



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ
ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.»**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

Εφραμίδου Δέσποινα (11100232)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ξεφτέρης Δημήτρης

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ 2018

Περίληψη

Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή μελετά τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και οι Οργανωσιακές Δομές των επιχειρήσεων διαμορφώνουν τις εργασιακές συνθήκες και συμβάλλουν στην εξέλιξη και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών. Οι αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών, επέβαλαν νέα δεδομένα στη λειτουργία των οργανισμών. Προκειμένου να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν άμεσα στις αλλαγές, οι οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση και εξέλιξη του Ανθρώπινου δυναμικού τους. Έτσι επιτυγχάνεται η βιωσιμότητά τους, αλλά και αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, καθώς αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα.

Μεθοδολογικά η μεταπτυχιακή διατριβή που παρουσιάζουμε αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. (ΕΤΕ), ως εμπειρική και βιβλιογραφική έρευνα. Η προϋπηρεσία μας στη συγκεκριμένη δομή εργασίας και η πρόσβαση στα επίσημα αρχεία και στο εκπαιδευτικό υλικό της Τράπεζας σε συνάρτηση με τη διεθνή βιβλιογραφία υποστηρίζει θεωρητικά και μεθοδολογικά την έρευνα.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον ορισμό, τις λειτουργίες και τις στρατηγικές της ΔΑΔ καθώς και στην σπουδαιότητα της εκπαίδευσης στη σύγχρονη εποχή. Σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται η κινητοποίηση των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλότερη απόδοση στον οργανισμό. Για το σκοπό αυτόν αναλύονται οι πιο διαδεδομένες αρχές υποκίνησης. Τέλος, περιγράφονται συστήματα αμοιβών, καθώς και η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται οι Οργανωσιακές Δομές των Οργανισμών και το πώς αυτές επηρεάζουν την εξουσία και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ) και το πώς η ΔΑΔ διαχειρίζεται και διοικεί τους ανθρώπινους πόρους της, αναλύονται οι εργασιακές συνθήκες και σχέσεις στην ΕΤΕ και γίνεται ανάλυση στην Οργανωσιακή Δομή της Τράπεζας και τον τρόπο διάχυσης της εξουσίας και των αρμοδιοτήτων.

Τέλος, στον Επίλογο συνοψίζονται τα κυριότερα σημεία και τα συμπεράσματα που διεξήγαμε στην παρούσα έρευνα.

Summary

This master thesis aims to study how Human Resource Management (HRM) and Organizational Structures of enterprises shape the working conditions and contribute to the development and enhancement of organizations' competitiveness. The booming technological developments, coupled with increased customer demands, have imposed new conditions on the operation of organizations. In order to respond and adapt to these changes, organizations are investing in the education and development of their Human Resources. This ensures their viability, but also increases their market share, as they gain a comparative advantage.

This postgraduate dissertation is presented methodologically, as a case study of the National Bank of Greece, in the form of empirical and bibliographic research. Based on international literature, our own experience in the specific work structure and having access to the official archives of the Bank and educational material, we support our research theoretically and methodologically.

Furthermore, in the first chapter there is an extensive analysis on the definition, functions, and strategies of the Human resources department and also on the importance of education and development required nowadays. Employees' mobilization is an important part of Human Resource Management so that higher performance in the organization is achieved. For this purpose, the most widespread motivation principles are analyzed. Finally, we describe some pay systems, as well as, the process of performance evaluation.

The second chapter examines the Organizational Structures of Enterprises and how they affect the authority and the way decisions are made.

The third chapter analyzes the case of the National Bank of Greece (NBG) and how NBG manages its human resources, analyzes working conditions and relations in the Bank, and examines the Bank's organizational structure and the way it diffuses authority and responsibilities.

Finally, we summarize the main points and conclusions of our research.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου, Εφραιμίδου Ντόρα, καθώς και τη θεία μου, Μαυρίδου Αναστασία, που με στήριξαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Αφιερώνω την εργασία μου στα λατρεμένα μου διδυμάκια, τη Μυρτώ και τον Αλέξανδρο.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Summary	iv
Ευχαριστίες	v
Πίνακες, Γραφήματα, Διαγράμματα & Σχήματα.....	viii
Εισαγωγή.....	ix
Κεφάλαιο1	1
Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	1
1.1: Βασικές Λειτουργίες.....	1
1.2: Ενέργειες και Αρμοδιότητες της ΔΑΔ	2
1.2.1.: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	2
1.2.2.: Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού	4
1.2.3.: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη εργαζομένων.....	6
1.2.4.: Κίνητρα-Υποκίνηση	12
1.2.5: Πολιτική και συστήματα αμοιβών	16
1.2.6: Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	16
1.2.7: Εργασιακές Σχέσεις	17
Κεφάλαιο 2	19
Μάνατζμεντ & Ηγεσία	19
2.1: Η Έννοια και η φύση της οργάνωσης.....	19
2.2: Τμηματοποίηση.....	20
2.3: Συγκέντρωση και Αποκέντρωση Εξουσίας.....	24
2.4: Η έννοια της Ηγεσίας	25
2.5: Οργανωσιακή Δέσμευση	26
Κεφάλαιο 3 Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος	28
3.1: Ιστορική Αναδρομή	28
3.2: Οργανωσιακή Δομή ΕΤΕ-Οργανόγραμμα	29
3.3: Αξίες και Αρχές του Ομίλου της ΕΤΕ	32
3.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Τράπεζας	34
3.5: Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου	37
3.6: Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΤΕ και του Ομίλου.....	39
3.7: Πολιτικές Παροχών και Κινήτρων της Τράπεζας	40
3.7.1:Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων και Συναλλασσόμενου Κοινού	41
3.7.2: Χρηματικές Απολαβές Εργαζομένων	42
3.7.3: Άδειες	44
3.7.4: Δάνεια Εργαζομένων	45

3.7.5: Χρηματικά Βραβεία.....	45
3.7.6: Λογαριασμός Αποκατάστασης Τέκνων (προϊκώο)	46
3.7.7: Ασφαλιστικά Ταμεία	46
3.7.8: Μετακινήσεις Στελεχών και Πολιτική Ταξιδίων.....	47
3.7.9: Εκπαίδευση Προσωπικού	47
3.7.10: Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού/Προαγωγές	53
3.8: Βραβεύσεις ΕΤΕ.....	54
3.9: Ο Συνδικαλισμός στην ΕΤΕ.....	54
Επίλογος.....	57
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	59
Ξένη Βιβλιογραφία.....	60
Δικτυογραφία.....	61

Πίνακες, Γραφήματα, Διαγράμματα & Σχήματα

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Παράγοντες υποκίνησης και συντήρησης.....	15
Πίνακας 2: Κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας κατά τύπο απασχόλησης και σύμβαση εργασίας 2010-2015.....	36
Πίνακας 3: Κατανομή προσλήψεων Ανθρώπινου Δυναμικού ανά φύλο και ηλικία το 2015.....	36

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Εξέλιξη της δύναμης και της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου κατά φύλο τα έτη 2009-2016.....	34
Γράφημα 2: Κατανομή προσωπικού ΕΤΕ στη Διοίκηση και τα Καταστήματα το 2016.....	35
Γράφημα 3: Κατανομή προσωπικού ΕΤΕ με βάση τα έτη προϋπηρεσίας.....	35
Γράφημα 4: Κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ με βάση το μορφωτικό επίπεδο το 2016.....	37

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Κατάταξη Επιπέδων Αξιολόγησης Εκπαίδευσης.....	9
---	---

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρησιακό Επίπεδο.....	4
Σχήμα 2: Ιεράρχηση αναγκών του Maslow.....	13
Σχήμα 3: Λειτουργία των αναγκών ως κίνητρα-αντικίνητρα.....	15
Σχήμα 4: Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης.....	21
Σχήμα 5: Τμηματοποίηση με βάση τις Γεωγραφικές Περιοχές.....	21
Σχήμα 6: Τμηματοποίηση με βάσει τα Προϊόντα ή τις σειρές Προϊόντων.....	22
Σχήμα 7: Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των Προϊόντων.....	22
Σχήμα 8: Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες.....	22
Σχήμα 9: Οργάνωση κατά πλέγμα ή μήτρας.....	23
Σχήμα 10: Οργανόγραμμα της ΕΤΕ.....	31
Σχήμα 11: Η Δομή ενός Καταστήματος Δικτύου της ΕΤΕ.....	32

Εισαγωγή

Η ύπαρξη ενός σωστά οργανωμένου χρηματοπιστωτικού συστήματος αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό όλων των ανεπτυγμένων οικονομιών και περιλαμβάνει τρία στοιχεία: τις χρηματοπιστωτικές αγορές, τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με κύριο ρόλο την κοινωνικοοικονομική ευημερία και εξέλιξη (Νούλας, 2006: 22-31).

Μεταξύ των επτά εμπορικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, συγκαταλέγεται και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η περίπτωση της οποίας αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο (<https://www.hba.gr/Statistics/List?type=BanksNetwork>).

Η μελέτη περίπτωσης, ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί τη βαθύτερη μελέτη μιας μονάδας (π.χ. μιας ομάδας ανθρώπων ή μιας συνεργατικής δραστηριότητας) σε συγκεκριμένο πλαίσιο και σκοπός της είναι η βαθιά εξερεύνηση και η συστηματική ανάλυση των φαινομένων που συνθέτουν τον κύκλο της ζωής της υπό έρευνας μονάδας.

Η διαφορά της μελέτης περίπτωσης από άλλες ερευνητικές μεθόδους είναι πως οι ερευνητές δεν έχουν στόχο να εξάγουν μια καθολική γενικευμένη αλήθεια, αλλά αντίθετα δίνεται σημασία στην ανακάλυψη και την περιγραφή της υπό εξέταση περίπτωσης (Cohen & Manion, 1997).

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, έχει δεχθεί εκτεταμένη κριτική και αμφισβήτηση γιατί θεωρείται από πολλούς ως μια «ψευδοεπιστημονική» μέθοδος λόγω του ότι στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις υποκειμενικές κρίσεις των ερευνητών καθώς και για τη μειωμένη δυνατότητα γενίκευσης και ελέγχου της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων, αφού αυτά (αποτελέσματα) ίσως να προέρχονται από την μελέτη μιας ιδιαίτερης περίπτωσης χωρίς όμως να υπάρχει γενικό ενδιαφέρον (Cohen, 1994).

Η Επωνυμία της τράπεζας ως εθνικής προδίδει το σημανόμενο της ιστορικότητας και εθνικότητας, καθώς ιδρύθηκε το 1841 από τον Γεώργιο Σταύρο από τα Ιωάννινα, ο οποίος ήταν ο πρώτος και μακροβιότερος διοικητής της.

Σημειολογικά σημαίνει τόσο σε καταδηλωτικό, αλλά και συμβολικό πεδίο την προέλευση του έθνους - κράτους τον 19ο αιώνα και την υποστήριξη του εθνισμού και πατριωτισμού.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003: 19) **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** (ΔΑΔ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που στοχεύει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων που αφορούν τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική διοίκηση, στοχεύοντας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων με παράλληλη διατήρηση των εργασιακών σχέσεων μέσα στον οργανισμό.

1.1: Βασικές Λειτουργίες

Οι βασικές λειτουργίες που επιτελεί η ΔΑΔ σύμφωνα με τον Thomas (2007) είναι ο **Προγραμματισμός** (Planning), η **Οργάνωση** (Organizing), η **Διεύθυνση** (Directing): και ο **Έλεγχος** (Controlling). Στο αρχικό στάδιο του Προγραμματισμού, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003: 148), προσδιορίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, σε συνάρτηση με τα εκάστοτε στρατηγικά σχέδια του οργανισμού και γίνεται πλάνο για την τοποθέτηση των κατάλληλων εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις. Ακολουθεί το στάδιο της Οργάνωσης στο οποίο καθορίζονται οι δομές εξουσίας και συγκεκριμένα ο καταμερισμός των δραστηριοτήτων καθώς και των ρόλων ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους. Στο τρίτο στάδιο της Διεύθυνσης καθορίζονται τα κέντρα λήψης των αποφάσεων, ο τρόπος διαχείρισης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, οι διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ των οργανωσιακών επιπέδων και διαμορφώνονται κατάλληλες πολιτικές παρακίνησης του προσωπικού, ώστε να αυξηθεί η προσωπική αξία και το δυναμικό του καθενός. Τέλος, στο τελευταίο στάδιο του Ελέγχου εποπτεύονται και αξιολογούνται οι ενέργειες του προσωπικού σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και τα επίπεδα δραστηριοτήτων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003: 148).

1.2: Ενέργειες και Αρμοδιότητες της ΔΑΔ

Οι βασικότερες ενέργειες και αρμοδιότητες της ΔΑΔ είναι οι εξής (Montana and Charnov, 2002: 266-286):

1. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού,
2. Η Προσέλκυση και η Επιλογή προσωπικού,
3. Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη εργαζομένων,
4. Η Παροχή Κινήτρων και η Υποκίνηση,
5. Η Πολιτική και τα Συστήματα Αμοιβών,
6. Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού,
7. Οι Εργασιακές Σχέσεις.

Παρακάτω αναλύονται διεξοδικά κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες.

1.2.1.: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001: 27-28, 31-37) για να επιτευχθεί σωστός και αποτελεσματικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης. Έπειτα προσδιορίζεται η υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη το **εσωτερικό** και το **εξωτερικό** περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί όσο το δυνατόν ακριβέστερα η προσφορά και η ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis) εξετάζει τις εξωγενείς συνθήκες που επηρεάζουν την επιχείρηση, δηλαδή τη σύνθεση εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα, τις κυβερνητικές πολιτικές, τις οικονομικές συνθήκες, τους ανταγωνιστές και την τεχνολογία.

Σκοπός της ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος είναι να καταγράψει τη θέση της επιχείρησης, σε όρους επάρκειας και καταλληλότητας ανθρώπινου δυναμικού, για να κατανοήσει τις «στρατηγικές ικανότητες» που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Θερίου, 2005:102). Η εσωτερική ανάλυση εξετάζει τα παρακάτω:

- i. **Με την Ανάλυση θέσεων εργασίας** καταγράφονται οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας, η αναγκαιότητα και οι προδιαγραφές τους, διαπιστώνονται τα «κενά» και καταγράφονται οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν.

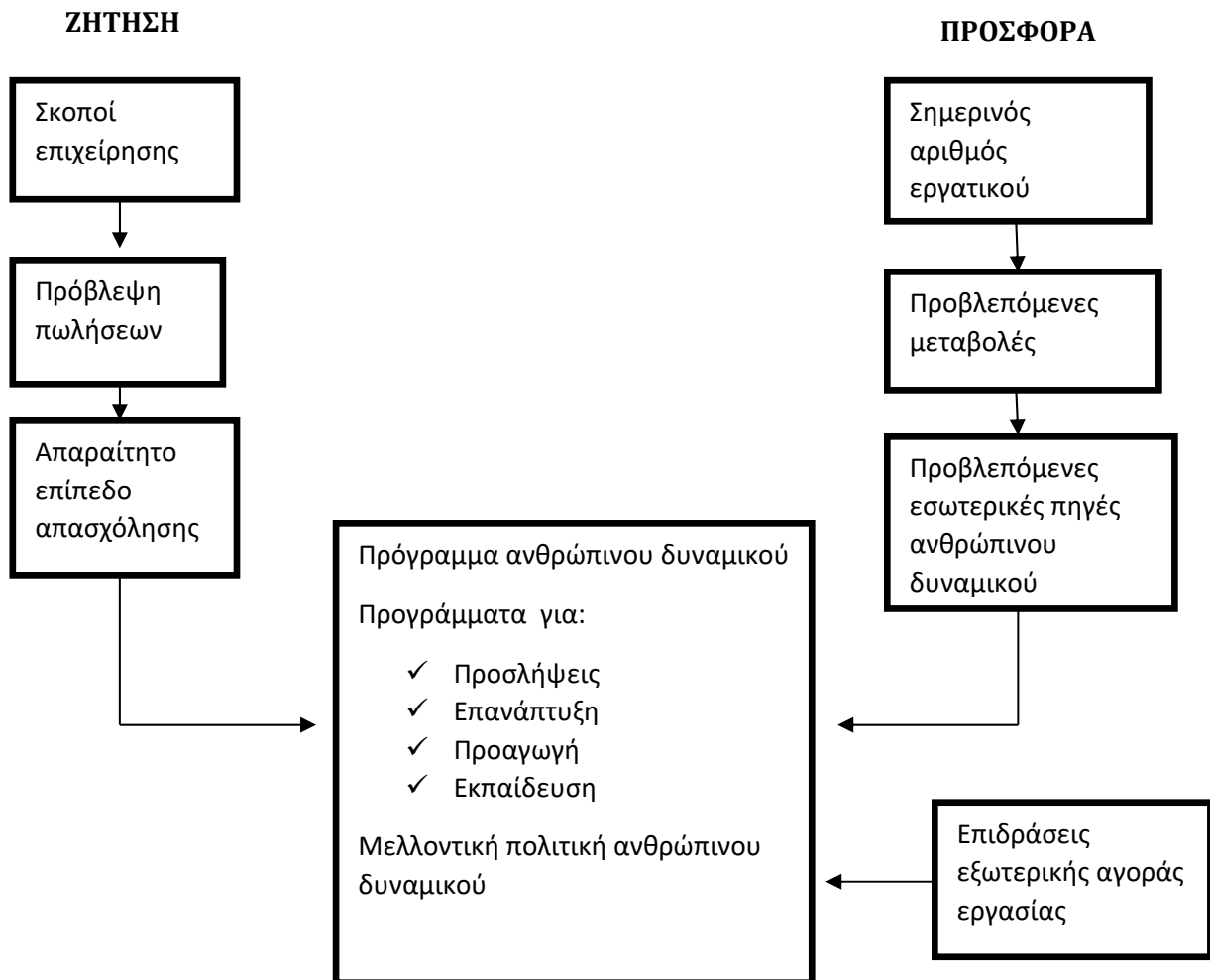
- ii. **Με την Καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού** διαπιστώνεται αν υπάρχουν ικανοί και επαρκείς εργαζόμενοι για να καλύψουν τις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Σε περίπτωση ανεπάρκειας, γίνεται εισήγηση για την κατάλληλη περίοδο πρόσληψης νέου προσωπικού.

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό, όπως απλές εκτιμήσεις, πολύπλοκα μαθηματικά υποδείγματα, δείκτες παραγωγικότητας ή άλλες μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης, όπως η τεχνική «Delphi». Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από το μέγεθος και τη δομή της κάθε επιχείρησης, αλλά και το απαιτούμενο χρονικό διάστημα κάλυψης (Χυτήρης 2001: 38-39).

Ανάλογα με τις ανάγκες που διαπιστώθηκαν στα προηγούμενα βήματα, οι Τερζίδης, Τζωρτζάκης και Χυτήρης (2007: 41-78 και 2001: 41-45) προτείνουν την ανάπτυξη των ενδεδειγμένων προγραμμάτων δράσης, λαμβάνοντας υπόψη πάντα τον καταρτισμένο προϋπολογισμό οικονομικών πόρων. Οι παραπάνω διατυπώνουν ότι στην περίπτωση που η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά, τότε ενδεδειγμένες πολιτικές εφαρμογής είναι οι προσλήψεις, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις και η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού. Αντίστροφα, όταν η προσφορά υπαλλήλων υπερκαλύπτει τη ζήτηση, τότε η επιχείρηση προχωράει σε συγκεκριμένες μεθόδους εξορθολογισμού του επιπέδου απασχόλησης, όπως για παράδειγμα εναλλακτικό ωράριο απασχόλησης, πρόωρη συνταξιοδότηση, εθελούσια έξοδος κλπ.

Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, απαραίτητη κρίνεται η **αμφίδρομη ανατροφοδότηση** (feedback) μέσω των διαύλων επικοινωνίας, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες της οργάνωσης, για την εξακρίβωση των αποτελεσμάτων των εφαρμοζόμενων πολιτικών. Η διαδικασία της ανατροφοδότησης, συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό τυχόν προβλημάτων και ελλείψεων, αλλά και στη διάγνωση των επιδράσεων που επιφέρουν ενδεχόμενες αλλαγές που οφείλονται είτε σε εξωγενείς είτε σε εσωτερικούς παράγοντες του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο λαμβάνονται οι απαιτούμενες στρατηγικές αποφάσεις για την εφαρμογή διορθωτικών διαδικασιών.

Στο Σχήμα 1, που ακολουθεί, αποτυπώνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρησιακό επίπεδο.



Σχήμα 1: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρησιακό επίπεδο

Πηγή: Ζευγαρίδης-Σταματιάδης, 2007

1.2.2.: Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Αν το στάδιο του προγραμματισμού εμφανίσει ελλείψεις σε προσωπικό, τότε ξεκινάει η διαδικασία για την προσέλκυση και επιλογή των ιδανικών υποψηφίων που θα καλύψουν τις θέσεις (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 217).

Στόχος της **προσέλκυσης**, σύμφωνα με όσα υποστηρίζουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003: 182, 186-192), είναι η εξασφάλιση επαρκούς αριθμού υποψηφίων, έτσι ώστε ο επιλεγόμενος να αποτελεί την καλύτερη δυνατή επιλογή. Οι διαδικασίες που διενεργούνται για την προσέλκυση του προσωπικού είναι ο **Προσδιορισμός του Target group** και ο **Προσδιορισμός των πηγών προέλευσης**. Ο Προσδιορισμός του

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Target group αναφέρεται στην στοχευμένη αναζήτηση πιθανού υπαλληλικού προσωπικού, βάσει προκαθορισμένων προσωπικών ιδιοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών ψυχοσύνθεσης και ανάλογα με τις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας, οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες με τον τύπο απασχόλησης αλλά και τη γεωγραφική θέση του οργανισμού. Για παράδειγμα ορισμένες εργασιακές θέσεις απαιτούν ιδιαίτερα αναπτυγμένες ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας, ενώ άλλες προϋποθέτουν ικανότητες αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου και αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, επίδειξη ύψιστου επαγγελματικού ήθους και επιμέλειας με οξεία κριτική σκέψη.

Οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού διακρίνονται σε **εσωτερικές** και **εξωτερικές**. Στην πρώτη περίπτωση, αντλείται προσωπικό από το ήδη υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης και για το λόγο αυτό αποτελεί μια γρήγορη και χαμηλού κόστους πηγή προσέλκυσης υποψηφίων υπαλλήλων. Καθώς τα άτομα είναι ήδη εξοικειωμένα με την εταιρική κουλτούρα και τη διοικητική φιλοσοφία αλλά και γνώστες των ιδιαιτεροτήτων της, προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στα νέα τους καθήκοντα και εργάζονται με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Επομένως, αποτελούν μια ασφαλή και σίγουρη επιλογή για την επιχείρηση. Το όφελος είναι διπλό, δηλαδή τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους υπαλλήλους, αφού η προαγωγή οδηγεί τους τελευταίους σε αισθήματα αυταξίας και πληρότητας, λόγω της αναγνώρισης, του θαυμασμού και της ευρύτερης αποδοχής από την ομάδα. Ωστόσο, η θέση που «χρηρεύει» θα πρέπει να καλυφθεί γρήγορα, γιατί αλλιώς είναι πιθανό να δημιουργηθούν «κενά» γνώσεων και ικανοτήτων (ripple effect) και να μειώσουν έτσι την απόδοση της επιχείρησης (Μούζα-Λαζαρίδη 2006: 149-150, 187-192). Πηγές εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων είναι οι μετακινήσεις από μια θέση εργασίας σε άλλη ισότιμη, οι προαγωγές, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι ανακοινώσεις και οι συστάσεις προϊσταμένων.

Στην εξωτερική προσέλκυση, με την ένταξη νέων υπαλλήλων στην επιχείρηση προερχόμενων από τον ανταγωνισμό, επιτυγχάνεται ανανέωση των αντιλήψεων και των στάσεων εντός του οργανισμού, ενώ μεταφέρονται και ενσωματώνονται καινοτομίες, νέες γνώσεις και «φρέσκιες» ιδέες. Η στρατολόγηση των υποψηφίων μπορεί να γίνεται μέσω των κλασικών μεθόδων, όπως οι αγγελίες, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι εφημερίδες κλπ, αλλά και μέσω των σύγχρονων Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (LinkedIn, Tweeter, Facebook κ.α.), από τα γραφεία Διασύνδεσης των Πανεπιστημίων και των ΤΕΙ κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αφού ολοκληρωθεί η προσέλκυση των υποψηφίων, η διοίκηση **επιλέγει** τον ιδανικό υποψήφιο που πληροί τις προδιαγραφές της προκηρυσσόμενης θέσης εργασίας. Επιτυχημένη διαδικασία επιλογής είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση εργασίας, το οποίο θα έχει καλή και γρήγορη προσαρμογή και θα παραμείνει στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Αντίθετα μία άστοχη και ανεπιτυχής πρόσληψη μπορεί να επιφέρει οικονομικές αλλά και ψυχολογικές ζημιές, καθώς χάνονται κεφάλαια αλλά και πολύτιμος εργασιακός χρόνος, ενώ ακόμα μπορεί να αποσυντονιστεί η ομάδα στην οποία θα γίνει η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου και να χαθεί η αλληλεγγύη και το ομαδικό πνεύμα (Χατζηπαντέλη 1999: 52-53).

Το πιο προσφιλέσ και διαδεδομένο μέσο επιλογής προσωπικού είναι το **βιογραφικό σημείωμα**, όπου παρουσιάζονται το προφίλ, οι δεξιότητες και η ακαδημαϊκή κατάρτιση του υποψηφίου, καθώς και η επαγγελματική προϋπηρεσία και τα ενδιαφέροντά του. Άλλα μέσα επιλογής προσωπικού μπορεί να είναι η **φόρμα απασχόλησης**, την οποία συμπληρώνουν οι ίδιοι οι υποψήφιοι και είναι τυποποιημένη, η **Συνέντευξη-Εξέταση**, δηλαδή η προφορική αξιολόγηση του υποψηφίου και οι **Δοκιμασίες εργασίας**, όπου ο υποψήφιος καλείται να λειτουργήσει μέσα σε ειδικά διαμορφωμένες συνθήκες, προκειμένου να αξιολογηθούν οι ικανότητες απόκρισης, οι γνώσεις και ο χαρακτήρας του (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς 2003: 232-233 και Χυτήρης: 83-86).

1.2.3.: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη εργαζομένων

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι η ειδοποιός διαφορά της σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου. Η επένδυση στην εκπαίδευσή του προσωπικού δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και εξασφαλίζει την βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητά της. Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Χυτήρη (2012:240-241, 2001: 114-115) μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας και ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων, περιορίζονται οι ανάγκες συνεχούς επίβλεψης, μειώνονται τα εργατικά ατυχήματα, εκτελούνται τα εργασιακά καθήκοντα με μεγαλύτερη ευελιξία, αναπτύσσεται κουλτούρα βελτίωσης απόδοσης και αυξάνεται η φήμη της επιχείρησης ως ελκυστικού εργοδότη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003: 226) ορίζουν την εκπαίδευση ως μια προγραμματισμένη διαδικασία για την απόκτηση και ενίσχυση των γνώσεων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων που συμβάλει σε αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων.

Ο Χυτήρης (2201: 2013) ορίζει την **ανάπτυξη** ανθρώπινου δυναμικού ως μια μακροχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό και απώτερο σκοπό την εξέλιξη του εργαζόμενου σε άτομο πρόθυμο να αναλάβει πρωτοβουλίες και να συμβάλει στη βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης των εργασιακών του καθηκόντων, αλλά και στην καλύτερη επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Η διαδικασία απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της διοικητικής και συμβουλευτικής καθοδήγησης καλείται **μάθηση** και επηρεάζει σημαντικά τη στάση του ατόμου έναντι των εργασιακών του υποχρεώσεων.

1.2.3.1: Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε τέσσερα στάδια όπως αναλύονται ακολούθως από τους Tannenbaum & Yukl (1992: 403-405) και τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003: 280, 282-283, 285-286): Το πρώτο και απολύτως απαραίτητο στάδιο προκειμένου να είναι ρεαλιστική και αποτελεσματική η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ο **εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών**.

Στόχος της παραπάνω διαδικασίας είναι να εξετάσει αν υπάρχει απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης των εργαζομένων, από αυτήν που επιδιώκει στρατηγικά η επιχείρηση, προκειμένου αυτή να καλυφθεί διαμέσου της εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 280).

Σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω συγγραφείς η ανάλυση των αναγκών για εκπαίδευση διενεργείται σε τρία επίπεδα, τα οποία σχετίζονται απόλυτα μεταξύ τους, αφού οι ανάγκες του ενός επιπέδου παραπέμπουν διαδοχικά στην ανίχνευση των αναγκών του επομένου επιπέδου κ.ο.κ. Η σειρά ανάλυσης αναγκών, η οποία λειτουργεί και αντίστροφα, γίνεται σε **οργανωσιακό επίπεδο**, όπου αναλύονται οι ανάγκες της επιχείρησης συνολικά, με βάση τους τρέχοντες επιχειρησιακούς στόχους, σε **επίπεδο έργου** όπου εξετάζονται συνολικά οι ανάγκες για εκπαίδευση σε ομαδικό επίπεδο,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

δηλαδή σε επίπεδο Τμημάτων, Διευθύνσεων, Θέσεων εργασίας κ.λπ. και τέλος σε **ατομικό επίπεδο** όπου μελετώνται οι ανάγκες του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

Αφού ανιχνευθούν οι ανάγκες για εκπαίδευση, ακολουθεί το δεύτερο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που είναι ο **σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**. Τα αρμόδια στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζουν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θέτουν προκαθορισμένους στόχους για την επιτυχία τους, επιλέγουν τους κατάλληλους εισηγητές/εκπαιδευτές που θα διεκπεραιώσουν το έργο, ορίζουν το πλήθος των ανθρώπων που θα εκπαιδευτούν, βάσει κριτηρίων και εκάστοτε οργανωσιακών αναγκών που ορίζει ο οργανισμός, διαλέγουν την κατάλληλη μέθοδο εκπαίδευσης και ορίζουν την ημερομηνία και τους χώρους που θα υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 286).

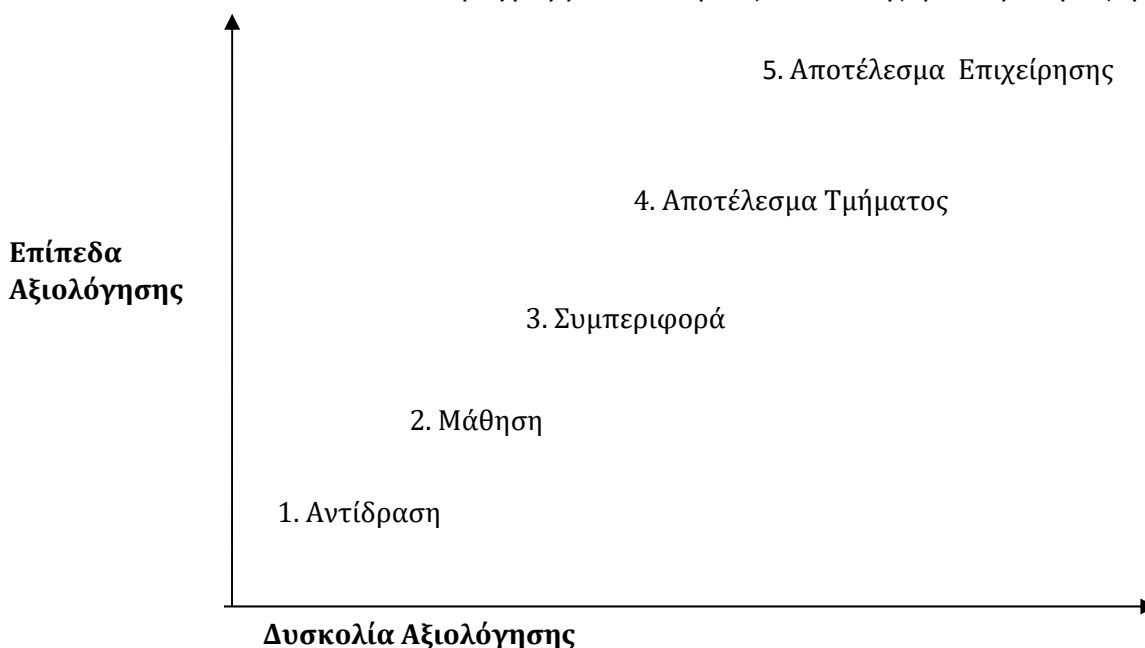
Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς (2003: 304) μετά το σχεδιασμό ακολουθεί το τρίτο στάδιο της **εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**, κατά την οποία εφαρμόζονται στην πράξη τα σχεδιασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Το στάδιο αυτό είναι καθοριστικό για την τελική επιτυχία του προγράμματος και απαιτεί συνέπεια και συντονισμό, όπως αυστηρή τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του ωραρίου, έγκαιρη προσέλευση εισηγητών και συμμετεχόντων, επαρκές εκπαιδευτικό οπτικοακουστικό και έντυπο υλικό, επαρκώς επανδρωμένους και κατάλληλα διαμορφωμένους εκπαιδευτικούς χώρους, πρόσθετες παροχές με γεύματα, σνακ, ροφήματα στους συμμετέχοντες κ.α. Επίσης στο στάδιο αυτό παρακολουθείται διαρκώς η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η **αξιολόγησή** τους. Σύμφωνα με όσα αναφέρουν οι συγγραφείς Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003: 304,306), μέσω της διαδικασίας αυτής ο οργανισμός αντλεί πληροφορίες (feedback) για την αξία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει στους εργαζόμενους και αποτιμά το ποσοστό εκπλήρωσης των αρχικά τεθέντων αντικειμενικών στόχων. Με αυτόν τον τρόπο δηλαδή, ο οργανισμός διεξάγει συμπεράσματα για το κατά πόσο η παρεχόμενη εκπαίδευση πραγματικά βοήθησε τους συμμετέχοντες, αν οι πόροι που δαπανήθηκαν ήταν ανάλογοι των ωφελειών που απέφεραν, καθώς και για τους τρόπους βελτίωσης της εκπαίδευσης ώστε να καταστεί πιο αποδοτική στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τους παραπάνω (2003: 207-208), η αξιολόγηση διενεργείται σε πέντε επίπεδα τα οποία διαδέχονται κλιμακωτά το ένα το άλλο, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί:

- Το πρώτο επίπεδο αξιολόγησης μετρά την προσωπική **αντίδραση** των εκπαιδευόμενων σε σχέση με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Μετρά δηλαδή, το κατά πόσο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κάλυψε τις προσδοκίες τους, εάν έμειναν ικανοποιημένοι από την επίδοση και την κατάρτιση του εισηγητή, αν υπήρξαν θέματα που δεν αναφέρθηκαν ή που θα επιθυμούσαν να περιληφθούν κ.α.,
- Το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης μετράει την **ενεργητική μάθηση**. Ελέγχεται δηλαδή η επίδραση της εκπαιδευτικής διαδικασίας τόσο στην αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων όσο και στην αλλαγή νοοτροπίας ή στάσεων,
- Το τρίτο επίπεδο μέτρησης αξιολογεί την **αλλαγή εργασιακής συμπεριφοράς**. Εξετάζει δηλαδή κατά πόσο ο εκπαιδευόμενος έχει αλλάξει την εργασιακή του συμπεριφορά μεταφέροντας τις θεωρητικές γνώσεις σε έμπρακτη εφαρμογή στον εργασιακό χώρο,
- Το τέταρτο επίπεδο μέτρησης αξιολογεί τη γνώση που μεταφέρθηκε από τον εκπαιδευόμενο στο αντίστοιχο **τμήμα απασχόλησης** του εντός του οργανισμού. Εξετάζει δηλαδή το κατά πόσο η γνώση που αποκόμισε ο εκπαιδευόμενος βελτίωσε συνολικά τη θέση ή την απόδοση της ομάδας ή του τμήματος στο οποίο απασχολείται και τέλος,
- Το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο μετρά το πώς συνολικά ο Οργανισμός **ωφελήθηκε** από τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε όρους απόδοσης, βιωσιμότητας ή βελτίωσης.



Δυσκολία Αξιολόγησης

Διάγραμμα 1 : Κατάταξη Επιπέδων Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003: 308)

1.2.3.2: Μέθοδοι εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003: 287-289) η **εκπαίδευση** των εργαζόμενων ενός οργανισμού μπορεί να υλοποιηθεί είτε στη **Θέση της Εργασίας** τους (**on the job training**), δηλαδή να αποκτούν γνώσεις και εμπειρία από τους ανώτερους τους, κατά τη διάρκεια που αυτοί εργάζονται στο αντικείμενό τους, αλλά και **εκτός Θέσης Εργασίας** (**off the job training**), δηλαδή να εκπαιδεύονται είτε σε εξωτερικούς εκπαιδευτικούς χώρους που διοργανώνει όμως η ίδια η επιχείρηση (ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση), είτε από εξωτερικούς φορείς εκτός της επιχείρησης (εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση).

Οι παραπάνω συγγραφείς (2003: 288) διατείνονται ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικό για το είδος της εκπαίδευσης που θα επιλέξει για τους εργαζόμενούς της, αφού οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα και τους πόρους να διοργανώνουν και να προσφέρουν εκπαίδευση ενδοεπιχειρησιακά, πραγματοποιώντας οικονομίες κλίμακας, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις, ελλείψει πόρων και προσωπικού, καταφεύγουν σε εξωτερικούς συνεργάτες (εξωεπιχειρησιακά) για την επιμόρφωση του προσωπικού τους. Ωστόσο, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή τείνει να επιλέγει την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (**e-learning**), κυρίως λόγω της ευελιξίας στην εκμάθηση, αφού ο χώρος και ο χρόνος ορίζονται από τον διδασκόμενο, και των συνεργειών στο συνολικό κόστος.

Σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω (2003: 290-291, 294) σημαντικές τεχνικές εκπαίδευσης που ανήκουν στην κατηγορία της **εκπαίδευσης στη θέση εργασίας** (**on the job training**) είναι η επίδειξη, το mentoring, η εναλλαγή και ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας και η πρακτική άσκηση. **Επίδειξη (demonstration)** είναι η μέθοδος κατά την οποία οι έμπειροι υπάλληλοι σε μία θέση εργασίας δημιουργούν πρότυπα αρχεία με τα απαραίτητα βήματα υλοποίησης ενός έργου, τα οποία διδάσκουν κατά την ώρα της εργασίας στους νέους υπαλλήλους. Με τη μέθοδο της **εκπαίδευσης μέσω Μέντορα (mentoring)**, ένας ειδικά εκπαιδευμένος άνθρωπος, που μπορεί να προέρχεται και από την ίδια την επιχείρηση, αναλαμβάνει την εκπαίδευση, την παροχή συμβουλών και την καθοδήγηση ενός υπαλλήλου, τον «προστατευόμενο» του (protégé), δίνοντας του πλήρη εφόδια για αν ανταπεξέλθει στη νέα του εργασία. Με την **εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)**, οι εργαζόμενοι μετακινούνται εναλλάξ στα διάφορα εργασιακά αντικείμενα, διαφορετικής φύσης και ειδικότητας, προκειμένου να

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

αποκομίσουν γενικές γνώσεις από μία μεγάλη γκάμα των εργασιών της επιχείρησης. Συνήθως, αυτή είναι μία πρακτική που την χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες στους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους, πριν τους αναθέσουν δηλαδή οριστικά καθήκοντα ή στα εν δυνάμει στελέχη που προορίζονται για ανώτερες θέσεις. Πρόκειται για μία πολύ δημοφιλή και αποτελεσματική μέθοδο εκμάθησης, διότι επιτρέπει στα άτομα να αποκτήσουν γνώσεις από πολλές εργασίες, δημιουργώντας τους αυτοπεποίθηση, ωστόσο αν υλοποιείται με πρόχειρο τρόπο μπορεί να οδηγήσει σε ημιμάθεια. Ο **εμπλουτισμός θέσης εργασίας (job enrichment)** είναι μία τεχνική με την οποία προστίθενται νέες αρμοδιότητες και καθήκοντα σε έναν εργαζόμενο, που τον βοηθούν να εμπλουτίσει τις γνώσεις του και να προσδοκά έτσι σε μία ανώτερη θέση. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική αυτή η μέθοδος, το άτομο που θα υποβληθεί σε αυτήν θα πρέπει να είναι έτοιμο και δεκτικό στην ανάληψη νέων ευθυνών και καθηκόντων, σε διαφορετική περίπτωση, οδηγεί στο αντίθετο ακριβώς αποτέλεσμα, δηλαδή ο εργαζόμενος εκτίθεται και βιώνει αισθήματα μειονεξίας και ανεπάρκειας. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις ή οργανισμοί που διασυνδέονται με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, προσφέρουν **πρακτική άσκηση** σε φοιτητές ορισμένων κλάδων, προκειμένου αυτοί να ασκήσουν στην πράξη αυτά που διδάχθηκαν θεωρητικά. Συνήθως διαρκεί από 3-12 μήνες. Ορισμένες θέσεις παρέχουν και χρηματική αμοιβή. Ωστόσο, λόγω της μικρής διάρκειας απασχόλησης τους εντός του οργανισμού, πολλές φορές οι εργοδότες δεν τους αναθέτουν σημαντικά καθήκοντα και αρμοδιότητες με αποτέλεσμα η εκπαίδευσή τους να θεωρείται σχετικά ελλιπής.

Οι μέθοδοι που ανήκουν στην κατηγορία της εκπαίδευσης **εκτός θέσης εργασίας (off the job training)** διενεργούνται είτε ενδοεπιχειρησιακά, από τον ίδιο τον οργανισμό ή εξωεπιχειρησιακά, σε εξωτερικούς φορείς (βλ. πιο πάνω 1.2.3.2.) και διακρίνονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: στην παθητική εκπαίδευση, στην ενεργό μάθηση, στη συνεργατική μάθηση και στη διαδικτυακή μάθηση (e-learning) και οι οποίες αναλύονται παρακάτω (Βαξεβανίδου 2012:258, Μούζα-Λαζαρίδη 2013:210 και Χυτήρης 2001:149). Στην **παθητική ή μετωπική εκπαίδευση** οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ως ακροατές ή ως δέκτες και οι κυριότερες μορφές της είναι οι διαλέξεις, οι εισηγήσεις, τα συνέδρια και ο εννοιολογικός χάρτης. Η εκπαίδευση αυτού του τύπου είναι απλή, αποτελεσματική και σχετικά φθηνή, ωστόσο μπορεί να προκαλέσει αισθήματα ανίας στους δέκτες και περιορισμένη μάθηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:295). Η **ενεργός μάθηση** περιλαμβάνει δραστηριότητες που

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

παρακινούν τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά στα εκπαιδευτικά προγράμματα, αποκομίζοντας έτσι ευκολότερα γνώσεις και δεξιότητες. Οι συνήθεις μέθοδοι είναι η βιωματική εκπαίδευση, η «μαιευτική» ή αλλιώς Σωκρατική, ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) και οι προσομοιώσεις (simulations). Η **συνεργατική μάθηση - εκπαίδευση σε ομάδες εργασίας** γίνεται μέσα από ομάδες και συμβάλλει στη διαμόρφωση ομαδικού κλίματος και στην εξάλειψη της ανταγωνιστικότητας, με κυριότερες τεχνικές τη μελέτη περίπτωσης (case study), την απόδοση ή υπόδοση ρόλων (role playing), τη συζήτηση σε μορφή χιονοστιβάδας, την κατάταξη διαμαντιού, την εκπαίδευση επιβίωσης (outdoor training), τα επιχειρηματικά παίγνια και την εκπαίδευση ευαισθητοποίησης (T-Groups). Η **διαδικτυακή μάθηση (e-learning)** γίνεται μέσω της χρήσης ενός υπολογιστή ή μέσω του διαδικτύου με αποτέλεσμα τη μετάδοση γνώσεων, την άμεση ενημέρωση και την ανταλλαγή πληροφοριών. Πρόκειται για ιδιαίτερα οικονομική μέθοδο εκπαίδευσης, προσφέρει ευελιξία και ποικιλία θεματολογίας. Ενδείκνυται ιδιαίτερα για όσους υπαλλήλους έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας και επιθυμούν να επιμορφωθούν από το σπίτι τους, για αυτούς που επιστρέφουν στη θέση εργασίας τους μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα απουσίας, αλλά και για όσους έχουν «ειδικές ανάγκες», ενισχύοντας έτσι το αίσθημα της ισότητας.

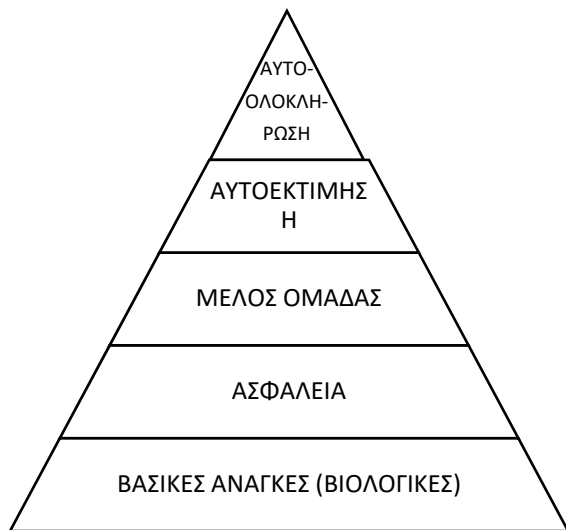
1.2.4.: Κίνητρα-Υποκίνηση

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικότερες αναλύονται κάτωθι.

1.2.4.1: Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow

Η **θεωρία ιεράρχησης αναγκών** του **Maslow** (Montana & Charnov 2002: 300-301), υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε επίπεδα αναγκών, που καθορίζουν εν γένει όλη τη συμπεριφορά τους και τα οποία ο Maslow ταξινόμησε ιεραρχικά από τα πιο βασικά και πρωτόγονα μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα. Τα επίπεδα αυτά, ξεκινώντας από τη βάση και ανεβαίνοντας προς την κορυφή της πυραμίδας (βλ. Σχήμα 2 κάτω), περιλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες, την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση (Montana and Charnov, 2002: 301).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού



Σχήμα 2: Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow Πηγή: Montana and Charnov (2002:300)

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει αρχικά τις φυσικές του ανάγκες (αγώνας για επιβίωση), αφού το πετύχει επιδιώκει στη συνέχεια να εξασφαλίσει την ασφάλεια του (σιγουριά), αμέσως μετά αποζητά να καλύψει τις κοινωνικές του ανάγκες (αποδεκτό-σεβαστό μέλος ομάδας), στη συνέχεια προσπαθεί να εκπληρώσει τις ανάγκες του για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση, ενώ στο τελευταίο επίπεδο που είναι και το ύψιστο, από άποψη ικανοποίησης και επιτυχίας, το άτομο φτάνει στην αυτοπραγμάτωση. Για να μεταπηδήσει ο άνθρωπος από το ένα επίπεδο στο επόμενο, θα πρέπει πρώτα να έχει ολοκληρωθεί, τουλάχιστο σε κάποιο βαθμό, η ικανοποίηση των αναγκών του σε εκείνο το επίπεδο (Montana and Charnov, 2002: 300-301), ενώ στο τελευταίο επίπεδο της αυτοολοκλήρωσης το άτομο βιώνει το κορυφαίο αίσθημα της πληρότητας σε όλα τα επίπεδα.

Ο Maslow πιστεύει ότι παράγοντες υποκίνησης είναι μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί (Montana and Charnov, 2002: 300). Επομένως, τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να ανιχνεύουν το επίπεδο των εκάστοτε αναγκών των υπαλλήλων, προκειμένου να πιάνουν το «σφυγμό» τους και να τους κινητοποιούν με ευκολία.

Η θεωρία του Maslow είναι γενικά αποδεκτή και αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση, ωστόσο έχει δεχτεί ορισμένες κριτικές, ενδεικτικά αναφέρουμε την αυθαίρετη ταξινόμηση των αναγκών σε αποκλειστικές κατηγορίες (μία ανάγκη μπορεί να ανήκει ταυτόχρονα σε δύο επίπεδα) και το γεγονός ότι οι ανάγκες δεν είναι αντικειμενικά μετρήσιμες, αφού η αξία είναι υποκειμενική έννοια.

1.2.4.2: Θεωρία X και Ψ του Mc Gregor

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά (2002: 322-324), ο Douglas Mc Gregor, βασιζόμενος σε κάποιες υποθέσεις, δημιούργησε δύο είδη θεωρίας, τη Θεωρία X και τη Θεωρία Ψ και ταξινόμησε τις «ηγετικές συμπεριφορές» σε «αυταρχικές» και «δημοκρατικές».

Οι υποθέσεις της **Θεωρία X** διατείνονται ότι ο μέσος άνθρωπος είναι από τη φύση του τεμπέλης, αντιπαθεί και αποφεύγει την εργασία, μπορεί να κινητοποιηθεί για να αποδώσει μόνο αν πιεστεί από τον ηγέτη, ο οποίος τον παρακολουθεί στενά, ακόμα και με τη χρήση απειλής ή τιμωρίας. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν μωπικά τον ηγέτη, προκειμένου να μην αναλαμβάνουν ευθύνες, επιθυμούν την ασφάλεια και έχουν χαμηλές προσδοκίες για τον εαυτό τους, ενώ διακρίνονται από έλλειψη ομαδικότητας και είναι συντηρητικοί. Βάσει των παραπάνω, ο **αυταρχικός ηγέτης** υποκινεί τους υφισταμένους του με εξαναγκαστικά και ελεγκτικά μέτρα ή με καλόπιασμα.

Από την άλλη πλευρά, οι υποθέσεις της **Θεωρία Ψ** διατείνονται ότι ο μέσος άνθρωπος αντιμετωπίζει την εργασία ως κάτι θετικό και ευχάριστο, με αποτέλεσμα να μην απαιτούνται ελεγκτικά μέτρα και απειλές για να συμμετάσχει ενεργά ένας υπάλληλος στην ομάδα. Υπό κατάλληλες συνθήκες, οι άνθρωποι επιθυμούν και επιδιώκουν την ανάληψη ευθύνης, ενώ υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός «προικισμένων» διανοητικά ανθρώπων με ηγετικές ικανότητες. Με βάση τα παραπάνω, ο **δημοκρατικός ηγέτης** διοικεί αποτελεσματικά τους υφισταμένους του, οι οποίοι είναι αυτοπαρακινούμενοι και τους υποκινεί με ενθαρρυντικά και εμπνευστικά μέτρα.

1.2.4.3: Η Θεωρία Υγιεινής - Παρακίνησης του F.Herzberg

Στο βιβλίο Management του Μπουραντά (2002: 263, 265-269) παρουσιάζεται η «Θεωρία υγιεινής-παρακίνησης» του Herzberg, ο οποίος εξέτασε τους παράγοντες που δημιουργούν ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα στους εργαζόμενους, καθώς και το χρονικό διάστημα διάρκειάς τους και τους ταξινόμησε σε «**παράγοντες υγιεινής**» (hygiene factors) ή διατήρησης και σε «**παράγοντες παρακίνησης**» (Πίνακας 1).

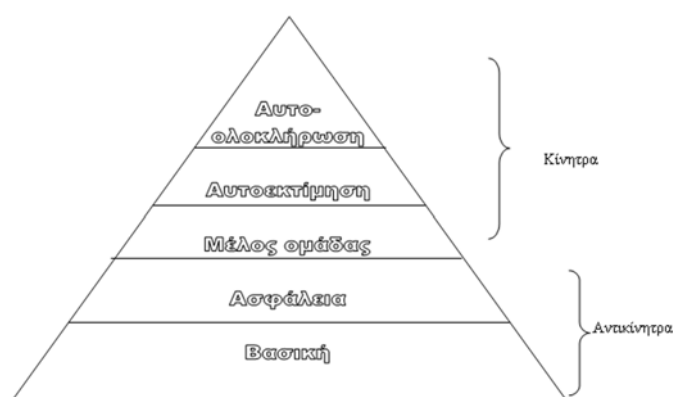
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ (ΚΙΝΗΤΡΑ)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ)
Περιεχόμενο εργασίας	Πολιτική και διαχείριση επιχείρησης
Αρμοδιότητα	Επίβλεψη
Επιτεύγματα	Συνθήκες εργασίας
Αναγνώριση	Διαπροσωπικές σχέσεις
Πρόοδος	Μισθός
Εξέλιξη	Κύρος
Αίσθημα ευθύνης	Ασφάλεια εργασίας

Πίνακας 1: Παράγοντες υποκίνησης και συντήρησης

Πηγή: Montana and Charnov (2002:303)

Οι πρώτοι σχετίζονται με τα κατώτερα επίπεδα αναγκών κατά Maslow, καθώς και με το περιβάλλον της εργασίας, όπως για παράδειγμα την ανάγκη για ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, την πολιτική αμοιβών κλπ, τα οποία αποκαλεί «**αντικίνητρα**» (Montana and Charnov, 2002:302-303) (Σχήμα 3).



Σχήμα 3: Λειτουργία των αναγκών ως κίνητρα-αντικίνητρα

Πηγή: Montana and Charnov (2002:300)

Οι «παράγοντες παρακίνησης» σχετίζονται με την ίδια την εργασία, δηλαδή είναι αυτοί που αντιστοιχούν στα επίπεδα *αυτοεκτίμησης* και *αυτοολοκλήρωσης* της πυραμίδας αναγκών του Maslow (βλ.σχ.2, σελ.13), που τους ονομάζει «**κίνητρα**» (Montana and Charnov, 2002: 302-303). Ως κίνητρα, ο Herzberg, αντιλαμβάνεται τα πνευματικά επιτεύγματα, όπως για παράδειγμα τις προαγωγές, την αναγνώριση, τη βράβευση, την ανάληψη πρωτοβουλίας κλπ., τα οποία είναι αυτά που ασκούν παρακινητική δύναμη στους εργαζόμενους. Ωστόσο, για να λειτουργήσουν οι παράγοντες παρακίνησης, κρίνεται απολύτως απαραίτητη και επιβεβλημένη η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

προκειμένου οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται δυσαρέσκεια και να εφησυχάζουν (Μπουραντάς, 2002).

1.2.5: Πολιτική και συστήματα αμοιβών

Ως αμοιβή νοείται το αντίτιμο που καταβάλλεται στους εργαζόμενους για την εργασία τους και την αποτελεσματική προσπάθειά τους στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Το σύστημα αμοιβών αποτελεί καίριο παράγοντα προσέλκυσης εργαζομένων και παρακίνησής τους για αύξηση της παραγωγικότητας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 378-379).

Οι παραπάνω επιστήμονες κατατάσσουν τις αμοιβές σε δύο βασικές κατηγορίες, τις **Οικονομικές** και τις **μη Οικονομικές** (2003: 382-384). Τις πρώτες τις χωρίζουν σε τρεις υποκατηγορίες ανάλογα με το είδος της παροχής που αυτές προσφέρουν στους εργαζόμενους. Έτσι, ονομάζουν **σταθερές** ή άμεσες αυτές που καταβάλλονται πάγια, όπως ο μισθός, **μεταβλητές** όσες καταβάλλονται με βάση τη παραγωγικότητα, όπως τα μπόνους και τα πριμ, ενώ στην τρίτη κατηγορία τοποθετούν **τις επιπλέον παροχές** που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε βάσει νομοθεσίας, όπως το επίδομα γάμου ή το δώρο Χριστουγέννων, είτε πρωτόβουλα από την επιχείρηση ως κίνητρα κινητοποίησης, όπως οι διατακτικές σίτισης, η παιδική μέριμνα, η ιδιωτική ασφάλιση κλπ. Οι **μη οικονομικές αμοιβές**, είναι αυτές που προσθέτουν «αξία» στους εργαζόμενους και ικανοποιούν τις ανώτερες κατά Maslow αξίες, όπως η αναγνώριση, η ασφάλεια, οι προοπτικές καριέρας και ανέλιξης κ.λπ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007:238-239).

Το ύψος και η φύση των αμοιβών διαμορφώνονται και καθορίζονται από **εξωγενείς** παράγοντες, όπως οι νομοθετικές/κυβερνητικές ρυθμίσεις, το κόστος ζωής, ο πληθωρισμός, οι αμοιβές ανταγωνιστών, τα συνδικάτα και τα σωματεία και από **εσωτερικούς** παράγοντες, που σχετίζονται με το εσωτερικό της επιχείρησης, όπως η κουλτούρα, ο κύκλος ζωής, τα οικονομικά μεγέθη, το μερίδιο αγοράς κ.α. (Βαξεβανίδου 2012:342-354, Μούζα Λαζαρίδη 2013:170-173 και Χυτήρη 2001:264-265).

1.2.6: Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

Ο εργοδότης θέτει εκ των προτέρων κάποια εργασιακά πρότυπα απόδοσης, ποιοτικά ή ποσοτικά, τα οποία προσδοκά να επιτύχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να εκπληρωθεί ο επιχειρησιακός στόχος. Το ποσοστό απόκλισης τους από αυτά καθορίζει και την

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

απόδοσή τους. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται **αξιολόγηση** και είναι σημαντικό εργαλείο άντλησης πληροφοριών για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, για τις ανάγκες τους σε εκπαίδευση, για τη θέση του οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τον τρόπο σύνδεσης της αξιολόγησης με την πολιτική αμοιβών, ως μέτρο παρακίνησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 317). Οι πιο γνωστές πηγές αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, το ερωτηματολόγιο, η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από πελάτες, όπως οι τηλεφωνικές έρευνες ικανοποίησης, τα satisfaction machines κ.α.

1.2.7: Εργασιακές Σχέσεις

Οι άνθρωποι σήμερα, πέρα από τη βιοποριστική κάλυψη, έχουν ανάγκη να απολαμβάνουν επιπλέον παροχές, να εξελίσσονται, να εργάζονται με ασφάλεια και κανόνες υγιεινής και να μπορούν να εκπροσωπούν συλλογικά τα εργασιακά του δικαιώματα. Αν ένας εργοδότης θέλει να παρακινεί τους υπαλλήλους του πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του όλα τα παραπάνω. Είναι σημαντικό να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράζουν τα παράπονα ή αιτήματά τους και να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 242-243).

Οι πιο συνηθισμένες **μέθοδοι** επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις είναι η προφορική, η γραπτή, η μη λεκτική επικοινωνία, καθώς και η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων. Τέλος, οι πιο συνηθισμένες **μορφές** επικοινωνίας είναι οι εξής (Μπουραντάς, 2002: 433-434):

- ❖ **Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία**, που τη συναντάμε κυρίως σε αυταρχικές διοικήσεις: το «μήνυμα» διαχέεται από την ανώτερη ηγεσία στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας και όχι αντίστροφα, με αποτέλεσμα συχνά να χάνεται ή να αλλοιώνεται, να περιορίζεται η ελευθερία και η δημιουργικότητα των υφισταμένων,
- ❖ **Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία**, όπου οι πληροφορίες αρχίζουν από τα χαμηλά κλιμάκια και μεταβιβάζονται στα ανώτερα και είναι εξίσου σημαντική με την προηγούμενη, διότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα και δημιουργικά στην επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους,
- ❖ **Η οριζόντια επικοινωνία** που αφορά τη μετάδοση πληροφορίας σε οριζόντιο επίπεδο, δηλαδή μεταξύ των υπαλλήλων του ίδιου ή διαφορετικού επιπέδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οπότε όπως προκύπτει από τα ποικίλα κυρίαρχα θεωρητικά σχήματα και τις εφαρμογές τους, κρίνονται ως αναγκαία η «παροχή Κινήτρων και Υποκίνηση, η Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών και η Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού» σε διάρκεια, εντός και εκτός της επιχείρησης.

Η συνεχής παροχή διοικητικής καθοδήγησης, ενθάρρυνσης και παρακίνησης αναπτύσσει τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που εξελίσσουν τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, συνδράμοντας έτσι στην αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Ο συνδυασμός της παραπάνω φιλοσοφίας με τον αξιοκρατικό τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων και με πολιτικές αμοιβών και παροχών που δημιουργούν αισθήματα ικανοποίησης και αισιοδοξίας στους υπαλλήλους, δημιουργούν αμοιβαία οφέλη και άρρηκτες σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, μακροχρόνια αφοσίωση και δέσμευση στους στόχους και το όραμα του οργανισμού.

Τέλος, ένας οργανισμός που επιθυμεί να είναι «ζωντανός» θα πρέπει να επιδιώκει τη διάχυση της πληροφορίας και των οδηγιών όχι μόνο από πάνω προς τα κάτω, αλλά και το αντίστροφο, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση (feed back) και ροή στην πληροφόρηση.

Κεφάλαιο 2

Μάνατζμεντ & Ηγεσία

Σύμφωνα με τους συγγραφείς Κ. Τζωρτζάκη και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007: 163) ο καταμερισμός της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων που έχουν έναν κοινό **αντικειμενικό στόχο** και ο συντονισμός των εργασιών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αποτελεί τη διαδικασία της **οργάνωσης**. Σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω, η **δομή της οργάνωσης** μιας επιχείρησης ουσιαστικά καθορίζει και καταγράφει τον τρόπο που θα οργανωθούν τα διάφορα τμήματα και οι θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού, το ποια κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των μελών θα επιλεγούν και με ποιο τρόπο θα κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης απεικονίζεται στο **οργανόγραμμά** της. Μελετώντας το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης μπορούμε να εξάγουμε άμεσα συμπεράσματα για το ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της (όπως παραπάνω, σελ.163-164).

2.1: Η Έννοια και η φύση της οργάνωσης

Δεν υπάρχει ένα ιδανικό οργανόγραμμα για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που καθορίζουν τη διαμόρφωση ενός προσαρμοσμένου οργανογράμματος, το οποίο καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες της. Παράμετροι που επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση ενός οργανογράμματος είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο κύκλος εργασιών της, ο αριθμός των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της, ο τύπος των δραστηριοτήτων που εκτελεί, η γεωγραφική διασπορά που παρουσιάζει κτλ. (Τζωρτζάκης 2007: 165-169)

Οι βασικές παράμετροι που επηρεάζουν τη διαμόρφωση μιας οργανωτικής δομής είναι ο καθορισμός **των διακριτών εργασιών** και επομένως η **κατηγοριοποίηση του εργατικού δυναμικού** (division of labour), ο καθορισμός των **τμημάτων** μέσω των οποίων θα λειτουργεί η επιχείρηση (departmentalization), το **εύρος του διοικητικού ελέγχου**, δηλαδή το μέγιστο αριθμό των διοικούμενων ατόμων τα οποία κατευθύνει και επιβλέπει ένας υπάλληλος (span of control) και ο τρόπος διαμοιρασμού της

εξουσιοδότησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002: 97-99).

Σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων συνυπάρχουν δύο μορφές οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 167-169).

Σύμφωνα με τους παραπάνω, ως **τυπική οργάνωση** νοείται η ιεραρχική διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την επίσημη δομή στο οργανόγραμμα της. Δύο από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της είναι ότι η τυπική οργάνωση προσχεδιάζεται και είναι σκόπιμη. Οι σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα των ατόμων, ρυθμίζονται από τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμούς.

Η **άτυπη οργάνωση** δρα παράλληλα με την τυπική. Ουσιαστικά, οι άτυπες ομάδες είναι ένα σύνολο μικρών ομάδων, που δρουν στην επιχείρηση και βοηθούν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα μεταξύ τους, καθώς έχει η κάθε μία τη δική της ιεραρχία. Τέτοιες ομάδες διακρίνονται σε κάθετες που συναντώνται σε μεμονωμένα τμήματα, όπως πχ ενός τομέα, και σε οριζόντιες που αφορούν σχέσεις μεταξύ μελών με κοινά σημεία αναφοράς.

2.2: Τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση σημαίνει ομαδοποίηση με βάση λειτουργικά, γεωγραφικά, προϊοντικά, πελατοκεντρικά ή άλλα κριτήρια, που βοηθούν την επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 179).

Η πρώτη προσέγγιση τμηματοποίησης στηρίζεται στην ομαδοποίηση με βάση τη **λειτουργία** (functional departmentalization), τα τμήματα δηλαδή δημιουργούνται ανάλογα με τις λειτουργίες της επιχείρησης (βλ. Σχήμα 4). Στα θετικά της λειτουργικής τμηματοποίησης συγκαταλέγονται η εξειδίκευση και η καλή ροή των εργασιών, ενώ αρνητικό μπορεί να θεωρηθεί ότι τα άτομα, λόγω της εξειδίκευσης, μπορεί να απομονωθούν στα δικά τους αντικείμενα και να αδιαφορούν για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2003: 153 και Montana and Charnov: 236-237).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Management & Ηγεσία



Σχήμα 4: Λειτουργική μορφή τμηματοποίησης

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007:179

Η δεύτερη προσέγγιση ομαδοποίησης των εργασιών χρησιμοποιεί ως κριτήριο τη **γεωγραφική διασπορά** (geographic departmentalization) της επιχείρησης (βλ. Σχήμα 5), εφαρμόζεται δηλαδή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολυεθνικό επίπεδο ή σε όσες διαθέτουν πλήθος υποκαταστημάτων διάσπαρτων κατά μήκος της χώρας (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 182). Σύμφωνα με τους προηγούμενους επιστήμονες, με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση βελτιώνει την εξυπηρέτηση προς τους πελάτες της, «αρπάζει» τις ευκαιρίες που εμφανίζονται σε τοπικό επίπεδο και πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα, μειώνοντας το λειτουργικό της κόστος.

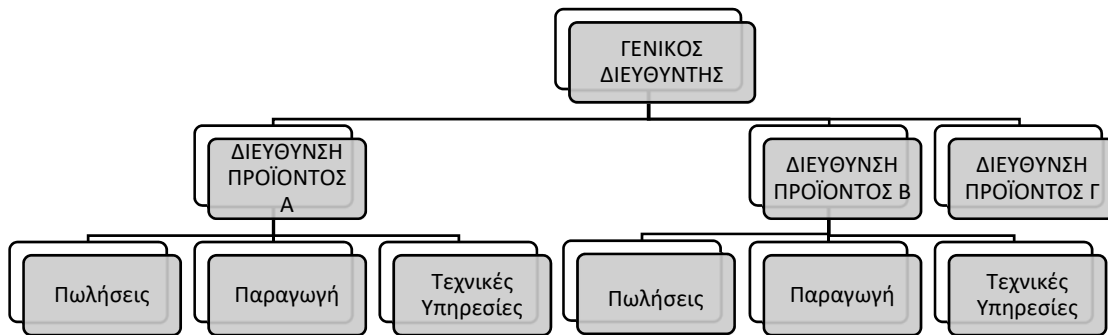


Σχήμα 5: Τμηματοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 182

Η τρίτη προσέγγιση βασίζεται στην ομαδοποίηση με **βάση το προϊόν ή τις σειρές προϊόντων** (product departmentalization) και υιοθετείται από επιχειρήσεις με μεγάλη παραγωγή (βλ. Σχήμα 6 και 7). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η ομαδοποίηση ατόμων και εξοπλισμού γίνεται με βάση τα στάδια της παραγωγικής επεξεργασίας των προϊόντων (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 180-181).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Management & Ηγεσία



Σχήμα 6: Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων

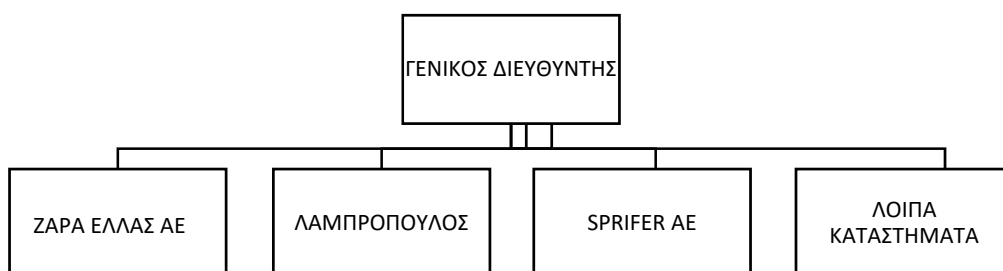
Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007: 181)



Σχήμα 7: Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007: 180)

Η τέταρτη προσέγγιση ομαδοποίησης των εργασιών στηρίζεται στην ομαδοποίηση **με βάση τους πελάτες** (σχ.8 κάτω) ή **τις αγορές** (customer/market departmentalization) και ενδείκνυται για την κάλυψη των διαφοροποιημένων αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που εξυπηρετούν λίγες κατηγορίες πελατών, καθώς και από μικρές επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 181).

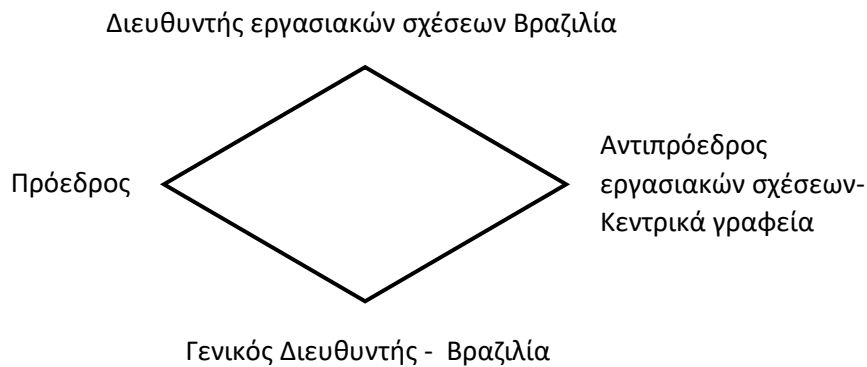


Σχήμα 8: Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007: 182)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Management & Ηγεσία

Ένας εναλλακτικός τρόπος οργάνωσης, ο οποίος προσπαθεί να διευρύνει τον τμηματικό τρόπο οργάνωσης της διαδικασίας, είναι η **οργάνωση κατά πλέγμα** (matrix organization), όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 9 κάτω. Πρόκειται για συνδυασμό δύο διαφορετικών οργανωτικών μεθόδων, της οργάνωσης κατά λειτουργία και κατά τομέα (Montana and Charnov, 2002: 239- 240). Όταν για παράδειγμα σε μία επιχείρηση «τρέχει» ένα έργο που χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία υπαλλήλων από διαφορετικές ομάδες και λειτουργικές Διευθύνσεις, τότε τα άτομα αυτά για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετακινούνται στο έργο, μέχρι αυτό να διεκπεραιωθεί πλήρως και κατόπιν επιστρέφουν στις μόνιμες θέσεις εργασίας τους. Όσο διαρκεί το έργο οι υπάλληλοι αυτοί ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο ομάδες και αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους, τον έναν από τη λειτουργία και τον άλλο από την ομάδα.



Σχήμα 9: Οργάνωση κατά πλέγμα ή μήτρας

Πηγή: (Montana, Charnov, 2002: 240)

Αφού ολοκληρώσαμε την περιγραφή των διαφόρων μορφών οργάνωσης σε διευθύνσεις, θα κάνουμε μία αναφορά στον τρόπο εκχώρησης των αρμοδιοτήτων μέσα σε αυτές. Η **εξουσία** μεταβιβάζεται στις διάφορες οργανωτικές βαθμίδες εντός του οργανισμού ανάλογα με τη δομή και τις δραστηριότητες της, καθώς και τη φιλοσοφία των στελεχών τους.

Ο κυριότεροι μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης μέσα σε μία οργανωτική μονάδα είναι οι εξής:

- ✚ **η λειτουργική**, που σχετίζεται με την αρχή της εξειδίκευσης και τη συναντάμε όταν ένας υπάλληλος, λόγω εξειδίκευσης, μπορεί να ανήκει σε δύο ταυτοχρόνως τμήματα και να δέχεται εντολές από περισσότερους προϊστάμενους,
- ✚ **η γραμμική**, όταν η εξουσία ασκείται ιεραρχικά, δηλαδή από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο,
- ✚ **η επιτελική**, με αυστηρά συμβουλευτικό ρόλο, χωρίς δικαίωμα εξουσίας,
- ✚ **η γραμμική- επιτελική**, πρόκειται για τον συνδυασμό των δύο παραπάνω εξουσιών, δηλαδή ο προϊστάμενος ασκεί εξουσία στον κατώτερο αλλά ταυτόχρονα υπάρχουν και επιτελείς που συνδράμουν στο έργο, ωστόσο μόνο συμβουλευτικά.

Πάντως, όποια μέθοδο από τις παραπάνω επιλέξει τελικά μία επιχείρηση θα πρέπει αυτή να βοηθά στο συντονισμό όλων των οργανωτικών μονάδων.

2.3: Συγκέντρωση και Αποκέντρωση Εξουσίας

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης είναι ο βαθμός **συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης** των αρμοδιοτήτων και εξουσιών και σχετίζεται με τη διάχυση της εξουσίας και των ευθυνών.

Σύμφωνα με τους Κ. Τζωρτζάκη και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007: 204-205) κατά το συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας, ο βαθμός διάχυσης των ευθυνών είναι μικρός, δηλαδή η λήψη των αποφάσεων γίνεται από υψηλά κλιμάκια, ενώ τα χαμηλόβαθμα στελέχη δεν συμμετέχουν στη διαδικασία. Αντιθέτως, κατά το αποκεντρωτικό σύστημα μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης, ο βαθμός διάχυσης της εξουσίας είναι μεγάλος, δηλαδή τα κατώτερα στελέχη συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς (2007: 205) κανένα από τα παραπάνω συστήματα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδανικό. Καθένα έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία. Οι εταιρείες προσαρμόζουν τον τρόπο διοίκησής τους με βάση τα κριτήρια που υποβοηθούν το έργο τους.

Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ενός από τα δύο συστήματα είναι το μέγεθος του οργανισμού, η ταχύτητα επικοινωνίας, η γεωγραφική διασπορά και άλλα.

2.4: Η έννοια της Ηγεσίας

Ο καθηγητής Μπουραντάς (2002: 310) ορίζει την **ηγεσία**, ως μια διαδικασία επηρεασμού ενός ατόμου ή μιας ομάδας από τον ηγέτη, η οποία συντελείται από τον τελευταίο με τρόπο παρακινητικό και εμπνευστικό και οδηγεί τα άτομα σε πρωτόβουλη και ηθελημένη αλλαγή στάσης και νοοτροπίας, πρόθυμα δηλαδή για επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων με ομαδική συνεργασία. Πρόκειται για ένα χαρισματικό και πολυτάλαντο άτομο.

Οι τεχνικές και οι μέθοδοι που επιλέγει ένας ηγέτης προκειμένου να ασκήσει επιρροή στους οπαδούς του ποικίλλουν και προσδιορίζουν το ηγετικό στυλ, ενώ αποτελούν συνάρτηση της αντίληψης του για τους ανθρώπους, του επιπέδου εξουσίας του, του βαθμού προσήλωσης του στην υλοποίηση των στόχων αλλά και της επιθυμίας του για ικανοποίηση των οπαδών του (Χυτήρης, 2001: 242).

Ο Μπουραντάς διακρίνει τρία στυλ ηγεσίας που σχετίζονται με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη (2002: 321):. Πιο συγκεκριμένα, στο **αυταρχικό στυλ ηγεσίας**, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος και τα υπόλοιπα μέλη λειτουργούν απλώς εκτελεστικά. Το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό μόνο τις στιγμές που παρίσταται ο ηγέτης. Τα μέλη της ομάδας του δεν τον θαυμάζουν και η εξουσία του πηγάζει από τη δύναμη και την ισχύ της θέσης του. Αντιθέτως, το **δημοκρατικό στυλ ηγεσίας**, αποτελεί μία συμμετοχική διαδικασία στη λήψη των αποφάσεων, όπου ο ηγέτης είναι «ανοιχτόμυαλος» και δεκτικός στις απόψεις των μελών, προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και τους παρακινεί, με ενθαρρυντικά μέσα, να εργάζονται με προθυμία και αποδοτικότητα. Στο **εξουσιοδοτικό στυλ**, ο ηγέτης δρα περιορισμένα, καθώς δεν έχει εμπιστοσύνη στις διοικητικές και ηγετικές του ικανότητες. Τα μέλη της ομάδας λειτουργούν ατομικά, έχουν χαμηλή απόδοση και μια γενική αδιαφορία για την πορεία και την εξέλιξη του έργου.

Ο Χυτήρης (2001: 242-243) υποστηρίζει πως κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικό για κάθε ομάδα. Η επιλογή του εκάστοτε τρόπου ηγεσίας, εξαρτάται από τον χαρακτήρα, τις γνώσεις, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις του ίδιου του ηγέτη, από τις συνθήκες που σχετίζονται με την επιχείρηση, όπως τις τεχνολογικές υποδομές της, την οργανωσιακή δομή της, τις διαδικασίες και τα συστήματα καταμερισμού της

εξουσίας και των ευθυνών κ.ά, αλλά και από τα ίδια τα μέλη της ομάδας, δηλαδή την προσωπικότητα, τις γνώσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Επομένως, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί, με μεγάλη ευκολία, να φέρνει εις πέρας το έργο της ομάδας του και να πετυχαίνει τους διοικητικούς στόχους, εμπνέοντας τα μέλη της ομάδας, τα οποία παρακινεί να δουλεύουν ομαδικά και αποτελεσματικά.

2.5: Οργανωσιακή Δέσμευση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνυφασμένη με την **οργανωσιακή δέσμευση**. Ο παραπάνω όρος δηλώνει το βαθμό αφοσίωσης και δέσμευσης των υπαλλήλων στον οργανισμό και περιλαμβάνει τρία στοιχεία: α) την αποδοχή των στόχων της επιχείρησης από τον εργαζόμενο, β) την προθυμία να εργαστεί σκληρά για την επιχείρηση και γ) την επιθυμία να παραμείνει στην επιχείρηση.

Οι Meyer, Allen and Smith (1993) ανέπτυξαν το **μοντέλο των τριών συνιστωσών**, σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τρεις τύποι οργανωσιακής δέσμευσης (Spector , 2008: 243): υπάρχει η **συναισθηματική δέσμευση (affective)**, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος είναι συναισθηματικά «δεμένος» με την επιχείρηση και εναρμονίζει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους, ενώ εύχεται να παραμείνει στην επιχείρηση, υπάρχει η **δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance)** που εκφράζει την ανάγκη του εργαζόμενου να παραμείνει στη επιχείρηση και το «κόστος» που θα υποστεί αν αποχωρήσει από αυτή, ενώ ο τρίτος τύπος δέσμευσης, η **κανονιστική δέσμευση (normative)**, εκφράζει την υποχρέωση που αισθάνεται ο εργαζόμενος να παραμείνει στην επιχείρηση, είτε γιατί το θεωρεί ηθικά ορθό, είτε λόγω της αφοσίωσής του σε αυτή. Έτσι, υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση εργάζονται με τη **θέλησή** τους στην επιχείρηση που απασχολούνται, αυτοί που δεσμεύονται λόγω συνέχειας νιώθουν την **ανάγκη** να παραμείνουν στην εργασία τους, ενώ τέλος αυτοί που νιώθουν κανονιστική δέσμευση αισθάνονται **υποχρέωση** να εξακολουθούν να εργάζονται στην εταιρία που απασχολούνται (Meyer & Allen 1991: 61-89).

Οπότε, όπως προκύπτει από τα ποικίλα θεωρητικά σχήματα και τις εφαρμογές τους, το συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό μοντέλο διαχείρισης της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος και τη δυναμική του οργανισμού, από την ευελιξία του και από τον τρόπο λήψης αποφάσεων και διάχυσης της εξουσίας. Έτσι, επιχειρήσεις με εκτεταμένο δίκτυο και υψηλά οικονομικά μεγέθη είναι φυσικό να έχουν συγκεντρωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Management & Ηγεσία

εξουσίας, δεδομένου ότι οι δομές τους είναι αρκετά δύσκαμπτες και αργές και χρήζουν συντονισμού με αποφάσεις από την ανώτερη Διοίκηση που διαχέονται καθοδικά, ενώ αντίθετα επιχειρήσεις με μικρά μεγέθη παρουσιάζουν ιδιαίτερη ευελιξία και μπορούν να αναθέτουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σε όλο και περισσότερα στελέχη και εργαζόμενους. Τέλος η οργανωσιακή δέσμευση, σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και δηλώνει το βαθμό αφοσίωσης των υπαλλήλων στον οργανισμό που απασχολούνται και τα συναισθήματα και τις στάσεις που αυτοί βιώνουν σε σχέση με αυτή.

Κεφάλαιο 3

Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Η ύπαρξη ενός σωστά οργανωμένου χρηματοπιστωτικού συστήματος αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό όλων των αναπτυγμένων οικονομιών και περιλαμβάνει τρία στοιχεία: τις χρηματοπιστωτικές αγορές, τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με κύριο ρόλο την κοινωνικοοικονομική ευημερία και εξέλιξη (Νούλας, 2006:22-31).

Μεταξύ των επτά εμπορικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, συγκαταλέγεται και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., η περίπτωση της οποίας αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο (<https://www.hba.gr/Statistics/List?type=BanksNetwork>).

3.1: Ιστορική Αναδρομή

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι το παλαιότερο Τραπεζικό Ίδρυμα του νεοελληνικού κράτους, με έτος ίδρυσης το 1841, έχοντας αρχικά και εκδοτικό προνόμιο, μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928. Η Τράπεζα έχει διεθνή παρουσία στο χρηματοπιστωτικό τομέα, με τη μετοχή της να διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, από τον Οκτώβριο 1999. Έχοντας απορροφήσει πλήθος άλλων εγχώριων (Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ, Κτηματική, FBB, Probank κλπ) καθώς και ξένων τραπεζών (τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία, Bankteco Eood στη Βουλγαρία κ.α.) έχει αναδειχθεί σε κυρίαρχη δύναμη στον τραπεζικό λιανικό και εμπορικό κλάδο, ελέγχοντας το ¼ της λιανικής τραπεζικής (www.nbg.gr).

Η Εθνική Τράπεζα, σύμφωνα με την ιστοσελίδα της (<https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>) παρουσιάζει ένα διευρυμένο και πλήρες δίκτυο 542 καταστημάτων,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

κατανεμημένων σε όλο το γεωγραφικό χώρο της Ελλάδας και 1.460 ATMs, καθώς και πλήθος σύγχρονων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως Mobile και Internet Banking, I-BankPay, Pass κλπ., ενώ επίσης κατά το έτος 2016 το συνολικό προσωπικό που απασχόλησε πανελλαδικά ανήλθε σε 9.478 εργαζομένους (<https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports>).

3.2: Οργανωσιακή Δομή ΕΤΕ-Οργανόγραμμα

[Τα στοιχεία που παρατίθενται στη συνέχεια, έχουν αντληθεί στο μεγαλύτερο βαθμό από την προσωπική πείρα και τις γνώσεις της συντάκτριας που τελεί ανώτερο τραπεζικό στέλεχος της Εθνικής Τράπεζας επί σειρά ετών]

Τα βασικά διοικητικά όργανα της Εθνικής Τράπεζας είναι η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Σύμφωνα με το Καταστατικό ίδρυσής της (https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-governance/regulations-principles/Documents/GR_ARTICLES_OF_ASSOCIATION_18-12-2015.pdf), οι αρμοδιότητές τους είναι οι εξής:

- Η **Γενική Συνέλευση** (Γ.Σ.) είναι το ανώτατο όργανο της Τράπεζας και εκπροσωπεί το σύνολο των μετόχων, οι οποίοι συμμορφώνονται υποχρεωτικά στις αποφάσεις της,
- Τα μέλη του **Διοικητικού Συμβουλίου** εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας για χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει τα τρία έτη και ουσιαστικά ασκούν την διοίκηση της Τράπεζας. Δίνεται η δυνατότητα επανεκλογής, σύμφωνα με όσα ορίζουν η κείμενη νομοθεσία και το καταστατικό της Τράπεζας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τα ακόλουθα:
 - Ο Πρόεδρος (Μη Εκτελεστικός),
 - Ο Διευθύνων Σύμβουλος,
 - Οι Αναπληρωτές Διευθύνοντες Σύμβουλοι (Εκτελεστικά μέλη),
 - Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου,
 - Τα Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου,
 - Ο Γραμματέας,

ενώ το Δ.Σ. συστήνει και επικουρείται στη λειτουργία τους από τις ακόλουθες πέντε Επιτροπές(<https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-governance/board-of->

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

[directors/committees](#)): Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών, Διαχείρισης Κινδύνων, Ελέγχου, Εταιρικής Διακυβέρνησης & Υποψηφιοτήτων και τέλος Στρατηγικής.

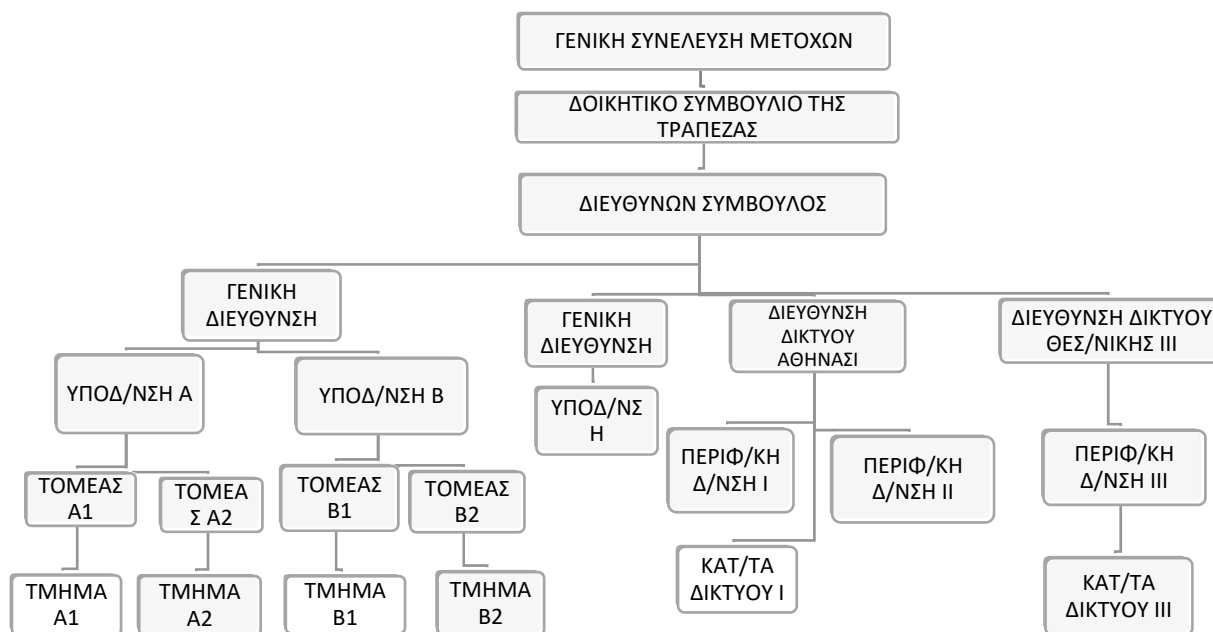
Η Εθνική Τράπεζα ακολουθεί έναν συνδυασμό **γραμμικού - επιτελικού** συστήματος οργανωτικής διάρθρωσης και ενός συστήματος **επιτροπών**, που συνεπικουρούν. Οι σχέσεις εξουσίας δηλαδή που χαρακτηρίζουν τις διάφορες θέσεις εργασίας είναι :

- γραμμικές, αφού ο ανώτερος ασκεί εξουσία στον κατώτερο (σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου),
- επιτελικές, δεδομένου ότι ένας υπάλληλος μπορεί να λαμβάνει συμβουλές από μία υπηρεσία η οποία δεν έχει καμία εξουσία πάνω του, όπως για παράδειγμα το Help Desk, η Νομική Υπηρεσία κλπ,
- επιτροπών, οι οποίες λειτουργούν συμβουλευτικά είτε συνεπικουρούν για λήψη κρίσιμων αποφάσεων (βλ. παραπάνω).

Στην οργανωσιακή δομή της ΕΤΕ συναντούμε τις περισσότερες μορφές τμηματοποίησης, όπως τη γεωγραφική, την πελατειακή και την κατά πλέγμα, ωστόσο στο μεγαλύτερο βαθμό είναι **τμηματοποιημένη** κυρίως **κατά λειτουργία**.

Στο σχήμα 10 που ακολουθεί αποτυπώνεται ο τρόπος οργανωτικής διάρθρωσης της Εθνικής Τράπεζας. Στην πυραμίδα της Διοίκησης της Τράπεζας και κάτω από το Διοικητικό Συμβούλιο, βρίσκεται ο Πρόεδρος του Δ.Σ. της Τράπεζας και ο Διευθύνων Σύμβουλος, μαζί με τους αναπληρωτές του. Αμέσως μετά ακολουθούν ιεραρχικά οι Γενικές Διευθύνσεις που καλύπτουν τους διάφορους τομείς δραστηριοποίησης, όπως για παράδειγμα η Διεύθυνση Οργάνωσης, η Διεύθυνση Στρατηγικής, η Διεύθυνση Εταιρικής Διακυβέρνησης, η Διεύθυνση Ασφαλείας, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, κλπ. Ακολούθως, οι Γενικές Διευθύνσεις, σε κατώτερο επίπεδο, διαιρούνται σε Υποδιευθύνσεις, διαχωρισμένες ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, ενώ οι Υποδιευθύνσεις υποδιαιρούνται σε Τμήματα και τα Τμήματα σε Υπηρεσίες. Τα στελέχη που απασχολούνται στις παραπάνω οργανωτικές μορφές, αποκτούν και τον αντίστοιχο εργασιακό τίτλο, δηλαδή του Γενικού Διευθυντή, Υποδιευθυντή, Τμηματάρχη και Προϊσταμένου Υπηρεσίας αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας



Σχήμα 10: Οργανόγραμμα ΕΤΕ Πηγή: Μπουραντάς, 2002: 226 (προσαρμοσμένο)

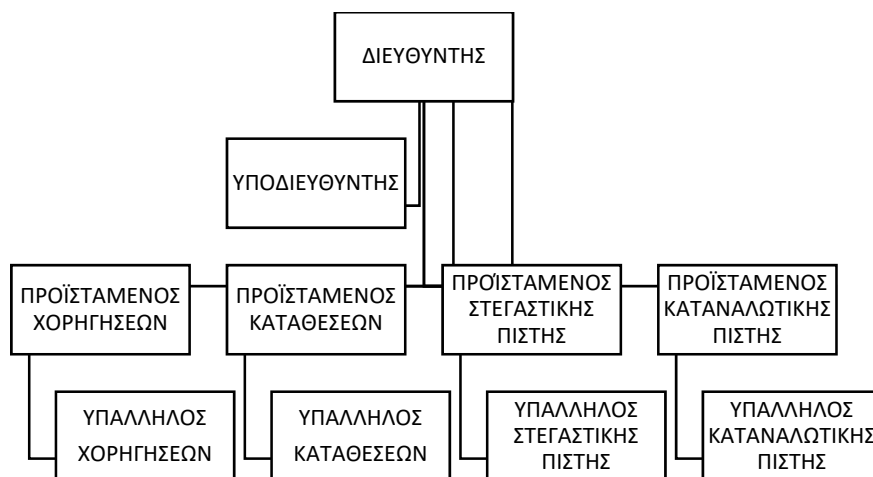
Σε κάποιες περιπτώσεις ωστόσο, η τμηματοποίηση αυτή σε Διευθύνσεις, Τομείς και Τμήματα, που εδρεύουν κυρίως στην Αθήνα, μπορεί να καταστεί κάπως δυσλειτουργική, δεδομένου ότι σε ένα έργο μπορεί να εμπλέκονται περισσότερες από μία Διευθύνσεις και να απαιτείται ο πολύ καλός συγχρονισμός τους για την ολοκλήρωσή του έργου. Αυτό, μπορεί να προκαλέσει χρονοκαθυστέρηση και να επιβραδύνει την ταχύτητα υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου.

Στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, δηλαδή στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, λειτουργούν οι Διευθύνσεις Δικτύου, ενώ οι Περιφερειακές Διευθύνσεις που υπάγονται σε αυτές, είναι διασκορπισμένες στον ελλαδικό χώρο με βάση κυρίως γεωγραφικά κριτήρια.

Σε ότι αφορά στο Δίκτυο των Καταστημάτων (βλ. Σχήμα 11), στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα βρίσκονται οι Διευθυντές των Καταστημάτων, οι οποίοι διοικούν όλο το Προσωπικό της Μονάδας. Ακολουθούν ιεραρχικά οι Υποδιευθυντές, οι οποίοι συνδράμουν στο διοικητικό έργο των διευθυντή, εκτελώντας ταυτόχρονα τα εργασιακά καθήκοντα που τους ανατίθενται (για παράδειγμα ο Υποδιευθυντής μπορεί να είναι και Επικεφαλής Πωλήσεων στην ομάδα Στεγαστικής Πίστης), ενώ ο αριθμός τους καθορίζεται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της κάθε μονάδας. Στην εποπτεία των δύο παραπάνω στελεχών υπάγονται οι Προϊστάμενοι Υπηρεσίας, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας (π.χ. Προϊστάμενος Καταθέσεων, Προϊστάμενος Χορηγήσεων, Προϊστάμενος Κτηματικής Πίστης,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Καταναλωτικής Πίστης κλπ). Οι τελευταίοι εποπτεύουν τους υπαλλήλους των μονάδων και όλοι οι παραπάνω υπάγονται στο Διευθυντή της Μονάδας, ο οποίος αναφέρεται στον Περιφερειακό Διευθυντή της Διεύθυνσης στην οποία υπάγεται, συνήθως με γεωγραφικά κριτήρια.



Σχήμα 11: Η Δομή ενός Καταστήματος Δικτύου της ΕΤΕ (με βάση τις γνώσεις της συντάκτριας)

Ο Διευθυντής κάθε μονάδας Διοίκησης ή Δικτύου κατανέμει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων μέσω γραπτής Διευθυντικής Πράξης, με την οποία οργανώνει και εντάσσει τους υπαλλήλους σε προϊοντικές ομάδες, καθορίζει τις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις τους, ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους και ορίζει τους αναπληρωτές τους σε περίπτωση απουσίας τους. Έτσι, είναι ξεκάθαρες και καθορισμένες οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις του προσωπικού της μονάδας, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται συγκρουσιακές καταστάσεις και «κακό κλίμα», καθώς και αισθήματα αδικίας και άνισης μεταχείρισης.

Το πυραμιδικό αυτό μοντέλο διοίκησης των καταστημάτων ωστόσο, πολλές φορές δημιουργεί προστριβές στο εργασιακό περιβάλλον, αφού ένας υπάλληλος μπορεί να καθοδηγείται, να λαμβάνει οδηγίες και να αναφέρεται **σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους**, λαμβάνοντας συγκρουόμενα μηνύματα, τα οποία να τον εμποδίζουν στην αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας του.

3.3: Αξίες και Αρχές του Ομίλου της ΕΤΕ

Οι βασικές αρχές στις οποίες οφείλουν να υπακούουν όλοι οι εργαζόμενοι της Τράπεζας που περιγράφονται στον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας,

(<https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-governance/regulations->

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

[principles/Documents/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3-%CE%97%CE%98%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3-%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A6%CE%9F%CE%A1%CE%91%CE%A3-%CE%94%CE%95%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%91%CE%A3_GR.pdf](#)

είναι οι εξής:

- **Ακεραιότητα και εντιμότητα,** αφού όλοι οι υπάλληλοι οφείλουν να συμπεριφέρονται ηθικά σε κάθε εργασία που εκτελούν,
- **Νομιμότητα:** Ο Όμιλος και η τράπεζα συμμορφώνονται με τις εθνικές και διεθνείς κανονιστικές διατάξεις. Εφαρμόζονται όλες οι δικλίδες ασφαλείας για την πρόληψη και καταστολή ξεπλύματος παράνομου χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας,
- **Σεβασμός και ειλικρίνεια στους πελάτες:** Οι πελατειακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, ειλικρίνεια, εντιμότητα, συνέπεια, ισότιμη αντιμετώπιση και αξιοπιστία, καθώς στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η Τράπεζα συμβαδίζει με τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας προκειμένου να προσφέρει προϊόντα αιχμής. Παρέχεται σαφής, έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών αναλύοντας τόσο τα αναμενομένα κέρδη όσο και τους πιθανούς κινδύνους που ενέχουν. Η προώθηση των προϊόντων γίνεται κατόπιν αξιολόγησης του προφίλ των πελατών, χωρίς να χρησιμοποιούνται αθέμιτες τεχνικές ανταγωνισμού. Διαθέτει ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης παραπόνων πελατείας,
- **Ποιότητα προσωπικού:** το συγκριτικό πλεονέκτημα της Εθνικής είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και φροντίζει για τη συνεχή κατάρτισή του μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρέχει την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή, ασφαλείς εργασιακές συνθήκες και ισότητα ευκαιριών για όλους, με αποτέλεσμα τον υψηλό επαγγελματισμό του προσωπικού,
- **Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο:** Η τράπεζα και ο όμιλος υιοθετούν πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ενισχύει το κοινωνικό έργο ανθρωπιστικών οργανισμών και πνευματικών συλλόγων,
- **Σεβασμός στο περιβάλλον:** Η τράπεζα εφαρμόζει κατάλληλες περιβαλλοντικές πολιτικές ώστε να συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος. Ενισχύει την περιβαλλοντική συνείδηση των εργαζομένων και της πελατείας.

3.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Τράπεζας

Σύμφωνα με τα μεγέθη και τα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν από την τράπεζα στην Ετήσια Έκθεση ΕΚΕ 2015 (<https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports>), ο συνολικός αριθμός εργαζομένων για το έτος 2016 ανήλθε σε 9.478 εργαζομένους, εκ των οποίων το 51,39 % ήταν άνδρες και το 48,61 % γυναίκες. Συγκριτικά με το 2014 ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε το 2015 κατά 5,26 %, λόγω της πρόσληψης 120 ατόμων και της απορρόφησης δύο θυγατρικών Εταιρειών της, των τ. Εθνodata (463 εργαζόμενοι) και τ. Εθνικής Κεφαλαίου (21 εργαζόμενοι). Η μείωση του προσωπικού κατά το 2016 οφείλεται στην εθελούσια έξοδο της 31/12/2016. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού από τα έτη 2009-2016 κατά φύλο.



Γράφημα 1: Εξέλιξη της δύναμης και της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου κατά φύλο τα έτη 2009-2016 Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΕΤΕ και INTPANET ΕΤΕ (εσωτερική επικοινωνία υπαλλήλων)

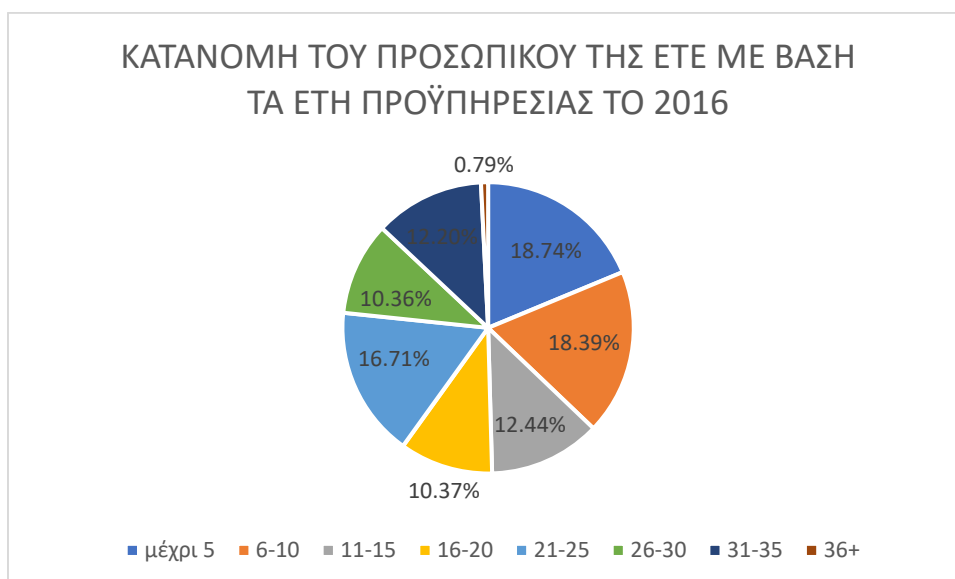
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ποσοστά του ανθρώπινου προσωπικού με κριτήριο τη μονάδα απασχόλησης. Το 57,68 % των εργαζομένων απασχολείται στα Καταστήματα του Δικτύου (Γράφημα 2).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας



Γράφημα 2: Κατανομή προσωπικού ΕΤΕ στη Διοίκηση και στα Καταστήματα το έτος 2016 Πηγή: INTRANET ΕΤΕ

Με βάση τα έτη προϋπηρεσίας παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων εργάζονται για την Εθνική ήδη 5 έτη. Η σχετική κατάταξη απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα (γράφημα 3).



Γράφημα 3: Κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ με βάση τα έτη προϋπηρεσίας το 2016 Πηγή: INTRANET ΕΤΕ

Ακολουθούν ποσοτικά στοιχεία που αντανάκλουν τις εργασιακές συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα, ο επόμενος πίνακας (πίνακας 2) απεικονίζει την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού με βάση το καθεστώς απασχόλησης για τα έτη 2010 έως 2015. Για το 2015 το 99,64 % του συνολικού προσωπικού εργάστηκε σε καθεστώς πλήρους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

απασχόλησης. Οι εποχιακοί υπάλληλοι, τετράμηνοι συμβασιούχοι, αυξήθηκαν κατά 2,25% συγκριτικά με το 2014, ενώ μειώθηκαν κατά 76% συγκριτικά με το 2010. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η μορφή απασχόλησης δεν αξιοποιήθηκε καθόλου το 2013.

ΤΥΠΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	2015	%2015	2014	2013	2012	2011	2010
ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	10432	99,64%	9909	12235	11186	11596	11502
ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	38	0,36%	38	40	44	44	50
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	10470	100,00%	9947	12275	11230	11640	12217
ΕΠΟΧΙΑΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	91		28	0	252	267	380

Πίνακας 2: Κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας κατά τύπο απασχόλησης και σύμβαση εργασίας τα έτη 2010-2015

Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΕΤΕ 2015

Ο παρακάτω πίνακας (πίνακας 3) παρουσιάζει τις προσλήψεις που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2015 ανά φύλο και ηλικία. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 120 προσλήψεις που αποτελούν το 1,14 % του συνολικού προσωπικού της τράπεζας, εκ των οποίων οι 80 αφορούν άτομα στην ηλικιακή βαθμίδα 26-40.

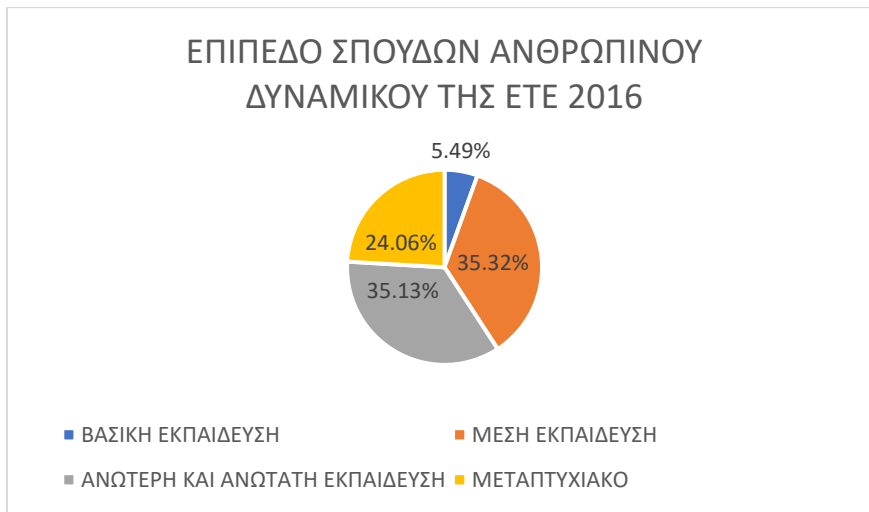
ΗΛΙΚΙΑ	18-25	26-40	41-50	51+	ΣΥΝΟΛΟ	%ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΑΝΔΡΕΣ	5	39	10	6	60	0,57%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	7	41	7	5	60	0,57%
ΣΥΝΟΛΟ	12	80	17	11	120	1,14%
%ΣΥΝΟΛΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	0,11%	0,76%	0,16%	0,11%		

Πίνακας 3: Κατανομή προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού ανά φύλο και ηλικία το έτος 2015

Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΕΤΕ 2015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το επίπεδο σπουδών του ανθρώπινου δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας για το 2016. Το 24,06 % είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το 35,13% είναι απόφοιτοι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης (γράφημα 4).



Γράφημα 4: Κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΤΕ με βάση το μορφωτικό επίπεδο το έτος 2016

Πηγή: INTRANET ΕΤΕ (εσωτερική επικοινωνία)

Στη Εθνική Τράπεζα αρμόδιες για τη διαχείριση και την εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας είναι οι εξής δύο Γενικές Διευθύνσεις:

1. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου (004) και
2. Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου (024).

Ακολουθεί διεξοδική ανάλυση των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών των παραπάνω Διευθύνσεων.

3.5: Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου

Η ΔΑΔ είναι μία από τις σημαντικότερες Διευθύνσεις της Τράπεζας, διότι είναι αρμόδια για τα θέματα Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού, αφού οι άνθρωποι που εργάζονται στην τράπεζα είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη της, καθώς και τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Οι κύριες αρμοδιότητές της παρατίθενται χωρίς ανάλυση παρακάτω (Κανονισμός Λειτουργίας Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου intranet site ΕΤΕ Εσωτερική Επικοινωνία):

- εισηγείται στη Διοίκηση για ανάγκες προσλήψεων και τοποθετήσεων προσωπικού όλων των κλάδων και τις διενεργεί
- εξετάζει και διεκπεραιώνει τις μετακινήσεις, εκούσιες και ακούσιες, του Προσωπικού,
- διαχειρίζεται τις Προαγωγές για την υπηρεσιακή εξέλιξη των εργαζομένων, αλλά και τις Πειθαρχικές Διαδικασίες, αν υπάρξουν σχετικές περιπτώσεις,
- ασχολείται με τη Φορολογία, τις χρηματικές αποζημιώσεις, τα έξοδα, τα δάνεια, τη μισθοδοσία, τη στέγαση και τη χορήγηση αδειών του προσωπικού,
- διαπραγματεύεται τις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού, καθώς και τη σχέση με τους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς,
- ελέγχει και καθορίζει τα κριτήρια για την Υγιεινή και την Ασφάλεια των εργαζομένων και εποπτεύει για την αποφυγή τους, τα θέματα πυρασφάλειας & πρόληψης κινδύνων από φυσικές καταστροφές, τα οποία ελλοχεύουν κινδύνους για το Προσωπικό,
- είναι υπεύθυνη για τη συλλογή και αξιολόγηση των Ετήσιων Δελτίων Αξιολόγησης των εργαζομένων, τα οποία συντάσσονται από τη Διοίκηση ή το Δίκτυο στο τέλος κάθε έτους προκειμένου να αξιολογούν τους υπαλλήλους,
- διαχειρίζεται και συνυπογράφει με τη Διοίκηση τις Συμβάσεις Εργασίας του συνόλου του προσωπικού,
- καταχωρεί τα στοιχεία και το ιστορικό του προσωπικού μέσω ενός μηχανογραφικού συστήματος Παρακολούθησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το SAP HR,
- στο πλαίσιο της δράσης Creativity Box, αξιοποιεί καινοτόμες προτάσεις και ιδέες του προσωπικού της ΔΑΔ για την βελτίωση και εξέλιξη των δραστηριοτήτων της,
- Συμμετέχει στη σύνταξη του Κανονισμού Εργασίας.

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην Εθνική Τράπεζα υπάρχει Κανονισμός Εργασίας, (<http://www.syete.gr/LinkClick.aspx?fileticket=ERPWXzjk6W0%3d&tabid=41&mid=41&language=el-GR>), ο οποίος τροποποιείται και αναθεωρείται **μόνο με τη συμφωνία και των δύο μερών**, δηλαδή Διοίκησης και του αντιπροσωπευτικού Συλλόγου των

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

εργαζομένων. Στα άρθρα του κανονισμού αναφέρονται ρητά όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του Προσωπικού, οι πολιτικές των αμοιβών και των αξιολογήσεων, οι εργασιακές σχέσεις, καθώς και οι κανόνες συμμόρφωσης. Ακόμα, βάσει κλαδικών Συλλογικών Συμβάσεων (ΣΣΕ) έχει θεσμοθετηθεί για το σύνολο του προσωπικού σταθερό και προκαθορισμένο εβδομαδιαίο ωράριο 37 ωρών. Επομένως, όλοι οι εργαζόμενοι στην Εθνική Τράπεζα, άνευ εξαιρέσεων, εργάζονται με ομοιογενείς και καθολικούς κανόνες, ενώ ο εργοδότης σέβεται τα συνταγματικά τους δικαιώματα.

3.6: Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΤΕ και του Ομίλου

Ακολουθώντας σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και με σκοπό την επιλογή, ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΤΕ επιτελεί τις εξής λειτουργίες (https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr):

- διερευνά τα προσόντα, τις κλίσεις και τις επαγγελματικές ικανότητες του προσωπικού της Τράπεζας, ενώ προτείνει τρόπους αξιοποίησης του, ανάλογα με τα εκάστοτε επιχειρησιακά σχέδια,
- σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας & του Ομίλου καταρτίζει Προγράμματα Καριέρας, Προγραμματισμού Διαδοχής και Διοίκησης Ταλέντων και τοποθετεί τον κατάλληλο εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση εργασίας/ευθύνης,
- από κοινού με την παραπάνω Διεύθυνση προσδιορίζουν τις προδιαγραφές προσλήψεων,
- τοποθετεί με διαφάνεια και αξιοκρατία το Προσωπικό στις διάφορες εργασιακές θέσεις που προκύπτουν, με την παρουσία, στο Συμβούλιο επιλογής Προσωπικού, εκπροσώπου του Συλλόγου των Εργαζομένων,
- καθορίζει τα κριτήρια, τις δεξιότητες και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για κάποια υποψήφια νέα θέση εργασίας, τα οποία εντάσσει σε αριθμημένο κάθε φορά Υπηρεσιακό Εγκύκλιο Έγγραφο, το οποίο αναρτά σε ειδική ηλεκτρονική Πλατφόρμα (τύπου Ίντρανετ), στην οποία έχει πρόσβαση το σύνολο του Προσωπικού,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

- δρα συμβουλευτικά και αναλαμβάνει την καθοδήγηση εργαζομένων και στελεχών της Τράπεζας & του Ομίλου, ενώ παράλληλα πληροφορείται συνεχώς για την εξέλιξη και την αποδοτικότητα ατόμων που επιλέχθηκαν για την κάλυψη θέσεων,
- διοργανώνει και διαχειρίζεται Κέντρα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως από το εύρος των λειτουργιών και αρμοδιοτήτων που έχει αναθέσει η ΕΤΕ στη ΔΑΔ τεκμαίρεται η μεγάλη αξία που προσδίδει η τράπεζα στην εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού της.

3.7: Πολιτικές Παροχών και Κινήτρων της Τράπεζας¹

Η Εθνική Τράπεζα προσφέρει στους εργαζόμενούς της πληθώρα παροχών, με στόχο την παρακίνηση και ικανοποίησή τους, γεγονός που οδηγεί στην αφοσίωσή τους στον οργανισμό και την αποτελεσματικότητα στην εργασία τους, δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (www.syete.gr). Αυτές διακρίνονται σε **υλικές** όπως το μισθολόγιο, τα επιδόματα, τα δάνεια, οι υπερωρίες, τα χρηματικά βραβεία αριστούχων και ο Λογαριασμός Αποκατάστασης Τέκνων αλλά και σε **άυλες παροχές** όπως οι άδειες, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα ασφαλιστικά ταμεία και το Ταμείο Υγείας, το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης του Προσωπικού, οι προαγωγές, οι τοποθετήσεις και η Υγιεινή και Ασφάλεια εργαζομένων και πελατείας.

Οπότε, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η Εθνική Τράπεζα, ακολουθώντας τα πλέον σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρέχει στους υπαλλήλους της, εκτός των κλασικών χρηματικών απολαβών, πλήθος άλλων προνομίων. Με αυτόν τον τρόπο καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό το σύνολο των αναγκών των εργαζομένων της, από τις πιο βασικές (ποιοτικό επίπεδο διαβίωσης και ασφαλής εργασιακός χώρος) μέχρι τις ανώτερες (αποδοχή τους από τα άλλα μέλη ομάδων εργασίας και αυτοολοκλήρωσης μέσω του συστήματος προαγωγών), παρακινώντας τους για την επίτευξη υψηλών υπηρεσιακών αποδόσεων.

¹ Η ενότητα 3.7 και οι υποενότητες της αντλήθηκαν κυρίως από το Βιβλίο Εργασιακών Σχέσεων του Συλλόγου Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας (ΣΥΕΤΕ), που βρίσκεται αναρτημένο στην επίσημη ιστοσελίδα τους <http://www.syete.gr>, καθώς και από τις εμπειρικές γνώσεις της συντάκτριας ως στέλεχος της Εθνικής Τράπεζας.

3.7.1:Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων και Συναλλασσόμενου Κοινού

Στην Εθνική Τράπεζα υπάρχουν έγγραφοι **Κανονισμοί** και **Πολιτικές** για το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Ωστόσο, η Εθνική δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην **Ασφάλεια** και την **Υγιεινή** των εργαζομένων της, λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας, σύμφωνα πάντα με τις επιταγές του ισχύοντος θεσμικού και νομικού πλαισίου. Συγκεκριμένα οι δράσεις της τράπεζας είναι οι παρακάτω:

- ✓ Έχει εκδώσει αναλυτικό Κανονισμό Φυσικής Ασφάλειας της Τράπεζας και του Ομίλου, όπου περιγράφονται με κάθε λεπτομέρεια τα θέματα ασφάλειας, καθορίζονται οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις των αρμοδίων και δίνονται οδηγίες για τη πρόληψη και αντιμετώπιση έκτακτων γεγονότων και φυσικών καταστροφών,
- ✓ Ενημερώνει και εκπαιδεύει το προσωπικό της σε θέματα πυροπροστασίας, πυρόσβεσης και χρήσης φορητών πυροσβεστήρων,
- ✓ Διαθέτει πιστοποιητικά πυροπροστασίας και αναρτά σε εμφανή σημεία του Καταστήματος σχέδια διαφυγής του προσωπικού σε περίπτωση πυρκαγιάς.
- ✓ Εντάσσει το προσωπικό κάθε μονάδας σε προκαθορισμένες ομάδες πυρασφάλειας με επικεφαλής αρχηγό και υπαρχηγό, ενώ εκπαιδεύει κατάλληλα τις ομάδες για την περίπτωση εκκένωσης του κτιρίου,
- ✓ Έχει καθιερώσει το θεσμό του Γιατρού Εργασίας και του Τεχνικού Ασφαλείας, οι οποίοι υποχρεωτικά επισκέπτονται τις μονάδες δύο φορές το χρόνο, σε προκαθορισμένες ημερομηνίες ή όποτε χρειαστεί, προκειμένου να ελέγξουν την κατάσταση της υγείας των εργαζομένων και την κτιριακές συνθήκες ασφαλείας αντίστοιχα. Σε κάθε μονάδα τηρείται οργανωμένο φαρμακείο που ελέγχεται από τον ιατρό εργασίας ως προς την πληρότητά του. Επίσης, τηρούνται ατομικοί ιατρικοί φάκελοι για τον κάθε εργαζόμενο με όλο το ιστορικό του.

Η Εθνική Τράπεζα διαθέτει Επιτροπή Υγείας και Ασφάλειας των Εργαζομένων της Τράπεζας, Ε.Υ.Α.Ε., η οποία είναι συμβουλευτικό όργανο. Η εσωτερική Υπηρεσία Προστασίας και Πρόληψης για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της Τράπεζας (ΕΣ.Υ.Π.Π.) υπηρετεί τον σκοπό του Κανονισμού Πρόληψης και Προστασίας Υγείας και της Ασφάλειας των Εργαζόμενων της Τράπεζας και λειτουργεί στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η Εθνική Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφάλεια και υγιεινή του προσωπικού της, διότι μέλημά της είναι να εκμηδενιστεί ή έστω να ελαχιστοποιηθεί ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων, ενώ συμμορφώνεται άμεσα σε όλες τις επιταγές των νομοθετικών διατάξεων. Για το σκοπό αυτό, λαμβάνει με κάθε υπευθυνότητα όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων. Έτσι, το προσωπικό της αισθάνεται ότι εργάζεται σε ένα ασφαλές και προστατευμένο περιβάλλον, γεγονός που του επιτρέπει καταρχήν να επικεντρώνεται στην εργασία του, αλλά και να αισθάνεται ικανοποίηση για την υπευθυνότητα και την εταιρική ευθύνη του εργοδότη του.

3.7.2: Χρηματικές Απολαβές Εργαζομένων

Οι αμοιβές των εργαζομένων της Εθνικής Τράπεζας έχουν καθοριστεί με συμφωνίες μεταξύ της Διοίκησης και του Συλλόγου των Εργαζομένων, αλλά και με πρόσθετες που επιτεύχθηκαν μέσω της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (ΟΤΟΕ). Το ύψος των αμοιβών κάθε εργαζόμενου διαφέρει και διαμορφώνεται ανάλογα με το κλιμάκιο του Ενιαίου Μισθολογίου, τα χρόνια προϋπηρεσίας του, την οικογενειακή του κατάσταση, το βαθμό και τη θέση που κατέχει ιεραρχικά (πχ. θέση ευθύνης, teller κλπ), από το πτυχίο που κατέχει, από τα πτυχία ξένων γλωσσών που ενδεχομένως διαθέτει, καθώς και από άλλα κριτήρια.

Επομένως, οι εργαζόμενοι στην Εθνική Τράπεζα αμείβονται δίκαια, αξιοκρατικά και με συνέπεια.. Αν λάβει κανείς υπόψη του τις υφειακές συνθήκες και πολιτικές που επικρατούν στη χώρα μας, που διακρίνονται από υψηλά ποσοστά ανεργίας, χαμηλό κατώτατο βασικό μισθό, σχετική ασυνέπεια στην πληρωμή της μισθοδοσίας στον Ιδιωτικό τομέα και ανασφάλιστη εργασία, όλα τα παραπάνω προνόμια που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι της ΕΤΕ, δημιουργούν στους εργαζόμενους αισθήματα αναγνώρισης, ευγνωμοσύνης και κανονιστικής δέσμευσης προς τον εργοδότη και τους παρακινεί να εργάζονται με ζήλο για τον οργανισμό. Σημειώνεται ότι η αναλογία του τυπικού πρώτου μισθού προς τον κατώτατο μισθό που ισχύει είναι 160,4 % (Ετήσια Έκθεση ΕΤΕ 2015).

3.7.2.1: Επιδόματα

Στους εργαζόμενους χορηγούνται, πέραν του βασικού μισθού, μία σειρά επιδομάτων, τα οποία προσαυξάνουν το εισόδημά τους και βελτιώνουν το επίπεδο διαβίωσής τους. Παρακάτω αναφέρονται τα σημαντικότερα από αυτά (www.syete.gr):

- 1. Επίδομα πολυετίας:** Πρόκειται για ένα ποσοστό επιδόματος το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας,
- 2. Οικογενειακά επιδόματα (γάμου - τέκνων):** Στους έγγαμους εργαζόμενους καταβάλλεται επίδομα γάμου και σε όσους έχουν παιδιά επίδομα τέκνου,
- 3. Επίδομα πτυχίου :** Το επίδομα αυτό υπολογίζεται επί του βασικού πτυχίου που κατέχει ο εργαζόμενος και εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών (μάστερ-διδασκτορικό), ενώ παράλληλα χορηγείται και βαθμολογική προώθηση σε χρόνια υπηρεσίας ανάλογα με τον τίτλο σπουδών (για παράδειγμα αποκτώντας πτυχίο ΑΕΙ παρέχονται τέσσερα χρόνια βαθμολογικής προώθησης),
- 4. Επίδομα αδειάς:** Καταβάλλεται στους εργαζόμενους μισός μισθός για τις καλοκαιρινές διακοπές τους,
- 5. Επίδομα ξένης γλώσσας:** Με την απόκτηση πτυχίου ξένης γλώσσας ανωτάτου επιπέδου σπουδών (πχ Proficiency, Sorbonne II κλπ) χορηγείται στον εργαζόμενο επίδομα 7% επί του βασικού μισθού του,
- 6. Επίδομα τοκετού :** Με την προσκόμιση ληξιαρχικής πράξης γεννήσεων τέκνου χορηγείται από το Ταμείο Υγείας της Τράπεζας (ΤΥΠΕΤ) επίδομα τοκετού ποσού € 1.557, με επιπλέον προσαύξηση της τάξης των 235 ή 382 ανά είδος τοκετού,
- 7. Στεγαστικό επίδομα:** Υπό προϋποθέσεις η Τράπεζα χορηγεί στεγαστικό επίδομα στους υπαλλήλους ή τα στελέχη της, το οποίο προσαυξάνεται στο βασικό μισθό τους,
- 8. Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας:** Όταν συντρέχει περίπτωση ανθυγιεινών συνθηκών εργασίας, οι υπάλληλοι λαμβάνουν ποσοστό 12% έξτρα στον βασικό μισθό τους,
- 9. Επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού :** Μέχρι την νηπιακή βαθμίδα ο υπάλληλος, κατά τους σχολικούς μήνες, λαμβάνει το μηνιαίο επίδομα των 231 € για την πληρωμή του βρεφονηπιακού σταθμού ή επιλέγει συμβεβλημένο με την Τράπεζα βρεφονηπιακό σταθμό, όπου η φύλαξη του παιδιού παρέχεται δωρεάν,

- 10. Εφάπαξ αποζημίωση υπαλλήλων που τα παιδιά τους εισάγονται σε σχολή ΑΕΙ ή ΤΕΙ άλλης πόλης από αυτή της μόνιμης κατοικίας:** Στα παιδιά των υπαλλήλων που επιτυγχάνουν την εισαγωγή τους σε πανεπιστημιακό ίδρυμα άλλης, από την μόνιμη κατοικία των γονέων, πόλης, η Τράπεζα τους χορηγεί εφάπαξ επίδομα 500 € για τα πρώτα έξοδα του παιδιού,
- 11. Τουριστικό επίδομα:** Στις τουριστικές περιοχές και πόλεις καταβάλλεται τουριστικό επίδομα επί του βασικού μισθού,
- 12. Ειδικά επιδόματα βάσει Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας:** Σε ορισμένες θέσεις, όπως για παράδειγμα στη θέση του Ταμιά, χορηγείται ειδικό Ταμιακό Επίδομα.

Συνεπώς, τα προαναφερθέντα επιδόματα καταδεικνύουν τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό του ομίλου, αφού πέραν των νομοθετικά υποχρεωτικών επιδομάτων προσπαθεί να προσφέρει πρόσθετες παροχές στους υπαλλήλους της, για να νιώθουν ευχαριστημένοι και να παρακινούνται για να προσφέρουν ποιοτική και αποδοτική εργασία.

3.7.2.2: Υπερωρίες

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να απασχοληθούν υπερωριακά θα πρέπει καταρχήν να έχουν λάβει την έγκριση του εργοδότη. Η Εθνική Τράπεζα δεν έχει φιλοσοφία υπερωριακής απασχόλησης. Αν ωστόσο, λόγω έκτακτων ειδικών συνθηκών (όπως για παράδειγμα συνέβη με την επιβολή των capital controls) παραστεί ανάγκη υπερωριακής απασχόλησης, οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται με τις εκ του νόμου οριζόμενες υπερωρίες.

3.7.3: Άδειες

Στους εργαζόμενους της η Εθνική Τράπεζα χορηγεί άδειες για όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της ζωής τους. Αναφέρονται οι κυριότερες (www.syete.gr):

- **Κανονική** άδεια με αποδοχές: ανάλογα με το χρόνο προϋπηρεσίας (από 21 έως 26 μέρες ετησίως),
- Κανονικές Άδειες **Χειμερινής** Περιόδου (1 άδεια δώρο για κάθε 5 μέρες κανονική άδειας για το 1^ο και 4^ο τρίμηνο του έτους),
- **Καλοκαιρινή** άδεια δύο (2) συνεχόμενων εβδομάδων.
- Άδεια **γάμου** 5 ημερών,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

- Άδεια **τοκετού** και **λοχείας** 134 ημερολογιακών ημερών ή 1 έτους σωρευτική,
- Άδεια **θηλασμού** και **φροντίδας παιδιών** με τη μορφή μειωμένου ωραρίου (εάν δεν κάνει η μητέρα χρήση της σωρευτικής άδειας)
- **Γονική** άδεια για την παρακολούθηση της σχολικής προόδου των τέκνων,
- **Αιμοδοτική** άδεια,
- **Αναπηρική** άδεια,
- Άδεια για συμμετοχή σε **εξετάσεις πιστοποίησης**,
- **Φοιτητικές** άδειες με αποδοχές (και χωρίς αποδοχές),
- Άδεια **πένθους**,
- Άδεια σε περίπτωση **νοσηλείας** του ιδίου ή των τέκνων,
- Άδειες **μικροασθένειας**,
- **Αναρρωτικές** άδειες αποκατάστασης υγείας των εργαζομένων όταν παραστεί ανάγκη,
- Άδειες για **μονογονεϊκές** οικογένειες ή για **χήρες/χήρους** με παιδιά .

Όλες οι παραπάνω διευκολύνσεις από τη μεριά του εργοδότη βοηθούν τους υπαλλήλους να παραμένουν ενεργητικοί και δραστήριοι, με διάθεση για ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας.

3.7.4: Δάνεια Εργαζομένων

Η τράπεζα χορηγεί στο προσωπικό της δάνεια μέχρι το ύψος των πέντε ακαθάριστων μισθών, τα οποία προσφέρει με χαμηλό επιτόκιο εκτοκισμού. Αυτό διευκολύνει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους όταν προκύπτουν έκτακτα οικογενειακά έξοδα.

Επίσης, για απόκτηση στεγαστικής κατοικίας, χορηγούνται στεγαστικά δάνεια με αρχική άτοκη περίοδο χάριτος και ευνοϊκή διευθέτηση αποπληρωμής στη συνέχεια. Η εξασφάλιση «στέγης» για την οικογένεια των εργαζομένων, δημιουργεί αισθήματα ασφάλειας, ικανοποίησης, ευγνωμοσύνης και αφοσίωσης προς τον εργοδότη, ενώ ενισχύει την προθυμία και την αποτελεσματικότητα στην εργασία.

3.7.5: Χρηματικά Βραβεία

Στους υπαλλήλους τα παιδιά των οποίων αριστεύουν ή στους ίδιους τους εργαζόμενους που αποκτούν το μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τους τίτλο η τράπεζα τους χορηγεί χρηματικό βραβείο, ως επιβράβευση. Η επιβράβευση αυτή, πέρα από την υλική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

διάσταση, δημιουργεί κυρίως ηθική ικανοποίηση και συναισθηματική δέσμευση στο Προσωπικό.

3.7.6: Λογαριασμός Αποκατάστασης Τέκνων (προικώο)

Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να καταβάλλει μηνιαία, μέσω παρακράτησης στη μισθοδοσία του, ένα ποσό, για παράδειγμα 50 € το μήνα, το οποίο συγκεντρώνεται σε έναν Ειδικό Λογαριασμό Αποκατάστασης Τέκνων, που επιχορηγείται και προσαυξάνεται από τον Εργοδότη, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα σοβαρό αποταμιευτικό κεφάλαιο για το παιδί, το οποίο μπορεί να εισπράξει με την ενηλικίωση του (www.syete.gr). Η παροχή αυτή αποτελεί ένα κορυφαίο εργαλείο παρακίνησης για τον οικογενειάρχη εργαζόμενο, γιατί ο εργοδότης δείχνει την έμπρακτη υποστήριξη του για την οικογένειά του που είναι ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στη ζωή του.

3.7.7: Ασφαλιστικά Ταμεία

Πέρα από το **Ταμείο Συντάξεως Προσωπικού ΕΤΕ** που διενεργείται από τις εισφορές των εργαζόμενων και τις εργοδοτικές εισφορές, από το 1926 δημιουργήθηκε το **Ταμείο Αυτασφάλειας/ΕΦΑΠΑΞ** που καταβάλλει στους εργαζόμενους της Εθνικής ένα εφάπαξ ποσό κατά την αποχώρησή τους, σε συνάρτηση με το χρόνο ασφάλισης και το ύψος του ασφαλιστικού μισθού του εργαζόμενου.

Επίσης, το **Ταμείο Υγείας Προσωπικού της ΕΤΕ (ΤΥΠΕΤ)**, με 50.000 περίπου μέλη, είναι ο Ασφαλιστικός Φορέας που παρέχει ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους εργαζόμενους και τους συνταξιούχους της καθώς και στις οικογένειές τους (www.typet.gr). Αναλυτικότερα σύμφωνα με την παραπάνω ιστοσελίδα του Ταμείου (<http://typet.gr/index.php/el/organismos/parousiasi-typet>), καθώς και από εμπειρική γνώση οι ασφαλισμένοι στο ΤΥΠΕΤ απολαμβάνουν τις παρακάτω παροχές:

- Μπορούν να επισκέπτονται τη Γενική Κλινική στην Αθήνα και τα Πολυιατρεία σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα, που παρέχουν δωρεάν και κατόπιν ραντεβού όλες τις ιατρικές ειδικότητες στους ασφαλισμένους καθώς επίσης και τα Μικροβιολογικά εργαστήρια και τα Οδοντιατρικά-Ορθοδοντικά κέντρα,
- Υπάρχει η δυνατότητα ασφάλισης έμμεσων μελών στο Ταμείο της τράπεζας (τέκνα, σύζυγοι), ώστε να απολαμβάνουν τις εξαιρετικές ιατρικές παροχές με μικρή συμμετοχή,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

- Διενέργεια προληπτικής Ιατρικής,
- Λειτουργία θέρετρου για αναψυχή των μελών στη Ραψάνη Ολύμπου, καθώς και τρεις κατασκηνώσεις στο Διόνυσο, τη Χαλκιδική και τη Λούτσα Πρέβεζας που προσφέρουν και οικογενειακές διακοπές για τους εργαζόμενους,
- Διοργάνωση ανταλλαγών με άλλους Οργανισμούς του εξωτερικού, για θερινές διακοπές παιδιών και ενηλίκων (Γαλλία, Μαρόκο, Τυνησία, Κύπρος, Γερμανία),
- Μέριμνα για τους βαριά νοσούντες,
- Πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΤΕ απολαμβάνουν πλήρη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αλλά και πλήθος άλλων πρόσθετων παροχών υγείας και αναψυχής.

3.7.8: Μετακινήσεις Στελεχών και Πολιτική Ταξιδίων

Στην ΕΤΕ εφαρμόζεται ίση, ενιαία και αντικειμενική μεταχείριση όλων των εργαζομένων με μέριμνα για την ασφάλειά τους. Οι μετακινήσεις των στελεχών εναρμονίζονται με τις αρχές του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της Τράπεζας και το αίσθημα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οδοιπορικά έξοδα δικαιούνται όσοι μετατίθενται, αποσπώνται αλλά και οι νεοπροσληφθέντες σε θέση εκτός νομού της μόνιμης κατοικίας τους.

3.7.9: Εκπαίδευση Προσωπικού

Η Εθνική Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των υπαλλήλων της καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής τους ζωής, Στόχος της είναι να αναπτύξει το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού της, να δημιουργήσει υπηρεσιακά καταρτισμένους και έμπειρους υπαλλήλους με επικαιροποιημένες γνώσεις, προσαρμοσμένες στις τεχνολογικές απαιτήσεις της εποχής (https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr και Ετήσια Έκθεση ΕΤΕ 2015).

Η Εθνική Τράπεζα είναι ένας ισχυρός Όμιλος, που αριθμεί μεγάλο πλήθος εργαζομένων/εκπαιδευόμενων, επαρκείς πόρους και έχει έτσι τη δυνατότητα να προσφέρει **Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση** (off the job training)(βλ. Κεφάλαιο 1.2.3.2) στους υπαλλήλους της, σε δικά της ιδιόκτητα Εκπαιδευτικά Κέντρα, τα οποία στεγάζονται στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα). Εκεί υλοποιούνται προγραμματισμένα σεμινάρια και παρουσιάσεις για διάφορα θέματα και

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

αντικείμενα, τα οποία γνωστοποιούνται εκ προοιμίου στους υπαλλήλους, σε εξαμηνιαία βάση με ειδική Υπηρεσιακή Εγκύκλιο, στα οποία αυτοί μπορούν να συμμετάσχουν κατόπιν υποβολής σχετικής αίτησης. Το κόστος μετακίνησης και διαμονής των υπαλλήλων που μετακινούνται από άλλες πόλεις καλύπτεται εξ' ολοκλήρου από την Τράπεζα. Επιπλέον, πέρα από την Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση, η ΕΤΕ προσφέρει στους εργαζόμενους και **Εξωεπιχειρησιακή Εκπαίδευση** (βλ.Κεφάλαιο 1.2.3.2) από εξωτερικούς φορείς, σε κάποιους συγκεκριμένους τομείς επιμόρφωσης, όπως είναι η εκμάθηση ξένων γλωσσών, η απόκτηση επαγγελματικών πιστοποιήσεων, η απόκτηση μεταπτυχιακών τίτλων κλπ.

Η **θεματολογία** των σεμιναρίων αφορά κυρίως:

- ✓ την Παρουσίαση νέων Προϊόντων της τράπεζας,
- ✓ την εκμάθηση της λειτουργίας και την εξοικείωση με νέα μηχανογραφικά συστήματα της Τράπεζας (πχ CRM),
- ✓ Την απόκτηση διοικητικών γνώσεων, όπως για παράδειγμα «Project Management», «Αξιολόγηση Κριτών» κλπ,
- ✓ την εξειδίκευση και εκπαίδευση του προσωπικού που αφορούν το αντικείμενο απασχόλησής τους, όπως για παράδειγμα: «Χορήγηση στεγαστικών δανείων», «Καταθέσεις πρώτης Ζήτησης», «Αποτελεσματική Διοίκηση» κλπ
- ✓ την απόκτηση δεξιοτήτων στα ηλεκτρονικά μέσα όπως για παράδειγμα εκμάθηση Office MS. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο καινοτόμος θεσμός «I-Bank Genius», κατά τον οποίο ειδικά καταρτισμένο τεχνολογικά προσωπικό παρέχει εντός του Καταστήματος βοήθεια στην πελατεία, προκειμένου να εξοικειωθεί με τη χρήση ψηφιακών καναλιών και ηλεκτρικών μέσων πληρωμής (Ηλεκτρονικό περιοδικό ΕΤΕ «Πρώτοι Εμείς», Τεύχος 38, Απρίλιος 2016),
- ✓ Η εθνική τράπεζα διοργανώνει ετησίως διαγωνισμό «i-IDEA» για να στηρίξει την δημιουργικότητα και την καινοτομία του προσωπικού. Οι ενδιαφερόμενοι αποστέλλουν τις προτάσεις τους αναφορικά με την αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης, την απλοποίηση των διαδικασιών ή την ανάπτυξη υπηρεσιών και προϊόντων, ενώ υπάρχει και σχετική βράβευση για τους τρεις πρώτους νικητές,
- ✓ Την εκμάθηση τεχνικών Marketing και Πωλήσεων, όπως «η τέχνη της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης»,
- ✓ Τέλος, την εκμάθηση τεχνικών αυτοβελτίωσης, όπως «Μείωση Εργασιακού Άγχους», «Αποτελεσματική Διαχείριση Χρόνου» κλπ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Τα σεμινάρια διεξάγονται είτε από καταρτισμένους και με μεγάλη εμπειρία **εισηγητές** της τράπεζας προερχόμενους από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού, είτε από σημαντικά στελέχη Διοικητικών Διευθύνσεων της Αθήνας, με μεγάλη εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενο που διδάσκεται.

Πέρα των σεμιναρίων δια ζώσης, παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης **ηλεκτρονικών σεμιναρίων** (e-learning), είτε εντός της μονάδας μέσω ειδικά διαμορφωμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας, είτε απομακρυσμένα από το σπίτι. Έτσι η Τράπεζα, ταυτόχρονα με την μείωση του λειτουργικού κόστους της, που επιτυγχάνεται από την εξοικονόμηση πόρων, εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της με ευελιξία σε ποικίλα τραπεζικά θέματα.

Η Τράπεζα επιθυμεί και επιδιώκει την **αξιολόγηση των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων**, προκειμένου να εξακριβώνει το αν η προγραμματισμένη μάθηση βελτίωσε τις γνώσεις και την απόδοση του εργαζόμενου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:306). Ακολούθως, στο τέλος των εκπαιδευτικών σεμιναρίων οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν ειδικά διαμορφωμένα Ερωτηματολόγια τα οποία ανιχνεύουν τον τρόπο πληροφόρησης του σεμιναρίου, την ποιότητα και την επάρκεια του εκπαιδευτικού υλικού που χορηγήθηκε, το ποσοστό κάλυψης των προσδοκιών των εκπαιδευόμενων, τη βαθμολόγηση της επίδοσης του εκπαιδευτή από τον εκπαιδευόμενο καθώς και τις προτεινόμενες βελτιώσεις των σεμιναρίων. Το ερωτηματολόγιο αυτό μπορεί να είναι και ανώνυμο.

Επίσης, σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα στελέχη των Καταστημάτων και των Διευθύνσεων καλούνται να συμμετάσχουν σε παρουσίαση, μέσω **τηλεδιάσκεψης**, όπου ενημερώνονται για θέματα χρηματοοικονομικής επικαιρότητας και διεθνών αγορών, παρουσιάζονται χαρακτηριστικά νέων προϊόντων, παρέχονται τεχνικές και οδηγίες πωλήσεων που αφορούν καμπάνιες προώθησης προϊόντων στην πελατεία κλπ.

Το Προσωπικό ενημερώνεται και λαμβάνει ξεκάθαρες και σαφείς οδηγίες εκτέλεσης εργασιών σε καθημερινή βάση μέσα από ένα **ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Υπηρεσιακών Εγκύκλιων Εγγράφων**. Αυτές αποτελούν τον οδηγό εργασίας, όπου μπορεί ανά πάσα στιγμή να ανατρέξει ο υπάλληλος για να καθοδηγηθεί στην εργασία του. Επίσης, υπάρχουν Εγχειρίδια εργασίας και συστημάτων στην **ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη** της Τράπεζας, όπου είναι αναρτημένες βήμα-βήμα όλες οι διαδικασίες διεκπεραίωσης Τραπεζικών Εργασιών και χειρισμού συστημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Αν οι υπάλληλοι χρειάζονται περαιτέρω βοήθεια για να ολοκληρώσουν την εργασία τους ή για κάποιο τεχνικό θέμα μπορούν να καλέσουν σε τηλεφωνικό κέντρο υποστήριξης χρηστών (**helpdesk**) και να λάβουν τη σχετική καθοδήγηση. Αν και πάλι η βοήθεια αυτή δεν είναι αρκετή, τότε έχουν τη δυνατότητα μέσω από ειδική **ηλεκτρονική πύλη καταγραφής ζητημάτων** (Remedy) να εκθέσουν το πρόβλημα γραπτώς, λαμβάνοντας σχετικές οδηγίες από την αρμόδια Διεύθυνση που αφορά το ερώτημα.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν προτάσεις και να διαχειρίζονται αιτήματά τους με αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων στο **Κέντρο Υποδοχής Μηνυμάτων** (ΚΥΜ) της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (004), λαμβάνοντας απαντήσεις από τις αρμόδιες κατά περίπτωση Διευθύνσεις.

Η Τράπεζα της Ελλάδος υποχρεώνει τα πιστωτικά ιδρύματα να έχουν πιστοποιημένους υπαλλήλους σε θέματα Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης και Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών. Έτσι, τέσσερις φορές το χρόνο διενεργεί γραπτές εξετάσεις για την απόκτηση της σχετικής επαγγελματικής **Πιστοποίησης**. Η Εθνική Τράπεζα καλύπτει όλο το κόστος συμμετοχής του εργαζόμενου για την απόκτηση των εν λόγω πιστοποιητικών, ενώ επίσης διενεργεί πολυήμερα σχετικά σεμινάρια στα Εκπαιδευτικά της Κέντρα, για την προετοιμασία των υποψηφίων.

Η τράπεζα δίνει τη δυνατότητα της εκμάθησης **ξένης γλώσσας** στους υπαλλήλους της, καλύπτοντας το μεγαλύτερο κομμάτι του κόστους (70%) ετήσιων διδάκτρων φοίτησης. Υπάρχουν δύο εναλλακτικοί μέθοδοι εκμάθησης ξένων γλωσσών που είναι οι εξής:

- **Φοίτηση σε φροντιστήριο** επιλογής των εργαζομένων, που απευθύνεται σε όλο το προσωπικό της τράπεζας και περιλαμβάνει τα γενικά αγγλικά (επίπεδο B2 και Γ2), τα επιχειρηματικά αγγλικά, αλλά και άλλες γλώσσες (επίπεδο B2 και Γ2 του ενιαίου Ευρωπαϊκού πλαισίου γλωσσομάθειας)
- **Ιδιαίτερα μαθήματα Αγγλικής γλώσσας**, που απευθύνεται μόνο σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη της τράπεζας, καθώς και σε όλους τους Διευθυντές Καταστημάτων ανεξαρτήτως κλιμακίου ευθύνης.

Επιπλέον, αν ο εργαζόμενος περάσει επιτυχώς τις εξετάσεις για την απόκτηση πτυχίου ξένης γλώσσας, η Τράπεζα επιχορηγεί και αποζημιώνει τον εργαζόμενο με το ολικό κόστος που κατέβαλλε για τα εξέταστρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της Τράπεζας, υποστηρίζονται προγράμματα σπουδών και **Μεταπτυχιακά προγράμματα**, που οδηγούν σε διεθνή επαγγελματική πιστοποίηση σε τομείς ενδιαφέροντός της, όπως τη Λογιστική (ACCA), τα Οικονομικά (CFA), το Ανθρώπινο Δυναμικό (CIPD) και ο Εσωτερικός Έλεγχος (CIA, CISA), με στόχο να δημιουργήσει ικανά και κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη.

Επίσης, σε ειδικά διαμορφωμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού της Τράπεζας & του Ομίλου, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα:

- i. Να ενημερώνεται και να εμπλουτίζει τις γνώσεις του με άρθρα από διεθνώς αναγνωρισμένα οικονομικά Πανεπιστήμια και Σχολές, όπως ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω:
 - Παρουσιάζονται επιλεγμένα και διαρκώς ανανεούμενα άρθρα χρηματοοικονομικής φύσης και οργανωσιακής κουλτούρας από το **ALBA GRADUATE BUSINESS SCHOOL** του American College of Greece, τα οποία βοηθούν το προσωπικό να εμπλουτίσει και να εμβαθύνει τις γνώσεις του σε οικονομικά/χρηματοοικονομικά θέματα, καθώς επίσης και σε θέματα Στρατηγικής, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και αποτελεσματικής Διοίκησης
 - Παρουσιάζονται ενδιαφέροντα άρθρα από τη διεθνούς φήμης σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων **INSEAD**, με θεματολογία τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των υπαλλήλων και των στελεχών σε θέματα Διοίκησης και Μάρκετινγκ, τα οποία βοηθούν στην αυτοβελτίωση, την αποτελεσματική διαχείρισης χρόνου, την ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας κ.α.
- ii. να ενημερώνεται για σημαντικά **Συνέδρια** και **Εκδηλώσεις** της τράπεζας, τέλος
- iii. να παρακολουθήσει ενδιαφέροντα **άρθρα** και **δημοσιεύσεις** σχετικά με την ανάλυση & Διαχείριση των Κινδύνων, την αξιολόγηση της Πιστοληπτικής Ικανότητας και τις Λογιστικές Προβλέψεις, εμπλουτίζοντας έτσι τις γνώσεις τους σε θέματα Διαχείρισης Τραπεζικού Κινδύνου.

Η εκπαιδευτική δραστηριότητα της Τράπεζας επεκτείνεται και σε πλήθος άλλων τομέων (Ετήσια Έκθεση ΕΤΕ, 2015) όπως:

- ❖ Διεξαγωγή **ενημερωτικών ημερίδων** αναφορικά με τους όρους αποτελεσματικής λειτουργίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όλο το γεωγραφικό χώρο της Ελλάδας,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

- ❖ Συνεργασία με τον ΣΕΒ και το Υπουργείο Παιδείας στα πλαίσια του Προγράμματος **Επιχειρηματικότητας Νέων**,
- ❖ Διασύνδεση με τα ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας για πραγματοποίηση εντός της ΕΤΕ **πρακτικής άσκησης** φοιτητών, στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών τους. Η διάρκεια της πρακτικής άσκησης κυμαίνεται μεταξύ 1,5 έως 6 μήνες. Το Πρόγραμμα Πρακτικής Άσκησης είναι χρηματοδοτούμενο από πόρους του ΕΣΠΑ και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Παρέχεται ουσιαστική καθοδήγηση μέσω των ειδικά σχεδιασμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που στόχο έχουν την απόκτηση γνώσεων στις διενέργεια βασικών τραπεζικών εργασιών, αλλά και την απόκτηση πελατοκεντρικής αντίληψης εξυπηρέτησης και ομαδικού πνεύματος εργασίας,
- ❖ **Πρόγραμμα Εναλλαγής Θέσεων Εργασίας (Job Rotation)**, στα πλαίσια του οποίου παρέχεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να εμπλουτίσουν οριζόντια τις εργασιακές τους εμπειρίες και γνώσεις, να προετοιμαστούν κατάλληλα για την εφαρμογή του πελατοκεντρικού συστήματος εξυπηρέτησης, να γνωρίσουν νέα αντικείμενα εργασίας και να αποκτήσουν μία ευρύτερη οργανωτική αντίληψη,
- ❖ Προγράμματα **«Internship i-work@nbg»**, τα οποία απευθύνονται σε υψηλού ακαδημαϊκού επιπέδου τελειόφοιτους και αποφοίτους της τελευταίας διετίας συγκεκριμένων επαγγελματικών σχολών, προκειμένου να αποκτήσουν γνώσεις και σημαντικές εργασιακές ικανότητες με την απαραίτητη τεχνογνωσία σε εξειδικευμένους τομείς της Τράπεζας και με τη συνεχή και συστηματική καθοδήγηση έμπειρων στελεχών,
- ❖ Πρόγραμμα **Υποτροφιών ΙΚΥ-ΕΤΕ**: Το 2015 συνεχίστηκε η υλοποίηση του πιλοτικού Προγράμματος Υποτροφιών ΙΚΥ-ΕΤΕ, το οποίο εφαρμόστηκε **για πρώτη φορά** στην Ελλάδα από την Εθνική Τράπεζα σε συνεργασία με το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών, στα τέλη του 2014 με τη διετή πρόσληψη Υπότροφων του ΙΚΥ, με στόχο την σύνδεση ακαδημαϊκών γνώσεων και εργασιακής εμπειρίας.

Συμπερασματικά, η ΕΤΕ στηρίζει συνεχώς και ποικιλοτρόπως την άρτια και συνεχή κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της, δίνοντας έτσι τα εφόδια για εργασία υψηλής ποιότητας και απόδοσης.

3.7.10: Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού/Προαγωγές

Η **αξιολόγηση** της απόδοσης των εργαζομένων στην ΕΤΕ πραγματοποιείται ετησίως μέσω θεσμοθετημένων διάφανων διαδικασιών, τα **Αξιολογικά Δελτία**, στα οποία υπάρχουν τρία είδη βαθμολογίας: αυτή του κρινόμενου, μέσω της αυτοβαθμολόγησης καθώς και των δύο κριτών, από ανώτερα στελεχών. Πριν τη βαθμολόγηση διενεργείται προσωπική συνέντευξη αναφορικά με τις επιδόσεις και τις δεξιότητες του εργαζόμενου στη διάρκεια του έτους και συζητούνται οι προοπτικές ανάληψης σύνθετων καθηκόντων ή αναβάθμισης σε θέση ευθύνης. Ο κρινόμενος, αν διαφωνεί με τη βαθμολογία του ή με τα σχόλια των κριτών, έχει τη δυνατότητα έγγραφης διαφωνίας καταφεύγοντας στα αρμόδια υπηρεσιακά όργανα της τράπεζας για τον επανέλεγχο του αξιολογικού του δελτίου. Για να προαχθεί κάποιος υπάλληλος και για να τοποθετηθεί σε ανώτερη θέση, θα πρέπει να συγκεντρώνει ικανοποιητική βαθμολογία στο αξιολογικό του δελτίο.

Οι **προαγωγές** πραγματοποιούνται δύο φορές ετησίως είτε κατά αρχαιότητα, δηλαδή αυτοδίκαια με την συμπλήρωση του απαιτούμενου χρόνου εργασίας στον κατεχόμενο βαθμό για προαγωγή, είτε κατ' εκλογήν στο βαθμό του Υποτμηματάρχη και Τμηματάρχη Β.

Οι **προσλήψεις** νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού διενεργούνται αποκλειστικά μέσω ΑΣΕΠ με πανελλήνιους γραπτούς διαγωνισμούς.

Οι **προκηρύξεις** για τοποθετήσεις σε θέσεις ευθύνης διενεργούνται μέσω εγκυκλίων, έχουν όλοι οι υπάλληλοι πρόσβαση σε αυτές και περιγράφουν αναλυτικά τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για να διεκδικήσουν τη θέση. Με την ολοκλήρωση της **τοποθέτησης**, η Τράπεζα τη γνωστοποιεί στο προσωπικό επίσης μέσω Υπηρεσιακού Εγκύκλιου Εγγράφου, το οποίο αναρτάται στην πλατφόρμα ηλεκτρονικών Εγκυκλίων στο Ίντρανετ.

Συμπερασματικά, όλες οι παραπάνω πολιτικές αξιολόγησης και προαγωγών, που βασίζονται σε όρους διαφάνειας και τυποποίησης, αποτρέπουν πολιτικές μονομερούς απόφασης του εργοδότη και δημιουργούν ένα αίσθημα δικαιοσύνης στον εργαζόμενο, ο οποίος εξελίσσεται στον οργανισμό αξιοκρατικά.

3.8: Βραβεύσεις ΕΤΕ

Σύμφωνα με δημοσιευμένες πληροφορίες στην ιστοσελίδα της, η Εθνική Τράπεζα έλαβε τις ακόλουθες σημαντικές διακρίσεις στο πλαίσιο της διοργάνωσης «HR Community Awards 2015»:

- Gold Βραβείο στην κατηγορία «Υγιεινή και Ασφάλεια»,
- Silver Βραβείο στην κατηγορία «Ισορροπία Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής».
- Silver Βραβείο στην κατηγορία «Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»,
- Silver Βραβείο στην κατηγορία «Intranet ως Εργαλείο HR»,
- Silver Βραβείο στην κατηγορία «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» κ.α.

Πηγή:<https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/vraveyseis-diakriseis>

Καταδεικνύεται έτσι η δέσμευση του οργανισμού στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση του προσωπικού με συνεχή αναγνώριση της συνεισφοράς του στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κρισιμότερο πόρο για της Εθνική Τράπεζα.

3.9: Ο Συνδικαλισμός στην ΕΤΕ

Στην Εθνική Τράπεζα το συνδικαλιστικό κίνημα είναι ιδιαίτερα ισχυρό και ασκεί μεγάλη επιρροή στις αποφάσεις της Διοίκησης αναφορικά με τους υπαλλήλους της. Υπάρχουν πέντε Σύλλογοι εκπροσώπησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων της Τράπεζας, εκ των οποίων ο ισχυρότερος είναι ο Σύλλογος Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας (**ΣΥΕΤΕ**) που απαριθμεί 6.955 μέλη (<http://www.syete.gr>).

Επιπλέον, όλοι οι παραπάνω Σύλλογοι αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου και ενιαίου Συλλόγου, της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (**ΟΤΟΕ**). Στην ΟΤΟΕ συμμετέχουν οι σημαντικότεροι σύλλογοι τραπεζοϋπαλλήλων των ελληνικών τραπεζών. Η ΟΤΟΕ δρα συλλογικά και διαπραγματεύεται με τις Διοικήσεις των Συστημικών τραπεζών (Εθνική Τράπεζα, AlphaBank, Πειραιώς και Eurobank) καθώς και των υπολοίπων, πετυχαίνοντας ακόμα περισσότερα δικαιώματα και προνόμια για τους εργαζομένους στον τραπεζικό κλάδο, με την υπογραφή Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας Τραπεζών-ΟΤΟΕ (<https://www.otoe.gr/page/7-2016>).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας της Εθνικής Τράπεζας αποτελεί ο σεβασμός στα συνταγματικά δικαιώματα των εργαζομένων σε αυτήν, από την πρόσληψη έως την συνταξιοδότηση τους. Προωθεί το καθεστώς δίκαιης και ίσης μεταχείρισης του Προσωπικού, διαβουλεύεται και συνεργάζεται με τα Συνδικαλιστικά Σωματεία και τους Συλλόγους για όλα τα θέματα που τους αφορούν, χωρίς να καταχράται ποτέ το δικαίωμα στην ελευθερία του συνδικαλισμού. Εκπρόσωποι των εργαζομένων συμμετέχουν σε Διοικητικά Συμβούλια για την Επιλογή Προσωπικού, για τις Μεταθέσεις-Μετακινήσεις και τις Προαγωγές τους, λαμβάνουν μέρος στις Επιτροπές για την Υγιεινή και την Ασφάλεια των εργαζομένων και γενικά παρίστανται με ισχυρή διαπραγματευτική θέση σε κάθε διοικητική απόφαση που αφορά τους εργαζόμενους. Η Εθνική Τράπεζα σέβεται το δικαίωμα στην απεργία και δεν στοχοποιεί τους συμμετέχοντες σε αυτή.

Κατόπιν διαβούλευσης και συμφωνίας με τους συνδικαλιστικούς Συλλόγους και φορείς, η ΕΤΕ υπέγραψε το 2001 τον Κανονισμό Εργασίας, ο οποίος ρυθμίζει όλους τους κανόνες εργασίας του προσωπικού σε όλα τα στάδια από την πρόσληψη έως την συνταξιοδότηση (βλ. ενότητα 3.5 σελ.38). Στη συνέχεια, συμφώνησε και προσυπέγραψε με τον ΣΥΕΤΕ Επιχειρησιακές Συμβάσεις Εργασίας, ετήσιες ή τριετείς που συμπληρώνουν τον Κανονισμό Εργασίας, παρέχοντας ακόμα περισσότερα προνόμια στους υπαλλήλους της Τράπεζας. Εκτός των παραπάνω, έχει συνυπογράψει μαζί με τις υπόλοιπες ελληνικές τράπεζες τις δύο τριετείς Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας Τραπεζών- ΟΤΟΕ ετών 2013 και 2016.

Οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των μεγάλων Συλλόγων αποσπώνται από την εργασία τους και στεγάζονται σε ειδικό χώρο, όπου μπορούν οι υπάλληλοι να επισκεφθούν ή να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά προκειμένου να εκθέσουν τα προβλήματα ή τα αιτήματα τους. Επίσης όλοι οι Σύλλογοι διαθέτουν ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας για τους εργαζόμενους, ηλεκτρονικές ιστοσελίδες για την πληροφόρηση των μελών, ενώ εκπρόσωποι των Συλλόγων επισκέπτονται περιοδικά τα Καταστήματα για να ενημερώσουν το προσωπικό για την εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων ή για να εξακριβώσουν την ομαλή και απρόσκοπτη ροή εργασίας του προσωπικού.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στην Εθνική Τράπεζα, δουλεύουν σε ένα **δημοκρατικό** οργανισμό που σέβεται και προασπίζει τα δικαιώματα και τις ανθρώπινες αξίες, που επιτρέπει τη «φωνή» των εργαζομένων μέσω της συλλογικής εκπροσώπησης, που τους εξασφαλίζει τους πλέον ευνοϊκούς όρους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

εργασίας και ανταμοιβής, ενώ υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση και τις προαγωγές του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα νιώθουν ασφάλεια και δεν ανησυχούν για **αυθαίρετες πολιτικές** του εργοδότη. Αυτό συμβάλλει στην εντατικοποίηση της προσπάθειας του προσωπικού για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Επίλογος

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (**ΔΑΔ**) εφαρμόζει μία σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές προκειμένου να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό της σε όλο το φάσμα των λειτουργιών που σχετίζονται με θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, παρακολουθεί διαρκώς όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις και την εξέλιξη των υπαλλήλων και εποπτεύει στενά την εφαρμογή προληπτικών μέτρων προστασίας του προσωπικού. Οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ποικίλλουν σε κάθε επιχείρηση. Η ΔΑΔ, σε συνεργασία με τους υπευθύνους χάραξης στρατηγικής, επιδιώκει να ενδυναμώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, με σκοπό την υποκίνηση και την ενεργό δράση τους για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Ο καθορισμός της **οργανωτικής δομής** μιας επιχείρησης είναι μία από τις σημαντικότερες φάσεις στην διαδικασία της οργάνωσης, αφού τελικά οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίες που θα προκύψουν από το **οργανόγραμμα** της είναι αυτοί που θα αναλάβουν να διεκπεραιώσουν το συνολικό έργο που θα απαιτηθεί για την ευόδωση των επιχειρησιακών στόχων. Από τη δομή οργάνωσης ενός οργανισμού εξαρτάται και ο **βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας**. Στην πρώτη περίπτωση η εξουσία ασκείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που συντονίζουν το οργανισμό, ενώ στη δεύτερη περίπτωση οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Η οργανωτική δομή της **Εθνικής Τράπεζας** αποτελείται από έναν συνδυασμό **γραμμικού - επιτελικού** συστήματος οργανωτικής διάρθρωσης με επιτροπές που συνεπικουρούν. Η **οργανωσιακή δομή** της ΕΤΕ είναι **τμηματοποιημένη** κυρίως κατά λειτουργία, αλλά και γεωγραφικά, κατά πελάτες και κατά πλέγμα. Λόγω του μεγάλου μεγέθους του οργανισμού, τα κέντρα λήψης των αποφάσεων στην ΕΤΕ βρίσκονται στην ανώτερη Διοίκηση, η οποία έχει **συγκεντρωτική** εξουσία. Η Εθνική Τράπεζα θεωρεί τους εργαζόμενους της ως το σημαντικότερο Κεφάλαιο της ανάπτυξής της (https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources) και για το λόγο αυτό έχει προσδώσει διευρυμένες αρμοδιότητες και λειτουργίες στη **Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**. Η ΔΑΔ στην ΕΤΕ διαχειρίζεται επιτυχημένα το ανθρώπινο δυναμικό της και το ενδυναμώνει διαρκώς μέσω της ανανεούμενης και

επικαιροποιημένης εκπαίδευσης. Εφαρμόζει με επιτυχία πολιτικές παροχών, αμοιβών και κινήτρων, ελέγχει στενά τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων και φροντίζει για τις άριστες εργασιακές τους σχέσεις. Το **συνδικαλιστικό κίνημα** είναι ιδιαίτερα ενεργό στην Τράπεζα, αλλά και σε συλλογικό επίπεδο μέσω της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (**ΟΤΟΕ**), εκπροσωπεί συλλογικά τους εργαζόμενους και έχει πετύχει επί σειρά ετών πλήθος διεκδικήσεων, προνομίων και παροχών για το σύνολο του Προσωπικού. Όλα τα παραπάνω συνεπικουρούν στην παρακίνηση των **εργαζόμενων** της ΕΤΕ για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ενώ παράλληλα δημιουργούν συναισθηματική δέσμευση και αισθήματα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς τον εργοδότη.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2012) *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2006) *Διοίκηση Παραγωγής*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη
- Ζευγαρίδης, Σπ. & Σταματιάδης, Γ. (2007) *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Θερίου, Ν. (2005) *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου
- Νούλας Α. (2006) *Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Χατζηπαντέλη, Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Δ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία

Cohen, L., Manion, L. (1980) ***Research Methods in Education***. London: Croom Helm

Kirkpatrick D., (1998) ***Evaluating Training Programs: The Four Levels***. Netherlands, Publisher Springer Ltd.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three - component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, vol.1 (issue 1). The University of Western Ontario Canada

Montana P. & Charnov B., (2002) ***Management***. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Spector , P. (2008) ***Industrial and Organizational Behavior***. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc

Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992) ***Training and Development in Work Organizations*** *Annual Review of Psychology*, vol 43. Annual Reviews Inc.

Thomas. M., (2007) ***Mastering People Management***, 2nd Edition, London: Thorogood Publishing

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

- Σύλλογος Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (Σ.Υ.Ε.Τ.Ε). <http://www.syete.gr/> (πρόσβαση: 04/5/2018)
- Σύλλογος Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΣΥΕΤΕ) **Κανονισμός Εργασίας ΕΤΕ**. <http://www.syete.gr/el-gr/%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE.aspx> και <http://www.syete.gr/LinkClick.aspx?fileticket=ERPWXzki6W0%3d&tabid=41&mid=418&language=el-GR> (αρχείο PDF) (πρόσβαση: 01/03/2018)
- Ταμείο Υγείας Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας (ΤΥΠΕΤ) (2018) **Παρουσίαση Τ.Υ.Π.Ε.Τ.** <http://typet.gr/index.php/el/organismos/parousiasi-typet> (πρόσβαση 21/3/2018)