

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ
ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ»**

**ΠΕΝΕΒΑ ΒΙΟΛΕΤΑ
ΦΟΥΝΤΟΥΛΗ ΑΡΓΥΡΩ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ
ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

1

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Summary (Περίληψη στα Αγγλικά).....	7
Πρόλογος - Ευχαριστίες.....	8

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Αποσαφήνιση Εννοιών.....	11
1.1 Οργάνωση.....	11
1.2 Εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.....	13
1.2.1 Πόροι Του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	13
1.3 Ανθρώπινο δυναμικό.....	15
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία της οργάνωσης.....	18
Εισαγωγή.....	18
2.1 Ιστορική αναδρομή.....	18
2.2 Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα για την Πορεία της Οργάνωσης.....	21
2.2.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	23
2.2.2 Στόχοι της ΔΑΠ.....	23
2.2.3 Περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	24
2.3 Η Σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα μέσα από την ΔΑΠ.....	26
3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα	
Εισαγωγή.....	29
3.1 Εργασιακή ατμόσφαιρα.....	30
3.1.1 Εργασιακό Περιβάλλον.....	30
3.1.2 Εργασιακές Σχέσεις.....	35
3.1.3 Εσωτερική Επικοινωνία.....	39
3.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
3.2.1 Η Διαδικασία Οργάνωσης της Εκπαίδευσης.....	47
3.3 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Μελέτη Περίπτωσης

Τράπεζα EFG EUROBANK ERGASIAS

Εισαγωγή.....	54
Ο Όμιλος EFG Eurobank Ergasias.....	54
Στόχοι – Στρατηγική – Όραμα.....	54
Το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	55
Στελέχωση.....	56
Ετήσιος Απολογισμός 2009.....	57
Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	58
Εκπαίδευση.....	60
Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	64
Πολιτική Αμοιβών και Παροχών.....	64
Προγράμματα Παροχών για τον Εργαζόμενο και την Οικογένειά του.....	65
Ασφαλιστικά Προγράμματα.....	65
Ενίσχυση της Οικογένειας του Εργαζομένου.....	66
Υγεία και Ασφάλεια.....	66
Εξυπηρέτηση Εργαζομένων (HR4U).....	68
Εσωτερική Επικοινωνία.....	68
Αναγνωρίσεις & Επιβραβεύσεις.....	69
5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Συμπεράσματα.....	71
Βιβλιογραφία.....	73

Περίληψη

Οι σύγχρονες οργανώσεις/επιχειρήσεις υπάρχουν και λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Κάθε οργανισμός/επιχείρηση στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων μέσω της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης όλων των παραγωγικών πόρων που διαθέτει. Βασικός παράγοντας επιτυχίας αναδεικνύεται ο ανθρώπινος παράγοντας, η απόδοση του οποίου χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού.

Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί συνδυασμό διαφόρων παραμέτρων. Από τη μία οι γνώσεις, τα προσόντα, η διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη η ικανοποίηση που παίρνει από την εργασία του, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης και τα κίνητρα που δίνονται από την διοίκηση επηρεάζουν την απόδοση του. Κατά συνέπεια, επηρεάζεται και η παραγωγικότητα της επιχείρησης/του οργανισμού, η φήμη, η εικόνα που έχει στην αγορά και τελικά η βιωσιμότητά της.

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει η τάση να ερευνάται το πως μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να διατηρήσει μοναδικές ικανότητες που θα την βοηθήσουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της και να δημιουργήσει μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων σε αυτή την προσπάθεια κάθε οργανισμού/επιχείρησης είναι μεγάλης σημασίας.

Στην παρούσα εργασία, γίνεται ανάλυση της έννοιας του οργανισμού/οργάνωσης και του εσωτερικού περιβάλλοντος της. Κύριο ζήτημα της πτυχιακής εργασίας είναι ο βαθμός σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα στην πορεία των οργανώσεων. Σύντομη αλλά περιεκτική περιγραφή γίνεται σε κάποιες μεθόδους αξιοποίησης του έτσι ώστε να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται συνεχώς συμβάλλοντας στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής εργασίας έγινε μελέτη περίπτωσης της τράπεζας **EFG Eurobank Ergasias**. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν κυρίως από τον διαδικτυακό τόπο της επιχείρησης, αλλά και μέσω συνέντευξης από μέλη του προσωπικού της. Σκοπός της περιπτώσιολογικής μελέτης είναι να αναδειχθεί η σημασία του ανθρώπινου

παράγοντα σε μια σύγχρονη επιχείρηση που έχει σαν κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών.

Summary

Modern organisations and/or companies are operating into a very competitive business environment. Every organisation/company is targeting to achieve specific goals each year by the ultimate exploitation of the productive resources that holds. A basic role to succeed this, is undoubtedly the human factor, the performance of which is characterises the effectiveness of every organisation.

The effectiveness of the staff comprises a combination of several parameters. The knowledge, the credentials, the attitude of the staff towards their job, the satisfaction that they are getting by working inside a company as well as the feeling of a fair treatment they should have in a close relation with the motives that the management should give to the staff, are influencing the performance, the goodwill and the productivity of the company and/or the organisation.

The last decades there is a trend to examine how a company can be capable to develop and retain unique capabilities, which could help to diversify from its competitors and to obtain a competitive advantage. Human Resources are included among the factors that they can be characterised as the «keys of success» in the operation of a company.

Inside this research is analysed the structure of an organisation/company and it is operating internally. The basic aspect of the dissertation is to examine the degree of importance of the Human Factor into the operation of organisations. A brief, but comprehensive, description of some specific methods of utilising the Human Factor in order to develop and progress continuously and help the organisations to reach their desirable goals is given. At the research part of the dissertation the case of **EFG Eurobank Ergasias** is taken under consideration. The information given at the website of the bank were used mainly, as well as interviews with some of the staff. The purpose of the research is to bring out the importance of the Human Factor into a modern organisation/company which has as a main subject of activity the provision of services.

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία έγινε με σκοπό να προβάλλει τη σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας στην λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού/μίας επιχείρησης. Ακόμα, δείχνει κάποιους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση από την πλευρά της αξιοποιεί τον παράγοντα αυτό.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή με τις βασικές έννοιες. Αποσαφηνίζονται η έννοια της οργάνωσης, του εσωτερικού της περιβάλλοντος, καθώς επίσης και των πόρων αυτού. Σε δεύτερη φάση αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο που αποτελεί και το κύριο θέμα αυτής της εργασίας. Ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση που δείχνει τα στάδια που έχει περάσει το εργατικό δυναμικό, φτάνει στη σύγχρονη εποχή και τη σημασία που έχει πλέον για τις σημερινές επιχειρήσεις. Αυτός είναι και ο λόγος που στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που ασχολείται με όλα τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα από την πλευρά του οργανισμού. Δηλαδή, στα μέσα που διαθέτει και τις ευκαιρίες που προσφέρει μία επιχείρηση έτσι ώστε να βοηθήσει τους ανθρώπους της να αναπτυχθούν και ανταποκριθούν στις όποιες αλλαγές.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η τράπεζα EFG Eurobank Ergasias και το πώς εκείνη σαν ένας σύγχρονος και δυναμικός οργανισμός αντιμετωπίζει το θέμα του ανθρώπινου παράγοντα.

Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα που απορρέουν τόσο από το θεωρητικό κομμάτι όσο και από την επιχείρηση που μελετήθηκε.

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της εργασίας μας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Αντωνάκη Ιωάννη για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μας παρείχε όλο διάστημα μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, ευχαριστούμε τα διοικητικά στελέχη της τράπεζας EFG Eurobank Ergasias για την πολύτιμη βοήθειά και για το χρόνο που διέθεσαν για να μας μεταδώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες.

Τέλος, τις οικογένειες μας που μας στήριξαν όλο αυτό το διάστημα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Αποσαφήνιση Εννοιών

1.1 Η έννοια της Οργάνωσης

Ο όρος *οργάνωση* στη διοικητική επιστήμη, όπως και σε άλλες σχετικές επιστήμες (π.χ. Κοινωνιολογία) χρησιμοποιείται με δύο έννοιες. Η πρώτη, εκφράζει ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα που διαθέτει ένας οργανισμός, μία επιχείρηση ή μια ομάδα ατόμων. Δηλαδή, α) τις σχέσεις που συνδέουν τα μέρη της και β) τις διαδικασίες που ακολουθούνται, προκειμένου να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες.

Η δεύτερη έννοια, ορίζει την *οργάνωση* ως *μία διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, που με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε «χρονική διάρκεια»*.¹ Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η οργάνωση συνίσταται από *ανθρώπους, στόχους, διαίρεση εργασίας, δομές, σχέδια, σύνορα και χρονική διάρκεια*.

Εκτός από αυτόν έχουν διατυπωθεί και άλλοι πολλοί ορισμοί της *οργάνωσης* που σε γενικές γραμμές δίνουν το παρακάτω νόημα:

Οργανισμός είναι ένα σύνολο ατόμων που συνεργάζονται μεταξύ τους συντονισμένα με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού αλλά και την ικανοποίηση προσωπικών αναγκών των ατόμων.

Δυο από τις βασικές μορφές οργανώσεων είναι η τυπική και άτυπη οργάνωση. Η τυπική οργάνωση είναι μια ομάδα ανθρώπων που καθοδηγείται από κανόνες λειτουργίας του οργανισμού, κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις στην ομάδα και την συμπεριφορά μεταξύ των μελών της. Ο σκοπός της είναι καθορισμένος. Η άτυπη οργάνωση είναι μια ομάδα ανθρώπων με κοινά ενδιαφέροντα που αναπτύσσεται μέσα στο χώρο του οργανισμού χωρίς να περιορίζεται από τους κανόνες λειτουργίας του.

Οικονομικός οργανισμός είναι ο οργανισμός που συνδυάζει συστηματικά και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφαλαίο,

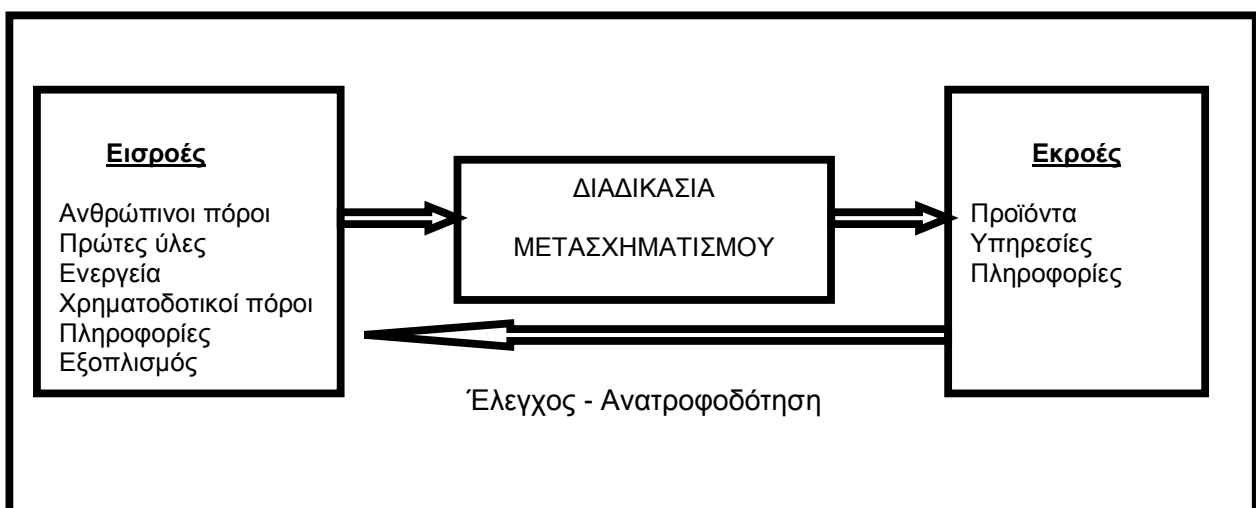
¹ Δ. Μπουραντάς – Α. Βάθης – Χ. Παπακωνσταντίνου – Π. Ρεκλείτης, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων 1999

γνώση, τεχνολογία, κλπ) , με σκοπό την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.

Η Επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός με σκοπό το κέρδος. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της έναντι μιας αξίας συναλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη και η επιβίωση της εξαρτάται από τα έσοδά της και τα κέρδη της. Άλλο βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι συνδέεται με το στοιχείο του κινδύνου. Δηλαδή, οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται άμεσα με την πιθανότητα κέρδους ή ζημιάς.

Η επιχείρηση εκτός από οικονομικός οργανισμός μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ένα σύστημα το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της. Τα συστατικά μέρη της επιχείρησης είναι **οι εισροές, η διαδικασία μετασχηματισμού και οι εκροές** της. Εισροές (Inputs) – είναι οι «πόροι», απαραίτητοι για την λειτουργία του συστήματος. Περιλαμβάνει ανθρώπινους πόρους, οικονομικούς πόρους, υλικούς και άυλους πόρους. Οι εισροές στο στάδιο του μετασχηματισμού, επεξεργάζονται – μετασχηματίζονται μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και το αποτέλεσμα του είναι οι εκροές (Outputs), δηλαδή προϊόντα ή υπηρεσίες.

Τέλος, με τη διαδικασία του ελέγχου – ανατροφοδότησης (feedback) η επιχείρηση ελέγχει αν τα αποτελέσματα της είναι τα επιθυμητά και αναλόγως, προσαρμόζεται στο περιβάλλον της.

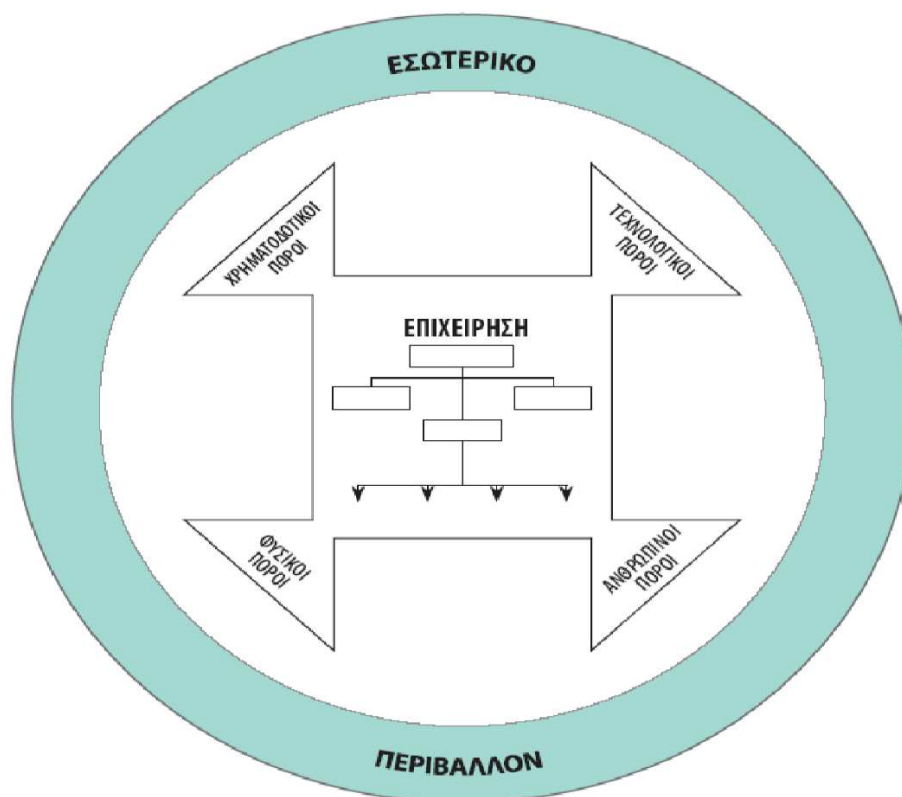


ΣΧΗΜΑ 1

Ανάλυση των συστατικών στοιχείων της επιχείρησης.

1.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Οργάνωσης

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλους εκείνους τους πόρους που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για να φέρει σε πέρας τους στόχους της. Οι πόροι της επιχείρησης είναι οι *ανθρώπινοι*, οι *οικονομικοί*, οι *υλικοί* και οι *άυλοι πόροι*.



ΣΧΗΜΑ 2

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης²

1.2.1 Πόροι Του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Οικονομικοί πόροι

² Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, 2002

Οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για την διενέργεια των δραστηριοτήτων τους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξη της. Οι βασικές πηγές χρηματοδότησης για την επιχείρηση είναι το μετοχικό κεφάλαιο (κυρίως ίδιοι πόροι) και το δανειακό κεφάλαιο (κυρίως εξωτερικοί πόροι).

Φυσικοί πόροι

Μεταξύ των φυσικών πόρων μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ο μηχανισμός διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών.

Τεχνολογικοί πόροι

Η επιλογή της τεχνολογίας γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης και το επίπεδο δεξιοτήτων του προσωπικού. Σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αποκτήσει κάποιο νέο είδος τεχνολογίας θα χρειαστεί είτε αναβάθμιση του επιπέδου δεξιοτήτων του προσωπικού (μέσω εκπαίδευσης) είτε πρόσληψη νέων εργαζομένων που να διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες.

Ανθρώπινοι πόροι

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να οριστούν ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένα από τα συστατικά μέρη της επιχείρησης, ένας από τους παραγωγικούς της πόρους. Οι άνθρωποι που εργάζονται για μια επιχείρηση, είτε είναι διοικητικά στελέχη είτε απλοί εργαζόμενοι, εκτελούν ένα σύνολο ενεργειών και δραστηριοτήτων προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Η διοίκηση πρέπει να οργανώσει θέματα όπως, η εξασφάλιση των απαραίτητων εργαζομένων για τη λειτουργία της επιχείρησης, η τοποθέτηση των σωστών εργαζομένων στις σωστές θέσεις, η παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση και τέλος, ο υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων.

Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στην κοινή προσπάθεια διαμορφώνουν και επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Στο επόμενο υποκεφάλαιο περιγράφεται εκτενέστερα το περιεχόμενο του ανθρώπινου δυναμικού.

1.3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες: σε υπαλλήλους ή εργάτες και σε διοικητικά στελέχη.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί να εκτελέσουν κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα, χωρίς να έχουν την ευθύνη επίβλεψης των εργασιών που ασκούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, υπάλληλος ή εργάτης είναι ο ταμίας σε μία τράπεζα, ο πωλητής ενός καταστήματος, αυτός που εργάζεται σε μια εταιρεία παραγωγής-κατασκευής ψυγείων, κλπ. Αντίθετα, στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα μέλη του οργανισμού που έχουν την ευθύνη να καθοδηγούν και να εποπτεύουν τα άλλα μέλη που εργάζονται στον οργανισμό και ονομάζονται διοικητικά στελέχη.

Σε έναν οργανισμό υπάρχουν διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, ξεκινώντας από τα χαμηλότερα υπάρχουν:

1. Το πρώτο
2. Το δεύτερο
3. Το τρίτο
4. Το υψηλότερο, που έχει τη γενική ευθύνη και εξουσία στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων

Τα δύο πρώτα επίπεδα διοίκησης διαθέτουν λιγότερες διοικητικές και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες. Αυτό σημαίνει ότι ένα στέλεχος μπορεί,

παράλληλα με το διοικητικό του έργο να επιτελεί και εκτελεστικό. Όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας τόσο αυξάνεται η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών.

Οι τίτλοι που δίνονται στα διοικητικά στελέχη των ιεραρχικών επιπέδων εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης. Έτσι, τα στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται **επόπτες** ή **εργοδηγοί**, του δεύτερου επιπέδου **προϊστάμενοι** (τμημάτων, μονάδας κλπ.) , ενώ ο τίτλος του στελέχους του τρίτου ιεραρχικού επιπέδου εξαρτάται από το αντικείμενο δραστηριότητας που διευθύνει. Έτσι, έχουμε **διευθυντή** π.χ. πωλήσεων, μάρκετινγκ, παραγωγής, κλπ. Τέλος, το στέλεχος του υψηλότερου διοικητικού επιπέδου μπορεί να έχει τον τίτλο του **Γενικού Διευθυντή, Διευθύνων Συμβούλου, Αντιπροέδρου** κλπ.

Βασικά καθήκοντα των διοικητικών στελεχών

Τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσει κάθε διοικητικό στέλεχος ποικίλλουν και πολλές φορές είναι πολύπλοκα. Για να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού η διοίκηση πρέπει να οργανώνει και να συντονίζει συνεχώς τα μέλη της.

Η επιστήμη της Διοίκησης έχει προσπαθήσει να διαιρέσει τους τελικούς στόχους των οργανισμών σε επιμέρους μικρούς στόχους, τους οποίους πρέπει να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

Μεταξύ των βασικών καθηκόντων των διοικητικών στελεχών είναι ο **προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα και ο έλεγχος.**

Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους.

Η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής των διαφόρων δραστηριοτήτων ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη ενός οργανισμού και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Επίσης, με την οργάνωση καθορίζεται η ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών και έτσι προκύπτουν τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Η στελέχωση είναι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση και η παρακίνηση του.

Με τον όρο διεύθυνση χαρακτηρίζεται η όλη προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους.

Τέλος, ο έλεγχος χρησιμοποιείται για την μέτρηση του βαθμού επιτυχίας των στόχων του οργανισμού από τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα για την Πορεία της Οργάνωσης

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχείς. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από αυτές τις αλλαγές, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο ένας από τους δύο πιο βασικούς και πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αυτό προκύπτει και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο: «*Μάνατζμεντ* είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των **υλικών** και **ανθρώπινων** πόρων».³

Για αυτό το λόγο η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα και να μην εστιάζεται μόνο στο άμεσο μέλλον. Καταυτόν τον τρόπο, κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του.

2.1 Ιστορική αναδρομή

Η Πρώτη βιομηχανική επανάσταση αρχίζει στην Αγγλία συμβατικά με την οικοδόμηση του πρώτου εργοστασιακού συγκροτήματος στο Lancashire, και τελειώνει με την κατασκευή του πρώτου σιδηροδρομικού δικτύου και τη δημιουργία βαριάς βιομηχανίας. Η αρχή της συμπίπτει με την γαλλική επανάσταση του 1780 και το τέλος της με την επανάσταση του 1848 και την έκδοση του Κομμουνιστικού Μανιφέστου.

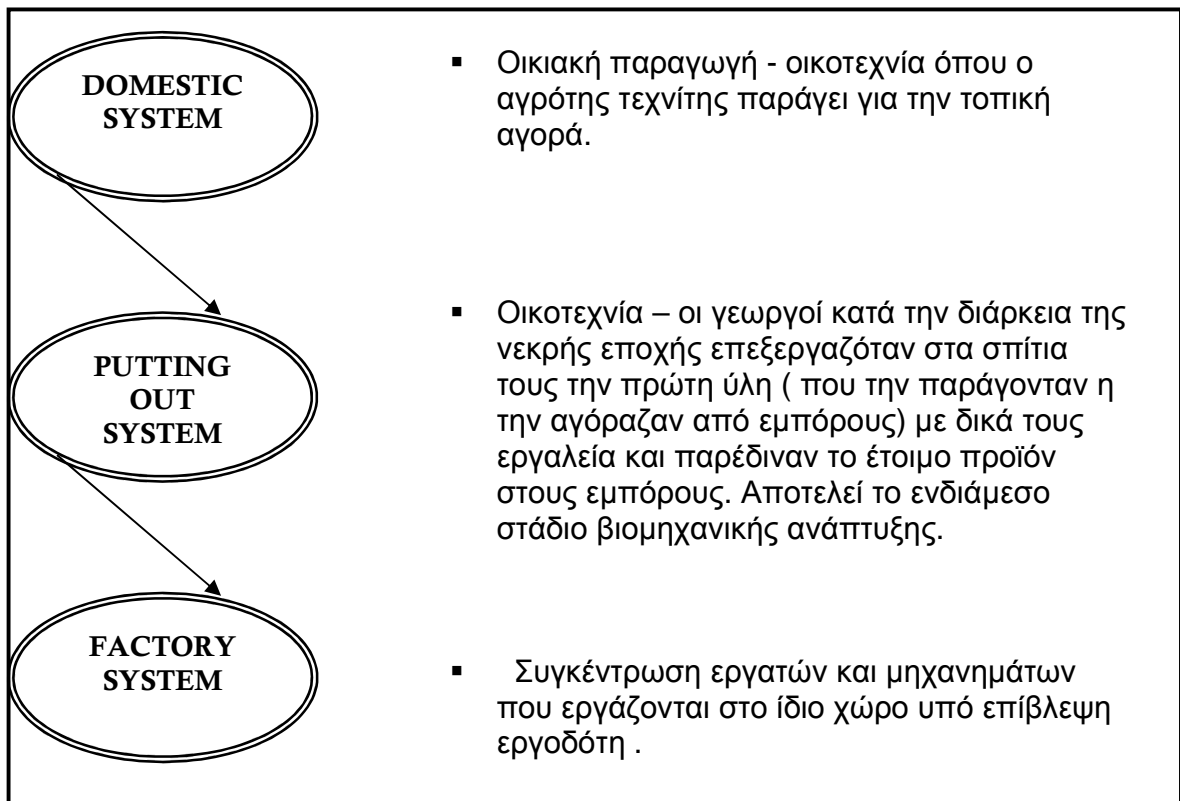
Τα καινούρια δεδομένα οδήγησαν στην ανακατανομή των οικονομικών πόρων όπως και η προσαρμογή της κοινωνίας.

Ο πρώτος και ίσως ο ζωτικότερος παράγοντας που έπρεπε να κινητοποιηθεί ήταν ο παράγοντας εργασίας, διότι βιομηχανική οικονομία

³ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2003, σ. 19

σημαίνει απότομη πτώση του γεωργικού (δηλαδή αγροτικού) πληθυσμού και απότομη αύξηση του μη γεωργικού (δηλαδή του πληθυσμού στα αστικά κέντρα) και ασφαλώς σημαίνει μια ταχύτατη γενική πληθυσμιακή αύξηση.

Ένα σημαντικό πρόβλημα όμως ήταν η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού πρόθυμου να εργαστεί στην βιομηχανία. Οι βασικές πηγές εργαζομένων ήταν οι αγρότες και οι μετανάστες, οι οποίοι μέχρι στιγμής είχαν παραδοσιακό τρόπο ζωής. Ενώ η βιομηχανία απαιτούσε εργάτες προσαρμοσμένους στις ανάγκες της, δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι έπρεπε να δουλεύουν με κανονικό και συνεχή ρυθμό καθημερινής εργασίας, πράγμα τελείως διαφορετικό από τις εποχικές δουλειές του αγροκτήματος ή την απασχόληση των ανεξάρτητων τεχνιτών. Έπρεπε, επίσης, να μάθουν να είναι ευαίσθητοι σε χρηματικά κίνητρα. Οι βρετανοί εργοδότες παραπονούνταν συνεχώς για την "τεμπελιά" των εργαζομένων ή την τάση τους να δουλεύουν μόνο όσο χρειαζόταν για να εξασφαλίσουν τα χρήματα που τους αρκούσαν για να ζήσουν.



ΣΧΗΜΑ 3

Αλλαγές στο σύστημα παραγωγής.

Έτσι στις επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν διάφορα τμήματα για να ικανοποιούν τις αυξημένες ανάγκες τους. Ένα από αυτά τα καινούρια τμήματα ήταν και το τμήμα προσωπικού με αρχικό σκοπό την εκπαίδευση των εργαζομένων στην διαχείριση των μηχανημάτων. Μέχρι τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο οι εργάτες και οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονταν σαν εκτελεστικά όργανα. Οι λειτουργίες του τμήματος προσωπικού αυξήθηκαν στην δεκαετία του '40 όταν εκτός την μισθοδοσία ξεκίνησαν συστήματα αποζημίωσης , εκπαίδευσης εργασιακών σωματείων. Επίσης, κάποια προγράμματα οικονομικής και ιατρικής βοήθειας.

Σημαντικό βήμα στην ανάπτυξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η επέμβαση του κράτους στην ιδιωτική επιχείρηση ορίζοντας την διαχείριση και αξιολόγηση του από την πλευρά των οργανώσεων. Από τότε το «άτομο» στην οργάνωση απέκτησε άλλη αξία. Η σχέση εργοδότη – εργάτη ορίστηκε από νόμους, όπως και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των δύο πλευρών.

Οι δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου δυναμικού αυξάνονταν και ταυτόχρονα με αυτό διαφορετικές ομάδες σχηματίστηκαν μέσα στο ίδιο το τμήμα αναλαμβάνοντας τις διάφορες καινούριες λειτουργίες του.

Η σύντομη απόδοση του τμήματος μετέτρεψε το ανθρώπινο δυναμικό από στοιχείο κόστος για τον οργανισμό στην καλύτερη επένδυση , το στοιχείο που τον κάνει μοναδικό. Βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το σχήμα 3 παρουσιάζει τα βασικά σημεία των Α΄ και Β΄ Βιομηχανικών επαναστάσεων.

	A Βιομηχανική Επανάσταση	B Βιομηχανική Επανάσταση
Αφετηρία	1780/1810	1890/1900
Εμπλεκόμενες Χώρες	Μεγάλη Βρετανία	ΗΠΑ, Γερμανία
Τομείς Αιχμής	Βαμβακουργία Σιδηρουργία	Χάλυβας, Οργανική Χημεία Διαρκή καταναλωτικά αγαθά
Κινητήρια Δύναμη	Κάρβουνο (ατμομηχανή)	Πετρέλαιο, Ηλεκτρισμός (μηχανή εσωτερικής καύσεως)

Ενεργός Πληθυσμός	Μαζική μετακίνηση από τον πρωτογενή στο δευτερογενή τομέα. Αύξηση αστικού πληθυσμού.	Σταθερότητα του δευτερογενούς τομέα και άνοδος του τριτογενούς.
Επιχειρήσεις	Εργοστάσια (factory system) , βιοτεχνικά εργαστήρια (putting out system).	Οριζόντια – κάθετη συγκέντρωση βιομηχανικής παραγωγής, αυξημένος ρόλος τεχνοκρατών.
Μέσα μεταφοράς εσωτερικού εξωτερικού	Σιδηρόδρομος, Ιστιοφόρα, άμαξες	Ατμόπλοια, πλοία με μηχανή Diesel, αεροπλάνα, αυτοκίνητα
Μορφές οργάνωσης εργασίας	Εκτατική ανάπτυξη με μικρή παραγωγικότητα	Ταυλορισμός, Φορντισμός (αλυσίδα παραγωγής).

Πίνακας 1

Βασικά σημεία των Α΄ και Β΄ Βιομηχανικών επαναστάσεων.

2.2 Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα για την Πορεία της Οργάνωσης

Στη σημερινή εποχή, ο άνθρωπος, αναμφισβήτητα, αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο δυναμικό», που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό», ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- Επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος
- Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί
- Είναι δύσκολο να αντιγραφεί

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την οργάνωση/επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων. Για παράδειγμα, ο Jim Alef έχει υποστηρίξει ότι: «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα».⁴ Επιπλέον, σύμφωνα με το περιοδικό *Fortune*, «η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα».⁵

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία των οργανώσεων/επιχειρήσεων αποδεικνύεται και από τον ολοένα σημαντικότερο ρόλο που παίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη λειτουργία τους. Μία παγκόσμια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται στην προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων έδειξε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η γνώση και η κατανόηση των θεμάτων με τα οποία ασχολείται η ΔΑΠ αποτελεί ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

⁴ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003, σ. 21

⁵ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003, σ. 20

2.2.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (στο εξής ΔΑΠ) είναι ξεχωριστός επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Αντικείμενο δραστηριότητας της ΔΑΠ είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Κατά καιρούς έχουν γραφτεί πολλοί ορισμοί για την ΔΑΠ , όμως στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί ένας σύγχρονος ορισμός που αναφέρει ότι: **«Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».**⁶

Ο σκοπός της ΔΑΠ είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση το κατάλληλο, ποιοτικά και ποσοτικά, ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης να το διαχειρίζεται και να το αξιοποιεί.

2.2.2 Στόχοι της ΔΑΠ

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας: Για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική χρειάζεται να απασχολεί άτομα τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Βασικός στόχος της ΔΑΠ θα πρέπει να είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας , μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και πάντα θα την βοηθάει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Για να αποκτήσει αυτό το πλεονέκτημα θα πρέπει να δώσει μεγάλη βαρύτητα στην προσέλκυση και την επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση, καθώς επίσης και στον τρόπο ανάπτυξης και διαχείρισης τους.

Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετράει την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση ή ένα οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την

⁶ Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003:19

αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το κάνουν ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες των καταναλωτών/πελατών. Για την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας ευθύνεται κατά κύριο λόγο η ΔΑΠ. Δηλαδή, για να βελτιώσει αυτά τα δύο σημεία ίσως χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της, να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευσή και ανάπτυξη του προσωπικού, να κάνει αλλαγές στο σύστημα αμοιβών, κλπ.

Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Η ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη συνεπάγεται από πολλές και διάφορες νομικές υποχρεώσεις. Οι ώρες απασχόλησης, το επίπεδο των αμοιβών, ο ορισμός της σύμβασης εργασίας και οι διαδικασίες απόλυσης και συνταξιοδότησης είναι κάποιες από αυτές τις υποχρεώσεις. Κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης αποτελούν η ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, η μέριμνα για τα κοινωνικά ζητήματα και η ανταπόκριση στις ανάγκες του τόπου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού: Αποτελεί βασικό στόχο της ΔΑΠ που για να τον εκπληρώσει πρέπει να ξεκινήσει από την παροχή εκπαίδευσης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτή η κίνηση θα αποδειχθεί συμφέρουσα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, καθώς θα συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.

Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων: Είναι ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ και το αποτέλεσμα που προσπαθεί να επιτύχει για το σύνολο της επιχείρησης.

2.2.3 Περιεχόμενο της ΔΑΠ

Οι βασικές δραστηριότητες της ΔΑΠ απεικονίζονται στο επόμενο σχήμα και αναλύονται στα παρακάτω κεφάλαια:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΣΧΗΜΑ 4

Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων⁷

⁷ Σ. Παπαστεφανάκη, Σημειώσεις ΔΑΠ, Ηράκλειο 2008

2.3 Η Σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα μέσα από την ΔΑΠ

Ο άνθρωπος είναι ο κινητήρας μιας οργάνωσης, η πηγή ιδεών, είναι ο παράγοντας που συντονίζει τους υπόλοιπους παράγοντες της. Η καλή ή η κακή διαχείριση τού ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να είναι καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης.

Όλες οι διαδικασίες που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Βλέποντας, λοιπόν, τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η ΔΑΠ γίνεται κατανοητή η σημασία των ανθρώπινων πόρων στην πορεία κάθε οργανισμού/επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η περιγραφή των θέσεων εργασίας εξασφαλίζουν την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης από προσωπικό.

Με την προσέλκυση του προσωπικού η επιχείρηση σκοπεύει να έρθει σε επαφή με ανθρώπους που έχουν γνώσεις και προσόντα που απαιτεί μια κενή θέση εργασίας της. Πρέπει να γίνει καλή εκτίμηση των υποψηφίων βασισμένη όχι μόνο στα προσόντα που οι υποψήφιοι παρουσιάζουν την παρούσα στιγμή αλλά και τι μπορούν να προσφέρουν στο μέλλον. Η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και κοστίζει στην επιχείρηση για αυτό οι υπεύθυνοι πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη πηγή προσέλκυσης και τον κατάλληλο τρόπο διαφήμισης της κενής θέσης εργασίας.

Από την στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης⁸. Η πρόσληψη ακατάλληλου ατόμου έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα που του έχουν αναθέσει. Αυτό δημιουργεί τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι «ανίκανοι» συνάδελφοί τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμη και να οδηγήσουν άλλους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού.

⁸ Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2004

Αντίθετα, με την πρόσληψη κατάλληλου εργαζόμενου βελτιώνονται τα αποτελέσματα της εργασίας, αλλά και το κλίμα συνεργασίας στην ομάδα. Ο καλός υπάλληλος είναι παράδειγμα προς μίμηση για τους συναδέλφους του.

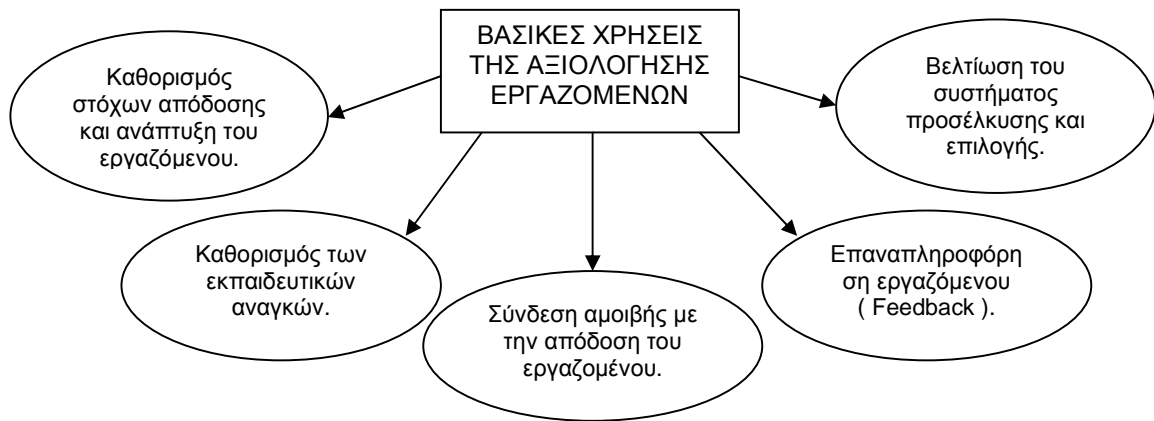
Ανεξάρτητα από την θέση του, κάθε εργαζόμενος χρειάζεται βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η ανάγκη αυτή δημιουργείται λόγω των αλληπάλληλων αλλαγών στην τεχνολογία, τις αυξημένες απαιτήσεις προς την απόδοση του εργαζομένου, κ.λπ. Η απόκτηση καινούριων γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται μέσω της εκπαίδευσης. Αυτή είναι μια πολύπλοκη και ακριβή διαδικασία, αλλά σήμερα οι επιχειρήσεις την βλέπουν σαν επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των προσόντων τους. Η επιχείρηση διαμέσου της εκπαίδευσης στοχεύει στο να προστεθεί αξία στην εργασία των εργαζομένων της, για να μπορέσει να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων.

Άλλη μια λειτουργία της ΔΑΠ με ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για την πορεία της επιχείρησης είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία εκτίμησης του βαθμού της απόδοσης της δουλειάς του. Στην ουσία με την αξιολόγηση η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του. Η αξιολόγηση γίνεται συγκρίνοντας την απόδοση του εργαζόμενου με κάποια πρότυπα ή συγκρίνοντας τους εργαζόμενους μεταξύ τους.

Παρόλο που εκφράζονται κάποιες αρνητικές απόψεις σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης, για παράδειγμα ο χρόνος και το κόστος της, αναμφισβήτητα η σημασία της για την ανάπτυξη της επιχείρησης και των εργαζομένων είναι μεγάλη. Συγκεκριμένα παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων,

καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τις βασικές χρήσεις της αξιολόγησης:



ΣΧΗΜΑ 5

Οι Βασικές Χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων

Η αξιολόγηση είναι το εργαλείο της επιχείρησης στην προσπάθειά της να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων με την απόδοσή τους. Κάθε εργαζόμενος ανεξάρτητα από την θέση του στην επιχείρηση αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της. Η αμοιβή είναι ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την προσπάθειά του για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και χρησιμεύει ως κίνητρο για αυτούς. Επίσης, επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν ανθρώπινο δυναμικό με καλύτερα προσόντα.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Παράγοντα

Εισαγωγή

Η εργασία στη ζωή των περισσότερων ανθρώπων κατέχει εξαιρετικά σημαντική θέση, αφού είναι το κύριο μέσο επιβίωσης αλλά και κάλυψης διαφόρων αναγκών. Σύμφωνα με τον A. Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες αποτελούν κίνητρα συμπεριφοράς για τους ανθρώπους. Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται σε πέντε επίπεδα, καθένα από τα οποία είναι πιο σημαντικό από το προηγούμενο. Η ιεράρχηση ξεκινάει από τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, συνεχίζει με τις κοινωνικές και τις ανάγκες εκτίμησης και κορυφώνεται με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Με βάση αυτή την θεωρία, κάθε άνθρωπος προσπαθεί να καλύψει σε κάποιο ικανοποιητικό βαθμό κάθε επίπεδο αναγκών, από το «κατώτερο» έως το «ανώτερο». Για παράδειγμα, η ικανοποιητική αμοιβή δημιουργεί τις βασικές προϋποθέσεις για την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών και την εξασφάλιση ασφαλείας στον εργαζόμενο. Στον εργασιακό χώρο προσφέρεται επίσης η δυνατότητα για σύναψη κοινωνικών σχέσεων και τελικά, η επιτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση και αυξάνει το ατομικό κύρος.

Για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν σήμερα μια σειρά από μέθοδοι και πρακτικές για την εφαρμογή των οποίων κύριος υπεύθυνος ειδικά στους μεγάλους οργανισμούς είναι το Τμήμα/ Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο χρειάζεται να συνεργάζεται αρμονικά τόσο με τους εκπροσώπους των εργαζομένων όσο και με τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων. Για την ΔΑΠ η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί βασικό αντικείμενο δραστηριότητας και ζήτημα συνεχούς έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης του.

Στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα συμβάλλει σημαντικά η γενική εργασιακή ατμόσφαιρα. Ένας κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος με τις κατάλληλες συνθήκες θα βοηθήσει αρκετά τους ανθρώπους που εργάζονται

καθημερινά εκεί να επιτελέσουν με ευκολία και ασφάλεια την εργασία τους. Πολύ σημαντικές είναι, επίσης, οι σχέσεις, τυπικές και άτυπες, που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, στους εργαζόμενους και τους συναδέλφους τους και στους εργαζόμενους με την δουλειά τους. Ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας σε συνδυασμό με το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας λειτουργεί ευεργετικά στην διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού για πιο αποτελεσματική και αποδοτική εργασία.

Παράλληλα, σημαντικό κομμάτι της αξιοποίησης των ανθρώπων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι και η εκπαίδευση που παρέχει. Με την χρήση διαφόρων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων δίνει στο ανθρώπινο δυναμικό την δυνατότητα ανάπτυξης και βελτίωσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, καθώς και την ευκαιρία για προσωπική εξέλιξη. Προσφέροντας αυτές τις δυνατότητες ένας οργανισμός εξυπηρετεί παράλληλα και δικούς του στόχους, όπως υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές κλπ.

3.1 Η Εργασιακή Ατμόσφαιρα

Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή πορεία του ανθρώπινου δυναμικού και στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού. Μέσα σε ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν και οι αντίστοιχες επιπτώσεις, όπως άγχος, σωματική και πνευματική φθορά, χαμηλή παραγωγικότητα. Αυτοί είναι μερικοί από τους παράγοντες που δυσχεραίνουν την ομαλή διεξαγωγή των επαγγελματικών καθηκόντων. Αντίθετα, ένας χώρος εργασίας με ευχάριστη ατμόσφαιρα τόσο σε επίπεδο χώρου και λειτουργικότητας όσο και σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων και επικοινωνίας διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία του οργανισμού στο σύνολό του.

3.1.1 Εργασιακό Περιβάλλον

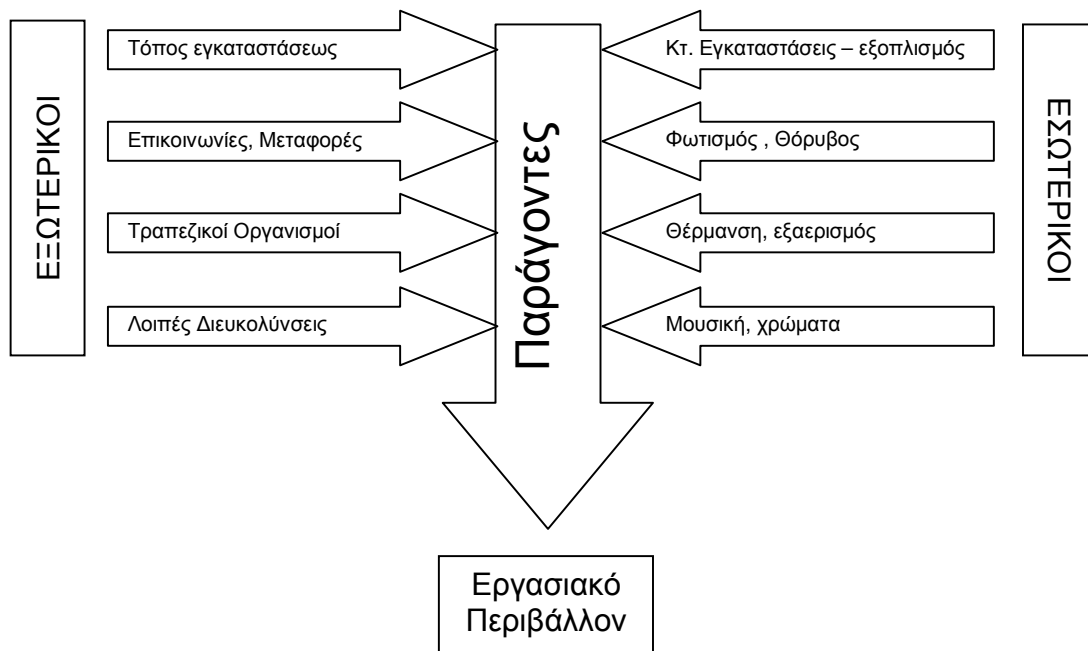
Έννοια και Περιεχόμενο

Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούμε το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν μέσα σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και διαμορφώνουν σε

σημαντικό βαθμό, πέρα από την απόδοση του οργανισμού, τις διαθέσεις καθώς και την εν γένει συμπεριφορά του προσωπικού.⁹

Το περιβάλλον διακρίνεται σε φυσικό και ανθρώπινο. Το ανθρώπινο περιβάλλον περιλαμβάνει την συμπεριφορά και τις σχέσεις όλων των εργαζομένων και στελεχών μεταξύ τους και το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο.

Το φυσικό αποτελείται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες.



ΣΧΗΜΑ 6

Παράγοντες που διαμορφώνουν το φυσικό περιβάλλον¹⁰

Πιο αναλυτικά το φυσικό περιβάλλον αποτελείται από υλικά και τεχνικά στοιχεία του οργανισμού.

Τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν γενικώς την λειτουργικότητα του οργανισμού αλλά και άμεσα την εργασία του ατόμου και την απόδοσή του. Αυτά τα στοιχεία είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα,

⁹ Εργασιακές Σχέσεις, Π.Φαναριώτη, Αθ. Σταμούλης (Β' έκδοση 2004)

¹⁰ Εργασιακές Σχέσεις, Π.Φαναριώτη, Αθ. Σταμούλης (Β' έκδοση 2004)

ο εξοπλισμός, στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα το άτομο π.χ. το φως, ο εξασρισμός, ο θόρυβος, τα χρώματα, η μουσική κ.λπ.

Αντίθετα, τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργικότητα και την απόδοση του οργανισμού. Τέτοιες συνθήκες είναι οι συγκοινωνιακές συνθήκες, η θέση του κτιρίου, ο θόρυβος, οι κλιματολογικές συνθήκες κ.λπ.

Τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος συμβάλλουν για την διαμόρφωση του κλίματος που επικρατεί μέσα στο οργανισμό.

Η υγεία και η Ασφάλεια των Εργαζομένων

Η καλή υγεία στην εργασία συμβάλλει στην καλύτερη δημόσια υγεία εν γένει, αλλά και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Εξάλλου, τα προβλήματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία έχουν υψηλό κόστος για τα συστήματα κοινωνικής προστασίας. Είναι αναγκαίο να εξασφαλιστούν ευχάριστες συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους και να ληφθεί μέριμνα για τη γενικότερη ευεξία τους. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας «υγεία» είναι η κατάσταση απόλυτης φυσικής, πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας, όχι απλώς η απουσία ασθένειας.

Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να εξασφαλίσει ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Και αυτό αφορά το φυσικό περιβάλλον εργασίας – τεχνολογικοί, φυσικοί, βιολογικοί, χημικοί κίνδυνοι, όπως και οι ψυχολογικές διαταραχές όπως είναι εργασιακό άγχος. Η προφύλαξη του εργαζομένου περιλαμβάνει την αποφυγή εργασιακών ατυχημάτων, εμφάνισης επαγγελματικών ασθενειών και πρόωρης φθοράς του ανθρώπινου οργανισμού. Είναι γνωστό ότι σε όλες τις δραστηριότητες του ανθρώπου υπάρχει κίνδυνος ατυχήματος. Ιδιαίτερα η εργασία συνυπάρχει με τον επαγγελματικό κίνδυνο. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να καταγράψει τους πιθανούς κινδύνους και να εξασφαλίσει την πρόληψη των εργασιακών ατυχημάτων.

Εργασιακό ατύχημα είναι ξαφνικό γεγονός, κατά την διάρκεια της εργασίας και είναι αποτέλεσμα της. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου

Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, το 4% των εργαζομένων πέφτουν θύματα εργατικών ατυχημάτων κάθε χρόνο στην Ελλάδα.

Οι βασικές αιτίες ατυχήματος είναι οι εξής:

1. Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας – προβλήματα με το εξοπλισμό, μη ασφαλή αποθήκευση και υπερφόρτωση, ακατάλληλος φωτισμός ή εξαερισμός κ.λπ. , οι πολλές ώρες εργασίας, το εργασιακό άγχος και η κούραση αυξάνουν την πιθανότητα ατυχήματος.

2. Μη τήρηση των κανόνων ασφαλείας.

Για την μείωση των ατυχημάτων ο εργοδότης πρέπει να μειώσει τις μην ασφαλείς συνθήκες στον εργασιακό χώρο. Ο εργοδότης ή υπεύθυνος ασφαλείας συνεργάζεται με τον μηχανικό ασφαλείας προκειμένου να πάρουν προληπτικά μέτρα έναντι των επικίνδυνων καταστάσεων.

Κάποιες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την πρόληψη των ατυχημάτων είναι κάποια τεστ (π.χ. όρασης και ψυχολογικά), ενημερωτικές αφίσες και έντυπα, παροχή εκπαίδευσης για την ασφάλεια, χρήση κινήτρων.

Εκτός από τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας και τις επαγγελματικές ασθένειες υπάρχουν και άλλα προβλήματα που επηρεάζουν την υγεία του εργαζόμενου. Τέτοια προβλήματα είναι : Ο αλκοολισμός και η χρήση ουσιών, το εργασιακό άγχος, προβλήματα υγείας από την χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, βία στον εργασιακό χώρο. Οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο δίνουν σημασία στο εργασιακό άγχος, αναγνωρίζοντας τον βαθμό που αυτό το πρόβλημα επηρεάζει την απόδοση του εργαζομένου. Το άγχος είναι υποκειμενική κατάσταση δυσφορίας που βιώνει ο άνθρωπος ως απάντηση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.¹¹

Το εργασιακό άγχος μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα της αντίληψης του εργαζομένου ότι υπάρχει ανισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας του και την ικανότητά του να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η απορρύθμιση του εργαζομένου έχει ως συνέπεια οργανικές, πνευματικές και ψυχικές εκδηλώσεις, καθώς και μειωμένη εργασιακή απόδοση. Πολλοί από τους παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν εργασιακό άγχος έχουν εντοπιστεί και μελετηθεί. Ο

¹¹ Ιωάννης Αποστολάκης, « Πού οφείλεται το εργασιακό άγχος» 09/2007

παρακάτω πίνακας παρουσιάζει κάποιους από τους παράγοντες που προκαλούν το άγχος και συνδέονται με την εργασία.

Από την επιχείρηση	<ol style="list-style-type: none"> 1. αλλαγές 2. ανεπαρκής επικοινωνία 3. διαπροσωπικές διαφορές 4. ασυμφωνία για τους σκοπούς
Από τα καθήκοντα	<ol style="list-style-type: none"> 1. υπερβολικά πολλά και δύσκολα 2. υπερβολικά απλά και ασήμαντα 3. ευθύνη 4. στενά όρια δικαιοδοσίας
Από τη σταδιοδρομία	<ol style="list-style-type: none"> 1. απουσία ευκαιριών προαγωγής 2. υπευθυνότητες 3. ανεργία
Από τον ρόλο	<ol style="list-style-type: none"> 1. σύγκρουση ρόλων 2. ασάφεια ρόλου 3. ανεπαρκείς πόροι 4. ανεπαρκής δικαιοδοσία
Από το εργασιακό περιβάλλον	<ol style="list-style-type: none"> 1. ασχήμια 2. έκθεση σε φυσικούς παράγοντες 3. κακή εργονομία 4. επικινδυνότητα
Από το ωράριο εργασίας	<ol style="list-style-type: none"> 1. συχνές αλλαγές ωραρίου 2. εξαντλητικά ωράρια 3. έλλειψη διακοπών

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Συνήθεις αγχογόνοι παράγοντες στην εργασία¹²

¹² Ιωάννης Αποστολάκης , «Που οφείλεται το εργασιακό άγχος», 09/2007

Μια άλλη κατηγορία παραγόντων που προκαλεί το άγχος είναι αυτή των προσωπικών ζητημάτων. Περιλαμβάνουν οικονομικές δυσκολίες, συζυγικά προβλήματα, εγκυμοσύνη, αρρώστια θάνατος στην οικογένεια, προβλήματα με τα παιδιά κ.λπ.

Η μέριμνα για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, όχι μόνο λόγω της νομικής υποχρέωσης του εργοδότη αλλά διότι η ευημερία του εργαζόμενου κάνει την εργασία του πιο αποδοτική.

3.1.2 Εργασιακές Σχέσεις

Εισαγωγή

Οι εργασιακές σχέσεις είναι προϋπόθεση και αποτέλεσμα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Μπορούν να εξεταστούν με δυο διαφορετικές έννοιες, την στενή και την ευρύτερη έννοια. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στις εργασιακές σχέσεις όπως αυτές προσδιορίζονται από την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στο σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς με έμφαση στις σχέσεις οι οποίες προκύπτουν ως υποχρεωτικές ενέργειες της εργοδοσίας προς τους εργαζομένους που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.¹³

Η νομική πλευρά των εργασιακών σχέσεων συνδέεται με τους όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων και με την έννοια αυτή «αποτελούν το σύνολο των επιμέρους σχέσεων και των όρων εκείνων που διέπουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο της μισθωτής απασχόλησης»¹⁴. Συνεπώς, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούνται από δικαιώματα και υποχρεώσεις που συνδέουν τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Από την πλευρά των πρώτων, υπάρχει η υποχρέωση να εκτελούν την εργασία που έχει συμφωνηθεί στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και σε συγκεκριμένα χρονικά όρια. Τα

¹³ Π. Φαναριώτης, Εργασιακές Σχέσεις, 2004: 27-28

¹⁴ Γ. Κουζής, 2001: 11

δικαιώματα τους είναι η έγκαιρη καταβολή του μισθού που δικαιούνται και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας που θα τους επιτρέψει να εκτελούν την εργασία τους. Οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργοδοτών είναι αντίστροφα από αυτά των εργαζομένων.

Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις των διοικητικών στελεχών με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Οι εμπλεκόμενοι με τις εργασιακές σχέσεις «παίζουν» το ρόλο του εσωτερικού συμβούλου της επιχείρησης. Προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τηρούνται οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης και συμβουλεύουν τους προϊστάμενους αλλά και τους εργαζομένους για θέματα εργασιακών σχέσεων. Επίσης, υπάρχει το ενδεχόμενο να αναπτύξουν νέες πολιτικές που παρέχουν βοήθεια στην διατήρηση της δικαιοσύνης και της αποτελεσματικότητας στον χώρο εργασίας.

Αντικείμενο των Εργασιακών Σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις δημιουργούνται και αναπτύσσονται στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την λειτουργία και την οργάνωση των οργανισμών. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής και αναφέρονται στο σύστημα διοίκησης, στο επίπεδο των αμοιβών, στις συνθήκες και το φυσικό περιβάλλον της εργασίας, όπως επίσης και τους όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης των εργαζομένων και σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής στους οργανισμούς. Οι υπεύθυνοι των εργασιακών σχέσεων πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας έτσι ώστε να υπάρχει μια ισορροπημένη κατάσταση λειτουργίας στο σύνολο του οργανισμού.

Σχέσεις Ατόμων και Οργανισμών

Παλιότερα η άποψη ήταν ότι οι οργανισμοί είναι οργανωμένα συστήματα εκμετάλλευσης και καταπίεσης των εργαζομένων με μοναδικό σκοπό αύξηση της παραγωγικότητας .

Οι σύγχρονες απόψεις σε αυτό το θέμα είναι ότι υπάρχει μια αμοιβαία κοινωνική συναλλαγή δεσμού μεταξύ οργανισμού και ατόμου της οποίας ο ένας προσπορίζει οφέλη στον άλλο.

Κάθε οργανισμός αναπτύσσει δικούς του κανόνες στους οποίους το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να προσαρμοστεί. Η προσαρμογή αυτή εξασφαλίζεται με την πειθαρχία .

Πειθαρχία είναι ο αυτοπεριορισμός και αυτοέλεγχος του προσωπικού με σκοπό την επίτευξη των γενικών επιδιώξεων του οργανισμού. Η βασικότερη ευθινή για την εξασφάλιση της πειθαρχίας ανήκει στην διοίκηση, η όποια κάνει γνωστούς στο προσωπικό τους κανόνες και τα πρότυπα λειτουργίας του οργανισμού. Για να δεχτεί το προσωπικό πιο εύκολα τους κανόνες του οργανισμού πρέπει να συμβάλει το ίδιο στην δημιουργία τους. Τα πρότυπα να προβλέπουν θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού.

Η πειθαρχία μπορεί να εξασφαλιστεί με δυο τρόπους – μέσω του αυτοπεριορισμού και του αυτοέλεγχου (θετική πειθαρχία) ή μέσω εξαναγκασμού (αρνητική πειθαρχία). Η θετική μορφή πειθαρχίας αποτελεί και την επιθυμητή μορφή αντιμετώπισης των προβλημάτων προσαρμογής των εργαζομένων στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού.

Παράγοντες που Επηρεάζουν τις Εργασιακές Σχέσεις

Το σύστημα των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται. Οι παράγοντες που ευθύνονται για αυτό είναι δυνατό να διακριθούν σε δυο βασικές κατηγορίες: σε **εσωτερικούς** και σε **εξωτερικούς**.¹⁵ Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν το είδος και το περιβάλλον της εργασίας και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, ενώ οι εξωτερικοί σχετίζονται με τις υπάρχουσες αλλά και παρελθούσες κοινωνικές, πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνθήκες της χώρας.

¹⁵ Π. Φαναριώτης, Εργασιακές Σχέσεις 2004: 36

Οι Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα

Οι φορείς των εργασιακών σχέσεων στη χώρα μας είναι οι εργαζόμενοι με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις, οι εργοδότες με τις επαγγελματικές τους οργανώσεις και το κράτος με τρεις διαφορετικές ιδιότητες:

α) του διαιτητή, όταν, ως φορέας εξουσίας εκφράζει τα συμφέροντα της οργανωμένης κοινωνίας

β) του εργοδότη, όταν προσδιορίζει, ως άμεσα ενδιαφερόμενος, τις εργασιακές σχέσεις ενός αριθμού εργαζομένων

γ) του διαπραγματευτή, όταν, ως άμεσα ενδιαφερόμενος, διαμορφώνει και προσδιορίζει το περιεχόμενό τους.¹⁶

Οι βασικοί εταίροι των εργασιακών σχέσεων είναι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργοδοτών και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων.

Συνδικαλιστικές Οργανώσεις των Εργοδοτών

Οι εργοδότες οργανώνονται σε πανελλαδικό επίπεδο, τόσο κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας όσο και κατά κλάδο. Δεν υπάρχει, όμως κάποια ενιαία οργάνωση για την προστασία των οικονομικών τους συμφερόντων.

Οι βασικότερες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργοδοτών είναι:

1. Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ)
2. Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος (ΓΣΕΒΕ)
3. Η Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
4. Η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, κα.

Συνδικαλιστικές Οργανώσεις των Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι ενώνονται με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις. Η λειτουργία και η δράση τους προστατεύεται από το Σύνταγμα και ρυθμίζεται από ένα πλήρες νομοθετικό πλαίσιο. Η δημιουργία αυτών των οργανώσεων οφείλεται στην αδυναμία του εργαζόμενου να διαπραγματευτεί ατομικά τα δικαιώματά και τα συμφέροντά του. Κάθε άτομο που εντάσσεται σε έναν οργανισμό αισθάνεται

¹⁶ Κουκιάδης, 1983: 130

ανίσχυρο απέναντι στην διοίκηση να διεκδικήσει τα δικαιώματα του με πιθανότητα επιτυχίας.

3.1.3 Εσωτερική Επικοινωνία

Εισαγωγή

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Επικοινωνία είναι λοιπόν η διαδικασία με την οποία ένας πομπός μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα σε ένα δέκτη με στόχο οι πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα να αποκωδικοποιηθούν και να γίνουν κατανοητά από τον δέκτη.

Η σημασία της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα απαραίτητη για να:

- Ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους
- Περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τους υφισταμένους οι στόχοι της επιχείρησης
- Γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους και να γίνει η επιβράβευσή τους
- Γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων
- Αναπτυχθούν καλές σχέσεις και ομαδικό πνεύμα
- Λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Η Διαδικασία της Επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία και συνίσταται από τα εξής μέρη: το «**μήνυμα**», τον **αποστολέα**, τον αποδέκτη, την **κωδικοποίηση**, το **κανάλι** και την **αποκωδικοποίηση**.

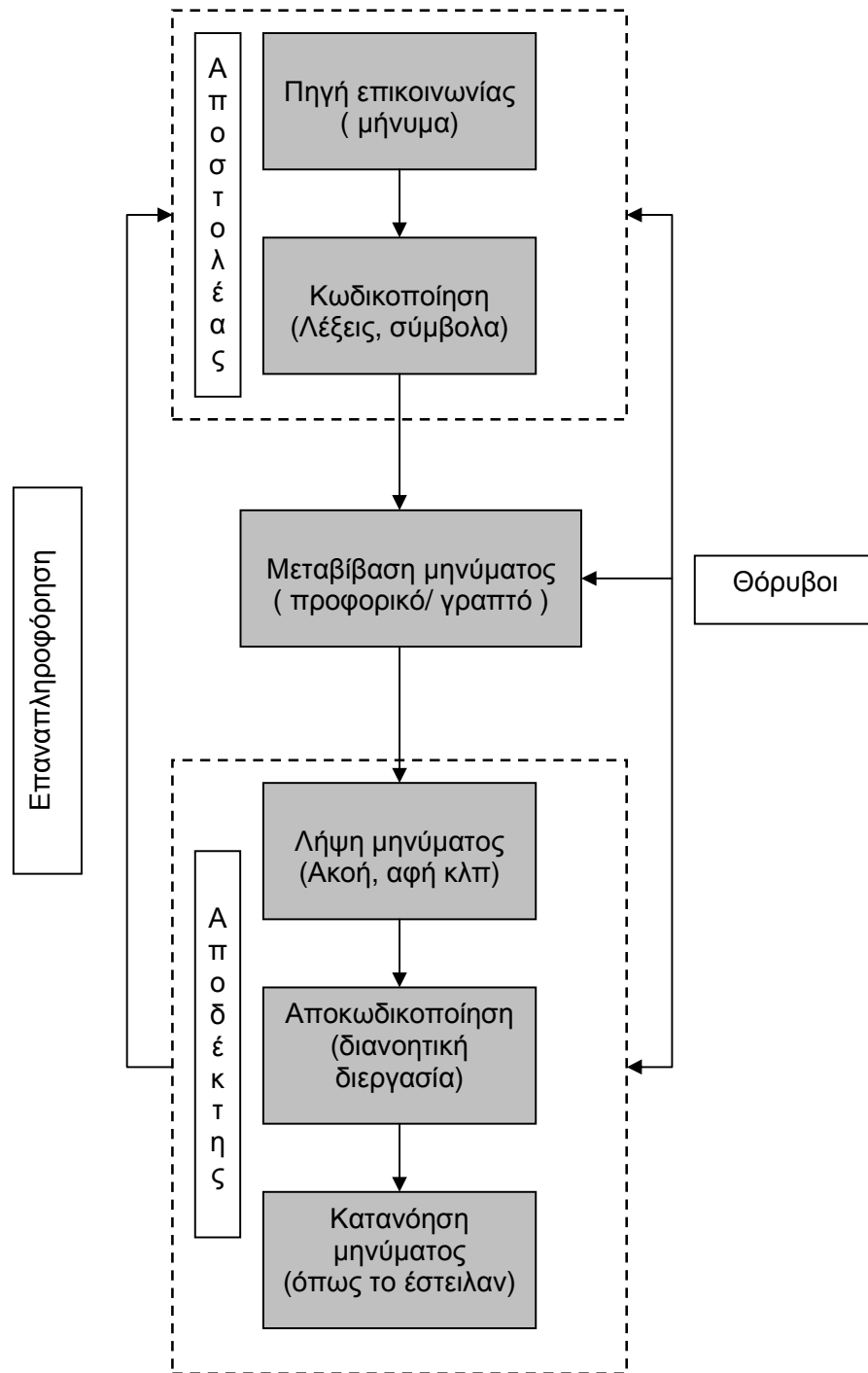
Η διαδικασία ξεκινάει με την κωδικοποίηση του «μηνύματος», το οποίο μεταβιβάζει ο αποστολέας στον αποδέκτη μέσω κάποιου καναλιού επικοινωνίας. Ο αποδέκτης με τη σειρά του, αφού λάβει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί και λαμβάνει την πληροφορία. Κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης του μηνύματος είναι δυνατό να υπάρξουν διάφορες παρεμβολές, ο λεγόμενος «**θόρυβος**», που μπορεί να αλλοιώσουν το περιεχόμενο του μηνύματος.

Στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και το περιεχόμενο του κωδικοποιημένου μηνύματος, όπως ο τρόπος σκέψης, οι ειδικές και οι γενικές γνώσεις του αποστολέα και του αποδέκτη και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον όπου ανήκουν. Τα βασικά εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι :

- ❖ Ασαφείς στόχοι
- ❖ Μη σωστά μηνύματα
- ❖ Έλλειψη αξιοπιστίας
- ❖ Κακή επιλογή χώρου και χρόνου
- ❖ Κακή επιλογή τρόπου και μέσου
- ❖ Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία
- ❖ Προδιάθεση / προκατάληψη
- ❖ Διαφορετικές αντιλήψεις
- ❖ Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη

Η βελτίωση της επικοινωνίας επιτυγχάνεται με:

- i. Ξεκαθάρισμα του σκοπού του μηνύματος
- ii. Κατανοητό και σαφές μήνυμα
- iii. Περιεκτικό και σύντομο μήνυμα
- iv. Απαραίτητη προσοχή και καλή ακρόαση
- v. Όχι βιαστικά συμπεράσματα



ΣΧΗΜΑ 7
Γενικό μοντέλο επικοινωνίας¹⁷

¹⁷Πηγή: H. Koontz and H. Wehrich, Essentials of Management

Οι Μέθοδοι επικοινωνίας

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι:

- **Η προφορική μέθοδος**, η οποία περιλαμβάνει ομιλίες, τυπικές συζητήσεις και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις.
- **Η γραπτή μέθοδος**, η οποία περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.
- **Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου**, όπως για παράδειγμα η γλώσσα του σώματος (χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου), ο τόνος της φωνής.
- Ηλεκτρονικά μέσα, τα οποία εκτός από τα συνηθισμένα –τηλέφωνο και ταχυδρομείο- περιλαμβάνουν τα μηχανήματα φαξ και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Έννοια της Εσωτερικής Επικοινωνίας

Η εσωτερική επικοινωνία είναι βασική λειτουργία της ΔΑΠ. Αποτελεί την άμεση επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης της επιχείρησης ή των οργανωτικών μονάδων και των εργαζομένων («από πάνω προς τα κάτω» ή «από κάτω προς τα πάνω», και μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζομένων. Το σύστημα της εσωτερικής επικοινωνίας περιλαμβάνει τις ανθρώπινες σχέσεις, το οργανωσιακό κλίμα, την κουλτούρα της επιχείρησης, τις συμπεριφορές και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (οριζόντια επικοινωνία).

Τα Κανάλια Επικοινωνίας Στην Επιχείρηση

Συνήθως η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται στην «από πάνω προς τα κάτω», στην «από κάτω προς τα πάνω» και στην «οριζόντια».

Η από πάνω προς τα κάτω

Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Πρόκειται ουσιαστικά για τη μεταβίβαση μηνυμάτων υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κλπ. Αυτή η μορφή επικοινωνίας όταν είναι μόνη της αντιστοιχεί

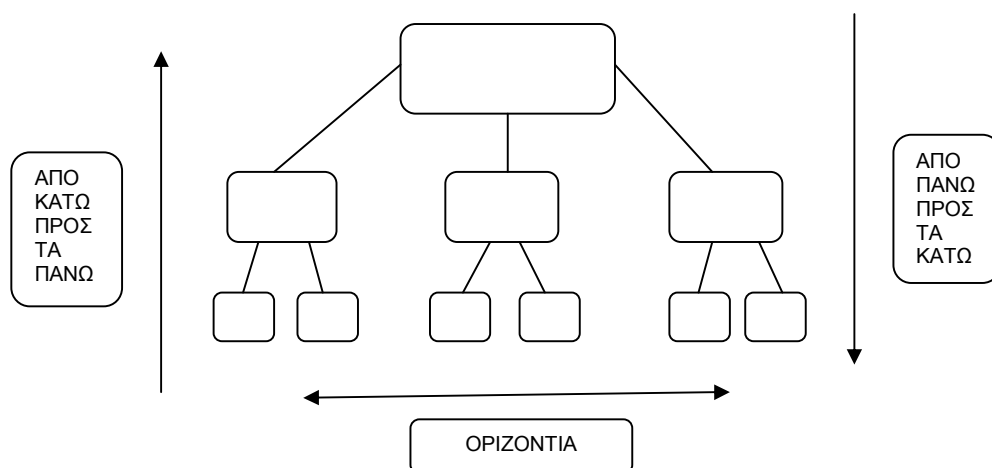
σε αυταρχικά οργανώσεις και οδηγεί σε πολλά προβλήματα διότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τα προβλήματα και τα μηνύματά τους.

Η από κάτω προς τα πάνω

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας διότι συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνοντας τη δυνατότητα και στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν τα μηνύματά τους και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων(αν δηλαδή αυτά έφτασαν αναλλοίωτα στα κατώτερα επίπεδα και αν έγιναν κατανοητά).

Οριζόντια επικοινωνία

Εκτός της ανάπτυξης των δύο προηγούμενων μορφών κάθετης επικοινωνίας ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού και ελέγχου. Όμως όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που είναι κοινά για όλα. Για να συμβεί αυτό προϋποθέτει αναμφισβήτητα την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.



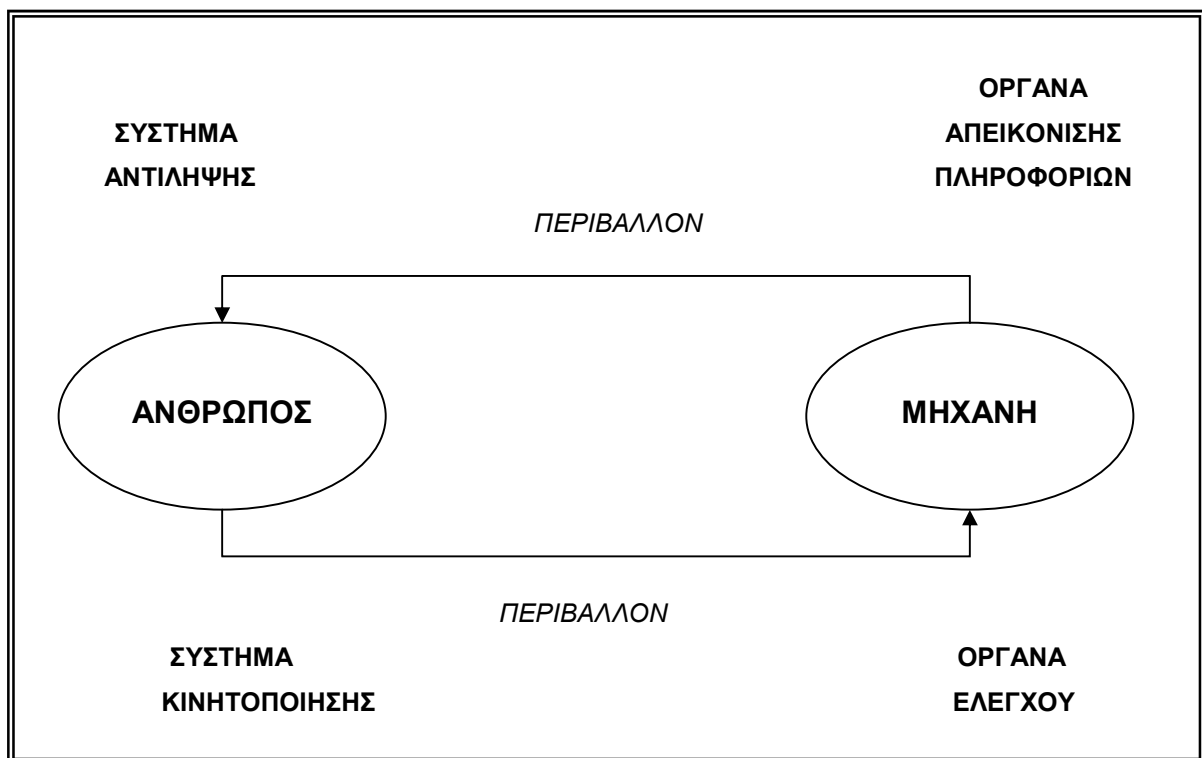
ΣΧΗΜΑ 8
Η Ροή των πληροφοριών σε μία επιχείρηση

Το άτομο και ο ρόλος του μέσα στο οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον

Εισαγωγή

Εργονομία είναι η μελέτη των σχέσεων μεταξύ του ανθρώπου και της εργασιακής του δραστηριότητας, του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί και των συνθηκών του περιβάλλοντος που υφίσταται. Στο πλαίσιο της μελέτης της εργονομίας είναι το σύστημα άνθρωπος – μηχανή.

Σαν σύστημα άνθρωπος – μηχανή μπορούμε να ορίσουμε κάθε συνδυασμό ενός ή περισσότερων ατόμων με «μηχανή» (εργαλεία , μηχανικός εξοπλισμός, συσκευές, κλπ.), που αλληλεπιδρούν με σκοπό την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος.¹⁸



ΣΧΗΜΑ 9

Το σύστημα άνθρωπος - μηχανή

¹⁸ Κανελλόπουλος, «Ο ανθρώπινος παράγων στη βιομηχανία», σελ. 103-105

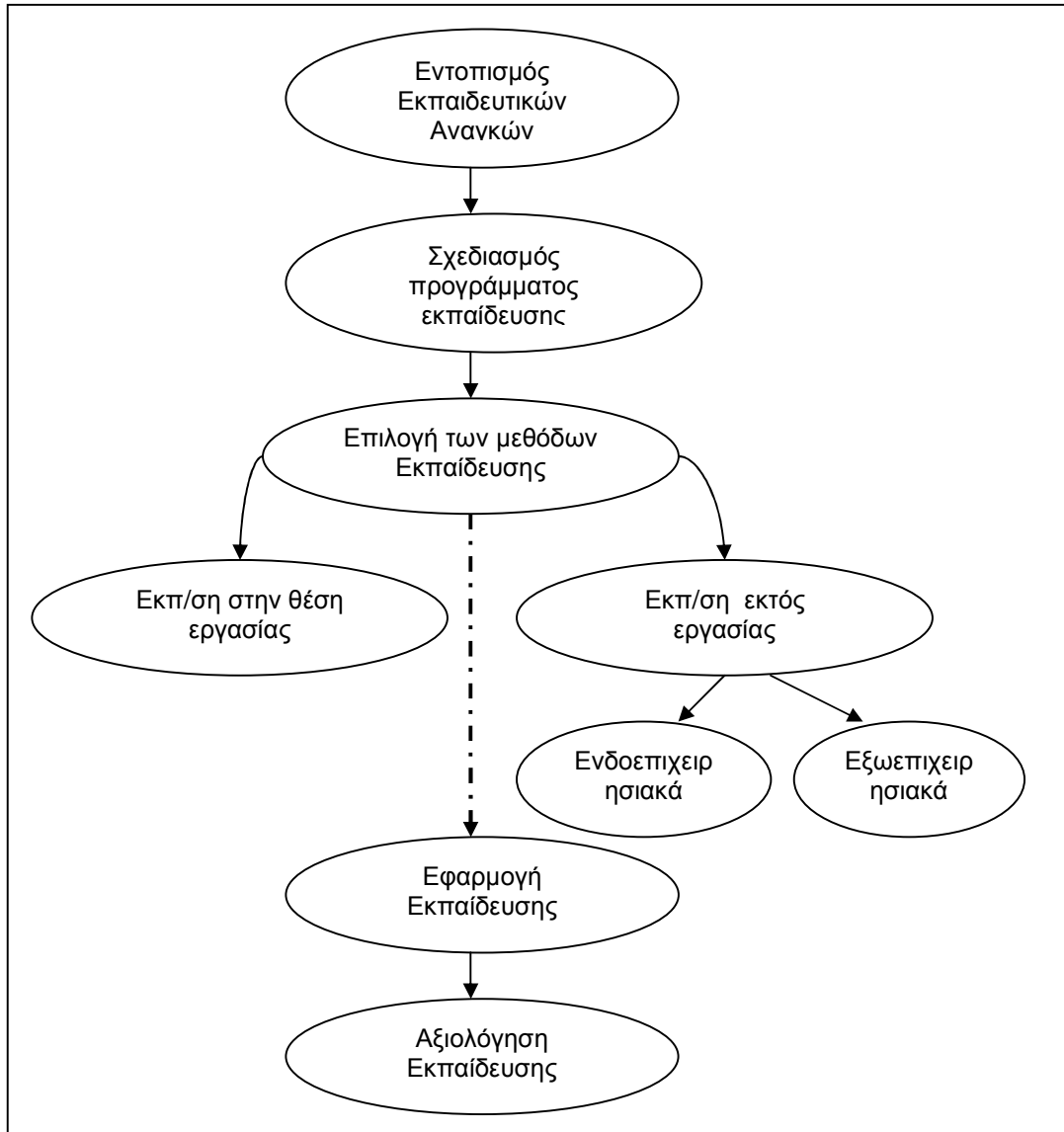
Το παραπάνω σχήμα μας περιγράφει πως λειτουργεί το σύστημα. Τα δύο του μέρη είναι αλληλοεξαρτώμενα και αναπόσπαστα το ένα από το άλλο. Έτσι, πρέπει να υπάρχει τέλεια επικοινωνία μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα απλό παράδειγμα για να γίνει κατανοητό είναι το σύστημα οδήγησης του αυτοκινήτου. Πιο συγκεκριμένα, για την λειτουργία των μηχανισμών του το σύστημα χρειάζεται την εισαγωγή πρώτης ύλης (καύσιμα) και αυτό προκαλεί την λειτουργία ορισμένων δεικτών (π.χ. ταχύτητας, καυσίμων, θερμότητας). Ο χειριστής χρησιμοποιεί τις πληροφορίες από αυτούς τους δείκτες για να αποφασίσει ποια συστήματα ελέγχου να θέσει σε λειτουργία (π.χ. των ταχυτήτων, του φωτισμού, των φρένων, κτλ.). Τέλος, ο χειρισμός των διαφόρων συστημάτων ελέγχου πληροφορεί για το αποτέλεσμα και το βαθμό απόδοσης των διαφόρων μηχανισμών.¹⁹ Επομένως, υπάρχει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο ροής πληροφοριών, του οποίου όλα τα μέρη πρέπει να λειτουργούν σωστά και χωρίς καθυστέρηση για να έχουμε την επιθυμητή απόδοση.

3.2 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης που έχει στόχο την απόκτηση ή βελτίωση γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και την τροποποίηση των στάσεων και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται για να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων και με αυτό τον τρόπο να βοηθήσει στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Ειδικότερα η εκπαίδευση στοχεύει στην ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, στην μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση παρέχει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τα προσόντα τους, να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς και της τεχνολογίας κρατώντας την παραγωγικότητα σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει διάφορα προγράμματα και άλλες μαθησιακές δραστηριότητες.

¹⁹ Π. Φαναριώτης, «Εργασιακές σχέσεις» 2004, σελ. 161-162

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η διαμόρφωση της διαδικασίας της εκπαίδευσης και αναλύεται στις επόμενες παραγράφους:



ΣΧΗΜΑ 10
Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού²⁰

²⁰ Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003:281

3.2.1. Η Διαδικασία Οργάνωσης της Εκπαίδευσης

Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο βήμα της οργάνωσης της εκπαίδευσης είναι ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Αυτό γίνεται προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ της απόδοσης του εργαζομένου και της πρότυπης απόδοσης που απαιτεί η θέση εργασίας. Σε περίπτωση που εντοπιστούν αποκλίσεις η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για την επίλυση του προβλήματος. Ανάγκη για εκπαίδευση παρουσιάζεται κυρίως στις εξής περιπτώσεις:

1. Στην έναρξη απασχόλησης, για να καλυφθεί το κενό ανάμεσα της υπάρχουσας γνώσης του εργαζομένου και εκείνης που απαιτεί η θέση εργασίας.
2. Στην αξιολόγηση της απόδοσης, αν κατά την αξιολόγηση διαπιστωθούν ανεπάρκειες μεταξύ απόδοσης του εργαζομένου και της πρότυπης απόδοσης που απαιτεί η θέση εργασίας.
3. Στην εναλλαγή θέσεων εργασίας, προκειμένου να καλυφθεί η έλλειψη γνώσεων ή ικανοτήτων των εργαζομένων που απαιτεί η νέα θέση.

Οι ανάγκες μπορεί να αφορούν την επιχείρηση στο σύνολο της, μια ομάδα της επιχείρησης ή ένα μεμονωμένο άτομο της.

Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης προχωρούν στο επόμενο στάδιο που είναι ο σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης. Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να διαμορφώνεται με βάση την πολιτική και στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Δηλαδή να στοχεύει στους απώτερους σκοπούς της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών, τις μεθόδους εκπαίδευσης, και τέλος το χρόνο και τον τόπο που θα γίνει.

Στόχοι και περιεχόμενο του προγράμματος

Το περιεχόμενο το προγράμματος πρέπει να καλύπτει το κενό που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσόντων που διαθέτει το προσωπικό. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να έχει σαφώς σκοπό, τα θέματα να ακολουθούν μια λογική σειρά ώστε να εξασφαλίζεται η σταδιακή ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων των εκπαιδευομένων. Θέματα που

δεν αφορούν το αντικείμενο της συγκεκριμένης εκπαίδευσης πρέπει να αποφεύγονται διότι αποσπούν την ενότητα του προγράμματος.

Εκπαιδευόμενοι

Η διοίκηση επιλέγει τα άτομα που χρειάζονται βελτίωση ή απόκτηση γνώσεων. Κάθε υπάλληλος πρέπει να εκπαιδεύεται για το είδος της εργασίας η οποία επιθυμεί ή για την οποία κρίνεται κατάλληλος.

Εκπαιδευτές

Ο εκπαιδευτής σ' ένα πρόγραμμα αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή του. Το ρόλο του εκπαιδευτή αναλαμβάνουν άτομα που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνήθως αυτοί είναι διευθυντές ή στελέχη, εκπαιδευτικό προσωπικό πλήρους / μερικής απασχόλησης, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις τους.

Μέθοδοι εκπαίδευσης²¹

1. Εκπαίδευσή στην θέση εργασίας (On the job training)

- α) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching).
- β) Επίδειξη (Demonstration).
- γ) Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring).
- δ) Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program).
- ε) Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job instruction program).
- στ) Πρακτική άσκηση (Internships).
- ζ) Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation).
- η) Συμμετοχή σε επιτροπές
- θ) Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job enrichment).
- ι) Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα (Assignments and projects)

2. Εκπαίδευσή εκτός θέσης εργασίας (Off the job training)

- α) Διαλέξεις.
- β) Σεμινάρια – Εργαστήρια (Seminars – Workshops).
- γ) Μελέτη περιπτώσεων (Cases Studies).
- δ) Επιχειρηματικά Παιχνίδια (Business Games).
- ε) Υπόδυση Ρόλων (Role Playing).
- στ) Προσομοίωση (Simulation).
- ζ) Διαμόρφωση Συμπεριφοράς (Behavior Modeling).
- η) Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-groups).
- θ) Ομαδικές Ασκήσεις – Δυναμική των Ομάδων (Group exercises – Group Dynamics).

²¹ Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003:289-303

ι) Εκπαίδευση Υπαίθρου (Outdoor Training).

3. Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (Distance learning)

Αυτή η μέθοδος διδασκαλίας δίνει την δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να αποκτήσει τις γνώσεις που επιθυμεί ενώ βρίσκεται στον δικό του χώρο.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η μέθοδος της προγραμματισμένης διδασκαλίας (programmed/computer-based training) και η ηλεκτρονική μάθηση (E-learning).

Χρόνος και τόπος εκπαίδευσης

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του και το είδος των αναγκών που σκοπεύει να καλύψει. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην θέση εργασίας και εκτός θέσης εργασίας.

Εφαρμογή της Εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, την φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης, την συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.²²

Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Η διαδικασία της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο έλεγχος του βαθμού επιτυχίας του σε σχέση με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί.

Οι στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να αποδειχθεί εάν οι αντικειμενικοί στόχοι που είχαν τεθεί έχουν εκπληρωθεί ή όχι και σε ποιο βαθμό, να χρησιμοποιηθεί σαν καθοδήγηση για την δημιουργία βελτιωμένων μελλοντικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και να διαπιστωθεί ο βαθμός μάθησης των διδασκόντων.

²² Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:304

3.3 Επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή

Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.²³

Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής εξαρτάται από :

- τις επιμέρους απαιτήσεις της εργασίας και τις ανάγκες του οργανισμού.
- τις δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές
- το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- την ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας και
- τις διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων και επιλογής του προσωπικού, που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός.²⁴

Μία σωστή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού μπορεί να αποφέρει σημαντικό κέρδος στην επιχείρηση και οικονομικό αλλά και γενικότερα στο κλίμα που επικρατεί στο χώρο της εργασίας.

Πλεονεκτήματα της σωστής επιλογής αποτελούν:

- Το υψηλό ηθικό και η φιλοδοξία του προσωπικού.
- Το ομαλό κλίμα στη ροή της εργασίας και στη διεξαγωγή της.
- Ο μειωμένος ρυθμός εργασιακής κινητικότητας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή εργασίας.
- Η βελτιωμένη, ποσοτικά και ποιοτικά, απόδοση του προσωπικού.

Στόχοι και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής

Σε αυτό το σημείο βασικός στόχος του υπεύθυνου της επιλογής προσωπικού είναι η επιλογή των καταλληλότερων από τους υποψηφίους για την κάθε διαθέσιμη θέση καθώς και η παραμονή τους σε αυτές και η απόδοση τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχει η κάθε θέση, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τους υποψηφίους όσο και την επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό η πρόσληψη να είναι επιτυχημένη γιατί διαφορετικά μπορεί να έχει υψηλό κόστος για την επιχείρηση τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα.

²³ Σ. Παπαστεφανάκη, Σημειώσεις ΔΑΠ 2008: σελ. 6

²⁴ Π. Φαναριώτη, Εργασιακές Σχέσεις, 1997: 133-134

Απαραίτητες προϋποθέσεις λοιπόν, για την αποτελεσματική επιλογή είναι οι εξής:

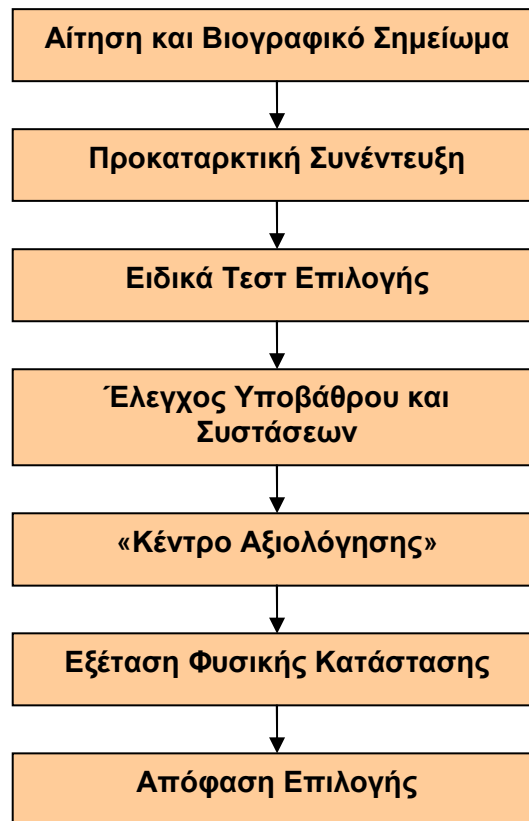
- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ΡΠΕ που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν η περιγραφή, οι προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.²⁵

Βήματα στη διαδικασία επιλογής

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση. Συνήθως εφαρμόζεται η διαδικασία του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ο υποψήφιος περνάει από κάποιες δοκιμασίες όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση, η συνέντευξη, τα διάφορα τεστ για την επιλογή και αν σε κάποια από αυτές δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις τότε αποκλείεται από τη διαδικασία της επιλογής.

Τα βήματα παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα:

²⁵ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:220-221



ΣΧΗΜΑ 11
Βήματα της διαδικασίας επιλογής

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

*ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΦΓ EUROBANK ΕΡΓΑΣΙΑΣ*

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζα EFG EUROBANK ERGASIAS

Εισαγωγή

Η συγκέντρωση των δεδομένων για την τράπεζα που εξετάζεται παρακάτω έγινε από δύο πηγές. Αρχικά αντλήθηκαν στοιχεία από το διαδίκτυο και στη συνέχεια έγιναν κάποιες προσωπικές, μη δομημένες συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη της τράπεζας.

Η μη δομημένη συνέντευξη συμβάλει στην ανάπτυξη συζήτησης με μεγάλη δυνατότητα ευελιξίας και ελευθερίας, κατευθυνόμενη από τον ερευνητή επιτρέποντας την άντληση ουσιαστικών στοιχείων.

Ο Όμιλος EFG Eurobank Ergasias

Ο όμιλος Eurobank EFG, είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού €86,9 δισ., που απασχολεί πάνω από 23.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο άνω των 1.600 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης. Ο όμιλος Eurobank EFG έχει σημαντική παρουσία [σε 10 χώρες](#): Ελλάδα, Βουλγαρία, Σερβία, Ρουμανία, Τουρκία, Πολωνία, Ουκρανία, Ην. Βασίλειο, Λουξεμβούργο και Κύπρος. Είναι μέλος του ομίλου [EFG Group](#), του τρίτου μεγαλύτερου τραπεζικού ομίλου της Ελβετίας, με παρουσία σε 40 χώρες.

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

Στόχοι – Στρατηγική – Όραμα

Ο Όμιλος Eurobank EFG έχει στηρίξει την ύπαρξη και την πρωτοπορία

του σε ένα όραμα:

«Να είναι η Τράπεζα πρώτης επιλογής στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους της και την κοινωνία».

Οι κύριοι στόχοι του ομίλου περιλαμβάνουν δύο μέρη, πρώτον την ανάδειξη της EFG Eurobank Ergasias σε Τράπεζα πρώτης προτίμησης στην Ελλάδα με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και δεύτερον την ανάπτυξη παρουσίας στην ευρύτερη περιοχή της Νέας Ευρώπης με εξαγωγή του εγχώριου επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου.

Στρατηγική του ομίλου είναι να αποτελέσει την Τράπεζα πρώτης επιλογής για τους πελάτες των χωρών στις οποίες διαθέτει παρουσία και να στηρίξει υγιείς επιχειρηματικές δυνάμεις και νοικοκυριά με σκοπό να λάβουν ενεργά μέρος στην οικονομική ανάπτυξη. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, η Τράπεζα στηρίζεται στο επιτυχημένο επιχειρησιακό της μοντέλο, τη σύγχρονη οργανωτική και λειτουργική της δομή, την πελατοκεντρική της προσέγγιση, την έμφασή της στην ποιότητα και την καινοτομία, αλλά πιο σημαντικά: το υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει δυναμική ανάπτυξη με αίσθημα ευθύνης προς τους πελάτες, τους μετόχους και την κοινωνία.

Ειδικότερα, για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων ακολουθείται στρατηγική με συγκεκριμένες κατευθύνσεις που περιλαμβάνουν πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα, πλήρη αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης, ενεργή προώθηση σταυροειδών πωλήσεων, πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών (EFG Group) επενδύσεις σε τεχνολογία για καλύτερη εξυπηρέτηση και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα και εν τέλει διαρκή βελτίωση αποτελεσματικότητας και δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο όμιλος Eurobank EFG αποτελεί ένα μεγάλο και σύγχρονο τραπεζικό οργανισμό, ο οποίος ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις προκλήσεις και τις συνθήκες της αγοράς. Σε αυτό, καθοριστική είναι η

συμβολή των εργαζομένων του Ομίλου οι οποίοι με τη συνεχή προσπάθεια, τις γνώσεις, την αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα, τη συνέπεια, τις ικανότητες και τον επαγγελματισμό που τους διακρίνουν, ανταποκρίνονται στο περιβάλλον που αλλάζει ταχύτατα.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί βασική δέσμευση της Διοίκησης από την πρώτη ημέρα της ίδρυσης του Ομίλου. Στο πλαίσιο αυτό και μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής δίνεται ιδιαίτερη έμφαση:

- στη στελέχωση μέσα από αξιοκρατικά συστήματα επιλογής και αξιολόγησης, σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις κάθε εργασιακού πεδίου
- στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του κάθε εργαζομένου
- στην ενίσχυση ενός πλαισίου διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης, σύμφωνα με τις αξίες που διέπουν τον Όμιλο.

Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου παρέχει επίσης, υποστήριξη στο σχεδιασμό, στην οργάνωση και τη λειτουργία των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στις θυγατρικές εταιρείες στην Ελλάδα και τις χώρες της Νέας Ευρώπης, με σεβασμό στις ιδιαιτερότητες και την κουλτούρα της τοπικής κοινωνίας. Για το σκοπό αυτό, έχει διαμορφωθεί ένα πλαίσιο συστημάτων, πολιτικών και διαδικασιών το οποίο ακολουθείται από τις θυγατρικές εταιρείες στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Στελέχωση

Η ανάπτυξη της Eurobank EFG βασίζεται στους ανθρώπους της. Η διαδικασία στελέχωσης αντιμετωπίζεται ως η αφετηρία μιας μακροχρόνιας και επωφελούς συνεργασίας. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει και τον εργασιακό ρόλο που εκπληρώνει, έχει την ευκαιρία να συμμετέχει στη διαρκή εξέλιξη και επιτυχία του Ομίλου.

Αποδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αντικειμενικότητα, τη διαφάνεια και την ίση μεταχείριση, η διαδικασία επιλογής προσωπικού, είτε αφορά εξωτερικούς είτε εσωτερικούς υποψηφίους, βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια πλήρως εναρμονισμένα με τις αξίες και το όραμα της Eurobank EFG, τα οποία εφαρμόζονται από όλες τις θυγατρικές στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Τα

κριτήρια αυτά διερευνώνται στο πλαίσιο γραπτών αξιολογήσεων, δομημένων συνεντεύξεων, ψυχομετρικών εργαλείων και Κέντρων Αξιολόγησης, μεθόδων και σύγχρονων πρακτικών, που συνεχώς βελτιώνονται ώστε να επιτευχθεί η τεκμηριωμένη σκιαγράφηση του προφίλ των υποψηφίων. Αξίζει να τονισθεί ότι η διαδικασία επιλογής προσωπικού στην Τράπεζα στην Ελλάδα έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001 από το βρετανικό οίκο British Standards Institute και εφαρμόζεται από άρτια εκπαιδευμένα εξειδικευμένα στελέχη.

Ο όμιλος Eurobank EFG συνέχισε το 2009 να προσφέρει ευκαιρίες καριέρας, μέσω της εσωτερικής και της εξωτερικής αγοράς εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, καλύφθηκαν 3.953 διαθέσιμες θέσεις εργασίας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Με στόχο την ολοκληρωμένη κάλυψη των αναγκών στελέχωσης, η αναζήτηση εστιάστηκε σε στελέχη με σύγχρονη τεχνογνωσία, δυναμισμό, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση στη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη. Το 2009 δόθηκε έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εσωτερικής αγοράς εργασίας, με στόχο να δοθούν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης σε όσο το δυνατό περισσότερους εργαζομένους.

Στο πλαίσιο αυτό, από το σύνολο των 3.953 διαθέσιμων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν σε όλο τον Όμιλο, το 43% (έναντι 29% το 2008) καλύφθηκε εσωτερικά. Στην Ελλάδα, το ποσοστό θέσεων εργασίας που καλύφθηκε μέσω μετακινήσεων στελεχών, ανήλθε σε 45%, παρέχοντας νέες ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, ολοκληρώθηκαν 149 εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων της Τράπεζας για την κάλυψη αντίστοιχων διαθέσιμων θέσεων εργασίας, 135 μετακινήσεις εργαζομένων θυγατρικών του Ομίλου προς την Τράπεζα και 190 μετακινήσεις εργαζομένων μεταξύ διαφορετικών θυγατρικών εταιρειών ή εσωτερικά στην ίδια θυγατρική εταιρεία του Ομίλου στην Ελλάδα.

Ετήσιος Απολογισμός 2009

Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων παρέμεινε και αυτή τη χρονιά σε όλο τον Όμιλο ιδιαίτερα υψηλό, καθώς το 78% είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 32% από αυτούς έχει ολοκληρώσει κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών ή είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Οι προσλήψεις για το 2009, σε επίπεδο Ομίλου, εστιάστηκαν

σε στελέχη με εργασιακή εμπειρία (68% των νεοπροσληφθέντων), λόγω σημαντικής έμφασης στην κάλυψη εξειδικευμένων θέσεων εργασίας.

Το ενδιαφέρον για απασχόληση στον Όμιλο ως εργοδότη «πρώτης επιλογής» παρέμεινε και αυτή τη χρονιά υψηλό. Κατά τη διάρκεια του 2009, υποβλήθηκαν συνολικά περισσότερα από 195.000 βιογραφικά σημειώματα, από τα οποία το 70% αφορούσε αποφοίτους Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Για άλλη μια χρονιά διατηρήθηκε η συστηματική επαφή με Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα υψηλής αναγνωρισιμότητας στην Ελλάδα και το εξωτερικό ενώ εφαρμόστηκαν προγράμματα Πρακτικής Άσκησης για έμπρακτη εφαρμογή των ακαδημαϊκών γνώσεων των τελειοφοίτων. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια του 2009, στο πλαίσιο σχετικών προγραμμάτων μαθητείας, πάνω από 595 φοιτητές απασχολήθηκαν στον όμιλο Eurobank EFG (από τους οποίους οι 253 στην Τράπεζα στην Ελλάδα).

Ευκαιρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης

Η επαγγελματική ανάπτυξη όλων των στελεχών αποτελεί προτεραιότητα στον όμιλο Eurobank EFG φροντίζοντας διαρκώς να τους παρέχει όλες τις κατάλληλες ευκαιρίες με στόχο τη διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί περαιτέρω μέσα στον Όμιλο ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτει ή που αποκτά κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, καλύπτοντας τις ανάγκες του οργανισμού.

Ενισχύεται κάθε προσπάθεια προσανατολισμού του προσωπικού σε τομείς στους οποίους μπορούν να αναπτύξουν πληρέστερα τις δυνατότητές τους και να υλοποιήσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους επιδιώξεις. Η Τράπεζα στην Ελλάδα ακολουθεί μεθοδολογία ανάπτυξης βάσει «Οικογενειών Σταδιοδρομίας». Η συγκεκριμένη μεθοδολογία βοηθά τους εργαζομένους όλων των επιπέδων να εξελιχθούν εντός μιας «Οικογένειας Σταδιοδρομίας» ή και σε μια «Συγγενή Οικογένεια», ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν ή που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους δραστηριοποίησης. Η ανάπτυξη κάθε εργαζομένου δεν αποτελεί μεμονωμένο γεγονός και δεν επιτυγχάνεται

μόνο με την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος ανάπτυξης ή στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής ενότητας. Αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, η οποία απαιτεί τη συνεχή προσπάθειά του και ενσωματώνεται στις εργασιακές δραστηριότητές του.

Στη Eurobank EFG, σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν ο εμπλουτισμός του εργασιακού αντικειμένου, η συμμετοχή σε έργα (Projects), η καθοδήγηση (Coaching) και η μετακίνηση σε άλλο ρόλο, αντικείμενο ή και Επιχειρηματική Μονάδα. Παράλληλα, ενθαρρύνεται η συμμετοχή και ενισχύεται η εσωτερική αγορά εργασίας, με στόχο την ανάδειξη στελεχών που επιθυμούν νέες ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον Όμιλο. Όλες οι νέες θέσεις εργασίας δημοσιεύονται, κατά προτεραιότητα, στο Intranet site της Τράπεζας, στο οποίο διαθέτουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι του Ομίλου στην Ελλάδα. Το 2009 η Eurobank EFG προχώρησε στην αναθεώρηση της πολιτικής μετακινήσεων με στόχο την περαιτέρω προώθηση ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων του οργανισμού.

Η πολιτική αυτή εφαρμόστηκε το Σεπτέμβριο του 2009 και είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό ανταπόκρισης των εργαζομένων ανά αγγελία από 1,2 σε 5,3 σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και αντίστοιχα να καλυφθούν περισσότερες θέσεις εργασίας εσωτερικά. Στην Ελλάδα, το ποσοστό εσωτερικής κάλυψης των θέσεων στην Τράπεζα κυμάνθηκε το 2009 πολύ υψηλότερα από το μέσο όρο του Ομίλου, καθώς ανήλθε στο 67% έναντι 33% το 2008.

Η Eurobank EFG, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού εισήγαγε και υλοποίησε, κατά τη διάρκεια του 2009, τα παρακάτω στοχευμένα προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών:

- *Προγράμματα Ανάπτυξης Διοικητικών Ομάδων*, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας των διευθυντικών στελεχών, των δεξιοτήτων διοίκησης ομάδας και της ομαδικότητας. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση (Feedback 360°) μέσω ηλεκτρονικού Ερωτηματολογίου Ανατροφοδότησης 360°, ειδικά προσαρμοσμένου στις ιδιότητες της Eurobank EFG, Coaching και Δημιουργία Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης.

- *Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών*, τα οποία στοχεύουν στον εντοπισμό και στην ανάπτυξη των επαγγελματικών συμπεριφορών που οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν τη μεθοδολογία των Κέντρων Αξιολόγησης με συνδυασμό διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης, ανατροφοδότηση των συμμετεχόντων και δημιουργία Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης.

- *Προγράμματα Mentoring*, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης έμπειρων επαγγελματιών, με την ενεργοποίηση στο ρόλο του «μέντορα», διευθυντικών στελεχών που δεν έχουν άμεση ιεραρχική σχέση με τους συμμετέχοντες. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εστιάζει στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων του συμμετέχοντα, τη διάχυση της γνώσης στον Οργανισμό, την ενίσχυση της διατμηματικής συνεργασίας. Παράλληλα, βοηθά τους «μέντορες» να ενισχύσουν τις ικανότητές τους σε θέματα καθοδήγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Εκπαίδευση

Σημαντικό μέρος της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό της Eurobank EFG αποτελεί η συνεχής εκπαίδευσή του, με πάγιο στόχο τη διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα σύγχρονα τραπεζικά δεδομένα.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης στον όμιλο Eurobank EFG δεν περιορίζεται στην επιμόρφωση των ανθρώπων του αλλά αποσκοπεί και στην προσφορά ολοκληρωμένων, σύγχρονων μαθησιακών λύσεων που συμβάλλουν:

- στη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων
- στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στην εργασία και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας
- στην ενδυνάμωση της ομαδικότητας

Παράλληλα, μέσα από την εκπαίδευση, επιδιώκεται η διαμόρφωση ενιαίας κουλτούρας στον Οργανισμό αναφορικά με κρίσιμα θέματα όπως, για παράδειγμα, η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Βασικοί Τομείς Εκπαίδευσης

1. Εκπαίδευση Στελεχών (Executive Education)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα Management και Leadership Development προσφέρονται μέσω μιας σειράς συνεργασιών που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με καταξιωμένους εκπαιδευτικούς φορείς σε Ελλάδα και εξωτερικό, όπως το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το ALBA, το Harvard Business Publishing, το INSEAD κ.ά. Τα προγράμματα έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να καλύψουν τις ανάγκες του Ομίλου και έχουν στόχο την ενδυνάμωση των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων των ανωτάτων στελεχών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Ειδικότερα, προσφέρονται τα προγράμματα:

- EUROBANK - INSEAD Leadership Development Program για τα ανώτατα στελέχη του Οργανισμού.
- EUROBANK - ALBA Leadership Development Program για τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη του Οργανισμού.
- HARVARD BUSINESS PUBLISHING Προγράμματα ενίσχυσης ηγετικών & διοικητικών ικανοτήτων ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών.
- Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) για τα ανώτερα στελέχη του Δικτύου Καταστημάτων.
- EUROBANK - ALBA In House MBA in Financial Services, διετές πρωτοποριακό εσωτερικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών για στελέχη του Οργανισμού.

II. Προγράμματα Πιστοποίησης (Certification Programs)

Παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα που προετοιμάζουν τους εργαζομένους μας στην Ελλάδα για την απόκτηση πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας για παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών και Υπηρεσιών Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης. Η πιστοποίηση παρέχεται μετά από εξετάσεις που διενεργούνται από αρμόδιους φορείς, όπως η Τράπεζα της Ελλάδος, το Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας κ.ά. Οι συμμετέχοντες, με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους, είναι σε θέση να κατανοούν καλύτερα τις αντίστοιχες τραπεζικές έννοιες, καθώς και το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που ισχύει σε κάθε περίπτωση, να εφαρμόζουν άμεσα στις Μονάδες τους τις βέλτιστες πρακτικές που προκύπτουν από το περιεχόμενο των προγραμμάτων αυτών, ενδυναμώνοντας τη συνεργασία τους με τους πελάτες.

Τα προγράμματα πιστοποίησης απευθύνονται στους εργαζομένους της Τράπεζας και σε θυγατρικές του Ομίλου στην Ελλάδα όπως η EFG ΑΕΔΑΚ, η Eurobank EFG Χρηματοσηριακή, η Eurobank EFG Asset Management και η Open 24. Κατά τη διάρκεια του 2009, στα εκπαιδευτικά προγράμματα προετοιμασίας συμμετείχαν εργαζόμενοι από την EFG ΑΕΔΑΚ και την Open 24. Παράλληλα, η Τράπεζα έχει αναπτύξει εσωτερικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης στην Τραπεζική Επιχειρήσεων, το οποίο απευθύνεται σε έμπειρους Account Officers του Corporate Banking. Κατ' αντιστοιχία, έχει αναπτυχθεί το International Corporate Banking Certification Program, το οποίο απευθύνεται σε Account Officers των χωρών της Νέας Ευρώπης.

III. Προγράμματα Κατάρτισης Νέων Εργαζομένων (Induction Training)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους εργαζόμενους εφαρμόζονται στην Τράπεζα στην Ελλάδα και διευκολύνουν την άμεση προσαρμογή αλλά και την ομαλή ενσωμάτωση των νέων στελεχών στις συνθήκες του τραπεζικού περιβάλλοντος, παρέχοντας το απαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο στις ενότητες:

- Παρουσίαση Ομίλου
- Βασικές τραπεζικές γνώσεις
- Τραπεζικά προϊόντα
- Πωλήσεις & Εξυπηρέτηση Πελατών
- Διαδικασίες & συστήματα της Τράπεζας
- Φυσική ασφάλεια, Υγιεινή & Ασφάλεια, Ασφάλεια πληροφοριακών πόρων, Περιβαλλοντική διαχείριση

Οι νέοι εργαζόμενοι μέσα από το συνδυασμό διδασκαλίας και πρακτικής εξάσκησης ("On-the-job training"), έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν ουσιαστικότερα και πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού, καθώς και το ευρύτερο τραπεζικό περιβάλλον. Αντίστοιχα προγράμματα κατάρτισης νέων εργαζομένων υλοποιούνται τόσο στις θυγατρικές του Ομίλου στην Ελλάδα, όσο και στις χώρες της Νέας Ευρώπης. Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρόγραμμα κατάρτισης νέων εργαζομένων «Eurobank EFG Start» της τράπεζας Postbank στη Βουλγαρία βραβεύθηκε το 2009 στο πλαίσιο του ετήσιου θεσμού βραβείων Ανθρώπινου Δυναμικού από τη Βουλγαρική Ένωση Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (BHRMDA).

IV. Ηλεκτρονική Εκπαίδευση (e-learning)

Οι σύγχρονες απαιτήσεις στο χώρο εργασίας και παράλληλα, η σημαντική εξοικείωση των στελεχών με τη χρήση των υπολογιστών και των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας έχουν επιτρέψει τον εμπλουτισμό των διαφόρων μεθοδολογιών εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό, η Eurobank EFG έχει διαμορφώσει μια σειρά προγραμμάτων, μέσω e-learning, που παρέχουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα αποκλειστικής διαχείρισης του χρόνου εκπαίδευσης (σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, από οποιοδήποτε χώρο με πρόσβαση στο Internet). Τα προγράμματα αυτά είναι:

- Harvard Business Publishing – πρόγραμμα ενίσχυσης ηγετικών & διοικητικών ικανοτήτων ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών
- Ηλεκτρονική πλατφόρμα εκπαίδευσης με προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για τα στελέχη των μονάδων Private Banking, Personal Banking και Global Market Sales
- Γενικές τραπεζικές γνώσεις
- Εκπαίδευση τραπεζικών διαμεσολαβητών
- Τραπεζοασφαλιστικά Προϊόντα
- Στεγαστικά δάνεια
- Φυσική ασφάλεια
- Υγιεινή & ασφάλεια
- Ασφάλεια πληροφοριακών πόρων
- Περιβαλλοντική διαχείριση

Τόσο οι θυγατρικές του Ομίλου στην Ελλάδα, όσο και οι χώρες της Νέας Ευρώπης συμμετέχουν στα e-learning προγράμματα που υλοποιούνται, με κύρια το Harvard Business Publishing, τις Γενικές Τραπεζικές Γνώσεις και το Ξέπλυμα Χρήματος.

Πλάνο Εκπαίδευσης ανά Θέση

Με στόχο την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, έχει δημιουργηθεί μια συστηματική και στοχευμένη παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Πρόκειται για μια λεπτομερή χαρτογράφηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αντιστοιχούν σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας σύμφωνα με το χρόνο ενασχόλησης, το αντικείμενο, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται

για τη θέση αυτή. Έχει ήδη διαμορφωθεί για τα Δίκτυα Πωλήσεων της Τράπεζας στην Ελλάδα (Retail, Corporate, Private Banking), καθώς και για ορισμένες από τις Κεντροποιημένες Μονάδες, ενώ αναμένεται να ολοκληρωθεί για όλες τις Μονάδες έως το τέλος του 2010.

Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης

Οι στόχοι του Ομίλου και ο βαθμός επίτευξής τους στηρίζονται στις προσπάθειες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του. Για το λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντική η αντικειμενική καταγραφή και αποτίμηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου, μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο ως στόχο έχει την επιβράβευση, την ενδυνάμωση και την περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων και ιδιοτήτων. Η ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης στον όμιλο Eurobank EFG επιτυγχάνεται μέσα από το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Σκοπός του Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι η αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων του Ομίλου. Παράλληλα, συντελεί ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν την απόδοσή τους, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να αναπτύσσονται επαγγελματικά. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να αποκτήσει επίγνωση των ισχυρών στοιχείων της απόδοσής του ενώ παράλληλα, με σωστή επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίζει και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με κατάλληλες ενέργειες να εξελίσσεται συνεχώς. Με αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται η επιτυχημένη πορεία της Eurobank EFG γιατί η συνολική απόδοση του Ομίλου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοση καθενός από τους εργαζομένους του.

Το σύστημα αξιολόγησης της Eurobank EFG υποστηρίζεται από ηλεκτρονική εφαρμογή για την Τράπεζα στην Ελλάδα και αποτελείται από διαδικασίες που ενισχύουν την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της αξιολόγησης και οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τη θέση, τις αρμοδιότητες και το αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζομένου.

Πολιτική Αμοιβών και Παροχών

Η πολιτική και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών (σταθερών και μεταβλητών) και παροχών έχουν αναπτυχθεί με σκοπό την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση του προσωπικού του Ομίλου, με βασικές αρχές την ανταγωνιστικότητα σε σχέση με την αγορά, ελληνική και διεθνή, την εσωτερική ισορροπία, την αξιοκρατία και την «επιβράβευση βάσει απόδοσης».

Οι σταθερές αποδοχές αποτελούνται από το βασικό μισθό, ο οποίος αντανακλά το μορφωτικό επίπεδο, την εμπειρία, την ευθύνη αλλά και τη βαρύτητα της θέσης στην αγορά εργασίας. Οι μεταβλητές αποδοχές αποδίδονται ετησίως στα στελέχη και σκοπό έχουν την ανταμοιβή της απόδοσής τους. Παράλληλα, ο Όμιλος έχει αναπτύξει ομαδικά συστήματα ανταμοιβής, τα οποία εφαρμόζονται τόσο από τα Δίκτυα Καταστημάτων, όσο και από τα Κέντρα Τραπεζικής Επιχειρήσεων και ανταμείβουν, κατ' αρχήν, την επιτυχία του καταστήματος και, στη συνέχεια, τα άτομα που έχουν επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Προγράμματα Παροχών για τον Εργαζόμενο και την Οικογένειά του

Ο Όμιλος προσφέρει μια σειρά σημαντικών παροχών για τον εργαζόμενο και για την οικογένειά του σε όλες τις χώρες παρουσίας του, ανάλογα με την ισχύουσα νομοθεσία και τις αντίστοιχες πρακτικές σε κάθε χώρα. Ενδεικτικά, η Τράπεζα στην Ελλάδα προσφέρει παροχές στους παρακάτω τομείς.

Ασφαλιστικά Προγράμματα

Επιπρόσθετα του Φαρμακευτικού και Συνταξιοδοτικού Προγράμματος, το οποίο ισχύει για τους εργαζομένους στον ευρύτερο τραπεζικό κλάδο, ο Όμιλος παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό του εξαιρετικά ασφαλιστικά ομαδικά προγράμματα, που καλύπτουν τους τομείς Υγείας, Ζωής και Σύνταξης. Συγκεκριμένα:

- Το Πρόγραμμα Ζωής προσφέρει κάλυψη σε περίπτωση απρόοπτων σοβαρών περιστατικών (ασθενειών, ατυχημάτων).
- Το Πρόγραμμα Ευρείας Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης καλύπτει σχεδόν όλα τα αναγκαία ιατρικά έξοδα ανεξάρτητα από το αν αυτά

δημιουργούνται μέσα ή έξω από το νοσοκομείο, υποστηρίζοντας την αντιμετώπιση εξόδων για θεραπεία ασθενειών ή ατυχημάτων.

- Το Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα της Eurobank EFG προσφέρει συμπληρωματικές συνταξιοδοτικές παροχές στους εργαζομένους, ενισχύοντας το εισόδημά τους όταν αποχωρήσουν από την ενεργό υπηρεσία στην Τράπεζα.
- Το ειδικό αποταμιευτικό πρόγραμμα των παιδιών, μέσω του οποίου η Τράπεζα συμμετέχει είτε στις σπουδές των παιδιών των εργαζομένων είτε στο ξεκίνημα της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Ενίσχυση της Οικογένειας του Εργαζομένου

Η Eurobank EFG έχει προβεί στη θεσμοθέτηση ειδικών παροχών/επιδομάτων, όπως δώρο γάμου, επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού, μηνιαίο επίδομα γέννησης τέκνου για τους χαμηλόμισθους και επίδομα για τους πολύτεκνους. Σε εργαζομένους που έχουν παιδιά με «ειδικές ικανότητες» καλύπτονται ανάγκες ειδικών σχολείων μέχρι το 18ο έτος της ηλικίας τους. Παράλληλα, η Τράπεζα υποστηρίζει ποικιλοτρόπως και κατά περίπτωση εργαζομένους που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα υγείας, τόσο οι ίδιοι, όσο και μέλη των οικογενειών τους. Τέλος, η Τράπεζα έχει διαμορφώσει μια ειδική τιμολογιακή πολιτική, στηρίζοντας την κάλυψη των στεγαστικών αναγκών των εργαζομένων μέσω χορήγησης δανείων με ευνοϊκά επιτόκια. Επιπλέον, παρέχει προσωπικά δάνεια με προνομιακούς όρους, ύψους έως και τεσσάρων μεικτών μηνιαίων μισθών.

Αντίστοιχα προγράμματα παρέχονται σε όλο τον Όμιλο ανάλογα με την ισχύουσα νομοθεσία και τις αντίστοιχες πρακτικές σε κάθε χώρα.

Υγεία και Ασφάλεια

Στο πλαίσιο εφαρμογής του Προγράμματος Πρόληψης της υγείας των εργαζομένων της, η Τράπεζα στην Ελλάδα υλοποιεί μια σειρά δράσεων. Ειδικότερα, στο Νομό Αττικής λειτουργούν τρία πλήρως εξοπλισμένα ιατρεία της Τράπεζας, όπου γιατροί προσωπικού ασκούν κλινική και συμβουλευτική ιατρική. Δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση της καλής υγείας των εργαζομένων, η Τράπεζα τους παρέχει τη δυνατότητα να υποβάλλονται σε γενικό check up σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπρόσθετα, όλοι οι

νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε γενικό check up πριν ξεκινήσουν τη σταδιοδρομία τους στη Eurobank EFG.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής πολιτικής εφαρμόζεται για τους εργαζομένους με «ειδικές ικανότητες» ένα ειδικό ασφαλιστικό πρόγραμμα. Με στόχο τη μικρότερη δυνατή επιβάρυνση της υγείας τους, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι παρακολουθούνται από γιατρούς, σχετικά με την πορεία της υγείας τους, ενώ παράλληλα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην πιθανή επίδραση που έχει σε αυτήν το αντικείμενο απασχόλησής τους.

Για την κάλυψη των αναγκών σε αίμα, λειτουργεί με επιτυχία Τράπεζα Αίματος, η οποία έχει δημιουργηθεί και συντηρείται από το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω εθελοντικής αιμοδοσίας (3-4 φορές το χρόνο) σε συνεργασία με το νοσοκομείο Αμαλία Φλέμινγκ. Στο πλαίσιο της κοινωνικής πρόληψης και με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, έχει αναπτυχθεί Σύστημα Διαχείρισης, Υγείας & Ασφάλειας, επιδιώκοντας τη διασφάλιση ενός ποιοτικού και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, σε ετήσια βάση, πραγματοποιούνται ασκήσεις εκκένωσης των κτιρίων και αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών ενώ διεξάγονται σεμινάρια Πρώτων Βοηθειών σε συνεργασία με τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό. Εξειδικευμένοι τεχνικοί ασφαλείας επισκέπτονται τις Μονάδες της Τράπεζας, επιβλέπουν την εφαρμογή των μέτρων υγείας και ασφάλειας και συμβουλεύουν τους επικεφαλής των Μονάδων και τους εργαζομένους για τα αναγκαία μέτρα ασφαλείας στην εργασία. Επίσης, πραγματοποιούνται δειγματοληπτικοί έλεγχοι για τη μέτρηση βλαπτικών φυσικών και χημικών παραγόντων. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, γιατροί εργασίας επισκέπτονται τις Μονάδες, εξετάζουν τους εργαζομένους και δημιουργούν ή ενημερώνουν τον απόρρητο ιατρικό φάκελό τους ενώ παρέχουν συμβουλές προληπτικής ιατρικής.

Οι άριστες πρακτικές εφαρμογής της Πολιτικής Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία επέτρεψαν στη Eurobank EFG να είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα και μια από τις τρεις πρώτες τράπεζες σε διεθνές επίπεδο, η οποία έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ 1801 και OHSAS 18001. Η πιστοποίηση αυτή αποτελεί μια επιπρόσθετη δέσμευση της Eurobank EFG να υπηρετεί με υπευθυνότητα και συνέπεια το στόχο της για διασφάλιση

ποιοτικού και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους εργαζομένους, τους πελάτες της και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Ανάλογες δράσεις, οι οποίες αφορούν τον τομέα της Υγείας και της Ασφάλειας των εργαζομένων, ακολουθούνται και από τις θυγατρικές του Ομίλου στις χώρες της Νέας Ευρώπης. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε χώρας μεριμνά προκειμένου να εξασφαλίζει τις καλύτερες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον, εφαρμόζοντας την αντίστοιχη νομοθεσία κάθε χώρας. Παράλληλα, σε όλες τις χώρες της Νέας Ευρώπης διενεργούνται ειδικά projects που αφορούν τον Τομέα της Υγιεινής και Ασφάλειας (π.χ. ενημέρωση και ενιαία αντιμετώπιση της Νέας Γρίπης) με την καθοδήγηση και την υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου.

Εξυπηρέτηση Εργαζομένων (HR4U)

Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δημιούργησε την υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης με την ονομασία HR4U, στοχεύοντας την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς όλους τους εργαζομένους της Τράπεζας στην Ελλάδα. Στη συγκεκριμένη υπηρεσία κάθε εργαζόμενος μπορεί να απευθύνει ερωτήματα / αιτήματα που αφορούν σε προσωπικά του στοιχεία, παροχές της Τράπεζας, το Ταμείο Υγείας, δάνεια, κ.λπ.

Εσωτερική Επικοινωνία

Η ανάπτυξη των ανθρώπων του ομίλου Eurobank EFG στην Ελλάδα, η αναγνώριση της συνεισφοράς τους στην επίτευξη των στόχων, η ταύτισή τους με τη κοινή πορεία και η συμβολή τους στην επιτυχία, διαθέτουν έναν κοινό παρονομαστή: την εσωτερική επικοινωνία.

- Οι ευρύτερες πρωτοβουλίες εσωτερικής επικοινωνίας στοχεύουν στην: Έγκυρη και άμεση ενημέρωση όλων των εργαζομένων για σημαντικά θέματα του Ομίλου, όπως εξελίξεις, στρατηγική και ανάπτυξη, υπηρεσίες και προϊόντα αλλά και πρωτοβουλίες του οργανισμού.
- Ενδυνάμωση της κοινής εταιρικής φιλοσοφίας, με τη διάχυσή της σε όλους τους εργαζομένους, για να μπορούν όλοι να αποτελούν φορείς και ουσιαστικούς «πρεσβευτές» της.

- Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και περαιτέρω σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων.
- Ενδυνάμωση μιας αμφίδρομης επικοινωνίας και περαιτέρω ενίσχυση της επαφής μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων του Ομίλου.
- Σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση για τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα συστήματα.

Το πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας της Eurobank EFG στην Ελλάδα αναπτύσσεται σε τρεις άξονες:

Επικοινωνία επιχειρηματικής φύσης

- Έρευνα Μέτρησης Ικανοποίησης των Εργαζομένων (Ε.ΜΕ.Ι.Σ.): Ο θεσμός της έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων του ομίλου Eurobank EFG εγκαινιάστηκε στην Ελλάδα το 2008, με στόχο τη συστηματική αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων για σημαντικά θέματα που τους αφορούν. Τα αποτελέσματα της έρευνας αξιολογήθηκαν από ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή των εργαζομένων του Ομίλου και με βάση αυτά καταρτίστηκαν αντίστοιχα πλάνα δράσης τα οποία υλοποιούνται, κατά προτεραιότητα, βάσει προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων.
- Eurobanker: Περιοδική ελληνική έκδοση από «τον εργαζόμενο για τον εργαζόμενο», με θέματα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος αλλά και ποικίλης ύλης.
- Εσωτερικό Διαδίκτυο (Intranet): Παρέχεται έγκαιρη πληροφόρηση σε όλους τους εργαζομένους της Eurobank EFG στην Ελλάδα, εξασφαλίζοντας διάχυση της πληροφόρησης, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή απασχόλησης κάθε εργαζομένου.
- Ενέργειες και εκδηλώσεις στην Ελλάδα, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα σε ομάδες εργαζομένων, μικρές ή μεγάλες, να ανταλλάξουν απόψεις με μέλη της Διοίκησης (π.χ. Πρωινά με τη Διοίκηση) και να ενημερωθούν για τη γενικότερη στρατηγική και κατεύθυνση του Ομίλου.

Αναγνωρίσεις & Επιβραβεύσεις

Η Eurobank EFG στην Ελλάδα επιβραβεύει τους συναδέλφους με εξαιρετη απόδοση για τη συνεισφορά τους στον Οργανισμό για, τουλάχιστον, μία δεκαετία. Η Τράπεζα στην Ελλάδα επιβραβεύει τους εργαζομένους που επιτυγχάνουν άριστες πανεπιστημιακές επιδόσεις με συμβολικό χρηματικό

βραβείο. Παράλληλα, επιβραβεύεται και η προσπάθεια των παιδιών των εργαζομένων που έχουν αριστεύσει, σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης με συμβολικό χρηματικό βραβείο. Σε όσους πρωτεύουν κατά την αποφοίτησή τους από τα ΑΕΙ, η Τράπεζα χορηγεί συμβολικό ποσό επιβράβευσης και δυνατότητα επαγγελματικής σταδιοδρομίας μέσα στον οργανισμό ενώ στους αριστούχους αποφοίτους ΑΕΙ οι οποίοι συνεχίζουν τις μεταπτυχιακές τους σπουδές στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, παρέχεται σημαντική οικονομική υποστήριξη.

Εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα για τους εργαζόμενους & τα μέλη των οικογενειών τους

Στην Ελλάδα, σε ετήσια βάση διενεργούνται εκδηλώσεις κοινωνικής διάστασης με στόχο την ενίσχυση των δεσμών των εργαζομένων και των οικογενειών τους με την Eurobank EFG όπως ετήσια εκδήλωση για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους (Eurobank Family Day), διαγωνισμός παιδικής ζωγραφικής, Χριστουγεννιάτικες παιδικές θεατρικές παραστάσεις, διάθεση δωρεάν εισιτηρίων για εκδηλώσεις πολιτιστικού και αθλητικού χαρακτήρα κ.ά. Αντίστοιχες ενέργειες και πρωτοβουλίες εσωτερικής επικοινωνίας (εσωτερικό διαδίκτυο), περιοδικές εκδόσεις για τους εργαζομένους, Χριστουγεννιάτικες γιορτές για τα παιδιά των εργαζομένων, εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα για τους εργαζόμενους (Employee Day, Κουτί Ιδεών κ.ά.) πραγματοποιούνται και στις χώρες της Νέας Ευρώπης με την καθοδήγηση και την υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Συμπεράσματα

Ο τραπεζικός χώρος στις μέρες μας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και επιχειρήσεις που στην πλειοψηφία τους έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα και όχι μοναδικά που μπορούν να τις οδηγήσουν σε ένα σίγουρο προβάδισμα. Η σημασία που πλέον δίνεται στους Ανθρώπινους Πόρους είναι εμφανής, ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαστάσεις, πρώτον το προσωπικό ως το στοιχείο της επιχείρησης που συνδέεται με την αγορά και δεύτερον το προσωπικό ως συστατικό στοιχείο του οργανισμού, με το οποίο είναι αλληλοεξαρτώμενος και αλληλοσυμπληρούμενος.

Τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφέρουν σε μικρό βαθμό και αυτό που τελικά θα προσελκύσει την πελατεία είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης. Ο πρεσβευτής της επιχείρησης – εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά προκειμένου να έχει την απόδοση που απαιτείται μέσα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από αυτή την πλευρά εξηγούνται η εξέλιξη και ανάπτυξη των Τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η προσοχή που δίνουν στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης και εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών και ισχυροποίησης της θέσης του οργανισμού στον κλάδο.

Παράλληλα αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για την επιχείρηση της ύπαρξης ικανοποιημένου προσωπικού που με τη σειρά του αποδίδει και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό έχει σαν συνέπεια την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών επιλογής, των μεθόδων εκπαίδευσης, των συστημάτων αξιολόγησης, καθώς επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων.

Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι να αποκτήσει το κατάλληλο, ποιοτικά και ποσοτικά, προσωπικό, μέσα από την προσέλκυση και επιλογή του, την εκπαίδευση, την

αξιολόγηση και τον εντοπισμό αναγκών και έτσι να συμβάλει στην ανάπτυξη και εξέλιξή του και τελικά με την κατάλληλη αμοιβή και σε συνδυασμό με το αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον να επιτύχει την ικανοποίησή του και την οικειοθελή παραμονή του στον οργανισμό.

Ο τραπεζικός όμιλος που εξετάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο αποτελεί έναν σύγχρονο και δυναμικό οργανισμό, ο οποίος φαίνεται να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και άμεσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό είναι εφικτό λόγω του καταλυτικού ρόλου και της υποστήριξης των ανθρώπων του Ομίλου, των οποίων η συνεχής προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα, η συνέπεια και οι ικανότητές τους αποτελούν βασικά στοιχεία της ανοδικής του πορείας και συντελούν στη διατήρηση της ισχυρής του θέσης.

Η EFG Eurobank Ergasias, με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, είναι μια επιχείρηση που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις μεθόδους επιλογής, στελέχωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της. Χρησιμοποιεί μια ποικιλία από εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού της, πράγμα που σημαίνει ότι έχει στόχο οι άνθρωποί της να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις συνεχείς αλλαγές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Aldcroft D. – Ville S., *Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Ιστορία 1750-1914*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια 2005
- Κανελλόπουλος Χ., *Ο ανθρώπινος παράγων στη βιομηχανία*
- Μπουραντάς Δ. –Βάθης Α. –Παπακωνσταντίνου Χ. –Ρεκλείτης Π., 1999, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών Γ΄ τάξη ενιαίου λυκείου*, ο.ε.δ.β.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003 , *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαστεφανάκη Σ. , *Σημειώσεις ΔΑΠ*, ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002 , *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδοσεις Rosili
- Φαναριώτης Π., 2004, *Εργασιακές Σχέσεις*, β΄ έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη
- Χυτήρης Λ., 2001, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks

ΞΕΝΗ

- Bohlander G. & Snell S., (2004). *Managing Human Resources*, 13th
- Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage Edition, International Thomson Publishing Company

ΑΡΘΡΑ

- Αποστολάκης Ιωάννης, «Που Οφείλεται το Εργασιακό Άγχος» 09/2007
- Κυριακόπουλος Δημήτρης, « Προγράμματα Ψυχολογικής Υποστήριξης», Περιοδικό Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, Χειμώνας 2011, σελ. 57

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- www.eurobank.gr
- www.iatronet.gr

- <http://www.greatplacetowork.gr>
- www.wikipaideia.org