



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Γριντάκης Ελευθέριος
ΑΜ: 3431

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Γριντάκης Ελευθέριος

**Επιβλέπων Καθηγητής:
Όλγα Σπουριδάκη**

2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και επιβλέπουσα μου κυρία Όλγα Σπυριδάκη για την καθοδήγηση της στο συγκεκριμένο θέμα, καθώς επίσης την οικογένεια μου, τους φίλους και συναδέλφους μου για την υπομονή και την υποστήριξη τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6-7
2.ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
2.1. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.2. Ανθρώπινο δυναμικό	9-10
2.3. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα	10-12
2.4. Σύντομη ιστορική αναδρομή: Από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	12-14
2.5.Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	14-15
2.5.1. Λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	15-16
2.5.2. Ανάλυση των βασικών λειτουργιών υποστήριξης της ΔΑΠ.....	16
2.5.2.1. Η ανάλυση θέσεων εργασίας.....	16-17
2.5.2.2. Προγραμματίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό	17-18
2.5.2.3. Στελέχωση προσωπικού	18-19
2.5.2.4. Αξιολόγηση εργαζομένων	19-20
2.5.3. Στόχοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	20
2.5.4. Είδη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	20-21
2.6.Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	21
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
3.1. Διοίκηση απόδοσης.....	23
3.2. Πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού.....	23-24
3.3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	25
3.4. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	25-26
3.5. Συστήματα αμοιβών	26-27
4. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	
4.1.Τραπεζικό σύστημα	29
4.2. Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα	29-30
4.3. Η αναγκαιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο	30
5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	
5.1.Έρευνα-Σκοπός-Μεθοδολογία	32
5.2. Αποτελέσματα.....	33-57
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58-59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
Ελληνική βιβλιογραφία	60-61
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	61-62

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται αντιμέτωπη με πολλές από αυτές τις προκλήσεις έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης.

Στην εργασία αυτή γίνεται μια παρουσίαση του ρόλου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αξιοποίηση του προσωπικού μιας τράπεζας. Είναι γνωστό ότι κάθε μορφής επιχειρήσεις λειτουργούν, αναπτύσσονται και μεγεθύνονται με τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα καθώς κινητήριος δύναμη μιας επιχείρησης αποτελεί ο άνθρωπος.

Για κάθε επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε θέση εργασίας και ειδικότερα σε επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες, οι οποίες δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στον χώρο της προσφοράς υπηρεσιών και πληροφοριών προς τους πελάτες. Στρατηγικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν είναι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αλλά το εργατικό δυναμικό.

Οι ελληνικές τράπεζες συμβαδίζουν με τις διεθνείς τάσεις και αλλαγές και έχουν να επιδείξουν τα τελευταία 90 χρόνια μια συνεχή και αυξανόμενη δραστηριότητα στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι εξελίξεις είναι συνεχείς και οι προκλήσεις μεγάλες. Οι τράπεζες πρέπει συνέχεια να ανανεώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να παρακολουθούν τις προόδους της τεχνολογίας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των (απαιτητικών και μη) πελατών.

Στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας γίνεται μια αναφορά : α) στις βασικές έννοιες του ανθρώπινου δυναμικού, β) στη διοίκηση απόδοσης και γ) στο τραπεζικό σύστημα. Ενώ στο πρακτικό πλαίσιο επιδιώκεται με τη σύνταξη ερωτηματολογίου, η διερεύνηση της εφαρμογής από τις τράπεζες της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και η διερεύνηση των αμοιβών και των παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1. Εισαγωγή

Οι τράπεζες και γενικά κάθε είδους οργανισμών στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη δράση και φύση. Γι αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης είναι έργο δύσκολο, πολύπλευρο και απαιτεί γνώση και τέχνη από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν την διεύθυνση είτε είναι τα γραμμικά κυρίως αλλά και επιτελικά στελέχη.

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελείται από όλα τα άτομα που συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στην παραγωγική διαδικασία αυτής άσχετα αν η επιχείρηση αυτή είναι μεγάλη η μικρή, απλή η πολύπλοκη. Επομένως η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Προσωπικού ή Υπηρεσία Προσωπικού** υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς και σε όλες τις επιχειρήσεις και αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά της ευρύτερης Διοικητικής και Οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η εργασία αυτή περιλαμβάνει έξι κεφάλαια και σκοπός της είναι να διερευνηθεί ο ρόλος που κατέχει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού στην αξιοποίηση και αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις βασικές έννοιες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στο τρίτο κεφάλαιο θα δούμε την διοίκηση απόδοσης και στο τέταρτο το τραπεζικό

σύστημα. Στο πέμπτο κεφάλαιο, που αποτελεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου και αφορά στον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων στο τραπεζικό σύστημα όπως επίσης και στις αμοιβές και παροχές που λαμβάνουν. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής. Να σημειωθεί ότι η ερευνά πραγματοποιήθηκε σε 2 υποκαταστήματα τραπεζών, ένα της Εθνικής Τράπεζας και ένα της Eurobank στο νομό Θεσσαλονίκης. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ2^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στη σύγχρονη εποχή, κινητήριος δύναμη για την επιτυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα είναι ο ίδιος ο άνθρωπος. Οι όροι «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό» έχουν αντικατασταθεί από τους όρους «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο δυναμικό» με στόχο να τονιστεί η σημαντικότητα της παρουσίας του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη σχέση μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου και περικλείει την αποδοτική συνδιαλλαγή η οποία αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και της εκπλήρωσης των επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων της. Ο όρος αυτός δεν αποτελεί μόνο το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως στοχεύει στην επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης και των εργαζομένων παράλληλα (StoreyJ, 1992)¹. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000)², αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης. Ο (StoreyJ, 1992)³ ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό επίσης ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) αλλά και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση, κ.α.) που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Καταρχάς, ο όρος ανθρώπινο δυναμικό συνηθίζεται να χρησιμοποιείται για τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από δύο κατηγορίες: υπαλλήλους ή εργάτες και διοικητικά στελέχη. Στην κατηγορία των υπαλλήλων περιλαμβάνονται τα άτομα τα οποία δεν έχουν κάποια αρμοδιότητα επίβλεψης των υπολοίπων εργαζομένων αλλά εκτελούν συγκεκριμένες δραστηριότητες. Εν αντιθέσει με τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι μέλη της επιχείρησης που και καθοδηγούν και επιβλέπουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

¹Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, pp. 9-15

²Jackson S., Schuler R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South-Western College Publishing, pp. 6-24.

³Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, pp. 9-15.

Μια επιχείρηση αποτελείται από διάφορα στάδια διοικητικής ιεραρχίας, ξεκινώντας από τα χαμηλότερα περιορισμένων αρμοδιοτήτων (απλοί υπάλληλοι ή εργάτες) έως το υψηλότερο (γενική επίβλεψη αλλά και υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων) (Πενεβά Β. και Φουντούλη Α., 2011)⁴. Όπως είναι φυσικό τα πρώτα στάδια διοίκησης δεν συμπεριλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό διοικητικές αρμοδιότητες όσο εκτελεστικές. Η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών αυξάνεται όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας. Οι υποχρεώσεις των διοικητικών στελεχών είναι αυξημένες και περίπλοκες.

Απαραίτητο συστατικό για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η διαρκής οργάνωση και ο συντονισμός από τα διοικητικά της στελέχη προς όλα της τα μέλη. 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. Μερικές από τις βασικές αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι η οργάνωση και η λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι στόχοι της επιχείρησης και η απόφαση για την πορεία της στο μέλλον συγκαταλέγονται στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, 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. Επιπλέον, με την οργάνωση καθορίζεται η ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών και έτσι προκύπτουν τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, η ενημέρωση και παρακίνηση του αποτελεί μέρος της στελέχωσης. Με τον όρο διεύθυνση χαρακτηρίζεται η όλη προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους. Τέλος, ο έλεγχος αποτελεί το στάδιο στο οποίο υπολογίζεται κατά πόσο οι στόχοι του οργανισμού επιτεύχθηκαν από τα στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

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

⁴Πενεβά Β. και Φουντούλη Α. , (2011), Πτυχιακή εργασία: «Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΟΣΕΙΣ», Ηράκλειο, κεφ.1^ο, υποκ. 1.3, σελ 15.

υλικών και ανθρώπινων πόρων» (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003).⁵ 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 (Σκουλάς Ν., 2002)⁶, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του. Σε έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Baconetal (1996)⁷, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτείται όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί. 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 και
- Είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων τα οποία παραθέτουν οι Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003)⁸. Για παράδειγμα, ο Jim Alef (Μυλούλη Ε., 2012)⁹ 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». Επιπλέον, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003)¹⁰, «η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών

⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένος, Αθήνα

⁶ Σκουλάς Νίκος. (2002), Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία, Ηράκλειο: NSA, σ. 273

⁷ Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), The International Journal of Human Resource Management, Volume 7, Issue 1, p. 14

⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένος, Αθήνα

⁹ Μυλούλη Ευσταθία. , (2012), Μεταπτυχιακή Εργασία: “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”,κεφ.1^ο, υπ.1.4,σελ 10, Αθήνα, Jim Alef, Executive Vise President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

¹⁰ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένος, Αθήνα

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».

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία των οργανισμών/επιχειρήσεων αποδεικνύεται και από τον ολοένα σημαντικότερο ρόλο που παίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΔ) στη λειτουργία τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζει ο Κακουλίδης Κ. (2010)¹¹, 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 (Μυλούλη Ε., (2012)¹². 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 (Μυλούλη Ε.,(2012)¹³. 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.

2.4 Σύντομη ιστορική αναδρομή: Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθορισθεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης. Ός επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις

¹¹Κακουλίδης Κ. (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS 2010

¹²Μυλούλη Ευσταθία. , (2012), Μεταπτυχιακή Εργασία: “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”,κεφ.1^ο, υπ.1.4,σελ 10-11, Αθήνα

¹³Μυλούλη Ευσταθία. , (2012), Μεταπτυχιακή Εργασία: “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”,κεφ.1^ο, υπ.1.4,σελ 10-11, Αθήνα

αρχές του εικοστού αιώνα. Ο Frederick Taylor (Mitcham C. And Briggles A., 2005)¹⁴, μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, έκανε μελέτες «χρονο-κινησιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά. Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά Τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή (Χατζηκιάν Γ., 2013)¹⁵, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν 3 κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις; Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι

¹⁴ Mitcham, Carl and Briggles Adam: *Management: History and Ethics, ESTE vol3* (2005) p.1153

¹⁵ Δρ. Γιάννης Χατζηκιάν,(2013), Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων, σ. 3-6. <http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει: 1) Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών. 2) Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης. 3) Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες. 4) Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- 1) Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- 2) Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- 3) Η ΔΑΠ βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

2.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων¹⁶ (ΔΑΠ) αποτελεί μια σημαντική λειτουργία σε διοικητικό επίπεδο αλλά και ένα σημαντικό μέρος του συνολικότερου τρόπου διοίκησης με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου

¹⁶ Ιωάννης Πορφυρίδης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κεφ.1, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και οι Στόχοι της, σελ.36 (Διοικητική Ενημέρωση) http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

παράγοντα¹. Κατά καιρούς, έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί ορισμοί για να περιγράψουν τη ΔΑΠ αλλά ο όρος που ακολουθεί παρουσιάζει το κύριο συστατικό του ορισμού της ΔΑΠ: «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». Σύμφωνα με τον Hendry C. (1995)¹⁷ στις περισσότερες επιχειρήσεις, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται κυρίως ως μεταβλητό κόστος παραγωγής, εν αντιθέσει με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση. Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να επιλέξει το καταλληλότερο ανθρώπινο δυναμικό (και ποιοτικά αλλά και ποσοτικά) αλλά και να το αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2.5.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απαρτίζεται από ένα σύνολο λειτουργιών (Χατζηκιάν Γ., 2013)¹⁸,¹⁹:

- 1) Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας. Επεξηγηματικά, με τη λειτουργία αυτή γίνεται ο καθορισμός του έργου των τμημάτων και των υπαλλήλων.
- 2) Η εύρεση ανθρώπινων πόρων, στην οποία συγκαταλέγεται ο προγραμματισμός της κάλυψης των αναγκών του προσωπικού αλλά και η επιλογή του προσωπικού.
- 3) Η επίβλεψη και αξιολόγηση της αποδοτικότητας το μελών του προσωπικού.
- 4) Ο υπολογισμός και η παροχή των αμοιβών, όπως επίσης και των κινήτρων.

¹⁷Chris Hendry, 1995, Human Resource Management (Contemporary Business), A Strategic approach to employment, p. 10

¹⁸ Δρ. Γιάννης Χατζηκιάν,(2013), Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων, σ. 3-6.
<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

¹⁹Δρ. Γιάννης Χατζηκιάν, (2013), Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων, σελ.6-7.

- 5) Η επέκταση των ανθρωπίνων πόρων.
- 6) Οι αλλαγές στην κατάσταση της υπηρεσίας, όπως είναι οι προαγωγές, οι μεταθέσεις κλπ.
- 7) Η επίβλεψη και διαχείριση των υπαλληλικών σχέσεων. Σε αυτή τη λειτουργία περιλαμβάνεται κυρίως η παρακολούθηση της βαθμολογικής και μισθολογικής προόδου του προσωπικού.
- 8) Αντιμετώπιση παραπόνων, προβλημάτων και γενικότερα του συστήματος πειθαρχίας.
- 9) Σημαντική λειτουργία είναι και αυτή της επίβλεψης των εργασιακών σχέσεων καθώς αφορούν άμεσα τους εργοδότες και τους εργαζομένους. Οι σχέσεις αυτές καθορίζουν την ατμόσφαιρα εργασίας, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα των δύο πλευρών και την επίλυση των διαφορών μεταξύ τους. Όλα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το νομοθετικό σύστημα, αλλά επίσης από τις συμβάσεις εργασίας, που δημιουργούνται ανάμεσα στους εκπροσώπους των εργοδοτών και των εργαζομένων.
- 10) Τέλος, η επιμέλεια και η φροντίδα τόσο για την υγιεινή όσο και για την ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας.
- Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν το σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

2.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Ο άνθρωπος αποτελεί τον πυρήνα μιας επιχείρησης και της οργάνωσής της, πηγή ιδεών και κινητήριος δύναμη που επηρεάζει όλους τους τομείς ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό και το αποτέλεσμα αυτού του χειρισμού (είτε θετικό είτε αρνητικό) καθορίζει την εξέλιξη της επιχείρησης. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αναλύοντας τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ γίνεται αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου στοιχείου (ανθρώπινων πόρων) στην ευημερία κάθε οργανισμού.

2.5.2.1 Η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών των δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων ονομάζεται Ανάλυση Θέσεως Εργασίας. Σε αυτόν τον όρο περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις τους, η περιγραφή του τρόπου εργασίας, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τα προσόντα τους, το μορφωτικό τους επίπεδο και οι δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν για την επιτυχημένη πορεία στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Torrington, Hall και Taylor (2005)²⁰, η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στον τεχνολογικό τομέα το περιεχόμενο της θέσης εργασίας τροποποιείται διαρκώς με αποτέλεσμα η ΔΑΔ να επαγρυπνεί για τις αλλαγές στην ανάλυση των θέσεων. Για το λόγο αυτό, η ανάλυση θέσεων εργασίας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες στη διοίκηση του προσωπικού καθώς παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες με στόχο να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προδιαγραφές για τις θέσεις, οι οποίες είναι υψίστης σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης, τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για τον καθορισμό, για την εκπαίδευση, για την αξιοποίηση και την αξιολόγηση του εργαζομένου, για τη βελτίωση του αλλά και για τη δημιουργία ενός σχεδίου για το σύστημα αμοιβών. Οι υπόλοιπες λειτουργίες της ΔΑΔ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ανάλυση των θέσεων εργασίας καθώς αντλούν σημαντικές πληροφορίες από αυτήν.

Από την ανάλυση θέσεων εργασίας προκύπτουν επιμέρους αναλύσεις που περιγράφουν τις θέσεις εργασίας, αναλύουν και καθορίζουν το ρόλο της και προδιαγράφουν τη μάθηση ή την εκπαίδευση. Οι προαναφερόμενες αναλύσεις δημιουργούνται παράλληλα και λειτουργούν συμπληρωματικά με αποτέλεσμα δημιουργούν τη διαδικασία που ονομάζεται Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.

2.5.2.2 Προγραμματίζοντας το Ανθρώπινο Δυναμικό

Η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο κόστος (όσο το δυνατόν μικρότερο) ονομάζεται Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τους (Τερζίδη Κ. και Τζωρτζάκη Κ., 2004)²¹, ο ρόλος της διαδικασίας αυτής είναι καθοριστικός αφού έχει ποσοτικό αλλά και ποιοτικό χαρακτήρα καθώς εξετάζεται και το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα, στοχεύοντας στην αξιοποίηση τους, στη βελτίωση και ανάπτυξη τους,

²⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005), Human Resource Management, 6th Edition, Printice Hall-FT, Essex, pp. 39-59

²¹Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Rosili, Αθήνα, σ. 41-78

ταυτόχρονα, βέβαια, με τον έλεγχο των εξόδων μισθοδοσίας αφού τα έξοδα αυτά απαρτίζουν ένα από τα σημαντικότερα κόστη μας επιχείρησης.

Βασικοί στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, καθώς και η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια, είτε από την έλλειψη προσωπικού. Όπως είναι φυσικό, η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πιθανώς να διαφέρει από μια επιχείρηση σε μια άλλη αφού υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες ενώ δεν υπάρχει μια κοινή γραμμή στον τρόπο διαχείρισης του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Ορισμένα στάδια του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- 1) Παρατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.
- 2) Μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας.
- 3) Έρευνα σε σχέση με τα επιχειρησιακά σχέδια.
- 4) Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος.
- 5) Παρατήρηση και πρόβλεψη αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό.
- 6) Καταγραφή και κάλυψη αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων.
- 7) Αξιολόγηση προγράμματος και επεμβατικές ενέργειες για την τροποποίηση του σχεδιασμού μελλοντικών προγραμμάτων.

2.5.2.3 Στελέχωση Προσωπικού

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Η περίπλοκη αυτή διαδικασία περιλαμβάνει ορισμένα στάδια και τη γρήγορη λήψη αποφάσεων με σκοπό να επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια θέση.

Η διαδικασία της στελέχωσης (Σακκά Β' και Χάιδου Ι., 2009)²² αυτής διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος της κάθε μιας, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το διοικητικό της χαρακτήρα και άλλα. Σε μια τέτοια διαδικασία είναι απαραίτητος ο υπολογισμός των ενδεχόμενων τροποποιήσεων του νομικού πλαισίου της λειτουργίας της επιχείρησης, της οικονομικής κατάστασης, της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς αλλά και των κοινωνικο-πολιτικών συνθηκών. Προτού επιλεγθεί το κατάλληλο προσωπικό πραγματοποιείται η διαδικασία προσέλκυσης στην οποία εκτιμούνται οι δυνατότητες των υποψηφίων και η

²² Σακκά Βασιλική-Χάιδου Ιωάννα, (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας, κεφ. 3

καταλληλότητα τους ανάλογα με τη θέση. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει καθοριστεί το απαιτούμενο προφίλ, τα προσόντα και οι ικανότητες του «ιδανικού ατόμου» κατάλληλου για την πλήρωση της θέσης καθώς είναι ο μόνος τρόπος για την επιτυχή στελέχωση και επιλογή. Ο «ιδανικός άνθρωπος» για πρόσληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα, αφενός με τις απαιτήσεις τη θέσης, και αφετέρου με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού. Το προφίλ του «ιδανικού ανθρώπου» συνήθως αποτελούν κάποια ή όλα από τα παρακάτω:

- Γνώσεις στον επαγγελματικό τομέα και δεξιότητες που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.
- Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως κίνητρα, στάση ως προς τον κίνδυνο, πρωταρχικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.λπ., καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.
- Γενικές ικανότητες και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης-οργανισμού.

2.5.2.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων

Στην Αξιολόγηση Εργαζομένων μετριέται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συντελέσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση. Η διαδικασία ης αξιολόγησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες καθώς στοχεύει στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δημιουργείται συγκρίνοντας την αποδοτικότητα του εργαζομένου είτε με κάποια άλλα πρότυπα είτε τους εργαζομένους μεταξύ τους.

Οι απόψεις δίστανται για την αναγκαιότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης αφού θεωρούν ότι ο χρόνος και το κόστος της είναι μεγάλο παρόλο που δεν αμφισβητείται η αναγκαιότητα της για τη βελτίωση της επιχείρησης και των ίδιων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, συμβάλλει σημαντικά στην πρόοδο της επιχείρησης, στην ενίσχυση των εργαζομένων, όπως επίσης και στον προσδιορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας (ανάλογα και με τις εκπαιδευτικές ανάγκες).

Ο Dessler G. (2005),²³ τονίζει πως η διαδικασία αυτή αποτελεί ουσιαστικό και

²³ Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58

αναγκαίο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που αποκαλείται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) και εμφανίζεται ως μια περίπλοκη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών. Η διαδικασία αυτή θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 3 που ακολουθεί.

2.5.3 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων στοχεύει (Πορφυρίδης Ι., 2008)²⁴ στη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού σε αποφάσεις που έχουν στρατηγική σημασία, στην επίλυση προβλημάτων του προσωπικού, στην επαφή με τα στελέχη, στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να επιτευχθεί η μελλοντική θετική πορεία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (π.χ. μιας τράπεζας). Για το λόγο αυτό, επιδιώκεται ο συστηματικός έλεγχος της εργασίας των υπαλλήλων και με γνώμονα την επικοινωνία και την κατανόηση, αξιοποιούνται οι ιδέες και προτάσεις τους. Επίσης, υποχρέωση του τμήματος είναι να λειτουργεί έννομα και να αξιοποιεί σωστά το νομοθετικό σύστημα για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης ή οργανισμού (δικαιώματα και υποχρεώσεις). Παράλληλα, είναι υποχρεωμένο να έχει γνώσεις πάνω σε ζητήματα εργασίας και επιθεώρησης, σε δικαστικές αποφάσεις και στο πολιτικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων, η αξιολόγηση τους, η αμοιβή για τους κόπους τους, η αξιοποίηση των ιδεών τους, είναι μερικές από τις λειτουργίες που συντελούν στην πρόοδο της επιχείρησης, στη διαφοροποίηση της από τους αντίστοιχους επιχειρηματικούς οργανισμούς.

2.5.4 ΕΙΔΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όσον αφορά τα είδη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουμε μια διάκριση μεταξύ μαλακής και σκληρής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρώτη δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την Ηγεσία ενώ η δεύτερη στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Armstrong, M., 1992)²⁵.

²⁴ Πορφυρίδης Ιωάννης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και οι Στόχοι της, κεφ.1, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 47 Οκτώβριος 2008 σ. 36 http://www.special-edition.gr/TEYXOS_47.html

²⁵ Armstrong Michael, Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page, 1992

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τη σύγκριση σχηματικά (University of Leicester, 1997)²⁶:

Μαλακή Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	Σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων
Υπάλληλος ως πόρος	Υπάλληλοι ως έξοδο
Θέματα ανθρώπων	Θέματα αγοράς
Αμοιβαία αφοσίωση	Συμμόρφωση
Ένταξη, συνεργασία	Έλεγχος
Ποιοτική/διαπραγματευτική	Ποιοτική/ορθολογιστική

2.6 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πάντα το άλφα και το ωμέγα των επιχειρήσεων (Βαρλάμης Αριστοτέλης, 2009)²⁷ και ιδιαίτερα των σύγχρονων. Καθημερινά, οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, λειτουργούν με στόχο τη δημιουργία και την παραγωγή έργου και γι' αυτό το λόγο η αποδοτικότητα και η προσήλωση τους κρίνεται απαραίτητη τόσο για την ευημερία της επιχείρησης όσο και για την παραμονή τους σε αυτή. Με την πάροδο του χρόνου, αποδεικνύεται ότι όταν σε μια επιχείρηση έχει γίνει αντιληπτό ότι δεν υφίστανται εργαζόμενοι και υπάλληλοι αλλά συνεργάτες και στελέχη τότε μόνο αυτή διοικείται σωστά καθώς έτσι γίνεται εμφανής ο σεβασμός στους ανθρώπους της που αποτελούν και το σημαντικότερο μέρος της. Έτσι λοιπόν, στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστεί η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο ρόλος της, η σημαντικότητα της, ο στόχος και το περιεχόμενο της με σκοπό να γίνει κατανοητός ο ρόλος της στο σύγχρονο κόσμο.

²⁶ University of Leicester, Human Resource Management, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources, 1997

²⁷ Βαρλάμης Αριστοτέλης, (2009), Ο Σύγχρονος Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Τράπεζας στην Αξιοποίηση του Προσωπικού της, κεφ. 2.2, ο Ρόλος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού, Κοζάνη, σ. 21-22
http://eprints.teikoz.gr/118/1/D1_2009.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΟΙΗΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Απαραίτητο στοιχείο για την μακροημέρευση ενός οργανισμού είναι η ικανότητα της εκτίμησης, δηλαδή να μπορεί να προβλέπει αν και κατά πόσο αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και να αξιοποιεί τις γνώσεις αυτές με στόχο οι εργασίες που γίνονται να συμβαδίζουν με τα σύγχρονα πρότυπα και να αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια των ετών. Η επίτευξη αυτού του διπλού στόχου ολοκληρώνεται τόσο με την εκπαίδευση του προσωπικού και την αξιολόγηση του όσο και με την ενίσχυση του συστήματος αμοιβών και παροχών. Οι Kessler και Purcell (1992)²⁸ υποστηρίζουν ότι οι προαναφερόμενες διαδικασίες είναι περίπλοκες και δαπανηρές και δύσκολα εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις.

3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Οι άνθρωποι βέβαια καθημερινά και ανεπίσημα αξιολογούν με βάση καθορισμένα προσωπικά πρότυπα. Μέσα σε ένα διοικητικό περιβάλλον όμως, η αξιολόγηση είναι σχετική και εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη νομική της μορφή, τον κύκλο δραστηριότητάς της, ακόμα και από τους στόχους που τίθενται για τη θέση της στην αγορά και οι οποίοι πρέπει να υπηρετηθούν. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο της αγοράς, όπου οι θέσεις παραγωγής είναι κατά πολύ λιγότερες από τον αριθμό των ατόμων, που φιλοδοξούν να απασχοληθούν και να ανελιχθούν, η σχετική αξιολόγηση μετατρέπεται σε ένα ικανό κριτήριο, που λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για τον αξιολογούμενο, ανάλογα με το αν η αξιολόγηση είναι τελικά αποτέλεσμα αντικειμενικών κριτηρίων ή αντίθετα υποκειμενικών. Αυτός είναι και ένας κύριος λόγος που τα άτομα, τα οποία δεν προάγονται τελικά, «απεχθάνονται» την αξιολόγηση.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε επίσης ότι η αξιολόγηση (Βαρλάμης Αριστοτέλης (2009)²⁹, είναι μια διαρκής διαδικασία. Λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής του ανθρώπου και βέβαια αυτού του είδους η αξιολόγηση μας ενδιαφέρει σ' αυτή την εργασία. Το πρόβλημα με λίγα λόγια είναι «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση» και όχι «ακατάλληλη προσωπικότητα».

²⁸ Kessler I., Purcell J. (1992), Performance-related pay: objectives and applications, Human Resource Management Journal, p. 2-11

²⁹ Βαρλάμης Αριστοτέλης (2009), Ο σύγχρονος ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας στην αξιοποίηση του προσωπικού της, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης σε μια επιχείρηση / οργανισμό (π.χ. τράπεζα) είναι οι εξής:

- 1) Να παρέχει ανατροφοδότηση ανάμεσα στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους, έτσι ώστε να γίνεται πιο ευκολότερη η καταμέτρηση της παραγωγικότητας.
- 2) Να δίνει την ευκαιρία στα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν τις καταλληλότερες αποφάσεις σχέση με την εργασία των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές, κίνητρα κλπ.).
- 3) Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- 4) Να ενδυναμώνονται οι σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, με τη δημιουργία καλύτερου κλίματος και κατ' επέκταση περισσότερης επικοινωνίας.
- 5) Να εντοπίζονται τα ατομικά και τα προβλήματα οργάνωσης καθώς και να φαίνονται διορθωτικές επεμβάσεις.

Ένα αντικειμενικό και αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης απαρτίζεται από ορισμένες βασικές αρχές, όπως:

- 1) Η αντικειμενική εφαρμογή των κανόνων με ανεπηρέαστη κρίση, που δημιουργεί αισθήματα δικαίου.
- 2) Απαραίτητες συνθήκες διαφάνειας, όπου οι αξιολογούμενοι όχι μόνο να έχουν πλήρη γνώση των μεθόδων της κρίσης αλλά και να υπάρχει συμφωνία μεταξύ κριτών και κρινόμενων για τις διαδικασίες, ώστε να υπάρχει το αίσθημα της ισότητας.
- 3) Με στόχο την αντικειμενική αξιολόγηση είναι αναγκαίος ο υπολογισμός του χαρακτήρα των υπαλλήλων. Έτσι, οι ικανότητες, οι ανάγκες, οι επιθυμίες των υπαλλήλων αποτελούν στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αυτή σκοπεύοντας να αξιοποιήσει τα θετικά στοιχεία από κάθε εργαζόμενο. Μέσα από τη συνεχή και καλώς εννοούμενη συστηματική και επαγγελματική αξιολόγηση, οι υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγηθούν και να φθάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Στις αρχές του 21ου αιώνα στην ελληνική κοινωνία δεν μεσουρανούσε η αξιοκρατία και η ισότητα στις ευκαιρίες. Παρά τις αυξημένες ικανότητες των Ελλήνων εργαζομένων στοιχεία όπως η οργάνωση, η αξιοκρατία, η συνέπεια, ο προγραμματισμός είναι αυτά που λείπουν από δεν παρουσιάζονται συχνά. Αυτά τα στοιχεία έρχεται να βελτιώσει και να αφυπνίσει το αντικειμενικό και αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

3.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού (Στυλιανός Νίκος, 2011)³⁰ λειτουργεί με γνώμονα τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω της μάθησης. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στο να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες, να αποκτήσουν νέες ικανότητες και περισσότερες επαγγελματικές δεξιότητες, όπως επίσης να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους όπου είναι απαραίτητο. Η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία λειτουργούν ως μέσο για την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινου δυναμικό. Οι διαρκείς μεταβολές στην τεχνολογία, οι αλλαγές στις συνθήκες αγοράς, οι συνεχείς αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών καθώς και οι μεταβολές στους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν σε μια επιχείρηση προκαλούν την επιθυμία για ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού. Η επιχείρηση προετοιμάζει σωστά τους εργαζομένους της για να ανταποκρίνονται με γρήγορο τρόπο στις αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας τους αφού, φυσικά, είναι διατεθειμένοι και οι ίδιοι εργαζόμενοι να συνεργαστούν. Τα στοιχεία των εργαζομένων τα οποία μπορούν να βελτιωθούν, σε συνδυασμό φυσικά με τα φυσικά προσόντα, είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, ο τρόπος αντιμετώπισης κάθε συνθήκης και οι δεξιότητες στον επαγγελματικό τομέα.

3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους (Στυλιανός Νίκος, 2011)³¹. Ακόμα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα χρειάζεται να αξιολογούνται έτσι ώστε να γίνεται διακριτή η έμπρακτη αποτελεσματικότητα τους και όχι η θεωρητική.

Έτσι, λοιπόν, τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει:

- 1) Να δημιουργούν μετρήσιμα αποτελέσματα.
- 2) Να προκύπτουν και να συνδέονται άμεσα με επιχειρησιακά προβλήματα και να

³⁰ Στυλιανός Νίκος, (2011), Εκπαίδευση Προσωπικού: κόστος ή επένδυση, κεφ4, ΤΕΙ Ηρακλείου, <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2011/StylianosNikos/attached-document-1304687420-341272-2798/Stylianos2011.pdf>,

³¹ Στυλιανός Νίκος, (2011) Εκπαίδευση Προσωπικού: κόστος ή επένδυση, κεφ4-5, ΤΕΙ Ηρακλείου

αξιολογούνται οι δεξιότητες που διαθέτει το προσωπικό και τις λύσεις τους στα προαναφερόμενα προβλήματα.

3) Να γνωστοποιούν στους εκπαιδευόμενους τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά τους.

4) Να προετοιμάζουν το εργασιακό περιβάλλον για την υποστήριξη, τη μεταφορά και την εφαρμογή στην πράξη των εργασιακών ικανοτήτων που αποκτήθηκαν.

5) Να επεξηγούν με λεπτομέρειες τη σχέση κόστους-οφέλους.

3.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση, αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων (Kesslerl., PurcellJ. 1992)³².

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση παρέχει αμοιβές στο προσωπικό της, επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η επιχείρηση οφείλει να παρέχει στον εργαζόμενο αντικειμενική και δίκαιη αμοιβή με στόχο να καλυφθούν οι προσωπικές, βιοτικές του ανάγκες και να συντελεί στην αποταμίευση του αλλά και γενικότερα στη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ιδιαίτερα τη στάση ως προς την εργασία και την επιχείρηση (παρακίνηση, δέσμευση, κ.α.)³³.

Ορισμένες θεμελιακές αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται.

Προς υλοποίηση των ανωτέρω θα ήταν απαραίτητο:

1) Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αμείβεται αντικειμενικά με βάση τις γνώσεις του, τις δεξιότητες του, τη θέληση του για δουλειά και τη συνεργασία του με τους συναδέλφους του.

2) Είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να αισθάνεται ασφαλής και ικανοποιημένος με την αμοιβή του αλλά και να του παρέχονται υπηρεσίες και λειτουργίες όπως

³² Kessler I., Purcell J. (1992), Performance-related pay: objectives and applications, Human Resource Management Journal, p. 2-11

³³ Σακκά Βασιλική-Χάιδου Ιωάννα, (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα δυτικής Μακεδονίας, κεφ. 7

προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης και άλλα.
3) Οι αμοιβές και παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.

4) Τέλος, θα πρέπει να γίνεται αντιληπτά από τους ίδιους τους εργαζομένους ο τρόπος και ο λόγος αμοιβής με σκοπό να υποκινείται για την αποδοτικότητα του και τη σκληρότερη εργασία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

4.1 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Η παγκοσμιοποίηση, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, έφερε τον τραπεζικό κλάδο, σε διεθνές επίπεδο, σε μια διαδικασία έντονων ανασυντάξεων και ανασχηματισμών. Επίσης, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στον τομέα της τεχνολογίας(Μοίρου Α., 2013)³⁴ που έφεραν ως αποτέλεσμα τη διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών, παρατηρούνται μεταβολές στο διεθνές τραπεζικό σύστημα που πλέον παίζει πρωτεύοντα ρόλο στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό σύστημα.

Παράλληλα, όμως, οι αλλαγές αυτές έχουν επηρεάσει αρνητικά τους τραπεζικούς οργανισμούς, καθώς χωρίς τη σωστή και αμερόληπτη αντιμετώπιση τους προκαλούνται έντονες αναταραχές σε ολόκληρο το χρηματοοικονομικό σύστημα και διαταράσσεται η ευημερία της παγκόσμιας οικονομίας. Η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίου και χρήματος από διοικητικούς κανόνες και περιορισμούς έχει διευρύνει σημαντικά τη διασύνδεση των εθνικών τραπεζικών συστημάτων, αφενός μεν συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των προσφερόμενων τραπεζικών εργασιών, αφετέρου δε επαυξάνοντας το ενδεχόμενο μετάδοσης ενός προβλήματος ή μιας κρίσης από τη μια χώρα στην άλλη. Σε αυτό συντελεί σημαντικά και η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη με τη δημιουργία καινοτόμων τεχνολογικών επιτευγμάτων στον τομέα αυτό όπως το ηλεκτρονικό χρήμα, η αυτοματοποίηση συναλλαγών και άλλα.

Τέλος, σύμφωνα με την ιστοσελίδα της Anderson Consulting Group (2013)³⁵, κυρίαρχη τάση της εποχής στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι η συνένωση και συγχώνευση τραπεζικών οργανισμών με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών (σε παγκόσμιο επίπεδο) χρηματοοικονομικών κολοσσών.

4.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Οι εξελίξεις που αναφέραμε στις προηγούμενες παραγράφους ασκούν σημαντικότερες πιέσεις όσο αφορά την αποδοτικότητα των τραπεζικών οργανισμών έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση του τραπεζικού ανταγωνισμού και οδηγεί τα πιστωτικά ιδρύματα στην υιοθέτηση πιο πολύπλοκων και ριψοκίνδυνων στρατηγικών για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους. Ιδιαίτερα

³⁴Μοίρου Αγγελική, (2013), Η Επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνιών στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, Αθήνα

³⁵ Anderson Consulting group:
<http://www.andersonconsultinggroup.com/info%20request.htm>,
2013

στην Ευρωπαϊκή Ένωση αφού η νομισματική ενοποίηση υιοθετώντας το ευρώ και η τελευταία διερεύνησή της το 2007 με 27 κράτη-μέλη, αποτελούν τους καταλύτες για περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνισμού, επιτυγχάνοντας τη διαδικασία σχηματισμού μιας ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Οι τραπεζικοί οργανισμοί υπερχρεώνονται εξαιτίας των έντονων ανταγωνιστικών συνθηκών να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής αλλά και σε επανεξέταση της στρατηγικής με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της πλήρους αξιοποίησης των οικονομικών εύρους και κλίμακας (Dassesse M., 2001)³⁶.

4.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι συνήθειες καταναλωτισμού, οι αλλαγές στη λειτουργία των τραπεζών αλλά και στην αγορά, συμβάλλουν στην ανάθεση της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού αρμοδιότητες υψίστης σημασίας καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που τελικά διαφοροποιείται. Η κάθε τράπεζα θα πρέπει να έχει ως στόχο της να αξιοποιήσει σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τη δημιουργία επιτυχημένων ηγετών και να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Broker G.³⁷(2009), οι ελληνικές τράπεζες θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μόνο αν δημιουργήσουν νέους τρόπους οργάνωσης, αν μειώσουν τα λειτουργικά έξοδά τους και κυρίως αν βελτιώσουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Λόγο της αυξημένης δυσκολίας του χρηματοοικονομικού συστήματος στον τομέα των λειτουργιών αλλά και των προϊόντων-υπηρεσιών είναι απαραίτητη η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων για να είναι εξίσου ανταγωνιστικοί με τους εργαζόμενους των άλλων χωρών. Η ευημερία αλλά και η πρόοδος της τραπεζικής απασχόλησης εξαρτώνται από παράγοντες όπως η διεύρυνση του τραπεζικού συστήματος σε καινούριες αγορές και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε νέους ορίζοντες.

³⁶Dassesse M. (2001), Banking in Europe – Restrictions and Freedoms, International Banking Law, pp. 11-14

³⁷ Broker G. (2009), Competition in Banking, Organization for Economic Co-Operation and Development, pp. 17-23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΡΕΥΝΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΡΕΥΝΑ – ΣΚΟΠΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Με στόχο τη διερεύνηση κάποιων βασικών θεμάτων που άπτονται της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου προς τους εργαζόμενους του τραπεζικού τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αφορά:

- Στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων
- Στις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι

Στο πλαίσιο των παραπάνω, το ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 25 κλειστές ερωτήσεις, στάλθηκε σε 2 τράπεζες, σε ένα υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας και σε ένα υποκατάστημα της Eurobank, τα οποία βρίσκονται στην οδό: Καραολή και Δημητρίου του Νομού Θεσσαλονίκης. Στο υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας ο αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται στους 30. Για την έρευνα μας στάλθηκαν 20 ερωτηματολόγια και πήραμε πίσω απαντημένα και τα 20. Όσον αφορά το υποκατάστημα της Eurobank η τράπεζα απασχολεί 25 άτομα στα οποία εμείς στείλαμε 20 ερωτηματολόγια και μας επιστράφηκαν 15. Οπότε συνολικά 35 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν και συλλέχτηκαν έγκυρα σε διάστημα ενός μήνα από την στιγμή της παράδοσης τους στους εργαζόμενους. Να σημειωθεί πως οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες ερωτήσεων:

- Η πρώτη κατηγορία έχει κάποιες γενικές ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στο φύλο των εργαζομένων, στην ηλικία, στο μορφωτικό τους επίπεδο, στα έτη εργασίας στην τράπεζα, στα έτη προϋπηρεσίας και τέλος στην ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν.
- Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Δηλαδή, αναφέρει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η κάθε τράπεζα, αν είναι αντικειμενικό η όχι, τον τρόπο και το σκοπό της αξιολόγησης και από ποιον προέρχεται. Επίσης, μελετά το αν πρέπει να συνδέεται η αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου μέσω του συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τους εργαζόμενους.
- Τέλος, η Τρίτη κατηγορία αναφέρεται γενικά στις αμοιβές και στις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις τράπεζες και ειδικότερα παρουσιάζει το βαθμό τον οποίο είναι ικανοποιημένοι. Επίσης, διερευνά το κριτήριο με το οποίο θα πρέπει να δίδονται οι αμοιβές και οι παροχές στους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα στο τέλος της παρούσας εργασίας.

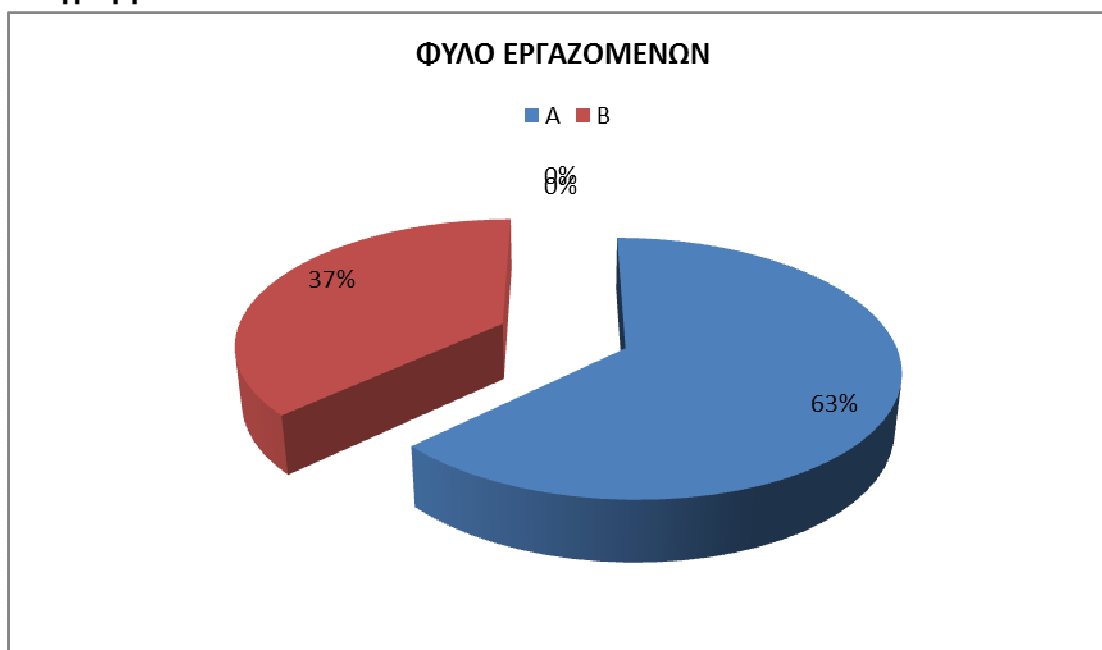
5.2 Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αφού συλλέχθηκαν τα στοιχεία των ερωτηματολογίων και αφού επεξεργάστηκαν στο πρόγραμμα *Microsoft Excel*, διεξάχθηκαν τα αποτελέσματα μέσω περιγραφικής στατιστικής, για κάθε ερώτηση, σε ποσοστά. Αυτά παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω:

1) ΦΥΛΟ:

- A) Άνδρας
- B) Γυναίκα

Διάγραμμα 5.2.1



- Σύμφωνα με την έρευνα το 63% των ερωτηθέντων είναι άντρες και το 37% γυναίκες (Βλ. Διάγραμμα 5.2.1).

2)ΗΛΙΚΙΑ:

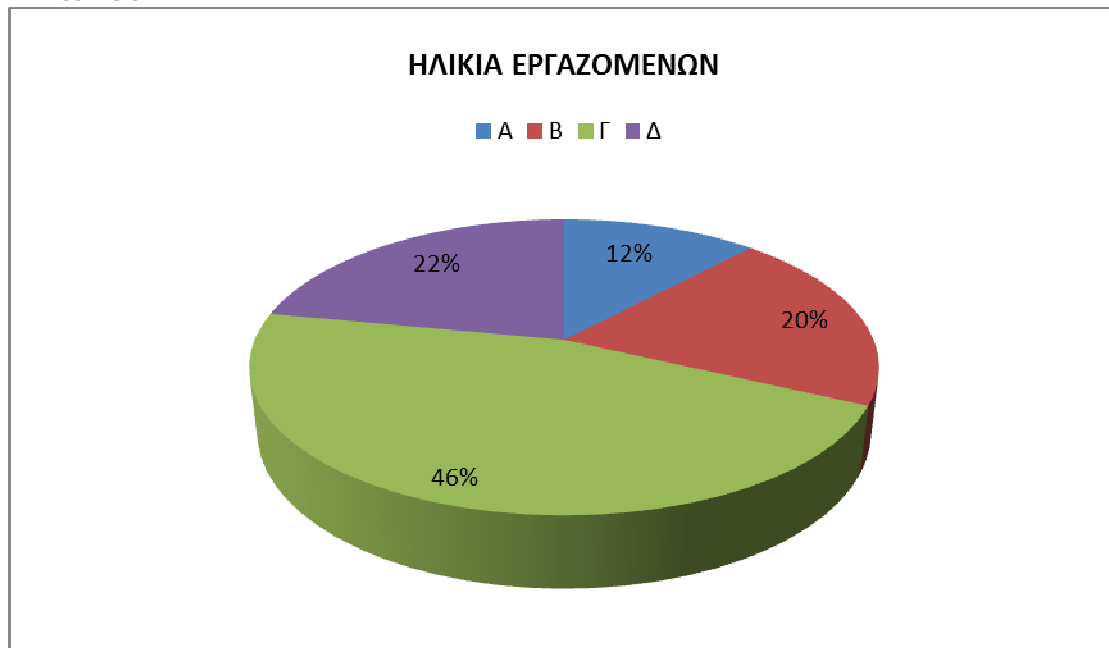
A)18-25 ετών

B)26-35 ετών

Γ)36-45 ετών

Δ)46-55 ετών

Διάγραμμα 5.2.2

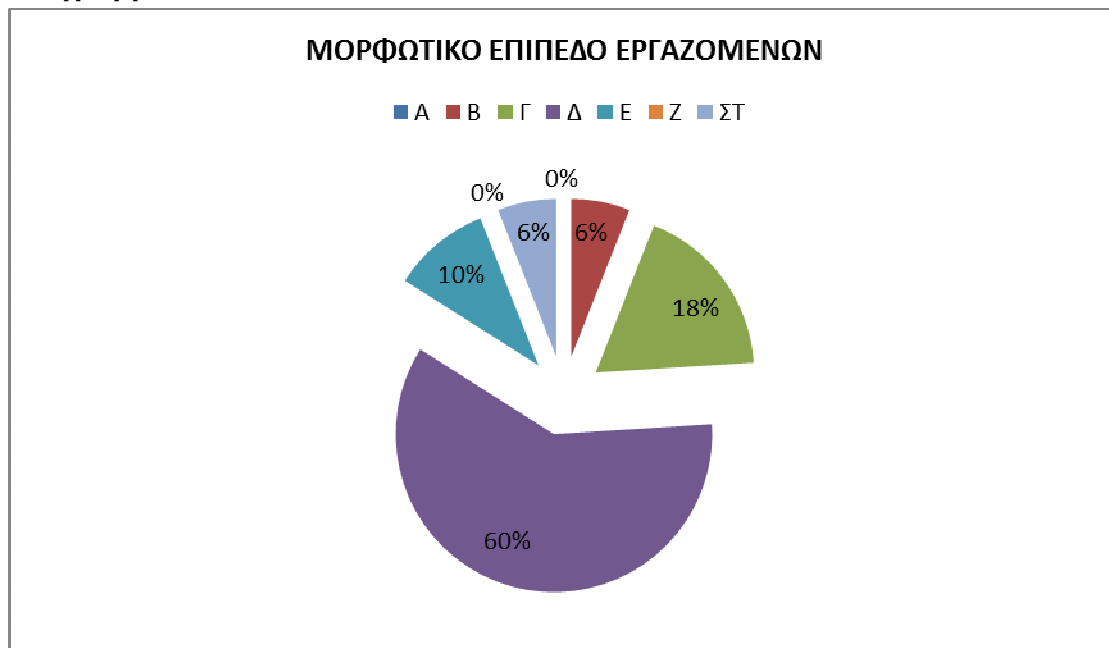


- Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμαίνεται από 18 – 25 με 12%, 26 – 35 με 20%, 36 – 45 με 46% και τέλος από 45 - 55 με 22% (Βλ. Διάγραμμα 5.2.2)

3) ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

- A) Απόφοιτος Δημοτικού Σχολείου
- B) Απόφοιτος Γυμνασίου
- Γ) Απόφοιτος Λυκείου
- Δ) Κάτοχος Πτυχίου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ
- Ε) Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
- Z) Απόφοιτος ΙΕΚ
- ΣΤ) Απόφοιτος Ιδιωτικού Κολλεγίου

Διάγραμμα 5.2.3



- Το 0% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δημοτικού σχολείου, το 6% απόφοιτοι γυμνασίου, το 18% απόφοιτοι λυκείου, το 60% κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, το 10% κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, 0% απόφοιτοι ΙΕΚ και 6% απόφοιτοι Ιδιωτικού Κολλεγίου (Βλ. Διάγραμμα 5.2.3).

4) ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΤΡΑΠΕΖΑ:

- A) Έως 1 έτος
- B) 1-3 έτη
- Γ) 4-9 έτη
- Δ) 10-19 έτη
- E) Άνω των 20 ετών

Διάγραμμα 5.2.4



- Το 24% των ερωτηθέντων απάντησε πως έχει έως 1 έτος εργασίας στην παρούσα τράπεζα, το 18% 1-3 έτη, το 22% 4-9 έτη, το 22% 10-19 έτη και το 14% άνω των 20 ετών (Βλ. Διάγραμμα 5.2.4).

5)ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ:

- A) Έως 1 έτος
- B) 1-3 έτη
- Γ) 4-9 έτη
- Δ) 10-19 έτη
- Ε) Άνω των 20 ετών

Διάγραμμα 5.2.5



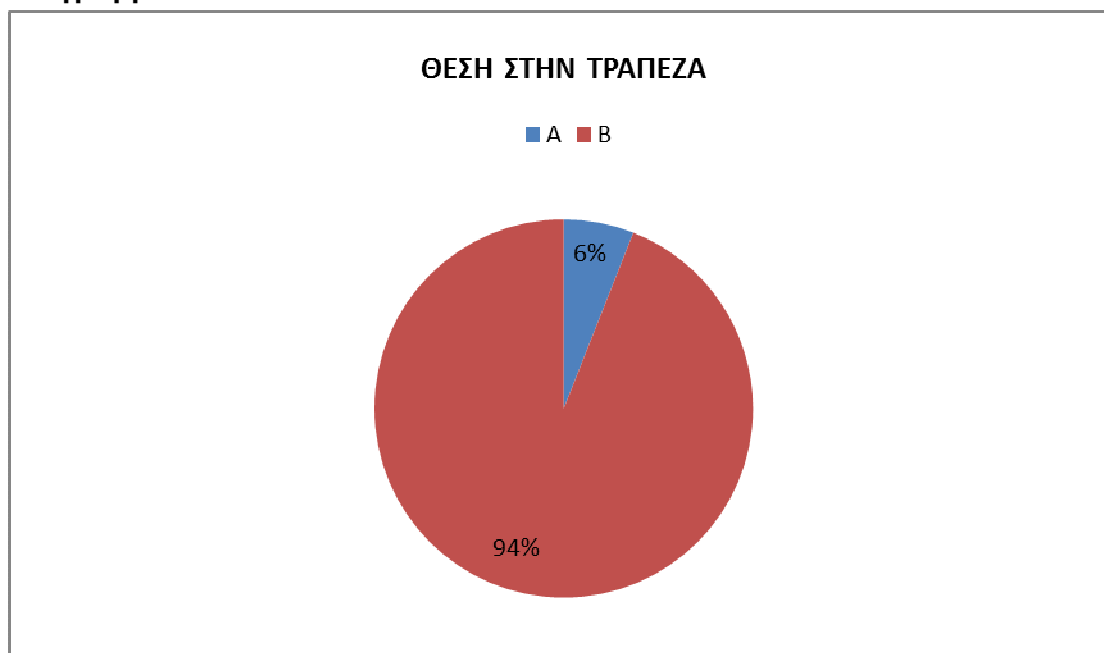
- Το 15% απάντησε πως έχει έως 1 έτος προϋπηρεσία στον τραπεζικό χώρο, το 14% 1-3 έτη, το 37% 4-9 έτη, το 16% 10-19 έτη και το 18% άνω των 20 ετών (Βλ. Διάγραμμα 5.2.5)

6)ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ:

A) Διευθυντικό στέλεχος

B) Λοιποί εργαζόμενοι

Διάγραμμα 5.2.6



- Όσον αφορά την θέση των εργαζομένων στην τράπεζα η διαφορά είναι συντριπτική υπέρ των λοιπών εργαζομένων καταλαμβάνοντας το 94% ενώ τα διευθυντικά στελέχη μόνο το 6% (Βλ. Διάγραμμα 5.2.6)

7)Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

A)Ναι

B)Όχι

Διάγραμμα5.2.7



- Το 84% των ερωτηθέντων απάντησε πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζονται σε αντίθεση με το 16% που πιστεύει πως δεν υπάρχει (Βλ. Διάγραμμα 5.2.7).

8)Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα5.2.8

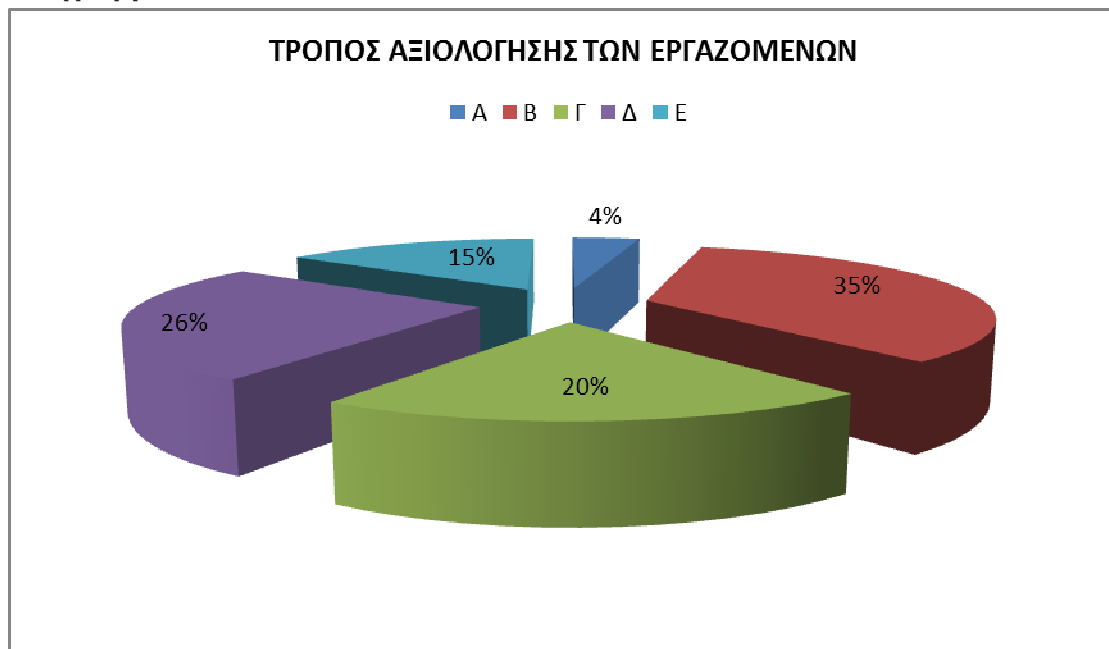


- Ποσοστό που καταλαμβάνει το 90% υποστηρίζει ότι γνωρίζει τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η τράπεζα για την αξιολόγηση των εργαζομένων .Το 10% δεν γνωρίζει τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται (Βλ. Διάγραμμα 5.2.8).

9) Συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων:

- A) Με όλα
- B) Με τα περισσότερα
- Γ) Με αρκετά
- Δ) Με κάποια
- Ε) Με κανένα

Διάγραμμα 5.2.9

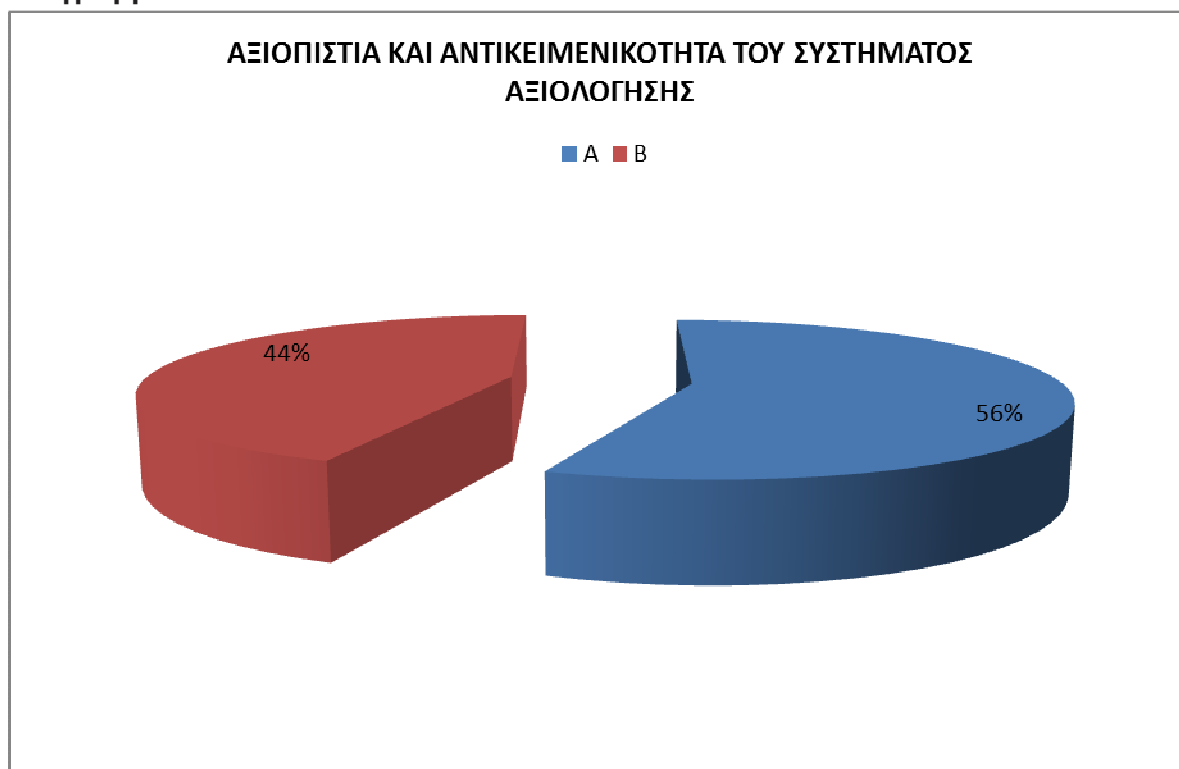


- Σύμφωνα με τις απαντήσεις το 4% συμφωνεί με όλα τα κριτήρια. Το 35% συμφωνεί με τα περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης. Το 20% συμφωνεί με αρκετά κριτήρια αξιολόγησης. Το 26% συμφωνεί με κάποια απ αυτά ενώ το 15% δεν συμφωνεί με κανένα απ τα κριτήρια(Βλ. Διάγραμμα 5.2.9).
- Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν μόνο όσοι γνώριζαν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζονται.

10) Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης:

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.10



- Οι απόψεις των εργαζομένων για το αν εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης δίστανται. Το 56% πιστεύει πως είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό ενώ το 44% αμφισβητεί την αξιοπιστία του συστήματος (Βλ. Διάγραμμα 5.2.10).

- Στην συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν μόνο όσοι γνώριζαν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζονται.

11) Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:

A) Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό.

B) Σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου.

Διάγραμμα 5.2.11



Ένα πολύ μεγάλο και σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων (65%) πιστεύει πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξη τους και χρήσιμη για τη βελτίωση τους ενώ το 35% πιστεύει πως είναι σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου (βλ. Διάγραμμα 5.2.11).

12) Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως:

- A) Προς όφελος της τράπεζας
- B) Προς όφελος των εργαζομένων
- Γ) Προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων

Διάγραμμα 5.2.12

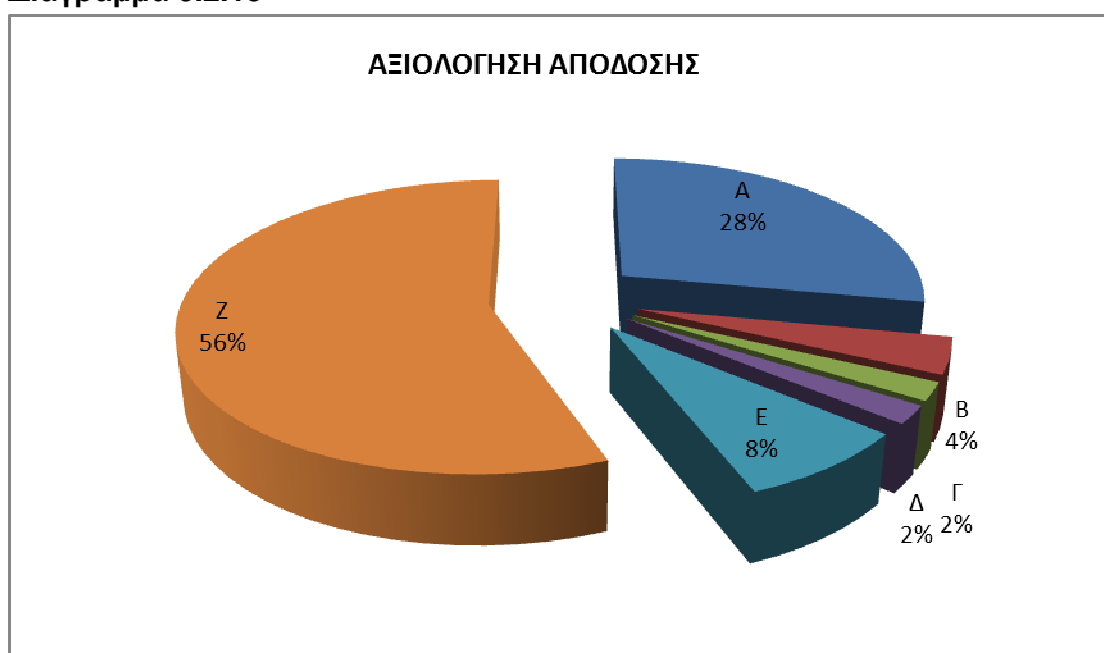


- Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του 70% των εργαζομένων πιστεύει πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων. Το 20% πιστεύει προς όφελος της τράπεζας ενώ μόλις το 10% προς όφελος των εργαζομένων (Βλ. Διάγραμμα 5.2.12).

13) Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:

- A) Τον προϊστάμενο
- B) Τους συναδέλφους
- Γ) Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- Δ) Τους εξωτερικούς συμβούλους
- E) Τους πελάτες
- Z) Όλους τους παραπάνω

Διάγραμμα 5.2.13



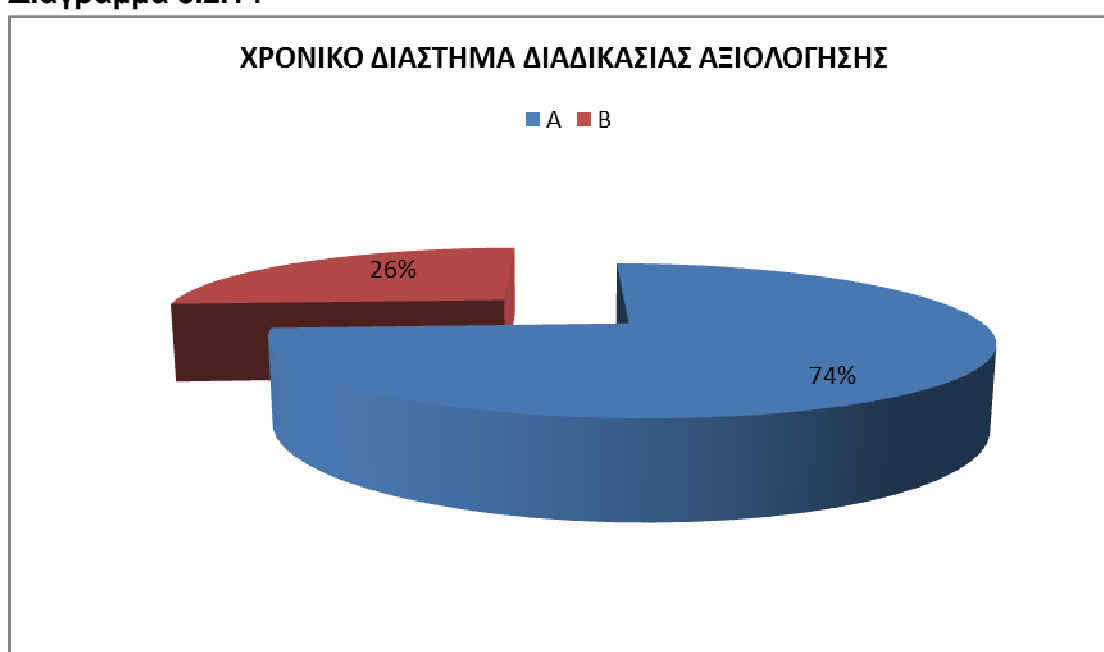
- Το 56 % των εργαζομένων πιστεύει πως για την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συμπράττουν όλοι όσοι εργάζονται στην τράπεζα συν τους πελάτες. Ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 28% πιστεύει πως η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, το 8% από τους πελάτες, το 4% από τους συναδέλφους, το 2% από τον ίδιο τον εργαζόμενο και τέλος μόλις το 2% από τους εξωτερικούς συμβούλους (Βλ. Διάγραμμα 5.2.13).

14) Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων:

A) Σταθερά: μια φορά τον χρόνο είτε στην αρχή του έτους είτε στο τέλος κάθε χρόνου.

B) Μεταβλητά: κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα έργο ή τελειώνει ένα στάδιο εργασίας.

Διάγραμμα 5.2.14



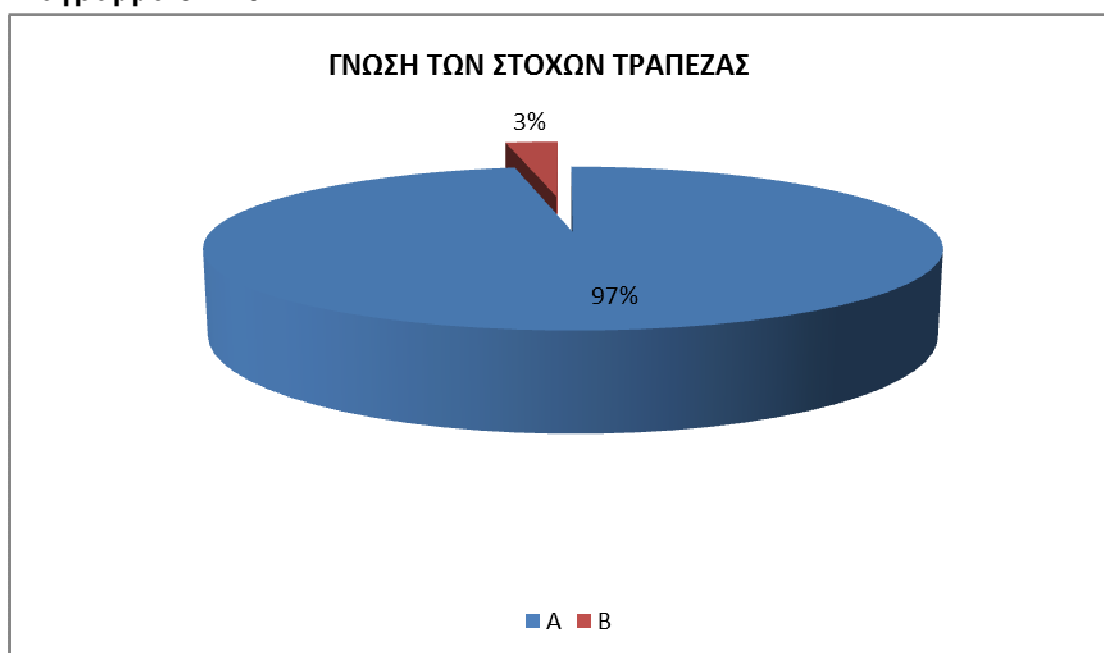
- Το 74 % των εργαζομένων συμφωνεί πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε σταθερό χρονικό διάστημα ενώ το 26% διαφωνεί πιστεύοντας πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε μεταβλητό χρονικό διάστημα (Βλ. Διάγραμμα 5.2.14).

15) Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;

A)ΝΑΙ

B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.15

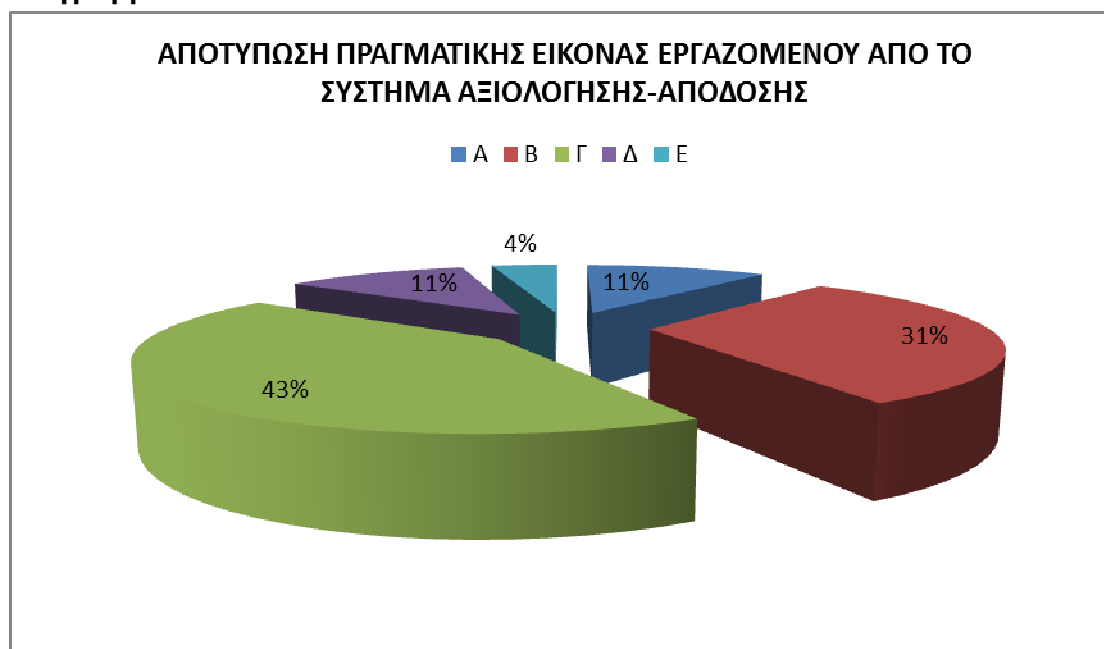


- Το συντριπτικό ποσοστό του 97% πιστεύει πως αξιολογητές και αξιολογούμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα ώστε να υπάρχει καλύτερη αξιολόγηση και μόλις το 3% πιστεύει πως δεν είναι απαραίτητο (Βλ. Διάγραμμα 5.2.16).

16) Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα, συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;

- A) Καθόλου
- B) Λίγο
- Γ) Μέτρια
- Δ) Πολύ
- Ε) Πάρα πολύ

Διάγραμμα 5.2.16



- Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (43%) πιστεύουν πως το παρόν σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει μέτρια την πραγματική τους εικόνα μέσα στην τράπεζα, το 31% πιστεύει λίγο, το 11% πιστεύει καθόλου και πολύ ενώ το 4% πιστεύει πάρα πολύ (Βλ. Διάγραμμα 5.2.16).

17) Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοσή του;

A)ΝΑΙ

B)ΌΧΙ

Διάγραμμα5.2.17



- Το 68% των εργαζομένων πιστεύει πως το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοσή του εργαζομένου ενώ το 32% πως όχι (Βλ. Διάγραμμα 5.2.17).

18) Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.18

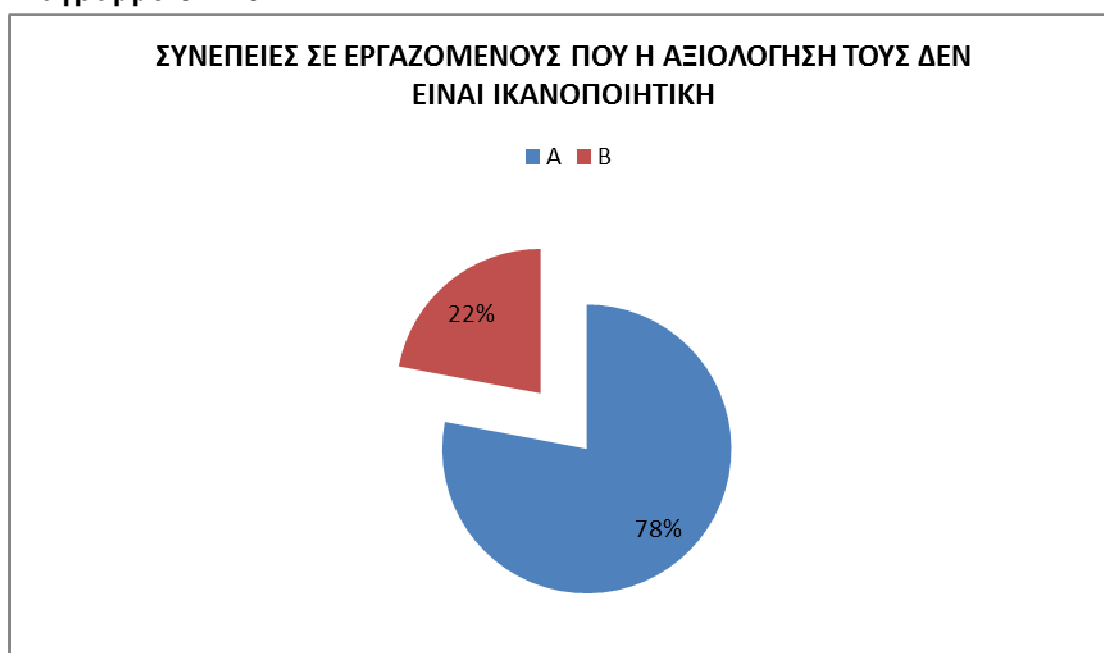


- Το 92% των εργαζομένων απάντησε πως πρέπει να αναζητούνται οι αιτίες σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για τον εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό ενώ το 8% απάντησε πως δεν το κρίνουν απαραίτητο (Βλ. Διάγραμμα 5.2.18).

19) Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική:

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.19



- Το 78% των ερωτηθέντων απάντησαν πως πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική ενώ το 22% πιστεύει πως δεν είναι απαραίτητο(Βλ. Διάγραμμα 5.2.19).

20) Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.20



- Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (95%) απάντησε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης τους είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό ενώ μόλις το 5% απάντησε πως δεν πρέπει να υπάρχουν (Βλ. Διάγραμμα 5.2.20).

21) Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές;

- A) Αύξηση βασικού μισθού
- B) Συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας
- Γ) Αύξηση βασικού μισθού και συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας

Διάγραμμα 5.2.21



- Ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων (50%) απάντησε πως θα επιθυμούσε την αύξηση του βασικού μισθού και την συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας ως επιβράβευση εφόσον η αξιολόγηση τους κριθεί ικανοποιητική, το 27% απάντησε πως επιθυμεί μόνο αύξηση του βασικού μισθού ενώ το 23% επιθυμεί μόνο συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας (Βλ. Διάγραμμα 5.2.21).

22) Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.22

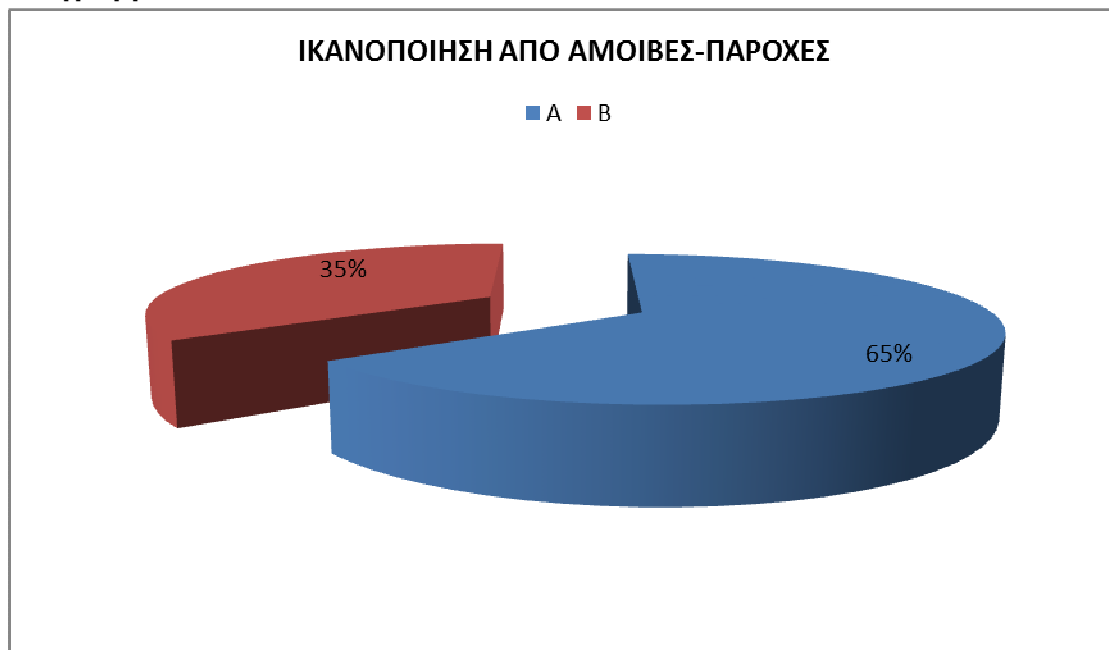


- Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (98%) απάντησε πως πρέπει να γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης στον εργαζόμενο ενώ το 2% πιστεύει πως δεν πρέπει (Βλ. Διάγραμμα 5.2.22).

23) Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε:

- A)ΝΑΙ
- B)ΟΧΙ

Διάγραμμα 5.2.23

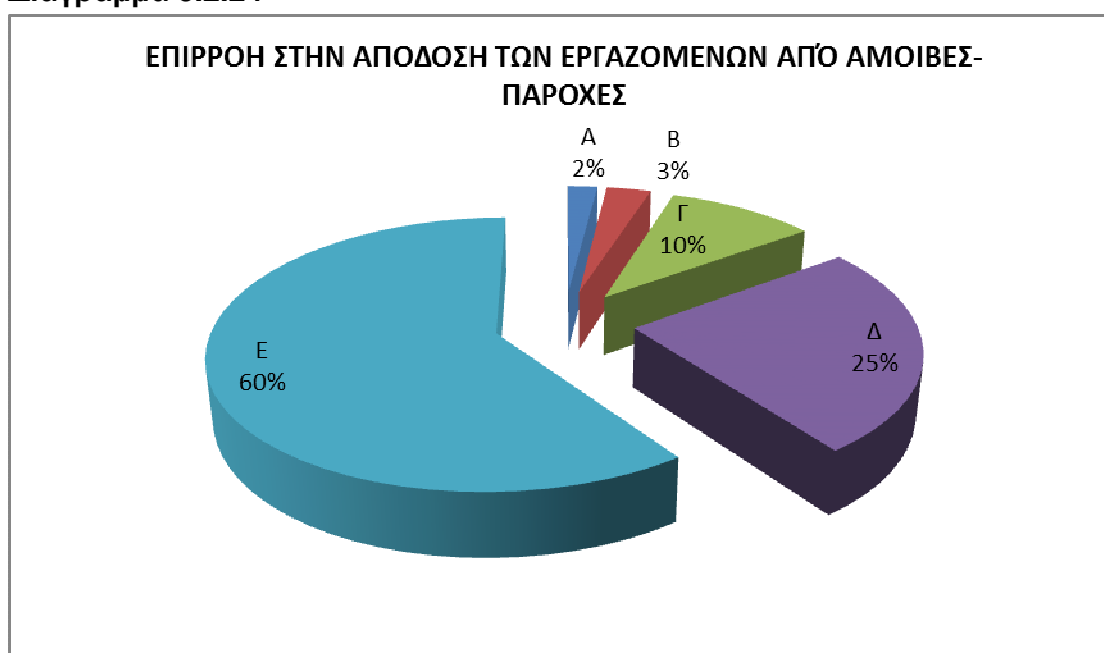


- Το 65% των εργαζομένων απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν από την τράπεζα όπου εργάζονται ενώ το 35% δηλώνει πως δεν είναι ικανοποιημένοι (Βλ. Διάγραμμα 5.2.23).

24) Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές-παροχές που του παρέχει η τράπεζα:

- A) Καθόλου
- B) Λίγο
- Γ) Μέτρια
- Δ) Πολύ
- Ε) Πάρα πολύ

Διάγραμμα 5.2.24

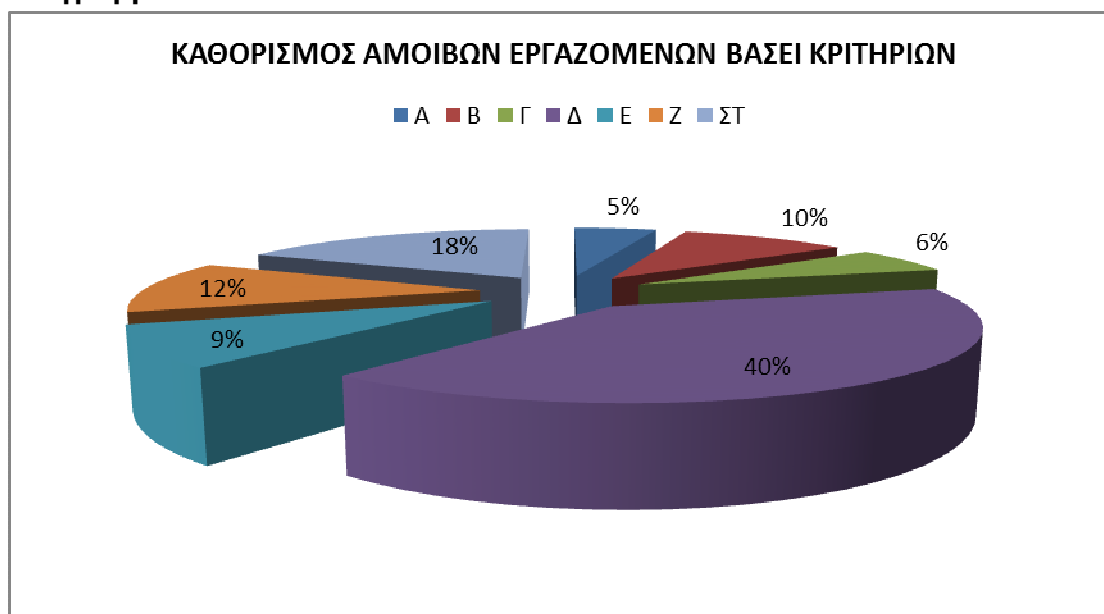


- Το 60% απάντησε πως επηρεάζει πάρα πολύ την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές-παροχές που του παρέχει η τράπεζα, το 25% απάντησε πολύ, το 10% μέτρια, το 3% λίγο και το 2% καθόλου (Βλ. Διάγραμμα 5.2.24).

25) Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση:

- A) Τις σπουδές του εργαζομένου
- B) Την απόδοση του εργαζομένου
- Γ) Τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην παρούσα θέση
- Δ) Όλα τα παραπάνω
- E) Συνδυασμός A+B
- Z) Συνδυασμός A+Γ
- ΣΤ) Συνδυασμός B+Γ

Διάγραμμα 5.2.25



- Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (40%) απάντησαν πως οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση τις σπουδές των εργαζομένων, την απόδοσή τους και τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση. Το 18% απάντησε συνδυασμό της απόδοσης και των ετών προϋπηρεσίας, 12% συνδυασμό των σπουδών και των ετών προϋπηρεσίας, το 10% απάντησε μόνο την απόδοση του εργαζομένου, το 9% συνδυασμό των σπουδών και της απόδοσης, το 6% μόνο τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση και το 5% μόνο από τις σπουδές του εργαζομένου (Βλ. Διάγραμμα 5.2.25).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι:

Αναφορικά με την ταυτότητα του δείγματος, το 63% του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών είναι άνδρες. Η ηλικία των εργαζομένων με ποσοστό 46%(ανεξαρτήτως φύλου) είναι η μέση ηλικία μεταξύ 36-45 χρονών.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά καλό με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% να κατέχουν πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ ή ακόμη να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού(10%) τίτλου και απόφοιτοι κολλεγίου(6%). Όσον αφορά στην προϋπηρεσία η πλειοψηφία αυτών έχουν σχετικά λίγα χρόνια στον τραπεζικό τομέα από 4 έως 9 περίπου καταλαμβάνοντας το ποσοστό του 37%.

Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων(84%) τονίζουν πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα τους ξεχωριστά. Γνωρίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η τράπεζα για την αξιολόγηση τους (90%) και συμφωνούν με τα περισσότερα από αυτά (37%). Επίσης το 65% των εργαζομένων πιστεύουν πως η αξιολόγηση του προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό ενώ παράλληλα το 56% πιστεύουν πως το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό. Ακόμη, το 70% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται προς όφελος της τράπεζας αλλά και δικό τους. Διαπιστώνουμε πως η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων πρέπει να γίνεται σε σταθερό χρονικό διάστημα καταλαμβάνοντας το 74% κατά τους εργαζόμενους, μια φορά τον χρόνο είτε στην αρχή του έτους είτε στο τέλος κάθε χρόνου. Επιπλέον, είναι ενδιαφέρουσα η άποψη των ίδιων των εργαζομένων αφού το 68% απάντησε ότι πρέπει μέσω του συστήματος αξιολόγησης να συνδέεται η αμοιβή του εργαζομένου με την απόδοσή τους, είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για τον εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό το 92% των εργαζομένων απάντησε πως πρέπει να αναζητούνται οι αίτιες ενώ αν το αποτέλεσμα αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό το 95% απάντησε πως θα πρέπει να επιβραβεύεται από την τράπεζα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων(50%) όσον αφορά το είδος επιβράβευσης επιθυμεί την αύξηση του βασικού μισθού και την συμμετοχή τους στα κέρδη της τράπεζας ενώ η συντριπτική πλειοψηφία(98%) πιστεύει πως πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Επιπλέον, η μεγαλύτερη μερίδα των εργαζομένων το 65% δηλαδή είναι ικανοποιημένη από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν από την τράπεζα ενώ παράλληλα το 60% θεωρούν ότι αυτό επηρεάζει πάρα πολύ και την αποδοτικότητά τους. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων (40%) κρίνει ότι οι αμοιβές πρέπει να καθορίζονται με βάση τις σπουδές τους, την απόδοσή τους και τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Βαρλάμης Αριστοτέλης, (2009), Ο Σύγχρονος Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Τράπεζας στην Αξιοποίηση του Προσωπικού της, κεφ. 2.2, ο Ρόλος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού, Κοζάνη, σ. 21-22

http://eprints.teiko.gr/118/1/D1_2009.pdf

Βαρλάμης Αριστοτέλης (2009), Ο σύγχρονος ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας στην αξιοποίηση του προσωπικού της, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας

Κακουλίδης Κ. (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS 2010

Μοίρου, Αγγελική, (2013), Η Επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνιών στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, Αθήνα.

Μυλούλη Ευσταθία. , (2012), Μεταπτυχιακή Εργασία: “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”,κεφ.1^ο, υπ.1.4,σελ 10, Αθήνα, Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

Μυλούλη Ευσταθία. , (2012), Μεταπτυχιακή Εργασία: “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”, κεφ.1^ο, υπ.1.4,σελ 10-11, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένος, Αθήνα

Πενεβά Β. και Φουντούλη Α., (2011), Πτυχιακή εργασία: «Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ», Ηράκλειο, κεφ.1^ο, υποκ. 1.3.

Πορφυρίδης, Ιωάννης. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ.1, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι Στόχοι της,(Διοικητική Ενημέρωση).
http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

Σακκά Βασιλική-Χαΐδου Ιωάννα, (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα δυτικής Μακεδονίας ,κεφ. 3 +7.

Σκουλάς Νίκος. (2002), Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία, Ηράκλειο: NSA.

Στυλιανός, Νίκος, (2011), Εκπαίδευση Προσωπικού: κόστος ή επένδυση, κεφ4-5, ΤΕΙ Ηρακλείου
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2011/StylianosNikos/attached-document-1304687420-341272-2798/Stylianos2011.pdf>

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Rosili, Αθήνα.
Χατζηκιάν, Γιάννης, (2013), Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων.

Ξενογλώσση βιβλιογραφία

Armstrong Michael, Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page, 1992

Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), the International Journal of Human Resource Management, Volume 7, Issue 1.

Broker G. (2009), Competition in Banking, Organization for Economic Co-Operation and Development.

Dassesse M. (2001), Banking in Europe – Restrictions and Freedoms, International Banking Law.

Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58.

Hendry, Chris, 1995, Human Resource Management (Contemporary Business), A Strategic approach to employment.

Kessler I., Purcell J. (1992), Performance-related pay: objectives and applications, Human Resource Management Journal.

Mitcham, Carl and Adam, Briggie *Management* in Mitcham (2005).

Schuler R. Jackson S., (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, South-Western College Publishing.

Storey J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell.

Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005), Human Resource Management, 6th Edition, Printice Hall-FT, Essex.

University of Leicester, Human Resource Management, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources, 1997

Διαδικτυακοί τόποι

<http://www.andersonconsultinggroup.com/info%20request.htm>

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2011/StyliosNikos/attached-document-1304687420-341272-2798/Stylios2011.pdf>

http://eprints.teikoz.gr/118/1/D1_2009.pdf

http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

http://www.special-edition.gr/TEYXOS_47.html

http://www.special-edition.gr/TEYXOS_47.html

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

- Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 18-25 ετών 26-35 ετών 36-45 ετών 46-55 ετών

3. Μορφωτικό επίπεδο:

- Απόφοιτος Δημοτικού Σχολείου Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου Κάτοχος Πτυχίου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος Ιδιωτικού Κολλεγίου

4. Έτη εργασίας στην παρούσα τράπεζα:

- Έως 1 έτος 1-3 έτη
- 4-9 έτη 10-19 έτη
- Άνω των 20 ετών

5. Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων στον τραπεζικό χώρο

- Έως 1 έτος 1-3 έτη
 4-9 έτη 10-19 έτη Άνω των 20 ετών

6. Θέση στην τράπεζα:

- Διευθυντικό στέλεχος Λοιποί εργαζόμενοι

ΜΕΡΟΣ Β: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΠΟΔΟΣΗ

1. Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

- Ναι Όχι

2. Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

- Ναι Όχι

2.1 Αν απαντήσετε ναι στην παραπάνω ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;

- Με όλα Με τα περισσότερα Με αρκετά
 Με κάποια Με κανένα

2.2 Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;

- Ναι Όχι

3. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:

Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό

Σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου

4. Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως;

Προς όφελος της τράπεζας

Προς όφελος των εργαζομένων

Προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων

5. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:

Τον προϊστάμενο

Τους συναδέλφους

Τον ίδιο τον εργαζόμενο

Τους εξωτερικούς συμβούλους

Τους πελάτες

Όλους τους παραπάνω

6. Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων;

Σταθερά: μια φορά τον χρόνο είτε στην αρχή του έτους είτε στο τέλος κάθε χρόνου

Μεταβλητά: κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα έργο ή τελειώνει ένα στάδιο εργασίας

7. Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;

Ναι Όχι

8. Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα, συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

9. Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοση του;

Ναι Όχι

10. Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;

Ναι Όχι

11. Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;

Ναι Όχι

12. Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

Ναι Όχι

13. Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές ;

Αύξηση βασικού μισθού

Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης

Αύξηση βασικού μισθού και συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης

14. Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;

Ναι Όχι

ΑΜΟΙΒΕΣ-ΠΑΡΟΧΕΣ

1. Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε;

Ναι Όχι

2. Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές-παροχές που του παρέχει η τράπεζα;

- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

3. Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση:

- Α) Τις σπουδές του εργαζομένου Β) Την απόδοση του εργαζομένου Γ) Τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην παρούσα θέση Δ) Όλα τα παραπάνω Ε) Συνδυασμός Α+Β
- Ζ) Συνδυασμός Α+Γ ΣΤ) Συνδυασμός Β+Γ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ