ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιβλέπων Καθηγητής :

Δημήτριος Μιχαήλ, Ph.D.

Αναπληρωτής Καθηγητής

Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Χάρης Δαλκίτζης

Μεταπτυχιακός Φοιτητής

στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA Executive

Καβάλα, 2007

Πίνακας Περιεχομένων :

Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή …….σελ.3

Κεφάλαιο 2- Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας …….σελ 14

Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία ……σελ.21

Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση-Ευρήματα……..…σελ.24

Κεφάλαιο 5 – Συζήτηση – Συμπεράσματα …….σελ.86

Βιβλιογραφία …….σελ. 94

1. Εισαγωγή

1.1 Αντί Εισαγωγής

«Η σταθερότητα και η ομαλή λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος έχουν προφανή οικονομική και κοινωνική σημασία, καθώς συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαμεσολάβηση και την κατανομή των οικονομικών πόρων από τις πλεονασματικές στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες, στη διασπορά και διαχείριση των αναλαμβανόμενων επιχειρηματικών κινδύνων και στη διευκόλυνση και ομαλή διεκπεραίωση των χρηματικών συναλλαγών. Η ομαλή λειτουργία και η αξιοπιστία του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος εξαρτώνται ουσιαστικά από τη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, δεδομένου του κυρίαρχου ρόλου της τραπεζικής διαμεσολάβησης και της καθοριστικής συμμετοχής των τραπεζών στα συστήματα πληρωμών και στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων[1].»

Από την ανωτέρω δήλωση, ο αναγνώστης αρχικά υποθέτει ότι η παρούσα εργασία αφορά την χρηματοοικονομική ανάλυση και συμμετοχή του τραπεζικού συστήματος στα οικονομικά μεγέθη της Ελληνικής Οικονομίας. Συμμετοχή που σχεδόν από όλους τους οικονομικούς αναλυτές είναι αδιαμφισβήτητη αν όχι αναγκαία προϋπόθεση ανάπτυξης.

Όμως η παρούσα εργασία αφορά κάτι άλλο.

Αφορά την ανάλυση του ανθρώπινου παράγοντα που συμμετέχει σε αυτό που ονομάζουμε Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, αφορά μια εμπειρική έρευνα για την όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της παρούσας : Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας Στελεχών στις Ελληνικές Τράπεζες.

Και αυτό γιατί σχεδόν από όλους το ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital) είναι αδιαμφισβήτητος παράγοντας δημιουργίας προστιθέμενης αξίας · για άλλους ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο ‘’ενεργητικού’’ μιας επιχείρησης .

Στην εισαγωγή παρατίθενται αρχικά ορισμένα βασικά γενικά στατιστικά στοιχεία της λειτουργίας των Τραπεζών στη χώρα, προκειμένου να καταδειχτεί ακόμα περισσότερο η δήλωση της προηγούμενης παραγράφου. Άλλωστε ο συντάξας την παρούσα, πέραν από πρώην τραπεζικός, επέλεξε στο 4° εξάμηνο του τμήματος MBA Executive του Πανεπιστημίου Μακεδονίας την εξιδείκευση της χρηματοοικονομικής.

Η επιστημονικά ‘’ορθή’’ εισαγωγή παρατίθεται στην παράγραφο 5 του παρόντος κεφαλαίου.

[1] Από την Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2006, Αθήνα 24-4-2007

1.2 Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και Ελληνική Οικονομία

Το χρηματοοικονομικό σύστημα αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και ταχύτερα εξελισσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Οι υψηλοί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης, η πτωτική πορεία των επιτοκίων μετά την είσοδο της χώρας στην ΟΝΕ, σε συνδυασμό με μια σειρά διαρθρωτικών αλλαγών και ιδιωτικοποιήσεων, αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού κλάδου με όραμα και δυναμική. Σήμερα, η έντονη προσπάθεια των ελληνικών τραπεζών να αναδειχθούν ισχυροί περιφερειακοί παίκτες, το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν οι ξένοι επενδυτές για την ελληνική αγορά, η πραγματοποίηση σημαντικών εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλάζουν το τοπίο του τραπεζικού ανταγωνισμού, δημιουργούν καινούργια δεδομένα, και θέτουν νέα ερωτήματα για τη μελλοντική πορεία του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα στηρίζεται κυρίως στις τράπεζες.

Η κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών κα τραπεζικών ομίλων διατηρήθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο το 2006, επί 4^{ο} συνεχές έτος, υποβοηθούμενη από το πρόσφορο μακροοικονομικό περιβάλλον, τη συνεχιζόμενη πιστωτική επέκταση, την ευνοϊκή χρηματιστηριακή συγκυρία, την αυξανόμενη θετική συμβολή των θυγατρικών εταιρειών των τραπεζών στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης και τη συγκράτηση του λειτουργικού κόστους. Έτσι τα κέρδη προ φόρων των ελληνικών τραπεζών αυξήθηκαν το 2006 κατά 22,3% και των τραπεζικών ομίλων κατά 25,9% με τα συνολικά έσοδα να παρουσιάζουν αύξηση κατά 18% και 20,6% αντίστοιχα. Το ενεργητικό του πιστωτικού συστήματος αυξήθηκε κατά 15,2% το 2006 και ανήλθε σε 161,5% του ΑΕΠ, έναντι 151,2% το 2005, επίπεδο σημαντικά χαμηλότερο του αντίστοιχου της ΕΕ (όπου υπερέβη το 300%), γεγονός που αντανακλά το χαμηλότερο βαθμό χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης στην Ελλάδα σε σχέση με το μέσο όρο των χωρών της ΕΕ. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το μέγεθος της ελληνικής αγοράς, επηρεάζει το μέγεθος των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς αυτό παραμένει συγκριτικά μικρό για τα διεθνή δεδομένα, παρά την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε ξένες αγορές. [2]

[2] Από την Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2006, Αθήνα 24-4-2007

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της συνολικής χρηματοδότησης της Ελληνικής Οικονομίας από τα εγχώρια Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, διαμορφώθηκε σε 12% τον Αύγουστο του 2007. Η χρηματοδότηση της οικονομίας από τα εγχώρια ΝΧΙ περιλαμβάνει το υπόλοιπο των δανείων που αυτά έχουν χορηγήσει στις επιχειρήσεις, τα νοικοκυριά και την γενική κυβέρνηση, καθώς και το σύνολο των χρεογράφων του Δημοσίου και των ομολόγων των επιχειρήσεων που διακρατούνται από αυτά . Επίσης λαμβάνονται υπόψη και οι τιτλοποιήσεις δανείων, τα εταιρικά ομόλογα καθώς και το σύνολο των διαγραφών στις οποίες προέβησαν οι Τράπεζες κατά την περίοδο αναφοράς [3]. Σχετικά παρατηρούμε στον κατωτέρω πίνακα :

Χρηματοδότηση της οικονομίας από τα ΝΧΙ στην Ελλάδα

(ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)	2002 Δ' τρίμηνο	2003 Δ' τρίμηνο	2004 Δ' τρίμηνο	2005 Δ' τρίμηνο	2006 Δ' τρίμηνο	2007 Αύγουστος
1. Συνολική Χρηματοδότηση της Οικονομίας	7,1	4,4	11,0	14,0	15,3	12,0
2. Χρηματοδότηση της Γενικής Κυβέρνησης	-5,2	-15,9	-5,6	-0,7	-1,8	-18,4
3. Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων και Νοικοκυριών	18,2	19,1	19,6	20,1	21,3	20,9
3.1 Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων	11,3	13,7	13,0	12,7	16,8	18,5
3.2 Χρηματοδότηση Νοικοκυριών	33,1	26,8	30,2	30,6	26,7	23,6
- Στεγαστικά δάνεια	35,4	27,8	26,9	31,5	28,0	23,5
- Καταναλωτικά δάνεια	27,4	25,0	38,4	30,4	23,7	22,6

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος

[3] Τράπεζα της Ελλάδος, ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΕΚΘΕΣΗ 2007, Οκτ 2007

1.3 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας παρατηρείται μια αναδιάρθρωση και συγκέντρωση του χρηματοοικονομικού συστήματος, διεθνώς. Συγκεκριμένα, οι διαρκείς συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιούνται συνδέονται με την προσπάθεια των τραπεζικών ιδρυμάτων να αντεπεξέλθουν στον εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό είτε μέσω της διεύρυνσης των μεριδίων αγοράς είτε μέσω της αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας. Παρατηρείται ότι οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας, όπως η απελευθέρωση των διεθνών κινήσεων κεφαλαίου, η σταδιακή απεξάρτηση του τραπεζικού συστήματος από το κράτος, η λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων βάσει των κανόνων της Ευρωπαϊκής Αγοράς, συνέβαλαν στη δυναμική συγκέντρωση του τραπεζικού τομέα. Όλες αυτές οι αλλαγές, καθώς και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδήγησαν τις τράπεζες να επεκτείνουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους και να προχωρήσουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις θεσμικών επενδυτών, όπως εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κ.λπ.

Κατά την περίοδο 1996-2000 παρατηρείται ένα έντονο «κύμα» συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων, που λειτουργούν στην Ελλάδα. Ενώ η περίοδος μέχρι το 1996 χαρακτηρίζεται από τον έντονο κρατικό παρεμβατισμό παρά την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, καθώς τρεις από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες βρισκόταν υπό τον πλήρη κρατικό έλεγχο, μέχρι το 2000 το τραπεζικό σύστημα αναδιαμορφώνεται με την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών τραπεζών. Το χρονικό αυτό διάστημα τα κέρδη των τραπεζών αυξάνονται, ενώ εξαγορές λαμβάνουν χώρα με πρωταγωνιστές την Alpha Bank, την Eurobank και την Τράπεζα Πειραιώς. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 1997 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 22 ελληνικές και 23 ξένες τράπεζες, ενώ κατά τη διάρκεια της επόμενης πενταετίας και μέχρι το 2003 απορροφήθηκαν 16 τράπεζες από άλλες ελληνικές, και έλαβαν άδεια λειτουργίας 12 νέες ελληνικές και 4 νέες ξένες τράπεζες. Σήμερα πέντε τράπεζες κατέχουν σημαντικά μερίδια αγοράς (Εθνική, Alpha, Eurobank, Εμπορική και Πειραιώς).

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν στην ελληνική αγορά μέχρι σήμερα είναι οι εξής :

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά

Έτος	Αγοραστής	Συγχωνευθείσα / Εξαγορασθείσα
1996	EFG Eurobank	Interbank
1997	Εθνική Κτηματική Τράπεζα	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
	Τράπεζα Πειραιώς	Ελληνικό δίκτυο Chase Manhatan
1998	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος
	EFG Eurobank	Τράπεζα Κρήτης
	EFG Eurobank	Τράπεζα Αθηνών
	Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης
	Τράπεζα Πειραιώς	Xios Bank
	Τράπεζα Πειραιώς	Credit Lyonnais
	Εγνατία Τράπεζα	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
1999	Alpha Τράπεζα Πίστεως	Ιονική Τράπεζα
	EFG Eurobank	Τράπεζα Εργασίας
	Deutsche Bank	10% της EFG Eurobank
	Τράπεζα Πειραιώς	National Westminster Bank
	Telexis ΑΧΕ	Δωρική Τράπεζα
2000	Credit Agricole	6,7% της Εμπορικής Τράπεζας
	BCB	50% της NOVA BANK
2001	EFG Eurobank	Telesis Τράπεζα Επενδύσεων
2002	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	ΕΤΕΒΑ
	EFG Eurobank	Unit Bank
	Τράπεζα Πειραιώς	ΕΤΒΑ
2004	Εμπορική Τράπεζα	Τράπεζα Επενδύσεων
	Societe Generale	Γενική Τράπεζα
2005	Marfin Bank	10% Egnatia Bank
2006	Credit Agricole	Εμπορική Τράπεζα
2007	Marfin Bank	Εγνατία Τράπεζα
		Λαϊκή Τράπεζα

Πηγή : Καθημερινή της Κυριακής/Οικονομική 18/11/2007

1.4 Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα και επέκταση στο εξωτερικό

Εκτός όμως από την ανάπτυξη των τραπεζών στον ελλαδικό χώρο, οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν αναδειχθεί σε πρωταγωνιστές των τραπεζικών αγορών στις χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου και της ευρύτερης περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Περισσότερα από 1.600 καταστήματα αναμένεται να έχουν ως το τέλος του έτους οι ελληνικές τράπεζες, μη συμπεριλαμβανομένων των εξαγορών και συγχωνεύσεων που λαμβάνουν χώρα αυτό το διάστημα. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο του 20% στη Βουλγαρία, άνω του 35% στα Σκόπια, άνω του 12% στη Ρουμανία, 10% στην Αλβανία και 5% στη Σερβία. Στόχος

τους είναι να ενισχύουν τις θέσεις που ήδη κατέχουν είτε με την αύξηση του δικτύου των καταστημάτων τους είτε με εξαγορές εγχώριων τραπεζών. Οι αγορές των βαλκανικών χωρών με δυναμικό περίπου 45 εκατ. πελάτες και ρυθμό ανάπτυξης γύρω στο 5% αποτελούν το νέο στόχο των ελληνικών τραπεζών για τα επόμενα χρόνια. Η επέκταση στην αγορά των Βαλκανίων αλλά και στη ΝΑ Ευρώπη και γενικά σε χώρες με προοπτικές ανάπτυξης των οικονομιών και της τραπεζικής αγοράς είναι ο κύριος άξονας στρατηγικής των μεγάλων ελληνικών τραπεζικών ομίλων. Επίσης, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων επέκτεινε τις λειτουργίες του σε βαλκανικές χώρες, όπου το κόστος εργασίας είναι χαμηλότερο και η φορολογία ευνοϊκότερη. Οι χώρες λοιπόν, των Βαλκανίων, καθώς και της ΝΑ Ευρώπης, αποτελούν ιδανική ευκαιρία για να αναπληρώσουν οι τράπεζες τις απώλειες κερδών που θα προκύψουν από την «ωρίμανση» της ελληνικής αγοράς.

Ορισμένα στατιστικά στοιχεία σχετικά με την οργανική ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών και την ταχύτατη εξάπλωση του δικτύου σε χώρες εκτός Ελλάδας παρουσιάζουν αρκετό ενδιαφέρον, καθώς αποδεικνύουν την έντονη δραστηριότητά τους. Για παράδειγμα, η Εθνική, προτού ακόμα υπολογιστεί η συνεισφορά της Finansbank, είχε το 10% των προ φόρων κερδών να προέρχεται από τη ΝΑ Ευρώπη και να ανέρχεται στο ποσό των 29 εκατ. ευρώ. Η ετήσια αύξηση ανέρχεται στο 42%, ενώ η αύξηση των χορηγήσεων έφθανε το 40%. Η Alpha Bank στοχεύει στην αύξηση του δικτύου και των κερδών στη ΝΑ Ευρώπη. Υπολογίζεται ότι ο αριθμός των καταστημάτων θα αυξηθεί από 209 σε 433 και αναμένεται ότι οι εργασίες θα συνεισφέρουν το 20% των συνολικών κερδών. Η Eurobank αποβλέπει στη δημιουργία 572 καταστημάτων σε έξι χώρες, ενώ οι δραστηριότητές από τη ΝΑ Ευρώπη συνεισφέρουν το 7,5% του χαρτοφυλακίου δανείων και το 12,8% των λειτουργικών εσόδων. Τέλος, οι δραστηριότητες της Τράπεζας Πειραιώς στη ΝΑ Ευρώπη και την Αίγυπτο εισφέρουν το 13% των καθαρών κερδών. Στόχος της τράπεζας είναι η δημιουργία νέων καταστημάτων (εκτός των 180 που διαθέτει σήμερα) στις χώρες αυτές ώστε το 20% των κερδών να προέρχεται από διεθνείς εργασίες.[4]

Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν από τις Ελληνικές Τράπεζες μόνο για το έτος 2006 στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, περιλαμβάνοντας και τον αριθμό του προσωπικού που εργάζεται στις εξαγορασθείσες είναι οι εξής [5] :

[4] ΄΄Οι προοπτικές Ανάπτυξης΄΄ Κων/νος Ζοπουνίδης , Κυριακή Κοσμίδου 6/1/2007 «εν Thesis»
[5] www.hba.gr

Εξαγορές τραπεζών που πραγματοποιήθηκαν στη Νέα Ευρώπη από τις ελληνικές τράπεζες κατά το 2006

	Εξαγοράζων	Αριθμός καταστημάτων	Αριθμός προσωπικού	Επένδυση(δις ευρώ)
Τουρκία				
Finansbank	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	275	7.376	2,16
Tekfenbank	Eurobank EFG	31	557	0,14
Alternatif Bank	Alpha Bank	28	660	0,19
Σερβία				
Vojvodjanska	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	175	2.406	0,36
AIK BANK	Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	17	222	0,1
Ρουμανία				
MindBank	Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	12	269	0,04
Βουλγαρία				
DZI	Eurobank EFG	174	1.300	0,16
Ουκρανία				
Universal Bank	Eurobank EFG	32	480	0,05
ΣΥΝΟΛΟ		**744**	**13.270**	**3,2**

Πηγή: Τράπεζες

Ενώ συγκριτικά με τον ανωτέρω πίνακα κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί το δίκτυο των καταστημάτων αλλά και ο αριθμός του προσωπικού των ελληνικών τραπεζών που επιλέγουν αυτόνομη ανάπτυξη (δηλ. ανάπτυξη δικτύου με την δική τους επωνυμία στο εξωτερικό) [6].

Έτσι παρατηρούμε για το έτος 2006:

ΔΙΚΤΥΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ , ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31.12.2006

Ελληνικές Τράπεζες / *Χώρες*	Εθνική		Alpha Bank		EFG Eurobank Ergasias		Εμπορική		Πειραιώς		Αγροτική		ΣΥΝΟΛΟ	
	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό
1. Αίγυπτος	1	36											1	36
2. Αλβανία	14	154	14	104									28	258
3. Βουλγαρία			45	284									45	284
4. Γερμανία											1	14	1	14
5. Κύπρος													0	0
6. Μ.Βρετανία	2	53	1	11	1	19	1	9	1	23			6	96
7. Πολωνία					65	764							65	764
ΣΥΝΟΛΟ	17	243	60	399	66	783	1	9	1	23	1	14	146	1452

ΠΗΓΗ: ΤΡΑΠΕΖΕΣ

[6] www.hba.gr

Ενώ για το έτος 2000:

ΔΙΚΤΥΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ , ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ														
Ελληνικές Τράπεζες / *Χώρες*	Εθνική		Alpha Bank		EFG Eurobank Ergasias		Εμπορική		Πειραιώς		Αγροτική		ΣΥΝΟΛΟ	
	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό	Κατ/τα Υποκ/τα	Προσωπικό
1.Αίγυπτος	1	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	32
2.Αλβανία	4	61	4	38	-	-	-	-	-	-	-	-	8	99
3.Αυστραλία	[2]*	[7]*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[2]*	[7]*
4.Βουλγαρία	1	32	1	24	-	-	-	-	2	40	-	-	4	96
5.Γερμανία	6	83	-	-	-	-	-	-	1	6	1[4]**	13[13]**	8[4]**	102[13]**
6.Κύπρος	-	-	-	-	-	-	5	75	-	-	-	-	5	75
7.Μ.Βρετανία	3	98	1	52	1	23	1	16	1	14	-	-	7	203
8.Ολλανδία	1	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10
9.Ρουμανία	1	42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	42
10.Σουηδία	[1]*	[4]*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[1]*	[4]*
11.Τουρκία	[1]*	[2]*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[1]*	[2]*
ΣΥΝΟΛΟ	17[4]*	358[13]*	6	114	1	23	6	91	4	60	1[4]**	13[13]**	35[4]*[4]**	659[13]*[13]**

*: Γραφεία Αντιπροσωπείας
** : Θυρίδες

1.5 Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και Ανθρώπινο Δυναμικό

Για το έτος 2006 το σύνολο του προσωπικού όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούσαν στη χώρα ανήλθε σε 64.677 άτομα (βλ κατωτέρω πίνακα) .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31/12/2006					
	Δίκτυο καταστημάτων / υποκαταστημάτων				Σύνολο προσωπικού
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή Χώρα	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ	1548	431	1826	3805	64677
Α. Πιστωτικά ιδρύματα	1529	429	1609	3567	60747
Β. Π.Ι. με τη μορφή Π.Συνεταιρ.	4		139	143	1028
*Γ. Τράπεζα της Ελλάδος**	15	2	78	95	2902

Αντίστοιχα για το έτος 2001 το σύνολο του προσωπικού ανήλθε σε 62.726 άτομα, δηλαδή θετική μεταβολή 3,1% από το 2001 στο 2006[7]. Το ποσοστό αυτό που μολονότι αρχικά δεν φαίνεται σημαντικό (υποδηλώνοντας και την αντίστοιχη αύξηση του ενεργητικού και κύκλου εργασιών των Τραπεζών), παρόλα αυτά θα πρέπει να αξιολογηθεί λαμβάνοντας υπόψη αφενός τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα το διάστημα που μεσολάβησε, αφετέρου τα προγράμματα εθελουσίας εξόδου στα οποία προχώρησε κάθε προκύπτουσα από την εξαγορά ή συγχώνευση Τράπεζα .

[7] www.hba.gr

1.6 Εισαγωγή

Ο στόχος ενός HR Department είναι η δημιουργία και ενδυνάμωση των εταιρικών αξιών και κουλτούρας, και η καθοδήγηση προσωπικού ικανού, που θα διασφαλίσει την επιτυχή εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής. Συνολικά, η επικέντρωση των προσπαθειών και των ενεργειών θα πρέπει να οδηγούν στη δημιουργία αξίας από το HR και συγκεκριμένα :

→ **Προσωπικό :** ηθικό, αφοσίωση, παραγωγικότητα, ικανότητα

→ **Πελάτες :** ικανοποίηση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη

→ **Επενδυτές (χρηματοδότες) :** πως το HRM επηρεάζει την κερδοφορία, το κόστος, την ανάπτυξη [8].

Λαμβάνοντας ως λογική την ανωτέρω τμηματοποίηση των στόχων ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τα αντίστοιχα αποτελέσματα που κάθε μέρος επιδιώκει, θα προσπαθήσει να αναλύσει το πρώτο στοιχείο δημιουργίας αξίας που αναφέρεται ανωτέρω, δηλαδή το προσωπικό, και ειδικότερα το προσωπικό που εργάζεται σήμερα στις Ελληνικές τράπεζες και σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και μάλιστα να καταγράψει τις απόψεις τους μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου και από την δική τους πλευρά .

Με βάση τα επιχειρησιακά σχέδια των 5 μεγαλύτερων Ελληνικών Τραπεζικών Ομίλων (ΕΤΕ, Alpha Bank, Eurobank, Πειραιώς, Emporiki Bank) για τα επόμενα έτη (3-5 χρόνια) , παρατηρούμε τα εξής όσον αφορά τους κύριους στόχους τους : επέκταση στη ΝΑ Ευρώπη και συμβολή στην κερδοφορία από 20-40%, διατήρηση υψηλών ρυθμών κερδοφορίας στην Ελληνική Αγορά , βελτίωση του δείκτη κόστος/ έσοδα για όλες τους τις εργασίες.

Όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα παρατηρούμε ότι η πρόβλεψη τους αφορά την αύξηση των καταστημάτων τους εντός και εκτός Ελλάδος σε ποσοστά που κυμαίνονται από 20% έως και 100% (EFG Eurobank) και την αύξηση του προσωπικού σε ποσοστά που κυμαίνονται από 27% (ΕΤΕ) έως και 60%.

Παρατηρούμε σχετικά την κατωτέρω δήλωση από το επιχειρησιακό σχέδιο του μεγαλύτερου Ελληνικού τραπεζικού ομίλου:

«Στην Ελλάδα, το επιχειρησιακό πρόγραμμα δεν προβλέπει εθελούσια έξοδο προσωπικού και ο αριθμός των προσλήψεων θα γίνεται με βάση των αριθμό των αποχωρούντων από την

[8] MIT OpenCourseWare

τράπεζα και με αντιστοιχία ένα νέο υπάλληλο για κάθε δύο - τρεις που αποχωρούν.»[9]

Σε άλλο μεγάλο ιδιωτικό τραπεζικό όμιλο οι στόχοι της διοίκησης για τις απαιτήσεις της από το προσωπικό είναι περισσότερο σαφής και κάνουν λόγο για βελτίωση της παραγωγικότητας ανά υπάλληλο σε ποσοστό 19% την ερχόμενη 3ετία (παραγωγικότητα που αναφέρεται σε αύξηση των καταθέσεων και χορηγήσεων ανά υπάλληλο)[10] .

Σε αυτά τα πλαίσια έχει ιδιαίτερη αξία η καταγραφή και ανάλυση της γνώμης των εργαζομένων σε θέματα εξέλιξης της καριέρας τους αλλά κυρίως και στο πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον που εργάζονται. Συγκεκριμένα η αναζήτηση απαντήσεων και η ανάλυση αυτών στα εξής θέματα (ακολουθείται η δομή του ερωτηματολογίου) :

- Ποια είναι η γενικότερη εικόνα τους για την εξέλιξη της καριέρας (career development) στην τράπεζα που εργάζονται; Πόσο σημαντική είναι για αυτούς και πόσο τους ενδιαφέρει η εξέλιξη της καριέρας τους στην Τράπεζα; Πόσο θα τους ενδιέφερε η καριέρα στον Οργανισμό που εργάζονται ή σε κάποιον άλλο Οργανισμό; Η μήπως θα τους ενδιέφερε περισσότερο ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου;
- Πόσο σημαντική είναι η εσωτερική εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των εργασιών τους και πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη διαθέσιμη εκπαίδευση ;
- Πόσο σημαντικό αλλά και αξιόπιστο είναι το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού; Επηρεάζει το σύστημα αξιολόγησης την εξέλιξη της καριέρας στην Τράπεζα ;
- Ποια είναι η γνώμη τους για την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης που εργάζονται και ποια για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ;
- Ποιος είναι εκείνος ο τομέας εργασιών στην Τράπεζα που η εργασία σε αυτόν δημιουργεί τις καλύτερες προϋποθέσεις για την εξέλιξη της καριέρας;
- Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα στην εξέλιξη της καριέρας τους και πως αυτοί οι παράγοντες βαθμολογούνται;

[9] Από το επιχειρησιακό σχέδιο της ΕΤΕ 2007-2009
[10] Από το επιχειρησιακό σχέδιο της Τρ. Πειραιώς 2007-2010

- Πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από την μέχρι σήμερα σταδιοδρομία τους και την επίτευξη των κύριων επαγγελματικών τους στόχων;

Τα ερωτήματα αυτά, που αποτέλεσαν και το ουσιαστικό ερέθισμα για την πραγματοποίηση της παρούσας, θα επιδιωχθεί να απαντηθούν στα κεφάλαια που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικά κάθε φορά δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως φύλλο, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία, χρόνια εργασίας κ.α., προκειμένου τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν να ερμηνευτούν με τρόπο που θα οδηγεί σε λογικά συμπεράσματα .

Παράλληλα να εντοπιστούν τυχόν θέματα ή προβλήματα τα οποία έχουν ανακύψει για το προσωπικό των τραπεζών κατόπιν των σημαντικών αλλαγών που έχουν λάβει χώρα στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα τα τελευταία χρόνια .

Η δομή της παρούσας και τα κεφάλαια που ακολουθούν είναι τα εξής :

Κεφάλαιο 2 : Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Κεφάλαιο 4 : Ανάλυση – Ευρήματα

Κεφάλαιο 5 : Συζήτηση - Συμπεράσματα

2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Ο Saleh (1981) δηλώνει πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι συναίσθημα, και αποτελεί μια λειτουργία που περιλαμβάνει τη σχέση που αντιλαμβάνεται το άτομο μεταξύ όλων όσων επιθυμεί από τη δουλεία και τη ζωή του και όσων του προσφέρονται , ενώ σύμφωνα με Luthans (1989) η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση και η οποία εκπορεύεται από την αποτίμηση της εργασίας, και είναι αποτέλεσμα της αντίληψης του εργαζόμενου σχετικά με το πόσο ικανοποιητικά του παρέχει η εργασία του αυτά τα οποία θεωρεί ως σημαντικά .

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συλλογή στάσεων απέναντι σε συγκεκριμένες πλευρές και εκφάνσεις της εργασίας . Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ικανοποιημένοι με κάποια στοιχεία της δουλειάς τους και απογοητευμένοι με κάποια άλλα. Θεωρεί πως οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία είναι : το πόσο προκαλεί διανοητικά το ενδιαφέρον η εργασία, οι δίκαιες αμοιβές, υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας, και υποστηρικτικοί συνάδελφοι.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα δίκαιο και σαφές σύστημα αμοιβών και μια δίκαιη πολιτική προώθησης και προαγωγής. Η ικανοποίηση δεν εξαρτάται κυρίως από το πόσα χρήματα λαμβάνει ο εργαζόμενος, αλλά από την αίσθηση της δικαιοσύνης για το ποσό που λαμβάνει . Οι εργαζόμενοι επιθυμούν δίκαιες πολιτικές και πρακτικές προαγωγής, καθώς η εξέλιξη δίνει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, μεγαλύτερη υπευθυνότητα, και αυξημένο κοινωνικό status. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται με δίκαιο τρόπο, νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους(Witt and Nye, 1992).

Εργαζόμενοι οι οποίοι δεν μπορούν να βρούνε τη χρυσή τομή μεταξύ εργασίας και οικογένειας, εμφανίζονται γενικά δυσαρεστημένοι τόσο με την δουλειά όσο και με τη ζωή τους (Perrewe, Hochwarther, and Kiewitz, 1999).

Τα τυπικά ή μη προσόντα ενός εργαζόμενου πρέπει να ταιριάζουν με την εργασία του, ειδάλλως ο εργαζόμενος εμφανίζεται δυσαρεστημένος. Μεταξύ του εργαζόμενου που αντιλαμβάνεται ότι έχει περισσότερα προσόντα από όσα απαιτούνται (overqualification) και της ικανοποίησης από την εργασία υπάρχει αρνητική σχέση (Johnson and Johnson 2000).

Από έρευνα που διεξήγαγαν οι Murray και Atkinson (1981) σχετικά με το πώς διαφοροποιείται η ικανοποίηση από την εργασία με βάση το φύλο, διαπίστωσαν πως οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε κοινωνικούς παράγοντες , ενώ οι άνδρες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε παράγοντες όπως αμοιβές , και εξέλιξη-προαγωγή. Παρόμοια ευρήματα βρήκαν και οι Tang

και Talpade (1999) σύμφωνα με τους οποίους οι άνδρες νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε θέματα αμοιβών , ενώ οι γυναίκες σε θέματα συναδέλφων εργαζομένων.

Οι Crossman και Abou-Zaki (2003) σε ερευνά τους για τον Λιβανέζικο Τραπεζικό Τομέα, διαπίστωσαν πως δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και επιπέδου εκπαίδευσης. Μολονότι δεν υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές η έρευνα τους έδειξε πως υπάρχει σχέση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction). Έτσι οι απόφοιτοι 2βάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε αντίθεση με τους αποφοίτους κολεγίου που παρουσιάζουν τα υψηλότερα. Επίσης παράγοντες όπως έλλειψη δεξιοτήτων και λιγότερο ευνοϊκή αντιμετώπιση από την διοίκηση οδηγούν στα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τους αποφοίτους 2βάθμιας εκπαίδευσης .

Όσον αφορά την ηλικία, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (1995) οι γηραιότεροι εργαζόμενοι είναι γενικότερα περισσότερο ευχαριστημένοι από τους νεότερους καθώς οι εργαζόμενοι μιας κάποιας ηλικίας έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στην διεκπεραίωση των εργασιών τους από τους νεότερους. Σύμφωνα με τον Robbins κα (2003), μολονότι οι περισσότερες έρευνες δείχνουν θετική σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction), άλλες δείχνουν μια μείωση ικανοποίησης όσο οι εργαζόμενοι προχωρούν από την μέση ηλικία και μέχρι την ηλικία των 60 ετών.

Ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση , έρευνα των Kuo και Chen (2004) σε εργαζόμενους IT στην Taiwan, έδειξε μεγάλη σχέση μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και ικανοποίησης από την εργασία . Έγγαμοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους άγαμους.

Οι ευκαιρίες καριέρας και προαγωγής, εξετάστηκαν από τους Ellikson και Logsdon (2002) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δημοτικούς υπαλλήλους, όπου οι ευκαιρίες καριέρας έχουν θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και συνεπώς η τελευταία συνδέεται άμεσα με τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής .

Τέλος όσον αφορά τη θέση που κάποιος κατέχει, σύμφωνα με τον Cherrington (1994) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ θέσης και ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction). Τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, εμφανίζουν εργαζόμενοι που κατέχουν τις υψηλότερες θέσεις ιεραρχίας σε ένα οργανισμό, καθώς έχουν υψηλότερες αμοιβές, καλύτερες συνθήκες εργασίας, κατέχουν θέσεις εργασίας με μεγαλύτερο διανοητικό ενδιαφέρον.

Σύμφωνα με Scholtes (1993) ο σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι ο έλεγχος της συμπεριφοράς του εργαζομένου στα πλαίσια της ικανοποιητικής απόδοσης που θέτει ο manager. Ο Κατσάνης κα (1996) περιέγραψαν την αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης σαν ένα αποτελεσματικό εργαλείο ενθάρρυνσης της απόδοσης του εργαζομένου ενώ παράλληλα ενδυναμώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται θέτοντας ατομικούς στόχους στο προσωπικό, στόχοι οι οποίοι είναι συμβατή με τους σκοπούς του οργανισμού. Έτσι βελτιώνοντας την ατομική απόδοση μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, βελτιώνεται η συνολική απόδοση του Οργανισμού.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης : η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, η ομαδική αξιολόγηση, η αξιολόγηση 360° κα.

Η αυτοαξιολόγηση είναι εκείνη που παρατηρείται συχνότερα, όπου κάθε εργαζόμενος αξιολογεί την δική του απόδοση. Η τεχνική αυτή μειώνει την αμυντική στάση του εργαζόμενου απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης και αυξάνει την απόδοσή του (Gibson κα 1994). Η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, περιλαμβάνει τη συμπλήρωση πανομοιότυπων εγγράφων αξιολόγησης τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τον υφιστάμενο και κατόπιν ελέγχονται οι απαντήσεις και συζητούνται τα σημεία που παρουσιάζουν συμφωνία ή διαφωνία (Vecchio 1995). Η 360° αξιολόγηση της απόδοσης, βασίζεται στην ανατροφοδότηση από όλο τον κύκλο επαφών του εργαζομένου, δηλ προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους (Schermerhorn κα 1998) .

Σύμφωνα με τον Robbins (2001), οι προϊστάμενοι τείνουν να ανταμείβουν τους υφισταμένους τους όταν η αξιολόγηση της απόδοσης ολοκληρωθεί, σύμφωνα με τις ικανότητες και δεξιότητες που αναγνωρίστηκαν στη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον McGregor (1990), οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αποφύγουν υποκειμενικές εκτιμήσεις προς τους υφισταμένους τους. Με τέτοιου τύπου όμως συμπεριφορές παρουσιάζονται περιπτώσεις άδικης κρίσης σε θέματα προαγωγής και αμοιβών.

Σε έρευνα που έγινε στον Τραπεζικό Τομέα του Λιβάνου από τους Silva Karkoulian και Yasmina Osman (2007) παρατηρήθηκε πως μόνο η 360° αξιολόγηση της απόδοσης είχε σημαντική επιρροή στην διάχυση γνώσης (knowledge sharing). Η διάχυση της γνώσης σε ένα οργανισμό επηρεάζεται από τα διάφορα είδη αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζονται. Έτσι τη μεγαλύτερη συσχέτιση εμφανίζει η αξιολόγηση 360° και κατόπιν σε σειρά σημαντικότητας ακολουθεί η ομαδική αξιολόγηση . Οι μελετητές συνιστούν περισσότερη ποσοτική και ποιοτική έρευνα σε τομείς όπου η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί σημαντικό εργαλείο διάχυσης γνώ-

σης και επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζόμενου, στοιχεία σημαντικά για την επιβίωση της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό κόσμο.

Η πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν η επιχείρηση που εξαγοράζει έχει ήδη ικανό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού και μπορεί να ελέγξει καλύτερα την συγχώνευση. Τα έμψυχο δυναμικό μιας τράπεζας συμβάλλει στην αποδοτικότητα της . Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα είναι μια αποτελεσματική αναπτυξιακή στρατηγική, καθώς συμβάλουν στην παραγωγικότητα- αποδοτικότητα, στην μετοχική αξία και στην κερδοφορία. (2005, Bou-Wen Lin κα) .

Σχετικά με τις αλλαγές που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα, καθώς και την επίδραση των αλλαγών αυτών στη στρατηγική και τον ρόλο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων παρατηρήθηκαν τα εξής (Νίκη Γλαβέλη, Στέλλα Κουφίδου 2005): Αλλαγές στη Ευρωπαϊκή Νομοθεσία, ανασχημάτισαν το τραπεζικό περιβάλλον με αποτέλεσμα οι Ελληνικές Τράπεζες να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές και να μεταβάλλουν το εσωτερικό τους περιβάλλον μέσω αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι οι ελληνικές τράπεζες έδωσαν έμφαση στις πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης και αυτό προκειμένου αφενός να ισχυροποιήσουν την αλλαγή κουλτούρας που ήταν αναγκαία, αφετέρου να μειώσουν το χάσμα μεταξύ των αναγκαίων και απαιτούμενων δεξιοτήτων των εργαζομένων και του νέου ρόλου που καλούνται να παίξουν. Οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση των πολιτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το management σε επίπεδο καταστημάτων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά .

Σε έρευνα των Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Ειρήνη Νικάνδρου (2000) που διεξήχθη σε 10 επιχειρήσεις της βιομηχανίας και του τομέα επικοινωνιών και information technology σχετικά με τα οφέλη της εκπαίδευσης των εργαζομένων, παρατηρήθηκαν τα εξής : Τα πιο σημαντικά οφέλη από την εκπαίδευση των εργαζομένων για την ίδια την επιχείρηση είναι τα εξής (με σειρά προτεραιότητας) : βελτίωση τελικής εργασίας, βελτίωση ομαδικής εργασίας, βελτίωση ποιότητας προϊόντος. Όλες οι εταιρίες σημείωσαν την ανάγκη για δια βίου εκπαίδευση καθώς και την ανάπτυξη επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων πριν την ένταξη τους στην εργασία . Υπάρχει ανάγκη για βελτίωση όχι μόνο των τεχνικών δεξιοτήτων αλλά και των ανθρώπινων ή διαπροσωπικών. Έτσι ικανότητες – δεξιότητες όπως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, η επικοινωνία, η επίβλεψη μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση αλλά και με προσπάθεια προετοιμασίας των φοιτητών – σπουδαστών πριν εισέλθουν στο εργατικό δυναμικό.

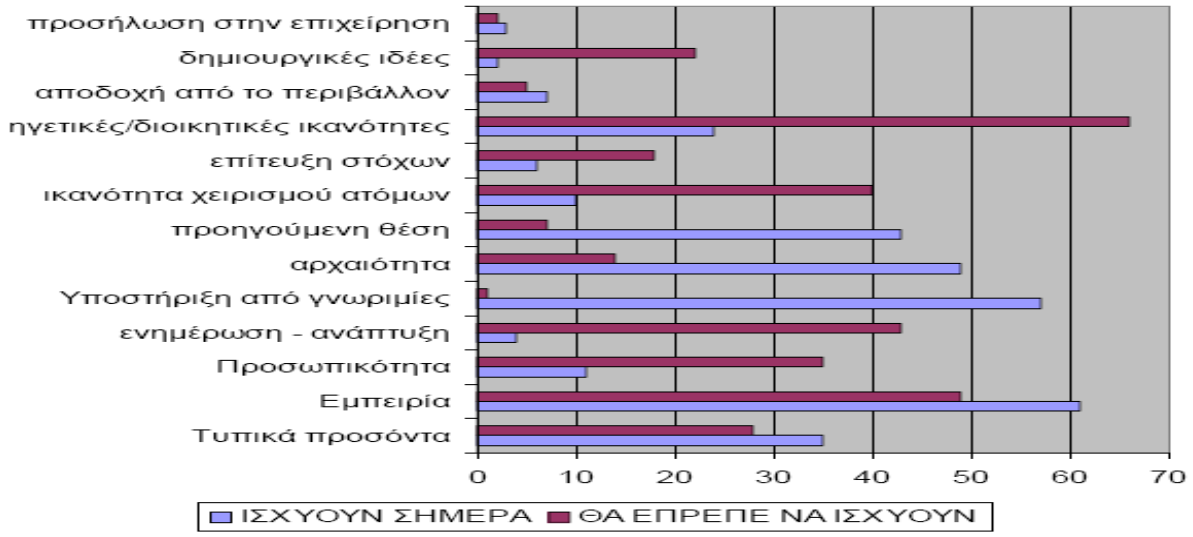
Σε έρευνα που έγινε σε τράπεζες της Αυστραλίας από τους Blount Yvette κα, σχετικά με τις δεξιότητες αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου αφενός να ικανοποιούν τους περισσότερο εξελιγμένους (sophisticated) πελάτες της Τράπεζας, αφετέρου τις ανάγκες του ίδιου του οργανισμού που εργάζονται (όπως αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους, αφοσίωση πελατών) στην εφαρμογή τεχνολογιών eCommerce παρατηρήθηκαν τα εξής : Όταν η τράπεζα στηρίζεται σε IT και στο internet banking σε εφαρμογές τύπου CRM, οι δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων θα πρέπει να οδηγούν σε επίλυση προβλημάτων, διαπροσωπικές σχέσεις σε περιβάλλον IT, κατανόηση του Internet banking και άλλων εξελιγμένων τεχνολογιών, κατανόηση διαφορετικών προϊόντων και ικανότητες πωλήσεων. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων θα πρέπει να είναι : αφοσίωση στον οργανισμό, πελατειακή εστίαση και ανταπόκριση στον πελάτη, ωριμότητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα κα.

Η μικρή αντιπροσώπευση των γυναικών στο management γενικότερα και στο ανώτερο management των τραπεζών στην Αυστραλία εξετάστηκε από την Isabel Metz (2003). Παρατηρήθηκε πως η εξέλιξη των γυναικών συνδέεται κυρίως με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Το εύρημα πως τα χρόνια εμπειρίας συνδέονται με την εξέλιξη των γυναικών δεν παρατηρείται στις γυναίκες που κάνουν διαλείμματα από τη δουλεία τους (λχ παιδιών). Επίσης το εύρημα πως τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και οι ώρες εργασίας επηρεάζουν την εξέλιξη της καριέρας των γυναικών, σημαίνει πως οι γυναίκες ακολουθούν το «ανδρικό» μοντέλο στις Αυστραλιανές τράπεζες. Το «ανδρικό» μοντέλο εργασίας χαρακτηρίζεται από εργασία πλήρους απασχόλησης και πολλές ώρες εργασίας. Το αυξημένο επίπεδο εκπαίδευσης των γυναικών μπορεί να τις βοηθήσει στην εξέλιξη της καριέρας τους αλλά ταυτόχρονα με την συνδρομή της τράπεζας και συγκεκριμένα παρέχοντας πληροφόρηση και πρόσβαση σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης που διαθέτει. Και αυτό προκειμένου η εξέλιξη των γυναικών να μην εξαρτάται μόνο από τις ίδιες καθώς "ούτε μόνος του ο οργανισμός, ούτε μόνος του ο εργαζόμενος μπορούν αν εγγυηθούν μια επιτυχημένη εξέλιξη (McCall,1998, p.58)". Το μοντέλο που παρατηρήθηκε ανωτέρω σημαίνει πως οι γυναίκες για την εξέλιξη της καριέρας τους έρχονται σε αντιπαράθεση με το ρόλο τους στην οικογένεια και μπορεί να οδηγήσει στην αποχώρησή τους γι' αυτό και λίγες αριθμητικά από τις γυναίκες που κάνουν καριέρα έχουν παιδιά.

Σύμφωνα με την Πετροπουλάκη Χρυσαυγή (2006) και σχετικά με την εργασία των γυναικών στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα, η ''διαθεσιμότητα'' γίνεται όρος κλειδί για την ομαλή υπηρεσιακή ένταξη και εξέλιξη κάθε εργαζομένου στη σύγχρονη Τράπεζα. Η διαθεσιμότητα

αφορά : την χρονική διαθεσιμότητα του εργαζόμενου πέραν του τυπικού ωραρίου εργασίας, τη γεωγραφική διαθεσιμότητα/κινητικότητα, προσαρμοστικότητα- ευελιξία. Η διαθεσιμότητα αυτή που για τους άνδρες θεωρείται δεδομένη, για τις γυναίκες αμφισβητείται λόγω της αναγκαστικής διπλής παρουσίας της στη δουλειά και στο σπίτι. Συνεπώς και προκειμένου η γυναίκα να κάνει καριέρα, θα πρέπει να προτάξει την παραγωγική σε σχέση με την αναπαραγωγική της εργασία στο σπίτι, επιδεικνύοντας και αποδεικνύοντας ότι δεν έχει μόνο γνώσεις και προσόντα, αλλά διαθέτει και την απαιτούμενη ευελιξία και διαθεσιμότητα – και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες συναδέλφους της.

Στην Ελλάδα έρευνα του Ινστιτούτου Εργασίας της ΟΤΟΕ το 2001 σχετικά με τους όρους αμοιβής και εργασίας των στελεχών του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, κατέδειξε τα εξής : τα στελέχη των τραπεζών σε σχέση με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες καριέρας στην τράπεζα παρουσιάζονται δυσαρεστημένα σε ποσοστό 27% και λίγο ικανοποιημένα σε ποσοστό 38% . Μολονότι οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 45,2% των απασχολούμενων στις Τράπεζες, μόνο ένα ποσοστό 11,6% κατέχει διευθυντική θέση, και το 36,5% κατέχει θέση προϊσταμένων. Ποσοστό 30,3% του συνόλου των απασχολούμενων στις Τράπεζες κατέχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και άνω. Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν σήμερα την καριέρα παρατηρήθηκε :



ΙΝΕ ΟΤΟΕ 2001

Από τα στελέχη τα οποία ερωτήθηκαν ποσοστό 64% αναγνωρίζει την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζεται . Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησής τους :

ΙΝΕ

ΟΤΟΕ 2001

Σημαντικό μερίδιο των τραπεζικών στελεχών (38,3% των διευθυντών και 45,3% των προϊσταμένων) δεν είναι κάτοχοι τίτλου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

3. Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χρήσης ερωτηματολογίων και η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων που προέκυψαν. Τα ερωτηματολόγια περιελάμβαναν μόνο κλειστές ερωτήσεις και αυτό προκειμένου να είναι ευκολότερα στην συμπλήρωσή τους και κατ' επέκταση ο αριθμός των συμπληρωμένων προς επεξεργασία ερωτηματολογίων να είναι υψηλός. Άλλωστε οι απαντήσεις προκατασκευασμένων ή κλειστών ερωτήσεων είναι πιο ακριβείς, συγκρίνονται μεταξύ τους και επεξεργάζονται πιο εύκολα γι αυτό και προτιμούνται.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 11 Ελληνικές τράπεζες από τις οποίες οι 10 είναι εισηγμένες στο ΧΑΑ. Τα ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν ανήλθαν σε 233, ενώ αυτά που επεξεργάστηκαν ανήλθαν συνολικά σε 225, δηλ απορρίφθηκαν 8 ερωτηματολόγια (ποσοστό 3,5%) .

Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε από τον Μάιο έως και τον Ιούνιο του έτους 2007 και συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους και στελέχη Τραπεζών που εργάζονται σε 19 διαφορετικές πόλεις της χώρας.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 68 συνολικά ερωτήσεις από τις οποίες οι 14 αφορούν γενικές πληροφορίες ή αλλιώς διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι υπόλοιπες 54, ερωτήσεις στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων (5-points Likert scale). Με βάση την κλίμακα αυτή οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις με διαβάθμιση από 1=καθόλου έως 5= πάρα πολύ, επίσης από 1=πολύ μικρό έως 5= πολύ μεγάλο, καθώς και από 1= διαφωνώ απόλυτα έως 5= συμφωνώ απόλυτα. Στη διεθνή βιβλιογραφία η χρήση ερωτηματολογίου της μορφής Likert scale αναφέρεται ως ο καταλληλότερος τρόπος για τη διερεύνηση στάσεων, αντιλήψεων και απόψεων, αλλά και ως εργαλείο που παρέχει το μικρότερο βαθμό αξιοπιστίας σε σχέση με άλλες μεθόδους . Βέβαια η χρήση άλλης μεθόδου έστω και ως συμπληρωματικής (λχ προσωπική συνέντευξη) είναι πιθανό να οδηγούσε σε μη ασφαλή συμπεράσματα και αυτό κυρίως λόγω των ερωτήσεων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, ερωτήσεις οι οποίες όπως περιγράφεται παρακάτω ζητούσαν την βαθμολόγηση σε ζητήματα όπου η τήρηση της ανωνυμίας ήταν βασικό προαπαιτούμενο απάντησης και συμπλήρωσης αυτού .

Οι ερωτήσεις διαιρέθηκαν σε 7 θεματικές ενότητες – μέρη . Ενδεικτικά παρατίθεται ο κατωτέρω πίνακας ο οποίος περιλαμβάνει κάποιες από τις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν :

Γενικές Πληροφορίες – Δημογραφικά	1. Φύλλο -Ηλικία -Οικογενειακή Κατάσταση 2. Επίπεδο Εκπαίδευσης 3. Ιδιωτική – Δημόσια Τράπεζα ……. 4. Χρόνια Εργασίας - Θέση στην Τράπεζα …. 14. Σύλλογος Εργαζομένων – συνδικαλισμός
Μέρος 1 – Προοπτικές Καριέρας -	1. Ικανοποίηση από ευκαιρίες καριέρας στην τράπεζα 2. Πιθανότητα εξέλιξης καριέρας στην Τράπεζα ….. 9. Άλλο αντικείμενο εργασίας
Μέρος 2 – Εσωτερική Εκπαίδευση	1. Η εσωτερική εκπαίδευση δημιουργεί ευκαιρίες καριέρας; …. 5. Ικανοποίηση από διαθέσιμη εκπαίδευση
Μέρος 3 – Σύστημα α-ξιολόγησης	1. Ικανοποίηση από σύστημα αξιολόγησης 2. …... 5. Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με σύστημα αμοιβών 7. …
Μέρος 4* – Γενικός Βαθμός Ικανοποίησης	1. Ικανοποίηση από την σταθερότητα απασχόλησης 2. Ικανοποίηση από σταθερότητα όρων εργασίας 3. Ικανοποίηση από οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης 4. Ικανοποίηση από προοπτικές της επιχείρησης 5. Ικανοποίηση από στόχους και αποτελεσματικότητα της διοίκησης
Μέρος 5 – Τομέας ερ-γασιών	1. Τομέας -Πίστη Ιδιωτών 2. Τομέας -Πίστη Επιχειρήσεων … 9. Διεύθυνση – Τομέας Web-Internet Banking
Μέρος 6 – Παράγοντες που επηρεάζουν την καριέρα στις Τράπεζες	1. Μόρφωση – Τυπικά Προσόντα … 5. Ηγετικές – Διοικητικές Ικανότητες * ….. 8. Υποστήριξη από γνωριμίες * …. 14. Προσήλωση στις αξίες της επιχείρησης* 15. Φύλο

Μέρος 7 ** – Επιτυχία στα-διοδρομίας	1. Ικανοποίηση από επίτευξη στόχων για επαγγελματική εξέλιξη 2. Ικανοποίηση από επίτευξη στόχων για ανάπτυξη/απόκτηση νέων δεξιοτήτων 3. Ικανοποίηση από πορεία καριέρας 4. Ικανοποίηση από επίπεδο μισθολογικών αποδοχών 5. Ικανοποίηση από επίτευξη κύριων επαγγελματικών στόχων

<u>Σημαντική Σημείωση :</u>

** Οι ερωτήσεις με αστερίσκο καθώς και ολόκληρο το μέρος-4 ελήφθησαν από μελέτη που έγινε από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ με τίτλο : «Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι Αμοιβής & Εργασίας, ρόλος & Προοπτικές (2001)»*

** * Μέτρηση της υποκειμενικής επιτυχίας στην σταδιοδρομία των στελεχών*

Career Success Scale (five items) by Greenhaus et al., "Effects…", Academy of Management Journal, 1990, Vol.33, No.1, pp.64-86.

Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα .

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη έγινε ανάλυση συχνοτήτων εμφάνισης (analysis of frequencies) των επιμέρους κατηγοριών και επί των γενικών πληροφοριών του ερωτηματολογίου (δημογραφικά). Κατά τη δεύτερη έγινε σύγκριση των μέσων τιμών μέσω T test σε ανεξάρτητα δείγματα ή Independent- Samples T Test (ο έλεγχος αφορά τη σύγκριση των μέσων τιμών μιας ποσοτικής μεταβλητής σε δύο ομάδες ανεξάρτητων παρατηρήσεων), καθώς και ανάλυση διακύμανσης ως προ ένα παράγοντα (One-way ANOVA) χρησιμοποιώντας για έλεγχο το κριτήριο του Duncan. Και στις δύο φάσεις χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό πακέτο SPSS (ver. 14.0) .

4. Ανάλυση – Ευρήματα

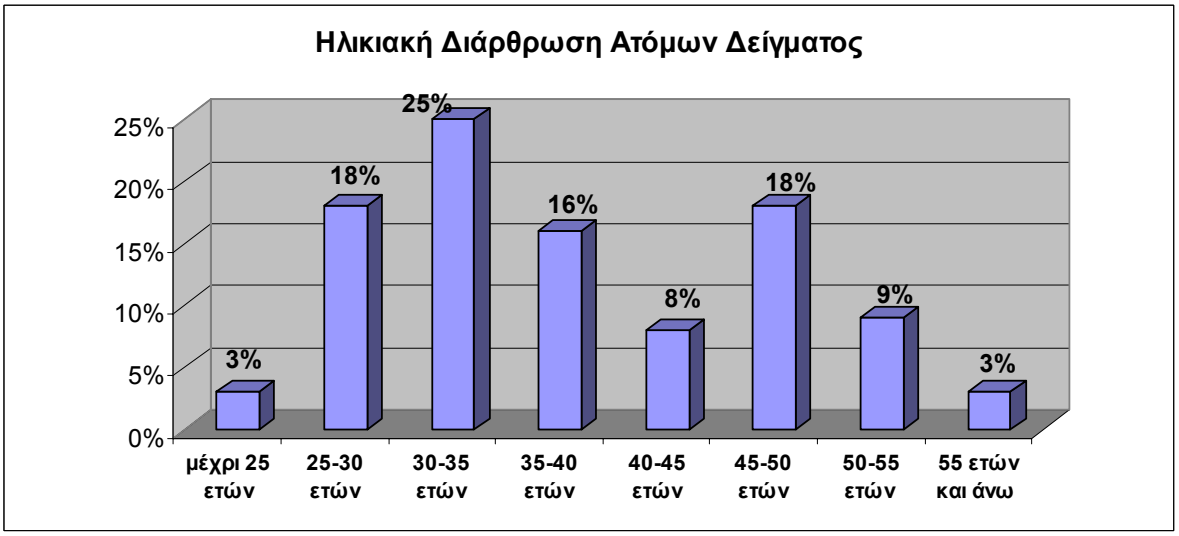
4.1 Γενικά Στοιχεία – Ανάλυση Συχνοτήτων

Επιστράφηκαν 233 ερωτηματολόγια συνολικά. Απορρίφθηκαν 8 συνεπώς για την κατωτέρω ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν 225 ερωτηματολόγια .

- Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 134 άνδρες και 91 γυναίκες

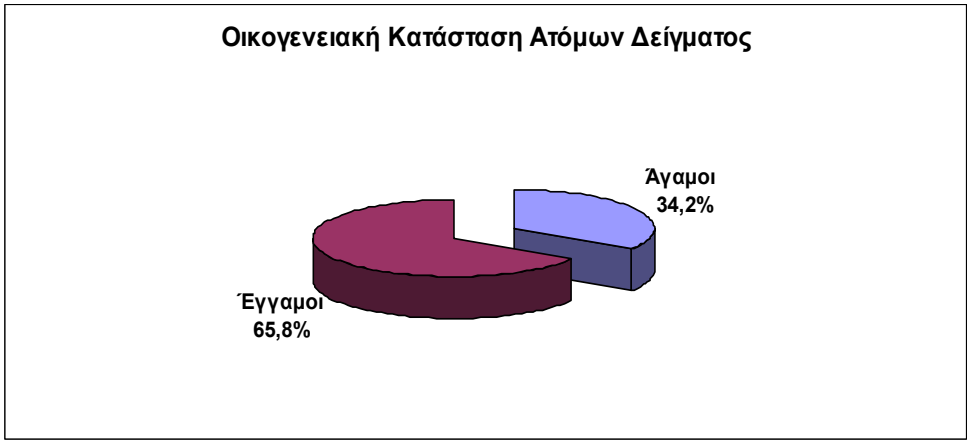
- Κλήθηκαν να συμπληρώσουν ελεύθερα την ηλικία τους. Κατόπιν επεξεργασίας η ηλικιακή διάρθρωση των ατόμων του δείγματος είναι η εξής :

Διάρθρωση	μέχρι 25 ετών	25-30 ετών	30-35 ετών	35-40 ετών	40-45 ετών	45-50 ετών	50-55 ετών	55 ετών και άνω	Σύνολο
Αριθμός Ατόμων	7	41	56	36	19	40	20	6	225
Ποσοστό	3%	18%	25%	16%	8%	18%	9%	3%	100%



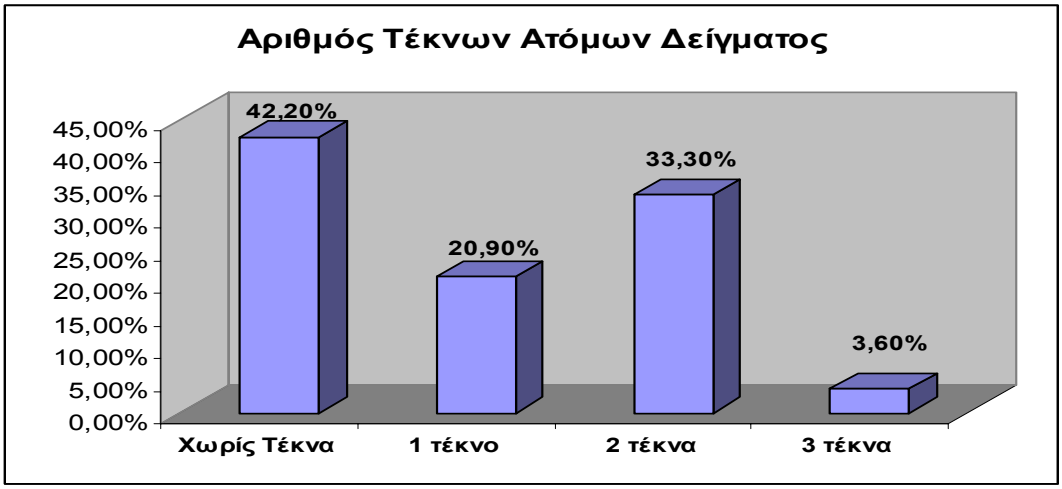
Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι το 62% των ερωτώμενων ήταν μέχρι 40 ετών.

- Με βάση την οικογενειακή κατάσταση στην έρευνα συμμετείχαν 77 άγαμα και 148 έγγαμα άτομα :



- Ο αριθμός τέκνων των ατόμων του δείγματος ήταν ο εξής :

	Χωρίς Τέκνα	1 τέκνο	2 τέκνα	3 τέκνα	Σύνολο
Αριθμός Ατόμων	95	47	75	8	225
Ποσοστό	42,2%	20,9%	33,3%	3,6%	100%



Δηλαδή το 42,2% των ατόμων του δείγματος δεν έχει τέκνα , έναντι του 57,8% που έχει από ένα μέχρι και 3 τέκνα .

- Ζητήθηκε η επιλογή του επιπέδου εκπαίδευσης από τον κάθε ερωτώμενο.

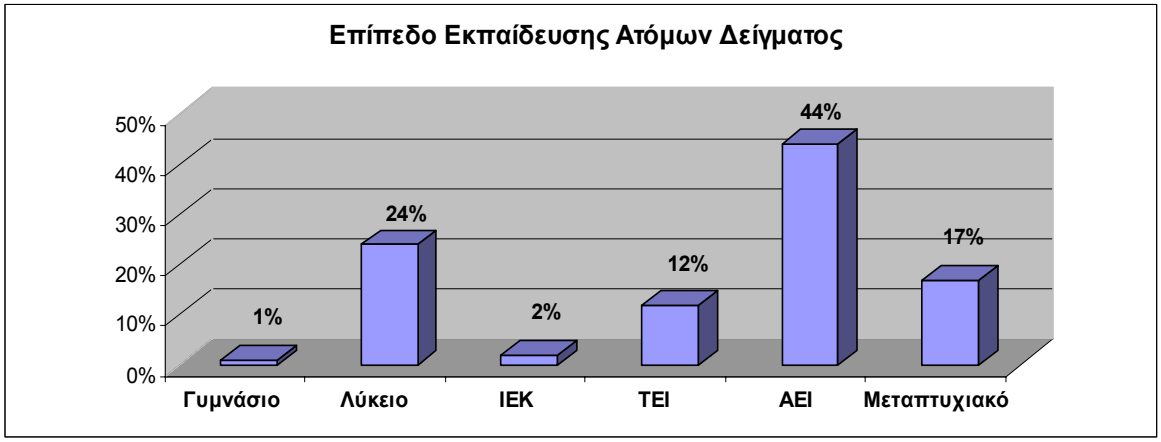
Στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν οι εξής επιλογές :

α) Απόφοιτος Γυμνασίου β) Απόφοιτος Λυκείου γ) Απόφοιτος ΙΕΚ δ) Απόφοιτος ΤΕΙ

ε) Απόφοιτος ΑΕΙ στ) Κάτοχος Μεταπτυχιακού ζ) Κάτοχος Διδακτορικού

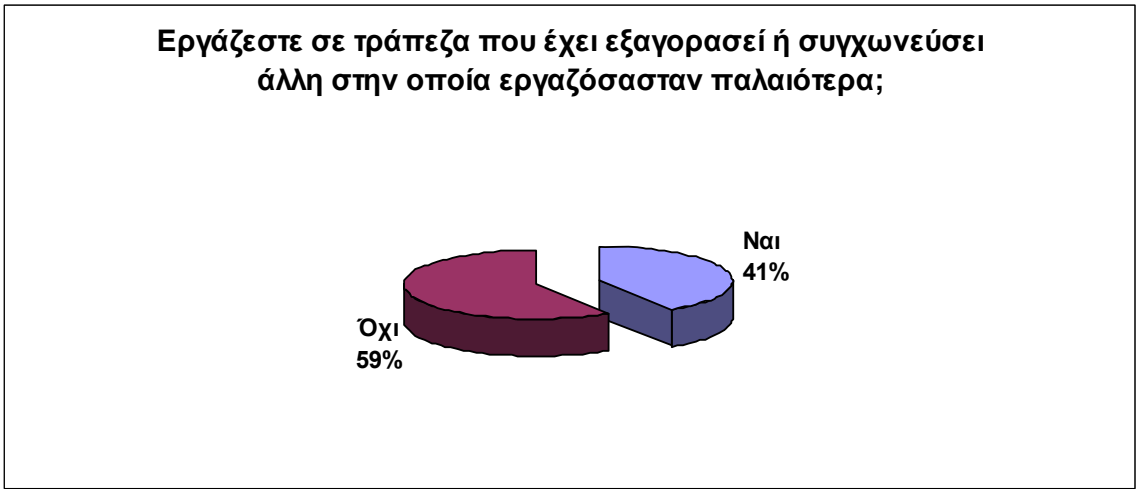
Από τις απαντήσεις που ελήφθησαν, κανένα άτομο του δείγματος δεν ήταν κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου.

	Γυμνάσιο	Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ	ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό	Σύνολο
Αριθμός Ατόμων	3	53	5	28	98	38	225
Ποσοστό	1%	24%	2%	12%	44%	17%	100%



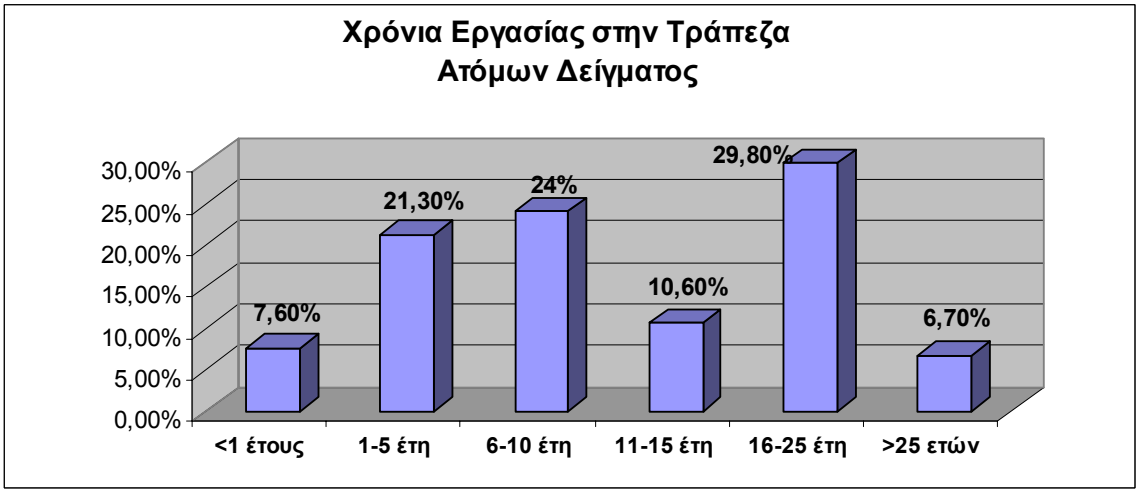
- Ζητήθηκε το είδος (νομική μορφή) της Τράπεζας στην οποία εργάζονται . Προέκυψε ότι 184 άτομα εργάζονται σε ιδιωτική και 41 άτομα σε δημόσια τράπεζα.

- Λόγω των σημαντικών εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια στην ελληνική τραπεζική αγορά, δηλαδή το εάν κάποιος εργάζεται σήμερα σε τράπεζα η οποία έχει εξαγοράσει ή συγχωνεύσει άλλη στην οποία εργαζόταν παλαιότερα, ζητήθηκε και καταγράφηκε και αυτή η παράμετρος. Έτσι στο συγκεκριμένο ερώτημα 92 άτομα απάντησαν θετικά και 133 αρνητικά .



- Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας στην τράπεζα, τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να επιλέξουν ανάμεσα στις κάτωθι επιλογές (δίδονται και τα αποτελέσματα) :

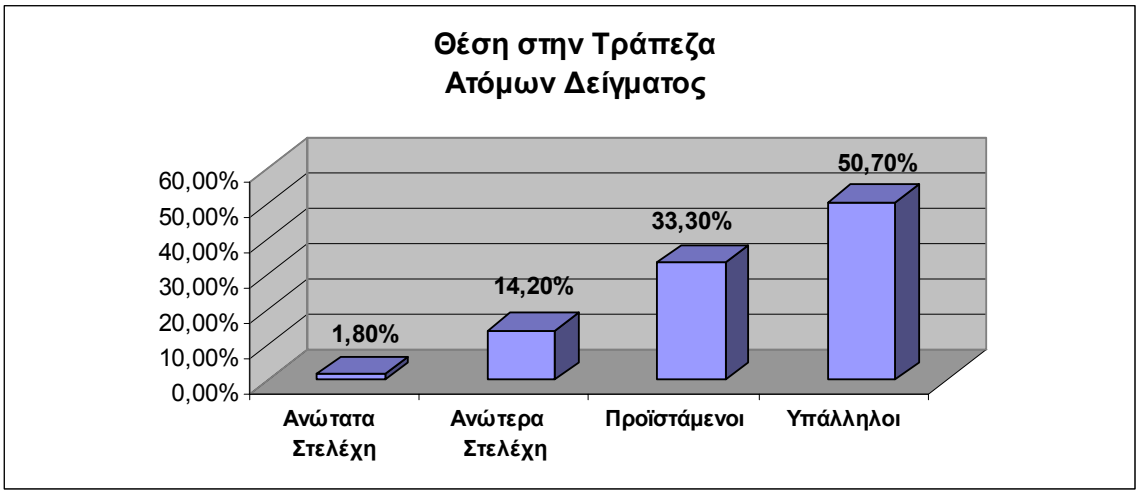
Χρόνια εργασίας	<1 έτους	1-5 έτη	6-10 έτη	11-15 έτη	16-25 έτη	>25 ετών	Σύνολο
Άτομα	17	48	54	24	67	15	225
Ποσοστό	7,6%	21,3%	24%	10,6%	29,8%	6,7%	100%



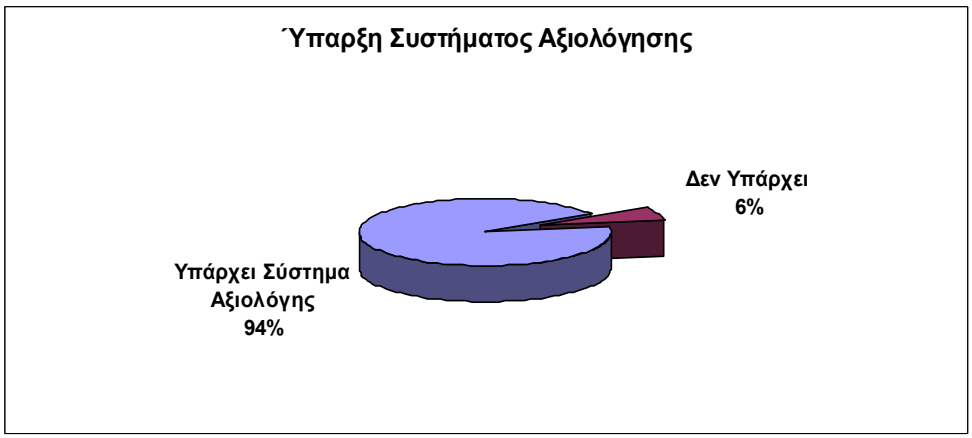
Παρατηρήθηκε ότι το 52,9% των ατόμων του δείγματος έχει μέχρι 10 χρόνια προϋπηρεσία στην Τράπεζα .

- Η τμηματοποίηση σχετικά με την θέση που κατέχει κάποιος στην Τράπεζα έγινε με βάση 4 επιλογές (δίδονται και τα αποτελέσματα) :

Θέση στην Τράπεζα	Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	Υπάλληλος	Σύνολο
Άτομα	4	32	75	114	225
Ποσοστό	1,8%	14,20%	33,3%	50,7%	100%

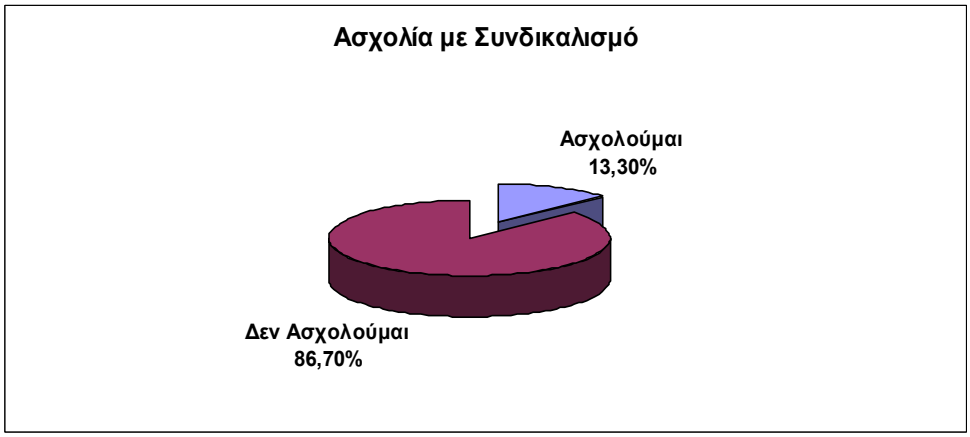


- Με βάση το εάν υπάρχει ή όχι σύστημα αξιολόγησης προσωπικού στην τράπεζα που εργάζονται : Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης 211 άτομα , δεν υπάρχει 14 άτομα .



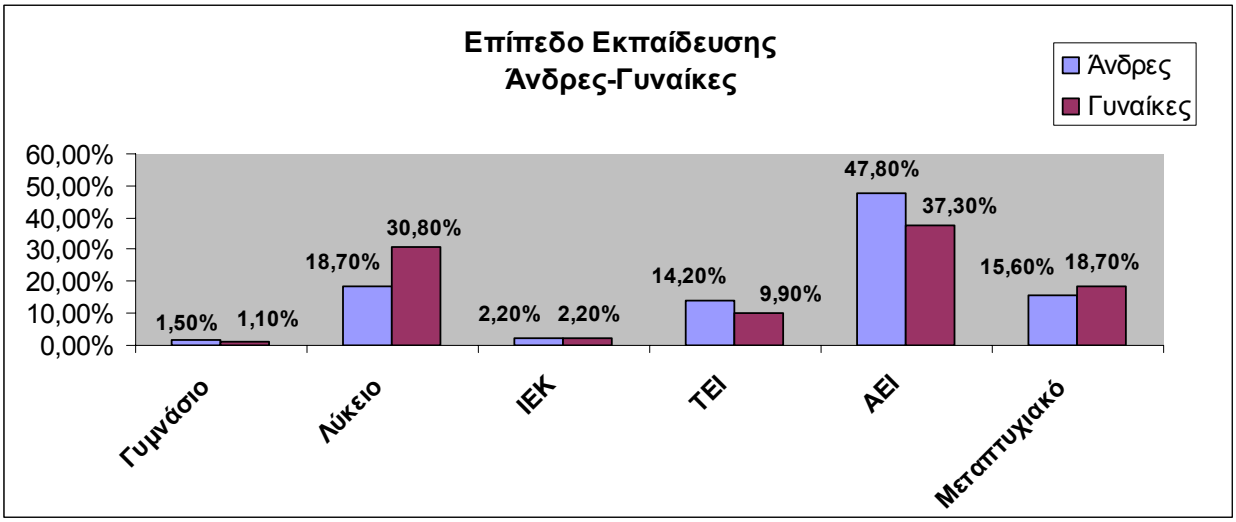
- 167 άτομα από το δείγμα ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων και 58 άτομα δεν ανήκουν .

- 30 άτομα από το δείγμα ασχολούνται με τον συνδικαλισμό και 195 δεν ασχολούνται .



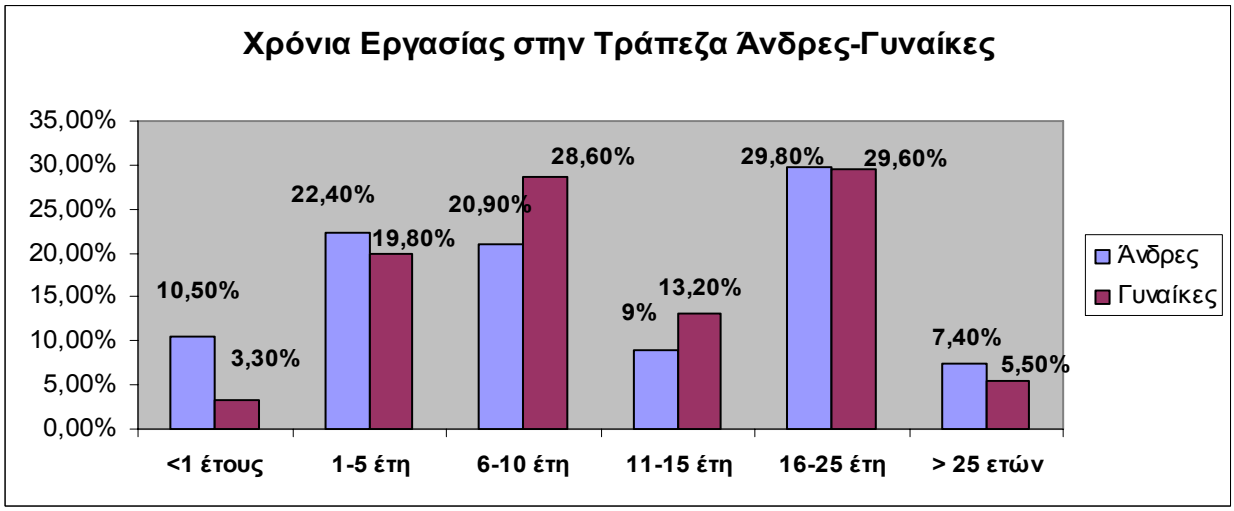
4.1.1 Σχέση Ανδρών – Γυναικών

- Επίπεδο εκπαίδευσης



Από το ανωτέρω διάγραμμα παρατηρούμε τα εξής : Από το σύνολο των ανδρών του δείγματος, αυτοί που έχουν τριτοβάθμια εκπαίδευση ανέρχονται σε ποσοστό 77,6%, έναντι 65,9% των γυναικών. Οι γυναίκες υπερτερούν ποσοστιαία στις αποφ. Λυκείου με διαφορά +12,1% και με μικρότερη στις κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου (+3,1%)

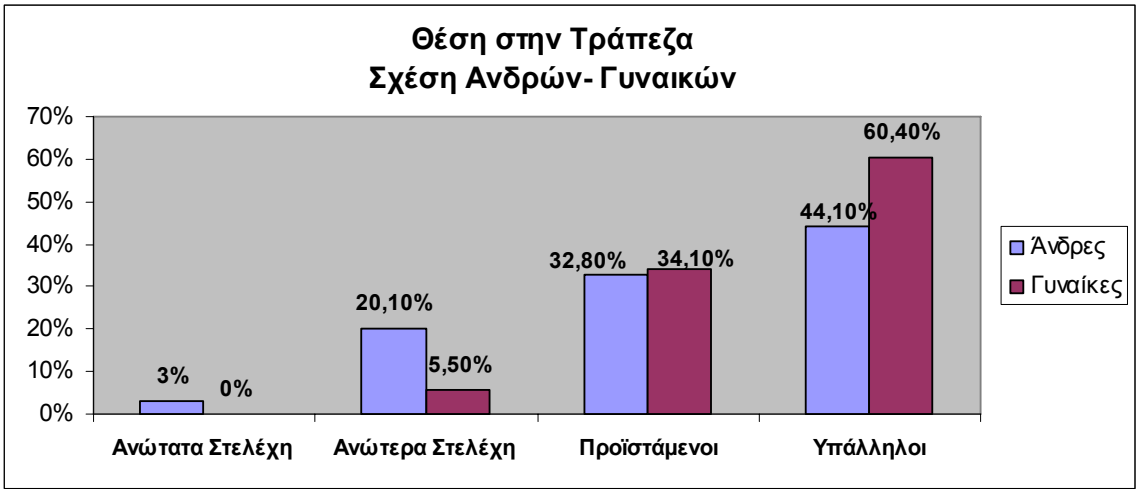
- Χρόνια Εργασίας



Από το ανωτέρω διάγραμμα παρατηρούμε τις εξής σημαντικές διαφορές :

Περισσότεροι άνδρες ποσοστιαία έχουν προϋπηρεσία μέχρι 1 έτος, συγκριτικά με τις γυναίκες του δείγματος (διαφορά +7,2%). Οι γυναίκες υπερτερούν ποσοστιαία σε αυτές που έχουν προϋπηρεσία από 6-10 έτη με θετική διαφορά +7,7% έναντι των ανδρών.

- Ανάλογα με την θέση στην Τράπεζα

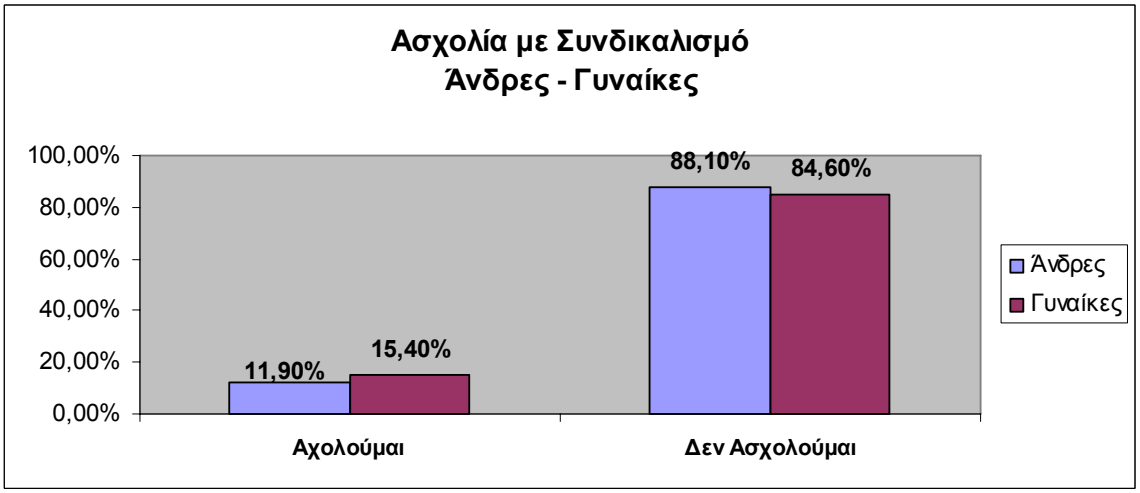


Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτουν οι εξής σημαντικές διαφορές :

Από το σύνολο των ανδρών του δείγματος, ποσοστό 23,10% κατέχει θέση ανώτατου και ανώτερου στελέχους, έναντι αντίστοιχου ποσοστού 5,50% για τις γυναίκες .

Οι γυναίκες υπερτερούν ποσοστιαία και με μικρή διαφορά στη θέση προϊσταμένου (+1,3%) και με μεγαλύτερη στη θέση υπαλλήλου (+16,3%)

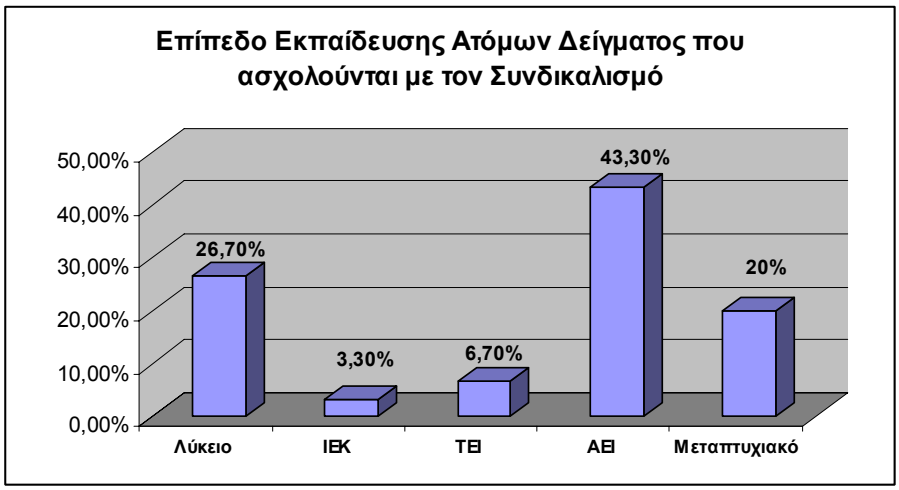
- Ασχολία με Συνδικαλισμό



Από το ανωτέρω διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι γυναίκες του δείγματος που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό είναι ποσοστιαία περισσότερες από τους άνδρες κατά 3,5% .

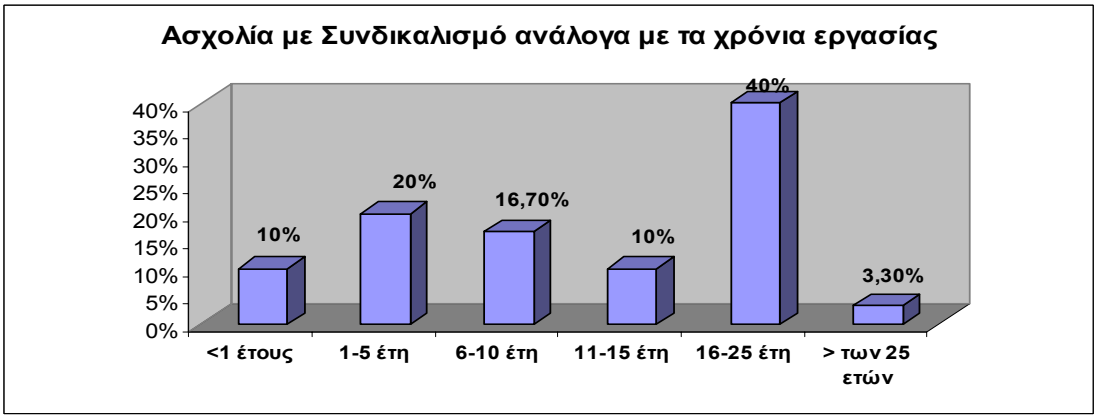
4.1.2 Συνδικαλισμός – Σύλλογος Εργαζομένων

- Όσον αφορά το συνδικαλισμό γενικότερα, παρατηρείται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης εκείνων που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό (30 άτομα) είναι το εξής :

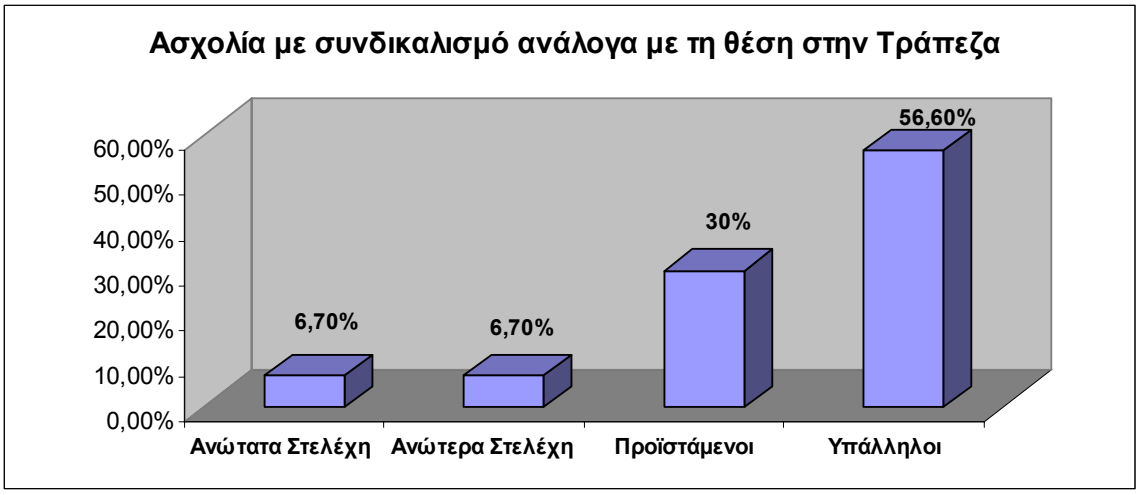


Δηλαδή το 70% έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ – ΑΕΙ – Μεταπτυχιακό) .

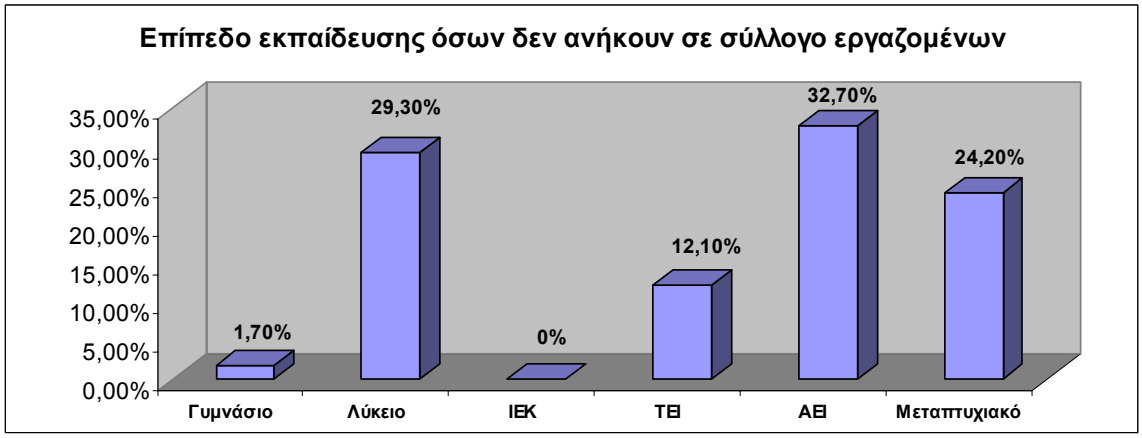
- Σχετικά παρατηρείται ότι το 40% των ατόμων που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό έχει από 16-25 χρόνια εργασίας στην Τράπεζα :



- Επίσης το 56,6% που ασχολείται ενεργά κατέχει θέση υπαλλήλου :

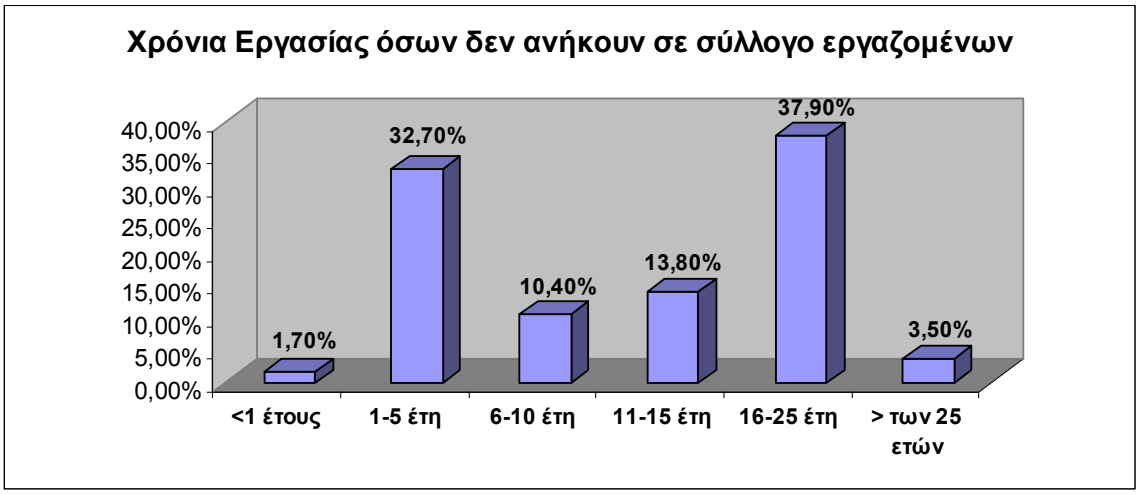


- Όπως παρατηρήθηκε προηγούμενα 58 άτομα (ή το 25,8%) από το δείγμα δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων . Το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων αυτών παρατηρήθηκε ότι είναι το εξής :



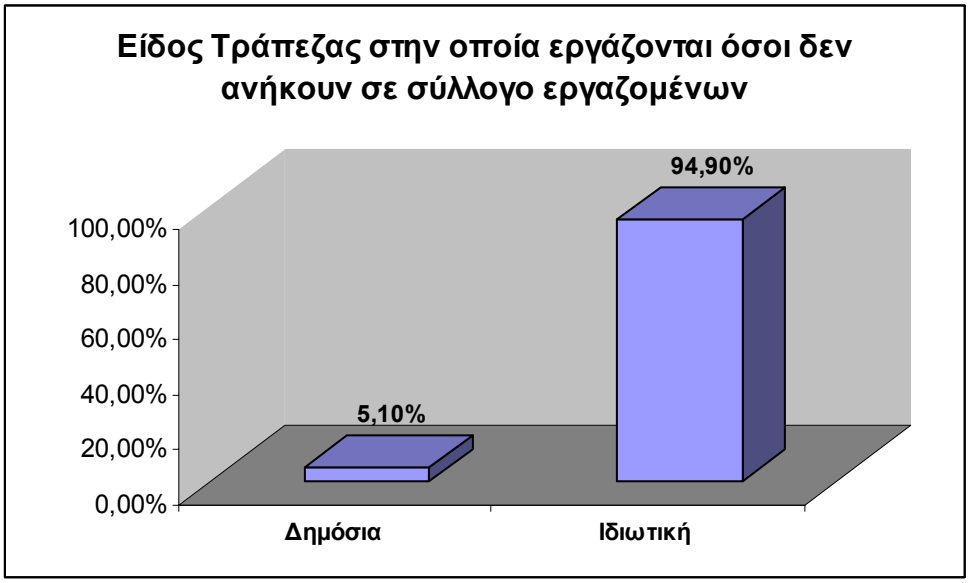
Δηλαδή παρατηρείται ότι το 69% των ατόμων που δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης .

- Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα εκείνων που δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων :



Παρατηρείται ότι σημαντικό ποσοστό που ανέρχεται σε 34,4% των ατόμων που δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων έχει μέχρι 5 χρόνια εργασίας στην τράπεζα. Επίσης σημαντικό ποσοστό 37,9% που δεν ανήκει σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων έχει από 16-25 χρόνια εργασίας στην Τράπεζα.

- Επίσης παρατηρήθηκε ότι το 94,9% των ατόμων που δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων, εργάζεται σε Ιδιωτική Τράπεζα ενώ οσοστό 60,4% όσων δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων κατέχει θέση προϊσταμένου και άνω .



4.2 Σύγκριση μέσων τιμών μέσω T- test σε ανεξάρτητα δείγματα – Ανάλυση Διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα

Η κατωτέρω ανάλυση ακολουθεί την δομή και τα μέρη του ερωτηματολογίου, και παρατίθενται μόνο οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρήθηκαν .

4.2.1 Μέρος 1 του ερωτηματολογίου

-Φύλο :Οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στις ερωτήσεις 1,2,3,4 και 7 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 1 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	Φύλο	N	Μ.Ο.
1	Άνδρας	134	3,12*
	Γυναίκα	91	2,64
2	Άνδρας	134	3,21***
	Γυναίκα	91	2,62
3	Άνδρας	134	2,84***
	Γυναίκα	91	2,32
4	Άνδρας	134	3,07**
	Γυναίκα	91	2,65
7	Άνδρας	134	2,21**
	Γυναίκα	91	1,67

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Οι άνδρες νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας στην Τράπεζα που εργάζονται σε σχέση με τις γυναίκες .

Ερώτηση 2 : Οι άνδρες του δείγματος θεωρούν ότι η Τράπεζα ενθαρρύνει την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού περισσότερο από ότι οι γυναίκες .

Ερώτηση 3 : Οι γυναίκες πιστεύουν ότι δίδονται λιγότερες ίσες ευκαιρίες στην Τράπεζα για εξέλιξη-καριέρα από τους άνδρες .

Ερώτηση 4 : Οι άνδρες του δείγματος θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα στην Τράπεζα που εργάζονται από ότι οι γυναίκες του δείγματος .

Ερώτηση 7 : Οι γυναίκες ενδιαφέρονται λιγότερο για καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης από τους άνδρες .

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι διαφοροποιούνται από τις άγαμους στις ερωτήσεις 4,5,6,7 και 8 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 2 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	**Οικογενειακή Κατάσταση**	**N**	**Μ.Ο.**
4	Άγαμος	77	3,16**
	Έγγαμος	148	2,76
5	Άγαμος	77	2,60*
	Έγγαμος	148	2,21
6	Άγαμος	77	3,86*
	Έγγαμος	148	3,49
7	Άγαμος	77	2,48***
	Έγγαμος	148	1,74
8	Άγαμος	77	2,06***
	Έγγαμος	148	2,89

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Οι άγαμοι θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα στην Τράπεζα που εργάζονται από τους έγγαμους

Ερώτηση 5 : Οι άγαμοι θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα σε άλλη Τράπεζα το επόμενο διάστημα από τους έγγαμους

Ερώτηση 6 : Ενδιαφέρει περισσότερο τους άγαμους η εξέλιξη της καριέρας τους στην τράπεζα που εργάζονται

Ερώτηση 7 : Ενδιαφέρει λιγότερο τους έγγαμους η καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης

Ερώτηση 8 : Ενδιαφέρει περισσότερο τους έγγαμους ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από ότι του άγαμους .

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στις ερωτήσεις 1,2,3 και 5 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 3 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	**Είδος Τράπεζας**	**N**	**Μ.Ο.**
1	Ιδιωτική	184	2,99*
	Δημόσια	41	2,63
2	Ιδιωτική	184	3,05**
	Δημόσια	41	2,59
3	Ιδιωτική	184	2,71*
	Δημόσια	41	2,27
5	Ιδιωτική	184	2,43*
	Δημόσια	41	1,95

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας από όσους εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα

Ερώτηση 2 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα πιστεύουν ότι η Τράπεζα τους ενθαρρύνει περισσότερο την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού σε σχέση με όσους εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα

Ερώτηση 3 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα πιστεύουν περισσότερο ότι δίδονται ίσες ευκαιρίες σε όλους για εξέλιξη-καριέρα από τους εργαζόμενους σε Δημόσια Τράπεζα

Ερώτηση 5 : Οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα σε άλλη Τράπεζα- Οργανισμό το επόμενο διάστημα από τους εργαζόμενους σε Δημόσια Τράπεζα .

- Εξαγορές – Συγχωνεύσεις : Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Εκείνοι που έχουν ‘’εξαγοραστεί-συγχωνευτεί’’ διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους στις ερωτήσεις 7 και 8 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 4 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	Εξαγορά - Συγχώνευση	N	Μ.Ο.
7	ΝΑΙ	92	1,73*
	ΟΧΙ	132	2,18
8	ΝΑΙ	92	2,87*
	ΟΧΙ	132	2,43

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 7 : Όσοι εργάζονται σήμερα σε Τράπεζα η οποία έχει εξαγοράσει άλλη στην οποία εργάζονταν παλαιότερα ενδιαφέρονται λιγότερο για καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, σε σχέση με εκείνους οι οποίοι δεν υπέστησαν κάποια μεταβολή στην Τράπεζα που εργάζονται .

Ερώτηση 8 : Όσοι εργάζονται σήμερα σε Τράπεζα η οποία έχει εξαγοράσει άλλη στην οποία εργάζονταν παλαιότερα ενδιαφέρονται περισσότερο για ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από τους υπολοίπους .

-Ύπαρξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού : Εκείνοι που εργάζονται σε Τράπεζα που έχει σύστημα αξιολόγησης διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Τράπεζα που δεν έχει σύστημα αξιολόγησης στις ερωτήσεις 5 και 9 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 5 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού	N	Μ.Ο.
5	Υπάρχει	211	2,29**
	Δεν Υπάρχει	14	3,14
9	Υπάρχει	211	2,19*
	Δεν Υπάρχει	14	3,21

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Όσοι εργάζονται σε Τράπεζα όπου δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα σε άλλη Τράπεζα – Οργανισμό το επόμενο διάστημα σε σχέση με τους υπολοίπους

Ερώτηση 9 : Όσοι εργάζονται σε Τράπεζα όπου δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης θεωρούν πιο πιθανό να ασχοληθούν με άλλο αντικείμενο εργασίας ή άλλη δική τους δραστηριότητα το επόμενο διάστημα από του υπόλοιπους εργαζόμενους σε Τράπεζες όπου υπάρχει σύστημα αξιολόγησης προσωπικού .

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν στις ερωτήσεις 1,2,3,5 και 8 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 6 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	Σύλλογος Εργαζομένων	N	Μ.Ο.
1	Ανήκω	167	2,80*
	Δεν Ανήκω	58	3,29
2	Ανήκω	167	2,88*
	Δεν Ανήκω	58	3,22
3	Ανήκω	167	2,47***
	Δεν Ανήκω	58	3,09
5	Ανήκω	167	2,19*
	Δεν Ανήκω	58	2,79
8	Ανήκω	167	2,73*
	Δεν Ανήκω	58	2,24

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας στην Τράπεζα από όσους ανήκουν.

Ερώτηση 2 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων πιστεύουν περισσότερο ότι η Τράπεζα τους ενθαρρύνει την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού σε σχέση με τους υπολοίπους

Ερώτηση 3 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων πιστεύουν περισσότερο ότι δίδονται ίσες ευκαιρίες σε όλους για εξέλιξη-καριέρα σε σχέση με τους υπολοίπους

Ερώτηση 5 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα σε άλλη Τράπεζα- Οργανισμό το επόμενο διάστημα

Ερώτηση 8 : Όσοι δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων ενδιαφέρονται λιγότερο για ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στις ερωτήσεις 1,2 και 3 του Μέρους 1 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 7 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 1	Ασχολία με Συνδικαλισμό	N	Μ.Ο.
1	Ασχολούμαι	30	2,53*
	Δεν Ασχολούμαι	195	2,98
2	Ασχολούμαι	30	2,57*
	Δεν Ασχολούμαι	195	3,03
3	Ασχολούμαι	30	2,07**
	Δεν Ασχολούμαι	195	2,71

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας στην Τράπεζα από όσους ασχολούνται.

Ερώτηση 2 : Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό πιστεύουν περισσότερο ότι η Τράπεζα τους ενθαρρύνει την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού σε σχέση με τους υπολοίπους

Ερώτηση 3 : Όσοι ασχολούνται με τον συνδικαλισμό πιστεύουν λιγότερο ότι δίδονται ίσες ευκαιρίες σε όλους για εξέλιξη-καριέρα σε σχέση με όσους δεν ασχολούνται.

- Επίπεδο Εκπαίδευσης : Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 5,7, και 8 του Μέρους 1. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 8.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 5 **F: 5,582** **P:0,000*****

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μ.Ο.
Γυμνάσιο	3	1,00[a]
ΙΕΚ	5	2,00[ab]
ΑΕΙ	98	2,12[b]
Λύκειο	53	2,19[b]
ΤΕΙ	28	2,57[b]
Μεταπτυχιακό	38	3,11[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην πιθανότητα να κάνουν καριέρα σε άλλη Τράπεζα, μεταξύ των αποφοίτων γυμνασίου σε σχέση με τους αποφοίτους ΑΕΙ, Λυκείου, ΤΕΙ, κατόχους Μεταπτυχιακού

Πίνακας 8.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 7 **F: 4,848** **P:0,000*****

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μ.Ο.
Γυμνάσιο	3	1,33[a]
ΙΕΚ	5	1,40[a]
Λύκειο	53	1,60[ab]
ΑΕΙ	98	1,90[ab]
ΤΕΙ	28	2,11[ab]
Μεταπτυχιακό	38	2,82[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 7 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο ενδιαφέρον για καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης μεταξύ των αποφοίτων υμνασίου και ΙΕΚ σε σχέση με τους κατόχους Μεταπτυχιακού Τίτλου

Πίνακας 8.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 8 **F: 2,274** **P:0,048***

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μ.Ο.
ΙΕΚ	5	1,60[a]
ΤΕΙ	28	2,07[ab]
Μεταπτυχιακό	38	2,26[ab]
ΑΕΙ	98	2,76[ab]
Λύκειο	53	2,91[ab]
Γυμνάσιο	3	3,33[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 8 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο ενδιαφέρον για ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου, όπου το μεγαλύτερο ενδιαφέρον εκφράζουν οι απόφοιτοι Γυμνασίου σε σχέση με τους απόφοιτους ΙΕΚ που εκφράζουν το μικρότερο

- Χρόνια Εργασίας : Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε όλες τις ερωτήσεις του Μέρους 1 εκτός της ερώτησης 9. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 9.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 1	F: 5,824	P:0,000***
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
16-25 έτη	67	2,60[a]
11-15 έτη	24	2,75[ab]
6-10 έτη	54	2,91[ab]
1-5 έτη	48	2,98[ab]
> 25 ετών	15	3,33[b]
<1 έτους	17	4,00[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από τις ευκαιρίες καριέρας στην Τράπεζα, μεταξύ εκείνων που έχουν από 16-25 χρόνια εργασίας, εκείνων με χρόνια εργασίας > των 25 ετών και εκείνων με χρόνο εργασίας <1 έτους .

Πίνακας 9.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 2	F: 4,481	P:0,001**
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	2,58[a]
16-25 έτη	67	2,85[a]
6-10 έτη	54	2,93[a]
1-5 έτη	48	2,96[a]
> 25 ετών	15	3,13[a]
<1 έτους	17	4,00[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 2 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν περισσότερο ότι η Τράπεζά τους ενθαρρύνει την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όλους τους υπολοίπους

Πίνακας 9.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 3	F: 6,344	P:0,000***
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	2,21a
16-25 έτη	67	2,39ab
6-10 έτη	54	2,54ab
> 25 ετών	15	2,67ab
1- 5 έτη	48	2,85b
<1 έτους	17	3,76c

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν περισσότερο ότι η Τράπεζά τους δίδει ίσες ευκαιρίες για εξέλιξη – καριέρα και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όσους εργάζονται από 1-5 έτη , οι οποίοι διαφέρουν με όσους εργάζονται από 11-25 έτη και οι οποίοι πιστεύουν λιγότερο ότι δίδονται ίσες ευκαιρίες για καριέρα .

Πίνακας 9.4 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4	F: 3,275	P:0,007**
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
> 25 ετών	15	2,53a
16-25 έτη	67	2,57a
11-15 έτη	24	2,88ab
6-10 έτη	54	2,98ab
1- 5 έτη	48	3,21b
<1 έτους	17	3,41b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας μέχρι 5 έτη θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα στην Τράπεζα που εργάζονται και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όσους εργάζονται από 16 έτη και άνω .

Πίνακας 9.5 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 5 **F: 3,334** **P:0,006****

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
16-25 έτη	67	1,94a
> 25 ετών	15	2,20ab
11-15 έτη	24	2,25ab
<1 έτους	17	2,35ab
1- 5 έτη	48	2,52ab
6-10 έτη	54	2,76b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας 6-10 έτη θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα σε άλλη Τράπεζα και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όσους εργάζονται από 16–25 έτη

Πίνακας 9.6 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 6 **F: 5,071** **P:0,000***

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
> 25 ετών	15	2,80a
16-25 έτη	67	3,28ab
6-10 έτη	54	3,59b
11-15 έτη	24	3,92bc
<1 έτους	17	4,06c
1-5 έτη	48	4,06c

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 6 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας μέχρι 5 έτη ενδιαφέρονται περισσότερο για εξέλιξη-καριέρα στην Τράπεζα που εργάζονται και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά τόσο με όσους εργάζονται από 6–10 έτη που επίσης ενδιαφέρονται για καριέρα αλλά λιγότερο, καθώς και με όσους εργάζονται >25 έτη .

Πίνακας 9.7 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 7 **F: 2,766** **P:0,019***

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
16-25 έτη	67	1,61a
> 25 ετών	15	1,73ab
11-15 έτη	24	1,92ab
6-10 έτη	54	2,06ab
<1 έτους	17	2,41b
1-5 έτη	48	2,42b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 7 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας μέχρι 5 έτη ενδιαφέρονται περισσότερο για καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όσους εργάζονται από 16-25 έτη οι οποίοι ενδιαφέρονται λιγότερο

Πίνακας 9.8 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 8 **F: 13,574** **P:0,000***

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
<1 έτους	17	1,65a
1-5 έτη	48	2,02ab
6-10 έτη	54	2,04ab
11-15 έτη	24	2,46b
> 25 έτη	15	3,53c
16-25 έτη	67	3,57c

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 8 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας από 16 έτη και άνω ενδιαφέρονται περισσότερο για ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά τόσο με όσους εργάζονται από 11-15 έτη καθώς και με όσους εργάζονται από <1 έτους .

- Θέση στην Τράπεζα : Με βάση τη θέση εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 1,2,3 και 4 του Μέρους 1 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 10.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 1 **F: 5,458** **P:0,001****

Θέση στην Τράπεζα	N	M.O.
Υπάλληλος	114	2,75a
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	2,91a
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,47ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	4,00b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από τις ευκαιρίες καριέρας στην Τράπεζα, μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους ή στελέχους διοίκησης έναντι των υπαλλήλων και προϊσταμένων .

Πίνακας 10.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 2 **F: 2,953** **P:0,033***

Θέση στην Τράπεζα	N	M.O.
Υπάλληλος	114	2,84a
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	2,95ab
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,38ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	3,75b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 2 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σχετικά με το εάν η τράπεζα ενθαρρύνει την εξέλιξη και ανάπτυξη προσωπικού, μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους ή στελέχους διοίκησης έναντι των υπαλλήλων .

Πίνακας 10.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 3 **F: 4,694** **P:0,003****

Θέση στην Τράπεζα	N	Μ.Ο.
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	2,41a
Υπάλληλος	114	2,59a
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,16ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	3,50b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σχετικά με το εάν δίδονται ίσες ευκαιρίες σε όλους για εξέλιξη – καριέρα, μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους ή στελέχους διοίκησης έναντι των υπαλλήλων και των προϊσταμένων .

Πίνακας 10.4 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4 **F: 5,877** **P:0,001****

Θέση στην Τράπεζα	N	Μ.Ο.
Υπάλληλος	114	2,68a
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	2,95a
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,44ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	4,00b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σχετικά με την πιθανότητα καριέρας στην Τράπεζα που εργάζονται , μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους ή στελέχους διοίκησης έναντι των υπαλλήλων και των προϊσταμένων .

4.2.2 Μέρος 2 του ερωτηματολογίου

- Φύλο : Οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στις ερωτήσεις 3 και 4 του Μέρους 2 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 11 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 2	Φύλο	N	Μ.Ο.
3	Άνδρας	134	3,28**
	Γυναίκα	91	2,95
4	Άνδρας	134	3,12*
	Γυναίκα	91	2,84

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Οι άνδρες θεωρούν ότι δίδονται πιο συχνά ευκαιρίες συμμετοχής σε εσωτερικά σεμινάρια από ότι οι γυναίκες .

Ερώτηση 4 : Οι άνδρες νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη διαθέσιμη εκπαίδευση- ενημέρωση σε σχέση με τις γυναίκες του δείγματος .

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι διαφοροποιούνται από τις άγαμους μόνο στην ερώτηση 2 του Μέρους 2 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 12 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 2	Οικογενειακή Κατάσταση	N	Μ.Ο.
2	Άγαμος	77	4,05*
	Έγγαμος	148	3,73

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 2 : Οι άγαμοι θεωρούν πιο σημαντική την εσωτερική εκπαίδευση – επιμόρφωση για την διεκπεραίωση των εργασιών τους από τους έγγαμους .

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στην ερωτήσεις 2 του Μέρους 2 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 13 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 2	Είδος Τράπεζας	N	Μ.Ο.
2	Ιδιωτική	184	3,77*
	Δημόσια	41	4,17

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 2 : Όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα πιστεύουν ότι η εσωτερική εκπαίδευση για την διεκπεραίωση των εργασιών τους είναι πιο σημαντική από όσους εργάζονται σε Ιδιωτική .

- Εξαγορές – Συγχωνεύσεις : Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων

-Ύπαρξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού : Εκείνοι που εργάζονται σε Τράπεζα που έχει σύστημα αξιολόγησης διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Τράπεζα που δεν έχει σύστημα αξιολόγησης στην ερώτηση 3 του Μέρους 2 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 14 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 2	Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού	N	Μ.Ο.
3	Υπάρχει	211	3,18*
	Δεν Υπάρχει	14	2,64

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Όσοι εργάζονται σε Τράπεζα που υπάρχει σύστημα αξιολόγησης θεωρούν ότι δίδονται πιο συχνά ευκαιρίες συμμετοχής σε εκπ. Προγρ.-σεμινάρια από τους υπολοίπους

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων δεν διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν και συνεπώς δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στην ερώτηση 1 του Μέρους 2 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 15 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 2	Ασχολία με Συνδικαλισμό	N	Μ.Ο.
1	Ασχολούμαι	30	2,77*
	Δεν Ασχολούμαι	195	3,22

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό πιστεύουν περισσότερο ότι η εσωτερική εκπαίδευση δημιουργεί ευκαιρίες καριέρας , σε σχέση με όσους ασχολούνται .

- Επίπεδο Εκπαίδευσης : Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 3 και 4 του Μέρους 2. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 16.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 3 **F: 2,762** **P:0,019***

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	M.O.
Γυμνάσιο	3	2,00[a]
ΑΕΙ	98	3,07[b]
Μεταπτυχιακό	38	3,11[b]
Λύκειο	53	3,13[b]
ΤΕΙ	28	3,43[bc]
ΙΕΚ	5	4,20[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των αποφοίτων Λυκείου, των αποφοίτων Λυκείου -ΑΕΙ- Μεταπτυχιακού και των αποφοίτων ΙΕΚ στο ερώτημα κατά πόσο συχνά δίνονται ευκαιρίες συμμετοχής σε σεμινάρια , με τους αποφοίτους ΙΕΚ να δηλώνουν ότι δίδονται πιο συχνά ευκαιρίες από τους υπολοίπους

Πίνακας 16.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4 **F: 3,599** **P:0,004****

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	M.O.
Γυμνάσιο	3	2,33[a]
ΑΕΙ	98	2,83[ab]
Μεταπτυχιακό	38	2,92[ab]
Λύκειο	53	3,09[ab]
ΤΕΙ	28	3,46[bc]
ΙΕΚ	5	4,00[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από τη διαθέσιμη εκπαίδευση μεταξύ των αποφοίτων ΙΕΚ από τη μια και των αποφοίτων Γυμνασίου από την άλλη

- **Χρόνια Εργασίας :** Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα δεν παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις του μέρους 2 .

4.2.3 Μέρος 3 του ερωτηματολογίου

Σημαντική Σημείωση : Τις ερωτήσεις του μέρους 3 έχουν απαντήσει μόνο όσοι έχουν στην Τράπεζα τους σύστημα αξιολόγησης προσωπικού . Από τα ανωτέρω γενικά στοιχεία προέκυψε ότι 14 άτομα από το δείγμα δεν έχουν . Συνεπώς το δείγμα διαμορφώνεται ανάλογα.

-Φύλο :Οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες εκτός της ερώτησης 4 σε όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις του Μέρους 3 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 17 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 3	Φύλο	N	Μ.Ο.
1	Άνδρας	124	2,86**
	Γυναίκα	87	2,38
2	Άνδρας	124	2,89***
	Γυναίκα	87	2,29
3	Άνδρας	124	3,31**
	Γυναίκα	87	2,90
5	Άνδρας	124	3,59**
	Γυναίκα	87	3,09
6	Άνδρας	124	2,94**
	Γυναίκα	87	2,49
7	Άνδρας	124	3,73*
	Γυναίκα	87	4,01

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Οι άνδρες νιώθουν λιγότερο δυσαρεστημένοι από το σύστημα αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζονται σε σχέση με τις γυναίκες .

Ερώτηση 2 : Οι γυναίκες του δείγματος θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης λιγότερο αντικειμενικό από ότι οι άνδρες.

Ερώτηση 3 : Οι άνδρες πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει την εξέλιξη της καριέρας περισσότερο από ότι οι γυναίκες.

Ερώτηση 5: Οι άνδρες του δείγματος επιθυμούν περισσότερο από τις γυναίκες να είναι το σύστημα αξιολόγησης συνδεδεμένο με σύστημα αμοιβών .

Ερώτηση 6 : Οι γυναίκες πιστεύουν ότι αμείβονται λιγότερο σύμφωνα από τους άνδρες, σύμφωνα με τη γενικότερη προσφορά τους στην Τράπεζα

Ερώτηση 7 : Οι γυναίκες πιστεύουν ότι αξίζουν να λαμβάνουν περισσότερες αμοιβές – παροχές σε σχέση με αυτές που λαμβάνουν τώρα , από τους άνδρες του δείγματος(και οι δύο βέβαια θεωρούν ότι πρέπει να λαμβάνουν υψηλότερες αμοιβές σε μεγάλο ποσοστό)

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι δεν διαφοροποιούνται από τις άγαμους στις ερωτήσεις του Μέρους 3 καθώς δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στις ερωτήσεις 1,2,4 και 5 του Μέρους 3 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 18 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 3	Είδος Τράπεζας	N	Μ.Ο.
1	Ιδιωτική	171	2,80***
	Δημόσια	40	2,10
2	Ιδιωτική	171	2,74**
	Δημόσια	40	2,20
4	Ιδιωτική	171	2,59**
	Δημόσια	40	1,98
5	Ιδιωτική	171	3,53**
	Δημόσια	40	2,78

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα νιώθουν λιγότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με όσους εργάζονται σε Ιδιωτική

Ερώτηση 2 : Όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα πιστεύουν το σύστημα αξιολόγησης είναι λιγότερο αντικειμενικό σε σχέση με όσους εργάζονται σε Ιδιωτική

Ερώτηση 4 : Όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει λιγότερο την εξέλιξη της καριέρας από τους εργαζόμενους σε Ιδιωτική Τράπεζα.

Ερώτηση 5 : Οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα επιθυμούν περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης να είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών σε σχέση με τους εργαζόμενους σε Δημόσια τράπεζα.

- **Εξαγορές – Συγχωνεύσεις :** Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Εκείνοι που έχουν ‘’εξαγοραστεί-συγχωνευτεί’’ διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους στην ερώτηση 3 του Μέρους 3 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 19 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 3	Εξαγορά - Συγχώνευση	N	Μ.Ο.
3	ΝΑΙ	89	2,96*
	ΟΧΙ	122	3,27

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Όσοι εργάζονται σήμερα σε Τράπεζα η οποία έχει εξαγοράσει άλλη στην οποία εργάζονταν παλαιότερα ,θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει λιγότερο την εξέλιξη της καριέρας, σε σχέση με εκείνους οι οποίοι δεν υπέστησαν κάποια μεταβολή στην Τράπεζα που εργάζονται .

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν , σε όλες τις ερωτήσεις του μέρους 3 εκτός της ερώτησης 7, όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 20 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 3	Σύλλογος Εργαζομένων	N	Μ.Ο.
1	Ανήκω	158	2,51***
	Δεν Ανήκω	53	3,13
2	Ανήκω	158	2,47***
	Δεν Ανήκω	53	3,13
3	Ανήκω	158	3,00**
	Δεν Ανήκω	53	3,55
4	Ανήκω	158	2,35**
	Δεν Ανήκω	53	2,85
5	Ανήκω	158	3,27*
	Δεν Ανήκω	53	3,74
6	Ανήκω	158	2,65**
	Δεν Ανήκω	53	3,08

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης.

Ερώτηση 2 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι περισσότερο αντικειμενικό.

Ερώτηση 3 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει την καριέρα στην τράπεζα περισσότερο, σε σχέση με όσους ανήκουν

Ερώτηση 4 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι περισσότερο συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών

Ερώτηση 5 : Όσοι δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων επιθυμούν περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης να είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών

Ερώτηση 6 : Όσοι δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων θεωρούν ότι αμείβονται καλύτερα σύμφωνα με τη γενική τους προσφορά στην τράπεζα από τους υπολοίπους

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στις ερωτήσεις 1,5 και 6 του Μέρους 3 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 21 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 3	Ασχολία με Συνδικαλισμό	N	Μ.Ο.
1	Ασχολούμαι	29	2,17*
	Δεν Ασχολούμαι	182	2,74
5	Ασχολούμαι	29	2,76*
	Δεν Ασχολούμαι	182	3,48
6	Ασχολούμαι	29	2,38*
	Δεν Ασχολούμαι	182	2,82

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με όσους ασχολούνται.

Ερώτηση 5 : Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό επιθυμούν περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης να είναι συνδεδεμένο με ένα σύστημα αμοιβών.

Ερώτηση 6 : Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό πιστεύουν ότι αμείβονται καλύτερα σε σχέση με όσους ασχολούνται .

- Επίπεδο Εκπαίδευσης : Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην ερώτηση 5 του Μέρους 3. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 22 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 5 **F: 2,532** **P:0,030***

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	M.O.
Γυμνάσιο	3	2,67[a]
ΑΕΙ	93	3,22[ab]
ΤΕΙ	26	3,23[ab]
Λύκειο	50	3,36[ab]
Μεταπτυχιακό	34	3,94[b]
ΙΕΚ	5	4,20[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην επιθυμία για σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών, όπου οι απόφοιτοι ΙΕΚ και κάτοχοι Μεταπτυχιακού το επιθυμούν περισσότερο .

- Χρόνια Εργασίας : Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε όλες τις ερωτήσεις του Μέρους 3 εκτός της ερώτησης 5. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 23.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 1 **F: 4,253** **P:0,001****

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
11-15 έτη	22	2,05[a]
16-25 έτη	66	2,50[ab]
6-10 έτη	51	2,69[b]
> 25 ετών	13	2,85[bc]
1-5 έτη	42	2,86[bc]
<1 έτους	17	3,41[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης , μεταξύ εκείνων που έχουν <1 έτους χρόνια εργασίας, εκείνων με 6-10 χρόνια εργασίας και εκείνων με 11-15 χρόνια εργασίας .

Πίνακας 23.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 2 **F: 3,899** **P:0,002****

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
11-15 έτη	22	2,27[a]
16-25 έτη	66	2,42[ab]
6-10 έτη	51	2,55[ab]
> 25 ετών	13	2,69[ab]
1-5 έτη	42	2,95[bc]
<1 έτους	17	3,41[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 2 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι περισσότερο αντικειμενικό και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όσους έχουν από 11-15 χρόνια εργασίας .

Πίνακας 23.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 3 **F: 4,939** **P:0,000*****

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
16-25 έτη	66	2,82[a]
> 25 ετών	13	2,92[a]
11-15 έτη	22	3,00[a]
1- 5 έτη	42	3,12[a]
6-10 έτη	51	3,33[a]
<1 έτους	17	4,18[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει την καριέρα στην τράπεζα περισσότερο από όλους τους υπολοίπους

Πίνακας 23.4 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4 **F: 2,633** **P:0,025***

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
11-15 έτη	22	2,23[a]
16-25 έτη	66	2,27[a]
>25 ετών	13	2,31[a]
1- 5 έτη	42	2,40[a]
6-10 έτη	51	2,67[ab]
<1 έτους	17	3,29[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν πιο συνδεδεμένο το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών

Πίνακας 23.5 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 6 **F: 4,793** **P:0,000*****

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
16-25 έτη	66	2,45[a]
11-15 έτη	22	2,55[a]
1- 5 έτη	42	2,69[a]
6-10 έτη	51	2,94[ab]
>25 έτη	13	3,31[b]
<1 έτους	17	3,41[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 6 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας >25 έτη και <1 έτους θεωρούν ότι αμείβονται καλύτερα σύμφωνα με τη γενικότερη προσφορά τους στην τράπεζα και διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά με όσους έχουν 16-25, 11-15, 1-5 χρόνια εργασίας .

Πίνακας 23.6 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 7 **F: 3,523** **P:0,004****

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
<1 έτους	17	3,12[a]
> 25 έτη	13	3,77[b]
1-5 έτη	42	3,79[b]
16-25 έτη	66	3,92[b]
6-10 έτη	51	3,96[b]
11-15 έτη	22	4,09[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 7 : και εδώ παρατηρείται η διαφοροποίηση μεταξύ εργαζομένων με < 1 έτους χρόνια εργασίας και όλων των υπολοίπων στο ερώτημα «πόσο πιστεύετε ότι αξίζετε να λαμβάνετε καλύτερες αμοβές-παροχές»

- Θέση στην Τράπεζα : Με βάση τη θέση εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 1 και 6 του Μέρους 1 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 24.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 1 **F: 3,579** **P:0,015***

Θέση στην Τράπεζα	N	Μ.Ο.
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	71	2,52a
Υπάλληλος	108	2,60a
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	29	3,14ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	3	3,67b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους ή στελέχους διοίκησης έναντι των υπαλλήλων και προϊσταμένων .

Πίνακας 24.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 6 **F: 3,307** **P:0,021***

Θέση στην Τράπεζα	N	M.O.
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	71	2,59a
Υπάλληλος	108	2,76a
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	29	3,03a
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	3	4,00b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 6 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου στελέχους ή στελέχους διοίκησης έναντι όλων των υπαλλήλων , σχετικά με το πόσο αμείβονται σύμφωνα με την γενικότερη προσφορά τους στην Τράπεζα.

4.2.4 Μέρος 4 του ερωτηματολογίου

-Φύλο :Οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στις ερωτήσεις 3,4 και 5 του Μέρους 4 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 25 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 4	Φύλο	N	Μ.Ο.
3	Άνδρας	134	3,19*
	Γυναίκα	91	2,85
4	Άνδρας	134	3,55**
	Γυναίκα	91	3,11
5	Άνδρας	134	3,34***
	Γυναίκα	91	2,75

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Οι άνδρες του δείγματος νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης όπου εργάζονται, σε σχέση με τις γυναίκες .

Ερώτηση 4 : Οι άνδρες του δείγματος νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης όπου εργάζονται.

Ερώτηση 5 : Οι άνδρες νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους στόχους και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι δεν διαφοροποιούνται από τους άγαμους στις ερωτήσεις του Μέρους 4, όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στις ερωτήσεις 1,3,4 και 5 του Μέρους 4 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 26 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 4	Είδος Τράπεζας	N	Μ.Ο.
1	Ιδιωτική	184	3,65*
	Δημόσια	41	4,02
3	Ιδιωτική	184	3,16**
	Δημόσια	41	2,56
4	Ιδιωτική	184	3,49***
	Δημόσια	41	2,83
5	Ιδιωτική	184	3,24***
	Δημόσια	41	2,46

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την σταθερότητα απασχόλησης από όσους εργάζονται σε Ιδιωτική .

Ερώτηση 3 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οργάνωση και λειτουργία της Τράπεζας που εργάζονται

Ερώτηση 4 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης που εργάζονται

Ερώτηση 5 : Οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους στόχους και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης

- Εξαγορές – Συγχωνεύσεις : Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Εκείνοι που έχουν ‘’εξαγοραστεί- συγχωνευτεί’’ διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους στην ερώτηση 5 του Μέρους 4 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 27 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 4	Εξαγορά - Συγχώνευση	N	Μ.Ο.
5	ΝΑΙ	92	3,32**
	ΟΧΙ	132	2,94

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Όσοι εργάζονται σήμερα σε Τράπεζα η οποία έχει εξαγοράσει άλλη στην οποία εργάζονταν παλαιότερα , νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους στόχους και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης.

-Ύπαρξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού : Εκείνοι που εργάζονται σε Τράπεζα που έχει σύστημα αξιολόγησης δεν διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Τράπεζα που δεν έχει σύστημα αξιολόγησης στις ερωτήσεις του Μέρους 4 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν στην ερώτηση 1 του Μέρους 4 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 28 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 4	Σύλλογος Εργαζομένων	N	M.O.
1	Ανήκω	167	3,80*
	Δεν Ανήκω	58	3,48

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την σταθερότητα απασχόλησης στην Τράπεζα που εργάζονται , σε σχέση με όσους δεν ανήκουν .

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό δεν διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στις ερωτήσεις του Μέρους 4 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Επίπεδο Εκπαίδευσης : Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην ερώτηση 2 του Μέρους 4. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 29 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 2 **F: 2,322** **P:0,044***

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μ.Ο.
Γυμνάσιο	3	2,33[a]
ΙΕΚ	5	2,80[ab]
Μεταπτυχιακό	38	3,11[ab]
ΤΕΙ	28	3,18[ab]
Λύκειο	53	3,45[b]
ΑΕΙ	98	3,57[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 2 : Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και οι απόφοιτοι Λυκείου νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη σταθερότητα των όρων εργασίας στην Τράπεζα που εργάζονται

- Χρόνια Εργασίας : Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 3,4 και 5 του Μέρους 4 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 30.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 3 **F: 2,694** **P:0,022***

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	2,63[a]
16-25 έτη	67	2,99[ab]
6-10 έτη	54	3,02[ab]
1-5 έτη	48	3,06[ab]
> 25 ετών	15	3,33[bc]
<1 έτους	17	3,76[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης που εργάζονται και ανάμεσα στους εργαζόμενους με <1 έτους προϋπηρεσία και τους εργαζόμενους με 11-15 χρόνια εργασίας.

Πίνακας 30.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4	**F: 3,437**	**P:0,005****
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	2,92[a]
16-25 έτη	67	3,28[ab]
6-10 έτη	54	3,30[ab]
1-5 έτη	48	3,46[ab]
> 25 ετών	15	3,80[bc]
<1 έτους	17	4,00c

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης που εργάζονται

Πίνακας 30.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 5	**F: 3,896**	**P:0,002****
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	2,58[a]
6-10 έτη	54	2,89[ab]
16-25 έτη	67	3,10[abc]
1-5 έτη	48	3,19[bc]
> 25 ετών	15	3,53[cd]
<1 έτους	17	3,80[d]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους στόχους και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης έναντι των εργαζόμενων με 11-15 έτη από την άλλη πλευρά .

4.2.5 Μέρος 5 του ερωτηματολογίου

Σύνολο ατόμων δείγματος : Ο τομέας εργασιών «Τομέας – Πίστη Επιχειρήσεων» θεωρείται ως ο τομέας που δημιουργεί τις καλύτερες προϋποθέσεις για την εξέλιξη της καριέρας . Ακολουθεί ο τομέας Πίστη Ιδιωτών και κατόπιν ο τομέας Διεθνών Δραστηριοτήτων

-Φύλο :Οι άνδρες δεν διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στις ερωτήσεις του Μέρους 5 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι διαφοροποιούνται από τις άγαμους στην ερώτηση-τομέα εργασιών 3 του Μέρους 5, σχετικά με τον τομέα εργασιών που δημιουργεί τις καλύτερες προϋποθέσεις για καριέρα όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 31 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 5	Οικογενειακή Κατάσταση	N	Μ.Ο.
3	Άγαμος	77	3,30*
	Έγγαμος	148	2,93

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :
Ερώτηση 3 : Οι άγαμοι θεωρούν ότι ο τομέας εργασιών χρηματιστήριο – επενδυτικά προϊόντα δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για καριέρα

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στην ερώτηση-τομέα εργασιών 1 του Μέρους 5 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 32 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 5	Είδος Τράπεζας	N	Μ.Ο.
1	Ιδιωτική	184	3,23*
	Δημόσια	41	3,66

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι εργάζονται σε δημόσια Τράπεζα θεωρούν ότι ο τομέας Πίστη Ιδιωτών δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για καριέρα έναντι των εργαζομένων σε ιδιωτική τράπεζα

- Εξαγορές – Συγχωνεύσεις : Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Εκείνοι που έχουν ‘’εξαγοραστεί-συγχωνευτεί’’ δεν διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους στις ερωτήσεις του Μέρους 5 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

-Ύπαρξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού : Εκείνοι που εργάζονται σε Τράπεζα που έχει σύστημα αξιολόγησης δεν διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Τράπεζα που δεν έχει σύστημα αξιολόγησης στις του Μέρους 5 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν στην ερωτήσεις-τομέα εργασιών 3 του Μέρους 5 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 33 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 5	Σύλλογος Εργαζομένων	N	Μ.Ο.
3	Ανήκω	167	2,94**
	Δεν Ανήκω	58	3,40

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο θεωρούν τον τομέα εργασιών Χρηματιστήριο – Επενδυτικά Προϊόντα ως καλύτερο τομέα για εξέλιξη της καριέρας

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό δεν διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στις ερωτήσεις – τομείς εργασιών του Μέρους 5 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- **Χρόνια Εργασίας :** Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις- τομείς εργασιών 1-4-5-7. Παρατίθενται μόνο τα αποτελέσματα της ερώτησης 1.

  Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 34 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 1 **F: 2,856** **P:0,016***

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
1-5 έτη	48	3,08[a]
6-10 έτη	54	3,19[a]
16-25 έτη	67	3,24[ab]
11-15 έτη	24	3,58[abc]
<1 έτους	17	3,76[bc]
> 25 ετών	15	3,87[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον τομέα εργασιών «Πίστη Ιδιωτών» σχετικά με τις προϋποθέσεις καριέρας που δημιουργεί ανάμεσα στους εργαζόμενους με >25 έτη εργασίας και εκείνους που έχουν από 1-10 έτη εργασίας

- Θέση στην Τράπεζα : Με βάση τη θέση εργασίας στην Τράπεζα δεν παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις του Μέρους 5 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

4.2.6 Μέρος 6 του ερωτηματολογίου

- Σύνολο ατόμων δείγματος :

Πίνακας 35

Παράγοντες που επηρεάζουν την καριέρα στις Τράπεζες	N	Minimum	Maximum	Μ.Ο.
Προσέλκυση Πελατείας- Επίτευξη στόχων	225	1	5	3,98
Υποστήριξη από γνωριμίες εντός Τράπεζας	225	1	5	3,97
Υποστήριξη από γνωριμίες εκτός Τράπεζας	225	1	5	3,85
Σχέσεις – επικοινωνία με Προϊσταμένους	225	1	5	3,82
Εμπειρία	225	1	5	3,75
Επικοινωνία με τον πελάτη	225	1	5	3,65
Παραγωγικότητα – αποδοτικότητα	225	1	5	3,63
Ηγετικές – Διοικητικές Ικανότητες	225	1	5	3,57
Εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία	225	1	5	3,57
Εξειδικευμένη Γνώση	225	1	5	3,44
Προσήλωση στις αξίες της επιχείρησης	225	1	5	3,38
Εργασιακό περιβάλλον – Συνθήκες εργασίας	225	1	5	3,33
Εξελίξεις σε ασφαλιστικό – εργασιακό	225	1	5	3,30
Μόρφωση – Τυπικά Προσόντα	225	1	5	3,08
Φύλο	225	1	5	2,88

-Φύλο :Οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στις ερωτήσεις 4 και 15 του Μέρους 6, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την καριέρα στις Τράπεζες όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 36 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 6	Φύλο	N	Μ.Ο.
4	Άνδρας	134	3,75*
	Γυναίκα	91	3,44
15	Άνδρας	134	2,66***
	Γυναίκα	91	3,22

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Οι άνδρες θεωρούν τον παράγοντα παραγωγικότητα-αποδοτικότητα ως πιο σημαντικό από τις γυναίκες .

Ερώτηση 15 : Οι γυναίκες θεωρούν ότι ο παράγοντας φύλλο , επηρεάζει περισσότερο την καριέρα στην Τράπεζα από ότι οι άνδρες

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι δεν διαφοροποιούνται από τις άγαμους στις ερωτήσεις-παράγοντες του Μέρους 6 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στις ερωτήσεις-παράγοντες 1,4,6,7 και 14 του Μέρους 6 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 37 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 6	Είδος Τράπεζας	N	Μ.Ο.
1	Ιδιωτική	184	3,01*
	Δημόσια	41	3,41
4	Ιδιωτική	184	3,72*
	Δημόσια	41	3,22
6	Ιδιωτική	184	4,08*
	Δημόσια	41	3,54
7	Ιδιωτική	184	3,74*
	Δημόσια	41	3,24
14	Ιδιωτική	184	3,45*
	Δημόσια	41	3,05

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «Μόρφωση – τυπικά προσόντα» από τους εργαζόμενους σε Ιδιωτική Τράπεζα.

Ερώτηση 4 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «Παραγωγικότητα-Αποδοτικότητα» από τους εργαζόμενους σε Δημόσια Τράπεζα.

Ερώτηση 6 : Όσοι εργάζονται σε Ιδιωτική Τράπεζα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «προσέλκυση πελατείας- επίτευξη τεθειμένων στόχων» από τους εργαζόμενους σε Δημόσια Τράπεζα

Ερώτηση 7 : Οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «επικοινωνία με τον πελάτη» από τους εργαζόμενους σε Δημόσια Τράπεζα

Ερώτηση 14 : Οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «προσήλωση στις αξίες της επιχείρησης» από τους εργαζόμενους σε Δημόσια Τράπεζα.

- Εξαγορές – Συγχωνεύσεις : Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Εκείνοι που έχουν ‘’εξαγοραστεί-συγχωνευτεί’’ δεν διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους στις ερωτήσεις-παράγοντες του Μέρους 6 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές.

-Ύπαρξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού : Εκείνοι που εργάζονται σε Τράπεζα που έχει σύστημα αξιολόγησης δεν διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Τράπεζα που δεν έχει σύστημα αξιολόγησης στις ερωτήσεις-παράγοντες του Μέρους 6 όπου

δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν στις ερωτήσεις-παράγοντες 3,4,6 και 7 του Μέρους 6 όπου παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 38 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέρους 6	Σύλλογος Εργαζομένων	N	Μ.Ο.
3	Ανήκω	167	3,67*
	Δεν Ανήκω	58	3,98
4	Ανήκω	167	3,51**
	Δεν Ανήκω	58	3,95
6	Ανήκω	167	3,85**
	Δεν Ανήκω	58	4,36
7	Ανήκω	167	3,53**
	Δεν Ανήκω	58	3,98

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «εμπειρία» σε σχέση με όσους ανήκουν.

Ερώτηση 4 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «παραγωγικότητα – αποδοτικότητα» από όσους ανήκουν

Ερώτηση 6 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «προσέλκυση πελατείας – επίτευξη τεθειμένων στόχων» σε σχέση με όσους ανήκουν

Ερώτηση 7 : Όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «επικοινωνία με τον πελάτη» σε σχέση με όσους ανήκουν

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό δεν διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στις ερωτήσεις-παράγοντες του Μέρους 6 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Επίπεδο Εκπαίδευσης : Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης δεν παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις-παράγοντες του Μέρους 6. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

- Χρόνια Εργασίας : Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις- παράγοντες 1,3,4,7,11 και 13 του Μέρους 6 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 39.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Παράγοντας 1 **F: 3,747** **P:0,003****

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
> 25 ετών	15	2,73[a]
16-25 έτη	67	2,82[ab]
6-10 έτη	54	3,07[ab]
1-5 έτη	48	3,13[ab]
11-15 έτη	24	3,38[bc]
<1 έτους	17	3,88[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Παράγοντας 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον παράγοντα «μόρφωση – τυπικά προσόντα» μεταξύ των εργαζομένων με <1 έτους προϋπηρεσία (που τον θεωρούν πολύ σημαντικό) και από των άλλη των εργαζομένων με >25 ετών χρόνια εργασίας.

Πίνακας 39.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Παράγοντας 3	**F: 3,552**	**P:0,004****
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
> 25 ετών	15	3,33[a]
16-25 έτη	67	3,35[ab]
11-25 έτη	24	3,71[ab]
6-10 έτη	54	3,78[ab]
1-5 έτη	48	3,90[b]
<1 έτους	17	4,47[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Παράγοντας 3 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον παράγοντα «εμπειρία» μεταξύ των εργαζομένων με <1 έτους προϋπηρεσία (που τον θεωρούν πολύ σημαντικό) των εργαζομένων με 1-5 χρόνια εργασίας και από των άλλη των εργαζομένων με >25 ετών χρόνια εργασίας.

Πίνακας39.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Παράγοντας 4	**F: 3,413**	**P:0,005****
Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	3,29[a]
16-25 έτη	67	3,45[a]
> 25 ετών	15	3,60[a]
6-10 έτη	54	3,63[a]
1- 5 έτη	48	3,75[a]
<1 έτους	17	4,47[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Παράγοντας 4 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν σημαντικότερο τον παράγοντα «παραγωγικότητα – αποδοτικότητα» σε σχέση με όλους τους υπολοίπους.

Πίνακας 39.4 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Παράγοντας 7 **F: 2,668** **P:0,023***

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
11-15 έτη	24	3,42[a]
16-25 έτη	67	3,49[a]
>25 ετών	15	3,53[a]
6-10 έτη	54	3,61[a]
1- 5 έτη	48	3,79[a]
<1 έτους	17	4,41[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Παράγοντας 7 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν σημαντικότερο τον παράγοντα «επικοινωνία με τον πελάτη» σε σχέση με όλους τους υπολοίπους.

Πίνακας 39.5 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Παράγοντας 11 **F: 2,611** **P:0,026***

Χρόνια Εργασίας	N	Μ.Ο.
1- 5 έτη	48	3,19[a]
16-25 έτη	67	3,25[a]
> 25 ετών	15	3,27[a]
11-15 έτη	24	3,29[a]
6-10 έτη	54	3,37[a]
<1 έτους	17	4,06[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Παράγοντας 11 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους θεωρούν σημαντικότερο τον παράγοντα «εργασιακό περιβάλλον- συνθήκες εργασίας » σε σχέση με όλους τους υπολοίπους.

Πίνακας 39.6 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Παράγοντας 13 **F: 3,131** **P:0,009****

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
16-25 έτη	67	3,16[a]
1-5 έτη	48	3,17[a]
> 25 ετών	15	3,20[a]
6-10 έτη	54	3,20[a]
<1 έτους	17	3,76[b]
11-15 έτη	24	3,88[b]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Παράγοντας 13 : Οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας <1 έτους καθώς και όσοι έχουν από 11-15 έτη θεωρούν σημαντικότερο τον παράγοντα «μελλοντικές εξελίξεις στο ασφαλιστικό – εργασιακό » σε σχέση με όλους τους υπολοίπους..

- Θέση στην Τράπεζα : Με βάση τη θέση εργασίας στην Τράπεζα δεν παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις του Μέρους 6 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

4.2.7 Μέρος 7 του ερωτηματολογίου

-Σύνολο ατόμων δείγματος :

Πίνακας 40

	N	Minimum	Maximum	Mean
m7_1	225	1	5	3,26
m7_2	225	1	5	3,43
m7_3	225	1	5	3,15
m7_4	225	1	5	2,81
m7_5	225	1	5	3,13

-Φύλο :Οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στην ερώτηση 4 του Μέρους 7 ό-που παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων. Παρατίθενται οι μέσοι όροι που διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους.

Πίνακας 41 : Μέσοι Όροι που προέκυψαν με **Independent –Samples T Test**
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερωτήσεις Μέ-ρους 7	Φύλο	N	Μ.Ο.
4	Άνδρας	134	2,97*
	Γυναίκα	91	2,57

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες με το επίπεδο μισθολογικών αποδοχών που έχουν επιτύχει έως σήμερα , σε σχέση με τους άνδρες.

-Οικογενειακή Κατάσταση : Οι έγγαμοι δεν διαφοροποιούνται από τις άγαμους στις ερωτήσεις του Μέρους 7 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

-Είδος Τράπεζας (Ιδιωτική- Δημόσια) : Εκείνοι που εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες δεν διαφοροποιούνται από όσους εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες στις ερωτήσεις του Μέρους 7 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Εξαγορές – Συγχωνεύσεις : Τίθεται το ερώτημα «εάν η τράπεζα που εργάζεστε σήμερα έχει εξαγοράσει(συγχωνεύσει) άλλη στην οποία εργαζόσασταν παλαιότερα». Εκείνοι που έχουν ‘’εξαγοραστεί-συγχωνευτεί’’ δεν διαφοροποιούνται από τους υπολοίπους στις ερωτήσεις του Μέρους 7.

- Σύλλογος Εργαζομένων : Εκείνοι που ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων δεν διαφοροποιούνται από όσους δεν ανήκουν στις ερωτήσεις του Μέρους 7 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Ασχολία με συνδικαλισμό : Εκείνοι που ασχολούνται με τον συνδικαλισμό δεν διαφοροποιούνται από όσους δεν ασχολούνται στις ερωτήσεις του Μέρους 7 όπου δεν παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Υπολογίζεται το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των μέσων τιμών των δύο ομάδων.

- Επίπεδο Εκπαίδευσης : Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης δεν παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις του Μέρους 7. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

- Χρόνια Εργασίας : Με βάση τα χρόνια εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην ερώτηση 4 του Μέρους 7. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 42 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)
Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4 **F: 3,084** **P:0,010***

Χρόνια Εργασίας	N	M.O.
16-25 έτη	67	2,60[a]
11-15 έτη	24	2,63[a]
1-5 έτη	48	2,73[ab]
6-10 έτη	54	2,93[abc]
> 25 ετών	15	3,20[bc]
<1 έτους	17	3,41[c]

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από το επίπεδο μισθολογικών αποδοχών που έχει πετύχει ο εργαζόμενος μέχρι σήμερα, με τους περισσότερο ικανοποιημένους εκείνους με χρόνια εργασίας <1 έτους από τη μια και από την άλλη τους λιγότερο ικανοποιημένους εκείνους με χρόνια εργασίας από 16-25 έτη.

- Θέση στην Τράπεζα : Με βάση τη θέση εργασίας στην Τράπεζα παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 1,3 και 4 του Μέρους 7 . Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν με **One Way -ANOVA**

Πίνακας 43.1 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 1 **F: 11,091** **P:0,000*****

Θέση στην Τράπεζα	N	M.O.
Υπάλληλος	114	2,99a
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	3,35ab
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,91b
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	4,00b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 1 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από την μέχρι τώρα επίτευξη των στόχων, μεταξύ εκείνων που κατέχουν θέση ανώτατου και ανώτερου στελέχους που αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι έναντι των υπαλλήλων .

Πίνακας 43.2 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 3	**F: 12,219**	**P:0,000*** **
Θέση στην Τράπεζα	N	Μ.Ο.
Υπάλληλος	114	2,87a
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	3,24ab
Ανωτατο στέλεχος ή στέλεχος Διοίκησης	4	3,75b
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,84b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 3 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση με την επιτυχημένη πορεία της καριέρας μεταξύ των ανώτερων και ανώτατων στελεχών από τη μια και των υπαλλήλων από την άλλη .

Πίνακας 43.3 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 4	**F: 4,689**	**P:0,003** **
Θέση στην Τράπεζα	N	Μ.Ο.
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	2,67a
Υπάλληλος	114	2,74a
Ανώτερο ή Διευθυντικό Στέλεχος	32	3,31ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	3,50b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 4 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σχετικά με την ικανοποίηση από το επίπεδο μισθολογικών αποδοχών ανάμεσα στα ανώτατα στελέχη από τη μια και τους υπαλλήλους και προϊσταμένους από την άλλη .

Πίνακας 43.4 : Οι μέσοι όροι που φέρουν το ίδιο γράμμα δεν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά μεταξύ τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 του ελέγχου Dunkan (*P<0,05 , **P<0,01 , ***P<0,001)

Όπου N : Μέγεθος δείγματος και *P<0,05, **P < 0,01, ***P<0,001

Ερώτηση 5 **F: 7,952** **P:0,000*****

Θέση στην Τράπεζα	N	Μ.Ο.
Υπάλληλος	114	2,93a
Στέλεχος ή θέση Προϊσταμένου	75	3,15ab
Ανώτατο Στέλεχος ή Στέλεχος Διοίκησης	4	3,50ab
Ανώτερο ή διευθυντικό Στέλεχος	32	3,78b

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε :

Ερώτηση 5 : Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από την επίτευξη των κύριων επαγγελματικών στόχων μεταξύ των ανώτερων στελεχών από τη μια (πολύ ικανοποιημένα) και των υπαλλήλων από την άλλη (λιγότερο ικανοποιημένα) .

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ακολουθείται η δομή το ερωτηματολογίου

5.1 Μέρος 1

Όπως παρατηρήθηκε και σε παλαιότερες έρευνες που διενεργήθηκαν στη χώρα και αφορούσαν το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών (βλ. βιβλιογραφική ανασκόπηση), υπάρχει μια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών στις θέσεις που κάθε φύλο κατέχει ιεραρχικά στην Τράπεζα, γεγονός που οδηγεί λογικά, σε προφανή και διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

Πράγματι στην παρούσα έρευνα προέκυψε σημαντική διαφοροποίηση σε αυτό τον τομέα και συγκεκριμένα παρατηρήθηκε ότι οι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας, θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα στην Τράπεζα που εργάζονται, ενώ πιστεύουν ότι η Τράπεζα τους ενθαρρύνει την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού περισσότερο σε σχέση με το άλλο φύλο.

Τα αποτελέσματα αυτά προέρχονται από ένα δείγμα 225 ατόμων, από την ανάλυση του οποίου προέκυψε πως από το σύνολο των ανδρών ποσοστό 23,10% κατέχει θέση ανώτατου και ανώτερου στελέχους, έναντι αντίστοιχου ποσοστού 5,50% για τις γυναίκες. Τα αποτελέσματα αυτά επαληθεύονται και από παλαιότερες έρευνες. Αυτό όμως σημαίνει ότι σήμερα στις ελληνικές τράπεζες την πλειοψηφία των καλύτερα αμειβόμενων θέσεων εργασίας (βασικός μισθός, bonus, λοιπές παροχές) τις κατέχουν άνδρες, γεγονός που οδηγεί σε σημαντικές και λογικές διαφοροποιήσεις στα γενικότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (παρατηρήθηκε ότι εργαζόμενοι με θέσεις εργασίας ανώτατου και ανώτερου στελέχους, εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας και αξιολογούν θετικότερα την τράπεζα που εργάζονται σε θέματα ισότητας ευκαιριών, ενθάρρυνσης και εξέλιξης προσωπικού, πιθανότητα καριέρας) .

Άλλωστε ας μην ξεχνάμε ότι το επάγγελμα του τραπεζικού στη χώρα μας , ήταν για αρκετά χρόνια «κλειστό» προς τις γυναίκες ενώ μόνο τα τελευταία χρόνια (10ετία) παρατηρείται τάση εξομάλυνσης. Είναι γνωστή άλλωστε η πολιτική προσλήψεων σε μεγάλη ιδιωτική τράπεζα τα παλαιότερα χρόνια η οποία τελικώς εξαγοράστηκε το 1999, καθώς αποτελούσε συνειδητή επιλογή της διοίκησης η πρόσληψη κυρίως ανδρών για την στελέχωση του προσωπικού της. Δικαιολογητική βάση αποτελούσε το κόστος που προκαλεί για την Τράπεζα η χορήγηση αδειών εγκυμοσύνης (καθώς και λοχείας, συνθήκες μειωμένου ωραρίου) στις γυναίκες.

Βέβαια η λογική αυτή στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, παραμένει και σήμερα ισχυρή και αυτό κυρίως λόγω των απαιτήσεων που έχουν διαμορφωθεί για τα ανωτέρα και ανώτατα στελέχη στις Τράπεζες. Απαιτήσεις οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με την επιμήκυνση του ωραρίου εργασίας, τη μετάβαση σε διαφορετικές πόλεις, απαραίτητα και αναγκαία ζητούμενα από τις διοικήσεις των τραπεζών. Έτσι τίθεται το εύλογο δίλημμα για τις γυναίκες, καριέρα ή οικογένεια. Η πολιτική αυτή που επικρατεί ακόμα και σήμερα (έστω και σε μικρότερο βαθμό) επαληθεύεται και από τους ίδιους τους ερωτώμενους στην παρούσα, καθώς οι άνδρες θεωρούν πιο πιθανό να κάνουν καριέρα στην Τράπεζα που εργάζονται από ότι οι γυναίκες . Σημειώνεται ότι στην παρούσα έρευνα οι γυναίκες ασχολούνται περισσότερο με τον συνδικαλισμό (βλ. κεφάλαιο 4.1.1, Ανάλυση – Ευρήματα) .

Παρατηρήθηκε ότι οι άγαμοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την εξέλιξη της καριέρας τους, ενδιαφέρονται περισσότερο για καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, και θεωρούν πιο πιθανή την εξέλιξη τους στην Τράπεζα . Τα αποτελέσματα είναι λογικά και εξηγούνται σε παραπλήσια της προηγούμενης παραγράφου βάση. Ζητήματα συνθηκών εργασίας (ωράριο, μετακινήσεις, αλλαγή πόλης ή και χώρας κλπ) επηρεάζουν και διαφοροποιούν τους έγγαμους από τους άγαμους (για καριέρα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης ενδιαφέρονται κυρίως άτομα με τριτοβάθμια εκπαίδευση).

Επίσης παρατηρήθηκε πως ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου ενδιαφέρει περισσότερο τους έγγαμους από τους άγαμους .

Το τελευταίο παρατηρήθηκε και στη διαφοροποίηση μεταξύ εργαζομένων που «εξαγοράστηκαν-συγχωνεύθηκαν» και εκείνων που η τράπεζα τους δεν υπέστη τέτοια μεταβολή. Από το 1996 μέχρι σήμερα έλαβαν χώρα 26 εξαγορές-συγχωνεύσεις στην Ελληνική Τραπεζική αγορά. Πολλές από τις τράπεζες που εξαγοράστηκαν ήταν προηγούμενα, επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα (λχ. Εμπορική, Μακεδονίας-Θράκης, ΕΤΒΑ κ.α.). Εξαγοράστηκαν αρκετές τράπεζες δημοσίου τομέα, με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, με εργαζόμενους σε αυτές που είχαν ήδη αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας. Δηλαδή σημαντικός αριθμός εργαζομένων στις εξαγορασθείσες- συγχωνευθείσες τράπεζες προσεγγίζει ώριμα συνταξιοδοτικά δικαιώματα, και συνεπώς ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων αξιολογείται θετικότερα (Οι εργαζόμενοι με >16 χρόνια εργασίας παρατηρήθηκε ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου). Άλλωστε εργαζόμενοι με αρκετά χρόνια εργασίας έχουν υψηλότερες αποδοχές, και συνεπώς οι διοικήσεις των τραπεζών προσβλέπουν σε μείωση του κό-

στους ανά εργαζόμενο, με προγράμματα εθελουσίας εξόδου που απευθύνονται σε αυτή την κατηγορία προσωπικού.

Σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν και μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε σύλλογο εργαζόμενων και εκείνων που δεν ανήκουν. Έτσι εκείνοι που δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων, νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας, θεωρούν πιο πιθανή την εξέλιξη της καριέρας τους, αξιολογούν θετικότερα την τράπεζα σε ζητήματα ίσων ευκαιριών και ανάπτυξης προσωπικού, ενώ τέλος ενδιαφέρονται λιγότερο για ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου. Επίσης παρατηρήθηκε ότι ποσοστό 34,4% των ατόμων που δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων έχει μέχρι 5 χρόνια εργασίας, ενώ το 94,9% του συνόλου εργάζεται σε ιδιωτική τράπεζα. Από τα ανωτέρω καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι οι διοικήσεις των μεγάλων ιδιωτικών τραπεζικών ομίλων ευνοούν (ή και επικροτούν) την μη συμμετοχή σε συλλόγους εργαζομένων. Οι λόγοι μάλλον θα πρέπει να θεωρούνται προφανείς : μειωμένη διαπραγματευτική ισχύς εργαζομένων, συμβάσεις εργασίας προς όφελος του εργοδότη, περιορισμός κόστους από συμμετοχή σε απεργίες , στάσεις εργασίας κλπ.

Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας, οι εργαζόμενοι με <1 έτους εργασίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες καριέρας ενώ αξιολογούν θετικότερα την τράπεζα που εργάζονται σε θέματα ανάπτυξης και εξέλιξης προσωπικού. Από την άλλη πλευρά βρίσκονται κυρίως εργαζόμενοι με >16 χρόνια εργασίας.

5.2 Μέρος 2 (εσωτερική εκπαίδευση)

Παρατηρήθηκε διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών στην ικανοποίηση από τη διαθέσιμη εκπαίδευση και από το πόσο συχνά δίνονται ευκαιρίες συμμετοχής σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα . Οι άνδρες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι . Σημειώνουμε και πάλι τα επίπεδα ικανοποίησης από τις ευκαιρίες καριέρας της προηγούμενης παραγράφου .

Επίσης εκείνοι που εργάζονται σε Δημόσιες Τράπεζες θεωρούν ότι η εσωτερική εκπαίδευση-επιμόρφωση είναι σημαντικότερη για την διεκπεραίωση των εργασιών τους σε σχέση με όσους εργάζονται σε Ιδιωτικές Τράπεζες .

Όσοι δεν ασχολούνται με τον συνδικαλισμό πιστεύουν περισσότερο ότι η εσωτερική εκπαίδευση δημιουργεί ευκαιρίες καριέρας σε σχέση με όσους ασχολούνται.

5.3 Μέρος 3 (αξιολόγηση προσωπικού-αμοιβές)

Και εδώ παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι άνδρες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης ως περισσότερο αντικειμενικό, ότι επηρεάζει την καριέρα στην Τράπεζα, ενώ επιθυμούν περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης να είναι συνδεδεμένο με ένα σύστημα αμοιβών. Από την άλλη οι γυναίκες θεωρούν ότι αμείβονται λίγο σε σχέση με την γενικότερη προσφορά τους στην Τράπεζα, αξιολογούν το σύστημα αξιολόγησης ως λιγότερο αντικειμενικό, ενώ πιστεύουν ότι αξίζουν να λαμβάνουν καλύτερες αμοιβές σε σχέση με αυτές που λαμβάνουν τώρα.

Από την άλλη σημαντικές διαφοροποιήσεις σημειώθηκαν και μεταξύ των εργαζομένων σε Δημόσιες και Ιδιωτικές Τράπεζες. Οι εργαζόμενοι σε Δημόσιες Τράπεζες νιώθουν λιγότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, το κρίνουν ως λιγότερο αντικειμενικό και θεωρούν ότι επηρεάζει λιγότερο την εξέλιξη της καριέρας. Από την άλλη οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτικές τράπεζες, θα επιθυμούσαν περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης να είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών.

Τα αποτελέσματα αυτά δικαιολογούνται : α) από τον τρόπο εξέλιξης στο δημόσιο τομέα (αρχαιότητα-επίπεδο εκπαίδευσης) β) από τη διαφορά αμοιβών μεταξύ Δημοσίου - Ιδιωτικού τομέα.

Μεταξύ εκείνων που ανήκουν και εκείνων που δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων παρατηρήθηκαν τα εξής : όσοι δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης, το κρίνουν ως περισσότερο αντικειμενικό, ενώ θεωρούν ότι επηρεάζει την καριέρα στην τράπεζα περισσότερο από τους υπολοίπους. Επίσης επιθυμούν περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης να είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών και θεωρούν ότι αμείβονται καλύτερα σύμφωνα με τη γενικότερη προσφορά τους στην Τράπεζα . Σημειώνουμε και πάλι ότι ποσοστό 34,4% των ατόμων που δεν ανήκουν σε σύλλογο εργαζομένων έχει μέχρι 5 χρόνια εργασίας, ενώ το 94,9% εργάζεται σε ιδιωτική τράπεζα

Ανάλογα με τα χρόνια εργασίας, οι εργαζόμενοι με >25 χρόνια και <1 έτους θεωρούν ότι αμείβοντα καλύτερα σύμφωνα με τη γενικότερη προσφορά τους στην Τράπεζα . Εδώ παρατηρούμε τα εξής : οι εργαζόμενοι με >25 χρόνια εργασίας είναι λογικό λόγω επιδομάτων χρόνου να λαμβάνουν υψηλότερες αμοιβές για την ίδια εργασία σε σχέση με εργαζόμενους με λιγότερα χρόνια εργασίας . Από την άλλη εργαζόμενοι με προϋπηρεσία <1 έτους λαμβάνουν στην Τράπεζα επίπεδα αμοιβών και επιδόματα που προφανώς σε σχέση με τον υπόλοιπο ιδιωτικό τομέα είναι πιο υψηλά. Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι τα επίπεδα ικανοποίησης από τις πιθανότητες καριέρας είναι ιδιαίτερα υψηλά σε αυτή την κατηγορία (<1 έτους) και συνεπώς η πιθανό-

τητα μελλοντικής εξέλιξης άρα και καλύτερων αμοιβών, είναι πιθανό να επηρεάζει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα του ερωτήματος της έρευνας (δηλ. είναι πιθανό να προεξοφλούν την πιθανότητα μελλοντικών και καλύτερων αμοιβών-εξέλιξης καριέρας στον παρόντα χρόνο).

Τέλος η διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε ανάλογα με τη θέση στην Τράπεζα, ανάγεται προφανώς στα διαφορετικά επίπεδα αμοιβών μεταξύ των ανώτατων – ανώτερων στελεχών από τη μια και των υπαλλήλων- προϊσταμένων από την άλλη.

5.4 Μέρος 4 (το συγκεκριμένο μέρος ελήφθη από έρευνα του ΙΝΕ-ΟΤΟΕ, «Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα : Όροι αμοιβής και Εργασίας, ρόλος και Προοπτικές (2001)

- Περισσότερο ικανοποιημένοι από τη σταθερότητα απασχόλησης στην Τράπεζα που εργάζονται, αισθάνονται : όσοι εργάζονται σε Δημόσια Τράπεζα, όσοι ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων.
- Περισσότερο ικανοποιημένοι από τη σταθερότητα των όρων εργασίας αισθάνονται : οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και οι απόφοιτοι Λυκείου.
- Περισσότερο ικανοποιημένοι από την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης αισθάνονται : οι άνδρες, οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα, οι εργαζόμενοι με <1 έτους χρόνια εργασίας.
- Περισσότερο ικανοποιημένοι από την πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης που εργάζονται αισθάνονται: οι άνδρες, οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα, οι εργαζόμενοι με <1 έτους χρόνια εργασίας.
- Τέλος περισσότερο ικανοποιημένοι από τους στόχους και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης αισθάνονται : οι άνδρες, οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτική Τράπεζα, εκείνοι που εργάζονται σήμερα σε τράπεζα η οποία είχε εξαγοράσει άλλη στην οποία εργάζονταν παλαιότερα, οι εργαζόμενοι με <1 έτους χρόνια εργασίας .

5.5 Μέρος 5 (Τομέας Εργασιών)

Από τα ευρήματα της έρευνας παρατηρήθηκε πως ο τομέας εργασιών «Τομέας – Πίστη Επιχειρήσεων» είναι εκείνος που δημιουργεί τις καλύτερες προϋποθέσεις για την εξέλιξη της καριέρας στην Τράπεζα.

Το αποτέλεσμα αυτό κρίνεται λογικό και προφανώς οφείλεται :

α) Στην βαρύτητα που δίνουν οι Τράπεζες για τον τομέα χρηματοδότησης επιχειρήσεων.

β) Στην εξιδεικευμένη γνώση που απαιτείται για την διεκπεραίωση εργασιών στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

γ) Στη δυσκολία-κινδύνους που παρουσιάζει αυτό το αντικείμενο εργασίας σε σχέση με τα υπόλοιπα αντικείμενα σε μία Τράπεζα.

δ) Στη δυνατότητα λήψης αποφάσεων από στελέχη των καταστημάτων, καθώς προς το παρόν ο τομέας «πίστη επιχειρήσεων» είναι ο λιγότερο κεντροποιημένος τομέας εργασιών στις Τράπεζες (σε σχέση λχ με τα στεγαστικά-καταναλωτικά δάνεια)

ε) Στο γεγονός ότι σήμερα, τα περισσότερα ανώτατα και ανώτερα στελέχη των τραπεζών προέρχονται από το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασιών .

Ακολουθεί ο τομέας «Πίστη Ιδιωτών» και κατόπιν ο τομέας «διεθνών δραστηριοτήτων».

5.6 Μέρος 6 (Παράγοντες που επηρεάζουν την καριέρα στις Τράπεζες)

Στην παρούσα έρευνα ζητήθηκε από τους ερωτώμενους η αξιολόγηση 15 παραγόντων που επηρεάζουν την καριέρα στις Τράπεζες.

Από το σύνολο των ατόμων του δείγματος, παρατηρήθηκε ότι οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη βαρύτητα που επηρεάζουν την καριέρα στην Τράπεζα είναι (παρατίθενται οι 4 πρώτοι με αύξουσα ταξινόμηση):

1ος : Η προσέλκυση πελατείας – επίτευξη στόχων

2ος : Η υποστήριξη από γνωριμίες εντός Τράπεζας

3ος : Η υποστήριξη από γνωριμίες εκτός Τράπεζας

4ος : Οι σχέσεις – επικοινωνία με προϊσταμένους

Όσον αφορά τον πρώτο των παραγόντων, κρίνεται λογική η επιλογή του ως ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη βαρύτητα, καθώς η προσέλκυση πελατείας και η επίτευξη τεθειμένων στόχων υποδηλώνει : αποτελεσματική διοίκηση, προγραμματισμό εργασιών, κερδοφορία μέσα στα πλαίσια του επιχειρησιακού σχεδίου της Τράπεζας, και κατ' επέκταση δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης. Η δημιουργία αξίας για τους μετόχους αποτελεί και τον αντικειμενικό σκοπό των διοικήσεων των τραπεζών και συνεπώς η επίτευξη τεθειμένων στόχων αξιολογείται πάντα ιδιαίτερα θετικά από τα ανώτερα κλιμάκια της Τράπεζας.

Περαιτέρω, θα περίμενε κανείς παράγοντες όπως : μόρφωση – τυπικά προσόντα, ηγετικές -διοικητικές ικανότητες, εξειδικευμένη γνώση, προσήλωση στις αξίες της επιχείρησης, να είναι ιδιαίτερα υψηλά στην αξιολόγηση εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την καριέρα στις Τράπεζες, και να ακολουθούν.

Αντί αυτών όμως προκρίνονται παράγοντες όπως υποστήριξη από γνωριμίες εντός αλλά και εκτός τράπεζας. Η επιλογή των παραγόντων αυτών θα μπορούσε να σημαίνει: α) Ανεπαρκή λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού. Σημειώνεται ότι από το σύνολο των ατόμων του δείγματος η αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης βαθμολογήθηκε με 2,64 (Μ.Ο.) στην κλίμακα Likert 5 βαθμίδων (ερώτηση 2 Μέρους 3), β) Έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, γ) έλλειψη ή περιορισμός αξιοκρατικών κριτηρίων προώθησης και επιλογής στελεχών δ) Δημιουργία «ομάδων» εντός του οργανισμού .

Περαιτέρω οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες στους παράγοντες 4 και 15 του μέρους 6, δηλ. οι άνδρες θεωρούν τον παράγοντα παραγωγικότητα- αποδοτικότητα πιο σημαντι-

κό , ενώ οι γυναίκες θεωρούν ότι ο παράγοντας φύλο επηρεάζει περισσότερο την καριέρα στην Τράπεζα (βλ . παράγραφο 1 του παρόντος κεφαλαίου) .

Σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρούνται και μεταξύ των εργαζομένων σε Δημόσιες και Ιδιωτικές Τράπεζες . Οι εργαζόμενοι σε Δημόσιες Τράπεζες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα «μόρφωση – τυπικά προσόντα», ενώ οι εργαζόμενοι σε Ιδιωτικές δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους παράγοντες : «παραγωγικότητα-αποδοτικότητα», «προσέλκυση πελατείας-επίτευξη τεθειμένων στόχων», «προσήλωση στις αξίες της επιχείρησης» σε σχέση με τους εργαζόμενους σε Ιδιωτικές Τράπεζες.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους που δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων διαφοροποιούνται με όσους ανήκουν και δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους παράγοντες : «εμπειρία»(σημειώνεται ότι το 37,9% όσων δεν ανήκουν σε κάποιο σύλλογο εργαζομένων έχει από 16-25 χρόνια εργασίας), «παραγωγικότητα-αποδοτικότητα», «προσέλκυση πελατείας-επίτευξη τεθειμένων στόχων», «επικοινωνία με τον πελάτη».

Σημειώνεται τέλος ότι με βάση τη θέση στην Τράπεζα δεν παρατηρήθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση των παραγόντων του Μέρους 6.

5.7 Μέρος 7 (Μέτρηση της υποκειμενικής επιτυχίας στην σταδιοδρομία των στελεχών)

Από την ανάλυση των ευρημάτων του μέρους 7 παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες με το επίπεδο μισθολογικών αποδοχών που έχουν επιτύχει μέχρι σήμερα, γεγονός το οποίο επαληθεύει τα ευρήματα και την ανάλυση των προηγούμενων παραγράφων.

Με βάση την θέση στη Τράπεζα τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένα με την επιτυχημένη πορεία της καριέρας τους, το επίπεδο μισθολογικών αποδοχών, την επίτευξη των κύριων επαγγελματικών τους στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Crossman, A & Abou-Zaki 2003. “Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking employees”. Journal of Managerial Psychology, 18(4), 368-376.

2. Cherrington DJ 1994 “Organizational behavior” Allyn and Bacon Inc

3. Ellickson MC. & Logsdon K. 2002. “Determinants of job satisfaction of municipal government employees “ Public Personnel Management 31(3) ,343-358.

4. Johnson C.J. and Johnson W.R. 2000. “Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction : A longitudinal analysis.” Journal of Psychology ,134(5). 537-555.

5. Greenberg J. & Baron R.A. 1995. “Behavior in organizations : Understanding and managing the human site of work 5th ed” Prentice-Hall Inetrnational

6. Kuo YF. & Chen L.S. 2004. “Individual demographic differences and Job satisfaction among Information Technology personvell: An empirical study in Taiwan” International Journal of Management 21(2), 221-231.

7. Luthans F, 1989. Organisational Behaviour, New York, McGraw-Hill, 5th edition, pp 176-185, 264-283.

8. Locke E, 1976. "The nature and causes of job satisfaction" in Handbook of Industrial and Organisational Psychology, M Dunnette, ed, Chicago: Rand McNally, 1297-1350.

9. Murray MA & Atkinson T 1981.”Gender differences in correlates of job satisfaction”. Canadian Journal of behavioral sciences .13,44-42

10. Perrewe L, A Hochwarker, and C Kiewitz, 1999. "Value attainment: An explanation for the negative effects of work-family conflict on the job and life satisfaction". Journal of Occupational Health Psychology, 4 (4), 318-326.

11. Robbins S.P. , Odendaal A, & Roodt G. 2003. “Organisational behaviour (9th ed.)’’ Prentice-Hall International.

12. Saleh S, 1981. "A structural view of job involvement and its differentiation from satisfaction and motivation". International Review of Applied Psychology, 30(1) pp 17-29.

13. Tang T.L. & Talpade M. 1999. “ Sex differences in satisfaction with pay and co-workers “. Personnel Journal 27(3),5.

14. Witt L and L Nye, 1992. "Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction". Journal of Applied Psychology, Dec, 910-17.

15. Scholtes, J. C. 1993. “Neural Networks in Natural Language Processing and Information”.

16. Katsanis, L.P, & Laurin J. G., & Pitta, D.A. 1996. "How should product managers job performance be evaluated in emerging product management systems?" Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, Issue 6, 5-23

17. Gibson, J.L., Evancevich, J.M., and Donnelly, J.H. Jr. 1994. "Organizations: Behavior, Structure, Processes (8th ed.)" Burr Ridge Ill: Irwin Inc.

18. Vecchio, R.P. 1995. "Organizational Behavior, (3rd ed.)" Orlando: Dryden Press.

19. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., and Osborn, R.N. 1998. "Basic Organizational Behavior." New York: John Wiley & Sons, Inc.

20. Robbins, S.P. 1998. "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications (8th ed.)" New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

21. McGregor, D. 1990. "An Uneasy Look at Performance Appraisal" in Manage People, Not Personnel. Boston: Harvard Business Review, 155-165.

22. Nancy Papalexandris, Irene Nikandrou 200. "Benchmarking employee skills: results form best practice firms in Greece" .Journal of European Industrial Training 391-402

23. Bou-Wen Lin , Shih –Chan Hung 2005. "Mergers and acquisitions as a Human Resource strategy. Evidence From US Banking Firms" International Journal of Manpower 27(2) 126-142

24. Glaveli, Koufidou 2005. "The old, the young and the restless. A comparative analysis of the impact of environmental change on training in four Greek Banks " European Business Review 17(5) 441-459

25. Silva Karkoulian, Yasmina Osman 2007. "Effective Appraisal Systems: The Impact on Knowledge Sharing in the Lebanese Banking Sector". 2007 Oxford Business & Economics Conference.

26. Blount Ivette, Castleman Tanya, Swatman Paula . "Employee development strategies in the B2C banking environment : two Australian Case Studies" .

27. Isabel Metz 2003. "Individual, interpersonal, and organizational links to women's advancement in management in banks". Women in Management Review 18(5) 236-251 .

28. Πετροπουλάκη Χρυσαυγή 2006. ''Γυναικεία απασχόληση στον Τραπεζικό τομέα''. Ημερίδα προγράμματος ισότητας των φύλων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς . 04-10-2006.

29. ΙΝΕ – ΟΤΟΕ 2001. ''Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα : Όροι αμοιβής και εργασίας , ρόλος και προοπτικές''. www.ine.otoe.gr