απεικονίζεται στο διάγραμμα 2. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος αύξησης του προσωπικού στην Τράπεζα Πειραιώς άγγιξε το 4% και ακολουθεί η Eurobank με 2,7% ενώ στις υπόλοιπες τράπεζες το προσωπικό μειώθηκε. Αυτό συμβαίνει γιατί η συγκεκριμένη τράπεζα (Πειραιώς) έκανε ιδιαίτερη προσπάθεια επέκτασης του δικτύου καταστημάτων η οποία απεικονίζεται στο διάγραμμα 3. Είναι η μοναδική τράπεζα που αύξησε σταθερά κάθε χρόνο το δίκτυο καταστημάτων και έτσι από 217 που ήταν ο αριθμός το 2002 έφτασε τα 302 το 2006. Η ΑΤΕ αύξησε ελάχιστα το δίκτυό της όπως και η Eurobank, με εξαίρεση την τελευταία χρονιά κατά την οποία παρατηρήθηκε αύξηση της τάξης του 17,5%. Τέλος, στην Alpha Bank και την ΕΤΕ παρατηρήθηκε μείωση των καταστημάτων η οποία ήταν αποτέλεσμα είτε συγχωνεύσεων είτε τερματισμού λειτουργίας τους.

Διάγραμμα 2: Αριθμός Προσωπικού

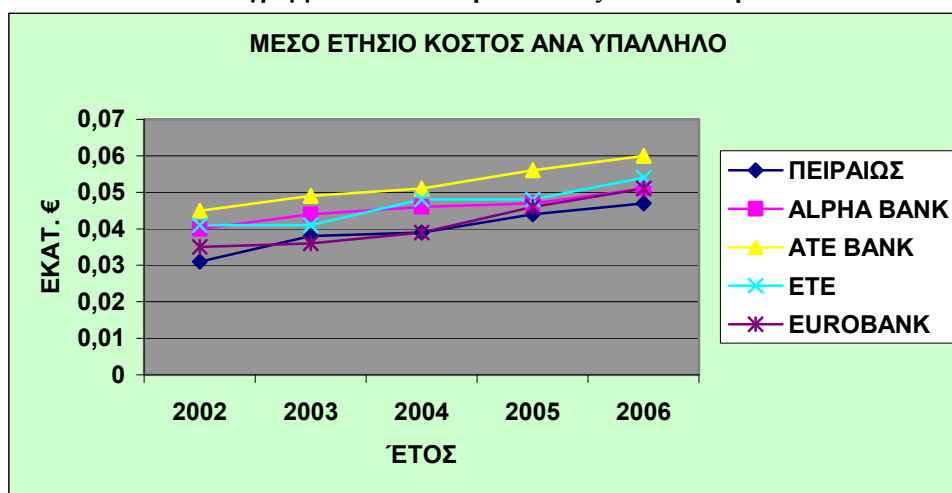


Διάγραμμα 3: Αριθμός Καταστημάτων



Στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 4) απεικονίζεται το μέσο κόστος ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτει από τη διαίρεση το συνολικού κόστους με το σύνολο του προσωπικού. Έτσι, ενώ θα περίμενε κανείς να παρουσιάζεται περίπου η ίδια εικόνα με το διάγραμμα 1, τα πράγματα είναι διαφορετικά. Το μοναδιαίο ετήσιο κόστος κάθε υπαλλήλου είναι μεγαλύτερο για την ΑΤΕ Bank και φτάνει τα € 0,06 εκατ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 33,3% σε σύγκριση με το 2002 που ήταν € 0,045 εκατ. Στη συνέχεια ακολουθεί η ΕΤΕ με € 0,054 εκατ. το 2006, η Alpha Bank μαζί με τη Eurobank που έφτασαν το 2006 να έχουν μέσο ετήσιο κόστος € 0,051 εκατ. και τέλος η Πειραιώς η οποία έφτασε τα € 0,047 εκατ. Όσον αφορά την γενικότερη πορεία του μέσου ετήσιου κόστους όλων των τραπεζών, δεν παρατηρείται κάτι άξιο σχολιασμού σχετικά με τις μεταβολές που υπόκειται το κόστος, παρά μόνο το γεγονός ότι η ΑΤΕ Bank όπως θα δούμε και παρακάτω είναι η τράπεζα με τον μικρότερο κύκλο εργασιών και τα λιγότερα κέρδη όμως έχει το μεγαλύτερο μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο.

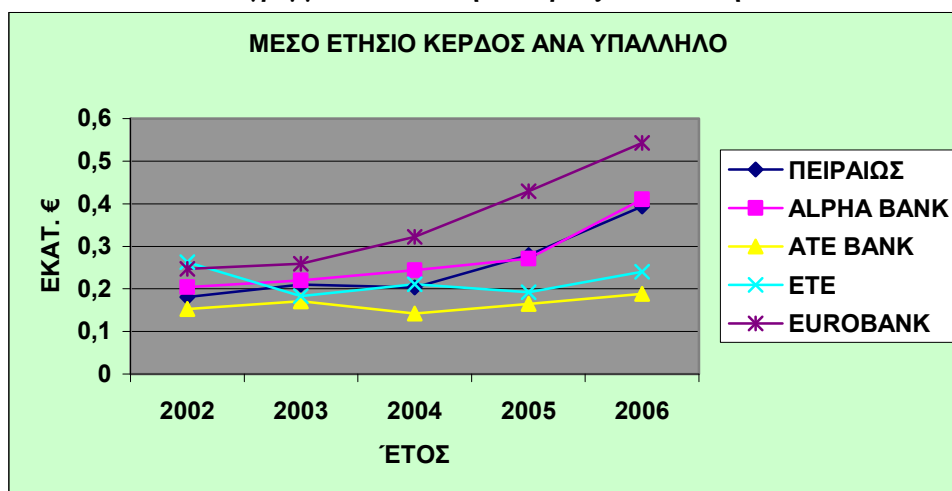
Διάγραμμα 4: Μέσο ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο



Σε αντίθεση με το παραπάνω διάγραμμα, στο διάγραμμα 5 παρατηρούμε το μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο δηλαδή την αποδοτικότητα κάθε υπαλλήλου. Φαίνεται λοιπόν η Eurobank να υπερτερεί πολύ έναντι των άλλων τραπεζών. Είναι η πρώτη τράπεζα που εφαρμόσε το σύστημα σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση και έτσι έδωσε κίνητρο στους υπαλλήλους στο να προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει η Διοίκηση σε κάθε κατάσταση. Όταν το κατάστημα πετύχει το στόχο που του έχει τεθεί στα διάφορα προϊόντα, του χορηγείται ένα χρηματικό ποσό σαν

ανταπόδοση το οποίο κατανέμεται στους υπαλλήλους ανάλογα με το τι έχει προσφέρει ο καθένας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Όλα αυτά τα λέω εκ πείρας διότι σαν υπάλληλος της Eurobank έχω γνωρίσει από κοντά τον τρόπο λειτουργίας στην συγκεκριμένη τράπεζα και έχω συνηθίσει πλέον, όπως και οι περισσότεροι υπάλληλοι στο να προσπαθώ για το καλύτερο γιατί το ποσό της ανταπόδοσης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Εξάλλου η Eurobank θεωρείται ως η πιο πειστική τράπεζα για τους υπαλλήλους της και αυτό γιατί συνέχεια προσπαθεί με διάφορα σεμινάρια αλλά και θέτοντας όλο και περισσότερους στόχους να κάνει τους υπαλλήλους της καλύτερους και απ' ότι φαίνεται από το διάγραμμα 5 τα καταφέρνει καλά. Στη συνέχεια ακολουθεί η Alpha Bank σχεδόν μαζί με την Τράπεζα Πειραιώς με ελαφρύ προβάδισμα της Alpha Bank ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια. Στις τελευταίες θέσεις έρχονται η ΕΤΕ και η ΑΤΕ Bank. Αυτό βέβαια ίσως να μην είναι τυχαίο αν σκεφτεί κανείς ότι οι δύο αυτές τράπεζες είναι δημόσιες ενώ οι πρώτες τρεις ήταν ιδιωτικές και όπως ξέρουμε όλοι στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας υστερεί αρκετά του ιδιωτικού σε επίπεδο απόδοσης.

Διάγραμμα 5: Μέσο ετήσιο κέρδος ανά υπάλληλο



Στη συνέχεια, στο διάγραμμα 6 στο οποίο παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών των πέντε τραπεζών παρατηρούμε με μια πρώτη ματιά τα εξής: η Eurobank η οποία ξεκίνησε το 2002 σαν δεύτερη μετά την ΕΤΕ και μάλιστα με μεγάλη διαφορά, στο τέλος της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου αποκτά μεγάλο πλεονέκτημα και γίνεται η τράπεζα με τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών. Ας σχολιάσουμε όμως καλύτερα κάθε τράπεζα ξεχωριστά:

Η Πειραιώς παρουσιάζει μια σχετικά μικρή αύξηση τα πρώτα χρόνια με εξαίρεση το 2005 και 2006, που παρουσίασε αύξηση της τάξης του 49,1% και 42,7% αντίστοιχα. Σε αυτό βέβαια βοήθησε η μεγάλη αύξηση του δικτύου καταστημάτων τα δύο αυτά χρόνια. Η μέση αύξηση των εσόδων για την χρονική περίοδο 2002-2006 ήταν 27,8% και είναι σίγουρα αρκετά καλή για μια τράπεζα του μεγέθους αυτού, αφού είναι η πιο μικρή από τις πέντε.

Η Alpha Bank παρουσιάζει και αυτή αρχικά μια στοιχειώδη αύξηση με εξαίρεση την τελευταία χρονιά την οποία παρουσιάζει μια αλματώδη αύξηση της τάξης του 51,1%, παρόλο που το δίκτυο καταστημάτων μειώθηκε την τελευταία χρονιά κατά 3,3%. Η μέση αύξηση των εσόδων για την εξεταζόμενη χρονική περίοδο είναι 17,9%.

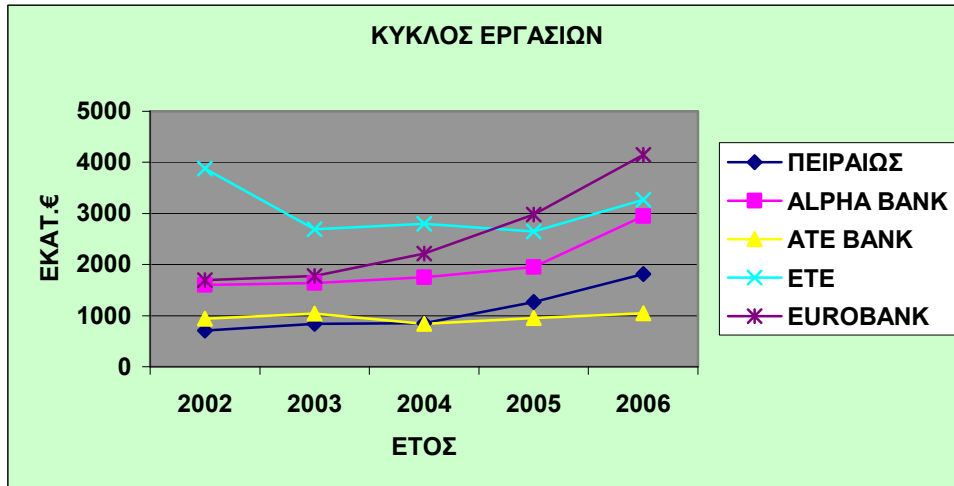
Η ATE Bank παρουσιάζει μια σταθερή πορεία με πολύ μικρές μεταβολές και τελική μέση αύξηση μόλις 3,6% κάτι που δεν συμφωνεί και δεν θεωρείται ικανοποιητικό για το μέγεθος της τράπεζας.

Στη συνέχεια η ETE παρουσιάζει το 2002 μια μεγάλη πτώση της τάξης του 30,5% ενώ τις υπόλοιπες χρονιές μια σχετικά σταθερή πορεία φτάνοντας στο τέλος της περιόδου 2002-2006 με μια μέση μείωση της τάξης του 2,1%.

Τέλος όσον αφορά την Eurobank, όπως ειπώθηκε και πιο πριν παρουσιάζει την μεγαλύτερη αύξηση έναντι όλων των τραπεζών και μάλιστα σε όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου και όχι μόνο τις τελευταίες χρονιές όπως παρατηρήθηκε στις άλλες τράπεζες. Σε αυτό συνετέλεσε και η παράλληλη αύξηση του αριθμού των καταστημάτων. Η μέση αύξηση των εσόδων αγγίζει το 25,8%.

Τέλος δεν θα πρέπει να παραληφθεί και πάλι ότι το συμπέρασμα που βγαίνει από το διάγραμμα είναι η σαφέστατη υπερτέρηση των ιδιωτικών τραπεζών έναντι των δημόσιων. Οι δύο δημόσιες ATE Bank και ETE παρουσιάζουν αν όχι μείωση τουλάχιστον πολύ μικρή βελτίωση του κύκλου εργασιών ενώ όλες οι υπόλοιπες τράπεζες που είναι ιδιωτικές δείχνουν μια ιδιαίτερα μεγάλη βελτίωση τόσο του κύκλου εργασιών όσο και των υπόλοιπων στοιχείων κέρδους, αποδοτικότητας και γενικότερης επέκτασης και αύξησης του μεριδίου αγοράς.

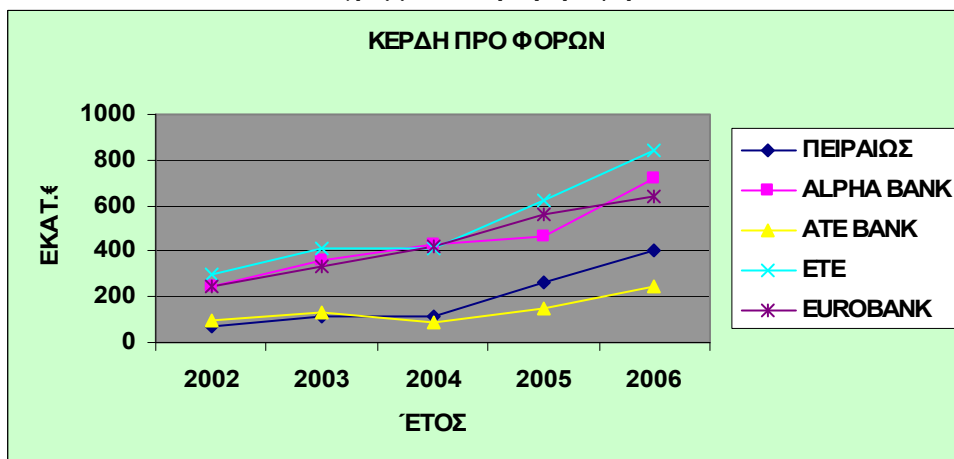
Διάγραμμα 6: Κύκλος Εργασιών



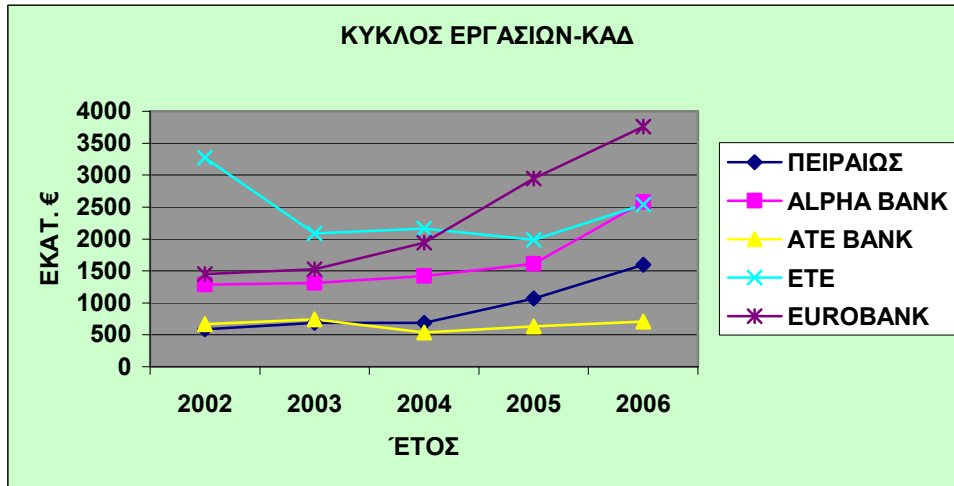
Το τελευταίο στοιχείο που ερευνήθηκε και το πιο σημαντικό είναι τα κέρδη προ φόρων. Στο διάγραμμα 7 όπου εμφανίζονται τα κέρδη, δεν παρατηρείται όπως θα περίμενε κανείς, η ίδια εικόνα με πριν (διάγραμμα 6). Συγκεκριμένα, η ΕΤΕ είναι η πρώτη τράπεζα σε κέρδη και ακολουθούν η Alpha Bank, η Eurobank, η Πειραιώς και τελευταία η ATE bank.

Αφαιρώντας το κόστος ανθρώπινου δυναμικού από τον κύκλο εργασιών καταλήξαμε στο διάγραμμα 8 όπου απεικονίζεται η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μεγεθών. Όπως παρατηρούμε το διάγραμμα 8 μοιάζει αρκετά με το διάγραμμα 6. Έτσι λοιπόν μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι στην τελική κατάταξη των τραπεζών όσον αφορά τα κέρδη προ φόρων, έπαιξαν σημαντικό ρόλο άλλα έξοδα όπως π.χ. τα έξοδα διοίκησης, οι αποσβέσεις ή τα λοιπά έξοδα εκμετάλλευσης, κι έτσι ενώ η Eurobank ήταν πρώτη όσον αφορά τον κύκλο εργασιών της κατέληξε τρίτη στο ιστόγραμμα των κερδών.

Διάγραμμα 7: Κέρδη προ φόρων



Διάγραμμα 8: Κύκλος Εργασιών - ΚΑΔ



12 Συμπεράσματα

Μετά από τον τραπεζικό και διατραπεζικό αναλυτικό σχολιασμό του κόστους ανθρώπινου δυναμικού, του αριθμού καταστημάτων, του αριθμού προσωπικού, του μέσου ετήσιου κόστους και κέρδους ανά υπάλληλο, του κύκλου εργασιών και των κερδών προ φόρων των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών στην Ελλάδα καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ κόστους ανθρώπινου δυναμικού και κέρδους.

Καταρχήν πολιτική και των πέντε τραπεζών είναι η γενικότερη προσπάθεια συγκράτησης των δαπανών προσωπικού και γενικότερα των δαπανών λειτουργίας με παράλληλη αύξηση των κερδών, και όπως φάνηκε όλες κατάφεραν σε ένα βαθμό να μειώσουν τον ρυθμό αύξησης του κόστους ανθρώπινου δυναμικού.

Όλες αρχικά διερεύνησαν τα μερίδια αγοράς στην ελληνική και στις τραπεζικές αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται η καθεμιά. Στη συνέχεια ανάλογα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνά τους αύξησαν ή μείωσαν τον αριθμό του προσωπικού και των καταστημάτων τους. Συγκεκριμένα η Τράπεζα Πειραιώς αύξησε τον αριθμό προσωπικού και τον αριθμό των καταστημάτων θεωρώντας ότι αυξάνοντας το δίκτυο καταστημάτων και τοποθετώντας το κάθε κατάστημα στον κατάλληλο χώρο (τοποθεσία) θα πετύχαινε μεγαλύτερα κέρδη. Όσον αφορά τον αριθμό του προσωπικού ήταν φυσικό να αυξηθεί αφού αυξήθηκε και το δίκτυο καταστημάτων. Την ίδια τακτική ακολούθησε και η Eurobank ενώ η Alpha Bank και η ΕΤΕ έκαναν ακριβώς το αντίθετο, μείωσαν και τον αριθμό των καταστημάτων και τον αριθμό του προσωπικού θεωρώντας ότι κάποια καταστήματα που δεν ήταν κερδοφόρα θα έπρεπε να κλείσουν και ίσως να ανοίξουν κάποια άλλα (λιγότερα σε αριθμό) σε άλλες περιοχές. Αποτέλεσμα της μείωσης των καταστημάτων ήταν και μείωση του προσωπικού. Πολιτική συγκεκριμένα της Alpha Bank είναι η εξοικονόμηση προσωπικού μέσω αυτοματοποίησης των συναλλαγών και διεκπεραίωσης μέρους των εργασιών σε κεντρικό επίπεδο.

Ενδιαφέρον ήταν το επιχείρημα της ΑΤΕ η οποία μείωσε τον αριθμό του προσωπικού και αύξησε τον αριθμό των καταστημάτων. Η ΑΤΕ θεώρησε ότι ο αριθμός του προσωπικού ήταν υπεραρκετός και έτσι έκανε λιγότερες προσλήψεις απ' ότι ήταν οι αποχωρήσεις. Από την άλλη, αύξησε το δίκτυο καταστημάτων θεωρώντας ότι έτσι θα αυξηθεί ο κύκλος εργασιών της και κατά συνέπεια τα κέρδη της.

Τέλος, όσον αφορά τον αριθμό του προσωπικού, δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να σημειώσουμε ότι οι πολυάριθμες αποχωρήσεις του προσωπικού όλων των τραπεζών οφείλονται στο πρόγραμμα της εθελούσιας εξόδου που εφάρμοσαν. Υψηλόβαθμα στελέχη με πολύχρονη θητεία στην τράπεζα λαμβάνοντας ιδιαίτερα σεβαστά ποσά, αποχώρησαν από τις τράπεζες. Αυτό βέβαια το πρόγραμμα έχει κοστίσει αρκετά σε όλες τις τράπεζες.

Στο δεύτερο και πιο σημαντικό σημείο που πρέπει να σταθούμε είναι ότι όλες οι τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην προσέλκυση ατόμων με υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εξειδικευμένες γνώσεις, αλλά και στη διαρκή επιδίωξη οι εργαζόμενοι με υψηλή κατάρτιση να αποτελούν το βασικό κεφάλαιο της τράπεζας και παράγοντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου ολοένα και αυξάνεται σε αντίθεση με το ποσοστό των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που μειώνεται. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι όλες οι τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στην ηλικία αφού ο μέσος όρος ηλικίας έχει μειωθεί αρκετά. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το αρκετά υψηλό επίπεδο μόρφωσης αλλά και εκπαίδευσης του προσωπικού, δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα να υιοθετήσει με σχετική ευκολία τις νέες τεχνολογίες, να αφομοιώσει γρήγορα τις αλλαγές στο περιβάλλον και να δώσει άμεσα λύσεις στις νέες απαιτήσεις των πελατών της.

Όλα αυτά έρχεται να τα συμπληρώσει η μεγάλη σημασία που δίνουν στην εκπαίδευση προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Η επιμόρφωση του προσωπικού εστιάζεται κυρίως σε θέματα προώθησης προϊόντων λιανικής τραπεζικής, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων και ποιοτικής εξυπηρέτησης εσωτερικής (μονάδες διοίκησης) και εξωτερικής (δίκτυο) πελατείας.

Τέλος δεν πρέπει να μείνει ασχολίαστο το γεγονός ότι οι δημόσιες τράπεζες έχουν μεγάλες διαφορές από τις ιδιωτικές. Καταρχήν οι προσλήψεις γίνονται με το σύστημα επιλογής και το γραπτό διαγωνισμό του ΑΣΕΠ και οι υπηρεσίες της Τράπεζας στελεχώνονται κυρίως από τακτικό προσωπικό που ανέρχεται περίπου στο 97% του συνόλου των εργαζομένων και κατά το υπόλοιπο από προσωπικό με ειδικό καθεστώς. Εκτός όμως από τη διαφορά που παρουσιάζουν στον τρόπο πρόσληψης, η πιο σημαντική διαφορά έγκειται στη αποδοτικότητα των υπαλλήλων, στον κύκλο εργασιών και γενικότερα στο ύψος των κερδών. Παρόλο που οι δύο δημόσιες τράπεζες που μελετήσαμε (ΑΤΕ Bank και ΕΤΕ) διαθέτουν μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, δεν κατάφεραν να φτάσουν τα κέρδη και την αποδοτικότητα των υπόλοιπων ιδιωτικών τραπεζών. Αυτό βέβαια είναι ένα γενικότερο πρόβλημα που

παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αλλά ο σχολιασμός του ξεφεύγει πολύ από τα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας.

Πάντως γενικότερα ο τραπεζικός τομέας είναι από τους πιο επιτυχημένους και κερδοφόρους και οι τράπεζες καταφέρνουν χρόνο με το χρόνο να αυξήσουν τα κέρδη τους. Κύρια προτεραιότητά τους για την επίτευξη του στόχου τους, που είναι η αύξηση των κερδών, είναι η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών τους καθώς και η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Παράλληλα με την επέκταση του δικτύου τους και στο εξωτερικό, το μέλλον τους είναι σίγουρα ευοίωνο.

13 Παράρτημα

Για να έχει κανείς μια πληρέστερη εικόνα για το επίπεδο των αμοιβών στον τραπεζικό τομέα παρατίθεται η συλλογική σύμβαση εργασίας τραπεζών – ΟΤΟΕ για τα έτη 2006-2007 όπου παρατίθεται αναλυτικά ο μισθός καθώς και τα επιδόματα των εργαζομένων.

Άρθρο 1 Βασικός Μισθός

α) Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού διαμορφώνονται από 1^η Ιανουαρίου 2006 ως εξής:

Κλιμ.	Κύριο Προσωπικό	Βοηθητικό Προσωπικό	Προσωπικό Καθαριότητας	Υποδ/ντές	Διευθυντές
0	828,00	766,00	729,00		
1	829,00	769,00	732,00		
2	830,00	770,00	733,00		
3	831,00	771,00	735,00		
4	832,00	773,00	736,00		
5	833,00	774,00	737,00		
6	834,00	776,00	739,00		
7	835,00	777,00	740,00		
8	836,00	779,00	742,00		
9	837,00	780,00	744,00		
10	839,00	782,00	745,00		
11	840,00	784,00	747,00		
12	841,00	785,00	748,00		
13	842,00	787,00	750,00		
14	843,00	788,00	751,00		
15	844,00	789,00	753,00		
16	845,00	791,00	754,00		
17	849,00	798,00	755,00		
18	858,00	808,00	757,00		
19	870,00	815,00	758,00		
20	880,00	824,00	759,00		
21	890,00	833,00	761,00		
22	900,00	842,00	762,00		
23	911,00	850,00	764,00		
24	922,00	859,00	765,00		

25	932,00	867,00	766,00		
26	942,00	876,00	769,00		
27	952,00	885,00	771,00		
28	963,00	892,00			
29	973,00	901,00			
30	984,00	911,00			
31	994,00				
32	1.004,00				
33	1.016,00			1.215,00	1.405,00
34	1.026,00	920,00	772,00	1.228,00	1.418,00
35	1.036,00	928,00	775,00	1.241,00	1.434,00
36	1.046,00	937,00	780,00	1.252,00	1.449,00
37	1.057,00	948,00	786,00	1.266,00	1.464,00
38	1.068,00	955,00	791,00	1.277,00	1.478,00
39	1.077,00	964,00	796,00	1.290,00	1.492,00
40	1.088,00	974,00	800,00	1.303,00	1.507,00
41	1.098,00	983,00	806,00	1.316,00	1.521,00

β) Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού διαμορφώνονται από 1^η Ιανουαρίου 2007 ως εξής:

Κλιμ.	Κύριο Προσωπικό	Βοηθητικό Προσωπικό	Προσωπικό Καθαριότητας	Υποδ/ντές	Διευθυντές
0	875,00	813,00	776,00		
1	876,00	816,00	779,00		
2	877,00	817,00	780,00		
3	878,00	818,00	782,00		
4	879,00	820,00	783,00		
5	880,00	821,00	784,00		
6	881,00	823,00	786,00		
7	882,00	824,00	787,00		
8	883,00	826,00	789,00		
9	884,00	827,00	791,00		
10	886,00	829,00	792,00		
11	887,00	831,00	794,00		
12	888,00	832,00	795,00		
13	889,00	834,00	797,00		
14	890,00	835,00	798,00		
15	891,00	836,00	800,00		
16	892,00	838,00	801,00		
17	896,00	845,00	802,00		

18	905,00	855,00	804,00		
19	917,00	862,00	805,00		
20	927,00	871,00	806,00		
21	937,00	880,00	808,00		
22	947,00	889,00	809,00		
23	958,00	897,00	811,00		
24	969,00	906,00	812,00		
25	979,00	914,00	813,00		
26	989,00	923,00	816,00		
27	999,00	932,00	818,00		
28	1.010,00	939,00			
29	1.020,00	948,00			
30	1.031,00	958,00			
31	1.041,00				
32	1.051,00				
33	1.063,00			1.262,00	1.452,00
34	1.073,00	967,00	819,00	1.275,00	1.465,00
35	1.083,00	975,00	822,00	1.288,00	1.481,00
36	1.093,00	984,00	827,00	1.299,00	1.496,00
37	1.104,00	995,00	833,00	1.313,00	1.511,00
38	1.115,00	1.002,00	838,00	1.324,00	1.525,00
39	1.124,00	1.011,00	843,00	1.337,00	1.539,00
40	1.135,00	1.021,00	847,00	1.350,00	1.554,00
41	1.145,00	1.030,00	853,00	1.363,00	1.568,00

Άρθρο 2 Ποσοστιαία Επιδόματα

Τα κατά την 31-12-2005 ποσοστιαία επιδόματα, που καταβάλλονται βάσει ΣΣΕ, Δ.Α. ή με οποιονδήποτε τρόπο, θα εξακολουθούν να υπολογίζονται με τους εκάστοτε βασικούς μισθούς του Ενιαίου Μισθολογίου (Ε.Μ.), με τα ίδια ποσοστά και με τους ίδιους όρους, που ισχύουν μέχρι σήμερα, δηλαδή:

A) Επιδόματα τυπικών προσόντων

Πολυετίας

Υπολογίζεται ως ποσοστό 1,75% επί του βασικού μισθού, για κάθε έτος, μετά το 3ο κλιμάκιο από την πρόσληψη μέχρι το 41ο κλιμάκιο . Έτσι το επίδομα πολυετίας φθάνει μέχρι και 71,75% του βασικού μισθού (κλιμακίου) του Ε.Μ.

(Υπολογίζονται η εκτός Τράπεζας προϋπηρεσία και τα χρόνια του Στρατού).

Επιστημονικό

Υπολογίζεται επί του βασικού μισθού των κλιμακίων του Ενιαίου Μισθολογίου ως ποσοστό:

1. Πτυχιούχοι ΤΕΙ 16%
2. Πτυχιούχοι ΑΕΙ 25%
3. Μεταπτυχιακοί (Master) 35%
4. Οικ/γοι μέχρι 25ο κλιμ, ή Τμ. Α' μέχρι 27ο κλιμ. 39%
5. Οικ/γοι πάνω από 25ο κλιμ. ή Τμ. Α' πάνω από 27 52%
6. Κάτοχοι αναγνωρισμένου διδακτορικού τίτλου 40%

Οι περιπτώσεις 4 και 5 αφορούν τους υπαλλήλους που υπηρετούν στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού.

Επίδομα ξένων γλωσσών

Υπολογίζεται επί του αντίστοιχου κλιμακίου με ποσοστό 7%

Οι τίτλοι για τη χορήγηση του επιδόματος καθορίζονται ως εξής:

- **Αγγλική γλώσσα:** Proficiency of Michigan or Cambridge, G.C.E.
- **Γαλλική γλώσσα:** Supérieur (διετούς φοίτησης μέχρι το 1979 και τριετούς από το 1980), Sorbonne δεύτερης βαθμίδας, Baccalaureat

- **Γερμανική γλώσσα:** Grosses Deutsches Sprachdiplom (Inst. Goethe Αθηνών ή Μονάχου), Abitur.
- **Λοιπές γλώσσες:** Επάρκεια Υπ. Παιδείας.

Η κατοχή πτυχίου ή μεταπτυχιακού τίτλου Ανώτατης Σχολής της Αλλοδαπής, σε μια από τις παραπάνω γλώσσες καθώς και η επάρκεια του Υπ. Παιδείας παρέχουν το δικαίωμα καταβολής του επιδόματος. Επίσης, με την Επιχ. Σύμβαση του '96, χορηγείται σε όλους τους υπαλλήλους που μετατίθενται από μονάδα του εσωτερικού σε μονάδα του εξωτερικού, εφόσον θα χρησιμοποιούν την τοπική γλώσσα.

Ισολογισμού

Αναλογεί σε μισό μισθό, που καταβάλλεται στις αρχές Μαρτίου κάθε χρόνου με απόφαση της Διοίκησης σύμφωνα με το άρθρο 68 του οργανισμού, με ελάχιστο ποσό 683€.

B) Κοινωνικά

Οικογενειακά

- **Γάμου.** Υπολογίζεται σε 10% του αντίστοιχου κλιμακίου του ενιαίου μισθολογίου. Καταβάλλεται και στους δύο συζύγους εφ' όσον αυτοί εργάζονται στην Τράπεζα. Το επίδομα καταβάλλεται και στους διαζευγμένους, ανεξάρτητα αν έχουν παιδιά ή όχι, καθώς και στις ανύπαντρες μητέρες.
- **Τέκνων.** Χορηγείται και στους δύο συζύγους που εργάζονται στην τράπεζα και είναι 5% για το πρώτο παιδί, 7,5% για το δεύτερο, 10% για το τρίτο και 15% για κάθε παιδί πάνω από τα τρία.

Το ελάχιστο καταβαλλόμενο ποσό υπολογίζεται επί του 24ου κλιμακίου. Η ρύθμιση αυτή ισχύει για όλα τα οικογενειακά επιδόματα.

Άρθρο 3 Βρεφονηπιακοί σταθμοί

Το ύψος του επιδόματος βρεφονηπιακού σταθμού, που είχε καθοριστεί από 1.1.2005 σε 184 ευρώ, αναπροσαρμόζεται από 1.1.2006 κατά 5% και διαμορφώνεται σε 193 ευρώ και από 1.1.2007 επίσης κατά 5% και διαμορφώνεται σε 203 ευρώ, χορηγείται δε σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις του άρθρου Β.11 της Σ.Σ.Ε. Τραπεζών Ο.Τ.Ο.Ε. 1996.

Άρθρο 4 Επίδομα τοκετού

Το επίδομα τοκετού του άρθρου 4 της Σ.Σ.Ε. 1984, όπως ισχύει σήμερα, που είχε καθοριστεί από 1.1.2005 σε 1240 ευρώ αναπροσαρμόζεται από 1.1.2006 κατά 5% και διαμορφώνεται σε 1302 ευρώ και από 1.1.2007 επίσης κατά 5% και διαμορφώνεται σε 1367 ευρώ. Κατά τα λοιπά ισχύουν οι προϋποθέσεις χορήγησης, που προβλέπει το άρθρο 4 της Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. 1984.

Άρθρο 5 Κατασκηνώσεις

Το ύψος του κατασκηνωτικού επιδόματος του άρθρου ΙΙ.7 της Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. 1993, όπου και όπως καταβάλλεται, που είχε καθοριστεί από 1.1.2005 σε 657 ευρώ, αναπροσαρμόζεται από 1.1.2006 κατά 5% και διαμορφώνεται σε 690 ευρώ και από 1.1.2007 επίσης κατά 5% και διαμορφώνεται σε 724 ευρώ. Κατά τα λοιπά το επίδομα συνεχίζει να καταβάλλεται με τους ισχύοντες όρους και προϋποθέσεις.

Άρθρο 6 Δραστηριότητες ΙΝΕ / ΟΤΟΕ

Οι τράπεζες και επιχειρήσεις που καλύπτονται από την σύμβαση αυτή ενισχύουν, ανάλογα με την αριθμητική δύναμη των υπαλλήλων τους, με το συνολικό ποσό των 150.570 ευρώ, για το έτος 2006 και με το συνολικό ποσό των 158.100 ευρώ για το έτος 2007, τα ερευνητικά - επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Εργασίας της Ο.Τ.Ο.Ε., σύμφωνα με τον προγραμματισμό υλοποίησής τους, που θα προϋποβάλλεται στις τράπεζες και επιχειρήσεις αυτές, κατά τα μέχρι σήμερα ισχύοντα.

Άρθρο 7 Πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες

Το ποσό που προβλέπεται από το άρθρο 4.7 της Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. 1994-1995 και Β.10 της Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. 1996, για την οικονομική ενίσχυση των πολιτιστικών λεσχών, που είχε καθοριστεί από 1.1.2005 σε 13.781 ευρώ μηνιαίως, αναπροσαρμόζεται από 1.1.2006 κατά 5% και διαμορφώνεται σε 14.470 ευρώ μηνιαίως και από 1.1.2007 επίσης κατά 5% και διαμορφώνεται σε 15.193 ευρώ μηνιαίως.

Αντίστοιχα, το ποσό για τον εργασιακό αθλητισμό, που είχε καθοριστεί από 1.1.2005 σε 2.867 ευρώ μηνιαίως αναπροσαρμόζεται από 1.1.2006 κατά 5% και διαμορφώνεται σε 3.010 ευρώ μηνιαίως και από 1.1.2007 επίσης κατά 5% και διαμορφώνεται σε 3.160 ευρώ μηνιαίως.

Τα ανωτέρω συνολικά ποσά καταβάλλονται από τις τράπεζες και επιχειρήσεις που καλύπτονται από την σύμβαση αυτή ανάλογα με την αριθμητική δύναμη των υπαλλήλων κάθε μιας.

Άρθρο 8 Κωδικοποίηση διατάξεων για την χορήγηση επιδόματος τέκνων

Στους φυσικούς, θετούς, άγαμους, διαζευγμένους ή χήρους γονείς χορηγείται επίδομα για κάθε τέκνο, στο κλιμακούμενο ποσοστό που προβλέπεται κατά τη σειρά γέννησής του, ανεξαρτήτως της χρονικής στιγμής που άλλα τέκνα συμπληρώνουν το προβλεπόμενο ανώτατο χρονικό όριο χορήγησης του επιδόματος αυτού, κατά τα οριζόμενα στον ακόλουθο πίνακα:

α. Για το πρώτο παιδί σε ποσοστό 5%

β. Για το δεύτερο παιδί σε ποσοστό 7,5%

γ. Για το τρίτο παιδί σε ποσοστό 10%

δ. Για το τέταρτο και για κάθε παιδί πέραν του τέταρτου σε ποσοστό 15%

Το ως άνω επίδομα υπολογίζεται ως ποσοστό επί του βασικού μισθού (κλιμακίου) του Ε.Μ. στο οποίο εκάστοτε ανήκει ο/η εργαζόμενος/η, με ελάχιστη βάση υπολογισμού το 24^ο κλιμάκιο του Ενιαίου Μισθολογίου του κύριου προσωπικού και

καταβάλλεται στους δυο γονείς μέχρις ότου το παιδί συμπληρώσει το 21^ο έτος της ηλικίας του και εφόσον φοιτά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, συνεχίζει να καταβάλλεται, μέχρι την συμπλήρωση του 25^{ου} έτους. Προκειμένου για παιδιά με σωματική, πνευματική ή ψυχική αναπηρία άνω του 67%, η οποία πιστοποιείται σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 8 Ν. 1483/84, το ως άνω επίδομα δεν περικόπτεται με την ενηλικίωσή τους, αλλά εξακολουθεί να καταβάλλεται στους δικαιούχους γονείς, χωρίς διακοπή.

Άρθρο 9 Ωράριο λειτουργίας ειδικών υπηρεσιών / μονάδων

1. Για τις υπηρεσίες των τραπεζών και λοιπών επιχειρήσεων που καλύπτονται από την παρούσα Σύμβαση, οι οποίες λόγω της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου τους είναι απαραίτητο να λειτουργούν καθ' όλες τις ημέρες της εβδομάδας, συνεχώς ή με βάρδιες, οι οποίες ξεκινούν ή εκτείνονται πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας του άρθρου 5 της ΣΣΕ 2002-2003, δύνανται να οριστούν ειδικά ωράρια απασχόλησης του αντίστοιχου προσωπικού ή μέρους αυτού, μετά από συμφωνία της επιχείρησης με τον πλέον αντιπροσωπευτικό Σύλλογο.

2. Με προϋπόθεση, σε κάθε περίπτωση, την εκούσια υπαγωγή του κάθε εργαζόμενου στο ειδικό ωράριο, με τις συμφωνίες αυτές ορίζονται (μεταξύ άλλων) τα κάτωθι:

- Τα χρονικά όρια εργασίας (ημέρες απασχόλησης, ώρα έναρξης και λήξης) για την κάθε βάρδια, χωρίς υπέρβαση του υφιστάμενου ημερησίου και εβδομαδιαίου ανώτατου χρόνου εργασίας,
- Τυχόν πρόσθετη αποζημίωση ή άλλη αντιπαροχή, προς το προσωπικό που απασχολείται με ειδικά ωράρια και οι όροι χορήγησής της,
- Οι προϋποθέσεις τήρησης σε κάθε περίπτωση πενθήμερης εβδομαδιαίας απασχόλησης για τους εργαζομένους που απασχολούνται με το κανονικό ωράριο εργασίας και καλύπτονται από την παρούσα σύμβαση,
- Κάθε άλλο θέμα εφαρμογής και τροποποίησης των εν λόγω ωραρίων.

3. Οι συμφωνίες αυτές τίθενται σε ισχύ από την επομένη της κατάθεσής τους στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας.

4. Συμφωνίες που ήδη έχουν συναφθεί κατά επιχείρηση και αφορούν στις υπηρεσίες της παρ. 1 ανωτέρω δεν τίγονται, εφόσον πληρούν τουλάχιστον τις προϋποθέσεις της παρ. 2 και κατατεθούν αρμοδίως στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας.

Άρθρο 10 Ειδικό ωράριο λειτουργίας ορισμένων καταστημάτων

Σύμφωνα με τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας του 2002 ο χρόνος εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων συμφωνείται σε 37 ώρες εβδομαδιαίως και οι ώρες συναλλαγής με το κοινό σε 32 και τα αντίστοιχα ωράρια διαμορφώνονται από 1-9-2002 ως ακολούθως:

Ωράριο εργασίας

Δευτέρα-Τρίτη-Τετάρτη-Πέμπτη: 7.45 – 15.15

Παρασκευή: 7.45 – 14.45

Ωράριο συναλλαγών

Δευτέρα-Τρίτη-Τετάρτη-Πέμπτη: 8.00 – 14.30

Παρασκευή: 8.00 – 14.00

Ο συγκεκριμένος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας και ωράριο συναλλαγών ισχύουν και στη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας του 2006 με τις εξής όμως αλλαγές:

Κάθε Τράπεζα ορίζει τα καταστήματά της που λειτουργούν κατ' εξαίρεση πέραν του ωραρίου εργασίας και συναλλαγών, όπως καθιερώθηκε με την ΣΣΕ ΟΤΟΕ Τραπεζών 2002 - 2003, ως εξής: έως δέκα (10) καταστήματα εφόσον διαθέτει δίκτυο άνω των 150 καταστημάτων, έως πέντε (5) καταστήματα εφόσον διαθέτει δίκτυο από 31 μέχρι 150 καταστήματα και έως δυο (2) καταστήματα εφόσον διαθέτει δίκτυο από 1 μέχρι 30 καταστήματα για την εξυπηρέτηση του κοινού και των συναλλαγών στη συγκεκριμένη περιοχή του καθενός από τα παραπάνω καταστήματα, χωρίς τη διαφοροποίηση του ωραρίου εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, που στην περίπτωση αυτή θα απασχολούνται σε βάρδιες.

Τα ως άνω καταστήματα θα λειτουργούν εντός του παρακάτω χρονικού πλαισίου:

Δευτέρα - Παρασκευή

έναρξη: από την έναρξη λειτουργίας των Τραπεζικών καταστημάτων, όπως εκάστοτε ορίζεται.

λήξη: το αργότερο έως 20:30.

Σάββατο

έναρξη: από 10:00

λήξη: το αργότερο έως 17 :00

Το προσωπικό των ως άνω καταστημάτων, όταν εργάζεται Σάββατο, απασχολείται 35 ώρες κατ' ανώτατο όριο την εβδομάδα.

Με προϋπόθεση την εκούσια απασχόληση κάθε εργαζομένου στα ως άνω καταστήματα πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας του άρθρου 5 της ΣΣΕ 2002-2003 και την τήρηση σε κάθε περίπτωση της πενθήμερης απασχόλησης, κατά τα λοιπά, τα χρονικά όρια εργασίας, η τυχόν πρόσθετη αποζημίωση ή άλλη αντιπαροχή προς το προσωπικό που απασχολείται στα ως άνω καταστήματα, πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας αποτελεί αντικείμενο συμφωνίας της επιχείρησης με τον πλέον αντιπροσωπευτικό Σύλλογο, που ισχύει από την ημέρα της κατάθεσής της στην αρμόδια επιθεώρηση εργασίας.

Άρθρο 11 Στεγαστικά Δάνεια

Το ανώτατο ανά δικαιούχο ποσό στεγαστικού δανείου, που με την ΣΣΕ ΟΤΟΕ-Τραπεζών 2004 - 2005 είχε ορισθεί στα 100.00 ευρώ δύναται να αυξηθεί μέχρι του ποσού των 150.000 ευρώ ανά δικαιούχο. Το ποσό αυτό χορηγείται κατά τα αναφερόμενα στην παραπάνω ΣΣΕ, χωρίς καμία άλλη ποσοτική προσαρμογή, είτε της προσαύξησης του χορηγούμενου ποσού για κάθε παιδί δικαιούχου, είτε του συνολικά διαθέσιμου κατά Τράπεζα κεφαλαίου για την χορήγηση των ως άνω δανείων.

Άρθρο 12 Κατάτμηση κανονικής άδειας

Έχοντας υπόψη το άρθρο 2 του Κεφαλαίου Β της ΣΣΕ ΟΤΟΕ ΤΡΑΠΕΖΩΝ 1996, επιτρέπεται κατ' εξαίρεση μετά από αίτηση του εργαζομένου η, εντός του ιδίου ημερολογιακού έτους, τμηματική χορήγηση της δικαιούμενης κανονικής άδειας υπό την προϋπόθεση ότι ένα τουλάχιστον τμήμα αυτής δεν θα είναι μικρότερο των δέκα (10) συνεχόμενων εργασίμων ημερών. Οι ως άνω άδειες γνωστοποιούνται στις

αρμόδιες επιθεωρήσεις εργασίας σε ετήσια βάση (τον Ιανουάριο κάθε έτους για το αμέσως προηγούμενο έτος).

Άδεια που χορηγείται εντός της χρονικής περιόδου από 1^η Ιανουαρίου έως 30 Απριλίου ή από 1^η Οκτωβρίου έως 31 Δεκεμβρίου προσαυξάνεται κατά μια επιπλέον ημέρα άδειας για κάθε πέντε (5) συνεχείς ή διακεκομμένες ημέρες κανονικής άδειας.

Άρθρο 13 Εφάπαξ ενίσχυση ΟΤΟΕ

Οι Τράπεζες και οι λοιπές επιχειρήσεις που καλύπτονται από την παρούσα σύμβαση, ενισχύουν με το εφάπαξ συνολικό ποσό των 300.000 ευρώ την ΟΤΟΕ για την συντήρηση του κτιρίου της, το οποίο κατανέμεται μεταξύ των Τραπεζών και επιχειρήσεων αυτών ανάλογα με την αριθμητική δύναμη των υπαλλήλων τους την 31.12.2006.

Άρθρο 14 Τελικές Διατάξεις

Όλες οι προηγούμενες Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και Διαιτητικές Αποφάσεις του κλάδου, με οποιονδήποτε τρόπο κι αν θεσπίστηκαν και τέθηκαν σε ισχύ, αποτελούν αδιάσπαστο σύνολο και εφόσον δεν τροποποιούνται με τις διατάξεις της παρούσας εξακολουθούν να ισχύουν παράλληλα με αυτές.

Ευνοϊκότεροι όροι και συνθήκες εργασίας, ρυθμίσεις μισθολογικές και πάσης φύσεως θεσμικές ή λοιπές παροχές, που έχουν θεσπισθεί με διατάξεις νόμων, Ε.Γ.Σ.Σ.Ε., καθώς και για τους τραπεζοϋπαλλήλους με διατάξεις Σ.Σ.Ε., Δ.Α., Κανονισμών, Οργανισμών Προσωπικού Τραπεζών, Πρακτικών Συμφωνίας, Αποφάσεων Δ.Σ. Τραπεζών και Πράξεων Διοικήσεων τους ή με έθιμο ή με επιχειρησιακή συνήθεια, δεν θίγονται από την παρούσα, αλλά εξακολουθούν να ισχύουν και να εφαρμόζονται στο προσωπικό των Τραπεζών.

Η παρούσα Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. ισχύει από την 1.1.2006 και λήγει την 31.12.2007, οι δε διατάξεις της δεσμεύουν τα δύο μέρη για όλο το χρονικό διάστημα και μέχρι την υπογραφή νέας Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας.

Η σύμβαση αυτή συντάχθηκε σε τέσσερα αντίτυπα και κάθε συμβαλλόμενη πλευρά έλαβε από δυο.

14 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αληφαντής Γεώργιος, Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού, εκδόσεις Παμίσιος, Αθήνα 2004. (σελ. 63-77).
- Μαγγιώρου Μαρία, Χαραλαμπίδης Εμμανουήλ, Τσατήρης Γεώργιος, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, εκδόσεις Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 1999, (σελ. 128-208).
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη 2001, (σελ. 3-4, 97-244).
- Armstrong, M. and H. Marlis, (1995), Reward Management: A Handbook of Remuneration strategy and practice. 3rd ad., Kogan Page Ltd:London.
- Sullivan, P. (1998), Profiting from intellectual capital extracting value from innovation, Wiley.
- Schuler, R., (1981), Personnel and Human Resource Management, West Publ. Co.
- Ulrich, D. (1998), Delivering results a new mandate for human resource professionals, A Harvard Business Review Book.
- www.eurobank.gr
- www.alphabank.gr
- www.nbg.gr
- www.atebank.gr
- www.pireausbank.gr
- www.inegsee.gr
- www.tovima.gr
- www.ine.otoe.gr
- www.economist.gr
- www.blr.gr
- www.e-forologia.gr
- www.blr.gr
- www.kae.gr (Κέντρο Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας)
- www.enet.gr (Ελευθεροτυπία)
- www.svsp.gr

- www.taxheaven.gr
- <http://users.otenet.gr/~makine/>