



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

## **Πτυχιακή Εργασία**

**Θέμα:**

# **Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης-Μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας**

Του φοιτητή :  
Μπενάκη Δημήτριου

ΑΜ:4111

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:  
Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο Κρήτης

Σεπτέμβριος 2016

Copyright © Δημήτριος Μπενάκης, 2016

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου, Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία για την εμπιστοσύνη στο πρόσωπό μου για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας, καθώς και για την καθοδήγησή της κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Επιπλέον, την ευχαριστώ για την ανταπόκριση και βοήθειά της με τις πολύτιμες συμβουλές και γνώσεις της στην επιστήμη.

Ακόμα, όσον αφορά την περίπτωση μελέτης, θα ήθελα να δηλώσω την ευγνωμοσύνη μου στα στελέχη της Εθνικής Τράπεζας, που παρόλο το φόρτο εργασίας τους δέχτηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο και με τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους να με βοηθήσουν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου, οι οποίοι με βοήθησαν και με στήριξαν κατά την διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων.

## **Περίληψη**

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία μελετά τον ρόλο που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η χώρα μας. Αναλυτικότερα, για να μπορέσει να συγκροτηθεί ένα ερμηνευτικό πλαίσιο και να διεξαχθούν συμπεράσματα, γίνεται ανάλυση των ορισμών και των λειτουργιών που έχει το Ανθρώπινο Δυναμικό σε μια επιχείρηση, καθώς και τους τρόπους εκπαίδευσης και ανάπτυξης τους που απαιτούνται έως και σήμερα. Στην συνέχεια, ερευνώνται οι αλλαγές και τα προβλήματα που έφερε η οικονομική κρίση στην σύγχρονη επιχείρηση και στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διεξαχθούν συμπεράσματα για τον τρόπο και το μέγεθος της αλλαγής που έφερε η οικονομική κρίση στο Ανθρώπινο Δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας και για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης από Διευθυντικό Στέλεχος. Μερικά από τα βασικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει τον ρόλο, αλλά τις λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας, κυρίως στον τομέα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξής του και την παροχή οικονομικών κινήτρων.

## **Summary**

This paper studies the role of human resources during the economical crisis in Greece. Furthermore, in order to build a case and come to conclusions, there is an extensive analysis on the definition and functions of the Human resources department and also in the means of education and development required nowadays. Moreover, the paper focuses on the changes and obstacles the crisis has brought in the business world and the Greek bank system. The objective of the research is to find out the extent of the changes in the Human Recourses Dept of the National Bank of Greece so consequently in order to have immediate and accurate results the method used was interviewing the HR director. Some of the most significant conclusions are that the crisis has not affect so much the role of the department but the everyday functions such as the development, the motivation and the continuous training of the stuff.

# Πίνακας Περιεχομένων

## Πίνακας περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Ορισμός της Δ.Α.Δ. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Λειτουργίες της Δ.Α.Δ. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας ....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού ....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.5. Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.6. Κίνητρα-Υποκίνηση.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.7. Εργασιακές Σχέσεις .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Η Επίδραση Του Περιβάλλοντος Στις Λειτουργίες της Δ.Α.Δ. ( Ανάλυση PEST).....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1. Πολιτικοί παράγοντες.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2. Οικονομικοί παράγοντες.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.3. Κοινωνικοί παράγοντες.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.4. Τεχνολογικοί Παράγοντες.....</b>	<b>22</b>
<b>Κεφάλαιο 2 : Οικονομική Κρίση .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Εισαγωγή στην Οικονομική Κρίση .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Εξέλιξη και Κλιμάκωση της Οικονομικής Κρίσης .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. Προβλήματα Που Προκύπτουν Από Την Κρίση Στην Σύγχρονη Εποχή .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. Πηγές Προβλημάτων Που Απορρέουν Από Την Κρίση .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα .....</b>	<b>32</b>
<b>Κεφάλαιο 3: Η Εθνική Τράπεζα Της Ελλάδος.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Ιστορική Αναδρομή.....</b>	<b>35</b>

<b>3.2. Το Προσωπικό της Ε.Τ.Ε. σε Αριθμούς και Γραφικά.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Η Αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης από την Ε.Τ.Ε. ....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.1. Ετήσια Έκθεση της Ε.Τ.Ε. (2015) .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Ε.Τ.Ε. ....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.1. Η Εκπαίδευση της Δ.Α.Δ. στην Ε.Τ.Ε. ....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.2. Οι Λειτουργίες της Δ.Α.Δ. της Ε.Τ.Ε. ....</b>	<b>40</b>
<b>Κεφάλαιο 4 : Μεθοδολογία Έρευνας .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Εισαγωγή.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Καθορισμός των ερευνητικών στόχων.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3. Έρευνα με συνέντευξη .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4. Σχεδιασμός συνέντευξης.....</b>	<b>43</b>
<b>4.4.1. Οδηγός Συνέντευξης .....</b>	<b>43</b>
<b>4.5. Περίοδος και διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας.....</b>	<b>43</b>
<b>4.6. Ερευνητικοί περιορισμοί.....</b>	<b>44</b>
<b>4.7. Αποτελέσματα της Συνέντευξης.....</b>	<b>44</b>
<b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....</b>	<b>46</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>48</b>
<b>Ελληνική Βιβλιογραφία:.....</b>	<b>48</b>
<b>Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία:.....</b>	<b>50</b>
<b>Πηγές Από Διαδίκτυο:.....</b>	<b>52</b>
<b>Παράρτημα: Η διεξαγωγή της Συνέντευξης.....</b>	<b>56</b>

# **Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)**

## **1.1. Ορισμός της Δ.Α.Δ.**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εκτελεί τις δραστηριότητες εκείνες που αφορούν στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα λειτουργία και την επίτευξη στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους ( Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

## **1.2. Λειτουργίες της Δ.Α.Δ.**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αναδείξει μέσα από τις λειτουργίες της τον ανθρώπινο παράγοντα, εφαρμόζοντας μια σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές (Dessler, 2009). Θα εξετάσουμε τις συγκεκριμένες λειτουργίες πιο αναλυτικά στα παρακάτω υποκεφάλαια.

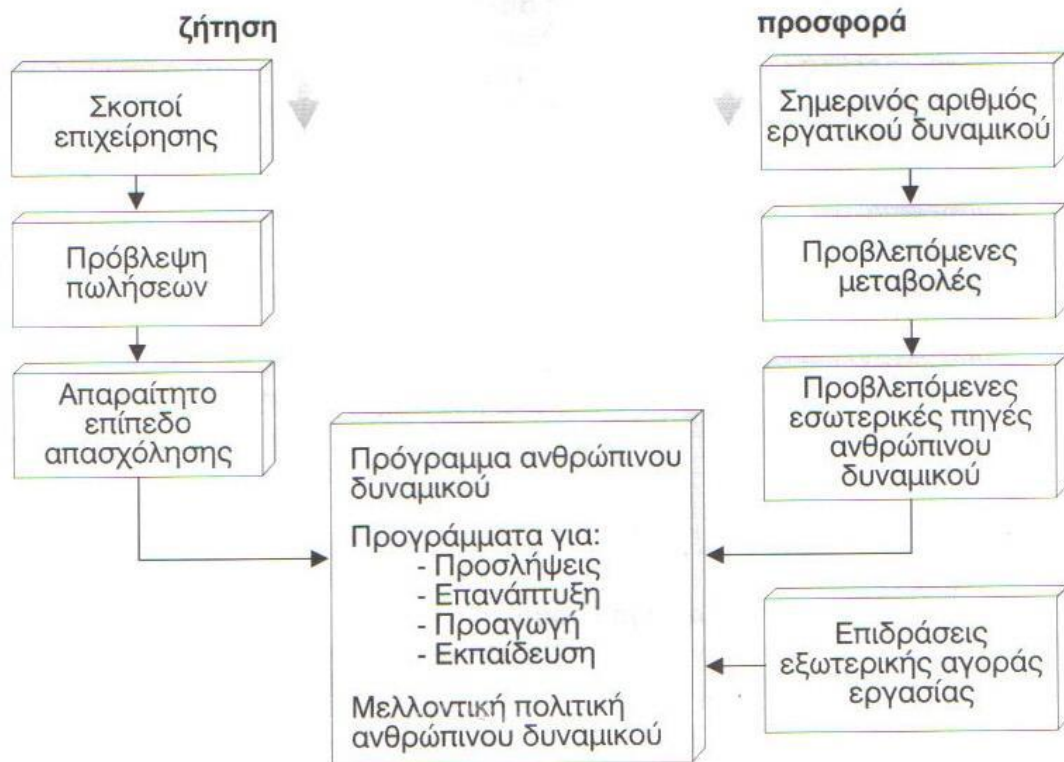
### **1.2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι μια λειτουργία που έχει κυρίως στρατηγικό χαρακτήρα και στοχεύει στην πρόβλεψη των αναγκών στο εργατικό δυναμικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός πραγματοποιείται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, μεμονωμένης επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αναφέρεται τόσο στον αριθμό, όσο και στις ειδικότητες. Για να επιτευχθεί σωστός και αποτελεσματικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται να γίνει ανάλυση, τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να καθοριστεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια η προσφορά και η ζήτηση του εργατικού δυναμικού (Χυτήρης, 2001).

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από την ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση από τους στόχους που έχει θέσει και την στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, θα ενεργήσει δραστήρια, προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).



## Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρησιακό επίπεδο



Πηγή: Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Σπ. Ζευγαρίδη – Γ. Σταματιάδη

Ο προγραμματισμός των ενεργειών για τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης αναλαμβάνεται από τη Δ.Α.Δ, αφού πρώτα εξετάσει και αξιολογήσει την παρούσα κατάσταση σχετικά με τους εργαζομένους, τα τυχόν προβλήματα, τις ελλείψεις και τους στόχους που θέτει για την μελλοντική εξέλιξη, αποφεύγοντας λανθασμένες ενέργειες.

Οι δραστηριότητες για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

1. Γενικός Προγραμματισμός (ανάλυση περιβάλλοντος, σχεδιασμός ανάπτυξης οργανισμού)
2. Προσλήψεις/Μειώσεις/Εκπαίδευση Προσωπικού, Σχεδιασμός Αμοιβών
3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις)
4. Παροχή Κινήτρων Εργαζομένων
5. Εξασφάλιση καλών εργασιακών σχέσεων

### 1.2.2. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης, διότι μέσω αυτής συλλέγονται δεδομένα και πληροφορίες, τα οποία καθορίζουν τα καθήκοντα για την κάθε θέση εργασίας, τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία, καθώς και τα απαραίτητα προσόντα για την κάθε θέση, τα οποία πρέπει να έχει ο υπάλληλος για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός (Χυτήρης, 2001).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι για την συλλογή δεδομένων και πληροφοριών των θέσεων εργασίας δεν υπάρχει συγκεκριμένη φόρμα για την περιγραφή τους.

Ωστόσο, μία τυπική περιγραφή περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Ταυτότητα εργασίας (τίτλο θέσης, τμήμα, προϊστάμενοι κτλ)
- Περίληψη της εργασίας
- Βασικές ευθύνες και καθήκοντα
- Πρότυπα απόδοσης
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας
- Όρια εξουσίας

Οι πληροφορίες για την περιγραφή θέσεων εργασίας βοηθούν τους εργαζομένους να γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις τους και ταυτόχρονα την ίδια την επιχείρηση, ώστε να αξιοποιεί καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό της.

Επιπρόσθετος ρόλος της ανάλυσης θέσεων εργασίας μίας επιχείρησης είναι η προδιαγραφή των προσόντων του κάθε υπαλλήλου που πρέπει να διαθέτει για να αποδώσει στην εργασία του. Η προδιαγραφή θέσεων εργασίας βοηθά στην επιλογή πρόσληψης προσωπικού. Τα απαιτούμενα στοιχεία της κάθε θέσης ξεχωριστά συλλέγονται από τους υπαλλήλους που ήδη κατέχουν την συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση, την εκπαίδευση του υποψηφίου, την προϋπηρεσία του, τα φυσικά προσόντα του, τις ικανότητές του, καθώς και τη διαθεσιμότητά του σε υπερωρίες, εφόσον αυτό χρειαστεί.

Εν κατακλείδι, η περιγραφή και προδιαγραφή θέσεων εργασίας είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης εργασίας. Ο απώτερος σκοπός από την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι να υλοποιηθούν οι εξής τέσσερις συνιστώσες: ο προγραμματισμός, η προσέλκυση των υποψηφίων, η επιλογή τους αλλά και η τοποθέτηση τους τελικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

### 1.2.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Η στελέχωση μιας επιχείρησης με προσωπικό απαρτίζεται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες περιλαμβάνουν (Takeuchi, Nonaka, 2004) :

- Την προσέλκυση του προσωπικού.
- Την επιλογή των ιδανικών υποψηφίων.

Η προσέλκυση του προσωπικού ορίζεται ως η διαδικασία αναζήτησης από πλευράς της επιχείρησης των ατόμων εκείνων που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις με τα προσόντα που έχουν για να καλύψουν την κενή θέση που υπάρχει στην εταιρεία (Θερίου, 2002).

Για την επιλογή των ιδανικών υποψηφίων η επιχείρηση θα επιλέξει τελικά αυτόν που ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και είναι ο καταλληλότερος βάσει των κριτηρίων της. Η διαδικασία της προσέλκυσης του προσωπικού αποτελεί την πρώτη συνάντηση, η οποία αποσκοπεί στην γνωριμία με τον υποψήφιο για να εξακριβωθεί αν ταιριάζει στο προφίλ της εταιρείας. Για να σχεδιαστεί όλη αυτή η διαδικασία βήμα-βήμα, είναι απαραίτητες οι γνώσεις της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την αναζήτηση των πιο κατάλληλων υποψηφίων και την τελική επιλογή για την πλήρωση της κενής θέσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Παρακάτω απαρτίζονται αναλυτικά οι τέσσερις διαδικασίες που γίνονται για την προσέλκυση του προσωπικού.

1. Ο προσδιορισμός του Target group. Στον προσδιορισμό της αναζήτησης του συγκεκριμένου προφίλ των υποψηφίων είναι απαραίτητη η μελέτη που θα έχει αποτέλεσμα την εικόνα για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, οι οποίες εκφράζονται στην κατάρτιση τους και στις γνώσεις τους. Ακόμη, ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί είναι στον τύπο της απασχόλησης, η οποία μπορεί να είναι είτε μερική, είτε προσωρινή, είτε μόνιμη, είτε αορίστου χρόνου. Επιπλέον, η συνιστώσα που θα έχει σκοπό τον προσδιορισμό του Target group θα είναι και η γεωγραφική περιοχή για την προσέλκυση των υποψηφίων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
2. Ο προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης. Σε αυτό το βήμα εμπεριέχονται όλα εκείνα τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντλήσει πληροφορίες προς την αναζήτηση. Αυτές οι πηγές αποτελούνται από: το διαδίκτυο, τις αγγελίες, τα περιοδικά και τις εφημερίδες, τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και από τις συστάσεις του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση (Θερίου, 2002).
3. Ορισμός των Μεθόδων Επιλογής: α) Συνεντεύξεις: Η συνέντευξη επιλογής είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής που χρησιμοποιείται σε οργανισμούς, με εκατοντάδες μελέτες να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους. β) Συστάσεις και Βιογραφικά: Όλοι οι εργοδότες χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το παρελθόν των υποψηφίων εργαζομένων τους, πριν από μία συνέντευξη. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αποκτηθούν από άτομα που γνωρίζουν τον υποψήφιο μέσω των

συστάσεων. γ) Τεστ Φυσικών Ικανοτήτων: Μολονότι η πρόοδος της τεχνολογίας έχει εξαλείψει πολλές επαγγελματικές δραστηριότητες που αφορούν εργασίες βασιζόμενες στη σωματική δύναμη, εντούτοις πολλά επαγγέλματα ακόμα απαιτούν συγκεκριμένες φυσικές δεξιότητες. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα τεστ φυσικών δεξιοτήτων χρησιμεύουν, όχι μόνο στην πρόβλεψη της απόδοσης, αλλά και στην πρόβλεψη εργασιακών ατυχημάτων. δ) Τεστ Γνωσιακών Δεξιοτήτων: Τα τεστ γνωσιακών δεξιοτήτων κατηγοριοποιούν τους υποψηφίους με βάση τις πνευματικές και όχι τις σωματικές ικανότητές τους. Η γνωσιακή δεξιότητα αποτελείται κυρίως από τρία είδη πνευματικών δεξιοτήτων: i) Λεκτική κατανόηση ii) Αριθμητική Δεξιότητα iii) Κατανοητική Ικανότητα

4. Ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση στην ουσία αφού προβεί σε μελέτη της αγοράς και στην πλήρη ανάλυση της σε όλους τους τομείς, διεξάγει κάποια σημεία, τα οποία θα προβάλλει για να κεντρίσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων. Η επιχείρηση εξετάζει βέβαια και τις ανταγωνιστικές εταιρείες για να διεξάγει τα αποτελέσματα αυτά (Burke, 1999).

Σε αυτό το βήμα η επιχείρηση δίνει πληροφορίες στους υποψήφιους, οι οποίες αφορούν στις αποδοχές που θα έχουν, τις ώρες εργασίας, τα διάφορα bonus, την ασφαλιστική κάλυψη, κάποιες επιπλέον παροχές, τα ενδεχόμενα ταξίδια με την εταιρεία, ένα αμάξι που μπορεί να δίνει η εταιρεία στον εργαζόμενο της κ.ά. Επιπρόσθετα, η εταιρεία δίνει πληροφορίες για την ημερομηνία της πρόσληψης (Takeuchi, Marinova, Lepak, Moon, 2004.). Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν, η εταιρεία κάνει ενέργειες για να προσελκύσει το υποψήφιο προσωπικό της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

#### **1.2.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων**

##### **Έννοια και περιεχόμενο**

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούριους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η εκπαίδευση αφορά όλα τα μέλη μίας επιχείρησης με συγκεκριμένο στόχο στον καθένα ξεχωριστά. Είναι η πρόσθετη επιμόρφωση, ειδικευμένη για κάθε τομέα. Μπορεί να διαμορφώσει τον τρόπο συγκρότησης μιας ομάδας, τις δεξιότητες τους σχετικά με τις εξελίξεις της τεχνολογίας, να αναλυθούν περαιτέρω κάποια δεδομένα και να εντοπίσουν τις δεξιότητες που ενδεχομένως χρειάζονται για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν συνεχώς σε αυτήν. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι πολλά, αφού η εκπαίδευση προσωπικού συντελεί στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και εταιρικής απόδοσης, καθώς και στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να

φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του ευκολότερα , γρηγορότερα και καλύτερα , με αποτέλεσμα και ο ίδιος να νιώθει λιγότερο άγχος , πίεση ή απογοήτευση , αλλά και ο αποδέκτης της υπηρεσίας του να εξυπηρετείται και να ικανοποιείται ( Aguinis & Kraiger, 2009).

### **Διαδικασία εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε τρεις φάσεις , όπως αναλύεται ακολούθως : α) στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών , β) στην υλοποίηση της εκπαίδευσης και γ) στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Πριν την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων , θα πρέπει να προηγείται η ρεαλιστική αναγνώριση των αναγκών και των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού (Noe,2002). Στην συνέχεια, παραθέτω τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση για την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

- 1<sup>η</sup> φάση: Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών .

Ο σκοπός αυτής της φάσης είναι να διερευνηθεί εάν η εκπαίδευση είναι απαραίτητη και ποιες, συγκεκριμένα , εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν ( Anderson, 1994).

Κάποιες συνθήκες, όπως για παράδειγμα, οι δυσκολίες στην εκτέλεση του έργου, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, οι καινούριοι κανονισμοί και πολιτικές, η καινούρια νομοθεσία, τα νέα προϊόντα, τα καινούρια μηχανήματα κλπ, συνιστούν συνθήκες που κάνουν την εκπαίδευση απαραίτητη. Είναι προφανές ότι η επιχείρηση πρέπει να διαπιστώσει, ανάλογα με την στρατηγική, την κουλτούρα, τους στόχους και τη δομή της, εάν υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση. Η διαδικασία προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών ουσιαστικά συνεισφέρει στη διαπίστωση χάσματος μεταξύ της υπάρχουσας κατάστασης και της επιθυμητής.

Για να διαπιστωθεί το χάσμα αυτό , θα πρέπει να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον , καθώς και η στρατηγική, οι αξίες, η κουλτούρα και οι στόχοι της επιχείρησης. Σκοπός είναι να διερευνηθεί, εάν υπάρχει έλλειμμα στις ικανότητες του τωρινού ανθρώπινου δυναμικού, για να οργανωθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα μπορέσει να βοηθήσει στην αναβάθμιση αυτών των ικανοτήτων. Το έλλειμμα αυτό μπορεί να διαπιστωθεί με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα από τα παράπονα των πελατών, τα αρχεία ατυχημάτων, τον έλεγχο ποιότητας δεδομένων κλπ. Πολύ σημαντικές πηγές πληροφόρησης είναι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων της απόδοσης των εργαζομένων, η ανάλυση θέσης εργασίας, καθώς και τα αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών, που έχουν σκοπό να διερευνήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, μπορούν να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα από τα κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης, καθώς και τα προγράμματα σχεδιασμού σταδιοδρομίας. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης μπορούν πραγματικά να βοηθήσουν την επιχείρηση να διαπιστώσει τις ανάγκες της, καθώς και τις αλλαγές που χρειάζεται να

πραγματοποιήσει, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της (Reed & Vakola, 2006).

➤ 2<sup>η</sup> φάση : Η διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία που πρέπει να γίνεται σταδιακά, βήμα – βήμα.  
Στην συνέχεια παρουσιάζονται επεξηγηματικά τα βήματα .

1<sup>ο</sup> βήμα : Προετοιμασία.

Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το ποιος πρόκειται να εκπαιδευτεί, ποιοι θα είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης, πόσος χρόνος θα διαρκέσει, με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί, θα πρέπει σε κάθε στάδιο να τονιστούν τα βασικά σημεία, να γίνει καταγραφή του εξοπλισμού που τυχόν χρησιμοποιηθεί κατά την διάρκεια εκπαίδευσης και τέλος να υπάρχει ένας κατάλογος καταγραφής των σημείων της εκπαίδευσης με λογική σειρά.

2<sup>ο</sup> βήμα : Η προετοιμασία του εκπαιδευόμενου .

Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι ο εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος για την διαδικασία προσεγγίζοντας τον αρχικά φιλικά εμπνέοντας εμπιστοσύνη, να τον ενημερώσει με σαφήνεια τι πρόκειται να διδαχθεί και να ελέγξει το επίπεδο γνώσεων που ήδη έχει ο εκπαιδευόμενος.

3<sup>ο</sup> βήμα : Επίδειξη της δεξιότητας.

Στο βήμα αυτός ο εκπαιδευτής θα πρέπει να επιδείξει το καθήκον σε κανονική ταχύτητα, στην συνέχεια να το δείξει αναλυτικότερα κάνοντας κατανοητή κάθε λεπτομέρεια και στην πορεία να επαναλάβει τις δυο διαδικασίες επίδειξης και αναλυτικής επεξήγησης όσες φορές χρειαστεί.

4<sup>ο</sup> βήμα : Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στη δεξιότητα.

Ο εκπαιδευτής βάζει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει το καθήκον μόνος του, διασφαλίζοντας ότι το καθήκον επιτελείται αργά, ο εκπαιδευτής εξηγεί με λόγια τι κάνει, τα λάθη που εντοπίζονται τα επισημάνει ο εκπαιδευτής και διορθώνονται και τέλος επακόλουθες δοκιμές πραγματοποιούνται κανονικά.

5<sup>ο</sup> βήμα : Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον .

Ο εκπαιδευτής βάζει τον εκπαιδευόμενο να ξεκινήσει το καθήκον του κανονικά, πρέπει όμως να διασφαλίσει ότι : ο εκπαιδευόμενος δεν έχει πολύ υψηλούς στόχους για αρχή, υπάρχει κάποιος που μπορεί να συμβουλευτεί και να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο, η εργασία ελέγχεται τακτικά στην αρχή

και στην συνέχεια παρακολουθείται και τέλος ο εκπαιδευόμενος επιτυγχάνει και επαινείται ( Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

- 3<sup>η</sup> φάση : Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος.  
Η κύρια απόφαση για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος έγκειται στην επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου. Εδώ υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις: Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.  
(<http://pascal.iseg.utl.pt/~aafonso/eif/pdf/Levine.pdf>)

### **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training):**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος χρειάζεται να μετακινηθεί, αφού η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στη θέση εργασίας του. Η μέθοδος αυτή έχει μικρό κόστος και ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να μαθαίνει και ό,τι μαθαίνει να το εφαρμόζει στην πράξη άμεσα. Από την άλλη μεριά, οι εκπαιδευτές, που είναι και εκείνοι εργαζόμενοι στην ίδια διεύθυνση / εταιρεία , μπορεί, αφενός να μην είναι κατάλληλοι να μεταδώσουν τις γνώσεις τους ή να μην επιθυμούν να το κάνουν, αφετέρου να επηρεάζεται η δική τους παραγωγικότητα εξαιτίας του διπλού φόρτου εργασίας ( Levine, 1997).

Η συγκεκριμένη εκπαίδευση μπορεί να λάβει και άλλες μορφές, όπως για παράδειγμα της εναλλαγής θέσεων εργασίας ( Job rotation ), όπου ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να βοηθήσει τους μάνατζερ να αποκτήσουν μια πιο διευρυμένη άποψη των εργασιών που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρησή τους, στους προσληφθέντες να κατανοήσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης και να αποκτήσουν ικανότητες και γνώσεις και στους εργαζομένους, κυρίως στη γραμμή παραγωγής, να ενισχύσουν την παρακίνησή τους, που συνήθως μειώνεται από τη μονότονη εργασία.

## **Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.**

Η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει χώρα εκτός θέσης εργασίας και μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο εντός, όσο και εκτός της επιχείρησης (συνήθως όταν δεν υπάρχουν οι ανάλογες εγκαταστάσεις). Οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι επαγγελματίες, σύμβουλοι ή ακόμα και εργαζόμενοι της εταιρείας. Στη διάρκεια της εκπαίδευσης αυτής, οι εκπαιδευόμενοι είναι συνήθως πιο εστιασμένοι στους σκοπούς και στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, αφού βρίσκονται μακριά από το γραφείο και τις άμεσες υποχρεώσεις της εργασιακής καθημερινότητας. Η εκπαίδευση αυτή απευθύνεται συνήθως σε ομάδες εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο χρόνος της εκπαίδευσης και οι συμμετέχοντες να συνειδητοποιούν ότι ίσως να μην είναι οι μοναδικοί που αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει αρκετά στη γνωριμία των μελών της ομάδας. Στα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται το υψηλό κόστος της και ο χρόνος που απουσιάζει από τη θέση του ο κάθε εκπαιδευόμενος. Η εκπαίδευση αυτή θεωρείται λιγότερο στοχευόμενη σε σύγκριση με την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, ενώ κάποιες φορές μπορεί ο εκπαιδευόμενος να θεωρήσει ότι η εκπαίδευση είναι μια ευκαιρία για να αποφύγει την εργασία του. Η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει συνήθως τη μορφή σεμιναρίων μικρής ή μακράς διάρκειας, επιχειρηματικών παιγνίων ( business games) κλπ.

## **Ηλεκτρονική εκπαίδευσης ( e-learning)**

Η Ηλεκτρονική εκπαίδευση, είναι μια σύγχρονη μέθοδος που ονομάζεται στα αγγλικά e-learning ή online learning, επειδή γίνεται με την χρήση Διαδικτύου σε Η/Υ. Με την μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται η μετάδοση γνώσεων, η συμμετοχή και η άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων. Το μεγάλο πλεονέκτημα της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης είναι ότι τους δίνεται η ευκαιρία να ελέγχουν όσα μαθαίνουν με πρακτική άσκηση σε μικρό χρονικό διάστημα. Επιπρόσθετα, μπορούν να επικοινωνήσουν και να ανταλλάξουν πληροφορίες με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς.

Η διδασκαλία με αυτή την μέθοδο είναι πιο ευχάριστη στους εκπαιδευόμενους, καθώς τους κεντρίζει την προσοχή το οπτικοακουστικό υλικό και η γρήγορη ανταπόκριση που έχουν από άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς.

Επιπλέον, είναι μια οικονομική μέθοδος που μειώνει σημαντικά το κόστος εκπαίδευσης της επιχείρησης. Παρόμοια μέθοδος e-learning είναι η χρήση οπτικών δίσκων ( cd-rom).

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, είναι το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν τη χρήση νέων τρόπων εργασίας μέσω του Διαδικτύου με αποτέλεσμα να μαθαίνουν στην πορεία για την ταχεία ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και να επικοινωνούν με ευρύτερο φάσμα προμηθευτών και πωλητών.



#### 4<sup>η</sup> φάση : Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης :

Είναι σημαντικό να προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της εκπαίδευσης, ώστε να μπορεί να αιτιολογηθεί και η επένδυση της εταιρείας σε αυτήν. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης συμβάλλει στη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς και στις προοπτικές βελτίωσής του. Επίσης, είναι σημαντική, γιατί καθορίζει το αποτέλεσμα μιας επένδυσης είτε σε ποσοτική μορφή (αύξηση των πωλήσεων), είτε σε ποιοτική μορφή (καλύτερη ομαδική εργασία ) ( Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς , 2003).

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να λάβει χώρα σε τέσσερα επίπεδα σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick (1998).

- Το πρώτο επίπεδο αφορά στη μέτρηση των αντιδράσεων των συμμετεχόντων, αφού πιστεύεται ότι όσο περισσότερο ευχαριστηθούν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, τόσο πιο πρόθυμοι θα είναι να χρησιμοποιήσουν τις καινούριες γνώσεις ή τις ικανότητες (Kirkpatrick ,1998). Η αξιολόγηση των αντιδράσεων βασίζεται κυρίως σε ένα ερωτηματολόγιο, που έχει σκοπό να διερευνήσει τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων στη μεταδοτικότητα του εισηγητή, στο περιεχόμενο του προγράμματος κλπ.
- Το δεύτερο στάδιο έχει σκοπό να μετρήσει εάν αποκτήθηκε η καινούρια γνώση ή ικανότητα, δηλαδή να διαπιστώσει εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι και αν οι συμμετέχοντες έχουν πραγματικά γνώσεις και ικανότητες σύμφωνα με όσα διδάχθηκαν. Η αξιολόγηση σε αυτό το στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει, εξετάσεις, πριν από ή και μετά την εκπαίδευση και μετρήσεις (Leach & Liu , 2003).
- Το τρίτο στάδιο αφορά στην αλλαγή συμπεριφοράς και στη μεταφορά μάθησης. Η αξιολόγηση στο στάδιο αυτό σχετίζεται με την μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς με αποτέλεσμα την εκπαίδευση. Η αλλαγή της συμπεριφοράς μετριέται πριν ή και μετά την εκπαίδευση ή με αυτό αξιολογήσεις των συμμετεχόντων.
- Το τέταρτο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι μετράται το κατά πόσο η εκπαίδευση συνέλαβε στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Είναι το πιο δύσκολο στάδιο στη μέτρηση, αφού είναι δύσκολο να απομονωθεί η συνεισφορά μόνο της εκπαίδευσης στην επίτευξη των στόχων, λόγω του ότι αυτή εξαρτάται από τόσους άλλους παράγοντες που επιδρούν ταυτόχρονα.

Οι εκπαιδευόμενοι είναι δυνατόν να είναι ικανοποιημένοι από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, αλλά υπάρχει ο κίνδυνος να μην αποκομίσουν τα αναμενόμενα οφέλη. Διαφορετικά μπορεί να επωφεληθούν ελάχιστα από την εκπαίδευση, αλλά να μην επιθυμούν ή να μην τους δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις ή τις ικανότητες τους.

### 1.2.5. Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ορισμός και Σημασία της Αξιολόγησης:

Κατά την βιβλιογραφική αναζήτηση για τον ορισμό της Αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων παρατηρήθηκαν πολλές απόψεις από διάφορους επιστήμονες. Παραθέτω τρεις από αυτούς.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η μέτρηση της τωρινής και προηγούμενης απόδοσης του υπαλλήλου, βάσει των κριτηρίων απόδοσης που έχουν τεθεί (Dessler, 2009). Βάσει ορισμένων κριτηρίων που έχει θεσπίσει μια επιχείρηση θα πρέπει να μετριέται η απόδοση των εργαζομένων και θα πρέπει να έχει αναπτύξει και σύστημα ανατροφοδότησης κινήτρων με σκοπό να εξαλείψει τις αδυναμίες στην επίδοση και να ενισχύσει τις καλές αποδόσεις.

Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000), η διαδικασία της αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί την εργασία του ο εργαζόμενος σε σύγκριση με κάποια σταθερά μέτρα και στη συνέχεια η γνωστοποίηση αυτών των πληροφοριών αποτελούν την διαδικασία της αξιολόγησης.

Όπως υποστηρίζουν οι Jackson και Schuler (1995), η αξιολόγηση της απόδοσης εμπλέκει την εκτίμηση της απόδοσης, η οποία βασίζεται στη γνώμη και την κρίση των υφισταμένων, των συνεργατών, των προϊσταμένων, άλλων διευθυντών και συχνά των ίδιων των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί και την θέσπιση κριτηρίων από την επιχείρηση. Υπάρχουν τρεις κύριοι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί τους υπαλλήλους της (Dessler, 2009) :

- Για να προχωρεί σε προαγωγές και να προσαρμόζει το σύστημα αμοιβών.
- Βάσει των δυνατών και των αδύνατων σημείων του υπαλλήλου , η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη του σχεδιασμού της σταδιοδρομίας ενός υπαλλήλου.
- Ο διευθυντής έχει την δυνατότητα μαζί με τον υφιστάμενο να διορθώσουν τις ελλείψεις που έχουν προκύψει, αλλά και να ενισχύσει τις σωστές ενέργειες του υπαλλήλου.

Η διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης κατά τον Randell (1994), αποτελείται από τέσσερα βήματα:

1. Ο καθορισμός του αντικειμένου της εργασίας.
2. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων.
3. Η αξιολόγηση.
4. Η εκτίμηση έναντι των στόχων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά. Κατά τον Κανελλόπουλο (1979), είναι τα ακόλουθα:

- Η αντικειμενικότητα.
- Η σαφήνεια.

- Η απλότητα.
- Η προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες.
- Η εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων.
- Η προσαρμοστικότητα.

Η αξιολόγηση εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς για την επιχείρηση, με βασικότερο την ατομική βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Σύμφωνα με την έρευνα του Phil Long (1968), οι σημαντικότεροι σκοποί είναι:

- Να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης.
- Να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης.
- Να αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση.
- Να αξιολογήσει τις μελλοντικές δυνατότητες.
- Να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας.
- Να θέσει τους στόχους απόδοσης.
- Να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στον μισθό.

Οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογούνται σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) είναι οι εξής:

- ✓ Η ποσότητα της εργασίας.
- ✓ Η ποιότητα της εργασίας.
- ✓ Η εντός δεδομένου χρόνου ολοκλήρωση της εργασίας.
- ✓ Η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία.
- ✓ Η ικανότητα συνεργασίας.

Η τακτική της αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να γίνεται με ποικίλους τρόπους, Σύμφωνα με τους Edwards και Ewen (1996), η τακτική της αξιολόγησης από πολλές πηγές είναι πιο αξιόπιστη, δίνοντας περισσότερα έγκυρα αποτελέσματα. Παρακάτω αναλύονται σύμφωνα με τον Dessler (2009),κάθε μία από τις πηγές αξιολόγησης:

- Άμεσος προϊστάμενος

Είναι η πιο συνήθης μορφή αξιολόγησης, καθώς έχει την δυνατότητα να γνωρίζει πώς λειτουργεί ο υφιστάμενός του, ελέγχοντας και συγκρίνοντας την απόδοσή του. Μπορεί να προτείνει προαγωγές, εκπαιδεύσεις και επιβραβεύσεις. Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου αξιολογητή είναι ότι μπορεί να μην έχει κατάλληλες γνώσεις για τον τρόπο αξιολόγησης ή να είναι προκατειλημμένος απέναντι στον υφιστάμενό του, γεγονός που τον κάνει να κρίνει υποκειμενικά.

- Συνάδελφοι

Δεν είναι τόσο σύνηθες μέθοδος αξιολόγησης λόγω της υποκειμενικής κρίσης των συναδέλφων και ιδιαίτερα αν το περιβάλλον είναι ανταγωνιστικό. Παρ' όλα αυτά η μέθοδος θα μπορούσε να ενισχύσει την επικοινωνία και την συνοχή μέσα στην ομάδα.

➤ Επιτροπή αξιολόγησης

Για την πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση ,χωρίς διακρίσεις και προκαταλήψεις , ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν επιτροπές αξιολόγησης που αποτελούνται από τον άμεσο προϊστάμενο (περίπτωση πρώτη) και έναν ή περισσότερους έμμεσους προϊσταμένους.

➤ Αυτό αξιολόγηση

Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος όπως είναι λογικό ο υπάλληλος να αξιολογεί τον εαυτό του θετικότερα από τους συναδέλφους ή και προϊσταμένους τους. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά με την πρώτη περίπτωση για καλύτερα αποτελέσματα.

➤ Αξιολόγηση από τους υφιστάμενους

Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του είδους αξιολόγησης είναι η ανωνυμία, έτσι ο υπάλληλος –αξιολογητής μπορεί να είναι πιο αντικειμενικός, αναφέροντας όλα τα θετικά αλλά και αρνητικά στοιχεία του υπαλλήλου που αξιολογεί.

➤ 360<sup>ο</sup> (κυκλική ) Ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τον Dessler (2009) το συγκεκριμένο σύστημα βασίζεται σε πληροφορίες από οποιονδήποτε συναναστρέφεται και αλληλεπιδρά ο υπάλληλος: από τον προϊστάμενο του ( τον άμεσο ή έμμεσο ), τους υφιστάμενούς του, τους συναδέλφους του και τους πελάτες του. Στην συνέχεια αναφέρει , ότι το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων και δεν συνδέεται με το σύστημα αμοιβών ή την προαγωγή του αξιολογούμενου . Τα μειονεκτήματα , που σημειώνει στο συγκεκριμένο σύστημα είναι ότι η

διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών είναι αρκετά χρονοβόρα , και πως αν και είναι πιο σφαιρική από κάθε άλλο τύπο αξιολόγησης , μερικές φορές οι αλλαγές που υποδεικνύονται δεν βοηθούν ιδιαίτερα στην βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου.

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων στα πλαίσια της ανάπτυξης της επιχείρησης οδήγησε στην ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης, καθώς αποτελεί πλέον αναμφισβήτητο γεγονός η βασική αρχή ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν δεν μπορείς προηγουμένως να το μετρήσεις (Θερίου 2002) .

Τα έντυπα αξιολόγησης συνήθως περιλαμβάνουν παραπάνω από μία μέθοδο αξιολόγησης, με σκοπό να ενισχύσουν και να διασφαλίσουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης . Συνεπώς, η αξιολόγηση του υπαλλήλου μπορεί να εμπεριέχει μία ή και περισσότερες από τις παρακάτω μεθόδους, σύμφωνα με τον Dessler ( 2009 ):

- Γραφική κλίμακα κατάταξης, στην οποία υπάρχει μια σειρά από χαρακτηριστικά και ο αξιολογητής επιλέγει μέσα από μια κλίμακα βαθμολογίας (πχ από το 1 μέχρι το 7) έναν βαθμό .
- Κατάταξη, όταν δηλαδή βάσει ενός χαρακτηριστικού του υπαλλήλου (πχ Προσαρμοστικότητα ), ο αξιολογητής κατατάσσει σε μια κλίμακα τους αξιολογούμενους , αριθμώντας από τον καλύτερο υπάλληλο σε σχέση με τον χειρότερο, όσον αφορά το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.
- Κατάταξη σε ζευγάρια, είναι η κατάταξη όπου βάσει ενός χαρακτηριστικού (πχ. Δημιουργικότητα ) οι συνάδελφοι συγκρίνονται μεταξύ τους , ώστε να αξιολογείται ο υπάλληλος σε σχέση με την ομάδα.
- Μέθοδος της Επιβεβλημένης Επιλογής , στην οποία ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των υπαλλήλων σε κατηγορίες απόδοσης βάσει ποσοστών (πχ. 10% μη αποδοτικοί, 40% μέτρια απόδοση , κλπ ) . Με τον τρόπο αυτό, η Διεύθυνση Προσωπικού μπορεί να πάρει τις ανάλογες αποφάσεις, όπως για παράδειγμα να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για το 10% των υπαλλήλων που μπορεί να μην είναι αποδοτικοί και να ορίσει ένα χ διάστημα , μέσα στο οποίο θα πρέπει να βελτιώσει την απόδοσή τους.
- Κρίσιμα Περιστατικά, όπου είναι η καταγραφή των πολύ καλών ή των πολύ κακών διαχειρίσεων –συμπεριφορών ενός υπαλλήλου σε σχέση με το σύνολο . Με αυτήν την μέθοδο κυρίως ξεχωρίζουν οι συνάδελφοι που έχουν παρόμοιες αξιολογήσεις, αφού τα κρίσιμα περιστατικά μπορούν να αναδείξουν την υπεροχή ενός υπαλλήλου σε σχέση με την ομάδα του.
- Κλίμακες Αξιολόγησης της Συμπεριφοράς , είναι η μέθοδος αξιολόγησης όπου συνδυάζονται τα κρίσιμα περιστατικά που έχει διαχειριστεί ένας υπάλληλος σε σχέση με την ποσοτική του απόδοση.
- Μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης που θα περιγράψουμε αναλυτικότητα είναι η συνέντευξη.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην συγκεκριμένη μέθοδο (feedback interview), διότι θα πρέπει να ακολουθείται πάντοτε μετά από την αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου. Ο βασικός στόχος της συνέντευξης αξιολόγησης είναι να επιβραβεύσει, να υποκινήσει, να ενισχύσει και με τον τρόπο αυτό να συμβάλει

όσο αυτό είναι εφικτό, μέσω της καθοδήγησης και της επικοινωνίας στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

Προκειμένου η συνέντευξη αξιολόγησης να έχει αποτέλεσμα, θα πρέπει, ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος να παίρνουν μέρος στην διαδικασία χωρίς στερεότυπα και προκαταλήψεις, με ειλικρινή διάθεση για επικοινωνία και εξεύρεση λύσης στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος στην εργασία του. Σύμφωνα με τους Noe et al (2008), οι προϊστάμενοι που συνήθως έχουν τον ρόλο του αξιολογητή, αλλά και που δίνουν ανατροφοδότηση στους αξιολογούμενους, θα μπορούσαν να λάβουν υπόψη τους τις προτάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Θα πρέπει ο αξιολογούμενος να αυτό αξιολογείται πριν την συνάντηση.
- Να ενθαρρύνετε την ενεργή συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διάρκεια της συνάντησης.
- Θα πρέπει να δημιουργείτε το κατάλληλο πλαίσιο συζήτησης.
- Να παρέχετε ανατροφοδότηση συχνά και όχι μόνο μια φορά το χρόνο.
- Να επικεντρώνεστε στην επίλυση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της συνάντησης.
- Να επιβραβεύετε την αποτελεσματική απόδοση στη διάρκεια της συνάντησης.
- Να επικροτηθείτε στη συμπεριφορά του αξιολογούμενου και στα αποτελέσματα του στη διάρκεια της συνάντησης, αποφεύγοντας προσωπικούς χαρακτηρισμούς και προσωπικές αξιολογήσεις.
- Να περιορίζετε τις επικρίσεις.
- Να προσδιορίζετε νέους, μελλοντικούς στόχους.

Επιπρόσθετα, ο προϊστάμενος καλό θα ήταν να επιδεικνύει ενσυναίσθηση, να αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητα ως προς τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, αλλά και τους τρόπους εργασίας και σκέψης του και να την αποδέχεται όταν συμβάλλει στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης. Τέλος, οι αξιολογούμενοι θα μπορούσαν να αποκομίσουν οφέλη από τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης αν επιδείκνυαν δεκτικότητα και προσαρμοστικότητα στις προτάσεις και αξιολογήσεις των προϊσταμένων, αλλά και κατανόηση για τον ρόλο και τη θέση του προϊσταμένου τους.

#### **1.2.6. Κίνητρα-Υποκίνηση**

Μία από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Αρχικά, θα πρέπει να τεθεί το ερώτημα “τι κάνει τον εργαζόμενο να αποδίδει περισσότερο ή λιγότερο;”. Σύμφωνα με τους B. Ereison και G. Steiner ορίζουν την έννοια του κινήτρου ως “μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί-δραστηριοποιεί ή κινεί (παρακίνηση) και που κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους”. Η παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο, με πλήθος επιστημονικών θεωριών. Για τον λόγο αυτό, θα εξετάσουμε την παροχή κινήτρων από την πλευρά των επιχειρήσεων, δίνοντας τον ορισμό της Μπογά-Καρτέρη (2003):

«Με τον όρο Υποκίνηση επομένως, εννοούμε την παροχή κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων, για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή, τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά»

Η ίδια τονίζει ότι οι τύποι και η ένταση των αναγκών ποικίλουν από άτομο σε άτομο, συνεπώς κάθε εργαζόμενος χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης.

Οι βιβλιογραφικές αναζητήσεις σχετικά με τις θεωρίες των αναγκών των εργαζομένων ποικίλουν ως προς την ιεράρχηση με πλήθος διαφοροποιήσεων. Για τον λόγο αυτό παραθέτω την θεωρία του Maslow (1954) σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών.

- Βιολογικές ανάγκες.
- Ανάγκες για ασφάλεια.
- Ανάγκες για επιβίωση.
- Κοινωνικές ανάγκες.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης-αυτοπραγμάτωσης.

Η φιλοσοφική προέκταση του ορισμού της παρακίνησης δεν μπορεί να φέρει από μόνη της αποτελέσματα στον χώρο των επιχειρήσεων. Έτσι, τον ρόλο αυτό αναλαμβάνει το Ανθρώπινο Δυναμικό και συγκεκριμένα οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος, οι οποίοι προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους, θέτοντας στόχους, αξιολογώντας, ενθαρρύνοντας, επιβραβεύοντας και αναγνωρίζοντας τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του καθενός.

Σύμφωνα με διαδικτυακή αναζήτηση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι τεχνικές παρακίνησης που συνήθως χρησιμοποιούνται από το Ανθρώπινο Δυναμικό των επιχειρήσεων έχουν ως εξής:

- Οικονομικά Κίνητρα: Οι οικονομικές αμοιβές συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων ως επιβράβευση ή αναγνώριση των προσπαθειών τους. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται ένα αίσθημα ικανοποίησης, το οποίο παρακινεί τον εργαζόμενο να συνεχίσει να εξελίσσεται.
- Βραβεία Επίδοσεων: Ο σκοπός αυτών είναι η οικονομική αμοιβή για την προσπάθεια της απόδοσης των εργαζομένων. Τα βραβεία λειτουργούν παρακινητικά, καθώς έτσι επιβραβεύεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα των προϊόντων (εφόσον υπάρχει η παραγωγή αυτών), η παρουσία, η βελτίωση και η συμπεριφορά.
- Θέσπιση Στόχων: Η συγκεκριμένη τεχνική παρακίνησης κάνει τους εργαζόμενους πιο αποδοτικούς και πρόθυμους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου που θέτει η επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον βαθμού δυσκολίας του.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μία λειτουργία της Δ.Α.Δ, η οποία θα πρέπει να γίνεται ασταμάτητα μέσω της καθημερινής ακρόασης και παρατήρησης των υπαλλήλων.

### 1.2.7. Εργασιακές Σχέσεις

Με τον όρο “εργασιακές σχέσεις”, σύμφωνα με την Π. Χατζηπαντελή (1999), ορίζονται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός τόσο των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Σύμφωνα με την Παπαστεφανάκη (2006), οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ενδυναμώνονται ουσιαστικά και αποτελεσματικά μέσα από πολιτικές διαχείρισης που χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία όπως είναι:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Προσέλκυση (Recruitment)
- Επιλογή (Selection)
- Αξιολόγηση (Performance Appraisal)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)

Για την εξασφάλιση καλών εργασιακών σχέσεων θα πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζομένους, αντιμετωπίζοντάς τους όλους ισάξια, με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Η δυνατότητα έκφρασης παραπόνων από τους εργαζομένους, θα συμβάλλει στην ομαλή επίλυση των προβλημάτων, χωρίς να δυσχεραίνει τις εργασιακές σχέσεις.

Συμπληρωματικά, πολλές επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας, που δίνει στους εργαζομένους πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και μία ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τα αισθήματά τους. Όταν οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τις πολιτικές απασχόλησης και οι εργαζόμενοι τα δικαιώματά τους, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παρεξηγήσεων και μείωση της παραγωγικότητας (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Επομένως, σύμφωνα με τις παραπάνω λειτουργίες μια επιχείρηση θα έχει επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό για τις λειτουργίες της και θα το έχει



εκπαιδεύσει/ εφοδιάσει κατάλληλα με σκοπό την καλύτερη δυνατή απόδοσή του. Στην πορεία η επιχείρηση, βάσει του συστήματος αξιολόγησής της, θα φροντίζει για την ανταμοιβή και όπου χρειάζεται αποζημίωση των υπαλλήλων της. Έτσι θα παρέχει κίνητρα και θα καλύπτει τις απαιτήσεις του προσωπικού, ενισχύοντας την συνεργασία τους με αποδοτικά αποτελέσματα.

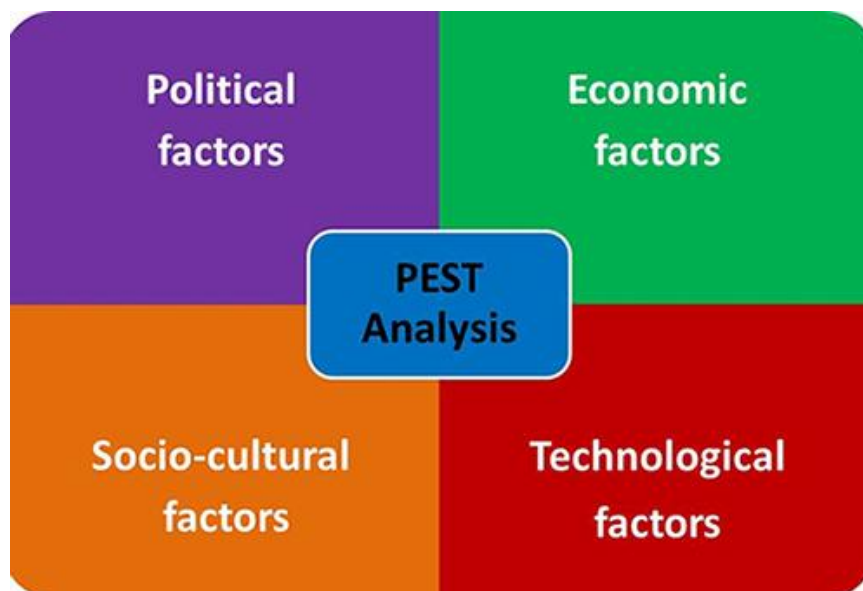
### **1.3. Η Επίδραση Του Περιβάλλοντος Στις Λειτουργίες της Δ.Α.Δ. ( Ανάλυση PEST)**

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τις οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές δυνάμεις της χώρας που ανήκει, αλλά και από τις παγκόσμιες εξελίξεις.

Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα προς το εξωτερικό περιβάλλον εφόσον χρειάζονται εισροές από αυτόν για να τις μετατρέψουν σε εκροές γι' αυτόν. Για παράδειγμα, η κοινωνία έχει ανάγκη από υπηρεσίες των επιχειρήσεων και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις για την παραγωγή των υπηρεσιών έχουν ανάγκη εισροές από την κοινωνία, όπως ανθρώπους και υλικά.

Εύλογα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος είναι αλληλοεξαρτώμενη (Τερζίδης, Τζωρτζάκης , 2004).

Στην συνέχεια αναλύονται ξεχωριστά οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ.



#### **1.3.1. Πολιτικοί παράγοντες**

Η οικονομική πολιτική ενός κράτους διαμορφώνει το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση.

Ανάλογα με την εκάστοτε οικονομική κατάσταση του κράτους λειτουργεί η αγορά εργασίας. Κάθε κράτος επιλεγεί τους αρμόδιους φορείς για τις δημόσιες υπηρεσίες, λειτουργώντας ως εργοδότης, προσλαμβάνοντας ή απολύοντας προσωπικό, όποτε το θεωρεί αναγκαίο. Τέλος, οι πολιτικοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το Ανθρώπινο Δυναμικό κάθε επιχείρησης, καθώς αυτό αποφασίζει για τα νομικά ζητήματα που τους αφορούν. Ορισμένα παραδείγματα είναι η ασφάλειά τους, τα δικαιώματα, οι αμοιβές, η συνταξιοδότηση κ.α.

### **1.3.2. Οικονομικοί παράγοντες**

Τα τελευταία χρόνια ο τρόπος λειτουργίας και οι δομές των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει ριζικά, επηρεαζόμενοι από τις οικονομικές αλλαγές παγκοσμίως. Κάποτε η ΗΠΑ κατείχε την κυριαρχία στον τομέα των επιχειρήσεων. Στην πορεία όμως αντιμετώπισε ανταγωνισμό από άλλες χώρες της Ανατολικής Ασίας και της Ιαπωνίας. Κυρίαρχη θέση στις αλλαγές αυτές είχε η Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με τον Bland T. και τον Stalcup S. (Bland T. And Stalcup S. ,1999), η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε σειρά μέτρων για την άρση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων, υπηρεσιών και ανθρώπων. Η ύφεση της οικονομικής κρίσης έχει επιφέρει ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές στο ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν), το οποίο συρρικνώνεται με αποτέλεσμα την μείωση των διαθέσιμων πόρων. Ως εκ τούτου, έχουμε ανεξέλεγκτη αύξηση της ανεργίας, μείωση των πληθωριστικών τάσεων και των τραπεζικών επιτοκίων. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο και τελικά η Δ.Α.Δ. επηρεάζεται αρνητικά. Το έργο της γίνεται δυσκολότερο, καθώς υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας από νέους με πολλά προσόντα (δύσκολη η επιλογή τους), δυσχέρεια στην εκπαίδευση του προσωπικού (έλλειψη πόρων) και έλλειψη κινήτρων των εργαζομένων για μισθολογική άνοδο και εξέλιξη της καριέρας τους.

### **1.3.3. Κοινωνικοί παράγοντες**

Παρατηρώντας κανείς από κοινωνικής πλευράς το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό που συμμετέχει στην εκάστοτε επιχείρηση, αντιλαμβάνεται εύλογα ότι υπάρχει ποικιλομορφία ως προς τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που το συντελούν. Αναλυτικότερα, υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο, την ηλικία, τις απόψεις και τις αξίες σχετικά με την δουλειά, καθώς και την αφοσίωση και την διάθεση για εξέλιξη. Επιπλέον, ο πολιτισμός κάθε τόπου διαμορφώνει ρόλους, αξίες, παραδόσεις, δραστηριότητες, τρόπους ζωής, κουλτούρες και υποκουλτούρες. Είναι λογικό λοιπόν, λόγω της μεγάλης ποικιλομορφίας των κοινωνικών παραγόντων η διοίκηση ανθρώπινου

δυναμικού να λαμβάνει υπόψη της τα χαρακτηριστικά αυτά και να εφαρμόζει κατάλληλες στρατηγικές και πρακτικές.

#### **1.3.4. Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Τα τελευταία χρόνια, οι εξελίξεις που σχετίζονται με την τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα , δημιουργήθηκαν οι υποδομές για το παγκόσμιο εμπόριο που ελεύθερα πλέον αλληλεπιδρά. Φυσικό ακόλουθο είναι η επιρροή στο εσωτερικό των επιχειρήσεων για τους εργαζομένους, που τους δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης και αναδιαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών τους λόγω της τεχνολογικής καινοτομίας. Ως αντίθετο αυτών των αλλαγών, την εμφάνισή τους έκαναν ορισμένα εργατικά συνδικάτα ενάντια στους νέους τεχνολογικούς παράγοντες.

## Κεφάλαιο 2 : Οικονομική Κρίση

### 2.1. Εισαγωγή στην Οικονομική Κρίση

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μία οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας , όπως η απασχόληση , το εθνικό προϊόν , οι τιμές , οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις , οι οποίες , όταν αυξομειώνονται , συμπαρασύρουν μαζί τους και τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη. (Πηγή : [www.alfavita.gr/artra/art12\\_7\\_9\\_0703.php](http://www.alfavita.gr/artra/art12_7_9_0703.php) )

Υπάρχουν δύο επιμέρους φάσεις οικονομικών διακυμάνσεων . Η μία είναι η άνοδος και η άλλη η κάθοδος. Η οικονομική κρίση αποτελεί τη φάση της καθόδου, δηλαδή την περίοδο κάμψης και στη συνέχεια τη περίοδο ύφεσης του οικονομικού κύκλου. Κατά την κάθοδο παρατηρείται μείωση σε όλα τα οικονομικά μεγέθη, όπως επίσης της ανεργίας και των αποθεμάτων. Κατά την κάμψη, η μείωση γίνεται με γρηγορότερους ρυθμούς, ενώ κατά την περίοδο της ύφεσης η ταχύτητα μείωσης γίνεται με πιο αργό ρυθμό( Πηγή : [www.alfavita.gr/artra/art13\\_7\\_9\\_0703.php](http://www.alfavita.gr/artra/art13_7_9_0703.php)).

Η κρίση αποτελεί ένα απειλητικό γεγονός , γενικότερα για την παγκόσμια οικονομία, αλλά και ειδικότερα για τον ίδιο τον άνθρωπο. Είναι η αιτία για τα συμπτώματα άγχους και κατάθλιψης που μπορεί να οδηγήσει ένα υγιή άτομο έως και στην ψυχολογική κατάρρευση. Βασικότερα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω της οικονομικής κρίσης είναι η έλλειψη θέσεων εργασίας, μείωση μισθών και συντάξεων και μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η σκέψη “δεν υπάρχει μέλλον στην χώρα μου “ , ή “θα χάσω τη δουλειά μου ” αποτρέπει τον εργαζόμενο από το να εργαστεί περισσότερο και αυτό σε συνδυασμό με τη μείωση των οικονομικών απολαβών αποτελεί τον κύριο λόγο πτώχευσης αμέτρητων επιχειρήσεων.

Βασικό στοιχείο της οικονομικής κρίσης που αποτελεί και αναμφισβήτητο γεγονός είναι η επιρροή της σε όλες τις πτυχές της διεθνούς οικονομίας. Οι κίνδυνοι που προκύπτουν εξαιτίας της, επιδρούν πρωταρχικά στις μονάδες παραγωγής. Δίχως να είναι γνωστά τα αίτια που της επιτρέπουν να επηρεάζει το μέλλον αρκετών οικονομικών κρατών, πολλοί προσπαθούν να απαντήσουν το ερώτημα : αν η οικονομική κρίση είναι αποτέλεσμα της κακής μας ψυχολογίας ή του γεγονότος ότι για πολλούς ανθρώπους οι βασικές ανάγκες επιβίωσης βασίζονται στο αν θα καταφέρουν να αποκτήσουν τα απαραίτητα γι’ αυτούς χρήματα. Γενικότερα, το κυριότερο πρόβλημα είναι η έλλειψη της ρευστότητας και ταυτόχρονα η αδυναμία ανεύρεσης μιας λύσης.

## 2.2. Εξέλιξη και Κλιμάκωση της Οικονομικής Κρίσης

Παγκόσμια από το 1720 έως και σήμερα έχουν εμφανιστεί 34 περίοδοι οικονομικής ύφεσης , με κυριότερες τις περιόδους 1873-1879 και 1929-1933, οι επονομαζόμενες και ως «μεγάλες κρίσεις» (great depressions). Πηγή : [en.wikipedia.org/wiki/Great\\_Depression](http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Depression) )

Κοινό τους στοιχείο είναι ότι σημείο εκκίνησης τους ήταν η Αμερική και επίσης ότι τα προβλήματα που προέκυψαν επηρέασαν την οικονομία παγκόσμια. Το 1929 η κρίση που προέκυψε οφειλόταν κυρίως στην έλλειψη ρευστότητας των αγορών , την πτώση των χρηματιστηρίων και εμφανίστηκε αρχικά στον κλάδο των κατασκευών.

Λόγω της κρίσης ο αμερικανικός δείκτης Dow Jones εμφάνισε σε 2 μήνες πτώση περίπου 50% . Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έκλεισαν, υπήρξε ουσιαστική αύξηση της ανεργίας φτάνοντας στο 25% και το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 30%. Πολλά θύματα της οικονομικής κρίσης εμφανίστηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής , έχοντας ως σημείο αναφοράς τον κλάδο των κατασκευών. Σταδιακά παρατηρούταν μείωση στην κατασκευαστική δραστηριότητα, πολλοί εργαζόμενοι έχαναν τις δουλειές τους, παρατηρήθηκε μείωση μεγέθους των τεχνικών εταιρειών και τελικά η ήδη υπάρχουσα έλλειψη ρευστότητας οδήγησε στα μακροοικονομικά προβλήματα των ΗΠΑ . Επίσης, το γεγονός ότι οι ΗΠΑ παράγουν σχεδόν το ¼ του παγκόσμιου προϊόντος αφού το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ) τους το 2007 ανήλθε σε 13,8 τρις δολάρια , έναντι 54,6 τρις του διεθνούς προϊόντος και ότι πολλές αμερικάνικες πολυεθνικές δραστηριοποιούνται εκτός συνόρων (κυρίως Κίνα και Ινδία ) , δείχνει ότι οι ΗΠΑ συμβάλλουν σχεδόν στο 35% της ετήσιας διεθνούς παραγωγής κάνοντας έτσι τα μακροοικονομικά προβλήματά τους, προβλήματα και του υπόλοιπου κόσμου. Η οικονομική δραστηριότητα δεν ακολουθεί γραμμική , ανοδική ή καθοδική πορεία. Αντίθετα, ακολουθεί κυκλική πορεία με ορισμένες φάσεις του οικονομικού κύκλου να είναι ανοδικές και άλλες καθοδικές.

(Πηγή:[onned.gr/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=18&Itemid=66](http://onned.gr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=18&Itemid=66))

Στις πιο ανεπτυγμένες οικονομίες η κρίση εμφανίστηκε στις αρχές της νέας χιλιετίας δίχως όμως παρόλα αυτά να επηρεάσουν τις αναδυόμενες οικονομίες (Κίνα, Ινδία, Βραζιλία, Ρωσία, Νότιος Αφρική και άλλες μικρότερες οικονομίες ) οι οποίες συνέχισαν να αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς , έχοντας όμως υπερβολικά χαμηλά αρχικά επίπεδα. Στις αρχές του 1990 και πιο συγκεκριμένα το 1997 στην Νοτιοανατολική Ασία παρατηρήθηκε η τελευταία γενικευμένη κρίση. Στη χρονική περίοδο 2002-2007 παρατηρήθηκε υπερβολική αύξηση στους ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης του ΑΕΠ (Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος ) που αναμενόμενο ήταν κάποια στιγμή να πρέπει να μειώσουν ταχύτητα ώστε να ισχύει η παραπάνω λογική που βασίζονται όλοι οι οικονομικοί κύκλοι (κυκλική πορεία με ορισμένες φάσεις του οικονομικού κύκλου να είναι ανοδικές και άλλες καθοδικές). Εξαιτίας της οικονομικής γνώσης που έχει αποκτηθεί η μείωση της ταχύτητας είναι δυνατόν να προσδιοριστεί , δίχως όμως να μπορεί να καθοριστεί η ακριβής

χρονική στιγμή που ο κύκλος (από το ανώτατο σημείο) ξεκινάει να έχει καθοδική πορεία. Διεθνείς οικονομικοί οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) , προσπαθούν μέσω πιθανών προβλέψεων να προειδοποιήσουν για τους κινδύνους που πρόκειται να προκύψουν. Στοιχεία για την ύπαρξη μιας τέτοιας κρίσης είχαν ήδη εμφανιστεί και παλαιότερα. Βασικά τα πρώτα συμπτώματα της κρίσης εμφανίστηκαν στις αρχές του 2006 . Εκείνη τη περίοδο η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας που αποτελούσε το 20% του αμερικάνικου ΑΕΠ οδήγησε πολλές εμπορικές και επενδυτικές τράπεζες στη χορήγηση δανείων χαμηλής φερεγγυότητας και θέλοντας να καλύψουν τον κίνδυνο τους εξέδιδαν δομημένα ομόλογα με εγγύηση τα δάνεια αυτά, γνωστά πλέον και ως “τοξικά ομόλογα”.

(Πηγή : [el.wikipedia.org/wiki/Ομόλογα\\_Υψηλού\\_Κινδύνου](http://el.wikipedia.org/wiki/Ομόλογα_Υψηλού_Κινδύνου))

Ομολογίες υψηλού κινδύνου γνωστές και ως junk bonds (ομολογίες σκουπίδια) με βασικό τους χαρακτηριστικό ότι η αξία των junk bonds επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα ομόλογα υψηλότερου επενδυτικού βαθμού από την πιθανότητα αθέτησης των υποχρεώσεων. Για παράδειγμα , μια υποχώρηση των επιτοκίων , τείνει να αυξήσει την αξία των ομολογίων κατηγορίας υψηλής επενδυτικής ποιότητας. Ωστόσο, η ύφεση τείνει να αυξήσει την πιθανότητα αθέτησης των υποχρεώσεων για τα junk bonds . Τελικά τα δάνεια εμφάνισαν μεγάλες ληξιπρόθεσμες οφειλές και δεν μπορούσαν να αποπληρωθούν, τα στεγαστικά δάνεια περιορίστηκαν, ο κατασκευαστικός τομέας έχασε την ουσιαστική δύναμή του και σταδιακά συρρικνώθηκε, τα δομημένα ομόλογα έχασαν την αξία τους , οι μετοχές των τραπεζών και των κατασκευαστικών εταιρειών έπεσαν και έκαναν την εμφάνισή τους έντονα κερδοσκοπικά παιχνίδια. Παρόλα αυτά, τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία, όλες οι προειδοποιήσεις των διεθνών οικονομικών οργανισμών δεν εισακούστηκαν και σε πολλές περιπτώσεις είτε αγνοήθηκαν, είτε παραβλέπονταν από τις επιχειρήσεις και τα κράτη. Τα αποτελέσματα αυτής της στάσης έγιναν πιο εμφανή την περίοδο 2005-2007 διότι η άποψη που επικρατούσε στους πλέον έγκριτους οικονομικούς κύκλους ήταν αυτή της αποσύνδεσης (decoupling) των αναδυόμενων οικονομιών από τις εξελίξεις στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη , στην Ιαπωνία και σε άλλες μεγάλες ανεπτυγμένες οικονομίες. Επίσης, υπήρχε και η εντύπωση ότι η μείωση της ταχύτητας θα αντισταθμίζονταν από τις επιδόσεις των αναδυόμενων οικονομιών και κυρίως της Κίνας μετατοπίζοντας σταδιακά το κέντρο της οικονομικής δραστηριότητας. Εν κατακλείδι, όλες οι παραπάνω προβλέψεις προσπερνιόνταν από την υποψία ότι η μείωση της ταχύτητας στους οικονομικούς κύκλους θα μπορούσε να ελεγχθεί διότι βασικό της χαρακτηριστικό θα ήταν ότι θα ήταν τοπική και περιφερειακή. (Πηγή : [en.wikipedia.org/wiki/Decoupling](http://en.wikipedia.org/wiki/Decoupling) )

Όσο αφορά στην Ελλάδα, αναμφίβολα η κρίση αυτή την έχει επηρεάσει και επιβαρύνει άμεσα, αναδεικνύοντας παράλληλα τις βραχυχρόνιες επιπτώσεις των αδυναμιών της. Αν και η οικονομική της κατάσταση έχει αλλάξει από το 2004 έως και σήμερα, προβλήματα όπως το αυξημένο έλλειμμα και το χρέος των ελληνικών δημοσιονομικών , το ΑΕΠ το οποίο σταδιακά παρουσιάζει μείωση και η έλλειψη ρευστού στα ταμεία της συνεχίζουν να υπάρχουν. Η κρίση επηρεάζει την ανεργία, αυξάνοντας την και εμποδίζοντας το κράτος να

δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας, εντείνοντας έτσι την ανησυχία για το φαινόμενο. Η Ελλάδα αποτελεί μια αγορά , όπου η κρίση κάνει δραματικά την εμφάνισή της. Σύμφωνα με τον Τειρεσία, καθημερινά αυξάνεται ο αριθμός ακάλυπτων επιταγών και απλήρωτων συναλλαγματικών, οι οποίες ξεπερνούν τα δυο δισεκατομμύρια ευρώ από την αρχή του χρόνου. Οι μεταχρονολογημένες επιταγές που κάνουν την ελληνική αγορά να δουλεύει, λειτουργούν σαν αντίστροφη πυραμίδα μέσα σε μια περίοδο ύφεσης, με αποτέλεσμα να μην απειλείται μόνο εκείνος που τις εκδίδει, αλλά και οι υγιείς επιχειρήσεις οι οποίες ανυποψίαστες αποκτούν τέτοιου είδους επιταγές – συναλλαγματικές. Το βασικότερο όμως ερώτημα της εποχής μας είναι το πότε επιτέλους θα τελειώσει η οικονομική κρίση και η παγκόσμια οικονομία θα ξεφύγει από την ύφεση. Σύμφωνα με προβλέψεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, διαπιστώνει ότι μεγαλύτερο πρόβλημα λόγω κρίσης παρουσιάζουν χώρες που έχουν μεγάλο χρέος ή σημαντικά ελλείμματα με αποτέλεσμα να στερούνται δυνατότητας εφαρμογής επεκτατικής δημοσιονομικής πολιτικής με την υιοθέτηση φορολογικών ελαφρύνσεων, την ενίσχυση της αγοραστικής δύναμης και τελικά την τόνωση της ρευστότητας. Τέτοιες οικονομίες (σε Ευρώπη και Αμερική ) θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της ύφεσης, σημειώνοντας αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, αύξηση της ανεργίας και επίσης μείωση των διεθνών τους συναλλαγών. Βασικό στοιχείο για τη μελέτη και κατανόηση της κρίσης, καθώς και για τον εντοπισμό της φάσης στην οποία βρίσκεται μια χώρα είναι το ότι σήμερα γίνεται συνεχώς (μηνιαία ή καθημερινά) καταμέτρηση του ΑΕΠ, της ιδιωτικής κατανάλωσης , των επιτοκίων, της συναλλαγματικής ισοτιμίας και πολλών άλλων στοιχείων. Αυτές οι καταμετρήσεις αποτελούν τους μηχανισμούς αντιμετώπισης κρίσεων. Η επιστήμη της οικονομετρίας δίνει τη δυνατότητα να γίνει ορθολογική ανάλυση της οικονομικής πολιτικής και να επέλθουν μέτρα φυγής από την οικονομική κρίση. Σήμερα , αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η κρίση του 1929 οφειλόταν κυρίως στην έλλειψη διεθνούς συντονισμού , αδυναμία πρόβλεψης της κρίσης και αδυναμία υπολογισμού των δεικτών που την επηρεάζουν. Παρόλη όμως τη γνώση , δεν είναι δυνατόν ούτε και σήμερα να προβλεφθεί ούτε το βάθος, αλλά ούτε και η έξοδος από την κρίση. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος παρουσιάζεται η ανάγκη για μείωση των παρεμβατικών επιτοκίων, η εφαρμογή επεκτατικών μέτρων δημοσιονομικής πολιτικής από τις κυβερνήσεις και κυρίως διαφαίνεται η απαίτηση για συνεργασία μεταξύ των κρατών , όχι μονάχα σε επίπεδο ευρωπαϊκής ένωσης, αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο, με ανάληψη πρωτοβουλιών από τις περισσότερο αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Κίνα και η Ινδία (Πηγή : [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97\\_%CE%B2%CE%B1%CE%B8%CE%B9%CE%AC\\_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CF%80%CE%BF%CF%85\\_%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9\\_%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1\\_%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B1%CE%AF%CE%B1\\_5-%CE%B5%CF%84%CE%AF%CE%B1](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CE%B2%CE%B1%CE%B8%CE%B9%CE%AC_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%80%CE%BF%CF%85_%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B1%CE%AF%CE%B1_5-%CE%B5%CF%84%CE%AF%CE%B1) ).

Συμπέρασμα είναι ότι η οικονομική κρίση, όπως και οποιαδήποτε άλλη μορφή κρίσης, μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο , μία ομάδα ή ακόμα και μία ολόκληρη κοινωνία σε μια σταθερή και επικίνδυνη κατάσταση από την οποία θα χρειαστεί πολύς χρόνος και αβάσταχτα μέτρα ώστε να ξεπεραστεί, διότι κύριο χαρακτηριστικό της είναι η ξαφνική εμφάνισή της.

### **2.3. Προβλήματα Που Προκύπτουν Από Την Κρίση Στην Σύγχρονη Εποχή**

Ουσιαστικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της και η εξασφάλιση τους για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα γίνεται. Παρόλα αυτά, σε περιόδους οικονομικής κρίσης όλες οι επιχειρήσεις ξεχνούν τον χρυσό τους κανόνα και προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδά τους με κύριο στόχο τουλάχιστον τη σταθεροποίηση των κερδών τους και την προσπάθεια διαφύλαξης τους ώστε αυτά να μην μειωθούν. Όπως αναφέρεται και πιο πάνω, κατά την οικονομική κρίση, η οικονομική δραστηριότητα μειώνεται αισθητά, οι επενδύσεις όπως και όλα τα άλλα μακροοικονομικά μεγέθη σταδιακά μειώνονται, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να βρίσκονται ακόμα σε συνεχή ανταγωνισμό. Κατά την περίοδο της κάμψης παρατηρούνται συχνά φαινόμενα, όπως υπερπροσφορά προϊόντων, η οποία επειδή δεν μπορεί να απορροφηθεί οδηγεί στη μείωση των επενδύσεων, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση της ανεργίας, στη μείωση των μισθών και τέλος στη μείωση της συνολικής ζήτησης. Δίχως ζήτηση δεν μπορεί να υπάρξει ροή χρήματος μέσα στην αγορά. Αυτά τα προβλήματα σε συνδυασμό με την αναμενόμενη περιοριστική πολιτική (η αύξηση του επιτοκίου, η αύξηση των φόρων) που θα ακολουθήσει το κράτος θέλοντας να «καταπολεμήσει» την υπάρχουσα κρίση οδηγούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην πτώχευση και τις μεγαλύτερες στη λήψη μέτρων προστασίας τους (μαζικές απολύσεις, μειώσεις μισθών κτλ.) Για πολλές επιχειρήσεις βασική πηγή εξόδων είναι η απόκτηση πληροφοριών για την αγορά και τους αντιπάλους τους .Ωστόσο, σε περιόδους κρίσης όπου τα οικονομικά τους δεν τους προσφέρουν τη δυνατότητα εξασφάλισης κάποιου χρηματικού ποσού για αυτές τις δραστηριότητες προτιμούν να χρησιμοποιούν πληροφορίες που είναι διαθέσιμες σε όλους δίχως τη καταβολή κάποιου ποσού, διακινδυνεύοντας έτσι την αξιοπιστία τους. Η νοοτροπία του ανθρώπου είναι ότι «όταν τα οικονομικά μας δεν πάνε καλά έχουμε τη τάση να κόβουμε από παντού». Τα πρώτα συνήθως θύματα αυτής της στάσης είναι το μάρκετινγκ και η διαφήμιση.

Επίσης, άλλα προβλήματα που προκύπτουν λόγω της φάσης του οικονομικού κύκλου (κάμψη) είναι το γεγονός της απόκλισης μεταξύ συνολικής προσφοράς και συνολικής ζήτησης. Ενώ κατά της διαδικασίας της ανόδου η ζήτηση είναι μεγαλύτερη της προσφοράς , κατά την περίοδο της κάμψης ισχύει το αντίθετο, διότι η ταχύτητα αύξησης της προσφοράς είναι μεγαλύτερη από αυτή της ζήτησης. Γνωρίζοντας ότι πίσω από την προσφορά κρύβονται οι επενδύσεις και πίσω αντίστοιχα από τη ζήτηση τα εισοδήματα και ότι στη σημερινή εποχή μια επιχείρηση χρειάζεται να αναδιοργανώνεται



συνεχώς και να παράγει νέα και καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες πάντα με βάση και αναφορά στην τεχνολογία, γίνεται κατανοητό ότι κατά την κάμψη οι άσκοπες επενδύσεις οδηγούν στη κατανάλωση του εταιρικού κεφαλαίου, δίχως όμως η κίνηση αυτή να προσφέρει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Με λίγα λόγια ενώ είναι απαραίτητη η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών σε μια επιχείρηση για τη βελτίωση της παραγωγής της, η κρίση την καθιστά ανίκανη να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς. Η αγορά γίνεται πεδίο μάχης μόνο για τους ισχυρούς, η επιβίωση γίνεται αδύνατη και οι αδύναμοι αναγκάζονται να αποσυρθούν. Με λίγα λόγια η ζήτηση σε περίοδο κάμψης παρατηρείται να μειώνεται σε εσωτερική και διεθνή αγορά.

Οι ακάλυπτες επιταγές που υπάρχουν στην αγορά αυξάνονται συνεχώς, σε τέτοιο επίπεδο όπου η αγορά αδυνατεί να τις καλύψει. Οι ακάλυπτες επιταγές και οι απλήρωτες συναλλαγματικές τους πρώτους μήνες του 2009 έφτασαν τα 2,3 δις έναντι 825 εκατομμυρίων το έτος 2008. Επίσης, παρατηρείται ότι οι νέες εγγραφές στις λίστες του «Τειρεσία» εκείνη την περίοδο είχαν φτάσει τις 314.000. Οι ακάλυπτες επιταγές αποτελούν μια βραδυφλεγής βόμβα για την οικονομία, η οποία μπορεί να απειλήσει κάθε είδους μικρομεσαία επιχείρηση. Η συνεχής αύξηση που παρατηρείται στα «φέσια» οδηγεί πολλές επιχειρήσεις στη πτώχευση και ο κύριος λόγος δεν είναι ο μεγάλος αριθμός των ακάλυπτων σφραγισμένων επιταγών, αλλά το γεγονός ότι πολλές επιταγές αντικαθίστανται από νέες, οι οποίες παίρνουν τη θέση τους διότι οι επιχειρήσεις έχουν την ελπίδα ότι κάποια στιγμή θα έχουν τη δυνατότητα να τις καλύψουν. Ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι το μέγεθος των αντικαθιστάμενων επιταγών εκτιμάται ότι προσεγγίζει και το μέγεθος των καταγεγραμμένων ως οριστικά ακάλυπτων. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι ότι λόγω των αμέτρητων επιταγών που δεν αποπληρώνονται ποτέ, κλονίζεται η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και αγοράς, με ουσιαστικότερο αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση ενός ήδη υπάρχοντος προβλήματος που είναι αυτό του περιορισμού της εσωτερικής ζήτησης. Αυτή η κατάσταση σε συνδυασμό με την αδυναμία των σύγχρονων επιχειρήσεων να εντοπίσουν πελάτες ικανούς να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους συντελεί στη χειροτέρευση μιας ήδη αδύναμης οικονομίας, αλλά και στην καταστροφή αμέτρητων επιχειρήσεων, οι οποίες δυστυχώς δεν έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια ώστε να καλύψουν τέτοιες απώλειες. ( Πηγή : [www.tanea.gr/oikonomia/article/?aid=4536496](http://www.tanea.gr/oikonomia/article/?aid=4536496))

Ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται στις επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι αδυνατούν να εξυπηρετήσουν τα προγράμματά τους. Αυτό προκύπτει λόγω της αδυναμίας τους να εξασφαλίσουν κάποια ικανοποιητική χρηματοδότηση μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Το κράτος αδυνατεί να χρηματοδοτήσει τις νέες, αλλά και τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν εξαντλήσει τα αποθεματικά τους και εξαρτώνται άμεσα από την ενίσχυση του κράτους. Η οικονομική ασφυξία αναγκάζει σχεδόν εννέα στις δέκα επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας με το 89% αυτών να δηλώνουν αδυναμία πρόσβασης σε χρηματοδότηση από τις τράπεζες και το 82% να έχουν δυσκολίες ή σημαντικές καθυστερήσεις στην ένταξή τους σε κοινοτικά και

άλλα προγράμματα χρηματοδότησης. (Πηγή : Δήμητρα Σκούφου, Πέμπτη 19 Αυγούστου 2010, Εφημερίδα Τα νέα )

Το τραπεζικό σύστημα δεν μπορεί να δεχτεί βοήθεια από διεθνείς αγορές χρήματος, καθιστώντας το ανίκανο να ενισχύσει τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον πρόεδρο του ΕΒΕΑ τον Κ. Μίχαλο «Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη δεινή κατάσταση στην οποία βρίσκονται στη συντριπτική πλειονότητά τους οι επιχειρήσεις. Σε αυτό το αρνητικό αποτέλεσμα βέβαια, εκτός της ύφεσης που πλήττει την αγορά, σημαντικό ρόλο παίζει και η αδυναμία των επιχειρήσεων να χρηματοδοτηθούν από τις τράπεζες, αλλά και να επωφεληθούν από τα κοινοτικά προγράμματα». Η γενική ασφυξία λόγω του κόστους της χρηματοδότησης αποτελεί μεγάλο πρόβλημα. Μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων υποφέρει εξαιτίας του περιορισμού των χρηματοδοτήσεων των τρέχουσων συμβάσεων , οι οποίες έχουν περιοριστεί σε έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων και έχουν αναθεωρηθεί προς τα πάνω, χωρίς όμως να υπάρχουν δυνατότητες δανειοδοτήσεων , οι οποίες με τη σειρά τους παραχωρούνται επιλεκτικά. Οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αποπληρώσουν ακόμα και τους εργαζομένους τους. Μείωση της τάξεως του 37% , στα 3,79 δις ευρώ , από τα 6 δις ευρώ το 2008, σημείωσαν το 2009 τα καθαρά κέρδη των εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ για πρώτη φορά σχεδόν οι μισές εταιρείες (123 από τις 279) εμφάνισαν ζημίες.

(Πηγή: [www.inout.gr/showthread.php?t=59783](http://www.inout.gr/showthread.php?t=59783))

Η πτώση επίσης στα καθαρά τους κέρδη, η αύξηση της φορολογίας και το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να σταματήσουν τη καθημερινή τους παραγωγή έχοντας ως στόχο την εξοικονόμηση χρήματος, τις ανάγκασε να προβούν σε δραστικά μέτρα ώστε να καταφέρουν να μειώσουν τις εκροές τους. Το πιο άμεσο και ανέξοδο μέτρο είναι αυτό των άμεσων απολύσεων πολλών από τους εργαζομένους ή η προσπάθεια αντικατάστασής τους με μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η ουσιαστική μείωση της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι αδυνατούν να αποδώσουν στις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Το ήθος τους κλονίζεται και σταματούν να ενδιαφέρονται για το μέλλον της επιχείρησης και εστιάζουν αποκλειστικά στον εαυτό τους. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της, γι' αυτό το λόγο, προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό και ταυτόχρονα να στοχεύει ώστε να δημιουργήσει μια σχέση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένου. Δεδομένου όμως της κατάστασης που επικρατεί η επιχείρηση αδυνατεί να διατηρήσει ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι πάντα σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του εν δυνάμει πελάτη, αντίθετα ο εργαζόμενος νιώθει καθημερινά να απειλείται λόγω της κατάστασης της οικονομίας, το οποίο αντικατοπτρίζεται και στην απόδοσή του. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να κρατάνε ανεβασμένη τη ψυχολογία του εργατικού τους δυναμικού και να το προωθούν να εργαστεί ακόμη πιο σκληρά ακόμα και σε περιόδους κρίσης, πιστεύοντας ότι η κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο με σκληρή δουλειά και προσπάθεια παρά με άσκοπες περικοπές.

Σημαντικό πρόβλημα επίσης που προκύπτει λόγω της έλλειψης ρευστότητας είναι η επιρροή της στις ταμειακές ροές της επιχείρησης και το πλήγμα που

θα προκύψει στις σχέσεις μεταξύ αυτής και των τραπεζών. Οι ταμειακές ροές στη χρηματοοικονομική θεωρία είναι το μέσο με το οποίο η εταιρεία προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αξία της επένδυσης των μετοχών της, άρα σκοπός της είναι η παραγωγή πλεονάσματος στις ταμειακές ροές (free cash flow), οι οποίες αντιστοιχούν σε λειτουργικά κέρδη μετά φόρων μείον την απαιτούμενη επένδυση που έπρεπε να διαθέσει η εταιρεία για κάποιο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε να αποκτήσει κέρδος. Άρα σκοπός της επιχείρησης σε τέτοιες περιόδους δεν είναι μόνο η επίτευξη κέρδους, αλλά και η εξασφάλιση ότι αυτά τα κέρδη θα ξεπερνούν το αρχικό κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε στην επένδυση, δηλαδή με λίγα λόγια τις επενδύσεις στο κεφάλαιο κίνησης, όπως για παράδειγμα αύξηση στην πίστωση που δίνεται στους πελάτες της επιχείρησης ή επενδύσεις σε πάγια στοιχεία ενεργητικού, όπως παραδείγματος χάρη για την αγορά ενός μηχανήματος. Σε περιόδους κρίσης όπου οι πωλήσεις των επιχειρήσεων σημειώνουν μεγάλες πτώσεις, αυτές προσπαθούν να προσελκύσουν πελάτες με διάφορα κίνητρα όπως εκπτώσεις και ευκολίες πληρωμής. Αγνοούν το γεγονός ότι τα ποσά που πιστώνουν στους πελάτες τους λειτουργούν και σαν μια μορφή χρηματοδότησης για εκείνους και καταλήγουν πολλές φορές να αναλαμβάνουν το ρόλο των τραπεζών, υποβαθμίζοντας έτσι τις ταμειακές τους ροές, τόσο σε απόλυτο μέγεθος, όσο και στα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά μιας και οι παραγωγικές επενδύσεις μειώνονται. Άρα οι πιστώσεις που προσφέρονται δίνονται από τα χρήματα που έχουν επενδύσει οι επενδυτές, μετατρέποντας τους σε τελικούς αποδέκτες του ρίσκου που απορρέει από αυτές, κάνοντας έτσι το κόστος κεφαλαίου να αυξάνεται με κάθε αύξηση του ρίσκου στους επισφαλείς πελάτες, εξηγώντας έτσι και το λόγο που οι τράπεζες προτιμούν να μην προσφέρουν κεφάλαιο κίνησης σε αυτές τις επιχειρήσεις, θέλοντας έτσι να μην εκθέσουν τον εαυτό τους σε υψηλό ρίσκο δανειζοντας μία επιχείρηση, η οποία με τη σειρά της δανείζει τους διάφορους πελάτες της οι οποίοι είναι άγνωστο αν θα μπορέσουν να την αποπληρώσουν άμεσα. Ο άμεσος κίνδυνος δηλαδή είναι ότι οι επιχειρήσεις μεν δεσμεύουν τις ταμειακές τους ροές προσφέροντας τις σε πελάτες οι οποίοι δεν είναι γνωστό αν θα είναι σε θέση να τις επιστρέψουν, αλλά ταυτόχρονα και ότι με αυτή την κίνηση καταστρέφεται η συνολική τους εικόνα απέναντι στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα οποία προτιμούν να μην τις πιστώνουν έχοντας κατά νου ότι πιθανότατα θα ριψοκινδυνεύσουν τα χρήματα που θα πιστώνανε, αφήνοντας τις δίχως τη δυνατότητα δανεισμού (Παχούμη 2014).

Συμπερασματικά, οι απολύσεις και οι μαζικές άδειες συνθέτουν το σκηνικό που επικρατεί στην ελληνική οικονομία σήμερα και ότι οι επιχειρήσεις βιώνουν μία πρωτόγνωρη αβεβαιότητα λόγω της έλλειψης ζήτησης, ρευστότητας και εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη αρχίζει λόγω των αμέτρητων ακάλυπτων επιταγών και της ασυνέπειας των πελατών να κλονίζεται, με αποτέλεσμα να μην τηρούνται οι όροι των συναλλαγών και το κλίμα επιδεινώνεται από την ήδη υπάρχουσα απαισιοδοξία που επικρατεί από τη μεριά των επιχειρήσεων, οι οποίες σιγά σιγά υποχωρούν στην πίεση που τους ασκείται λόγω της κρίσης, η οποία πιστεύουν ότι μπορεί να φτάσει σε χειρότερα επίπεδα, μέσα στο 2016. Το μόνο θετικό στοιχείο είναι η στάση των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθούν να περάσουν την κρίση

δίχως να μειώσουν τις θέσει εργασίας τους και ταυτόχρονα προσπαθούν να προτείνουν καινοτόμες λύσεις παρόλο που ήδη οι αντοχές τους δοκιμάζονται σε επικίνδυνα επίπεδα.

## 2.4. Πηγές Προβλημάτων Που Απορρέουν Από Την Κρίση

Παραπάνω αναφέρθηκαν κάποια από τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τώρα θα ερευνήσουμε ποιες είναι οι πηγές αυτών των προβλημάτων.

Βασική πηγή προβλημάτων είναι η ανικανότητα επιχειρήσεων για επένδυση λόγω της υποψίας ότι σε τέτοιες περιόδους καμία επένδυση δεν μπορεί να τους προσφέρει κάποια θετική αλλαγή στο μερίδιο της αγοράς τους. Αυτό το κύμα απαισιοδοξίας κάνει τις περισσότερες επιχειρήσεις να εστιάζουν περισσότερο στη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατειακής τους βάσης και να αγνοούν την ιδέα προσέλκυσης νέων πελατών.

Επίσης, πολλά στελέχη επιχειρήσεων πιστεύουν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας από τον οποίο θα εξαρτηθούν κατά κύριο λόγο οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην πορεία της επιχείρησής τους, είναι οι αποφάσεις που θα ληφθούν, οι κινήσεις που θα γίνουν από την ίδια την επιχείρηση που εργάζονται και το πώς θα εξασφαλίσουν τις ιδανικότερες συνθήκες για το ανθρώπινο δυναμικό τους. (Πηγή ; [www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=3156](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3156))

Σε περιόδους κρίσης το κράτος πρέπει να ενισχύσει την επιχείρηση και στόχος του είναι μέσω των κατάλληλων κινήσεων να καταφέρει να χειριστεί την κρίση. Παρόλα αυτά, σήμερα το κράτος δεν λειτουργεί σαν αρωγός της επιχείρησης, σε αντίθεση στέκεται απέναντι της άπραγο. Οι χρηματοδοτήσεις που παρέχοντας στις επιχειρήσεις λιγοστεύουν και τα φορολογικά μέτρα αυξάνονται δίχως όμως να εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχουν. Η επιχείρηση δεν αποτελεί μόνο την οικονομική δύναμη ενός φορέα, αλλά κατά βάση είναι ένα σύμπλεγμα ανθρώπων, εργασίας και κεφαλαίου, το οποίο την οδηγεί στην ανάπτυξη και στην ευημερία. Κυρίως όμως τη δομή και την λειτουργία της επιχείρησης τη διέπουν πλαίσια και νομικοί κανόνες. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πράξεις κάθε επιχείρησης απεικονίζονται στην οικονομία του κράτους που λειτουργεί. Η φορολογία δεν δημιουργήθηκε για να λειτουργήσει σαν εμπόδιο της επιχείρησης, αλλά σαν ανάγκη παρακολούθησης της επιχείρησης από φορολογική πλευρά, εννοώντας την παρακολούθηση αυτής τόσο από την πλευρά δράσης της, όσο και με βάση τις υποχρεώσεις της απέναντι στο κράτος. Ακόμα και σε καταστάσεις κρίσης το κράτος μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Τέλος, η ίδια η επιχείρηση αποτελεί μια από τις σοβαρότερες πηγές προβλημάτων. Κύριο αίτιο είναι η ύπαρξη του ανταγωνισμού. Οι λανθασμένες κινήσεις αυτοκτονίας των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης τις φέρνουν αντιμέτωπες με την ίδια την αγορά (Πουρνάρα 2012).

## 2.5. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

Σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον που διανύουμε , το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι αντιμέτωπο με συνεχείς προκλήσεις και έντονη αβεβαιότητα. Οι ελληνικές Τράπεζες έχουν όχι μόνο να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής τους ικανότητας, τον συνεχιζόμενο αποκλεισμό τους από τις διεθνείς αγορές άντλησης κεφαλαίων και τον περιορισμό της ρευστότητάς τους, αλλά και να αποδείξουν την αξιοπιστία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, προβάλλοντας παράλληλα και ένα πρόσωπο κοινωνικής ευθύνης.

Η κατάρρευση της Lehman Brothers επηρέασε την εμπιστοσύνη των καταθετών και ανάγκασε τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις να πάρουν μέτρα για την προστασία της ρευστότητας των τραπεζών. Τον Οκτώβρη του 2008, οι ευρωπαϊκές χώρες αποφάσισαν από κοινού να παρέχουν υποστήριξη στον τραπεζικό κλάδο:

1. Εναρμονίζοντας τις προβλέψεις για ασφαλιστικές καταθέσεις
2. Εκδίδοντας κυβερνητικές εγγυήσεις για τα ομόλογα χρέους των τραπεζών
3. Κάνοντας οικονομικούς πόρους διαθέσιμους για ανακεφαλαιοποίηση τραπεζών.

Σε συντονισμό με τις αποφάσεις του Οκτώβρη του 2008, το ελληνικό κοινοβούλιο έθεσε σε εφαρμογή τον νόμο 3723/2008 περί ενίσχυσης της ρευστότητας της οικονομίας ως απάντηση στον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης, ο οποίος περιλαμβάνει ένα διασωστικό πρόγραμμα των τραπεζών.

Μία ακόμα σημαντική πρωτοβουλία αποτέλεσε η δημιουργία του ελληνικού ταμείου χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, με τον νόμο 3864/2010 με σκοπό την παροχή κεφαλαίου σε ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα οποία δεν πληρούσαν τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις (Pasiouras, 2012).

Όπως παρουσιάζει και η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι οι ακόλουθες:

- Μέσω της διαδικασίας των ανακεφαλαιοποιήσεων, να επανέλθει η εμπιστοσύνη καταθετών και επενδυτών.
- Να συνεχιστεί η συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων.
- Να περιορίσει την μη ομαλή εξυπηρέτηση των δανείων (μείωση επισφαλειών) και τέλος
- Να συνδράμει τη στήριξη της Ελληνικής οικονομίας.

(Πηγή:[www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2008s.pdf](http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2008s.pdf))

Σύμφωνα με έρευνες, οι ρυθμιστικές εξελίξεις , ο ανταγωνισμός και η τεχνολογία, πιστεύεται ότι είναι οι τρεις πιο σημαντικές δυνάμεις που

επηρεάζουν τη δομή των ελληνικών χρηματοπιστωτικών αγορών ( Petridou & Glaveli, 2003).

Συνεπώς, δεδομένων των συνθηκών , οι Ελληνικές τράπεζες δίνουν έμφαση σε τομείς όπως η ανάπτυξη και εξειδίκευση των εργαζομένων , η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, η συνεχής καινοτομία των χρηματοοικονομικών προϊόντων και η προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις.

Μέσα στο κλίμα της επαγγελματικής ανασφάλειας και αβεβαιότητας που επικρατεί στον τραπεζικό τομέα , με τα προγράμματα αποχώρησης προσωπικού που έχουν πραγματοποιήσει οι τράπεζες στην πλειοψηφία τους, οι τράπεζες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα ασφάλειας και σιγουριάς, ώστε οι τραπεζικοί υπάλληλοι όχι απλά να μπορούν να εργαστούν, αλλά και να πετύχουν τους επιθετικούς στόχους που έχουν τεθεί από τις διοικήσεις των Τραπεζών.

Σύμφωνα με τον Γ. Χαρδούβελη, οι ελληνικές τράπεζες μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης, έχουν να αντιμετωπίσουν τα εξής προβλήματα:

- Δραματική μείωση των καταθέσεων, λόγω της ύφεσης και της μείωσης των διαθέσιμων εισοδημάτων
- Απόσυρση των καταθέσεων για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών και για λόγους αποφυγής κινδύνων σχετικών με το GREXIT. Σε περιόδους έντονης πολιτικής αβεβαιότητας, το πρόβλημα οξυνόταν, με αποτέλεσμα οι ελληνικές τράπεζες να προσφεύγουν σε δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.)
- Η συνεχής αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων («κόκκινα δάνεια»), κυρίως λόγω της μείωσης των εισοδημάτων των δανειστών ( επιχειρήσεων και νοικοκυριών) .
- Η φυγή κεφαλαίων στο εξωτερικό μείωνε σταθερά την ποσότητα χρήματος στην ελληνική οικονομία και περιόριζε την ρευστότητα των τραπεζών.
- Το αναφερθέν κούρεμα των ομολόγων του δημοσίου που κατείχαν οι τράπεζες και οι νέες ανάγκες ανακεφαλαιοποίησης που προέκυψαν. Η ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης αυξήθηκε και από την αύξηση των απαιτήσεων στην Ε.Ε. για το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων.
- Η κατάργηση στην πράξη της ευρωπαϊκής διατραπεζικής αγοράς στέρησε τη δυνατότητα ιδιωτικού δανεισμού των ελληνικών τραπεζών.
- Η περιορισμένη δυνατότητα δανεισμού των ελληνικών τραπεζών από την Ε.Κ.Τ, λόγω υποβάθμισης των ομολόγων (ως ενέχυρων) του ελληνικού δημοσίου, καθώς και λόγω μείωσης του χαρτοφυλακίου τους με ποιοτικά αξιόγραφα.

([http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/syllogikostomos/1%20XARDO UVELHS%201-52.pdf](http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/syllogikostomos/1%20XARDO%20UVELHS%201-52.pdf))

Εν κατακλείδι, η διοίκηση των τραπεζικών υπαλλήλων είναι καίρια για την αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών, καθώς είναι αλληλένδετα συνδεδεμένη με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Για τον λόγο αυτό, όσον αφορά την Διοίκηση των τραπεζικών υπαλλήλων , το σύστημα

αξιολόγησης της απόδοσης τους που εφαρμόζουν οι τράπεζες, μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην απόδοσή τους και άρα και στους στόχους που οι Τράπεζες καλούνται να πετύχουν.

### **Κεφάλαιο 3: Η Εθνική Τράπεζα Της Ελλάδος**



## **ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε.) ιδρύθηκε το 1841 και αποτέλεσε την **πρώτη** τράπεζα του νεοελληνικού κράτους, με καθοριστική συνεισφορά στην οικονομική ζωή του τόπου σε αυτά τα 175 χρόνια ιστορίας της. Σήμερα, η Εθνική ηγείται ενός από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, με δυναμική παρουσία στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο.

Η Εθνική προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών. Δίκαια μπορεί να χαρακτηριστεί ως **η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας**, καθώς ελέγχει το ¼ της λιανικής τραπεζικής και διαθέτει 26% μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις. Το μερίδιο καταθέσεων αντανakλά την εμπιστοσύνη του αποταμιευτικού κοινού που αποτελεί και την κινητήρια δύναμή της. (<https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>)

### 3.1 Ιστορική Αναδρομή

**Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.** εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Με 175 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σ' έναν σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

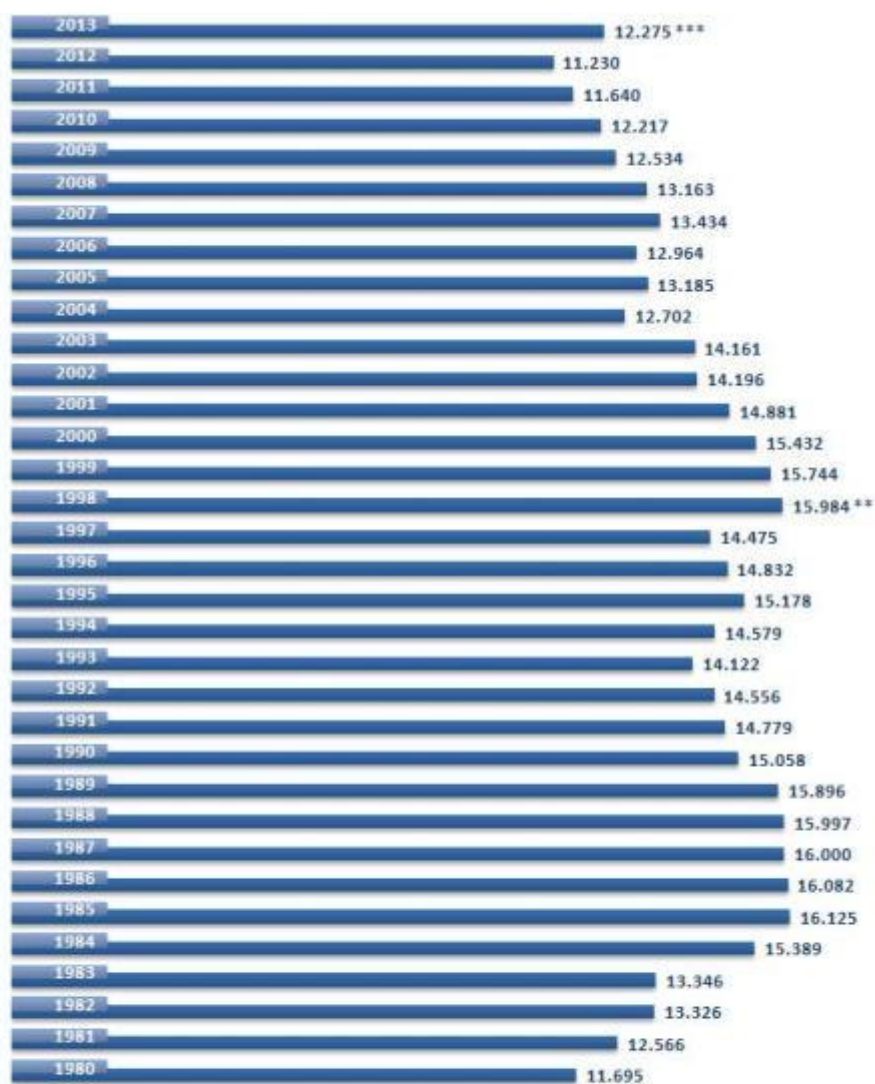
**Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928**, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της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

Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Στο πλαίσιο του στρατηγικού της προσανατολισμού στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία. (<https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>)



## 3.2. Το Προσωπικό της Ε.Τ.Ε. σε Αριθμούς και Γραφικά

Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ \*

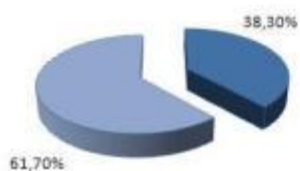


\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου.

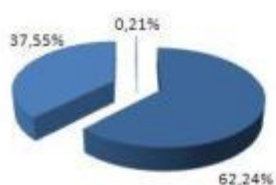
\*\* Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 1998 οφείλεται στη συγχώνευση με την τότε ΕΚΤΕ

\*\*\* Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 2013 οφείλεται στην απορρόφηση των Τραπεζών FBB και Probank.

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ 31.12.2013 \***  
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



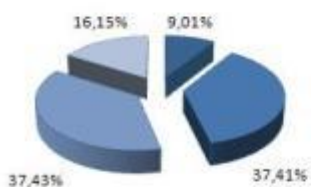
	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4.701	38,30%
ΔΙΚΤΥΟ	7.574	61,70%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12.275</b>	<b>100,00%</b>



ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΑΤΤΙΚΗ	7.640	62,24%
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΛΛΑΔΑΣ	4.609	37,55%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	26	0,21%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12.275</b>	<b>100,00%</b>

\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επίδοτο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

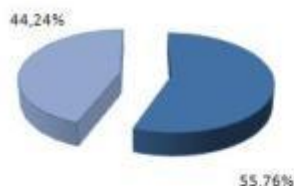
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2013 \***  
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό- Γυμνάσιο)	1.106	9,01%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	4.592	37,41%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο)	4.595	37,43%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (Master/Διδακτορικό)	1.982	16,15%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12.275</b>	<b>100%</b>

\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επίδοτο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

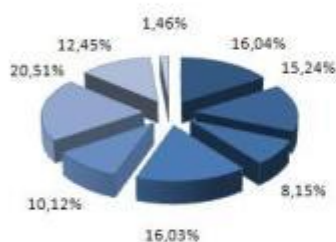
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΣΤΙΣ 31.12.2013 \*  
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



ΦΥΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΑΝΔΡΕΣ	6.845	55,76%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	5.430	44,24%
ΣΥΝΟΛΟ	12.275	100,00%

\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ 31.12.2013 \*  
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
μέχρι 5	1.969	16,04%
6 - 10	1.871	15,24%
11 - 15	1.001	8,15%
16 - 20	1.968	16,03%
21 - 25	1.242	10,12%
26 - 30	2.518	20,51%
31 - 35	1.528	12,45%
36 +	178	1,46%
ΣΥΝΟΛΟ	12.275	100,00%

\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

([https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff\\_in\\_numbers](https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff_in_numbers))

### 3.3. Η Αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης από την Ε.Τ.Ε.

Κάνοντας μία ανασκόπηση των τελευταίων χρόνων της Ε.Τ.Ε. από τις επίσημες ετήσιες καταγραφές, αναφέρονται τα πιο σημαντικά στοιχεία:

- 2009: Στην αρχή της οικονομικής κρίσης η Ε.Τ.Ε. προσπάθησε να ενισχύσει την ρευστότητα και των ιδίων κεφαλαίων της, προχωρώντας σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίων κατά 1,25 δις ευρώ. Όλες οι τράπεζες είχαν δείκτη Tier 11,3%, ενώ η Ε.Τ.Ε. βελτίωσε την κεφαλαιακή της επάρκεια στο 11,3%. Την

ίδια χρονιά, ως πρωτοπόρος τράπεζα εκδίδει καλυμμένα ομόλογα (covered bonds), ύψους 1,5 δις ευρώ. Σημαντική συμβολή στον όμιλο της Ε.Τ.Ε. είχαν οι τράπεζες του εξωτερικού, οι οποίες συνέβαλαν κατά 41% στη συνολική κερδοφορία.

- 2010: Το έτος αυτό ο όμιλος της Ε.Τ.Ε. βελτίωσε την προσφορά των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, μείωσε τους πιστωτικούς κινδύνους και διαχειρίστηκε τις καθυστερούμενες οφειλές. Επιπλέον, διατήρησε την δυναμική της ανάπτυξη και συνεπώς, τα κέρδη στα Βαλκάνια. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, παρόλο τη μείωση της ρευστότητας στη χώρα, η Ε.Τ.Ε. κατάφερε να χρηματοδοτήσει το σύνολο των δανείων με καταθέσεις. Ακόμη, το έτος αυτό πούλησε το 20% της θυγατρικής Finansbank στην Τουρκία, ενισχύοντας έτσι το κεφάλαιό της. Οι θυγατρικές συνείσφεραν κέρδη ύψους 542 εκ. ευρώ.
- 2011-2013: Τις χρονιές αυτές, την εμφάνισή του έκανε το λεγόμενο «κούρεμα» (PSI), κατά το οποίο τα ομόλογα του ελληνικού δημοσίου επιδεινώθηκαν κατά 53,5%, με υποχρεωτική ανταλλαγή νέων μακροπρόθεσμων ομολόγων. Η Ε.Τ.Ε. συμμετείχε με κεφάλαια ύψους 14,8 δις. Παρά τις προσπάθειες του Ομίλου, εξαιτίας της μείωσης των καταθέσεων (35% από το 2009 ως το 2011) και των εισπράξεων από αποπληρωμή δανείων, η ρευστότητα μειώθηκε σημαντικά. Αυτό οδήγησε στην μείωση του λειτουργικού κόστους, στην άντληση πρόσθετων κεφαλαίων, την πώληση του μειοψηφικού πακέτου της Finansbank και την ίδρυση νέας θυγατρικής.(2013)
- 2014: Ο όμιλος της Ε.Τ.Ε. κατάφερε παρά την κρίση να επεκταθεί, με αποτέλεσμα την κατοχή 9 θυγατρικών τραπεζών στο εξωτερικό και 1.236 μονάδες με υποκαταστήματα, που έφεραν κέρδος το ποσό των 37,9 δις ευρώ.

### **3.3.1. Ετήσια Έκθεση της Ε.Τ.Ε. (2015)**

Στις αρχές του 2015, η διαφωνία για τα νέα μέτρα του μνημονίου της χώρας, η πολιτική αβεβαιότητα και ο πιθανός κίνδυνος για GREXIT, οδήγησαν στην απόσυρση των καταθέσεων στις ελληνικές τράπεζες. Παρόλα αυτά, η Ε.Τ.Ε. ανακοίνωσε κεφαλαιακό πλεόνασμα 2 δις ευρώ. Στις 27/6/2015, αποφασίστηκε το κλείσιμο των τραπεζών και η επιβολή των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων (capital controls), με στόχο την αποφυγή της κατάρρευσης της ελληνικής οικονομίας. Έτσι, η μείωση της ρευστότητας έφερε εκροές 10,6 δις ευρώ στην Ε.Τ.Ε. Αντιθέτως, το ίδιο διάστημα παρουσιάστηκε αύξηση των κερδών από τις τράπεζες στην Βαλκανική, στηρίζοντας τον Όμιλο. Όμως η κρίση στα τέλη του 2015, δημιούργησε ανάγκη κεφαλαίου στο ύψος των 4.382 δις, με αποτέλεσμα στις 3/10/2015, ο Όμιλος να θέλει να πουλήσει το 100% της Finansbank, με σκοπό την ενίσχυση του ομίλου στη χώρα.

### **3.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Ε.Τ.Ε.**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο μελετήσαμε την οικονομική κατάσταση του ομίλου της Ε.Τ.Ε. από την αρχή της οικονομικής κρίσης ως την πιο πρόσφατη ετήσια έκθεση (2015) από στοιχεία της τράπεζας. Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να δούμε την λειτουργία της Δ.Α.Δ. της Ε.Τ.Ε. και πώς αυτή επηρεάστηκε κατά την οικονομική κρίση. Αφού εξετάστηκαν τα στοιχεία της οικονομικής κατάστασης, κρίθηκε αναγκαία η παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της Ε.Τ.Ε, έχοντας προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της χώρας.

#### **3.4.1. Η Εκπαίδευση της Δ.Α.Δ. στην Ε.Τ.Ε.**

Σύμφωνα με τα στοιχεία που καταγράφηκαν από την επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας, αναφέρεται πως κύριο μέλημα της Δ.Α.Δ. είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτό τον ρόλο έχει αναλάβει το Τμήμα Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού, παρέχοντας εκπαιδευτικά κέντρα και κατάλληλα εξοπλισμένες αίθουσες σε διάφορες πόλεις της χώρας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφορούν την βασική εκπαίδευση, την ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, τη διοικητική επιμόρφωση, την οικονομική επιμόρφωση και τις μηχανογραφικές εφαρμογές. Εκτός από τα εκπαιδευτικά κέντρα, ο Όμιλος της Ε.Τ.Ε, για εξοικονόμηση του κόστους, παρέχει στο προσωπικό τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-learning), αξιοποιώντας τα σύγχρονα εργαλεία και τις μεθόδους που υπάρχουν. Επιπρόσθετη μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται από τον όμιλο είναι τα επιμορφωτικά σεμινάρια, συνέδρια και προγράμματα distance-learning. Η Ε.Τ.Ε. δίνει την δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης ξένων γλωσσών για την καλύτερη ανταπόκριση των εργαζομένων στις σύγχρονες ανάγκες του ομίλου. Στόχος της εκπαίδευσης της Δ.Α.Δ. είναι η αναπροσαρμογή και ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθώς και η συνεχής βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, διατηρώντας το κλίμα του ανταγωνισμού ενεργό.

#### **3.4.2. Οι Λειτουργίες της Δ.Α.Δ. της Ε.Τ.Ε.**

Ακολουθώντας σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και με σκοπό την επιλογή, ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού:

([https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human\\_development\\_gr](https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr))

- 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 & του Ομίλου.
- Αναπτύσσει Προγράμματα Καριέρας, Προγραμματισμού Διαδοχής και Διοίκησης Ταλέντων, αξιοποιώντας σημαντικές για την Τράπεζα & τον

Όμιλο επαγγελματικές δεξιότητες, ειδικές γνώσεις/ικανότητες και ιδιαίτερα προσόντα και δημιουργεί Προσωπικά Σχέδια

- Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τη Δ/ση Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας & Ομίλου.
- Επιλέγει εργαζομένους και στελέχη για την κάλυψη θέσεων εργασίας/ευθύνης της Τράπεζας & του Ομίλου, με βάση ειδικές προδιαγραφές καταλληλότητας.
- Συμμετέχει σε Επιτροπές επιλογής προσωπικού για την κάλυψη θέσεων εργασίας/ευθύνης της Τράπεζας & του Ομίλου.
- Παρέχει Συμβουλευτική / Καθοδήγηση εργαζομένων & στελεχών της Τράπεζας & 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 Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας & 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.

## **Κεφάλαιο 4 : Μεθοδολογία Έρευνας**

### **4.1. Εισαγωγή**

Το πρώτο βήμα της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των στόχων της και ο σχεδιασμός των ερωτήσεων της συνέντευξης. Η στοχοθέτηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις πληροφοριακές ανάγκες του φορέα που διεξάγει την

έρευνα. Ο σχεδιασμός της συνέντευξης είναι επίσης συνδεδεμένος με τους στόχους της έρευνας. Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η ποιοτική συλλογή δεδομένων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος. Πιο συγκεκριμένα αφορά τον τρόπο λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο ερώτημα «Κατά πόσο έχει επηρεαστεί ο ρόλος της από την οικονομική κρίση.»

Η συνέντευξη έγινε με το διοικητικό στέλεχος... της Εθνικής Τράπεζας στο κεντρικό κατάστημα στην οδό Αιόλου 86, Αθήνα.

## **4.2. Καθορισμός των ερευνητικών στόχων**

Στόχος είναι να εξεταστεί αναλυτικά η δράση της Δ.Α.Δ. στην Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, στην παρούσα χρονική περίοδο που διεξάγεται η έρευνα, με σκοπό να εξετάσουμε αν έχει επηρεαστεί (θετικά ή αρνητικά) από την οικονομική κρίση της Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστούν οι παρακάτω λειτουργίες της Δ.Α.Δ :

- Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού ( εργατικό δυναμικό, μισθοδοσίες, προαγωγές )
- Ανάλυση θέσεων εργασίας ( κατά πόσο αξιοποιείται το Α.Δ. και οι συνθήκες εργασίας του.)
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ( τρόποι προσέλκυσης και κριτήρια στην επιλογή προσωπικού )
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων (αν το Α.Δ. εκπαιδεύετε, τις μεθόδους και την συχνότητα)
- Αξιολόγηση απόδοσης Α.Δ. ( αν γίνεται η διαδικασία και η μέθοδος που ακολουθούν )
- Κίνητρα – υποκίνηση ( ποία ανάγκη καλύπτει η εργασία τους )
- Εργασιακές σχέσεις (ποιες οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργαζομένων –εργοδοτών )

## **4.3. Έρευνα με συνέντευξη**

Η μέθοδος της συνέντευξης είναι η πιο κατάλληλη επιλογή για την συγκεκριμένη έρευνα δεδομένων, διότι επιτρέπει την όσο δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας και δίνει στον ερευνητή την δυνατότητα να διαμορφώσει τον τρόπο χρήσης των μεθόδων και η διαδικασία, όσο και το αποτέλεσμα εξαρτώνται από την στάση που παίρνει και πώς χειρίζεται την έρευνα. Όπως επισημαίνει και ο Ball (1990), ο ίδιος ο ερευνητής είναι το ερευνητικό εργαλείο.

#### 4.4. Σχεδιασμός συνέντευξης

Στόχος της παρούσας συνέντευξης είναι να παροτρυνθεί το Διοικητικό Στέλεχος του Κεντρικού Καταστήματος της Ε.Τ.Ε, με σκοπό να εκφράσει και να περιγράψει την δική του γνώμη σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας. Για τον λόγο αυτό, η συνέντευξη είναι μη τυποποιημένη. Πιο συγκεκριμένα, η αρχική δομή των ερωτήσεων αφορά κυρίως τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ. στον καιρό της οικονομικής κρίσης, αλλά και γενικότερα πώς αυτή επηρέασε τον Όμιλο τα τελευταία χρόνια. Η αλληλεπίδραση των συνομιλητών δίνει τη δυνατότητα διαμόρφωσης της εξέλιξης της έρευνας, δίνοντας την αίσθηση συζήτησης. Επιπλέον, ο ερευνητής μπορεί να κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις ή να εμβαθύνει περισσότερο σε κάποια σημεία. Τέλος, σκοπός είναι να προσπαθήσει να κατανοήσει και να περιγράψει όσο το δυνατόν καλύτερα τις απαντήσεις του συμμετέχοντα.

##### 4.4.1. Οδηγός Συνέντευξης

1. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη λειτουργία της ΕΤΕ συνολικά;
2. Ειδικότερα όσον αφορά τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας παρακαλούμε αναφέρετε με ποιους τρόπους έχουν επηρεαστεί οι παρακάτω λειτουργίες:

Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού:	Διαδικασίες πριν από την κρίση:	Αλλαγές που έχουν επέλθει σήμερα:
1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού		
2. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας		
3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού		
4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού		
5. Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων		
6. Κίνητρα-Υποκίνηση Εργαζομένων		
7. Εργασιακές Σχέσεις		

3. Ποια είναι η εκτίμησή σας για την λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας τα επόμενα 3 χρόνια;

#### 4.5. Περίοδος και διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας

Η λήψη της συνέντευξης πραγματοποιήθηκε στις 27/10/2016, στο Κεντρικό Κατάστημα της Εθνικής Τράπεζας, στην οδό Αιόλου 86 στην Αθήνα με την Υποδιευθύντρια της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρία Μπάρκα Πηνελόπη.



## 4.6. Ερευνητικοί περιορισμοί

Δεν δημιουργήθηκαν ιδιαίτερα προβλήματα κατά την διάρκεια της λήψης της συνέντευξης, αντιθέτως το κλίμα ήταν πολύ ευχάριστο και φιλικό, με αποτέλεσμα η διεξαγωγή της έρευνας να γίνει ομαλά, άμεσα και να παραχθούν τα απαιτούμενα στοιχεία.

## 4.7. Αποτελέσματα της Συνέντευξης

Η συνέντευξη έδειξε ότι η κρίση επηρέασε την χρηματοδότηση των πελατών της Ε.Τ.Ε. και συγχρόνως η χορήγηση δανείων έγινε προβληματική. Μόνο οι φερέγγυοι πελάτες μπορούν να χρηματοδοτηθούν πλέον και ελέγχεται περισσότερο η πιστοληπτική τους ικανότητα. Σκοπός της Τράπεζας είναι οι πελάτες να μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους απέναντί της και γι' αυτό τον τρόπο η Ε.Τ.Ε. επαναπροσδιορίζει συνεχώς τις μεθόδους της, ώστε να διευκολύνει τους πελάτες όσο το δυνατόν περισσότερο στον τρόπο αποπληρωμής των ληξιπρόθεσμων δανείων τους.

Υπάρχει προγραμματισμός του Α.Δ. όσον αφορά τη στελέχωση της Τράπεζας, τις ανάγκες του κάθε τμήματος και τις εσωτερικές μετακινήσεις των υπαλλήλων. Ο εσωτερικός κανονισμός της Τράπεζας έχει σκοπό την καλύτερη διαχείριση του Α.Δ, τοποθετώντας το στο εκάστοτε τμήμα που θα μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα και να καλύψει τις ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί. Ο εσωτερικός προγραμματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ανάλυση θέσεων εργασίας.

Σχετικά με την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού δεν υπάρχουν μεγάλες αλλαγές λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι προσλήψεις γίνονται μόνο μέσω του διαγωνισμού του ΑΣΕΠ από προκηρύξεις. Ωστόσο, όταν δημιουργούνται κενά σε θέσεις εργασίας ( απόσπαση υπαλλήλων, μεταπτυχιακά προγράμματα κ.ά.) με την βοήθεια του εσωτερικού προγραμματισμού της Τράπεζας καλύπτονται από το ήδη υπάρχον προσωπικό.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ο τομέας που έχει επηρεαστεί περισσότερο τα τελευταία χρόνια από την οικονομική κρίση. Παρά το γεγονός ότι έχουν μειωθεί σημαντικά οι οικονομικοί πόροι, η Τράπεζα προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης πιστοποιημένων σεμιναρίων, αλλά και εσωτερικών ( από συναδέλφους που έχουν εμπειρία). Επιπλέον, υπάρχουν και τα εξωτερικά σεμινάρια από τρίτους φορείς, με μοναδικό περιορισμό ο εργαζόμενος θα συμμετέχει σε αυτά, να παρέχει τις εξειδικευμένες πλέον γνώσεις του στον Όμιλο για ορισμένο χρονικό διάστημα. Σημαντική αλλαγή λόγω της κρίσης, όπως τόνισε η κυρία Μπάρκα, είναι η αδυναμία παροχής φροντιστηρίων για την εκμάθηση ξένων γλωσσών που γινόταν στο παρελθόν, όπως τούρκικα ή σέρβικα.

Κατά την διάρκεια της συνέντευξης, αναφερόμενοι στο Σύστημα Αξιολόγησης που χρησιμοποιεί για το Α.Δ. η Τράπεζα, η Διευθύντρια επισήμανε ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα, ωστόσο τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο οι υπεύθυνοι κάθε τμήματος αξιολογούν τα τμήματά τους σύμφωνα με την προσωπικότητα, την ποιότητα εργασίας, την ομαδικότητα και τις

διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων. Μελλοντικός στόχος του Ομίλου είναι να υπάρξει ένα αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης σε όλη την πυραμίδα του προσωπικού.

Λόγω του ότι δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα από την πλευρά της Τράπεζας για την αύξηση του μισθού των υπαλλήλων ως επιβράβευση (bonus) όπως δινόταν παλιότερα, τους προσφέρετε η ευκαιρία παρακολούθησης σεμιναρίων ή διεθνών πιστοποιήσεων για τον εμπλουτισμό των γνώσεων τους, ώστε να νιώθουν και οι ίδιοι πιο σίγουροι και αποδοτικοί και να τους βοηθήσει αυτό στην επαγγελματική τους καριέρα ή σε προαγωγή σε ανώτερη θέση.

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων της Τράπεζας, ο επικεφαλής της κάθε ομάδας προσπαθεί να κατανοήσει την ψυχολογία τους, κυρίως μέσω συζητήσεων, για να μπορεί να προβλέψει και να αποτρέψει τυχόν προβλήματα. Δίνεται μεγάλη βαρύτητα στο να υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα, χωρίς να χαλαρώνει παράλληλα η πειθαρχική διαδικασία.

Από την λήψη της συνέντευξης έγινε σαφές ότι ο ρόλος της Δ.Α.Δ. είναι καίριος και αναγκαίος για τον επαναπροσδιορισμό των αναγκών του Ομίλου της Ε.Τ.Ε. για να μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία την υπάρχουσα και μελλοντική οικονομική κρίση.

Τα αποτελέσματα της συνέντευξης θα εξετασθούν στο επόμενο κεφάλαιο, σε συνδυασμό με το θεωρητικό μέρος, ώστε να δοθούν απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας.

## **Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα**

Η Δ.Α.Δ. εφαρμόζει μία σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα, ρόλος της είναι να προγραμματίσει τις θέσεις εργασίας στο παρόν και στο μέλλον και να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την κάλυψη των αναγκών της. Ο προγραμματισμός του Α.Δ. είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις εξελίξεις της κοινωνίας, εφόσον δραστηριοποιείται ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς. Για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση καθοριστικό ρόλο έχει η ανάλυση θέσεων εργασίας, καθώς είναι εκείνη που ταξινομεί τον κάθε υπάλληλο σύμφωνα με τα ατομικά του προσόντα πάνω στις ανάγκες της επιχείρησης. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας εξυπηρετεί και την διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων, εφόσον κάνει γνωστές τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Οι διαδικασίες προσέλκυσης προσωπικού ποικίλλουν σε κάθε επιχείρηση. Για την καλύτερη λειτουργία της Δ.Α.Δ. βασικό ρόλο έχει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, με σκοπό αυτό να μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα στις απαιτήσεις και να φέρει εις πέρας τις εργασίες του. Η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται είτε από τους προϊστάμενους τους, είτε από τους ίδιους τους συναδέλφους τους, με σκοπό την βελτίωση, την κάλυψη ελλείψεων ή και την επιβράβευσή τους. Η Δ.Α.Δ. θα πρέπει να παρέχει στους εργαζομένους της κίνητρα εκ μέρους της επιχείρησης, ώστε να τους ωθήσει να ενεργούν με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Μέσω της ομαλής λειτουργίας της Δ.Α.Δ., οι εργασιακές σχέσεις ενδυναμώνονται ουσιαστικά και αποτελεσματικά.

Όμως, η οικονομική κρίση που εμφανίστηκε στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στη λειτουργία της Δ.Α.Δ. στις επιχειρήσεις της χώρας μας. Βασικά προβλήματα όπως η έλλειψη θέσεων εργασίας, η μείωση μισθών και η μείωση της απόδοσης των εργαζομένων χαρακτηρίζουν την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στη χώρα. Η νέα πραγματικότητα στάθηκε αιτία προβληματισμού για τον τρόπο λειτουργίας της Δ.Α.Δ. του Κεντρικού καταστήματος ενός μεγάλου Τραπεζικού Ομίλου, όπως είναι αυτός της Ε.Τ.Ε. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε η λήψη συνέντευξης με Διευθυντικό Στέλεχος της Δ.Α.Δ., δίνοντας τα παρακάτω συμπεράσματα.

Η οικονομική κρίση έχοντας επηρεάσει την ελληνική κοινωνία, κατ' επέκταση επηρέασε και την Ε.Τ.Ε. Καθώς ο Όμιλος προσπαθεί να προγραμματίσει το Α.Δ. ταξινομώντας το μέσω της ανάλυσης θέσεων εργασίας, τοποθετεί τους εργαζόμενους έτσι ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Βασικό μέλημα είναι η κάλυψη αρμοδιοτήτων από το ήδη υπάρχον προσωπικό, με μικρότερη, σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, αύξηση του προσωπικού. Πλέον, η επιλογή του προσωπικού γίνεται μόνο μέσω του διαγωνισμού του ΑΣΕΠ. Το σημαντικότερο πρόβλημα που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση στην Ε.Τ.Ε. είναι στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς έχουν περιοριστεί οι οικονομικοί πόροι και έχουν μειωθεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα (κατάργηση εκμάθησης ξένων γλωσσών). Επιπλέον, υπάρχει υποχρεωτική δέσμευση των υπαλλήλων για την παραμονή τους στον Όμιλο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, εφόσον η Ε.Τ.Ε. τους παρείχε την οικονομική κάλυψη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (μεταπτυχιακά κλπ). Ακόμη, ένα πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί εξαιτίας της οικονομική κρίσης είναι η αδυναμία παροχής οικονομικών κινήτρων (bonus) στους υπαλλήλους, αφήνοντάς τους ως τρόπο υποκίνησης τα σεμινάρια και την μελλοντική προαγωγή τους. Οι εργασιακές σχέσεις δεν έχουν επηρεαστεί σημαντικά, εφόσον κύριο μέλημα της Ε.Τ.Ε. είναι η άριστη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και για τον λόγο αυτό ακόμα και σήμερα υπάρχει εσωτερικός έλεγχος από τους επικεφαλής.

Συμπερασματικά, αν και η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της Δ.Α.Δ. της Ε.Τ.Ε, κύριος στόχος των αρμόδιων Διευθυντικών Στελεχών είναι να διαχειρίζονται τα θέματα που προκύπτουν, επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους τους σύμφωνα με την κοινωνία, ώστε το εργασιακό κλίμα να είναι πάντοτε αποδοτικό και ευχάριστο, με στόχο την ανάπτυξη του Ομίλου.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Ζευγαρίδης, Σπ. και Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
2. Θερίου, Ν.Γ. (2002). *Παραγωγικότητα και Απόδοση σε Επίπεδο Επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σπουδαί
3. Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
4. Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press
5. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Ευγ.
6. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων*. Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
7. Παχούμη, Α. (2014). Διδακτορική Διατριβή με θέμα την οικονομική κρίση και τα κόκκινα δάνεια: η οικονομική κρίση, τα αίτια και οι συνέπειές της, οι επισφάλειες και το φαινόμενο της έκτασης των κόκκινων δανείων σήμερα. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας- Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
8. Πουρνάρα, Σ. (2012). Διπλωματική Εργασία με θέμα την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων. Πάτρα: Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Πατρών- Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
9. Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
10. Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο
11. Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks



## Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία:

1. Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Team, Organizations and Society*. Volume Publication
2. Anderson, J.E. (1994). *Public Policymaking*. Houghton Mifflin Edition
3. Bland, T.S. & Stalcup, S. (1999). *Accurate applications: Legal implications of employment applications*. Security Management Edition
4. Burke, K. (1999). *Project Management, Planning and Control Techniques*. Wiley Edition
5. Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management*. Pearson International Edition
6. Edwards, M. & Ewen, A. (1996). *Carrer Development International*. Publisher: MCB UP Ltd
7. Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Publisher: Springer Netherlands
8. Levine (1997). *Financial Development and Economic Growth Views and Agenda*. Journal of Economic Literature.
9. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers
10. Mathis & Jackson (2000). *Human Resource Management*. South Western Edition
11. Noe, R. (2002). *Planning for Training impact: Principles of Training Effectiveness*. San Francisco: Edition Jossey-Bass .
12. Noe, R. (et al) (2008). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. Madison Edition
13. Oppenheim A. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London Edition

14. Pasiouras, F. (2012). *Greek Banking, from the Pre-Euro Reforms to the Financial Crisis and Beyond*. Palgrave Macmillian studies in banking and financial institutions. Editor: Philip Molyneux.
15. Petridou, E. & Glaveli, N. (2003). *Human Resource Development in a Challenging Financial Environment: the case of a Greek Bank* (pp. 547-558)
16. Randell, G.A. (1994). *Employee Appraisal, Personnel Management. A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*. Blackwell Business Edition
17. Reed, J. & Vakola, M. (2006). *Journal of Organizational Change Management*. Emerald Group Publishing Limited
18. Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). *Training and Development in Work Organizations*. Annual Review of Psychology.
19. Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Printed in Singapore by Saik Wah Press Pte Ltd



## Πηγές Από Διαδίκτυο:

1. Θεοδώρου, Κ. Θ. , Επιθεωρητής Οικονομικών Μαθηματικών, Υπουργείο Παιδείας, Διαθέσιμο στο : [www.alfavita.gr/artra/art12\\_7\\_9\\_0703.php](http://www.alfavita.gr/artra/art12_7_9_0703.php) [πρόσβαση : 14/9/2015]
2. Θεοδώρου, Κ. Θ. , Επιθεωρητής Οικονομικών Μαθηματικών, Υπουργείο Παιδείας, Διαθέσιμο στο : [www.alfavita.gr/artra/art13\\_7\\_9\\_0703.php](http://www.alfavita.gr/artra/art13_7_9_0703.php) [πρόσβαση : 19/9/2015]
3. Great Depression. Αναζήτηση στο Wikipedia , Διαθέσιμο στο : [en.wikipedia.org/wiki/Great\\_Depression](http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Depression) [ πρόσβαση : 20/10/2015 ]
4. Άρθρο: Η οικονομική Κρίση στην Ελλάδα. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της ΟΝΝΕΔ , Διαθέσιμο στο : [onned.gr/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=18&Itemid=66](http://onned.gr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=18&Itemid=66) [πρόσβαση : 17/10/2015 ]
5. Ομόλογα Υψηλού Κινδύνου. Αναζήτηση στο Wikipedia , Διαθέσιμο στο : [el.wikipedia.org/wiki/Ομόλογα\\_Υψηλού\\_Κινδύνου](http://el.wikipedia.org/wiki/Ομόλογα_Υψηλού_Κινδύνου) [ πρόσβαση : 2/11/2015 ]
6. Decoupling. Αναζήτηση στο Wikipedia , Διαθέσιμο στο : [en.wikipedia.org/wiki/Decoupling](http://en.wikipedia.org/wiki/Decoupling) [ πρόσβαση : 2/11/2015 ]
7. Πεφάνης, Δ. (2009). Ασφυξία από 2,3 δις €. Ακάλυπτες Επιταγές , Στην εφημερίδα "Τα Νέα", Διαθέσιμο στο : <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4536496/?iid=2> [πρόσβαση : 13/11/2015]
8. Σκούφου, Δ. (2010) , Στην εφημερίδα "Τα Νέα", Διαθέσιμο στο : <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4538967/?iid=2> [πρόσβαση : 13/11/2015]
9. Απολύσεις και λουκέτα στις επιχειρήσεις λόγω της κρίσης. Στον διαδικτυακό ιστότοπο "In out " , Διαθέσιμο στο : <http://www.inout.gr/showthread.php?t=59783%20> [πρόσβαση : 18/11/2015]

12. Στον διαδικτυακό ιστότοπο "epistimonikomarketing", Διαθέσιμο στο : [www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=3156](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3156) [ πρόσβαση: 12/9/2015
13. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Ένωσης Τραπεζών της Ελλάδος , Διαθέσιμο στο : [www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2008s.pdf](http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2008s.pdf)) [ πρόσβαση : 12/9/2015]
14. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Ένωσης Τραπεζών της Ελλάδος, Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας, Διαθέσιμο στο : <http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/syllogikostomos/1%20XARDOUVELHS%201-52.pdf>) [ πρόσβαση : 12/9/2015]
15. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Η Τράπεζα. Διαθέσιμο στο : <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank> [ πρόσβαση : 14/9/2015 ]
16. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Ιστορικά Στοιχεία. Διαθέσιμο στο : <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history> [ πρόσβαση : 14/9/2015 ]
17. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Το Προσωπικό σε αριθμούς και Γραφικά. Διαθέσιμο στο : [https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff\\_in\\_numbers](https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff_in_numbers) [ πρόσβαση: 15/5/2016]
18. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Ανάπτυξη Προσωπικού. Διαθέσιμο στο : [https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human\\_development\\_gr](https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr) [ πρόσβαση: 15/5/2016]
19. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος , Ετήσια Έκθεση για το έτος 2009, Διαθέσιμο στο : <https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/general-assemblies/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%20%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%202009.pdf> [πρόσβαση 14/7/2016]
20. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος , Ετήσια Έκθεση για το έτος 2010, Διαθέσιμο στο : <https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/general-assemblies/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%20%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%202010%20.pdf> [πρόσβαση 14/7/2016]

21. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος , Ετήσια Έκθεση για τα έτη 2011-13, Διαθέσιμο στο :  
<https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/general-assemblies/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%20%20%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%202011.pdf> [πρόσβαση 14/7/2016]
22. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος , Ετήσια Έκθεση για το έτος 2014, Διαθέσιμο στο :  
[https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%94%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1/2014\\_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91\\_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97.pdf](https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%94%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1/2014_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97.pdf) [πρόσβαση 14/7/2016]
23. Στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος , Ετήσια Έκθεση για το έτος 2015, Διαθέσιμο στο :  
[https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%94%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1/2015\\_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91\\_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97.pdf](https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%94%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1/2015_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97.pdf) [πρόσβαση 14/7/2016]
24. Jackson & Schuler (1995). *Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environment*, Διαθέσιμο στο :  
[http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_3318\\_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3318_0.pdf)  
 [πρόσβαση 11/10/2016]
25. Leach, M. & Liu A. (2003). *The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople*. Διαθέσιμο στο :  
[https://books.google.gr/books?id=Av2PCgAAQBAJ&pg=PT81&lpg=PT81&dq=Leach,M.+%26+Liu+A.+\(2003\).+The+Role+of+Self-Regulation+Training+in+Developing+the+Motivation+Management+Capabilities+of+Salespeople.&source=bl&ots=jy1xcwL5r5&sig=xHR5gu5o6kvgeLHLleYyg918EYw&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiuarkhtPPAhWB1hoKHTUkCc0Q6AEIHjAB#v=onepage&q=Leach%2CM.%20%20](https://books.google.gr/books?id=Av2PCgAAQBAJ&pg=PT81&lpg=PT81&dq=Leach,M.+%26+Liu+A.+(2003).+The+Role+of+Self-Regulation+Training+in+Developing+the+Motivation+Management+Capabilities+of+Salespeople.&source=bl&ots=jy1xcwL5r5&sig=xHR5gu5o6kvgeLHLleYyg918EYw&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiuarkhtPPAhWB1hoKHTUkCc0Q6AEIHjAB#v=onepage&q=Leach%2CM.%20%20)

[26%20Liu%20A.%20\(2003\).%20The%20Role%20of%20Self-Regulation%20Training%20in%20Developing%20the%20Motivation%20Management%20Capabilities%20of%20Salespeople.&f=false](https://doi.org/10.1080/08930260308839100)  
[πρόσβαση 9/10/2016]

26. Αναζήτηση στο Wikipedia , Διαθέσιμο στο :

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97\\_%CE%B2%CE%B1%CE%B8\\_%CE%B9%CE%AC\\_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CF%80%CE%BF%CF%85\\_%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9\\_%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%B%CE%AC%CE%B4%CE%B1\\_%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B1%CE%AF%CE%B1\\_5-%CE%B5%CF%84%CE%AF%CE%B1](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CE%B2%CE%B1%CE%B8_%CE%B9%CE%AC_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%80%CE%BF%CF%85_%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%B%CE%AC%CE%B4%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B1%CE%AF%CE%B1_5-%CE%B5%CF%84%CE%AF%CE%B1) [πρόσβαση 11/10/2016]

## Παράρτημα: Η διεξαγωγή της Συνέντευξης

Ερώτηση 1:

Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την λειτουργία της ΕΤΕ συνολικά;

Απάντηση:

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την κοινωνία, κατ' επέκταση και την ΕΤΕ. Έχει περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό η χρηματοδότηση της τράπεζας προς τους πελάτες. Σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια που υπήρχε ευελιξία, τώρα η ΕΤΕ προσπαθεί να βρει τρόπους για την διευκόλυνση της αποπληρωμής των δανείων και να κάνει τους πελάτες της όσο το δυνατόν πιο συνεπείς για να μην έχουν εις βάρος τους μεγάλα ληξιπρόθεσμα δάνεια και να αποφεύγονται θέματα πλειστηριασμών. Το κάθε πιστωτικό ίδρυμα πλέον επαναπροσδιορίζει τους στόχους του ανάλογα με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, με σκοπό να ελέγχεται η πιστοληπτική ικανότητα και φερεγγυότητα του εκάστοτε πελάτη καλύτερα. Λόγω του ότι η Τράπεζα έχει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, φροντίζει να εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τους πελάτες της, αλλά και την ίδια.

-Θα ήθελα να αναφερθούμε ειδικότερα στις λειτουργίες που έχει το Ανθρώπινο Δυναμικό της Τράπεζας.

Ερώτηση 2.1: Θεωρείτε ότι ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού (Α.Δ.) της Τράπεζας έχει τροποποιηθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης;

Απάντηση:

Τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης έχει θεσπιστεί μία μονάδα, η οποία συλλέγει τις ανάγκες του κάθε τμήματος της Τράπεζας με βάση τις τάσεις της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της είναι να προγραμματίζει τη στελέχωση του κάθε τμήματος, ανάλογα με τις ανάγκες του. Για παράδειγμα, τα τελευταία 2 χρόνια έχουν συνταξιοδοτηθεί πολλά άτομα ( είτε λόγω ηλικίας, είτε με εθελουσία έξοδο) και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάγκη να ανακατατάξει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού τις αρμοδιότητες των συνταξιοδοτηθέντων. Άλλο παράδειγμα: Προ κρίσης δινόταν μεγάλος αριθμός καταναλωτικών δανείων και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του προσωπικού στον συγκεκριμένο τομέα, αύξηση που ικανοποιείτο μέσω εσωτερικής εγκυκλίου με προσλήψεις, αποσπάσεις κλπ. Στις μέρες μας, η μεγαλύτερη ανάγκη για περαιτέρω στελέχωση προσωπικού, υπάρχει στον τομέα των κόκκινων δανείων λόγω της μεγάλης αύξησής τους, ώστε να μπορεί ο επιχειρηματίας να εξυπηρετείται καλύτερα όσον αφορά τη δανειοδότησή του και η Τράπεζα να εισπράττει τις δόσεις της. Συμπερασματικά, ο προγραμματισμός των αναγκών είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Ερώτηση 2.2: Επομένως γίνονται προσλήψεις τα τελευταία χρόνια στην ΕΤΕ ή προσπαθείτε να ανακατατάξετε τις αρμοδιότητες στο ήδη υπάρχον προσωπικό;

Απάντηση:

Γίνονται προσλήψεις από προκηρύξεις μέσω του διαγωνισμού του ΑΣΕΠ. Δεν έχει αλλάξει ο τρόπος απασχόλησης του προσωπικού και η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει την λειτουργία του. Ζητούνται συγκεκριμένα προσόντα από τους υποψηφίους, ώστε να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες που προκύπτουν. Επιπλέον, υπάρχει η Κεντρική Υπηρεσία της ΕΤΕ, η οποία προσπαθεί να κάνει μεταρρυθμίσεις στην εσωτερική λειτουργία του Α.Δ. (όπως είναι οι μεταθέσεις, αποσπάσεις, η παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων κλπ), με σκοπό το προσωπικό να είναι όσο το δυνατόν πιο ικανοποιημένο για την καλύτερη απόδοση του Ομίλου.

Ερώτηση 2.3: Αναφερθήκατε προηγουμένως στα μεταπτυχιακά προγράμματα. Υπάρχει η δυνατότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μέσω προγραμμάτων της Εταιρείας;

Απάντηση:

Βεβαίως. Υπάρχει συγκεκριμένη Διεύθυνση της Τράπεζας που ασχολείται με την εκπαίδευση του προσωπικού μας. Γίνονται κυρίως σεμινάρια, τα οποία μπορεί να είναι εσωτερικά, δηλαδή οι συνάδελφοι που έχουν χρόνια εμπειρία σε συγκεκριμένους τομείς (για παράδειγμα χορηγήσεις και εισαγωγές) να εκπαιδεύουν το νέο προσωπικό. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα παροχής πιστοποιημένων σεμιναρίων (για παράδειγμα στο μάνατζμεντ) μέσω διεθνών οργανισμών, αλλά και παροχή εξωτερικών σεμιναρίων από τρίτους φορείς, όπως μέσω της ΑΣΟΕ για την εξειδίκευση του προσωπικού. Οι ενέργειες αυτές στοχεύουν στην πιστοποίηση γνώσεων και βελτίωσης των ικανοτήτων του προσωπικού, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία στους τομείς που εξειδικεύονται. Υπάρχει βέβαια και η δέσμευση των υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν προς την Τράπεζα να παρέχουν τις υπηρεσίες τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, διαφορετικά σε περιπτώσεις όπως παραιτήσεις θα πρέπει να επιστρέφεται το ποσό που ο Όμιλος δαπάνησε για την εκπαίδευσή τους (ρήτρα). Η μόνη διαφορά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού λόγω της οικονομικής κρίσης είναι η εκμάθηση ξένων γλωσσών. Πιο συγκεκριμένα, παλαιότερα υπήρχαν επιδοτούμενα φροντιστήρια εκμάθησης της τούρκικης και της σερβικής γλώσσας, με σκοπό να την μετάθεση προσωπικού στα καταστήματα που υπήρχαν στην Ανατολική Ευρώπη και στην Τουρκία, με μοναδική απαίτηση άριστης εκμάθησης ως ανταμοιβή. Το κόστος όμως ήταν πολύ υψηλό, με αποτέλεσμα η Τράπεζα πλέον να μην το παρέχει. Στόχος μας είναι οι υπάλληλοι να είναι πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στις απαιτήσεις της σημερινής αγοράς, ακολουθώντας συγκεκριμένες στρατηγικές.

Ερώτηση 2.4: Υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και αν ναι ποιο είναι αυτό και κάθε πότε πραγματοποιείται;

Απάντηση:

Μία φορά τον χρόνο η Διεύθυνση του κάθε τμήματος κάνει γραπτή επαναξιολόγηση, η οποία βασίζεται στην καθημερινή παρατήρηση των εργαζομένων όσον αφορά την προσωπικότητά τους, την ποιότητα και ποσότητα εργασίας τους, την ομαδικότητα, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και την ανταπόκρισή τους στις συγκεκριμένες απαιτήσεις στις θέσεις που κατέχουν, προσπαθώντας ο αξιολογητής να είναι όσο το δυνατόν να είναι πιο αντικειμενικός και αμερόληπτος. Στόχος της ΕΤΕ μελλοντικά είναι να υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης που θα αφορά όλες τις βαθμίδες.

Ερώτηση 2.5: Δίνετε κάποια επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους για να είναι πιο αποδοτικοί;

Απάντηση:

Πριν την οικονομική κρίση υπήρχαν κάποια bonus. Τώρα, οι καιροί είναι δύσκολοι και δεν μπορούμε να τους τα παρέχουμε. Απεναντίας, έχουμε θέσει αναπτυξιακά κίνητρα. Όπως προανέφερα, κάποια από αυτά είναι τα σεμινάρια και οι πιστοποιήσεις, αλλά και η αναγνώριση των προσπαθειών του κάθε εργαζομένου με επιβράβευση την προαγωγή του σε θέση ευθύνης και συνεπώς την αύξηση του μισθού του. Στα υποκαταστήματα του Ομίλου η εξέλιξη σε ιεραρχικές θέσεις (Προϊστάμενοι, Διευθυντές) μπορεί να γίνει γρηγορότερα απ' ό,τι στα Κεντρικά καταστήματα, επομένως αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο γι' αυτούς.

Ερώτηση 2.6: Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις έχουν αλλάξει εξαιτίας της οικονομικής κρίσης;

Απάντηση:

Δεν έχουν αλλάξει οι εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια λόγω του ότι η Τράπεζα έχει επιληφθεί ώστε να γίνεται εσωτερικός έλεγχος του κάθε τμήματος από τον επικεφαλής της ομάδας για να υπάρχει πειθαρχική διαδικασία για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, με σκοπό την εξασφάλιση ενός ομαλού, ευχάριστου και αποτελεσματικού για τους υπαλλήλους, αλλά και για την Τράπεζα κλίματος. Βασικό ρόλο στην διατήρηση του καλού εργασιακού κλίματος έχουν οι συνεντεύξεις που γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την κατανόηση της ψυχολογίας του προσωπικού.

Ερώτηση 3: Ποια είναι η εκτίμησή σας για την λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας τα επόμενα 3 χρόνια;

Απάντηση:

Βασικός ρόλος για την λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σωστή διαχείρισή του. Ο ρόλος του είναι καίριος. Χωρίς ανθρώπους δεν μπορεί να γίνει τίποτα. Στο άμεσο μέλλον δεν υπάρχει προοπτική λόγω της οικονομικής κρίσης για αύξηση μισθών, γι' αυτό σκοπός μας είναι η αναδιαμόρφωση και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων σε κάθε τμήμα, με αποτέλεσμα να τους παρέχουμε κίνητρα και δυνατότητες εξέλιξης για την

καλύτερη απόδοση και ικανοποίησή τους ώστε να συνεχίσει ο Όμιλος να αναπτύσσεται και να πετυχαίνει τους στόχους του.

-Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε για την συνέντευξή μας.