



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΜΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
MARFIN ΛΑΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΡΚΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΚΥΠΡΟΣ
ΜΑΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

		Σελίδα
	Ευχαριστίες	1
	Περίληψη (στην Ελληνική)	2
	Περίληψη (στην Αγγλική)	3
Κεφάλαιο 1:	Εισαγωγή	4
1.1	Προσδιορισμός του προβλήματος	4
1.2	Σχετική διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος.	4
1.3	Σκοπός της διατριβής	5
1.4	Θέση, περιορισμοί και περιγραφή της μεθοδολογίας	6
Κεφάλαιο 2:	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.1	Ο όρος Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.2	Ανακαλύπτοντας το ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού: θεμελιώδεις πτυχές, φιλοσοφίες και προοπτικές	9
2.3	Ανάλυση συμμετόχων	14
2.3.1	Αντιλήψεις εσωτερικών συμμετόχων σε σχέση με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	17
2.4	Εναλλακτικές απόψεις για το ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	19
2.5	Μελλοντικές προκλήσεις και αβεβαιότητες στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	21
2.6	Προβλήματα στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	24
Κεφάλαιο 3:	Μεθοδολογία και Μέθοδοι της Έρευνας	26
3.1	Τύπος μελέτης περίπτωσης	26
3.2	Μέθοδοι Έρευνας	27
3.3	Ανάλυση Δεδομένων	32
3.4	Αξιοπιστία και εγκυρότητα	35
Κεφάλαιο 4:	Παρουσίαση Ομίλου Marfin Λαϊκής	38
4.1	Ιστορικό Επιχειρηματικό Προφίλ	38
4.1.1	Διεθνείς Δραστηριότητες	40
4.1.2	Ανθρώπινοι Πόροι	42
4.1.3	Προγράμματα Εκπαίδευσης Και Ανάπτυξης	45
4.2	Βασικά Οικονομικά Στοιχεία	48
4.2.1	Κυπριακή Αγορά	49
Κεφάλαιο 5:	Ευρήματα Έρευνας	51
5.1	Ανάλυση συνεντεύξεων	51
5.1.1	Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις όπως τον αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες	54
5.1.2	Λόγοι για τους οποίους το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικό για την τράπεζα	56

5.1.3	Ποιότητα των παρεχόμενων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	57
5.1.4	Δυνατά σημεία και αδυναμίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	58
5.1.5	Εισηγήσεις για βελτίωση	60
5.1.6	Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	62
5.1.7	Προκλήσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	63
5.1.8	Η απόδοση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	64
5.1.9	Ο ρόλος του επιτυχημένου Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού	65
5.2	Συζήτηση ευρημάτων	66
Κεφάλαιο 6:	Κριτική Ανασκόπηση Και Επιπλέον Εισηγήσεις Συμπεράσματα	71 74
	Βιβλιογραφία	75
Παράρτημα	Παράρτημα	79
Παράρτημα 1	Συμμετέχοντες στην έρευνα	79
Παράρτημα 2	Ημερολόγιο συνεντεύξεων	80
Παράρτημα 3	Οργανόγραμμα Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	81
Παράρτημα 4	Ωφελήματα που προσφέρονται στο προσωπικό της τράπεζας	82
Παράρτημα 5	Όμιλος Marfin Popular Bank Συνοπτική Επεξηγηματική Κατάσταση Οικονομικών Αποτελεσμάτων για το έτος που έληξε 31.12.2009	85

Ευχαριστίες

Η επιτυχία της συγγραφής αυτής της μελέτης, οφείλεται τόσο στην πολύ καλή συνεργασία που αναπτύχθηκε, όσο και στην υποστήριξη που είχα από τους εργαζομένους και διευθυντές της Marfin Λαϊκής Τράπεζας Κύπρου, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνά μου. Θέλω να εκφράσω την εκτίμηση και τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους τους πιο πάνω ανθρώπους όχι μόνο για το χρόνο που αφιέρωσαν, αλλά επίσης και για την προθυμία να μου δώσουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούσαν, ώστε να βοηθήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στη συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών, τα οποία θα μου ήταν χρήσιμα για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας κ. Χαράλαμπο Στυλιανού, την ιδιαίτερα γραμματέα του κα Μύρια Ιωάννου και την Υπεύθυνη Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης της τράπεζας κα Χριστιάνα Χριστοδουλίδου, όχι μόνο για τη δυνατότητα που μου έδωσαν να συνεργαστώ με την τράπεζα τους για την έρευνά μου, αλλά και την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη που μου πρόσφεραν στις διάφορες δυσκολίες που αντιμετώπισα κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Βασιλείου για τις πολύτιμες συμβουλές και εισηγήσεις που μου έδινε σε όλη την προσπάθεια αποπεράτωσης της μελέτης αυτής. Χωρίς τη δική του συμβολή και καθοδήγηση αυτή η μελέτη δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και την εκτίμησή μου προς τους γονείς μου για την ηθική και οικονομική βοήθεια που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου και ειδικότερα την φίλη μου Μαρία για τη συμπαράστασή της. Εις μνήμην της γιαγιάς μου.

Μάιος 2010

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική μου εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει σε βάθος το ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση, χρησιμοποιώντας σαν πλαίσιο εργασίας την περίπτωση μιας μεγάλης κυπριακής τράπεζας, της Marfin Λαϊκής.

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών πληθώρα ακαδημαϊκών άρθρων και συγγραμμάτων έχουν αφιερωθεί ώστε να ορίσουν με επιτυχία όρους και απόψεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η μελέτη, θα προσπαθήσει να δώσει αντιλήψεις και απόψεις που επικρατούν γύρω από το ρόλο του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στις μέρες μας. Μέσω μιας λεπτομερής έρευνας που διενεργήθηκε στην Marfin Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου – μιας από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Κύπρου – αναδύονται και αναλύονται σημαντικές απόψεις σχετικές με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το ρόλο που έχει να επιτελέσει το Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συγκεκριμένα η διπλωματική εργασία, διερεύνησε το ρόλο του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, το πώς γίνεται αυτός αντιληπτός από ένα μικρό αριθμό εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα και υποκαταστήματα της τράπεζας τα οποία εμπλέκονται στη δραστηριότητα αυτή, ποιες είναι οι κύριες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει το Τμήμα, ποια τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, ποια είναι η απόδοση του Τμήματος σε σύγκριση με τη γενική απόδοση της τράπεζας.

Η κυριότερη μέθοδος της έρευνάς μου είναι η χρήση συνεντεύξεων, η οποία θα υποστηριχτεί από έγγραφα της τράπεζας, καθώς επίσης και παρατηρήσεις των φυσικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, όπου αυτό είναι δυνατόν.

Επιπλέον, στη διπλωματική υπογραμμίζονται και αναλύονται υπάρχουσες απόψεις από τη βιβλιογραφία σχετικές με το ρόλο του συγκεκριμένου Τμήματος. Η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μετά από έρευνα, μελέτη και αξιολόγηση πολλών πληροφοριών, καθώς επίσης και από δεδομένα διαφόρων πηγών με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

ABSTRACT

My dissertation has aim to investigate in-depth the role of Human Resource Development Department in a modern organisation, using as a framework the case study of a big Cypriot bank, named Marfin Laiki Bank.

During the last two decades a plethora of academic discussions has been devoted to definitional and foundational issues of Human Resource Development. This dissertation attempts to provide new insights and to demonstrate the role of the Human Resource Development Department nowadays. Through a detailed research in Laiki Bank – which is one of the biggest in Cyprus – some important views related to employees' perceptions concerning the role of the Human Resource Development Department, are discussed and highlighted.

Specifically, the dissertation has investigated the role of Human Resource Development Department, how a small number of bank's employees from different departments and branches which are involved in that activity perceive this role, which are the main initiatives that are undertaken by the Department, which are its strengths and weaknesses, how is characterized the performance of the Department in comparison with the overall performance of the bank.

The main method of my research is the use of interviews, backed up by bank's documents as well as observations of the natural setting and employees' relationships, whenever possible.

Moreover, within the dissertation are underlined and analyzed existing opinions from the bibliography relative with the role of the particular Department. The writing of dissertation was realised after research, study and evaluation of many information, as well as from data of various sources aiming at the better possible result.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, ο ρόλος του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συχνά υποτιμημένος και η πλειοψηφία των εργαζομένων αγνοούν την ύπαρξη, το σκοπό και τους ρόλους που έχει να επιτελέσει το συγκεκριμένο τμήμα. Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να διερευνηθεί σε βάθος ο ρόλος του Τμήματος αυτού σε μια σύγχρονη επιχείρηση, χρησιμοποιώντας σαν πλαίσιο εργασίας την περίπτωση μιας μεγάλης κυπριακής τράπεζας, της Marfin Λαϊκής.

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Τα τελευταία χρόνια αρχίζει να γίνεται πιο έντονη και επιτακτική η ανάγκη των επιχειρήσεων για άρτια καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν στην αγορά. Στην κυπριακή βιβλιογραφία δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες, οπότε θα προσαθήσω μέσω της έρευνας αυτής να δω τι αντιλήψεις και απόψεις υπάρχουν από τους Κύπριους εργαζόμενους γύρω από το ρόλο του τμήματος αυτού. Αφετηρία της έρευνάς μου, είναι το προσωπικό μου ενδιαφέρον για το πώς οι Κύπριοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ρόλο του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού¹ και πόσο σημαντικό ή όχι τον θεωρούν και αφετέρου, η προσπάθειά μου να συνεισφέρω με το παρόν σύγγραμμα στη μειωμένη ήδη υπάρχουσα κυπριακή βιβλιογραφία γύρω από το συγκεκριμένο θέμα.

1.2 Σχετική διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος.

Σαν μελλοντικό επιχειρηματικό στέλεχος κυπριακής επιχείρησης, είναι μεγάλη η ευκαιρία και το πλεονέκτημα που μου παρέχονται αφού θα έχω μέσω της έρευνας αυτής τη δυνατότητα να διαπιστώσω ιδίως όμμασι τις αντιλήψεις, τις απόψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με το ρόλο του ΤΑΑΔ μέσα σε μian κυπριακή επιχείρηση. Ιδιαίτερα, μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι κυπριακές επιχειρήσεις άρχισαν δειλά δειλά να αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της ύπαρξης του συγκεκριμένου τμήματος και να επενδύουν χρόνο και χρήμα στις

¹ Από εδώ και στο εξής ΤΑΑΔ

προσπάθειες δημιουργίας και ενίσχυσής του, ώστε να καταστούν από τη μια βιώσιμες στην κυπριακή αγορά και από την άλλη ανταγωνιστικές με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν μέσω της όλης προσπάθειας συγγραφής της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, παρατίθενται πιο κάτω:

- Ποιος είναι ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση.
- Τι ρόλο διαδραματίζει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στη συγκεκριμένη τράπεζα και αν θεωρείται ή όχι απαραίτητη η ύπαρξή του.
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία του τμήματος και πού υπάρχουν αδυναμίες οι οποίες χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης.
- Τι αλλαγές/εισηγήσεις υπάρχουν ώστε το τμήμα αυτό να λειτουργεί αποτελεσματικότερα

1.3 Σκοπός της διατριβής.

Ο κυριότερος μου στόχος είναι να καταγράψω τις αντιλήψεις και τις σκέψεις των εργαζομένων που επικρατούν στο συγκεκριμένου οργανισμό, γύρω από τον τρόπο λειτουργίας του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και τις εισηγήσεις τους προς αυτό για ακόμα καλύτερη λειτουργία του.

Για να πετύχω τον πιο πάνω στόχο μου, θα δώσω ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο έκφρασης και της γλώσσας που θα χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για να περιγράψουν τα συναισθήματα και τις εμπειρίες τους και τα οποία θα αναλυθούν σε συνεργασία μαζί τους. Ακολούθως, θα προβώ σε συμπεράσματα γύρω από το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο του τμήματος και να δώσω εισηγήσεις για καλύτερη βελτίωσή του στο μέλλον.

Μέσω των απόψεων και αντιλήψεων των εργαζομένων στη μελέτη περίπτωσης της Marfin Λαϊκής Τράπεζας, θα διερευνηθεί κατά πόσο οι κυπριακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις ευρωπαϊκές προόδευαν στον τομέα αυτό.

1.4 Θέση, περιορισμοί και περιγραφή της μεθοδολογίας.

Κατά τη διάρκεια της έρευνάς μου, αναμφίβολα αναγνωρίζω ότι υπήρξαν κάποια μειονεκτήματα. Από την άλλη όμως, είναι αποδεκτό ότι ο ερευνητής προσπαθεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τις διαθέσιμες πηγές και χρόνο που έχει στη διάθεσή του, τη δεδομένη στιγμή που διεξάγει την έρευνά του.

Ο πιο σημαντικός περιορισμός όπως ήδη προανέφερα που αντιμετώπισα στην όλη προσπάθεια μου, ήταν το γεγονός ότι η πλειοψηφία των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου θέματος ήταν στην αγγλική γλώσσα, καθώς επίσης και κάποιες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα μου, οι οποίες περιλάμβαναν αγγλική ορολογία. Αντιμέτωπισα πολλές δυσκολίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της μετάφρασης, δεδομένου ότι καμιά προσπάθεια μετάφρασης δεν είναι ικανή να μεταφέρει το πραγματικό και ακριβή νόημα το οποίο ενσωματώνει μια λέξη και ειδικότερα, μια φράση λόγω των γλωσσικών διαφορών μεταξύ των γλωσσών. Παρόλα αυτά, προσπάθησα να διατυπώσω στην ελληνική γλώσσα όσο πιο πιστά μπορούσα και ήταν εφικτό τα όσα διάβασα και τα όσα λέχθηκαν από πλευράς συμμετεχόντων.

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί θα είναι η μελέτη περίπτωσης (case study) της Marfin Λαϊκής. Η κυριότερη μέθοδος συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, πληροφοριών που θα βοηθήσουν στην έρευνα θα είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις εργαζομένων από διάφορα στρώματα του οργανογράμματος της τράπεζας και από διάφορα υποκαταστήματα ανά την Κύπρο, για να αποκτηθεί μια πιο σφαιρική εικόνα της κατάστασης.

Όσο αφορά τη δομή της εργασίας θα χωριστεί σε έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια περιγραφή του προβλήματος και μια περιληπτική παρουσίαση της διπλωματικής. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί η σχετική υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από το ρόλο του ΤΑΑΔ. Το τρίτο κεφάλαιο αρχικά θα παρουσιάσει τη σχετική μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί σαν μελέτη περίπτωσης, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας. Το επόμενο κεφάλαιο θα παραθέσει στοιχεία της υπό μελέτη τράπεζας. Το πέμπτο κεφάλαιο θα αναλύσει τα ευρήματα που θα προκύψουν από την έρευνα και τέλος θα παρουσιαστεί η κριτική ανασκόπηση και επιπλέον εισηγήσεις της όλης πορείας της έρευνας καθώς και συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από βιβλιογραφική ανασκόπηση που σχετίζεται με το θέμα της παρούσας μελέτης. Από την πληθώρα των διαθέσιμων πηγών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και σχετίζονται με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού έχουν επιλεγεί να παρουσιαστούν οι πιο σημαντικές κατά την γνώμη μου. Οι τρέχουσες αντιλήψεις, προοπτικές και απόψεις, αναφορικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εκθέτονται πιο κάτω και έχουν σαν στόχο να προκαλέσουν επιπλέον συζητήσεις.

2.1 Ο όρος Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Αρχίζοντας την ανάλυση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και των όρων που προκύπτουν από αυτήν, αρχικά θα εστιάσω την προσοχή μου στον όρο ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, που πρωτίστως εύστοχα διατυπώθηκε από τον Αμερικανό συγγραφέα Leonard Nadler προς το τέλος της δεκαετίας του 60' ως 'μια σειρά οργανωμένων δραστηριοτήτων που διεξάγονται εντός καθορισμένου χρονικού πλαισίου και σχεδιάζονται, ώστε να παράγουν αλλαγές στη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού' (Nadler, 1970). Ο όρος αυτός είχε δημιουργηθεί, ώστε να ενσωματώνει τρεις τύπους επαγγελματικών δραστηριοτήτων εκμάθησης και οι οποίοι θα συνέβαλαν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ατόμων στην εργασία:

- **κατάρτιση**, εστιάζεται στις άμεσες αλλαγές στην απόδοση εργασίας
- **εκπαίδευση**, συνδέεται με τις ενδιάμεσες αλλαγές στις ατομικές ικανότητες
- **ανάπτυξη**, αφορά τη μακροπρόθεσμη βελτίωση του μεμονωμένου εργαζόμενου (Nadler, 1979).

Η 'Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού' είναι ένας σχετικά νέος τομέας της διοικητικής πρακτικής και της έρευνας, αλλά έχει καταστεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες ιδιαίτερα δημοφιλής όρος. Εξαιτίας της σπουδαιότητας που του έχει δοθεί πολλοί άλλοι συγγραφείς επιχείρησαν να τον ορίσουν (Rothwell και Kazanas, 1994; Swanson, 1999; Walton, 1999). Κατά την άποψή μου, δεν πιστεύω ότι κάποιοι από αυτούς τους ορισμούς είναι σωστοί και κάποιοι άλλοι λανθασμένοι, αλλά θεωρώ ότι

είναι απλά διαφορετικοί, υπογραμμίζοντας τις εναλλακτικές πτυχές μιας ευρύτερης έννοιας.

Παρά την επιλογή ενός καταλόγου από την πληθώρα των προτεινόμενων ορισμών και την παρουσίαση τους απλώς στον αναγνώστη, επέλεξα να επικεντρωθώ σε μερικές από αυτές τις έννοιες που σύμφωνα με την άποψη μου ο όρος 'Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού' περιλαμβάνει και είναι οι ακόλουθες: καθοδήγηση, ανάπτυξη εργαζομένου, ανάπτυξη σταδιοδρομίας / καριέρας, ανάπτυξη ηγεσίας, εκπαίδευση, πρακτικές χτισίματος ομάδας, διαχείριση γνώσης, διαχείριση κουλτούρας, στρατολόγηση, διαδικασίες οργάνωσης εκμάθησης.

Δυστυχώς, λόγω της φύσης αυτής της μελέτης δεν είναι εφικτό να δοθεί πιο επαρκής ανάλυση για την κάθε μία από τις πιο πάνω έννοιες. Συνεπώς, δεν θα επεκταθώ περισσότερο. Στην πραγματικότητα, κάθε έννοια θα μπορούσε να αποτελέσει το αντικείμενο μιας διαφορετικής μελέτης. Εντούτοις, είναι σημαντικό να αναφερθούν σε αυτό το πρώτο στάδιο, καθότι πιστεύω ότι επεξηγούν το φάσμα των δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλουν στη γενική εικόνα αυτού που αποκαλούμε σαν διαδικασίες για ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και βελτιστοποίησης της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Με άλλα λόγια, θεωρώ την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως ένα συνδυασμό ανθρωπιστικής και διοικητικής πτυχής, δεδομένου ότι στοχεύει όχι μόνο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά συνάμα και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της επίτευξης κέρδους στον οργανισμό. Ο ρόλος του ΤΑΑΔ σήμερα, επηρεάζεται τόσο από τις προσπάθειες των οργανισμών για επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος όσο και τις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις που ασκούνται από τις νέες τεχνολογίες, τις νέες νομοθεσίες, την κυριαρχία ιδεολογιών που επικρατούν στο οικονομικό σύστημα, όπως ο καπιταλισμός και ο καταναλωτισμός.

2.2 Ανακαλύπτοντας το ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού: θεμελιώδεις πτυχές, φιλοσοφίες και προοπτικές

Το κομμάτι αυτό της μελέτης ερευνά την ποικιλία των εναλλακτικών ρόλων που μπορεί να έχει η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, μέσω της εξέτασης των διαφορετικών ζητημάτων και των φιλοσοφιών που μπορούν να δώσουν έμφαση σε αυτό και αφετέρου, μέσω των διαφορετικών απόψεων που μπορούν να ακολουθηθούν στον εν λόγω τομέα.

Αρχίζοντας με την πολυδιάστατη μορφή που έχει ο ρόλος της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, η Αμερικανική Ομοσπονδία για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη αναφέρει με βάση τους ειδικούς της σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, δεκαπέντε κύριους ρόλους κλειδιά και οι οποίοι αναφέρονται πιο κάτω:

- 1) **‘Εκτιμητής’**: ο ρόλος να αναγνωρίζει την έκταση ενός προγράμματος και αντίκτυπου μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος
- 2) **‘Διευκολυντής ομάδας’**: ο ρόλος να διαχειρίζεται τις συζητήσεις της ομάδας και τη διαδικασία λειτουργίας της, έτσι ώστε τα άτομα να μαθαίνουν και τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι η εμπειρία είναι θετική
- 3) **‘Σύμβουλος ατομικής ανάπτυξης’**: ο ρόλος να βοηθά ένα άτομο ώστε να αποτιμά τις προσωπικές ικανότητές, αξίες και στόχους του, ώστε να αναγνωρίσει και να προγραμματίσει την προσωπική του ανάπτυξη και την καριέρα του
- 4) **‘Εκπαιδευτικός συγγραφέας’**: ο ρόλος να προετοιμάζει υλικά γραπτής εκμάθησης και εκπαίδευσης
- 5) **‘Εκπαιδευτής’**: ο ρόλος να παρουσιάζει πληροφορίες και να κατευθύνει δομημένες εμπειρίες εκμάθησης έτσι ώστε τα άτομα να μαθαίνουν
- 6) **‘Διαχειριστής εκπαίδευσης και ανάπτυξης’**: ο ρόλος να σχεδιάζει, να οργανώνει, να επανδρώνει, να ελέγχει τις λειτουργίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης ή να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει μελέτες και να αναπτύσσει λειτουργίες με άλλα τμήματα του οργανισμού

- 7) **‘Πρωθών’**: ο ρόλος να προωθεί απόψεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης, μαθησιακά πακέτα, προγράμματα και υπηρεσίες στοχεύοντας κοινό εκτός του οργανισμού
- 8) **‘Ειδικός μέσων’**: ο ρόλος να παράγει λογισμικό χρησιμοποιώντας ακουστικά, οπτικά, υπολογιστή και άλλα τεχνολογικά μέσα για εκπαίδευση και ανάπτυξη
- 9) **‘Αναλυτής αναγκών’**: ο ρόλος να ορίζει κενά ανάμεσα σε ιδανική και πραγματική απόδοση και να καθορίζει τις αιτίες των κενών
- 10) **‘Διαχειριστής προγράμματος’**: ο ρόλος να επιβεβαιώνει ότι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα υλικά, οι συμμετέχοντες και άλλα συστατικά ενός προγράμματος εκμάθησης είναι παρόντα και το πρόγραμμα διεξάγεται ομαλά
- 11) **‘Σχεδιαστής προγράμματος’**: ο ρόλος να προετοιμάζει στόχους, να ορίζει περιεχόμενο, να επιλέγει και να βάζει σε σειρά δραστηριότητες για συγκεκριμένο πρόγραμμα
- 12) **‘Στρατηγικός’**: ο ρόλος να αναπτύσσει πολυεπίπεδα σχέδια για αυτό που η οργάνωση δομών κατάρτισης και ανάπτυξης, η κατεύθυνση, οι πολιτικές, τα προγράμματα, οι υπηρεσίες και οι πρακτικές θα είναι προκειμένου να εκπληρωθεί η αποστολή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- 13) **‘Αναλυτής στόχου’**: ο ρόλος να αναγνωρίζει δραστηριότητες, στόχους, δευτερεύοντες στόχους, ανθρώπινο δυναμικό και υποστηρικτικές απαιτήσεις απαραίτητες ώστε να εκπληρωθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα μιας εργασίας ή ενός οργανισμού
- 14) **‘Θεωρητικός’**: ο ρόλος να αναπτύσσει και να δοκιμάζει θεωρίες μάθησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- 15) **‘Πράκτορας μεταφοράς’**: ο ρόλος να βοηθά τα άτομα να εφαρμόζουν όσα έχουν μάθει μετά την εμπειρία εκμάθησης

Όπως παρατηρούμε από την πιο πάνω λίστα, ένας ειδικός σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνδυάζει πολλούς διαφορετικούς ρόλους και θα πρέπει να έχει διαφορετικές δεξιότητες ταυτόχρονα. Συνεπώς, ο ειδικός σε θέματα

ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ένα χαρισματικό άτομο το οποίο θα διευκολύνει την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, να βελτιώνει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό εντός του οργανισμού μέσω εκπαίδευσης, μόρφωσης και συμβουλευτικής και το σημαντικότερο, να αποτιμά τα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να αναγνωρίζονται οι αδυναμίες τους και να βελτιώνονται.

Ο Garavan (1995) ανέφερε πολλές θεμελιώδεις φιλοσοφίες η καθεμία από τις οποίες ορίζει και ένα συγκεκριμένο ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και επηρεάζει όχι μόνο την επιλογή αλλά και την παράδοση των δραστηριοτήτων στον τομέα. Συνεπώς, πιστεύω ότι είναι αξιοσημείωτες και δίνουν ένα βοηθητικό πλαίσιο εργασίας ώστε να αναγνωριστεί ο ρόλος της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των φιλοσοφιών αυτών παρουσιάζονται πιο κάτω:

- **‘Παρεμβατισμός’:** ο οργανισμός είναι υπεύθυνος να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό του να αναπτυχθεί και να συναντήσει τις επιχειρηματικές ανάγκες
- **‘Εθελοντισμός’:** οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τη δική τους εκπαίδευση και ανάπτυξη
- **‘Συγκεντρωτισμός’:** η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι αποκλειστικά ευθύνη του αντίστοιχου τμήματος
- **‘Αποκεντρωτισμός’:** η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι από κοινού ευθύνη των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων που εμπλέκονται όπως των ειδικών σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, των προϊσταμένων, των συνδικάτων κ.λ.π.
- **‘Παραδοσιακός’:** η ανάπτυξη θα πρέπει να είναι εντατική από την αρχή της καριέρας των εργαζομένων, δεδομένου ότι υπάρχει μικρή αλλαγή στις μαθησιακές ανάγκες κατά τη διάρκεια του χρόνου
- **‘Συνεχής ανάπτυξη’:** η ανάπτυξη θα πρέπει να είναι συνεχής δεδομένου ότι η αλλαγή έρχεται με σχεδόν εκτυφλωτική ταχύτητα

- **‘Ωφελιμισμός’**: η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μian επένδυση η οποία στο τέλος της μέρας θα πρέπει να δίνει άμεσα απτά οφέλη στον οργανισμό
- **‘Ανθρωπιστικός’**: οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αναπτύξουν από τη μία την πρόοδο της καριέρας τους και από την άλλη τις προσωπικές ωφέλειες τους

Μετά από την παρουσίαση των διαφόρων φιλοσοφιών που κατασκευάζουν τη βάση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι ένας συνδυασμός αυτών μπορεί να βρεθεί όχι μόνο σε διαφορετικούς οργανισμούς αλλά και στον ίδιο οργανισμό, σε διαφορετικά επίπεδα ή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Συνεχίζοντας την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αξίζει να αναφερθούν οι προσεγγίσεις των Rothwell and Kazanas (1994) οι οποίοι προσπάθησαν να τις εξηγήσουν αναφερόμενοι στους πιθανούς τρόπους σύνδεσης των επιχειρηματικών σχεδίων, των σχεδίων ανθρώπινου δυναμικού και της λειτουργίας του ΤΑΑΔ στον οργανισμό. Η καθεμία από αυτές τις προσεγγίσεις υπογραμμίζει τους συγκεκριμένους σκοπούς και πρωτοβουλίες της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ταυτόχρονα ορίζουν το ρόλο τους εντός του οργανισμού. Οι δέκα προσεγγίσεις της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και τα χαρακτηριστικά τους παρατίθενται ακολούθως:

- 1) **‘Top down’**: το ΤΑΑΔ στοχεύει στην υλοποίηση των οργανωτικών σχεδίων ανθρώπινου δυναμικού. Δεν μπορεί ή μπορεί σε ελάχιστο βαθμό να συμβάλει κατά τη διάρκεια της διατύπωσής τους
- 2) **‘Market-driven’**: το ΤΑΑΔ αναγνωρίζει ενδεχόμενες μελλοντικές ανάγκες εκμάθησης των μελών του οργανισμού και χτίζει τις δραστηριότητές του γύρω από αυτές
- 3) **‘Career planning’**: το ΤΑΑΔ συνταιριάζει τα ατομικά σχέδια καριέρας και τα σχέδια του οργανισμού και εστιάζει την προσοχή της στην ανάπτυξη καριέρας
- 4) **‘Futuring’**: το ΤΑΑΔ υποστηρίζει τη διευθυντική ομάδα του οργανισμού στη διατύπωση των οργανωτικών στρατηγικών

5) **'Performance diagnosis'**: το ΤΑΑΔ αποτιμά τα δυνατά σημεία και αδυναμίες των εργαζομένων και του οργανισμού και ενημερώνει τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διατύπωση της στρατηγικής του οργανισμού

6) **'Artificial experience'**: το ΤΑΑΔ βοηθά τα μέλη του οργανισμού να ανακαλύψουν τις μελλοντικές μαθησιακές τους ανάγκες υποκινώντας εναλλακτικές πιθανές μελλοντικές συνθήκες

7) **'Pulse-taking'**: το ΤΑΑΔ παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με το βαθμό επάρκειας και αποδοτικότητας των μέχρι τώρα στρατηγικών σχεδίων που έχουν υλοποιηθεί

8) **'Educational'**: το ΤΑΑΔ εστιάζει την προσοχή του στην ανάπτυξη των στρατηγικών δεξιοτήτων σκέψης με την προσφορά των απαραίτητων προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης

9) **'Interpersonal'**: το ΤΑΑΔ επιδεικνύει αυξημένη αλληλεπίδραση και επικοινωνία με τη διευθυντική ομάδα του οργανισμού, έχοντας σαν αποτέλεσμα καρποφόρο διάλογο μεταξύ τους όσο αφορά τις πρωτοβουλίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και τη διασπορά πληροφοριών οι οποίες είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού στο σύνολο της

10) **'Rifle'**: το ΤΑΑΔ περιορίζει τις αναπτυξιακές δραστηριότητές του και δίνει έμφαση μόνο σε μερικά ζητήματα και προβλήματα στρατηγικής σημασίας.

Παρουσιάζοντας τις δέκα προσεγγίσεις σε σχέση με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, θα ήταν σημαντικό να λεχθεί ότι υπάρχουν καθολικοί νόμοι οι οποίοι εγγυώνται την επιτυχία της καθεμιάς από αυτές και οι οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε όλες τις περιπτώσεις. Όπως έχω ήδη προαναφέρει συζητώντας τις θεμελιώδεις πτυχές, τις φιλοσοφίες και τις διαφορετικές προοπτικές της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, πιθανόν κάποιες από αυτές να συνυπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μεγάλες επιπτώσεις στον τρόπο που λειτουργεί η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο για τους ειδικούς σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τους εργαζομένους όλων των επιπέδων του οργανισμού οι οποίοι πιθανόν να έχουν διαφορετικές προσδοκίες και προτεραιότητες αναφορικά με την προοπτική και τις απόψεις που ακολουθεί ο ίδιος ο οργανισμός.

2.3 Ανάλυση συμμετοχών

Μετά τη σύντομη επισκόπηση των εναλλακτικών ρόλων της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με αναφορά στις θεμελιώδεις πτυχές, τις φιλοσοφίες και τις προοπτικές που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία, είναι ουσιώδες να αναφερθεί ένας όρος που έχει αναπτυχθεί στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και είναι γνωστός ως ‘ανάλυση συμμετοχών’ (stakeholder analysis). Οι Rothwell και Kazanas (1994) και ο Garavan (1995) επισημαίνουν ότι ο συμμετόχος είναι μια ομάδα προγράμματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που αποτελείται από τους αντιπροσώπους των βασικών ομάδων συμμετεχόντων προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις που εμφανίζονται και αυξάνουν τη θέση, την επιρροή και τη ‘δύναμη’ του ΤΑΑΔ.

Επομένως, είναι σημαντικό να τονιστεί η έννοια ‘της δύναμης’, προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση του όρου συμμετόχοι. Η λέξη ‘δύναμη’ δεν έχει έννοια μόνο αρνητική, καταναγκαστική ή μηδενική (δηλ. Το Α έχει δύναμη πάνω στο Β). Έχει επίσης έννοια παραγωγική και θετική (δηλ. Το Α και το Β ενδυναμώνονται μεταξύ τους καθώς επίσης και περιορίζονται εντός των σχέσεων δύναμης μεταξύ τους). Κατά την άποψή μου, θεωρώ την έννοια της ‘δύναμης’ ως μία σχέση, κατά την οποία κάποιες ενέργειες κάποιων ανθρώπων, επηρεάζουν τις ενέργειες κάποιων άλλων ανθρώπων. Η έννοια της ‘δύναμης’ αναφέρεται στη δυνατότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι άνθρωποι μπορούν να την αποκτήσουν μόνο μέσω ενεργειών άλλων.

Σύμφωνα με τους Knights και Willmott (1999), η δύναμη συνδέεται συχνά με καταναγκαστικά και κατασταλτικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κοινωνικής ζωής. Είναι ο τρόπος μέσω του οποίου μια άρχουσα τάξη, μια πολιτική ελίτ ή μια διευθυντική ομάδα ελέγχουν τα κατώτερα στρώματα μέσα σε μια κοινωνία ή έναν οργανισμό. Εξαρτάται από τη συγκατάθεση και τη συμπεριφορά εκείνων, πάνω στους οποίους ασκείται η δύναμη. Για παράδειγμα, οι πόροι (όπως άνθρωποι, χρήματα) ή η γνώση μπορούν να αποτελούν πηγή δύναμης, αλλά μόνο εάν εκείνοι πάνω στους οποίους ασκείται η δύναμη ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επίσης αυτή τη δύναμη.

Προχωρώντας στην ανάλυση του όρου συμμετόχοι, σύμφωνα με το Garavan (1995: 11) συμμετόχοι είναι ‘εκείνες οι ομάδες που έχουν συμφέρον ή απαίτηση από τον οργανισμό. Κάθε ομάδα συμμετοχών έχει το δικαίωμα να μην αντιμετωπιστεί ως

μέσο εκμετάλλευσης και πρέπει επομένως, να συμμετέχει στον καθορισμό της μελλοντικής κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού'. Ο Burgoyne (1994: 190) αναφέρει επίσης, ότι οι συμμετοχοί είναι '...ηθοποιοί, πράκτορες, ενδιαφερόμενα μέρη, συμφέροντα, ενδιαφερόμενες ομάδες...' και η σημασία τους βρίσκεται στο γεγονός ότι 'οι ανάγκες, τα θέλω, οι επιθυμίες και οι αντιλήψεις τους είναι διαφορετικές'. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιο πάνω δηλώσεις η 'ανάλυση συμμετόχων' προσφέρει τη δυνατότητα να ερευνηθούν οι διαφορετικές πραγματικότητες που υπάρχουν σε σχέση με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Στην πραγματικότητα, ο όρος έχει μια πολιτική έννοια. Με την παρουσίαση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ως κάτι που ενδιαφέρει όλα τα διαφορετικά μέρη (όπως οι προϊστάμενοι, οι ειδικοί στα θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι) που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη διαδικασία, κάποιος μπορεί να κερδίσει την αφοσίωση τους, να κατορθώσει να κάνει την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ένα 'φλέγον θέμα' και να αυξήσει συνεπώς τη δύναμή της. Αυτό το γεγονός είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί δεδομένου ότι δεν είναι ένας εύκολος στόχος να εμπλακούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, μερικοί άλλοι παράγοντες όπως ο χρόνος και το χρήμα επηρεάζουν την εφαρμογή του.

Στις μέρες μας, η εξέλιξη μιας στρατηγικής έννοιας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την ανάγκη για εφαρμογή μιας θεωρίας συμμετόχων στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού. Συγγραφείς όπως οι Sparrow και Pettigrew (1988) και Harrison (1993) δίνουν έμφαση στην ανάγκη να αναπτύξουν τους ανθρώπους ως μέρος μιας γενικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και να εξασφαλίσουν την ευθυγράμμισή της με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η Tsui (1987) χρησιμοποίησε τον εναλλακτικό όρο 'ομάδα υποστηρικτών' (constituencies) – και τους οποίους όρισε ως πελάτες, ή άλλους συμμετόχους που εξαρτώνται αλλά και ταυτόχρονα ασκούν έλεγχο, στις πολιτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και στις δραστηριότητες εντός του οργανισμού.

Πράγματι, η διαχείριση συμμετόχων έχει κερδίσει τη θέση ενός ορθολογικού και θεσμοποιημένου μύθου (Townley, 2002). Με άλλα λόγια, έχει γίνει αποδεχτεί σαν ένας συνήθης τρόπος για να εξετάζεται η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η οποία παρέχει συγκεκριμένες οδηγίες για δράση. Η διαχείριση συμμετόχων γίνεται συχνά

αποδεκτή με έναν μη κριτικό τρόπο και επομένως, αποτρέπει τους ανθρώπους όχι μόνο στον προσδιορισμό των ενδιαφερόντων τους σε μια δεδομένη κατάσταση αλλά επίσης και στη δυνατότητα να ενεργήσουν επάνω τους (DiMaggio, 1988).

Η επόμενη ενότητα παρουσιάζει τα συμπεράσματα μιας έρευνας (Garavan, 1995) η οποία είναι τοποθετημένη εντός της διαχείρισης συμμετοχών. Επιπλέον, η έρευνα παρέχει χρήσιμες γνώσεις που αφορούν το ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος χρησιμεύει ως άξονας αυτής της μελέτης. Η έρευνα εξέτασε τις απόψεις των εσωτερικών και εξωτερικών συμμετοχών² σε σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε 16 ιρλανδικές επιχειρήσεις³.

Για το σκοπό της παρούσας ανάλυσης θα εστιάσω την προσοχή μου στις απόψεις των εσωτερικών συμμετοχών που περιλαμβάνονται στην πιο πάνω έρευνα, προκειμένου να είμαι σε θέση να προβώ σε κάποιες συγκρίσεις με τα ευρήματα από τη δική μου μελέτη στην Marfin Laiki τράπεζα. Η επόμενη ενότητα παρουσιάζει τις απόψεις των εσωτερικών συμμετοχών αναλυτικά.

² Σαν εσωτερικοί συμμετοχοί θεωρούνται οι ενδιαφερόμενες ομάδες με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού όπως είναι οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι, οι εργαζόμενοι, οι ειδικοί στα θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και σαν εξωτερικοί συμμετοχοί οι ομάδες που βρίσκονται εκτός του οργανισμού όπως είναι τα συνδικάτα, εξωτερικοί εκπαιδευτές κ.τ.λ.

³ Οι ερευνητικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν ήταν αρχεία εκπαίδευσης, αναλύσεις βασισμένες σε έγγραφα και συνεντεύξεις με συμμετοχούς κλειδιά

2.3.1 Αντιλήψεις εσωτερικών συμμετόχων σε σχέση με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Γενικοί Διευθυντές βοηθούν σε μέτρια επίπεδα την αποστολή του οργανισμού στις δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Θεωρούν ότι μέσω αυτών των δραστηριοτήτων μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης, τη δημιουργία ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού και να διευκολύνουν τις πρωτοβουλίες αλλαγής. Αντιλαμβάνονται την ύπαρξη του ΤΑΑΔ ως παροχέα συμβουλών και συμβουλευτικής προς τους προϊσταμένους, ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Θεωρούν επίσης, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο που βοηθά τον οργανισμό να υλοποιήσει τις στρατηγικές του και να βοηθήσει τους διευθυντές του να σκέφτονται με πιο στρατηγικό τρόπο. Τέλος, αναμένουν ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού θα αυξήσει την παραγωγικότητα, την ευελιξία, θα διευκολύνει τη διαχείριση αλλαγής και θα βοηθήσει στη χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Διευθυντές πρώτης γραμμής αντιλαμβάνονται την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού να βασίζεται στις ικανότητες και να έχει κέντρο την τρέχουσα εργασία. Έχουν μια στενή, βραχυπρόθεσμη και μεμονωμένη εστίαση. Συνηγορούν και υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένας χρήσιμος καταλύτης ώστε να αναλυθούν τα εμπόδια κατηγοριοποίησης και οι στρατηγικές, ώστε να συμβάλλουν στην αφαίρεση των γραμμών οροθεσίας και να διευκολύνουν την ανταλλαξιμότητα.

Υπό μια γενική έννοια, οι διευθυντές πρώτης γραμμής θεωρούνται ως η σημαντικότερη ομάδα η οποία επηρεάζει τη λειτουργία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό. Επομένως, είναι σημαντικό να μάθουμε λίγο περισσότερα για το θέμα, ειδικά όσο αφορά ενδεχόμενα προβλήματα που περιορίζουν τη συμμετοχή των διευθυντών πρώτης γραμμής στην εμπλοκή τους με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Αφ' ενός, οι διευθυντές πρώτης γραμμής τείνουν να εστιάζουν την προσοχή τους σε βραχυπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων εξαιτίας των χρονικών περιορισμών και της πίεσης με αποτέλεσμα να μην έχουν το χρόνο να υποστηρίξουν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεσματικά. Αφετέρου, οι διευθυντές πρώτης γραμμής δεν είναι εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι ώστε να αναγνωρίζουν και να εγκρίνουν την ανάγκη για επένδυση στην εκπαίδευση άλλων ανθρώπων.

Ακολουθως, ακόμα μια ομάδα συμμετοχων είναι οι *ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης*, οι οποίοι αντιλαμβάνονται το ρόλο τους σαν να βρίσκονται στην κατηγορία συμβουλευτικών υπηρεσιών και θεωρούν ότι οι διευθυντές πρώτης γραμμής και τα άτομα θα πρέπει να έχουν ένα κεκτημένο δικαίωμα σε ολόκληρη τη διαδικασία της εκπαίδευσης. Επιπλέον, εκφράζουν τις αμφιβολίες τους για την αξιοπιστία, τη δύναμη και τη θέση που έχουν εντός του οργανισμού και εκφράζουν την επιθυμία τους να τα αυξήσουν και την ανάγκη να λειτουργήσουν κατά πιο επαγγελματικό τρόπο.

Μεμονωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μιαν περιορισμένη αντίληψη για το ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Επιθυμούν σαφώς την εμπλοκή τους στη διαδικασία της εκπαίδευσης και επιδιώκουν σημαντική οικονομική ενίσχυση από τον οργανισμό για την ατομική τους ανάπτυξη. Επίσης, αναφέρουν ότι υπάρχει ένα αξιοσημείωτο χάσμα μεταξύ των πιστεύω τους και εκείνων των ειδικών σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, επειδή οι τελευταίοι πιστεύουν ότι η εμπλοκή των μεμονωμένων εργαζομένων στη διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολύ λίγα να προσφέρει.

Τέλος, οι *διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού* έχουν ένα ευρύ φάσμα αξιών και προτεραιοτήτων. Ενδιαφέρονται για το ότι οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης πρέπει να έχουν μια στρατηγική σύνδεση και θα πρέπει να ενσωματώνονται αποτελεσματικά με τις δραστηριότητες διεύθυνσης του προσωπικού. Επιπλέον, θεωρούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη ως συμπληρωματική παρά μια ανώτερη δραστηριότητα. Τέλος, θεωρούν ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση, η οποία διευκολύνει οποιοσδήποτε πιθανές αλλαγές μέσα στον οργανισμό και οραματίζονται ένα ρόλο κλειδί τόσο των διευθυντών πρώτης γραμμής όσο και των μεμονωμένων εργαζομένων.

Μετά τη συζήτηση που έγινε γύρω από την ανάλυση συμμετοχων και την εξέταση των φιλοσοφιών και αντιλήψεων των εσωτερικών συμμετοχων θα ακολουθήσει στην επόμενη ενότητα εξέταση του ρόλου της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού όπως καθορίζεται από διάφορους συγγραφείς στον τομέα αυτό.

2.4 Εναλλακτικές απόψεις για το ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως ήδη έχει λεχθεί η ‘ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού’ είναι ένας σχετικά νέος τομέας της διοικητικής πρακτικής και της έρευνας και έχει γίνει δημοφιλής τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Στις μέρες μας, λόγω της πίεσης από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες όπως: οι νέες τεχνολογίες, οι νέες νομοθεσίες, η απελευθέρωση της αγοράς, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική ανάγκη, εξαιτίας της αβεβαιότητας και του ασταθούς εμπορικού περιβάλλοντος που επικρατούν. Σήμερα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί άρχισαν να αγκαλιάζουν τη λειτουργία του ΤΑΑΔ και να δίνουν περισσότερη προσοχή στις δραστηριότητες του επειδή αντιλαμβάνονται ότι αυτές οι δραστηριότητες θα τους δώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα ενισχύουν την επιβίωσή τους εντός της παγκόσμιας αγοράς.

Το καίριο ερώτημα είναι γιατί οι οργανισμοί επέλεξαν να μείνουν πίσω και γιατί αποφάσισαν να καθυστερήσουν την υιοθέτηση αυτών των δραστηριοτήτων; Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι μόνο πρόσφατα οι οργανισμοί άρχισαν να ενδιαφέρονται περαιτέρω για τη δυνατότητά να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να ακολουθήσουν τις προόδους της τεχνολογίας και να είναι συμβατοί με τις νέες απαιτήσεις που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση (Ruona, Lynham και Chermack, 2003).

Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, ποιος είναι πραγματικά ο ρόλος της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού; Η απάντηση δεν είναι απλή. Ο ρόλος της είναι αμφιλεγόμενος. Όπως έχουμε ήδη εξετάσει διαφορετικές ομάδες εργαζομένων έχουν διαφορετικές προσδοκίες και αντιλήψεις⁴. Επιπλέον, υπάρχει μια σειρά ερμηνειών και εξηγήσεων στην κοινότητα των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λόγω του γενικού χαρακτήρα της τείνει κάποτε να επεκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά όριά της. Ενδιαφέρεται για τη μάθηση και για το πώς αυτή μπορεί να διαχειριστεί, ενδιαφέρεται για τις παρεμβάσεις που μπορεί να διευκολύνουν τη μάθηση, ενδιαφέρεται για την αλλαγή της

⁴ Δες επίσης κεφ.2, σελ. 17

συμπεριφοράς, όπως αυτή απεικονίζεται στην επίδειξη νέων ή εμπλουτισμένων δεξιοτήτων, νέας γνώσης και κατανόησης νέων στάσεων. Επίσης, ενδιαφέρεται για τη σκόπιμη και τυχαία μάθηση καθώς και την επαγγελματική μάθηση.

Σύμφωνα με τους Ruona κ.λ., (2003) η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στη μάθηση και την ανθρωπινο-ενήλικη ανάπτυξη, εκφράζοντας μίαν προειδοποίηση στον τομέα ώστε να μετατοπίζει μακριά την ισχυρή της έμφασή στην εκπαίδευση και να αγκαλιάζει μίαν πιο κεντρική αποστολή μάθησης. Κατά τη γνώμη μου, η μάθηση έχει μίαν πιο ‘ελαφριά’ έννοια από την εκπαίδευση⁵ και αναφέρεται στην ανάπτυξη όλων των πτυχών των ατόμων όπως: γνωστική, συναισθηματική, συμπεριφορική, ηθική κ.λ.π. Επίσης, δεν είναι περιορισμένη μόνο στη βραχυπρόθεσμη απόκτηση της γνώσης, των δεξιοτήτων και των στάσεων τις οποίες τα μεμονωμένα άτομα πρέπει να μάθουν προκειμένου να είναι σε θέση να αναλάβουν αποτελεσματικά το ρόλο τους στην εργασία τους, όπως στην περίπτωση της εκπαίδευσης (Walton, 1999).

Οι Ruona κ.λ., (2003) αναφέρονται στην αναζήτηση για τη σύνδεση μάθησης με την απόδοση. Κατά τη γνώμη μου από τη μια η εστίαση στη μάθηση αντί της εκπαίδευσης και από την άλλη η απαίτηση μίας σύνδεσης μεταξύ της μάθησης των εργαζομένων και της απόδοσης τους, είναι δύο αντιπαραβαλλόμενες απόψεις. Για αυτόν τον λόγο, τα αποτελέσματα της μάθησης πιθανόν να είναι ορατά μόνο μακροπρόθεσμα ή πιθανόν να μην είναι καθόλου ορατά. Κατά συνέπεια, είναι πραγματικά δύσκολο να υποστηρίξει κανείς ότι η μάθηση οδήγησε ή όχι στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η ενότητα που θα ακολουθήσει εκθέτει τις μελλοντικές προκλήσεις και αβεβαιότητες που πιθανόν να αντιμετωπίσει η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Θα προσπαθήσω να παρουσιάσω τις αναδρομικές, τρέχουσες και ενδεχόμενες απόψεις γύρω από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούνται για να καθορίσουν τις επιδράσεις και τις απαιτήσεις που αναμένονται για να διαμορφώσουν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια και πέραν από την επόμενη δεκαετία.

⁵ Εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη ώστε να τροποποιήσει μια στάση, γνώση ή δεξιότητα συμπεριφοράς μέσω εμπειρίας μάθησης ώστε να κατορθώσει αποτελεσματική απόδοση μέσω της δραστηριότητας αυτής ή δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της σε συνθήκες εργασίας είναι να αναπτύξει τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των οργανισμών (Manpower Services Commission, 1981)

2.5 Μελλοντικές προκλήσεις και αβεβαιότητες στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Το μέλλον του τομέα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια. Πολλοί συγγραφείς και επαγγελματίες στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αναφέρουν κάποιες προκλήσεις και αβεβαιότητες που σχετίζονται με τον τομέα και οι οποίες προέρχονται από τις δικές τους εμπειρίες και προοπτικές.

Ποιες προκλήσεις θα πρέπει τα μέλη της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού να αντιμετωπίσουν για να επιβεβαιώσουν ότι ο τομέας επιζεί και αναπτύσσεται στα ερχόμενα έτη; Αρχικά, οι επαγγελματίες σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενισχύσουν την οργανωτική τους παρουσία, δεδομένου ότι είναι συνήθως απόντες από το διευθυντικό επίπεδο. Επιπλέον, τα ΤΑΑΔ δέχονται ανεπαρκείς πόρους και πηγές εξαιτίας της έλλειψης αρμοδιότητας και επίδρασης στη στρατηγική των κατώτερων στρωμάτων του οργανισμού. Προκειμένου να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια οι επαγγελματίες στα θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να αξιολογήσουν τις πρωτοβουλίες τους και να παρουσιάσουν το αποτέλεσμα της επένδυσής τους.

Επίσης, οι επαγγελματίες στα θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διασφαλίσουν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως επάγγελμα. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να επιδείξουν μεγαλύτερο επαγγελματισμό. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημειώσει κάποια πρόοδο τα τελευταία χρόνια με τη δημιουργία κάποιων επαγγελματικών σωμάτων, αλλά υπάρχουν λίγα στοιχεία ότι αυτές οι προσπάθειες έχουν ασκήσει επίδραση στον παράγοντα κλειδί της επαγγελματικοποίησης. Πράγματι, υπάρχει μια επιτακτική ανάγκη για επαγγελματικά, εκπαιδευτικά και ηθικά πρότυπα, δεδομένου ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας νέος τομέας.

Είναι ενδιαφέρον ότι σύμφωνα με τα πρόσφατα ερευνητικά συμπεράσματα, οι επαγγελματίες της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να ακολουθήσουν τα νομικά πρότυπα σε έναν υψηλότερο βαθμό από ότι κάνουν οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι (CEO) (Human Resources Forum, 2002). Πολλοί επαγγελματίες σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίοι πιθανόν δεν το θεωρούν ως επάγγελμα σπάνια το ασκούν ανεξάρτητα και χωρίς καθοδήγηση. Αυτό το γεγονός

πιθανόν να μειωθεί μετά από τη δημιουργία ενός επαγγελματικού κώδικα και την καθιέρωση επαγγελματικής πιστοποίησης.

Τέλος, υπάρχει μια έρευνα για τον προσδιορισμό των κύριων συμμετοχών ώστε να δράσει αντιστοίχως. Αυτό είναι ένα σημείο, το οποίο επαναφέρει το ζήτημα της διαχείρισης συμμετοχών, που αναλύθηκε περαιτέρω σε προηγούμενο τμήμα της μελέτης⁶.

Το επόμενο μέρος έχει να κάνει με τις παγκόσμιες αβεβαιότητες οι οποίες προσθέτουν κάποια αδυναμία πρόβλεψης για το μέλλον του τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και λαμβάνουν υπόψη τη διαμόρφωση του ρόλου, την εστίαση και τις κατευθύνσεις του. Οι Chermack, Lynham και Ruona (2003) συνοψίζουν μερικές από τις σημαντικότερες και οι οποίες αναφέρονται πιο κάτω:

- Ανταγωνισμός από την ελίτ των εμπειρογνομόνων που θέτουν κάποια ερωτήματα στον τομέα της στρατολόγησης
- Παγκοσμιοποίηση, η οποία δίνει έμφαση στην κουλτούρα ως σημαντικό θέμα και αποκαλύπτει την απαραίτητη ανάγκη για τη διαπολιτισμική ευαισθησία
- Αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών: ο οργανισμός ή τα άτομα από μόνα τους θα αναγνωρίσουν τις ανάγκες εκμάθησής τους
- Εμπορευματοποίηση της γνώσης, ένα σημείο το οποίο προάγει τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης και της διανομής της
- Απαιτήσεις της αποκαλούμενης ‘νέας γενιάς’ που καλούν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού να αντεπεξέλθει ακολουθώντας μια πιο δυναμική προοπτική
- Τεχνολογική έκρηξη, η οποία υπογραμμίζει τη γρήγορη ικανότητα και γνώση αχρηστίας και την ανάπτυξη νέων μορφών γνώσης όπως η εξ αποστάσεως και η δικτυακή εκμάθηση

⁶ Δες επίσης κεφ.2, σελ.14

Αυτό το μέρος της διατριβής ασχολήθηκε με τις προκλήσεις και τις αβεβαιότητες που θα αντιμετωπίσει ενδεχομένως ο τομέας της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον. Το επιχειρησιακό πλαίσιο του 21ου αιώνα απαιτεί όπως η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού γίνει πιο ουσιαστική, πιο ευκίνητη και πιο αποδοτική στην παροχή λειτουργικών υπηρεσιών και πιο αποτελεσματική στην οικοδόμηση των οργανωτικών ικανοτήτων που είναι απαραίτητες να κερδίσουν και να στηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού. Όπως ανέφερε ο Chermack (2003) ‘οποιαδήποτε μελλοντική ηλικία θα φέρει μαζί της ένα διαφορετικό σύνολο προτεραιοτήτων’. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ικανή να μετασχηματίζεται συνεχώς, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και καταστάσεις.

2.6 Προβλήματα στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Η συζήτηση γύρω από την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δεν εξαντλεί την αναγνώριση κάποιων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο τομέας. Ακολούθως, αναλύονται κάποιες απόψεις σχετικές με το πιο πάνω θέμα.

Πρωτίστως, όπως ήδη προαναφέρθηκε υπάρχει μια σχετική αδυναμία στο να οριστεί ξεκάθαρα ο όρος ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του οργανισμού. Ο λόγος είναι απλός και εύστοχα τεκμηριώνεται από τον Weinberger (1998) 'ο όρος ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεωριών και πρακτικών'. Επίσης, κάποιιοι άλλοι συγγραφείς θεωρώντας την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού θέμα που λαμβάνει ευρέως διαστάσεις και περιλαμβάνει διάφορες έννοιες, αρνήθηκαν να προβούν σε οποιοδήποτε ορισμό του.

Επιπρόσθετα, όπως έχει προαναφερθεί η έλλειψη αναγνώρισης του τομέα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και ειδικών που να ασχολούνται με τον τομέα, προκαλεί δυσπιστίες εντός των μελών του οργανισμού. Η πιο πάνω διαπίστωση οδηγεί συχνά σε χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης των ειδικών αυτών με ανεπιθύμητες συνέπειες όπως αδράνεια και αποξένωσή τους. Ο Garavan κ.ά. (1993) ανέφεραν ότι τα άτομα που εργάζονται στον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού έχουν φτωχές δεξιότητες προώθησης, συνεπώς, αποτυγχάνουν να διευκρινίσουν τις αξίες και τη συνεισφορά που έχουν για τον οργανισμό.

Τέλος, είναι αξιοθαύμαστο το γεγονός ότι κάποιιοι διευθυντές οργανισμών συχνά τάσσονται εναντίον της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και της εκπαίδευσης γενικότερα. Έτσι σαν αποτέλεσμα υπάρχει από μέρους τους πολύ λίγο ενδιαφέρον και χαμηλή αφοσίωση (Garavan κ.ά., 1993).

Συγκεφαλαιώνοντας, θα ήθελα να υπογραμμίσω ένα μόνο πράγμα. Είναι σημαντικό για όσους εργάζονται στον τομέα να αντιληφθούν ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να είναι πιο ενεργή και να σχεδιάζει τις δραστηριότητες της βάση όχι μόνο του παρόντος αλλά και των μελλοντικών απαιτήσεων, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί καλύτερα τις μελλοντικές της ανάγκες.

Το επόμενο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μεθοδολογία και τις μεθόδους της έρευνάς που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων μου και επίσης, τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τους λόγους για τους οποίους επιλέγηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Τύπος μελέτης περίπτωσης

Για να τοποθετήσω τη μελέτη περιπτώσής μου στους υπάρχοντες τύπους της βιβλιογραφίας, θα χρησιμοποιήσω δύο τύπους κατηγοριοποιήσεων που παρέχονται από τους Yin (1994) και Stake (1998) αντίστοιχα.

Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Yin (1994: 3) στη βάση των ερωτήσεων της έρευνας, η δική μου ανήκει στις ‘επεξηγηματικές’ μελέτες περιπτώσεων δεδομένου ότι πρέπει να καταλάβω το ‘πώς’ και το ‘γιατί’ της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθώντας την τυπολογία του Stake (1998: 88) η περίπτωση μου είναι ένας συνδυασμός ‘πραγματικής’⁷ και ‘οργανικής’⁸ μελέτης περίπτωσης.

Οι κύριοι λόγοι που με ώθησαν να εξετάσω σαν μελέτη περίπτωσης τη Marfin Λαϊκή Τράπεζα, είναι το γεγονός ότι θεωρείται ως μια από τις μεγαλύτερες κυπριακές τράπεζες, καλός γνώστης των πρωτοβουλιών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και όπως ήδη ανέφερα ο στόχος μου είναι να κατανοήσω καλύτερα το ρόλο του ΤΑΑΔ. Επομένως, η μελέτη της τράπεζας θα αυξήσει τη γνώση μου σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω των αντιλήψεων των ίδιων των εργαζομένων. Όπως ο Stake (1998) αναφέρει δεν υπάρχει μια σαφής γραμμή διάκρισης μεταξύ των πραγματικών και οργανικών μελετών περιπτώσεων, επειδή οι ερευνητές έχουν συχνά διάφορα ενδιαφέροντα συγχρόνως, τα οποία μπορούν να αλλάξουν καθώς η ερευνητική διαδικασία εξελίσσεται.

Το επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζει τις μεθόδους της έρευνας και δίνει έμφαση στις ερωτήσεις της.

⁷ ‘Πραγματική μελέτη περίπτωσης’: μελέτη που αναλαμβάνεται επειδή κάποιος θέλει καλύτερη κατανόηση αυτής της ειδικής περίπτωσης

⁸ ‘Οργανική μελέτη περίπτωσης’: μια ειδική περίπτωση εξετάζεται ώστε να δώσει γνώση για ένα θέμα. Η περίπτωση είναι δευτερεύουσας σημασίας, παίζει ένα υποστηρικτικό ρόλο διευκολύνοντας την κατανόηση για κάτι άλλο

3.2 Μέθοδοι έρευνας

Οι μέθοδοι έρευνας που έχω επιλέξει είναι σχετικές με τις τιμές και τις ιδέες της ποιοτικής έρευνας. Η κύρια μέθοδός μου είναι η χρήση των συνεντεύξεων, που θα υποστηριχτεί από έγγραφα της τράπεζας, καθώς επίσης και παρατηρήσεις των φυσικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων όπου αυτό είναι δυνατόν.

Οι συνεντεύξεις είχαν συνταχθεί στη βάση του ατομικού, επειδή ήταν σχετικά εύκολη η διευθέτησή τους, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράστηκαν διαμέσου των συνεντεύξεων προέκυψαν από τα λεγόμενα των εργαζομένων που υπεβλήθησαν στις συνεντεύξεις χωρίς φόβο, αγωνία ή νευρικότητα. Επιπρόσθετα, η ατομική συνέντευξη είναι εύκολο να ελεγχτεί, δεδομένου ότι ο ερευνητής έχει να καταλάβει και να ανακρίνει τις ιδέες ενός μόνο ατόμου κάθε φορά (Densombe, 1998). Όλες οι συνεντεύξεις ήταν ημι-δομημένες και συνήθως ακολούθησαν μιαν ανοικτή συζήτηση στο τέλος, δεδομένου ότι θέλησα να ακολουθήσω ένα ευέλικτο σχεδιασμό.

Σύμφωνα με το Nigel King *‘συνέντευξη είναι μια μέθοδος με την οποία οι περισσότεροι συμμετέχοντες αισθάνονται άνετα; όταν ο ερευνητής τους λέει ‘θα επιθυμούσα να σας πάρω συνέντευξη για...’*. Η σημασία των συνεντεύξεων συνοψίζεται από το Burgess (1988):

“Η συνέντευξη είναι...η ευκαιρία για τον ερευνητή που εξετάζει επισταμένως για να αποκαλύψει νέες ενδείξεις, να ανοίξει νέες διαστάσεις για ένα πρόβλημα και να εξασφαλίσει ζωηρούς, ακριβείς, περιεκτικούς απολογισμούς οι οποίοι είναι βασισμένοι στην προσωπική εμπειρία”
(p.107).

Ο στόχος μου ήταν μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης να δω το θέμα της έρευνας από την οπτική του συμμετέχοντα και να κατανοήσω πώς και γιατί αυτός ή αυτή έχουν τη συγκεκριμένη άποψη. Ο Kvale καθορίζει την ποιοτική έρευνα συνέντευξης ως *‘μια συνέντευξη, που ο σκοπός της είναι να συλλέξει περιγραφές από τον κόσμο της ζωής του συμμετέχοντα με σεβασμό στην ερμηνεία του νοήματος των περιγραφόμενων φαινομένων’* (1983: 174).

Σε αυτό το συγκεκριμένο σημείο της έρευνάς μου, θέλω να αναφέρω ότι πριν τη διαδικασία της συνέντευξης ξεκίνησα να μαζεύω κάποιες προσωπικές πληροφορίες

των συμμετεχόντων όπως : φύλο, ηλικία, θέση στην τράπεζα, μορφωτικό επίπεδο. Για αυτό το σκοπό, διαμόρφωσα τέσσερις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, προκειμένου να συλλέξω τις πιο πάνω πληροφορίες. Ο κύριος σκοπός για αυτό ήταν η απόκτηση χρήσιμων πληροφοριών για το προφίλ του κάθε συμμετέχοντα στη συνέντευξη ξεχωριστά, ώστε να βοηθηθώ από τη μία, να αναλύσω καλύτερα τα δεδομένα μου και από την άλλη, να σπάσει ο πάγος μεταξύ εμένα και του συμμετέχοντα μου.

Οι ερωτήσεις τέθηκαν σε συνολικά 11 άτομα τα οποία τυχαία επέλεξα και προσπάθησα να προέρχεται ίσος αριθμός ερωτώμενων από κάθε ιεραρχικό επίπεδο της τράπεζας, ώστε να έχω αντιπροσωπευτικά γνώμες και απόψεις από όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Λόγω του περιορισμένου χρόνου που έπρεπε να διεξαχθεί η έρευνα και των ταξιδιών που έπρεπε να κάνω ανά την Κύπρο σε διάφορα καταστήματα της τράπεζας και του φόρτου εργασίας των εργαζομένων και του ωραρίου της τράπεζας 8:00-13:00 δεν κατέστη δυνατό να ερωτηθούν περισσότερα άτομα, δεδομένου ότι κάποιοι εργαζόμενοι ενώ αρχικά εξέφρασαν την επιθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνά μου την τελευταία στιγμή αρνήθηκαν για προσωπικούς λόγους να συμμετάσχουν.

Ακολουθώντας τις ιδέες του Bryman (2001) σχετικά με τους τύπους των ερωτήσεων, εκτός από τις αρχικές προσωπικές πραγματικές ερωτήσεις, οι άλλες ήταν για την ακρίβεια ερωτήσεις σχετικές με τις απόψεις και τα πιστεύω του συμμετέχοντα. Η συνέντευξη αποτελείται από 13 ερωτήσεις ανοικτού τύπου που κατά τη γνώμη μου δίνουν πλήρη εικόνα των απόψεων και σκέψεων των εργαζομένων γύρω από το ρόλο του ΤΑΑΔ σε ένα σύγχρονο κυπριακό οργανισμό. Ταυτόχρονα, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει πλήρως το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο του συγκεκριμένου τμήματος οι εργαζόμενοι, τις σκέψεις και τα πιστεύω τους σχετικά με το τμήμα, καθώς επίσης και τις απαιτήσεις και εκτιμήσεις τους για το τμήμα.

Ο λόγος που ακολουθήθηκαν ανοικτού τύπου ερωτήσεις ήταν το γεγονός ότι ήθελα να δώσω την ευκαιρία σε κάθε συμμετέχοντα να αναπτύξει τις απόψεις του και να εκφραστεί ελεύθερα, παρά να έχω απλά σαν απάντηση ένα ναι ή ένα όχι που πολύ πιθανόν στο τέλος της όλης διαδικασίας των συνεντεύξεων, να μην με βοηθούσε να προβώ σε επαρκή συμπεράσματα και να κατανοήσω πλήρως τη λειτουργία και το ρόλο του συγκεκριμένου τμήματος.

Κατά τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων λόγω του ότι οι περισσότερες απαντήσεις είχαν κοινά μεταξύ τους, προέβηκα σε ομαδοποίησή της γενικής ιδέας της απάντησης και σε σχετικά συμπεράσματα τα οποία παρουσιάζονται σε μετέπειτα κεφάλαιο.

Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που τέθηκαν αναφέρονται πιο κάτω:

1. Κατά τη γνώμη σας, ποιος είναι ο ρόλος του ΤΑΑΔ στους σύγχρονους οργανισμούς?

Με το ερώτημα αυτό προσπαθώ να ανακαλύψω τις γενικές απόψεις και γνώμες των εργαζομένων για το ΤΑΑΔ στους σύγχρονους οργανισμούς.

2. Ποιος είναι ο ρόλος του ΤΑΑΔ στη Marfin Λαϊκή Τράπεζα? Πώς αυτός διαφοροποιείται από την απάντησή σας στην προηγούμενη ερώτηση?

Με το ερώτημα αυτό προσπαθώ να ανακαλύψω τα αισθήματα των εργαζομένων για το ρόλο του ΤΑΑΔ και επίσης, πώς ορίζουν το ρόλο του ΤΑΑΔ από τις γενικές απόψεις στις ειδικές και συγκεκριμένα στην περίπτωση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται της Marfin Λαϊκής Τράπεζας.

3. Πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος, ναι ή όχι και γιατί;

Με το ερώτημα αυτό προσπαθώ να ανακαλύψω το βαθμό σημαντικότητας που δίνουν οι εργαζόμενοι στο ΤΑΑΔ.

4. Ποιες αρμοδιότητες που αναλαμβάνονται από το Τμήμα αυτό θεωρείτε σημαντικές για τη σταδιοδρομία σας και την προσωπική σας ανάπτυξη και γιατί;

Με το ερώτημα αυτό προσπαθώ να ανακαλύψω τις γνώμες των εργαζομένων για τις αρμοδιότητες οι οποίες ήδη αναλαμβάνονται από το Τμήμα και σε ποιο βαθμό τους παρέχονται επιπλέον ικανότητες και προσόντα για περαιτέρω καριέρα και προσωπική ανάπτυξη.

5. Αναφέρετε συγκεκριμένες πρακτικές του Τμήματος αυτού στις οποίες συμμετείχατε και σε πιο βαθμό μείνατε ικανοποιημένοι.

Με το ερώτημα αυτό προσπαθώ να ανακαλύψω το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από το συγκεκριμένο Τμήμα της τράπεζας.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι μερικοί συμμετέχοντες έδωσαν εκτενείς απαντήσεις κυρίως στις πέντε κύριες ερωτήσεις που παρουσιάστηκαν πιο πάνω και συνεπώς οι υπόλοιπες οκτώ είχαν απαντηθεί προτού καν τους τεθούν. Άλλες απαντήσεις οδήγησαν σε επιπλέον θέματα, τα οποία χωρίς αμφιβολία υποδείκνυαν θεμελιώδη κομμάτια των πορισμάτων της έρευνας.

Προτίμησα να αφήσω για το τέλος της συνέντευξης τις πιο δύσκολες ή ευαίσθητες ερωτήσεις, προκειμένου να δοθεί χρόνος στους συμμετέχοντες να χαλαρώσουν και να αισθανθούν πιο οικεία με τη διαδικασία της συνέντευξης. Αυτές οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες:

- 6) Ποια είναι η γενική σας εντύπωση για το Τμήμα? Ποια θεωρείται δυνατά του σημεία και ποια αδυναμίες;
- 7) Ποιες αλλαγές εισηγείστε για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του Τμήματος και γιατί;
- 8) Σε πιο βαθμό το ΤΑΑΔ συνέβαλε στην ικανότητα σας να εκπληρώνετε τα καθήκοντα τις τρέχουσας δουλειάς σας και πώς αυτό επιδρά στην καριέρα σας;
- 9) Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΑΑΔ;
- 10) Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες προκλήσεις (ευκαιρίες και απειλές) για το Τμήμα στο μέλλον;
- 11) Πώς θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του Τμήματος σε σύγκριση με τη γενική απόδοση της τράπεζας;

12) Έχετε οποιαδήποτε άλλη εμπειρία από άλλους εργοδότες σας του ΤΑΑΔ; Αν ναι, σε ποιο βαθμό διαφοροποιείται η παλιά σας εμπειρία σε σχέση με τη σημερινή;

13) Ποια πιστεύετε είναι τα κυριότερα προσόντα, ικανότητες - δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας πετυχημένος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού;

Επέλεξα να ξεκινήσω τη διαδικασία της συνέντευξης με μια γενική ερώτηση στην οποία ο συμμετέχοντας θα μπορούσε να απαντήσει εύκολα και χωρίς πιθανή αμηχανία ή φόβο. *“Κατά τη γνώμη σας ποιος είναι ο ρόλος του ΤΑΑΔ στους σύγχρονους οργανισμούς;”* Προτίμησα να αφήσω στο τέλος τις πιο δύσκολες ή ευαίσθητες ερωτήσεις⁹ για να δώσω το χρόνο στους συμμετέχοντες μου να χαλαρώσουν και να αισθανθούν πιο οικεία και άνετα με την όλη διαδικασία της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις διήρκησαν από σαράντα πέντε λεπτά έως και μία ώρα.

Δεν αντιμετώπισα ιδιαίτερα προβλήματα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας των συνεντεύξεων όπως τα ακόλουθα τα οποία ήδη διάβασα στη βιβλιογραφία: ερωτηθέντες οι οποίοι δίνουν μερική απάντηση της ερώτησης ή απλά μπερδεύονται για το ποια ερώτηση πρέπει να απαντήσουν. Δεν αντιμετώπισα ‘επιφυλακτικούς ερωτηθέντες’ οι οποίοι να δείχνουν ανίκανοι ή απρόθυμοι στο να δώσουν κάτι παραπάνω από μονοσύλλαβες απαντήσεις και ούτε υπερ-επικοινωνιακούς συμμετέχοντες οι οποίοι να επαναλαμβάνουν συνεχώς τις ίδιες απαντήσεις και να παρεκτρέπονται από το θέμα της συζήτησής μας’ (Cassell and Symon 1994).

Το ακόλουθο υποκεφάλαιο παρουσιάζει τη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων που ακολουθήθηκε και τους λόγους αυτής της επιλογής.

⁹ Δες πιο κάτω σελ.29-30 , ερωτήσεις 1-8

3.3 Ανάλυση δεδομένων

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ανθρώπινη μνήμη είναι μάλλον αναξιόπιστη ως ερευνητικό όργανο, χρησιμοποίησα ένα μαγνητοφονάκι καταγραφής το οποίο μου πρόσφερε την ευκαιρία της μόνιμης καταγραφής των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνά μου. Φυσικά, προτού αρχίσει η διαδικασία της συνέντευξης εξασφάλισα τη συγκατάθεση κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά.

Ερχόμενος τώρα στην ανάλυση δεδομένων, υπάρχουν διάφοροι συγγραφείς (Lindlof, 1995; Morse, 1994; Miles και Huberman, 1994) οι οποίοι παρέχουν διάφορα πρότυπα – μοντέλα – στην ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Τα διάφορα αυτά μοντέλα μοιράζονται κάποια κοινά στοιχεία (όπως παραθέτουν οι Hussey και Hussey, 1997). Επιπρόσθετα, βρήκα μια μέθοδο ανάλυσης η οποία χαρακτηρίζει τη φαινομενολογική ανάλυση των δεδομένων της συνέντευξης που προτάθηκε από το Richard Hycner (1985). Πιθανόν να φαίνεται σαν βιβλίο μαγειρικής αλλά είναι πολύ βοηθητική και δίνει οδηγίες και ξεκάθαρη διαδικασία για άπειρους ερευνητές. Θα δώσω εν συντομία μια περιγραφή των βημάτων που ακολούθησα.

1. **Μεταγραφή.** Σε αυτό το στάδιο, άκουσα προσεκτικά κάθε συνέντευξη και κατέγραψα στο χαρτί αυτολεξεί τα λόγια του συμμετέχοντα.
2. **Ακούγοντας τη συνέντευξη για την αίσθηση του συνόλου.** Αυτό το στάδιο περιλάμβανε το άκουσμα κάθε συνέντευξης πολλές φορές, καθώς επίσης και το διάβασμα των όσων καταγράφηκαν στο προηγούμενο στάδιο, προκειμένου να κατανοηθούν πλήρως οι απόψεις του συμμετέχοντα και να μείνω όσο το δυνατόν πιο κοντά στα λόγια τους. Επίσης, επικεντρώθηκα στις διακυμάνσεις της φωνής τους, τις εμφάσεις και παύσεις κατά τη διάρκεια κάθε συνέντευξης.
3. **Σκιαγραφώντας κομμάτια απαντήσεων σχετικά με το ερώτημα της έρευνας.** Σύμφωνα με το Hycner (1985), το στάδιο αυτό είναι η αρχή της πιο κρίσιμης φάσης στην εξήγηση των δεδομένων. Μόλις καταγραφούν τα κομμάτια του γενικού νοήματος, ο ερευνητής είναι έτοιμος να τους απευθύνει

την ερευνητική ερώτηση. Με άλλα λόγια, ο ερευνητής απευθύνει την ερευνητική ερώτηση στις μονάδες της γενικής έννοιας για να καθορίσει εάν το τι είπε ο συμμετέχοντας ανταποκρίνεται και δια φωτίζει την ερευνητική ερώτηση. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, έψαξα για τα κομμάτια των απαντήσεων που σχετίζονταν με το θέμα μου. Συγκεκριμένα, ταξινόμησα τα δεδομένα α) σε εκείνα που σχετίζονταν με το ρόλο του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως τον αντιλαμβάνονταν οι συμμετέχοντες, β) σε εκείνα που σχετίζονταν με τη σημασία που προσδίδεται στο Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, γ) σε εκείνα που σχετίζονταν με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας του ανθρώπινου δυναμικού στη συγκεκριμένη τράπεζα και δ) σε εκείνα που σχετίζονταν με τις γενικότερες πτυχές της τράπεζας και συνδέονταν με το ανθρώπινο δυναμικό ή επηρεάζονταν από αυτό και είναι σημαντικά ώστε να αναφερθούν. Παρόλα αυτά, δεν χρησιμοποίησα το σύστημα κωδικοποίησης που προτείνει ο Hycner δεδομένου ότι πιστεύω ότι η κωδικοποίηση, ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μοντέρνας ψυχολογίας είναι η προσπάθεια να συστηματοποιήσει και να καταλήξει σε συμπέρασμα των μεγάλων αφηγημάτων (Hassard, 1999). Συνοψίζοντας, συνέλεξα μαζί τα κομμάτια που αντιλήφθηκα ότι ήταν πιο σχετικά με τις ερωτήσεις μου.

4. *Εξάλειψη πλεονασμών.* Τα κομμάτια των απαντήσεων των συμμετεχόντων που δεν ήταν σχετικά με την ερευνητική ερώτηση αποκόπηκαν.
5. *Ομαδοποίηση κομματιών που έχουν σχετικά νοήματα.* Ομαδοποίηση παρεμφερών απαντήσεων σε μεγαλύτερες ομάδες.
6. *Καθορισμός απόψεων από ομάδες νοημάτων.* Οργάνωση ήδη ομαδοποιημένων κομματιών σε ομάδες απόψεων που προέκυψαν.

7. *Αναγνώριση γενικών και μοναδικών απόψεων από όλες τις συνεντεύξεις.* Απόψεις οι οποίες είναι κοινές στις περισσότερες ή σε όλες τις συνεντεύξεις ή επίσης και ατομικές αναγνωρίστηκαν.

8. *Συναφή απόψεις.* Μετά τις γενικές και μοναδικές απόψεις οι οποίες σημειώθηκαν, είναι συχνά χρήσιμο να τοποθετηθούν αυτές οι απόψεις εντός του γενικού πλαισίου ή των οριζόντων από τις οποίες προέκυψαν. Όπως ο Giorgi (1971, σελ. 21-22) δηλώνει: *‘... ο ορίζοντας είναι ουσιαστικός για την κατανόηση του φαινομένου επειδή ο ρόλος που το φαινόμενο διαδραματίζει μέσα στο πλαίσιο, ακόμα κι αν μόνο σιωπηρά αναγνωρίζεται, είναι ένας από τους προσδιορισμούς της έννοιας του φαινομένου’.* Μόλις προσδιορίσω τα γενικά θέματα, δίνω επίσης και ένα παράδειγμα ή περισσότερα προκειμένου να τα τοποθετήσω σε ένα πλαίσιο. Το παράδειγμα αναφέρεται αυτολεξεί και αναγράφεται με πλάγιους χαρακτήρες.

Το επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζει την αξιοπιστία και εγκυρότητα αυτής της πτυχιακής μελέτης και επίσης, τους περιορισμούς που αντιμετώπισα κατά τη διάρκεια της ερευνητικής μου προσπάθειας.

3.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Αξιοπιστία και εγκυρότητα είναι οι βασικές αρχές που χρησιμοποιούνται για να υπάρχει πρόσβαση στην ποιότητα της έρευνας. Εντούτοις, υπάρχει μια αξιοσημείωτη διαμάχη ως προς το εάν η ποιοτική έρευνα οφείλει να κριθεί από τα ίδια κριτήρια με εκείνα των ποσοτικών σχεδίων. Οι διαφορετικές θέσεις σε αυτό το ζήτημα εξαρτώνται από το βαθμό στον οποίο ο ερευνητής προσυπογράφει ευρέως την οντολογία των πραγματιστών (Bryman, 2001). Για παράδειγμα, ο Λίνκολν και Guba (1985) απορρίπτουν τις υποθέσεις των πραγματιστών για την αλήθεια και τη δυνατότητα δοκιμής που εκφράζονται μέσα στους όρους αξιοπιστία και εγκυρότητα και προτείνουν τις εναλλακτικές λύσεις της εμπιστοσύνης και της αυθεντικότητας.

Ο Hammersley (1989), σε αντίθεση, επαναπροσδιορίζει την εγκυρότητα σε σχέση με την αληθοφάνεια και την αξιοπιστία και θεωρεί ότι η έρευνα πρέπει επίσης να κριθεί για τη σχετικότητα ή τη συμβολή της σε έναν ουσιαστικό τομέα, ενώ μια τρίτη θέση ενσωματώνει τους όρους αξιοπιστία και εγκυρότητα στην ποιοτική έρευνα με μικρή αλλαγή στην έννοια παρά στο κατέβασμα των τόνων των ζητημάτων της μέτρησης (Bryman, 2001). Επίσης, ο Kvale (1996) εισηγείται ότι σύμφωνα με τις νεωτεριστικές αντιλήψεις της εγκυρότητας η αληθινή γνώση μεταχειρίζεται ως καθρέφτη της πραγματικότητας. Οι μεταμοντέρνες έννοιες βλέπουν την εγκυρότητα ως κοινωνική κατασκευαστικότητα. Από αυτή τη θέση προέρχονται τρεις απόψεις: εγκυρότητα ως έκφραση της χειροτεχνίας, ως μορφή επικοινωνίας και ως διάλογος και συνομιλία μεταξύ του ερευνητή και του κόσμου ως μορφή πραγματικής δράσης στον κόσμο.

Λαμβάνοντας όλες αυτές τις ιδέες υπόψη, θα προσπαθήσω να κρίνω την εμπιστοσύνη της έρευνάς μου. Η περιγραφή και η αιτιολόγησή μου για τη μέθοδο που χρησιμοποίησα για την έρευνά μου είναι αρκετά λεπτομερείς, καθώς επίσης και η πρόσβαση, η συλλογή δεδομένων και η ανάλυσή τους. Όλα ερευνώνται με λεπτομέρεια και τίποτα δεν κρατείται στο σκοτάδι. Οι προϋποθέσεις και οι προκαταλήψεις μου δηλώνονται στην αρχή της έρευνας. Κατά τη διάρκεια της έρευνας θα ήθελα να πω ότι σε όλη τη διαδικασία αποπέρασής της πτυχιακής μελέτης, σκεφτόμουν κατά πόσο οι πληροφορίες μου είναι ακριβείς και πόσο πρέπει να είναι, ή μπορεί να είναι.

Θα ήταν ψέμα εάν έλεγα ότι όλα προχώρησαν ομαλά κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης αυτής της μελέτης. Είναι λογικό ότι κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας

δύσκολης διαδικασίας (π.χ. γράψιμο μιας πτυχιακής εργασίας) κάθε ερευνητής πρέπει να συμβιβαστεί ή να λάβει αποφάσεις. Εντούτοις, αυτή η πτυχιακή εργασία ήταν μια πιλοτική προσπάθεια για ένα μελλοντικό διδακτορικό και παρέχει το σωστό πλαίσιο εργασίας προκειμένου να αποφευχθούν τα ίδια λάθη και να βελτιωθεί το γράψιμό σε τέτοιου είδους εργασίες στο μέλλον. Είμαι βέβαιος ότι μαθαίνοντας από τα λάθη και προγραμματίζοντας καλύτερα ο ερευνητής βοηθείται να βελτιώσει τη νέα του εργασία στο μέλλον.

Οκτώ συνεντεύξεις από το σύνολο δέκα που λήφθηκαν μαγνητοφωνήθηκαν και καταγράφηκαν αυτολεξεί για να επιτρέψουν μια πιο προσεκτική εξέταση των λόγων των ερωτηθέντων, των χροιών της φωνής τους και ούτω καθεξής. Εντούτοις, το πρόβλημα που αντιμετώπισα ήταν το γλωσσικό εμπόδιο. Πολλές από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων περιείχαν αγγλική ορολογία και υπήρξε ένας σημαντικός κίνδυνος κατά τη διάρκεια της μετάφρασης στα ελληνικά, να χαθούν σημαντικά από τα νοήματα των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις συνεντεύξεις. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μεταφράσεων και όσο ήταν εφικτό προσπάθησα να μείνω όσο το δυνατόν περισσότερο κοντά στα λόγια των συμμετεχόντων μου.

Επιπλέον, προσπάθησα να πετύχω να ακολουθήσω όσο καλύτερα μπορούσε αυτά που διάβασα και το παράδειγμα που επέλεξα να ακολουθήσω από τη βιβλιογραφία. Το ενδιαφέρον για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος της μελέτης, προήλθε αποκλειστικά από το προσωπικό ενδιαφέρον μου. Τα στοιχεία μου είναι διαθέσιμα για επανάλυση. Οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για αυτήν την εργασία είναι καλά τεκμηριωμένες και η βήμα προς βήμα ανάλυση που δίνεται βοηθούν τον αναγνώστη που δεν είναι εξοικειωμένος και τόσο με αυτές να καταλάβει καλύτερα την προσπάθειά μου. Πιστεύω ότι η ερευνητική μέθοδος που ήδη έχω χρησιμοποιήσει ήταν η πιο κατάλληλη προκειμένου να αποκτηθεί καλύτερη αντίληψη των θέσεων και απόψεων των εργαζομένων της συγκεκριμένης τράπεζας με το συγκεκριμένο θέμα.

Ένας από τους μεγαλύτερους περιορισμούς ο οποίος αντιμετώπισα ήταν το μέρος που θα πραγματοποιείτο η συνέντευξη. Σκεφτόμουν πολύ για το πού ήταν το καλύτερο μέρος ώστε να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις. Εντός της τράπεζας ή κάπου ανεξάρτητα; Ανησυχούσα για το γεγονός ότι εντός της τράπεζας οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονταν αρκετά άνετα να εκφράσουν τα πραγματικά συναισθήματα και τις απόψεις τους. Έλυσα αυτό το πρόβλημα με το να δώσω την ευκαιρία στο

συμμετέχοντα να επιλέξει ο ίδιος το καταλληλότερο μέρος που θα αισθανόταν ο ίδιος πιο άνετα να πραγματοποιηθεί η συνέντευξή μας. Μερικοί από αυτούς επέλεξαν η συνέντευξη να πραγματοποιηθεί στο εργασιακό τους περιβάλλον και κάποιοι άλλοι στο σπίτι τους.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συγγραφής της μελέτης μου αναρωτήθηκα πολλές φορές κατά πόσο ο τρόπος γραφής μου ήταν καταστροφικός. Πώς μπορούσα να τολμήσω να ερμηνεύσω και να παρουσιάσω τις απόψεις και τις αντιλήψεις αυτών των εργαζομένων; Ποιος ήμουν εγώ για να κάνω αυτή τη δουλειά; Ο Foucault (1984/1985) υποστήριξε ότι *‘υπάρχουν στιγμές στη ζωή, που είναι απολύτως αναγκαίο, για κάποιο που θέλει να ψάξει, αναζητήσει και εκφράσει τα πάντα, να γνωρίζει το πόσο διαφορετικά σκέφτεται κάποιος, εν σχέση με αυτό που βλέπει και αντιλαμβάνεται κάποιος άλλος’* (p.8).

Επίσης, ο Richardson (1994) ανέφερε ότι χρησιμοποίησε το γράψιμο ως μέθοδο έρευνας στη μελέτη του και έδωσε προσοχή τόσο στη διαδικασία όσο και στο προϊόν της δουλειάς του. Προσδιόρισα το γράψιμο μου σε αυτή τη μελέτη με τα λόγια του *‘γράφω επειδή θέλω να ανακαλύψω κάτι. Γράφω για να μάθω κάτι το οποίο δεν γνώριζα προτού το γράψω’* (p.517).

Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει το επιχειρηματικό προφίλ της τράπεζας, δραστηριότητες της τράπεζας, το ανθρώπινο δυναμικό βασικά οικονομικά στοιχεία και η πορεία της τράπεζας στην Κυπριακή αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση Ομίλου Marfin Λαϊκή

4.1 Ιστορικό Επιχειρηματικό Προφίλ

Ο όμιλος ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1901 ως ένας μικρός αποταμιευτικός οργανισμός και κατέληξε σήμερα σε ένα μεγάλο και πρωτοπόρο όμιλο, ο οποίος κυριαρχεί στο οικονομικό γίγνεσθαι του τόπου, προσφέροντας ευρείας κλίμακας οικονομικών υπηρεσιών.

Η παρουσία του ομίλου Marfin Λαϊκής επεκτείνεται πέρα των ορίων της Κύπρου. Ο όμιλος προσδίδει στρατηγική σημασία στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων του, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε επέκταση στην ελληνική αγορά και σε χώρες όπου υπάρχει έντονο το ελληνικό στοιχείο¹⁰. Η ίδρυση της Λαϊκής τράπεζας στην Αυστραλία το 2001 και η προσφορά ενός μεγάλου φάσματος τραπεζικών υπηρεσιών, προσέδωσε σημαντική σπουδαιότητα στη διεθνή ανάπτυξή του ομίλου.

Συνεχής στόχος του ομίλου Marfin Λαϊκής είναι η παροχή άριστης εξυπηρέτησης και ποιότητας. Τα εργαλεία για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι το ανθρώπινο δυναμικό¹¹ και η προηγμένη τεχνολογία που διαθέτει ο όμιλος. Επομένως, ο όμιλος επενδύει συνεχώς σε νέα τεχνολογία και στην ποιότητα του προσωπικού του συνεχίζοντας να πορεύεται στο μέλλον με εμπιστοσύνη.

Μέσα στο πνεύμα της πρωτοπορίας της, η Λαϊκή-e-bank εισήγαγε την πρώτη ηλεκτρονική τράπεζα σε Κύπρο και Ελλάδα, προσφέροντας πλήρεις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες. Ο όμιλος Marfin Λαϊκή είναι ηγέτης στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης και ιδιαίτερα όσο αφορά την εισαγωγή καινοτομικών προϊόντων και διαδικασιών.

Μια περαιτέρω σημαντική επένδυση ήταν η εισαγωγή e-banking σε Αυστραλία και Αγγλία, με σκοπό την προσέλκυση νέων πελατών στον τομέα των λιανικών τραπεζικών εργασιών και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σήμερα, το δίκτυο υποκαταστημάτων του ομίλου περιλαμβάνει 114 υποκαταστήματα στην Κύπρο, 48 στην Ελλάδα, 6 στο Ηνωμένο Βασίλειο και 8 στην Αυστραλία. Επίσης, υπάρχουν αντιπροσωπευτικά γραφεία στη Ν.Αφρική, Καναδά, ΗΠΑ, Μόσχα και Βελγιάδι.

¹⁰ Δες επίσης Υποκεφάλαιο 4.2.1 σελ.40 για επιπρόσθετες πληροφορίες

¹¹ Δες επίσης Υποκεφάλαιο 4.2.2 σελ.41 για επιπρόσθετες πληροφορίες

Η Marfin Λαϊκή τράπεζα έχει βραβευτεί ως η τράπεζα της χρονιάς 2004 από το γνωστό τραπεζικό περιοδικό 'the Banker Financial Times'. Αυτή η βράβευση αποτελεί το επιστέγασμα πολλών διακρίσεων που επιτεύχθηκαν από τον όμιλο τα τελευταία χρόνια, μεταξύ των οποίων η διεθνής διάκριση για τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες (Laiki-e-Bank) από το Institute of Financial Services και επίσης, το βραβείο για τις υπηρεσίες τεχνολογίας και πληροφοριών από το European Foundation for Quality Management.

Το όραμα του ομίλου είναι η διάκριση του ως ο πιο δυναμικός, αποδοτικός και αξιόπιστος οικονομικός οργανισμός. Η επιτυχία του αυτή θα εξαρτηθεί από την ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες, την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του και την αύξηση της κερδοφορίας του με την πάροδο του χρόνου, καθώς επίσης και την επέκταση των δραστηριοτήτων του στο εξωτερικό και την προστασία της ανταγωνιστικότητάς του.

Το επόμενο υποκεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιάσει περισσότερες για τις διεθνείς δραστηριότητες της τράπεζας.

4.1.1 Διεθνείς Δραστηριότητες

Η Marfin Λαϊκή τράπεζα συνεχίζει με επιτυχία την υλοποίηση του μακροπρόθεσμου στόχου της για επέκταση και διαφοροποίηση. Ο κυριότερος άξονας του στρατηγικού σχεδίου της είναι η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από τον όμιλο στην επέκταση στην ελληνική αγορά και στη διεξόδου σε αγορές όπου υπάρχει σημαντική παρουσία Ελλήνων μεταναστών.

Το αρχικό βήμα της προσπάθειας επέκτασης του ομίλου έγινε το 1974 με το άνοιγμα υποκαταστημάτων στη Μεγάλη Βρετανία ώστε να παρέχει υπηρεσίες στις κυπριακές και ελληνικές κοινότητες εκεί. Από τότε οι δραστηριότητες της τράπεζας στη Μεγάλη Βρετανία έχουν επεκταθεί σημαντικά και σήμερα λειτουργεί έξι υποκαταστήματα (Cavendish Square, Haringey, Holloway, Palmer's Green, North Finchley και Birmingham).

Το πρώτο υποκατάστημα της Λαϊκής τράπεζας (Hellas) A.E. άνοιξε το 1992 και προετοίμασε το έδαφος για περαιτέρω επέκταση στην Ελλάδα. Σήμερα η Marfin Λαϊκή τράπεζα (Hellas) λειτουργεί 48 υποκαταστήματα. Η δραστηριότητά της καλύπτει επίσης αμοιβαία κεφάλαια μέσω της A.E. διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων Λαϊκή Leasing A.E, υπηρεσίες εκμίσθωσης γης μέσω της Λαϊκής Factoring A.E., οικονομικές και επενδυτικές υπηρεσίες μέσω της Λαϊκής Attalos Securities A.E. και ασφαλιστικές υπηρεσίες μέσω της Λαϊκής Life Insurance Company A.E. και Λαϊκής Insurance Agents Ltd. Το 2001 η Λαϊκή-e-Bank προώθησε ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες στην Ελλάδα.

Το 2001 σήμανε την έναρξη της λειτουργίας της Λαϊκής τράπεζας Αυστραλίας Λτδ. Σήμερα η τράπεζα προσφέρει μια ευρεία γκάμα τραπεζικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω 8 υποκαταστημάτων της στην Αυστραλία (Sydney, Marrickville, Kogarah, Northcote, Lonsadle Street, Oakleigh, Adelaide και Doncaster). Στόχος της ήταν η εγκαθίδρυση της τράπεζας ως η κυριότερη τράπεζα στην ελληνική κοινότητα της Αυστραλίας.

Το 2005 ο όμιλος Λαϊκής εγκαθίδρυσε μια θυγατρική στα νησιά Channel, την Λαϊκή Bank (Guernsey) Ltd σαν άλλο ένα βήμα προς την διεθνή επέκτασή της. Η Λαϊκή Bank (Guernsey) Ltd προσφέρει μια σειρά ανταγωνιστικών λογαριασμών κατάθεσης, ενώ το εύρος των τραπεζικών της προϊόντων συνεχίζει συνεχώς να επεκτείνεται.

Τα αντιπροσωπευτικά γραφεία της τράπεζας διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στις διεθνείς δραστηριότητες της και ενεργούν ως πηγή παραπομπών για νέες καταθέσεις, χορηγήσεις καθώς και παραπομπές για επενδύσεις πελατών ανάλογα με τους στόχους κάθε γραφείου. Τα γραφεία επίσης, παρέχουν πληροφορίες για τα τμήματα του ομίλου σχετικά με τις τοπικές αγορές στις οποίες λειτουργούν. Συνολικά, ο όμιλος λειτουργεί 6 αντιπροσωπευτικά γραφεία στο Γιοχάνεσμπουργκ, Τορόντο, Μόντρεαλ, Βελιγράδι, Νέα Υόρκη και Μόσχα.

Το επόμενο υποκεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει πιο λεπτομερή πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας.

4.1.2 Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας παράγοντας ο οποίος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθούν οι στόχοι του ομίλου. Είναι ουσιαστικά η κινητήρια δύναμή του. Η βασική κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το 2009 ήταν η ενίσχυση της επικοινωνίας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας. Στις 31 Δεκεμβρίου 2009 ο όμιλος απασχολούσε 3494 εργαζομένους. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της Marfin Λαϊκής ανά γεωγραφική θέση .

Πίνακας 1

Κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας ανά γεωγραφική θέση.

MARFIN- ΛΑΙΚΗ (ΚΥΠΡΟΥ)	MARFIN- ΛΑΙΚΗ (ΕΛΛΑΔΑ)	MARFIN- ΛΑΙΚΗ (Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ)	MARFIN- ΛΑΙΚΗ (ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ)	ΑΝΤ/ΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ
2,424	794	167	97	15	3,494

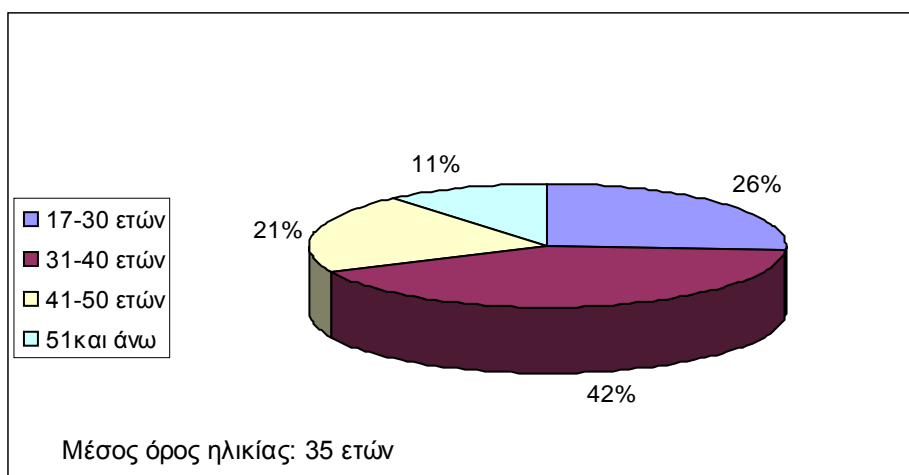
Η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού ανά φύλο το 2009 εμφανίζεται ισορροπημένη, με μια μικρή υπερίσχυση του γυναικείου πληθυσμού (53% έναντι 47% των αντρών). Το υψηλό ποσοστό απασχολούμενων γυναικών δηλώνει από τη μία ότι οι γυναίκες καταλαμβάνουν ένα αυξημένο ποσό θέσεων εργασίας στον όμιλο και από την άλλη καθησυχάζει όχι μόνο την εμπιστοσύνη που έχει ο όμιλος προς το πρόσωπό τους, αλλά και το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ομίλου και των πρακτικών που υιοθετεί ο όμιλος για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.

Όσο αφορά την ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων, η πλειοψηφία του προσωπικού της τράπεζας κατατάσσεται στην ηλικιακή ομάδα 18-40 ετών (68%). Ο μέσος ηλικιακός όρος του προσωπικού το 2009 ήταν 35 ετών. Αυτό το υψηλό ποσοστό νέων επαγγελματιών εντός του ομίλου, σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο μόρφωσής τους, προσφέρει στον όμιλο τη δυνατότητα για μεγαλύτερη ευελιξία και την ικανότητα να δουλεύει ευκολότερα με τη νέα τεχνολογία και να προσαρμόζεται

γρηγορότερα στις νέες ιδέες. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει στατιστικά την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας ανά ηλικία.

Πίνακας 2

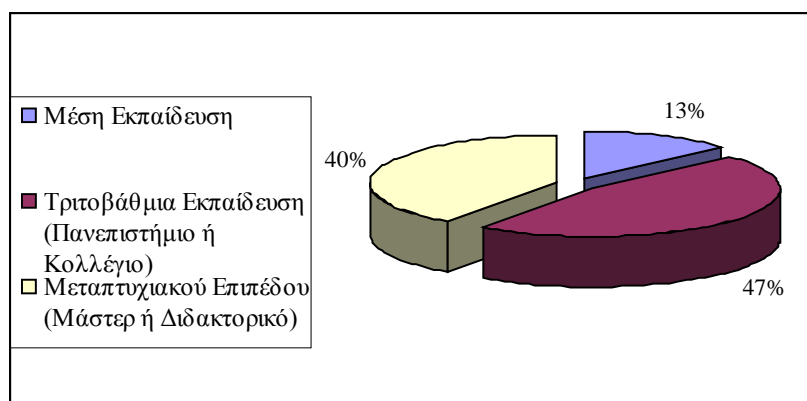
Κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας ανά ηλικία.



Το μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου αντανακλά την υψηλή ποιότητα του προσωπικού του. Μετά τη θέσπιση του νόμου περί επενδυτικών εταιρειών, 56 εργαζόμενοι του ομίλου απέκτησαν το 2004 το πιστοποιητικό επαγγελματικής ικανότητας των εργαζόμενων και των ανώτερων στελεχών των Επενδυτικών Εταιρειών (Investment Firms-IF). Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει στατιστικά την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας ανά μορφωτικό επίπεδο.

Πίνακας 3

Κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας ανά μορφωτικό επίπεδο.



Το επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζει με παραπάνω λεπτομέρεια πληροφορίες που αφορούν τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης της τράπεζας.

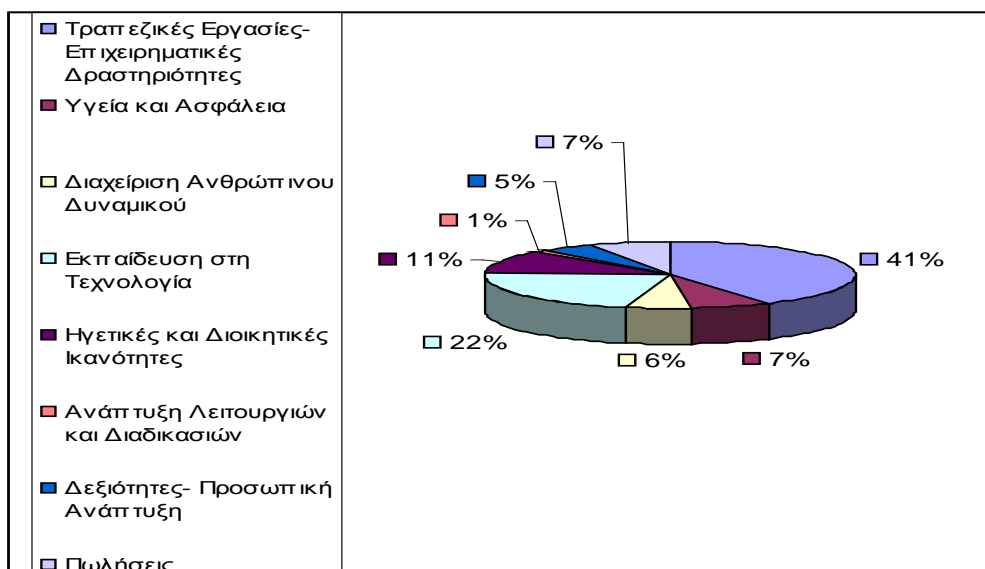
4.1.3 Προγράμματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Η συνεχής ανάπτυξη των μελών του προσωπικού της τράπεζας, τόσο από άποψη δεξιοτήτων όσο και γνώσεων, αποτελεί το κύριο μέλημα και στόχο του ομίλου. Μέχρι σήμερα ο όμιλος έχει επενδύσει πάρα πολλά τόσο σε κεφάλαιο όσο και σε χρόνο για τη δημιουργία και την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλο το προσωπικό του σε όλους τους τομείς παροχής οικονομικών υπηρεσιών που στοχεύουν να ωφελήσουν όλα τα επίπεδα προσωπικού του ομίλου.

Το 2004 συνολικά 406 εκπαιδευτικά προγράμματα διοργανώθηκαν στην Κύπρο (ενδοεπιχειρησιακά και εξωτερικά). Για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα δαπανήθηκαν συνολικά 6283 ανθρωποώρες από τις οποίες το 41% αφιερώθηκε στην ανάπτυξη γνώσεων σχετικά με τις τραπεζικές εργασίες και επιχειρηματικών γνώσεων, το 36% σε θέματα υγείας και ασφάλειας, το 6% σε θέματα ικανοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το 22% στην εκμάθηση του λογισμικού συστήματος της τράπεζας, το 11% σε θέματα ικανοτήτων καθοδήγησης και διοίκησης προσωπικού, το 1% σε θέματα ανάπτυξης λειτουργιών και διαδικασιών, το 5% σε θέματα δεξιοτήτων προσωπικής ανάπτυξης και το 7% σε θέματα δεξιοτήτων πωλήσεων. Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει την κατανομή των ωρών εκπαίδευσης σε θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Πίνακας 4

Κατανομή ωρών εκπαίδευσης σε θεματικές ενότητες.



Εκτός από τα εκπαιδευτικά προγράμματα ο όμιλος προσφέρει εναλλακτικές ευκαιρίες εκπαίδευσης, όπως προγράμματα εκπαίδευσης εν ώρα εργασίας (on-the-job training), μεταθέσεις και συμβουλευτικές υπηρεσίες επαγγελματικής κατάρτισης. Υπάρχει ένα επίσημο πρόγραμμα on-the-job-training που πραγματοποιείται τόσο στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών, όσο και στο Τμήμα Χορηγήσεων (δανείων). Επιπλέον, το πρόγραμμα διοικητικού εκπαιδευόμενου περιλαμβάνει εκπαίδευση εν ώρα εργασίας (on-the-job training) σε όλα τα τμήματα της τράπεζας.

Όσο αφορά τις μεταθέσεις, οι εργαζόμενοι αποσπώνται σε ξένους συνεργάτες όπου υπάρχει γνώση και εμπειρία σε καινοτόμες υπηρεσίες στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, οπότε ο όμιλος εντοπίζει εκπαιδευτικές ανάγκες καθώς επίσης εφαρμόζει και λύσεις σε αυτές τις ανάγκες.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη του προσωπικού, δεδομένου ότι οι ικανότητες διαχείρισης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον προσδίδουν αυξανόμενη σημασία. Το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης υποστηρίζει την προσπάθεια αυτή υλοποιεί μεθόδους όπως η μέθοδος Ανατροφοδότησης 360° (360° Feedback)¹² και τα Κέντρα Ανάπτυξης.

Η μέθοδος Ανατροφοδότησης 360° (360° Feedback) είναι μια μέθοδος αξιολόγησης η οποία διευκολύνει τη συλλογή πληροφοριών για τις ικανότητες διοίκησης των εργαζομένων, που κατέχουν διευθυντική θέση. Αυτές οι πληροφορίες μαζεύονται μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου το οποίο αποτιμά κατά πόσο ο βαθμός συμπεριφοράς ενός μεμονωμένου διευθυντικού στελέχους ευθυγραμμίζεται με τις 13 διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται από τον όμιλο.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο διευθυντή, τον άμεσα προϊστάμενό του, τους συναδέλφους του, καθώς επίσης και μέλη της ομάδας του. Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια αυτά επεξεργάζονται και ετοιμάζεται μια αναφορά η οποία προσφέρει στον αξιολογούμενο μια συγκριτική ανάλυση της συμπεριφοράς του σε σύγκριση με τα κριτήρια αυτά. Συνεπώς, ο αξιολογούμενος είναι σε θέση να συγκρίνει τον τρόπο που εκτιμά ο ίδιος τη συμπεριφορά του, με το πώς οι άλλοι την εκτιμούν. Η μέθοδος Ανατροφοδότησης 360° (360° Feedback) χρησιμοποιείται για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων διευκολύνει τον

¹² Η τράπεζα αρνήθηκε να προσκομίσει το συγκεκριμένο έγγραφο ή οποιαδήποτε άλλη φόρμα αξιολόγησης

εντοπισμό ικανοτήτων για επιπλέον ανάπτυξη και την προετοιμασία ενός πλάνου ανάπτυξης για το διευθυντικό στέλεχος που αξιολογήθηκε.

Τα Κέντρα Ανάπτυξης αποτελούνται από μια σειρά δραστηριοτήτων (δοκίμια, ασκήσεις, συνεντεύξεις, παρουσιάσεις κτλ.), διαδικασία από την οποία πρέπει να περάσει κάθε εργαζόμενος με σκοπό την ανάπτυξη των μελλοντικών του ικανοτήτων σε ένα περιβάλλον μακριά από τη ρουτίνα του καθημερινού του περιβάλλοντος. Αυτή η μορφή αξιολόγησης είναι βασισμένη σε 13 βασικές διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται από τον Όμιλο και είναι ανοικτή στα άτομα που βρίσκονται σε ένα κρίσιμο στάδιο στη σταδιοδρομία τους. Βάσει αυτής της αξιολόγησης κάθε άτομο σε συνεργασία με το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προετοιμάζει το προσωπικό του πρόγραμμα ανάπτυξης.

Το επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζει πληροφορίες που αφορούν βασικά οικονομικά στοιχεία του οργανισμού καθώς και την πορεία του στην κυπριακή αγορά.

4.2 Βασικά Οικονομικά Στοιχεία

	2009 €'000	2008 €'000	2007 €'000	2006 €'000	2005 €'000
Κέρδος πριν από την πρόβλεψη για την αποζημίωση των χορηγήσεων	450.350	494.061	644.695	259.053	181.424
Κέρδος που αναλογεί στους μέτοχους	173.872	394.563	563.338	147.063	73.062
Κεφαλαιακοί πόροι					
Μετοχικό κεφάλαιο	720.930	705.607	680.613	675.169	262.523
Αποθεματικά	2,914.992	2,724.214	2,708.982	2,200.361	330.086
Συμφέρον μειοψηφίας μέτοχων	123.321	139.755	92.623	161.863	61.057
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	3.759.243	3.569.576	3.482.218	3.037.393	653.666
Δανειακό κεφάλαιο	1.050.501	725.907	604.049	624.022	364.195
Σύνολο κεφαλαιακών πόρων	4.809.744	4.295.483	4.086.267	3.661.415	1.017.861
Καταθέσεις πελατών	23.885.776	24.828.269	20.694.917	16.015.982	9.784.171
Χορηγήσεις	25.082.163	23.427.226	17.615.108	11.878.568	6.827.055
Σύνολο περιουσιακών στοιχείων	41.828.363	38.367.152	30.257.573	22.511.085	12.163.074
Ανά συνήθη μετοχή					
Κέρδος – σεντ	20,8	48,3	72,1	44,1	23,69
Μέρισμα – σεντ	8,0	15,0	35,0	30,8	10,3

Το 2009 συνεχίστηκε η ανοδική πορεία του Ομίλου της Marfin Popular Bank παρά την ύφεση που έπληξε για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά την παγκόσμια οικονομία, καθώς και τις οικονομίες της Κύπρου και της Ελλάδας, από όπου προέρχεται το 84% των εσόδων του ομίλου.

Σε αυτό το δυσμενές οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, ο όμιλος, κατά τη διάρκεια του 2009, πέτυχε: (α) να εδραιώσει περαιτέρω τη στρατηγική του θέση στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο και τη νοτιοανατολική Ευρώπη, (β) να καταγράψει σύνολο εσόδων € 1.1 δισ., πολύ κοντά στα επίπεδα του 2008 και υψηλά καθαρά κέρδη που άγγιξαν τα €174 εκατ. μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, καθώς και (γ) να αυξήσει τον αριθμό των εργαζομένων σε μια περίοδο που οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί έχουν προβεί σε σημαντικές μειώσεις του προσωπικού τους.

Τα θετικά αποτελέσματα που παρουσίασε ο όμιλος αντανακλούν την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής μας η οποία βασίζεται στη συνετή διαχείριση του ενεργητικού, στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, στη διατήρηση ισχυρής ρευστότητας, στην προστασία της κεφαλαιακής βάσης, καθώς και στην ενίσχυση των βασικών πηγών κερδοφορίας.

Η τρέχουσα δυναμική του οργανισμού παρά το δυσμενές οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον αναμένεται να συμβάλει περαιτέρω στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και επέκταση της πελατειακής βάσης, συνεισφέροντας έτσι στις μέσο-μακροπρόθεσμες προοπτικές του ομίλου.

4.2.1 Κυπριακή αγορά

Στην τραπεζική αγορά η πιστωτική επέκταση παρουσίασε έντονα σημάδια επιβράδυνσης, υπό την επίδραση και του γενικότερου υποτονικού κλίματος στην κυπριακή οικονομία, καταγράφοντας ετήσιο ρυθμό επέκτασης των χορηγήσεων στο 9,7%, σε σχέση με 32,1% το 2008. Όσον αφορά το κόστος των δανείων, τα επιτόκια παρουσίασαν μείωση τους τελευταίους μήνες του 2009, παραμένοντας όμως σε ψηλότερα επίπεδα από τα αντίστοιχα επιτόκια στη ζώνη του ευρώ. Ο ρυθμός αύξησης των καταθέσεων στο τραπεζικό σύστημα υποχώρησε στο 3,8% σε σχέση με 6,8% το 2008.

Στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής στην Κύπρο, η τράπεζα κατάφερε, σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, να πετύχει υγιείς ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης ενώ, ταυτόχρονα, κατέβαλε κάθε δυνατή προσπάθεια να στηρίξει τα νοικοκυριά και την οικονομία του τόπου, με στόχο τον περιορισμό των επιπτώσεων από την παγκόσμια οικονομική κρίση. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίστηκε στην άνοδο των υπολοίπων των χορηγήσεων της Λιανικής Τραπεζικής στην Κύπρο, τα οποία στο τέλος του 2009 ανήλθαν στα €2,6 δισ., σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 13,5% σε σχέση με το 2008¹³.

Όπως ήταν αναμενόμενο, με δεδομένους τους κραδασμούς που προκάλεσε η οικονομική κρίση, το 2009 ξεκίνησε με κάποιες επιφυλάξεις σε ότι αφορά τη

¹³ Δες επίσης Παράρτημα 5 για περισσότερες πληροφορίες

χορήγηση νέων δανειοδοτήσεων. Παρά το γεγονός αυτό, η Λιανική Τραπεζική εξακολούθησε να προσφέρει προσωπικές, επιχειρηματικές και οικιστικές διευκολύνσεις για την κάλυψη των αναγκών Ιδιωτών και Μικρών Επιχειρήσεων, με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων σε νέους αλλά και υφιστάμενους πελάτες της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ξεχώρισε το στεγαστικό σχέδιο HomePack HomeMade "Σπίτι για Όλους" για την ιδιαίτερα ελκυστική του τιμολόγηση.

Πέρα από τη συνδυασμένη προσφορά προϊόντων που περιλαμβάνει, το σχέδιο προσέφερε και ευελιξία στους τρόπους αποπληρωμής του. Για τους μισθωτούς υπαλλήλους, το πακέτο Personal Express το οποίο συνδυάζει τρεχούμενο λογαριασμό με όριο, προσωπικό δάνειο και πιστωτική κάρτα, αναβαθμίστηκε με την προσφορά ορίου στον τρεχούμενο λογαριασμό ίσο μέχρι και τέσσερις φορές το μεικτό μηνιαίο μισθό του υπαλλήλου, χαμηλά τραπεζικά έξοδα καθώς και δωρεάν ασφαλιστική κάλυψη Credit Life για τον πρώτο χρόνο.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας μου, αναλύει τις συνεντεύξεις και τα ερωτήματα που τέθηκαν στους συμμετέχοντες και τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Ανάλυση συνεντεύξεων

Ερχόμενος στο κεφάλαιο αυτό η πρωταρχική μου έννοια ήταν να μείνω όσο πιο κοντά στα λόγια και τις απόψεις των συμμετεχόντων μου, δεδομένου ότι έπρεπε να μεταφράσω στα ελληνικά κάποιους όρους που αναφέρθηκαν στις απαντήσεις τους και οι οποίοι ήταν στα αγγλικά. Κατά συνέπεια, η πρόθεσή μου είναι να ερευνήσω το ρόλο του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια της συγκεκριμένης τράπεζας μέσω της μελέτης των αντιλήψεων και των εμπειριών των εργαζομένων της, προκειμένου να βοηθηθεί ο αναγνώστης να κατανοήσει καλύτερα τις απόψεις των Κύπριων εργαζομένων σχετικά με το συγκεκριμένο τμήμα.

Αρχίζοντας με τα θέματα που προκύπτουν από την πρώτη ερώτηση ‘Κατά την γνώμη σας ποιος είναι ο σκοπός ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις;’, 11 κύρια θέματα προκύπτουν. Αυτά τα θέματα αναφέρονται πιο κάτω:

- Αβεβαιότητα σχετικά με το ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προσφερθούν καλύτερες υπηρεσίες ποιότητας στους πελάτες και στην επιχείρηση, ενδυναμώνοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της
- Διαχείριση αλλαγής
- Υποστήριξη στους εργαζόμενους σχετικά με ποικίλα θέματα
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική του ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιολόγηση και επιβράβευση του ανθρώπινου κεφαλαίου
- Επίλυση προβλημάτων που αφορούν το προσωπικό
- Ανάπτυξη και ενδυνάμωση διαπροσωπικών σχέσεων, δρώντας με αυτόν τον τρόπο σαν κανάλι επικοινωνίας
- Πρόσληψη και απόλυση ανθρώπινου δυναμικού

- Προώθηση ανθρώπινου δυναμικού
- Έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού

Οι απαντήσεις οι οποίες πηγάζουν από τη δεύτερη ερώτηση ‘ποιος είναι ο ρόλος του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Marfin Λαϊκή Τράπεζα και πώς η απάντησή σας αυτή διαφοροποιείται από την προηγούμενη ερώτηση;’ είναι παρόμοιες με την πρώτη. Η μόνη απόκλιση είναι ότι το συγκεκριμένο Τμήμα της τράπεζας αποκαλείται Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτελείται από το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, το Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης, το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καθοδηγεί το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης¹⁴, οι ευθύνες του οποίου είναι σύμφωνες με το ρόλο του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπως αυτόν τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι με βάση τις απαντήσεις τους στην πρώτη ερώτηση.

Επιπρόσθετα, εκτός από τις προαναφερθείσες απόψεις για το ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα σύγχρονο οργανισμό ο οποίος στη Marfin Λαϊκή Τράπεζα εκτελείται από το Τμήμα E & A, ακόμα τρεις νέες απόψεις προκύπτουν από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων. Οι νέες απόψεις είναι:

- Προσπάθειες δημιουργίας καλών σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό μέσω διαφόρων εκδηλώσεων
- Μέσω ερευνών οι εργαζόμενοι αξιολογούν το τμήμα βοηθώντας με τον τρόπο αυτό στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτών του
- Υπάρχουν δύο κύριοι σκοποί. Πρώτος η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και δεύτερο η ανάπτυξη κατάλληλης εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους. Και οι δύο σκοποί υλοποιούνται μέσω των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αποτελεσματικά σύμφωνα με τη στρατηγική της τράπεζας (πληροφορία η οποία προέκυψε από τη συνέντευξη με το Διευθυντή E & A).

¹⁴ Από εδώ και στο εξής E & A

Το επόμενο υποκεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζει με περισσότερη λεπτομέρεια τις πιο πάνω θέσεις των συμμετεχόντων, προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητές από τον αναγνώστη.

5.1.1 Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις όπως τον αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες

Αβεβαιότητα σχετικά με το ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Πριν ξεκινήσω την έρευνά μου, ένα ζήτημα που ανέμενα να προκύψει ήταν η άγνοια των υπαλλήλων σχετικά με τον όρο ‘Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού’. Μέσω της έρευνάς μου σχετικά με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο, ήταν πραγματικά δύσκολο να βρω οποιεσδήποτε σχετικές πληροφορίες με το θέμα, επειδή ο όρος αυτός βρίσκεται σε εμβρυϊκό στάδιο. Οι κυπριακές επιχειρήσεις συνήθως αποκαλούν το συγκεκριμένο τμήμα το οποίο εμπλέκεται με τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας, Τμήμα Προσωπικού ή Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό το θέμα τονίστηκε επίσης και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου παρουσιάστηκαν οι διαφορετικές απόψεις μεταξύ των ερευνητών και των επαγγελματιών για το θέμα. Η ανάγκη για περαιτέρω προώθηση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, των αξιών, των αρχών και δραστηριοτήτων του τονίστηκε από κάποιους συμμετέχοντες.

Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί τον πιο σημαντικό σκοπό που έχει να επιτελέσει το Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού την εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό θα προσφέρει καλύτερης ποιότητας υπηρεσία στους πελάτες και στην επιχείρηση, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο στην επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Διαχείριση αλλαγής

Ένας από τους διευθυντές της τράπεζας ανέφερε ότι ένας από τους σημαντικότερους σκοπούς του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η δημιουργία ενός ανοικτού κλίματος αλλαγής ή όπως αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ‘διαχείριση αλλαγής’.

Ανάπτυξη και ενδυνάμωση διαπροσωπικών σχέσεων

Μια άλλη σημαντική άποψη η οποία προέκυψε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν μια απόλυτη ζωτικής σημασίας ανάγκη της ανάπτυξης

των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων που ανήκουν στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας. Είναι απαραίτητο το συγκεκριμένο τμήμα να ενεργεί ως κανάλι επικοινωνίας.

Όσο αφορά τις υπόλοιπες θέσεις που προέκυψαν στα πλαίσια του σκοπού του συγκεκριμένου τμήματος στους σύγχρονους οργανισμούς, οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν και άλλες πτυχές του όπως: το να υποστηρίζει τους εργαζόμενους σχετικά με ποικίλα θέματα (αναφέρθηκε από ένα συμμετέχοντα), να καθοδηγεί και να συμβουλεύει το ανθρώπινο δυναμικό (αναφέρθηκε από δύο συμμετέχοντες), να αξιολογεί και να ανταμείβει το ανθρώπινο δυναμικό (αναφέρθηκε από τρεις συμμετέχοντες), να επιλύει προβλήματα σχετικά με το προσωπικό (αναφέρθηκε από ένα συμμετέχοντα), να προσλαμβάνει και να απολύει προσωπικό (αναφέρθηκε από τέσσερεις συμμετέχοντες), να προωθεί το ανθρώπινο δυναμικό (αναφέρθηκε από τρεις συμμετέχοντες) και τέλος, να ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό (αναφέρθηκε από ένα συμμετέχοντα).

Η συζήτηση που ακολουθεί σχολιάζει τους λόγους για τους οποίους η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος είναι σημαντική για την τράπεζα μέσω των απόψεων των εργαζομένων της.

5.1.2 Λόγοι για τους οποίους το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικό για την τράπεζα

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις όλων των συμμετεχόντων το Τμήμα αυτό έχει τεράστια σημασία και εκτιμείται ιδιαίτερα όχι μόνο στα πλαίσια της τράπεζάς τους αλλά και γενικά. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι όλες οι τράπεζες προσφέρουν στους πελάτες τους τις ίδιες ή παρόμοιες υπηρεσίες, το καταρτισμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό προσδίδει στην τράπεζα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπρόσθετα, η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα του προσωπικού του. Εάν διαθέτει προσοντούχο προσωπικό, θα υπάρχουν πάρα πολλοί ικανοποιημένοι πελάτες με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας επιτυχημένος οργανισμός. Τεκμηριώνοντας την άποψη τους πέντε από τους συμμετέχοντες υπογράμμισαν το γεγονός ότι το τμήμα ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θεωρούν το πιο σημαντικό στοιχείο σε κάθε οργανισμό.

Το υπόλοιπο των συμμετεχόντων έδωσε έμφαση σε διάφορες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που θεωρεί πάρα πολύ σημαντικές για κάθε οργανισμό (κυρίως η εκπαίδευση / μόρφωση και τα οφέλη τους – και τα δύο αναφέρθηκε τρεις φορές και αναπτυξιακός σχεδιασμός καριέρας – αναφέρθηκε δύο φορές).

5.1.3 Ποιότητα των παρεχόμενων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού

Συζητώντας για τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις παρεχόμενες δραστηριότητες του Τμήματος αυτού, είναι ενδιαφέρον ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και υπάρχει σε μεγάλο βαθμό ικανοποίηση ανάμεσα στο προσωπικό σε όλα τα ηλικιακά και μορφωτικά επίπεδα.

Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι θεωρούν όλες τις παρεχόμενες δραστηριότητες του Τμήματος πάρα πολύ σημαντικές και κατάλληλες για την καριέρα τους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Εντούτοις, υπογραμμίζουν μερικούς τομείς βελτίωσης.

Μεγίστης σημασίας θεωρήθηκε το γεγονός ότι το Τμήμα δεν αγνοεί ποτέ τις απαιτήσεις των εργαζομένων του. Ακόμη και σε περίπτωση που δεν είναι σε θέση να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, υπάρχει πάντα μια προσεκτική εξέταση τους και μια επακόλουθη συζήτηση.

Υψηλός βαθμός ικανοποίησης σχετικά με την εκπαίδευση και μόρφωση

Είναι αξιοπρόσεκτο ότι όλοι οι συμμετέχοντες εκτιμούν τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα της τράπεζας. Σε σχέση με την εκπαίδευση, είναι απαραίτητο να επισημάνω ότι όλοι οι συμμετέχοντες εξέφρασαν μεγάλη ικανοποίηση όσο αφορά τα υπάρχοντα και τρέχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα, δεδομένου ότι το Τμήμα E & A είναι πάντα ανοικτό σε εισηγήσεις του προσωπικού ώστε να μπορέσει να βελτιώσει τα ήδη υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η τράπεζα παρέχει στο αρχικό πρόγραμμα ένταξης της ενός νέου εργαζόμενου στο δυναμικό της βασική γνώση ώστε να μπορέσει να εξοικειωθεί με την κουλτούρα και να μάθει τις τραπεζικές λειτουργίες της, προκειμένου να ξεκινήσει την καριέρα του με τους καλύτερους οιωνούς.

Το ακόλουθο υποκεφάλαιο παρουσιάζει κάποια δυνατά σημεία του Τμήματος και κάποιες αδυναμίες, σύμφωνα πάντα με τις γνώμες και απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

5.1.4 Δυνατά σημεία και αδυναμίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρούν ως τα πιο δυνατά σημεία του Τμήματος τα ακόλουθα:

- την υψηλή ποιότητα των εκπαιδευτών και των ειδικών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (αναφέρθηκε έξι φορές)
- την υψηλή ποιότητα οργάνωσης των σεμιναρίων (αναφέρθηκε επτά φορές)
- τη χρήση εκσυγχρονισμένων τεχνολογικών μέσων εντός των αιθουσών διδασκαλίας (αναφέρθηκε πέντε φορές)

Επιπροσθέτως, κάποια άλλα δυνατά σημεία τα οποία αναφέρθηκαν ήταν: η συχνή οργάνωση των σεμιναρίων (αναφέρθηκε δύο φορές), η καλή τεχνολογική υποδομή η οποία βοηθά το Τμήμα να έχει πρόσβαση με την ηγεσία της τράπεζας (αναφέρθηκε μια φορά), η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία εκπαιδεύουν τους νεοεισερχόμενους και τους παλαιότερους εργαζομένους (αναφέρθηκε μια φορά) και τέλος, το Μαθησιακό Κέντρο¹⁵ και το Οικιστικό Εκπαιδευτικό Κέντρο¹⁶ (αναφέρθηκε μια φορά).

Παρόλο που οι εργαζόμενοι ήταν αρκετά ικανοποιημένοι με τη δουλειά του Τμήματος, υπογράμμισαν και κάποιες αδυναμίες στις οποίες το Τμήμα θα πρέπει να εστιαστεί στο μέλλον, ώστε να μετασχηματίσει από αδυναμίες σε δυνατά σημεία. Αυτές παραθέτονται πιο κάτω:

¹⁵ Μαθησιακό Κέντρο: ιδρύθηκε εντός του Εκπαιδευτικού Κέντρου του Ομίλου και αποτελεί μια σημαντική πηγή γνώσης. Είναι ανοικτό προς όλα τα μέλη του Ομίλου και προσφέρει ένα ιδανικό περιβάλλον για μελέτη, ηρεμία και συγκέντρωση. Το Κέντρο περιλαμβάνει δανειστική βιβλιοθήκη, χώρο μελέτης και χώρο με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Στο Κέντρο υπάρχουν πληθώρα βιβλίων, βιντεοταινιών, πολυμέσων και άλλων πηγών με θέματα σχετικά με χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, διοίκηση, εκπαιδευτικά κείμενα καθώς επίσης και εκδόσεις του Ομίλου.

¹⁶ Οικιστικό Εκπαιδευτικό Κέντρο: ιδρύθηκε στην περιοχή Γερίου στη Λευκωσία και αποτελεί την πιο πολύτιμη επένδυση στην οποία έχει ο Όμιλος προβεί για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων του. Οι εκπαιδευτικοί χώροι και οι ευκολίες που παρέχονται έχουν σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τα τελευταία επιτεύγματα στην αρχιτεκτονική και στην τεχνολογία, ώστε να προσφέρουν ευκαμψία στη χρήση μεγάλων παρουσιάσεων και μικρών ομάδων συζητήσεων. Επίσης, εργαζόμενοι από άλλες πόλεις έχουν την ευκαιρία να μείνουν στην Εστία κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους.

- ο τεράστιος αριθμός εργαζομένων εμποδίζει το Τμήμα να γνωρίζει τις ικανότητες και δεξιότητες που κατέχει κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά (αναφέρθηκε τέσσερις φορές)
- η έλλειψη ανθρώπινης επικοινωνίας (αναφέρθηκε πέντε φορές)

Επιπρόσθετα, κάποιες άλλες αδυναμίες αναφέρθηκαν όπως είναι: οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί που εμποδίζουν το Τμήμα να πετύχει τους σκοπούς του, η ανάγκη ύπαρξης πιο αξιολογικών κριτηρίων στη διαδικασία προαγωγών, κάποια σεμινάρια χρειάζονται περισσότερο χρόνο από τον προγραμματισμένο προκειμένου να είναι πιο παραγωγικά, το Τμήμα αποτελείται από μικρό αριθμό στελεχών; συνεπώς, είναι δύσκολο για το υπάρχων προσωπικό να καλύψει τις ανάγκες του οργανισμού ως σύνολο (αναφέρθηκε μια φορά). Μερικές φορές κάποιοι εκπαιδευτές δεν έχουν αρκετές επικοινωνιακές δεξιότητες και δεν είναι επαρκώς προσοντούχοι (αναφέρθηκε μια φορά). Επίσης, υπάρχουν και κάποιες δυσκολίες συντονισμού λόγω του φόρτου εργασίας των εργαζομένων (αναφέρθηκε δύο φορές).

5.1.5 Εισηγήσεις για βελτίωση

Όσο αφορά τις προτεινόμενες αλλαγές που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος, οι δημοφιλέστερες ήταν οι ακόλουθες: η δημιουργία ενός καναλιού επικοινωνίας μεταξύ του Τμήματος και κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και η ύπαρξη πιο συχνής προσωπικής επαφής με το προσωπικό (και οι δύο αναφέρθηκαν επτά φορές). Εάν το Τμήμα εφαρμόσει τις πιο πάνω εισηγήσεις, θα ενημερωθεί για τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενος και θα είναι σε θέση να του παρέχει την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λύση (αναφέρθηκε επτά φορές). Επίσης, η διοργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων θα δώσει την ευκαιρία στο προσωπικό να έρθει πιο κοντά έχοντας ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός φιλικότερου περιβάλλοντος μεταξύ του προσωπικού και της ηγεσίας του Ομίλου (αναφέρθηκε τρεις φορές).

Ακολούθως, παρατίθενται μερικές εισηγήσεις οι οποίες αν και αναφέρθηκαν μόνο μία φορά είναι αρκετά σημαντικές και το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να τις λάβει υπόψη:

- οργάνωση σεμιναρίων σε κατάλληλο χρόνο, ο οποίος να μην διαταράσσει τους εργαζόμενους από τον εργάσιμο τους χρόνο
- συνεχής βελτίωση των ισχύων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- πρόσληψη επιπλέον προσωπικού στο Τμήμα
- το προσωπικό το οποίο εργάζεται στο Τμήμα θα πρέπει προηγουμένως να έχει περάσει από διάφορα τμήματα του Ομίλου, ώστε να έχει την ευκαιρία να διαπιστώσει από πρώτο χέρι τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε αυτά και να είναι σε θέση να προτείνει πιο αποτελεσματικές λύσεις όταν βρεθεί να εργάζεται στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- σημαντικά σεμινάρια χρειάζονται περισσότερες ώρες εκπαίδευσης προκειμένου ο εργαζόμενος να έχει την ευκαιρία να αφομοιώνει τη γνώση και να τη μεταφέρει στην πράξη στην εργασία του επιτυχώς. Επίσης, η διαδικασία των προαγωγών θα πρέπει να είναι βασισμένη σε πιο υποκειμενικούς παράγοντες. Εντιμότητα και υποκειμενικότητα θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε τμήμα, προκειμένου ο εργαζόμενος να αισθάνεται ηθική ικανοποίηση.

Το επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων.

5.1.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ήταν ο χρόνος της διεξαγωγής των σεμιναρίων (αναφέρθηκε πέντε φορές). Η πίεση της δουλειάς εμποδίζει τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στα σεμινάρια. Ενώ θέλουν να λάβουν μέρος, πολλές φορές αδυνατούν επειδή δεν έχουν χρόνο από την εργασία τους, δεδομένου ότι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια πραγματοποιούνται συνήθως εργάσιμες ώρες.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθώ σύντομα σε ακόμα έναν παράγοντα ο οποίος επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του Τμήματος: στην επιλογή του προσωπικού το οποίο αποτελεί το Τμήμα και το οποίο θα πρέπει να έχει τα προσόντα και τη γνώση σχετικά με θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, το βρίσκω κρίσιμο να στρέψω την προσοχή σε ένα άλλο θέμα; εκείνο το οποίο απευθύνεται στους προϋπολογισμούς τους οποίους το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να χρησιμοποιήσει. Μερικές φορές οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί επηρεάζουν μη εποικοδομητικά τον τρόπο λειτουργίας του Τμήματος και τη συχνότητα διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

5.1.7 Προκλήσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια από τις αξιοσημείωτες αναφερθείσες προκλήσεις για το Τμήμα ήταν η ακόλουθη: ο μεγάλος ανταγωνισμός στο οικονομικό περιβάλλον ιδιαίτερα μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συνεπώς, η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της τράπεζας αποτελεί περισσότερο από ποτέ μian απολύτως ζωτικής σημασίας ανάγκη. Αυτό αναμένεται να δώσει στην τράπεζα μian ανταγωνιστικότητα έναντι των ανταγωνιστών της τόσο στις τοπικές όσο και στις διεθνείς αγορές. Επιπλέον, το μυστικό ενός επιτυχημένου οργανισμού είναι οι καλά προσοντούχοι εργαζόμενοί του. Επομένως, οι προσπάθειες θα πρέπει να στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση της δημιουργίας και βελτίωσης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού του.

Μια άλλη άποψη η οποία αναφέρθηκε δύο φορές είναι το γεγονός ότι η τράπεζα είναι πρωτοπόρος στον τομέα της τεχνολογίας και θα πρέπει να συνεχίσει να είναι με τη γρήγορη προσαρμογή της στις πρόσφατες τεχνολογίες. Επιπρόσθετα, ένας συμμετέχοντας ανέφερε ότι η μεγαλύτερη πρόκληση για το Τμήμα είναι να βρίσκει τον τρόπο να βελτιώνεται συνεχώς. Τέλος, συμμετέχοντας επισήμανε ότι είναι ουσιαστικό για το Τμήμα, να έρθει πιο κοντά στους υπαλλήλους προκειμένου να τους παράσχει τις κατάλληλες δεξιότητες που θα τους καταστήσουν μοναδικούς σε σύγκριση με τους υπαλλήλους άλλων τραπεζών. Αυτό θα βοηθούσε την τράπεζα να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Το ακόλουθο υποκεφάλαιο παρουσιάζει πώς οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν την απόδοση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τη γενική απόδοση της τράπεζας.

5.1.8 Η απόδοση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η απόδοση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται από τη γενική απόδοση της τράπεζας. Η πλειοψηφία των εργαζομένων αναφέρθηκε στη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο αποδόσεων. Οι αποδόσεις επηρεάζουν η μία την άλλη και επίσης συμβαδίζουν. Οι αποδόσεις είναι συνδεδεμένες. Συνεπώς, η δουλειά που παράγει το Τμήμα αποτελεί ένα κομμάτι του κρίκου της αλυσίδα της επιτυχίας της τράπεζας στον τραπεζικό τομέα.

Τρεις από τους συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη ότι τα θετικά κέρδη της τράπεζας προέρχονται από τη μεγάλη συνεισφορά του προσωπικού της. Όπως ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ανέφερε, το προσωπικό της τράπεζας είναι ικανοποιημένο με την απόδοση του Τμήματος και αυτό είναι φανερό από τις αξιολογήσεις που προέρχονται από τους εργαζομένους μετά από την υλοποίηση κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος.

Επιπλέον, η απόδοση του συγκεκριμένου Τμήματος συγκρίθηκε με εκείνη άλλων Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω των απόψεων των εργαζομένων οι οποίοι είχαν προηγούμενη εμπειρία σε άλλες επιχειρήσεις. Τρεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν προηγουμένως εργαστεί σε άλλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Όσο αφορά το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε άλλες επιχειρήσεις καμία σύγκριση με εκείνο της τράπεζας δεν μπορεί να γίνει. Σε μία περίπτωση το συγκεκριμένο Τμήμα δεν υπήρχε επειδή η επιχείρηση ήταν πολύ μικρή. Στις άλλες δύο περιπτώσεις οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι είχαν εργαστεί για πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις οπότε ακόμα και να υπήρχε το συγκεκριμένο Τμήμα δεν είχαν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή μαζί του οπότε δεν μπορούσαν να εκφέρουν γνώμη.

5.1.9 Ο ρόλος του επιτυχημένου Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

Όλοι οι συμμετέχοντες ανέφεραν την ανθρώπινη επαφή, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και τις επικοινωνιακές δεξιότητες ως απαραίτητα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο επιτυχημένος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η μόρφωση και η εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρθηκαν ως απαραίτητα από εφτά συμμετέχοντες.

Κάποια άλλα χαρακτηριστικά και ικανότητες τα οποία ο επιτυχημένος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να έχει και να είναι ικανός να εκπληρώνει σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων είναι τα ακόλουθα:

- ύπαρξη διευθυντικών και ηγετικών ικανοτήτων
- καλός ακροατής
- ικανότητα οργάνωσης, σκέψης, γρήγορης και αποτελεσματικής δράσης
- ύπαρξη ικανοτήτων παρουσίασης, οργάνωσης και ανάλυσης.

Στο επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζονται σημαντικές απόψεις οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων.

5.2 Συζήτηση ευρημάτων

Αυτό το υποκεφάλαιο στοχεύει να παρουσιάσει περιληπτικά τις σημαντικές απόψεις που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς επίσης και να τις συγκρίνει με τις αντίστοιχες της βιβλιογραφίας. Επίσης, θα γίνει μια προσπάθεια να δοθούν κάποιες εισηγήσεις προς την τράπεζα ώστε να βοηθήσουν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να βελτιώσει την απόδοσή του.

Πρωτίστως, θέλω να επισημάνω ότι όλοι οι συμμετέχοντες ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου, ηλικίας και θέσης στην τράπεζα προσέδωσαν μεγάλη σημασία στο ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πλειοψηφία των εργαζομένων υπογράμμισε συγκεκριμένες δραστηριότητες του Τμήματος, οι οποίες κατά τη γνώμη τους συνάδουν με το στόχο του Τμήματος. Ακόμα και σε εκείνες τις περιπτώσεις που συγκεκριμένος ρόλος δόθηκε στο Τμήμα, πολλές φορές αυτό συνέβη κατά τη διάρκεια της συζήτησης άλλων θεμάτων. Συνεπώς, δεν θα είναι άστοχη διαπίστωση αν υποστηρίξω ότι υπάρχει δυσκολία στο να οριστεί ο ρόλος και οι σκοποί του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, θέμα το οποίο υπογραμμίστηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως μέρος των προβλημάτων και προκλήσεων του ΤΑΑΔ.

Συνεχίζοντας με το ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού όπως τον αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διαχείριση αλλαγής τονίστηκε. Ιδιαίτερα, αναφέρθηκε από ένα συμμετέχοντα από το επίπεδο 1¹⁷, γεγονός που αποδεικνύει έναν κοινό τρόπο σκέψης μεταξύ των διευθυντών τόσο στο κυπριακό, όσο και στο ιρλανδικό οικονομικό γίγνεσθαι¹⁸ του τόπου, επαληθεύοντας επίσης με τον τρόπο αυτό ακαδημαϊκές συζητήσεις γύρω από το ρόλο του ΤΑΑΔ¹⁹. Άλλοι ήδη επισυναπτόμενοι ρόλοι του ΤΑΑΔ που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία και την έρευνα, αποδεικνύουν επίσης μια σχέση οργανωτικής στρατηγικής και ανθρώπινων πόρων με σκοπό την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση των οργανωτικών κερδών.

Επίσης, η αβεβαιότητα μεταξύ των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο του ΤΑΑΔ, θέμα το οποίο ανέμενα να προκύψει προτού αρχίσω την ερευνητική μου προσπάθεια έχει επαληθευτεί επειδή ο όρος ΤΑΑΔ είναι σε ένα εμβρυϊκό στάδιο στην

¹⁷ Δες επίσης Παράρτημα 3

¹⁸ Δες επίσης σελ. 13

¹⁹ Δες επίσης σελ. 17

Κύπρο. Αυτό το θέμα τονίστηκε επίσης και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όπου παρουσιάστηκαν οι διαφορετικές απόψεις μεταξύ των ερευνητών και των επαγγελματιών στον τομέα.

Νέοι ρόλοι του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού προέκυψαν. Η ανάπτυξη και η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων προκειμένου να ενεργήσουν στο Τμήμα ως κανάλι επικοινωνίας και καλλιέργειας ενός κλίματος που θα προωθεί την ισότητα τονίστηκαν και τα οποία καταδεικνύουν τη σημασία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας για τους εργαζομένους.

Συγκρίνοντας τις αντιλήψεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, είναι βασικό ότι όλοι πιστεύουν ακράδαντα ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι οι σημαντικότερες δραστηριότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι όλες οι τράπεζες στην κυπριακή αγορά προσφέρουν στους πελάτες τους τις ίδιες ή παρόμοιες υπηρεσίες, οι καλά καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι θα δώσουν στην τράπεζα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μεγάλη έμφαση δόθηκε από το Τμήμα E & A στη δημιουργία μιας κουλτούρας εκμάθησης και αυτοανάπτυξης, τα οποία βοηθούν να αναπτυχθεί εντός της τράπεζας κουλτούρα διαχείρισης γνώσης και μακροχρόνιας εκμάθησης. Επίσης, αναφέρθηκε συχνά η σημασία πολυάριθμων συναντήσεων μεταξύ εργαζομένων των υψηλότερων και χαμηλότερων επιπέδων που πρέπει να γίνονται, επειδή σε αυτές τις συναντήσεις η μετάδοση γνώσεων βοηθά την τράπεζα να εντοπίσει προβληματικές περιοχές και να λάβει κατάλληλη δράση.

Κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες ήταν ικανοποιημένοι με την απόδοση του συγκεκριμένου Τμήματος. Η άριστη ποιότητα των εκπαιδευτών και η οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τονίστηκαν αρκετές φορές από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Σε σχέση με τα οφέλη²⁰ που προσφέρει η τράπεζα στους εργαζομένους της, οι περισσότεροι ήταν ευχαριστημένοι.

²⁰ Δες επίσης Παράρτημα 4 για περισσότερες πληροφορίες

Παρόλα αυτά, οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν μερικές περιοχές όπου η περαιτέρω βελτίωση είναι ουσιαστική όπως: μεγαλύτερη ανθρώπινη επαφή και ευκολία πρόσβασης στο Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία θεωρήθηκαν ζωτικής σημασίας.

Σε αυτό το σημείο είναι κρίσιμο να στραφεί η προσοχή μας στην ελλοχεύουσα φιλοσοφία του ΤΑΑΔ στη συγκεκριμένη τράπεζα, συγκρίνοντας την επίσημη δήλωση και τα ευρήματα της έρευνας. Για να γίνει αυτό θα γίνει χρήση του πλαισίου εργασίας²¹ του Garavan (1995). Η επίσημη δήλωση²² αποκαλύπτει ότι η ελλοχεύουσα φιλοσοφία είναι ένας συνδυασμός ‘ανθρωπισμού’ και ‘συνεχής ανάπτυξης’ (Garavan, 1995), διαρκής ανάπτυξης όχι μόνο για τον επαγγελματία, αλλά και για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Πράγματι, η εστίαση είναι στην προσωπική ανάπτυξη, επειδή στοχεύει στη βοήθεια των εργαζομένων να γίνουν πολύτιμοι τόσο στην οικογένειά τους, όσο και στην κοινωνία. Κατά την άποψή μου, αυτό είναι μια εξιδανικευμένη εικόνα του ΤΑΑΔ που είναι ευκολότερη να ειπωθεί από το να γίνει και δύσκολο να βρεθεί σε οποιοδήποτε οργανισμό, δεδομένου του υψηλού ανταγωνισμού και του σύνθετου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Κατά τη γνώμη μου, η ελλοχεύουσα φιλοσοφία του ΤΑΑΔ είναι ένας συνδυασμός ‘αποκέντρωσης’ και ‘ωφελιμισμού’ (Garavan, 1995). ‘Αποκέντρωσης’ επειδή οι εργαζόμενοι ειδικά από τα επίπεδα 1 και 2 εμπλέκονται σε πολλές διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού όπως κατάρτιση, εκπαίδευση, αξιολογήσεις αποδόσεων και επίσης υπάρχει ένας υψηλός βαθμός συνεργασίας με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Όσο αφορά τη φιλοσοφία του ‘ωφελιμισμού’ η ανάγκη για ενοποίηση της ανάπτυξης των εργαζομένων και των οικονομικών αποτελεσμάτων της τράπεζας επίσης επισημάνθηκε. Εντούτοις, αυτό είναι μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση του Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συμπεραίνοντας, πιστεύω είναι σημαντικό να υπογραμμιστούν μερικά ζητήματα που θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, δεδομένου ότι σύμφωνα με τα ευρήματα θα μπορέσουν να οδηγήσουν στην αυξανόμενη αποτελεσματικότητα του Τμήματος μελλοντικά. Επίσης, θα βοηθήσουν το Τμήμα να δημιουργήσει ένα πιο συνεργάσιμο κλίμα μεταξύ του προσωπικού του

²¹ Δες επίσης σελ. 10

²² Δες επίσης σελ. 11

και του ιδίου, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό την τράπεζα να βελτιώσει τη γενική απόδοση της μακροπρόθεσμα.

Αυτό που προτείνω είναι να δοθεί έμφαση στις ακόλουθες περιοχές:

▶ Αύξηση των ψυχαγωγικών εκδηλώσεων προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα κλίμα ανθρώπινης επαφής και επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων, ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης. Επίσης, αυτές οι εκδηλώσεις θα βοηθήσουν να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού από τα διαφορετικά υποκαταστήματα και τις διαφορετικές πόλεις της Κύπρου

▶ Η τράπεζα θα πρέπει να ζητήσει βοήθεια από ειδικούς στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως ήδη αναφέρθηκε υπάρχει αβεβαιότητα όσο αφορά τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού

▶ Η ύπαρξη συχνότερων επαφών στο εργασιακό περιβάλλον ανάμεσα στο προσωπικό του Τμήματος και τους υπόλοιπους εργαζόμενους, ώστε το Τμήμα να έχει την ευκαιρία να συζητά με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζει στην καθημερινή του εργασία

▶ Ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων εμποδίζει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να γνωρίζει τις ικανότητες και δεξιότητες που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος και επομένως, η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού στο Τμήμα αποτελεί επιτακτική ανάγκη ώστε η τράπεζα να αποφύγει να χάσει αξιόλογους εργαζομένους

▶ Προώθηση του ρόλου, της αποστολής, των αρχών και των δραστηριοτήτων του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, δεδομένου ότι συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω της παρανόησης και της έλλειψης επικοινωνίας (Welsh και Slusher, 1986)

▶ Συχνή αξιολόγηση των ήδη καθιερωμένων δραστηριοτήτων του Τμήματος, ώστε να προσδιορίσει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και να λάβει περαιτέρω μέτρα για την αύξησή του

▶ Περαιτέρω έρευνα ώστε να εντοπιστούν ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

- ▶ Οι διαδικασίες αξιολόγησης και προαγωγής θα πρέπει να είναι βασισμένες σε πιο υποκειμενικούς παράγοντες. Τιμιότητα, υποκειμενικότητα και διαφάνεια θα πρέπει να υπάρχουν στο Τμήμα ώστε το προσωπικό να αισθάνεται ηθική ικανοποίηση
- ▶ Το προσωπικό που εργάζεται στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να εργαστεί σε διάφορα τμήματα της τράπεζας προτού καταλήξει να εργάζεται στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να γνωρίζει από πρώτο χέρι τις δυσκολίες και τα προβλήματα των εργαζομένων και να μπορεί έτσι να είναι σε θέση να προτείνει αποτελεσματικότερες λύσεις
- ▶ Συνεχής βελτίωση των υφιστάμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εναρμόνιση τους με τα διεθνή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας τη μελέτη αυτή, νιώθω την ανάγκη να προβώ σε μιαν ανασκόπηση της όλης προσπάθειας και να αναγνωρίσω τόσο κάποια δυνατά σημεία της, όσο και κάποιες αδυναμίες της.

Κατά τη διάρκεια της έρευνάς μου, αναμφίβολα αναγνωρίζω ότι υπήρξαν κάποια μειονεκτήματα. Από την άλλη όμως, είναι αποδεκτό ότι ο ερευνητής προσπαθεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τις διαθέσιμες πηγές και χρόνο που έχει στη διάθεσή του, τη δεδομένη στιγμή που διεξάγει την έρευνά του.

Ο πιο σημαντικός περιορισμός όπως ήδη προανέφερα που αντιμετώπισα στην όλη προσπάθεια μου, ήταν το γεγονός ότι η πλειοψηφία των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου θέματος ήταν στην αγγλική γλώσσα, καθώς επίσης και κάποιες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα μου, οι οποίες περιλάμβαναν αγγλική ορολογία. Αντιμέτωπισα πολλές δυσκολίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της μετάφρασης, δεδομένου ότι καμιά προσπάθεια μετάφρασης δεν είναι ικανή να μεταφέρει το πραγματικό και ακριβή νόημα το οποίο ενσωματώνει μια λέξη και ειδικότερα, μια φράση λόγω των γλωσσικών διαφορών μεταξύ των γλωσσών. Παρόλα αυτά, προσπάθησα να διατυπώσω στην ελληνική γλώσσα όσο πιο πιστά μπορούσα και ήταν εφικτό τα όσα διάβασα και τα όσα λέχθηκαν από πλευράς συμμετεχόντων.

Επιπρόσθετα, η όλη διαδικασία της έρευνας ήταν αρκετά επίπονη, κουραστική και αγχωτική, διότι για να είναι το δείγμα μου αντιπροσωπευτικό και αντικειμενικό, έπρεπε να ταξιδέψω σε όλες τις κυπριακές πόλεις, ώστε να έχω την ευκαιρία να μιλήσω με εργαζομένους διαφόρων υποκαταστημάτων της τράπεζας και να δω τις δικές τους αντιλήψεις και σκέψεις γύρω από το θέμα της έρευνάς μου.

Περνώντας τώρα στα δυνατά σημεία της έρευνάς μου και λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές έννοιες που αναπτύχθηκαν πιο πάνω από ερευνητές και συγγραφείς σε χώρες όπου δίνεται μεγαλύτερη σημασία στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η συγκεκριμένη μελέτη προσπάθησε να συνεισφέρει όσο περισσότερο μπορούσε στην αφύπνιση και να δώσει τα μηνύματα ότι πρέπει να δοθεί ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο συγκεκριμένο τομέα από τις κυπριακές επιχειρήσεις. Αυτός

άλλωστε ήταν και ο μεγαλύτερος λόγος που με ώθησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος.

Από τη μια πλευρά η μελέτη παρουσίασε το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση της χώρας μου καθώς και όλη τη σχετική γνώση που προέκυψε γύρω από το συγκεκριμένο θέμα και ταυτόχρονα από την άλλη μου δόθηκε η ευκαιρία να επικεντρώσω την προσοχή μου στο ΤΑΑΔ ο ρόλος του οποίου πρόσφατα αναγνωρίστηκε και γίνονται προσπάθειες ενδυνάμωσης του στην Κύπρο.

Εξαιτίας της έλλειψης ξεκάθαρης αντίληψης του ρόλου του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πολλές δυσπιστίες δημιουργήθηκαν και υπήρχε μειωμένη αποδοχή του ρόλου του από τα μέλη της τράπεζας. Σαν αποτέλεσμα, η έρευνα μου θα μπορούσε να αυξήσει τη σημασία που πρέπει να δίνεται στο συγκεκριμένο τμήμα.

Επιπρόσθετα, αυτή η μελέτη παρουσίασε μόνο μια πτυχή του ρόλου του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και η οποία βοηθά σαν σημείο αναφοράς και χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και ανάλυση. Επιπλέον, για να γίνουν περισσότερες εισηγήσεις θα είναι χρήσιμο εάν μια μελλοντική έρευνα επικεντρωθεί στα ακόλουθα: τι άλλα στοιχεία συγκρινόμενα με αυτά που ήδη προέκυψαν έχουν παραληφθεί; Είναι φανερό ότι κάποιες άλλες αξιοσημείωτες αναφορές πιθανόν να υπάρχουν οι οποίες θα άξιζε να ειπωθούν. Επίσης, ποιος είναι ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε διαφορετικούς οργανισμούς, κουλτούρες και κράτη; Ποιες είναι οι προκλήσεις για τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού; Πώς αυτές οι προκλήσεις επηρεάζουν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τους οργανισμούς σαν σύνολο;

Παρόλο που υπέβαλα πολλά ερωτήματα παρά απαντήσεις, πιστεύω πέτυχα να παρουσιάσω τα διαφορετικά θέματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να διερευνηθούν περαιτέρω. Γνωρίζω ότι ξεκάθαρες απαντήσεις δεν μπορούν να δοθούν σε όλα αυτά τα ερωτήματα. Παρόλα αυτά ελπίζω ότι ο σκοπός της μελέτης μου με το να θέσω κάποια ερωτήματα ώστε να προκύψουν μελλοντικά νέες συζητήσεις και έρευνες πάνω σε αυτά από άλλους ερευνητές και ειδικούς στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού έχει επιτευχθεί.

Μέσω αυτής της μελέτης, αναγνωρίζω ότι κέρδισα τεράστια γνώση γύρω από τις απόψεις που σχετίζονται με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο και θα έχω στο μυαλό μου τα ευρήματα και αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας για

μελλοντική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, οι απόψεις και τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι εξαιρετικά πολύτιμα για εμένα και αυτή η μελέτη στο τέλος της μέρας με βοήθησε να ξεπεράσω την ανασφάλεια και αμφιβολία που αισθανόμουν στο ξεκίνημα της μελέτης μου αυτής. Το πιο σημαντικό για εμένα ήταν το γεγονός ότι τώρα μετά την ολοκλήρωση της έρευνας μου αισθάνομαι πιο ικανός και σίγουρος για τον εαυτό μου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας, θα ήθελα να αναφερθώ στο γεγονός ότι βρήκα την όλη διαδικασία της έρευνας πάρα πολύ ενδιαφέρουσα, αρκετά υποκινητική και ταυτόχρονα τεράστιας μορφωτικής αξίας. Μου δόθηκε η ευκαιρία να εξοικειωθώ περισσότερο με τους σχετικούς όρους γύρω από τον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που συνάντησα στη βιβλιογραφική ανασκόπησή μου, καθώς επίσης και να διευρύνω ακόμη περισσότερο τις γνώσεις μου στο συγκεκριμένο τομέα.

Επιπρόσθετα, μου δόθηκε η ευκαιρία να μάθω να διευθετώ και να διαχειρίζομαι καλύτερα καταστάσεις οι οποίες άλλαζαν λόγω αστάθμητων παραγόντων από τους αρχικούς μου προγραμματισμούς και να βρίσκω εναλλακτικές λύσεις.

Τέλος, απέκτησα καλύτερη εικόνα και εμπειρίες για τον τρόπο λειτουργίας του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα πραγματικό εργασιακό περιβάλλον και μια μοναδική εμπειρία που με προίκισε με ένα εξαιρετικά χρήσιμο υπόβαθρο για την μελλοντική μου καριέρα στις κυπριακές επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου**, (1997), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα, 3^η έκδοση Θεσσαλονίκη.
2. **Νίκος Ε.Σκουλάς και Κυριακή Π. Οικονομάκη**, (1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι.
3. **Λεωνίδας Σ.Χυτήρης**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
4. **Χρήστου Γ.Φλώρου**, (1993), Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
5. **Νικόλαος Β.Μαντάς**, (1922), Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 1922.

ΑΓΓΛΙΚΗ

1. **Bing, J.W., M. Kehrhahn and D.C. Short**, (2003). 'Challenges to the field of Human Resources Development', *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), pp. 342-351.
2. **Bryman A**, (2001). *Social Research Methods*, Oxford, New York: Oxford University Press.
3. **Burgess R. G**, (1988) '*Studies in qualitative methodology: conducting qualitative research-Vol.1*', Greenwich, Conn.: JAI Press
4. **Burgoyne, J.G**, (1994), 'Stakeholder Analysis', in: C. Cassell and G. Symon (editors), *Qualitative Methods in Organizational Research: A practical Guide*, London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications, pp.187-207.
5. **Burrell, G. and G. Morgan**, (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.
6. **Burrell, G. and G. Morgan**, (2001). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Aldershot, Burlington USA, Singapore, Sydney: Ashgate.
7. **Cassell, C. and Symon, G**, (1994). '*Qualitative methods in organizational research: a practical guide*' London, Thousands Oaks, California: Sage Publications.

8. **Chermack, T.J., S.A. Lynham and W.E.A. Ruona**, (2003). 'Critical Uncertainties Confronting Human Resource Development', *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), pp. 257-271.

9. **Christians, C.G**, (2000) 'Ethics and Politics in Qualitative Research', in: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (editors) *Handbook of Qualitative Research* (2nd Edition), USA: Sage Publications, pp. 133-155.

10. **Creswell, J.W**, (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.

11. **Denscombe, M**, (1998). *The Good Research Guide: for small-scale social research projects*, Buckingham [England], Philadelphia, Pa.: Open University Press.

12. **Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln**, (1998) '*The Landscape of Qualitative Research: theories and issues*', Thousands Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.

13. **DiMaggio, P**, (1998). 'Interest and agency in institutional theory', in: L.G. Zucker (editor), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-21.

14. **Foucault, M**, (1985). *The history of sexuality: Vol. 2. The use of pleasure* (R. Hurley, Trans.) New York: Vintage (Original work published 1984).

15. **Garavan, T.N**, (1995). 'HRD stakeholders: Their philosophies, values, expectations and evaluation criteria', *Journal of European Industrial Training* 19 (10), pp. 17-30.

16. **Garavan, T.N**, (1995). 'Stakeholder analysis: The implications for the management of HRD', *Journal of European Industrial Training* 19 (10), pp. 45-46.

17. **Garavan, T.N., B.Barnicle and N. Heraty**, (1993). 'The training and development function: Its search for power and influence in organizations', *Journal of European Industrial Training*, 17 (7), pp. 22-32.

18. **Gill, J. and P. Johnson**, (1991). '*Research methods for managers*' London: P. Chapman.

19. **Gomm, R., M. Hammersley and P.Foster**, (2000). 'Case Study and Generalization' in: R. Gomm, M. Hammersley and P.Foster (editors) *Case Study Method: Key issues, Key texts*, Thousands Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, pp. 98-115.

20. **Hamilton, D**, (1980). 'Some contrasting assumptions about case study research and survey analysis', in H. Simons (ed.), *Towards a Science of the Singular: Essays about Case Study in Educational Research and Evaluation*. Norwich: Centre for Applied Research in Education University of East Anglia.

21. **Hammersley M**, (1989). 'The dilemma of qualitative method: Herbert Blumer and the Chicago tradition'. London, New York: Routledge.
22. **Harrison, R.**, (1993). 'Developing people--for whose bottom line?', in Harrison, R. (Ed.), *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Addison-Wesley, Wokingham.
23. **Hassard, J**, (1999). 'Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies1', *International Journal of Management Reviews (IJMR)*, 1(2), pp. 171-195.
24. **Human Resources Forum**, (2002). *HR as corporate conscience: An emerging role?*, New York: Author.
25. **Hussey, J. and Hussey, R**, (1997). '*Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*'. Basingstoke: Palgrave.
26. **Hycner, R.H**, (1985). 'Some Guidelines for the Phenomenological Analysis of Interview Data', *Human Studies*, 8 (3), pp. 279-303.
27. **Knights D. and H. Willmott**, (1999). *Management lives: power and identity in work organizations*. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications.
28. **Kvale S**, (1996). '*Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*', Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
29. **Laiki Bank** at: <<http://www.laiki.com>>
30. **Lincoln, Y. and Guba, E**, (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
31. **Manpower Services Commission**, (1981). *Glossary of Training Terms*. London: HMSO.
32. **Miles, M.B. and Huberman, A.M**, (1994). '*Qualitative data analysis*' (2nd edn). Thousand Oaks, Sage Publications.
33. **Nadler, L**. (1970). *Developing Human Resources*. Gulf
34. **Nadler, L**. (1979). *Developing Human Resources* (2nd edn). Austin, TX: Learning Concepts.
35. **Rothwell, W.J. and H.C. Kazanas**, (1994). *Human Resource Development: A strategic approach* (revised edition) Amherst, Massachusetts, Human Resource Development Press.
36. **Ruona, W.E.A., S.A. Lynham and T.J. Chermack**, (2003). 'Insights on Emerging Trends and the future of HRD', *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), pp. 272-282.

37. **Russ-Eft, D. and T. Hatcher**, (2003). 'The issue of International Values and Beliefs: The Debate for a Global HRD Code of Ethics', *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), pp. 296-307.
38. **Simons H**, (1996). 'The paradox of case study', *Cambridge Journal of Education*, 26 (2): 225-40.
39. **Smith G.N**, (1990). 'The Case Study: a useful research method for information management', *Journal of Information Technology*, 5, pp. 123-133.
40. **Sparrow, P. and Pettigrew, A.**, (1998). 'How Halfords put its HRM into top gear', *Personnel Management*, Vol. 20 No. 6, pp.30-34.
41. **Stake R.E**, (1995). *The Art of Case Study Research*, USA: Sage Publications
42. **Stake R.E**, (1998). 'Case studies', in: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (editors.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousands Oaks, California: Sage Publications, pp. 86-109.
43. **Swanson R.A**, (1999). 'HRD theory, real or imagined?', *Human Resource Development International*, 2 (1), pp. 2-5.
44. **Townley B**, (2002). 'The role of Competing Rationalities in Institutional change', *Academy of Management Journal*, 45 (1), pp. 163-179.
45. **Tsui A.S.**, (1987). 'Defining the activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituencies approach', *Human Resource Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 35-69.
46. **Walton, J**, (1999). *Strategic Human Resource Development*, London: Financial Times, Prentice Hall.
47. **Weinberger L.A**, (1998). 'Commonly held theories of Human Resource Development', *Human Resource Development International*, 1 (1), March.
48. **Welsh, A.M. and A.E. Slusher**, (1986). 'Organizational Design as a context for political activity', *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 389-402.
49. **Yin, R.K**, (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, (2nd edition), Thousand Oaks: Sage Publications.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Συμμετέχοντες στην έρευνα

A/A	ΘΕΣΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ
1	Υπεύθυνος Υποκαταστήματος	Πρώτο	9 χρόνια
2	Προϊστάμενος Χορηγίων	Δεύτερο	21 χρόνια
3	Υπεύθυνος Εμπορικών Συναλλαγών	Δεύτερο	20 χρόνια
4	Ταμίας	Τρίτο	9 χρόνια
5	Ταμίας	Τρίτο	4 χρόνια
6	Ταμίας	Τρίτο	5 χρόνια
7	Βοηθός προϊστάμενου χορηγίων	Πρώτο	25 χρόνια
8	Ιδιαιτέρα Γραμματέας	Τρίτο	10 χρόνια
9	Υπεύθυνος Δανείων	Δεύτερο	20 χρόνια
10	Διευθυντής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	Πρώτο	10 χρόνια
11	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	Πρώτο	20 χρόνια

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ημερολόγιο συνεντεύξεων

Ημερομηνία	Αριθμός συνεντεύξεων
1 Φλεβάρη 2010	1
16 Φλεβάρη 2010	2
22 Φλεβάρη 2010	1
26 Φλεβάρη 2010	3
1 Μαρτίου 2010	2
3 Μαρτίου 2010	1
5 Μαρτίου 2010	1
Συνολικός αριθμός συνεντεύξεων	11

Η πρώτη στήλη του πιο πάνω πίνακα παρουσιάζει τις ημερομηνίες κατά τις οποίες διενεργήθηκαν οι συνεντεύξεις και η δεύτερη τον αριθμό των συνεντεύξεων που λήφθηκαν τη συγκεκριμένη μέρα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Οργανόγραμμα Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού



Τμήμα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης έχει σαν αρμοδιότητα του να υλοποιήσει το στόχο της τράπεζας που είναι η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού με την παροχή νέων γνώσεων και ανάπτυξη νέων ικανοτήτων (Δες Υποκεφάλαιο 4.2.4, σελίδα 58 για επιπλέον πληροφορίες).

Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης έχει σαν αρμοδιότητα του να παρέχει γραμματειακή υποστήριξη στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας.

Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων έχει σαν αρμοδιότητα του να διαχειρίζεται εργατικά θέματα τόσο με το Υπουργείο Εργασίας όσο και με τις οργανώσεις των τραπεζικών υπαλλήλων όπως η ΕΤΥΚ (Ενωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου).

Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σαν αρμοδιότητα του να συντονίζει και να συνεργάζεται στενά με όλα τα υπόλοιπα τμήματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Ωφελήματα που προσφέρονται στο προσωπικό της τράπεζας

- Άδεια απουσίας. Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα ετήσιας άδειας, άδειας ασθενείας, άδειας μητρότητας και άδειας για μελέτη
- Ιατρική περίθαλψη σε όλα τα μόνιμα μέλη του προσωπικού
- Επίδομα σύνταξης σε όλους τους μόνιμους εργαζομένους οι οποίοι συνταξιοδοτούνται από τον Όμιλο και το οποίο καθορίζεται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας τους στον Όμιλο
- Ασφάλεια ζωής και μόνιμης ολοκληρωτικής ανικανότητας για όλους τους μόνιμους εργαζομένους, σε περίπτωση θανάτου ή μόνιμης ολοκληρωτικής ανικανότητας
- Επαγγελματική ασθένεια ατυχημάτων η οποία προσφέρεται στα μέλη του προσωπικού τα οποία εμπλέκονται σε ατύχημα, με αποτέλεσμα τραύματα τα οποία επηρεάζουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους
- Προσωπικό δάνειο και άλλες δανειστικές ευκολίες
- Επίδομα γάμου
- Μέρισμα για κάθε νέο παιδί που γεννά το προσωπικό
- Επίδομα ή αύξηση μισθού για την επιτυχή ολοκλήρωση εξετάσεων για αναγνωρισμένα προσόντα
- Ελεύθερη χρήση του Κέντρου Πληροφοριών και Εκμάθησης του Εκπαιδευτικού Κέντρου του Ομίλου
- Κάρτα μέλους στο Laiki Sporting Club
- Συμμετοχή σε αθλητικές ομάδες και δραστηριότητες
- Συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες

- Βραβεία για τη συμμετοχή και τα επιτεύγματα του προσωπικού σε διάφορα προγράμματα και εκστρατείες που αναλαμβάνει ο Όμιλος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΟΜΙΛΟΣ MARFIN POPULAR BANK

Συνοπτική Επεξηγηματική Κατάσταση
Οικονομικών Αποτελεσμάτων για το έτος
που έληξε 31.12.2009

- ▶ Κέρδη που αναλογούν στους μετόχους **€173,9**κατ.
- ▶ Επαναλαμβανόμενα κέρδη που αναλογούν στους μετόχους (αναπροσαρμοσμένα για την έκτακτη φορολογική εισφορά στην Ελλάδα) **€186,7**κατ.
- ▶ Δείκτης αποδοτικότητας (κόστος προς έσοδα) **58,1%**
- ▶ Αύξηση χορηγήσεων κατά **7%** και συνόλου ενεργητικού κατά **9%** ετησίως
- ▶ Ισχυρή Κεφαλαιακή Επάρκεια με Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας **11,8%** και Δείκτη Πρωτοβάθμιων Κεφαλαίων (**Tier I**) **9,7%**
- ▶ Το Διοικητικό Συμβούλιο θα αποφασίσει αναφορικά με την μερισματική πολιτική στην επόμενη συνεδρίασή του

Οικονομικά αποτελέσματα για το έτος που έληξε **31 Δεκεμβρίου, 2009**

(€κατ.)	31.12.09	31.12.08	Δ %
Καθαρά έσοδα από τόκους	635,8	744,4	(14,6)%
Καθαρά έσοδα από δικαιώματα και προμήθειες	227,9	286,7	(20,5)%
Χρηματοοικονομικά και άλλα έσοδα	211,2	54,2	290,4%
Σύνολο εσόδων από εργασίες	1.074,9	1.085,3	(0,9)%
Λειτουργικά έξοδα	(624,5)	(591,2)	5,6%
Προβλέψεις για απομείωση των χορηγήσεων	(250,6)	(129,4)	93,7%
Κέρδη από συνδεδεμένες εταιρείες	18,0	2,5	
Κέρδη προ φόρων	217,8	367,2	(40,7)%
Φόροι	(47,4)	(56,0)	(15,2)%
Δικαιώματα μειοψηφίας	3,5	(8,8)	-
Κέρδη από μη συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-	92,2	-
Καθαρά κέρδη που αναλογούν στους μετόχους της Τράπεζας	173,9	394,6	(56,0)%
Επαναλαμβανόμενα καθαρά κέρδη (αναπροσαρμοσμένα για την έκτακτη φορολογική εισφορά) ⁽¹⁾	186,7	394,6	(52,7)%
Κέρδος ανά μετοχή για το κέρδος που αναλογεί στους μετόχους της Τράπεζας	20,8 σεντ	48,3 σεντ	
Βασικά Μεγέθη Ισολογισμού (€κατ.)	31.12.09	31.12.08	Δ%
Χορηγήσεις (καθαρές)	25.082	23.427	7,1%
Σύνολο ενεργητικού	41.828	38.367	9,0%
Καταθέσεις	23.886	24.828	(3,8)%

Βασικοί δείκτες	31.12.09	31.12.08
Δείκτης Πρωτοβάθμιων Κεφαλαίων (Tier I)	9,7% ⁽²⁾	8,6%
Δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας	11,8%	10,6%
Κόστος προς έσοδα	58,1%	54,5%
Καθαρό περιθώριο επιτοκίου (NIM)	1,72%	2,40%
Χορηγήσεις/Καταθέσεις	104,0%	94,4%
Δείκτης μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων (NPLs)	6,1%	4,3%
Χρέωση προβλέψεων προς χορηγήσεις	100 bps	61 bps
Αποδοτικότητα ενσώματων ιδίων κεφαλαίων (RoTE)	7,7%	18,3%
Αποδοτικότητα ενεργητικού (RoA)	0,42%	1,16%

(1) Η έκτακτη φορολογική εισφορά στην Ελλάδα που θα πληρωθεί το 2010 υπολογίζεται σε € 12,8εκατ.

(2) Υπολογισμένο βάσει του μέγιστου ποσοστού 35% υβριδικού κεφαλαίου στο συνολικό πρωτοβάθμιο κεφάλαιο.

Καθαρά έσοδα από τόκους

Τα καθαρά έσοδα από τόκους ανήλθαν σε € 635,8 εκατ. σημειώνοντας μείωση 14,6% σε σχέση με το 2008, αντικατοπτρίζοντας τη μεγάλη πίεση στο καθαρό περιθώριο επιτοκίου που διαμορφώθηκε σε 1,72% το 2009 από 2,40% το 2008. Οι αρνητικοί παράγοντες που επηρέασαν τα καθαρά έσοδα από τόκους ήταν οι αλληπάλληλες μειώσεις των ευρωπαϊκών και αμερικανικών επιτοκίων, καθώς και η αύξηση στο κόστος χρήματος που προέκυψε κυρίως από τον έντονο ανταγωνισμό στα καταθετικά επιτόκια τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κύπρο. Η ομαλοποίηση του κόστους χρήματος αναμένεται να βελτιώσει τα καθαρά έσοδα από τόκους στα προσεχή τρίμηνα. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 5,8% το τέταρτο τρίμηνο του 2009 σε σχέση με το τρίτο τρίμηνο, επιδεικνύοντας την σταδιακή βελτίωσή τους.

Καθαρά έσοδα από δικαιώματα και προμήθειες

Τα καθαρά έσοδα από δικαιώματα και προμήθειες ήταν μειωμένα κατά 20,5% σε ετήσια βάση σε € 227,9εκατ., λόγω της χαμηλής ζήτησης για δανεισμό και της υποτονικής οικονομικής δραστηριότητας που επικρατούσε κατά τη διάρκεια του 2009.

Χρηματοοικονομικά και άλλα έσοδα

Τα χρηματοοικονομικά και άλλα έσοδα αυξήθηκαν σημαντικά και έφτασαν τα € 211,2εκατ., κυρίως λόγω της βελτίωσης που παρατηρήθηκε στις αγορές των ομολόγων κατά το 2009.

Λειτουργικά έξοδα

Τα συνολικά λειτουργικά έξοδα παρουσιάζουν περιορισμένη αύξηση ύψους 5,6% σε σχέση με το 2008, αντανakλώντας την μεγάλη προσπάθεια που επιτελείται στον Όμιλο για συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών και αύξηση της παραγωγικότητας.

Χορηγήσεις και καταθέσεις

Οι συνολικές χορηγήσεις του Ομίλου σημείωσαν ετήσια άνοδο της τάξης του 7,1% παρά τις υποτονικές οικονομικές συνθήκες που επικρατούσαν, καθοδηγούμενες κυρίως από την επέκταση της πελατειακής βάσης και της προσφοράς καινοτόμων και ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι καταθέσεις μειώθηκαν κατά 3,8% σε σχέση με το 2008 αντικατοπτρίζοντας την αμυντική στρατηγική του Ομίλου στο θέμα αυτό αφού διαθέτει την απαιτούμενη ρευστότητα. Η ρευστότητα του Ομίλου διατηρείται σε εξαιρετικά καλά επίπεδα με το δείκτη χορηγήσεων προς καταθέσεις να βρίσκεται στο 104,0% το 2009 σε σχέση με 94,4% το 2008, ποσοστό πολύ ικανοποιητικό για τα ελληνικά και ευρωπαϊκά τραπεζικά δεδομένα.

Οι χορηγήσεις του Ομίλου σε χώρες εκτός της Ελλάδας και της Κύπρου, έφτασαν τα € 2,9δισ., ή 11% του συνόλου με το 7% των συνολικών χορηγήσεων του Ομίλου να είναι σε αναπτυσσόμενες αγορές, ενώ μόνο το 4% να αφορά χορηγήσεις σε χώρες της νότιο-ανατολικής Ευρώπης.

Μη εξυπηρετούμενες χορηγήσεις

Παρά το εξαιρετικά δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, η ποιότητα του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων του Ομίλου παρουσίασε περιορισμένη επιδείνωση σε σχέση με το 2008 και ελαφρά βελτίωση σε σχέση με τις 30 Σεπτεμβρίου, 2009, λόγω της επιτυχίας των ενεργειών του Ομίλου για την βελτίωση των εισπράξεων από χορηγήσεις σε καθυστέρηση. Το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων επί του συνόλου των χορηγήσεων του Ομίλου αυξήθηκε σε 6,1% στις 31 Δεκεμβρίου, 2009 σε σχέση με 4,3% στις 31 Δεκεμβρίου, 2008, ενώ το ποσοστό αυτό βελτιώθηκε οριακά από τις 30 Σεπτεμβρίου, 2009 που ήταν στο 6,14%. Οι προβλέψεις για απομείωση των χορηγήσεων αυξήθηκαν κατά 93,7% σε € 250,6 εκατ. Κατά συνέπεια, η κάλυψη των μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων βελτιώθηκε στο 51,4% στις 31 Δεκεμβρίου, 2009 από 50,5% στις 30 Σεπτεμβρίου, 2009. Παράλληλα, οι προβλέψεις για απομείωση των χορηγήσεων ως ποσοστό του μέσου όρου των χορηγήσεων ανήλθαν σε 100 μονάδες βάσης (bps) με σκοπό την περαιτέρω θωράκιση του ισολογισμού.

Κεφαλαιακή επάρκεια

Ο Όμιλος διατηρεί ιδιαίτερα ισχυρό Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας ύψους 11,8% με το Δείκτη Πρωτοβάθμιων Κεφαλαίων να φτάνει το 9,7%. Η ποιότητα των κεφαλαίων του Ομίλου είναι πολύ δυνατή με το 82% των συνολικών πρωτοβάθμιων κεφαλαίων να αποτελείται εξ' ολοκλήρου από μετοχικό κεφάλαιο και αποθεματικά.

Προοπτικές για το μέλλον

Το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούσε ο Όμιλος το 2009 επηρέασε αρνητικά τα αποτελέσματα για το έτος. Εκτιμάται ότι με την σταδιακή βελτίωση στις οικονομικές συνθήκες θα υπάρξει θετική επίδραση στην κερδοφορία του Ομίλου στο μέλλον.