

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:  
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ»**

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

**Ισαακίδου Μαριάννα**

**Πειραιάς, Οκτώβριος 2016**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS  
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS  
STRATEGY**

**«THE TRAINING AS A MOTIVE FACTOR OF  
HUMAN RESOURCES.  
CASE STUDY: NATIONAL BANK OF GREECE»**

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

**By  
Isaakidou Marianna**

**Piraeus, Greece, October 2016**



## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά την Καθηγήτρια κα Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα για την πολύτιμη υποστήριξη και καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας, στα πλαίσια της εκπόνησης της εν λόγω Διπλωματικής Εργασίας. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση που μου έδειξε, καθώς επίσης και οι συμβουλές της συνέβαλαν καταλυτικά στη διεκπεραίωση της παρούσης μμελέτης.

Ευχαριστώ τους Καθηγητές του Τμήματος Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής, η συμβολή των οποίων υπήρξε σημαντική στη διαμόρφωση της επιστημονικής μου ιδιότητας αναφορικά με το γνωστικό αντικείμενο των σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Τμήματος Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας, το οποίο με βοήθησε στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, η υλοποίηση της οποίας θα ήταν ανέφικτη χωρίς την αρωγή του.

Αθήνα, Οκτώβριος 2016

**«Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:  
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ»**

**Περίληψη**

**Λέξεις –κλειδιά:** εκπαίδευση, παράγοντας υποκίνησης, ανάπτυξη.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει αν η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να αποτελέσει παράγοντα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζοντας ειδικότερα την περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας. Τα ευρήματα από την έρευνα στους εκπαιδευτές κατέδειξαν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η Εθνική Τράπεζα. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας που ασχολούνται με την εκπαίδευση έχουν αποκλειστικά αυτό το εργασιακό αντικείμενο και μόνο, αναδεικνύει ότι η Τράπεζα θεωρεί την εκπαίδευση ως σημαντικό ζήτημα και έχει επενδύσει ιδιαίτερα σε αυτό. Διαφαίνεται συνεπώς, ότι θέλει να προσφέρει στους υπαλλήλους της μία υψηλής ποιότητας εκπαίδευση, με ανθρώπους που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτό το αντικείμενο. Από τα ευρήματα της έρευνας διαφαίνεται μία αντίφαση ανάμεσα στις απαντήσεις των εισηγητριών και των εκπαιδευόμενων. Ένα σημαντικό μέρος των εκπαιδευόμενων δεν είναι βέβαιο για την ανάπτυξή του μέσω της εκπαίδευσης και αυτό καταδεικνύει σημαντικό πρόβλημα στην εκπαίδευση που εφαρμόζεται και που μπορεί να μην οδηγήσει στα αναμενόμενα αποτελέσματα, λόγω της ανάγκης υποστήριξης της εκπαίδευσης από την ανάπτυξη. Καταδεικνύεται συνεπώς ότι, αν και προκύπτει ότι για την πλειοψηφία των εργαζόμενων – εκπαιδευόμενων η εκπαίδευση που λαμβάνουν μπορεί να αποτελέσει παράγοντα υποκίνησης, ωστόσο, εντοπίζεται ένα σημαντικό κομμάτι που είναι αβέβαιο για αυτό. Αυτό σημαίνει ότι από τη θεωρία που εκφράζουν οι εισηγητές, μέχρι την πράξη που εκφράζουν οι εκπαιδευόμενοι, εντοπίζονται κενά στην εκπαίδευση της Τράπεζας.

# «The training as a motive factor of human resources. Case study: National Bank of Greece»

## Abstract

**Key-words:** education, motive factor, development.

The objective of this study is to examine whether the training of staff can be a motive factor of human resources, considering in particular the case of the National Bank. The findings from the survey in trainers showed significant conclusions regarding the methods used by the National Bank. The fact that officials of the National Bank engaged in education shows that the Bank considers education as an important issue and has particularly invested in it. This is a evident, that the bank wants to offer her employees high-quality education, with people dedicated to this subject. The research findings suggest a contradiction between the answers of educators and learners. An important part of the trainees are not sure of its development through education and demonstrates a significant problem in education applied or may not lead to the expected results due to the need to support the development of education. Although it appears that the majority of employees education received may constitute incitement factor, however, have been found an important part that is uncertain about it. This means that the theory expressed by the trainers identified gaps in the training of the Bank.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	vi
Abstract.....	vii
Κατάλογος Πινάκων .....	x
Κατάλογος Γραφημάτων .....	xi
Εισαγωγή .....	1
<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	3
<i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i> .....	3
1.1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).....	3
1.2. Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).....	5
1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	6
1.4. Ανθρώπινοι Πόροι: Κόστος ή Επένδυση;.....	8
1.5.Ανθρώπινοι Πόροι: Διαμόρφωση Κατάλληλης Στρατηγικής και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	9
1.6. Εξέλιξη Ανθρώπινων Πόρων - Σύγχρονος Ρόλος.....	10
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	12
<i>Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού</i> .....	12
2.1. Η Αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
2.2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	13
2.3. Η Σημασία και τα Οφέλη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.....	14
2.4. Αρχές της Αποτελεσματικής Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	15
2.5. Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	15
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	17
<i>Η Εκπαίδευση στον Τραπεζικό Κλάδο και οι Σύγχρονες Προσεγγίσεις της</i> ....	17
3.1. Μοντέλα Εκπαίδευσης στον Τραπεζικό Κλάδο .....	17
3.2. Ο Ρόλος του Τμήματος Εκπαίδευσης ως Ηγέτης Αλλαγών .....	18
3.3. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Εργαλείο Εκπαίδευσης και Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων.....	22



<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	26
<i>Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα</i> .....	26
4.1. Ιστορική Εξέλιξη και Δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος.....	26
4.2. Σύγχρονες Εξελίξεις και Προκλήσεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα ...	27
4.2.1. Η Οικονομική Κρίση .....	27
4.2.2. Η Ανακεφαλοποίηση των Ελληνικών Τραπεζών .....	28
4.2.3. Τα Προβλήματα του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου .....	30
4.2.4. Οι Εξαγορές και οι Συγχωνεύσεις .....	32
4.3. Η Αναγκαιότητα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο.....	38
4.3.1. Τα Τραπεζικά Στελέχη.....	42
 <b>Κεφάλαιο 5</b> .....	 45
<i>Προγράμματα Εκπαίδευσης και Μετεκπαίδευσης στον Τραπεζικό Κλάδο</i> .....	45
5.1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.....	45
5.2. Τράπεζα Πειραιώς.....	47
5.3. Alpha Bank .....	48
5.4. Eurobank.....	48
 <b>Κεφάλαιο 6</b> .....	 50
<i>Μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας</i> .....	50
6.1. Μέτρηση Ερευνητικών Μεταβλητών .....	50
6.2. Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου.....	50
6.3. Δειγματοληψία- Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων.....	50
6.4. Επεξεργασία Δεδομένων.....	51
6.5. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων.....	51
6.5.1. Εκπαιδευτές .....	52
6.5.2. Εκπαιδευόμενοι.....	60
 Συμπεράσματα .....	 67
Βιβλιογραφία.....	70
Παραρτήματα.....	78

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 4.1. Αριθμός καταστημάτων τραπεζών (2008-2011).....	31
Πίνακας 4.2. Το απασχολούμενο προσωπικό στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες (Α εξάμηνο 2014).....	36
Πίνακας 5.1. Στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας (2011-2014).....	46

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Ηλικία .....	52
Γράφημα 2: Φύλο.....	52
Γράφημα 3: Εργασιακή θέση.....	53
Γράφημα 4: Προϋπηρεσία στην εργασιακή θέση.....	53
Γράφημα 5: Προηγούμενη εργασιακή θέση .....	54
Γράφημα 6: Αριθμός ενασχόλησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανά εξάμηνο .....	54
Γράφημα 7: Αναλογία ανδρών και γυναικών στα προγράμματα .....	55
Γράφημα 8: Λόγοι μικρού ποσοστού παρουσίας φύλου .....	55
Γράφημα 9: Μέσος όρος ηλικίας πλειοψηφίας συμμετεχόντων.....	56
Γράφημα 10: Προσανατολισμός της εκπαίδευσης .....	56
Γράφημα 11: Χρονική διάρκεια τμημάτων .....	57
Γράφημα 12: Μοντέλο εκπαίδευσης .....	57
Γράφημα 13: Μέθοδος εκπαίδευσης .....	58
Γράφημα 14: Παράγοντες επιτυχίας της εκπαίδευσης .....	58
Γράφημα 15: Προβλήματα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης .....	59
Γράφημα 16: Ηλικία .....	60
Γράφημα 17: Μόρφωση.....	60
Γράφημα 18: Σημερινή εργασιακή θέση .....	61
Γράφημα 19: Γνώμη για την εκπαίδευση .....	62
Γράφημα 20: Διαφορές στην αποτελεσματικότητα μετά την εκπαίδευση .....	62
Γράφημα 21: Η εκπαίδευση ως παράγοντας υποκίνησης για το προσωπικό .....	63
Γράφημα 22: Κάλυψη κενών στην εργασία από την εκπαίδευση .....	64
Γράφημα 23: Αύξηση της αποτελεσματικότητας μετά την εκπαίδευση .....	64
Γράφημα 24: Συμβολή της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη .....	65
Γράφημα 25: Συμβολή της εκπαίδευσης στην προσωπική ανάπτυξη .....	66

## Εισαγωγή

Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις, λόγω του ιδιαίτερου οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος που έχει δημιουργηθεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσπαθούν να αξιοποιήσουν όλους τους πόρους που διαθέτουν, προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικοί και να επιβιώσουν.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο βασικό πόρο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και η σωστή αξιοποίησή του μπορεί να το μετατρέψει σε σημαντικό κεφάλαιο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτός είναι και ο λόγος που τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου να μπορεί να αναπτύξει, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τον ανταγωνισμό, την κερδοφορία και την επιβίωση μίας επιχείρησης.

Τις προκλήσεις, που έχουν δημιουργηθεί παγκοσμίως, αντιμετωπίζει και ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα. Συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι κάποια από τα φαινόμενα που έχουν αναπτυχθεί έντονα στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, δημιουργώντας νέα δεδομένα τόσο για την αγορά όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτές. Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος καλείται σήμερα να χρησιμοποιήσει κάθε μέσο που διαθέτει με στόχο την ανάπτυξή του και την επιβίωσή του και ένα από αυτά τα μέσα είναι και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει αν η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να αποτελέσει παράγοντα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζοντας ειδικότερα την περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας. Η μελέτη είναι διαρθρωμένη σε έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα, παρατίθενται ο ορισμός της και η ιστορική αναδρομή της, οι λειτουργίες της, η εξέλιξη και ο σύγχρονος ρόλος της, ενώ εξετάζεται παράλληλα το κατά πόσο οι άνθρωποι πόροι μπορούν να αποτελέσουν επένδυση και με ποια στρατηγική μετατρέπονται σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στην αναγκαιότητά της, στη σχέση εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, στη σημασία και στα οφέλη της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, στις αρχές της αποτελεσματικής εκπαίδευσης προσωπικού και στην οργάνωση της εκπαίδευσης

προσωπικού. Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει την εκπαίδευση στον τραπεζικό κλάδο και τις σύγχρονες προσεγγίσεις της με εστίαση στα μοντέλα εκπαίδευσης στον τραπεζικό κλάδο, στον ρόλο του τμήματος εκπαίδευσης ως ηγέτη αλλαγών και στη συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο εκπαίδευσης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα εξετάζοντας την ιστορική του εξέλιξη και δομή, τις σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα και πώς αυτές επηρεάζουν τις ελληνικές τράπεζες και την αναγκαιότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα προγράμματα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, ενώ στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μελέτη της περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας

# Κεφάλαιο 1

## Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### **1.1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)**

Η διοίκηση, γνωστή και ως management, αποτελεί μία απαραίτητη δραστηριότητα για την εκτέλεση συλλογικών εργασιών. Η διοίκηση είναι αυτή που θα επιτρέψει σε έναν οργανισμό να συντονίσει τις μεμονωμένες εργασίες και δραστηριότητες των μελών του με τελικό σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (Koontz & O' Donnell, 1984- Σαϊτής, 2000-Καμπουρίδης, 2000-Δαράκη 2007).

Οι ορισμοί της διοίκησης διαφέρουν ανάλογα με το πεδίο στο οποίο εφαρμόζονται. Εντούτοις, γενικά αποδεκτό είναι ότι η διοίκηση αποτελεί την «εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινων και υλικών πόρων) για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος» (Σαϊτής, 2007: 32).

Η διοίκηση χαρακτηρίζεται κυρίως από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Η πρώτη έννοια σχετίζεται με τις εισροές και τις εκροές ενός οργανισμού, που πρέπει να συνδέονται με τρόπο που να οδηγεί σε πλεόνασμα. Ο απώτερος σκοπός της διοίκησης είναι η επίτευξη των στόχων της με τους λιγότερο δυνατούς πόρους και κόστος, καθώς και της μέγιστης αποτελεσματικότητας μέσω της ορθής διαχείρισής τους. Με την έννοια της αποτελεσματικότητας νοείται η επιτυχημένη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

Σημαντικό στοιχείο της διοίκησης είναι και ο ανθρώπινος παράγοντας όπως μαρτυρά και ο ορισμός που ακολουθεί: «Το management είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν» (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992:53).

Με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης ασχολείται και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.). Αποτελεί μία λειτουργία της διοίκησης που εστιάζει στη διαχείρισή του μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής των σχετικών με αυτό δραστηριοτήτων. Βασικός άξονας της ΔΑΔ είναι ότι θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως τον παράγοντα που μπορεί να αποτελέσει το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους

της (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004-Bernandin & Russel, 2003-Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003-Bohlander & Snell, 2007).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό σε μία εποχή που ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι άλλοι είδους πόροι είναι περιορισμένοι έως και ανύπαρκτοι. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό που είναι καλά καταρτισμένο και με τεχνογνωσία, που αντλεί χαρά και ικανοποίηση από την εργασία του, που αισθάνεται ότι εργάζεται για το όφελος της επιχείρησης, αλλά και για το δικό του και συνεπώς εργάζεται για την επίτευξη των στόχων της, είναι αυτό που μπορεί να κάνει μία εταιρία να διακριθεί, να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και να αντέξει στον ανταγωνισμό (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 και Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο συνεπώς, θεωρείται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας μίας επιχείρησης και έχει αρκετές διαφορές σε σχέση με άλλες μορφές κεφαλαίου. Αυτό συμβαίνει, διότι το συνθέτουν άτομα που είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Εκτός όμως από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα, διαφορετικά είναι και τα κίνητρα που έχει το κάθε άτομο για την εργασία του και ο διαφορετικός βαθμός αφοσίωσης σε αυτήν. Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν και άλλες διαφορές. Είναι σε θέση να εκφράσουν άποψη και γνώμη, ακόμη και αμφισβήτηση για τον τρόπο δράσης της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι για να αφοσιωθούν και να συνεργαστούν προς όφελος μιας επιχείρησης, θα πρέπει και οι ενέργειες της διοίκησης να είναι ανάλογες, προκειμένου αυτό να γίνει με δική τους θέληση και να μην υπάρχουν αντιδράσεις μέσω της συνδικαλιστικής δράσης που μπορεί να αναπτύξουν (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 και Dessler, 2005).

Υπό αυτή την οπτική αντιμετωπίζει, εξετάζει και μελετά η Δ.Α.Δ. το προσωπικό μιας επιχείρησης, δηλαδή ως σημαντικό περιουσιακό της στοιχείο, κάτι που προϋποθέτει την επένδυση σε αυτό και όχι ως κάτι επιζήμιο. Οι εργαζόμενοι είναι ο βασικός παραγωγικός συντελεστής μιας επιχείρησης και, ως εκ τούτου, η αποτελεσματική τους διοίκηση από τη ΔΑΔ, θα συμβάλει στη γρηγορότερη επίτευξη των στόχων της. Εξάλλου, αποτελεί τον μόνο αξιόπιστο παραγωγικό συντελεστή, αφού δεν αντιγράφεται, αλλά και τον μόνο αξιόπιστο πόρο, αφού είναι ανεξάντλητος (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004-Χυτήρης, 2001-Mondy & Noe, 2005).

## 1.2. Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### (Δ.Α.Δ.)

Η επιστημονική οργάνωση της εργασίας θεμελιώθηκε από τον F. Taylor, που ασχολήθηκε κυρίως με τα παραγωγικά προβλήματα. Σύμφωνα με τον Taylor, ο κύριος σκοπός μιας επιχείρησης έπρεπε να είναι η μεγαλύτερη δυνατή ευημερία, τόσο της εργοδοσίας, όσο και των εργαζόμενων. Στην ευημερία της εργοδοσίας ο Taylor συμπεριλάμβανε, εκτός από τα κέρδη και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την απόδοση υψηλών μισθών στους εργαζόμενους. Στην ευημερία των εργαζομένων, ο Taylor συμπεριλάμβανε, εκτός από το μεγαλύτερο μισθό, την προσωπική ανάπτυξη σύμφωνα με τις δεξιότητες και ικανότητες του καθενός (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001-Σαϊτής, 2008-Montana & Charnov, 2002).

Η ανάπτυξη της πρόνοιας στη βιομηχανία προήλθε από μεμονωμένες αρχικά κινήσεις επιχειρηματιών, που ήθελαν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Η πρώτη εμφάνιση «διευθυντή εργασίας» έγινε το 1897 με τον Rowntree να καταλαμβάνει αυτήν τη θέση στην οικογενειακή σοκολατοβιομηχανία και να προσφέρει μία σειρά παροχών, πρωτοπόρες για την εποχή, προς όφελος των εργαζομένων του. Ο Henry Ford, με τη σειρά του, ήταν ο πρώτος το 1914 που ίδρυσε «κοινωνιολογικό τμήμα» στην επιχείρησή του, προκειμένου να εντοπίσει την αιτία των συνεχόμενων προσλήψεων και απολύσεων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Ο εικοστός αιώνας σηματοδότησε την επιστημονική και ερευνητική ενασχόληση της σχέσης του ανθρώπου με την παραγωγική του επίδοση. Κυρίως εξετάστηκαν οι εξωτερικοί, ψυχολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου. Από τις έρευνες αυτές προέκυψε ότι η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς των μελών μίας ομάδας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική διοίκηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Αξιομνημόνευτη επίσης, είναι και η άποψη του Gantt, συνεργάτη του Taylor, σύμφωνα με την οποία ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους πρέπει να υπάρχει συνεργασία ότι η επίλυση των διοικητικών προβλημάτων μπορεί να επέλθει μέσα από την επένδυση της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό (Μπουραντάς κ.ά., 2007).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι στις αρχές του 20ου αιώνα, η Δ.Α.Δ. εστίαζε κυρίως σε θέμα προσλήψεων και απολύσεων του προσωπικού και στα συστήματα πληρωμής και στη συνέχεια επεκτάθηκε στην επιλογή του προσωπικού, καθώς και



στην εκπαίδευση. Την τρίτη δεκαετία του 20ου αιώνα, η Δ.Α.Δ. εστίασε κυρίως στις εργασιακές συγκρούσεις που υπήρχαν ανάμεσα σε επιχειρήσεις και τα συνδικάτα. Τις δεκαετίες '60 και '70 οι εργασιακές διακρίσεις ήταν μεγάλες και αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη της νομοθεσίας, με την οποία έρχονταν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις που δε συμμορφώνονταν. Η παρέμβαση της Δ.Α.Δ. ήταν καταλυτική σε αυτήν την περίπτωση, αφού επιφορτίστηκε με τη δημιουργία και την εφαρμογή κανονισμών και διαδικασιών, που θα προστάτευαν τις επιχειρήσεις από μελλοντικές δικαστικές διαμάχες (Dessler, 2009 και Μαγγιώρου κ.ά., 1999).

Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και αρχές του '80, η στελέχωση της Δ.Α.Δ. διαφοροποιήθηκε αισθητά με πτυχιούχους ανώτατων βαθμίδων κυρίως οικονομικών σχολών. Επίσης, ο ρόλος της αναβαθμίστηκε, κάτι που συνεχίστηκε και τις επόμενες δεκαετίες, με τη Δ.Α.Δ. να λαμβάνει πλέον ενεργό ρόλο και στην αξιολόγηση του προσωπικού, στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, στη μέγιστη αξιοποίηση των εργαζόμενων, κ.ά. Το ίδιο ισχύει και σήμερα με τη Δ.Α.Δ. να εστιάζει κυρίως στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους και στην παροχή εκπαίδευσης και παροχών που μπορεί να καταστήσουν τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Μαγγιώρου κ.ά., 1999).

### **1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι αυτόνομες, αλλά αντίθετα έχουν εξάρτηση η μία από την άλλη και περιλαμβάνονται συνδυαστικά σε μία ενιαία πολιτική της επιχείρησης. Εντούτοις, κάθε όρος περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο τομέα και συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως θα διαφανεί και από την παρακάτω ανάλυση. Ειδικότερα:

1. Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον: Αναφέρεται στο περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης. Ο παράγοντας αυτός ασκεί μερικώς επιρροή στη διαμόρφωση της πολιτικής που μία επιχείρηση δημιουργεί σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους (Πετρίδου, 2001- Στειακάκης & Κατζός, 2002- Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002- Παπαδάκης, 2002- Θερίου, 2005).
2. Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: Η ανάλυση αυτή εστιάζει στο να περιγραφεί με σωστό τρόπο η κάθε θέση εργασίας και τα καθήκοντα που προκύπτουν από αυτήν, αλλά παράλληλα και οι απαιτήσεις, αλλά και

δεξιότητες και οι ικανότητες που θα πρέπει να φέρουν αυτοί που θα τις στελεχώσουν (Hamel & Prahalad, 2013).

3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Η παρούσα λειτουργία εστιάζει κυρίως στις ανάγκες που θα προκύψουν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον για την επιχείρηση. Γνωρίζοντας τις ανάγκες αυτές εκ των προτέρων, η επιχείρηση είναι σε θέση να προγραμματίσει πώς και από ποιους θα τις καλύψει (Mondy & Noe, 2005).
4. Προσέλκυση-Στρατολόγηση (Recruitment): Όπως μαρτυρά και ο τίτλος, η λειτουργία αυτή εστιάζει στην προσέλκυση εργαζόμενων για συγκεκριμένες θέσεις. Αυτό μπορεί να γίνει τόσο με υπαλλήλους που ήδη η επιχείρηση έχει σε άλλες θέσεις, όσο και με νέους υπαλλήλους, οι οποίοι θα πρέπει να γνωρίζουν για τη θέση προκειμένου να δηλώσουν διαθεσιμότητα και στη συνέχεια, να επιλεγθούν οι καταλληλότεροι γι' αυτήν (Torrington et al., 2005).
5. Επιλογή (Selection): Και αυτή η λειτουργία εστιάζει στην κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων στην επιχείρηση. Στη διαδικασία της επιλογής περιλαμβάνονται επιπλέον και οι μέθοδοι επιλογής της επιχείρησης, ώστε να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζόμενους (Greer, 1995).
6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Development): Η λειτουργία αυτή εστιάζει στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση των εργαζόμενων, με στόχο την απόκτηση περισσότερων δεξιοτήτων, αλλά και καλύτερης επίδοσης προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και των εργαζόμενων (Armstrong, 2000).
7. Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance Appraisal): Η εργασιακή αξιολόγηση, μέσω μίας σειράς διαδικασιών, γίνεται βάσει των στόχων που έχουν τεθεί για κάθε εργαζόμενο και μέσω αυτής γίνεται επαναπροσδιορισμός των εκπαιδευτικών του αναγκών, της εργασιακής θέσης που θα καλύψει, καθώς και των απολαβών του (Στειακάκης & Κατζός, 2002).
8. Αμοιβές και παροχές (Rewards): Εκτός από τις μισθολογικές απολαβές, σε αυτή τη λειτουργία περιλαμβάνεται η χρηματική ανταμοιβή του εργαζόμενου υπό άλλες μορφές (π.χ. bonus), καθώς και η ηθική και επαγγελματική ανταμοιβή (π.χ. προαγωγή, έπαινοι, κ.ά.) (Θερίου, 2005).
9. Διοίκηση απόδοσης (Performance Management): Αποτελεί μία από τις πιο βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αφού το σύνολο των λειτουργιών στην ουσία στοχεύει στην απόδοση και στη βελτίωσή της, που

είναι ο κύριος στόχος κάθε επιχείρησης και οργανισμού (Hamel & Prahalad, 2013).

10. Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships): Στο πλαίσιο αυτό, η λειτουργία της Δ.Α.Δ. είναι να διαχειρίζεται τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα εργατικά συνδικάτα για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εργασία (συμβάσεις, παροχές, εργασιακές συνθήκες, κ.ά.) (Torrington et al., 2005).
11. Εσωτερική επικοινωνία (Internal Communication): Η λειτουργία αυτή εστιάζει στην επικοινωνία των εργαζόμενων με την επιχείρηση και αντίστροφα, με στόχο τόσο το κλίμα, όσο και η οργάνωση ανάμεσα στα δύο μέρη να είναι η καλύτερη δυνατή. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται καλύτερα η εταιρική κουλτούρα και η ομαλή προσαρμογή όλων των εμπλεκόμενων μερών της επιχείρησης (Armstrong, 2000).
12. Οργανωσιακή και Διοικητική ανάπτυξη (Business Development): Η βασική αρμοδιότητα της Δ.Α.Δ. είναι να δημιουργεί δράσεις προκειμένου η επιχείρηση να παρουσιάζει συνεχόμενη ανάπτυξη οργανωσιακά και διοικητικά. Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν και άλλες λειτουργίες δραστηριοποίησής της, όπως η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας, η οργανωτική μάθηση, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, κ.ά. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι λειτουργίες δε διεξάγονται με τις ίδιες μεθόδους σε κάθε επιχείρηση, αφού κάθε επιχείρηση επιλέγει τις καταλληλότερες για αυτήν (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003 και Παπαβασιλείου & Τζεκίνης, 1988).

#### **1.4. Ανθρώπινοι Πόροι: Κόστος ή Επένδυση;**

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Εντούτοις, εξακολουθεί να επικρατεί η απορία αν το ανθρώπινο δυναμικό είναι κόστος για μία επιχείρηση ή επένδυση. Όντως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του κόστους μίας επιχείρησης και για αυτό έχει σημαντικό ρόλο ο τρόπος που θα γίνει η διαχείρισή του. Αν η επιχείρηση εφαρμόσει ορθές πολιτικές για το προσωπικό της, τότε θα έχει επιτυχία και αντιστρόφως. Υπό αυτήν την έννοια, κάτι που έχει γίνει ευρέως αντιληπτό σήμερα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κεφάλαιο και όχι κόστος για μία επιχείρηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η ορθή διαχείριση του προσωπικού και η βελτίωση της θέσης του είναι μία επένδυση αντίστοιχης αξίας με αυτές που γίνονται στο φυσικό κεφάλαιο. Αυτό γίνεται κατανοητό και από το αν αναλογιστεί κανείς τα ποσά που δαπανούνται στον δημόσιο τομέα για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρδας, 2000).

Απαραίτητο στοιχείο της βελτίωσης αυτής είναι και ο υπολογισμός των αναγκών των ανθρώπινων πόρων. Εντούτοις, οι εργασιακές αλλαγές δεν καθιστούν πάντα τον στόχο αυτόν εφικτό, αφού δεν είναι εύκολο να γίνει ο ακριβής υπολογισμός των αναγκών. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση λόγω των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει. Επιπροσθέτως, απαραίτητα είναι και τα προγράμματα βελτίωσης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού. Αν υπάρχει χαμηλή παραγωγικότητα, θα υπάρχει και αργοπορία στους ρυθμούς ανάπτυξης σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, μία χώρα, προκειμένου να διατηρήσει το εργασιακό της δυναμικό, θα πρέπει να συμβάλλει, ώστε να άρει τα διάφορα κοινωνικά εμπόδια που εμποδίζουν την παραγωγικότητά του και να καταρτιστεί, ώστε να γίνει παραγωγικό και να συμβάλλει στη γενικότερη κρατική ανάπτυξη (Μάρδας, 2000 και Chadwick, 2005).

Τέλος, παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κεφάλαιο, δεν ισχύουν σε αυτήν την περίπτωση οι όροι της προσφοράς και της ζήτησης, γιατί δεν μπορεί να αποτυπωθεί σε μέτρα μεγεθών. Εντούτοις, οι δαπάνες για την εκπαίδευσή του μπορούν να υπολογισθούν μέσω των εκροών της δαπάνης της εκπαίδευσης και των εισοδημάτων που αναμένονται μελλοντικά (Μάρδας, 2000 και Armstrong, 2001).

### **1.5. Ανθρώπινοι Πόροι: Διαμόρφωση Κατάλληλης Στρατηγικής και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Κάθε επιχείρηση, για την επίτευξη των στόχων της ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές. Στρατηγική είναι οι ενέργειες και οι τακτικές που μία επιχείρηση υιοθετεί, προκειμένου να μπορέσει να συνδυάσει τις δυνάμεις της και να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει η ικανότητα της επιχείρησης να βρίσκεται σε μία αγορά, όπου η δράση της να την κάνει να βρίσκεται σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές της. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πλεονέκτημα, που οι

ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν (Barney, 1991- Δαμουλιανού, 2015- Armstrong & Baron, 2005).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο παράγοντας που μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που λόγω της μοναδικότητάς του είναι και μη αντιγράψιμο. Αυτός είναι και ο λόγος που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν ιδιαίτερα στη στρατηγική διοίκηση και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004 και Millmore et al., 2007).

Όποια στρατηγικά προγράμματα και να επιλέξει μία επιχείρηση αυτά δεν είναι υλοποιήσιμα χωρίς τη συμβολή των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι σε ένα στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να ενσωματώνονται και να εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι με τη σειρά τους θα πρέπει να ακολουθούν την επιχειρησιακή στρατηγική πιστά (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001 και Boxall et al., 2007). Αυτό σημαίνει ότι, μέσω της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει τις σωστές βάσεις που θα υποστηρίξουν τα στρατηγικά της σχέδια (Armstrong-Stasen, 2008).

## **1.6. Εξέλιξη Ανθρώπινων Πόρων - Σύγχρονος Ρόλος**

Μετά την καταστροφή του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου, στόχος κάθε επιχείρησης ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητά της, ώστε να ισορροπήσει τις απώλειες που είχε. Στο πλαίσιο της γενικότερης βελτίωσης που επιχειρήθηκε, έγιναν προσπάθειες και για τη βελτίωση των διοικητικών μεθόδων, όπως η αξιοποίηση των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή ήταν η απαρχή της ανάπτυξης εκπαιδευτικών, κυρίως, τεχνικών και μεθόδων προς αυτήν την κατεύθυνση (Κανελλόπουλος-Παπαλεξανδρή, 1990 και Hendry & Pettigrew, 1986).

Οι συνεχόμενες μεταβολές όμως που υπάρχουν, δημιουργούν συνεχώς νέες συνθήκες και οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων μεταβάλλονται και αυτές με τη σειρά τους. Οι αλλαγές που υπάρχουν οργανωτικά σε μία επιχείρηση, διακρίνονται στις αλλαγές που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στις αλλαγές του εσωτερικού (οργανωσιακού) περιβάλλοντος. Παραδείγματα αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ταχύτητα αλλαγών, η διεθνοποίηση-παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές στη νομοθεσία, η διαφορετικότητα εργαζομένων, η έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, η συγκεντροποίηση

και οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης αποτελούν η διοίκηση ολικής ποιότητας, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, η ενδυνάμωση προσωπικού, η συγκριτική προτυποποίηση/αξιολόγηση, η οργανωσιακή κουλτούρα/κλίμα, η εξωτερίκευση λειτουργιών, η προστιθέμενη αξία, η μείωση ιεραρχικών επιπέδων, η αποκέντρωση, η μείωση προσωπικού και η ενδο-επιχειρηματικότητα (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων καλείται να έχει έναν απαιτητικό ρόλο προκειμένου να επιφέρει την ισορροπία ανάμεσα στις διαφορετικές τάσεις που δημιουργούν οι αλλαγές αυτές, όπως για παράδειγμα τη μείωση του μεγέθους του προσωπικού, αλλά παράλληλα και τη διατήρηση της αφοσίωσής του στην επιχείρηση. Σε αυτό, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι ικανότητες των διευθυντών της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, που πρέπει να είναι σε θέση να αποτρέπουν τα προβλήματα, παρά να τα επιλύουν μετά την παρουσίασή τους (Παπαβασιλείου & Τζεκίνης, 1988-Power & Shoal, 2000-Lepak et al., 2006).

## Κεφάλαιο 2

### Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### **2.1. Η Αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η μάθηση και τα αποτελέσματά της διαφαίνονται από τη μεταβολή της συμπεριφοράς των ανθρώπων που σχετίζονται με αυτήν. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι η μάθηση είναι η μεταβολή που γίνεται και διατηρείται, ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης στη συμπεριφορά του ατόμου (Καψάλης, 2003 και Vickerstaff, 1992).

Η απόκτηση γνώσης και συνεπώς η διαδικασία της μάθησης είναι σήμερα περισσότερο αναγκαίες από ποτέ σε μία κοινωνία που μεταβάλλεται συνεχώς και που το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της είναι η πληροφορία. Η επιχείρηση χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό της να έχει γνώση και κατάρτιση, διότι λόγω των σύνθετων αλλαγών που επιτελούνται, αυτές προσδίδουν ευελιξία. Εξάλλου, όπως ήδη αναφέρθηκε, η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτή που προσδίδει σε μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001 και Evans et al., 2002).

Δεν υπάρχουν εργαζόμενοι στους οποίους η εκπαίδευση να είναι περιττή. Εκπαίδευση χρειάζονται και οι νεοπροσληφθέντες, αλλά και οι παλαιότεροι εργαζόμενοι, λόγω των αλλαγών που επιτελούνται στην παραγωγή και ταυτόχρονα, για να αποκτήσουν δεξιότητες για τη διεκδίκηση μίας καλύτερης θέσης. Η εκπαίδευση παρέχει ασφάλεια και κύρος στον εργαζόμενο, εφόσον αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση τον θεωρεί πολύτιμο μέλος και επενδύει σε αυτόν. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, γιατί η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει ανασφάλειες και αντιδράσεις σε μεγάλο μέρος των εργαζομένων, που θεωρούν ότι θα αντικατασταθούν στην εργασία τους (Κανελλόπουλος, 2002 και Harvey & Sherer, 2000).

Η αναγκαιότητα όμως της εκπαίδευσης εκπορεύεται και μέσα από τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό, αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, όπως η τεχνολογική πρόοδος, οι νέες ανάγκες που δημιουργούνται για τους καταναλωτές, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων, οι νέες λειτουργίες μίας επιχείρησης που δημιουργούνται, οι οργανωτικές αλλαγές. Επίσης, η

εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος που δημιουργεί γνώση δύο ταχυτήτων, η διαφορά απόδοσης και η μη αποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, καθώς και η μεταβολή των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων μιας επιχείρησης αποτελούν αλλαγές που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης (Χυτήρης, 2001- Χατζηπαντελή, 1999-Jackson & Schuler, 2006-Banfield et al., 1996).

## **2.2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων**

Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ευκαιρίες που παρέχονται, προκειμένου να μπορέσει κάποιος να προσαρμοστεί στην εργασία του μέσω των ικανοτήτων που έχει. Η ανάπτυξη γίνεται με συγκεκριμένες μεθόδους και παρέχει στον εργαζόμενο αίσθημα ασφάλειας, αλλά και κίνητρο για ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης και την ενεργή συμμετοχή του (Κανελλόπουλος, 2002- Ζαβλανός, 2002-(McGoldrick κ.ά. 2002).

Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο να είναι αποτελεσματικός διαχρονικά. Η ανάπτυξη όμως είναι αυτή που τον κάνει να επιτελεί την κατάλληλη προετοιμασία, ώστε μελλοντικά να μεταβληθεί η εργασιακή του θέση (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι όροι που έχουν σχέση μεταξύ τους και δεν είναι πάντα εύκολο να διακριθούν. Η εκπαίδευση όμως μπορεί να μην είναι αποτελεσματική χωρίς την ύπαρξη της ανάπτυξης. Όσο καλή εκπαίδευση και αν λάβει ένας εργαζόμενος, αν ο ίδιος δε θέλει ή το περιβάλλον του δεν εργάζεται με τον ανάλογο τρόπο, τότε δε θα υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Peel, 1994 και Beaver & Jennings, 2001).

Μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες που θα προκύψουν σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς και ειδικότερα με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003 και Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις έχει κυρίως εργοκεντρικό χαρακτήρα, αφού καθορίζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από το έργο που πρέπει να διεκπεραιώσουν. Η ανάπτυξη όμως των ανθρώπινων πόρων παρά τη μαθησιακή διάσταση που έχει, είναι πιο εκτεταμένη χρονικά και στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων εκ μέρους του εργαζόμενου,



προκειμένου να τις χρησιμοποιήσει σε μελλοντικές θέσεις. Ενώ η εκπαίδευση είναι εργοκεντρική, η ανάπτυξη είναι ανθρωποκεντρική, αφού εστιάζει στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου (Χυτήρης, 2001).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχειρησιακή εκπαίδευση έχει άλλα χαρακτηριστικά από τη συμβατική, αφού προσανατολίζεται στο επάγγελμα και ο σκοπός της είναι ωφελμιστικός. Επίσης, επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται και μέσω της παιδείας, αφού υπάρχουν και σχολικά επαγγελματικά προγράμματα (Κανελλόπουλος, 2002).

### **2.3. Η Σημασία και τα Οφέλη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης**

Δεν υπάρχει λόγος να αναλυθεί η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση, γιατί είναι άμεσα ορατά τα οφέλη που προσδίδει. Αυτός είναι και ο λόγος που το σύγχρονο management την περιλαμβάνει ως μια βασική αποστολή του. Η εκπαίδευση παρέχει σε μία επιχείρηση τη δυνατότητα βελτίωσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών, έλεγχο, οργάνωση και ανάπτυξη των ηγετικών τους προσόντων, κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων, διατήρηση ποιοτικών προτύπων, δημιουργία ικανοποιητικής οργανωτικής διάρθρωσης, μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων και ενθάρρυνση των εργαζόμενων. Περιορίζει την εποπτεία και μειώνει τον χρόνο που δαπανάται για την κατάρτιση των νεοπροσληθέντων. Επίσης, παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας, υψηλούς ρυθμούς απόδοσης, διατήρηση πλεονεκτημάτων και εμπειριών, καθώς και τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης, αύξηση της παραγωγικής ποσότητας, ποιοτική βελτίωση του αποτελέσματος, αυξημένη διανοητική ικανότητα των εργαζόμενων, σαφή αντίληψη της εργασιακής αποστολής, ανύψωση του ηθικού (Μπουραντάς, 2002, Παλαιοκρασσάς, 1990). Τέλος, με την εκπαίδευση επιτυγχάνονται διάφοροι στόχοι της επιχείρησης, όπως είναι η αλλαγή, η αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα, η εξειδίκευση σκοπού με στόχο την ποιότητα, η μείωση των λαθών και τραυματισμών, η οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία και η τυποποίηση (Prior, 1998 και Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Υπάρχει όμως και κάποιο τίμημα για την απόκτηση των ωφελειών αυτών και αυτό περιλαμβάνει τη διακοπή του ρυθμού εργασίας του υπαλλήλου που πρέπει να παρακολουθήσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τη μείωση για κάποιο διάστημα της απόδοσης του υπαλλήλου που πρέπει να παρακολουθήσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τη δαπάνη του εκπαιδευτικού προγράμματος για την κατάρτιση, την οργάνωση και τη

διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος (Μπουραντάς, 2002, Παλαιοκρασσάς, 1990).

#### **2.4. Αρχές της Αποτελεσματικής Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Η αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού διέπεται από αρχές. Μία από αυτές είναι ότι εργαζόμενος που θα εκπαιδευτεί, θα πρέπει να δεχτεί να το κάνει αυτό εθελοντικά και όχι καταναγκαστικά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει αλληλοσεβασμός των εμπλεκόμενων στη μαθησιακή διαδικασία, καθώς και συνεργατική σχέση. Απαραίτητη είναι επίσης η ανάγκη για μάθηση και η ύπαρξη κινήτρων, καθώς και η γνώση των μαθησιακών στόχων που οι εργαζόμενοι θα επιτύχουν μέσω της εκπαίδευσης (Χατζηπαντελή, 1999).

Ειδικότερα, οι βασικές αρχές στις οποίες θα πρέπει να εστιάσει η εκπαίδευση που θέλει να έχει αποτελέσματα, είναι:

- Η εκπαίδευση να σχετίζεται με την απόδοση της επιχείρησης και να μην είναι αυτοσκοπός.
- Η εκπαίδευση να είναι μακροπρόθεσμη και η μάθηση μια συνεχόμενη διαδικασία, ώστε να επιτευχθεί η συνεχόμενη ανάπτυξη του εργαζόμενου.
- Οι πολιτικές εκπαίδευσης να εκφράζουν τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης, καθώς και τις πολιτικές της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

#### **2.5. Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Η εκπαίδευση είναι μία διαδικασία ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, γιατί σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της. Ως εκ τούτου, στην οργάνωσή της θα πρέπει να συμμετέχει το σύνολο του στελεχιακού της δυναμικού που έχει την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να την προσανατολίσει προς την κάλυψη των πραγματικών αναγκών που υπάρχουν.

Οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης έχουν την υποχρέωση να διατυπώνουν και να κοινοποιούν την εκπαιδευτική και επιχειρησιακή πολιτική, καθώς και τις αρχές που τις διέπουν, να εξασφαλίζουν τους οικονομικούς πόρους και την υποδομή που απαιτείται, να καθορίζουν τις υποχρεώσεις και τις συνθήκες τόσο των εκπαιδευόμενων όσο και των εκπαιδευτών, να συντονίζουν τις εκπαιδευτικές ενέργειες των διαφορετικών

επιχειρησιακών τμημάτων, όπως επίσης και να παρακολουθούν και να εξασφαλίζουν ότι υπάρχει σχέση κόστους και οφέλους για την επιχείρηση και πως το σύστημα εκπαίδευσης είναι αποτελεσματικό (Παλαιοκρασσάς, 1990).

Τα στάδια που ακολουθεί η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι: ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες, η επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων (εντός ή εκτός της θέσης εργασίας και εξ αποστάσεως εκπαίδευση), η κάλυψη του κόστους της εκπαίδευσης, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Παλαιοκρασσάς, 1990).

## Κεφάλαιο 3

### Η Εκπαίδευση στον Τραπεζικό Κλάδο και οι Σύγχρονες

#### Προσεγγίσεις της

##### **3.1. Μοντέλα Εκπαίδευσης στον Τραπεζικό Κλάδο**

Τα εκπαιδευτικά μοντέλα έχουν στόχο να βοηθήσουν το άτομο να μάθει πράγματα που είναι χρήσιμα για την εργασία του και την προσωπικότητά του. Αυτό που προσδοκείται από τα άτομα που παίρνουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι να μπορούν να χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια, με τον δικό τους τρόπο, αυτή τη μάθηση. Αυτή είναι η διάσταση της συμβατικής σχολικής εκπαίδευσης. Δεν ισχύει όμως το ίδιο στην εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα στους οργανισμούς. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιθυμία του ανθρώπου και του οργανισμού για μάθηση οδηγεί σε αλλαγές στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Bramley, 2007).

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στην εργασιακή αποδοτικότητα δεν είναι πολλές φορές εύκολο να καθοριστούν με σαφήνεια. Εάν η εκπαίδευση έχει τεχνική διάσταση, τότε είναι σαφές ότι αυτά που θα μάθει ο εργαζόμενος θα τα μεταφέρει στον τομέα εργασίας του επιφέροντας συγκεκριμένες αλλαγές. Στον τομέα όμως της εποπτείας και της διαχείρισης της ανάπτυξης, οι αλλαγές που επιφέρει η εκπαίδευση δεν μπορούν εύκολα και άμεσα να γίνουν ορατές στην εργασιακή απόδοση.

Στο παρελθόν, η προσπάθεια αλλαγών στους οργανισμούς μέσω των εκπαιδευτικών ατομικών αλλαγών, δεν ήταν ιδιαίτερα πετυχημένη θεωρητικά και πρακτικά. Υπήρχε μια αφελής προσέγγιση της οργάνωσης των οργανισμών, σύμφωνα με την οποία αν αλλάξουν τα μέλη του, θα αλλάξει και ο οργανισμός. Αυτό δεν ισχύει για τον απλούστατο λόγο ότι, εκτός από τα μέλη του, ένας οργανισμός περιλαμβάνει πολιτικές, στρατηγικές και στόχους, καθώς επίσης και συγκεκριμένη δομή. Αυτά αποτελούν μια σειρά παραγόντων που δε μεταβάλλονται με ευκολία, ενώ παράλληλα ασκούν επιρροή στα μέλη του οργανισμού (Katz & Kahn, 1978).

Ανάμεσα στην κατάσταση εργασίας και στους ανθρώπους που συμμετέχουν σε αυτήν υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση η οποία, υπό φυσιολογικές συνθήκες, θα πρέπει να επιφέρει αποτελέσματα. Εάν αυτό δεν ισχύει, τότε καλείται να αναλάβει ρόλο η εκπαίδευση, ώστε η κατάσταση εργασίας και οι άνθρωποι να βρίσκονται σε μια

ισοτιμία. Η βελτίωση αυτή όμως προϋποθέτει ως απαραίτητο παράγοντα την ανθρώπινη αυτονομία και διάθεση (Bramley, 2007).

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση είναι η δομική ιεραρχία του οργανισμού, το εργασιακό κλίμα και το σύστημα ανταμοιβής της απόδοσης.

Κάποιοι τουλάχιστον από τους παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να αλλάξουν προς όφελος της εκπαίδευσης. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις όπου, στο πλαίσιο της μέγιστης αποτελεσματικότητας, είναι προτιμότερη η αντικατάσταση των εργαζόμενων από την εκπαίδευσή τους, τουλάχιστον σε θέσεις που αξιολογούνται ως ιδιαίτερα σημαντικές για έναν οργανισμό (Bramley, 2007).

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ακολουθεί συνήθως ένα μοντέλο, που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα και ειδικότερα στην αύξησή της. Σύμφωνα με το μοντέλο της αυξημένης αποτελεσματικότητας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι επιθυμητές αλλαγές, καθώς και τα κριτήρια, οι δεξιότητες και οι πόροι που είναι απαραίτητοι για αυτές.

### **3.2. Ο Ρόλος του Τμήματος Εκπαίδευσης ως Ηγέτης Αλλαγών**

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχουν σημαντικές και καταλυτικές αλλαγές σε τέτοιο βαθμό, που οι περισσότεροι εκ των οργανισμών έπρεπε να βρουν τρόπους αντίδρασης σε αυτές. Κυρίως λόγω της μεγάλης ανεργίας που επικρατεί παγκοσμίως, οι αλλαγές των οργανισμών εστίαζαν και εστιάζουν περισσότερο στην εκπαίδευση.

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα φαινόμενο που έχει επηρεάσει και μεταλλάξει πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ένας από αυτούς τους τομείς είναι και η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, διότι μεταξύ άλλων, ο άνθρωπος πρέπει πλέον να μεταβάλει την ιδιότητά του ως πολίτης, αφού πλέον αποτελεί μέλος μίας παγκόσμιας κοινωνίας, πέρα από την τοπική (Mathews & Sidhu, 2005).

Η εκπαίδευση όμως συσχετίζεται και με την αγορά εργασίας, αφού πλέον για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις νέες εργασιακές συνθήκες που διαμορφώνονται, θα πρέπει να έχει συνεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, καθόσον η τεχνογνωσία μεταβάλλεται συνεχώς (Μαράκη, 2006).

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα φαινόμενο με πολλές διαστάσεις και, κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ένας μόνο και ακριβής προσδιορισμός που να

την ορίζει. Ανάλογα με τις διαστάσεις αυτές υπάρχει και μια σειρά διατυπωμένων ορισμών, που προσεγγίζουν όμως μερικώς και όχι ολοκληρωτικά το φαινόμενο.

Ο Ul. Beck (2000:73) προσεγγίζει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης υπό την έννοια της διεθνικότητας αναφέροντας ότι «η παγκοσμιοποίηση σημαίνει τις διεργασίες εκείνες ως αποτέλεσμα των οποίων τα έθνη-κράτη και η ανεξαρτησία τους συνδέονται και αλληλοδιαχέονται μέσω των διεθνικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται, καθώς και των δυνατοτήτων για εξουσία, κατευθύνσεων, ταυτοτήτων και δικτύων επικοινωνίας που αυτές γεννούν».

Ο N. Chomsky (2000) με τη σειρά του υποστηρίζει ότι, όταν η χρήση του όρου παγκοσμιοποίηση δεν υπαινίσσεται και άλλες διαστάσεις, τότε παραπέμπει στην παγκόσμια ενοποίηση, κυρίως στον οικονομικό τομέα.

Σήμερα, θεωρείται ότι συντελείται η τρίτη βιομηχανική επανάσταση, της οποίας το κυριότερο χαρακτηριστικό, που θα στιγματίσει όλον τον 21ο αιώνα, είναι η ύπαρξη αχρησιμοποίητης ανθρώπινης εργασίας (Ρέππα, 1998).

Σημειώνεται δε ότι η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της πληροφορικής δημιουργούν μια νέα τεχνολογική αγορά, η οποία αναπτύσσεται σε άλλες συνθήκες και θα οδηγήσει σταδιακά στη μείωση της απασχόλησης (Καντάς, 1998).

Οι κυριότερες από τις αλλαγές που θα γίνουν στην αγορά εργασίας είναι οι κάτωθι:

1. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θα αναγκαστούν πολλές φορές στη ζωή τους να αλλάξουν εργασία (Ρέππα, 1998).
2. Μια άλλη αλλαγή είναι αυτή που συντελείται στη δομή των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, στο παρελθόν η δομή που ακολουθούσαν παραδοσιακά οι επιχειρήσεις ήταν η ιεραρχική. Σήμερα όμως, οι εργασιακές τάσεις που υπάρχουν ευνοούν μια επίπεδη δομή οργάνωσης, στην οποία οι ομάδες των εργαζομένων θα συνεργάζονται μεταξύ τους, φαινόμενο που ακολουθεί τη λογική των εργαζομένων που κάνουν λίγο από όλα και, κατά συνέπεια, για να υπάρχει ολοκληρωμένο αποτέλεσμα, θα πρέπει να συνεργάζονται (Κασσωτάκης, 1995).
3. Το πρόβλημα της έλλειψης εργασίας και ειδικά αυτών που δε διαθέτουν πολλές γνώσεις και δεξιότητες, θα γίνει ακόμα μεγαλύτερο, λόγω της μεγάλης μετακίνησης μεταναστών, που και αυτοί δεν έχουν εξειδικευμένες δεξιότητες,

αλλά λόγω του χαμηλού κόστους καταλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας που απαιτούν χειρωνακτική δύναμη (Φακιολάς, 1991).

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης είναι η επέκταση που υφίστανται τα εθνικά συστήματα οικονομίας, προκειμένου να μπορέσουν να ενταχθούν σε μια παγκόσμια αγορά που δεν έχει σύνορα, αλλά παράλληλα είναι και ανταγωνιστική. Αυτή η εξέλιξη, δηλαδή ένα παγκόσμιο σύστημα αγοράς για τα περισσότερα των κρατών, είναι μία φυσιολογική εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού, που από τη γεωργική πέρασε στη βιομηχανική εποχή, μετά στη μεταβιομηχανική και τώρα στην παγκοσμιοποίηση. Κάθε μία από αυτές τις περιόδους συνοδεύτηκε από τις απαραίτητες εξελίξεις, τόσο στη γνώση, όσο και στην τεχνολογία (Matthews & Sidhu, 2005).

Οι άνθρωποι πλέον, ως εργαζόμενοι πρέπει να εστιάσουν στην κατάρτιση και στην εκπαίδευση, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις πολλαπλές εργασιακές ανάγκες. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε ένα αντικείμενο, αλλά σε πολλά και διαφορετικά, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να καλύψει πολλές θέσεις εργασίας (Μαυροειδής, 2003).

Τα παραπάνω έχουν οδηγήσει, κυρίως τους μικρούς οργανισμούς, να κάνουν μεν αλλαγές, οι οποίες δεν αφορούν τόσο την εσωτερική τους οργάνωση, αλλά αποτελούν προσπάθειες προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που έχουν δημιουργηθεί από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρά τη διαφοροποίηση αυτή, η εκπαίδευση συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα των αλλαγών που γίνονται. Αποτέλεσμα του σημαντικού της ρόλου στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται, είναι η υπερβολική πίεση που δέχονται πλέον τα τμήματα εκπαίδευσης, αφού για πολλούς οργανισμούς αποτελεί τη μόνη λύση στα προβλήματα που βιώνουν και στις πιέσεις που δέχονται. Στην περίπτωση που η εκπαίδευση περιλαμβάνεται στον προγραμματισμό και δεν αποτελεί αυτόματη και αντανακλαστική απάντηση στις εξωτερικές προκλήσεις, τότε ο διευθυντής εκπαίδευσης καλείται να επιτελέσει τον παραδοσιακό του ρόλο, αλλά παράλληλα είναι και αυτός που θα συντονίσει τις οργανωσιακές αλλαγές που θα γίνουν σε εσωτερικό επίπεδο. Βέβαια, αυτός ο ρόλος απαιτεί μια σειρά δεξιοτήτων, που πολλοί διευθυντές εκπαίδευσης, που ασχολούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, δεν τις κατέχουν και ως εκ τούτου, δεν είναι πάντα πρόθυμοι και διαθέσιμοι να διεκπεραιώσουν τις νέες δραστηριότητες που απαιτούνται (Randall, 2004 και Kirkpatrick, 2001).

Για να μπορέσει ο διευθυντής εκπαίδευσης να λειτουργήσει και ως εσωτερικός σύμβουλος της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί τις κάτωθι δραστηριότητες:

1. Να μπορεί να παρέχει στη Διοίκηση τις κατάλληλες πληροφορίες και συμβουλές, που προέρχονται κυρίως από την εμπειρία του, αναφορικά με το κάθε είδος εκπαίδευσης και τι μπορεί αυτό να προσφέρει (Sirkin et al., 2005).
2. Να μπορεί να καθοδηγεί την επιχείρηση στο τι είδους εκπαίδευση απαιτείται σε κάθε περίπτωση, καθώς επίσης και ποιες αλλαγές είναι απαραίτητες, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την εκπαίδευση (Beer & Nohria, 2000).
3. Να δίνει στην επιχείρηση παραπάνω από μία λύσεις, προκειμένου να επιλέγεται αυτή που μπορεί να υλοποιηθεί.
4. Να συμβάλλει, ως εκπρόσωπος της Διοίκησης, για τη λύση των προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί (Bartlett et al., 1995).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η απόδοση ενός διευθυντή εκπαίδευσης δεν εξαρτάται μόνο από τις δικές του δεξιότητες στον τομέα της εκπαίδευσης, αλλά και η σχέση που έχει αναπτύξει με τον οργανισμό, καθώς και η θέση του μέσα σε αυτή. Δηλαδή, αν ασκεί επιρροή στον οργανισμό και στις αποφάσεις που αυτός λαμβάνει προκειμένου να μπορέσει να επιτελέσει το ρόλο του με αποτελεσματικότητα.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, τα τμήματα εκπαίδευσης των οργανισμών πλέον καλούνται να επιτελέσουν δύο ρόλους. Ο ένας ρόλος τους είναι ο παραδοσιακός, που έχει ως κύριο άξονα τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα εκπαιδευτικά μαθήματα και έχει ως πρωταρχικό στόχο την καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Ο άλλος ρόλος είναι πιο δυναμικός και είναι αυτός του ηγέτη της αλλαγής. Ο ρόλος αυτός είναι πιο περίπλοκος και δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια, λόγω των πολλαπλών διαστάσεων που έχει. Ειδικότερα, θα πρέπει να παρέχει τόσο ατομικές, όσο και ομαδικές συμβουλές για την αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων, αλλά παράλληλα να φέρει και δεξιότητες συντονισμού των ομάδων που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και αυτών που είναι υπεύθυνες για τη λύση των προβλημάτων. Σημαντική θέση κατέχει επίσης στη διαμόρφωση και στην αλλαγή, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο, της πολιτικής, αλλά και της κουλτούρας του οργανισμού (Noteboom, 2000).



### **3.3. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Εργαλείο Εκπαίδευσης και Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων**

Όταν αναφέρουμε τη λέξη «συναίσθημα» εννοούμε το αίσθημα που προκαλείται σε κάποιον άνθρωπο και συνοδεύεται από ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις, οι οποίες προκαλούνται από αυτό (Goleman, 1997).

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει το τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του, προτού εκείνα το χειραγωγήσουν, να είναι ικανό να παράσχει στον εαυτό του κίνητρο, προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικό και να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί, καθώς και να κατανοεί πώς αισθάνονται οι άλλοι και να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη σχέση του μαζί τους. Ο ίδιος συγγραφέας (Goleman, 1997) δηλώνει ότι η Emotional Intelligence (EQ) είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που αποτελούνται από τη γνώση του εαυτού, τη διαχείριση των συναισθημάτων, την ενθάρρυνση, το ενσυναίσθημα και τις κοινωνικές δεξιότητες.

Ο Salovey (1997) αναφέρεται στο EQ ως ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης, που περιέχει την ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί τα συναισθήματά του, αλλά και εκείνα των άλλων ανθρώπων, αλλά και την ικανότητα να διακρίνει και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, έτσι ώστε να εξετάζει τις σκέψεις και τις ενέργειές του.

Η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί σήμερα περισσότερο από ποτέ την ανάπτυξη της έννοιας της συνεργασίας. Οι ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί είναι τέτοιες, που μόνο με τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων υπάρχει η πιθανότητα καλύτερων αποτελεσμάτων. Κατά συνέπεια, η ομαδική εργασία μεταξύ των ανθρώπων θεωρείται κάτι παραπάνω από αναγκαία. Ο κάθε άνθρωπος, προκειμένου να επιτελεστεί ο τελικός στόχος ή εργασία, θα πρέπει να συνεισφέρει τις ικανότητές του, έτσι ώστε να υπάρχουν ελάχιστες πιθανότητες αποτυχίας και ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται και η κοινωνικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας (Dottrens, 1974).

Όταν η παραγωγή οργανώνεται με ορθολογιστικό τρόπο, τότε είναι αναγκαία η συχνή επαφή και ανταλλαγή μεταξύ των ανθρώπων και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους δεν είναι μόνο απαραίτητες, αλλά και μεγάλης σημασίας. Με τον ίδιο τρόπο και νοοτροπία πρέπει να λειτουργεί και η εκπαίδευση και μάλιστα να πρωτοστατεί στην ανάπτυξη της ικανότητας συνεργασίας των ανθρώπων.

Ως μοντέλο διδασκαλίας, η συνεργατική μάθηση έχει κοινά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά. Όλες οι μέθοδοι συνεργατικής μάθησης που υπάρχουν έχουν δύο κύρια συνθετικά: τη συνεργατική δομή κινήτρου και τη συνεργατική δομή καθήκοντος. Το πρώτο συνθετικό αφορά δύο άτομα, που είναι αλληλοεξαρτώμενα μεταξύ τους και εργάζονται για μια αμοιβή που, αν πετύχουν το σκοπό τους, θα τη μοιραστούν. Το δεύτερο συνθετικό αφορά την άδεια, την ενθάρρυνση ή ακόμα και την απαίτηση για συνεργασία δύο ατόμων, προκειμένου να εκτελέσουν κάποιο καθήκον συνεργαζόμενοι και συντονισμένοι μεταξύ τους για την επίτευξή του (Παπανδρέου, 1993).

Η ομάδα, ως έννοια έχει κάποια πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά είναι η δυναμικότητά της, η κοινωνική ζωντάνια που έχει ως σύστημα, η δομή που ορίζεται σε όλες τις περιπτώσεις και ο καθορισμένος σκοπός της ενέργειάς της. Τα μέλη που αποτελούν την ομάδα είναι περισσότερα από δύο και η επικοινωνία της ομάδας πρέπει να είναι ελεύθερη και να υπάρχει προσωπική, κατά μέτωπο επαφή ανάμεσά τους.

Πέρα όμως από αυτά τα χαρακτηριστικά, που μπορεί να υπάρχουν, αλλά μπορεί και όχι σε όλες τις περιπτώσεις, η αναφορά τους στην προσπάθεια καθορισμού της έννοιας της ομάδας καταδεικνύει τρία βασικά χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε όλες τις περιπτώσεις. Το πρώτο από αυτά είναι ότι τα μέλη μιας ομάδας έχουν αλληλεξάρτηση, προκειμένου να μπορέσουν να πετύχουν τον σκοπό τους (Τριλιανός, 2003). Το δεύτερο χαρακτηριστικό της ομάδας είναι η σκοπιμότητα. Αναφερόμενοι στη σκοπιμότητα εννοούμε τους κοινούς στόχους που έχει μία ομάδα και κυρίως αποτελούν και τον λόγο ύπαρξής της και τους οποίους πρέπει να ασπάζονται όλα τα μέλη της, όσο αποδοτικό και αν είναι το καθένα ξεχωριστά, αφού οι ατομικές επιδόσεις συνηγορούν υπέρ της επίτευξης του στόχου. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η συχνή και ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, ώστε να αναπτυχθεί αρκετή αγάπη και εμπιστοσύνη ανάμεσά τους. Αναπτύσσοντας τα μέλη της ομάδας τέτοιου είδους συναισθήματα ανάμεσά τους και η ροή των πληροφοριών ανάμεσά τους θα γίνεται πιο εύκολα, αλλά και η κοινή τους προσπάθεια θα ενδυναμώνει. Αυτά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά αποτελούν τον πυρήνα δημιουργίας και άλλων, όπως η φιλική διάθεση, η δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων και η αλληλεπίδραση. Τα νέα αυτά χαρακτηριστικά είναι και αυτά εξίσου βασικά με τα αρχικά, διότι και αυτά με τη σειρά τους ενδυναμώνουν τη συλλογική προσπάθεια της ομάδας (Τριλιανός, 2003).

Ενώ μέχρι προσφάτως το επίκεντρο της εκπαίδευσης ήταν ο εκπαιδευόμενος, υπάρχει πλέον μία διαφορετική εξέλιξη. Συνεχίζει να είναι ο κύριος στόχος της διδασκαλίας, αλλά όχι μεμονωμένα πια, αλλά ως μέλος μιας συγκροτημένης μικρο-ομάδας. Η εξέλιξη αυτή υπαγορεύτηκε από την άποψη ότι η γνώση δεν αποτελεί μια ατομική υπόθεση μόνο, αλλά έχει και κοινωνική διάσταση. Για να μπορέσει ο κάθε εκπαιδευόμενος να την κατακτήσει σε ατομικό επίπεδο, θα πρέπει πρώτα να την δεχτεί μαζί με τους υπόλοιπους μέσα από μορφές αλληλοεπικοινωνίας που θα είναι συλλογικές. Οι ομαδοκεντρικές μορφές διδασκαλίας δεν είναι πρόσφατο φαινόμενο. Υπάρχουν στην εκπαίδευση έναν αιώνα περίπου και το θετικό με αυτές τις μορφές είναι ότι επιλέχθηκαν παιδαγωγικά να χρησιμοποιηθούν και δε χρησιμοποιήθηκαν ως λύση ανάγκης, όπως σε άλλες περιπτώσεις (Ματσαγγούρας, 2001).

Η καθιέρωση των ομαδοκεντρικών μορφών διδασκαλίας στην εκπαίδευση έγινε, σύμφωνα με τον Piaget, λόγω των ικανοποιητικών αποτελεσμάτων που είχαν σε δύο τομείς (Ματσαγγούρας, 2001): Ο πρώτος τομέας είναι η στροφή που έγινε κατά τη διάρκεια της εποχής των πολιτικών και κοινωνικών ιδεολογιών προς το συλλογικό γενικότερα. Σε αυτόν τον τομέα ο Piaget και ο Vygotsky πρόσθεσαν και τον ψυχολογικό λόγο, τον οποίο κατέδειξαν μέσα από τη μελέτη τους, δηλαδή ότι τόσο η σκέψη, όσο και η γνώση έχουν κοινωνική βάση (Ματσαγγούρας, 2001). Ο άλλος τομέας ήταν η επιδίωξη της ενεργής και αυθόρμητης συμμετοχής στη μαθησιακή διαδικασία (Ματσαγγούρας, 2001).

Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, την οποία υποστήριξε ο Gardner, έχει προκύψει από τους προβληματισμούς που υπάρχουν αναφορικά με τις περιπτώσεις όπου εντοπίζονται εξαιρετικά ταλέντα και χαρισματικές δεξιότητες (Schulze et al., 2005). Σύμφωνα λοιπόν, με αυτήν τη θεωρία εντοπίζονται επτά ανεξάρτητοι τύποι νοημοσύνης. Οι τύποι αυτοί είναι η γλωσσική νοημοσύνη, η χωρική νοημοσύνη, η λογικό-μαθηματική νοημοσύνη, η μουσική νοημοσύνη, η σωματική-κινητική νοημοσύνη, η ενδοατομική νοημοσύνη και η διαπροσωπική νοημοσύνη. Η ενδοατομική και η διαπροσωπική νοημοσύνη αφορούν τις σχέσεις του ατόμου με τον εαυτό του, αλλά και με τους άλλους ανθρώπους στο πλαίσιο της κατανόησης της συμπεριφοράς, των κινήτρων δράσης και συμπεριφοράς, αλλά και των συναισθημάτων (Schulze et al., 2005).

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις θετικές επιδόσεις στην εκπαίδευση έχει αναδειχθεί ερευνητικά και αυτό έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας σειράς προγραμμάτων, που εστιάζουν στην καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων,

της αυτοδιαχείρισης, της επίλυσης προβλημάτων και μιας σειράς άλλων ικανοτήτων που μπορούν να οδηγήσουν τον εκπαιδευόμενο σε καλύτερες επιδόσεις. Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα, που προωθούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, εστιάζουν σε έξι βασικές οπτικές της. Η πρώτη από αυτές είναι η επίλυση προβλημάτων. Η δεύτερη είναι η πρόσληψη και η κατανόηση των συναισθημάτων του ίδιου του εαυτού και των άλλων, η τρίτη είναι ο έλεγχος των παρορμήσεων, η τέταρτη είναι η ρύθμιση των συναισθημάτων, η πέμπτη είναι η αντιμετώπιση του στρες και των αρνητικών συναισθημάτων και τέλος, η έκτη είναι η ανάπτυξη της ικανότητας να μπορεί κάποιος να κατανοήσει την οπτική ενός άλλου ατόμου (Schulze et al., 2005).

Όλες αυτές οι οπτικές μπορούν να εφαρμοστούν σε εργαλεία εκπαίδευσης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τόσο αυτόνομα, όσο και παράλληλα και με άλλες τεχνικές για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων. Τα συναισθήματα ενός ατόμου μπορούν άμεσα να επηρεάσουν το κοινωνικό του περιβάλλον. Μέρος του κοινωνικού περιβάλλοντος αποτελεί και το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Μια σειρά αναλύσεων έχει καταδείξει ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στην τάξη εκπαίδευσης, καθώς και οι προσωπικές συναισθηματικές εμπειρίες των εκπαιδευόμενων μπορούν να αξιοποιηθούν μέσα από μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, τα συναισθήματα των εκπαιδευόμενων επηρεάζουν τα κίνητρά τους, την ποιότητα των στρατηγικών μάθησης και την κινητοποίηση των γνωσιακών πηγών που κατέχουν και συνεπώς και την εκπαιδευτική τους επίδοση (Schulze et al., 2005).

## Κεφάλαιο 4

### Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

#### **4.1. Ιστορική Εξέλιξη και Δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος**

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χωρίζεται σε τέσσερις περιόδους. Η πρώτη περίοδος ξεκινά με την ίδρυση και εδραίωση του νεοσύστατου ελληνικού κράτους, δηλαδή το 1828 και καταλήγει το 1927 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματοδοτικής Τράπεζας. Χαρακτηριστικό της περιόδου αυτής ήταν ότι κυβερνητικά δε λήφθηκε καμία μέριμνα για την υποστήριξη του πιστωτικού τομέα.

Η δεύτερη περίοδος ξεκίνησε το 1928 και τελείωσε μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Την περίοδο εκείνη παρατηρήθηκε μια εξέλιξη στον πιστωτικό τομέα, υπό την έννοια ότι υπήρχε νομοθετική παρέμβαση για τον τρόπο οργάνωσης της δραστηριότητας των τραπεζών, καθώς και εξειδίκευσης. Ειδικότερα, ο πρώτος νόμος για τις τράπεζες ψηφίστηκε το 1931 αποσαφηνίζοντας ότι η λειτουργία τους μπορεί να γίνει αποκλειστικά με τη μορφή των ανωνύμων εταιριών. Ακολούθησε μία σειρά συγχωνεύσεων τραπεζών και κρατικοποίηση των μεγαλύτερων εξ αυτών, οδηγώντας στον κρατικό έλεγχο της πλειοψηφίας των τραπεζικών καταστημάτων (Μελάς, 2012).

Η τρίτη περίοδος ξεκίνησε το 1946 και διήρκησε μέχρι και το 1992. Όπως ήταν αναμενόμενο, το Κράτος, λόγω του ελέγχου που είχε, άσκησε μεγάλη παρέμβαση υπό το πλαίσιο όμως των αντιλήψεων που υπήρχαν παγκοσμίως και είχαν ως στόχο την ανάπτυξη της οικονομικής πολιτικής. Το μέγεθος της κρατικής παρέμβασης ήταν μεγαλύτερο τις δεκαετίες του 1950 και του 1960 με ακμή τη Νομισματική Επιτροπή, που ήταν η αρμόδια για τον έλεγχο των τραπεζών και όλων των δραστηριοτήτων τους και τη νομισματική πολιτική, η οποία απαρτιζόταν από κυβερνητικά στελέχη. Η επιτροπή αυτή καταργήθηκε το 1982. Τη δεκαετία του 1970 έκαναν την εμφάνισή τους στην ελληνική οικονομική σκηνή τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών. Η κίνηση αυτή ήταν απόρροια της ένταξης της Ελλάδας στην ΕΟΚ. Ένα άλλο σημαντικό γεγονός που χαρακτήρισε τη συγκεκριμένη δεκαετία ήταν η κρατικοποίηση της Εμπορικής Τράπεζας, που μέχρι εκείνη τη στιγμή αποτελούσε το μεγαλύτερο ιδιωτικό τραπεζικό σύστημα της χώρας (Μελάς, 2012).

Η τέταρτη περίοδος ξεκίνησε το 1992 και περιλαμβάνει και τη σημερινή εποχή. Ιδεολογικά, σε αυτήν την περίοδο επικρατεί μια νέα αντίληψη, πιο σύγχρονη, που εκπορεύθηκε από τη συνθήκη του Μάαστριχτ. Η περίοδος αυτή βρίσκει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να δέχεται μεγάλες επιρροές και επιδράσεις από τις παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις, όπως θα αναλυθεί εκτενώς και στις επόμενες ενότητες.

## **4.2. Σύγχρονες Εξελίξεις και Προκλήσεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα**

### **4.2.1. Η Οικονομική Κρίση**

Τον Σεπτέμβριο του 2008, ξέσπασε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής η χρηματοπιστωτική κρίση που σύντομα επρόκειτο να μετατραπεί σε παγκόσμια. Η οικονομική κρίση επηρέασε πολλές χώρες, αν και οι επιπτώσεις δεν είχαν το ίδιο μέγεθος σε όλες. Η έκταση και η ένταση της οικονομικής κρίσης σε κάθε χώρα εξαρτήθηκε από την κατάσταση της οικονομίας της, αλλά και από την οικονομική της οργάνωση.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η οικονομική κρίση που ξέσπασε μετά το 2007 αποτέλεσε ένα παγκόσμιο φαινόμενο που επηρέασε όχι μόνο την Ευρώπη, αλλά και τη Βόρεια Αμερική, την Ασία, την Αφρική και τη Λατινική Αμερική, παρά το γεγονός ότι υπήρχε ανομοιογένεια στα χαρακτηριστικά και στις επιπτώσεις της (Swilling, 2013).

Επίκεντρο της χρηματοπιστωτικής κρίσης ήταν η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, που όμως ήταν το κέντρο του χρηματοπιστωτικού συστήματος παγκοσμίως. Όταν το 2008 κατέρρευσε η επενδυτική εταιρία Lehman Brothers, το χρηματοπιστωτικό σύστημα παγκοσμίως αποσταθεροποιήθηκε. Οι πιστωτικές αγορές άρχισαν να δυσλειτουργούν, τα περιουσιακά στοιχεία έχασαν την αξία τους και υποτιμήθηκαν και ο τραπεζικός τομέας όδευε και αυτός προς αποσταθεροποίηση. Η μετατροπή της χρηματοπιστωτικής κρίσης σε οικονομική προκάλεσε επιδράσεις σε όλους τους τομείς της ζωής των Αμερικάνων.

Σύμφωνα με τον Χαρδούβελη (2009), η κρίση που ξέσπασε στην Αμερική οφειλόταν κυρίως στις ανισορροπίες που υπήρχαν διεθνώς στην αποταμίευση και στην επένδυση, στις τιμές των ακινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής που εξελίχθηκαν σε μία τεράστια φούσκα, στις τιμές των κατοικιών που αυξήθηκαν λόγω των πολλών δανείων χαμηλής εξασφάλισης που δόθηκαν, στους οίκους αξιολόγησης

που βαθμολογούσαν υψηλά τους νέους δομημένους τίτλους που χαρακτηρίζονταν από πολυπλοκότητα, στα στελέχη του χρηματοπιστωτικού τομέα που λάμβαναν πολύ υψηλές αμοιβές και τέλος, στο εποπτικό σύστημα που είχε προβλήματα και ατέλειες.

Η παγκόσμια κρίση επηρέασε τα επιτόκια, τα οποία εκτινάχτηκαν στα ύψη αλλά και τις τιμές των τροφίμων, που ακολούθησαν ανοδική πορεία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο πληθωρισμός να αυξηθεί, καθώς και οι πιέσεις που αυτός ασκούσε με επίκεντρο των συνεπειών αυτών εκτός από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και την Ευρώπη πλέον (Χαρδούβελης, 2009).

#### **4.2.2. Η Ανακεφαλοποίηση των Ελληνικών Τραπεζών**

Το 2011 ήταν μία καταλυτική χρονιά για την ελληνική οικονομία. Μία σειρά αρνητικών εξελίξεων, λόγω του ελληνικού υψηλού δημοσίου χρέους, οδήγησε στη λήψη μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής. Ακολούθησε το 2012, η συμφωνία για το δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής στήριξης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα που περιλάμβανε και διαρθρωτικές αλλαγές, προκειμένου να μειωθούν τα δημοσιονομικά ελλείμματα και να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη των αγορών στην ελληνική οικονομία μέσω της αποκατάστασης της ανταγωνιστικότητας (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Το 2011 ήταν επίσης η χρονιά που η οικονομική δραστηριότητα της Ελλάδος συρρικνώθηκε ακόμα περισσότερο με περαιτέρω μείωση της δημόσιας και ιδιωτικής εγχώριας κατανάλωσης και αύξηση της ανεργίας. Από αυτές τις εξελίξεις δε θα μπορούσε να μην επηρεαστεί και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η πιστοληπτική αξιολόγηση των ελληνικών τραπεζών συνεχώς υποβαθμιζόταν και οι τράπεζες είχαν αποκλειστεί από τις διεθνείς αγορές των κεφαλαίων. Παράλληλα, υπήρξε και περιορισμός της ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών. Σημαντικές μεταβολές όμως δεν υπήρξαν ούτε το 2012, που η ζημία που κατέγραψαν οι ελληνικές τράπεζες εκτιμάται στο ύψος των περίπου 38 δισεκατομμυρίων ευρώ (προ φόρων) (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες προέκυψαν από την υποστήριξή τους προς το ελληνικό δημόσιο. Τον Μάρτιο του 2012, έγινε η ολοκλήρωση του εθελοντικού προγράμματος ανταλλαγής ομολόγων PSI+. Σε αυτό συμμετείχαν και οι ελληνικές τράπεζες με ομόλογα και ομολογιακά δάνεια ύψους

περίπου πενήντα δισεκατομμυρίων ευρώ, δηλαδή το 25% του συνολικού προγράμματος. Αυτό οδήγησε στην επιτυχία του προγράμματος, αφού το τελικό ποσοστό της συμμετοχής των ιδιωτών άγγιξε το 96,6%. Οι ελληνικές τράπεζες όμως, κατέγραψαν ζημίες, όπως προαναφέρθηκε, λόγω της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα, αλλά και λόγω της μειωμένης αποτίμησης των νέων ομολόγων του δημοσίου. Οι επιπτώσεις επηρέασαν τα ίδια κεφάλαια των ελληνικών τραπεζών οδηγώντας σε ανακεφαλοποίηση (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Η ανακεφαλαιοποίηση κρίθηκε ως αναγκαία λόγω της έλλειψης ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών που προκάλεσαν τρία φαινόμενα. Το ένα, όπως ήδη αναλύθηκε, ήταν η συμμετοχή των τραπεζών στο πρόγραμμα PSI+ και οι εξελίξεις που ακολούθησαν. Το δεύτερο ήταν η μεγάλη φυγή των καταθέσεων λόγω της οικονομικής ανασφάλειας και της πολιτικής αστάθειας και αβεβαιότητας που επικράτησε. Η φυγή των καταθέσεων οφειλόταν σε δύο κύριους λόγους: Ο ένας ήταν ο φόβος που δημιουργήθηκε στους καταθέτες για το μέλλον των καταθέσεών τους σε ενδεχόμενη καταγγελία του μνημονίου ή αλλαγή νομίσματος με παράλληλη αποχώρηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση («επιστροφή στη δραχμή»). Ο άλλος λόγος ήταν ότι, λόγω της οικονομικής ύφεσης, μεγάλο τμήμα των καταθετών αναγκάστηκε να καταφύγει στην κατανάλωση των καταθέσεών του. Τέλος, το τρίτο φαινόμενο ήταν οι επισφάλειες που δημιούργησαν τα «κόκκινα» δάνεια. Ως «κόκκινα» δάνεια χαρακτηρίστηκαν αυτά που είχαν ληφθεί από νοικοκυριά, αλλά και από επιχειρήσεις και που δεν υπήρχε προοπτική να εισπραχθούν από τις τράπεζες λόγω του οικονομικού πλήγματος που είχαν υποστεί από την οικονομική κρίση (Φιλιππούλου, 2012).

Η ανακεφαλοποίηση προκειμένου να επέλθει σταθερότητα και ρευστότητα στις ελληνικές τράπεζες, δημιούργησε νέες αντιδράσεις αναφορικά με το ιδιοκτησιακό και διοικητικό τους καθεστώς. Εφόσον το δημόσιο προσέφερε δισεκατομμύρια ευρώ για τη διάσωσή τους, ήταν ορθό και ηθικό να διατηρηθεί ο ιδιωτικός χαρακτήρας των τραπεζών;

Επίσης, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της ανακεφαλαίωσης οδήγησαν στη διαμόρφωση ενός νέου τραπεζικού τοπίου. Στο πλαίσιο των απαιτήσεων που υπήρχαν, ως ικανές προς ανακεφαλοποίηση κρίθηκαν από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας μόνο τέσσερις ελληνικές τράπεζες που ήταν και οι μεγαλύτερες: η Εθνική Τράπεζα, η Τράπεζα Πειραιώς, η Alpha Bank και η Eurobank. Για τις υπόλοιπες προβλέφθηκε ότι, βάσει των δυνατοτήτων τους και της οικονομικής τους κατάστασης, είχαν δύο επιλογές: Η πρώτη επιλογή ήταν να εκκαθαριστούν και να παύσουν τις



δραστηριότητές τους. Η δεύτερη επιλογή ήταν να χαρακτηριστούν, σύμφωνα με τον πτωχευτικό κώδικα των τραπεζών, σε «καλή» ή «κακή» τράπεζα και να προχωρήσουν σε συγχώνευση ή εξαγορά (Φιλιπποπούλου, 2012).

#### **4.2.3. Τα Προβλήματα του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου**

Παράλληλα, η οικονομική κρίση προκάλεσε σημαντικά προβλήματα και στον τραπεζικό κλάδο, αφού οι τράπεζες λόγω έλλειψης κεφαλαίων αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα ρευστότητας. Τα δάνεια, επαγγελματικά και οικογενειακά, μειώθηκαν στο σημείο ακόμα και της παύσης τους, λόγω της αυξημένης επισφάλειας που υπήρχε. Η ανησυχία της επισφάλειας δικαιώθηκε με την αύξηση των «κόκκινων δανείων» φτάνοντας στα 15 δις περίπου από το σύνολο των 29,1 δις των καταναλωτικών δανείων και αναμένεται το ποσό αυτό να μεγαλώσει κι άλλο. Είναι χαρακτηριστικό ότι το πρώτο τρίμηνο του 2014 το σύνολο των πραγματικών καθυστερήσεων στα τραπεζικά δάνεια ξεπέρασε τα 84 δις ευρώ (Τραπεζικό Βήμα, 04-05/2014).

Μία σύγκριση των στοιχείων του τραπεζικού κλάδου, από το 2008 μέχρι και το 2014, αποτυπώνει τα προβλήματα που αντιμετώπισε ο τραπεζικός κλάδος. Πρώτα από όλα, υπήρξε μια σημαντική συρρίκνωση των πιστωτικών ιδρυμάτων μέχρι και το 2012 παρουσιάζοντας μια μικρή αύξηση το 2013 που από 466 έφτασαν τα 487. Αυτό όμως που έχει ιδιαίτερη σημασία δεν είναι τόσο ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων, όσο το πού βρισκόταν η έδρα τους. Ειδικότερα, από τα 487 πιστωτικά ιδρύματα του 2013, τα 52 ήταν πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα, τα 374 ήταν πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος, ενώ τα 61 λοιπές εταιρείες (European Central Bank, 2012).

Το αρνητικό σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι ο αριθμός αυξήθηκε λόγω του ανοίγματος πιστωτικών οργανισμών στο εξωτερικό και όχι στην Ελλάδα που, αντίθετα, η συρρίκνωση συνεχίστηκε, αφού από τις 102 τράπεζες που υπήρχαν πριν το 2008, το 2011 υπήρχαν 62 και το 2014 μειώθηκε στις 52, σύμφωνα με την τράπεζα της Ελλάδος. Αυτές οι 52 τράπεζες αναλύονται ως ακολούθως: α) 29 πιστωτικά ιδρύματα εκ των οποίων τα 16 είναι εμπορικές τράπεζες και τα 13 συνεταιριστικές τράπεζες, β) 18 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ε.Ε και γ) 4 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα στην Ε.Ε (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η τάση συρρίκνωσης του δικτύου των τραπεζικών καταστημάτων στην Ελλάδα ήταν συνεχής μέχρι και το 2012 και συνεχίστηκε με λιγότερη δυναμική μέσα στο 2013. Στον Πίνακα 4.1 παρακάτω, δίνονται συγκεκριμένα στοιχεία σε σχέση με τον αριθμό των καταστημάτων μέσα στο διάστημα 2007-2011 και φαίνεται ξεκάθαρα το πώς διαμορφώνεται το τραπεζικό τοπίο της Ελλάδος σε σύγκριση με την Ε.Ε. και την Ευρωζώνη.

**Πίνακας 4.1. Αριθμός καταστημάτων τραπεζών (2008-2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011	Μεταβολή% (2011-2007)	Μεταβολή% (2011-1010)
Ελλάδα	3.850	4.098	4.078	4.005	3.845	0	-3,99
ΕΕ-27	233.333	237.647	232.424	230.387	223.188	-4,35	-3,12
Ευρωζώνη (ΕΕ-17)	183.673	186.256	183.608	182350	176.722	-378	-3,08

(Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, EU Structural Indicators for the EU Banking Sector, October 2012)

Ο παραπάνω Πίνακας μας δίνει πολύ σημαντικά στοιχεία σε σχέση με την πορεία του τραπεζικού κλάδου. Συγκεκριμένα, μέχρι και το 2008 υπήρχε συνεχής αύξηση, μετά το 2009 όμως, η πτώση ήταν φανερή και στην Ελλάδα, αλλά και ευρύτερα στην ΕΕ-27 και την Ευρωζώνη (ΕΕ-17). Την πενταετία 2007-2011 δεν υπήρχε μεταβολή ουσιαστική στην Ελλάδα, όμως, τα τελευταία χρόνια και μετά το 2010 η μεταβολή ήταν -3,99%, ενώ αντίθετα, στην Ε.Ε. ξεκίνησε στο -4,35 και στο -3,78 και στην πορεία τα πράγματα ισορροπούν και βελτιώνονται με -3,12 και -3,08. Αυτό δείχνει ότι η Ελλάδα δεν πηγαίνει με την πορεία της υπόλοιπης Ευρωπαϊκής Ένωσης και ότι ο τραπεζικός της κλάδος αντιμετωπίζει ακόμα πρόβλημα.

Τα προβλήματα που ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος βιώνει, την τελευταία τετραετία τουλάχιστον, δεν αποτελούν εθνικό μονοπώλιο. Αντίστοιχα, κοινά προβλήματα αντιμετωπίζουν και η Πορτογαλία, η Ισπανία, η Ιταλία και άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με τον Α.Δ. Σταθόπουλο, πρόεδρο του Δ.Σ. του συλλόγου υπαλλήλων της Attica Bank και μέλους του Γ.Σ. της Ο.Τ.Ο.Ε. και της Γ.Σ.Ε.Ε., «τράπεζες, τραπεζικό σύστημα, οικονομία και κοινωνία, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες στη διαχρονική πορεία εξελίξεων, τόσο στο εποικοδόμημα, όσο και στην παραγωγική

βάση του καπιταλισμού. Το E.S.R.B., σε πρόσφατο ακαδημαϊκό του εγχειρίδιο προς την ΕΚΤ, καταλογίζει στις ευρωπαϊκές τράπεζες πως έχουν αρνητική συνεισφορά στο Α.Ε.Π. της ευρωζώνης, υποδεικνύοντας ταχεία συρρίκνωση. Τυχαία;» (Σταθόπουλος, 2016).

Τα παραπάνω ερμηνεύονται ως μία προσπάθεια να πληγεί ο τραπεζικός κλάδος με την πρόφαση της αρνητικής συνεισφοράς του τραπεζικού συστήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, οδηγώντας σε απώλειες τουλάχιστον στον τραπεζοϋπαλληλικό ελληνικό κλάδο, ο οποίος συρρικνώνεται έχοντας απέναντί του ολιγομονοπωλιακά σχήματα και συμπλέγματα τραπεζικών ομίλων και κεφαλαιακών συμφερόντων (Σταθόπουλος, 2014).

#### **4.2.4. Οι Εξαγορές και οι Συγχωνεύσεις**

Είναι γεγονός ότι έγινε προσπάθεια να διασωθεί το ελληνικό πιστωτικό σύστημα και να ανακάμψει, αλλά τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Η προσπάθεια της ανακεφαλοποίησης το 2012 δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αναζητήθηκαν λύσεις προκειμένου οι τράπεζες να καλύψουν τις κεφαλαιακές τους ανάγκες. Εντούτοις, αυτό που διαφάνηκε καθαρά ήταν ότι οι τραπεζοϋπάλληλοι αποτέλεσαν τα πρώτα «θύματα» αυτής της προσπάθειας με την επιβολή μείωσης μισθών και επιδομάτων και προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου (Τραπεζικό Βήμα, 11-12/2013).

Αυτό ήταν σε μεγάλο βαθμό απόρροια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων των τραπεζών. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προτάσσονται ως μία λύση, αν όχι αναγκαία, που δεν μπορεί να αποφευχθεί στις σύγχρονες συνθήκες. Η Γεωργακοπούλου (2016) τις χαρακτηρίζει ως «αναγκαίο κακό», λόγω των συγκυριών και των προκλήσεων που έχουν δημιουργηθεί στη διεθνή αγορά. Πιο απλά, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δημιουργούν ισχυρούς ομίλους που μπορούν να αντέξουν τις πιέσεις και τις αναταράξεις που δημιουργεί η οικονομική αστάθεια, ενώ παράλληλα βελτιώνονται και αναπτύσσονται σε επίπεδο αγοράς (Γεωργακοπούλου, 2016).

Το χαρακτηριστικό των εξαγορών στον τραπεζικό κλάδο είναι ότι η εξαγοραζόμενη τράπεζα μπορεί να αποτελεί ένα ξεχωριστό νομικό πρόσωπο (βλέπε περίπτωση ταχυδρομικού ταμιευτηρίου, που παρότι εξαγοράστηκε από τη Eurobank, συνεχίζει να υφίσταται ως νομικό πρόσωπο) ή μπορεί να εξαγοραστεί πλήρως, οπότε να σταματήσει να υφίσταται και ως νομική μορφή δεν έχει δηλαδή σχέση με την

τράπεζα που ήταν στο παρελθόν (Βλέπε περίπτωση Εμπορικής Τράπεζας, η οποία εξαγοράστηκε πλήρως από την Alpha Bank).

Οι συγχωνεύσεις από την άλλη έχουν δύο μορφές: Η πρώτη είναι η απορρόφηση, που λαμβάνει χώρα όταν γίνεται η ένωση δύο ή περισσότερων τραπεζών, κατά την οποία ο αγοραστής απορροφά το ενεργητικό και τις υποχρεώσεις της τράπεζας-στόχου. Συγχρόνως, η πιο ισχυρή τράπεζα στη συγχώνευση διατηρεί την ονομασία της, ενώ η άλλη παύει να υπάρχει μετά την επίσημη ανακοίνωση (Ross et al., 2005).

Η δεύτερη ονομάζεται συνένωση και ισχύει όταν δύο τράπεζες συνενώνονται και δημιουργείται μια νέα οντότητα. Οι μέτοχοι του αγοραστή και του στόχου λαμβάνουν μετοχές της νέας αναλογικά. Η νέα τράπεζα προερχόμενη από την συγχώνευση μέσω συνένωσης έχει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του οικονομικού συστήματος (Ross et al., 2005).

Πριν από την κρίση, αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα πολλές από τις ανωτέρω μορφές μεταξύ ελληνικών τραπεζών και ξένων τραπεζικών οργανισμών που δρούσαν σε άλλες χώρες, ενώ πολλοί ξένοι τραπεζικοί κολοσσοί προέβησαν στην εξαγορά ελληνικών τραπεζών. Αυτό προέκυψε από την παγκοσμιοποίηση και την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, αλλά και του πλήθους ευκαιριών που εκείνη την περίοδο ανοίγονταν, λόγω της θετικής πορείας της ελληνικής οικονομίας (Χαρδούβελης, 2009).

Και μετά το ξέσπασμα της κρίσης στην Ελλάδα, όμως, παρουσιάστηκε η ανάγκη για εξαγορές και συγχωνεύσεις, αλλά για διαφορετικούς λόγους, όπως η ανάγκη για ρευστότητα λόγω της οικονομικής κρίσης, τα μνημονιακά μέτρα, η αδυναμία των πελατών να καλύψουν τις δανειακές τους υποχρεώσεις, κ.ά. Πολλές τράπεζες βρέθηκαν σε αδιέξοδο, οπότε και κατέστη αδύνατο να αντισταθούν στην κίνηση εξαγορών από τράπεζες που είχαν τη δύναμη να αντέξουν στις έξωθεν πιέσεις.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, εκτός από τις τέσσερις μεγάλες ελληνικές τράπεζες, οι υπόλοιπες υποχρεώθηκαν να προβούν σε συγχώνευση ή εξαγορά έχοντας ως μοναδική εναλλακτική την πτώχευσή τους και την παύση εργασιών τους.

Στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις που ακολούθησαν πρωταγωνίστησαν οι τέσσερις μεγάλες ελληνικές τράπεζες. Ειδικότερα, τον Ιούλιο του 2012 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας που χαρακτηρίστηκε ως «υγιές». Ακολούθησε η απόκτηση του 99% του ποσοστού συμμετοχής στη Γενική Τράπεζα της Societe Genetale και το 2013 απέκτησε την Τράπεζα Κύπρου, την Cyprus Popular Bank, την Ελληνική Τράπεζα και την Millennium Bank. Η Alpha Bank με τη

σειρά της, το 2013 απέκτησε το σύνολο των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας, ενώ την ίδια χρονιά η Eurobank απέκτησε τη Νέα Proton Bank και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και η Εθνική Τράπεζα την FBBank (Λιδωρίκης, 2013).

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, ότι οι μεταβολές και οι ανακατατάξεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την πορεία του και δημιούργησαν ένα διαφορετικό τοπίο, στο οποίο οι μικρότερες τράπεζες, που δεν μπορούσαν να αντέξουν τις πιέσεις, οδηγήθηκαν στο να εξαγοραστούν, ενώ κάποιες συγχωνεύτηκαν με ισχυρότερους τραπεζικούς φορείς για να μπορέσουν να αντέξουν τις πιέσεις.

Η ιδιαιτερότητα όμως που παρουσιάζουν κάποιες από τις περιπτώσεις αυτών των συγχωνεύσεων και των εξαγορών είναι ο δημόσιος χαρακτήρας κάποιων από τις τράπεζες που απορροφήθηκαν. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτέλεσε και η Αγροτική Τράπεζα. Η βιωσιμότητα της τράπεζας είχε αρχίσει να αμφισβητείται από το 2010, που έγινε έλεγχος στις τράπεζες της Ευρώπης προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι ανθεκτικές και εύρωστες. Στον έλεγχο αυτό η Αγροτική Τράπεζα ουσιαστικά απέτυχε, αφού κατέλαβε την τελευταία θέση σε όλες τις τράπεζες της Ευρώπης. Η δεινή θέση της Αγροτικής Τράπεζας δεν ήταν όμως αποτέλεσμα διοικητικής κακοδιαχείρισης, αλλά δημοσιονομικής και πολιτικής. Βασικά προβλήματα της τράπεζας, που λειτουργούσε με τη φιλοσοφία δημόσιου οργανισμού, ήταν ότι ενέκρινε δάνεια χωρίς εγγυήσεις αυξάνοντας την επισφάλειά της, διέγραφε δάνεια που δεν αποπληρώνονταν, κ.ά. Εντούτοις, τα προβλήματα αυτά αποτέλεσαν μέρος του προβλήματος και όχι τη μοναδική αιτία, αφού η τράπεζα ήταν αντιμέτωπη εκτός όλων αυτών και με δάνεια της τάξης των 200 εκατομμυρίων ευρώ, που είχαν δοθεί στα δύο κυβερνητικά κόμματα (Νέα Δημοκρατία και Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα). Ένα άλλο αξιοσημείωτο στοιχείο είναι ότι η τράπεζα εποπτευόταν από την Τράπεζα της Ελλάδος, που όμως δεν αντέδρασε, παρόλο που έβλεπε την οικονομική ζημία που αναπόφευκτα θα οδηγούσε σε προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά και η έλλειψη προοπτικής ανάκαμψης της συγκεκριμένης τράπεζας οδήγησε στην εξαγορά της από την Τράπεζα Πειραιώς, λόγω του μεγάλου ύψους του απαιτούμενου κόστους για το ελληνικό δημόσιο, προκειμένου να τη διατηρήσει (Φιλιππούλου, 2012).

Στην πραγματικότητα, ο τρόπος που οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις έγιναν στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα, καταδεικνύει μια μεγάλη απόσταση ανάμεσα στο θεωρητικό υπόβαθρο και στην πραγματικότητα. Καταρχάς, ο χαρακτηρισμός των τραπεζών σε καλές ή κακές έγινε σύμφωνα με το Τραπεζικό Βήμα (09-10/2013) και

όχι σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία και τους δείκτες των τραπεζών, αλλά από τον Υπουργό των Οικονομικών σε μια προσπάθεια υλοποίησης των μνημονιακών δεσμεύσεων. Στην ουσία, δεν εξετάστηκε αν μια τράπεζα ήταν βιώσιμη ή όχι, αναφέροντας ως παραδείγματα την Τράπεζα της Ελλάδος και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, αλλά κριτήριο αποτέλεσε ο δημόσιος χαρακτήρας και η προσπάθεια απεμπλοκής του δημοσίου από τον έλεγχο των τραπεζών. Έτσι, αποφασίστηκε η συγχώνευση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, μιας υγιούς τράπεζας με την Eurobank, μια τράπεζα με μεγαλύτερη επισφάλεια συγκριτικά με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Στην ουσία, μεταβιβάστηκε το 100% των μετοχών του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στην Eurobank, που στην πραγματικότητα αντιμετώπιζε μεγαλύτερους κινδύνους από αυτό (Τραπεζικό Βήμα, 09-10/2013).

Ως αποτέλεσμα, οι προσπάθειες που έγιναν για την ανακεφαλοποίηση των τραπεζών στην Ελλάδα τις οδήγησε στη πραγματικότητα να είναι ευάλωτες και μπροστά στους ενδεχόμενους κινδύνους τους οποίους θα αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι σε αυτές. Πολλοί εργαζόμενοι οδηγήθηκαν κατά χιλιάδες σε εθελουσία έξοδο θεωρώντας αυτήν ως διέξοδο, αφού είχε ήδη προηγηθεί μεγάλο κύμα απολύσεων (Τραπεζικό Βήμα, 09-10/2013).

Η κίνηση αυτή οδηγεί σε ένα άλλο πρόβλημα, που παρουσιάστηκε στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις στις ελληνικές τράπεζες και αφορά μια βασική αρχή για την επιτυχία τους, την επιτυχημένη ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού στο νέο πλαίσιο που δημιουργείται (Γεωργακοπούλου, 2016).

Αυτό αποδεικνύεται και ενισχύεται από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών, που υποστηρίζει ότι τα προβλήματα που υπήρξαν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εστιάστηκαν κυρίως στους εργαζόμενους του κλάδου (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Ειδικότερα, οι αλλαγές στο τραπεζικό πεδίο και η ανασφάλεια που δημιουργήθηκε, επεκτάθηκε και στους εργαζόμενους σε σχέση με τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας τους, τη διασφάλιση των ασφαλιστικών τους δικαιωμάτων και τη διατήρηση των προηγούμενων θέσεων εργασίας τους.

Άλλα προβλήματα που υπήρξαν αφορούσαν την επιλεκτική εξοικονόμηση ή τη δραστική περικοπή του κόστους εργασίας, η οποία ήταν απόρροια μιας ακριβής εξαγοράς, τη μονομερή επιβολή νέων συστημάτων διοίκησης προσωπικού και κανονισμών εργασίας, την ηγεμονική συμπεριφορά των στελεχών της εξαγοράζουσας τράπεζας, κ.ά. (Ανδρουτσόπουλος, 2007).

Σήμερα, η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί απεικονίζεται στον παρακάτω Πίνακα, που παρουσιάζει το απασχολούμενο προσωπικό στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες και στους ομίλους το πρώτο εξάμηνο του 2014.

**Πίνακας 4.2. Το απασχολούμενο προσωπικό στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες  
(Α εξάμηνο 2014)**

<b>Εμπορικές τράπεζες και τραπεζικοί όμιλοι</b>	<b>Απασχολούμενο προσωπικό</b>
Πειραιώς (Τράπεζα)	14.090
Πειραιώς (Όμιλος)	22.551
ΕΤΕ (Τράπεζα)	10.031
ΕΤΕ (Όμιλος)	35.227
Eurobank (Τράπεζα)	8.901
Eurobank (Όμιλος)	18.393
Alpha (Τράπεζα)	11.213
Alpha (Όμιλος)	16.855
Attica (Τράπεζα)	887
Attica (Όμιλος)	911
Geniki (Τράπεζα)	1.114
Geniki (Όμιλος)	1.133
<b>Σύνολο τραπεζών</b>	<b>46.236</b>
<b>Σύνολο ομίλων</b>	<b>95.070</b>

(Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2014)

Ειδικότερα, το 2013 ο όμιλος Πειραιώς ενέταξε σε πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου το 12% των εργαζομένων του από το 10% που είχε υπολογίσει αρχικώς. Οι υπάλληλοι αυτοί οδηγήθηκαν στο πρόγραμμα λόγω του φόβου της απόλυσης, αλλά και λόγω των πιέσεων που ασκήθηκαν μέσω των μισθολογικών περικοπών. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσω των εξαγορών, οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς αυξήθηκαν από 12.128 σε 24.743 (18.591 στην Ελλάδα), δηλαδή διπλασιάστηκαν και στη συνέχεια έγινε η μείωσή τους μέσω της εθελουσίας εξόδου.

Η Alpha Bank, αφού περιέλαβε και την Εμπορική Τράπεζα στο δυναμικό της, μείωσε το προσωπικό και των δύο τραπεζών κατά 3,1% (570 εργαζόμενους), αλλά και

τα καταστήματά της κατά 3,3% (42 καταστήματα). Ο όμιλος έφτασε στο τέλος του Ιουνίου του 2013 να απασχολεί 17.687 άτομα και η τράπεζα 11.464 άτομα (Τραπεζικό Βήμα, 09-10/2013).

Μείωση των δαπανών προσωπικού παρουσίασε και ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας από 682 εκατομμύρια ευρώ σε 656 εκατομμύρια ευρώ. Η διαφορά όμως με τις υπόλοιπες τράπεζες ήταν ότι το κόστος αυτό είχε αρχίσει να το μειώνει από το 2010. Στην Ελλάδα, οι δαπάνες μειώθηκαν κατά 12% φτάνοντας το ποσό των 412 εκατομμυρίων ευρώ και το Α' εξάμηνο του 2013 η τράπεζα απασχολούσε 11.549 άτομα, ενώ στον όμιλο υπηρετούσαν 36.093 άτομα.

Τέλος, η Eurobank το πρώτο εξάμηνο του 2013 απασχολούσε 7.187 άτομα, στα οποία προστέθηκαν 3.154 άτομα από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και 399 άτομα από τη Νέα Proton, φτάνοντας να απασχολεί συνολικά 12.540 άτομα στην τράπεζα και 20.719 άτομα στον όμιλο (Τραπεζικό Βήμα, 09-10/2013).

Αυτό αποδεικνύει, και ενισχύεται και από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών, ότι τα προβλήματα που υπήρξαν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εστιάστηκαν κυρίως στους εργαζόμενους του κλάδου (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Συνεπώς, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές με τη σειρά τους δημιούργησαν ένα ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον ειδικά για το προσωπικό, που σήμερα βιώνει το φόβο της απόλυσης, λόγω του αυξημένου προσωπικού που έχουν οι οργανισμοί που δημιουργήθηκαν, λόγω του αυξημένου κόστους, της συρρίκνωσης της αγοράς και ευρύτερα λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν σήμερα στην τραπεζική αγορά, καθώς και των δυσκολιών που βιώνει σήμερα ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα.

Πέρα όμως από τις εργασιακές επιπτώσεις, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις φαίνεται ότι δεν αποτέλεσαν την απάντηση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Παρά την ανακεφαλαιοποίηση και τη μείωση των δαπανών, φαίνεται ότι κάποιες τουλάχιστον εκ των τραπεζών θα περάσουν σε ιδιωτικά ξένα κεφάλαια. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Eurobank. Μετά από απόφαση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας αλλά και της διοίκησης της τράπεζας, το μετοχικό κεφάλαιο της Eurobank θα αυξηθεί κατά 2,86 δισεκατομμύρια ευρώ από θεσμικούς επενδυτές (funds Fairfax, Capital Research, Wilbur Ross, Fidelity, Mackenzie και Brookfield) (Τραπεζικό Βήμα, 02-03/2014).



Η περίπτωση της Eurobank γεννά εύλογα φόβους και για το μέλλον των άλλων τραπεζών και ιδιαίτερα αυτών που διατηρούν ακόμα το δημόσιο χαρακτήρα τους, όπως η Εθνική.

### **4.3. Η Αναγκαιότητα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο**

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των τραπεζών έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα και προκλήσεις, λόγω των τραπεζικών ομίλων που έχουν δημιουργηθεί. Ειδικότερα, οι νέοι όμιλοι είναι πιο μεγάλοι σε μέγεθος, άρα δεν μπορούν να λειτουργήσουν με την ίδια ευκολία και ευκινησία που θα είχε μια μικρότερη τράπεζα. Επιπλέον, καλούνται να συνεργαστούν και να συμπλεύσουν τράπεζες με διαφορετική ιεράρχηση και κουλτούρα, με όσο το δυνατόν λιγότερα προβλήματα.

Ζητούμενο, λοιπόν, των τραπεζικών ομίλων είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει και μια ομαλή λειτουργία στο εσωτερικό, κάτι που δεν είναι εύκολο, αν αναλογισθούμε ότι οι εργαζόμενοί τους προέρχονται από διαφορετικά μοντέλα διοίκησης και εργασιακές και ιεραρχικές κουλτούρες. Ως εκ τούτου, απαιτείται η αναδιάρθρωση της διοικητικής δομής και ιεραρχίας των τραπεζών προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία τους (Κουζής, 2008).

Παράδειγμα των προβλημάτων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των τραπεζικών ομίλων, μετά από συγχωνεύσεις ή εξαγορές, είναι η προσπάθεια ενσωμάτωσης των νέων εργαζομένων, που προέρχονται από τις τράπεζες που έχουν απορροφηθεί ή εξαγοραστεί. Αυτή η προσπάθεια δεν έχει πάντα θετικά αποτελέσματα, όπως μαρτυρά η καταγγελία του Συλλόγου Εργαζομένων στις Υπηρεσίες της Τράπεζας Πειραιώς προς την Τράπεζα Πειραιώς. Σύμφωνα με αυτήν, οι εργαζόμενοι που προέρχονταν από τράπεζες που είχαν απορροφηθεί από την Πειραιώς (Αγροτική Τράπεζα, Ελληνική Τράπεζα, Τράπεζα Κύπρου, Τράπεζα CPB, Millenium Bank) κατήγγειλαν ότι δεν έχουν ενταχθεί στο ισχύον κανονιστικό και μισθολογικό πλαίσιο της Τράπεζας Πειραιώς (Σύλλογος Εργαζομένων στις Υπηρεσίες της Τράπεζας Πειραιώς, 2014).

Εντούτοις, φαίνεται πως γίνεται προσπάθεια να αναπτυχθούν στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης και λειτουργίας των τραπεζικών ομίλων, διοικητικές δομές

και ιεραρχίες που μπορούν να οδηγήσουν στην ομαλή λειτουργία τους χωρίς την αντιμετώπιση ιδιαίτερων προβλημάτων. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η διοικητική δομή της Τράπεζας Πειραιώς. Η εταιρική διακυβέρνησή της γίνεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, που είναι και το ανώτατο όργανό της. Η Γενική Συνέλευση επιλέγει και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.). Το Δ.Σ. με τη σειρά του, λόγω των εκτεταμένων αρμοδιοτήτων που έχει, δημιουργεί μια σειρά επιτροπών που κάθε μία από αυτές έχει διακριτές αρμοδιότητες, όπως μαρτυρείται και από τις ονομασίες τους (Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, Επιτροπή Αποδοχών, Επιτροπή Διαδοχής και Αναπλήρωσης Μελών Διοικητικού Συμβουλίου, Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού, Εκτελεστική Επιτροπή Ομίλου) (Διεύθυνση Οργάνωσης και Κεντρικής Στήριξης Ομίλου-Τράπεζα Πειραιώς, 2013).

Η Τράπεζα με τη σειρά της ακολουθεί τη δική της οργανωτική δομή. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, στόχος της οργάνωσης αυτής και της κατανομής αρμοδιοτήτων είναι να «αποφεύγονται περιπτώσεις ασυμβίβαστων ρόλων, συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων, σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και των στελεχών, αλλά και μεταξύ αυτών, της Τράπεζας και των συναλλασσόμενων με αυτή, καθώς και αθέμιτης χρήσης εμπιστευτικών πληροφοριών ή περιουσιακών στοιχείων» (Διεύθυνση Οργάνωσης και Κεντρικής Στήριξης Ομίλου-Τράπεζα Πειραιώς, 2013).

Το Δ.Σ. δημιουργεί εκτελεστικές και διοικητικές επιτροπές και συμβούλια, στα οποία αναθέτει την αρμοδιότητα διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. Οι επιτροπές αυτές για την Τράπεζα Πειραιώς είναι: Επιτροπή Εγκρίσεων (Υποεπιτροπή Εκτελεστικής Επιτροπής Ομίλου), Επιτροπή Στρατηγικής και Σχεδιασμού ΙΤ (Υποεπιτροπή Εκτελεστικής Επιτροπής Ομίλου), Επιτροπή Ανάπτυξης Λιανικής Τραπεζικής, Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού- Παθητικού (ALCO), Επιτροπή Εμπλοκών, Αναδιαρθρώσεων και Αποσβέσεων, Υποεπιτροπή Εμπλοκών, Αναδιαρθρώσεων και Αποσβέσεων Β. Ελλάδος, Επιτροπή Σχεδιασμού Ανάπτυξης Εξωτερικού, Επιτροπή Δαπανών Προϋπολογισμού, Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Επιτροπής Διαχείρισης Κρίσεων, Επιτροπή Παρακολούθησης Ασφαλιστικών Υποθέσεων, Επιτροπή Προβολής και Διαφήμισης, Επιτροπή Βιομηχανικών Περιοχών, Επιτροπή Χορηγίων, Επιτροπή Ειδικών Πιστώσεων, Ρυθμίσεων, Αναδιαρθρώσεων και Αποσβέσεων Εξωτερικού (Διεύθυνση Οργάνωσης και Κεντρικής Στήριξης Ομίλου-Τράπεζα Πειραιώς, 2013).

Το οργανόγραμμα των τραπεζικών καταστημάτων σύμφωνα με την ιεραρχία, τουλάχιστον στην Τράπεζα Πειραιώς, ξεκινά με τον Διευθυντή του καταστήματος, ο οποίος αναφέρεται στον Περιφερειακό Διευθυντή και έχει υπό την εποπτεία του τον Υποδιευθυντή Ανάπτυξης Εργασιών, τον Υποδιευθυντή Υποστήριξης Εργασιών, τον Υποδιευθυντή και, αν αυτός δεν υπάρχει, τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και τον Υπεύθυνο Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος. Επίσης, εποπτεύει τις περιφερειακές ομάδες εξειδίκευσης και υποστήριξης σε καταστήματα του κέντρου της περιφέρειας-νομού (Τράπεζα Πειραιώς- Οργάνωση και Ποιότητα Λειτουργίας Ομίλου, 2013).

Ακολουθούν ο Υποδιευθυντής ανάπτυξης εργασιών, που αναφέρεται στο Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας, ο Υποδιευθυντής Υποστήριξης Εργασιών, που αναφέρεται στον Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος, ο Υποδιευθυντής που αναφέρεται στο Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και τον Υπεύθυνο Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος, ο Υπεύθυνος Ανάπτυξης Πελατείας, που αναφέρεται στον Υποδιευθυντή και στον Υποδιευθυντή/Διευθυντή και εποπτεύει τον Προσωπικό Συνεργάτη, τον Συνεργάτη Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών, τον Συνεργάτη Επιχειρηματικότητας και τον Υπάλληλο Ανάπτυξης Εργασιών, ο Προσωπικός Συνεργάτης, που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Συνεργάτης Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών, που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Συνεργάτης Επιχειρηματικότητας, που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Υπάλληλος Ανάπτυξης Εργασιών, που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Υπεύθυνος Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος, που αναφέρεται στον Υποδιευθυντή Υποστήριξης Εργασιών και στον Υποδιευθυντή/Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπάλληλο Υποστήριξης Εργασιών, τον Υπάλληλο Υποστήριξης Εργασιών Επιχειρήσεων και τον Ταμία, οι οποίοι δεν έχουν κανένα υπό την εποπτεία τους. Ο Συνεργάτης Green Banking, ο Συνεργάτης Αγροτικής Επιχειρηματικότητας, ο Συνεργάτης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, ο Συνεργάτης Ειδικών Έργων και ο Συντονιστής Περιβαλλοντικής Διαχείρισης αναφέρονται κατευθείαν στο Διευθυντή και δεν έχουν κανένα υπό την εποπτεία τους (Τράπεζα Πειραιώς- Οργάνωση και Ποιότητα Λειτουργίας Ομίλου, 2013).

Τα βασικά μοντέλα διοίκησης, που συνήθως επιλέγονται από τις τράπεζες, είναι το αποκεντρωτικό-συμμετοχικό και το συλλογικό-συμβουλευτικό. Το πρώτο μοντέλο εστιάζει στη διανομή αρμοδιοτήτων σύμφωνα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό προϋποθέτει την παροχή εκπαίδευσης εκ μέρους της τράπεζας, καθώς και της κατάλληλης οργάνωσης προκειμένου οι αρμοδιότητες που παρέχονται στους εργαζόμενους να λειτουργήσουν προς όφελος της τράπεζας. Το δεύτερο μοντέλο εστιάζει στην αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού ακόμα και αν προέρχονται από τράπεζα που έχει εξαγοραστεί και συγχωνευθεί (Κούζης, 2008).

Οι τράπεζες σήμερα, όμως, είναι αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις και κινδύνους. Προκειμένου να ανταποκριθούν, θα πρέπει να υιοθετήσουν νέα μοντέλα διοίκησης. Ο Κ. Σταμούλης, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Τράπεζας Αττικής, υποστηρίζει ότι οι τράπεζες πρέπει να ακολουθήσουν μοντέλα που εστιάζουν στην αναδιάρθρωση της οργάνωσης και της διοίκησης των τραπεζών με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ικανές να εξυπηρετούν τον πελάτη, να δημιουργούν στέρεες ασφαλιστικές δικλείδες και τέλος, να είναι ευέλικτες στις ενδεχόμενες διοικητικές αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να απαλειφθούν όλες οι δομές και οι διαδικασίες που δεν είναι χρήσιμες και παραγωγικές ούτε για την τράπεζα, αλλά και ούτε για τον πελάτη (Σταμούλης, 2002).

Σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης, το κύριο στοιχείο είναι η πολυμετοχικότητα των τραπεζών, που σημαίνει περίπλοκες επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες θα πρέπει να ρυθμίζονται και να καθορίζονται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, προκειμένου να είναι διαχειρίσιμες οι σχέσεις που αναπτύσσονται. Αυτό συνεπάγεται ισοτιμία ανάμεσα στους μετόχους και ένα πλαίσιο που θα μπορεί να εποπτεύει, αλλά παράλληλα να διευθετεί τα αντικρουόμενα συμφέροντα.

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, η τράπεζα θα πρέπει να εστιάσει στη δημιουργία κοινού στόχου ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού κλίματος, με συνεχή εκπαίδευση, με ανταπόδοση της προσπάθειάς τους και κίνητρα, καθώς και την παροχή ευκαιριών για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, που συνεπάγεται και την ανάπτυξη της τράπεζας λόγω της προσπάθειας που θα καταβληθεί (Σταμούλης, 2002).

#### 4.3.1. Τα Τραπεζικά Στελέχη

Το «στέλεχος» είναι ένας τίτλος που δεν υφίσταται ως θεσμός στο οργανόγραμμα των τραπεζών. Ο τίτλος αυτός αποδίδεται συνήθως στα ανώτερα διοικητικά και διευθυντικά μέλη μιας τράπεζας (Bohlander and Snell, 2010). Η ασάφεια και η έλλειψη ορισμού του στελέχους διαφαίνεται και από μια παλαιότερη έρευνα που διεξήγαγε η INE/ΟΤΟΕ (2001).

Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα, ο χαρακτηρισμός «στέλεχος» στις τράπεζες αποδίδεται συνήθως, άτυπα, στους διευθυντές και στους προϊσταμένους. Την ίδια στιγμή όμως αποδίδεται στο στέλεχος η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κάτι που δεν ισχύει στην περίπτωση των προϊσταμένων. Ένας πιο λογικός συσχετισμός που αναδύεται μέσα από την έρευνα είναι ότι το στέλεχος είναι αυτό που κατέχει μια θέση ευθύνης στην οργάνωση της τράπεζας (INE/ΟΤΟΕ, 2001).

Από την έρευνα αναδύεται, επίσης, ένα σημαντικό πρόβλημα που αναφέρεται στο γεγονός ότι, συνήθως, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν προέρχονται από την ιεραρχία της τράπεζας, αλλά από το εξωτερικό της. Δηλαδή, δεν είναι εργαζόμενοι της τράπεζας που ανελίχθηκαν ιεραρχικά, αλλά εξωτερικές προσλήψεις. Η πρακτική αυτή έρχεται σε αντίθεση με το μοντέλο απόδοσης κινήτρων και ανταπόδοσης στους εργαζόμενους για τη δημιουργία ενός θετικού επιχειρησιακού κλίματος. Η εξωτερική πρόσληψη συνοδεύεται και από μια επιπρόσθετη δυσκολία. Ένα τμήμα των στελεχών των τραπεζών είναι δυσαρεστημένο από τις ευκαιρίες καριέρας που του παρέχονται (INE/ΟΤΟΕ, 2001). Αυτό φαίνεται λογικό για κάποιον που προέρχεται από ένα διαφορετικό περιβάλλον από αυτό της τράπεζας. Ο εργαζόμενος της τράπεζας, που έχει ανελιχθεί ιεραρχικά, έχει γνωρίσει με την πάροδο του χρόνου τις δυσκολίες και τα προβλήματα της τράπεζας και έχει εξοικειωθεί με αυτά δημιουργώντας αντίστοιχες προσδοκίες. Μια εξωτερική πρόσληψη όμως δεν μπορεί να έχει την ίδια γνώση ή ακόμα και να την έχει, η περίοδος προσαρμογής που απαιτείται είναι σαφώς μεγαλύτερη. Αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα με την επιλογή στελεχών από το δυναμικό των εργαζομένων της.

Μέχρι τώρα οι εξωτερικές προσλήψεις των στελεχών νομιμοποιούνταν, γιατί δεν προβλεπόταν στους κανονισμούς εργασίας η ανάδειξη στελεχών από την ίδια την τράπεζα. Τα δεδομένα όμως ανατρέπονται με την υπογραφή ειδικής επιχειρησιακής σύμβασης για την υιοθέτηση ενός νέου συστήματος ανάδειξης στελεχών ανάμεσα στο Σύλλογο Υπαλλήλων της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Διοίκησής της. Το τι

προβλέπει η σύμβαση καθώς και το τι αναμένουν οι εργαζόμενοι αναφέρεται με σαφήνεια στην ανακοίνωση του συλλόγου:

«Ο Σύλλογος, μετά από διάλογο με την Διοίκηση, αποφάσισε τη θεσμοθέτηση ενός συστήματος ανάδειξης στελεχών στην Ε.Τ.Ε. με την υπογραφή Ειδικής Επιχειρησιακής Σύμβασης μεταξύ Σ.Υ.Ε.Τ.Ε. και Διοίκησης».

Η Ειδική Επιχειρησιακή Σύμβαση υπογράφηκε στις 22/10/2013 και θα ισχύει μέχρι την 31.12.2015.

Για την ίδια ημερομηνία επεκτάθηκε και η Επιχειρησιακή Σύμβαση Σ.Υ.Ε.Τ.Ε.-Ε.Τ.Ε. 2012-2015, η οποία έληγε στις 31.08.2015, προκειμένου η λήξη της να συμπέσει με τη λήξη της κλαδικής σύμβασης ΟΤΟΕ-Τραπεζών 2012-2015.

Το σύστημα ανάδειξης στελεχών θα εφαρμοστεί πιλοτικά μέχρι τη λήξη της Ειδικής Επιχειρησιακής Σύμβασης. Οι εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν σε αυτό το πρόγραμμα θα επιλεγούν μεταξύ των συναδέλφων τους που θα πάρουν μέρος σε ειδική προκήρυξη της Τράπεζας και έπειτα από αξιολόγηση όλων των συναδέλφων που θα υποβάλουν σχετική αίτηση.

Η αξιολόγηση θα γίνει από ειδική υπηρεσιακή επιτροπή αποτελούμενη από στελέχη των Διευθύνσεων Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και Ανάπτυξης Προσωπικού, στην οποία θα συμμετέχει και εκπρόσωπος του Σ.Υ.Ε.Τ.Ε.

Οι αποφάσεις της επιτροπής θα είναι ομόφωνες.

Από τα στελέχη που θα επιλεγούν, η Διοίκηση θα μπορεί να τοποθετεί μέχρι 45 κατά ανώτατο όριο, σε θέσεις ευθύνης 2ου και 3ου κλιμακίου στις Διευθύνσεις της Τράπεζας.

Οι θέσεις που θα καταλαμβάνουν αυτοί οι συνάδελφοι δε θα είναι θέσεις που προβλέπονται στα ισχύοντα οργανογράμματα των Διευθύνσεων.

Οι τοποθετήσεις στις υπάρχουσες οργανικές θέσεις θα εξακολουθούν να γίνονται σύμφωνα με αυτά που ισχύουν σήμερα, δηλαδή από στελέχη της ζώνης Α'.

Ο ΣΥΕΤΕ, σε σχετική ανακοίνωσή του, τονίζει ότι η δυνατότητα για την πλήρη πλέον αξιοποίηση των στελεχών της Ε.Τ.Ε. στερεί από τη Διοίκηση και το τελευταίο επιχείρημα ότι «αναγκάζεται» να χρησιμοποιεί συνεργάτες στις θέσεις αυτές, επειδή δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει νέα στελέχη προερχόμενα από τον κορμό της Τράπεζας, γιατί δεν το προέβλεπε ο Κανονισμός Εργασίας.

Με τον τρόπο εφαρμογής θα κριθούμε όλοι. Η επιτυχής υλοποίηση της συμφωνίας θα έχει ως αποτέλεσμα την οριστική θεσμοθέτηση ενός συστήματος ανάδειξης στελεχών, ενός θεσμού που εφαρμόζεται σε μεγάλες τράπεζες του

εξωτερικού, δικαιώνοντας όσους στηρίζουν θεσμούς που στηρίζονται στη διαφάνεια, τη δημοσιότητα και την αντικειμενικότητα» (Τραπεζικό Βήμα, 09-10/2013).

## **Κεφάλαιο 5**

### **Προγράμματα Εκπαίδευσης και Μετεκπαίδευσης στον**

#### **Τραπεζικό Κλάδο**

##### **5.1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος**

Η Εθνική Τράπεζα έχει επενδύσει στην εκπαίδευση του προσωπικού της εδώ και αρκετές δεκαετίες. Για πρώτη φορά σύστησε την Υπηρεσία Εκπαιδευσεως το 1975 και στη συνέχεια δημιούργησε την Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης. Τη διαχείριση της εκπαίδευσης του προσωπικού ανέλαβε από το 1996 η Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού της Τράπεζας και του Ομίλου. Σήμερα, εκπαιδευτικά κέντρα της Τράπεζας λειτουργούν σε διάφορες περιοχές (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Βέροια, Ιωάννινα, Καλαμάτα, Κομοτηνή, Χαλκίδα) ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού έχει δικό της Κανονισμό Λειτουργίας και οι επιλογές των στελεχών γίνονται κάτω από συγκεκριμένες και αυστηρές συνθήκες. Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης είναι οι κάτωθι:

- Διερευνά τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας και διατυπώνει συμπεράσματα ως προς τις δυνατότητες αξιοποίησής του, σε συνδυασμό με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της Τράπεζας και του Ομίλου.
- Αναπτύσσει Προγράμματα Καριέρας, Προγραμματισμού Διαδοχής και Διοίκησης Ταλέντων, αξιοποιώντας σημαντικές για την Τράπεζα και τον Όμιλο επαγγελματικές δεξιότητες, ειδικές γνώσεις/ικανότητες και ιδιαίτερα προσόντα και δημιουργεί Προσωπικά Σχέδια.
- Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας και Ομίλου.
- Επιλέγει εργαζομένους και στελέχη για την κάλυψη θέσεων εργασίας/ευθύνων της Τράπεζας και του Ομίλου, με βάση ειδικές προδιαγραφές καταλληλότητας.
- Συμμετέχει σε Επιτροπές επιλογής προσωπικού για την κάλυψη θέσεων εργασίας/ευθύνων της Τράπεζας και του Ομίλου.
- Παρέχει Συμβουλευτική / Καθοδήγηση εργαζομένων και στελεχών της Τράπεζας και του Ομίλου.



- Διοργανώνει και διαχειρίζεται Κέντρα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρακολουθεί την προσαρμογή και την αποτελεσματικότητα των στελεχών και εργαζομένων, που έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις κατόπιν προγράμματος επιλογής (follow-up).
- Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας και Ομίλου για τον καθορισμό κριτηρίων/προδιαγραφών για την πρόσληψη εργαζομένων και στελεχών.
- Διεξάγει έρευνες, εκπονεί μελέτες και διατυπώνει προτάσεις/εισηγήσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, ενίοτε σε συνεργασία και με Πανεπιστημιακούς ή άλλους φορείς.
- Παρακολουθεί και εφαρμόζει - είτε δοκιμαστικά, είτε και σε τακτική βάση- νέες μεθοδολογίες και συστήματα επιλογής, εξέλιξης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Συμμετέχει σε Ημέρες Καριέρας και σε εθελοντικές δράσεις mentoring & coaching Πανεπιστημίων, καθώς και σε καινοτόμες προσπάθειες διεθνούς επιπέδου στο πεδίο αρμοδιοτήτων της ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Ο παρακάτω Πίνακας περιλαμβάνει στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού από το 2011 έως το 2014:

**Πίνακας 5.1. Στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας (2011-2014)**

Έτος	2014	2013	2012	2011
Αριθμός διοργανώσεων που πραγματοποιήθηκαν	1.042	588	641	549
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις	8.688	4.538	6.719	6.150
Συμμετοχές σε σεμινάρια εκτός Τράπεζας	581	724	374	210
Συμμετοχές σε σεμινάρια άλλου τύπου (e-learning, internet, κ.λ.π.)	13.546	6.021	6.356	4.207
Σύνολο συμμετοχών σε εκπαιδεύσεις	22.815	11.283	13.449	10.567
Αριθμός ανθρωποωρών εκπαίδευσης (συμμετοχές επί ώρες)	216.830	13.631	228.831	173.901

Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	21,8	9,25	14,65	14,9
Ποσό που δαπανήθηκε για εκπαίδευση (σε € εκατ.)	3,59	3,5	3,06	3,8

(Πηγή: Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, 2015, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr))

## 5.2. Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει απορροφήσει το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος, καθώς και της Γενικής Τράπεζας μέσω συγχώνευσης. Στόχος της πολιτικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας είναι να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι νέες γνώσεις καθώς και επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες. Επίσης, από το προσωπικό που διαθέτει, να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητές του.

Η Τράπεζα χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους για την εκπαίδευση του προσωπικού της. Χρησιμοποιεί τον παραδοσιακό τρόπο εκπαίδευσης σε αίθουσες, αλλά παράλληλα και την παροχή μαθημάτων μέσω e-learning. Έχει επίσης συνεργασία με σημαντικούς εκπαιδευτικούς φορείς σε αυτό τον τομέα ([www.pds.gr](http://www.pds.gr)).

Η Τράπεζα όμως παρέχει και εκπαιδευτικά προγράμματα, που αφορούν στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η προσωπική ευεξία των εργαζομένων, καθώς και η υγεία τους μέσα από προγράμματα όπως:

- «Προγράμματα Ενεργητικής Διαχείρισης Υγείας-Ευεξίας (Wellness Programs)
- Προγράμματα Συμβουλευτικής Υποστήριξης
- Πρόγραμμα Διαχείρισης Τραυματικών Γεγονότων
- Παροχή Επαγγελματικού Προσανατολισμού στα παιδιά των εργαζομένων» ([www.pds.gr](http://www.pds.gr)).

### 5.3. Alpha Bank

Σε όλες τις εταιρίες του Ομίλου της Alpha Bank υπάρχουν μονάδες ανθρώπινου δυναμικού, που ασχολούνται και με την εκπαίδευση των εργαζόμενων. Στην Ελλάδα, το θέμα της εκπαίδευσης των στελεχών χειρίζεται η Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Τράπεζας και τα εκπαιδευτικά προγράμματα λαμβάνουν χώρο σε ένα εκπαιδευτικό κέντρο στον Άγιο Στέφανο.

Το εκπαιδευτικό κέντρο έχει 21 αίθουσες συνολικά. Οι πέντε από αυτές είναι αίθουσες πληροφορικής, οι πέντε αίθουσες είναι εργαστήρια, ενώ οι υπόλοιπες έντεκα κλασικής διδασκαλίας. Στο ίδιο κέντρο περιλαμβάνεται και ένα αμφιθέατρο χωρητικότητας 152 ατόμων. Αίθουσα εκπαίδευσης υπάρχει από το 2009 και στη Θεσσαλονίκη ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)).

### 5.4. Eurobank

Στον τομέα της εκπαίδευσης έχει επενδύσει και η Eurobank, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενούς της, όπως τα κάτωθι:

- «Εκπαίδευση Στελεχών (**Executive Education**): Τα εκπαιδευτικά προγράμματα Management και Leadership Development προσφέρονται μέσω μιας σειράς συνεργασιών, που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με καταξιωμένους εκπαιδευτικούς φορείς σε Ελλάδα και εξωτερικό, όπως το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το ALBA, το Harvard Business Publishing, το INSEAD, κ.ά. Τα προγράμματα έχουν σχεδιασθεί ειδικά για να καλύψουν τις ανάγκες του Ομίλου και έχουν στόχο την ενδυνάμωση και περαιτέρω ανάπτυξη των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων των ανωτάτων στελεχών του Οργανισμού.
- Προγράμματα Πιστοποίησης (**Certification Programs**): Παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα που προετοιμάζουν το προσωπικό για την απόκτηση πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας για παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών και Υπηρεσιών Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης. Οι εξετάσεις των προγραμμάτων αυτών διενεργούνται από αρμόδιους φορείς, όπως η Τράπεζα της Ελλάδος, το Υπουργείο Ανάπτυξης, κ.ά. Οι συμμετέχοντες, με την

ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους, είναι σε θέση να κατανοούν καλύτερα τις αντίστοιχες βασικές τραπεζικές έννοιες, καθώς και το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που ισχύει σε κάθε περίπτωση, να εφαρμόζουν άμεσα στις μονάδες τους τις Βέλτιστες Πρακτικές που προκύπτουν από το περιεχόμενο αυτών των προγραμμάτων, ενδυναμώνοντας έτσι τη συνεργασία τους με τους πελάτες. Παράλληλα, έχει αναπτυχθεί εσωτερικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης στην Τραπεζική Επιχειρήσεων, το οποίο απευθύνεται στους Account Officers του Corporate Banking.

- Προγράμματα Κατάρτισης Νέων Υπαλλήλων (**Induction training**): Τα συγκεκριμένα προγράμματα διευκολύνουν την άμεση προσαρμογή και ομαλή ενσωμάτωση των νέων στελεχών στις συνθήκες του τραπεζικού περιβάλλοντος, παρέχοντας το απαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο στις ενότητες. Οι νέοι συνάδελφοι, μέσα από το συνδυασμό διδασκαλίας και πρακτικής εξάσκησης (“On-the-job training”), έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού, καθώς και το ευρύτερο τραπεζικό περιβάλλον.
- **E-learning**: Οι σύγχρονες απαιτήσεις στο χώρο εργασίας και, παράλληλα, η σημαντική εξοικείωση των στελεχών στη χρήση των υπολογιστών και των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας έχουν επιτρέψει τον εμπλουτισμό των διαφόρων μεθοδολογιών εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό, έχει διαμορφωθεί μια σειρά προγραμμάτων, μέσω e-learning, που δίνουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα αποκλειστικής διαχείρισης του χρόνου εκπαίδευσης (σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, από οποιοδήποτε χώρο έχει πρόσβαση στο Internet).
- Πλάνο Εκπαίδευσης ανά θέση (**Learning plan per position**): Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει διαμορφωθεί για τα Δίκτυα Πωλήσεων της Τράπεζας (Retail, Corporate, Private Banking), καθώς και για ορισμένες από τις Κεντροποιημένες Διευθύνσεις της. Στην ουσία πρόκειται για μια λεπτομερή χαρτογράφηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας, σύμφωνα με την εμπειρία, το αντικείμενο και τις δεξιότητες που απαιτεί η θέση ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)).

## **Κεφάλαιο 6**

### **Μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας**

#### **6.1. Μέτρηση Ερευνητικών Μεταβλητών**

Οι δειγματικές μονάδες της έρευνας είναι τακτικοί εκπαιδευτές του τμήματος εκπαίδευσης της Εθνικής Τράπεζας και υπάλληλοι της Εθνικής από διάφορα υποκαταστήματα της Αθήνας που έχουν λάβει μέρος στην εκπαίδευση.

Οι ερευνητικές μεταβλητές αφορούν τόσο σε ποιοτικές μετρήσεις όσο και ποσοτικές. Μετρήσεις όπως, για παράδειγμα, ποια είναι η εργασιακή θέση, είναι σε ονομαστική κλίμακα, ενώ τα υπόλοιπα, όπως για παράδειγμα, ηλικία, αριθμός σεμιναρίων και άλλα, μετρήθηκαν σε τακτική κλίμακα σε σχετικές τάξεις-κλάσεις. Οι ερωτήσεις των εκπαιδευόμενων είναι κυρίως σε τριτοβάθμια κλίμακα (1 έως 3).

#### **6.2. Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου**

Οι μεταβλητές που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν σαφώς πρωτογενή στοιχεία και μετρούν στάσεις και απόψεις, οπότε ως καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε ένα κατάλληλα δομημένο ερωτηματολόγιο. Στο πλαίσιο αυτό, κατασκευάστηκαν δύο ερωτηματολόγια αποτελούμενα από δέκα ερωτήσεις το καθένα. Το πρώτο ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στους εκπαιδευτές, ενώ το δεύτερο στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους. Οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων προήλθαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της μελέτης.

#### **6.3. Δειγματοληψία- Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων**

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από 58 άτομα (8 εκπαιδευτές και 50 εκπαιδευόμενους). Όσον αφορά στην προσέγγιση των δειγματικών μονάδων, αυτή έγινε μέσω του διαδικτύου (αποστολή της ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου με e-mail). Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους υπεύθυνους υπαλλήλους του Τμήματος Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας, οι οποίοι

το προώθησαν στους αντίστοιχους εργαζόμενους, καθώς και σε ορισμένα υποκαταστήματα, οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία με τη βοήθεια ορισμένων υπαλλήλων που βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε αρκετά απλή, με σύντομες οδηγίες που αναγράφονταν σε κάθε ομάδα ερωτήσεων, χωρίς να κριθεί αναγκαία η φυσική παρουσία της ερευνήτριας. Αφού συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, επιστράφηκαν στην ερευνήτρια μέσα σε φάκελο ανώνυμα, ώστε να μη διακρίνεται η ταυτότητα αυτού που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο.

#### **6.4. Επεξεργασία Δεδομένων**

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί, πως οι απαντήσεις αποθηκεύονταν αυτόματα σε αρχείο υπολογιστικών φύλλων εργασίας (EXCEL).

Για τα ποιοτικά δεδομένα έγινε κωδικοποίηση με αριθμούς 1, 2, 3, κτλ ή 0 – 1 για τις δίτιμες μεταβλητές. Για τα ποσοτικά δεδομένα που είναι μετρημένα σε κλίμακα, απλώς περάστηκαν αριθμοί από το 1 έως το 3.

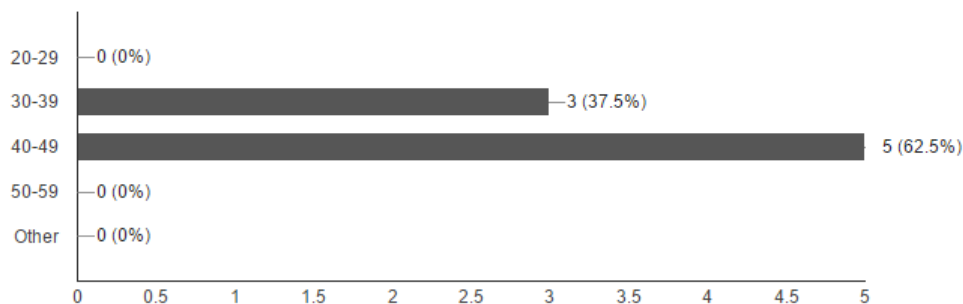
#### **6.5. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων**

Στην ενότητα αυτή, ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε, όπως προέκυψαν από την ανάλυσή τους με τη βοήθεια του Google Drive και του προγράμματος Excel.

### 6.5.1. Εκπαιδευτές

Γράφημα 1: Ηλικία

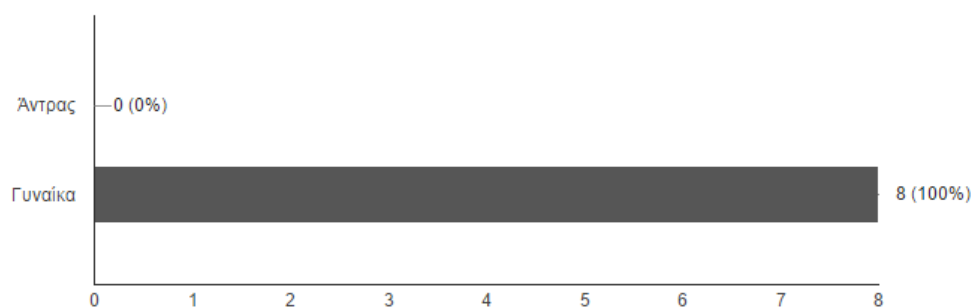
Ηλικία: (8 responses)



Η ηλικία του δείγματος κυμαίνονταν από 30 ετών έως και 49 ετών. Ειδικότερα, όπως διαφαίνεται και στο γράφημα, οι τρεις (3) εκ των συμμετεχόντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 30-39, ενώ οι υπόλοιποι πέντε (5) στην ηλικιακή ομάδα 40-49.

Γράφημα 2: Φύλο

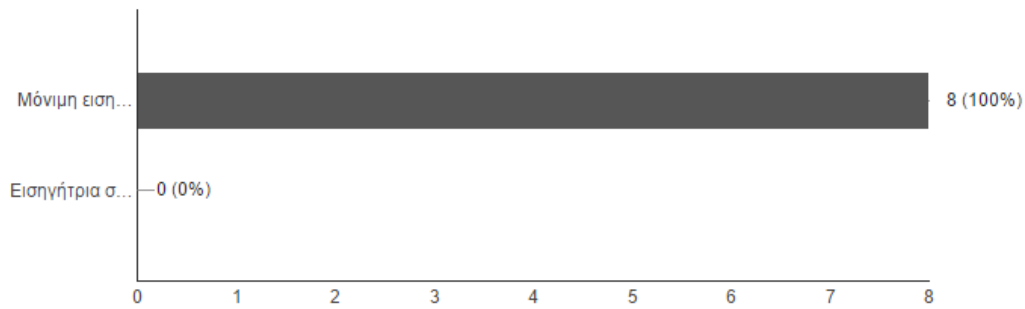
Φύλο: (8 responses)



Όπως διαφαίνεται και από το γράφημα 2, το σύνολο των συμμετεχόντων (οχτώ (8) άτομα -100%) στην έρευνα ήταν γυναίκες.

### Γράφημα 3: Εργασιακή θέση

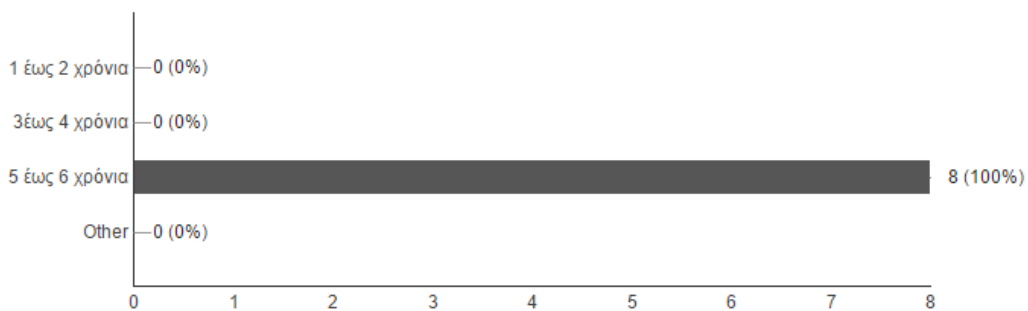
Εργασιακή θέση: (8 responses)



Όπως διαφαίνεται και από το γράφημα 3, όλες οι συμμετέχουσες είναι μόνιμες εισηγήτριες στην Εθνική Τράπεζα.

### Γράφημα 4: Προϋπηρεσία στην εργασιακή θέση

Προϋπηρεσία στην εργασιακή θέση: (8 responses)

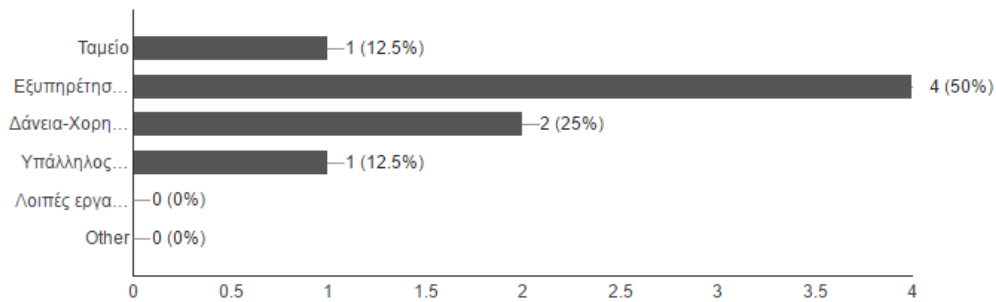


Όπως αποτυπώνεται στο γράφημα 4, και οι οχτώ (8) συμμετέχουσες στην έρευνα έχουν προϋπηρεσία 5 έως 6 χρόνια.



### Γράφημα 5: Προηγούμενη εργασιακή θέση

Προηγούμενη εργασιακή θέση: (8 responses)

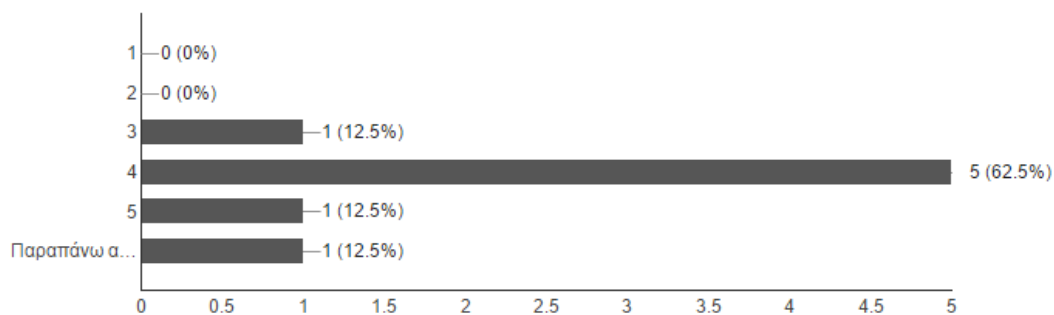


Όπως διαφαίνεται από το γράφημα 5, μία (1) από τις συμμετέχουσες (12,5%) εργαζόταν στο παρελθόν σε ταμείο της Τράπεζας, τέσσερις (4) (50%) εργαζόνταν στην εξυπηρέτηση πελατών, δύο (2) (25%) εργάζονταν στα δάνεια και στις χορηγήσεις, ενώ μία (1) (12,5%) ήταν υπάλληλος διοίκησης.

### Γράφημα 6: Αριθμός ενασχόλησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανά εξάμηνο

1. Με πόσους τίτλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων ασχολείστε κατά μέσο όρο ανά εξάμηνο;

(8 responses)

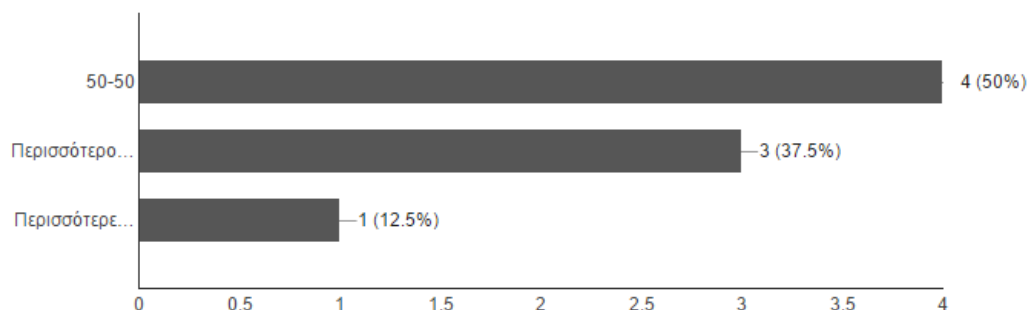


Με τρία προγράμματα ανά εξάμηνο ασχολείται μία (1) από τις συμμετέχουσες (12,5%). Με τέσσερα προγράμματα ανά εξάμηνο ασχολούνται πέντε (5) από τις συμμετέχουσες (62,5%) και με πέντε (5) προγράμματα ανά εξάμηνο ασχολείται μία (1) από τις συμμετέχουσες (12,5%). Μόνο μία (1) εισηγήτρια (12,5%) απάντησε ότι απασχολείται με παραπάνω από πέντε προγράμματα ανά εξάμηνο.

## Γράφημα 7: Αναλογία ανδρών και γυναικών στα προγράμματα

### 2. Ποια είναι η αναλογία ανδρών και γυναικών που συμμετέχουν στα προγράμματα κατά προσέγγιση;

(8 responses)

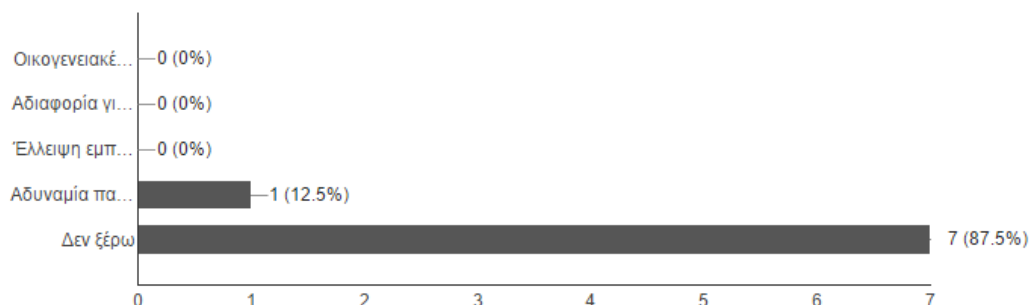


Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με την αναλογία ανδρών και γυναικών είναι διαφορετικές. Τέσσερις (4) από τις συμμετέχουσες (50%) απάντησαν ότι στα προγράμματά τους το ποσοστό των γυναικών αποτελεί το 50%, με το υπόλοιπο 50% να είναι άνδρες. Τρεις (3) από τις συμμετέχουσες (37,5%), απάντησαν ότι στα προγράμματά τους είναι περισσότεροι οι άνδρες, ενώ μία (1) (12,5%) απάντησε ότι στα προγράμματά της είναι περισσότερες οι γυναίκες.

## Γράφημα 8: Λόγοι μικρού ποσοστού παρουσίας φύλου

### 3. Σημειώστε τους λόγους που θεωρείτε ότι οφείλεται το μικρό ποσοστό του ενός φύλου (εάν υπάρχει):

(8 responses)

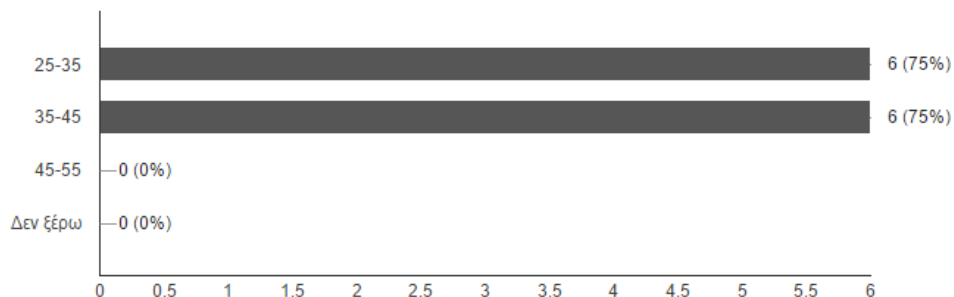


Μόνο μία (1) (12,5%) απάντησε ότι το μικρό ποσοστό του φύλου, χωρίς να αποσαφηνίζει όμως αν αναφέρεται σε άνδρες ή γυναίκες, οφείλεται σε αδυναμία παρακολούθησης. Οι υπόλοιπες επτά (7) (87,5%) απάντησαν ότι δεν ξέρουν.

### Γράφημα 9: Μέσος όρος ηλικίας πλειοψηφίας συμμετεχόντων

4. Σημειώστε τον μέσο όρο ηλικίας της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα κατά προσέγγιση:

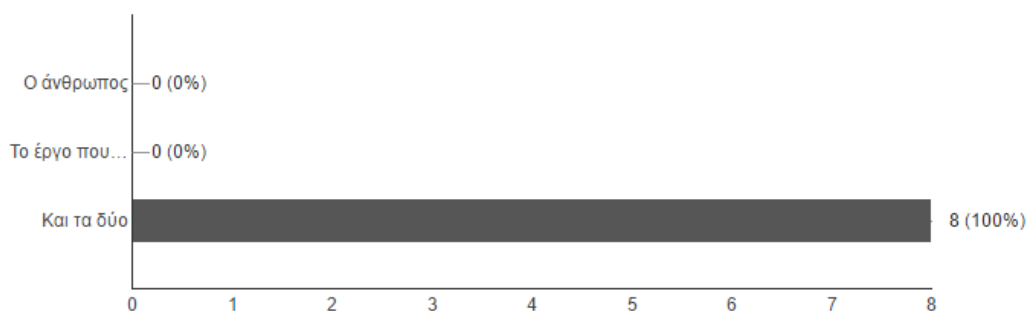
(8 responses)



Τρεις (3) συμμετέχουσες απάντησαν, ότι ο μέσος όρος ηλικίας της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι 25 με 35 ετών, τρεις (3) απάντησαν ότι είναι 35 με 45 ετών, ενώ δύο (2) απάντησαν ότι είναι 25 με 45 ετών.

### Γράφημα 10: Προσανατολισμός της εκπαίδευσης

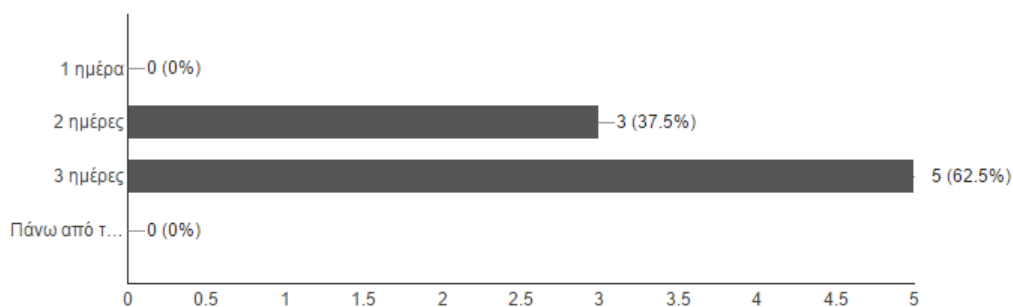
5. Επιλέξτε τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης: (8 responses)



Και οι οχτώ (8) συμμετέχουσες απάντησαν ότι η εκπαίδευση που γίνεται έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο, αλλά και το έργο που παράγει.

### Γράφημα 11: Χρονική διάρκεια τμημάτων

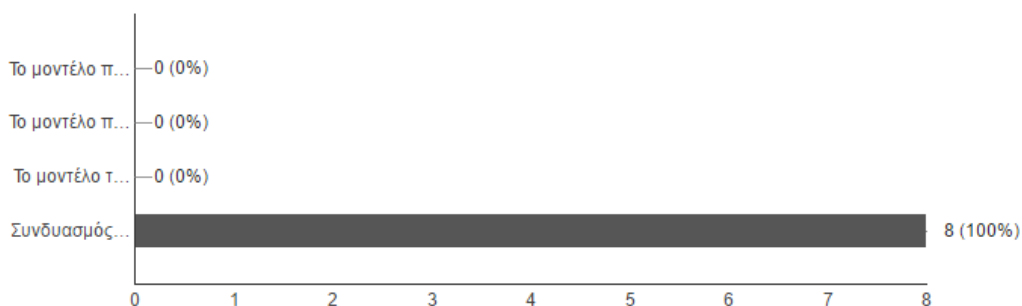
6. Τα τμήματα που αναλαμβάνετε συνήθως τι χρονική διάρκεια έχουν;  
(8 responses)



Οι τρεις (3) συμμετέχουσες (37,5%) απάντησαν ότι τα προγράμματα που αναλαμβάνουν είναι διάρκειας δύο (2) ημερών, ενώ οι υπόλοιπες πέντε (5) (62,5%) ότι είναι τριών (3) ημερών.

### Γράφημα 12: Μοντέλο εκπαίδευσης

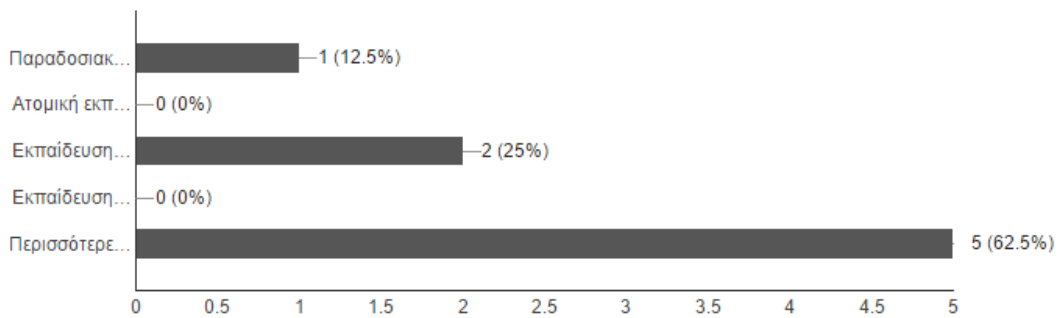
7. Ποιο μοντέλο εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε; (8 responses)



Το γράφημα 12 αποτυπώνει ένα σημαντικό εύρημα. Παρόλο που προτείνονται τρία βασικά μοντέλα εκπαίδευσης, φαίνεται ότι και για τις οχτώ (8) συμμετέχουσες θεωρείται αποδοτικός μόνο ο συνδυασμός αυτών.

### Γράφημα 13: Μέθοδος εκπαίδευσης

8. Ποια μέθοδο εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε; (8 responses)

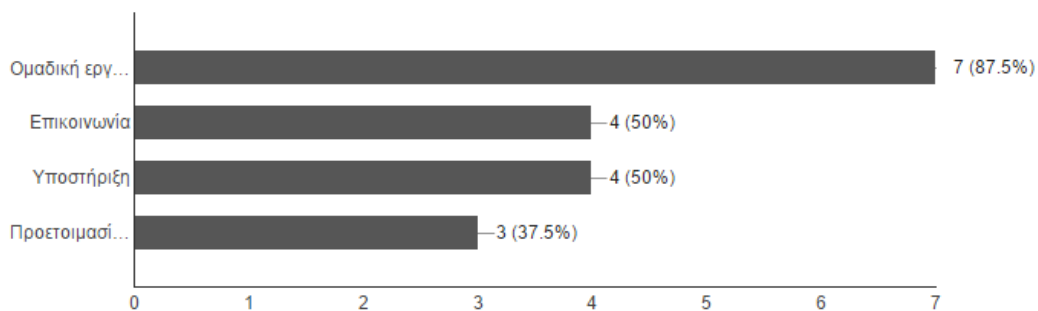


Από το γράφημα 13 διαφαίνεται ότι μία (1) από τις συμμετέχουσες (12,5%) χρησιμοποιεί την παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης, 2 (δύο) (25%), την εκπαίδευση σε ομάδες, ενώ πέντε (5) από τις συμμετέχουσες (62,5%) ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν περισσότερες από μία μεθόδους. Από τις πέντε (5) που ανέφεραν συνδυασμό των μεθόδων, οι δύο (2) χρησιμοποιούν την παραδοσιακή και απλή εκπαίδευση μαζί με την εκπαίδευση σε ομάδες, δύο (2) χρησιμοποιούν την παραδοσιακή και απλή εκπαίδευση, την εκπαίδευση σε ομάδες και την εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας, ενώ μία (1) χρησιμοποιεί την ατομική εκπαίδευση αλλά και την εκπαίδευση σε ομάδες.

### Γράφημα 14: Παράγοντες επιτυχίας της εκπαίδευσης

9. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν, κατά τη γνώμη σας, την επιτυχία της εκπαίδευσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από έναν).

(8 responses)

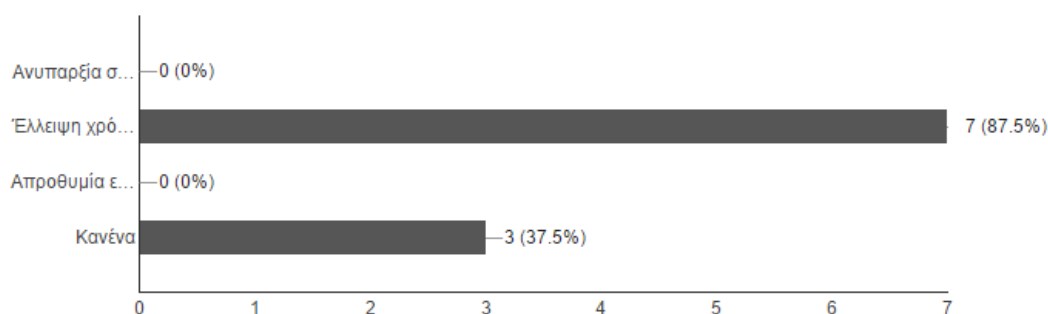


Από το γράφημα 14 διαφαίνεται ότι τέσσερις (4) από τις συμμετέχουσες θεωρούν ως παράγοντες επιτυχίας την ομαδική εργασία, την επικοινωνία και την προετοιμασία. Τρεις (3) θεωρούν ως παράγοντα επιτυχίας την ομαδική εργασία, την υποστήριξη και την προετοιμασία, ενώ μία (1) αναφέρει την υποστήριξη και την προετοιμασία.

#### Γράφημα 15: Προβλήματα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης

10. Ποια είναι τα βασικά προβλήματα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα).

(8 responses)

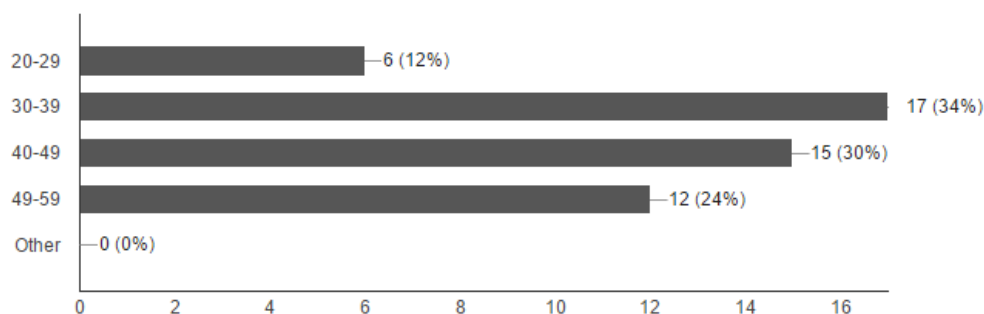


Από το γράφημα 15 διαφαίνεται μία ανακολουθία στις απαντήσεις. Μία (1) συμμετέχουσα απάντησε ότι δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα, ενώ πέντε (5) ανέφεραν ως βασικό πρόβλημα την έλλειψη χρόνου. Δύο (2) όμως ανέφεραν ως πρόβλημα την έλλειψη χρόνου και παράλληλα ότι δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα. Αυτό προφανώς οφείλεται σε κάποιο λάθος στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που εντοπίστηκε όμως μετά την παραλαβή των ερωτηματολογίων και δεν μπορεί να εντοπιστεί λόγω της ανωνυμίας. Ωστόσο, το παραθέτουμε.

## 6.5.2. Εκπαιδευόμενοι

Γράφημα 16: Ηλικία

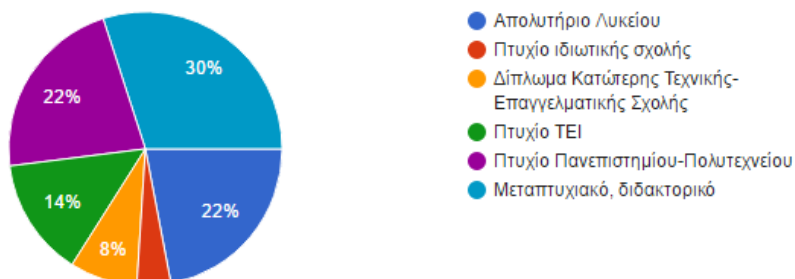
1. Ποια είναι η ηλικία σας; (50 responses)



Δεκαεπτά (17) από τους συμμετέχοντες (34%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 30-39, δεκαπέντε (15) από τους συμμετέχοντες (30%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 40-49, δώδεκα από τους συμμετέχοντες (24%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 49-59, ενώ έξι (6) από τους συμμετέχοντες (12%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20-29.

Γράφημα 17: Μόρφωση

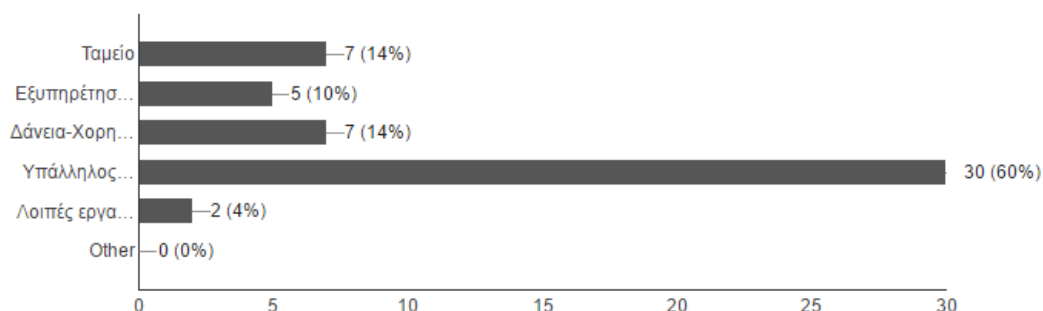
2. Τι μόρφωση έχετε; (50 responses)



Από το γράφημα 17 διαφαίνεται ότι το 30% των συμμετεχόντων (δεκαπέντε (15) άτομα) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, 22 % (έντεκα (11) άτομα) είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου-πολυτεχνείου, 22% (έντεκα (11) άτομα) είναι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου, 14% (επτά (7) άτομα) είναι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ, 8% τέσσερα (4) άτομα) είναι κάτοχοι διπλώματος κατώτερης τεχνικής-επαγγελματικής σχολής, ενώ 4% (δύο (2) άτομα) είναι κάτοχοι πτυχίου ιδιωτικής σχολής.

Γράφημα 18: Σημερινή εργασιακή θέση

3. Ποια είναι η σημερινή σας εργασιακή θέση; (50 responses)

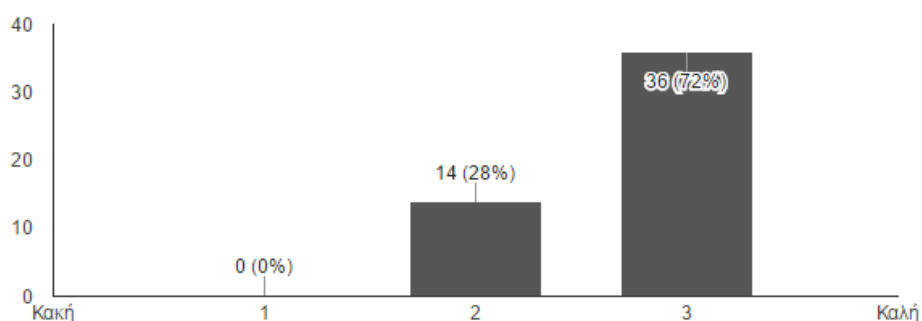


Από το γράφημα 18 διαφαίνεται ότι τριάντα (30) από τους συμμετέχοντες (60%) είναι υπάλληλοι διοίκησης, επτά (7) (14%) εργάζονται στο ταμείο, επτά (7) (14%) στα δάνεια-χορηγήσεις, πέντε (5) (10%) στην εξυπηρέτηση πελατών και δύο (2) (4%) σε λοιπές εργασίες. Σε ένα ερωτηματολόγιο υπήρχαν δύο απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα. Ειδικότερα, ένας υπάλληλος διοίκησης ανέφερε ότι κάνει και λοιπές εργασίες.



### Γράφημα 19: Γνώμη για την εκπαίδευση

4. Τι γνώμη έχετε για την εκπαίδευση που λαμβάνετε; (50 responses)

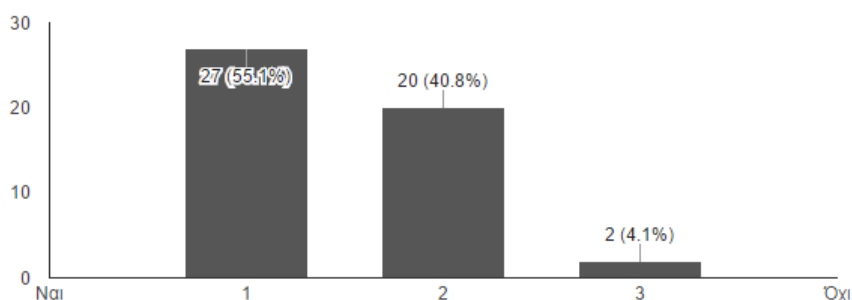


Στο γράφημα 19 αποτυπώνεται ότι δεκατέσσερις (14) συμμετέχοντες (28%) θεωρούν την εκπαίδευση μέτρια ενώ 36 συμμετέχοντες (72%) θεωρούν την εκπαίδευση καλή.

### Γράφημα 20: Διαφορές στην αποτελεσματικότητα μετά την εκπαίδευση

5. Θεωρείτε ότι μετά την εκπαίδευση εντοπίζονται διαφορές στην αποτελεσματικότητα

(49 responses)

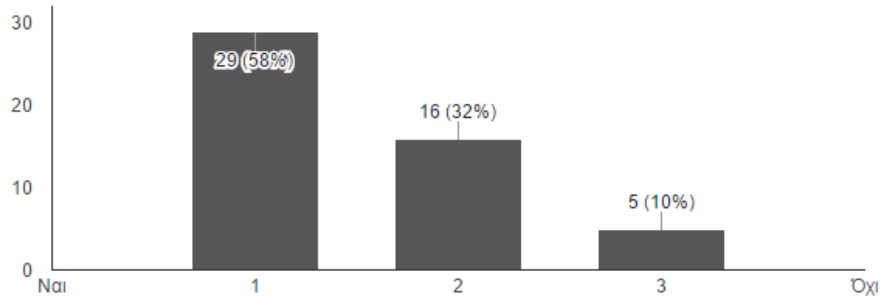


Από το γράφημα 20 διαφαίνεται ότι είκοσι επτά (27) συμμετέχοντες (55,1%) θεωρούν ότι μετά την εκπαίδευση εντοπίζονται διαφορές στην αποτελεσματικότητα, είκοσι (20) συμμετέχοντες (40,8%) ότι ίσως να εμφανίζονται διαφορές, ενώ δύο (2) (4,1%) ότι δεν εντοπίζονται διαφορές. Ένας (1) συμμετέχοντας δεν απάντησε καθόλου αυτήν την ερώτηση.

Γράφημα 21: Η εκπαίδευση ως παράγοντας υποκίνησης για το προσωπικό

**6. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό;**

(50 responses)

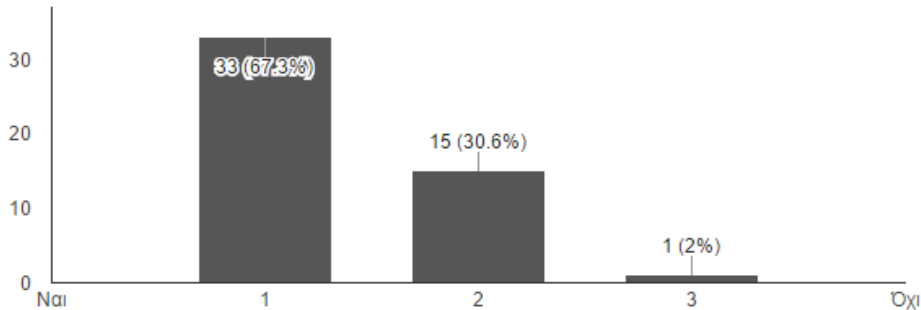


Στο γράφημα 21 αποτυπώνεται μία διχογνωμία αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα. Είκοσι εννέα (29) συμμετέχοντες (58%) θεωρούν ότι η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό. Όμως, δεκαέξι (16) συμμετέχοντες (32%) θεωρούν ότι ίσως να αποτελεί παράγοντα υποκίνησης, ενώ πέντε (5) συμμετέχοντες (10%) θεωρούν ότι δεν αποτελεί παράγοντα υποκίνησης. Το γεγονός ότι το «ίσως» και το «όχι» συγκεντρωτικά πλησιάζουν το 50% του δείγματος καταδεικνύει διχογνωμία αναφορικά με το αν τελικώς η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό.

## Γράφημα 22: Κάλυψη κενών στην εργασία από την εκπαίδευση

### 7. Η εκπαίδευση, κατά τη γνώμη σας, καλύπτει κενά στην εργασία;

(49 responses)

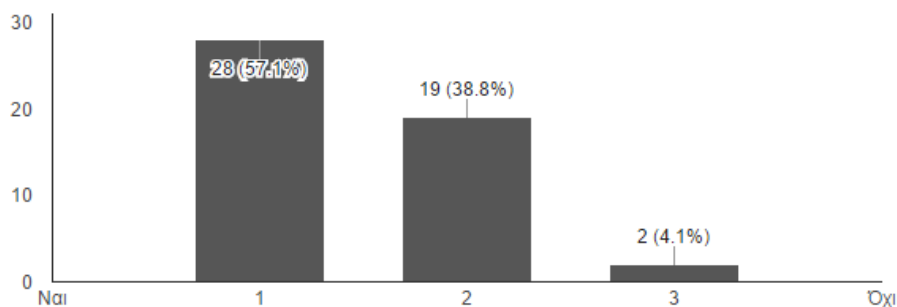


Στο γράφημα 22 αποτυπώνεται ότι τριάντα τρεις (33) από τους συμμετέχοντες (67,3%) πιστεύουν πως η εκπαίδευση καλύπτει κενά στην εργασία, ενώ δεκαπέντε (15) (30,6%) θεωρούν ότι ίσως, ενώ μόλις ένας (1) (2%) ότι δεν καλύπτει κενά στην εργασία. Ένας (1) συμμετέχοντας δεν απάντησε καθόλου σε αυτήν την ερώτηση.

## Γράφημα 23: Αύξηση της αποτελεσματικότητας μετά την εκπαίδευση

### 8. Θεωρείτε ότι η αποτελεσματικότητα αυξάνεται μετά την εκπαίδευση;

(49 responses)

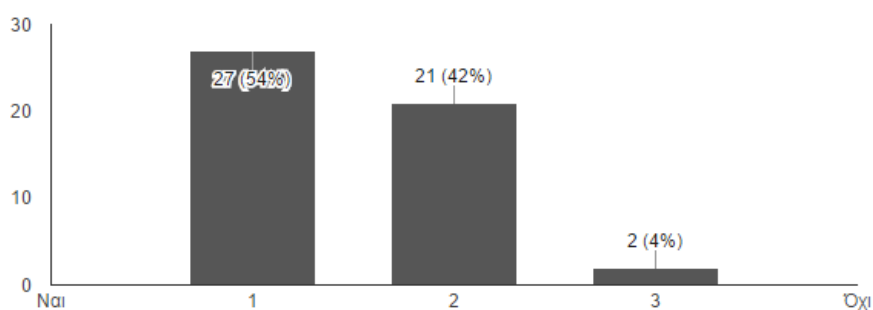


Και σε αυτήν την περίπτωση παρουσιάζονται σημαντικά ευρήματα. Είκοσι οχτώ (28) συμμετέχοντες (57,1%) θεωρούν ότι μετά την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα. Όμως δεκαεννέα (19) συμμετέχοντες (38,8%) θεωρούν ότι ίσως, ενώ δύο (2) συμμετέχοντες (4,1%) θεωρούν ότι δεν αυξάνεται η αποτελεσματικότητα.

Επίσης, ένας (1) συμμετέχοντας δεν απάντησε καθόλου σε αυτήν την ερώτηση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα, αν ληφθεί υπόψη ότι ο βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Γράφημα 24: Συμβολή της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη

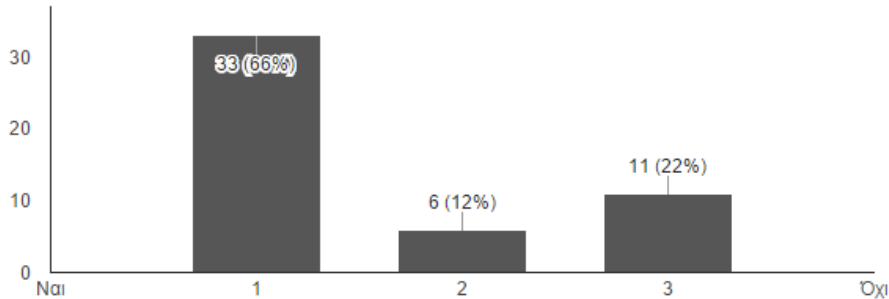
9. Η εκπαίδευση πιστεύετε ότι συμβάλλει στην επαγγελματική σας ανάπτυξη;  
(50 responses)



Διχογνωμία εντοπίζεται επίσης και σε αυτό το γράφημα. Είκοσι επτά (27) συμμετέχοντες (54%) πιστεύουν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, είκοσι ένα (21) συμμετέχοντες (42%) ότι ίσως, ενώ δύο (2) (4%) ότι δε συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

## Γράφημα 25: Συμβολή της εκπαίδευσης στην προσωπική ανάπτυξη

10. Η εκπαίδευση πιστεύετε ότι συμβάλλει στην προσωπική σας ανάπτυξη;  
(50 responses)



Τέλος, στο γράφημα 25 διαφαίνεται ότι τριάντα τρεις (33) από τους συμμετέχοντες (66%) πιστεύουν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη, έξι (6) (12%) ότι ίσως συμβάλλει, ενώ έντεκα (22%) πιστεύουν ότι η εκπαίδευση δε συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη.

## Συμπεράσματα

Τα ευρήματα από την έρευνα στους εκπαιδευτές κατέδειξαν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η Εθνική Τράπεζα. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας που ασχολούνται με την εκπαίδευση έχουν αποκλειστικά αυτό το εργασιακό αντικείμενο και μόνο, αναδεικνύει ότι η Τράπεζα θεωρεί την εκπαίδευση ως σημαντικό ζήτημα και έχει επενδύσει ιδιαίτερα σε αυτό. Διαφαίνεται συνεπώς, ότι θέλει να προσφέρει στους υπαλλήλους της μία υψηλής ποιότητας εκπαίδευση, με ανθρώπους που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτό το αντικείμενο (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Επίσης, το γεγονός ότι οι εισηγήτριες έχουν εμπειρία από διαφορετικά εργασιακά αντικείμενα στην Τράπεζα, λόγω των προηγούμενων εργασιακών τους θέσεων, καταδεικνύει ότι η εκπαίδευση που ακολουθείται είναι σφαιρική και περιλαμβάνει όλες τις εργασιακές θέσεις στην Τράπεζα, εύρημα που επιβεβαιώνεται και από τις διαφορετικές θέσεις εργασίας από τις οποίες προέρχονται οι εκπαιδευόμενοι, καθώς και από το ποσοστό συμμετοχής του κάθε φύλου και της ηλικίας τους, αλλά και από το επίπεδο μόρφωσής τους. Αυτό επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό την άποψη ότι «δεν υπάρχει εργαζόμενος για τον οποίο η εκπαίδευση είναι περιττή και ότι είναι αναγκαία για όλους» (Κανελλόπουλος, 2002 και Harvey & Sherer, 2000).

Από τον μέσο όρο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανά εξάμηνο που ασχολείται η κάθε εισηγήτρια, διαφαίνεται ότι παρέχεται αρκετό περιθώριο για την προετοιμασία τους. Αφού κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα δε διαρκεί πάνω από τρεις ημέρες, τότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο υπόλοιπος χρόνος διατίθεται για την κατάλληλη προετοιμασία των προγραμμάτων και σχετικές με αυτά δραστηριότητες.

Αναφορικά με τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης αξιοσημείωτο είναι, ότι το εύρημα εστιάζει τόσο στο έργο που θα παραχθεί, όσο και στον ίδιο τον εκπαιδευόμενο. Αυτό σημαίνει ότι στον προσανατολισμό της εκπαίδευσης λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και η προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου πέρα από την επαγγελματική, σε μία προσπάθεια να του δοθούν κίνητρα για την εργασία του. Υπό αυτήν την έννοια, η εκπαίδευση στην Εθνική Τράπεζα συνδυάζει την εκπαίδευση παράλληλα με την ανάπτυξη, δηλαδή την εργοκεντρική προσέγγιση της μίας με την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της άλλης (Χυτήρης, 2001). Το εύρημα αυτό υποστηρίζεται και από το εύρημα του συνδυασμού των μοντέλων εκπαίδευσης που

χρησιμοποιούν οι εισηγήτριες που αφορούν στην εργασία, αλλά και στον εργαζόμενο προσωπικά και τις ανάγκες του.

Η πλειοψηφία των εισηγητριών χρησιμοποιεί περισσότερες από μία εκπαιδευτικές μεθόδους και ιδιαίτερα την εκπαίδευση σε ομάδες. Έτσι, διαφαίνεται ότι αποδίδεται και κοινωνική διάσταση στη μάθηση και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη συλλογικών μορφών αλληλοεπικοινωνίας σε πρώτο επίπεδο και στη συνέχεια, στην ατομική μάθηση (Ματσαγγούρας, 2001). Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από το γεγονός ότι η ομαδική εργασία θεωρείται ως ο κορυφαίος παράγοντας επιτυχίας της εκπαίδευσης από τις εισηγήτριες.

Αναφορικά με τα προβλήματα που υπάρχουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί όχι τι εντοπίστηκε, αλλά τι δεν εντοπίστηκε. Ειδικότερα, καμία εισηγήτρια δε θεωρεί ότι δεν υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο και την εκπαιδευτική λειτουργία και απροθυμία εκ μέρους των εκπαιδευόμενων, στοιχείο που καταδεικνύει, ότι θεωρούν πως η εκπαιδευτική διαδικασία εφαρμόζεται ικανοποιητικά και ότι δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων.

Τα ευρήματα από τους εκπαιδευόμενους, όμως, αναδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό άλλα δεδομένα. Πρώτα από όλα περίπου το ένα τρίτο των εκπαιδευόμενων θεωρεί την εκπαίδευση που λαμβάνει μέτρια, κάτι που σημαίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από αυτήν. Επίσης, περισσότερο από το ένα τρίτο θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα δεν αυξάνεται μετά την εκπαίδευση και ότι ίσως να καλύπτονται κενά στην εργασία. Παράλληλα, διχογνωμία υπάρχει ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους αναφορικά με το αν τελικώς η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό. Σημαντικό είναι τέλος και το ποσοστό που δεν είναι βέβαιο για το αν η εκπαίδευση συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Από τα παραπάνω ευρήματα διαφαίνεται πρωταρχικά μία αντίφαση ανάμεσα στις απαντήσεις των εισηγητριών και των εκπαιδευόμενων. Το γεγονός ότι οι εισηγήτριες απάντησαν ότι ο προσανατολισμός της εκπαίδευσης είναι και ο άνθρωπος και το έργο που παράγει, αλλά οι εργαζόμενοι δείχνουν ότι δε θεωρούν πως συμβάλλει η εκπαίδευση στην προσωπική τους ανάπτυξη, είναι μία από αυτές. Αφού ένα σημαντικό μέρος των εκπαιδευόμενων δεν είναι βέβαιο για την ανάπτυξή του μέσω της εκπαίδευσης, αυτό καταδεικνύει σημαντικό πρόβλημα στην εκπαίδευση που εφαρμόζεται και που μπορεί να μην οδηγήσει στα αναμενόμενα αποτελέσματα λόγω

της ανάγκης υποστήριξης της εκπαίδευσης από την ανάπτυξη (Peel, 1994 και Beaver & Jennings, 2001).

Από τη στιγμή που σημαντικό μέρος των εκπαιδευόμενων δε θεωρεί ότι η εκπαίδευσή του καλύπτει κενά στην εργασία και τον κάνει πιο αποτελεσματικό, σημαίνει ότι δεν αποκτά και την απαραίτητη ασφάλεια και το κύρος που χρειάζεται, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για την εργασία του και ταύτιση με τους στόχους της Τράπεζας (Κανελλόπουλος, 2002 και Harvey & Sherer, 2000).

Από τα παραπάνω καταδεικνύεται ότι, αν και προκύπτει ότι για την πλειοψηφία των εργαζόμενων –εκπαιδευόμενων η εκπαίδευση που λαμβάνουν μπορεί να αποτελέσει παράγοντα υποκίνησης, ωστόσο, εντοπίζεται ένα σημαντικό κομμάτι που είναι αβέβαιο για αυτό. Αυτό σημαίνει ότι από τη θεωρία που εκφράζουν οι εισηγητές, μέχρι την πράξη που εκφράζουν οι εκπαιδευόμενοι, εντοπίζονται κενά στην εκπαίδευση της Τράπεζας. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε έναν τόσο μεγάλο αριθμό εργαζομένων που έχει η Εθνική Τράπεζα, υπάρχει και το ενδεχόμενο του συγκυριακού παράγοντα στο δείγμα της παρούσας έρευνας, δηλαδή να αποτελούνταν συγκυριακά από εργαζόμενους που εκφράζουν αυτές τις απόψεις. Εντούτοις, παρά το γεγονός ότι δεν μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλο τον πληθυσμό της Τράπεζας, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αποτελούν μία σημαντική ένδειξη δυσλειτουργίας της εκπαίδευσής της, που απαιτεί όμως και περαιτέρω εξέταση και έρευνα για την επιβεβαίωσή της.



## Βιβλιογραφία

### *Ελληνόγλωσση*

- Ανδρουτσόπουλος Θ. (2007), Εξαγορές και Συγχωνεύσεις ελληνικών τραπεζών, *Χρήμα*, 38, 12-14
- Γεωργακοπούλου, Β. (2016), *Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές θέσεις*, στο [http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores\\_syg.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf)
- Chomsky, N. (2000), *Ο σύγχρονος ελευθεριακός σοσιαλισμός*, στο Πολυχρονίου Χρ., *Λόγος περί παγκοσμιοποίηση και δημοκρατία*, Αθήνα: SCRIPTA
- Δαμουλιανού, Χ. (2015), Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η γλωσσομάθεια των στελεχών για τις σημερινές επιχειρήσεις, *Η Καθημερινή*, 15/08, στο <http://www.kathimerini.gr/827320/article/oikonomia/epixeirhseis/antagwnistik-o-pleonekthma-h-glwsso-maθeia--tw-n-stelexwn-gia-tis-shmerines-epixeirhseis>
- Δαράκη, Ε. (2007), *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011-2012*, στο <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystima2011-12web.pdf>
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2014), *Στοιχεία ισολογισμού & αποτελεσμάτων εμπορικών τραπεζών & τραπεζικών ομίλων Α' εξαμήνου 2014*, στο <http://www.hba.gr/Index.asp?Menu=4>
- Goleman, D. (1997), *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Ζαβλανός, Μ.Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη, Α.Ε.
- Θερίου, Ν. (2005), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- ΙΝΕ/ΟΤΟΕ (2001), *Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Οροι αμοιβής εργασίας, ρόλος και προοπτικές*, Αθήνα: ΙΝΕ/ΟΤΟΕ
- Καμπουρίδης Γ. (2000), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα

- Κανελλόπουλος, Χ., Παπαλεξανδρή, Ν. (1990), *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών & βελτίωση οργάνωσης*, Αθήνα: International Publishing
- Καντάς, Α. (1998), *Εργασία, εκπαίδευση και απασχόληση στην Ευρώπη του 2000*, ΕΛ.Ε.Σ.Υ.Π. τεύχος 44-45, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κασσωτάκης, Μ. (1995), *Η αναγκαιότητα αναμόρφωσης του θεσμού του σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού*, ΕΛ.Ε.Σ.Υ.Π. τεύχος 34-35, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Καψάλης, Αχ. (2003), *Παιδαγωγική ψυχολογία*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Κουζής, Ι. (2008), *Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων – επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ
- Λιδωρίκης, Αλ. (2013), *Είκοσι χρόνια συγχωνεύσεων και εξαγορών στις τράπεζες*, *Η Καθημερινή*, 20/07, στο <http://www.kathimerini.gr/493697/article/oikonomia/epixeirhseis/eikosi-xronia-syghwneusewn-kai-ezagorwn-stis-trapezes>.
- Μαγγιώρου, Μ., Τσατήρης, Γ., Χαραλαμπίδης, Ε. (1999), *Τραπεζική διοίκηση*, Πάτρα: ΕΑΠ
- Μαράκη, Ελ. (2006), *Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στη ζήτηση και την προσφορά εργασίας και στη διαμόρφωση των μισθών*, *Επιστημονικό Βήμα*, τεύχος 6, Ιούνιος, 170-180
- Μάρδας, Γ. (2000), *Κοινωνική πολιτική εκπαίδευση και οικονομία*, Αθήνα: Παπαζήση
- Ματσαγγούρας, Η.Γ. (2001), *Η σχολική τάξη*, Αυτοέκδοση
- Μαυροειδής, Γ. (2003), *Το παρόν και το μέλλον της εκπαίδευσης*, στο Μαυροειδής Γ., Πέτρου Α., *Η ανώτατη εκπαίδευση στον 21<sup>ο</sup> αιώνα*, Λευκωσία: Intercollege
- Μελάς, Κ. (2012), *Η ιστορία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Ο υπηρέτης*, Άνδρος: Τράπεζα της Ελλάδος
- Μοιάζει «πιθάρι των Δαναΐδων» το πιστωτικό σύστημα, *Τραπεζικό Βήμα*, 38, 09-10/2013
- Montana, P., Charnov, B. (2004), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Ε. Μπένου

- Μπουραντάς, Δ. κ.ά. (2007), *Γυναίκες και διοίκηση επιχειρήσεων. Εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες*, Αθήνα: Ι. Σιδέρης
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παλαιοκρασσάς, Σ. (1990), Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης, στο Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.), *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, Αθήνα: International Publishing
- Παπαβασιλείου, Μ., Τζεκίνη, Χ. (1988), *Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Γαλαίος
- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Α και Β τόμος, Αθήνα: Ε. Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Μπένος
- Παπανδρέου, Α. (1993), *Μεθοδολογία της διδασκαλίας*, Λευκωσία
- Πετρίδου, Ε. (2001), *Διοίκηση μάνατζμεντ*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Prior, J. (2000), *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*, Αθήνα: Έλλην
- Ρέππα, Ε. (1998), *Κρίσιμες αλλαγές στην αγορά εργασίας και πως θα τις αντιμετωπίσετε*, Προσανατολισμός Εκπαιδευτικός και Επαγγελματικός, τεύχος 4, Αθήνα: Εκδοτική Άλφα
- Σαΐτης, Χ.Α. (2000), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ.Α. (2007), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ.Α. (2008), *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998), *Διαχείριση & ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Κάπα
- Σταθόπουλος, Α.Δ. (2016), *Οι εξελίξεις στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα & η επιστροφή της πολιτικής στο προσκήνιο*, ΣΥΤΑ (Σύλλογος Υπαλλήλων Τράπεζα Αιτικής), στο <http://www.σyta.gr/anakoynoseis/9269-arthro-toy-proedroy-toy-ds-toy-sylogoy-mas-sthn-efhmerida-trapeziko-bhma-oi-ekselikseis-sto-eyrwpaiko-trapeziko-systhma-a-h-epistrofh-ths-politikhs-sto-proskhnio>

- Σταμούλης, Κ. (2002), *Προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών στο σύγχρονο περιβάλλον*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών
- Στειακάκης, Ε., Κατζός, Ν. (2002), *Management. Μία σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Στην «πόρτα» της εξόδου χιλιάδες οι τραπεζοϋπάλληλοι, *Τραπεζικό Βήμα*, 38, 09-10/2013
- «Στο κενό» η προσπάθεια διαχείρισης των κόκκινων δανείων, *Τραπεζικό Βήμα*, 38, 09-10/2013
- Συμφωνία Σ.Υ.Ε.Τ.Ε.- Διοίκησης. Σύστημα ανάδειξης στελεχών, *Τραπεζικό Βήμα*, 38, 09-10/2013
- Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Εξαφανίστηκε με εντολή Τρόικας, *Τραπεζικό Βήμα*, 38, 09-10/2013
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (1992), *Αρχές μάρκετινγκ. Η ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2002), *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Rosili
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Rosili
- Τράπεζα Πειραιώς- Διεύθυνση οργάνωσης και κεντρικής υποστήριξης ομίλου (2013), *Εσωτερικός κανονισμός εταιρικής διακυβέρνησης και λειτουργίας*, 16/01
- Τράπεζα Πειραιώς –Οργάνωση και ποιότητα λειτουργίας Ομίλου (2013), *Προσάρτημα 2: Περιγραφή και κωδικοποίηση ρόλων*, 13/06
- Τράπεζα της Ελλάδος (2014), *Πίνακες Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων*, στο <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx>
- Τραπεζικά «εμπόδια» στην πραγματική οικονομία, *Τραπεζικό Βήμα*, 40, 03-05/2014
- Τριλιανός, Θ. (2003), *Μεθοδολογία της σύγχρονης διδασκαλίας I*, Αθήνα: Περιβολάκι και Ατραπός
- Φακιάλας, Ρ. (1991), *Η απασχόληση στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά*, Πρακτικά Γ΄ Πανελληνίου Συνεδρίου «Συμβουλευτικής –Προσανατολισμού», Αθήνα
- Φιλιππούλου, Χ. (2012), Φάκελος: Ανακεφαλοποίηση τραπεζών, *Το Βήμα*, 31/08, στο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=472858>

- Χαρδούβελης Γ.Α. (2009), Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας, *Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση, οι προοπτικές*, 4 (8), 19-43
- Χαρίζουν τις τράπεζες στους διεθνείς κερδοσκόπους, *Τραπεζικό Βήμα*, 39, 02-03/2014
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Σ. (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Interbooks
- [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)
- [www.pds.gr](http://www.pds.gr)
- [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)
- [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

## Ξενόγλωσση

- Armstrong, M., (2000), *Human resource management practice*, London: Kogan Page
- Armstrong, M., Baron, A. (2005), *Managing performance: performance management in action*, CIPD Publishing
- Armstrong-Stassen, M. (2008), Human resource practices for mature workers— And why aren't employers using them?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 334-352
- Banfield, P., Jennings, P. L., & Beaver, G. (1996), Competence-based training for small firms—An expensive failure?, *Long Range Planning*, 29(1), 94-102
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Birkinshaw, J. M. (1995), *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*, in <http://spgia.gmu.edu/wp-content/uploads/PDFs/Syllabi/2014/Summer/ITRN/Podoshen-ITRN612-A01-Summer-2014.pdf>
- Beaver, G., & Jennings, P. (2001), Human resource development in small firms: the role of managerial competence, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 93-101
- Beck, Ul. (2000), *Τι είναι παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Καστανιώτης
- Beer, M., & Nohria, N. (2000), Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, 13-23
- Bernardin, H. J., Russel, J. E.A. (2003). *Human resource management: An experimental approach*, McGraw Hill
- Bohlander, G., Snell, S. (2007), *Managing human resources*, USA: Thomson Learning
- Bohlander, G., Snell, S. (2010), *Principles of human resource management*, South-Western Cengage Learning
- Boxall, P., & Macky, K. (2007), High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270

- Bramley, P. (2007), *Effective training: Learning, models, organizational change, strategy, training*, Emerald Backfiles
- Chadwick, C. (2005), The vital role of strategic human resource management education, *Human Resource Management Review* 15, 3, 200-213
- Dessler, G. (2005), *Human resource management*, New Jersey: Pearson Education
- Dessler, G. (2009), *A framework for human resource management*, New Jersey: Pearson Education
- Dottrens, R. (1974), *Tutor and teach. The school pedagogy and special teaching of modern elementary school*, Athens: Diptycho-Unesco
- European Central Bank (2012), *Structural Indicators for the EU Banking Sector*, 31 October
- Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J. L. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for*
- *IHRM*, New York: McGraw-Hill Irwin
- Greer, C. (1995), *Strategy and human resources: A general managerial perspective*, N. J.: Prentice Hall
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (2013), *Competing for the future*, Harvard Business Press
- Harvey, C. P., Sherer, P. D. (2000), "Innovative Work Models for Older Workers", in
- Harvey, C. P. and Allard, M. J. (Eds.), *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases and Exercises*, New Jersey: Prentice Hall
- Hendry, C., Pettigrew, A. (1986), The practice of strategic human resource management, *Personnel review*, 15(5), 3-8
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E. E. (2006), A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, *Research in personnel and human resources management*, 25(1), 217-271
- Matthews, J., Sidhu, R. (2005), Desperately seeking the global subject: International education, citizenship and cosmopolitanism, *Globalisation, Societies and Education*, 3(1), 49-66

- McGoldrick, J., Stewart, J., Watson, S. (2002), *Understanding human resource development. A research-based approach*, Routledge
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007), *Strategic human resource management: contemporary issues*, Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Mondy, W. R., Noe, R. M. (2005), *Human resource management*, New Jersey: Pearson
- Noteboom, B. (2000), *Learning and innovation in organizations and economies*, New York: Oxford Press
- Power, D., Sohal, A. S. (2000), Human resource management strategies and practices in just-in-time environments: Australian case study evidence, *Technovation*, 20(7), 373-387
- Ross, S. A, Westerfield, R. W., Jaffe, J. F. (2005), *Corporate finance*, New York: McGraw-Hill/Companies
- Salovey, P. (1997), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, Basic Books.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005), The hard side of change management, *Harvard Business Review*, 83(10), 108-118
- Swilling, M. (2013), Economic crisis, long waves and the sustainability transition: An African perspective, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 96-115
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human resource management*, Essex: Printice Hall-FT
- Vickerstaff, S. (1992), The training needs of small firms, *Human Resource Management Journal*, 2(3), 1-15



## Παραρτήματα

Λαμβάνοντας τη συνολική σας εμπειρία σε ό,τι αφορά την εκπαίδευσή σας στα σεμινάρια, παρακαλούμε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Σημειώστε με (X) την απάντησή σας στο κατάλληλο πλαίσιο.

1. Ποια είναι η ηλικία σας: .....ετών

2. Τι μόρφωση έχετε;

Απολυτήριο Λυκείου .....	
Πτυχίο ιδιωτικής σχολής.....	
Δίπλωμα Κατώτερης Τεχνικής-Επαγγελματικής Σχολής.....	
Πτυχίο ΤΕΙ.....	
Πτυχίο Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου.....	
Μεταπτυχιακό, διδακτορικό.....	

3. Ποια είναι η σημερινή σας εργασιακή θέση

.....

- Για τις παρακάτω ερωτήσεις παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει την απάντησή σας:

4. Τι γνώμη έχετε για την εκπαίδευση που λαμβάνετε;

1-κακή                      2-μέτρια                      3-καλή

5. Θεωρείτε ότι μετά την εκπαίδευση εντοπίζονται διαφορές στην αποτελεσματικότητα;

1-Ναι                      2-Ίσως                      3-Όχι

6. Η εκπαίδευση αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για το προσωπικό;

1-Ναι                      2-Ίσως                      3-Όχι

7. Η εκπαίδευση καλύπτει κενά στην εργασία;

1-Ναι                      2-Ίσως                      3-Όχι

8. Η αποτελεσματικότητα αυξάνεται μετά την εκπαίδευση;

1-Ναι                      2-Ίσως                      3-Όχι

9. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική σας ανάπτυξη;

1-Ναι                      2-Ίσως                      3-Όχι

10. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην προσωπική σας ανάπτυξη;

1-Ναι                      2-Ίσως                      3-Όχι

### Δημογραφικά

Ηλικία:

Φύλο:

Εργασιακή θέση:

Προϋπηρεσία στην εργασιακή θέση:

Προηγούμενη εργασιακή θέση:

Στις παρακάτω ερωτήσεις βάλτε X στο σωστό κουτάκι:

1. Με πόσους τίτλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων ασχολείστε κατά μέσο όρο ανά εξάμηνο;

1

2

3

4

5

Παραπάνω από πέντε

2. Ποια είναι η αναλογία ανδρών και γυναικών που συμμετέχουν στα προγράμματα κατά προσέγγιση;

50-50

Περισσότεροι άνδρες –λιγότερες γυναίκες

Περισσότερες γυναίκες- λιγότεροι άνδρες

3. Σημειώστε τους λόγους που θεωρείτε ότι οφείλεται το μικρό ποσοστό του ενός φύλου (εάν υπάρχει):

Οικογενειακές υποχρεώσεις

Αδιαφορία για την επαγγελματική εξέλιξη

Έλλειψη εμπειρίας

Αδυναμία παρακολούθησης

Δεν ξέρω

4. Σημειώστε τον μέσο όρο ηλικίας της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα:

25-35

35-45

45-55

Δεν ξέρω

5. Επιλέξτε τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης:

Ο άνθρωπος

Το έργο που παράγει

Και τα δύο

6. Η εκπαίδευση συνήθως τι χρονική διάρκεια έχει;

1 ημέρα

2 ημέρες

3 ημέρες

Πάνω από τρεις ημέρες

7. Ποιο μοντέλο εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε;

Το μοντέλο που έχει ως στόχο η εκπαίδευση να καλύπτει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων (ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε συμμετέχοντος)

Το μοντέλο που έχει σκοπό την αύξηση παραγωγικότητας (με εστίαση στη θέση εργασίας- εξειδικευμένη εκπαίδευση)

Το μοντέλο των εκπαιδευτικών αναγκών (ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε συμμετέχοντος)

Συνδυασμός των παραπάνω μοντέλων

8. Ποια μέθοδο εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε;

Παραδοσιακή και απλή εκπαίδευση

Ατομική εκπαίδευση

Εκπαίδευση σε ομάδες

Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας

Περισσότερες από μία , παρακαλώ αναφέρετε .....

9. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν, κατά τη γνώμη σας, την επιτυχία της εκπαίδευσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από έναν).

Ομαδική εργασία

Επικοινωνία

Υποστήριξη

Προετοιμασία των εκπαιδευόμενων

10. Ποια είναι τα βασικά προβλήματα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα).

Ανυπαρξία σύνδεσης ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο και την εκπαιδευτική λειτουργία

Έλλειψη χρόνου

Απροθυμία εκ μέρους των εκπαιδευόμενων

Κανένα