



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

<<ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ>>

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ- ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ (Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ)

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΣΑΛΤΑΓΙΑΝΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΝΤΟΚΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, 2013-2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (στην Ελληνική).....	5
Περίληψη (στην Αγγλική).....	5
Ευχαριστίες.....	5
Εισαγωγή.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

«Παρουσίαση Βασικών Εννοιών»

1.0 Εισαγωγή Κεφαλαίου.....	7
1.1 Ο Χρηματοπιστωτικός Τομέας και η σημασία του στην λειτουργία ενός Οικονομικού Συστήματος.....	7
1.2 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η εξέλιξη του μετά τις πρόσφατες συγχωνεύσεις.....	8
1.2.1 Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα – Ιστορία και εξέλιξη του.....	8
1.2.2 Η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.....	9
1.3 Το ελληνικό οικονομικό περιβάλλον.....	12
1.4 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην λειτουργία μιας τραπεζικής επιχείρησης..	13
1.5 Σύνδεση εννοιών Ανθρώπινοι Πόροι – Κατάρτιση στις Τράπεζες.....	18
1.6 Δομή λειτουργίας μιας Τραπεζικής επιχείρησης.....	21
1.7 Σκοπός Εργασίας – Σύνοψη της ακολουθούμενης μεθοδολογίας.....	22
1.7.1. Δομή της μεθοδολογίας.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

«Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού»

2.0 Εισαγωγή Κεφαλαίου.....	23
2.1 Κριτήρια Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού για την πρόσληψη στον τραπεζικό χώρο	
2.2 Εκπαίδευση και μόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο.....	26
2.2.1 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	27
2.2.2 Συστήματα Αμοιβών.....	31
2.2.3 Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού για την επιχείρηση.....	31
2.2.4 Διαδικασία της εκπαίδευσης.....	31
2.2.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	32
2.3 Ανάπτυξη προσωπικού.....	33
2.3.1. Μέθοδοι ανάπτυξης του προσωπικού.....	33
2.3.2 Η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.....	33
2.4 Συστήματα και μέθοδοι αξιολόγησης.....	34
2.4.1. Οι Ιδιότητες στο Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.....	39
2.4.2 Ομάδα Ιδιοτήτων Απλού Προσωπικού.....	39
2.4.3 Ομάδα Ιδιοτήτων Στελεχών.....	39
2.4.4 Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία Αξιολόγησης.....	48
2.4.5 Έντυπα αξιολόγησης & ανάπτυξης.....	49
2.4.6 Αξιολόγηση Ιδιοτήτων.....	52
2.5 Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.....	54

2.6. Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα.....	55
2.7 Προσαρμογή του ανθρωπίνου δυναμικού της ΑΤΕ στην λειτουργία της Πειραιώς.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

«Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού της Πειραιώς σήμερα»

3.1 Η τράπεζα Πειραιώς-Ιστορία και εξέλιξη.....	56
3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου προσωπικού της τράπεζας Πειραιώς.....	57
3.3 Επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων της Πειραιώς.....	69
3.3.1 Ενδοτραπεζικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα.....	72
3.3.2 Εξωτραπεζικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα.....	73
3.3.3 Η μέθοδος e-learning.....	74
3.4 Ερωτηματολόγιο πάνω στη βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού της τράπεζας Πειραιώς	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

«Παρουσίαση Αποτελεσμάτων»

4.1 Συμπεράσματα και προτάσεις σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης του μορφωτικού επιπέδου και της επαγγελματικής εξειδίκευσης.....	95
Παράρτημα.....	105
Βιβλιογραφία.....	106

Περίληψη

Η εργασία αυτή διερευνά το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο. Αρχικά γίνεται αναφορά στην έννοια και τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα. Στη συνέχεια δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση, την επιλογή και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να ενταχθεί σε μια τράπεζα. Η εργασία χρησιμοποιεί ως μελέτη περίπτωσης την τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με τα κριτήρια και τις μεθόδους αξιολόγησης που η τράπεζα χρησιμοποιεί με σκοπό να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους για κάθε θέση εργασίας. Τέλος παρατίθεται ένα ερωτηματολόγιο στους υπαλλήλους της τράπεζας Πειραιώς το οποίο συμβάλλει στην παρούσα έρευνα.

Abstract

This study explores the role of human resources in the banking industry. Originally referring to the meaning and importance of human resources in the banking sector. Then emphasis on education, selection and evaluation of human resources in order to join a bank. This study use evidence from Piraeus bank in order to draw conclusions about the criteria and evaluation methods the bank uses in order to choose the right people for each job. Finally a questionnaire given to employees of Piraeus bank that contributes to this research.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ντόκα Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθειά του, τη σωστή καθοδήγησή του και την άψογη συνεργασία του όλο αυτό το διάστημα της συγγραφής της εργασίας μου.

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή όπου την χαρακτηρίζει ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων. Πράγματι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση που έχουν οι επιχειρήσεις για συνεχή βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης με απώτερο σκοπό να αυξήσουν τη κερδοφορία τους. Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να έχει διάρκεια, βιωσιμότητα και μεγιστοποίηση των κερδών της, γ'αυτό και δίνει έμφαση στη βελτιστοποίηση εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που έχουν σαν κύριο αντικείμενο δραστηριότητάς τους την παροχή υπηρεσιών, όπως τις τράπεζες, η ανάγκη για νέες μεθόδους αξιολόγησης γίνεται όλο και πιο έντονη. Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης, εξέλιξης και αποτελεσματικής απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Ειδικότερα θα ασχοληθούμε με το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας Πειραιώς, μια τράπεζα που το τελευταίο διάστημα καινοτομεί με ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και αυτό το πετυχαίνει λόγω των νέων ιδεών της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού. Η τράπεζα Πειραιώς επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο και αυτό αποδεικνύεται από τα νέα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων της. Η εργασία βασίζεται πάνω στη βιβλιογραφία και τη μελέτη διάφορων άρθρων σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων καθώς και σε μελέτες που γίνονται για την βελτιστοποίηση των συστημάτων αυτών. Χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο βάση του οποίου θα γίνει μια ποσοτική ανάλυση των μεθόδων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων της τράπεζας θα διερευνήσουμε καλύτερα με ποιο τρόπο οι τράπεζες αξιοποιούν κατά το μέγιστο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους για την επίτευξη των στόχων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

«Παρουσίαση Βασικών Εννοιών»

1.0 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Στο πρώτο κεφάλαιο κάνουμε αναφορά σε διάφορες βασικές έννοιες προκειμένου να γίνουν αντιληπτοί ορισμένοι ορισμοί για να γίνει περισσότερο κατανοητή η δομή της εργασίας. Έννοιες όπως χρηματοπιστωτικός τομέας, τραπεζικό σύστημα, τραπεζική επιχείρηση θα μας απασχολήσουν στο κεφάλαιο αυτό με σκοπό να διερευνήσουμε σε βάθος την ιστορία και εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος καθώς και τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην λειτουργία μιας τραπεζικής επιχείρησης και κατ'επέκταση του τραπεζικού κλάδου

1.1 Ο Χρηματοπιστωτικός Τομέας και η σημασία του στην λειτουργία ενός Οικονομικού Συστήματος

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας και συντελεί στην οικονομική μεγέθυνση του οικονομικού συστήματος. Για να λειτουργήσει ένα οικονομικό σύστημα απαιτείται η συμβολή του χρηματοπιστωτικού τομέα το οποίο αποτελούν οι τράπεζες οι οποίες παίζουν ρόλο διαμεσολαβητή. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των τραπεζών συνίσταται στην μεταφορά διαθεσίμων από τις επιχειρήσεις στα νοικοκυριά και το αντίθετο. Πρόκειται δηλαδή για το λεγόμενο εισοδηματικό ή οικονομικό κύκλωμα ¹ σύμφωνα με το οποίο οι οικονομικές ενέργειες των βασικών μονάδων ενός συστήματος μικτής οικονομίας αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους σε μια κυκλική ροή αγαθών και συντελεστών παραγωγής. Τα δύο αυτά οικονομικά κύτταρα, δηλαδή οι επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά αποτελούν τους πόλους της οικονομικής δραστηριότητας και μέσω αυτής της ολικής οικονομικής διαδικασίας. Έτσι οι τράπεζες είναι ο μεσάζον μεταξύ αποταμιευτών και επενδυτών. Με άλλα λόγια το χρηματοοικονομικό σύστημα (financial system) ασχολείται με τη διοχέτευση χρημάτων από τις πλεονασματικές μονάδες στις ελλειμματικές. Η καλή λειτουργία του τραπεζικού συστήματος είναι ζωτική για την ανάπτυξη της οικονομίας καθώς αυτή συντελεί στην μεταβίβαση των αποταμιεύσεων σε επενδυτικά έργα. Οι τράπεζες ασκώντας τη νομισματική πολιτική αποβλέπουν στον έλεγχο της ποσότητας του χρήματος επιδιώκοντας την πραγματοποίηση των στόχων της Εθνικής οικονομίας. Συμπεραίνουμε λοιπόν την τεράστια σημασία του χρηματοπιστωτικού τομέα στην ομαλή λειτουργία ενός οικονομικού συστήματος.

¹ Δ. Παπαβασιλείου, "Μικροοικονομική θεωρία και πολιτική"(2002), Εκδόσεις Λιβάνη

1.2 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η εξέλιξή του μετά τις πρόσφατες συγχωνεύσεις

1.2.1 Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα – Ιστορία και εξέλιξή του

Ως αφετηρία του ελληνικού τραπεζικού κλάδου θεωρείται το έτος 1828 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας από τον Ιωάννη Καποδίστρια η οποία είχε σκοπό να επιλύσει διάφορα οικονομικά κυρίως προβλήματα που αντιμετώπιζαν τότε οι άνθρωποι. Ωστόσο το 1834 έκλεισε η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα λόγω αδυναμίας να ανταπεξέλθει στους στόχους της αφού δεν είχε τους απαραίτητους χρηματοδοτικούς πόρους για να συνεχίσει την ύπαρξη και λειτουργία της. Το 1841 σηματοδοτεί τη δημιουργία της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ) έχοντας στην κατοχή της κρατικά και ιδιωτικά κεφάλαια. Οι βασικές εργασίες της ΕΤΕ ήταν η δημιουργία καταθέσεων, η χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, καθώς επίσης και το μονοπωλιακό δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Το 1864 η ΕΤΕ έχασε το μονοπώλιο της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Μια νέα τράπεζα, η Ιονική Τράπεζα, αρχίζει να δραστηριοποιείται όχι μόνο στα Ιόνια νησιά, αλλά και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα πλήθος τραπεζών δημιουργήθηκαν ανάμεσά τους και η Τράπεζα Αθηνών δίνοντάς της το προβάδισμα να γίνει η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην αγορά. Το 1928 ιδρύθηκαν η Τράπεζα της Ελλάδος, η Εθνική Κτηματική Τράπεζα Ελλάδος (ΕΚΤΕ) και η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (ΑΤΕ). Έτσι σιγά σιγά η ΕΤΕ έχασε το αποκλειστικό προνόμιο της έκδοσης τραπεζογραμματίων. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ακολούθησαν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (ΕΤΕ - Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.ά.). Οι μεγαλύτερες τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το Τραπεζικό Σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει υπό τον έλεγχο του κράτους. Από το 1960 και μετά, η διεθνοποίηση του Τραπεζικού συστήματος οδήγησε σε μια αύξηση του αριθμού των ξένων Τραπεζών που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα. Το 1873 ιδρύθηκε η Τράπεζα Βιομηχανικής Πίστεως με σκοπό τη χρηματοδότηση του βιομηχανικού κλάδου. Το 1906 όμως απορροφήθηκε από την Τράπεζα Αθηνών. Οι τράπεζες στην Ελλάδα 1898-1928, Κ. Κωστής-Β. Τσοκόπουλος". Την ίδια περίπου χρονιά δημιουργείται και η Γενική Πιστωτική Τράπεζα. Το 1879 ο Ιωάννης Κωστόπουλος ιδρύει τη σημερινή Alpha Bank. Αργότερα το έτος 1882 ιδρύεται η Προνομιούχος Τράπεζα Ηπειροθεσσαλίας στο Βόλο. Το 1893 ιδρύεται η τράπεζα Αθηνών η οποία αποτέλεσε την πρώτη τράπεζα που οι Έλληνες χρησιμοποιούσαν για τις καταθέσεις τους. Έτσι σιγά σιγά οι τραπεζικές καταθέσεις και η έννοια της αποταμίευσης μπαίνουν στη ζωή των Ελλήνων. Το 1899 ιδρύεται η Σταφιδική Τράπεζα της Ελλάδος με στόχο να προάγει τη σταφίδα στον ελλαδικό χώρο. Την ίδια εποχή ιδρύεται και η Τράπεζα Κρήτης η οποία λειτούργησε κυρίως ως εκδοτική τράπεζα. Το 1916 δημιουργείται η τράπεζα Πειραιώς η οποία λειτούργησε για πολλά χρόνια ως ιδιωτική τράπεζα και το 1991 καθώς εξαγοράστηκε από τον όμιλο επιχειρηματιών παρουσιάζει ανοδική πορεία και ανάπτυξη εργασιών. Το 1924 ιδρύεται η μέχρι τώρα Τράπεζα Αττικής. Στις επόμενες δεκαετίες αρχίζει η χρηματοδότηση της αγροτικής παραγωγής. Το 1927 ιδρύεται η Τράπεζα της Ελλάδος η οποία αναλαμβάνει το

ρόλο και τις αρμοδιότητες της Κεντρικής Τράπεζας και έχει το αποκλειστικό προνόμιο έκδοσης τραπεζογραμματίων. Συγκεκριμένα το 1928 με την ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας η Ελλάδα μπαίνει σιγά σιγά σε έναν γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης του αγροτικού τομέα. Αργότερα το 1941 ιδρύεται η Εθνική τράπεζα που κυριαρχεί στα ελληνικά δεδομένα και μαζί με την Αγροτική Τράπεζα συμμετέχουν στην χρηματοδότηση της αγροτικής ανάπτυξης. Το 1984 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα εκ των οποίων οι 21 ήταν Ελληνικές.

1.2.2 Η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Κάθε κοινωνία στηρίζεται στην οικονομική της κυρίως ανάπτυξη και τεχνολογική πρόοδο. Για το λόγο αυτό επενδύονται πολλά κεφάλαια στη χρηματοδότηση του τραπεζικού συστήματος κάθε χώρας. Το τραπεζικό σύστημα αποτελείται από το σύνολο των τραπεζών κάθε χώρας που θέλει και επιζητά την οικονομική ευημερία. Ο τραπεζικός κλάδος συμβάλλει όχι μόνο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας αλλά και του βιοτικού επιπέδου όλων των ανθρώπων. Τράπεζα ονομάζεται μια επιχείρηση, η οποία ασχολείται με χρηματοπιστωτικές συναλλαγές. Ανάλογα με το είδος της μπορεί να δέχεται καταθέσεις, να χορηγεί δάνεια, και να διαχειρίζεται αξιόγραφα. Λόγω της παγκοσμιοποίησης της τραπεζικής αγοράς οι έλληνες συναλλασσόμενοι μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Σήμερα στην Ελλάδα προσφέρονται 487 περίπου τραπεζικά προϊόντα από 52 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα, 374 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος, 61 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος (Ελληνική ένωση τραπεζών). Ωστόσο μετά τη συγχώνευση των τραπεζών λίγες είναι οι τράπεζες που παρέμειναν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

- Η Εθνική τράπεζα (National bank)

Η Εθνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 και αποτέλεσε ουσιαστικά την πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους, με καθοριστική συνεισφορά στην οικονομική ζωή της χώρας μας. Σήμερα η Εθνική τράπεζα ηγείται του μεγαλύτερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες των επιχειρήσεων και ιδιωτών. Δίκαια μπορεί να χαρακτηριστεί ως η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας, καθώς ελέγχει 70% της λιανικής τραπεζικής και διαθέτει μία από τις μεγαλύτερες καταθετικές βάσεις στην Ελλάδα (21% μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις).

- Η Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και έχει έδρα την Αθήνα. Δραστηριοποιείται σε 10 χώρες μέσα από ένα δίκτυο 1.718 καταστημάτων. Στην Ελλάδα με 30% μερίδιο αγοράς στα

δάνεια και 29% στις καταθέσεις είναι η μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας. Μετά τη συγχώνευση τραπεζών οι Τράπεζες του ομίλου Πειραιώς είναι:

- Atebank
- Τράπεζα Κύπρου
- Γενική τράπεζα Ελλάδας
- Ελληνική τράπεζα
- Millennium Bank
- Λαϊκή τράπεζα Πηγή: www.piraeusbank.gr)

Η Alpha bank

Ο Όμιλος Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 είναι ένας από τους μεγαλύτερους Ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα, με ισχυρή παρουσία στην εγχώρια και τη διεθνή τραπεζική αγορά. Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων της λιανικής τραπεζικής, της τραπεζικής μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, της διαχείρισης κεφαλαίων και private banking, της διανομής ασφαλιστικών προϊόντων, της επενδυτικής τραπεζικής, των χρηματοπιστωτικών εργασιών και της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας.

Η Euro bank

Ο όμιλος Eurobank είναι ένας τραπεζικός οργανισμός με δίκτυο άνω των 1.100 καταστημάτων. Ο διευρυμένος όμιλος Eurobank κατέχει στρατηγική θέση στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα. Η ένταξη του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας Proton Bank, στον όμιλο της Eurobank ενισχύει τη στρατηγική του θέση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τη δυνατότητά του να χρηματοδοτεί τις επιχειρήσεις και τα ελληνικά νοικοκυριά. (Πηγή: www.eurobank.gr)

Η Attica Bank

Η Attica Bank, λειτουργεί ως Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία διάρκειας της Τραπεζικής εταιρίας ορίζεται εκατό χρόνια αρχίζει από της ημερομηνίας δημοσίευσης του αρχικού καταστατικού Διατάγματος, από 5ης Φεβρουαρίου 1925 έως την 4η Φεβρουαρίου 2025. Η Τράπεζα από το 1964 ανήκε στον Όμιλο Εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας και εισήχθη στο Χρηματιστήριο στις 2-6-1964. (Πηγή: www.alphabank.gr)

Hellenic Postbank

Το «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος Α.Τ.Ε.» ιδρύθηκε στις 18 Ιανουαρίου 20 και συγκαταλέγεται μεταξύ των υγιών και επαρκώς κεφαλαιοποιημένων πιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας. Στις 30 Αυγούστου 2013, ολοκληρώθηκε η μεταβίβαση του συνόλου των μετοχών του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στην Τράπεζα Eurobank Ergasias A.E. Διατηρώντας αυτόνομο δίκτυο καταστημάτων σε όλη την επικράτεια, το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο συνεχίζει να προσφέρει υψηλού επιπέδου τραπεζικά προϊόντα με γνώμονα το συμφέρον και την εξυπηρέτηση των πελατών του. (Πηγή: www.ttbank.gr)

- Η Πανελλήνια Τράπεζα Α.Ε. ξεκίνησε την λειτουργία της το 2001, με έδρα το Χολαργό Αττικής. Το αρχικό καταβεβλημένο μετοχικό της Κεφάλαιο ανήρχετο στο ποσό των 30,2 εκατομμυρίων Ευρώ. Το σημερινό καταβεβλημένο μετοχικό της Κεφάλαιο, μετά την συμμετοχή και της Γερμανικής κεντρικής συνεταιριστικής τράπεζας DZ BANK AG, υπερβαίνει τα 80 εκατομμύρια Ευρώ. (Πηγή: www.panelliniabank.gr)
- Η Τράπεζα Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η Κεντρική Τράπεζα της χώρας. Ιδρύθηκε το 1927 βάσει ενός Παραρτήματος του Πρωτοκόλλου της Γενεύης και άρχισε να λειτουργεί τον Μάιο του 1928. Έχει συσταθεί με τη μορφή ανωνύμου εταιρίας. Ως έδρα της ορίζεται από το Καταστατικό της η Αθήνα, ενώ διατηρεί 17 Υποκαταστήματα, 33 Πρακτορεία και 9 Θυρίδες σε όλη την Ελλάδα. Από τον Ιανουάριο 2001 η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του Ευρωσυστήματος, που απαρτίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) που ανήκουν στη ζώνη του ευρώ. Έκτοτε η Τράπεζα της Ελλάδος συμβάλλει με τη δράση της στην επίτευξη των στόχων και την εκτέλεση των καθηκόντων του Ευρωσυστήματος, το οποίο χαράσσει και εφαρμόζει τη νομισματική πολιτική στη ζώνη του ευρώ. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι αρμόδια για την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος στην Ελλάδα και τη διαφύλαξη της σταθερότητας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ως πρωταρχικός σκοπός ορίζεται από το Καταστατικό της η διασφάλιση της σταθερότητας του γενικού επιπέδου των τιμών. Στο βαθμό που δεν επηρεάζεται η επίτευξη του πρωταρχικού της σκοπού, η Τράπεζα στηρίζει τη γενική οικονομική πολιτική της κυβέρνησης.

Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, έχει κατοχυρωθεί η θεσμική, προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία της, αλλά και η άσκηση δημοκρατικού ελέγχου εκ μέρους της Βουλής.

1.3 Το ελληνικό οικονομικό περιβάλλον

Την τελευταία δεκαετία και στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται συνεχώς σε μια δυναμική ανασχηματισμού. Η συνεχιζόμενη διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν μετασηματίσει το διεθνές τραπεζικό σύστημα ενισχύοντας σημαντικά το ρόλο του στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Προς αυτή την κατεύθυνση, συμβάλλει αδιαμφισβήτητα και η αλματώδης τεχνολογική πρόοδος με τις συνεχώς επεκτεινόμενες εφαρμογές νέων τεχνολογιών στον κλάδο (π.χ. ηλεκτρονικό χρήμα, κ.λπ.). Σύμφωνα με την ομάδα Andresen Consulting (2000), στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον κυριαρχούν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις για τη δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε παγκόσμιο επίπεδο προσφέροντας πακέτα προϊόντων σε ελκυστικές τιμές. Οι παραπάνω εξελίξεις ασκούν σημαντικές πιέσεις στην αποδοτικότητα των τραπεζικών οργανισμών, γεγονός που εντείνει τον τραπεζικό ανταγωνισμό και οδηγεί τα πιστωτικά ιδρύματα στην υιοθέτηση πιο πολύπλοκων και ριψοκίνδυνων στρατηγικών για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους. Στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ιδιαίτερα, η νομισματική ενοποίηση με την υιοθέτηση του 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 έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες υποχρεώνουν τους τραπεζικούς οργανισμούς 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. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βιώνει πρωτόγνωρες προκλήσεις από την κλιμάκωση της ελληνικής οικονομικής κρίσης που δοκιμάζει τις αντοχές του συστήματος υπό συνθήκες βαθύτατης ύφεσης και αναδιάρθρωσης του δημόσιου χρέους. Η κλιμάκωση της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης από το 2009 οδήγησε σε ραγδαία επιδείνωση των συνθηκών στο τραπεζικό σύστημα. Για την ελληνική οικονομία το 2011 αποτέλεσε, το έτος αρνητικών εξελίξεων με συγκέντρωση του διεθνούς ενδιαφέροντος γύρω από τον τρόπο διαχείρισης του υψηλού δημόσιου χρέους και την πολιτική αβεβαιότητα. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος και της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, η χρηματοδότηση του εγχώριου ιδιωτικού τομέα από τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα συνέχισε την πτωτική της τάση. Ενώ το διεθνές οικονομικό περιβάλλον παρουσιάζει σταδιακή ανάκαμψη, η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ύφεσης για πέμπτη συνεχόμενη χρονιά, με εκτίμηση για αναστροφή του οικονομικού κλίματος από το 2014.

Είναι γεγονός ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποδείχτηκε ανθεκτικό και σιγά σιγά κάνει βήματα αναδιάρθρωσης πάνω σε νέες βάσεις. Έτσι σιγά σιγά οι συνθήκες στην οικονομία βελτιώνονται "Νομισματική πολιτική 2012-2012", Τράπεζα της Ελλάδος . Για δύο νέα

τραπεζικά μοντέλα στην Ελλάδα κάνει λόγο η Τράπεζα Πειραιώς σε έκθεση του τμήματος Οικονομικής Ανάλυσης και Αγορών σύμφωνα με τον οικονομολόγο κ. Ηλία Λεκκό.² Το πρώτο αφορά τη νέα κατεύθυνση προς την οποία κινείται ο εγχώριος τραπεζικός κλάδος και το δεύτερο στις αλλαγές που συντελούνται στις σχέσεις μεταξύ των τραπεζών και των επιχειρήσεων.

1.4 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην λειτουργία μιας τραπεζικής επιχείρησης

Στη σημερινή εποχή, ο άνθρωπος 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, θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM) έγκειται στη σχέση μεταξύ εργοδότη – υπαλλήλου και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων της. Αποτελεί πολύ περισσότερο από ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχετικά με το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς επιδιώκει να ενσωματώσει στρατηγικά τα συμφέροντα μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της. Σύμφωνα με τους Jackson και S., Schuler R³. όταν αναφερόμαστε 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 Storey⁴ 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. 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 παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί ζωτικό κομμάτι σε μια επιχείρηση. Πράγματι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τη βάση μιας επιχείρησης αφού οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν την κινητήρια δύναμη για να συνεχίζει να υπάρχει μία επιχείρηση. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που θέτουν τον εαυτό τους σε μια συνεχή προσπάθεια και αγώνα με πρωταρχικό στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια το ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει το καλύτερο δυνατό για τη βιωσιμότητα και κερδοφορία μιας

² Πηγή: www.capital.gr

³ Jackson S., Schuler R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South-Western College Publishing

⁴ Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell

επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια ο όρος εργαζόμενοι ή προσωπικό αντικαταστάθηκε από τον όρο ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι. Οι Jackson και Schuler ⁵ ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: <<Ανθρώπινοι πόροι είναι 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.>>. 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». 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 τεράστια σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του. Σε έναν κόσμο 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 Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates ⁶ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτείται όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωσιακή 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
- Είναι δύσκολο να αντιγραφεί

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων. Για παράδειγμα, ο Jim Alef⁷ 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, «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. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία των

⁵ Jackson S., Schuler R. (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, South-Western College Publishing

⁶ Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), The International Journal of Human Resource Management, Volume 7

⁷ Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation

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,⁸ 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.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ασχολείται με τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση τα οποία προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και στη συνέχεια αξιολογούνται για το αποτέλεσμα της εργασίας τους.

Από τη βιβλιογραφία για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, μερικοί από αυτοί είναι:

α) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται η λειτουργία που ασχολείται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

β) Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει μια σειρά εργασιών όπως την διαλογή, την επιλογή και ένταξη των ανθρώπινων πόρων στο χώρο εργασίας με απώτερο σκοπό αφενός την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφετέρου την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

γ) Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία που δίνει έμφαση στους εργαζομένους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μία διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης, στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών

⁸ Κακουλίδης Κ. (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS 2010

έχει προταθεί για τη ΔΑΠ, ο ορισμός που ακολουθεί παρουσιάζει την κύρια συνιστώσα της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: «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» Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D.,.

Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π.

Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης, δηλαδή η καταγραφή του τμήματος που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος καθώς και τις γνώσεις και τα προσόντα του, να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας, να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης και να προσπαθεί να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες
- η επιλογή του προσωπικού δηλαδή η περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων και η εκπαίδευση τους
- η πρόσληψη του προσωπικού δηλαδή η αναζήτηση – προσέλκυση υποψηφίων και η ένταξή τους στον οργανισμό ή την επιχείρηση
- η εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης καθώς και η επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων της επιχείρησης
- η αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση
- η επίλυση των καθημερινών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Οι στόχοι που θέτει η ΔΑΠ αφορούν τα ακόλουθα ζητήματα:

- **Διαρκής ανταγωνιστικότητα**

Με τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της η ΔΑΠ προσπαθεί να καταφέρει τους στόχους που θέτει και να καινοτομήσει μέσα σε ένα φανερά ανταγωνιστικό περιβάλλον

- **Βελτίωση ποιότητας**

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών κάθε επιχείρησης είναι το πρωταρχικό μέλημα κάθε διοίκησης μιας επιχείρησης αφού θέλει να παρέχει στους πελάτες της την ικανοποίηση των υπηρεσιών της. Ένας ευχαριστημένος πελάτης είναι αυτός που ικανοποιείται και παραμένει πιστός στις προτιμήσεις του όταν του προσφέρονται όλα αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες του.

- **Βελτίωση παραγωγικότητας**

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώνει ολοένα και περισσότερο την παραγωγικότητά της. Η αξιοποίηση του κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού σε συνδυασμό με την οικονομική ρευστότητα και τα χρηματικά διαθέσιμα μιας επιχείρησης συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και επομένως και στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της ακόμα και σε απρόβλεπτες καταστάσεις.

- **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων**

Η Διοίκηση προσωπικού έχει υποχρέωση να γνωρίζει και να τηρεί την εργασιακή νομοθεσία κάνοντας γνωστά τα δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να δουλεύουν σε ένα περιβάλλον που τους εμπνέει το αίσθημα της σιγουριάς και της εμπιστοσύνης.

- **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού**

Κάθε εργαζόμενος που εργάζεται σε ένα περιβάλλον έχοντας την αίσθηση της ικανοποίησης έχει "όρεξη" για δουλειά και δίνει τον καλύτερο εαυτό του σε αυτό που κάνει. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να τον παρακινεί και να του δίνει κίνητρα προκειμένου να εργάζεται ακόμα περισσότερο αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά της. Χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης αναπτύσσει τις ικανότητες του προσωπικού της και ταυτόχρονα ανεβάζει κατά πολύ το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της.

- **Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003)**

Η επιχείρηση δεν είναι ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα, αλλά ένας οργανωμένος οικονομικά ισχυρός οργανισμός που έχει σαν στόχο την αύξηση της κερδοφορίας του, την αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων και την διατήρηση της βιωσιμότητάς του. Χωρίς αυτά η επιχείρηση δεν έχει λόγο ύπαρξης και λειτουργίας.

- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού (Schuler και Huber 1993)
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Schuler και Huber 1993)
- Η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζομένους (Armstrong 2000)

Δομή Τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση



1.5 Σύνδεση εννοιών Ανθρώπινοι Πόροι – Κατάρτιση στις Τράπεζες

Η τράπεζα που θέλει να καινοτομεί, να προσαρμόζεται, να διαθέτει στελέχη ικανά για πρωτοβουλίες, χρειάζεται τους κατάλληλους ανθρώπους, τα ταλέντα, δηλαδή τις ικανότητες, που πρέπει να διαθέτει το άτομο ώστε να παρέχει λύσεις στον πελάτη. Ανάπτυξη επομένως του λεγόμενου «Ανθρώπινου Κεφαλαίου» δεν σημαίνει μόνο αδιάλειπτη προσοχή στην ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Σημαίνει επίσης δημιουργία ισχυρού δεσμού ανάμεσα στις ικανότητες των εργαζομένων, το ταλέντο τους και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών, που τους απασχολούν. Με τα λόγια του Άλαν Γκρίνσπαν, «οι εργαζόμενοι σήμερα δεν πρέπει να είναι εφοδιασμένοι μόνο με τεχνογνωσία, αλλά και με την ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες και να διατηρούν σχέσεις ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους». Τελευταία γίνεται όλο και πιο πολύ λόγος για «κυνήγι ταλέντων», εξαιτίας της στενότητας των Ανθρώπινων Πόρων, ενώ οι ειδικοί προτρέπουν, «μην προσλαμβάνετε ποτέ για δεξιότητες και μην εκπαιδεύετε ποτέ για προσωπικότητα, κάντε ακριβώς το αντίθετο». Πρέπει να διευκρινίσουμε επίσης ότι, ενώ η διά βίου κατάρτιση αφορά το σύνολο του ανθρώπινου

δυναμικού, η εκπαίδευση που συνοδεύεται από πιστοποιητικά γνώσεων και επαγγελματικής επάρκειας αφορά κατ' εξοχήν τους ανθρώπινους παράγοντες. Η ανάγκη για κατάρτιση και εκπαίδευση διαπερνά όλα τα επίπεδα λειτουργίας στην τράπεζα. Πρώτα απ' όλα για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στο κατάστημα της τράπεζας, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο, το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους, που ήδη απασχολούνται καιρό, είναι επιβεβλημένη ανάγκη να εκπαιδευθούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι ή προγράμματα στην εργασία τους, είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλον τομέα. Επομένως η επαγγελματική εκπαίδευση έχει ως βασικό σκοπό αφενός την προστασία του πελάτη αφετέρου την προστασία της απασχόλησης. Ο στόχος της προστασίας του επαγγέλματος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την προστασία του πελάτη.

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με λειτουργίες που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής των εργαζομένων στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές, η αξιολόγηση του προσωπικού της. Αντίθετα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονάσματος της επιχείρησης δημιουργώντας έτσι στρατηγικές ανάπτυξης ενός ικανού και πολύ καλά εκπαιδευμένου προσωπικού.

Για να καταλάβει κανείς τη σημασία και τις λειτουργίες της ΔΑΠ θα πρέπει να ανατρέξει στην ιστορία και να κάνει μια ιστορική αναδρομή στο ρόλο του Διευθυντή προσωπικού.

Πίνακας 1 Ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Υπεύθυνου ΔΑΠ

Χρονική Περίοδος	Ρόλος Υπεύθυνου ΔΑΠ
19ος αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
19ος-20ος αιώνας	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής
Μετά το Β Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής-Μεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων
1990 έως σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Πίνακας 2.1: (Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003)

Γυρίζοντας το χρόνο πίσω, στα τέλη περίπου του 19ου και στις αρχές του 20 αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ο διορισμός των “στελεχών πρόνοιας”(welfare officers).⁹ Έτσι ονομάστηκαν τα άτομα που βοηθούσαν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των εργαζομένων. Το 1980 ο όρος <<διοίκηση προσωπικού>> αλλάζει σε <<διοίκηση ανθρώπινων πόρων>>. Στις αρχές το 1990 δημιουργήθηκε η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και έκτοτε η συμμετοχή του Διευθυντή Προσωπικού σε θέματα στρατηγικής συντέλεσε στην ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στα τέλη του 1990 ο ρόλος της διοίκησης αποκτά μεγάλη σημασία για τα ελληνικά δεδομένα αφού πάνω από τις μισές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν υπεύθυνο προσωπικού ο οποίος μάλιστα συμμετέχει και ενεργά στο Διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Στη συνέχεια εμφανίζεται ο ρόλος των συμβούλων, όπου οι σύμβουλοι βοηθούν τα στελέχη να επιλέξουν και να εκπαιδεύσουν το κατάλληλο προσωπικό και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για την εξέλιξη της επιχείρησης. Ο συμβουλευτικός ρόλος είναι αυτός που προσθέτει και τη μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση αφού με αυτό τον τρόπο η διοίκηση της επιχείρησης λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις που κρίνουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα και κυρίως βασισμένη στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων.¹⁰ Αρχικά, η πρώτη επιδίωξη ήταν η βελτίωση για εκείνη την εποχή δυσμενών συνθηκών εργασίας. Στη συνέχεια στόχος της διοίκησης προσωπικού ήταν οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και θεωρήθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη κάποιου τμήματος διοίκησης προσωπικού. Τέλος, ενσωματώνοντας τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού υπήρξε μια ανάπτυξη στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης όπως την εκπαίδευση μέχρι και την αξιολόγηση και στρατηγική επιχείρησης (Κουτρούκης 2011). Με τη βιομηχανική επανάσταση οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων άλλαξε σταδιακά προς το καλύτερο, αφού κατάφεραν να αποκτήσουν καλύτερους μισθούς και λιγότερες ώρες εργασίας και σαφώς η ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη. Ωστόσο μεγάλο ενδιαφέρον για τις εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων έδειξε και ο Frederick Taylor¹¹ στις αρχές του 90´ στις Η.Π.Α. , ο οποίος υποστήριξε ότι αφού υπάρχουν άριστα μηχανήματα για να γίνει κάποια δουλειά άρα υπάρχουν και άριστοι τρόποι για να κάνουν οι εργαζόμενοι την δουλειά τους. Όλο αυτό είχε ως αποτέλεσμα την περισσότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων και γι αυτό ονομάστηκε ως “πατέρας του επιστημονικού μανάτζμεντ”

⁹ Παπαλεξανδρή Ν και Μπουραντάς Δ (2003) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Εκδόσεις Γ. Μπένου

¹⁰ Παπαλεξανδρή Ν και Μπουραντάς Δ (2003) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Εκδόσεις Γ. Μπένου

¹¹ Frederick Taylor (1910) “Αρχές Επιστημονικού Μανάτζμεντ”

1.6 Δομή λειτουργίας μιας Τραπεζικής επιχείρησης

Ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωσή της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της. Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να προσέχει κανείς από οργανωτική άποψη για την επιδίωξη μίας στρατηγικής: (α) την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής (β) την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και (γ) την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά. Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει ακολουθήσει την εντελώς δική της στρατηγική σε κάθε σημείο της πορείας της. Έτσι δεν υπάρχουν κανόνες για το σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης. Αλλά ένα βασικό σημείο που πρέπει να προσέχει κανείς είναι ότι η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με γνώμονα την στρατηγική της και τους βασικούς παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία της. Ο σχεδιασμός της δομής μιας επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στον πλήρη συντονισμό των προσπαθειών πολλών εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Εάν οι δραστηριότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι οργανωμένες έτσι ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή η καθημερινή δουλειά γίνεται χωρίς προβλήματα.

Η δομή μιας τράπεζας αποτελείται από κάποια τμήματα τα οποία αποτελούνται από τους τραπεζικούς υπαλλήλους που εργάζονται για αυτήν. Συγκεκριμένα η τράπεζα αποτελείται κυρίως από τρία τμήματα: το ταμείο το οποίο απαρτίζεται από τους tellers, το τμήμα εξυπηρέτησης το οποίο απαρτίζεται από τους λειτουργούς εξυπηρέτησης και το τμήμα ανάπτυξης το οποίο απαρτίζεται από τους λειτουργούς ανάπτυξης. Κάθε τμήμα αναλαμβάνει συγκεκριμένες εργασίες και είναι υπεύθυνο για οτιδήποτε αφορά το συγκεκριμένο τομέα. Στην κορυφή βέβαια της πυραμίδας βρίσκεται ο Διευθυντής ο οποίος μαζί με τους υπεύθυνους ή τομεάρχες επιβλέπουν τους εργαζόμενους και έχουν την ευθύνη για τη συνολική εικόνα και πορεία της τράπεζας.

- **Ταμείο:** Στο ταμείο ή για πολλούς γκισέ πραγματοποιούνται όλες οι χρηματικές συναλλαγές, όπως για παράδειγμα αναλήψεις ή καταθέσεις χρημάτων, πληρωμές λογαριασμών, κάλυψη επιταγών, έκδοση συναλλαγματικής κ.ά.
- **Τμήμα εξυπηρέτησης:** Σε αυτό το τμήμα οι υπάλληλοι ασχολούνται με θέματα εξυπηρέτησης των πελατών όπως για παράδειγμα άνοιγμα βιβλιαρίων, προθεσμιακές καταθέσεις, έκδοση χρεωστικών ή πιστωτικών καρτών κ.ά.
- **Τμήμα ανάπτυξης:** Σε αυτό το τμήμα οι υπάλληλοι ασχολούνται με την χορήγηση δανείων, με την προώθηση ασφαλιστικών και επενδυτικών προϊόντων κ.ά.

1.7 Σκοπός Εργασίας – Σύνοψη της ακολουθούμενης μεθοδολογίας

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στα κριτήρια και τις μεθόδους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ανταγωνιστική εποχή όπου αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής εργασίας επιχειρείται να διερευνηθεί πώς η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και ειδικότερα μιας τράπεζας και με ποιο τρόπο η τράπεζα επενδύει στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της προκειμένου να πετύχει το καλύτερο δυνατό για την βιωσιμότητά της. Η προσέγγιση αυτή εκτιμάται ότι θα οδηγήσει σε κρίσιμα συμπεράσματα σχετικά με την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην συνολική αποδοτικότητα της τράπεζας καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά τη συνολική πορεία μιας επιχείρησης. Η συμβολή της τρέχουσας έρευνας εκτιμάται ιδιαίτερα σημαντική λόγω των συμπερασμάτων που ενδέχεται να προκύψουν. Ειδικότερα χρησιμοποιώντας πληροφορίες και στοιχεία αφενός μεν για τον τραπεζικό κλάδο στο σύνολό του, αφετέρου δε για την τράπεζα Πειραιώς μια τράπεζα που ουσιαστικά καινοτομεί σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού αξιολογούμε την αποτελεσματικότητά της εστιάζοντας δίνοντας έμφαση στα προγράμματα εκπαίδευσης και τα κριτήρια που το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος.

1.7.1 Δομή της μεθοδολογίας

Η μεθοδολογική προσέγγιση που θα ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία βασίζεται στις προσεγγίσεις που έχουν καταγραφεί τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις μεθόδους και τα κριτήρια αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο τραπεζικό περιβάλλον. Με τη χρήση ερωτηματολογίου θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε και να κατανοήσουμε περισσότερο τους λόγους που οι τράπεζες επενδύουν μεγάλο μέρος των χρημάτων τους στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους καθώς και τα προσόντα και το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων οι οποίοι καθημερινά πρέπει να αποδεικνύουν την αξία τους για την θέση που κατέχουν. Ειδικότερα θα μοιραστούν ερωτηματολόγια στους εργαζομένους όχι μόνο της τράπεζας Πειραιώς αλλά και των Κυπριακών τραπεζών και Millennium όπου θα είναι αντιπροσωπευτικά ανά τράπεζα προέλευσης και ανά επίπεδο εκπαίδευσης σε συνάρτηση με το ποσοστό εργαζομένων της κάθε τράπεζας. Έτσι θα καταφέρουμε να έχουμε όσο το δυνατό μια καλύτερη εικόνα αφενός για τη λειτουργία του τραπεζικού κλάδου, αφετέρου για τις πολιτικές και τις μεθόδους εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού που εργάζονται στις τράπεζες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

2.0 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού για την πρόσληψη και ένταξή του στην τράπεζα. Η εκπαίδευση είναι ίσως από τα σημαντικότερα κριτήρια που παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των υποψηφίων. Για το λόγο αυτό υπάρχουν διάφορα συστήματα αξιολόγησης που βοηθούν στην επιλογή των καταλληλότερων ανθρώπων για τη συγκεκριμένη θέση. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά του προσωπικού τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Τέλος θα γίνει αναφορά στη δυσκολία προσαρμογής των υπαλλήλων της ΑΤΕbank στο νέο τραπεζικό περιβάλλον της τράπεζας Πειραιώς και στην προσπάθειά τους να ενταχτούν σε μια νέα πραγματικότητα.

2.1 Κριτήρια επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού για την πρόσληψη στον τραπεζικό χώρο

Η επιλογή του κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού και η ένταξή του στην τράπεζα είναι μια αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι μια λανθασμένη απόφαση πρόσληψης μπορεί να αποβεί μοιραία και να κοστίσει σημαντικά στην επιχείρηση. Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να έχει μια επιτυχή έκβαση των προσπαθειών της να επιλέξει τον κατάλληλο άνθρωπο για κάθε θέση εργασίας πρέπει να ακολουθήσει τις παρακάτω διαδικασίες:

Εντοπισμός των αναγκών: Η Διεύθυνση προσωπικού της τράπεζας προκειμένου να αποτυπώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες που έχει για αναζήτηση “νέου αίματος” στην τράπεζα, σχεδιάζει ειδικά έντυπα στα οποία περιγράφονται οι απαιτήσεις των θέσεων προς κάλυψη.

Σωστός προγραμματισμός των προετοιμασιών: Η Διεύθυνση προσωπικού καλείται να προβεί σε διάφορες ενέργειες προκειμένου να κάνει σωστό προγραμματισμό προετοιμασιών για την κάλυψη των θέσεων. Τέτοιες ενέργειες είναι για παράδειγμα η προετοιμασία διαγωνισμών και ορισμό καταλυτικής ημερομηνίας υποβολής αιτήσεων, η εύρεση των χώρων

που θα διεξαχθούν οι δοκιμασίες και οι εξετάσεις, η προετοιμασία φακέλου για κάθε υποψήφιο με τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

Αναζήτηση και προσπάθεια προσέλκυσης του κατάλληλου προσωπικού: Η Διεύθυνση προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει και να προσελκύσει το κατάλληλο προσωπικό ανατρέχει σε αγγελίες στον τύπο, ανακοινώνει τις διαθέσιμες θέσεις σε ειδικούς χώρους ενημέρωσης του προσωπικού, απευθύνεται σε εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων αναζήτησης προσωπικού και τέλος μέσα από τον κύκλο γνωριμιών π.χ. συστάσεις καταφέρνει να αναζητήσει το μελλοντικό προσωπικό που θα επανδρώσει την τράπεζα της.

Διαλογή και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού: Αφού έχει συγκεντρωθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ένα μεγάλο ποσοστό υποψηφίων, ακολουθεί η επεξεργασία του συνόλου των υποψηφίων που τίθενται στη διάθεση της Διεύθυνσης προσωπικού. Στη συνέχεια η Διεύθυνση προσωπικού εξετάζει όλα τα βιογραφικά σημειώματα, τις γραπτές εξετάσεις και τις συνεντεύξεις των υποψηφίων για να καταλήξει σε αυτούς που πληρούν όλες προϋποθέσεις πρόσληψης και ένταξης στον οργανισμό.

Αξιολόγηση των υποψηφίων: Η Διεύθυνση προσωπικού προσπαθεί να αξιολογήσει τους υποψήφιους που επέλεξε κάνοντας μια ανασκόπηση στις ανάγκες κάλυψης θέσεων που αρχικά είχε. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να αποφύγει τυχόν λάθη και παραλείψεις και να δώσει λύση σε προβλήματα που πιθανόν εντόπισε.

Πρόσληψη και ένταξη των υποψηφίων στην τράπεζα: Η πρόσληψη και ένταξη των υποψηφίων ολοκληρώνεται με την υπογραφή της εργασιακής σύμβασης. Πρωταρχικό μέλημα της τράπεζας είναι η υποδοχή, ο σωστός προσανατολισμός και η προσαρμογή των υποψηφίων στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Κατά τη διαδικασία της επιλογής υποψηφίων η Διεύθυνση προσωπικού λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της πολλούς παράγοντες όπως:

-Το βιογραφικό σημείωμα: Το βιογραφικό σημείωμα (curriculum vitae) αποτελεί την πιο παλιά μέθοδο όπου οι υποψήφιοι έγραφαν τα μορφωτικά τους προσόντα, την εργασιακή τους εμπειρία και τυχόν εξειδίκευση πάνω σε κάποιο τομέα δήλωναν την ηλικία και την οικογενειακή τους κατάσταση με σκοπό να παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονταν οι αναλυτές για να ξεχωρίσουν κάθε υποψήφιο για την κατάλληλη θέση.

-Τη συνοδευτική επιστολή: Η συνοδευτική επιστολή είναι πολύ σημαντική και χρήσιμη διότι συντελεί στη διαπίστωση του επιπέδου γλώσσας του υποψηφίου π.χ. λεξιλόγιο καθώς και της ικανότητάς του για γραπτή παρουσίαση π.χ. τήρηση κανόνων αλληλογραφίας.

-Τα ερωτηματολόγια: Τα ερωτηματολόγια είναι έντυπα τα οποία εξοικονομούν χρόνο, είναι φτηνά για την συγγραφή και διανομή τους και παράγουν πληροφορίες γρήγορα και για

μεγάλο αριθμό ατόμων. Το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων αφορά κυρίως ερωτήσεις για τις επαγγελματικές προσδοκίες των ερωτηθέντων προκειμένου να αναδείξουν οι υποψήφιοι την προσωπικότητα και τις επιθυμίες τους στο εργασιακό περιβάλλον.

-Τις γραπτές δοκιμασίες: Υπάρχουν πολλά είδη δοκιμασιών όπως τα ψυχομετρικά τεστ που διακρίνονται σε τεστ δεξιοτήτων και τεστ γνώσεων ή ευφυΐας (intelligence quotient) tests τα οποία έχουν σκοπό να δώσουν μια γενική εικόνα της διανοητικής ικανότητας και των διαφόρων δεξιοτήτων των υποψηφίων, τα κλινικά τεστ ή τεστ προσωπικότητας (personality tests) που προσδιορίζουν ερωτήσεις σχετικά με τα στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων, τα τεστ κατάστασης στα οποία καλείται ο υποψήφιος να ανταπεξέλθει σε καταστάσεις παρόμοιες αυτών των επαγγελματικών απαιτήσεων και τέλος τα τεστ ενδιαφερόντων (interests tests) που απευθύνονται κυρίως στα άτομα με σκοπό να εντοπίσουν τα ενδιαφέροντά τους πάνω στις διάφορες θέσεις εργασίας που η επιχείρησή τους προσφέρει.

-Τη συνέντευξη : Αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μέθοδο κατά την οποία η Διεύθυνση προσωπικού αντιλαμβάνεται τις επαγγελματικές στάσεις και συμπεριφορές των υποψηφίων με σκοπό να διαπιστώσει κατά πόσο ταιριάζουν με το προφίλ και τη φιλοσοφία της επιχείρησής της. Μέσω της συνέντευξης παρέχονται πολλές πληροφορίες για την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, τα θέλω και τις προοπτικές εξέλιξης κάθε εργαζομένου. Προσφέρει τη δυνατότητα για τον εξεταστή να σκιαγραφήσει με μεγάλη ακρίβεια την εικόνα κάθε εργαζομένου. Παρόλα αυτά η συνέντευξη είναι μια χρονοβόρα διαδικασία η οποία απαιτεί πολύ οργάνωση από τη μεριά των αναλυτών.

Από την άλλη πλευρά οι υποψήφιοι προτού θέσουν τον εαυτό τους στη διαδικασία να λάβουν μέρος σε διάφορες εξετάσεις και να υποβληθούν σε διάφορες δοκιμασίες, εξετάζουν κάποιους παράγοντες πάνω στη θέση εργασίας που είναι πολύ σημαντικοί για αυτούς. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους παρακάτω παράγοντες:

Ο μισθός: Ο μισθός, δηλαδή η ανταμοιβή που οι εργαζόμενοι εισπράττουν έναντι της εργασίας που προσφέρουν αποτελεί ίσως και το σημαντικότερο παράγοντα που παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της συγκεκριμένης θέσης. Ο μισθός έχει άμεση σχέση με το εισόδημα των εργαζομένων και αυτό καθορίζει το επίπεδο ζωής τους.

Η ασφάλεια: Η ασφάλεια που πρέπει να νιώθουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντική διότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται σιγουριά σε μια κοινωνία γεμάτη αβεβαιότητα και ανασφάλεια. Το αίσθημα της ικανοποίησης ότι εξασφαλίζουν μια θέση εργασίας σημαίνει ότι κατοχυρώνουν το δικαίωμα απόκτησης ενός σταθερού εισοδήματος που αποκτά μεγάλη σημασία για την διαβίωση και τον τρόπο ζωής τους.

Η γεωγραφική τοποθέτηση : Συνήθως οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται όσο το δυνατό πιο κοντά με την κατοικία τους και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις προσφέρουν διάφορα πακέτα προκειμένου να δώσουν τη δυνατότητα σε κάποιους από αυτούς να εργαστούν σε πιο απομακρυσμένα μέρη.

Οι ευκαιρίες καριέρας: Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους στοχεύουν στην ανάδειξη της επαγγελματικής τους καριέρας και εμπειρίας ώστε να αναβαθμιστούν και να λάβουν ακόμη και μια διοικητική θέση. Αυτό τους οδηγεί σε μεγαλύτερο ζήλο για εργασία και μεγαλύτερη απόδοση.

Τα κίνητρα: Οι επιχειρήσεις δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους για να συνεχίσουν ή να αυξήσουν το ρυθμό εργασίας τους με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Τέτοια κίνητρα είναι π.χ. τα λεγόμενα bonus που δίνονται σε αυτούς που αυξάνουν την κερδοφορία και τις πωλήσεις μιας επιχείρησης.

Οι παροχές: Σε κάθε εργαζόμενο δίνονται διάφορες παροχές π.χ. επιδόματα, δωρεάν ιατρικές εξετάσεις οι οποίες επιβαρύνουν οικονομικά την επιχείρηση ωστόσο είναι πολύ σημαντικές για τον εργαζόμενο.

2.2 Εκπαίδευση και μόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο

Εκπαίδευση είναι: η μόρφωση, η ανάπτυξη προσωπικότητας και η καλλιέργεια γνώσεων ενός ατόμου προκειμένου να αποκτήσει τα κατάλληλα εφόδια που θα του γίνουν απαραίτητα για την πορεία του στην ένταξη του κοινωνικού συνόλου και γενικότερα σε όλους τους τομείς της ζωής του.-Σύμφωνα με τον Νιρκέμ,¹² η εκπαίδευση ορίζεται ως η δράση που κατευθύνεται από τις γενιές των ενηλίκων στις γενιές εκείνες που δεν είναι ακόμα αρκετά ώριμες για την κοινωνική ζωή” Σύμφωνα με τον Ζαν Πιαζέ,¹³ «Η εκπαίδευση συνίσταται στη διαμόρφωση δημιουργών, ακόμη κι αν δεν υπάρξουν πολλοί, ακόμη κι αν οι δημιουργίες του ενός είναι μικρότερες του άλλου. Χρειάζεται η διαμόρφωση εφευρετών, ανακαινιστών, όχι κομπορμιστών». Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010). Με άλλα λόγια Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη

¹² www.el.wikipedia.gr

¹³ www.el.wikipedia.gr

ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. 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.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή των συνθηκών στην αγορά, η συνεχής αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σ' αυτές. Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό θα αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει. Για άλλους εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι επαγγελματικές δεξιότητες.

2.2.1 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

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. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αξιολογούνται και με κάποιους τρόπους να εκτιμάται η αποτελεσματικότητά τους στην πράξη, διαφορετικά είναι «ασκήσεις επί χάρτου». Συμπερασματικά λοιπόν τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει:

- Να είναι προσανατολισμένα σε μετρήσιμα αποτελέσματα
- Να συνδέονται με συγκεκριμένα επιχειρησιακά προβλήματα και να αξιολογούνται οι εργασιακές ικανότητες, που διαθέτει το προσωπικό και οι οποίες σχετίζονται με τα συγκεκριμένα προβλήματα
- Να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους αναφορικά με την αλλαγή εργασιακών ικανοτήτων και συμπεριφορών
- Να ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους

- Να προετοιμάζουν το εργασιακό περιβάλλον για την υποστήριξη, τη μεταφορά και την εφαρμογή στην πράξη των εργασιακών ικανοτήτων που αποκτήθηκαν
- Να αναλύουν τη σχέση κόστους-οφέλους

Η αξιολόγηση του προσωπικού (Personnel Assessment/ Appraisal) αναφέρεται ουσιαστικά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, προκειμένου να εξετάσει η διοίκηση της επιχείρησης κατά πόσο το προσωπικό που εντάχθηκε σε αυτήν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της και εκπληρώνει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να επιτεύξει τους στόχους και τις επιθυμίες της. Ο Dessler υποστηρίζει πως η αξιολόγηση εργαζομένου είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) και αποτελεί μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών. Άλλοι ορισμοί της αξιολόγησης είναι <<Εκτίμηση Εργαζομένου>>(Employee Evaluation), <<Αξιολόγηση Απόδοσης>>(Performance Evaluation), <<Εκτίμηση Απόδοσης >> (Performance Appraisal), <<Ανασκόπηση Απόδοσης >>(Performance Review), <<Ετήσια Ανασκόπηση>> (Annual Review). "Ν. Παπαλεξανδρή Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003"

Πέρα από την ακριβή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, επιμέρους στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι:

1. Λήψη αποφάσεων προαγωγές, απολύσεις, αύξηση μισθού
2. Εντοπισμός των αναγκών εκπαίδευσης
3. Βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων
4. Διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού
5. Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης
6. Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.
"Στεργίου Νεκταρία ,Οργανωτική και οικονομική ψυχολογία"

Γενικότερα, η αξιολόγηση των εργαζομένων χρησιμοποιείται για να:

1. Καθορίσει τους στόχους απόδοσης των εργαζομένων
2. Καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες
3. Συνδέσει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδοτήσει – Επαναπληροφορήσει τον εργαζόμενο (Feedback)
5. Βελτιώσει το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής "Ν. Παπαλεξανδρή Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003"

Η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Οι άνθρωποι βέβαια 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 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». Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης σε μια τράπεζα εντοπίζεται στα παρακάτω:

- Να παρέχει ανατροφοδότηση ανάμεσα στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους, έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολα η μέτρηση της παραγωγικότητας
- Να δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσο αφορά την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές, κίνητρα κλπ.)
- Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους
- Να δυναμώνουν τις σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και υφισταμένους με την παγίωση καλύτερης επικοινωνίας
- Να διαπιστώνονται τα ατομικά και οργανωτικά προβλήματα και να γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις

Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Η εφαρμογή κανόνων αντικειμενικότητας με αδέκαστη κρίση, που δημιουργεί συνθήκες δικαιοσύνης
- Η ύπαρξη συνθηκών διαφάνειας, όπου οι αξιολογούμενοι όχι μόνο να έχουν πλήρη γνώση των μεθόδων της κρίσης αλλά και να υπάρχει συναίνεση μεταξύ κριτών και κρινόμενων για τις διαδικασίες, ώστε να υπάρχει το τεκμήριο της ίσης μεταχείρισης

Προκειμένου να βοηθηθεί η διοίκηση να αξιολογεί σωστά και αντικειμενικά πρέπει να λάβει υπόψη της και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που προδίδουν τις κλίσεις, τις δεξιότητες αλλά και τις αδυναμίες τους, με στόχο να εκμεταλλευτεί την προσωπική δυναμική του κάθε εργαζόμενου. Μέσα από τη συνεχή και καλώς εννοούμενη συστηματική και επαγγελματική αξιολόγηση, οι υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγηθούν και να φθάσουν στο

μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Το σύστημα Αξιολόγησης δεν δίνει μόνο τη «φωτογραφία» του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια δεδομένη περίοδο. Αποτελεί και τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας του μάντζμεντ που ασκείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και, κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης των εργασιακών της σχέσεων, με όλα όσα αυτά συνεπάγονται. Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται σήμερα, έχουν πίσω τους μια ενδιαφέρουσα ιστορία, που αντανακλά τη μετάβαση των επιχειρήσεων από γραφειοκρατικά σχήματα σε πιο σύγχρονες μεθόδους διοίκησης.

Η Ελλάδα στις αρχές του 21ου αιώνα τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, δεν χαρακτηρίζεται για την αξιοκρατία και τις ίσες ευκαιρίες της. Από τον σημερινό Έλληνα εργαζόμενο δεν λείπουν οι ικανότητες, αλλά ο προγραμματισμός η οργάνωση και η αξιοκρατία. Ειδικά το τελευταίο διασφαλίζεται με άρτια και αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Όταν και αυτά τα συστήματα αποδείχθηκαν ανεπαρκή, αναξιόπιστα και διαβλητά, οι επιχειρήσεις άρχισαν να πειραματίζονται με τεχνικές όπως:

- i. η «ελεύθερη συγκριτική ταξινόμηση», όπου ο προϊστάμενος καλείται, κατά την απόλυτη κρίση του, να κατατάξει τους υφισταμένους του από τον καλύτερο στον λιγότερο αποτελεσματικό. Σύστημα ελάχιστα αποδεκτό και προβληματικό, ιδίως όταν χρησιμοποιείται για τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών.
- ii. Η καταγραφή κρίσιμων θετικών ή αρνητικών περιστατικών («ο προϊστάμενος με το μπλοκάκι»), τα οποία επιστρατεύονται καταλλήλως από τον αξιολογητή, όταν έλθει η ώρα της αξιολόγησης.
- iii. Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων
- iv. Ο συνδυασμός α)γενικών κριτηρίων, ορισμένων και επικεντρωμένων στα πραγματικά αντικείμενα εργασίας του αξιολογούμενου, β) συστηματικής συνέντευξης και γ) βαθμού επίτευξης συγκεκριμένων, ποσοτικών και ποιοτικών στόχων απόδοσης. Συναντάται στα πιο σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, που προσπαθούν να συλλάβουν την απόδοση με πολλαπλές παραμέτρους. Βασικό ρόλο σε αυτά έχει η εστιασμένη συζήτηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο (συνέντευξη αξιολόγησης), πριν ο αξιολογητής οριστικοποιήσει την κρίση του.

Ποικίλες εφαρμογές και παραλλαγές συστημάτων αξιολόγησης, συναντάμε στους περισσότερους εργασιακούς χώρους του κλάδου, με αντικείμενα αξιολόγησης:

-την απόδοση του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του κατά την περίοδο αναφοράς της αξιολόγησης (στατική προσέγγιση της απόδοσης)

-τις ανάγκες υπηρεσιακής υποστήριξης και βελτίωσης του εργαζόμενου και σπανιότερα της μονάδας στην οποία ανήκει

-τις δυνατότητες εξέλιξής του στο μέλλον

-την ικανότητα σωστής και τεκμηριωμένης κρίσης του ίδιου του αξιολογητή του.

2.2.2 Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους. Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αμείβει το προσωπικό της, επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη 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.).

2.2.3 Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού για την επιχείρηση

Η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό σημαίνει αποτελεσματικότητα, ευελιξία, δημιουργία νέων ιδεών και προτάσεων και όλα αυτά έχοντας ένα κοινό στόχο: την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πράγματι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αναβάθμιση του επαγγελματικού επιπέδου των εργαζομένων. Η συνεχής βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων μέσω της συμμετοχής τους σε πλήθος σεμιναρίων που διοργανώνει η τράπεζα, η διαρκής ενημέρωσή τους για τις τρέχουσες εξελίξεις σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης, αποτελούν προτεραιότητες μεγάλης σημασίας για την τράπεζα.

2.2.4 Διαδικασία της εκπαίδευσης

Για να έχει μια επιχείρηση τα αποτελέσματα που επιθυμεί θα πρέπει αρχικά στο στάδιο της εκπαίδευσης του προσωπικού να καθορίσει τα στάδια αυτής, τα οποία είναι τα εξής:

- ο προσδιορισμός των αναγκών
- ο καθορισμός των στόχων
- ο καθορισμός των προγραμμάτων
- η επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων

- η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- η αξιολόγηση των εκπαιδευομένων

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις ταξινομείται συνήθως σε τρεις κατηγορίες.

- στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα, το οποίο προσπαθεί να έχει μια γενική εικόνα της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και στη συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται στο κατάλληλο τμήμα που θα εργαστεί στο οποίο ακολουθεί και η εκπαίδευσή του
- στο νέο προσωπικό με πείρα , η τράπεζα χρησιμοποιεί διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα όπως σεμινάρια, συνέδρια, διαλέξεις με σκοπό να μάθει το νέο προσωπικό τις διάφορες πολιτικές και τη φιλοσοφία της τράπεζας.
- στο κανονικό προσωπικό, χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

2.2.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Επίσης, υπάρχει μια σειρά και άλλων μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες είναι:

- η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας όπου εδώ καταγράφονται χαρακτηριστικά και ένα εύρος τιμών απόδοσης και ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο σημειώνοντας τον βαθμό που θεωρεί ότι είναι πιο κοντά στην απόδοση του και αθροίζει το σύνολο.
- η μέθοδος της εναλλαγής κατάταξης όπου υπάρχει μία κλίμακα που δείχνει τον χειρότερο μέχρι τον καλύτερο,
- η μέθοδος κρίσιμου γεγονότος όπου καταγράφονται διάφορες συμπεριφορές που υπήρξαν από τον εργαζόμενο,
- η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων, που σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ θέτει σε κάθε εργαζόμενο κάποιους στόχους που στη συνέχεια συζητά μαζί τους πως θα τους επιλύσουν,
- και τέλος η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης η οποία γίνεται με την πρόσβαση των μάνατζερ στους υπολογιστές των εργαζομένων με σκοπό την παρακολούθηση ανά πάσα στιγμή των εργασιών τους (Τερζάκης και Τζωρτζάκης, 2004)

2.3 Ανάπτυξη προσωπικού

Ο όρος ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010) Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διαδικασία απόκτησης περαιτέρω γνώσεων καθώς και νέων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τα στελέχη που θα αναλάβουν νέες αρμοδιότητες σε ψηλότερες θέσεις εργασίας και αφορά κυρίως τα στελέχη του οργανισμού τα οποία θα εξελιχθούν στην ιεραρχία (Αλεξανδρή, 2011)

2.3.1 Μέθοδοι ανάπτυξης του προσωπικού

Η ανάπτυξη των εργαζόμενων μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι όσο και η εκπαίδευση. Γι αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίοι είναι: πρώτον η επίσημη εκπαίδευση όπου κάποιες επιχειρήσεις προθυμοποιούνται να πληρώσουν κάποια δίδακτρα προγραμμάτων εξειδίκευσης ή οτιδήποτε άλλο προκειμένου να τα παρακολουθήσουν τα στελέχη τους με αποτέλεσμα οι γνώσεις που θα αποκομίσουν από αυτά να τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος της επιχείρησης. Και δεύτερον η εργασιακή εμπειρία σε διάφορους τομείς της επιχείρησης (job rotation), όπου όταν ένας εργαζόμενος αποκτήσει την εργασιακή εμπειρία και εξοικείωση και με άλλους τομείς μέσα στην επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται τα στελέχη τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Αλεξανδρή, 2011) Ωστόσο, υπάρχουν άλλα τρία επίπεδα για τη εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού τα οποία είναι: αρχικά, κάποια βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού τα οποία έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες του προσωπικού. Δεύτερον, μεσοπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό τις βασικές αρχές σε ειδικά θέματα και τρίτον την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αντιλήψεις των μελλοντικών αναγκών (Latchem C. και Lockwood F. , 1998)

2.3.2 Η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας ¹⁴ εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητες, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Σύμφωνα με τους Torrington, Hall και Taylor, 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. Σήμερα, που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται λόγω της τεχνολογίας ή των αλλαγών όσον αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης, η ΔΑΔ καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση θέσεων εργασίας καθίσταται μία από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του εργαζομένου, και για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Γενικά, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την ανάλυση των θέσεων εργασίας. Οι βασικοί στόχοι της ανάλυσης θέσεων εργασίας αποτελούν μια σειρά από χρήσιμες επιμέρους αναλύσεις που μπορούν να προκύψουν από αυτήν. Αυτές είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας, η ανάλυση και ο ορισμός ρόλου, οι προδιαγραφές θέσης ή προσώπου και οι προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης. Όλες οι ανωτέρω αναλύσεις, συνήθως, πραγματοποιούνται ταυτοχρόνως και οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη μία συμπληρώνουν την άλλη, με αποτέλεσμα να εντάσσονται σε μια καθολική διαδικασία που ονομάζεται Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.

2.4 Συστήματα και μέθοδοι αξιολόγησης

Για την μέτρηση της απόδοσης του νέου προσωπικού πρέπει να χρησιμοποιείται ένα σωστό πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο να είναι σε θέση να ικανοποιήσει ορισμένους από τους στόχους της επιχείρησης όπως είναι η ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό καλύτερες επιδόσεις και αποδοτικότητα, τον καθορισμό των μισθών, τις προαγωγές καθώς και την βοήθεια προς στα στελέχη να εντοπίζουν τα προβλήματα της επιχείρησης και να προσπαθούν να τα επιλύσουν. Έτσι κάθε επιχείρηση έχει διάφορα συστήματα αξιολόγησης που συμβαδίζουν με το όραμα και τη γενικότερη φιλοσοφία της. Ένα σύστημα για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να είναι σαφές σε όλο το προσωπικό και αποδεκτό από όλους, να ταιριάζει με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης και να είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό σε όλους προκειμένου να αναδειχτούν οι καλύτεροι και αυτοί που πραγματικά αξίζουν να πάρουν τη συγκεκριμένη θέση. Το Σύστημα Αξιολόγησης και

¹⁴ Παπαλεξανδρή Ν και Μπουραντάς Δ (2003) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Εκδόσεις Γ. Μπένου

Ανάπτυξης είναι μια κυκλική διαδικασία που εξελίσσεται σε τρεις φάσεις, στο πλαίσιο των οποίων πραγματοποιούνται ισάριθμες συναντήσεις μεταξύ του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου. Οι συναντήσεις στοχεύουν στην ουσιαστική συμμετοχή του Αξιολογούμενου στην όλη διαδικασία, στη διασφάλιση της κατανόησης των στόχων ή των εργασιών - καθηκόντων και κυρίως στον κοινό προγραμματισμό, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και στη βελτίωση του «κλίματος» συνεργασίας.

Συγκεκριμένα :

Φάση I: Προγραμματισμός της Απόδοσης

Στην αρχή του έτους αξιολόγησης πραγματοποιείται, μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου, η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης προκειμένου:

- Να οριστεί το «ΤΙ» πρέπει να επιτευχθεί και το «ΠΩΣ».
- Να γίνει κατανοητή η σύνδεση της ατομικής προσπάθειας με τους στόχους της Τράπεζας.
- Να συζητηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Να καθοριστεί ένα ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης, εφόσον κρίνεται αναγκαίο.

Καταγράφονται κατά περίπτωση, οι στόχοι ή οι εργασίες - καθήκοντα στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης. Ειδικότερα για τις εργασίες / καθήκοντα, η καταγραφή τους θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέχρι 3 επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά για κάθε εργασία.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

Φάση II: Καθοδήγηση της Απόδοσης

Στο εξάμηνο πραγματοποιείται η 2^η συνάντηση, μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου. Η συνάντηση αυτή συνιστά έναν απολογισμό των εργασιών του πρώτου εξαμήνου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν χρειάζονται διορθωτικές ή βελτιωτικές ενέργειες ή επιμέρους αναπροσαρμογές.

Τα σχετικά συμπεράσματα αποτυπώνονται στο Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.

Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

Φάση III: Ετήσια Αξιολόγηση

Στο τέλος του έτους αξιολόγησης ολοκληρώνεται η διαδικασία, με την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης του Αξιολογούμενου και την καταγραφή των εκπαιδευτικών - αναπτυξιακών αναγκών του. Το Σύστημα εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή του.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας αυτής συνάντησης πραγματοποιούνται οι παρακάτω ενέργειες :

- Αξιολόγηση, κατά περίπτωση, των ετήσιων στόχων ή των εργασιών – καθηκόντων, λαμβάνοντας υπόψη και τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

-Αξιολόγηση των Ιδιοτήτων/ Εργασιακών Συμπεριφορών του Αξιολογούμενου.

-Καταγραφή των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών του Αξιολογούμενου.

- Καταγραφή σχολίων από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία (Αξιολογητής, Αξιολογούμενος, Προϊστάμενος Αξιολογητή, Διευθυντής μονάδας).

Όλα τα παραπάνω καταγράφονται στα αντίστοιχα πεδία του εντύπου Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολη διαδικασία γιατί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν ορισμένοι παράγοντες με απόλυτη σαφήνεια. Γι αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης:

- οι ετήσιες εκθέσεις που είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού στις οποίες γίνεται μια αναφορά των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων, η απόδοσή τους και οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης.
- οι κλίμακες αξιολόγησης οι οποίες είναι από τις πιο παλιές μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού και περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες όπως η εντιμότητα, η παρουσία ή απουσία στην εργασία, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία με τους συναδέλφους, η ευγένεια και η σωστή συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες. Αυτοί οι παράγοντες τοποθετούνται σε λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007)

Η αξιολόγηση της απόδοσης συνήθως δεν αποτελεί μια συνολική εκτίμηση ή ένα γενικό χαρακτηρισμό του εργαζόμενου, αλλά αφορά σε επιμέρους διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές

προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας (job analysis) και σχετίζονται με ξεχωριστές δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς σε κάθε αρμοδιότητα που περιλαμβάνεται στην εργασία του. Όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να είναι αποτελεσματική στους στόχους της και καινοτόμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι το ανθρώπινο δυναμικό της πρέπει να εκπαιδεύεται κατάλληλα και να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: αρχικά, να δίνει τις σωστές θέσεις εργασίας στους εργαζομένους εκείνους που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ώστε να υπάρχει καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να εκπαιδεύσει με διάφορες μεθόδους το προσωπικό της με σκοπό να δημιουργήσει καινούργιες δεξιότητες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχοντες. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που συνήθως επιλέγονται ανάλογα με την περίπτωση ποικίλουν και είναι οι εξής: οι παραδόσεις – επιδείξεις, η πρακτική εξάσκηση, η προσομοίωση, οι παραδόσεις – ομιλίες, οι συζητήσεις, οι προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή, τα οπτικοακουστικά βοηθήματα, οι μελέτες, οι ασκήσεις ρόλων, τα επιχειρησιακά παιχνίδια, οι εργασίες, και η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν επίσης να χωριστούν σε άλλες δύο κατηγορίες:

- Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας)
- Οι υποκειμενικές μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις των αξιολογητών.

Κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται ευρύτατα είναι:

- Κέντρα αξιολόγησης: Χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους (τεστ, συνέντευξη, παιχνίδια ρόλων κλπ) προκειμένου να αξιολογηθούν ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων και να ληφθούν αποφάσεις.
- Τεστ: γνωστικών ικανοτήτων (μνήμη, αντίληψη, λήψη αποφάσεων κλπ), προσωπικότητας (ευσυνειδησία, συνέπεια, εξωστρέφεια κλπ), συναισθηματικής νοημοσύνης (ικανότητα κατανόησης των αναγκών των άλλων), ειδικών γνώσεων που απαιτούνται σε μια δουλειά κλπ.
- Δομημένη συνέντευξη

- Κατάλογοι συμπεριφορών (checklists) (ο αξιολογητής τσεκάρει συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, θετικά ή αρνητικά, που μπορεί να επιδείξει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία)
- Δείγματα δουλειάς και προσομοιώσεις
- Μέθοδος αξιολόγησης 360ο (αξιολόγηση του εργαζόμενου από προϊστάμενο)
- Καταγραφή επιτευγμάτων (accomplishments records)

Μια σωστή και κατάλληλα τεκμηριωμένη αξιολόγηση ενημερώνει τον κάθε εργαζόμενο/στέλεχος της επιχείρησης για τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της απόδοσής του στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει, για τις ανάγκες και τα περιθώρια βελτίωσής του, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης ή/και για να προετοιμαστεί κατάλληλα, για να διεκδικήσει μια ανώτερη/καλύτερη θέση στο μέλλον. Προκειμένου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά, είναι αναγκαίο η διαδικασία αυτή να γίνεται βάσει ενός καθορισμένου σχεδίου, χρησιμοποιώντας έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία και, από ανθρώπους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για το σκοπό αυτό. Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και όχι ο εντοπισμός και απομάκρυνση των λιγότερο αποτελεσματικών ατόμων. Δεν πρέπει επίσης να παραλείψουμε να αναφέρουμε πως η ύπαρξη ενός τυπικού και επίσημου συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται μία ή δύο φορές το χρόνο δε θα πρέπει να υποβαθμίζει την αξία και την αναγκαιότητα της παροχής διαρκούς ανατροφοδότησης (feedback) προς τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του. Μέσω αυτού του συνεχούς feedback ο εργαζόμενος αισθάνεται πως διατηρεί τον έλεγχο της δουλειάς του, έχει την υποστήριξη του προϊσταμένου του και ως επακόλουθο αυξάνονται η ικανοποίηση και η απόδοσή του. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν τη βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιούς λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα. Η ίδια επίσης η επιχείρηση αποκτά ένα τρόπο τακτικής και συστηματικής ενημέρωσης για το τι πάει και τι δεν πάει καλά με τους στόχους της, με τη νοοτροπία των εργαζομένων και των στελεχών της, με τον τρόπο άσκησης διοίκησης, με το βαθμό αξιοποίησης και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της σε κάθε χώρο.

Αντλεί επίσης σημαντική πληροφόρηση:

- για τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις προσδοκίες του προσωπικού της, που είναι η πιο δυναμική, αλλά και η πιο ευαίσθητη «περιουσία» της στις σημερινές συνθήκες.
- για τις ανάγκες βελτίωσης των μεθόδων και των συστημάτων διοίκησης που εφαρμόζει, πιθανόν και της ίδιας της φιλοσοφίας - νοοτροπίας της διοίκησης και των στελεχών της.

Στις μέρες μας υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που ασχολούνται με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Γίνεται έρευνα και σύγκριση των επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον το οποίο προσφέρει σημαντικά δεδομένα για τη δημιουργία συγκριτικών εκθέσεων (benchmarking), καθώς και αναγνώριση σε εθνικό επίπεδο για τα επιτεύγματα των καλύτερων εταιρειών όσον αφορά θέματα κουλτούρας εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω των λιστών με τις καλύτερες εταιρείες που παράγονται σε εθνικό επίπεδο. Οι υπηρεσίες αξιολόγησης π.χ. του Great Place to Work βασίζονται στην έρευνα εργασιακού περιβάλλοντος που διεξάγει σε διεθνές επίπεδο και παρέχει σε ηγέτες οργανισμών αντικειμενικά στοιχεία και benchmarks, ενώ παράλληλα θέτει τις προτεραιότητες στις οποίες πρέπει να εστιάσουν για να βελτιώσουν σημαντικά την κουλτούρα του εργασιακού τους περιβάλλοντος και να μεγεθύνουν τις επιδόσεις της επιχείρησής τους.

2.4.1. Οι Ιδιότητες στο Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης

Με την έννοια «ιδιότητες» αναφερόμαστε στις εκδηλώσεις των συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούν σημαντικά την απόδοση μεταξύ εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν ταυτόσημα περίπου επίπεδα τυπικών προσόντων, τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε ένα αντικείμενο.

Το Σύστημα υιοθετεί δύο (2) Ομάδες Ιδιοτήτων, μία (1) για το Απλό Προσωπικό και μία (1) για τα Στελέχη.

Οι ιδιότητες που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε ομάδα, θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων εργασιακών ρόλων μέσα στην Τράπεζα.

2.4.2 Ομάδα Ιδιοτήτων Απλού Προσωπικού

- Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων
- Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη («εξωτερικού» και «εσωτερικού»)
- Συνεργασία και Ομαδικότητα
- Αναλυτική - Κριτική Σκέψη
- Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία (στο πλαίσιο των υφισταμένων κανόνων – οδηγιών)

2.4.3 Ομάδα Ιδιοτήτων Στελεχών

- Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων
- Επιρροή και Πειθώ
- Συνθετική – Δημιουργική Σκέψη
- Συνεργασία και Ομαδικότητα
- Ηγεσία
- Ανάπτυξη Εργαζομένων

Κάθε ιδιότητα περιγράφεται από διαβαθμισμένα επίπεδα εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό πολυπλοκότητας.

Το κάθε επίπεδο εκφράζεται με δύο ισοδύναμες προτάσεις.

Ακολουθούν οι Ορισμοί και η περιγραφή των επιπέδων των εννέα επιλεγμένων Ιδιοτήτων.

Ορισμοί και περιγραφή των επιπέδων των Ιδιοτήτων -εργασιακών συμπεριφορών

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ - ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ: «Η ικανότητα κάποιου να αναλύει και να προσδιορίζει τους επιμέρους παράγοντες ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης, με συστηματικό και λογικό τρόπο ».

Η ιδιότητα αυτή αναφέρεται στη διανοητική προσπάθεια που καταβάλλει ένας υπάλληλος, προκειμένου να διαχειρίζεται με ορθολογικό τρόπο, καθημερινά ή και έκτακτα θέματα ή ζητήματα.

Επίπεδο1

α. Προσδιορίζει τις αναγκαίες κάθε φορά ενέργειες για την αντιμετώπιση των καθημερινών θεμάτων.

β. Συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες/στοιχεία που σχετίζονται τις εργασίες του.

Επίπεδο2

α. Κατανοεί, συσχετίζει και ιεραρχεί τα δεδομένα ενός θέματος για την καλύτερη αντιμετώπισή του.

β. Μπορεί να επιλέγει τις πλέον κατάλληλες κάθε φορά πληροφορίες/στοιχεία, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση ενός θέματος.

Επίπεδο 3

α. Εντοπίζει τις βαθύτερες αιτίες των διαφόρων προβλημάτων και προβλέπει τις πιθανές επιπτώσεις των αντίστοιχων επιλογών του.

β. Εμβαθύνει για να φθάσει στη «ρίζα» του προβλήματος.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η ικανότητα κάποιου να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τους υφισταμένους του για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και τη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη».

Αναφέρεται στη διάθεση που δείχνει ένας προϊστάμενος, τόσο για την ανάπτυξη, όσο και την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών του προσωπικού του, προκειμένου να γίνεται αποδοτικότερο στην εργασία του και παράλληλα να δημιουργούνται οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη.

Επίπεδο 1

α. Παρέχει σαφείς οδηγίες και κατάλληλη καθοδήγηση στους συνεργάτες του, για την ολοκλήρωση των διαφόρων εργασιών.

β. Δίνει κατευθύνσεις και επεξηγήσεις στους συνεργάτες του, ώστε να διευκολύνει την εκμάθηση των διαφόρων αντικειμένων εργασίας.

Επίπεδο 2

α. Υποστηρίζει και βοηθά τους υφισταμένους του, μεταφέροντας τη γνώση και την εμπειρία του, παρέχοντας τα αναγκαία κατά περίπτωση εργαλεία.

β. Συμμερίζεται την ανάγκη των υφισταμένων του για επαγγελματική ανάπτυξη και τους παρέχει την αναγκαία υποστήριξη.

Επίπεδο 3

α. Ενθαρρύνει και συμβουλεύει τους υφισταμένους του για την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους επιδιώξεων.

β. Αξιοποιεί τις δυνατότητες των υφισταμένων του και μεριμνά για τη δημιουργία νέων στελεχών.

Επίπεδο 4

α. Προτείνει και σχεδιάζει κατάλληλα προγράμματα με σκοπό την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων της Μονάδας του ή του ευρύτερου τομέα ευθύνης του.

β. Διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Μονάδας του, ώστε να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές ανάγκες της Τράπεζας.

ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΠΕΙΘΩ: Η ικανότητα κάποιου, να ασκεί επιρροή και να πείθει τους άλλους, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την συναίνεση, την αποδοχή και την υποστήριξή τους».

Η εκδήλωση της ιδιότητας αυτής αφορά τόσο τον ενδοτραπεζικό χώρο όσο και τους πελάτες, κατά τις διάφορες επαφές μαζί τους.

Επίπεδο 1

α. Δημιουργεί «καλή εντύπωση» και προδιαθέτει θετικά το περιβάλλον του.

β. Εκφράζει τη γνώμη του προκειμένου να επηρεάζει τους άλλους.

Επίπεδο 2

α. Εξασφαλίζει τη συναίνεση των άλλων, χρησιμοποιώντας κατάλληλα δεδομένα και πληροφορίες.

β. Διαμορφώνει τη γνώμη των άλλων, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα επιχειρήματα – επεξηγήσεις.

Επίπεδο 3

α. Προετοιμάζει μεθοδικά την επιχειρηματολογία του πριν από κάθε συζήτηση – παρουσίαση – διαπραγμάτευση, προκειμένου να πείσει τους συνομιλητές του.

β. Εντοπίζει τις ανάγκες του συνομιλητή και επιλέγει τα κατάλληλα κάθε φορά επιχειρήματα για να τον πείσει.

Επίπεδο 4

α. «Πείθει» και εξασφαλίζει την αποδοχή, την υποστήριξη και τη δέσμευση των συνεργατών του, στις εκάστοτε αποφάσεις του.

β. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά αντιρρήσεις, διαφωνίες και επιλύει κρίσεις.

ΗΓΕΣΙΑ: Η ικανότητα καθοδήγησης της ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων, διατηρώντας υψηλό επίπεδο συνεργασίας και ομαδικότητας και εξασφαλίζοντας τη δέσμευση των μελών της.

Επίπεδο 1

α. Ενημερώνει τους υφισταμένους του, για εξελίξεις και αποφάσεις που τους αφορούν.

β. Καθοδηγεί με σαφήνεια τους συνεργάτες του, επεξηγεί το σχέδιο δράσης και αιτιολογεί τις αποφάσεις του.

Επίπεδο 2

α. Διευκολύνει το έργο των υφισταμένων του, προάγοντας τη συνεργασία και την ομαδικότητα μεταξύ τους.

β. Προτρέπει και επιβραβεύει τους συνεργάτες του για πρωτοβουλίες και ενέργειες που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας.

Επίπεδο 3

α. Αποτελεί πρότυπο επαγγελματικής συνέπειας, αξιοπιστίας και υπευθυνότητας για τους υφισταμένους του.

β. Εμπνέει τους συνεργάτες του και αποτελεί πρότυπο γι' αυτούς.

Επίπεδο

- α.** Επιτυγχάνει τη δέσμευση και κερδίζει την αφοσίωση των υφισταμένων του.
- β.** Αναλαμβάνει προσωπικά την ευθύνη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Μονάδας του στο σύνολό της.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ: «Ο προσανατολισμός των ενεργειών και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, στον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη, στην ικανοποίησή τους και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση και εδραίωση μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας μαζί του».

Επίπεδο1

- α.** Εξυπηρετεί τον πελάτη με προθυμία, ευγένεια και ενδιαφέρον.
- β.** Ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών, τους διευκολύνει και τους παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση.

Επίπεδο 2

- α.** Αναλαμβάνει προσωπικά την προώθηση των αιτημάτων των πελατών, για την άμεση ικανοποίησή τους.
- β.** Αποκτά την εμπιστοσύνη του πελάτη, ενεργώντας με τρόπο που ικανοποιεί τις προσδοκίες του.

Επίπεδο 3

- α.** Ανιχνεύει τις βαθύτερες ή και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών και προσφέρει εξατομικευμένα προϊόντα / υπηρεσίες, ενεργώντας ως προσωπικός σύμβουλος τους.
- β.** Σκιαγραφεί το προφίλ του πελάτη, αξιολογεί τις δυνατότητες και τις ιδιαιτερότητές του, προτείνει λύσεις «στα μέτρα του», χτίζοντας μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ: Ο διαρκής προσανατολισμός της σκέψης και των ενεργειών ενός εργαζόμενου, προς την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, την βελτίωση της απόδοσής του, αλλά και την εκτίμηση πιθανών κινδύνων».

Επίπεδο 1

- α.** Αντιλαμβάνεται τη σημασία των προθεσμιών και δεν αφήνει εκκρεμότητες.
- β.** Ολοκληρώνει την εργασία του έγκαιρα, τηρώντας συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Επίπεδο 2

- α.** Χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερους, σε σχέση με τους καθιερωμένους, τρόπους οργάνωσης της εργασίας του.
- β.** Παρακολουθεί και αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Επίπεδο 3

- α.** Επιδιώκει σταθερά τη βελτίωση της απόδοσής του, υιοθετώντας αλλαγές στις μεθόδους και στον τρόπο εργασίας του.
- β.** Επινοεί και εφαρμόζει νέους τρόπους εργασίας, με στόχο υψηλότερα αποτελέσματα.

Επίπεδο 4

- α.** Θέτει προκλητικούς στόχους για τον εαυτό του και τη Μονάδα του, αναλαμβάνοντας υπολογισμένο ρίσκο.
- β.** Εστιάζει στην υπέρβαση των στόχων της Μονάδας του στο πλαίσιο των επιδιώξεων της Τράπεζας.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ –ΕΥΕΛΙΞΙΑ: Η ικανότητα του εργαζόμενου να:

- να κατανοεί και να αποδέχεται νέες τάσεις και απόψεις
- να προσαρμόζεται ομαλά σε μεταβολές των εργασιακών συνθηκών ή του τρόπου εργασίας του όταν απαιτείται
- να ανταποκρίνεται θετικά στις απαιτήσεις των διάφορων καταστάσεων

- να προσαρμόζει τον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους και να χειρίζεται με ευελιξία τις διάφορες υποθέσεις τους, όταν αυτό απαιτείται

Επίπεδο 1

- α.** Είναι δεκτικός στις αλλαγές εργασιακών συνθηκών / ρόλων και προσαρμόζεται ανάλογα.
- β.** Είναι «ανοικτός» απέναντι σε διαφορετικές ή και αντίθετες με τις δικές του, απόψεις.

Επίπεδο 2

- α.** Χειρίζεται με ευελιξία τις ειδικές περιπτώσεις, για να παρακάμπτει τα αντίστοιχα εμπόδια.
- β.** Τροποποιεί συνήθεις πρακτικές για να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες συγκεκριμένων καταστάσεων ή εργασιακών ρόλων.

Επίπεδο 3

- α.** Καθιερώνει νέους τρόπους προσέγγισης και δράσης, όταν μεταβάλλονται οι εκάστοτε συνθήκες.
- β.** Προσαρμόζει τις ενέργειες ή τις μεθόδους εργασίας του στις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων και των καταστάσεων.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ: Η ικανότητα του εργαζόμενου να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του ή με τα μέλη μιας ομάδας εργασίας, έτσι ώστε με την ενεργή συμμετοχή του να συμβάλλει θετικά στην επίτευξη ενός κοινού στόχου».

Επίπεδο1

- α.** Συμμετέχει πρόθυμα στο έργο της Μονάδας / ομάδας του και ολοκληρώνει τις εργασίες που του αναλογούν.

B .Μοιράζεται με τα μέλη της Μονάδας / ομάδας του, τις γνώσεις και τις πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την εκάστοτε εργασία.

Επίπεδο 2

α. Εκτιμά τις ικανότητες των άλλων και αναγνωρίζει την προσφορά τους.

β. Σέβεται τις απόψεις / ιδέες των άλλων και συνεργάζεται μαζί τους, σε κλίμα εμπιστοσύνης.

Επίπεδο 3

α. Ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να εκφράσουν τις απόψεις τους και προάγει το διάλογο.

β. Επιζητά και αξιοποιεί τις απόψεις / ιδέες των άλλων και «μαθαίνει από αυτούς

Επίπεδο 4

α. Καλλιεργεί ομαδικό πνεύμα και επιτυγχάνει τη συλλογική δράση.

β. Συμβάλλει στην εξεύρεση λύσεων και γεφυρώνει τις διαφορετικές απόψεις μέσα στη Μονάδα του.

ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ: Η ικανότητα να εντοπίζει κανείς σχέσεις, ομοιότητες ή διαφορές μεταξύ περίπλοκων καταστάσεων και να προσδιορίζει τους σημαντικότερους παράγοντές τους, ακόμα και όταν αυτοί δεν είναι εμφανείς, έτσι ώστε ανάλογα με την περίπτωση, να είναι σε θέση:

-να εκπονεί αντίστοιχα σχέδια ή προγράμματα δράσης

-να δημιουργεί τα πλαίσια εφικτών

Επίπεδο 1

α. Συνδυάζει την κοινή λογική με την προηγούμενη εμπειρία του για να χειρισθεί καταστάσεις ή προβλήματα ρουτίνας.

β. Αναγνωρίζει τις περιπτώσεις τις οποίες έχει αντιμετωπίσει και στο παρελθόν, ώστε να παίρνει τις πλέον κατάλληλες αποφάσεις.

Επίπεδο 2

α. Εξετάζει διεξοδικά ένα πρόβλημα (κατάσταση) και εντοπίζει τους παράγοντες που το συνθέτουν.

β. Εξετάζει τα διάφορα ζητήματα/ θέματα από όλες τις πλευρές τους, αναζητώντας λύσεις ή ιδέες που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε ανάλογες περιπτώσεις.

Επίπεδο 3

α. Εφαρμόζει συστηματικά θεωρητικές και εμπειρικές γνώσεις προκειμένου να διαχειρίζεται με επιτυχία σύνθετα θέματα.

β. Συνδυάζει εξειδικευμένη γνώση και πολύπλευρη εμπειρία, προκειμένου να επιλύει περίπλοκα προβλήματα.

Επίπεδο 4

α. Επαναδιατυπώνει περίπλοκα θέματα με απλούστερο και σαφέστερο τρόπο.

β. Συνδυάζει ιδέες, γεγονότα, πληροφορίες και σύνθετες γνώσεις, για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

2.4.4 Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία Αξιολόγησης

Τον κύριο ρόλο στη διαδικασία έχουν ο Αξιολογούμενος και ο Αξιολογητής του.

Αξιολογούμενος:

- Συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.
- Επεξεργάζεται το πρόγραμμα απόδοσης με τον Αξιολογητή του.
- Εντοπίζει και συζητά τις εκπαιδευτικές του ανάγκες.
- Παρακολουθεί την ατομική του πρόοδο σε συνεχή βάση.

Αξιολογητής:

- Συζητά τις βασικές εργασίες – καθήκοντα του Αξιολογούμενου.
- Αναλύει και προσδιορίζει με σαφήνεια τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών – καθηκόντων που αναθέτει στον Αξιολογούμενο.
- Παρακολουθεί την πρόοδο, παρέχει καθημερινή υποστήριξη / καθοδήγηση και αξιολογεί τους υφισταμένους του.
- Ενθαρρύνει και προωθεί τη διαδικασία Αξιολόγησης & Ανάπτυξης.
- Ελέγχει και παρακολουθεί τη σωστή και έγκαιρη εφαρμογή της διαδικασίας.
- Ενημερώνεται για τις εργασίες - καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στον Αξιολογούμενο.

Στη διαδικασία εμπλέκεται και ο Προϊστάμενος του Αξιολογητή, ο οποίος εγγυάται τη σωστή τήρηση της διαδικασίας και μεσολαβεί σε περιπτώσεις όπου υπάρχει διαφωνία μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου. Σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος του Διευθυντή της Υπηρεσιακής Μονάδας, ο οποίος μπορεί να επηρεάζει ουσιαστικά τη διαδικασία αξιολόγησης μέσα από τη δυνατότητα του:

-να διατυπώνει σχόλια και να προτείνει αντίστοιχα αναπτυξιακά προγράμματα

-να υποβάλλει Έκθεση διαφωνίας επί της τελικής αξιολόγησης του εκάστοτε αξιολογούμενου, εφόσον κάτι τέτοιο κρίνεται αναγκαίο.

2.4.5 Έντυπα αξιολόγησης & ανάπτυξης

Βασικό εργαλείο του Συστήματος είναι το Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, στο οποίο καταγράφεται η πορεία της απόδοσης των εργαζομένων, βαθμολογείται η ετήσια απόδοσή τους με βάση τα Κριτήρια Αξιολόγησης και αποτυπώνονται οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες τους.

Τύποι εντύπων

Έχουν σχεδιαστεί 4 τύποι Εντύπων Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, ανάλογα με το Σχήμα Αξιολόγησης στο οποίο ανήκουν οι αξιολογούμενοι, με βάση τη διοικητική βαθμίδα στην οποία υπάγονται:

- Έντυπο Ανώτατων Στελεχών
- Έντυπο Διευθυντών Καταστημάτων
- Έντυπο Ανώτερων και Λοιπών Στελεχών
- Έντυπο Απλού Προσωπικού

Γενικά στοιχεία Συμμετεχόντων στη διαδικασία.

Ατομικά Στοιχεία Αξιολογούμενου: Α.Μ., Όνομα, Επώνυμο, Κλάδος/ Βαθμός, Κωδικός και Περιγραφή Υπηρεσιακής Μονάδος, Κωδικός και Περιγραφή Θέσης, Ημερομηνία Τοποθέτησης στη Σημερινή Θέση.

Στοιχεία Αξιολογητή: Α.Μ., Όνομα, Επώνυμο, Υπεύθυνη Θέση.

Στα έντυπα Ανώτερων και Λοιπών Στελεχών και Απλού Προσωπικού αναγράφονται και τα Στοιχεία του Διευθυντή Μονάδας και του Προϊσταμένου Αξιολογητή.

Η βαθμολόγηση της απόδοσης

Η βαθμολόγηση της απόδοσης απαρτίζεται από δύο (2) μέρη :

- Βαθμός επίτευξης των στόχων ή βαθμός που αφορά τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών - καθηκόντων που τέθηκαν στην αρχή του έτους αξιολόγησης (ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα του Αξιολογούμενου)
- Συχνότητα με την οποία εκδηλώνεται η κάθε ιδιότητα / συμπεριφορά του Αξιολογούμενου.

Πιο συγκεκριμένα:

Βαθμολόγηση Στόχων (για Ανώτατα στελέχη και Διευθυντές Καταστημάτων)

Διακρίνονται τέσσερα (4) επίπεδα Επίτευξης Στόχου, που βαθμολογούνται ως εξής:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Υπολείπεται(ποσοστό επίτευξης έως 60,99%)	1

2	Κάλυψε Μερικώς ποσοστό επίτευξης 61% - 85,99%)	2
3	Κάλυψε(ποσοστό επίτευξης 86% - 100%)	3
4	Υπερέβη(ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	4

Βαθμολόγηση Εργασιών- Καθηκόντων(για Ανώτερα και Λοιπά

Στελέχη και Απλό Προσωπικό)

Οι Εργασίες / καθήκοντα βαθμολογούνται, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό επίτευξης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών κατά την εκτέλεση των προκαθορισμένων εργασιών – καθηκόντων και διακρίνονται τα παρακάτω 4 επίπεδα, με τους αντίστοιχους βαθμούς τους.

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	ΒΑΘΜΟΣ
Μη Ικανοποιητικό	Όταν παρατηρείται μεγάλη έως σημαντική αρνητική απόκλιση από τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά, δηλ. όταν η εργασία δεν είναι αξιοποιήσιμη ή όταν τα καθήκοντα εκτελούνται πλημμελώς.	1
Ικανοποιητικό	Όταν παρατηρείται ικανοποιητικός βαθμός προσέγγισης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών, δηλ. όταν η εργασία είναι αξιοποιήσιμη μετά από μικρές παρεμβάσεις ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων χρειάζεται μόνο μικρές βελτιώσεις.	2
Πολύ Ικανοποιητικό	Όταν παρατηρείται πλήρης κάλυψη των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των	3

	καθηκόντων είναι άρτιος.	
Εξαιρετο Άριστο	- Όταν παρατηρείται υπέρβαση των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών μιας εργασίας ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων ξεπερνά κάθε προσδοκία.	4

2.4.6 Αξιολόγηση Ιδιοτήτων

Περιγραφή της διαδικασίας αξιολόγησης και ανάπτυξης στον τραπεζικό χώρο

Στην έναρξη του έτους αξιολόγησης, ο Αξιολογητής μέσω συγκεκριμένης ηλεκτρονικής εφαρμογής στο INTRANET, «δημιουργεί» ένα Έντυπο Αξιολόγησης & Ανάπτυξης για κάθε Αξιολογούμενο που υπάγεται στη δικαιοδοσία του (σύμφωνα με το οργανόγραμμα της κάθε Υπηρεσιακής Μονάδας).

Ο Αξιολογητής καλεί κάθε έναν Αξιολογούμενο χωριστά στην 1η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης. Στο πλαίσιο της συνάντησης αυτής:

1. Καταχωρούνται τα ατομικά στοιχεία των συμμετεχόντων στη διαδικασία (Αξιολογούμενου, Αξιολογητή, Προϊσταμένου Αξιολογητή, Διευθυντή Μονάδας).

2. Συζητούνται και αποφασίζονται οι κυριότερες εργασίες - καθήκοντα (4 – 6) που ανατίθενται στον Αξιολογούμενο και θα απασχολήσουν το μεγαλύτερο μέρος του εργασιακού του χρόνου, είτε σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Μονάδας (π.χ. τραπεζικές εργασίες, διάθεση προϊόντων Ομίλου κ.λπ.), είτε με βάση τις εκάστοτε ανάγκες της συγκεκριμένης υπηρεσιακής Μονάδας. Για κάθε μία από τις προαναφερόμενες εργασίες προσδιορίζονται τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον τρόπο εκτέλεσής της.

3. Συζητούνται επίσης οι Ιδιότητες/ Εργασιακές συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

4. Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα διατύπωσης Σχολίων στο πεδίο «Σχόλια Αξιολογούμενου – Φάση I» της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ».

5. Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

Στο εξάμηνο πραγματοποιείται η 2η συνάντηση παρακολούθησης του εξαμήνου, όπου ο Αξιολογητής σε συνεργασία με τον Αξιολογούμενο:

1. Συζητούν και αναλύουν την πορεία των εργασιών (τι πήγε καλά, τι όχι και γιατί;), τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάθε εργασίας και αποφασίζονται βελτιωτικές ενέργειες όπου κρίνεται αναγκαίο. Τα παραπάνω καταγράφονται στη στήλη «Εξαμηνιαία Παρακολούθηση - Σχόλια».

2. Στη φάση αυτή είναι εφικτή η προσθήκη 5^{ης} ή και 6^{ης} εργασίας, εφόσον αυτό προέκυψε με βάση τις υπηρεσιακές ανάγκες της Μονάδας.

3. Ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα διατύπωσης Σχολίων στο πεδίο «Σχόλια Αξιολογούμενου – Φάση II» της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ».

4. Στο τέλος της συνάντησης, το έντυπο εκτυπώνεται και αρχειοθετείται.

Στο τέλος του έτους, πραγματοποιείται μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου η 3η συνάντηση αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αυτής:

1. Συμπληρώνονται αυτόματα, στα σχετικά πεδία οι τυχόν «ΑΛΛΑΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ του Αξιολογούμενου ΚΑΤΑ ΤΟ ΤΡΕΧΟΝ ΕΤΟΣ».

2. Συζητείται και σχολιάζεται ο τρόπος εκτέλεσης των καταγεγραμμένων εργασιών, λαμβάνοντας υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που προσδιορίστηκαν στην 1^η συνάντηση. Τα σχετικά σχόλια καταγράφονται στη στήλη «Ετήσια Αξιολόγηση - Σχόλια».

3. Συμπληρώνεται η στήλη «Βαθμός ανά Εργασία» χρησιμοποιώντας τετραβάθμια κλίμακα [1 – 4]. Σημειώνεται ότι ο Βαθμός ανά Εργασία, καθορίζεται λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό επίτευξης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών κατά την εκτέλεση των προκαθορισμένων εργασιών – καθηκόντων.

Διακρίνονται 4 επίπεδα με τους αντίστοιχους βαθμούς :

-Μη ικανοποιητικό: Όταν παρατηρείται μεγάλη έως σημαντική αρνητική απόκλιση από τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά, δηλ. όταν η εργασία δεν είναι αξιοποιήσιμη ή όταν τα καθήκοντα εκτελούνται πλημμελώς (Βαθμός 1).

-Ικανοποιητικό: Όταν παρατηρείται ικανοποιητικός βαθμός προσέγγισης των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών, δηλ. όταν η εργασία είναι αξιοποιήσιμη μετά από μικρές παρεμβάσεις ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων χρειάζεται μόνο μικρές βελτιώσεις. (Βαθμός 2).

-Πολύ Ικανοποιητικό: Όταν παρατηρείται πλήρης κάλυψη των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων είναι άρτιος. (Βαθμός 3).

-Εξάίρετο – Άριστο: Όταν παρατηρείται υπέρβαση των επιθυμητών ποιοτικών χαρακτηριστικών μιας εργασίας ή όταν ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων ξεπερνά κάθε προσδοκία. (Βαθμός 4).

4. Στην ενότητα του εντύπου «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ», ο αξιολογητής επιλέγει με βάση την τετραβάθμια κλίμακα [1–4], τον αριθμό που αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία εμφανίζει ο αξιολογούμενος την κάθε εργασιακή συμπεριφορά. Συμπληρώνονται και οι έξι προτάσεις της κάθε Ιδιότητας.

5. Η Συνολική Ετήσια Βαθμολογία (%) εξάγεται και εμφανίζεται αυτόματα στο αντίστοιχο πεδίο της ενότητας «ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ».

6. Συζητούνται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές που έχει ανάγκη βελτίωσης ο αξιολογούμενος, συμφωνείται ένα ατομικό πλάνο εκπαίδευσης που σχετίζεται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα και τον εργασιακό του ρόλο και τέλος συμπληρώνεται ανάλογα η ενότητα του εντύπου «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ».

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, το έντυπο οριστικοποιείται, εκτυπώνεται, υπογράφεται από όλους τους συμμετέχοντες και αρχειοθετείται στον αντίστοιχο φάκελο του αξιολογούμενου.

2.5 Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Είναι γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα τα οποία την εμποδίζουν να ικανοποιήσει το γενικό συμφέρον του πολίτη. Τα περισσότερα από τα προβλήματα αυτά οφείλονται κυρίως στο μη εξειδικευμένο προσωπικό και γενικότερα της διάρθρωσης του δημοσίου τομέα. Πράγματι η έλλειψη ή ανυπαρξία προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται στην εικόνα που βγαίνει προς τα έξω για το Δημόσιο. Η αρχή της Μονιμότητας αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι επαναπαύονται στη θέση που κατέχουν αδιαφορώντας πολλές φορές για την εργασία τους πιστεύοντας ότι δεν θα τη χάσουν ποτέ. Έτσι χάνουν κάθε κίνητρο για να παράγουν εργασία και δεν εργάζονται με ζήλο και ενθουσιασμό. Νιώθουν τη σιγουριά που τους εξασφαλίζει η μόνιμη θέση και δεν προσφέρουν το καλύτερο δυνατό που θα μπορούσαν στο χώρο εργασίας τους. Από οικονομική άποψη ο μισθός των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται αρκετά υψηλός και αν υπολογίσουμε και τα διάφορα επιδόματα που λαμβάνουν ξεπερνούν μισθολογικά κατά πολύ τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η σύγχρονη διοίκηση προσπαθεί να προσλαμβάνει υπαλλήλους με περισσότερο αξιοκρατικό τρόπο και να επιλέγει για την επάνδρωσή του κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που θα προσφέρουν στην εργασία τους νέες ιδέες και περισσότερη αποδοτικότητα. Η πρόσληψη προσωπικού μέσω ΑΣΕΠ είναι το πιο συνηθισμένο και πιο αξιοκρατικό σύστημα αφού οι υποψήφιοι υπόκεινται σε διάφορες κύριες γραπτές εξετάσεις. Με τον τρόπο αυτό επιλέγονται οι κατάλληλοι για την κάθε εργασίας με τα προαπαιτούμενα προσόντα.

2.6 Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα

Το ανθρώπινο δυναμικό στον ιδιωτικό τομέα έχει μεγάλη εκπαίδευση και εξειδίκευση και είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε οποιοσδήποτε συνθήκες εργασίας. Ο ιδιωτικός τομέας επιλέγει

να προσλαμβάνει άτομα με τα κατάλληλα προσόντα και την προαπαιτούμενη εργασιακή εμπειρία. Τα κίνητρα και τα λεγόμενα bonus που παρέχουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στους υπαλλήλους τους δίνουν τη δυνατότητα να εργάζονται ακόμα περισσότερο με όρεξη για δουλειά. Έτσι αυξάνεται η απόδοση και επομένως και η κερδοφορία της επιχείρησης. Η φιλοσοφία του ιδιωτικού τομέα είναι να εργάζονται οι υπάλληλοι όσο το δυνατό περισσότερο με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι θυσιάζουν πολύ χρόνο στον εργασιακό χώρο προσφέροντας τον καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση εργασίας ή και να αναλάβουν μια διευθυντική θέση. Βέβαια αν συγκρίνουμε τους μισθούς των ιδιωτικών με αυτούς των δημοσίων υπαλλήλων θα συμπεράνουμε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι λαμβάνουν πολύ λιγότερες αποδοχές χωρίς επιδόματα και άλλους είδους βοηθήματα. Για το λόγο αυτό οι διοικήσεις του ιδιωτικού τομέα προσπαθούν να επιβραβεύσουν με διάφορους τρόπους τους εργαζόμενους αυτούς που εργάζονται συνειδητά και καινοτομούν στο χώρο τους.

2.7 Προσαρμογή του ανθρωπίνου δυναμικού της ΑΤΕ στην λειτουργία της Πειραιώς

Μετά τη συγχώνευση της τράπεζας Πειραιώς με την ΑΤΕ αλλάζουν τα δεδομένα για τους εργαζόμενους της πρώην Αγροτικής Τράπεζας. Οι εργαζόμενοι χάνουν το αίσθημα της σιγουριάς που τους πρόσφερε η μονιμότητα και καλούνται να αλλάξουν τη νοοτροπία και τον τρόπο εργασίας τους. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να εργάζονται και να αποδίδουν στην εργασία τους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδεικνύουν καθημερινά την αξία τους και να δικαιολογούν έμπρακτα το λόγο ύπαρξής τους στον εργασιακό χώρο. Η μετάβαση αυτή από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα δεν ήταν εύκολη υπόθεση για τους υπαλλήλους της ΑΤΕ. Πέρα από τις μισθολογικές και εργασιακές αλλαγές έπρεπε να αντιμετωπίσουν και θέματα εκμάθησης νέων προγραμμάτων και συστημάτων της τράπεζας Πειραιώς. Ωστόσο η εκπαίδευση που τους παρείχε η τράπεζα Πειραιώς και η διαβεβαίωση πως δεν θα χάσουν τη δουλειά τους, αλλά θα συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτή με νέες προοπτικές καριέρας έδωσαν την ευκαιρία στους υπαλλήλους της ΑΤΕ να παραμείνουν στη θέση τους και να εργαστούν σε μια μεγάλη και ισχυρή για τα ελληνικά δεδομένα τράπεζα. Από τη θεωρία στην πράξη είναι εντελώς διαφορετικά τα πράγματα διότι οι δυσκολίες που καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι οι υπάλληλοι της πρώην ΑΤΕbank είναι πολλές. Σιγά σιγά όμως όλο και περισσότερο προσαρμόζονται στο νέο εργασιακό καθεστώς κάνοντας μεγάλες προσπάθειες όχι μόνο σε θέματα εκπαίδευσης αλλά και σε θέματα νοοτροπίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.1 Η τράπεζα Πειραιώς-Ιστορία και εξέλιξη

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και έχει έδρα την Αθήνα. Δραστηριοποιείται σε 10 χώρες μέσα από ένα δίκτυο 1.718 καταστημάτων. Στην Ελλάδα με 30% μερίδιο αγοράς στα δάνεια και 29% στις καταθέσεις είναι η μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας. Διεθνώς έχει παρουσία σε περιοχές της Νοτιοδυτικής Ευρώπης και την Ανατολική Μεσόγειο, καθώς και στα οικονομικά κέντρα του Λονδίνου της Νέας Υόρκης και της Φρανκφούρτης. Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει υπηρεσίες στους εξής τομείς: τραπεζικές υπηρεσίες απευθείας προς τον καταναλωτή, μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, αγροτική πίστη, αγορές κεφαλαίου, μισθώσεις (leasing), κτηματομεσιτικές υπηρεσίες, χρηματοδοτήσεις του ναυτιλιακού τομέα, πράσινη τραπεζική, ηλεκτρονική τραπεζική.

Σήμερα η τράπεζα Πειραιώς θεωρείται η πιο ισχυρή τράπεζα στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αφού μετά τη συγχώνευσή της με την Αγροτική τράπεζα, την τράπεζα Κύπρου, την Ελληνική τράπεζα, τη Λαϊκή τράπεζα και τη Millennium έχει καταφέρει να γίνει ένας ισχυρός όμιλος με μεγάλη δύναμη στην ελληνική αγορά.

Το όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι: η μετεξέλιξή του σε ένα ισχυρό περιφερειακό χρηματοοικονομικό οργανισμό στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο και η ανάδειξή σε κατεξοχήν τράπεζα του μεσαίου χώρου, κυρίως επιχειρήσεων, αλλά και ιδιωτών. Ειδικότερα, κύριες στρατηγικές επιδιώξεις του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι να:

- έχει πρωταγωνιστική παρουσία τόσο στην ελληνική αγορά, όσο και ευρύτερα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, με ενισχυμένη συνεισφορά των διεθνών δραστηριοτήτων στα μεγέθη και τα αποτελέσματα του Ομίλου,
- αποτελεί κύρια επιλογή τραπεζικής συνεργασίας κυρίως για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, αλλά και ιδιώτες σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται,
- παρέχει στην πελατεία του μια διαφοροποιημένη πρόταση φιλικής εξυπηρέτησης, βασισμένη στην καινοτομία και την ποιότητα,
- αναπτύσσεται δυναμικά σε γεωγραφικές "περιοχές" τραπεζικών δραστηριοτήτων, στις οποίες υπάρχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες,
- αξιοποιεί με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και τις υποδομές σε ένα σύγχρονο τεχνολογικά και ομογενοποιημένο λειτουργικά περιβάλλον.

Το σύστημα αξιών, στο οποίο στηρίζει την πορεία και την ανάπτυξή του ο Όμιλος της τράπεζας Πειραιώς χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Διαμόρφωση Ανταγωνιστικών Λύσεων που προσθέτουν αξία στους πελάτες,
- Διασφάλιση Ευημερίας και Διαχρονικής Εξέλιξης όλων των εργαζομένων, με διάχυτο πνεύμα συνεργασίας και σεβασμό στην προσωπικότητα,
- Κατοχύρωση της Τράπεζας απέναντι στους πάσης φύσεως κινδύνους, μεριμνώντας για την τήρηση των νόμων που έχουν θεσπισθεί,
- Διαρκή Επιδίωξη της Αύξησης της Περιουσίας των Μετόχων
- Συνεισφορά στην Κοινωνία, με συνέπεια απέναντι στο περιβάλλον, τον πολιτισμό, τους ανθρώπους που χρειάζονται υποστήριξη και τις τοπικές κοινωνίες γενικότερα

3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου προσωπικού της τράπεζας Πειραιώς

Διαδικασία επιλογής

Η τράπεζα Πειραιώς επικοινωνεί ανοικτά τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που παρουσιάζονται στον Όμιλο. Σε κάθε πρόσληψη ακολουθεί διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης. Κάθε διαδικασία διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της θέσης και τις απαιτήσεις της σε εξειδικευμένη γνώση και επαγγελματική πείρα. Μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συνεντεύξεις
- Τεστ Ικανοτήτων
- Τεστ επαγγελματικής συμπεριφοράς
- Τεστ με αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία
- Άλλες εξειδικευμένες διαδικασίες αξιολόγησης

Για να εφαρμόζει η τράπεζα ενιαία αντικειμενικά κριτήρια επενδύει σε εξειδικευμένα εργαλεία. Με ανάλογες προηγμένες μεθόδους συνεχίζει την αξιολόγηση των ανθρώπων της σε όλη τη σταδιοδρομία τους στον Όμιλο.

Επίπεδα εφαρμογής της πολιτικής ανάπτυξης της τράπεζας Πειραιώς

Η Πολιτική Ευκαιριών Ανάπτυξης & Εξέλιξης Καριέρας αφορά κυρίως σε διευθυντικές κι εξειδικευμένες θέσεις εργασίας που αφορούν στο Δίκτυο ή στις Κεντρικές Υπηρεσίες.

Μεθοδολογία

Βήμα 1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ

Η οργανωτική μονάδα στην οποία προκύπτει ανάγκη στελέχωσης –και εφόσον έχει λάβει έγκριση από το Ανθρώπινο Δυναμικό - αποτυπώνει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με το Ανθρώπινο Δυναμικού Ομίλου. Πιο συγκεκριμένα αναλύει την αποστολή της και τα βασικά καθήκοντα -όπου είναι απαραίτητο-, και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την στελέχωσή της. Εφόσον εκτιμάται ότι η συγκεκριμένη θέση μπορεί να καλυφθεί εσωτερικά τότε υπάρχουν οι εξής περιπτώσεις:

Περίπτωση Α: Κοινοποιείται η ανάγκη στελέχωσης με εσωτερική ανακοίνωση και καλούνται οι ενδιαφερόμενοι να δηλώσουν υποψηφιότητα, εφόσον πιστεύουν ότι πληρούν τις αρχικές προϋποθέσεις, συμπληρώνοντας το έντυπο εκδήλωσης ενδιαφέροντος & πέρασμα στο Βήμα 2.

Περίπτωση Β: Στην περίπτωση που υπάρχει ανάγκη επείγουσας στελέχωσης κι εφόσον έχει εντοπιστεί ο κατάλληλος εσωτερικός υποψήφιος/α, το Ανθρώπινο Δυναμικό προχωρά σε άμεση στελέχωση της κενής θέσης εργασίας, ή προσκαλεί κι εντάσσει άμεσα τον υποψήφιο/α σε Πρόγραμμα Αξιολόγησης – Ανάπτυξης, & πέρασμα στο Βήμα 3.

Βήμα 2 Αρχική επιλογή ομάδας υποψηφίων

Κάθε εκδήλωση ενδιαφέροντος για υποψηφιότητα εξετάζεται από το Ανθρώπινο Δυναμικό, σε σχέση με τα τυπικά και επαγγελματικά προσόντα που έχουν τεθεί αρχικά ως προϋποθέσεις για την στελέχωση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, και με συνεξέταση της έως εκείνη τη χρονική περίοδο υπηρεσιακής απόδοσης στην Τράπεζα ή σε εταιρεία του Ομίλου. Από αυτή τη διαδικασία αρχικού «φιλτραρίσματος» (screening) προκρίνεται μία πρώτη κατάλληλη ομάδα υποψηφίων. Ο υποψήφιος/α ή ομάδα υποψηφίων που έχει προκριθεί καλείται σε συνέντευξη προκειμένου να κριθεί η καταλληλότητά του / της. Η συνέντευξη διενεργείται από το Ανθρώπινο Δυναμικό και τον επικεφαλής της οργανωτικής μονάδας όπου έχει προκύψει ανάγκη στελέχωσης.

Στη συνέχεια διακρίνονται 2 περιπτώσεις ως εξής:

2.1.Εφόσον έχει εντοπισθεί από την ομάδα ο κατάλληλος υποψήφιος/α, ακολουθεί άμεση τοποθέτηση στην κενή θέση. Πέρασμα των προκριθέντων στο Πρόγραμμα Αξιολόγησης– Ανάπτυξης, Βήμα 3.

Βήμα 3 Εφαρμογή προγράμματος αξιολόγησης- ανάπτυξης

Όσοι τελικά προκριθούν από τη διαδικασία του αρχικού φιλτραρίσματος και τη συνέντευξη, εντάσσονται άμεσα σε «Πρόγραμμα Αξιολόγησης – Ανάπτυξης». Το «Πρόγραμμα Αξιολόγησης - Ανάπτυξης» περιλαμβάνει δύο ενότητες, ως εξής:

Ενότητα 1: «Διάγνωση Επιχειρησιακών και Προσωπικών Δεξιοτήτων»

Η ενότητα αυτή αναφέρεται σε εργαστηριακό πρόγραμμα διάρκειας μισής έως μίας ημέρας στο οποίο διενεργούνται πρακτικές ασκήσεις ή και παιχνίδια ρόλων που σχετίζονται με αντίστοιχες κάθε φορά θέσεις εργασίας. Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού γίνεται δυνατό να διαφανούν τα δυνατά σημεία, αλλά και οι περιοχές βελτίωσης συγκεκριμένων δεξιοτήτων των υποψηφίων προς πλήρωση αντίστοιχων θέσεων εργασίας.

Ενότητα 2: «Ατομική Συνέντευξη Υποψηφίων με στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού»

Στο πλαίσιο αυτής της συνέντευξης, ο συμμετέχοντας ενημερώνεται σχετικά με τα δυνατά σημεία και τις περιοχές βελτίωσης συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων του. Παράλληλα, συζητούνται οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και το επίπεδο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που έχει επιδείξει ο συμμετέχων, ώστε να προχωρήσει αμέσως μετά στο επόμενο βήμα (B.4) που είναι η Ανάπτυξη - Αξιοποίηση του.

Βήμα 4 Ανάπτυξη-Αξιοποίηση συμμετεχόντων

Με τη λήξη του «Προγράμματος Αξιολόγησης – Ανάπτυξης» και την ολοκλήρωση της Συνέντευξης με στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, υπάρχουν οι εξής 3 δυνατότητες:

- Άμεση αξιοποίηση στελέχους σε νέο εργασιακό ρόλο μέσα σε διάστημα μέχρι 2 μήνες (B 4.1)
- Μεσοπρόθεσμη αξιοποίηση στελέχους σε διάστημα 6 - 8 μηνών και παράλληλη εφαρμογή Πλάνου Ανάπτυξης (B 4.2)
- Επιστροφή στον υπάρχοντα εργασιακό ρόλο (B 4.3)

Βήμα 4.1 Άμεση αξιοποίηση εργαζομένου σε νέα θέση εργασίας

-Οι συμμετέχοντες στο «Πρόγραμμα Αξιολόγησης – Ανάπτυξης» που έχουν διακριθεί για τις ήδη ανεπτυγμένες δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας στελεχώνουν άμεσα, σε διάστημα μέχρι 2 μήνες, την κενή θέση.

-Όταν αποσπάται ένα άτομο από μια οργανωτική μονάδα, το Ανθρώπινο Δυναμικό ενεργοποιεί την κατάλληλα διαδικασία για τη στελέχωση κι αντικατάστασή του, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο.

-Λόγω της ιδιαίτερης ευαισθησίας του θέματος τηρείται απόλυτη εμπιστευτικότητα από το Ανθρώπινο Δυναμικό έως το στάδιο της επιλογής του κατάλληλου εσωτερικού υποψηφίου (4.1, 4.2) που θα αξιοποιηθεί στη θέση εργασίας. Με την επιλογή του υποψηφίου θα γίνεται η αντίστοιχη κοινοποίηση και θα υπάρχει φροντίδα για την ομαλή αντικατάσταση του εφόσον κρίνεται απαραίτητο.

Βήμα 4.2 Μεσοπρόθεσμη αξιοποίηση εργαζομένου/ης και σχεδιασμός πλάνου ανάπτυξης

Για όσους από τους συμμετέχοντες διαθέτουν ανεπτυγμένες δεξιότητες και συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης και παράλληλα υπάρχει η προοπτική να στελεχώσουν συγκεκριμένη θέση εργασίας σε διάστημα 6–8 μηνών, σχεδιάζεται Πλάνο Ανάπτυξης. Έτσι, η δράση που ακολουθεί το σχεδιασμό του Πλάνου Ανάπτυξης μπορεί να έχει τη μορφή των εξής:

1. Συμβουλευτική καθοδήγηση προς τον ενδιαφερόμενο στο σχεδιασμό του Πλάνου Ανάπτυξης.
2. Πραγματοποίηση ατομικού προγράμματος εκπαίδευσης του ενδιαφερομένου σε κύκλο συμπληρωματικής ενημέρωσης (rotation).
3. Πραγματοποίηση ατομικού προγράμματος εκπαίδευσης του ενδιαφερομένου σε χώρο εργασίας – (on the job training).
4. Αξιοποίηση από τον ενδιαφερόμενο μορφών εκπαίδευσης e- learning.
5. Ένταξη του ενδιαφερομένου σε ενδοτραπεζικό ή και εξωτραπεζικό πρόγραμμα.

Μ'αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον ενδιαφερόμενο να αναπτύξει συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στα πλαίσια του συγκεκριμένου εργασιακού ρόλου, που αργότερα θα κληθεί να στελεχώσει.

Βήμα 4.3

Οι συμμετέχοντες που κρίνεται ότι δεν μπορούν να αξιοποιηθούν άμεσα ή μεσοπρόθεσμα στη συγκεκριμένη θέση εργασίας λόγω μη αντιστοίχισης των δεξιοτήτων που τους διακρίνουν σε σχέση με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της θέσης, συνεχίζουν να ασκούν τα καθήκοντα που ασκούσαν ήδη πριν την ένταξή τους στο Πρόγραμμα Αξιολόγησης – Ανάπτυξης.

Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της τράπεζας Πειραιώς

Η Αξιολόγηση & Βελτίωση της Απόδοσης στην Τράπεζα Πειραιώς έχει ως βασικό σκοπό:

- Την εδραίωση ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας για τον Οργανισμό
- Την ευθυγράμμιση της απόδοσης με τους στόχους του Οργανισμού
- Την Εξασφάλιση της συνεχούς επικοινωνίας και καθοδήγησης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους
- Την Αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

1. Τα Κριτήρια Αξιολόγησης

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης αποτελεί ένα καθοριστικό βήμα της τράπεζας Πειραιώς σε μια πορεία προς την κατεύθυνση της σταθερής και συνεχούς βελτίωσης τόσο των αποτελεσμάτων της, όσο και των δημιουργικών παραγωγικών δυνατοτήτων του προσωπικού της. Για το σκοπό αυτό, το Σύστημα βασίζεται σε ένα Μικτό Μοντέλο Αξιολόγησης, το οποίο συμπεριλαμβάνει δύο (2) κριτήρια.

1^ο κριτήριο

Στόχοι, για την αξιολόγηση των Διευθυντών (Κατ/των, Δ/σεων και Ανεξάρτητων Υποδ/σεων) ή Εργασίες–Καθήκοντα, για την αξιολόγηση του υπόλοιπου προσωπικού.

2^ο κριτήριο

Ιδιότητες–Εργασιακές Συμπεριφορές(για όλο το Προσωπικό).

Στόχοι, Εργασίες – Καθήκοντα στο Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Το επιμέρους κριτήριο των Στόχων αφορά μόνο στους Διευθυντές (Κατ/των, Δ/σεων και Ανεξάρτητων Υποδ/σεων), οι οποίοι αναλαμβάνουν τη συνολική και κύρια ευθύνη για την πορεία των οικονομικών αποτελεσμάτων και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας, όπως αυτοί εξειδικεύονται σε κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα. Το επιμέρους Κριτήριο

των Εργασιών – Καθηκόντων αφορά στο υπόλοιπο Προσωπικό της Τράπεζας. Πρόκειται για τις κυριότερες εργασίες / καθήκοντα που συνήθως εκτελεί ένας υπάλληλος, κατά τη διάρκεια ενός έτους, σύμφωνα με:

- τις κύριες υπευθυνότητες - αρμοδιότητες που συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή του αντίστοιχου οργανωτικού ρόλου, με βάση τον Κανονισμό Λειτουργίας των υπηρεσιακών Μονάδων και
- τις συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσιακής Μονάδας

Έμφαση δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργασιών / καθηκόντων, επιδιώκοντας τόσο την αναγνώριση της ποιότητας της εργασίας των υπαλλήλων, όσο και την ατομική τους βελτίωση, όπου αυτή κρίνεται αναγκαία. Βασικός σκοπός είναι η ανάδειξη των κατάλληλων, κατά περίπτωση, ποιοτικών προτύπων, τα οποία θα προάγουν σταθερά το ποιοτικό αποτέλεσμα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, συμβάλλοντας παράλληλα στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς και των ίδιων των εργαζομένων.

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας της αξιολόγησης, ακολουθεί – υπό τύπο οδηγού - ένας συνοπτικός Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών καθώς και ενδεικτικών παραδειγμάτων εργασιών / καθηκόντων, με τα οποία συνήθως συνδέεται καθένα από τα αναφερόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Από τον συγκεκριμένο πίνακα θα αντλούνται μέχρι 3 ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα κρίνονται ως τα πλέον αναγκαία, για εκείνες τις εργασίες / καθήκοντα που καταγράφονται προς αξιολόγηση. (βλ. Παράρτημα II: Παράδειγμα συμπλήρωσης Εντύπου Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Απλού Προσωπικού)

Ακολουθεί ο Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών:

<p>Ακρίβεια</p>	<p>Συνήθως αναφέρονται: στην αποφυγή κάθε είδους λαθών, ελλείψεων ή παραλείψεων</p> <p>-Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών <u>που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΑΚΡΙΒΕΙΑ:</u></p> <p>--Διεκπεραίωση ταμειακών συναλλαγών - έκδοση ταμειακών παραστατικών και.</p> <p>-Αξιολόγηση δανειακών αιτημάτων πελατείας.</p> <p>-Συμφωνία και έλεγχος λογαριασμών και αξιών καταστήματος.</p> <p>-Κλείσιμο και συμφωνία ταμείου. Έλεγχος και διαχείριση καλυμμάτων δανείων και καταχώρησή τους στα συστήματα Profits και Veltik.λπ..</p>
-----------------	---

<p>Ακρίβεια</p>	<p>Συνήθως αναφέρονται: στην αποφυγή κάθε είδους λαθών, ελλείψεων ή παραλείψεων</p> <p>-Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών <u>που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΑΚΡΙΒΕΙΑ:</u></p> <p>--Διεκπεραίωση ταμειακών συναλλαγών - έκδοση ταμειακών παραστατικών και.</p> <p>-Αξιολόγηση δανειακών αιτημάτων πελατείας.</p> <p>-Συμφωνία και έλεγχος λογαριασμών και αξιών καταστήματος.</p> <p>-Κλείσιμο και συμφωνία ταμείου. Έλεγχος και διαχείριση καλυμμάτων δανείων και καταχώρησή τους στα συστήματα Profits και Velti κ.λπ..</p>
-----------------	--

<p>Επάρκεια</p>	<p>Συνήθως αναφέρονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Στη μέριμνα για ενημέρωση αρχείων, τήρηση λογαριασμών, ταξινόμηση εγγράφων, φακέλων, κλπ., με το απαιτούμενο περιεχόμενο, χρονική σειρά και τάξη. -Στη χρηστή διαχείριση των υλικών ή χρηματικών πόρων της Τράπεζας (αποφυγή περιττών δαπανών, σπατάλη υλικών, μέριμνα για είσπραξη απαιτήσεων της Τράπεζας κ.λπ. <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Έκδοση ταμειακών παραστατικών, έλεγχος ταυτότητας πελάτη (ιδιαίτερα στα παραστατικά πληρωμών) – Ανάλυση μετρητών και διενέργεια προληπτικού ελέγχου όπου αυτό προβλέπεται. -Τήρηση και φύλαξη όλων των ταμειακών παραστατικών. -Τήρηση και φύλαξη των δανειακών συμβάσεων, των υποθηκών και ενέχυρων που αποτελούν καλύμματα δανείων. -Παρακολούθηση, ρευστοποίηση δανείων -Ασφάλιση των ενυπόθηκων καλυμμάτων των δανείων(ακίνητα) κ.λπ.
-----------------	---

<p>Πληρότητα</p>	<p>Συνήθως αναφέρονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Στη συλλογή και τήρηση των αναγκαίων κατά περίπτωση στοιχείων ή δεδομένων. -Στη σύνταξη ή κατάρτιση οδηγιών, εγκυκλίων, λογιστικών καταστάσεων, αναφορών, συμφωνιών, προγραμμάτων λογισμικού, σχεδίων δράσης, συμβολαίων, συμβάσεων κλπ., έτσι ώστε να καλύπτονται ή να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες που διέπουν μια διαδικασία, θέμα ή ζήτημα -Στην τήρηση κάθε είδους φακέλων, πχ. δανείων, πελατολογίου, διαταγών, προμηθευτών κ.λπ. <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Συλλογή απαραίτητων δικαιολογητικών και εγγράφων κατά την παραλαβή δανειακών αιτημάτων πελατείας και κατά το στάδιο της διεκπεραίωσης έως την εκταμίευση του δανείου -Συλλογή των απαραίτητων δικαιολογητικών κατά το άνοιγμα νέων λογαριασμών. -Πλήρης συμπλήρωση των στοιχείων των πελατών στοProfit κατά το άνοιγμα SHORTNAMEνέων πελατών και διόρθωση – συμπλήρωση των υφιστάμενων (στοProfit)shortname, όταν αυτό είναι δυνατό.
------------------	---

ΣΑΦΗΝΕΙΑ

Συνήθως αναφέρονται:

Στη διατύπωση (γραπτά ή προφορικά) εννοιών, νοημάτων, οδηγιών, εγκυκλίων, επεξηγήσεων, έτσι ώστε να μην υπάρχει περιθώριο αμφιβολιών, συγχύσεων και παρεξηγήσεων οι οποίες συνήθως συνεπάγονται απώλεια χρόνου και κινδύνους από λανθασμένες ή και επιζήμιες επιλογές στα εμπλεκόμενα μέρη κ.λπ.

Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΣΑΦΗΝΕΙΑ:

-Παρουσίαση και προώθηση – πώληση των προϊόντων της Τράπεζας, στους πελάτες.

-Σύνταξη ή και κωδικοποίηση Εγκυκλίων Οδηγιών, Ερμηνευτικών Εγκυκλίων, παροχή κατευθύνσεων

Συνήθως αναφέρονται:

-Στην παρακολούθηση και τήρηση των προβλεπόμενων κατά περίπτωση χρονοδιαγραμμάτων, προθεσμιών.

-Στην τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων, οδηγιών.

-Στην εκπλήρωση κάθε είδους καθηκόντων, υπηρεσιακών υποχρεώσεων, δεσμεύσεων κ.λπ.

Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΣΥΝΕΠΕΙΑ:

-Παρακολούθηση των λήξεων των επιταγών ή άλλων αξιών που αποτελούν καλύμματα για δάνεια πελατείας (Κεφάλαια Κίνησης).

Συνέπεια

-Παρακολούθηση των λήξεων των περιόδων σταθερού επιτοκίου των δανειακών συμβάσεων σταθερού επιτοκίου των δανειακών συμβάσεων και την ένκαση

<p>Ταχύτητα</p>	<p><i>Συνήθως αναφέρονται:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -στην αμεσότητα ανταπόκρισης σε διάφορες ανάγκες της πελατείας ή της υπηρεσίας. -Στη διεκπεραίωση διαφόρων εργασιών. -Στην αμεσότητα αντίδρασης ή απεμπλοκής από δυσμενείς εξελίξεις – καταστάσεις κ.λπ. -Στην αμεσότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού -Στην εκμετάλλευση διαφόρων ευνοϊκών συγκυριών – ευκαιριών.
-----------------	---

Κλίμακα Αξιολόγησης

ΒΑΘΜΟΣ 5 – Εξαιρετική απόδοση

Σαφώς ανώτερη απόδοση από την πρότυπη (αναμενόμενη). Το αναμενόμενο επίπεδο εκτέλεσης εργασιών υπερκαλύπτεται και γενικά η απόδοση του αξιολογούμενου στο κριτήριο χαρακτηρίζεται ως εξαιρετική.

ΒΑΘΜΟΣ 4 – Πολύ καλή απόδοση

Το κριτήριο απόδοσης ή συμπεριφοράς εμφανίζεται σε πολύ καλό επίπεδο. Το αναμενόμενο επίπεδο εκτέλεσης εργασιών επιτυγχάνεται και η απόδοση θεωρείται πολύ καλή.

ΒΑΘΜΟΣ 3 – Καλή απόδοση

Το κριτήριο απόδοσης ή συμπεριφοράς εμφανίζεται σε καλό επίπεδο. Η εκτέλεση εργασιών επιτυγχάνεται στο μεγαλύτερο βαθμό και η απόδοση θεωρείται καλή, ωστόσο υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης.

ΒΑΘΜΟΣ 2 – Μέτρια απόδοση

Το κριτήριο απόδοσης ή συμπεριφοράς εμφανίζεται σε χαμηλό επίπεδο. Η εκτέλεση εργασιών δεν επιτυγχάνεται σε ικανοποιητικό επίπεδο και πρέπει να καταβληθούν αρκετές προσπάθειες βελτίωσης.

ΒΑΘΜΟΣ 1 – Μη αποδεκτή απόδοση

Το κριτήριο απόδοσης ή συμπεριφοράς εμφανίζεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ή καθόλου. Υπάρχει σημαντική υστέρηση στο επίπεδο εκτέλεσης εργασιών και θα πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης.

3.3 Επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων της Πειραιώς

Επαγγελματική Εξέλιξη

Η τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει την Πολιτική Ευκαιριών Ανάπτυξης & Εξέλιξης Καριέρας. Η πολιτική αυτή της δίνει τη δυνατότητα να στελεχώσει τις κενές θέσεις εργασίας ή και τους νέους εργασιακούς ρόλους, κατά προτεραιότητα από το υπάρχον δυναμικό της Τράπεζας και του Ομίλου. Η Τράπεζα επιδιώκει να καλύπτει τις κενές θέσεις εργασίας κατά προτεραιότητα με τις υπάρχουσες δυνάμεις. Η στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας δεν προϋποθέτει απαραίτητα προαγωγή σε ανώτερη θέση ευθύνης με συναγόμενη αύξηση των αποδοχών, ή και κάλυψη των εξόδων μετακίνησης και διαμονής, στην περίπτωση μετακίνησης σε άλλο τόπο εργασίας. Επίσης, δεν αφορά εσωτερική μετακίνηση -δηλαδή κάλυψη κενής θέσης στην ίδια θέση ευθύνης αλλά σε διαφορετικό τόπο.

Η τράπεζα σχεδιάζει επίσης προγράμματα εξέλιξης που υλοποιούνται μέσα σε εξειδικευμένες Ακαδημίες τριετούς διάρκειας. Έχουν ως βασικό στόχο να δημιουργήσουν μια ισχυρή και άριστα καταρτισμένη ομάδα στελεχών που θα συμβάλει καθοριστικά στη συνεχή ανάπτυξη και θα διασφαλίσει τη σταθερά ανοδική πορεία της διοίκησης του Ομίλου. Με τις Ακαδημίες επιτυγχάνεται:

- Η προετοιμασία της επόμενης γενιάς υψηλόβαθμων στελεχών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.
- Η ενδυνάμωση των ικανοτήτων των στελεχών της, ώστε να ηγούνται, να καθοδηγούν και να εμπνέουν τους συνεργάτες τους.
- Η ενίσχυση της κεκτημένης γνώσης και η περαιτέρω ανάπτυξή της στο πλαίσιο που ορίζουν οι καλύτερες διεθνείς πρακτικές στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό χώρο.

Mentoring

Βάσει της αρχής μας για συνεχή πρόοδο των εργαζομένων ενδυναμώνουμε τις δεξιότητές τους, μέσω του θεσμού του mentoring. Πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο αξιοποίησης των ταλέντων των εργαζομένων το οποίο στηρίζεται στο καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο ανώτατου στελέχους σε εργαζόμενο με μέγιστη απόδοση και εξαιρετικές προοπτικές εξέλιξης. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο, ενισχύουμε το κλίμα συνέχειας και ανοιχτής συναδελφικής επικοινωνίας στον Όμιλο μας.

Οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό της:

- Απόκτηση Νέων Γνώσεων και Επαγγελματικών Ικανοτήτων
- Ανάδειξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του σε νέους εργασιακούς ρόλους
- Ευκαιρίες Εξέλιξης Καριέρας ή και Προαγωγών στο πλαίσιο της Τράπεζας και του Ομίλου
- Αύξηση της Αξίας του στην Αγορά Εργασίας

Οφέλη για τον όμιλο:

- Ενδυνάμωση Κουλτούρας Επένδυσης στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο
- Ανάπτυξη Ολοκληρωμένων Επαγγελματιών (με σφαιρική αντίληψη των εργασιών του Ομίλου και διεύρυνση των ικανοτήτων τους)
- Διαμόρφωση Νοοτροπίας Προσανατολισμού στην Υψηλή Απόδοση
- Ανθρώπινο Δυναμικό «Αφοσιωμένο» στον Όμιλο
- Ελαχιστοποίηση της «Λάθος Στελέχωσης»
- Εξοικονόμηση Χρόνου και Κόστους για τον Όμιλο

Μέσω επίσης της αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης (ετήσια αξιολόγηση, αξιολόγηση 360ο, κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία), το σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης και με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων του Οργανισμού, πετυχαίνει τη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπων της αλλά και τη δέσμευση τους στο όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Η ενθάρρυνση της καινοτομίας αποτελεί για την τράπεζα Πειραιώς το βασικό πυλώνα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της. Σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιούνται διαγωνισμοί, εργαστήρια καινοτομίας κ.ά με στόχο να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι γνώσεις, να εξοικειωθούν με τεχνικές και να τους δοθεί η ευκαιρία αξιοποιήσουν τη δυναμική τους δημιουργώντας καινοτόμες πρακτικές, προϊόντα, συστήματα ή διαδικασίες. Επιπρόσθετα η

Τράπεζα πετυχαίνει μέσω προγραμμάτων rotation να εξασφαλίσει, ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι σε θέση να μετακινείται εύκολα και ανάλογα με τις επιχειρηματικές ανάγκες ενισχύοντας παράλληλα την ολοκληρωμένη αντίληψη του σχετικά με το χρηματοοικονομικό χώρο.

Στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς η ανάπτυξη των ανθρώπων της είναι αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της με πολλές πτυχές και πρακτικές εφαρμογές. Οι άνθρωποί της, θέλει να είναι οι πιο ικανοί επαγγελματίες στο χώρο. Αυτό μεταφράζεται σε γνώσεις, ικανότητες, κατάλληλο περιβάλλον, παρακίνηση και σωστή ηγεσία. Γι αυτό επενδύει με συνέπεια στη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων της αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης (eLearning, webinars). Σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες με διακεκριμένους εκπαιδευτικούς φορείς στην Ελλάδα αλλά και στο Εξωτερικό της δίνουν την ευκαιρία αφενός να εμπλουτίζει συνεχώς τις γνώσεις της και αφετέρου να παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις και τις τάσεις της αγοράς. Πιστή στις αξίες της και το Όραμά της, η Τράπεζα Πειραιώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της και επενδύει με συνέπεια στη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωσή του. Στόχος της είναι να καλλιεργήσει και να εμπεδώσει μια ενιαία εταιρική κουλτούρα και ενιαίο πλαίσιο συμπεριφορών που θα την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, θα προάγει τις αξίες του Ομίλου, θα ενισχύει το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητά της. Η Τράπεζα Πειραιώς είναι εργοδότης ίσων ευκαιριών και τηρεί την πολιτική στα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, ηλικία, χρώμα, θρησκεία, γενετήσιο προσανατολισμό, εθνικότητα ή φυσική ικανότητα. Οι ίσες ευκαιρίες αφορούν στη δίκαιη και αμερόληπτη αντιμετώπιση όλων των ανθρώπων και τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που ενθαρρύνουν και σέβονται τη διαφορετικότητα και διασφαλίζουν την αξιοπρέπεια, τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην ευρύτερη κοινωνία. Η πολιτική ίσων ευκαιριών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι σύμφωνη με τον Ελληνικό νόμο περί μη διακρίσεων στην εργασία. Η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται στην εξασφάλιση ενός άριστου περιβάλλοντος εργασίας στο οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό έχει ίσες ευκαιρίες. Αναγνωρίζει την ευθύνη της για ίσες ευκαιρίες και αποδέχεται από όλο το ανθρώπινο δυναμικό μόνο την καλύτερη συμπεριφορά και το σεβασμό στην αξιοπρέπεια της προσωπικότητας κάθε εργαζομένου. Για το σκοπό αυτό, έχει θεσπίσει πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με βάσει τις παραπάνω αρχές που αφορούν στα: επιλογή και αξιοποίηση, εκπαίδευση, αποδοχές και παροχές, ανάπτυξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας, προαγωγές, μετακινήσεις, παύση εργασίας, σχέσεις με πελάτες και γενικότερα με το κοινωνικό σύνολο. Η Τράπεζα Πειραιώς επιδιώκει να διασφαλίζει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την εσωτερική επικοινωνία μέσα από διαφορετικά κανάλια και αντιτίθεται στην επίδειξη κάθε είδους αντισεπταγγελματικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, για την επίτευξη της αμφίδρομης επαφής σε όλα τα επίπεδα, παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, στα οποία συγκαταλέγονται: η Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων, ο εσωτερικός διαδικτυακός χώρος (intranet), η εξατομικευμένη

και ομαδική ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω e-mail, το εταιρικό έντυπο winners, οι συναντήσεις μονάδων, η αξιολόγηση της απόδοσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι ατομικές συναντήσεις συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης εργαζομένων, οι εστιασμένες συναντήσεις διερεύνησης (focus groups). Περαιτέρω, ο Όμιλος αναζητά συστηματικά νέους τρόπους επικοινωνίας ώστε να διασφαλίσει τη διάχυση της ενημέρωσης και περαιτέρω βελτίωση της επικοινωνίας κι επαφής με τους εργαζομένους. Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης στοχεύει στη δημιουργία νέας κουλτούρας στην τράπεζα Πειραιώς, που βασίζεται στην παραδοχή ότι η μάθηση και η ανάπτυξη τόσο του οργανισμού όσο και του κάθε εργαζόμενου είναι μια διαρκής, εξελικτική διαδικασία. Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή του. Στο πλαίσιο όλων των συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου, αλλά κυρίως στη διάρκεια της τελικής Συνάντησης Αξιολόγησης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον προγραμματισμό της εκπαίδευσης και στη συμφωνία ενός προσωπικού πλάνου ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που συνδέονται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα, την ατομική απόδοση και τις περιοχές στις οποίες ο αξιολογούμενος χρήζει βελτίωσης. Η αποτελεσματική εφαρμογή του νέου Συστήματος, προϋποθέτει τη δέσμευση όλων των εργαζομένων και της Διοίκησης, καθώς και την επένδυση σε χρόνο και πόρους για την Ανάπτυξη και την Εκπαίδευση των εργαζομένων. Η τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποιεί ενδοτραπεζικά και εξωτραπεζικά προγράμματα για το προσωπικό της καθώς και τη μέθοδο e-learning προκειμένου να εκπαιδεύσει κατάλληλα το ανθρώπινο προσωπικό της. Παρακάτω αναλύεται κάθε μέθοδος χωριστά ώστε να έχουμε μία πλήρη εικόνα για την επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων της τράπεζας Πειραιώς.

3.3.1 Ενδοτραπεζικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Ενδοτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα θεωρούνται όλα τα προγράμματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται από τον Όμιλο και οι συμμετέχοντες προέρχονται αποκλειστικά από αυτόν. Τα ενδοτραπεζικά προγράμματα εκπαίδευσης αποτελούν τον βασικό κορμό εκπαίδευσης και καλύπτουν θέματα και γνωστικά αντικείμενα που ενδιαφέρουν τον Όμιλο.

Τα Ενδοτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα διακρίνονται σε:

- Στοχευμένα, τα οποία συνδέονται με συγκεκριμένους εργασιακούς ρόλους και η συμμετοχή σε αυτά είναι δυνατή μόνο μετά από Πρόσκληση του Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου.
- Ανοιχτά, τα οποία είναι προγράμματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, χωρίς προκαθορισμένους συμμετέχοντες, και για την παρακολούθηση των οποίων θα

πρέπει να πραγματοποιηθεί αίτημα που θα εγκριθεί από τον / την Διευθυντή του / της ενδιαφερόμενου / ης και από το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ομίλου.

Επίσης, ανάλογα με τη μέθοδο εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται διακρίνονται σε:

- Εκπαίδευση στην Αίθουσα
- Εκπαίδευση Μέσω e-Learning

Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ομίλου εκπονεί και ανακοινώνει στο Intranet όλες τις διαθέσιμες ενδοτραπεζικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν από τον Όμιλο, καθώς επίσης και αν το πρόγραμμα χαρακτηρίζεται ως στοχευμένο ή ανοικτό.

Για τη συμμετοχή σε Ενδοτραπεζική Εκπαιδευτική Δραστηριότητα ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας.

3.3.2 Εξωτραπεζικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Εξωτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα θεωρούνται όλα τα προγράμματα (σεμινάρια, συνέδρια κτλ.) που πραγματοποιούνται από εκπαιδευτικούς φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και δεν διοργανώνονται αποκλειστικά για τον Όμιλο.

Μέσω της συμμετοχής του προσωπικού σε εξωτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκει την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών εκπαίδευσης που δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν από τα Ενδοτραπεζικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα. Στόχος της τράπεζας Πειραιώς παραμένει να καλύπτει τον κύριο όγκο των αναγκών εκπαίδευσης μέσα από εκπαιδευτικές ενέργειες που διοργανώνονται εσωτερικά. Ωστόσο, με δεδομένο ότι διευρύνονται συνεχώς οι ανάγκες εκπαίδευσης σε εξειδικευμένα τραπεζικά και μη θέματα κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαία η συμμετοχή του προσωπικού σε εξωτραπεζικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ωστόσο, το κόστος της «επένδυσης» που απαιτείται συνήθως για τη συμμετοχή του προσωπικού σε εξωτραπεζικά σεμινάρια / συνέδρια θα πρέπει να μας οδηγεί σε πολύ προσεκτική αξιολόγηση του περιεχομένου των προγραμμάτων σε σχέση με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του συνεργάτη που προτείνεται να συμμετάσχει σε αυτό.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ομίλου διερευνά συστηματικά την αγορά στην Ελλάδα και το εξωτερικό για να εντοπίσει ποιοτικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τις εκπεφρασμένες ανάγκες εκπαίδευσης και τη σχετικότητα του σεμιναρίου / συνεδρίου με τους διάφορους χώρους της Τράπεζας, προτείνει με Υ.Σ. προς τους αρμόδιους Διευθυντές Διευθύνσεων τις λύσεις εκείνες που θεωρεί πιθανώς ενδιαφέρουσες για τον κάθε χώρο.

3.3.3 Η μέθοδος e-learning

E-learning θεωρείται το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται ενδοτραπεζικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Με τη χρήση της μεθόδου αυτής, η τράπεζα επιδιώκει να παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό της εκπαίδευση πάνω σε θέματα με ευρύ ενδιαφέρον με έναν αρκετά ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο. Το e-learning ως μέθοδος είναι αρκετά ευέλικτη, διότι οι συμμετέχοντες μπορούν να εκπαιδεύονται:

- Όποτε θέλουν
- Όσο θέλουν
- Ανάλογα με τους δικούς τους ρυθμούς εκπαίδευσης
- Χωρίς να μετακινούνται από το χώρο εργασίας τους

Επιπλέον το e-learning ως μέθοδος είναι αποτελεσματική διότι:

- Ανταποκρίνεται άμεσα στις ατομικές ανάγκες των συμμετεχόντων όταν αυτές προκύπτουν και είναι σχετικές με τα θέματα που διατίθενται.
- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι απλό, φιλικό, εύκολο στη χρήση του και απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα χρηστών.
- Τα μαθήματα είναι στην διάθεση των συμμετεχόντων για μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε και μετά από πέρας της εκπαίδευσης να είναι δυνατόν να ανατρέχουν για την επίλυση αποριών όσες φορές χρειαστεί.

Το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου βάση των εκπαιδευτικών αναγκών της τράπεζας:

- διερευνά την αγορά και εντοπίζει τα κατάλληλα προϊόντα ή τους κατάλληλους προμηθευτές που είναι σε θέση να αναπτύξουν τα προϊόντα αυτά
- αναπτύσσει εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της

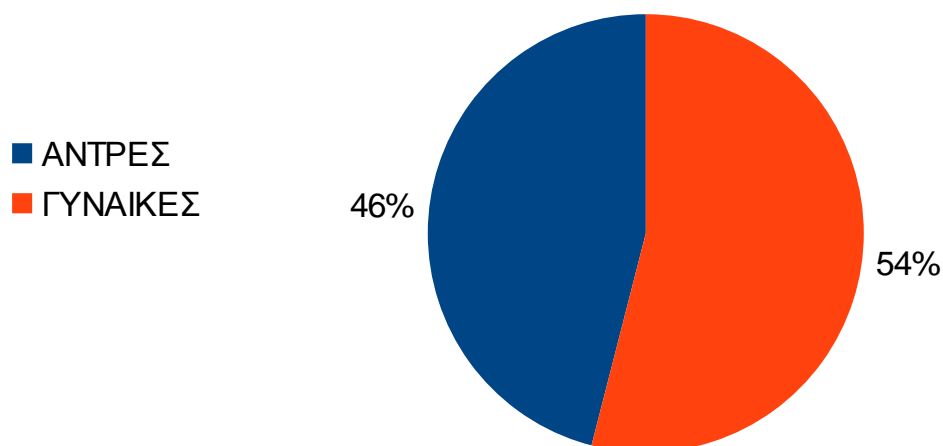
3.4 Ερωτηματολόγιο πάνω στη βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού της τράπεζας Πειραιώς

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 20 ερωτήματα (βλ. Παράρτημα). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 10 καταστήματα της τράπεζας Πειραιώς στην περιοχή της Λάρισας παίρνοντας ένα δείγμα 100 εργαζομένων. Στα καταστήματα αυτά οι εργαζόμενοι προέρχονταν όχι μόνο από την τράπεζα Πειραιώς, αλλά και από την πρώην Atebank, την τράπεζα Κύπρου, την Ελληνική τράπεζα, τη Λαϊκή και τη Millennium. Παρόλο των δυσκολιών που υπήρξαν λόγω κυρίως του φόρτου εργασίας, οι εργαζόμενοι έδειξαν προθυμία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και ανταποκρίθηκαν άμεσα.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερώτηση 1: Αριθμός ατόμων που περίπου εργάζονται στην τράπεζα Πειραιώς (άντρες-γυναίκες)

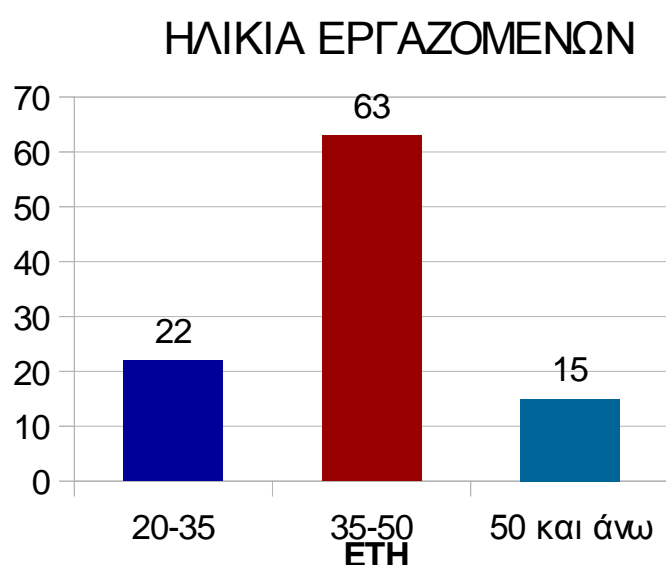
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΦΥΛΟ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι γυναίκες με ποσοστό 54% ενώ το μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι άντρες με ποσοστό 46%.

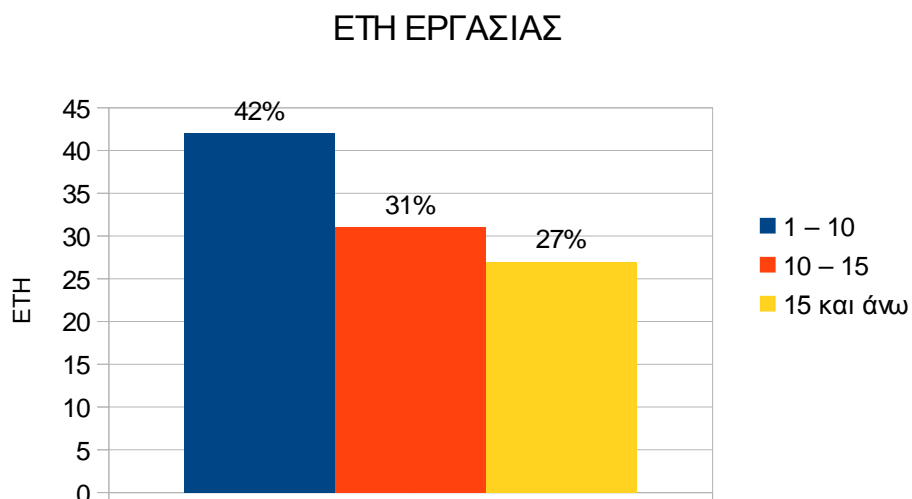
Βγάζουμε λοιπόν το συμπέρασμα ότι η τράπεζα Πειραιώς προσλαμβάνει περισσότερες γυναίκες σε σχέση με τους άντρες για την στελέχωση και επάνδρωση του προσωπικού της.

Ερώτηση 2: Ηλικία των εργαζομένων της τράπεζας Πειραιώς



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της τράπεζας Πειραιώς (63%) είναι από 35-50 ετών, ένα ποσοστό 22% είναι μικρότερης ηλικίας από 20-35 ετών, ενώ το μικρότερο ποσοστό (15) καταλαμβάνει η μεγαλύτερη ηλικία από 50 και άνω ετών. Αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα Πειραιώς απασχολεί προσωπικό νεαρής σχετικά ηλικίας που σημαίνει ότι έχει ένα άρτιο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, αφού τα άτομα νεαρής ηλικίας διαθέτουν ένα πάρα πολύ καλό επίπεδο ζωής και μόρφωσης.

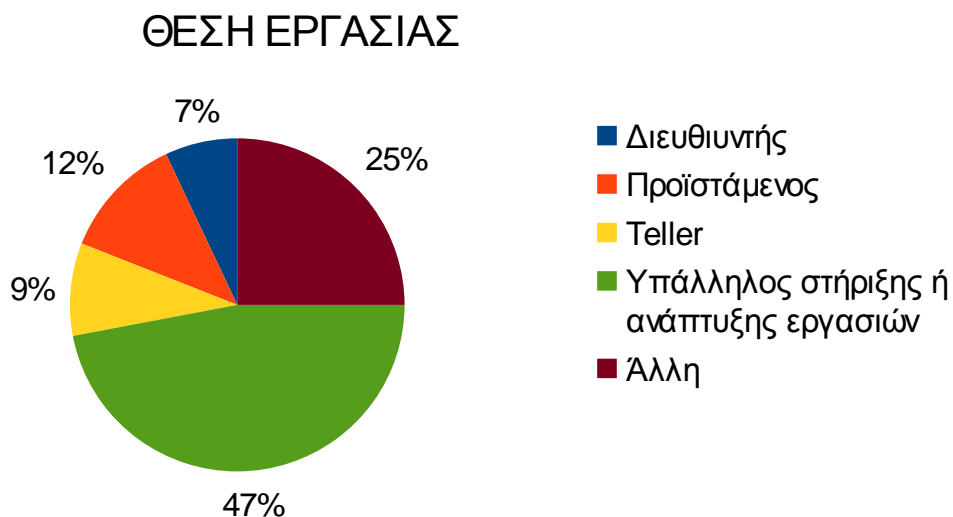
Ερώτηση 3: Έτη εργασίας στην τράπεζα Πειραιώς



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων στα καταστήματα της τράπεζας Πειραιώς η πλειοψηφία των ατόμων (42%) εργάζονται περίπου από 1-10 έτη,

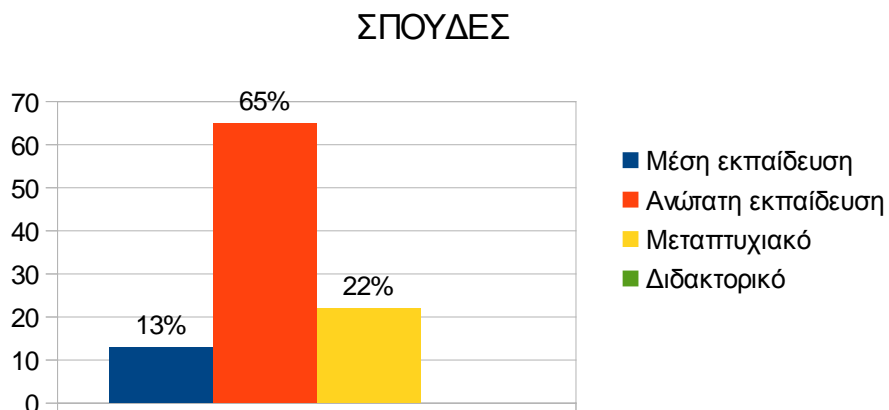
ακολουθεί ένα ποσοστό 31% των ατόμων με έτη εργασίας 10-15 και τέλος μόλις το 27% εργάζεται από 15 και άνω έτη. Πράγμα που σημαίνει ότι η τράπεζα προτιμά να επιλέγει όλο και πιο συχνά προσωπικό νέας ηλικίας που επόμενο είναι να έχουν λίγα χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα. Αυτό ίσως συμβαίνει επειδή η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θέλει να ανανεώνει το προσωπικό της με νέα άρτια εκπαιδευμένα στελέχη προκειμένου να πετύχει τους στόχους που θέτει.

Ερώτηση 4: Θέση εργασίας στην τράπεζα Πειραιώς



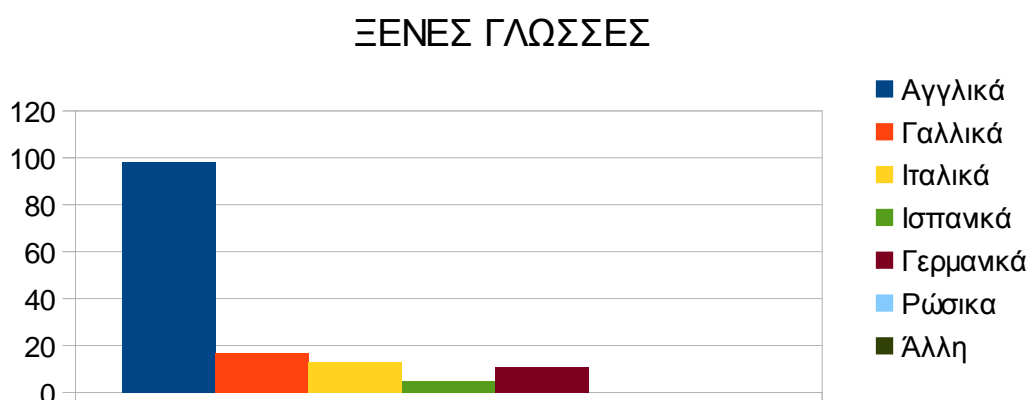
Παρατηρώντας το διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της τράπεζας Πειραιώς είναι υπάλληλοι στήριξης ή ανάπτυξης εργασιών(47%). Ακολουθεί ένα ποσοστό 25% που δεν έχουν μια συγκεκριμένη θέση μέσα στην τράπεζα, ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό των προϊσταμένων (12%), των tellers (9%) καθώς και των διευθυντών με ποσοστό 7%. Συμπεραίνουμε επομένως ότι σε μια τράπεζα λίγα είναι τα άτομα που καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις, ενώ οι περισσότεροι ασχολούνται με την εξυπηρέτηση των πελατών είτε στις ταμειακές συναλλαγές, είτε στην προώθηση διαφόρων επενδυτικών και επιχειρηματικών προϊόντων. Αυτό βέβαια είναι και το σωστό οργανόγραμμα που έχει κάθε τράπεζα αφού στην κορυφή είναι ο διευθυντής και στα κάτω τμήματα είναι οι υπάλληλοι στήριξης και ανάπτυξης εργασιών.

Ερώτηση 5: Σπουδές του προσωπικού της τράπεζας Πειραιώς



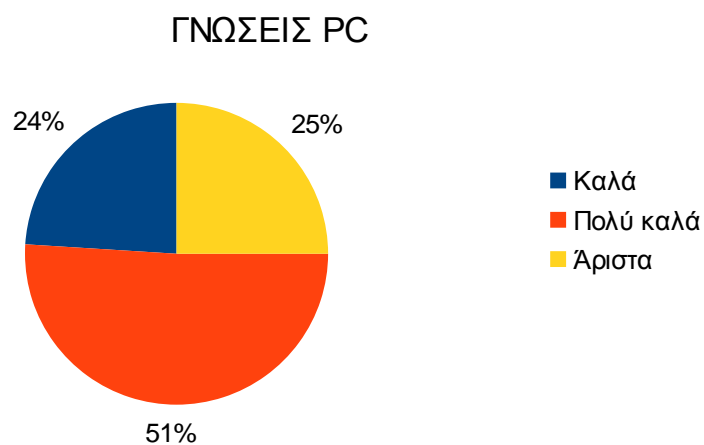
Είναι φανερό ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι της τράπεζας έχουν ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ) με ποσοστό 65% δηλώνοντας το μεγάλο επίπεδο μόρφωσής τους και δικαιολογώντας τη θέση τους στην τράπεζα. Το 22% των ατόμων έχουν κάνει μεταπτυχιακό, πράγμα που σημαίνει ότι δεν επαναπαύονται, αλλά συνεχώς μορφώνονται για την εξέλιξη αφενός της προσωπικότητάς τους, αφετέρου για την εξέλιξη της καριέρα τους και την γενικότερη πορεία τους στην τράπεζα. Ένα μικρό ποσοστό (13%) έχει τελειώσει μόνο το λύκειο ενώ κανένας από τους εργαζομένους δεν έχει κάνει διδακτορικό.

Ερώτηση 6: Ξένες γλώσσες που μιλούν οι εργαζόμενοι της τράπεζας Πειραιώς



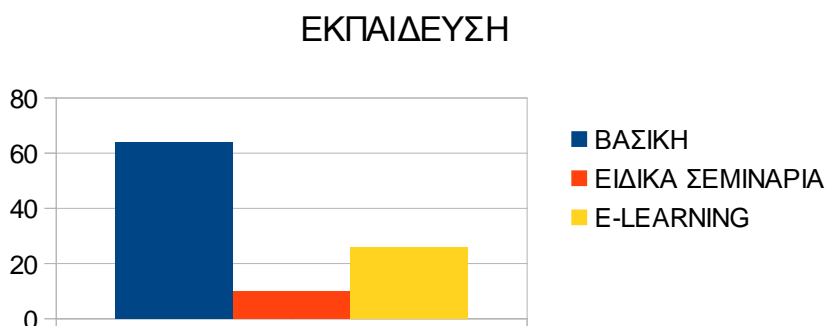
Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος των εργαζομένων της τράπεζας Πειραιώς η πιο δημοφιλής γλώσσα που σχεδόν όλοι μιλούν είναι τα αγγλικά ενώ λίγοι είναι αυτοί που μιλούν μια δεύτερη ή τρίτη γλώσσα όπως τα γαλλικά, τα ιταλικά ή τα γερμανικά. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να στραφούν στην εκμάθηση περισσότερων ξένων γλωσσών προκειμένου να διευρύνουν τις γνώσεις τους.

Ερώτηση 7: Πόσο καλά χειρίζεστε το PC;



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων της τράπεζας διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ατόμων χειρίζονται πολύ καλά το PC σε τέτοιο βαθμό που τους βοηθά να είναι πάρα πολύ αποδοτικοί στις καθημερινές τους συναλλαγές, αλλά και όσο το δυνατό περισσότερο ενημερωμένοι σχετικά με τις εξελίξεις όχι μόνο της τράπεζας αλλά και γενικότερα των κοινωνικοπολιτικών γεγονότων.

Ερώτηση 8: Εκπαίδευση στην τράπεζα Πειραιώς



Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι που εργάζονται στην τράπεζα Πειραιώς έχουν κάνει τη βασική τους εκπαίδευση καθώς επίσης εκπαιδεύονται μέσω e-learning. Ελάχιστοι είναι αυτοί που έχουν παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια είτε για να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο της τράπεζας είτε για να πάρουν κάποιο τίτλο πιστοποίησης. Συνήθως οι τράπεζες προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα δεν διοργανώνουν πολλά σεμινάρια, οπότε οι υπάλληλοι οδηγούνται στη λύση του e-learning αφού μπορούν οπουδήποτε και σε οποιαδήποτε στιγμή να ενημερωθούν για το θέμα που τους ενδιαφέρει.

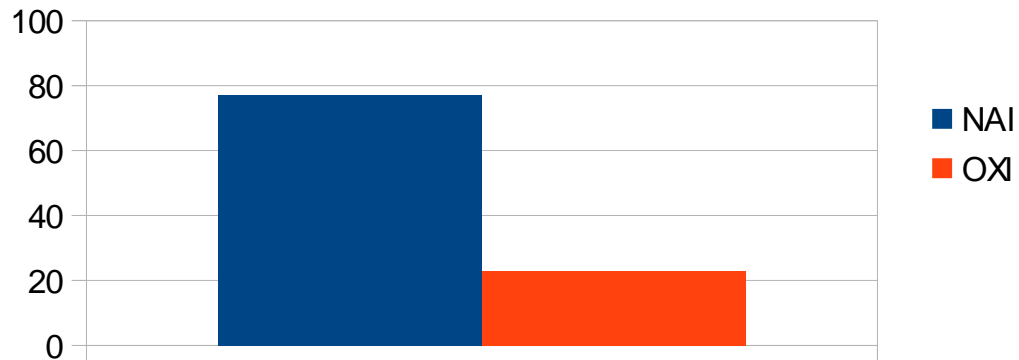
Ερώτηση 9: Ώρες απασχόλησης



Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι δεν τηρούν το 8ωρό τους, αλλά ξεπερνούν το ωράριό τους λόγω του φόρτου εργασίας που υπάρχει στην τράπεζα. Αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερη κούραση αφενός για τους υπαλλήλους και αφετέρου λιγότερος προσωπικός χρόνος. Βέβαια από την πλευρά της τράπεζας κάτι τέτοιο είναι σαφώς επικοινωνιακό και αποδοτικό αφού όσο περισσότερο δουλεύουν οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερη απόδοση και κερδοφορία αποκτά.

Ερώτηση 10: Είστε ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας σας;

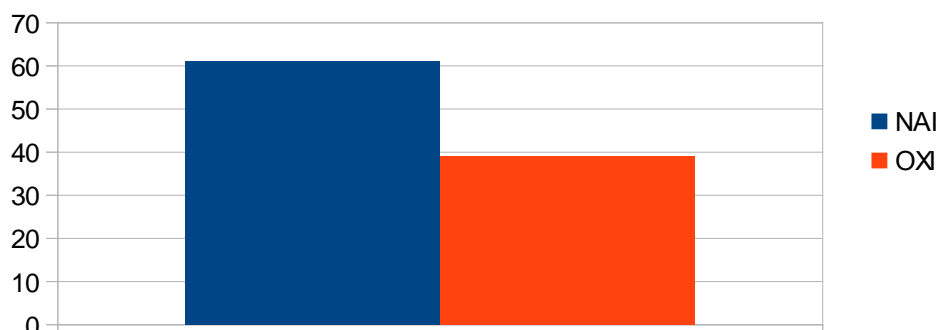
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων για το εάν είναι ή όχι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους, βγάζουμε το συμπέρασμα ότι σχεδόν οι περισσότεροι από αυτούς είναι πολύ ευχαριστημένοι με την εργασία τους. Αυτό δείχνει πόσο πολύ αγαπούν τη δουλειά τους και αφοσιώνονται σε αυτήν. Μην ξεχνάμε ότι ο χώρος εργασίας αποτελεί το δεύτερο σπίτι μας αφού καθημερινά αφιερώνουμε τον περισσότερο χρόνο μας στη δουλειά. Οι εργαζόμενοι της Πειραιώς αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση να δουλεύουν σε μια τράπεζα που τους προσφέρει σιγουριά και ασφάλεια.

Ερώτηση 11: Είστε ικανοποιημένος από τον μισθό σας;

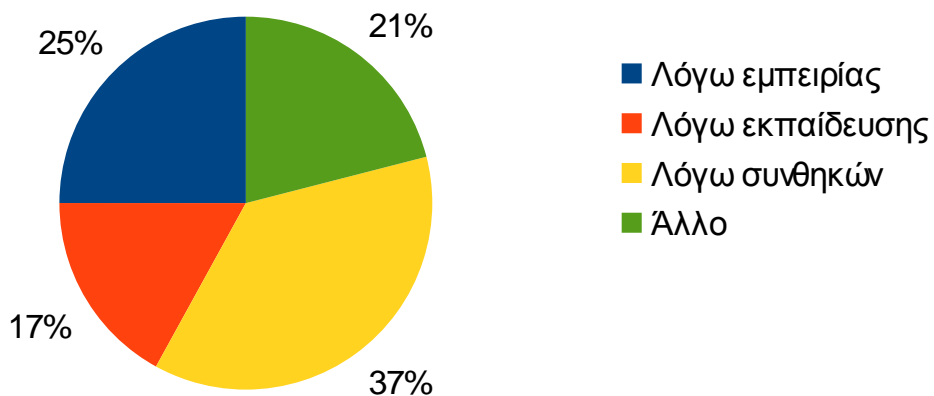
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΣΘΟΥ



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν πως τους ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό ο μισθός τους, πράγμα που σημαίνει ότι η τράπεζα Πειραιώς αμείβει αρκετά καλά τους υπαλλήλους της και μάλιστα σε μια εποχή οικονομικής κρίσης που όλα είναι αβέβαια. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζας δείχνουν ικανοποιημένοι από τη μισθοδοσία τους σημαίνει ότι παρόλο που εργάζονται αρκετές ώρες, η ικανοποίηση αυτή τους δίνει κίνητρο για περισσότερη όρεξη για δουλειά και αφοσίωση στους στόχους που η τράπεζα θέτει.

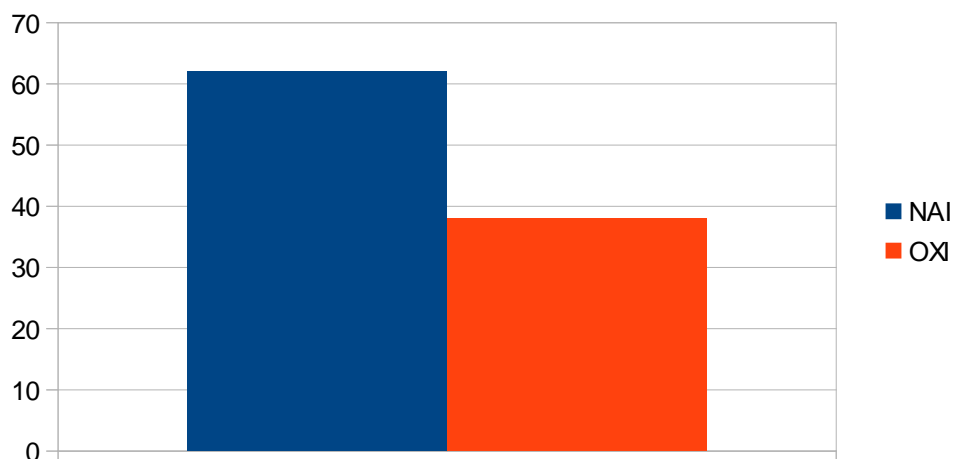
Ερώτηση 12: Η θέση που εργάζεστε πώς αποκτήθηκε;

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



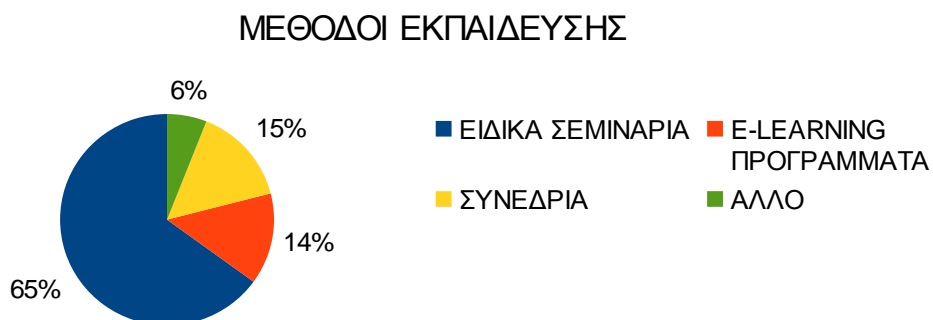
Παρατηρώντας το διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι ναι μεν η μόρφωση και η εμπειρία αποτελούν βασικά στοιχεία για την απόκτηση μιας θέσης εργασίας, ωστόσο οι περισσότεροι εργαζόμενοι της τράπεζας Πειραιώς βρέθηκαν σε αυτή τη θέση λόγω συνθηκών. Αυτό δηλαδή σημαίνει ότι δεν αποτέλεσε πρωταρχικός τους στόχος η εργασία στο τραπεζικό περιβάλλον αλλά διάφοροι λόγοι τους οδήγησαν στο χώρο αυτό.

Ερώτηση 13: Πιστεύεται πως η τράπεζα όπου εργάζεστε σας προσφέρει την κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση για την εξέλιξη της καριέρας σας στον τραπεζικό χώρο;



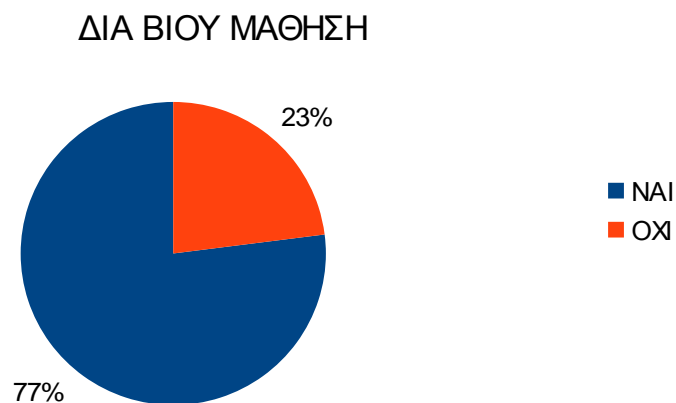
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζομένους της τράπεζας οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι η τράπεζα Πειραιώς προσφέρει την κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση για την εξέλιξη της καριέρας τους. Αυτό επιβεβαιώνεται από τις διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης που η τράπεζα χρησιμοποιεί προκειμένου να αναπτύξει τις μορφωτικές ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού της όπως για παράδειγμα ειδικά σεμινάρια, διάφορα συνέδρια και μέσω e-learning. Είναι σημαντικό για το προσωπικό της να αισθάνεται ότι η τράπεζα του προσφέρει όλα τα δυνατά εφόδια για την εξέλιξη της καριέρας του γιατί με αυτό τον τρόπο του δίνεται η δυνατότητα ανοίξει νέους ορίζοντες στο χώρο της επιμόρφωσης.

Ερώτηση 14: Τι προτάσεις θα δίνετε στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων;



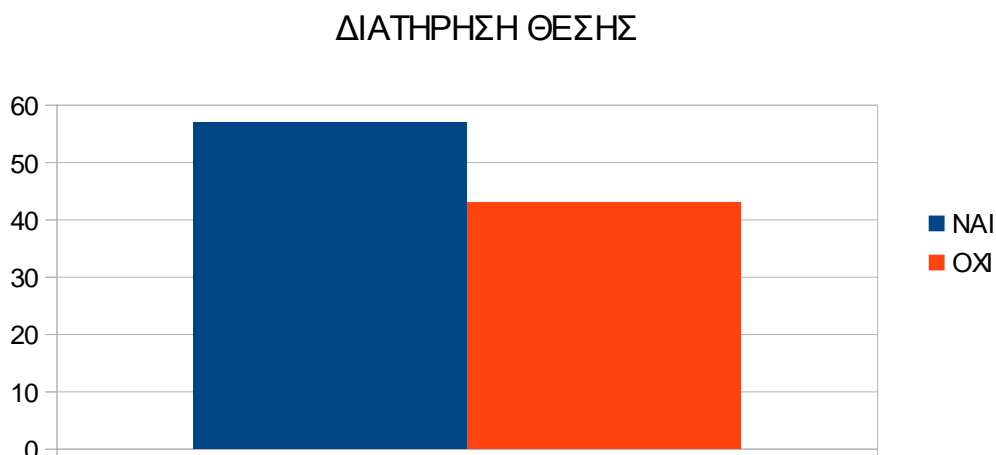
Από το δείγμα των ερωτηθέντων η συντριπτική πλειοψηφία προτείνει ως μέθοδο βελτίωσης της εκπαίδευσής τους την παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων εξειδικευμένων για την κάθε θέση εργασίας πιστεύοντας πως με αυτό τον τρόπο θα βελτιωθεί ο καθένας ξεχωριστά για την συγκεκριμένη θέση που κατέχει στον τραπεζικό χώρο. Τα e-learning προγράμματα καθώς και η συμμετοχή σε διάφορα συνέδρια θεωρούνται ναι μεν λύσεις για τη βελτίωση της εκπαίδευσης του προσωπικού, όχι όμως και οι ιδανικότερες. Για το λόγο αυτό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της τις ανάγκες του προσωπικού της και να διευρύνει το φάσμα των σεμιναρίων της.

Ερώτηση 15: Θεωρείτε ότι για την διατήρηση της θέσης σας στην τράπεζα θα πρέπει να θέσετε τον εαυτό σας σε μια διαδικασία δια βίου μάθησης;



Παρατηρώντας το διάγραμμα σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν υφίσταται καμία αμφιβολία ότι οι περισσότεροι θεωρούν ότι η δια βίου μάθηση θα τους εξασφαλίσει τη θέση τους στην τράπεζα. Η δια βίου μάθηση συνεπάγεται συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων όχι μόνο σε τραπεζικά ζητήματα αλλά και γενικότερα σε θέματα που αφορούν τις προσωπικές γνώσεις καθενός ξεχωριστά. Βέβαια η δια βίου μάθηση είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί με βάση το διαθέσιμο εισόδημα των εργαζομένων και για αυτό το λόγο δεν μπορούν όλοι να την καταφέρουν. Λίγοι είναι αυτοί που έχουν αντίθετη γνώμη εκ των οποίων δεν τους ενδιαφέρει πραγματικά η εξέλιξη όχι μόνο της δουλειάς τους αλλά και της προσωπικότητάς τους.

Ερώτηση 16: Μετά τις συγχωνεύσεις της τράπεζας Πειραιώς πιστεύετε ότι η θέση θα διατηρηθεί;



Παρόλο που το τελευταίο διάστημα η συγχώνευση τραπεζών δεν είχε και τις καλύτερες συνέπειες κυρίως για τους εργαζόμενους των τραπεζικών καταστημάτων, η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι πιστεύουν και ευελπιστούν ότι η θέση τους θα διατηρηθεί. Από την άλλη δεν είναι λίγοι και αυτοί που θεωρούν δύσκολο να κρατήσουν την εργασία τους σε ένα περιβάλλον που θεωρείται μάλλον αβέβαιο αφού οι συγχωνεύσεις πολλές φορές επιφέρουν μετακινήσεις υπαλλήλων αλλά και απολύσεις, πράγμα που τους ανησυχεί και τους οδηγεί σε αδιέξοδο.

Ερώτηση 17: Μετά την συγχώνευση της Πειραιώς οι συνθήκες εργασίας θα βελτιωθούν;



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κρίνει ότι μετά τη συγχώνευση της τράπεζας Πειραιώς οι συνθήκες θα χειροτερέψουν. Η προσαρμογή σε ένα νέο περιβάλλον ακολουθώντας μια νέα πολιτική δημιουργεί τόσο προβλήματα διοίκησης όσο και εργασιακά προβλήματα. Καθετί καινούργιο φαίνεται άγνωστο και ξένο και οι εργαζόμενοι θα δυσκολευτούν σε μεγάλο βαθμό να αποκτήσουν νέες συνήθειες στο εργασιακό περιβάλλον.

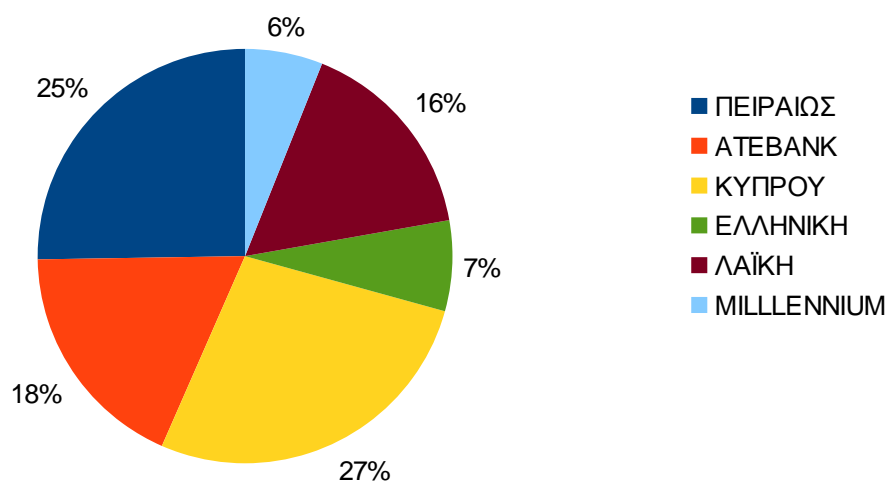
Ερώτηση 18: Από τις συγχωνευθείσες τράπεζες, ποια διαθέτει το πιο καλά εκπαιδευμένο προσωπικό;



\Από τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με ποια τράπεζα διαθέτει το πιο καλά εκπαιδευμένο προσωπικό οι περισσότεροι εργαζόμενοι ισχυρίστηκαν την τράπεζα Πειραιώς. Ωστόσο η Atebank και η τράπεζα Κύπρου υποστηρίχτηκε αισθητά από τους εργαζόμενους για το θέμα της εκπαίδευσης. Οι υπόλοιπες τράπεζες δεν παρουσίασαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον από την πλευρά των υπαλλήλων.

Ερώτηση 19: Με το προσωπικό ποιας από τις συγχωνευθείσες τράπεζες ταιριάζετε περισσότερο;

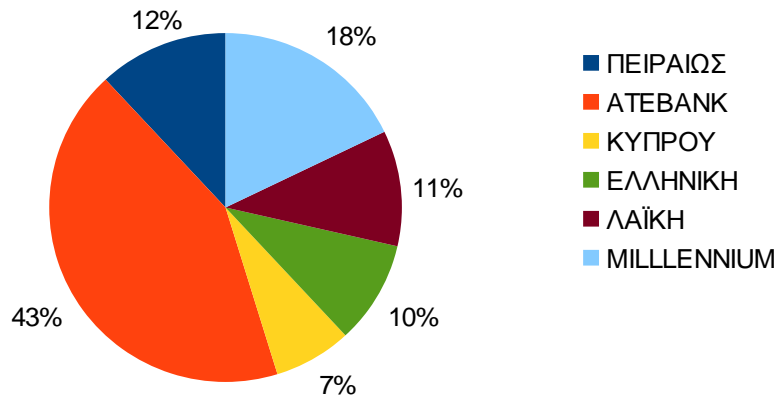
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΟΥ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΑΙΡΙΑΖΟΥΝ



Λαμβάνοντας υπόψη το δείγμα των εργαζομένων η τράπεζα Κύπρου μαζί με την τράπεζα Πειραιώς να έρχεται δεύτερη είναι οι τράπεζες που θεωρούνται ότι ταιριάζουν περισσότερο οι εργαζόμενοι με το προσωπικό τους. Οι δύο αυτές τράπεζες ακολουθούν περίπου την ίδια πολιτική και φιλοσοφία και για αυτό το λόγο παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες σχετικά με το προσωπικό τους.

Ερώτηση 20: Με το προσωπικό ποιας από τις συγχωνευθείσες τράπεζες ταιριάζετε λιγότερο;

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΟΥ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΤΑΙΡΙΑΖΟΥΝ



Γίνεται φανερό από το διάγραμμα ότι η το προσωπικό της Atebank είναι αυτό που οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι λιγότερο ταιριάζουν. Το ποσοστό 43% δηλώνει την ομοφωνία των υπαλλήλων για την Atebank, μια σχεδόν κρατική τράπεζα όπου η φιλοσοφία της είναι τελείως διαφορετική από τις υπόλοιπες ιδιωτικές τράπεζες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα εργασία διεξήχθη στα πλαίσια έρευνας που έγινε στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας τράπεζας αλλά και γενικότερα μιας επιχείρησης αποτελεί ίσως το σημαντικότερο θέμα για τη διοίκηση της επιχείρησης. Πράγματι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει τα πιο κατάλληλα και άρτια εκπαιδευμένα στελέχη προκειμένου να προχωρήσει στην πρόσληψη και ένταξή τους στον οργανισμό. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας τράπεζας γι αυτό και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη σωστή, γρήγορη και αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων. Όταν ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται σωστά και αναπτύσσει την προσωπικότητά του είτε με τη συμμετοχή σε διάφορα συνέδρια, σεμινάρια και ομιλίες ,είτε με τη συνεχή μελέτη βιβλίων, άρθρων και μελετών σχετικά με οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον, τότε αποκτά την ικανότητα να μπορεί να ανταπεξέλθει στις διάφορες συνθήκες εργασίας και να αναλάβει ακόμα και ανώτερες ή διευθυντικές θέσεις. Από την πλευρά της τράπεζας η προσπάθεια για διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική αφού η τράπεζα επενδύει σε αυτή προσφέροντας μεγάλα χρηματικά ποσά. Η οργάνωση σεμιναρίων, συνδιαλέξεων, συνεδρίων και διαφόρων ενδοτραπεζικών και εξωτραπεζικών προγραμμάτων, η μέθοδος e-learning είναι οι συνηθέστερες μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που η τράπεζα προσφέρει στους εργαζομένους της. Έχοντας όλες αυτές τις γνώσεις και εμπειρίες οι εργαζόμενοι θα της εφαρμόσουν πάνω στην εργασία προς όφελος της τράπεζας. Από την πλευρά των εργαζομένων για να έχουν μια πραγματική μόρφωση εποικοδομητική όχι μόνο για την τράπεζα αλλά και για τους ίδιους θα πρέπει να θέσουν τον εαυτό τους σε μια διαδικασία δια βίου μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αναπτύσσουν τη μόρφωσή τους πέρα από τον εργασιακό χώρο. Η εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας, η παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος, η παρακολούθηση σεμιναρίων διαφόρων κοινωνικών θεμάτων ακόμα και ενασχόληση με μια καινούργια δραστηριότητα αποτελούν κάποια παραδείγματα δια βίου μάθησης. Συμπεραίνουμε λοιπόν πόσο μεγάλο θα είναι το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επιβράβευση και αναγνώριση των ταλέντων και ικανοτήτων τους στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε κατά κύριο λόγο με την τράπεζα Πειραιώς. Η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού της εν λόγω τράπεζας μας οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας ενός ερωτηματολογίου το οποίο απάντησε ένα δείγμα 100 εργαζομένων που εργάζονται στα καταστήματα της τράπεζας Πειραιώς στη Λάρισα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν οδηγούμαστε σε κάποια συμπεράσματα. Τα συμπεράσματα που βγάλαμε από αυτή την έρευνα είναι ότι η τράπεζα Πειραιώς δεν κάνει διάκριση στο φύλο όταν προσλαμβάνει άτομα για τη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο προτιμά την πρόσληψη των ατόμων που κυμαίνονται σε μια μέση ηλικία 35-50 ετών που σημαίνει ότι την ενδιαφέρει κυρίως το προσωπικό νεαρής σχετικά ηλικίας με προσόντα και μια ανώτατη εκπαίδευση αν κρίνουμε ότι

οι περισσότεροι εργαζόμενοι του δείγματος έχουν τελειώσει κάποιο πανεπιστήμιο ή ενδεχομένως έχουν παρακολουθήσει και κάποιο μεταπτυχιακό και γνωρίζουν να μιλούν πολύ καλά τουλάχιστον δύο ή περισσότερες γλώσσες. Η πλειοψηφία του δείγματος έχουν κάνει τη βασική εκπαίδευση που τους προσφέρει η τράπεζα και θεωρούν απαραίτητη την παρακολούθηση περισσότερων εξειδικευμένων σεμιναρίων που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν περισσότερο στις ανάγκες της εργασίας τους. Επίσης νιώθουν το αίσθημα ικανοποίησης από το χώρο εργασίας τους, είτε αυτό αφορά το αντικείμενο της δουλειάς τους, είτε το μισθό τους είτε την εκπαίδευση που η τράπεζα τους παρέχει. Ωστόσο θεωρούν ότι η δια βίου μάθηση είναι η καλύτερη μέθοδος για να μπορέσει κάθε εργαζόμενος να αναπτύξει τις γνώσεις του και να διευρύνει τους εκπαιδευτικούς του ορίζοντες, πράγμα που σημαίνει ότι αυξάνει και τις πιθανότητες διατήρησης της ήδη υπάρχουσας θέσης του ή απόκτησης μια ανώτερης και διευθυντικής θέσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Παρακαλώ σημειώστε στις παρακάτω ερωτήσεις με Χ την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

Φύλο

Αντρας

Γυναίκα

Ηλικία

20-35

35-50

50 και άνω

Έτη εργασίας στην τράπεζα Πειραιώς

1-10

10-15

15 και άνω

Θέση εργασίας στην τράπεζα Πειραιώς

Διευθυντής

Προϊστάμενος

Teller

Υπάλληλος στήριξης ή ανάπτυξης εργασιών

Άλλη

Σπουδές

Μέση εκπαίδευση (Λύκειο)

Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Ξένες Γλώσσες

Αγγλικά

Γαλλικά

Ιταλικά

Ισπανικά

Γερμανικά

Ρώσικα

Άλλη

Πόσο καλά χειρίζεστε το PC;

Καλά

Πολύ καλά

Άριστα

Εκπαίδευση στην τράπεζα Πειραιώς

Βασική (νεοπροσληφθέντων)

Ειδικά σεμινάρια

E-learning

Ώρες απασχόλησης

8

8-10

10 και άνω

Είστε ικανοποιημένος /η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

Ναι

Όχι

Είστε ικανοποιημένος /η από τον μισθό σας;

Ναι

Όχι

Η θέση που εργάζεστε πώς αποκτήθηκε;

Λόγω εμπειρίας

Λόγω εκπαίδευσης

Λόγω συνθηκών

Άλλο

Πιστεύετε πως η τράπεζα όπου εργάζεστε σας προσφέρει την κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση για την εξέλιξη της καριέρας σας στον τραπεζικό χώρο;

Ναι

Όχι

Τι προτάσεις θα δίνετε στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων;

Ειδικά σεμινάρια εξειδικευμένα για την κάθε θέση εργασίας

Περισσότερα e-learning προγράμματα

Διάφορα συνέδρια σχετικά με τον τραπεζικό κλάδο

Άλλο

Θεωρείτε ότι για την διατήρηση της θέσης σας στην τράπεζα θα πρέπει να θέσετε τον εαυτό σας σε μια διαδικασία δια βίου μάθησης;

Εάν ναι σε ποιο βαθμό είναι εφικτό με βάση το διαθέσιμο εισόδημά σας;

Μετά τις συγχωνεύσεις της τράπεζας Πειραιώς πιστεύετε ότι η θέση θα διατηρηθεί

Ναι

Όχι

Μετά την συγχώνευση της Πειραιώς οι συνθήκες εργασίας θα βελτιωθούν;

Ναι

Όχι

Από τις συγχωνευθείσες τράπεζες, ποια διαθέτει το πιο καλά εκπαιδευμένο προσωπικό

Πειραιώς

Atebank

Κύπρου

Ελληνική

Λαϊκή

Millennium

Με το προσωπικό ποιας από τις συγχωνευθείσες τράπεζες ταιριάζετε περισσότερο;

Πειραιώς

Atebank

Κύπρου

Ελληνική

Λαϊκή

Millennium

Με το προσωπικό ποιας από τις συγχωνευθείσες τράπεζες ταιριάζετε λιγότερο;

Πειραιώς

Atebank

Κύπρου

Ελληνική

Λαϊκή

Millennium

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έτος Αξιολόγησης: _ _ _ _

Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου: _ _ / _ _ / _ _

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

A.M.: _ _ _ _ _ _ _ _
Κλάδος / Βαθμός:
Κωδικός Υπηρεσιακής Μονάδας / Περιγραφή:
Κωδικός Θέσης / Περιγραφή: ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ
Ημερομηνία Τοποθέτησης στη Σημερινή Θέση: _ _ / _ _ / _ _
Υπεύθυνη Θέση:.....

Βιβλιογραφία

- Παπαλεξανδρή Ν και Μπουραντάς Δ (2003) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαδάκης Ι. “Νομισματική θεωρία και πολιτική -Τραπεζικό περιβάλλον
- Κώστας Μελάς - Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο υπηρέτης
- Μπιτσάνη Ευγενία (2006) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Διόνικος
- Δ. Βασιλείου-Ν. Ηρειώτης “Ανάλυση επενδύσεων και διαχείριση χαρτοφυλακίου”, εκδόσεις Rosili
- Παναγιώτης Χ Αγγελόπουλος(2005), Τράπεζες και χρηματοπιστωτικό χρήμα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Δ. Παπαβασιλείου, “Μικροοικονομική θεωρία και πολιτική”(2002), Εκδόσεις Λιβάνη
- Περικλής Καρανάσιος, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων", Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.
- Μ. Μαγγιώρου-Γ. Τσατήρης-ΕΜ. Χαραλαμπίδης “Τραπεζική Διοίκηση- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου “Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης”
- Δ. Βασιλείου- Ν. Ηρειώτης Χρηματοοικονομική Διοίκηση, εκδόσεις Rosili
- Π. Πετράκης “Τραπεζική Διοίκηση- Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης”, Πάτρα 2000
- Κ. Συριόπουλος “Στρατηγική τραπεζών- Διαχείριση τραπεζικού κινδύνου
- Δ. Ιορδάνογλου “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις”, εκδόσεις Κριτική
- Τερζίδης Κ και Τζωρτζίδης Κ(2004) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
- Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey
- Storey J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell
- Latchem C. and Lockwood F. (1998), "*Staff Development in Open and Flexible Learning*", Routledge, London and New York.
- Kate Keenan (1998) Επιλογή προσωπικού ,Εκδόσεις Μαλλιάρης Παιδεία
- Κακουλίδης Κ. (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS 2010
- Μανούσος Π. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που βασίζεται στην έννοια του Competence: Εφαρμογή στους Προϊσταμένους των Καταστημάτων μιας Ελληνικής Τράπεζας, Άρθρο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών

- Bernadin H. J., Russel E. A. J. (2003), Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK
- Jackson S., Schuler R. (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, South-Western College Publishing
- Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), The International Journal of Human Resource Management, Volume 7
- Armstrong M., 2000, Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, Unlimited, London
- Bohlander G., Snell S. (2007), Managing Human Resources, 14th edition, Thomson Learning, USA
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005), Human Resource Management, 6th Edition, Printice Hall-FT
- Mondy W. R., Noe R. M. (2005), Human Resource Management, 9th Edition, Pearson Education-Prentice Hall, New Jersey
- Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey
- Broker G. (2009), Competition in Banking, Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Frederick Taylor (1910) “Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ”
- Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation

Σύνδεσμοι:

[www.great place to work. gr](http://www.greatplaceatwork.gr)

www.hba.gr

www.el.wikipedia.gr

www.eurojobs.com