

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΓΙΑΝΝΑΚΑΚΗ ΞΑΝΘΗ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

«STAFF TRAINING IN BANKS»

By
GIANNAKAKI XANTHI

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, October 2015

Αφιερώνεται...
Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν με οποιοδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Θα πρέπει να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Σταματίνα Χατζηδήμα για την καθοδήγηση και την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μην τονίσω την πολύτιμη βοήθεια της Διευθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού και Οργάνωσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακής μάθησης της Τράπεζας Πειραιώς. Αισθάνομαι ότι είναι απαραίτητο να αναφερθώ στην πολύτιμη στήριξη της οικογένειάς μου, αφού στάθηκε ο σημαντικότερος αρωγός στην προσπάθειά μου και με υποστήριζε πάντα σε κάθε επιλογή μου.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.
Γιαννακάκη Ξανθη,
Αθήνα, 2015

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκπαίδευση, τραπεζικό σύστημα, τραπεζικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τη σκοπιά της εκπαίδευσης. Η κάθε επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και το μερίδιο αγοράς της. Έτσι και οι ελληνικές τράπεζες αντιλήφθηκαν ότι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες, εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης που έπληξε σοβαρά τα τελευταία χρόνια την Ελλάδα, θα πρέπει να στραφούν στην ενδυνάμωση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων τους, δημιουργώντας κοινές αντιλήψεις, αξίες και κουλτούρα. Η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων των τραπεζών, αλλά και των προσωπικών στόχων των στελεχών της επιχείρησης.

Θα εξετάσουμε την περίπτωση δύο μεγάλων ελληνικών τραπεζών, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Τράπεζας Πειραιώς. Και οι δύο τράπεζες χρησιμοποιούν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσα από την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους. Τα τελευταία χρόνια, που η κρίση είναι στο απόγειό της, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι η απάντηση στην εφαρμογή των στόχων της κάθε επιχείρησης.

TRAINING IN BANKS

Keywords: Human Resources Management, Training, Banking's system, Banking Training Program, Personnel Training.

Abstract

The main purpose of this thesis is to provide an insightful analysis of the definition of Human Resources Management from an educational point of view. Each and every corporation has its personnel trained in order to boost its competitiveness as well as its market shares. The same rule applies to the Greek banks which came to the realization that should they want to continue being competitive and viable in the era of global economic recession which has already afflicted the Greek economy, they would have to resort to intensifying their personnel's training, thus forming a common mentality, common values and common ground. Training plays a very important role in realizing the strategic goals of the banks, as well as fulfilling the personal ambitions of the executive members of a corporation.

Therefore, what is to be examined thoroughly is the case of two major Greek banks, one being the National Bank of Greece and the other the Bank of Piraeus. Both banks make use of certain training programs so that their competitiveness is increased through their personnel's education training programs. Throughout the last few years and taking into consideration the fact that economic crisis is on its pinnacle, educating and training one's personnel is the key solution to a corporation's goal fulfillment.

Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	x
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xvi
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
1.1 Ιστορική αναδρομή	2
1.1.1 Η περίπτωση της Ελλάδας	5
1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	9
1.2.1 Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	12
1.2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	13
1.3 Επίδραση του περιβάλλοντος στη ΔΑΠ	14
1.4 Σχεδιασμός θέσης-Προσέλκυση προσωπικού	16
1.5 Επιλογή ανθρώπινων πόρων	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Εκπαίδευση Προσωπικού	
2.1 Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης	21
2.2 Έννοια και περιεχόμενο	22
2.3 Αρχές μάθησης	25
2.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης	27
2.5 Ειδικές κατηγορίες υπαλλήλων	31
2.6 Ο εκπαιδευτής	32
2.7 Σημασία και Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού	33

2.8 Αξιολόγηση εργαζομένων	34
----------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

3.1 Ιστορική αναδρομή της ελληνικής οικονομίας	37
3.2 Το τραπεζικό σύστημα την τελευταία εικοσαετία	39
3.3 Φάσεις διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών	42
3.4 Διεθνής παρουσία	43
3.5 Η Ελλάδα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη	44
3.6 Τα αίτια της διεθνούς κρίσης	46
3.7 Η κρίση στην Ελλάδα	49
3.8 Ο τραπεζικός τομέας επηρεάζεται από την κρίση	51
3.9 Τα προβλήματα των ελληνικών τραπεζών	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο

4.1 Εισαγωγικά	53
4.2 Εκπαιδευτικό πρόγραμμα	55
4.3 Επιμέρους εκπαιδευτικά προγράμματα	56
4.4 Θεματικές ενότητες	58
4.4.1 Θεμελιώδεις γνώσεις και δεξιότητες εμπορικής τραπεζικής	58
4.4.2 Τραπεζικά προϊόντα και εργασίες	60
4.4.3 Καταπολέμηση Χρηματοοικονομικού Εγκλήματος	60
4.4.4 Θέματα Ασφαλείας	61
4.4.5 Θέματα Θεσμικού και Κανονιστικού Πλαισίου	61
4.4.6 Θέματα Κεφαλαιακής Επάρκειας	62
4.4.7 Διαχείριση Κινδύνων και Πιστωτικός Κίνδυνος	62
4.4.8 Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση	62
4.4.9 Θέματα Τραπεζικής Διοίκησης	63

4.4.10 Σπουδές στην Τραπεζική Διοίκηση	63
4.5 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	64
4.6 Webinar – Σεμινάριο μέσω διαδικτύου	65
4.7 Τεχνολογία	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Η Εθνική Τράπεζα

5.1 Ιστορική αναδρομή	68
5.2 Σημαντικοί σταθμοί στην ιστορία της Τράπεζας	70
5.3 Η οργάνωση	71
5.4 Οργανόγραμμα	72
5.5 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές	73
5.6 Αρμοδιότητες και στρατηγική	76
5.7 Μετοχική σύνθεση	77
5.8 Το μερίδιο αγοράς και οι εταιρείες του ομίλου	78
5.9 Εκπαίδευση	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η Τράπεζα Πειραιώς

6.1 Ιστορική αναδρομή	86
6.2 Σημαντικά γεγονότα	88
6.3 Παροχές	89
6.4 Δραστηριότητες του ομίλου	90
6.5 Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς	92
6.6 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές	92
6.7 Εκπαίδευση	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Σύγκριση της Εθνικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος	73
Διάγραμμα 5.2 : Σύνολο εργαζομένων ανά έτος (2006-2012)	82
Διάγραμμα 5.3 : Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο	83
Διάγραμμα 5.4 : Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών	85
Διάγραμμα 6.1 : Σύνολο εργαζομένων ανά έτος (2006-2012)	98
Διάγραμμα 6.2 : Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο	99
Διάγραμμα 6.3 : Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών	100
Διάγραμμα 7.1 : Σύγκριση Εθνικής Τράπεζας με Τράπεζα Πειραιώς	102

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 : Ιστορική εξέλιξη της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού	7
Πίνακας 3.1 : Διάρθρωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος	43
Πίνακας 5.1 : Σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της Εθνικής Τράπεζας	71
Πίνακας 5.2 : Σύνολο εργαζομένων ανά έτος	82
Πίνακας 5.3 : Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο	83
Πίνακας 5.4 : Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών	84
Πίνακας 6.1 : Οργανόγραμμα Τράπεζας Πειραιώς	93
Πίνακας 6.2 : Σύνολο εργαζομένων ανά έτος	98
Πίνακας 6.3 : Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο	98
Πίνακας 6.4 : Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών	99
Πίνακας 7.1 : Σύγκριση Εθνικής Τράπεζας με Τράπεζα Πειραιώς	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μια νέα εποχή. Η κρίση είχε αντίκτυπο την τελευταία δεκαετία και στη χώρα μας με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις, που προσπαθούν να επιβιώσουν, να αναγκάζονται να κάνουν ριζικές αλλαγές, αφού λαμβάνουν υπόψη τους το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, τις τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και τις πολιτιστικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση που οδηγεί τις επιχειρήσεις να βγουν εκτός συνόρων και ο έντονος ανταγωνισμός, η τεχνολογική πρόοδος και το ανθρώπινο δυναμικό, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των πελατών, δημιούργησαν νέα δεδομένα στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, που πλέον χαρακτηρίζεται ως «περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων» (Tulgan, 2007). Οι επιχειρήσεις, για την αντιμετώπιση των αλλαγών αυτών, βρίσκουν διέξοδο στις στρατηγικές μεταβλητές των επιχειρήσεων και την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτή την εργασία θα εξετάσουμε δύο από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ελλάδας και πώς αυτές επιλέγουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους. Το πρώτο κεφάλαιο λοιπόν της εργασίας αναφέρεται στους ορισμούς που έχουν δοθεί για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, τις δραστηριότητες και τους στόχους αλλά και την επίδραση του περιβάλλοντος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού, που εστιάζει κυρίως στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης με στόχο να έρθει η ανάπτυξη, που αποτελεί μακροπρόθεσμη απαίτηση. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η σχετικά ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, τη δημιουργία του ως την σημερινή κρίση, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο που λειτουργεί από το 1986 και ασχολείται με τα εκπαιδευτικά προγράμματα των ελληνικών τραπεζών. Μέσα από την αναβάθμιση των ανθρώπινων πόρων των τραπεζών επέρχεται ο εκσυγχρονισμός τους και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητά τους.

Στη συνέχεια, στα επόμενα δύο κεφάλαια θα εξετάσουμε τις περιπτώσεις δύο τραπεζών, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Τράπεζας Πειραιώς. Θα εξετάσουμε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν τα τελευταία χρόνια και θα προσπαθήσουμε να έρθουμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Ο όρος «διοίκηση» έκανε την εμφάνισή του στην αρχαία Ελλάδα, αρχικά με τη μορφή της διοίκησης του οίκου και στην συνέχεια για να διευκολύνει τις διαδικασίες διακυβέρνησης. Τον όρο τον συναντάμε σε έργα μεγάλων αρχαίων φιλοσόφων, όπως τον Αριστοτέλη και τον Πλάτωνα που προσπάθησαν να ορίσουν τη σωστή διοίκηση της πολιτείας και τον σωστό καταμερισμό της εργασίας. Ο Σόλων, αρχαίος νομοθέτης και φιλόσοφος, σε ομιλία του στην εκκλησία του δήμου είχε πει «Άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήσει», που σημαίνει «όταν μάθεις να διοικείσαι, τότε θα μάθεις να διοικείς». Ο Σωκράτης, Αθηναίος φιλόσοφος, αναφέρει τον όρο διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και την εμπειρία.

Η σημασία της διοίκησης και των οικονομικών εξυμνείται από τον Ξενοφώντα, που ήταν Αθηναίος ιστορικός συγγραφέας, στο σύγγραμμά του με τίτλο «Οικονομικός», όπου αναφέρεται στην σωστή διαχείριση του οίκου. Ακόμα, ο όρος «διοίκηση» αναγνωρίζεται και από αναφορές που βρέθηκαν σε αιγυπτιακούς παπύρους γύρω στο 1300 π.Χ., όσο και σε αντίστοιχους παπύρους της αρχαίας Κίνας. Με το πέρασμα των αιώνων παρατηρούμε ότι όλες οι μεγάλες υπερδυνάμεις όπως η Ρωμαϊκή αυτοκρατορία, Βυζαντινή αυτοκρατορία, Οθωμανική αυτοκρατορία και στη συνέχεια μεγάλα κράτη που αναδείχθηκαν τον 20^ο αιώνα, όπως οι ΗΠΑ, Ρωσία ή Γερμανία, εφαρμόζαν κανόνες διοικήσεως σε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και στρατιωτικό επίπεδο.

Από τον 19^ο αιώνα και μετά οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναπτύχθηκαν και κυριάρχησαν στην οικονομική και κοινωνική ζωή των κρατών. Επομένως, η οργάνωση και η διοίκηση αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας. Δημιουργήθηκε ο ευρύς επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, που ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των διαδικασιών που εμφανίζονται και παίρνουν μέρος σε μια επιχείρηση. Επιπροσθέτως, η επιστήμη αυτή επεξηγεί το σύνολο της επιχείρησης, τις επιμέρους λειτουργίες της και τις σχέσεις της με το περιβάλλον της.

Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι :

- ❖ Η Οργάνωση και Διοίκηση
- ❖ Το Μάρκετινγκ και η Διοίκηση Πωλήσεων
- ❖ Η Διοίκηση Παραγωγής
- ❖ Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική
- ❖ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- ❖ Η Διαχείριση Πληροφοριών

Η επιστήμη αυτή συνδέεται άρρηκτα με άλλες επιστήμες που εξελίχθηκαν μετά τον 19^ο αιώνα, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η οικονομική επιστήμη, τα μαθηματικά, η φιλοσοφία κτλ. Οι επιχειρήσεις δημιούργησαν ειδικά τμήματα Διοίκησης Προσωπικού στα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο Frederick Taylor (Mitcham, Carl and Briggie Adam, Management: History and Ethics, 2005) έκανε μελέτες για τον βέλτιστο χρόνο εκτέλεσης μίας εργασίας, για μηχανές μαζικής παραγωγής και την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Προσπάθησε, επίσης, να διατυπώσει ορισμούς σχετικά με τη διοίκηση, αλλά κατηγορήθηκε από τους συγχρόνους του ότι εξαρτητοποιεί τις επιχειρήσεις από τις μηχανές. Ο ίδιος όμως υποστήριζε ότι η αύξηση των μισθών θα επέλθει μόνο με την αύξηση της παραγωγικότητας, αν υπάρχει αρμονικό κλίμα συνεργασίας. Την ίδια εποχή, εκπρόσωπος του κλασικισμού θεωρείται ο Max Weber, που ασχολήθηκε με τη διοίκηση μέσω γραφείων (γραφειοκρατία). Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία είναι η καλύτερη μορφή οργάνωσης, εφόσον υπάρχουν αυστηροί κανόνες, συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ιεραρχικό σύστημα οργάνωσης

Την ίδια περίοδο, ο Henry Fayol επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού, διατύπωσε επιστημονικές αρχές και όρισε 14 γενικές αρχές διοίκησης, απαραίτητες για όλους τους οργανισμούς. Υποστήριξε ότι οι διάφορες δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες οι οποίες ονομάζονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική. Σε αυτές τις λειτουργίες ο Fayol προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης που είναι οι εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου.

Την αμέσως επόμενη περίοδο, οι παγκόσμιοι και εμφύλιοι πόλεμοι, οι πολιτικές και κοινωνικές μεταρρυθμίσεις επέφεραν σημαντικές αλλαγές στην διοίκηση των

επιχειρήσεων, που πλέον στρέφονται γύρω από τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Τη δεκαετία του '30 εμφανίστηκε η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων με κύριους εκπροσώπους τους Elton Mayo και τον F. Roethlisberger. Παρατήρησαν την εργασία των εργαζομένων, την απόδοσή τους, τους παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία τους και τις εργασιακές σχέσεις. Υποστηρίχθηκε ότι η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Έτσι, σταδιακά οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να εξετάσουν τις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο και μερίμνησαν για τους εργαζόμενους σε θέματα όπως κανόνες ασφαλείας, υγιεινής και πρόσθετες παροχές (Δρ. Γιάννης Χατζηκιάν, 2013).

Τις δεκαετίες 1950-1960 δημιουργήθηκε το κίνημα των συμπεριφοριστών. Προσπάθησαν να απαντήσουν σε ερωτήματα για την ηγεσία, τις συγκρούσεις, το εργασιακό περιβάλλον, την παρακίνηση των εργαζομένων. Θεσμοθετήθηκαν νόμοι και η εργασία άρχισε να προστατεύεται και δημιουργούνται τα πρώτα συστηματικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οι εργοδότες απαιτούσαν την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και τους εκπαίδευαν για περαιτέρω εξειδίκευση. Η επιτυχία που σημειώθηκε στις ψυχολογικές μεθόδους επιλογής προσωπικού, κυρίως σε στρατιωτικές βάσεις και σε νοσοκομειακό προσωπικό, οδήγησε σε περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του τομέα. Έτσι, οι εργοδότες λάμβαναν υπόψη τους τα χαρακτηριστικά του ατόμου με τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας για να φτάσουν στους τελικούς στόχους της επιχείρησης, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και να εξοικονομήσουν χρηματικούς πόρους (Κάντας, 1998).

Ενώ το 1960 η εκπαίδευση διευρύνθηκε και η εκμάθηση αναφερόταν όχι μόνο στις δραστηριότητες των ηγετικών στελεχών, αλλά και στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, από τη δεκαετία του 1980 και μετά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό ως «περιουσιακό στοιχείο». Οι εργοδότες αρχίζουν να πιστεύουν ότι πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τους οι απαιτήσεις και τα παράπονα των εργαζομένων και να συνάδουν με τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, να δουλεύουν σε ιδανικές για αυτούς συνθήκες και να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία. Εκείνη την εποχή, επειδή είχαν θεσμοθετηθεί νόμοι για τα δικαιώματα των εργαζόμενων, μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζαν δικές τους διαδικασίες και κανονισμούς, για να αποφεύγουν τις δικαστικές διαμάχες που θα προέκυπταν από κατηγορίες για καταπάτηση των δικαιωμάτων των εργατών. Αξιοσημείωτο είναι ότι τις διευθυντικές θέσεις αναλαμβάνουν πλέον νομικοί, οικονομολόγοι και απόφοιτοι πολιτικών επιστημών, που έχουν πτυχίο και ακαδημαϊκά προσόντα.

Το 1980 ξεκίνησε να αλλάζει το σύστημα της αξιολόγησης και να αναβαθμίζεται ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Καθοριστικό ρόλο παίζουν οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και η ανώτατη διοίκηση. Τις επόμενες δεκαετίες μέχρι τις μέρες μας, εμφανίζονται ποικίλες στρατηγικές που εφαρμόζουν οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού, προσπαθώντας να συνδυάσουν τις κοινωνικές αλλαγές, τις τεχνολογικές εξελίξεις με την ψυχολογία και την οικονομική επιστήμη. Δημιουργούνται πολλές θεωρίες για τη διοίκηση, όπως είναι η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ή των έξι τύπων προσωπικότητας του Holland.

Η παγκοσμιοποίηση και οι νέες αναδυόμενες αγορές επιστούν την προσοχή στις επιχειρήσεις, για να μπορούν να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές. Οι διοικήσεις στηρίχθηκαν στην θεωρία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ότι δηλαδή η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για να ασκείται από ένα μόνο τμήμα προσωπικού και πρέπει η κάθε επιχείρηση να δίνει σημασία στην εξειδίκευση των πόρων της για να μην μπορούν να την αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της.

1.1.1. Η περίπτωση της Ελλάδας

Στην Ελλάδα, η έννοια της διοίκησης ξεκίνησε από την αρχαιότητα και με την αρχή της δημιουργίας του κράτους το 1830 ξεκίνησε η συστηματική προσπάθεια των κυβερνώντων να οργανώσουν τη χώρα. Όπως χαρακτηριστικά είπε ο Μακρυγιάννης «Ποίον έθνος χωρίς διοίκησιν και νόμους ευδοκίμησεν και δεν εχάθη;» Όμως, από την αρχή το ελληνικό κράτος αντιμετώπισε προβλήματα με το πελατειακό σύστημα, τους ανειδίκευτους εργάτες, τους διορισμούς και τον ανταγωνισμό των κυβερνήσεων.

Μέχρι το 1950 με τους παγκόσμιους και εμφυλίους πολέμους, τις καταστροφές και τις βίαιες πολιτικές αλλαγές η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν έδινε την δέουσα προσοχή στο τμήμα ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τους Horp and Spearman (2000), η γρήγορη ανάπτυξη μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο είχε θετικό αντίκτυπο στις διευθυντικές θέσεις των επιχειρήσεων, επειδή η υψηλή ζήτηση για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό επιτάχυνε τις παραγωγικές διαδικασίες και αναδείκνυε αυτούς που άξιζαν. Μεταπολεμικά, η οργάνωση της διοίκησης στο κράτος και στις επιχειρήσεις ήταν η λύση στα προβλήματα που δημιουργήθηκαν. Παρόλα αυτά, μέχρι τη δεκαετία του 1970, τα διευθυντικά στελέχη απλά παρακολουθούσαν το προσωπικό και επέβλεπαν για την τήρηση των κανονισμών που επέβαλλαν οι κρατικοί φορείς.

Όμως, από το 1980 και μετά, με την εμφάνιση των πολυεθνικών εταιρειών, ο ανταγωνισμός αυξήθηκε και κατάλαβαν οι ελληνικές επιχειρήσεις ότι για να επιβιώσουν θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τους πόρους τους (οικονομικούς, υλικούς και ανθρώπινους). Άλλοι παράγοντες που οδήγησαν στην εξέλιξη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Δυναμικού στην Ελλάδα είναι :

- ❖ Η εξέλιξη του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος
- ❖ Η αλλαγή του ρόλου του συντελεστή εργασίας
- ❖ Η εξέλιξη των κοινωνικών αντιλήψεων και η νέα κουλτούρα
- ❖ Η τεχνολογική πρόοδος
- ❖ Η παγκοσμιοποίηση

Έτσι, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στράφηκαν σε δραστηριότητες που αφορούν την επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, την ανάπτυξη και αξιολόγησή τους, τα συστήματα αμοιβών εργασίας. Ασχολήθηκαν με την οργάνωση των βαθμίδων στις επιχειρήσεις, τα οργανογράμματα και την ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Στη σημερινή εποχή, ο ρόλος της ΔΑΔ είναι πολλαπλός. Κυρίως ασχολείται με την παρότρυνση των υπαλλήλων να αξιοποιούν τις γνώσεις τους, για την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης. Οι εργοδότες έχουν καταλάβει ότι θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία στην οικογενειακή ζωή των υπαλλήλων και στην επαγγελματική τους ζωή και για αυτό προσπαθούν να φτιάχνουν ευέλικτα προγράμματα εργασίας. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα και στην επιμόρφωση των υπαλλήλων και προσπαθούν να δημιουργήσουν μία εταιρική κουλτούρα, που θα ενώνει αρμονικά τους εργαζόμενους, για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις.

Η σημασία της ΔΑΔ στην Ελλάδα σήμερα είναι αξιοσημείωτη, αφού οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην μέγιστη αξιοποίηση των υλικών και ανθρώπινων πόρων τους. Πιστεύουν πως η ανάπτυξη και η παραγωγικότητα θα έρθει μέσα από την αρμονική συνύπαρξη των υπαλλήλων και την κατάλληλη επιμόρφωσή τους.

Ας δούμε τώρα την ιστορική εξέλιξη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ανα δεκαετία, σύμφωνα με τις παραπάνω πληροφορίες για την ιστορική διαδρομή :

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1**ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΕΤΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ-ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
1900-1920	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΕΚΜΗΧΑΝΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΠΙΝΑΚΕΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
1920-1940	ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ-ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΗΣ	ΕΚΜΗΧΑΝΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ-ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
1940-1960	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ	ΣΥΝΟΧΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ	ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΗ	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ-ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1960	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΗΣ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΣΤΕΛΕΧΗ, ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΑΝΑΚΑΛΥΨΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ-ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ-ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ
ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1970		ΚΑΤΑΦΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΠΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΤΑΦΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ-ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΟΦΕΛΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ-ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΤΥΠΙΚΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ

ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1980	ΑΝΑΛΥΤΗΣ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΣΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	ΟΛΟΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1990	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΓΚΑΙΡΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ- ΟΙ ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ- ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΟΛΟΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ- BENCHMARKING- ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ – ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πηγή : Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελίδα 45.

Όπως βλέπουμε και στον πίνακα 1.1, η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού έγινε σταδιακά, αρχικά με μικρές αλλαγές και η σημερινή μορφή επήλθε από τη δεκαετία του 1970 και μετά. Οι επιδράσεις που δέχθηκε ήταν κυρίως από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και τεχνολογικό επίπεδο. Στη σημερινή εποχή ο ρόλος ενός στελέχους ΔΑΠ είναι πολυσύνθετος. Θα πρέπει να είναι επιχειρηματίας, να έχει δηλαδή καλή γνώση της αγοράς που απευθύνεται, να έχει όραμα και να κατανοεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Είναι αναγκαίο να είναι σύμβουλος της επιχείρησης δηλαδή να ανταποκρίνεται στις διαδικασίες οργάνωσης, να δίνει κίνητρα

στους υπαλλήλους και να δημιουργεί μέσω της ομαδικότητας ισχυρούς δεσμούς. Απαραίτητος ρόλος είναι να είναι στρατηγικός προγραμματιστής, για να δημιουργεί τις νέες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, να αναγνωρίζει τις δεξιότητες και ικανότητες κάθε υπαλλήλου, ώστε να εκμεταλλεύεται στο έπακρο τα ταλέντα τους και φυσικά να είναι καλός οικονομικός διαχειριστής.

1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αρχικά, η διοίκηση ορίζεται ως το σύνολο των προγραμματικών, οργανωτικών, καθοδηγητικών, συντονιστικών και ελεγκτικών ενεργειών και αποφάσεων, με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση και τη μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος. Η διοικητική λειτουργία καλύπτει πέντε βασικά στοιχεία: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο.

Στη σημερινή εποχή η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) βασίζεται στους εργαζόμενους και αποτελεί αναφαίρετη λειτουργία της επιχείρησης. Η επιχείρηση σήμερα καλείται να παίζει αρκετούς κοινωνικούς ρόλους και επιδιώκεται να ευθυγραμμιστεί ο σκοπός των εταιρειών με τις ευρύτερες επιδιώξεις και ανάγκες της κοινωνίας, για να επιτευχθεί βιώσιμη ανάπτυξη. Έτσι, ο άνθρωπος παράγοντας εκλαμβάνεται ως στρατηγικός πόρος (Ιορδάνογλου, 2008). Για την ΔΑΠ έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί, μερικοί εκ των οποίων είναι (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003):

- ❖ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Παρουσιάζεται η ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία, που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης, στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.
- ❖ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ,

συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

- ❖ ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα: 1)Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. 2)Οι πρακτικές της ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και 3)Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει τους στόχους, τόσο αποτελεσματικούς, όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο τελευταίος ορισμός δείχνει τις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ, που εκλαμβάνουν τους εργαζόμενους ως σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη, αφού πρέπει να εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης αλλά και την ευημερία των εργαζομένων. Επομένως, η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, που σχεδιάζει τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004) δίνουν και τον ορισμό της ΔΑΔ ως την επιστήμη που μελετά τον ανθρώπινο παράγοντα ως περιουσιακό στοιχείο και η κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύσει στη συστηματική εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού. Έτσι, η ΔΑΔ ασχολείται με την ανάπτυξη και την διατήρηση των βασικών υπαλλήλων, μέσα στα πλαίσια ενός σύνθετου νομοθετικού πλαισίου, που διέπει την χρήση των ανθρώπινων πόρων.

Ο Λ. Χυτήρης (2001), επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας της παραγωγικής διαδικασίας και απαιτείται η αποτελεσματική διοίκησή τους από τη ΔΑΔ για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, εφόσον το περιβάλλον σήμερα επηρεάζεται από τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές. Οι ανθρώπινοι πόροι, άλλωστε, είναι οι μόνοι που δεν εξαντλούνται ή δεν αντιγράφονται. Οι Χαλικιά, Παναγιωτοπούλου και Παπαλεξανδρή (2001) οριοθετούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως την επιστήμη που ασχολείται με τους ανθρώπινους πόρους και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι έχουν ένα συγκεκριμένο ρόλο σε κάθε φάση της επιχείρησης αφού επιλέγονται, εκπαιδεύονται, αξιολογούνται, αμείβονται και στο τέλος αποχωρούν από την επιχείρηση. Από εδώ βγαίνουν και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μεταξύ των οποίων είναι η στελέχωση

και η επιλογή των υπαλλήλων, η εκπαίδευση και τα συστήματα αμοιβών τους, ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι.

Ο Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος (2002) ορίζει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ως το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες. Υποστηρίζει πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι όλα τα άτομα που ασχολούνται με οποιαδήποτε δραστηριότητα ενός μικρού, μεγάλου ή περίπλοκου οργανισμού. Ακόμα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει ενέργειες όπως πρόσληψη, προγραμματισμό, εκπαίδευση και εποπτεία προσωπικού, σχεδιασμό οργάνωσης, καθορισμό μισθών, πρόληψη ατυχημάτων, πρόσθετες παροχές προς τους εργαζόμενους, έρευνες προσωπικού και σχέσεις συνδικαλισμού και μάνατζμεντ.

Οι S.Jackson and R.Schuler (2000) διατυπώνουν τη ΔΑΠ ως τις δραστηριότητες των ανθρώπων σε μια επιχείρηση που η αποστολή τους, οι στόχοι τους, τα οράματα και η στρατηγική τους ταυτίζονται με τους σκοπούς του οργανισμού. Κατ' αυτούς, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στους αποτελεσματικούς στόχους της επιχείρησης. Ο StoreyJ (1992) διατυπώνει τον ορισμό του ανθρώπινου δυναμικού ως το σύνολο ενεργειών, στρατηγικών, αλλά και λειτουργιών που γίνονται, για να πλάσει η επιχείρηση ικανούς εργαζόμενους με σκοπό να τους αξιοποιήσει στο βέλτιστο για την μέγιστη παραγωγικότητα.

Οι Byars & Rue (1991) υποστήριξαν ότι η ΔΑΠ περιλαμβάνει αυτές τις δραστηριότητες που συντονίζουν τους ανθρώπους μιας επιχείρησης και φροντίζουν να υπάρχει αρμονία ανάμεσα στους δημόσιους φορείς, τα συνδικάτα και τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Chris Hendry (1995) οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως μεταβλητό κόστος παραγωγής σε αντίθεση με τους υλικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους, που θεωρούνται αμετάβλητη και πάγια επένδυση.

1.2.1 Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο ρόλος της ΔΑΠ τα τελευταία χρόνια είναι πρωταρχικός για τις επιχειρήσεις, αφού στοχεύει στον προγραμματισμό και την υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προβαίνουν σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, να καθορίζουν επακριβώς τα καθήκοντα, τις συνθήκες εργασίας, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εργαζομένου. Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους εργαζόμενους ή νέους ταλαντούχους με εξαιρετικά προσόντα και πτυχία που τους εκπαιδεύουν στο κατάλληλο αντικείμενο. Στόχος των οργανισμών σήμερα είναι να διατηρήσουν τα στελέχη που είναι ικανά, για να υπάρχει μια ισορροπία στην επιχείρηση και να κάνουν την δουλειά προσωπικό κομμάτι του υπαλλήλου. Για να είναι σίγουρες οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή για τη διατήρηση των υπαλλήλων και την ορθή αποδοτικότητά τους, συνηθίζουν να τους εκπαιδεύουν για ένα διάστημα, πριν τους προσλάβουν πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αξιολογεί τους υπαλλήλους και είναι υπεύθυνη για τα συστήματα αμοιβών και τις πρόσθετες παροχές, όπως τις υγειονομικές υπηρεσίες, την ασφάλιση, τις συντάξεις, την ασφάλεια. Αξιοσημείωτο ρόλο παίζουν οι αμοιβές, γιατί κάθε επιχείρηση, για να έχει ικανοποιημένους και παραγωγικούς υπαλλήλους, πρέπει να τους δίνει κίνητρα. Αναλαμβάνει επίσης την τήρηση των κανόνων και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Ακόμα, ασχολείται με τη νομοθεσία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και συμβάσεις.

Αναλυτικότερα, η διεύθυνση της ΔΑΠ εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού, προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες στα στελέχη, αναλαμβάνει την προσέλκυση των υποψηφίων και ερευνά τις ανθρώπινες απόψεις. Οι θεωρητικοί έχουν διατυπώσει πολλές απόψεις για τη διοικητική δραστηριότητα, αλλά συμφωνούν κυρίως στις παρακάτω τέσσερις βασικές λειτουργίες: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος.

- ❖ Ο προγραμματισμός (planning) γίνεται από τα διοικητικά στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να προβλέψει τη μελλοντική συμπεριφορά των υπαλλήλων. Καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης που δίνουν και τα κίνητρα στους υπαλλήλους. Στη συνέχεια, προσδιορίζεται η υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Καταγράφονται και επιλέγονται οι καλύτερες λύσεις ή προτάσεις για

τυχόν απρόοπτα ή προβλήματα. Εφαρμόζεται και αξιολογείται το καθορισμένο πρόγραμμα δράσης.

- ❖ Η οργάνωση (organizing) περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν προγραμματιστεί και συγκεκριμένα ο καταμερισμός των δραστηριοτήτων και των ρόλων, να ξεχωρίσουν τις δραστηριότητες στα κατάλληλα τμήματα και την ελευθερία κινήσεων για να αποφασίζουν οι διευθυντές των τμημάτων.
- ❖ Η διεύθυνση (directing) θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, να μπορεί να χειρίζεται τις αποφάσεις που θα κληθεί να πάρει με συγκεντρωτισμό, να καλλιεργεί ένα κλίμα συντροφικότητας στις εργασιακές σχέσεις και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού.
- ❖ Ο έλεγχος (controlling) αναφέρεται όχι μόνο στην αξιολόγηση των ενεργειών του προσωπικού, αλλά και σε όλα τα επίπεδα δραστηριοτήτων, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες.

Σύμφωνα με τον Γιάννη Χατζηκιάν (2013) τη διοίκηση συνθέτουν οι λειτουργίες της οργάνωσης και του καθορισμού των αρμοδιοτήτων. Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν βασικό κομμάτι των οργανισμών και πρέπει να επιβλέπονται και να αξιολογούνται σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει να υπολογίζονται οι αμοιβές και να καθορίζονται τα κίνητρα των υπαλλήλων, να διαχειρίζεται η ΔΑΠ τις υπαλληλικές σχέσεις, αλλά και τα παράπονα που θα προκύψουν, όπως και αναπόσπαστο κομμάτι είναι η ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας και η υγιεινή. Για τον Χατζηκιάν οι λειτουργίες αυτές αποτελούν το σύστημα διοίκησης μιας εταιρείας.

1.2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες: οργανωσιακοί, λειτουργικοί, κοινωνικοί και προσωπικοί στόχοι. Αρχικά, τα στελέχη της ΔΑΠ θα πρέπει να διευκολύνουν την οργάνωση της επιχείρησης με τις αποφάσεις τους και να υποδεικνύουν τις εργασίες στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Έτσι θα αξιοποιούν τους πόρους του οργανισμού στο έπακρο. Είναι αναγκαίο να στηρίζουν τους προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων, γιατί με την κατάλληλη κουλτούρα αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους δικούς της σκοπούς. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται και στις ανάγκες της κοινωνίας, για να αποκτήσουν μία καλή φήμη.

Πρωταρχικός στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η βελτίωση της παραγωγής της επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, αποκτά η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Ακόμα, η εκπαίδευση βελτιώνει την αύξηση της παραγωγής, εφόσον οι υπάλληλοι εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και αποκτούν περαιτέρω γνώσεις. Άλλος σημαντικός στόχος των διευθυντών της ΔΑΠ είναι η τήρηση των νόμων στο επίπεδο των συμβάσεων, των αμοιβών, αλλά και των παραβάσεων. Έτσι, θα προστατευτεί η φήμη, το όνομα της επιχείρησης και θα την εμπιστεύονται οι πελάτες.

Η ΔΑΠ δημιουργήθηκε με σκοπό να στηρίζει τους επιχειρησιακούς στόχους, αλλά αυτό επιτυγχάνεται μέσω των εργαζομένων. Επομένως, στόχος της ΔΑΠ είναι η ικανοποίηση του προσωπικού. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης, στην τοποθέτηση στην κατάλληλη θέση που αρμόζει στον κάθε υπάλληλο, στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων και των δεξιοτήτων και μέσω της ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων.

1.3 Επίδραση του περιβάλλοντος στη ΔΑΠ

Η επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων, που συνεργάζονται για την παραγωγή και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται από πελάτες, λειτουργεί υπό συντονισμένη ηγεσία, που διαχειρίζεται τους πόρους υλικούς και άυλους και επιδιώκει το κέρδος. Σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν άλλη μορφή από τις παραδοσιακές. Είναι δυναμικές και ευέλικτες, συμμετέχουν σε αυτές ενεργά οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες, δίνουν έμφαση στις ανάγκες του πελάτη και φροντίζουν να έχουν μεγάλα δίκτυα σχέσεων. Οι υπεύθυνοι πρέπει να διοικούν στρατηγικά και με καινοτόμες ιδέες εφόσον το περιβάλλον τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και η επιχείρηση πρέπει να επιβιώνει σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Εσωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της, είτε τα στοιχεία αυτά είναι πόροι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί ή οικονομικοί. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, μια επιχείρηση αναγνωρίζει τις αδυναμίες και τα δυνατά της

σημεία, αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τις απειλές και έτσι διαμορφώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ειδικότερα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης. Οι πόροι είναι τα δομικά στοιχεία της επιχείρησης, όπως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, τα οικονομικά, η τεχνολογία, η φήμη και το ανθρώπινο δυναμικό της και συγκεκριμένα τις δεξιότητές του. Οι ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα των μανατζερς να διαχειριστούν τους πόρους της επιχείρησης ορθολογικά. Στο εσωτερικό περιβάλλον ανήκει η οργάνωση της επιχείρησης και η κουλτούρα της. Ο τρόπος που μια επιχείρηση θα αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητές της μπορεί να την οδηγήσει σε αποτυχία ή επιτυχία.

Εξωτερικό περιβάλλον είναι οι δυνάμεις που δρουν έξω από τα όρια της επιχείρησης, είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές και επηρεάζει τη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικό και ειδικό. Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα οικονομικά, τεχνολογικά, πολιτικά και νομικά, πολιτιστικά ή κοινωνικά στοιχεία και τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δράση της επιχείρησης. Το ειδικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διανομείς και τους ανταγωνιστές που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Έμμεσα, το ειδικό περιβάλλον το επηρεάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα ή οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι συνεργάτες και οι κρατικοί φορείς. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι διευθυντές προσωπικού προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μέσα από διάφορες έρευνες που κάνουν. Κάνουν swot analysis για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και pest analysis για το εξωτερικό μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Για το εξωτερικό μικρο-περιβάλλον λαμβάνουν υπόψη τις δυνάμεις του Porter. Αυτά τα στοιχεία τα εξετάζει κάθε νέος επιχειρηματίας, για να μειώσει όσο μπορεί τους κινδύνους που θα του παρουσιαστούν.

Οι αλλαγές στο περιβάλλον επηρεάζουν πρώτα την επιχείρηση, αλλά οι διοικητικές ενέργειες που θα αποφασίσουν να προβούν οι επιχειρηματίες θα επιδράσουν με τη σειρά τους στο περιβάλλον. Επομένως, περιβάλλον και επιχείρηση αλληλοεξαρτώνται. Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε σε αλλαγές στο πολιτικό και οικονομικό παγκόσμιο περιβάλλον για αυτό και οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε διεθνή επέκταση με διάφορες μορφές όπως εισαγωγές και εξαγωγές, αδειοδότηση, franchising, δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και δημιουργία θυγατρικών ξένων επιχειρήσεων. Η κάθε

επιχείρηση προσπαθεί να είναι ανταγωνιστική με μέγιστη παραγωγικότητα, καλή ποιότητα και με τελικό στόχο την αποδοτικότητα. Το κλειδί για την επιτυχή επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, που θα ενεργοποιηθούν και θα αξιοποιήσουν τους συντελεστές παραγωγής. Συνοψίζοντας, οι περιβαλλοντολογικές αλλαγές οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

1.4 Σχεδιασμός θέσης-Προσέλκυση προσωπικού

Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού. Με τη διαδικασία της στρατολόγησης οι εταιρείες προσπαθούν να προσελκύσουν τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση. Οι περισσότερες εταιρείες προσλαμβάνουν νέα άτομα για να καλύψουν κενά από τυχόν αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις ή και προαγωγές. Για να προγραμματίσουν οι επιχειρήσεις τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού μελετούν τη στρατηγική του οργανισμού, σχεδιάζουν την οργάνωση μελετώντας τη κατανομή των υπαλλήλων και την ανάλυση των καθηκόντων τους. Θα μελετήσουν την εξωτερική αγορά, το εσωτερικό περιβάλλον, τα μελλοντικά επιχειρηματικά τους σχέδια, θα προβλέψουν τις αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό της εταιρείας, θα σχεδιάσουν προσεκτικά τις κινήσεις τους και σαν τελευταίο στάδιο θα αξιολογήσουν τις μέχρι τώρα ενέργειές τους και ίσως σκεφτούν επαναπροσδιορισμό του προγράμματός τους. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει τις ανάγκες σε διάφορους τομείς και ειδικότητες.

Ο σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις μεθόδους που θα ακολουθήσουν οι νεοπροσληφθέντες και την περιγραφή της εργασίας, παράγοντες που επιδρούν στην εργασία όπως ο φωτισμός ή τα μηχανήματα που θα χρησιμοποιηθούν, τα ενδιαφέροντα του προσωπικού που καθορίζονται μέσω συνέντευξης, ψυχολογικών τεστ και άλλα που θα αναφέρουμε αναλυτικά παρακάτω, ο καθορισμός του χρόνου μιας εργασίας, αναπροσαρμογή του σχεδίου για αύξηση της παραγωγικότητας. Οι προδιαγραφές της θέσης καθορίζουν τα προσόντα και την εκπαίδευση του εργαζόμενου που θα αναλάβει τη θέση. Η σχεδίαση της εργασίας σήμερα αναπροσαρμόζεται εξαιτίας των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών ή της αλλαγής της στρατηγικής της επιχείρησης.

Το προσωπικό θα πρέπει να έχει την κατάλληλη εξειδίκευση, τις δεξιότητες και ικανότητες που είναι απαραίτητες για τη θέση και την κατάλληλη πείρα. Τα στελέχη της ΔΑΠ θα πρέπει να καθορίζουν τα καθήκοντα της εργασίας και τους ρόλους που θα πρέπει

να αναλάβει ο νέος εργαζόμενος. Η σχεδίαση της εργασίας προλαμβάνει τα τυχόν προβλήματα που θα δημιουργηθούν άρα είναι σημαντική λειτουργία που διατηρεί το εργασιακό κλίμα, βελτιώνει την παραγωγικότητα και τις μεθόδους εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας προσδιορίζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες των εργαζομένων, το οργανόγραμμα της επιχείρησης αλλά και τους στόχους της.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή- Μπουραντά (2002) ο σχεδιασμός του προγράμματος θα πρέπει να είναι άμεσος και ευέλικτος. Οι τομείς που αναφέρεται ο σχεδιασμός είναι τα σχέδια προσλήψεων, ο καθορισμός θέσεων εργασίας, η ανάπτυξη, εκπαίδευση των εργαζομένων, η ενίσχυση της απόδοσης και των αμοιβών, σχέδια ευελιξίας, εργασιακών σχέσεων, μείωσης προσωπικού και επικοινωνίας.

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων (Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να προσελκύσουν οι επιχειρήσεις εργατικό δυναμικό. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού γίνεται συνήθως με προεπιλογή από βιογραφικά, συνέντευξη εργασίας και τεστ αξιολόγησης. Η διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία με τελικό στόχο την επιλογή των κατάλληλων ατόμων αλλά κοστίζει πολύ στην επιχείρηση όχι μόνο μέσω της λανθασμένης επιλογής, αλλά και του κόστους της διαφήμισης, τις μετακινήσεις προσωπικού και υποψηφίων.

Η προσέλκυση των εργαζομένων γίνεται είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές πηγές. Οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν εσωτερικές μεταθέσεις υπαλλήλων αν το κρίνουν απαραίτητο ή να βγάλουν εσωτερική προκήρυξη για το προσωπικό της επιχείρησης, αφού το γνωστοποιήσουν στους υφιστάμενους υπαλλήλους. Ένας υπάλληλος μπορεί να επιθυμεί προαγωγή σε μια άλλη θέση της εταιρείας ή να επιδιώξει ο ίδιος τη μετάθεσή του. Στην περίπτωση της προαγωγής λειτουργεί ως κίνητρο για όλους τους υπαλλήλους, εφόσον βλέπουν ότι υπάρχει επιβράβευση και αναγνώριση για την προσπάθειά τους στην δουλειά. Βέβαια, οι εσωτερικές προσελκύνσεις δε θα πρέπει να επηρεάζουν τις εξωτερικές προσελκύνσεις της επιχείρησης, εφόσον μέσα από τα νέα πρόσωπα που προσλαμβάνουν δέχονται και τις επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος και έρχονται σε επαφή με τις νέες καινοτομίες και με την αγορά.

Στη σημερινή εποχή είναι διαδεδομένη η στρατολόγηση προσωπικού μέσω των ήδη εργαζομένων ή πελατών της επιχείρησης, οι λεγόμενες πελατειακές σχέσεις. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης να βρουν το κατάλληλο άτομο για την ανοικτή θέση εργασίας. Είναι δυνατόν να βάλουν αγγελία ή διαφήμιση είτε μέσω έντυπων μορφών είτε μέσω του διαδικτύου για την αναζήτηση υποψηφίων. Η

χρήση του διαδικτύου είναι ευρέως γνωστή τα τελευταία χρόνια, εφόσον όλες οι επιχειρήσεις έχουν και χρησιμοποιούν σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Το διαδίκτυο είναι πλέον μία οικονομική λύση που όλο και περισσότεροι υποψήφιοι έχουν πρόσβαση σε αυτό, καθώς το 60% του πληθύνει έχει πλέον πρόσβαση σε διαδίκτυο σύμφωνα με έρευνες.

Προκηρύξεις βγαίνουν συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν από διαγωνισμό, συνήθως σε δημόσιες επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις συνεργάζονται με πανεπιστημιακά ιδρύματα και κολέγια για την αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων. Δηλαδή στρέφονται σε φοιτητές που θέλουν να κάνουν πρακτική άσκηση ή σε οργανισμούς απασχόλησης. Επίσης υπάρχουν και ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης ή καταφεύγουν σε επαγγελματικές ενώσεις ή οργανισμούς. Πολλοί υποψήφιοι που αναζητούν εργασία επιλέγουν οι ίδιοι την επιχείρηση που θέλουν και αφήνουν μόνοι τους το βιογραφικό τους απευθείας στην επιχείρηση. Ακόμα, οι ίδιες οι επιχειρήσεις κρατούν βάσεις δεδομένων για παλαιότερους υπαλλήλους ή άτομα που δεν επέλεξαν τελικά για κάποια θέση μέχρι να τους χρειαστούν.

Για την κάλυψη μίας θέσης εκτός από τις γνώσεις, δεξιότητες και τα προσόντα των υποψηφίων, τα μέλη της διεύθυνσης της ΔΑΠ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και την προσωπικότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Σε μερικές θέσεις είναι απαραίτητη η εχεμύθεια, η γρήγορη ανταπόκριση και η σωστή κρίση ή επικοινωνιακές δεξιότητες. Με το πέρασμα του χρόνου έχουν ειπωθεί πολλές θεωρίες για την προσωπικότητα των ατόμων και πως αυτή επηρεάζει τη δουλειά τους και τις επιδόσεις τους. Αυτές κατατάσσονται σε οργανικές ή υπαρξιακές θεωρίες που συνδέονται με τη φιλοσοφία ή την ψυχολογία και σε θεωρίες προσωπικότητας που κατανοούμε τη συμπεριφορά του ανθρώπου.

Από την αρχαιότητα προσπαθούσαν να κατανοήσουν την έννοια της προσωπικότητας. Ο Ιπποκράτης ξεχώρισε τέσσερις τύπους ανθρώπων: τον χολερικό, τον αιματώδη, τον μελαγχολικό και τον φλεγματικό. Τον 20^ο αιώνα ο William Sheldon δημιούργησε τους τύπους βάσει της συναισθηματικής τους κατάστασης: ενδομορφικός, μεσομορφικός, εκτομορφικός. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τη θεωρία του John Holland, υπάρχουν έξι τύποι προσωπικότητας. Αυτοί είναι ο πρακτικός τύπος, ο ερευνητικός, ο καλλιτεχνικός, ο κοινωνικός, ο επιχειρηματικός και ο συμβατικός. Ο Sigmund Freud διατύπωσε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου προέρχεται από το ασυνείδητο, το προσυνείδητο και το συνειδητό. Ακόμα, κατά τον Freud τα επίπεδα συνείδησης διακρίνονται στο Εγώ, το Εκείνο και το Υπερ-εγώ. Η σχολή της Ζυρίχης διακρίνει τους

ανθρώπους σε εξωστρεφείς και εσωστρεφείς ψυχολογικούς τύπους. Ο Alfred Adler πίστευε ότι η προσωπικότητα επηρεάζεται από τον κοινωνικό περίγυρο. Οι προϊστάμενοι σήμερα λαμβάνουν υπόψην τους τους διάφορους τύπους προσωπικότητας, για να ξέρουν πως να μεταχειριστούν τους υπαλλήλους τους και να υπάρξει μια αρμονική σχέση στην καθημερινότητα της εργασίας.

1.5 Επιλογή ανθρώπινων πόρων

Επιλογή είναι η διαδικασία όπου οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης διαλέγουν από μια λίστα υποψηφίων το πρόσωπο που θεωρούν κατάλληλο για τη διαθέσιμη θέση. Λαμβάνουν υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες που επικρατούν και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η επιλογή των υποψηφίων θα πρέπει να θεωρείται μια θετική ενέργεια και να μην λαμβάνεται υπόψη από τους υποψηφίους ως απόρριψη.

Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου είναι σημαντική και έχει διάφορα στάδια. Τα πιο σημαντικά είναι η προκαταρκτική συνέντευξη, η συμπλήρωση αίτησης, η συνέντευξη εργασίας από τον προσωπάρχη, κατάλληλα τεστ, ιατρικές εξετάσεις και η τελική επιλογή. Η μέθοδος επιλογής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση καθορίζεται από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζεται ανάλογα με τη φύση της θέσης εργασίας. Αρχικά, στην προκαταρκτική συνέντευξη ξεκαθαρίζονται οι υποψήφιοι που δεν είναι κατάλληλοι για τη θέση εργασίας. Στους επιτυχόντες της συνέντευξης δίνεται ένα έντυπο να συμπληρώσουν. Η φόρμα είναι ομοιόμορφη και είναι εύκολο να συγκριθούν τα πληροφοριακά στοιχεία.

Το επόμενο στάδιο είναι η συνέντευξη εργασίας, ίσως είναι και το βασικότερο στάδιο επιλογής. Μέσω μιας ειλικρινούς και με σαφείς ερωτήσεις συνέντευξης οι υπεύθυνοι μπορούν να πάρουν πληροφορίες για τον υποψήφιο, για την εκπαίδευση και την προυπηρεσία του, να καταλάβουν την προσωπικότητά του και να αξιολογήσουν τον χαρακτήρα του. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος με μια λίστα ερωτήσεων, που θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες και περιεκτικές. Υπάρχουν πολλά είδη συνεντεύξεων όπως η ατομική, η ομαδική, μη κατευθυνόμενη συνέντευξη, ελεύθερη ή δομημένη, συνέντευξη άγχους ή ημι-δομημένη, συνέντευξη από επιτροπή ή μέσω τηλεδιάσκεψης. Οι επιχειρήσεις συνήθως ζητάνε από τους πιθανούς υποψηφίους μαζί με το βιογραφικό και συστατικές επιστολές, που να δίνουν επιπρόσθετες πληροφορίες για τον υποψήφιο από αυτές που θα αποκτήσουν στα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής. Στο βιογραφικό σημείωμα θα πρέπει να αναγράφονται τα προσωπικά στοιχεία,

εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία, επιμόρφωση, άλλες γνώσεις, ασχολίες ελεύθερου χρόνου.

Αρκετές εταιρείες σήμερα κάνουν διάφορα τεστ αξιολόγησης ή ψυχομετρικές διαδικασίες για να αποκαλύψουν τις δεξιότητες και ικανότητες των υποψηφίων. Τέτοια είναι τα τεστ νοημοσύνης, τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου, τεστ απόδοσης, τεστ προσωπικότητας, τεστ εκπαιδευσιμότητας, τεστ καταστάσεων. Μερικές επιχειρήσεις ζητούν το ιστορικό υγείας των υποψηφίων, για να ελέγξουν τα σωματικά τους προσόντα ή να κρατήσουν ιστορικό σε περίπτωση ατυχήματος. Όταν ολοκληρωθούν αυτά τα στάδια, τότε συγκρίνονται οι υποψήφιοι και λαμβάνεται η τελική απόφαση. Είναι δυνατόν να μην προσληφθεί το άτομο με τα περισσότερα προσόντα, αλλά το άτομο που έκριναν οι υπεύθυνοι ότι θα ανταπεξέλθει στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ανάλογα με την προσωπικότητά του.

Μερικές φορές γίνεται ομαδική επιλογή προσωπικού. Συνήθως, γίνεται με ταυτόχρονη εξέταση μέσω τεστ. Υπάρχουν επιτηρητές για να επιβλέπουν τους υποψήφιους και για να τους βοηθήσουν όπου χρειαστεί. Οι επιτηρητές παρατηρούν τις ικανότητες, την οξυδέρκεια των υποψηφίων και το βαθμό προθυμία τους. Είναι όμως μια χρονοβόρα και αρκετά ακριβή διαδικασία, αλλά σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα στάδια οδηγεί σε έγκυρη επιλογή προσωπικού. Ένας τρόπος επιλογής υποψηφίων που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια είναι η γραφολογική ανάλυση. Δηλαδή, αναλύουν τον γραφικό χαρακτήρα των υποψηφίων με σκοπό να αναλύσουν την προσωπικότητά τους και την ψυχολογία τους. Χρησιμοποιείται κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες όπως η Ελβετία, ή η Γαλλία και πιστεύουν ότι είναι αποτελεσματικός τρόπος σε συνδυασμό με τις άλλες μεθόδους.

Η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου είναι η διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων μέσα από συγκεκριμένα κριτήρια. Η επιχείρηση στο τέλος προσπαθεί να επιλέξει τους κατάλληλους υποψηφίους βάσει γνώσεων, δεξιοτήτων, συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και προσόντων. Όλοι οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με σεβασμό και ως δυνητικοί πελάτες, που θα μεταφέρουν την σοβαρότητα της επιχείρησης και σε άλλους υποψηφίους. Η επιλογή του ακατάλληλου ατόμου θα κοστίζει στην εταιρεία χρόνο, χρήμα και φήμη. Εκτός από το οικονομικό κόστος υπάρχει και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης. Μπορεί ακόμα να ταραξεί τις καλές εργασιακές σχέσεις και το κλίμα αρμονίας, που προσπαθούν να πετύχουν οι επιχειρήσεις ανάμεσα στους προισταμένους και τους υπαλλήλους. Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού

αναλαμβάνει να εκδώσει την κάρτα εργασίας αυτού που προσλήφθηκε και να ενημερώσει τους υπόλοιπους υπαλλήλους για τα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης εκφράζει τις αντιλήψεις και την κουλτούρα της επιχείρησης για την εκπαίδευση. Τα παλαιότερα χρόνια οι επιχειρήσεις πίστευαν ότι είναι χρέος των εργαζομένων να μαθαίνουν τις νέες τεχνολογίες και τάσεις για τη θέση εργασίας τους, όμως με την παγκοσμιοποίηση αυτές οι αντιλήψεις άλλαξαν. Πλέον, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της αξίας της επιχείρησης και βλέπουν την εκπαίδευση ως επένδυση. Η εκπαίδευση χαρίζει πλέον στις επιχειρήσεις το συγκριτικό πλεονέκτημα που χρειάζονται όχι μόνο για να επιβιώσουν, αλλά και να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η φιλοσοφία των επιχειρήσεων στις μέρες μας είναι η επένδυση στον τομέα της εκπαίδευσης. Αναπτύσσοντας τις δεξιότητες των υπαλλήλων, διευρύνοντας τις γνώσεις τους και μυώνοντας τους στην νέα τεχνολογία, η επιχείρηση επενδύει στο μέλλον της και στην επίτευξη των μελλοντικών στόχων της. Επίσης, προσπαθεί να τονώσει το ηθικό των υπαλλήλων δίνοντάς τους αρμοδιότητες και δημιουργώντας τους την αίσθηση της ασφάλειας. Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις λειτουργεί ως η κινητήριος δύναμη, που θα καθιερώσει και θα εδραιώσει την επιχείρηση στον κλάδο που απευθύνεται.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης σχετίζεται αρχικά με την μελλοντική απόδοση της επιχείρησης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, που να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο να αξιολογείται η απόδοση του εργαζομένου στην εκάστοτε θέση εργασίας του και να καλυφθούν οι ανάγκες που δημιουργούνται από την ραγδιαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Κύριος ρόλος του διευθυντή ανθρώπινων πόρων είναι να εστιάσει στους σωστούς τομείς της επιχείρησης που έχουν ανάγκη για μετεκπαίδευση και θα ωφελήσουν μακροπρόθεσμα τους στόχους της επιχείρησης. Αν κάνει λανθασμένες προβλέψεις τότε κοστίζει στην επιχείρηση χρόνο και χρήμα. Ακόμα, η εκπαίδευση δε θα πρέπει να είναι βραχυχρόνια, αλλά μια συνεχής διαδικασία που στόχο θα έχει την μελλοντική ανάπτυξη.

Σημαντικό ρόλο παίζουν και οι πολιτικές της εκπαίδευσης που καθορίζουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Οι πολιτικές εκπαίδευσης εστιάζουν στην ποσότητα, την ποιότητα, το ύψος των χρημάτων, τον προγραμματισμό και την ευθύνη. Η σημερινή

πολιτική των περισσότερων επιχειρήσεων έχει ως στόχο την κατάρτιση τουλάχιστον πέντε ημερών ανά χρόνο σε κάθε υπάλληλο είτε με τη μορφή διαλέξεων είτε σεμιναρίων. Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να εξετάζεται προσεκτικά από τα στελέχη για να επιτύχει την υψηλή απόδοση της επιχείρησης και να φτάσει στους στόχους της.

2.2 Έννοια και περιεχόμενο

Αφού οι προσωπάρχες και οι υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού επιλέξουν αυτούς που θα προσλάβουν, τους υποδέχονται και τους ενημερώνουν για την θέση εργασίας τους και τις αρμοδιότητές τους. Στη σημερινή εποχή, για την γρήγορη και ταχεία ενσωμάτωση των υπαλλήλων, οι εταιρείες δημιουργούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αιτίες που καθιστούν την εκπαίδευση πρωταρχικό στόχο των επιχειρήσεων είναι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που δημιουργούν νέες απαιτητικές θέσεις εργασίας. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση που οδήγησε σε «έκρηξη» της γνώσης καθιστούν απαραίτητη την επιμόρφωση των υπαλλήλων, εφόσον οι γνώσεις τους και οι δεξιότητές τους βοηθούν την επιχείρηση να γίνει βιώσιμη και ανταγωνιστική. Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα των υπαλλήλων να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Η εκπαίδευση αναφέρεται σε όλες τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να μεταδοθεί νέα γνώση και δεξιότητες στους υπαλλήλους. Είναι απαραίτητη σε όλες τις βαθμίδες των στελεχών της επιχείρησης, αφού αυτή ενδυναμώνει την κουλτούρα της επιχείρησης και δημιουργεί αξίες. Η εκπαίδευση βελτιώνει όχι μόνο την απόδοση των υπαλλήλων και το ηθικό τους, αλλά και τη συμπεριφορά τους. Το κόστος αυτών των προγραμμάτων θα πρέπει να θεωρείται ως επένδυση και αναγκαίο έξοδο για την επιχείρηση. Μέσω της εκπαίδευσης μειώνεται ο χρόνος της κάθε εργασίας και οι δαπάνες, βελτιώνεται το παραγόμενο έργο και δίνονται λύσεις σε λειτουργικά προβλήματα. Θα διευκολυνθεί έτσι η πολιτική της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τις γρήγορες αλλαγές όπου χρειάζεται και την ευελιξία της.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ξοδεύουν χρόνο και χρήμα για την δημιουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους για να είναι αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Εκπαίδευσης αρχικά θα πρέπει να ανανωρίζουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την κάθε θέση εργασίας, αλλά και τα προσόντα που κατέχουν οι

υπάλληλοί τους. Αυτά θα πρέπει να συνάδουν με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Έτσι, θα μπορούν να αναγνωρίσουν τις ελλείψεις των υπαλλήλων και να προβλέψουν τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται από την αξιολόγηση των αποδόσεων των υπαλλήλων και την ανάλυση των επιχειρηματικών σχεδίων. Οι υπεύθυνοι θα ετοιμάσουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και θα αποφασίσουν για την ύλη, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν, τη διάρκεια και τον τόπο της εκπαίδευσης. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος χρειάζεται ένα σύστημα αξιολόγησης για τυχόν βελτιώσεις του προγράμματος.

Για να καθοριστούν επακριβώς τα εκπαιδευτικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και να παρακωλύσουν την διαδικασία της εκπαίδευσης, οι υπεύθυνοι αξιολογούν τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προγράμματος μέσω του οργανισμού, του έργου και του ατόμου. Μέσω της οργανικής ανάλυσης καθορίζεται αν η επιχείρηση κατέχει τα απαραίτητα μέσα για τη δημιουργία του προγράμματος ή θα πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικούς οργανισμούς. Αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι στόχοι και η απόδοση των υπαλλήλων. Στην ουσία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους. Η ανάλυση του έργου αποσκοπεί στο να αναγνωριστούν τα καθήκοντα και οι εργασίες που πρέπει να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης. Αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, εντοπίζονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις που απαιτούνται και βάσει αυτών δημιουργούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, η ανάλυση ατόμου βοηθάει στο να καταλάβουν οι υπεύθυνοι ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση. Η ανάλυση ατόμου είναι σημαντική, εφόσον οι υπεύθυνοι εντοπίζουν ποια άτομα είναι απαραίτητα να εκπαιδευτούν και σε ποιον τομέα.

Ας δούμε όμως τι ορίζεται ως εκπαίδευση. Δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός, λόγω της ποικιλίας των επιχειρήσεων και των αναγκών. Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα σκοπό. Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις είναι η επιπρόσθετη απόκτηση γνώσεων, που χρειάζονται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Κατα τον Μπουραντά (2003), η εκπαίδευση έχει ως σκοπό την μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό σε έναν δέκτη μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Έτσι, θα μεταβληθεί η συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσα από την απόκτηση των νέων γνώσεων και θα λυθούν προβλήματα. Η εκπαίδευση έχει συνδεθεί στενά με τη μάθηση και έχει οριστεί επίσης από τους θεωρητικούς ως μια

συστηματική και προγραμματισμένη προσπάθεια του εργαζόμενου για να αλλάξει στάσεις, να αποκτήσει γνώσεις και τεχνικές ικανότητες μέσω της ανάπτυξης.

Η έννοια της εκπαίδευσης είναι αλληλένδετη με τη έννοια της ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια. Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών νέων γνώσεων και δεξιοτήτων για διεύρυνση της προσωπικότητας. Η ανάπτυξη κάνει τη διαδικασία λεπτομερέστερη, πιο περίπλοκη και διαφοροποιημένη και δίνει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, αφού περιστρέφεται γύρω από την ανάπτυξη της προσωπικότητας των υπαλλήλων. Επομένως, η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία που βελτιώνει την απόδοση των υπαλλήλων. Μερικοί μελετητές, όμως, κάνουν το διαχωρισμό σε σχέση με την ανάπτυξη, η οποία προσανατολίζεται στη διεύρυνση των δεξιοτήτων του ατόμου για την εκπλήρωση των μελλοντικών του ευθυνών (Sherman et al, 1998).

Εκπαίδευση προσωπικού είναι η παροχή συγκεκριμένων δεξιοτήτων προς τους εργαζόμενους της εταιρείας με σκοπό την καλύτερη απόδοσή τους στην εργασία τους. Η εκπαίδευση καθορίζεται από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που θα πρέπει να έχει κάθε υπάλληλος και ορίζεται και από το σχεδιασμό της θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων των υπαλλήλων, την εκμάθηση κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση κατά τον Hamblin (1974) είναι η αλληλουχία των εμπειριών ή ευκαιριών, που έχουν σκοπό να τροποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη κάποιου στόχου. Είναι η δραστηριότητα που προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου, για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτός ο ορισμός ακόμα και σήμερα είναι αποδεκτός από όλους τους θεωρητικούς.

Συνοψίζοντας, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις σήμερα είναι αναγκαία για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Επίσης, η εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί ένα ευχάριστο κλίμα με τους πελάτες της και να λαμβάνει υπόψη της τυχόν παράπονα για δυσλειτουργίες, όπως η αργή εξυπηρέτηση. Αρμονικό κλίμα ανάμεσα στους υπαλλήλους σημαίνει επιτυχή εκπλήρωση των στόχων του τμήματος και ανεβασμένο ηθικό των υπαλλήλων. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να προσέχουν για την ασφάλεια και τα μηχανήματα για τυχόν φθορές, για να μην προκληθούν ατυχήματα. Η εκπαίδευση λοιπόν μπορεί να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα, αν είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και δίνει στις επιχειρήσεις εργοκεντρικό χαρακτήρα. Έτσι, το χάσμα αποδόσης και η αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων, αποτελεί μια από τις αιτίες που καθιστούν αναγκαία

την εκπαίδευση. Οι αιτίες αυτές σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ακόμα, σύμφωνα με τους Evans and Lindsay (1999) το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι η ειδοποιός διαφορά της σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Για αυτό και οι επιχειρήσεις θεωρούν την εκπαίδευση ως την πιο κερδοφόρα επένδυση, εφόσον δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς τους.

2.3 Αρχές μάθησης

Μάθηση είναι η διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι εμπλουτίζουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους. Η μάθηση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που προσπαθούν να το αναλύσουν διάφοροι κλάδοι της επιστήμης όπως η παιδαγωγική, η ψυχολογία, η ιατρική και άλλοι. Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για τη μάθηση, εφόσον υπάρχει μεγάλη διάσταση απόψεων από τους ερευνητές. Ο Pavlov θεωρεί τη μάθηση ως δημιουργία υποκατάστατων αγαθών, ο Skinner ως επανάληψη μιας αντίδρασης μετά από θετική ενίσχυση, ο Bandura ως μίμηση προσώπου, ο Kohler ως ενόραση, ο Thorndike ως δοκιμή και πλάνη, ο Maslow-Rogers ως προσωπική εμπειρία στις νεοαποκτηθείσες πληροφορίες και πολλές άλλες απόψεις. Η μάθηση είναι μια διαδικασία με αργή πρόοδο αλλά σταθερή.

Ο Kimble (1980) όρισε την μάθηση ως μια σχετικά σταθερή αλλαγή σε μια δυνατότητα συμπεριφοράς, η οποία συμβαίνει ως αποτέλεσμα ενισχυμένης πρακτικής. Ο Gagne (1975) αναφέρεται στη μάθηση ως τη διαδικασία που υποβοηθά τους οργανισμούς να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους σε σύντομο χρονικό διάστημα και με μόνιμο τρόπο. Η αλλαγή και η τροποποίηση αυτή γίνεται αντιληπτή από το ίδιο το πρόσωπο που μαθαίνει, αφού από τη στιγμή που θα έχει ολοκληρωθεί η μάθηση, θα είναι σε θέση να εκτελεί ορισμένες πράξεις που δε θα μπορούσε να κάνει προηγουμένως. Ο Χαραλαμπίδης (2001) επισημαίνει ότι, ως βιολογική διαδικασία, η μάθηση παρατηρείται και στα ζώα και στους ανθρώπους και είναι αποτέλεσμα μακροβίου άσκησης, επανάληψης και εθισμού. Ως πνευματική διαδικασία, η μάθηση παρατηρείται μόνο στον άνθρωπο, κατευθύνεται σε μεγάλο βαθμό από τον ίδιο και εκδηλώνεται στη συμπεριφορά του.

Τα στάδια της μάθησης είναι οι επιμέρους διαδικασίες που εκτελούνται κατά την πραγμάτωση της μάθησης και είναι η διαδικασία της προσοχής και της επιλεκτικής

αντίληψης, η διατήρηση στη βραχυπρόθεσμη μνήμη, η κωδικοποίηση, η συγκέντρωση και διαφύλαξη, η ανάκτηση, η γεννήτρια αντιδράσεων, η εκτέλεση και η επανατροφοδότηση, οι διαδικασίες εκτελεστικού ελέγχου. Τα επίπεδα της μάθησης ορίζουν μια ιεραρχία διαφορετικών ειδών μάθησης, που κατακτώνται με διαφορετικές κατηγορίες δεξιοτήτων διαβαθμισμένης δυσκολίας. Αρχικά, είναι το πληροφοριακό επίπεδο όπου η μάθηση συνίσταται στη συλλογή πληροφοριών μέσω των αισθήσεων και της μνήμης, μετά έχουμε το οργανωτικό επίπεδο όπου οι πληροφορίες κατηγοριοποιούνται και ιεραρχούνται. Στη συνέχεια, έχουμε το αναλυτικό επίπεδο όπου η μάθηση αναφέρεται σε ενδο-συσχετίσεις των δεδομένων και τέλος έχουμε το πραξιακό επίπεδο όπου το άτομο χρησιμοποιεί με απαγωγικό τρόπο την οργανωμένη σε σχήματα, αρχές και μοντέλα γνώση του για να εξηγήσει, να ερμηνεύσει, να προβλέψει, να αναδιοργανώσει τις πληροφορίες.

Ένα μοντέλο μάθησης πρότεινε ο Kolb το 1976. Αυτός μελέτησε την οργανωσιακή συμπεριφορά και κατέγραψε τους εξής τρόπους μάθησης:

- τη συμπαγή εμπειρία
- την παρατήρηση
- το σχηματισμό αφηγημένων ιδεών
- δοκιμή σε νέες καταστάσεις

Έτσι, ο εκπαιδευτής, αφού μελετήσει την προσωπικότητα των εκπαιδευόμενων, θα είναι σε θέση να προτείνει τον κατάλληλο τρόπο μάθησης και θα διαθέτει διάφορους τρόπους και κανόνες για τις διάφορες περιστάσεις. Σε μερικές περιπτώσεις μάθησης, αυτά τα βήματα φαίνεται να έχουν κυκλική μορφή.

Οι παράγοντες τώρα που επηρεάζουν και υποβοηθούν την μάθηση είναι πολλοί. Η πιο σημαντική είναι η υποκίνηση μέσω κινήτρων εσωτερικών ή εξωτερικών. Τα εσωτερικά κίνητρα είναι η ευκαιρία για αυτο-βελτίωση και για απόκτηση νέων γνώσεων και τα εξωτερικά κίνητρα είναι η ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εργασία για προαγωγή ή αποδοχή ενός νέου ρόλου. Η αμοιβή και η τιμωρία παίζουν σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία του μαθητευόμενου. Οι αμοιβές βοηθούν στην επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ενώ η τιμωρία στην αποτροπή της επανάληψης. Για να είναι πιο αποτελεσματική η μάθηση, ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να επαναπληροφορηθεί, δηλαδή να γνωρίζει την πρόοδό του. Η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική μέσω της εμπειρίας, όταν ο εκπαιδευόμενος εκτελεί μια ενέργεια δηλαδή όταν χρησιμοποιούνται

περισσότερες αισθήσεις. Για αυτό το λόγο είναι σημαντική η χρήση οπτικοακουστικών μέσων.

Αναλόγως το υλικό που πρέπει να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι, αποφασίζεται από τους εκπαιδευτές αν η ύλη θα σπάσει σε μικρότερα κομμάτια και προσπαθούν να συνδυάσουν την θεωρία με την πρακτική. Η πρακτική πρέπει να γίνεται σε αληθινές συνθήκες εργασίας. Οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι θα πρέπει να φροντίζουν να αξιοποιούν οι μαθητευόμενοι τη νέα γνώση και να τους παρακινούν προς αυτή τη κατεύθυνση. Ακόμα, η διακεκομμένη άσκηση βοηθά στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η εναλλαγή θεωρίας κι πρακτικής βοηθάει στην εξάσκηση και την επανάληψη. Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν νέες ικανότητες, που θα αξιοποιήσουν στο χώρο εργασίας τους.

2.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής ο εργαζόμενος εκπαιδύεται στη θέση εργασίας του είτε άτυπα είτε τυπικά. Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων, στρέφεται στη στρατηγική ανάπτυξη του προσωπικού μέσα από την εκπαίδευση, την κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης. Έτσι, καταφέρνει να εναρμονίσει τις γενικές στρατηγικές της με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης ποικίλουν ανάλογα τη θέση εργασίας, αφού διαφορετική εκπαίδευση θα λάβει ένας υπάλληλος και διαφορετική ένα διευθυντικό στέλεχος. Σημαντικό ρόλο παίζει και η επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση μπορεί να διακριθεί σε ενδοεπιχειρησιακή, αν γίνεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και σε εξωεπιχειρησιακή, αν παρέχεται από τρίτους οργανισμούς σε εξωτερικούς χώρους. Συνήθως, οι μικρότερες επιχειρήσεις παρέχουν εκπαίδευση μέσω τρίτων φορέων και μόνο αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη, σχεδιάζει και παρέχει η ίδια εκπαίδευση γιατί δημιουργεί οικονομία κλίμακας. Τα τελευταία χρόνια μεγάλη σημασία έχει αποκτήσει και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Χρησιμοποιούνται διάφορα τεχνικά βοηθήματα, όπως οπτικό και ακουστικό υλικό, τα οποία υποστηρίζουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Ας τα δούμε αναλυτικά παρακάτω.

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποφασίσουν αν η εκπαίδευση θα γίνει στη θέση εργασίας, δηλαδή αν ο εργαζόμενος μάθει εξασκώντας τις δεξιότητές του πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του ή αν η εκπαίδευση γίνει εκτός θέσης. Πλεονέκτημα της πρώτης μεθόδου, που είναι και η πιο ευρέως διαδεδομένη, είναι ότι η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον της εργασίας και οι εκπαιδευόμενοι σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν σε μικρό χρονικό διάστημα. Έχει μικρό κόστος για την επιχείρηση, εφόσον υπάρχει ήδη ο εξοπλισμός και βοηθάει στην άμεση αξιολόγηση του εκπαιδευμένου, εφόσον διορθώνονται αμέσως τυχόν λάθη. Ο εκπαιδευόμενος αποκτάει πρακτική εμπειρία μέσα από την οργανωμένη μάθηση. Η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκή.

Ως ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θεωρείται και η μέθοδος της επίδειξης (demonstration). Γίνεται κυρίως σε νεοπροσληφθέντες όπου μέσω της επίδειξης από έναν παλαιότερο υπάλληλο βλέπουν βήμα-βήμα τα καθήκοντα της εργασίας τους. Άλλη μέθοδος είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (coaching). Ένας παλαιότερος υπάλληλος βοηθάει τον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει, τι χρειάζεται να μάθει και τις αρμοδιότητές του. Ακόμα, υπάρχει η εκπαίδευση μέσω μέντορα, όπου παρέχεται καθοδήγηση και συμβουλές σχετικά με τα καθήκοντα, την επιχειρησιακή κουλτούρα, την αντιμετώπιση διοικητικών και τεχνικών προβλημάτων. Επιπροσθέτως, έχουμε το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας όπου ο μαθητευόμενος τοποθετείται σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες.

Συμπληρωματικά, μέσα στην επιχείρηση μπορεί να γίνει εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, όπου επιλέγουμε έναν υπάλληλο και τον εκπαιδούμε να κάνει ένα νέο, συγκεκριμένο έργο και τον επιβλέπουμε για να δούμε την απόδοσή του και να διορθώσουμε τα λάθη του. Εν το μεταξύ πολλές επιχειρήσεις συνεργάζονται με πανεπιστήμια και προσφέρουν πρακτική άσκηση σε φοιτητές, που μπορούν να δουν πως είναι οι διάφορες θέσεις εργασίας. Ακόμα, σε κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έχουμε εκπαίδευση σε εναλλαγή θέσεων εργασίας. Ο μαθητευόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων και με αυτόν τον τρόπο εκπαιδεύονται συνήθως στελέχη. Επίσης, πολλοί εκπαιδευτές αναθέτουν έργα στους μαθητευόμενους με σκοπό να ενισχύσουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση πληροφοριών και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Όταν υπάρχουν αρκετοί εκπαιδευόμενοι, μπορούν να συμμετάσχουν σε

παιχνίδι υπόδυσης ρόλων με σκοπό την κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών.

Ωστόσο, οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας διαφέρουν. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης. Αρχικά, από τις πιο διαδεδομένες είναι οι διαλέξεις. Είναι μία οικονομική για την επιχείρηση μέθοδος και οργανωμένη. Ο εκπαιδευτής μεταδίδει τις γνώσεις του μέσα από τις ιδέες του και προσπαθεί να διατηρήσει το ενδιαφέρον του κοινού. Αυτού του είδους η εκπαίδευση είναι κατάλληλη όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων το ίδιο χρονικό διάστημα. Άλλη μέθοδος είναι τα σεμινάρια που απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό εργαζομένων και έχουν διάρκεια ωρών ή ημερών. Στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων, στη μετάδοση γνώσεων και στη διαμόρφωση χαρακτήρα. Αν τα σεμινάρια έχουν τη μορφή εργαστηρίου, ο εκπαιδευτής βοηθάει τα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις, εντοπίζει επακριβώς τις αδυναμίες τους και ελαχιστοποιεί τις διαφωνίες. Περαιτέρω, άλλη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η μελέτη περιπτώσεων, που αφορά την περιγραφή ενός γεγονότος και αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους. Επίσης τα τελευταία χρόνια είναι διαδεδομένα και τα επιχειρηματικά παίγνια. Οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες λίγων ατόμων, τους δίνεται ένας στόχος και καλούνται να πάρουν συγκεκριμένες αποφάσεις. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος εκμάθησης, που εστιάζει στην αρμονική συνεργασία των εκπαιδευόμενων και στην επιχειρηματολογία.

Άλλος τρόπος μάθησης εκτός επιχείρησης είναι η προσομοίωση. Ο υπεύθυνος δημιουργεί συνθήκες που είναι ίδιες με τις πραγματικές και εξοικειώνεται έτσι με το εργασιακό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται οι κίνδυνοι λάθους. Αυτή η μέθοδος βέβαια κοστίζει για την επιχείρηση, γιατί πρέπει να φτιαχτούν ειδικά διαμορφωμένοι χώροι. Άλλη μέθοδος είναι η υπόδυση ρόλων, όπου δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους για να κατανοήσουν τις ευθύνες τους, να αντιμετωπίσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να παρατηρήσουν τη συμπεριφορά τους. Αποκτούν έτσι προσωπική εμπειρία και αναπτύσσουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες. Μία από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους είναι τα επιχειρηματικά παιχνίδια. Οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν πληροφορίες σε σχέση με τα οικονομικά της επιχείρησης, τις εργασιακές σχέσεις και την παραγωγή. Αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους για να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις σε διάφορα προβλήματα. Υπάρχει έτσι ένας ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων και μια ευγενής άμιλλα. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια μπορούν να γίνονται και μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Επιπρόσθετα έχουμε τα οπτικοακουστικά βοηθήματα που λειτουργούν υποστηρικτικά,

καθορίζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και συχνά χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις διαλέξεις. Τέτοια βοηθήματα είναι τα cd-rom, προβολές διαφανειών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες εκπομπές και άλλα.

Τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της έκρηξης της τεχνολογίας αναπτύχθηκε η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Ηλεκτρονική εκπαίδευση είναι η μάθηση μέσω της χρήσης ενός υπολογιστή ή μέσω του διαδικτύου. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση γίνεται μέσα από οπτικοακουστικά βοηθήματα και του παγκόσμιου ιστού και εστιάζει σε μαθησιακές τεχνικές που ενσωματώνουν την χρήση της νέας τεχνολογίας. Δίνονται οι πηγές πληροφόρησης, η διδακτέα ύλη είναι ευέλικτη, για να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να ψάχνουν μόνοι τους τις πηγές τους και ελέγχονται οι εκπαιδευόμενοι μέσω εργασιών και προθεσμιών. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση είναι χρήσιμος αρωγός των σημερινών επιχειρήσεων, αφού βοηθάει στη στρατηγική τους και στο σχεδιασμό νέων υπηρεσιών. Απευθύνεται όχι μόνο στους εργαζόμενους, αλλά και στους πελάτες και τους προμηθευτές.

Για ανώτερα ηγετικά στελέχη, μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο εκπαίδευσης ευαισθησίας. Εκπαιδύουν τα στελέχη στο να καταλαβαίνουν τις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά των υπόλοιπων υπαλλήλων μέσω της σωστής κρίσης και αξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται πρώτα με την αυτοκριτική και αυτοαξιολόγηση των ίδιων. Εδώ ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι να συντονίζει τη συζήτηση και να τους καθοδηγεί να κατανοούν τη συμπεριφορά των υπόλοιπων στελεχών. Έτσι, μέσα από την ενεργό μάθηση, συνδυάζεται η μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας με την πρακτική εξάσκηση και παρατήρηση συμπεριφορών.

Οι επιχειρήσεις ως άλλη μέθοδο χρησιμοποιούν τα προγράμματα μικρής χρονικής διάρκειας. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν θεωρία, εξετάσεις, αξιολόγηση εργαζομένων, χρήση οπτικοακουστικών βοηθημάτων. Ακόμα, οι επιχειρήσεις για να προετοιμάσουν κατάλληλα τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τη μέθοδο ηγεσίας Vroom – Yetton, όπου ως πρόγραμμα στοχεύει στη σωστή λήψη αποφάσεων. Οι συγγραφείς Vroom- Yetton εξήγησαν πως τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως είναι ο χρόνος, η ποιότητα, η αποδοχή. Στην Ευρώπη και την Αμερική υπάρχουν επιχειρήσεις που συνεργάζονται με πανεπιστημιακά ιδρύματα και έρχονται σε συμφωνία για να παρακολουθούν τα στελέχη τους ορισμένα μαθήματα ή μεταπτυχιακά προγράμματα. Τη δεκαετία του 1990 στην Αμερική, οι εταιρείες στέλνανε τα ανώτερα στελέχη σε ταξίδια για να δοκιμάσουν τις σωματικές και ψυχικές ικανότητές τους, για να φανεί ποιος είναι ικανός να ανταπεξέλθει σε συνθήκες

άγχους. Η εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να συνδυάζει αυτο-ανάπτυξη, ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση και ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανώτερους και είναι μια συνεχής προσπάθεια επαναπροσδιορισμού της απόδοσής τους.

2.5 Ειδικές κατηγορίες υπαλλήλων

Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με διάφορες κατηγορίες υπαλλήλων. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζονται τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Αρχικά, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει φροντίσει να υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για την πρόσβασή τους στο χώρο. Αναγκαίο είναι να υπάρχει ο απαραίτητος εξοπλισμός για την διασφάλιση της υγείας τους. Αυτά τα άτομα συνήθως επιζητούν να είναι ανεξάρτητα, οπότε θα πρέπει ο επόπτης που ενδεχομένως θα χρειαστεί να επιτηρεί να είναι διακριτικός και να φέρεται με αίσθημα ισότητας. Η εκπαίδευση αυτής της κατηγορίας είναι απαραίτητο να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και να απευθύνεται στις επιπλέον ανάγκες των υπαλλήλων. Θα πρέπει να είναι διαμορφωμένο το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα από έμπειρους διδάσκοντες και εκπαιδευτές, έτσι ώστε οι γνώσεις να μπορούν να μεταδοθούν μέσα από την κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας.

Εκπαίδευση επαναπροσαρμογής χρειάζονται και οι υπάλληλοι που γυρίζουν στην θέση εργασίας τους μετά από ένα διάστημα απουσίας. Παραδείγματος χάρη, οι γυναίκες που επιστρέφουν στη δουλειά τους μετά από απουσία λόγω μητρικών υποχρεώσεων ίσως χρειαστούν εκπαίδευση για τη χρήση μιας νέας τεχνολογίας ή επαναπροσδιορισμό καθηκόντων. Επίσης, όσοι είναι άνεργοι για κάποιο διάστημα ίσως αντιμετωπίσουν πρόβλημα προσαρμογής με τα ωράρια ή χρειάζονται επιπρόσθετη εκπαίδευση στις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Μία άλλη ειδική κατηγορία υπαλλήλων είναι οι ξένοι εργαζόμενοι, που πιθανόν μπορεί να χρειάζονται ίσως εκπαίδευση στη γλώσσα και την σωστή προφορά. Φυσικά ο εκπαιδευτής ή ο επόπτης τους θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι έχουν κατανοήσει τους κανόνες κυρίως για την δική τους ασφάλεια. Τέλος, οι υπάλληλοι για πρακτική άσκηση ή από διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα χρειάζονται ταχεία εκπαίδευση, γιατί πρέπει να προσαρμοστούν πολύ γρήγορα στις νέες εργασιακές τους συνθήκες, για να επιτύχουν σύντομα τη μέγιστη απόδοσή τους.

2.6 Ο εκπαιδευτής

Η δουλειά του εκπαιδευτή είναι μία περίπλοκη θέση, εφόσον πρέπει να είναι καταρτισμένος πλήρως για το πρόγραμμα της επιχείρησης και να έχει εκτός από γνώσεις και δεξιότητες, γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και φιλοσοφίας. Θα πρέπει να είναι σε θέση να προγραμματίζει, να οργανώνει, να παρακινεί, να επικοινωνεί και να ελέγχει τους εκπαιδευόμενους. Θα πρέπει να είναι καλός γνώστης της τεχνολογίας και των σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων και να μπορεί να δημιουργεί προγράμματα κατάρτισης. Δεν είναι ένας αμέτοχος επόπτης, αλλά συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία. Για αυτό και από την επιχείρηση επιλέγεται ως εκπαιδευτής κάποιος με μεγάλη πείρα, σημαντικό υπόβαθρο γνώσεων, που κατέχει σπουδαία θέση στην επιχείρηση. Ο ίδιος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης, για να βελτιώσει τη διδακτική του ικανότητα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα επιλέγουν έναν εξωτερικό φορέα, εφόσον η διοίκηση της εκπαίδευσης στις μέρες είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία. Οι φορείς αυτοί αναλαμβάνουν να γράψουν τα απαραίτητα εγχειρίδια και έντυπα για τη διαδικασία της εκπαίδευσης. Είναι συνήθως κολέγια, εμπορικές ενώσεις και ινστιτούτα.

Ο διδάσκων προετοιμάζεται αρχικά για την ύλη, τους στόχους που θέλει να υλοποιήσει αλλά και να γνωρίσει τους εκπαιδευόμενους. Θα πρέπει να διαχωρίσει τη διαδικασία σε στάδια, να καταγράψει τα εργαλεία που θα χρειαστεί και τα οπτικοακουστικά μέσα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι έτοιμοι να μάθουν, δηλώνοντάς τους με σαφήνεια τους στόχους που θα πρέπει να κατακτήσουν. Συγχρόνως θα δείξει βήμα-βήμα τη διαδικασία που θέλει να ακολουθήσουν οι εκπαιδευόμενοι, διασφαλίζοντας ότι όλοι έχουν καταλάβει. Επαναλαμβάνει όσες φορές χρειαστεί τη διαδικασία και βάζει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει μόνος του. Εντοπίζει τυχόν λάθη και τα διορθώνει. Όταν θεωρεί ότι ο εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος, τον τοποθετεί στο καθήκον του, αλλά ελέγχει τακτικά την εργασία του και όταν ο εκπαιδευόμενος επιτύχει τις επιδιωκόμενες επιδόσεις, τον αμοίβει ή τον επαινεί. Η δουλειά του εκπαιδευτή στις μέρες μας είναι συνυφασμένη με έναν φίλο και καθοδηγητή και όχι με εργοδότη. Ο εκπαιδευτής επιζητεί την κατανόηση και την αρμονική συνεργασία και είναι απαραίτητο να είναι γνώστης των ανθρωπίνων σχέσεων.

2.7 Σημασία και Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

Στη σύγχρονη εποχή, η εκπαίδευση θεωρείται από τις επιχειρήσεις ως επένδυση που προσδίδει αξία στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση είναι η μέθοδος όπου το ανθρώπινο δυναμικό θα γίνει πιο παραγωγικό μέσα από την παροχή γνώσεων και κινήτρων. Αρχικά, όλες οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν πρέπει να διαθέτουν ανθρώπους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Επειδή όμως το περιβάλλον των επιχειρήσεων σήμερα αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, θα πρέπει να έχουν άτομα που να είναι εξοικειωμένα με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να βοηθήσει στην επιβίωση της επιχείρησης, αλλά και να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγής και αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Η παραγωγή θα αυξηθεί μέσα από την εκπαίδευση στη χρήση νέων συστημάτων και νέου εξοπλισμού. Έτσι, η εκπαίδευση θα βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση θα βοηθήσει και στη μείωση το κόστους μέσω της μείωσης της άσκοπης χρήσης πόρων και χρόνου. Επίσης, θα μπορεί να βελτιωθεί και η ποιότητα του προϊόντος ή της παραγόμενης υπηρεσίας. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα βοηθάει τους υπαλλήλους να δουλεύουν με τα ίδια πρότυπα και αντιλήψεις. Έτσι, επιτυγχάνεται μία ενιαία κουλτούρα στην επιχείρηση.

Η παροχή των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων στο προσωπικό βοηθάει στην διατήρηση και ανύψωση του ηθικού του. Δημιουργείται μία αίσθηση ασφάλειας όπως ξέρουμε και από τα συμπεράσματα της πυραμίδας του Maslow. Ακόμα, η εκπαίδευση θα λειτουργήσει θετικά στην επιχείρηση, εφόσον οδηγεί σε μειωμένη επίβλεψη του εργαζομένου, αλλά και στην μείωση των ατυχημάτων. Οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μπορούν να αναπληρώσουν τυχόν απώλεια προσωπικού με ευελιξία και εμπιστεύονται την επιχείρηση που διευρύνει τους ορίζοντές τους, οπότε και είναι πιο αφοσιωμένοι. Εφαρμόζοντας η επιχείρηση εκπαιδευτικά προγράμματα προσελκύει και υψηλής ποιότητας υπαλλήλους, εφόσον προσφέρει μια βελτιωμένη εταιρική εικόνα. Μέσα από την εκπαίδευση, οι εκπαιδευτές ξεχωρίζουν τους «ικανούς» υπαλλήλους και ενισχύονται οι προαγωγές από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επίσης, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, εφόσον μέσω της μάθησης θα ενημερωθούν για τη νέα τεχνολογία που υπάρχει στον κλάδο όχι μόνο οι υπάλληλοι αλλά και οι πελάτες. Η εκπαίδευση διευρύνει τις γνώσεις τους και τους ενημερώνει για τις αντίστοιχες αγορές από επιχειρήσεις του εξωτερικού και ενισχύει την πρωτοβουλία ενημέρωσης και πληροφόρησης των υπαλλήλων.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά και σε ατομικό επίπεδο. Αρχικά, ενεργοποιεί τους εργαζόμενους δίνοντάς τους κίνητρα, που οδηγούν σε αυξημένες εργασιακές επιδόσεις και σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Βοηθάει τα άτομα να συνειδητοποιήσουν τον εργασιακό τους ρόλο και να έχουν μια ευρύτερη προοπτική για τη θέση εργασίας τους. Ακόμα, αναπτύσσουν παράλληλα και πολλές άλλες δεξιότητες όπως είναι οι ικανότητες παρουσίασης ή εμπειρία μέσω της πρακτικής. Σε προσωπικό επίπεδο, η εκπαίδευση καλύπτει τις ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης όπως τις όρισε ο Maslow. Άρα η μάθηση καλύπτει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες που υποκινούν τους εργαζόμενους για να είναι παραγωγικοί. Η αυτοανάπτυξη του ατόμου οδηγεί σε μειωμένες συγκρούσεις και σωστό χειρισμό των εντάσεων. Επίσης, το άτομο νιώθει έτσι μέλος μιας ομάδας, ότι γίνεται κοινωνικά αποδεκτός με αποτέλεσμα να δραστηριοποιείται για να επιτύχει και τους προσωπικούς του στόχους. Συνοψίζοντας, το πιο σημαντικό από όλα είναι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι. Μέσω των γνώσεων θα μπορούν να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε δυσκολία παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά.

2.8 Αξιολόγηση εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων απασχόλησε τις επιχειρήσεις από την αρχή της βιομηχανίας. Ως όρος παρουσιάστηκε στις αρχές του 19^{ου} αιώνα και αρχικά αναπτύχθηκαν κλίμακες αξιολόγησης των υπαλλήλων, που χρησιμοποιήθηκαν κυρίως στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου. Όμως, τη συστηματική εμφάνισή τους έκαναν μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, όπου οι επιχειρήσεις ήθελαν να αναπτύξουν ηγετικά στελέχη. Στις μη ανεπτυγμένες χώρες η αξιολόγηση γίνεται προφορικά και δεν ακολουθούνται κάποιοι κανόνες. Όμως, στις σύγχρονες κοινωνίες, οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση των υπαλλήλων τους, αφού έχουν καταλάβει ότι αυτό θα τους διαφοροποιήσει από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου τους και θα τους προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αξιολόγηση αφορά στην απόδοση του εργαζόμενου. Η αξιολόγηση έχει ως σκοπό για την επιχείρηση να ελέγχονται οι υπάλληλοι, η συνολική τους εργασία και παραγωγή και σε ατομικό επίπεδο ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του. Ο εργαζόμενος πληροφορείται για την εξέλιξη της εργασίας του και την απόδοσή του. Ακόμα, η

διοίκηση ενημερώνεται για το προσωπικό και μπορεί να δημιουργήσει κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα όπου χρειάζεται, να αποφασίσει για τυχόν προαγωγές ή για την παροχή οικονομικών ανταμοιβών. Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται από τον προϊστάμενο του κάθε εργαζομένου ή τον ανώτερό του. Στη συνέχεια, ελέγχονται και εγκρίνονται από την ανώτερη διοίκηση. Υπάρχουν περιπτώσεις που ο ίδιος ο εργαζόμενος καλείται να αυτοαξιολογηθεί. Με αυτό τον τρόπο οι πληροφορίες που δίνει αξιολογούνται από τους ανώτερούς του και αναμιγνύεται ο ίδιος πιο ενεργά στην εργασία του. Σε μια επιχείρηση λοιπόν όλοι αξιολογούν και αξιολογούνται. Ο E. Kahay (2006) τονίζει τους σκοπούς της αξιολόγησης που είναι:

- Να προσδιορίσει την δομή της εργασίας στην οργάνωση της επιχείρησης
- Να διατηρήσει τις ισορροπίες ανάμεσα στους υπαλλήλους
- Να πετύχει μια αρμονική συμφωνία διευθυντών –υπαλλήλων για τις εργασίες και τις αμοιβές
- Να δημιουργήσει μια ιεραρχία στην δομή των θέσεων που θα καθορίζει παράλληλα και τις αμοιβές των υπαλλήλων.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) αναφέρουν τις χρήσεις της αξιολόγησης, τονίζοντας τον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, που έχουν καθορίσει μαζί με τους προϊστάμενούς τους. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, για να είναι αποτελεσματική. Καθορίζονται έτσι και οι εκπαιδευτικές ανάγκες στο αναπτυξιακό πρόγραμμα της επιχείρησης και μέσα από την αξιολόγηση, ελέγχονται και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Βασική χρήση της αξιολόγησης είναι η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης του εργαζομένου και η ανατροφοδότηση. Βελτιώνεται επίσης το σύστημα προσέλκυσης προσωπικού που έχει η επιχείρηση, αλλά και γίνεται πιο προσεκτική η επιλογή του προσωπικού. Τελευταίος στόχος της αξιολόγησης, αλλά εξίσου σημαντικός, είναι η διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας, που ενδυναμώνει τη σχέση της εταιρείας με τους υπαλλήλους.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι άτυπη ή τυπική. Άτυπη μπορεί να γίνεται καθημερινά, ενώ η τυπική πληροί συγκεκριμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται κάθε χρόνο, κάθε εξάμηνο, κάθε τρίμηνο, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης και κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τη μέθοδο που κρίνει ότι βοηθάει να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Πολλοί κατατάσσουν τις μεθόδους σε ποσοτικές και ποιοτικές. Στις ποσοτικές μεθόδους μετράμε

την απόδοση των εργαζομένων βάσει αριθμών, όπως τον όγκο της παραγωγής, τον αριθμό των απουσιών, αλλά και των αριθμητικών ενδείξεων που παρουσιάζουν, ενώ στις ποιοτικές μεθόδους οι υπεύθυνοι στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και συμπεριφορά.

Αρχικά, έχουμε τη μέθοδο της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας, όπου καταγράφονται κάποια χαρακτηριστικά και ένα εύρος τιμών απόδοσης. Στη συνέχεια, χρήσιμη είναι η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης όπου εντοπίζεται ο εργαζόμενος με το υψηλότερο επίπεδο. Στη μέθοδο της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες συγκρίνονται ορισμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες. Επιπλέον, σημαντική είναι η μέθοδος κρίσιμου γεγονότος, όπου καταγράφονται καλές ή ανεπιθύμητες συμπεριφορές που από αυτές αξιολογούνται οι εργαζόμενοι. Ακόμα, έχουμε τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου, όπου οι επόπτες αξιολογούν συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς και εστιάζουν σε συγκεκριμένα γεγονότα. Επίσης, έχουμε τη μέθοδο μανάτζμεντ βάσει στόχων, όπου ο μανάτζερ θα πρέπει να θέσει μετρήσιμους στόχους και να συζητάει με τους εργαζομένους την πρόοδό τους. Τέλος, η τεχνολογία δημιούργησε την ηλεκτρονική παρακολούθηση απόδοσης, όπου μέσω υπολογιστών μπορούν οι επόπτες να ξέρουν την απόδοση των εργαζομένων τους οποιαδήποτε στιγμή. Βέβαια, υπάρχουν ορισμένες ιδιότητες που δεν είναι μετρήσιμες, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου, όπως είναι η εχεμύθεια, οι ηγετικές ικανότητες, η εμπιστοσύνη ή η μεθοδικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα

3.1 Ιστορική αναδρομή της ελληνικής οικονομίας

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα άρχισε την πορεία του με τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους. Αρχικά, η ίδρυση τραπεζικών ιδρυμάτων εξυπηρέτησε τις πιστωτικές ανάγκες της οικονομίας και τις πρώτες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Το 1828 ιδρύθηκε η Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα, που ήταν κρατικός οργανισμός και είχε περιορισμένο έργο. Οι τράπεζες που δημιουργήθηκαν δεν είχαν ιδιαίτερη εξειδίκευση και στόχος τους ήταν να διαχειριστούν τα εξωτερικά δάνεια που λάμβαναν οι πολιτικοί μας για να φτιάξουν μεγάλα κατασκευαστικά έργα όπως δρόμοι, υδραγωγεία και άλλα. Ακόμα, ασχολήθηκαν με την έκδοση χαρτονομίσματος και την εξυπηρέτηση των κυβερνητικών αναγκών. Το πιστωτικό σύστημα αρχικά ήταν συνδεδεμένο με το εμπόριο αγροτικών προϊόντων. Οι έμποροι είχαν τοκογλυφικές διαθέσεις και δρούσαν εις βάρος των παραγωγών, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Η πρώτη αλλαγή έγινε το 1841 με την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας. Τα κεφάλαια για την ίδρυσή της προήλθαν κυρίως από το εξωτερικό από τους Έλληνες επιχειρηματίες της διασποράς. Εκτός από αυτούς κύριος μέτοχος ήταν το ελληνικό κράτος (20% του αρχικού κεφαλαίου) και ο κεφαλαιούχος Ευνάρδος. Από το 1860 και μετά άρχισαν να δημιουργούνται και άλλα τραπεζικά και ασφαλιστικά ιδρύματα, όπως ήταν η Ιονική Τράπεζα, η Τράπεζα Ηπειροθεσσαλίας, η Τράπεζα Βιομηχανικής Πίστεως και άλλα. Η κακή διαχείριση όμως των χρημάτων από τους πολιτικούς και τα μεγάλα οικονομικά προβλήματα του ελληνικού κράτους οδήγησαν σε πτώχευση το 1893. Το μεγαλύτερο μέρος των δανείων που έπαιρναν χρησίμευσαν στην κάλυψη των τρεχόντων ελλειμμάτων των εθνικών προϋπολογισμών, καθώς και για τις στρατιωτικές κινητοποιήσεις της εποχής και των εξοπλισμών. Μετά τον ελληνοτουρκικό πόλεμο, που η Ελλάδα υποχρεώθηκε να καταβάλει υπέρογκες πολεμικές αποζημιώσεις στην Οθωμανική αυτοκρατορία, αναγκάστηκε να δεχθεί τα οικονομικά του ελληνικού κράτους να τα διαχειρίζεται ο Διεθνής Οικονομικός Έλεγχος, που αποτελείτο από έξι δυνάμεις (Αγγλία, Γαλλία, Αυστρία, Γερμανία, Ρωσία, Ιταλία).

Την μετέπειτα περίοδο ξανάρχισε η οργάνωση του ελληνικού κράτους με σύμμαχο τις ξένες δυνάμεις και παράλληλα άρχισε η οργάνωση κι η διάρθρωση του τραπεζικού συστήματος. Αυτές ανέλαβαν να διαχειρίζονται τα βασικά κρατικά έσοδα για να εξασφαλίσουν την αποπληρωμή των δανείων και λειτούργησαν κι ως συμβουλευτικό σώμα. Στα επόμενα χρόνια αυξήθηκε η εγγυρότητα του πιστοληπτικού συστήματος της χώρας και σταθεροποιήθηκαν οι προυπολογισμοί. Η οικονομία ευνοήθηκε μετά τον Α΄ Βαλκανικό πόλεμο, το κίνημα των Νεότουρκων και τον Α΄ Παγκόσμιο πόλεμο, εφόσον αρκετοί Έλληνες κεφαλαιούχοι που δραστηροποιούνταν στο εξωτερικό αποφάσισαν να μεταφέρουν τις επιχειρηματικές, βιομηχανικές, εμπορικές τους δραστηριότητες στο ελληνικό κράτος. Ενισχύθηκε έτσι η ρευστότητα. Το 1917 η κυβέρνηση Βενιζέλου αποφάσισε την ολοκλήρωση της αγροτικής μεταρρύθμισης, με σκοπό να αποκατασταθεί το μεγάλο κύμα προσφύγων, αλλά και να προωθηθούν οι ιδιοκτησίες γης. Για να αντιμετωπιστούν προβλήματα που προέκυψαν με την αγροτική μεταρρύθμιση ιδρύθηκε η Αγροτική Τράπεζα, κρατικοί οργανισμοί παρέμβασης και παραγωγικοί συνεταιρισμοί.

Τα χρόνια 1910-1920 οι κυβερνήσεις είχαν ως στόχο την ανάπτυξη του ελληνισμού. Τα χρόνια αυτά οι προυπολογισμοί ήταν πλεονασματικοί και αυτό βοήθησε τις ελληνικές κυβερνήσεις να συμμετάσχουν και στους πολέμους της εποχής. Όμως αυτό αποστράγγισε τα αποθεματικά των ελληνικών τραπεζών και το 1922 η κυβέρνηση προέβει σε ένα πρωτότυπο εσωτερικό αναγκαστικό δάνειο με διχοτόμηση του χαρτονομίσματος. Την περίοδο του 1927 και λόγω της ανάγκης ενός νέου δανείου δημιουργήθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος. Σύντομα πέτυχε σταθερές ισοτιμίες της δραχμής με τα ξένα νομίσματα και εξασφάλισε τη μετατρεψιμότητα του εθνικού νομίσματος σε χρυσό. Έτσι μπόρεσε η τότε κυβέρνηση να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση που ξεκίνησε από τη Νέα Υόρκη το 1929 μέσω του ισχυρού κρατικού παρεμβατισμού στα οικονομικά ζητήματα και ιδιαίτερα στις εξωτερικές συναλλαγές με σκοπό την αυτάρκεια της χώρας. Άρχισε τότε η ψήφιση ειδικών νόμων, για να καλυφθεί η έλλειψη ειδικού νομοθετικού πλαισίου, με σκοπό να καθοριστούν οι όροι της τραπεζικής λειτουργίας.

Την περίοδο του μεσοπολέμου, δηλαδή μέχρι το 1940, η Ελλάδα κατάφερε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα προβλήματα που την ταλάνιζαν (ενσωμάτωση προσφύγων από τη μικρασιατική καταστροφή, είχε ομογενοποιηθεί εθνικά, είχε ολοκληρώσει την αγροτική μεταρρύθμιση και την αστικοποίηση, είχε βελτιώσει τις υποδομές της). Ο Β΄ Παγκόσμιος πόλεμος κατέστρεψε οικονομικά την Ελλάδα αφού ο χρυσός φυγαδεύτηκε στο Κάιρο εν μία νυχτί και δεν επιστράφηκε από την Αγγλία. Παράλληλα, υπήρχε συνεχής υποτίμηση της δραχμής και σημαντική καταστροφή υποδομών. Το 1946

ιδρύθηκε η Νομισματική Επιτροπή, η οποία συνδέει την εκάστοτε κυβέρνηση με την Τράπεζα. Ο εμφύλιος πόλεμος βέβαια καθυστέρησε την οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, που άρχισε να ανακάμπτει από το 1950 και μετά. Τότε, η οικονομία επηρεάστηκε από τα έργα υποδομής που άρχισαν να γίνονται από τις μαζικές επενδύσεις των ΗΠΑ, το μεγάλο ποσοστό μεταναστών, το τέλος των θαλασσοδανείων, αλλά και τις πετρελαιοκρίσεις του 1973.

Από τη μεταπολίτευση και μετά, δηλαδή από το 1974, το κράτος παρεμβαίνει πια ενεργά στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και μεταβάλλει πολλές υπάρχουσες ρυθμίσεις που ισχύουν για το τραπεζικό σύστημα με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο του. Η κεντρική τράπεζα καθόριζε πλέον το συνάλλαγμα, ιδιαίτερα μετά την ένταξή μας στην ΕΟΚ το 1981. Τότε, η κεντρική τράπεζα έπρεπε να προσαρμοστεί στα ευρωπαϊκά πρότυπα και περιορίστηκαν οι κρατικές παρεμβάσεις. Το 1982 καταργήθηκε η Νομισματική Επιτροπή και οριοθετήθηκαν οι ρόλοι της Τράπεζας και της Κυβέρνησης. Συγκεκριμένα, η τιμολόγηση πλέον των υπηρεσιών και προϊόντων των τραπεζών, όπως και τα επιτόκια των καταθέσεων καθορίζονταν από την Τράπεζα της Ελλάδος. Επίσης, οι καταθέσεις των τραπεζών ήταν δεσμευμένες από την Τράπεζα της Ελλάδος και αυτή καθόριζε σε ποιους κλάδους της αγοράς (αγροτικός τομέας ή βιοτεχνία) θα έδιναν πιστώσεις. Σιγά σιγά το τραπεζικό σύστημα απελευθερώθηκε και νέες ιδιωτικές επιχειρήσεις εισήλθαν στον κλάδο. Τα επόμενα χρόνια η διόγκωση του ελληνικού δημόσιου τομέα σε συνδυασμό με τις παγκόσμιες εξελίξεις οδήγησε στην σημερινή οικονομική τραπεζική κρίση.

3.2 Το τραπεζικό σύστημα την τελευταία εικοσαετία

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα αποτελείται από την κεντρική τράπεζα, τις εμπορικές και τους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς. Ανάλογα με το αντικείμενο των τραπεζών διακρίνεται στην Τράπεζα της Ελλάδος, στις εμπορικές τράπεζες και στους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς. Οι εμπορικές τράπεζες με τις σειρά τους χωρίζονται σε υποκατηγορίες όπως είναι οι στεγαστικές, οι επενδυτικές, οι συνεταιριστικές, οι ναυτιλιακές, οι εταιρείες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων. Οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί χωρίζονται στο ταχυδρομικό ταμιευτήριο και στο ταμείο παρακαταθηκών και δανείων. Η κάθε τράπεζα κάνει παθητικές και ενεργητικές εργασίες, ανάλογα με τους σκοπούς που επιδιώκει. Ακόμα εξυπηρετεί τους πελάτες στο εμπόριο και στις συναλλαγές εισπράττοντας κάποια προμήθεια.

Η Κεντρική Τράπεζα λειτουργεί επίσημα από το Μάιο του 1928, όμως μετά την ένταξή της στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα λειτουργεί βάσει των κανόνων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Οι δραστηριότητες με τις οποίες έχει επιφορτιστεί σήμερα είναι η εφαρμογή των οδηγιών που επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, ασκεί τη νομισματική πολιτική και έχει την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας και των χρηματοοικονομικών οργανισμών, διατηρεί σταθερές τις τιμές και εκδίδει τραπεζογραμμάτια, ελέγχει την ταμειακή διαχείριση εσόδων και εξόδων του Δημοσίου και διαχειρίζεται την έκδοση και την αποπληρωμή τίτλων του Δημοσίου.

Τις τελευταίες δεκαετίες οι οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις επηρέασαν το τραπεζικό σύστημα όλων των χωρών. Όταν η Ελλάδα εισήλθε στην ΕΟΚ το 1981 αναγκάστηκε να προσαρμοστεί με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας και το πλαστικό χρήμα οδήγησαν στην διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών. Η Ελλάδα, λοιπόν, έπρεπε να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και για να ανταπεξέλθει έκανε ριζικές αλλαγές στο τραπεζικό της σύστημα. Απελευθερώθηκαν οι τράπεζες από τον κρατικό παρεμβατισμό και τις διοικητικές ρυθμίσεις, με αποτέλεσμα να καθορίζουν οι ίδιες τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων και να καταργηθούν οι απαγορεύσεις της αγοράς συναλλάγματος. Τα υποκαταστήματα των τραπεζών έγιναν χρηματοπιστωτικά καταστήματα, που χρησιμοποιούσαν τις τελευταίες τεχνολογίες και διευκόλυναν τις εργασίες τους μέσω θυγατρικών εταιρειών, βελτιώνοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Έγιναν πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις με στόχο την προώθηση της διεθνοποίησης της ελληνικής αγοράς. Όταν αρχίζει η διεθνοποίηση των τραπεζών, οι τράπεζες αποκτούν διεύθυνση μάρκετινγκ, για να προωθούν αποτελεσματικά της υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Αυτό οδήγησε στην αλλαγή της εκπαίδευσης του προσωπικού και τα κριτήρια επιλογής του, εφόσον λαμβάνουν πλέον υπόψη οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων την εμπειρία των ηγετικών στελεχών. Η τεχνολογία επηρέασε τις υπηρεσίες μέσω διαδικτύου, την παραγωγικότητα αλλά και την απόδοση των υπαλλήλων.

Η τεχνολογία και η παγκοσμιοποίηση άλλαξε και τις ανάγκες των πελατών. Οι περισσότερες συναλλαγές πλέον γίνονται μέσω του διαδικτύου, ειδικών πλατφορμών ή μέσω κινητών τηλεφώνων. Οι υπάλληλοι των τραπεζών γίνονται απλοί μεσολαβητές και αναπτύσσουν περισσότερο τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Οι τράπεζες φτιάχνουν εκαπιδευτικά προγράμματα, κυρίως για την εκμάθηση της νέας τεχνολογίας. Εξαιτίας της τεχνολογίας διευκολύνονται οι καθημερινές διαδικασίες και μειώνεται ο χρόνος διεκπεραίωσής τους. Οι τράπεζες φτιάχνουν υποκαταστήματα με διευρυμένο ωράριο για

να καλύψουν τους απαιτητικούς πελάτες. Προσλαμβάνουν έτσι προσωπικό μερικής απασχόλησης ή φοιτητές, για να καλύψουν το διευρυμένο ωράριο. Η πραγματική επανάσταση έγινε στον τραπεζικό χώρο με τα ATM's, internet banking και mobile banking, αφού οι πελάτες εξυπηρετούνται 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Οι σημαντικές αλλαγές έγιναν το Μάιο του 1998 με την ίδρυση της ευρωπαϊκής κεντρικής τράπεζας, εφόσον αποφασίστηκε ότι τα κράτη-μέλη της ευρωπαϊκής ένωσης θα ενταχθούν στο ευρώ. Είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της νομισματικής και συναλλαγματικής πολιτικής που θα πρέπει να ακολουθούν όλα τα κράτη-μέλη. Άρα, η τραπεζα της Ελλάδας έχει απλά εποπτικό ρόλο στα πιστωτικά της ιδρύματα, για να εξασφαλίσει την σταθερότητα του συστήματος. Σε περίπτωση που κάποιο πιστωτικό ίδρυμα κάνει παραβάσεις τότε η τράπεζα είναι υπεύθυνη για την άσκηση προληπτικού και κατασταλτικού ελέγχου. Βέβαια το εννιαίο νόμισμα ώθησε με τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα να εναρμονιστούν με τα διεθνή πρότυπα των αγορών, όμως η υιοθέτηση του κοινού νομίσματος έκανε τις τιμές εύκολα συγκρίσιμες και έτσι οι τράπεζες προσπάθησαν να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους για να διατηρήσουν την πελατεία τους. Τη δεκαετία του 1990 ενισχύθηκε η θέση των ιδιωτικών τραπεζών εις βάρος αυτών που ελέγχονταν από το δημόσιο και αντιπροσώπευαν πλέον πάνω από το 50% του συνόλου του ενεργητικού. Οι ιδιωτικοποιήσεις εντάθηκαν και έγιναν συγχωνεύσεις πολλών μικρών τραπεζών.

Από το 2009 όμως, που ξεκίνησε η οικονομική κρίση και το ελληνικό δημόσιο χρέος δεν ήταν πλέον βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια και δεν μπορούσε πλέον να καλύψει τα δημοσιονομικά ελλείμματα. Για να ξαναγίνει η χώρα αξιόπιστη στις διεθνείς αγορές, η κυβέρνηση πήρε ακραία μέτρα για τη μείωση των δαπανών. Έτσι, η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Δημιουργήθηκε το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας με σχέδιο νόμου του Υπουργείου Οικονομικών, για να ενισχυθεί η ρευστότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και να ενισχυθούν κεφαλαιακά οι τράπεζες. Όμως, παρόλο που η Ελλάδα πήρε τις δόσεις των χρημάτων, η οικονομία δεν έχει σταθεροποιηθεί ακόμα 6 χρόνια μετά. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2008, που δημοσίευσε η Τράπεζα της Ελλάδος, στη χώρα μας υπάρχουν συνολικά 397 πιστωτικά ιδρύματα από τα οποία τα 64 έχουν έδρες και υποκαταστήματα στην Ελλάδα, 283 πιστωτικά ιδρύματα έχουν εγκαταστάσεις στο εξωτερικό και απλά παρέχουν υπηρεσίες στην Ελλάδα και 50 εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες χρηματοπιστωτικής φύσης και εποπτεύονται από την

Τράπεζα της Ελλάδος. Στον πίνακα που ακολουθεί, εμφανίζονται ποσοτικά τα τραπεζικά καταστήματα και τον αριθμό του προσωπικού συνολικά για τα έτη 2005-2007.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Διάρθρωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ									
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ									
	Τράπεζες			Υποκαταστήματα			Προσωπικό		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Πιστωτικά Ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα	23	22	20	3126	3297	3385	53678	54993	57312
Υποκαταστήματα αλλοδαπής	22	24	28	243	270	268	5537	5754	5936
Συνεταιριστικές Τράπεζες	16	16	16	123	143	154	923	1028	1102
Τράπεζα της Ελλάδος				95	95	87	2902	2766	2763
Σύνολο	61	62	64	3587	3805	3894	63040	64541	67113

Πηγή : Ελληνική Ένωση Τραπεζών (www.hba.gr)

3.3 Φάσεις διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών

Αυτή η κατάσταση οδήγησε τις ελληνικές τράπεζες να επεκταθούν στα Βαλκάνια. Η πρώτη φάση διεθνοποίησης είναι από το 1990 έως το 1999. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από αστάθεια του πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος στις χώρες των Βαλκανίων. Οι Διεθνείς Οργανισμοί και κυρίως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο προσπάθησαν να επηρεάσουν προς την κατεύθυνση της δημοσιονομικής εξυγίανσης των οικονομιών αυτών και του «ανοίγματος» του τραπεζικού συστήματος στον διεθνή ανταγωνισμό. Σε αυτή τη φάση οι Ελληνικές Τράπεζες έκαναν σχετικά νωρίς, σε σύγκριση με τις τράπεζες άλλων χωρών, τα πρώτα βήματά τους στην περιοχή, ακολουθώντας τους πελάτες τους και κατανοώντας το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητά τους.

Η δεύτερη φάση περιλαμβάνεται στο χρονικό διάστημα από το 2000 έως το 2004, όπου οι οικονομίες των βαλκανικών χωρών σταθεροποιήθηκαν περαιτέρω και υπήρχε σαφής πολιτική προδιάθεση για την ένταξή τους στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα διεύρυναν τις εργασίες τους μέσω της ανάπτυξης σχέσεων με εγχώριους επιχειρηματίες. Παράλληλα, άρχισαν να ενδιαφέρονται για την ευρύτερη περιοχή και αρκετά πιστωτικά ιδρύματα με έδρα τη δυτική Ευρώπη. Κατά τη χρονική περίοδο το 2005 έως 2008 οι οικονομίες των βαλκανικών χωρών βελτιώθηκαν ταχύτατα, με τις πρώτες χώρες να προσχωρούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η περιοχή

αποτελέσσε στόχο όλο και περισσότερων ξένων τραπεζών, με αποτέλεσμα η τραπεζική αγορά να ελέγχεται από ξένους οίκους και να παρουσιάζει γρήγορη ανάπτυξη εργασιών στη λιανική τραπεζική, προσφέροντας μεγάλη γκάμα σχετικών προϊόντων στις τοπικές αγορές. Παράλληλα, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να διαβλέπουν ευκαιρίες ανάπτυξης των εργασιών τους στην Ανατολική Μεσόγειο.

Από το 2009 έως σήμερα, οι τράπεζες που ανέπτυξαν μία καλή παρουσία στην ευρύτερη περιοχή θα απολάβουν τα οφέλη των προσπαθειών τους, ενισχύοντας σημαντικά τις εργασίες και την κερδοφορία τους σε επίπεδο ομίλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, κάποιοι όμιλοι παράγουν το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιών τους στο εξωτερικό. Πάνω από το ήμισυ του δικτύου καταστημάτων τους είναι εγκατεστημένο και αποκομίζουν το 1/3 των κερδών τους. Σύμφωνα με στοιχεία του 2008 από την ελληνική ένωση τραπεζών, η κεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών ανερχόταν στα 45 δις ευρώ. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό που αντιστοιχεί στο 35,2% της συνολικής κεφαλαιοποίησης του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Αυτό δείχνει και την μεγάλη εμπιστοσύνη που είχαν οι επενδυτές στις επιχειρηματικές επιλογές των ελληνικών τραπεζών εκείνη την εποχή. Μέχρι τότε, όλα έδειχναν ότι η διεθνής αγορά πίστευε πως η Ελλάδα αποτελεί το χρηματοπιστωτικό κέντρο της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Παρόλα αυτά, η οικονομική κρίση ήρθε και οι ελληνικές τράπεζες υποχρεώνονται από τα κοινωνικά και πολιτικοοικονομικά δρώμενα να πουλήσουν το μερίδιό τους στις ξένες χώρες και έγιναν πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το χρηματοπιστωτικό εγχώριο σύστημα.

3.4 Διεθνής παρουσία

Οι πρώτες τράπεζες, που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα μετά τον Α΄ Παγκόσμιο πόλεμο σύντομα έδειξαν έλλειψη ενδιαφέροντος για την περιοχή και μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο λειτουργούσε μόνο η American Express. Όλες οι άλλες ξένες τράπεζες πέρασαν στην κυριαρχία των ελληνικών τραπεζών της εποχής. Από το 1960 και μετά, οι ξένοι επενδυτές στρέφονται προς την Ελλάδα ανοίγοντας υποκαταστήματα, συμμετέχοντας στο κεφάλαιο των τραπεζών και δίνοντας δάνεια προς τις επιχειρήσεις, χωρίς να έχουν εγκατασταθεί. Η ανάγκη των επιχειρήσεων για οικονομική στήριξη έδωσε το έναυσμα στις ξένες τράπεζες να εγκατασταθούν μόνιμα στην Ελλάδα.

Μέχρι το 1967 εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα η First National City Bank που διακρινόταν εκείνη την εποχή για το έργο της. Την επόμενη περίοδο μέχρι το 1974 πλήθος ξένων τραπεζών εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα όπως η Bank of America, Continental Illinois, Chase Manhattan, Citibank. Επέλεξαν τη χώρα μας γιατί εκείνη την περίοδο σημείωνε ταχεία ανάπτυξη και λόγω της γεωγραφικής θέσης μας. Η ανάπτυξη των τραπεζών αυτών ήταν άνιση ανάλογα με την προτίμηση του κόσμου και έτσι οι περισσότερες εργασίες συγκεντρώθηκαν στα υποκαταστήματα της Citibank εκείνη την εποχή. Τη δεκαετία του 1970, οι ξένες τράπεζες επεκτάθηκαν στην Ελλάδα μέσω γραφείων αντιπροσωπείας ή μέσω off shore μονάδων. Η τραπεζική διεθνοποίηση στην Ελλάδα είχε μια πτωτική πορεία από τη δεκαετία του 1980, εφόσον μετά επικράτησαν οι εγχώριες ελληνικές τράπεζες με πρωταγωνιστή την Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος.

Όμως, τη δεκαετία του 1990 με τη μεγάλη και σταθερή αύξηση του ελληνικού χρηματιστηρίου και την ευήμερη οικονομική κατάσταση που επικρατούσε τουλάχιστον μέχρι το 2007, οι ελληνικές τράπεζες σταθεροποιήθηκαν και επεκτάθηκαν διεθνώς στα Βαλκάνια. Συγκεκριμένα, επεκτάθηκαν σε 15 χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης μέσω 45 θυγατρικών τραπεζών και υποκαταστημάτων. Τότε, τα έσοδα των τραπεζών από τις δραστηριότητές τους στα Βαλκάνια ήταν αυξημένα σε σχέση με τη δεκαετία του 1990. Ακόμα, η επέκταση στα Βαλκάνια πρόσφερε και τη δυνατότητα διασποράς των αναλαμβανόμενων συνολικών κινδύνων. Οι ελληνικές τράπεζες το 2007 είχαν ένα δίκτυο καταστημάτων στη νοτιοανατολική Ευρώπη που πλησίαζε τα 3000 καταστήματα και απασχολούσαν προσωπικό άνω των 42000 εργαζομένων. Ακόμα, τα κέρδη τους ήταν υψηλά και δεν επηρεάστηκαν από τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση, που προέκυψε το 2007 στην αγορά στεγαστικών δανείων των ΗΠΑ, αφού δεν είχαν ούτε εγγυημένες δανειακές υποχρεώσεις ούτε θυγατρικά conduits με επενδύσεις σε τέτοιους τίτλους, που αυτά είχαν εκθέσει στην ουσία τις τράπεζες του εξωτερικού.

3.5 Η Ελλάδα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη

Η ελληνική επενδυτική επίθεση στην Νοτιοανατολική Ευρώπη μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή, μόνον αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι κατά την τελευταία δεκαετία η επιχειρηματική κοινότητα έχει σταδιακά διατυπώσει μια νέα ευθύνη της χώρας για την οικονομική ανάπτυξη της περιοχής. Σύμφωνα με αυτή τη διαχείριση, η διπλωματική πρόληψη και η επίλυση συγκρούσεων προχωράνε παράλληλα με την αυξανόμενη ζήτηση

στην αγορά και την ευαισθητοποίηση για την οικονομική σταθεροποίηση των γειτονικών χωρών. Στην πράξη, η αλλαγή έλαβε χώρα κατά την τελευταία δεκαετία. Αυτή η στροφή εκφράζεται μέσα από τον καθορισμό των πολιτικών και επιχειρηματικών φορέων για την καθιέρωση της Ελλάδας ως βασικής διπλωματικής ισχύος και οικονομικό πρωταγωνιστή στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας κατέστη αυτονόητο, ότι η Ελλάδα είναι αναπόσπαστο μέρος της οικονομίας των Βαλκανίων. Η Ελλάδα τη δεκαετία του 1990 απεικονίζεται ως μια πολιτικά σταθερή χώρα, με ισχυρές οικονομικές βάσεις και σημαντικούς πόρους ως εμπορικός εταίρος και επενδυτής στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, την ΠΓΔΜ, τη Ρουμανία, τη Σερβία και το Μαυροβούνιο. Μια επιπλέον παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η δυναμική της ελληνικής οικονομίας. Στο τέλος του 2003, η ελληνική εγχώρια αγορά αντιπροσώπευε περίπου 11 εκατομμύρια κατοίκους, 6,7 εκατομμύρια από τους οποίους είναι μέλη του εργατικού δυναμικού (15-64 ετών). Ωστόσο, αν και μικρή σε όρους συνολικού πληθυσμού, τα επίπεδα εισοδήματος είναι πολύ υψηλότερα από ό,τι στην υπόλοιπη νοτιοανατολική Ευρώπη.

Παρόλα αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι, παρά τα πλεονεκτήματα της ελληνικής ανασυγκρότησης, κατά την πραγματική υλοποίηση του έργου οι ρυθμοί ήταν ιδιαίτερα αργοί. Τα εμπόδια ήταν κυρίως η γραφειοκρατική κακοδιαχείριση, η ασαφής κατάσταση κατανομής των διαθέσιμων πόρων και η αργή διαδικασία λήψης αποφάσεων όσον αφορά το σχέδιο για την επιλογή και την εποπτεία των μηχανισμών χρηματοδότησης των χορηγών. Μέχρι το τέλος του 2003, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 29 επενδυτικά έργα, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Ένας αποφασιστικός παράγοντας που εξηγεί τον μεγάλο όγκο των ελληνικών ξένων επενδύσεων στα Βαλκάνια, είναι η πολύ διαφορετική ερμηνεία και στάθμιση των κινδύνων για κάθε χώρα που συνήθως συνδέονται με την περιοχή. Όσον αφορά στα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, υποστηρίζεται ότι οι επενδυτικές στρατηγικές τους λαμβάνουν υπόψη τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες και τα ιστορικά χαρακτηριστικά αυτών των χωρών. Ένας βασικός λόγος, που αναφέρεται για να υπογραμμίσει αυτήν την αντίληψη, είναι η ύπαρξη της ελληνικής διασποράς. Η περίοδος 1999-2001 είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη, καθώς διάφορες ελληνικές τράπεζες - κυρίως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ), η Alpha Bank και η EFG Eurobank Ergasias - άλλαξαν σταδιακά πορεία. Αυτά τα τρία χρηματοπιστωτικά ιδρύματα άρχισαν να εστιάζουν τις περιφερειακές τους στρατηγικές επέκτασης στις αρχικές διαδικασίες ιδιωτικοποίησης στον τραπεζικό τομέα των γειτονικών χωρών. Ταυτόχρονα έγιναν τα πρώτα βήματα για

την απόκτηση πλειοψηφικών συμμετοχών σε διαφορετικές τράπεζες, ιδιωτικές και κρατικές, στην ΠΓΔΜ, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.

Στον απόηχο αυτών των εξαιρετικά υψηλών επιπέδων επενδύσεων κατά τη διάρκεια του 1999 με 2001, άλλες ελληνικές εταιρείες ερμήνευσαν αυτά τα σήματα ως την έναρξη μίας ευρείας επενδυτικής δυναμικής, που προσπάθησαν να μιμηθούν. Μεγάλες ελληνικές εταιρείες, όπως οι τηλεπικοινωνίες και οι τράπεζες, καθόρισαν το πεδίο δράσης, ενώ πολλές μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις άδραξαν την ευκαιρία να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν την έδρα τους για τις σχέσεις με τους πελάτες στην Αθήνα ή την Θεσσαλονίκη με τα ίδια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στο Βουκουρέστι, τα Τίρανα ή τα Σόφια. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν μαζικά να επενδύουν στα Βαλκάνια μείωσε τα επίπεδα κατώτατου ορίου για άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, που θα απαιτούσαν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και κεφάλαια εκκίνησης για επενδύσεις στη Ρουμανία, την Αλβανία ή τη Βουλγαρία. Σύμφωνα με το κάλεσμα «Ακολουθήστε τον (Ελληνα) Πελάτη» ένα δίκτυο για αμοιβαία συνεργασία και συμπληρωματικότητα καθορίστηκε μεταξύ των ελληνικών τραπεζών και των επιχειρήσεων, που εξελίσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας μεταξύ 1990 και 2000. Όταν διακρίνουμε τις άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις επιμέρους χώρες τις περιοχής, τότε η παρακάτω εικόνα εξελίσσεται. Υπό το πρίσμα του μεγέθους της αγοράς με περισσότερους από 23 εκατομμύρια δυνητικούς καταναλωτές, οι ελληνικές άμεσες ξένες επενδύσεις στη Ρουμανία κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο. Στο τέλος του 2003, οι ελληνικές επιχειρήσεις είχαν επενδύσει περίπου 3 δισεκατομμύρια € στη Ρουμανία.

Εν ολίγοις, όταν τονίζεται η εντυπωσιακή κίνηση των ελληνικών επενδύσεων στη νοτιοανατολική Ευρώπη, κατά την τελευταία δεκαετία, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η παρούσα υψηλή διαθεσιμότητα είναι κατά κύριο λόγο το αποτέλεσμα της συνεχούς επένδυσης και δυναμικής των ελληνικών επιχειρήσεων στους τομείς των κρατικών επενδύσεων. Κυρίως, οι τράπεζες επεκτάθηκαν στα Βαλκάνια αυτή τη δεκαετία με πολλά υποκαταστήματα και διατηρώντας έναν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και προσωπικού.

3.6 Τα αίτια της διεθνούς κρίσης

Πολλοί οικονομολόγοι πιστεύουν ότι τα αίτια της κρίσης ξεκίνησαν πολύ πιο πριν από τη δεκαετία του 1960, όπου μεγάλες αμερικάνικες πολυεθνικές άρχισαν να χάνουν την

ανταγωνιστικότητά τους σε σχέση με τις γερμανικές και ιαπωνικές πολυεθνικές, που επένδυναν στην τεχνολογία και τη δημιουργία ελκυστικότερων αγαθών. Έτσι, το εμπορικό ισοζύγιο των ΗΠΑ έγινε ελλειμματικό. Ακόμα, τη δεκαετία του 1960 η αμερικάνικη κυβέρνηση τύπωνε διεθνώς αποδεκτό χρήμα και σύντομα πολλοί ζήτησαν τη μετατρεψιμότητά του σε χρυσό. Έτσι, καταργήθηκε το σύστημα Bretton Woods, κάθε νόμισμα ήταν πλέον ανεξάρτητο και όποιος ήθελε να μετατρέψει τα δολάρια του θα το έκανε σε τιμή που θα αποφάσιζε η ελεύθερη πλέον αγορά νομισμάτων στη βάση της ζήτησης και της προσφοράς δολαρίων. Τη δεκαετία του 1970 οι αμερικανοί κατάφεραν να καλύψουν τα ελλείμματά τους, καταφέροντας να στέλνουν οι άλλες χώρες τα κεφάλαιά τους στις ΗΠΑ. Το ξένο αυτό κεφάλαιο αξιοποιήθηκε στο χρηματιστήριο της Wall Street και η αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων γέννησε σταδιακά νέο ιδιωτικό χρήμα (παράγωγα, δομημένα ομόλογα). Όλα αυτά οδήγησαν στον άνισο πλουτισμό και στις ανισοροπίες.

Άλλο αίτιο που οδήγησε στην απορρύθμιση της οικονομία ήταν η ραγδιαία αύξηση της πιστωτικής επέκτασης το 2000. Τότε δημιουργήθηκαν πολύπλοκα χρηματοοικονομικά προϊόντα από τις εταιρείες, τα οποία, σε συνδυασμό με την χορήγηση δανείων από τις τράπεζες σε αναξιόπιστους δανειολήπτες, οδήγησαν σε μια περίπλοκη κατάσταση που ούτε οι διεθνείς οίκοι πιστοληπτικής ικανότητας μπορούσαν να αξιολογήσουν ορθά τον κίνδυνο. Στη συνέχεια, οι τράπεζες μετακυλύουν τον κίνδυνο στους επενδυτές. Οι Friedman and Schwartz (1963) ήταν εκείνοι που συνέδεσαν τις χρηματοπιστωτικές κρίσεις με τον τραπεζικό πανικό. Στις χρηματιστηριακές κρίσεις, οι χαμένοι είναι συνήθως οι μικροεπενδυτές που τοποθετούν τις οικονομίες τους σε μετοχές.

Άλλοι οικονομολόγοι πιστεύουν ότι όλα ξεκίνησαν το 2008, όχι μόνο με τη κατάρρευση της Lehman Brothers, αλλά και τις συγχωνεύσεις των Merrill Lynch και Bear Sterns και τις κρατικοποιήσεις χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων όπως των Fannie Mae και Freddie Mac. Η οικονομική κρίση του 2008 ταυτίζεται με την κατάρρευση της Lehman Brothers για τον περισσότερο κόσμο. Η Lehman Brothers ήταν ένας αμερικάνικος κολοσσός, μια επενδυτική τράπεζα που επέζησε από την μεγάλη κρίση του 1929, αλλά και από πετρελαικές κρίσεις. Το 2008 δημιουργήθηκε πρόβλημα στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων, που εξαρτώνταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν. Η προσπάθεια απομάκρυνσης του πιστωτικού και επιτοκιακού κινδύνου από τις τράπεζες, η μετατροπή στάσιμων κεφαλαίων σε εμπορεύσιμους τίτλους και η μετακίνηση των σύνθετων επενδυτικών τίτλων στις

καταστάσεις ειδικών οντοτήτων, προκάλεσαν ένα ντόμινο αλυσιδωτών αντιδράσεων στον αμερικάνικο και ευρωπαϊκό τραπεζικό και κτηματομεσιτικό τομέα.

Όλα αυτά, οι Mankiw and Taylor (2010) θεωρούν πως ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1980-1990, όπου άρχισε η αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο του χρηματοπιστωτικού συστήματος στη Μεγάλη Βρετανία με σκοπό να γίνει πιο ελαστικό. Έτσι, ο δανεισμός έγινε πιο εύκολος και οι τράπεζες δάνειζαν αποδέχόμενες μεγαλύτερους κινδύνους, δάνειζαν με μεγαλύτερο επιτόκιο, αλλά πιο ελαστικούς όρους. Έτσι, το επιτόκιο αυξήθηκε στο 5,25% το 2006 στην Αμερική και εφόσον οι οφειλέτες αδυνατούσαν να πληρώσουν, οι τράπεζες προέβησαν σε πλειστηριασμούς και κατασχέσεις κατοικιών, που όμως ούτε και αυτές ήταν αρκετές για την αποπληρωμή των δανείων, οπότε και ήρθε η κατάρρευση των τραπεζών. Με την χρεοκοπία της Lehman Brothers, κατέρρευσαν τα εταιρικά ομόλογα και το ιδιωτικό χρήμα εξανεμίστηκε. Οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ευρωπαϊκή Ένωση αναπλήρωσαν το ιδιωτικό χρήμα με δημόσιο χρήμα, που το βρήκαν από τις αποταμιεύσεις των καταθετών. Έτσι, δάνεισαν σε χώρες αδύναμες όπως η Ελλάδα ή η Ιρλανδία με μεγάλο επιτόκιο.

Η Ευρώπη επηρεάστηκε πολύ από την κρίση αυτή. Αρχικά, η Ισλανδία είχε εκτεθεί σε τοξικά ομόλογα και δέχθηκε το μεγαλύτερο χτύπημα. Η Βρετανία κρατικοποίησε πολλές τράπεζες και άλλες συγχωνεύθηκαν. Η Γαλλία, το Βέλγιο, η Ιταλία, το Λουξεμβούργο και η Ολλανδία επηρεάστηκαν και αυτές λόγω των ομολόγων. Η Ελλάδα επηρεάστηκε, αφού μετακυλήθηκαν τα υψηλά διατραπεζικά επιτόκια στα παραδοσιακά προϊόντα των τραπεζών της. Ανέβηκαν έτσι τα επιτόκια και έπληξαν δανειολήπτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών και λοιπές πτυχές της αγοράς.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η οικονομική κρίση, ενώ πολλοί πιστεύουν ότι ξεκίνησε το 2008, η ιστορία μας δείχνει πως έχει βαθύτερα στο χρόνο αίτια που φτάνουν στη δεκαετία του 1970. Όταν ξέσπασε η κρίση το 2008, η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπάθησε να αντικαταστήσει το τοξικό χρήμα με δημόσιο χρήμα από τα κράτη – μέλη. Όμως, οι τράπεζες δεν μπορούσαν να διαχειριστούν τις ζημιές και η ύφεση δεν άργησε να έρθει. Έτσι ξεκίνησαν τα στοιχήματα, τα περίφημα CDS (Credit Default Swaps), όπου στοιχημάτιζαν πια χώρα δεν θα μπορεί να αποπληρώσει τα χρέη της. Είναι πλέον κοινή αντίληψη όλων ότι η κρίση επεκτάθηκε στην Ευρώπη εξαιτίας της προβληματικής δόμησης της ευρωζώνης και του προβληματικού μηχανισμού του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

3.7 Η κρίση στην Ελλάδα

Η κρίση είναι αποτέλεσμα μακρών διεργασιών στην οικονομία της χώρας. Τις δεκαετίες 1960-1970 η Ελλάδα είχε μια ικανοποιητική οικονομική πορεία, όπου ισοσκελίζε τα έσοδα και τα έξοδά της. Σταδιακά όμως, για διάφορους κοινωνικούς και πολιτικούς λόγους, τη δεκαετία του 1980 το δημόσιο έλλειμμα εκτινάχθηκε στο 8,1% του ΑΕΠ. Τη δεκαετία αυτή έγιναν οι πετρελαικές κρίσεις που επηρέασαν την παγκόσμια οικονομία. Παράλληλα τα δημόσια έργα και ο ενεργός και μεγάλος δημόσιος τομέας της χώρας οδήγησαν σε διπλασιασμό του ΑΕΠ. Τότε, ήρθαν και οι εκλογές το 1989, όπου οι πολιτικοί προσέλαβαν πολλούς δημόσιους υπαλλήλους και δημιουργώντας μεγάλα έργα για την κάλυψη θέσεων εργασίας διόγκωσαν κι άλλο το υπάρχον πρόβλημα. Από εκεί και πέρα μέχρι σήμερα έχουμε σταδιακή αύξηση του δημόσιου χρέους και του ΑΕΠ, που οδήγησαν σε μείωση των επενδύσεων και αύξηση της κατανάλωσης.

Την 1η Ιανουαρίου 2002 η Ελλάδα, καθώς και οι άλλες έντεκα τότε χώρες της Ευρωζώνης, απέκτησαν κοινό νόμισμα, το ευρώ. Η ένταξη της Ελλάδας στη ζώνη του ευρώ έγινε το 2001 μετά την επιτυχή πορεία σύγκλισης των δημοσιονομικών μεγεθών και την ικανοποίηση κατά τη διάρκεια του 2000 των (τεσσάρων από τα πέντε) κριτηρίων της συνθήκης του Μάαστριχτ. Τα κριτήρια ήταν ο πληθωρισμός, το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης, το δημόσιο χρέος, ο μηχανισμός συναλλαγματικών ισοτιμιών και το μακροπρόθεσμο επιτόκιο δανεισμού. Το ακαθάριστο προϊόν συνέχισε να αυξάνεται με ρυθμούς άνω του ευρωπαϊκού μέσου όρου, εν μέρει λόγω των επενδύσεων σε υποδομές σχετιζόμενες με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, αλλά και λόγω της ευκολίας πρόσβασης σε πιστώσεις για καταναλωτικές δαπάνες. Ωστόσο η Ελλάδα από το 2001 έως και το 2005 βρέθηκε να παραβιάζει το κριτήριο για έλλειμμα κάτω από 3% του Συμφώνου Σταθερότητας (το οποίο έχει σκοπό να διασφαλίζει ότι τα κράτη, μετά την ένταξη στην Ευρωζώνη και την ικανοποίηση των κριτηρίων του Μάαστριχτ, συνεχίζουν να τα τηρούν).

Όσπου το 2009 το εξωτερικό χρέος της Ελλάδας ανήλθε σε ποσοστό 82,5% του ΑΕΠ. Από τα τέλη του 2009 και αρχές 2010, εξαιτίας συνδυασμού διεθνών (οικονομική κρίση) και τοπικών (ανεξέλεγκτες δαπάνες κατά την περίοδο μέχρι τις εκλογές του 2009) παραγόντων, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, καθώς έχει το δεύτερο μεγαλύτερο ετήσιο έλλειμμα κρατικού προϋπολογισμού και το δεύτερο μεγαλύτερο δημόσιο χρέος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το 2009 τα επιτόκια των

προθεσμιακών συμβολαίων ανταλλαγής πιστωτικού κινδύνου μακροπρόθεσμων ομολόγων πενταετούς διάρκειας της Ελλάδας (CDS) αυξήθηκαν απότομα σε σχέση με τα CDS άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Στη συνέχεια, το 2010, έχουμε την αρχή της δημοσιονομικής κρίσης στην Ευρωζώνη, η οποία εκπορεύτηκε από την επίσημη διαπίστωση των υπερβολικών δημοσιονομικών ελλειμμάτων της χώρας μας και επηρέασε και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα μέσω πολλαπλών διαύλων. Κατά τη διάρκεια μιας δημοσιονομικής κρίσης υποβαθμίζεται η πιστοληπτική αξιολόγηση του κράτους, γεγονός που ακολούθως επηρεάζει και την πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζών. Επιπλέον, η ρευστότητα της οικονομίας μειώνεται, τα μη-εξυπηρετούμενα δάνεια αυξάνονται, οι καταθέσεις νοικοκυριών και επιχειρήσεων μειώνονται και το κράτος αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες στο να ανταπεξέρχεται στις εγγυήσεις που έχει χορηγήσει.

Το πιο σημαντικό είναι αυτό που συνέβη με την απομείωση του δημοσίου χρέους λόγω του PSI και της επαναγοράς ομολόγων το 2012, αυτό που επεκράτησε να ονομάζουμε κούρεμα του χρέους, καθώς οι ελληνικές τράπεζες που κατείχαν ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου στο χαρτοφυλάκιό τους, υπέστησαν ζημίες, οι οποίες απεδείχθησαν περίπου ισόποσες με το ποσό που χρειάστηκε αργότερα για την ανακεφαλαιοποίηση των συστημικά σημαντικών από αυτές. Η δημοσιονομική κρίση επηρέασε ιδιαίτερα τη ρευστότητα, τους ισολογισμούς, αλλά και τα αποτελέσματα των τραπεζών. Αρχικά επηρεάστηκε το ενεργητικό τους, λόγω των ζημιών που υπέστησαν από τα ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου, αλλά και από τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια λόγω της μεγάλης ύφεσης που διαρκεί από τα τέλη του 2008 μέχρι σήμερα. Ταυτόχρονα, εκδηλώθηκε σοβαρή μείωση των καταθέσεων. Επιπλέον, η διατραπεζική αγορά, καθώς και η αγορά για την άντληση κεφαλαίων με την έκδοση ομολόγων παρέμειναν «κλειστές» για τις ελληνικές τράπεζες, με αποτέλεσμα την περαιτέρω επιδείνωση της ρευστότητάς τους. Μόλις τον Μάρτιο του 2014 κατορθώνουν τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα να επιστρέψουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με το ύψος του δημοσίου και εξωτερικού χρέους, τα προβλήματα οργάνωσης και γραφειοκρατίας που ταλανίζουν τη χώρα μας, καθώς και την χαμηλή ανταγωνιστικότητά της οδήγησαν στον δανεισμό, στη λύση του μνημονίου και στη σημερινή δύσκολη κατάσταση.

3.8 Ο τραπεζικός τομέας επηρεάζεται από την κρίση

Η οικονομική κρίση επηρέασε άμεσα το τραπεζικό σύστημα όλης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν έχουν τη δυνατότητα άσκησης νομισματικής πολιτικής, ούτε και το περιθώριο υποτίμησης του νομίσματός τους. Αρχικά, η οικονομική κρίση επηρεάζει τις τράπεζες μέσω της κατακόρυφης αύξησης των επισφαλών απαιτήσεων όπως τις μετοχές, τα δάνεια και τα ομόλογα. Όταν μια επιχείρηση ή ένα νοικοκυριό δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του δανείου του, η τράπεζα είναι που πλήττεται άμεσα. Το δεύτερο σημαντικό πρόβλημα σε σχέση με τον τραπεζικό τομέα, που επηρεάζει η κρίση είναι οι καταθέσεις του ιδιωτικού τομέα. Λόγω της κρίσης, ο κόσμος καταφεύγει σε εκροή καταθέσεων, για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του και μειώνονται έτσι τα αποθεματικά των τραπεζών. Επιπρόσθετα, όλα αυτά δημιουργούν αναταράξεις στην διατραπεζική αγορά και επηρεάζεται το κόστος χρηματοδότησης των πιστωτικών ιδρυμάτων και η ρευστότητά τους. Εφόσον μειώνεται η οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων ή των νοικοκυριών, μειώνεται και η διατραπεζική πίστωση και οι τράπεζες αναζητούν αποθέματα από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα με αποτέλεσμα να χρειάζονται να δανείζονται περισσότερα χρήματα. Άλλη συνέπεια της κρίσης στο τραπεζικό σύστημα είναι η μείωση του μετοχικού κεφαλαίου των τραπεζών και κατά συνέπεια η αξία τους στο χρηματιστήριο. Όλα αυτά, τέλος, οδηγούν στην όξυνση του ανταγωνισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων. Φυσικά, το μεγαλύτερο και κυριότερο αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης είναι ότι αποτέλεσε την αφορμή για την κρίση χρέους, εξαιτίας της κατοχής ομολογιακών ή άλλων τίτλων κρατικού χρέους.

3.9 Τα προβλήματα των ελληνικών τραπεζών

Οι ελληνικές τράπεζες αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα εν όψη της κρίσης. Αρχικά, έγινε ανάληψη μεγάλων ποσών καταθέσεων εξαιτίας του φόβου του απλού κόσμου για την πορεία της Ευρωπαϊκής και κατ'επέκταση της ελληνικής οικονομίας. Πρόβλημα αποτελεί και το μεγάλο μερίδιο των κρατικών ομολόγων στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια, που το 2011 ήταν περίπου 60 δις ευρώ. Το πρόβλημα ρευστότητας, η μεγάλη εξάρτηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα που αποτελεί την κύρια πηγή χρηματοδότησης και οι σοβαρές πιέσεις από το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων (PSI) και το ενδεχόμενο για

μεγαλύτερο κούρεμα του δημόσιου χρέους δημιούργησαν πρόβλημα στις ελληνικές τράπεζες, γιατί δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν τέτοια ξαφνική και απρόβλεπτη οικονομική ύφεση. Μεταξύ των άλλων προβλημάτων, σημαντικό πρόβλημα αποτελούν και οι σοβαρές ανάγκες ανακεφαλαιοποίησης μέσω ΤΧΣ-EFSM, παρά τα πακέτα βοήθειας που έχουν ήδη δοθεί, αλλά και η συρρίκνωση των μετοχικών αξιών και των χρηματιστηριακών κεφαλαιοποιήσεων με συνέπεια την δυσχέρεια υλοποίησης μελλοντικών αυξήσεων κεφαλαίου.

Πρόσφατο πρόβλημα αποτελεί η συνεχής αύξηση του ποσοστού των μη εξυπηρετούμενων δανείων σε σχέση με το σύνολο των δανείων. Η οικονομική ύφεση και η συνεχιζόμενη και αυξανόμενη φορολογία οδηγούν στην μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και στην αδυναμία των νοικοκυριών να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους. Αυτό οδηγεί στην αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Συγκεκριμένα, το 2012 σύμφωνα με την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια έφταναν στο ύψος των 50 δις ευρώ. Τα προβλήματα ρευστότητας οδήγησαν στην μείωση της χρηματοδότησης των τραπεζών. Συνέπεια της μείωσης αυτής είναι η μείωση του δείκτη ιδιωτικής οικονομικής δραστηριότητας, που θα οδηγήσει σε σημαντική συρρίκνωση του ΑΕΠ της χώρας. Αυτό θα επηρεάσει αρνητικά και την αγορά εργασίας και θα αυξηθεί η ανεργία.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, για να επιβιώσουν οι τράπεζες από την κρίση και να σταθεροποιηθούν τόσο ώστε να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες καταστάσεις που θα έρθουν, στρέφονται στην ενδυνάμωση του εσωτερικού της επιχείρησής τους. Καταφεύγουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και στην διεύρυνση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Οι τράπεζες είναι αναγκασμένες να επανακαθορίσουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική, να σχεδιάσουν γρήγορα και έξυπνα εκπαιδευτικά προγράμματα και να προσαρμόσουν άμεσα τους υπαλλήλους τους στη νέα οργανωτική τους δομή, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και για να επιβιώσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο

4.1 Εισαγωγικά

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο είναι ο κυριότερος φορέας εκπαίδευσης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Ξεκίνησε την δράση του το 1986 με τη σύσταση του Τομέα Εκπαίδευσης και από το 1999 μετονομάστηκε σε Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο. Οι σκοποί του ταυτίζονται με τους στόχους της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, που περιλαμβάνουν τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση των ελληνικών τραπεζών μέσω της αναβάθμισης των ανθρώπινων πόρων τους. Βασικός στόχος του είναι η συμβολή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των επαγγελματικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ιδιαίτερα στην δύσκολη οικονομική περίοδο της παγκόσμιας κρίσης που διανύουμε, οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να βρουν τρόπους να ανταγωνιστούν τις αντίστοιχες τράπεζες σε παγκόσμιο επίπεδο. Άλλος στόχος είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω ενός ολοκληρωμένου προγράμματος σπουδών, που καλύπτει πολλά επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων και περιλαμβάνει πολλά αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα. Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο επιδιώκει να εξασφαλιστούν οι πραγματικές ανάγκες της κάθε τράπεζας και φροντίζει να αξιολογηθούν τα αποτελέσματά της. Έτσι, προσαρμόζει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις κάθε τράπεζας.

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο λειτουργεί από τα πρώτα βήματά του ως Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης και έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου 1, πιστοποιημένο από τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Για αυτό διαθέτει διαπίστευση σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο για προγράμματα και εξεταστικές διαδικασίες και επιδιώκει τη διεύρυνσή της. Από το 1991 συμμετέχει στο European Bank Training Network και εκπροσωπεί 45 τραπεζικά ινστιτούτα ανά τον κόσμο. Συμβάλλει στη διαμόρφωση των ευρωπαϊκών θέσεων σε θέματα επαγγελματικών προσόντων στην επαγγελματική εκπαίδευση του χρηματοπιστωτικού τομέα. Από το 1986 καθιέρωσε σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Αιγαίου το θεσμό της θερινής πρακτικής εξάσκησης

φοιτητών σε τραπεζικά καταστήματα. Συμμετέχει από το 1998 στη διαμόρφωση κύκλου μεταπτυχιακών σπουδών στην Τραπεζική του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Υπήρξε ο κύριος φορέας εκμάθησης του ευρώ στα τραπεζικά στελέχη κατά τη διάρκεια της τριετούς προετοιμασίας της χώρας μας.

Επίσης, διατηρεί τακτική επαφή με ομόλογα ινστιτούτα άλλων χωρών και παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις και τις αλλαγές στον τομέα της εκπαίδευσης. Στόχος αυτής της εκπαίδευσης είναι η σωστή επιλογή προσωπικού. Στην Ελλάδα είναι ο μοναδικός φορέας για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στηρίζει τη δραστηριότητά του στις προτάσεις του εκάστοτε εκπαιδευτικού συμβουλίου και στο έργο της Διατραπεζικής Επιτροπής Εκπαίδευσης. Η τεχνογνωσία των στελεχών της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με τη βοήθεια των εκπροσώπων των τραπεζών στις πολυάριθμες διατραπεζικές επιτροπές της, προσδίδει στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα συγκριτικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών και θέτει κανόνες που ρυθμίζουν τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Βέβαια, το ινστιτούτο δεν απευθύνεται μόνο σε τραπεζικούς οργανισμούς αλλά σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση ή ιδιώτη επαγγελματία που αναζητά μια σχετική εκπαίδευση. Παρέχει επίσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, από το 1995, σε ενδιαφερόμενους και το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα περιλαμβάνει συναντήσεις σε αίθουσες και ειδικά σχεδιασμένα εγχειρίδια. Τα τελευταία χρόνια συνεργάζεται με τα τραπεζικά συστήματα της Βαλκανικής, της Παρευξείνιας περιοχής και της Ανατολικής Μεσογείου. Συμμετέχει στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα Financial Services Sector Triple E Qualifications, διοργανώνει σεμινάρια στο Κάιρο για τον εσωτερικό έλεγχο, συμμετέχει στο Mediterranean Training Alliance μαζί με άλλους τέσσερις εκπαιδευτικούς φορείς από ισάριθμες Ευρωπαϊκές χώρες. Επίσης συνεργάζεται με την Ένωση Τραπεζών Γεωργίας για τη δημιουργία τραπεζικού ινστιτούτου στην Τιφλίδα και την παροχή απαραίτητου εκπαιδευτικού υλικού. Από το 2010 στηρίζει με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα τις βασικότερες τράπεζες της Τουρκίας.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι πολλές και θα τις δούμε παρακάτω αναλυτικά. Αρχικά, σχεδιάζει και υλοποιεί διατραπεζικά προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα του χρηματοπιστωτικού τομέα. Σχεδιάζει και εφαρμόζει προγράμματα ενδοτραπεζικής και ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ακόμα, διοργανώνει εξετάσεις και διαγωνισμούς για επενδυτικές υπηρεσίες και ασφαλιστικές διαμεσολαβήσεις, διοργανώνει ημερίδες, ενημερώσεις συνεδριών και συναντήσεων εργασίας. Ακόμα, οι εκπαιδευτές του προγράμματος συγγράφουν, εκδίδουν και

μοιράζουν εκπαιδευτικά εγχειρίδια, που τα παρέχουν στην εκάστοτε τράπεζα ή εταιρεία, με στόχο την αποτελεσματικότητα όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε επίκαιρα και σημαντικά θέματα του χρηματοοικονομικού χώρου.

4.2 Εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει δημιουργήσει το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Στο πρόγραμμα για την εμπορική τραπεζική, για την επενδυτική τραπεζική και για την ασφαλιστική διαμεσολάβηση. Με τη σειρά τους τα προγράμματα αυτά χωρίζονται σε άλλες υποκατηγορίες. Το πρώτο εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει την ανώτατη επαγγελματική εκπαίδευση των στελεχών των εμπορικών τραπεζών, τους τρόπους διοίκησης αυτών των τραπεζών, τις τραπεζικές διεργασίες και τις βασικές και θεμελιώδεις γνώσεις τραπεζικής. Το πρόγραμμα για την επενδυτική τραπεζική περιλαμβάνει την ανώτατη επαγγελματική εκπαίδευση των στελεχών, τη διοίκηση επιχειρήσεων και επενδύσεων, τις επενδυτικές υπηρεσίες και τις θεμελιώδεις γνώσεις επενδυτικής τραπεζικής. Το τελευταίο πρόγραμμα της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης περιλαμβάνει τις ασφαλιστικές και επενδυτικές υπηρεσίες, τα ασφαλιστικά προϊόντα και τις βασικές γνώσεις ασφαλιστικής διαμεσολάβησης.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα χωρίζεται και σε επιμέρους θεματικές ενότητες, που θα τις δούμε αναλυτικά παρακάτω :

- Θεμελιώδεις γνώσεις και δεξιότητες εμπορικής τραπεζικής
- Τραπεζικά προϊόντα και εργασίες
- Καταπολέμηση χρηματοοικονομικού εγκλήματος
- Θέματα ασφαλείας
- Θέματα θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου
- Θέματα κεφαλαιακής επάρκειας
- Διαχείριση Κινδύνων
- Εσωτερικός έλεγχος
- Θέματα τραπεζικής διοίκησης

4.3 Επιμέρους εκπαιδευτικά προγράμματα

Σχετικά με τις βασικές γνώσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα, το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, έχει σχεδιάσει και χρησιμοποιεί τρία βασικά προγράμματα :

1. Βασική εκπαίδευση νέων υπαλλήλων
2. Βασικές τραπεζικές σπουδές
3. European Foundation Certificate in Banking

Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν συνδυασμό σεμιναρίων και ημερίδων με θεματολογία τις βασικές αρχές λιανικής τραπεζικής, εισαγωγή στη Βασιλεία II, ειδικά θέματα χορηγήσεων, στεγαστικά δάνεια, αρχές γενικής λογιστικής, τον ενιαίο χώρο πληρωμών σε ευρώ, τη νέα αρχιτεκτονική του διεθνούς και ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος, αγγλική τραπεζική ορολογία, γραπτή επικοινωνία και έκφραση, σεμινάρια πιστοποίησης α1 και προετοιμασία για εξετάσεις πιστοποίησης διαμεσολαβητών στην ασφάλιση. Με αυτό το πρόγραμμα προσπαθούν να καλύψουν τις βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες που χρειάζονται οι υπάλληλοι, αλλά και τις βασικές γνώσεις που χρειάζονται για να εργαστούν στον χρηματοπιστωτικό τομέα, εφόσον έτσι εμβαθύνουν πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους, χωρίς να στηρίζονται στις γενικές γνώσεις που έχουν όλοι λάβει από το πανεπιστήμιο που έχουν τελειώσει.

Ακόμα, το ελληνικό ινστιτούτο δημιούργησε προγράμματα για τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες. Αρχικά σχεδίασαν τα εξής προγράμματα :

1. Τραπεζική Ακαδημία
2. Τραπεζικά Προϊόντα Πρώτης Ανάγκης
3. Τραπεζική Διοικητική
4. Διαχείριση Λειτουργίας
5. Διαχείριση Υποκαταστήματος
6. Προετοιμασία για εξετάσεις πιστοποίησης επενδυτικών συμβούλων
7. Τραπεζική και χρηματοοικονομική διοίκηση

Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν σεμινάρια με θέμα τα αξιόγραφα, τις πιστοδοτήσεις προς επιχειρήσεις, αποτροπή κι αντιμετώπιση ξεπλύματος χρήματος, εταιρική χρηματοδότηση, βασιλεία II- η μέθοδος των εσωτερικών διαβαθμίσεων, παροχή επενδυτικών συμβούλων, παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, εσωτερικός έλεγχος για επιθεωρητές, έλεγχος εγγράφων βάσει ενεργών πιστώσεων, τους νέους κανόνες για

τις πιστώσεις- ΟΣΠ 600, διεθνή λογιστικά πρότυπα, ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, επιχειρηματικές χορηγήσεις, εξέταση εγγράφων σύμφωνα με ενέγγυες πιστώσεις, διαχείριση εμπλοκών χρηματοδοτικής μίσθωσης, διαχείριση καθυστερήσεων- εμπλοκών, ανάλυση ισολογισμών και αξιολόγηση ποσοτικών στοιχείων επιχείρησης / αριθμοδείκτες, βασικές νομικές γνώσεις, πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοοικονομικού συστήματος της τρομοκρατίας, ομοιόμορφοι κανόνες κάλυψης μεταξύ τραπεζών, οικονομικά για μη οικονομολόγους, αναγνώριση πλαστών χαρτονομισμάτων, επιταγή: θεωρητική και πρακτική προσέγγιση, διαχείριση και αναδιάρθρωση προβληματικών πιστοδοτήσεων, διάγνωση συθεντικότητας εγγράφων, ρύθμιση οφειλών υπερχρεωμένων φυσικών προσώπων, έλεγχος, πρόληψη και καταπολέμηση της απάτης, χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων – μεθοδολογία και πρακτική, υπηρεσίες πληρωμών στην εσωτερική αγορά και ανάλυση βασικών διατάξεων του ν.3862/2010.

Από την άλλη πλευρά έχουν σχεδιάσει ειδικά σεμινάρια για το πρόγραμμα της διοίκησης χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τα σεμινάρια αυτά είναι τα: επιχειρηματική ηθική, ασφάλεια τραπεζών, οργάνωση και τεχνικών πωλήσεων, αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, ανάπτυξη διοικητικού προφίλ, τραπεζικό μάρκετινγκ – επιχειρηματικά σχέδια, ανάπτυξη διοικητικού προφίλ, ηγεσία και διοίκηση, διαχείριση ποιότητας στον τραπεζικό χώρο, η ΠΔ/ΤΕ για την προσέγγιση εσωτερικών διαβαθμίσεων, ΔΠΧΠ για στελέχη του τομέα πιστωτικής ανάλυσης, διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Τα παραπάνω προγράμματα σχεδιάζονται μετά από στενή συνεργασία των ειδικών του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου και της εκάστοτε τράπεζας ή επιχείρησης, έτσι ώστε να καλύπτουν στοχευμένα τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ομάδας εκπαιδευόμενων. Τα τελευταία χρόνια το ινστιτούτο έχει σχεδιάσει και υλοποιήσει προγράμματα για τις παρακάτω τράπεζες και επιχειρήσεις: Αγροτική Τράπεζα, Διεθνική, Εθνική Τράπεζα, Εθνική Ασφαλιστική, Ελληνική Τράπεζα, Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, Ελληνικά Χρηματιστήρια ΑΕ, Λαϊκή Τράπεζα, Συνεργατική Τράπεζα Κύπρου, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, Τράπεζα Αττικής, Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα Κύπρου, Τράπεζα Πειραιώς, Aegean Baltic Bank, Alpha Bank, Citibank, Emporiki Bank, Euro bank EFG, Euro bank Cards, FBB-First Business Bank, Fortis Bank, Geniki Bank, GMAC, HSBC, IBM, Marfin Egnatia Bank, Microsoft Hellas, Millennium Bank, Nova Bank, Omega Bank και Probank.

4.4 Θεματικές ενότητες

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο έχει χωρίσει τα εκπαιδευτικά του προγράμματα σε θεματικές ενότητες. Ως ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση έχει εντοπίσει τα βασικά εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι απαραίτητα και απαιτούνται από τα τραπεζικά πιστωτικά ιδρύματα για τους νέους υπαλλήλους. Βέβαια, μπορεί κάποιος να παρακολουθήσει και μόνος του αυτές τις θεματικές ενότητες, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του, αλλά οι επιχειρήσεις και οι τράπεζες οργανώνουν συλλογικά σεμινάρια για τους νέους κυρίως υπαλλήλους τους, αναλαμβάνοντας όλα τα έξοδα, με σκοπό να αποζημιωθούν μελλοντικά. Το ινστιτούτο σε συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα, έχει δημιουργήσει συγκεκριμένα εγχειρίδια για κάθε ενότητα και έχει χωρίσει τις ενότητες σε διδακτικές ώρες.

Οι θεματικές αυτές ενότητες λειτουργούν ως μία επιπλέον γνώση για τους υπαλλήλους και οι γνώσεις που λαμβάνουν τους βοηθάνε να αντιμετωπίσουν την καθημερινότητα στη δουλειά τους και τις δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν, αφού συνδυάζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις με δεξιότητες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές. Στο τέλος των σεμιναρίων δίνονται πιστοποιήσεις επαγγελματικής επάρκειας για τις επενδυτικές υπηρεσίες και την ασφαλιστική διαμεσολάβηση και πιστοποιήσεις γνώσεων για τα προγράμματα: CertIFR – Εισαγωγή στα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, European Foundation Certificate in Banking, Η κανονιστική συμμόρφωση στις τράπεζες, HBA – ALBA MBA in Banking.

4.4.1 Θεμελιώδεις γνώσεις και δεξιότητες της εμπορικής τραπεζικής

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο και άλλα 18 μέλη του EBTN (European Banking and Financial Services Training Association) συνεργάζονται επί τρία χρόνια για να αναπτύξουν το ευρωπαϊκό πιστοποιητικό θεμελιωδών τραπεζικών σπουδών EFCB. Το EFCB αποτελεί το σημαντικότερο εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για όλους τους εργαζόμενους σε πιστωτικά ιδρύματα, αλλά και για απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με αντικείμενο σχετικό με τις τράπεζες. Το πρόγραμμα εστιάζει στην άρρηκτη σχέση της πελατείας με τις τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα. Παρέχει πληροφορίες στους

εκπαιδευόμενους σχετικά με το οικονομικό και νομισματικό περιβάλλον που διέπει τις τράπεζες και βασικές γνώσεις τραπεζικής, μάρκετινγκ και μάνατζμεντ.

Συγκεκριμένα, η θεματολογία του προγράμματος χωρίζεται σε υποενότητες, που περιλαμβάνουν τα βασικά εννοιολογικά και μεθοδολογικά νομικά θέματα, ζητήματα δομής και σχέσης κοινοτικού και εθνικού δικαίου, νομικά θέματα καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων, νομικά θέματα χρηματοδοτικών εργασιών, νομικά θέματα μεσολαβητικών ενεργειών, δίκαιο τραπεζικής επιχείρησης, ηλεκτρονικό χρήμα, σχέση τράπεζας – πελάτη, δικαιοπραξίες. Επιπλέον, υπάρχει χωριστή υποενότητα για τα θέματα συναλλαγών, όπως είναι ο ενιαίος χώρος πληρωμών σε ευρώ και η ελληνική νομοθεσία για τις πληρωμές, χειρισμός του on-line συστήματος του Τειρεσίας, αξιόγραφα, η επιταγή: συναλλαγματική, πιστωτική, εξασφαλιστική και φορολογική λειτουργία. Επιπρόσθετη υποενότητα είναι η χρηματοοικονομική ανάλυση με θεματολογία τη χρηματοοικονομική ανάλυση επιχειρήσεων, το ειδικό εργαστήριο EXCEL, χρηματοοικονομικές εφαρμογές και χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων. Η υποενότητα της λογιστικής έχει ως θεματολογία τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, γενική λογιστική, ανάλυση ισολογισμών – αξιολόγηση ποσοτικών στοιχείων – αριθμοδείκτες, διεθνή λογιστικά πρότυπα (IAS/IFRS), πιστοποίηση CertIFR, χρηματοοικονομική αξιολόγηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Άλλη υποενότητα είναι το μάνατζμεντ, μάρκετινγκ και τεχνικές πωλήσεις, που ως θεματολογία έχει το μάρκετινγκ στο τραπεζικό κατάστημα, σχεδιασμό διαδικασιών και συστημική προσέγγιση στη διαχείριση αλλαγών, αποτελεσματικές πωλήσεις, ποιοτική εξυπηρέτηση, συμβουλευτική πώληση σε τρία στάδια, μάνατζμεντ του χρόνου και της ανθρώπινης ενέργειας, ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων τραπεζικών στελεχών. Τέλος, την τελευταία υποενότητα αποτελεί η επαγγελματική επικοινωνία στην ελληνική και αγγλική γλώσσα με σεμινάρια στην γραπτή επικοινωνία με θέματα ορθογραφίας και γραμματικής, συμπύκνωση κειμένου και τραπεζικά και χρηματοοικονομικά αγγλικά.

Η κάθε χώρα φυσικά προσαρμόζει το εγχειρίδιο στα δικά της δεδομένα, ανάλογα με το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον που διέπει την κάθε χώρα. Στη χώρα μας προγραμματίζεται η αναθεωρημένη έκδοση του εγχειριδίου «Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές, Β΄ έκδοση» όπου θα έχουν ενσωματωθεί οι πλέον πρόσφατες εξελίξεις στον χρηματοπιστωτικό κλάδο από το 2010 και μετά. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, εκτός από το εγχειρίδιο, περιλαμβάνει τις σημειώσεις των εισηγητών και απαιτεί 120 ώρες παρακολούθησης.

4.4.2 Τραπεζικά προϊόντα και εργασίες

Σε αυτή τη θεματική ενότητα οι εκπαιδευόμενοι αρχικά μαθαίνουν για τις καταθέσεις και για τα προϊόντα άντλησης κεφαλαίων, είτε καταθετικά είτε επενδυτικά. Δεύτερη υποενότητα είναι οι χρηματοδοτήσεις με μια ευρύτερη θεματολογία, όπως είναι η καταναλωτική πίστη, δάνεια και κάρτες: θεωρητική και πρακτική προσέγγιση, ενυπόθηκη πίστη, στεγαστικά δάνεια I & II, αξιολόγηση πιστοδοτικών αιτημάτων επιχειρήσεων, πιστωτικοί κίνδυνοι, διαχείριση καθυστερήσεων, ειδικά θέματα χρηματοδοτήσεων, δανείων και εγγυητικών επιστολών, σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης προβληματικού και ληξιπρόθεσμου χαρτοφυλακίου λιανικής τραπεζικής, δυναμική διαχείριση χαρτοφυλακίου και σημασία του collateral management, τεχνικές αναδιάρθρωσης επιχειρηματικών δανείων, λιανική τραπεζική στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης και νομικά θέματα διασυννοριακού τραπεζικού δανεισμού.

Άλλη ενότητα αποτελούν οι υπηρεσίες και τα συστήματα πληρωμών, με κύριο διδακτικό θέμα τις υπηρεσίες πληρωμών στην εσωτερική αγορά και ανάλυση βασικών διατάξεων του ν.3862/2010. Στη συνέχεια, η υποενότητα του διεθνές εμπόριου περιλαμβάνει θέματα όπως το εξωτερικό εμπόριο, Incoterms 2010, τους ομοιόμορφους κανόνες για τις εγγυητικές επιστολές σε πρώτη ζήτηση (Αναθεώρηση 2010, Έκδοση ΔΕΕ αρ. 758), τις αξίες ως μέσα διασφάλισης στο διεθνές εμπόριο – σύγχρονη τεχνική και κανόνες, την ενέγγυο πίστωση ως μέσο διασφάλισης συναλλαγών του διεθνούς εμπόριου. Ακόμα, επόμενη ενότητα αποτελούν οι άλλες τραπεζικές εργασίες, που περιλαμβάνουν εγγυητικές επιστολές εσωτερικού και εξωτερικού.

4.4.3 Καταπολέμηση Χρηματοοικονομικού Εγκλήματος

Αυτή η ενότητα είναι πολύ σημαντική για τις τράπεζες, γιατί οι υπάλληλοι πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίσουν τους κινδύνους που ενέχουν οι εργασίες τους. Για αυτό, το πρόγραμμα τους προετοιμάζει για την ορθή διάγνωση της αυθεντικότητας εγγράφων, την αναγνώριση παραχαραγμένων και τα κριτήρια καταλληλότητας των χαρτονομισμάτων, τον έλεγχο της απάτης, τον έλεγχο, την πρόληψη και την καταπολέμηση της απάτης, την αποτροπή ξεπλύματος βρώμικου χρήματος στην πράξη, την αποτροπή ξεπλύματος

χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, το ξέπλυμα χρήματος στις τραπεζικές εργασίες.

4.4.4 Θέματα Ασφαλείας

Οι εκπαιδευόμενοι σε αυτή την ενότητα μαθαίνουν να διαχειρίζονται με ασφάλεια τα πληροφοριακά συστήματα, ενημερώνονται για το σχέδιο επαναλειτουργίας μετά από καταστροφικό γεγονός, σχεδιάζουν με ασφάλεια τα data centers και μαθαίνουν την βασική ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων για μη τεχνικούς. Συγκεκριμένα, οι υποενότιες εστιάζουν στην ασφάλεια των τραπεζικών πληροφοριακών υποδομών και συστημάτων, την διαβάθμιση, την ακεραιότητα και διαθεσιμότητα των ευαίσθητων τραπεζικών δεδομένων, την προστασία και προσβασιμότητα των ευαίσθητων τραπεζικών δεδομένων, τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της προστασίας των πληροφοριακών συστημάτων και των ευαίσθητων δεδομένων ενός τραπεζικού οργανισμού, αναγνώριση, εκτίμηση και διαχείριση κινδύνων σχετικών με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού, τις πιθανές απειλές και την κακόβουλη εκμετάλλευση των αδυναμιών ενός συστήματος, την ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων όσον αφορά τις διαδικασίες ασφάλειας και τα πρότυπα συμμόρφωσης του οργανισμού, το πρότυπο συμμόρφωσης PCI (Payment Card Industry).

4.4.5 Θέματα Θεσμικού και Κανονιστικού Πλαισίου

Οι εκπαιδευτές εστιάζουν σε θέματα του ευρωπαϊκού συστήματος χρηματοπιστωτικής εποπτείας και στην Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών. Η θεματολογία εστιάζει στις πηγές του νέου θεσμικού πλαισίου και στη νομική τους βάση, στη σύνθεση και στις γενικές διατάξεις που ισχύουν. Ακόμα, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν για το νομικό καθεστώς και τα όργανα της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών, το πεδίο δράσης της, τα καθήκοντα και τις εξουσίες της και την ένταξή της στο θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4.4.6 Θέματα Κεφαλαιακής Επάρκειας

Σε αυτή τη θεματική ενότητα, οι εκπαιδευόμενοι ασχολούνται με ποικίλα θέματα και επιμέρους υποενότητες όπως είναι η Βασιλεία II για στελέχη καταστημάτων, για την τυποποιημένη προσέγγιση, για τον πυλώνα II, οι πιστοληπτικές διαβαθμίσεις στην εφαρμογή της τυποποιημένης προσέγγισης, η προσέγγιση των εσωτερικών διαβαθμίσεων και πρακτικές μέτρησης πιστωτικού κινδύνου στο πλαίσιο της εφαρμογής της προσέγγισης των εσωτερικών διαβαθμίσεων, η προσέγγιση για τον υπολογισμό κεφαλαιακών απαιτήσεων για τον κίνδυνο αγοράς του χαρτοφυλακίου συναλλαγών, ο πιστωτικός κίνδυνος, reporting & Βασιλεία II, η άσκηση προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων – stress testing, η εισαγωγή στην Βασιλεία III.

4.4.7 Διαχείριση Κινδύνων και Πιστωτικός Κίνδυνος

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο με αυτή την ενότητα προσπαθεί να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται πιστωτικούς κινδύνους και προβλήματα δανείων, οι εργαζόμενοι διδάσκονται τα συστήματα έγκαιρης διάγνωσης και διασφάλισης πιστωτικού κινδύνου, μαθαίνουν τα σημεία συναγερμού που εμφανίζουν πιστοδοτημένες επιχειρήσεις και τους τρόπους διασφάλισης των κινδύνων και κάνουν πρακτική εφαρμογή κανόνων διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου. Ακόμα, μαθαίνουν να διαχειρίζονται τον κίνδυνο των επιτοκίων, το εποπτικό πλαίσιο και τις πρακτικές της αγοράς, εστιάζουν στην πρόληψη και διασφάλιση του λειτουργικού κινδύνου στο τραπεζικό κατάστημα.

4.4.8 Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση

Οι εκπαιδευόμενοι μέσα από αυτή την ενότητα μαθαίνουν για τις βασικές γνώσεις της κανονιστικής συμμόρφωσης, την οργάνωση μονάδας και την καταπολέμηση του ξεπλύματος χρήματος, εκπαιδευοντας, επίσης, σε ειδικά θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης I & II. Επίσης, αναλύουν τη μεθοδολογία και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, τον σύγχρονο εσωτερικό έλεγχο, τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, την διενέργεια ελέγχου βάσει των

κινδύνων, κάνουν αξιολόγηση στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου, ελέγχουν τη μονάδα διαχείρισης διαθεσίμων και τέλος κάνουν εισαγωγή στον έλεγχο συστημάτων πληροφορικής (IS audit).

4.4.9 Θέματα Τραπεζικής Διοίκησης

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο για τη θεματική ενότητα της τραπεζικής διοίκησης έχει ορίσει ως υποενότητες αρχικά το ρόλο των γεωγραφικών πληροφοριακών συστημάτων στις τράπεζες και τη διοργάνωση επιχειρηματικών εκδηλώσεων. Στη συνέχεια εμβαθύνουν στη σωστή εξυπηρέτηση πελατών και μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους να σχεδιάζουν σωστά την επιχειρηματική στρατηγική των τραπεζών. Άλλη θεματολογία που καλύπτουν είναι η κοστολόγηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης εστιάζουν στη πρόβλεψη της επιχειρηματικής πτώχευσης και στην αντιμετώπισή της στην τραπεζική πρακτική. Τέλος, μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους να σχεδιάζουν με στρατηγική το μάρκετινγκ που ασκούν τα επιτελικά στελέχη.

4.4.10 Σπουδές στην Τραπεζική Διοίκηση

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο σε συνεργασία με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών έχει δημιουργήσει για το κολλέγιο ALBA, το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «MBA in Banking». Το πρόγραμμα έχει διάρκεια ως 48 μήνες για τους εργαζόμενους και ως 12 μήνες για αυτούς που το παρακολουθούν σε πλήρες ωράριο. Το πρόγραμμα απευθύνεται κυρίως σε αυτούς που δουλεύουν ήδη ως υψηλόβαθμα στελέχη τραπεζών, αφού τα μαθήματα στοχεύουν στην ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων και της τραπεζικής διοίκησης. Συνεργάζονται με πανεπιστημιακούς καθηγητές και αλλάζουν τα μαθήματα ανά ακαδημαϊκό έτος, προσαρμόζοντάς τα στην οικονομική και εργασιακή πραγματικότητα.

4.5 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Μέσα από τα εξ αποστάσεως προγράμματα εκπαίδευσης, το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο στοχεύει να προσφέρει υψηλές γνώσεις σε εργαζόμενους τραπεζών, που μένουν σε απομακρυσμένες περιοχές. Αυτά τα προγράμματα διευκολύνουν την ταυτόχρονη εκπαίδευση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων, χωρίς να υφίστανται οι τράπεζες το κόστος της μετακίνησης των εργαζομένων σε κάποια μεγάλη πόλη ή την απουσία του προσωπικού τους για πολλές μέρες. Ακόμα, οι υπάλληλοι μπορούν να ρυθμίζουν οι ίδιοι τον προσωπικό τους χρόνο για να μελετούν, αρκεί να τηρούν τις προθεσμίες υποβολής των εργασιών τους.

Έχουν δημιουργήσει τέσσερα εξ αποστάσεως προγράμματα τα οποία είναι:

1. Γενική λογιστική και αρχές ανάλυσης οικονομικών καταστάσεων
2. Ο ενιαίος χώρος πληρωμών σε ευρώ (sepa) & η ελληνική νομοθεσία για τις πληρωμές
3. Αποτροπή ξεπλύματος χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας
4. Τραπεζικό απόρρητο

Στο πρώτο σεμινάριο, στόχο έχουν να παρουσιάσουν τις κύριες λογιστικές έννοιες και τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι λογαριασμοί που δίνουν πληροφορίες για τα δεδομένα των επιχειρήσεων, να αναλυθούν οι λογιστικές καταστάσεις ως προς τον τρόπο σύνταξης και το περιεχόμενό τους και να δοθούν στους συμμετέχοντες τα βασικά εργαλεία ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της δυναμικής των επιχειρήσεων. Με το δεύτερο σεμινάριο, στοχεύουν στην συστηματοποιημένη γνώση σε ό,τι αφορά την πλήρη κατανόηση του γεωγραφικού, αντικειμενικού και προσωπικού πεδίου εφαρμογής του Sepa, την κατανόηση του ρόλου των ευρωπαϊκών τραπεζών, το κανονιστικό πλαίσιο των πληρωμών και την αντιμετώπιση ζητημάτων ερμηνείας του κανονιστικού πλαισίου.

Στο τρίτο σεμινάριο, στοχεύουν στην συστηματοποιημένη γνώση σε ό,τι αφορά το φαινόμενο του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, το εθνικό κανονιστικό πλαίσιο και τις συναφείς διατάξεις του διεθνούς και κοινοτικού πλαισίου, το ρόλο των ευρωπαϊκών τραπεζών στην καταπολέμηση του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, τις τυπολογίες και τις πρακτικές πτυχές καταπολέμησης της νομιμοποίησης εγκληματικών εσόδων και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και την αντιμετώπιση ζητημάτων ερμηνείας του

κανονιστικού πλαισίου. Ακόμα, ασχολούνται με πρακτικά θέματα που αφορούν το προσωπικό των πιστωτικών ιδρυμάτων κατά την εφαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας. Τελειώνοντας, με το σεμινάριο του τραπεζικού απορρήτου έχουν ως στόχο να προσφερθούν γνώσεις σχετικά με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο του τραπεζικού απορρήτου, την αντιμετώπιση ζητημάτων ερμηνείας του θεσμικού πλαισίου σε σύνδεση με πραγματικές περιπτώσεις της συναλλαγματικής καθημερινότητας (case studies) και τους πρακτικούς χειρισμούς που αφορούν την ισχύ του απορρήτου, αλλά και τις άρσεις/εξαιρέσεις του.

Ακόμα, οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιασμένα αποκλειστικά για την περιφέρεια στις εξής πόλεις: Αλεξανδρούπολη, Βόλο, Ηράκλειο, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Λάρισα, Πάτρα και Χανιά με θεματολογία όπως χειρισμός του on-line συστήματος του Τειρεσία, λήψη και διαβίβαση εντολών σε κινητές αξίες, λήψη και διαβίβαση εντολών σε παράγωγα προϊόντα, παροχή εκπαιδευτικών συμβουλών.

4.6 Webinar – Σεμινάριο μέσω διαδικτύου

Τα Web-based seminar είναι σεμινάρια μέσω διαδικτύου που εισήγαγε το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο από το 1996. Είναι σεμινάρια όπου ο εκπαιδευόμενος επιλέγει το χρόνο και τον τόπο που θα τα παρακολουθήσει ρυθμίζοντάς τα ανάλογα με τις υποχρεώσεις του. Παρέχεται πρόσβαση στους εκπαιδευόμενους σε συγκεκριμένο πρόγραμμα και εκπαιδευτικό υλικό μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας, αρκεί να τηρούν τις υποχρεώσεις τους που είναι οι εργασίες, οι μελέτες περιπτώσεων και απάντηση σε ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης.

Έχουν σχεδιαστεί δύο σεμινάρια. Το πρώτο είναι «Πρακτικά Θέματα Προστασίας Καταναλωτή Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών», που έχει ως στόχο την παροχή ενημέρωσης για τις θεμελιώδεις παραδοχές, επιδιώξεις και έννοιες του θεσμικού πλαισίου για την προστασία του καταναλωτή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, τις ειδικότερες ρυθμίσεις και ζητήματα για προϊόντα, τα όργανα και τις διαδικασίες δικαστικής ή εξωδικαστικής επίλυσης καταναλωτικών διαφορών και την παραδειγματική εφαρμογή ζητημάτων σε ενδεικτικές πρακτικές περιπτώσεις χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Το δεύτερο σεμινάριο «Το Νέο Πλαίσιο Διαχείρισης Των Μη Εξυπηρετούμενων Ιδιωτικών Οφειλών- Οι Ρυθμίσεις του Κώδικα Δεοντολογίας του Ν.4224/2013», όπου θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι διατάξεις του κώδικα δεοντολογίας και θα αναλυθεί η

σχέση του κώδικα με τις θεσπιζόμενες για τα πιστωτικά ιδρύματα υποχρεώσεις για τη διαχείριση των ανοιγμάτων σε καθυστέρηση και των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων. Θα αναλύσουν τη διαδικασία επίλυσης καθυστερήσεων, καθώς και τις υποχρεώσεις που θεσπίζονται για τα πιστωτικά ιδρύματα εντός του νέου αυτού πλαισίου.

4.7 Τεχνολογία

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο από πολύ νωρίς πρόβλεψε τις αλλαγές που θα επηρεάσουν τις τράπεζες τις επόμενες δεκαετίες. Αρχικά, με τη διεθνοποίηση των επιμέρους αγορών, στη συνέχεια με την ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και τέλος με την απελευθέρωση των τραπεζικών υπηρεσιών. Τα στελέχη του ΕΤΙ αντιλήφθηκαν από την αρχή, ότι για να γίνουν ανταγωνιστικοί οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στην τεχνολογία. Αν αναβαθμίσουν τα πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα μέσω software, hardware, της τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας, όπως και τις τεχνικές σχεδιασμού και εφαρμογής συστημάτων, θα μπορέσουν να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Η σημασία της πληροφορικής για τις τράπεζες γίνεται φανερή με τη διαδικασία παραγωγής των τραπεζικών εργασιών. Η διαδικασία της παραγωγής μιας τράπεζας αποτελείται από τις συνολικές ενέργειες για την επεξεργασία των πληροφοριών και συγκεκριμένα από την ποιότητα της παρεχόμενης πληροφορίας. Για όλα αυτά, η τεχνολογία παίζει τον πρώτιστο ρόλο στον σχεδιασμό μιας τράπεζας και ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η μεγάλη αλλαγή επήλθε τη δεκαετία του 1990 με την ανακάλυψη του διαδικτύου. Τα προηγούμενα χρόνια, οι περισσότερες εφαρμογές αφορούσαν τις υπηρεσίες υποστήριξης των τραπεζών (back office). Η κατάσταση άρχισε να αλλάζει από το 1990 όπου οι τράπεζες εγκατέστησαν τα δικά τους εθνικά και υπερεθνικά δίκτυα, σχεδιάζουν νέα IT-συστήματα και ανέπτυξαν την ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών. Προσπαθούν έτσι να συνδέσουν τους ιδιώτες με τα συστήματά τους, εφόσον άνοιξε το retail banking που απαιτεί μεγάλο όγκο στοιχείων και δημιουργήθηκαν προϊόντα και συσκευές για να καλύψουν τις επερχόμενες ανάγκες. Τη δεκαετία αυτή εμφανίστηκε η πλαστική κάρτα ως μέσο πληρωμών με την τοποθέτηση μαγνητικής ταινίας για να αναγνωρίζονται τα στοιχεία του κατόχου, αναπτύχθηκαν νέες εφαρμογές που αφορούν την ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων όπως EFTS (Electronic Funds Transfer Systems) που διαχειρίζεται τα τερματικά, τις κάρτες συναλλαγών, διάφορα δίκτυα επικοινωνίας και

όλες τις συσκευές που μεταφέρουν πληροφορίες. Άλλο πρόγραμμα είναι το POS (Point of Sale) όπου δίνει τη δυνατότητα της πληρωμής προϊόντων και υπηρεσιών στο σημείο πώλησης με αυτόματη μεταφορά κεφαλαίων, το σύστημα ACH (Automated Clearing House) όπου δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να συνεργαστούν και να συνδεθούν ηλεκτρονικά με άλλους φορείς. Ακόμα, δημιουργήθηκαν τα ATM και εξέχουσα θέση έχει η συμβολή της τηλεματικής για τη καλή λειτουργία των τραπεζών, εφόσον συνέδεσε τα καταστήματα με τον κεντρικό τους υπολογιστή. Δημιουργήθηκε, επίσης, η smart card που έχει ενσωματωμένο μικρουπολογιστή και εξυπηρετεί τις καθημερινές ανάγκες των πελατών.

Για τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό οι τράπεζες δαπάνησαν τεράστια ποσά. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι το 2001 οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου των τραπεζών έφτασαν τα 2 δις! Στις επενδύσεις αυτές περιλαμβάνονται δαπάνες για συστήματα μηχανογράφησης μηχανές ATM, επενδύσεις για την τηλεφωνική τραπεζική, εναλλακτικά δίκτυα διανομής, e-banking, υπηρεσίες ΔΙΑΣ και άλλα πολλά. Σε αυτές τις αλλαγές και επενδύσεις πρώτιστο λόγο είχε το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, εφόσον ανέλαβε τα εκπαιδευτικά προγράμματα των τραπεζών και σχεδίαζε πολλά από αυτά τα συστήματα μέσα από τους πεπειραμένους συνεργάτες του.

Αυτές ήταν οι αρχικές προσπάθειες σύνδεσης της τράπεζας με την τεχνολογία. Με το πέρασμα του χρόνου τα συστήματα των τραπεζών έχουν εξελιχθεί, για να καλύπτουν κάθε πτυχή της καθημερινής ανάγκης των πελατών. Πλέον, τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν καταλάβει πως η τεχνολογία συνοδεύεται από τον καλό χειρισμό ενός έμπειρου υπαλλήλου. Η μεταβολή της τεχνολογίας οδήγησε και σε ποιοτική αναβάθμιση των υπαλλήλων. Οι νέες μειωμένες θέσεις εργασίας απαιτούσαν και εξειδικευμένες γνώσεις των νέων πληροφοριακών συστημάτων. Έτσι αυτόματα αναβαθμίστηκε το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων. Θεωρείται πλέον απαραίτητο το πανεπιστημιακό επίπεδο αλλά κι οι μεταπτυχιακοί τίτλοι. Θεωρείται καλός εργαζόμενος αυτός που κατέχει γνώση πολλών εφαρμογών πληροφορικών συστημάτων. Οι τράπεζες έκαναν σεμινάρια στους υπαλλήλους τους για τη σωστή χρήση των νέων συστημάτων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Επομένως, η εισαγωγή της τεχνολογίας στις τράπεζες οδήγησε σε συνεχή ανάγκη για επανεκπαίδευση των υπαλλήλων για τα αντικείμενα που προκύπτουν από τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

5.1 Ιστορική αναδρομή

Αρχικά, η Εθνική Τράπεζα, βάσει του νόμου «Περί συστάσεως Εθνικής Τραπεζής», ήταν ανώνυμη ιδιωτική εταιρεία με έδρα την Αθήνα. Ξεκίνησε με κεφάλαιο 5.000.000 δραχμών, μοιρασμένο σε 5000 μετοχές των 1000 δραχμών. Παράλληλα, ιδρύθηκε η πρώτη ελληνική εμπορική τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και με το πέρασμα του χρόνου νέες τράπεζες δημιουργήθηκαν. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα. Τη δεκαετία του 1920, όπου η οικονομία ήταν σε άνθιση πραγματοποιήθηκε η δημιουργία πολλών νέων τραπεζών, οι περισσότερες από τις οποίες δεν επιβίωσαν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης του 1930. Τη μεταπολεμική περίοδο το τραπεζικό σύστημα "στρατεύθηκε" με τη γενική απαίτηση εκείνης της εποχής για βιομηχανική και οικονομική ανάπτυξη. Όπως και στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών υπήρχε κρατικός παρεμβατισμός, όπου τέθηκε το πλαίσιο λειτουργίας στον τραπεζικό τομέα, καθώς επίσης ποιοτικοί και ποσοτικοί έλεγχοι με στόχο την παροχή πιστώσεων με χαμηλό επιτόκιο για επενδύσεις κυρίως στον τομέα της βιομηχανίας.

Το 1928 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος μετασηματίστηκε στην κεντρική τράπεζα της χώρας. Η πρόταση για τη δημιουργία της κεντρικής τράπεζας έγινε προκειμένου να στηριχθούν οι προσπάθειες της ελληνικής Κυβέρνησης να αντιμετωπίσει τα σοβαρά οικονομικά και δημοσιονομικά προβλήματα της εποχής. Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος, τις λειτουργίες της κεντρικής τράπεζας ασκούσε η μεγαλύτερη εμπορική τράπεζα της χώρας, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία είχε ιδρυθεί το 1841 και βαθμιαία είχε αποκτήσει μονοπώλιο επί του εκδοτικού προνομίου. Στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος υπήρχε ασυμβίβαστο για την άσκηση δημόσιας εξουσίας, όπως η έκδοση του χαρτονομίσματος, παράλληλα με τη δραστηριότητα εμπορικής τράπεζας. Στη νέα, κεντρική Τράπεζα μεταβιβάστηκαν από την Εθνική Τράπεζα στοιχεία ενεργητικού (κυρίως χρυσός και ομόλογα του Δημοσίου) και παθητικού (το εκδοθέν χαρτονόμισμα

και ιδίως οι καταθέσεις του Δημοσίου). Η Τράπεζα της Ελλάδος άρχισε τη λειτουργία της τον Μάιο του 1928 με προσωπικό 500 ατόμων.

Μετά από 75 χρόνια λειτουργίας, η Τράπεζα άνοιξε έναν αριθμό πρακτορείων και υποκαταστημάτων, κυρίως για την τροφοδότηση των τοπικών αγορών σε χαρτονόμισμα και για τη διενέργεια πληρωμών και εισπράξεων για λογαριασμό του Δημοσίου. Στις 4 Απριλίου 1938, η έδρα της Τράπεζας μεταφέρθηκε στη σημερινή της θέση. Το Πρωτόκολλο της Γενεύης καθόρισε, επίσης, το περιεχόμενο της δραχμής σε χρυσό και όρισε ότι η δραχμή θα ακολουθούσε τον Κανόνα Χρυσού-Συναλλάγματος. Σύμφωνα μάλιστα με το Άρθρο 4 του αρχικού Καταστατικού της Τράπεζας της Ελλάδος "Κύριον καθήκον της Τραπεζής είναι η εξασφάλις της σταθερότητάς της εις χρυσόν αξίας των γραμματίων αυτής. Προς τον σκοπόν τούτον θα ρυθμίζει, εντός των ορίων του Καταστατικού αυτής, την κυκλοφορία και την πίστη εν Ελλάδι".

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Εθνική Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Εθνική Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Εθνική Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση διά απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, την «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και την «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Σήμερα, λειτουργούν 528 καταστήματα και 1.416 ΑΤΜ, διαθέτει ευρύτατο δίκτυο εξυπηρέτησης, καλύπτοντας ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας, ενώ παράλληλα αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, το Δίκτυο της Εθνικής Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.217 μονάδες, ενώ ο Όμιλος συνολικά απασχολεί 34.157 εργαζόμενους, εξυπηρετώντας μια αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων (στοιχεία 31.03.2015).

5.2 Σημαντικοί σταθμοί στην ιστορία της Τράπεζας

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

Σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της Τράπεζας

ΕΤΟΣ	ΓΕΓΟΝΟΣ
1841	<ul style="list-style-type: none">• Νόμος "Περί συστάσεως Εθνικής Τραπέζης"
1842	<ul style="list-style-type: none">• Λειτουργία Εθνικής Τράπεζας• Κυκλοφορία τραπεζογραμμάτων
1880	<ul style="list-style-type: none">• Εισαγωγή μετοχών στον Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
1891	<ul style="list-style-type: none">• Ίδρυση ασφαλιστικής εταιρείας "Εθνική"
1899	<ul style="list-style-type: none">• Επέκταση του εκδοτικού προνομίου στη Θεσσαλία και τη Νότια Ήπειρο
1915	<ul style="list-style-type: none">• Επέκταση του εκδοτικού προνομίου στην υπόλοιπη Ήπειρο, στη Μακεδονία και στα νησιά του Αιγαίου
1919	<ul style="list-style-type: none">• Απορρόφηση της Τράπεζας της Κρήτης
1920	<ul style="list-style-type: none">• Απόκτηση εκδοτικού προνομίου σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια
1927	<ul style="list-style-type: none">• Ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας
1928	<ul style="list-style-type: none">• Ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος
1929	<ul style="list-style-type: none">• Ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας
1953	<ul style="list-style-type: none">• Συγχώνευση της Τράπεζας Αθηνών (1893) με την Εθνική Τράπεζα
1954	<ul style="list-style-type: none">• Έναρξη λειτουργίας του Κέντρου Μηχανογραφίας της Τράπεζας
1980	<ul style="list-style-type: none">• Συστήνεται η θυγατρική "Εθνική Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου Α.Ε."• Δημιουργία Dealing Room για την επιτυχή συμμετοχή της στη διατραπεζική αγορά συναλλάγματος
1989	<ul style="list-style-type: none">• Ίδρυση της Εθνικής Χρηματιστηριακής Α.Ε.• Συμμετοχή στην ίδρυση του Εθνικού Διατραπεζικού Συστήματος ΔΙΑ.Σ.

1991	<ul style="list-style-type: none"> • Αποκρατικοποίηση Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος
1994-1997	<ul style="list-style-type: none"> • Ίδρυση της ΕΤΕ Κύπρου • Λειτουργία καταστήματος στα Τίρανα της Αλβανίας • Λειτουργία καταστήματος στο Βουκουρέστι
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Απορρόφηση της Εθνικής Κτηματικής
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Διαπραγματεύσιμη η μετοχή της Εθνικής Τράπεζας στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου της Τράπεζας "StoranskaBankaADSkorje" στην ΠΓΔΜ • Εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου των Τραπεζών "United Bulgarian Bank" στη Βουλγαρία
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Συγχώνευση της θυγατρικής της Εθνικής Τράπεζας Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαγορά της "Banca Romaneasca" στη Ρουμανία
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαγορά της "Finansbank" στην Τουρκία • Εξαγορά της "Vojvodjanska Banka" στη Σερβία
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόγραμμα στήριξης επιχειρήσεων και νοικοκυριών

Πηγή : Εθνική Τράπεζα

5.3 Η οργάνωση

Γενική Συνέλευση: Είναι το ανώτατο όργανο της Τράπεζας και εκπροσωπεί το σύνολο των μετόχων. Οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης υποχρεώνουν όλους τους μετόχους να συμμορφώνονται σε αυτές. Συνέρχεται μια φορά κάθε έτος και αποφασίζει για θέματα όπως είναι η έγκριση της Ετήσιας Έκθεσης, του Ισολογισμού, των καταβολών σε αποθεματικά και άλλα ειδικά κεφάλαια, προσδιορισμού του μερίσματος. Ακόμα, ασχολούνται με την εκλογή ή ανάκληση των μελών του Γενικού Συμβουλίου και των Ελεγκτών και τον καθορισμού των αμοιβών τους, με την απαλλαγή των μελών του Γενικού Συμβουλίου και των Ελεγκτών από κάθε προσωπική ευθύνη, δίνονται προτάσεις τροποποίησης του Καταστατικού, οι οποίες στη συνέχεια υποβάλλονται στη Βουλή δια της Κυβέρνησης και προτάσεις που υποβάλλονται από το Γενικό Συμβούλιο επί παντός άλλου θέματος.

Γενικό Συμβούλιο: Το Γενικό Συμβούλιο ασχολείται με τη γενική διαχείριση των υποθέσεων της Τράπεζας. Είναι υπεύθυνο προς τη Γενική Συνέλευση, λαμβάνει αποφάσεις και ασκεί εξουσία εντός των ορίων του Καταστατικού. Τα θέματα που επιλύει δεν υπάγονται στην αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης ή του Συμβουλίου Νομισματικής Πολιτικής ή του Διοικητή.

Συμβούλιο Νομισματικής Πολιτικής: Το Συμβούλιο Νομισματικής Πολιτικής εφαρμόζει τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας σχετικά με την άσκηση της νομισματικής και συναλλαγματικής πολιτικής, αναλύει τις οικονομικές και νομισματικές εξελίξεις και εξετάζει την επίδραση της νομισματικής πολιτικής που χαράσσεται στο πλαίσιο του Ευρωσυστήματος. Ακόμα, αποφασίζει για θέματα που αφορούν τη λειτουργία των συστημάτων πληρωμών και των συστημάτων διαπραγμάτευσης, διακανονισμού και εκκαθάρισης εξωχρηματιστηριακών συναλλαγών επί χρηματοπιστωτικών μέσων, καθώς και τη θέση σε κυκλοφορία των τραπεζογραμματίων ευρώ.

5.4 Οργανόγραμμα

Στο παρακάτω οργανόγραμμα απεικονίζεται η οργανωτική δομή της Τράπεζας με τις Διευθύνσεις της και τα όργανα λήψεως αποφάσεων. Επίσης, αναφέρονται οι υπηρεσιακές της μονάδες. Τέλος, παρουσιάζονται τα υποκαταστήματα, οι θυρίδες και τα πρακτορεία της Τράπεζας.



Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος

5.5 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας για χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει τα τρία έτη, με δυνατότητα επανεκλογής σύμφωνα με τα αναλυτικά οριζόμενα στο νόμο και στο καταστατικό της Τράπεζας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τα ακόλουθα:

- Πρόεδρος (Μη Εκτελεστικός)
- Διευθύνων Σύμβουλος
- Αναπληρωτές Διευθύνοντες Σύμβουλοι (Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου)
- Μη Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου
- Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου
- Γραμματέας

Στο συμβούλιο λειτουργούν οι εξής επιτροπές :

1. **Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού & Αμοιβών:** Η Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών συστάθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας το 2005. Η Επιτροπή αναθεώρησε τον Κανονισμό της με στόχο την εναρμόνιση της λειτουργίας της, σύμφωνα με τα όσα ορίζει η σύμβαση μεταξύ Τράπεζας και Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Κατά το 2013 η Επιτροπή ασχολήθηκε με την εφαρμογή των ΠΔ/ΤΕ 2650/2012 και 2651/2012 και προέβη στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και την αναθεώρηση της Πολιτικής Παροχών Στελεχών. Επίσης, ασχολήθηκε με το σύστημα αξιολόγησης διοίκησης της απόδοσης του προσωπικού του Ομίλου και την εφαρμογή μηχανογραφικού συστήματος για τη μισθοδοσία του και τον επαναπροσδιορισμό του μισθολογικού κόστους της Τράπεζας. Παράλληλα, ενέκρινε τις αμοιβές των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών του για τη χρήση 2012 και προσδιόρισε τις αμοιβές των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου μέχρι την Τακτική Γενική Συνέλευση 2014. Τέλος, ασχολήθηκε με τις συμβάσεις, αναβαθμίσεις και το διορισμό Γενικών Διευθυντών και Βοηθών Γενικών Διευθυντών της Τράπεζας και το Πρόγραμμα Εθελούσιας Αποχώρησης Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας.

- 2. Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων:** Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων συστάθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας το 2006. Κατά τη διάρκεια του 2013, η Επιτροπή αναθεώρησε τον Κανονισμό της με στόχο την εναρμόνιση της λειτουργίας της, σύμφωνα με τα όσα ορίζει η σύμβαση μεταξύ Τράπεζας και Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Κατά το 2013, η Επιτροπή ενημερώθηκε αναλυτικά σε τακτική βάση και γνωμοδότησε για το επίπεδο ανάληψης κινδύνων από την Τράπεζα, ανασκόπησε την Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης Κινδύνων 2012 και ενημέρωσε σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης, εισηγήθηκε στο Διοικητικό Συμβούλιο για τον ορισμό νέου Γενικού Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων. Τέλος, έλαβε και αξιολόγησε σημαντικές μεθοδολογίες, οι οποίες εμπίπτουν στο αντικείμενό της, όπως το Πλαίσιο Αρχών και Διακυβέρνησης Σχεδίου Συνέχειας Εργασιών, καθώς επίσης γνωμοδότησε επί σημαντικών αποφάσεων που μεταβάλλουν το επιχειρηματικό σχέδιο της Τράπεζας στο πλαίσιο διάθεσης ανάληψης κινδύνων. Η Επιτροπή, από τα τέλη του 2013, αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τα οποία είναι τουλάχιστον τρία σε αριθμό και στην πλειοψηφία τους (συμπεριλαμβανομένου του Προέδρου) είναι ανεξάρτητα μέλη, σύμφωνα με τον ορισμό της ανεξαρτησίας που περιλαμβάνεται στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης της Τράπεζας. Τα μέλη και ο Πρόεδρος της Επιτροπής ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας κατόπιν εισηγήσεων της Επιτροπής Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων.
- 3. Επιτροπή Ελέγχου:** Η Επιτροπή συστάθηκε το 1999. Τα μέλη της Επιτροπής εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση της Τράπεζας κατόπιν προτάσεων της Επιτροπής Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων προς τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο Πρόεδρος και ο Αντιπρόεδρος της Επιτροπής ορίζονται από το Δ.Σ. Η Επιτροπή απαρτίζεται από πέντε μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ., εκ των οποίων το ένα τουλάχιστον είναι ειδικός σε χρηματοοικονομικά θέματα με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία και σε ελεγκτικά θέματα. Η θητεία των μελών είναι ετήσια και μπορεί να ανανεωθεί απεριόριστα. Η Επιτροπή Ελέγχου απασχολεί εξειδικευμένο σύμβουλο, που αναφέρεται απευθείας στον Πρόεδρο της Επιτροπής. Η εκλογή των μελών της εν λόγω επιτροπής, κατά τις διατάξεις του Ν. 3693/2008, έγινε με απόφαση της Επαναληπτικής Γενικής Συνέλευσης της 12 Ιουλίου 2013 και με τη σύμφωνη γνώμη της Επιτροπής Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων και του

Διοικητικού Συμβουλίου. Η θητεία της Επιτροπής ορίστηκε για ένα χρόνο. Η Επιτροπή αναθεώρησε τον Κανονισμό της με στόχο την εναρμόνιση της λειτουργίας της, σύμφωνα με τα όσα ορίζει η σύμβαση μεταξύ Τράπεζας και Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Η Επιτροπή κατά το 2013 ασχολήθηκε με την ανασκόπηση των τριμηνιαίων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων της Τράπεζας και του Ομίλου, την παρακολούθηση σε τριμηνιαία βάση και την ετήσια αξιολόγηση των εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου και της Διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας και του Ομίλου, αξιολογώντας την επάρκεια των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με την ΠΔ/ΤΕ 2577/06. Διενήργησε διαδικασία επιλογής τακτικού εξωτερικού ελεγκτή της Τράπεζας και του Ομίλου, διασφαλίζοντας την ανεξαρτησία, την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του. Υπέβαλε στο Διοικητικό Συμβούλιο τις αντίστοιχες προτάσεις για το διορισμό και το ύψος της αμοιβής του εξωτερικού ελεγκτή, με σκοπό το διορισμό του από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Επίσης, ενημερώθηκε σε τακτική βάση για το εύρος αξιολόγησης και την πρόοδο των εργασιών, στο πλαίσιο συμμόρφωσης της Τράπεζας με τις απαιτήσεις του νόμου SOX (άρθρα 404 και 302), την πορεία των έργων οργάνωσης και πληροφορικής του Ομίλου, την εφαρμογή Πολιτικής Αποτροπής Σύγκρουσης Συμφερόντων για τα Ανώτατα Στελέχη της Τράπεζας, τη διακυβέρνηση κινδύνου κανονιστικής συμμόρφωσης και το σχέδιο Πολιτικής Αναφορών Δυσλειτουργιών της Τράπεζας και του Ομίλου. Τέλος, συνέταξε σε τριμηνιαία και ετήσια βάση εκθέσεις αυτοαξιολόγησής της, σύμφωνα με το εγκεκριμένο μηνιαίο πρόγραμμα εργασιών της για το έτος.

- 4. Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης & Υποψηφιοτήτων:** Η Επιτροπή συστάθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας το 2005. Κατά το έτος 2013, η Επιτροπή ασχολήθηκε με την εφαρμογή και την εναρμόνισή της με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, με την ανανέωση των μελών της, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και με την τροποποίηση του κανονισμού της για συμμόρφωση με τις διατάξεις της Σύμβασης-Πλαίσιο μεταξύ Τράπεζας και Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Επίσης, η Επιτροπή ενημερώθηκε για το νέο κανονιστικό πλαίσιο, που εισάγει η κοινοτική οδηγία 2013/36 (CRD IV).

5. Επιτροπή Στρατηγικής: Η Επιτροπή συστάθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας το 2009. Κατά το έτος 2013, η Επιτροπή ασχολήθηκε με στρατηγικές αναδιάρθρωσης της Τράπεζας και του Ομίλου, όπως την εξαγορά των πιστωτικών ιδρυμάτων FBB και Probank, την πρόταση και ανάκληση συγχώνευσης με την Eurobank Εργασίας Α.Ε., τη συμμετοχή της Ε.Τ.Ε στη διαδικασία πώλησης του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, καθώς με τη στρατηγική λήψης αποφάσεων σχετικά με τις εταιρείες του Ομίλου.

Τα μέλη του συμβουλίου και οι αρμοδιότητές τους καθορίζονται από το θεσμικό Πλαίσιο της Ε.Τ.Ε που περιλαμβάνει το Καταστατικό της, τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, τον Κώδικα Τραπεζικής Δεοντολογίας και τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας. Ακόμα, όλοι πρέπει να υπακούουν στο Βασικό Νομικό και Κανονιστικό Πλαίσιο, όπως ορίζει η Ελληνική Νομοθεσία σύμφωνα με το νόμο 3016/2002.

5.6 Αρμοδιότητες και στρατηγική

Οι αρμοδιότητες της Τράπεζας διακρίνονται σε αυτές που εντάσσονται στο πλαίσιο του Ευρωσυστήματος και σε άλλες αρμοδιότητες. Συνοπτικά παρουσιάζονται ως εξής:

- Συνάλλαγμα και συναλλαγματικά διαθέσιμα
- Συστήματα πληρωμών και διακανονισμού
- Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα
- Στατιστικά Στοιχεία
- Συστήματα πληρωμών και διακανονισμού χρεογράφων
- Έρευνα και Δημοσιεύσεις

Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική της τα τελευταία χρόνια είναι η καθιέρωση ως ισχυρή περιφερειακή δύναμη στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και ιδιαίτερα της Βαλκανικής περιοχής. Στόχος ήταν η ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με έμφαση στη Λιανική Τραπεζική, καθώς οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης αντιμετωπίζονται πλέον ως «εσωτερική αγορά» και η Εθνική στόχευε φυσικά στη δανειοδότηση των γειτονικών χωρών. Τα περιθώρια ανάπτυξης ήταν τεράστια, καθώς τα δάνεια στις χώρες αυτές βρίσκονται χαμηλά ως ποσοστό του ΑΕΠ και είχαν ανοιχθεί νέοι δρόμοι κερδοφορίας για τις Ελληνικές Τράπεζες. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, ότι οι Ελληνικές Τράπεζες έλεγχαν περίπου το 10% της αγοράς της Ρουμανίας.

Βέβαια, τα τελευταία χρόνια, η στρατηγική της Εθνικής έχει περιοριστεί στην αντιμετώπιση της ελληνικής κρίσης.

Οι διεθνείς επιχειρήσεις, όπως και οι τράπεζες, αναπτύσσουν στρατηγικές σε τρία χωριστά επίπεδα εντός της επιχείρησης:

- **Εταιρική:** Η εταιρική στρατηγική προσπαθεί να ορίσει το πεδίο όπου η επιχείρηση σχεδιάζει να λειτουργήσει. Αφορά επιχειρήσεις ή ομίλους με διαφοροποιημένες δραστηριότητες και στο επίπεδο αυτό αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων ενός ομίλου. Η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει τρεις τύπους αυτής της στρατηγικής: την απλή επιχειρησιακή στρατηγική, τη σχετιζόμενη διαφοροποιημένη στρατηγική, τη μη σχετιζόμενη διαφοροποιημένη στρατηγική.
- **Επιχειρηματική:** Η επιχειρησιακή στρατηγική συγκεντρώνεται σε συγκεκριμένες θυγατρικές ή ορισμένες μονάδες εντός της επιχείρησης. Οι δύο βασικοί τύποι της είναι: η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους
- **Λειτουργική:** Κάθε επιχείρηση έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα όπως μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κλπ. Οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής, που καθορίζουν τη διοίκηση των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος, κυρίως είναι η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Η Εθνική Τράπεζα εφαρμόζει την Απλή Επιχειρησιακή Στρατηγική, διότι ο Όμιλος της Εθνικής απαρτίζεται από πολλές επιχειρήσεις και με αυτόν τον τρόπο ενισχύει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Η βασική επιδίωξη που εξυπηρετεί αυτή η στρατηγική και την οποία υιοθετεί και η Εθνική είναι η κατανομή των πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του Ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση της παραγωγικότητας και απόκτηση δεξιοτήτων.

5.7 Μετοχική σύνθεση

Το μετοχικό κεφάλαιο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος αποτελείται από 3.533.149.631 κοινές ονομαστικές μετοχές. Όπως όλες οι ελληνικές εταιρείες, η Τράπεζα υποχρεούται από τον νόμο να τηρεί την αρχή «κάθε μετοχή έχει δικαίωμα μιας ψήφου». Στα τέλη Σεπτεμβρίου του 2014, καθένας μέτοχος (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) κατείχε ποσοστό μεγαλύτερο του 5% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας.

Σύμφωνα με το καταστατικό της, δεν υφίσταται αμοιβαία συμμετοχή σημαντικού ύψους σε μετοχικό κεφάλαιο μεταξύ της Εθνικής Τράπεζας και άλλης εταιρίας ή ομίλου εταιρειών. Επιπλέον, η Τράπεζα δεν έχει υιοθετήσει μηχανισμούς αυτοπροστασίας από ανεπιθύμητες εξαγορές. Τέλος, το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας υποχρεούται να συγκαλεί Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων μετά από αίτηση των μετόχων της Τράπεζας που εκπροσωπούν το 5% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της.

5.8 Το μερίδιο αγοράς και οι εταιρείες του ομίλου

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ηγείται ενός από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, με δυναμική παρουσία τα τελευταία χρόνια στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Η Εθνική προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχήs μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και των ιδιωτών. Έχει καταφέρει να ελέγχει το ένα τέταρτο της λιανικής τραπεζικής και διαθέτει το 25% του μεριδίου αγοράς στις καταθέσεις. Διαθέτει 540 καταστήματα και 1.396 ΑΤΜ, με ένα ευρύτατο δίκτυο εξυπηρέτησης, καλύπτοντας ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας, ενώ παράλληλα αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης προϊόντων. Το δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.236 μονάδες, ενώ ο Όμιλος συνολικά απασχολεί 37.591 εργαζόμενους, εξυπηρετώντας μία αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων. Ας δούμε τα παραρτήματα αναλυτικά.

ΕΛΛΑΔΑ

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.
ΑΕΕ. Γεν. Ασφαλειών «Η Εθνική»
Εθνική Χρηματοπιστηριακή ΑΕΠΕΥ
Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ
Εθνική Leasing ΑΕ
Εθνική Factors ΑΕ
Εθνική Κεφαλαίου ΑΕ
Εθνική Πανγαία ΑΕΕΑΠ

ΚΥΠΡΟΣ

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Ltd.
Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) Ltd.
Εθνική Χρηματοπιστηριακή

ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Banca Romaneasca SA
NBG Leasing IFN SA
NBG Securities Romania SA
Garanta Asigurari SA

ΤΟΥΡΚΙΑ

Finansbank
FinansPension
FinansInvest
FinansLeasing
FinansAssetManagement
FinansFactoring

ΠΓΔΜ

StopanskaBanka AD – Skopje

ΑΛΒΑΝΙΑ

Banka NBG Albania Sh.A.

ΑΙΓΥΠΤΟΣ

Δίκτυο Καταστημάτων Αιγύπτου (NBG Egypt)

ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ

Κατάστημα ΕΤΕ Λονδίνου (NBG London)
NBGI Private Equity Ltd
Εθνική Χρηματοπιστηριακή

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

United Bulgarian Bank AD
Interlease EAD
UBB Factoring
UBB-Chartis InsuranceCompany AD
UBB-Alico Life Insurance Company AD
UBB Insurance Broker AD

ΜΑΛΤΑ

NBG Bank Malta Ltd

ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

ΕΤΕ Γραφείο Αντιπροσωπείας Μελβούρνη

ΝΟΤΙΟΣ ΑΦΡΙΚΗ

The South African Bank of Athens Ltd

5.9 Εκπαίδευση

Η Εθνική Τράπεζα από πολύ νωρίς επένδυσε σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Το 1968 συστάθηκε η «Ομάδα Στελεχών παρά τον Διοικητή». Από το 1975 συστάθηκε η Υποδιεύθυνση Εκπαιδύσεως, για να παρέχει στον κάθε εργαζόμενο άμεσες υπηρεσίες ανάπτυξης. Από το 1996 υπάρχει η ανεξάρτητη μονάδα «Ανάπτυξης Προσωπικού της Τράπεζας και του Ομίλου». Τα εκπαιδευτικά τους κέντρα είναι στην Αθήνα, την Θεσσαλονίκη και την Πάτρα, αλλά λειτουργούν και κατάλληλες εξοπλισμένες αίθουσες για εκπαιδευτικούς σκοπούς στη Βέροια, Ιωάννινα, Χαλκίδα, Καλαμάτα, Κομοτηνή. Η διοίκηση της τράπεζας προσπαθεί να εφοδιάζει ποικιλοτρόπως με διάφορα γνωστικά αντικείμενα τους εργαζόμενους, ώστε να υπάρχει συνεχής ανάπτυξη και επιμόρφωση. Αυτό άλλωστε, διαμορφώνει και το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας.

Το μεγάλο μέρος των προγραμμάτων που καταρτίζονται υλοποιείται ενδοεπιχειρησιακά, εξασφαλίζοντας έτσι την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα που δημιουργούνται καλύπτουν τους εξής τομείς: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων, Διοικητική και Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και Μηχανογραφικές Εφαρμογές. Τα προγράμματα αυτά αναπροσαρμόζονται συνεχώς στα νέα δεδομένα της αγοράς για να είναι αποτελεσματικά. Δημιουργήθηκαν και κατάλληλα e-learning προγράμματα για τις αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων. Φυσικά οργανώνονται και σεμινάρια ή συνέδρια μέσω άλλων επαγγελματικών φορέων ή ινστιτούτων εντός και εκτός Ελλάδας.

Τα προγράμματα σπουδών για αυτά τα σεμινάρια τα οργανώνει και τα δημιουργεί πολλές φορές το Τραπεζικό Ινστιτούτο, με σκοπό να δίνονται επαγγελματικές πιστοποιήσεις. Επίσης, η Εθνική Τράπεζα συνεργάζεται με πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού και παρέχει στους υπαλλήλους της μεταπτυχιακές σπουδές σε τομείς ενδιαφέροντος της Τράπεζας, προσφέροντας είτε οικονομική βοήθεια είτε άλλες παροχές. Επίσης παρέχει και υποστηρίζει την εκμάθηση ξένων γλωσσών με στόχο να ανταποκρίνονται καλύτερα οι υπάλληλοι στις επαφές με το κοινό τους, να προσαρμόζονται στις ξένες αγορές και να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Η ομάδα στελεχών ακολουθεί σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους με σκοπό την επιλογή, την ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ερευνά τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ικανότητες του προσωπικού με σκοπό να συνδυάσει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Επίσης, αναπτύσσει προγράμματα καριέρας και προγραμματίζει τη διοίκηση, αξιοποιώντας στο έπακρο τα προσόντα των εργαζομένων, επενδύει στα προσωπικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων και επιλέγει υπαλλήλους και στελέχη με συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Ακόμα, οι υπεύθυνοι προσωπικού προκηρύσσουν θέσεις με συγκεκριμένα προσόντα, παρακολουθούν την προσαρμογή των νέων υπαλλήλων και καθορίζουν τα κριτήρια κάθε θέσης. Επιπλέον, διεξάγει έρευνες, εκπονεί μελέτες και διατυπώνει εισηγήσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της. Παρακολουθεί και εφαρμόζει - δοκιμαστικά ή τακτικά - νέες μεθοδολογίες και συστήματα επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού. Τέλος, ασχολείται με την συμβουλευτική / καθοδήγηση εργαζομένων ή στελεχών της Τράπεζας και του Ομίλου.

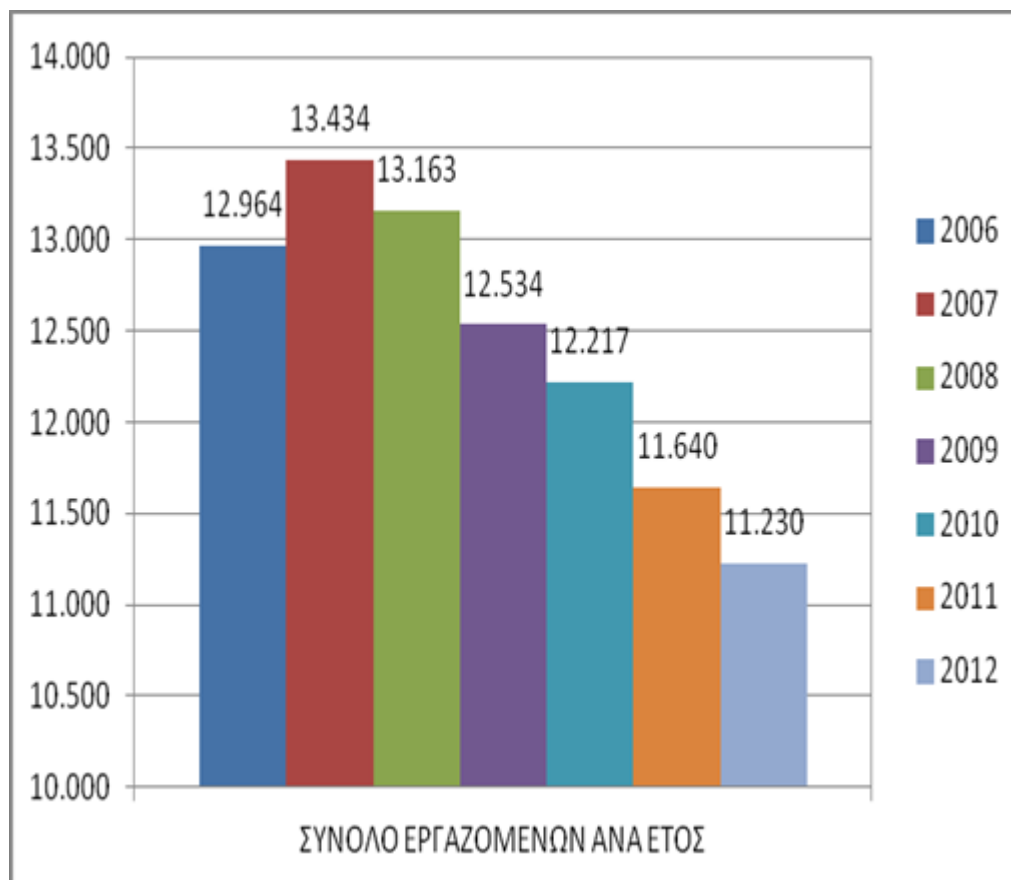
Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο ανάπτυξης της Εθνικής Τράπεζας. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου του προσωπικού αποτελεί

πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας. Η Τράπεζα διασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας, δίκαιες αμοιβές, ίσα δικαιώματα εργαζομένων και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Παρακάτω παρουσιάζονται πίνακες και διαγράμματα με την εξέλιξη του προσωπικού και την κατανομή του ανά φύλο από το 2006 έως το 2012.

Πίνακας 5.2: Σύνολο εργαζομένων ανά έτος

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
2006	12.964
2007	13.434
2008	13.163
2009	12.534
2010	12.217
2011	11.640
2012	11.230

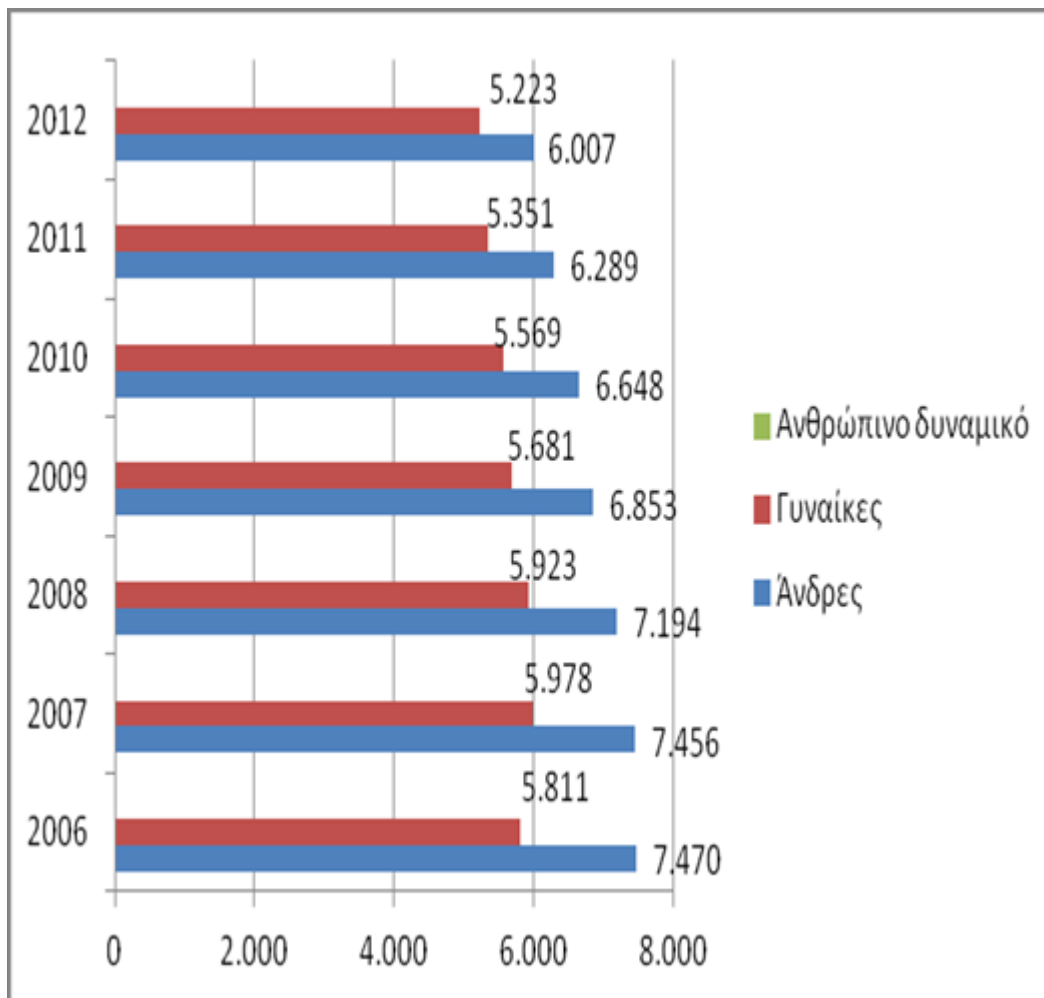
Διάγραμμα 5.2: Σύνολο εργαζομένων ανά έτος (2006 – 2012)



Πίνακας 5.3: Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο

Ανθρώπινο δυναμικό	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Άνδρες	7.470	7.456	7.194	6.853	6.648	6.289	6.007
Γυναίκες	5.811	5.978	5.923	5.681	5.569	5.351	5.223

Διάγραμμα 5.3: Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο

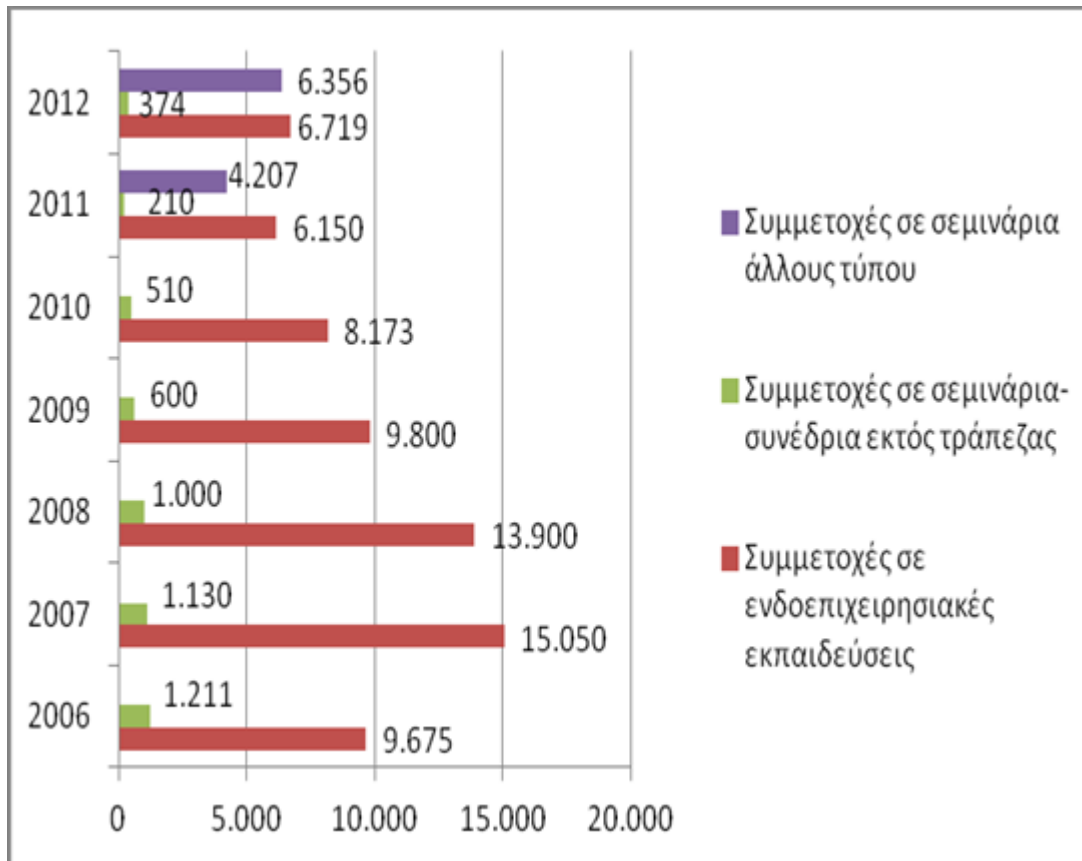


Παρακάτω παρατίθεται πίνακας και διάγραμμα που αναλύει τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν από το 2006 έως το 2012. Έπειτα, παρουσιάζονται τα σχετικά συμπεράσματα σε σχέση με το προσωπικό της Τράπεζας για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν.

Πίνακας 5.4: Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν	855	1.002	1.000	480	557	549	641
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις	9.675	15.050	13.900	9.800	8.173	6.150	6.719
Συμμετοχές σε σεμινάρια-συνέδρια εκτός Τράπεζας	1.211	1.130	1.000	600	510	210	374

Διάγραμμα 5.4: Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών



Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται οι εκπαιδεύσεις που διοργανώθηκαν από την Εθνική Τράπεζα ανά χρόνο, καθώς και τα είδη των εκπαιδεύσεων και οι συμμετοχές των εργαζομένων. Μελετώντας αυτά τα στοιχεία, μπορούμε να καταλήξουμε στα πιο κάτω συμπεράσματα.

Όσον αφορά τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν, παρατηρούμε ότι από το 2006 έως το 2007 είχαμε αύξηση των εκπαιδεύσεων, από το 2007 έως το 2008 οι εκπαιδεύσεις παρέμειναν σχεδόν σταθερές, ενώ το 2009 παρουσίασαν μεγάλη πτώση. Από το 2009 έως το 2012 σταδιακά αρχίζουν να αυξάνονται. Παρατηρούμε πως η αυξομείωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό και τη τάση των συμμετοχών. Είναι ξεκάθαρο πως σχεδόν σε όλες τις χρονικές περιόδους προτιμούνται οι ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις, δηλαδή οι εκπαιδεύσεις που αφορούν την ενεργητική και συνεχή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στη μαθησιακή διαδικασία, καθώς και η επικοινωνία και συνεργασία του εκπαιδευόμενου με τον εκπαιδευτή.

Αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τομείς όπως: βασική εκπαίδευση, τραπεζικές εργασίες, ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, διοικητική επιμόρφωση,

οικονομική επιμόρφωση, γενική επιμόρφωση και μηχανογραφικές εφαρμογές. Σε αντίθεση με τις ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις, μικρότερη συμμετοχή έχουν οι εκπαιδεύσεις εκτός Τράπεζας, οι οποίες ουσιαστικά συμπληρώνουν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6.1 Ιστορική αναδρομή

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 ως ιδιωτική τράπεζα και διατήρησε την παρουσία της σε δύσκολες συνθήκες για την Ελλάδα. Το διάστημα 1975-1991 κρατικοποιήθηκε. Όμως, το 1991 ιδιωτικοποιήθηκε και καταφέρει να δραστηριοποιηθεί, να αναπτύξει τις εργασίες και το μερίδιο αγοράς της με αποτέλεσμα σήμερα να κατέχει δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά. Την περίοδο 1990-2000 εφόσον ήδη είχε εδραιωθεί στην εγχώρια αγορά, εξαπλώνει τις δραστηριότητές της στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της ChaseManhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας CreditLyonnaisHellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της NationalWestminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000, πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου. Το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBA bank, ενώ η απορρόφησή της ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003.

Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς, υλοποιώντας την στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, εξαγόρασε αρχικά την PaterCredit Bank στην Ρουμανία, η οποία μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Romania. Το 2005 προχώρησε στην εξαγορά της Βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί 12χρονη παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο του 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, εισήλθε στη Σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην Αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt). Τέλος, εντός του 2007, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB), και στην Κύπρο με την ίδρυση της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου.

Το 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το "υγιές" τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (επιλεγμένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού) και τη Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας. Τον Ιούνιο 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τη Millennium Bank Ελλάδας. Το 2014 κατέχει μερίδιο αγοράς 29% στα δάνεια και 28% στις καταθέσεις. Στις 17 Απριλίου 2015 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το υγιές μέρος της Πανελλήνιας Τράπεζας, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην περαιτέρω αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Η εξαγορά περιελάμβανε €504 εκατ. καταθέσεις, €370 εκατ. δάνεια πριν από προβλέψεις, καθώς και 26 καταστήματα και 163 εργαζόμενους. Οι συναλλαγές αυτές συνιστούν σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της αναδιάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, διαδικασία στην οποία η Τράπεζα Πειραιώς έχει συμμετάσχει από την πρώτη στιγμή ως βασικός πυλώνας.

Τον Ιούνιο του 2013, η Τράπεζα Πειραιώς ολοκλήρωσε τη διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης μετά την εφαρμογή του PSI, επιτυγχάνοντας την υψηλότερη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα μεταξύ των ελληνικών συστημικών τραπεζών, τόσο σε απόλυτους όσο και σε σχετικούς όρους. Τον Απρίλιο 2014, η Τράπεζα ολοκλήρωσε με επιτυχία αύξηση κεφαλαίου ύψους €1,75 δισ., με την έκδοση των νέων κοινών μετοχών και την καταβολή μετρητών με κατάργηση του δικαιώματος προτίμησης των παλαιών μετόχων. Οι νέες μετοχές διατέθηκαν στο εξωτερικό σε θεσμικούς και άλλους ειδικούς επενδυτές μέσω διαδικασίας βιβλίου προσφορών, καθώς και στην Ελλάδα μέσω δημόσιας προσφοράς προς επενδυτές, καταγράφοντας θετική ανταπόκριση, γεγονός που αποδεικνύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών προς τις προοπτικές της Τράπεζας Πειραιώς και κατ' επέκταση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου.

Σήμερα, η Τράπεζα έχει ήδη ενσωματώσει πλήρως στα συστήματά της την πρώην ATEbank και τις εγχώριες δραστηριότητες των δικτύων της Τράπεζας Κύπρου, CPB, Ελληνικής Τράπεζας και Millennium Bank Ελλάδας και πρόσφατα της Γενικής Τράπεζας, παρέχοντας στους πελάτες ολοκληρωμένη τραπεζική εξυπηρέτηση. Η παρουσία του ομίλου σήμερα είναι σημαντική στις παρακάτω χώρες: Ελλάδα, Ηνωμένο Βασίλειο, Αλβανία, Ρουμανία, Σερβία, Ουκρανία, Κύπρο, Αίγυπτο, Βουλγαρία, Γερμανία.

6.2 Σημαντικά γεγονότα

- 1916:** Έτος ίδρυσης της Τράπεζας Πειραιώς.
- 1918:** Οι μετοχές της εισάγονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- 1963:** Εντάσσεται στον όμιλο της Εμπορικής Τράπεζας.
- 1975:** Περνά υπό κρατικό έλεγχο.
- 1991:** Τράπεζα Πειραιώς ιδιωτικοποιείται.
- 1993:** Ίδρυση των θυγατρικών Πειραιώς Leasing, Πειραιώς ΑΕΔΑΚ και Πειραιώς Πρακτορειακή.
- 1996:** Ιδρύει την Tirana Bank στην Αλβανία.
- 1997:** Εξαγοράζει την Σίγμα ΑΧΕΠΕΥ.
- 1998:** Εξαγοράζει την τράπεζα Μακεδονίας- Θράκης και την Credit Lyonnais Hellas. Την ίδια χρονιά εξαγοράζει σημαντικό πακέτο της Xiosbank και το 56% της Marathon Bank Νέας Υόρκης.
- 1999:** Εξαγοράζει την Pater Credit Bank στη Ρουμανία. Την ίδια χρονιά ιδρύει τράπεζα στο Λονδίνο.
- 2000:** Δημιουργεί την ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής winbank.
- 2002:** Εξαγοράζει το 58% της ETAbank.
- 2003:** Συγχώνευση με απορρόφηση της ETBAbank από την Τράπεζα Πειραιώς και της ETBA Leasing από τη Πειραιώς Leasing.
- 2004:** Συγχώνευση με απορρόφηση της Δεβδέτογλου ΑΧΕΠΕΥ.
- 2005:** Εξαγοράζει την Βουλγαρική τράπεζα Eurobank, την Σέρβικη Atlas Banka και την Αιγυπτιακή Egyptian Commercial Bank.
- 2007:** εξαγοράζει την εταιρεία AVIS, την Ουκρανική τράπεζα International Commercial Bank και συμφωνεί για την εξαγορά τοπικού δικτύου της Arab Bank στην Κύπρο
- 2008:** Δημιουργεί την Τράπεζα Πειραιώς στην Κύπρο
- 2010:** Δημιουργεί την Winbank Direct, το πρώτο κανάλι online πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων στην Ελλάδα.
- 2012:** Απορροφά το υγιές τμήμα της ATE bank.
- 2013:** Αποκτά όλες τις καταθέσεις, δάνεια και καταστήματα στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας.

6.3 Παροχές

Η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων, που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα. Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στον αγροτικό τομέα μετά την εξαγορά της ΑΤΕbank, στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη, στο greenbanking, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης. Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το εκτεταμένο δίκτυο των περίπου 790 καταστημάτων και 1.800 ΑΤΜ του Ομίλου στην Ελλάδα, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank.

Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, διαθέτοντας ένα δίκτυο 346 καταστημάτων. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στη Ρουμανία με 120 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 75 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 45 καταστήματα, στη Σερβία με 31 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd, στην Ουκρανία με 21 καταστήματα της Piraeus Bank ICB, στην Κύπρο με 13 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου, στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 39 καταστήματα, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο και στη Γερμανία με ένα κατάστημα στη Φρανκφούρτη. Στις 21 Μαΐου 2015 η Τράπεζα Πειραιώς κατέληξε σε οριστική συμφωνία με την Al Ahli Bank of Kuwait για την πώληση της Piraeus Bank Egypt έναντι τιμήματος \$150 εκατ. Η συναλλαγή ενισχύει τη ρευστότητα του Ομίλου κατά €0,2 δισ. περίπου, ενώ εντάσσεται στο πλαίσιο υλοποίησης του εγκεκριμένου Σχεδίου Αναδιάρθρωσης του Ομίλου.

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, συνδυάζοντας επιχειρηματική ανάπτυξη και κοινωνική ευθύνη, προάγει συστηματικά τις σχέσεις του με τους κοινωνικούς εταίρους του μέσω ειδικών δράσεων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προστασία του φυσικού, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η Τράπεζα Πειραιώς θεωρείται «πράσινη τράπεζα». Αναγνωρίζει ότι οι ενεργειακές πηγές δεν είναι ανεξάντλητες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με υπεύθυνο τρόπο. Η συμβολή της Τράπεζας στην προστασία του περιβάλλοντος έχει δύο διαστάσεις: την εσωτερική διάσταση, η οποία αναφέρεται στις προσπάθειες της Τράπεζας να μετριάσει τις λειτουργικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις της και την εξωτερική διάσταση, η οποία αντανακλάται στις προσπάθειες της Τράπεζας για

αύξηση της περιβαλλοντικής συνείδησης των πελατών της και για την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον επενδύσεων.

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στον τομέα της Πράσινης Τραπεζικής με εξειδικευμένα καταστήματα, αλλά και προϊόντα για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, η Τράπεζα λειτουργεί μέσω του Πολιτιστικού της Ιδρύματος σειρά θεματικών μουσείων ανά την Ελλάδα, το οποίο αναπτύσσεται διαρκώς και το οποίο έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει στην ελληνική περιφέρεια, με ουσιαστικό και αποτελεσματικό τρόπο, πολιτιστικές δραστηριότητες υψηλών προδιαγραφών. Ως μια από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς παίρνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη υγιών επιχειρηματικών σχεδίων και τη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης.

6.4 Δραστηριότητες του ομίλου

Η Τράπεζα Πειραιώς σχεδιάζει και πουλάει μια σειρά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας. Στόχος της Τράπεζας είναι να καλύψει τις ανάγκες των ιδιωτών. Για αυτό δημιούργησε αποταμιευτικούς λογαριασμούς, τραπεζικούς λογαριασμούς για καθημερινές ανάγκες και συναλλαγές, λογαριασμούς μισθοδοσίας και σύνταξης, προθεσμιακές καταθέσεις με υψηλά επιτόκια καταθέσεων, σύνθετα καταθετικά προγράμματα. Επίσης, προσφέρεται στους πελάτες διευκόλυνση συναλλαγών μέσω καρτών πιστωτικών, προπληρωμένων και χρεωστικών. Ακόμα, χρηματοδοτούνται οι ιδιώτες με δάνεια (στεγαστικά, καταναλωτικά και πράσινα) ως μία βιώσιμη λύση για τις ανάγκες τους.

Τα τελευταία χρόνια, η Τράπεζα Πειραιώς έχει επενδύσει στη νέα τεχνολογία και συγκεκριμένα στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Είναι η νέα προσέγγιση και άμεση επαφή με τους ιδιώτες που μπορούν να χρησιμοποιούν υπηρεσίες όπως:

- winbank web banking
- winbank mobile banking
- winbank Apps
- winbank phone banking
- winbank sms banking
- Υπηρεσίες winbank easypay
- ATMs

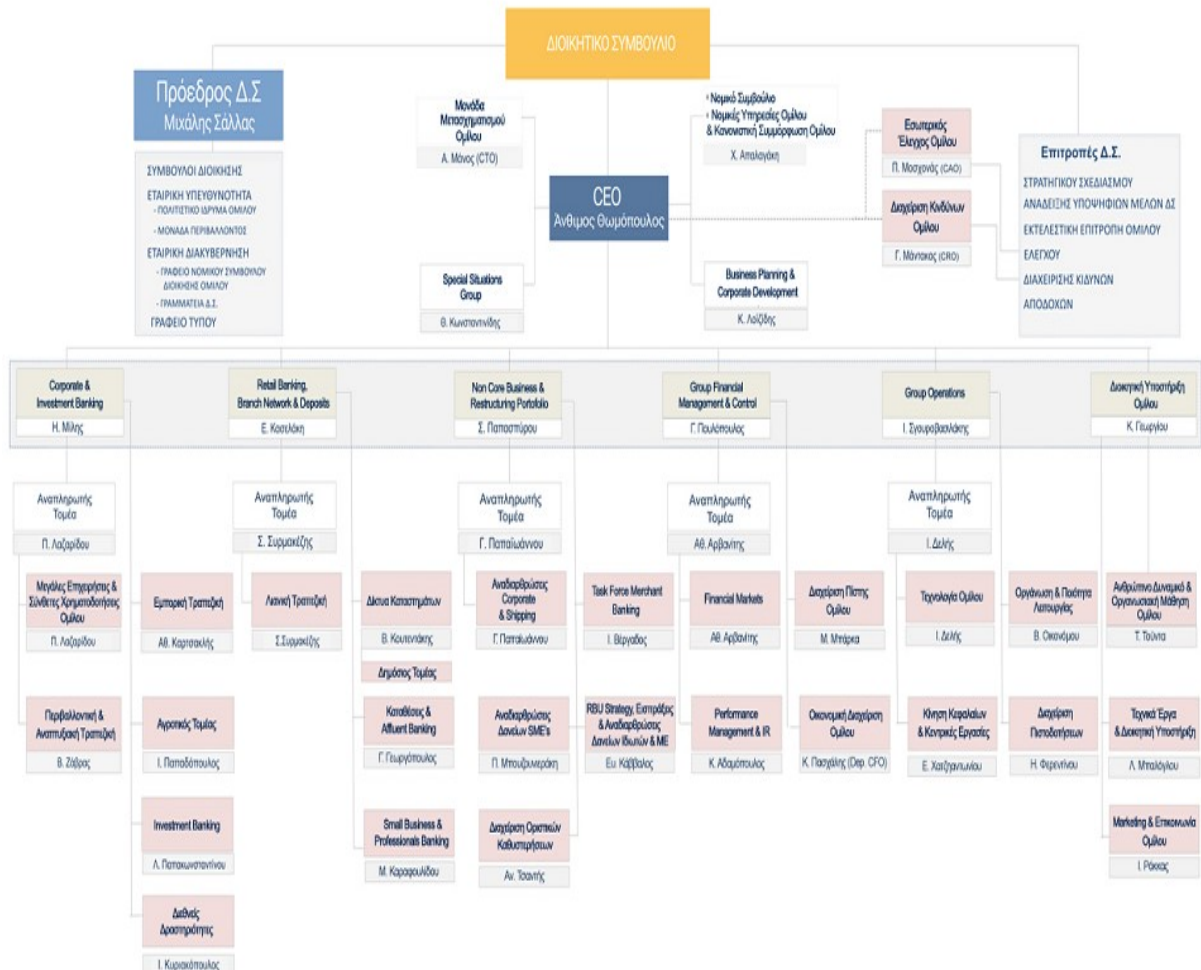
Επιπρόσθετα, η Τράπεζα καλύπτει με ασφάλεια όλες τις τραπεζικές ανάγκες των πελατών της με υπηρεσίες εξειδικευμένης τραπεζικής, αλλά και χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Ένα νέο εγχείρημα της Τράπεζας είναι ένα μοντέλο τραπεζικής συνεργασίας για τους personal πελάτες της μέσω του προγράμματος Πειραιώς Αξία Personal Banking, που χωρίζεται σε υπηρεσίες προσωπικού συνεργάτη, στην οργάνωση, στην απλοποίηση της καθημερινής τραπεζικής, παρέχοντας εξειδικευμένους συμβούλους και φροντίζοντας οι πελάτες να έχουν προνομιακή τιμολόγηση.

Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει ολοκληρωμένα ασφαλιστικά πακέτα σε ιδιώτες και επιχειρήσεις με στόχο την υψηλή ποιότητα προϊόντων σε συνδυασμό με τα χαμηλά ασφάλιστρα. Ακόμα, ενισχύει το οικονομικό και επιχειρηματικό πλεονέκτημα της μέσω της διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του ιδιώτη. Θέτει έτσι την οργάνωση και την τεχνογνωσία των εξειδικευμένων εταιρειών του Ομίλου Πειραιώς στη διάθεση του ιδιοκτήτη, επενδυτή ή διαχειριστή, ακίνητης περιουσίας. Στόχος της είναι να τους προσφέρουν τα μέσα, οικονομικά και λειτουργικά, για να μπορούν να αναπτύξουν και να αξιοποιούν με κέρδος τα ακίνητά τους. Άλλη υπηρεσία που παρέχει είναι το Private Banking της Τράπεζας Πειραιώς. Εξειδικεύεται στην παροχή ενός ολοκληρωμένου φάσματος επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών στην ελληνική και στη διεθνή χρηματαγορά. Το Private Banking της Τράπεζας Πειραιώς κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά και με την τεχνογνωσία, τη σύγχρονη υποδομή, τη δυναμική παρουσία και υποστήριξη που της παρέχει η Τράπεζα, προσφέρει ολοκληρωμένες και υψηλού επιπέδου επενδυτικές υπηρεσίες, σχεδιασμένες να ανταποκρίνονται στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών της.

Στις επιχειρήσεις προσφέρει αντίστοιχα πακέτα υπηρεσιών με εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως εναλλακτική χρηματοδότηση μέσω factoring. Στόχος της είναι να παρέχει υπηρεσίες στο εγχώριο επιχειρηματικό και καταναλωτικό factoring, στο διεθνές εισαγωγικό και εξαγωγικό factoring. Ακόμα, παρέχει κεφάλαια κίνησης σε επιχειρήσεις, αξιολογεί τις υπηρεσίες και καλύπτει πιστωτικούς κινδύνους, εγγυάται την ασφάλιση συναλλαγών και πληροφορεί τις επιχειρήσεις για το συμφέρον τους. Επίσης, προσφέρει τεχνογνωσία και εξειδικευμένες αναλύσεις σε στρατηγικούς κλάδους, όπως κατασκευές και υποδομές, κοινωνικές υποδομές, βιομηχανία, ναυτιλία, ενέργεια, τουρισμό, υγεία και real estate.

6.5 Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς

Πίνακας 6.1: Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς



Πηγή : www.piraeusbank.gr

6.6 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές

Τις ανώτατες αποφάσεις τις πέρνει η Γενική Συνέλευση των μετόχων της, που εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτό απαρτίζεται από 15 μέλη, που χωρίζονται σε εκτελεστικά και μη. Εκτελεστικά είναι τα μέλη που ασχολούνται με καθημερινά θέματα διοίκησης της Τράπεζας, ενώ τα μη εκτελεστικά είναι υπεύθυνα με την προαγωγή όλων των εταιρικών

ζητημάτων. Σύμφωνα με την νομοθεσία, υπάρχουν και πέντε μέλη που είναι ανεξάρτητα. Σκοπός της συνέλευσης είναι η διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος και η μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη της Τράπεζας. Το Διοικητικό Συμβούλιο αλλάζει κάθε τρία χρόνια, συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά κάθε μήνα και τηρούνται πρακτικά που υπογράφονται από τον Πρόεδρο ή τον Αντιπρόεδρο.

Οι Επιτροπές τώρα ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αρχικά έχουμε την Επιτροπή Ελέγχου, που αποτελείται από τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας. Υποστηρίζεται από τον εκτελεστικό γραμματέα και η λειτουργία της διέπεται από τη νομοθεσία 2577/2006. Συνεδριάζει τέσσερις φορές το χρόνο συνήθως. Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου είναι:

1. Η παρακολούθηση και η ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε ατομική βάση και σε επίπεδο Ομίλου, με βάση τα σχετικά στοιχεία και πληροφορίες του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου
2. Η επίβλεψη και αξιολόγηση των διαδικασιών κατάρτισης των δημοσιευμένων ετήσιων και περιοδικών οικονομικών καταστάσεων του Ομίλου, της Τράπεζας και των θυγατρικών της εταιριών
3. Η επίβλεψη του διενεργούμενου από την εταιρεία των τακτικών ορκωτών ελεγκτών – λογιστών ελέγχου των ετήσιων και ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων της Τράπεζας και του Ομίλου και η σε τακτική βάση συνεργασία μαζί τους
4. Η υποβολή πρότασης προς το Διοικητικό Συμβούλιο για την επιλογή της εταιρείας ορκωτών ελεγκτών λογιστών. Η Επιτροπή υποβάλλει, επίσης, όποτε το κρίνει σκόπιμο, πρόταση για την αντικατάσταση ή την εναλλαγή τους
5. Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας των εξωτερικών ελεγκτών της Τράπεζας και των θυγατρικών της, σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία
6. Η υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί και η παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων που αποφασίζονται από τη Διοίκηση
7. Η υποβολή προτάσεων για τις ειδικές περιοχές όπου επιβάλλεται η διενέργεια πρόσθετων ελέγχων από τον Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου
8. Η αξιολόγηση του έργου του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, με έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με το βαθμό ανεξαρτησίας του, την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί, τις προτεραιότητες που προσδιορίζονται από

μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος, των συστημάτων και του επιπέδου των κινδύνων και την εν γένει αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του

9. Ο προσδιορισμός του εύρους κάλυψης και η επιλογή και ανάθεση περιοδικά, τουλάχιστον ανά τριετία, σε εταιρεία ορκωτών ελεγκτών-λογιστών, πλην των τακτικών, της αξιολόγησης της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Η Επιτροπή Διαχείρισης Ελέγχου καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη. Αυτά κατανοούν και αντιλαμβάνονται τις στρατηγικές ανάληψης κινδύνων που καλείται να πάρει η Τράπεζα και προσπαθούν να εξαλείψουν κάθε μορφή κινδύνου. Είναι υπεύθυνα για τη σωστή και ταχεία αντιμετώπιση. Άλλη επιτροπή είναι η Επιτροπή Αποδοχών, που αποτελείται από μη εκτελεστικά, ανεξάρτητα μέλη. Είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση, τον έλεγχο εφαρμογής και την περιοδική αναθεώρηση της πολιτικής αποδοχών της Τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη της τα συμφέροντα της Τράπεζας και των μετόχων. Επίσης, υπάρχει η Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφίων Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, όπου τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να έχουν γνώσεις του πιστωτικού ιδρύματος για να μπορούν να εποπτεύουν όλες τις δραστηριότητες και να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Η Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού αποτελείται από εκτελεστικά και μη μέλη, καθώς και από ανώτατα στελέχη. Αυτά αναλύουν τις αποφάσεις της Τράπεζας και το πώς επηρεάζουν την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Δημιουργούν επιχειρηματικά σχέδια για την Τράπεζα και για τις θυγατρικές του Ομίλου. Τα επιχειρηματικά σχέδια και τα σχέδια αναδιάρθρωσης του ομίλου συντονίζονται και ελέγχονται από την Εκτελεστική Επιτροπή του Ομίλου.

Ακόμα, υπάρχει το Συμβούλιο Εποπτείας που αποτελείται από 11 μέλη και αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα διαχείρισης καθυστερήσεων των υποχρεώσεων, αλλά και διαμορφώνει τις απαιτήσεις των εξυπηρετούμενων. Εγκρίνει νέα ρυθμιστικά προγράμματα για τις εργασίες της Τράπεζας. Μαζί με το Συμβούλιο υπάρχει και η Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού - Παθητικού, που αποτελείται από εννέα μέλη και στοχεύει στην ανάπτυξη και διαχείριση στοιχείων ενεργητικού και παθητικού. Επίσης, η Ανώτατη Επιτροπή Πιστοδοτήσεων, που είναι πενταμελής, είναι αρμόδια για τις εγκρίσεις πιστοδοτήσεων και αναδοχές κινδύνων. Η Επιτροπή Δαπανών είναι επταμελής και εγκρίνει κονδύλια για δαπάνες και επενδύσεις. Η Επιτροπή Εταιρικής Υπευθυνότητας είναι οκταμελής και δημιουργεί προγράμματα που αφορούν στη στήριξη κοινωνικών ομάδων αλλά και για την προστασία του περιβάλλοντος σε συνεργασία με άλλους φορείς όπως μουσεία και πολιτιστικούς χώρους.

Επιπρόσθετα, υπάρχει η εννιαμελής Επιτροπή Εμπλοκών που εισηγείται να διαγράψει απαιτήσεις σχετικές με την Τράπεζα και ασχολείται με την σωστή λήψη αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, η Επιτροπή Σχεδιασμού IT και Ποιότητας Λειτουργίας είναι δωδεκαμελής και αξιολογεί τα βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα σχέδια πληροφορικής και εγκρίνει τα ετήσια επιχειρησιακά σχέδια δράσης της Τράπεζας. Ακόμα, ασχολείται με την αξιολόγηση της διαχείρισης κινδύνων που σχετίζονται με πληροφοριακά συστήματα, την αξιολόγηση μελετών, καθώς και μεγάλων προμηθειών υλικού, λογισμικού και υπηρεσιών που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με πληροφοριακά συστήματα. Επιπρόσθετα, ασχολείται με την εποπτεία όλων των μεγάλων έργων του Ομίλου και του προϋπολογισμού τους, τον καθορισμό των προτεραιοτήτων υλοποίησης των έργων, τη διασφάλιση των αναγκαίων πόρων, την αξιολόγηση και έγκριση πολιτικών προτύπων και διαδικασιών συναφών με το σχεδιασμό και την υλοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και την έγκριση και εποπτεία των συνεργασιών με τρίτους (outsourcing). Όλα τα παραπάνω είναι μέσα στις αρμοδιότητες της Επιτροπής Σχεδιασμού και Ποιότητας Λειτουργίας.

6.7 Εκπαίδευση

Η Τράπεζα Πειραιώς προσπαθεί να στελεχώσει τα παραρτήματά της με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Επιδιώκει τον καθορισμό των κριτηρίων για την επιλογή προσωπικού σε επίπεδο ικανοτήτων, γνώσεων, δεξιοτήτων, ομαδικότητας, στρατηγικής σκέψης. Η επιλογή του προσωπικού συνάδει με την αντιστοίχιση των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων με τους στόχους του ίδιου του Ομίλου. Αρχικά, η Τράπεζα προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες της με το ίδιο το προσωπικό της, εξασφαλίζοντας καλή αξιοποίηση του προσωπικού της, δίνοντάς του κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης. Ένα σημαντικό στρατηγικό στοιχείο της Τράπεζας είναι η εντοπιότητα των υπαλλήλων, που εξυπηρετεί έτσι τις καλύτερες τοπικές ανάγκες των παραρτημάτων.

Ο Όμιλος παρουσιάζει ευκαιρίες καριέρας και αξιολογεί τους υποψηφίους μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, διάφορα τεστ ικανοτήτων και σωστής επαγγελματικής συμπεριφοράς. Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται τεστ με αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία και με εξειδικευμένες διαδικασίες αξιολόγησης. Εφαρμόζονται ενιαία αντικειμενικά κριτήρια και επενδύει ο Όμιλος σε εξειδικευμένα εργαλεία. Με

ανάλογες σύγχρονες μεθόδους συνεχίζεται η αξιολόγηση των εργαζομένων σε όλη τη σταδιοδρομία τους στον Όμιλο.

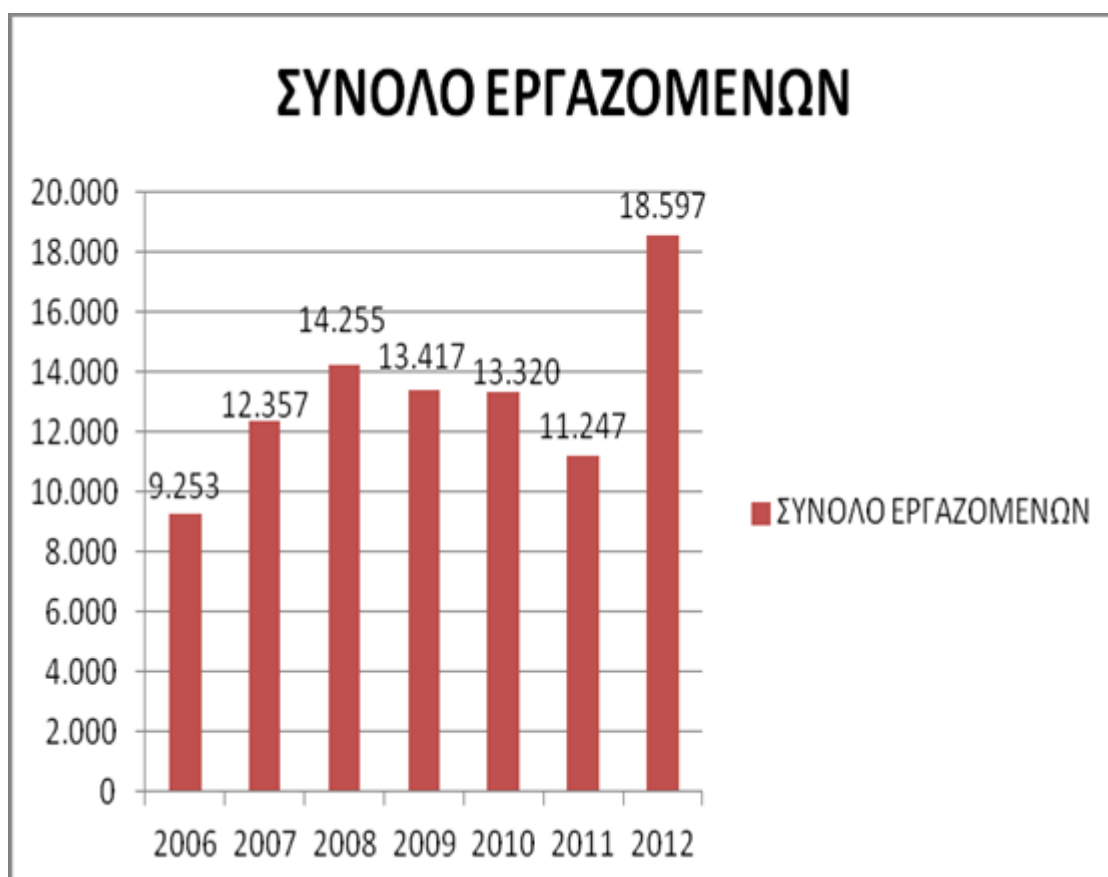
Η κουλτούρα του Ομίλου στα θέματα εκπαίδευσης συνάδει με τη δια βίου μάθηση και την πρακτική εφαρμογή. Τα στελέχη του ομίλου βλέπουν ως επένδυση την εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών, δίνοντάς τους κίνητρα να υλοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και να ανταποκριθούν με αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους. Δημιούργησαν εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις, που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης σε συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, όπως το Τραπεζικό Ινστιτούτο. Μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης (ετήσια αξιολόγηση, κέντρα ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία), το σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας και με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων του Οργανισμού, πετυχαίνουν τη συνεχή ενδυνάμωση και εξέλιξη των ανθρώπων τους, ενισχύοντας την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών, αλλά και τη δέσμευσή τους στο όραμα του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς.

Σχεδιάζουν προγράμματα εξέλιξης, που πραγματοποιούνται μέσα στο χρονικό διάστημα τριών χρόνων από τις ακαδημίες του Ομίλου. Δημιουργούν έτσι, στελέχη ικανά να διασφαλίσουν την ανοδική πορεία της Διοίκησης της Τράπεζας, ενδυναμώνουν τις ομάδες τους και τα στελέχη, εμπνέουν τους νέους υπαλλήλους συμβάλλοντας σε ένα αρμονικό κλίμα. Το σημαντικότερο όμως όλων είναι η ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών και η προσαρμογή τους στο νέο τεχνολογικό και απαιτητικό περιβάλλον της εποχής. Έχει καθιερωθεί ο θεσμός του mentoring από ανώτατα στελέχη στους νεοεργαζόμενους και ενθαρρύνεται η καινοτομία μέσα από διάφορα event και διαγωνισμούς, εξοικειώνοντας έτσι τους υπαλλήλους με τις νέες τεχνικές και αναζητώντας την προσωπική τους ανάπτυξη. Επίσης, έχουν δημιουργήσει προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων σε θέματα υγείας, συμβουλευτικής υποστήριξης, διαχείρισης τραυματικών γεγονότων και παροχή επαγγελματικού προσανατολισμού στα παιδιά των εργαζομένων. Με αυτά επιδιώκουν την στήριξη των εργαζομένων και την καλύτερη επικοινωνία μαζί τους. Η Τράπεζα παρέχει καλές συνθήκες εργασίας, δίκαιες αμοιβές και την απαραίτητη εκπαίδευση για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω παρουσιάζονται πίνακες και διαγράμματα με την εξέλιξη του προσωπικού και την κατανομή του ανά φύλο από το 2006 έως το 2012.

Πίνακας 6.2: Σύνολο εργαζομένων ανά έτος

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
2006	9.253
2007	12.357
2008	14.255
2009	13.417
2010	13.320
2011	11.247
2012	18.597

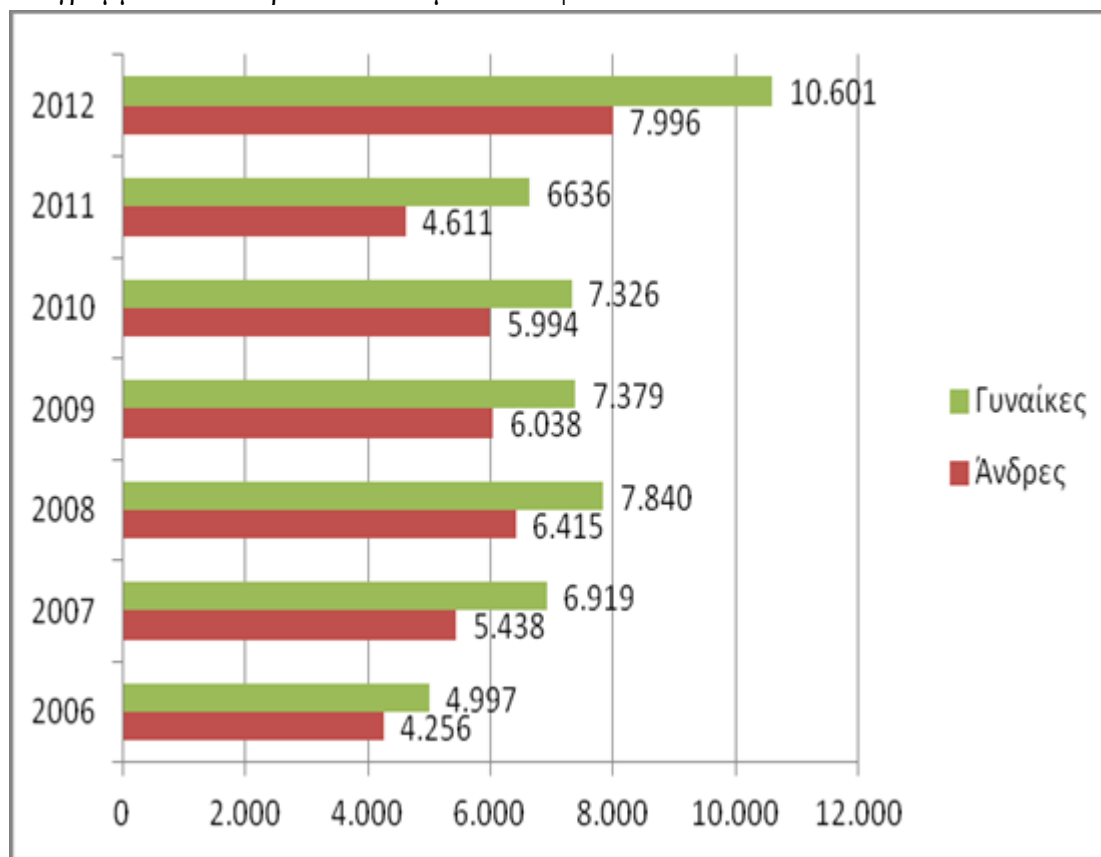
Διάγραμμα 6.1: Σύνολο εργαζομένων ανά έτος (2006 – 2012)



Πίνακας 6.3: Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο

Ανθρώπινο δυναμικό	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Άνδρες	4.256	5.438	6.415	6.038	5.994	4.611	7.996
Γυναίκες	4.997	6.919	7.840	7.379	7.326	6636	10.601

Διάγραμμα 6.2: Ανθρώπινο δυναμικό ανά φύλο

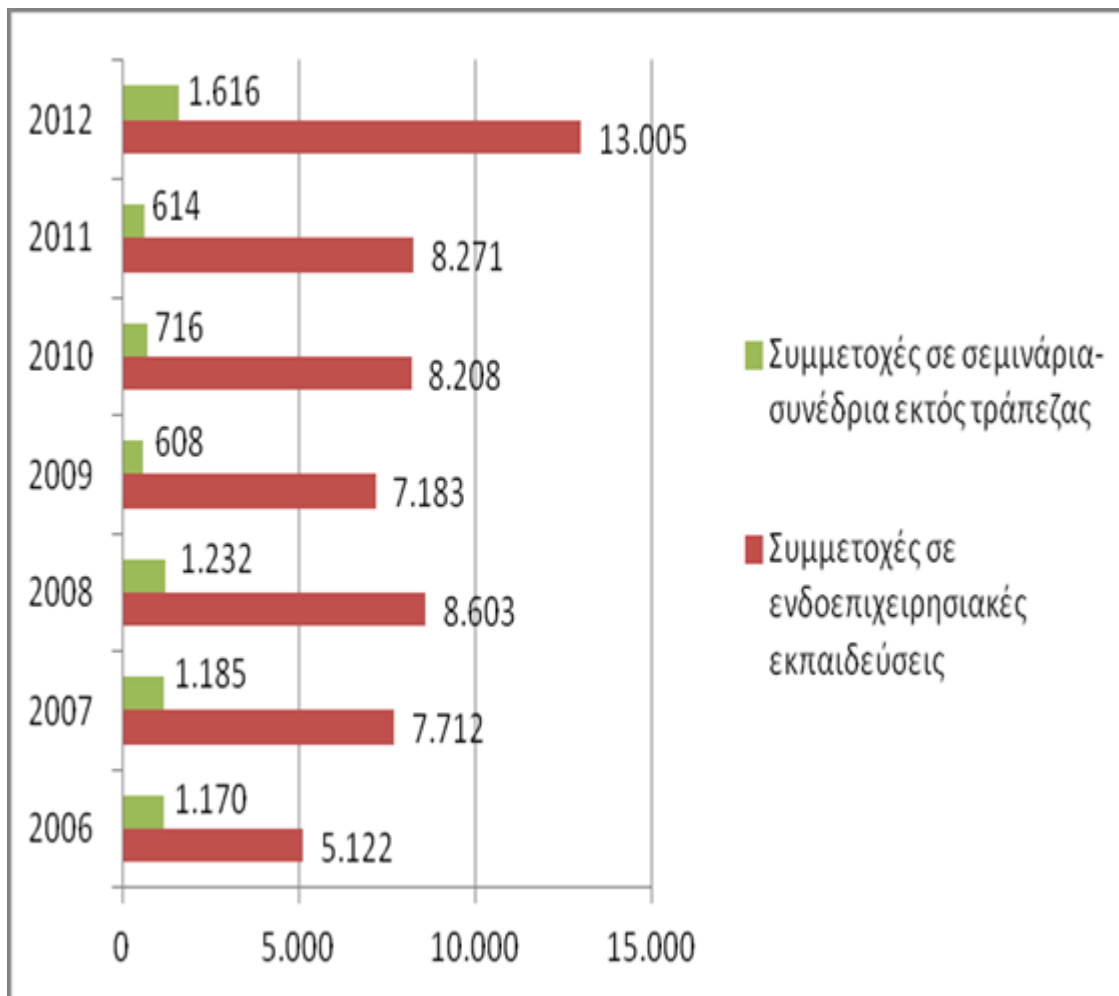


Τη σημασία που δίνει η Τράπεζα Πειραιώς στην ανάπτυξη του προσωπικού μπορούμε να την παρατηρήσουμε μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιεί κάθε χρόνο. Παρακάτω παρατίθενται πίνακας και διάγραμμα, που παρουσιάζουν τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν από το 2006 έως το 2012. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα σχετικά συμπεράσματα σε σχέση με το προσωπικό της Τράπεζας για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν.

Πίνακας 6.4: Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν	1.479	2.090	3.369	3.055	2.794	2.684	3.248
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις	5.122	7.712	8.603	7.983	7.208	7.071	13.005
Συμμετοχές σε σεμινάρια- συνέδρια εκτός Τράπεζας	1.070	1.185	1.432	708	516	614	1.616

Διάγραμμα 6.3: Είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αριθμός συμμετοχών



Στον πιο πάνω Πίνακα παρουσιάζονται οι εκπαιδεύσεις που διοργανώθηκαν από την Τράπεζα Πειραιώς ανά έτος από το 2006 έως το 2012, καθώς και τα είδη των εκπαιδεύσεων και οι συμμετοχές των εργαζομένων. Μελετώντας αυτά τα στοιχεία μπορούμε να καταλήξουμε στα πιο κάτω συμπεράσματα.

Όσον αφορά στις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν από την Τράπεζα, παρατηρούμε πως από το 2006 έως το 2008 έχουν αρκετά μεγάλη αύξηση. Από το 2008 έως το 2011 μειώνονται αρκετά και παρατηρείται ξανά μια σημαντική αύξηση από το 2011 στο 2012. Οι συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις και οι συμμετοχές σε σεμινάρια εκτός Τράπεζας παρουσιάζουν την ίδια αυξομείωση, δηλαδή αύξηση από το 2006 έως το 2008, μείωση από το 2008 έως το 2010 και πάλι αύξηση από 2010 έως το 2012. Η σημαντική αύξηση που παρατηρείται από το 2011 στο 2012 οφείλεται κυρίως στην μεγάλη αύξηση του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

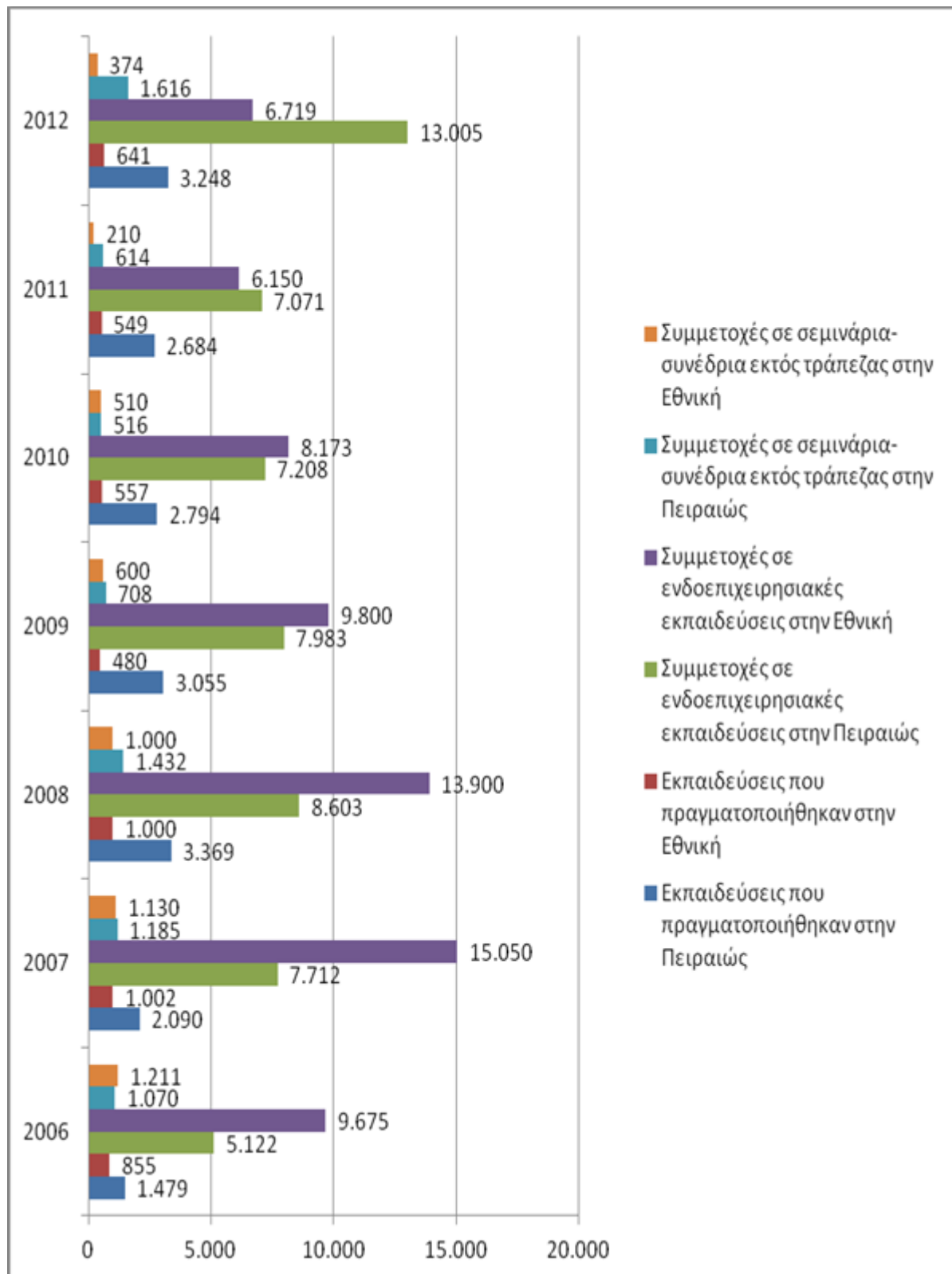
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μέσω της ανάλυσης των δύο τραπεζών στο θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού, μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα με τη βοήθεια συγκριτικών πινάκων και διαγραμμάτων.

Πίνακας 7.1: Σύγκριση Εθνικής Τράπεζας με Τράπεζα Πειραιώς

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Τράπεζα Πειραιώς	1.479	2.090	3.369	3.055	2.794	2.684	3.248
Εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Εθνική Τράπεζα	855	1.002	1.000	480	557	549	641
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις στην Τράπεζα Πειραιώς	5.122	7.712	8.603	7.983	7.208	7.071	13.005
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις στην Εθνική Τράπεζα	9.675	15.050	13.900	9.800	8.173	6.150	6.719
Συμμετοχές σε σεμινάρια- συνέδρια εκτός τράπεζας στην Τράπεζα Πειραιώς	1.070	1.185	1.432	708	516	614	1.616
Συμμετοχές σε σεμινάρια- συνέδρια εκτός τράπεζας στην Εθνική Τράπεζα	1.211	1.130	1.000	600	510	210	374

Διάγραμμα 7.1: Σύγκριση Εθνικής Τράπεζας με Τράπεζα Πειραιώς



Συγκρίνοντας τις δύο τράπεζες, παρατηρούμε ότι στα προγράμματα των εκπαιδύσεων η Τράπεζα Πειραιώς δίνει πολύ μεγαλύτερη σημασία από την Εθνική Τράπεζα, διότι από το 2006 έως το 2012 προσφέρει πολλά περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτό δείχνει πως η Τράπεζα Πειραιώς ενδιαφέρεται πιο έντονα για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των υπαλλήλων της. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η Τράπεζα Πειραιώς θα δημιουργήσει καλύτερο προσωπικό από την Εθνική Τράπεζα μέσω των πολλών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εφόσον εστιάζει στην περαιτέρω ανάπτυξη των υπαλλήλων της. Αυτό σημαίνει περισσότερες επιλογές για τους εργαζομένους, αφού μπορούν να εστιάσουν και στους προσωπικούς τους στόχους. Επίσης, μέσω των εκπαιδύσεων η Τράπεζα θα αποκτήσει πιο ολοκληρωμένους επαγγελματικά και ανταγωνιστικούς υπάλληλους.

Όσον αφορά στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και τα σεμινάρια - συνέδρια εκτός τράπεζας, παρατηρούμε πως η ζήτηση για αυτά στην κάθε χρονική περίοδο έχει τις ίδιες αυξομειώσεις. Δηλαδή, από το 2006 έως το 2012, οι συμμετοχές και για τις δύο τράπεζες κινούνται με τους ίδιους ρυθμούς. Οι παρατηρήσεις που θα μπορούσαμε να κάνουμε είναι πως το 2006, που η Εθνική Τράπεζα προσφέρει λιγότερα σεμινάρια εκπαίδευσης, έχει πολλές συμμετοχές και στα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα, αλλά και στα εκτός τράπεζας σε σχέση με την Τράπεζα Πειραιώς. Το 2007 και το 2008 συμβαίνει το ίδιο στα ενδοεπιχειρησιακά και σημειώνεται μια μικρή αύξηση υπέρ της Τράπεζας Πειραιώς στα εκτός τράπεζας. Από το 2009 μέχρι το 2011 η απόσταση των συμμετοχών μεταξύ των δύο τραπεζών αρχίζει να γεφυρώνεται και αυτό οφείλεται κυρίως στη μεγάλη μείωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης της Εθνικής Τράπεζας. Τέλος, το 2012 οι συμμετοχές για τα δύο είδη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι πολλές περισσότερες για την Τράπεζα Πειραιώς και αυτό οφείλεται στο μεγάλο όγκο των προγραμμάτων που προσφέρει σε σχέση με την Εθνική Τράπεζα, αλλά κυρίως στην μεγάλη αύξηση των εργαζομένων στην Τράπεζα Πειραιώς μέσω των συγχωνεύσεων των τραπεζών.

Από τις πιο πάνω αναλύσεις συμπεραίνουμε ότι τα πρώτα χρόνια η Τράπεζα Πειραιώς ήθελε να προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα όμως οι εργαζόμενοι δεν ακολουθούσαν έντονα τις ενέργειες της, κάτι που σημαίνει πως δεν είχε πείσει τους εργαζομένους για τα οφέλη που θα είχαν από αυτά. Στην πορεία βελτιώθηκε η κατάσταση και η Τράπεζα πέτυχε το σκοπό της, που δεν είναι άλλος από την βελτίωση των εργαζομένων. Βέβαια, σημαντικό ρόλο στο να πειστούν οι εργαζόμενοι για τα οφέλη της εκπαίδευσης έπαιξε και η οικονομική κρίση. Μέσα από αυτήν θα κατάλαβαν ότι, μόνο αν

αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, θα μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί και να διατηρήσουν τη θέση τους, αλλά και το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας όπου δουλεύουν.

Αντιθέτως, η Εθνική Τράπεζα, ενώ έβλεπε τη μεγάλη συμμετοχή των υπαλλήλων της στα εκπαιδευτικά σεμινάρια, αντί να τα προωθήσει ακόμα περισσότερο, τα ελάττωσε σε σημαντικό βαθμό, για αυτό όσο πλησιάζαμε στο 2012 παρατηρήσαμε αυτή τη μεγάλη πτώση. Πρέπει να σημειώσουμε πως το σύνολο των εργαζομένων είναι αρκετά κοντά αυτά τα έξι χρόνια, εκτός του 2012. Στην μείωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έπαιξε ρόλο η οικονομική κρίση, που εμπόδιζε την Τράπεζα να αναπτυχθεί, εφόσον υπήρξε σημαντική εκροή καταθέσεων.

Στην ανάλυση αυτών των δύο τραπεζών είδαμε πως η Τράπεζα Πειραιώς δεν εγκατέλειψε την προσπάθεια για να δημιουργήσει καλύτερους εργαζομένους και τελικά τα κατάφερε τουλάχιστον στο κομμάτι παρακολούθησης των σεμιναρίων, ενώ η Εθνική Τράπεζα δείχνει ότι δεν δίνει μεγάλη βάση στα εκπαιδευτικά προγράμματα και ουσιαστικά δεν ελπίζει σε σημαντική εξέλιξη των εργαζομένων της.

Αναλύοντας τώρα το είδος των σεμιναρίων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης βλέπουμε ότι η Εθνική Τράπεζα τα τελευταία χρόνια εστιάζει σε Θέματα Χαρτοφυλακίου Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Κανονιστική Συμμόρφωση, Αποτροπή Κρουσμάτων Απάτης, Εργασίες Εξωτερικού και Ανάπτυξη Διοικητικών Δεξιοτήτων. Έχει ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικής μάθησης με τίτλο «Περιβαλλοντική Πολιτική και Διαχείριση». Ακόμα τα τελευταία χρόνια βλέπουμε σταδιακή αύξηση των e-learning προγραμμάτων και το 2012 οι συμμετοχές των εργαζομένων σε αυτά τα προγράμματα αποτέλεσαν το 47,3% του συνολικού αριθμού των εκπαιδευομένων.

Από την άλλη πλευρά, η Τράπεζα Πειραιώς βλέπουμε ότι εστιάζει πάρα πολύ στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της, δίνοντας βάση στην ηλεκτρονική τραπεζική και στην πράσινη ανάπτυξη και οικονομία. Το 2012 η Τράπεζα Πειραιώς αξιοποίησε την πράσινη στρατηγική που υιοθέτησε το 2010 δημιουργώντας το Γραφείο Green Banking στη Θεσσαλονίκη για την καλύτερη εξυπηρέτηση των κατοίκων της Βορείου Ελλάδος και ολοκλήρωσε τη μετατροπή 42 καταστημάτων ανά την Ελλάδα σε πράσινα καταστήματα.

Αντιστοιχούν κατά μέσο όρο το χρόνο 38 ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο του Ομίλου. Επίσης, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς έδωσε έμφαση το 2012 σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης και καταπολέμησης της απάτης και της διαφθοράς, καταγράφοντας 8.339 συμμετέχοντες από τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη, τα μεσαία και τους λοιπούς εργαζόμενους. Τα κοινά χαρακτηριστικά των δυο αυτών τραπεζών είναι

τα προγράμματα εκπαίδευσης ξένων γλωσσών, αλλά και η ενίσχυση του θεσμού υποστήριξης μεταπτυχιακών σπουδών.

Το 2012, το ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας Πειραιώς έφτανε τους 18.597 υπαλλήλους, ενώ αντίστοιχα η Εθνική Τράπεζα είχε 11.230 υπαλλήλους. Η Εθνική Τράπεζα το 2012 σε ποσοστό ανά φύλο είχε 46,51% υπαλλήλους γυναίκες και 53,49% άντρες υπαλλήλους, ενώ η Τράπεζα Πειραιώς το 2012 είχε μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Δούκας Π., Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης & Αρχαία Ελληνική Σκέψη, Ε' Έκδοση, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2007.
- R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Τόμος Β', 4^η Αμερικάνικη Έκδοση, Επιστημονική Επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, εκδόσεις Παπαζήση.
- Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη 1997.
- Δρακόπουλος, Σ. και Καραγιάννης, Α., Ιστορία της οικονομικής σκέψης, Μία επισκόπηση, Εκδόσεις Κριτική, 2003.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού» (Θεωρία και Πράξη), Αθήνα, ιδιωτική έκδοση 6.
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), Management Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Προπομπός.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της νέας εποχής, 4^η έκδοση, Αθήνα: Rossili.
- Κανελλόπουλος Χ.Κ. (2002) Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας.
- Μιχαήλ Γρηγορίου Λιάντα, Ψυχολογία της Εργασίας, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη 2000.
- Καρακάση, Σ. (2005), Talent Pulse Survey 2005, HR Professional, Boushias Communications, τεύχος 14, σ.14-15.
- Χυτήρης, Λ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, σελίδα 18.
- Κάντας, Α., (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 2^ο , Επιλογή - Αξιολόγηση Προσωπικού, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998.
- Δρ. Γιάννης Χατζηκιάν, (2013), Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων, σελίδα 3-7.
- Ιωάννης Πορφυρίδης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ.1, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι Στόχοι της, σελ.36 (Διοικητική Ενημέρωση).

- "Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση", των Ν. Παπαλεξανδρή, Γ. Χαλικιά, Λ. Παναγιωτοπούλου (2001, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου).
- Καραγιάννης, Α., Αρχαιοελληνική πρωτοπορία στα οικονομικά, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2007.
- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος–Νάνσυ Α.Παπαλεξανδρή, Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, Αθήνα 1990.
- Φίλιππας, Ν., Αμοιβαία Κεφάλαια : Η ελληνική πραγματικότητα και οι σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις, Ιανουάριος 2010.
- Σκουλάς Νίκος Ε., Οικονομική, Κυριακή, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, , 5^η έκδοση, Αθήνα, 1998.
- Παγκάκης Γρηγόριος Λ., Σάκκουλας ,Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 1998.
- Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κωνσταντίνος Μ, Rosili 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: διοίκηση προσωπικού, Εκδ. Rosili, Αθήνα σελίδα 25.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα σελίδα 19.
- Ρουμελιώτης Β. Παναγιώτης, Το Άγνωστο Παρασκήνιο της Προσφυγής στο ΔΝΤ, Εκδόσεις Λιβάνης, Σεπτέμβριος 2012.
- Συλλογικό έργο, Από την ένταξη στην κρίση, Εκδόσεις Παπαζήσης, Μάιος 2012
- Γιάνης Βαρουφάκης, Παγκόσμιος Μινώταυρος – Οι πραγματικές αιτίες της κρίσης, Εκδόσεις Λιβάνη, Φεβρουάριος 2012.
- Γιάνης Βαρουφάκης, Η γένεση της μνημονιακής Ελλάδας, Εκδόσεις Gutenberg, Δεκέμβρης 2014.

ΞΕΝΗ

- Strategic Human Resource Management, Randall Schuler and Susan Jackson (eds), Blackwell Publishers, Oxford, 1999.
- Hamblin M. A.(1974), “*Evaluation and Control of Training*”, Mc Graw – Hill Book Company (U.K.).
- Armstrong M. and Murlis H. (2007), Reward Management A Handbook of Strategy and Practice, Revised 5th Edition, Hay Group.

- Long P. (1994) *The Reality of Strategic HRM*, London, Institute of Personnel and Development.
- Armstrong M. & Long P. (1994) *The Reality of Strategic HRM*, London, Institute of Personnel and Development. x Baum T. (2006).
- *Human Resources Management for Tourism, Hospitality and Leisure, An International Perspective*, London: Thomson Learning.
- Caskio W., “Managing Human Resources”, 2nd ed., Mc Graw-Hill Book, 1989.
- Jackson S., Schuler R., “Managing Human Resources”, South Western College, Ohio, 1999.
- S.Jackson and R.Schuler, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.
- StoreyJ, 1992, *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford, Blackwell, pp 9-15.
- Byars & Rue (1991), *Human Resource Management, Seventh Edition*, The McGraw-Hill Companies.
- Chris Hendry, 1995, *Human Resource Management, A Strategic approach to employment*, p.10.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- http://ha.nbg.gr/ekpaid_progr.html
- https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr
- <http://www.hba.gr/Eti/default.asp?Menu=32>
- <https://www.nbg.gr/>
- <http://www.piraeusbank.gr/el/Idiwtes>