



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική.»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η τέχνη του recruitment και η διαδικασία
επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα,
με έμφαση στον τραπεζικό τομέα**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Σοφία Εμμανουηλίδου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Νίκη Γλαβέλη

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική και Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η τέχνη του recruitment και η διαδικασία επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα , με έμφαση στον τραπεζικό τομέα.

Όνομα Επώνυμο: Σοφία Εμμανουηλίδου

Επιβλέπων Καθηγητής

Όνομα Επώνυμο : Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Τραπεζική και Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2017

Περίληψη

Στόχοι της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας αποτελούν αφενός η κατανόηση των εξελίξεων στις λειτουργίες της προσέλκυσης και επιλογής και οι λόγοι που τις προκάλεσαν, η καταγραφή των σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης (εσωτερικής και εξωτερικής) και επιλογής (με έμφαση στον τραπεζικό τομέα) και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους και αφετέρου η ανάδειξη του ρόλου των στελεχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των μεσαίων στελεχών σε σχέση με τις δύο αυτές λειτουργίες της ΔΑΠ.

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, μελετήθηκαν συγγράμματα και επιστημονικά άρθρα (με έμφαση στον τραπεζικό τομέα) προκειμένου να διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, ενώ παράλληλα μελετήθηκαν ηλεκτρονικές ιστοσελίδες των ελληνικών τραπεζών. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έρευνα στον τραπεζικό κλάδο, προκειμένου να διαμορφωθεί μία σαφή και εμπειριστατωμένη εικόνα της σύγχρονης κατάστασης, σε σχέση με τη διαδικασία/πηγές προσέλκυσης και επιλογής, στον τραπεζικό κλάδο και την αποτελεσματικότητα αυτών και απεστάλησαν ερωτηματολόγια στα στελέχη της διεύθυνσης προσωπικού των τεσσάρων συστημικών ελληνικών τραπεζών .

Summary

Objectives of this thesis is , on one hand the comprehension of developments in recruitment and selection process and the reasons that caused them, the recording of current methods of recruitment (internal and exterior) and selection (in the bank sector) and the criteria that are used for the evaluation of their effectiveness and, on the other hand , the promotion of the role of executives of administration of human resources and intermediate executives , concerning this two processes of HRM. For answering the inquiring questions, books and scientific articles (most of them concerning the bank sector) were studied, so that the theoretical frame of research is shaped, while at the same time, internet web pages of Greek banks were studied . Afterwards, a research in the bank sector was performed, so that an explicit and thorough picture of current situation will be shaped, concerning the process/sources of recruitment and selection, in the bank sector and the effectiveness of them, and questionnaires were send in the executives of administration of human resources of four systemic Greek banks.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	3
1.1. Εισαγωγή Κεφαλαίου	3
1.2. Ορισμός και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	3
1.3. Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	4
1.4. Επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική ανθρωπίνων πόρων	5
1.5. Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	6
1.6. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα και στις επιχειρήσεις.....	7
1.6.1. Η εξέλιξη της ΔΑΠ στην Ελλάδα	7
1.6.2. Ο ρόλος της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις	8
1.7. Η σημασία και η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας.....	10
1.8. Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	12
Κεφάλαιο 2 : Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	13
2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	13
2.2. Προσέλκυση προσωπικού	13
2.3. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	14
2.4. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	15
2.5. Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα των εσωτερικών & εξωτερικών πηγών προσέλκυσης.....	17
2.6. Σύγχρονοι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού	18
2.7. Συμπέρασμα κεφαλαίου	22
Κεφάλαιο 3 : Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	23
3.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	23
3.2. Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	23
3.3. Διαδικασία επιλογής	24
3.4. Τελική απόφαση επιλογής	29
3.5. Μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα (διαχωρισμός σε κατηγορίες προσωπικού)	29
3.6. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού στις Ελληνικές Ιδιωτικές Τράπεζες (στοιχεία ερευνών).....	32
3.7. Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	35
Κεφάλαιο 4 : Τραπεζικό Σύστημα	36
4.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	36
4.2 Τραπεζικός Κλάδος	36
4.3. Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα	37
4.4. Η αναγκαιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.....	37
4.5. Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	39
Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία Έρευνας	40
5.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	40
5.2. Αναγκαιότητα της έρευνας – Επιλογή του τραπεζικού κλάδου	40
5.3. Σκοπός της έρευνας.....	40
5.4. Ερευνητική στρατηγική	41
5.5. Μεθοδολογία έρευνας	41
5.6. Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	42
Κεφάλαιο 6 : Παρουσίαση - Σχολιασμός αποτελεσμάτων έρευνας	44
6.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	44
6.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	44
6.2.1. Συνεντευξιζόμενοι – δημογραφικά χαρακτηριστικά	44
6.2.2. Το Τμήμα ΔΑΔ	44
6.2.3. Πολιτικές ΔΑΔ	45
6.2.4 Προγραμματισμός ΑΔ.....	46
6.2.5. Προσέλκυση ΑΔ.....	47

6.2.6 Επιλογή προσωπικού	54
6.3. Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	58
Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα, Συμβολή έρευνας, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	59
7.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	59
7.2. Τελικά Συμπεράσματα	59
7.3. Συμβολή έρευνας.....	62
7.4. Περιορισμοί της έρευνας.....	63
7.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	64
7.6. Συμπέρασμα κεφαλαίου	64

Παραρτήματα

Παράρτημα Α : Βιογραφικό Σημείωμα	65
Παράρτημα Β : Ερωτηματολόγιο	68
Βιβλιογραφία	74

Εισαγωγή

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον οδηγεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις, να εστιάσουν σε ένα πιο σταθερό στοιχείο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τους πόρους τους. Ιδιαίτερα οι ανθρώπινοι πόροι, στην εποχή της γνώσης και της καινοτομίας, μπορούν να αποτελέσουν το θεμέλιο λίθο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης μια επιχείρησης. Επομένως, η προσέλκυση (recruitment) και η επιλογή υψηλής ποιότητας εργαζομένων ανάγεται σε κρίσιμης σημασίας παράγοντα και παράλληλα αποτελεί πρόκληση για το Τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).

Η χαρτογράφηση των σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής, και η μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους (μέσα από την εμπειρική έρευνα) θα δώσει στα στελέχη της ΔΑΠ (ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο) τη δυνατότητα να σχεδιάσουν και να επιλέξουν αποτελεσματικότερες – κατάλληλες μεθόδους προσέλκυσης κι επιλογής που θα διασφαλίσουν τη σωστή ποσότητα και ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού στο σωστό χρόνο.

Το πρώτο μέρος της εργασίας, ήτοι τα κεφάλαια 1, 2, 3 και 4, περιλαμβάνει μια βιβλιογραφική επισκόπηση, δηλαδή μια θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της εξέλιξης της, της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Ειδικότερα, το θεωρητικό μέρος της εργασίας πραγματεύεται όλο το φάσμα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις μεθόδους επιλογής προσωπικού και τη διαδικασία της στελέχωσης, με έμφαση στον τραπεζικό τομέα.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, ήτοι τα κεφάλαια 5, 6, και 7 θα επιχειρηθεί μια εμπειρική έρευνα και θα αναλυθεί η πρακτική διάσταση της τέχνης του recruitment και της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στον τραπεζικό τομέα, μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1. Εισαγωγή Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), η ιστορική της εξέλιξη και η εξέλιξη της σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , καθώς και η εξέλιξη της ΔΑΠ στην Ελλάδα και στις επιχειρήσεις , ειδικά την σημερινή περίοδο της οικονομικής κρίσης.

1.2.Ορισμός και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (η αγγλική ορολογία του είναι Human Resource Management – HRM -), αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει , ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης , μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως βασική προτεραιότητα τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003 : 17)

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) περιλαμβάνει την προσέλκυση , επιλογή , ανάπτυξη , αξιοποίηση, εκπαίδευση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό περιβάλλον , με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Δηλαδή , η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων , της εργασίας και του οργανισμού , και στοχεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003 : 26)

1.3. Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι σχετικά νέος. Άρχισε να χρησιμοποιείται σε αμερικανικές επιχειρήσεις και σχολές από τη δεκαετία του 1980 (Brewster, 1994), ενώ έως τότε χρησιμοποιούταν ο όρος Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) Σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στη βιβλιογραφία, ενώ σύμφωνα με τον Guest (1987), οι λόγοι της χρήσης του όρου ποικίλλουν από εφαρμογή συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ως απάντηση στην ένταση του ανταγωνισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΠ αναπτύχθηκε ως απάντηση στην ανάδυση των πιο ολοκληρωμένων παγκόσμιων αγορών, όπου ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος και μεγαλύτερης έκτασης. Σε τέτοιες αγορές οι κύκλοι ζωής προϊόντος είναι μικρότεροι και η καινοτομία, η ευελιξία και η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος συχνά υποκαθιστούν την τιμή ως προς τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένας δεύτερος παράγοντας υπήρξε η οικονομική επιτυχία κατά τη δεκαετία του 1980 χωρών, όπως η Ιαπωνία και η πρώην Δυτική Γερμανία. Αυτές οι χώρες στήριξαν την ανάπτυξή τους στο γεγονός ότι διαφοροποιήθηκαν από τις υπόλοιπες βιομηχανικές χώρες. Έδωσαν ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης ισχυρής οικονομίας, κατά το οποίο η διοίκηση του εργατικού δυναμικού έχει υψηλή προτεραιότητα.

Ένας παράγοντας ακόμα, που δεν μπορεί να αγνοηθεί, υπήρξε φυσικά και η αλλαγή στο εργατικό δυναμικό. Η σύστασή του διαφέρει ουσιαστικά ως προς τα ακαδημαϊκά εφόδια και οι οργανισμοί απευθύνονταν πλέον σε περισσότερο προσωπικό και καλύτερα εκπαιδευμένο.

Η αλλαγή, βέβαια, επήλθε με την αύξηση του ανταγωνισμού και κυρίως με τις αλλαγές στη φύση του ανταγωνισμού. Η διοίκηση άρχισε να αντιλαμβάνεται την ΔΑΠ ως πολύ σημαντική για να ασκείται αποκλειστικά από το τμήμα προσωπικού. Υιοθέτησαν την άποψη ότι η διοίκηση πρώτης γραμμής έπρεπε να αναμειχθεί πιο ενεργά στη διοίκηση των ανθρώπων. Μόνο έτσι τα ζητήματα ΔΑΠ θα λάμβαναν την απαραίτητη προσοχή της ανώτερης διοίκησης. Εξάλλου, οι πρώτοι υπερασπιστές της ΔΑΠ υποστήριζαν ότι η προσέγγισή της θα ήταν πολύ διαφορετική από τη διοίκηση προσωπικού που εφαρμοζόταν έως τότε. Έθεταν θέματα όπως «ολοκλήρωση», «μακροπρόθεσμος σχεδιασμός», «προληπτικός σχεδιασμός» και «στρατηγική ανθρωπίνων πόρων».

(Γεωργίου, 2003-2004)

1.4.Επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

Μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μία περίοδος οικονομικής κρίσης αποτελεί για τις επιχειρήσεις, μία πολύ καλή ευκαιρία για αναδιοργάνωσή τους και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιλογές της ΔΑΠ επηρεάζονται καταλυτικά σε πρώτο επίπεδο από την εταιρική στρατηγική και σε δεύτερο από τη στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων (SBUs). Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όμως επηρεάζονται και σε τρίτο επίπεδο, ήτοι από την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να γίνει με την κατάλληλη επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού. Πολλές φορές οι ανθρώπινοι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως, ειδικά σε σύγκριση με την αξιοποίηση που έχουν οι χρηματοοικονομικοί και οι τεχνολογικοί πόροι.

Είναι πολύ σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να είναι σε θέση να εφαρμόσει και να υποστηρίξει την εταιρική στρατηγική. Αλλά για να συμβεί αυτό θα πρέπει το τμήμα ΔΑΠ να έχει πρώτα επιλέξει με προσοχή τα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η κάθε θέση, αλλά και ακολούθως, να έχει φροντίσει για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Μία τρίτη λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ είναι να ανταμείψει με τον κατάλληλο τρόπο κάθε στέλεχος και τέλος, να φροντίσει ώστε να πετύχει την συμμετοχή τους.

Όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου και οι στόχοι εξέλιξης της επιχείρησης συγκλίνουν, επιτυγχάνεται μία αποτελεσματική συνεργασία. Ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να αναλάβει νέα καθήκοντα και η επιχείρηση τείνει να του παρέχει τις ευκαιρίες που ο εργαζόμενος επιθυμεί. Όταν όμως οι στόχοι ατόμου και επιχείρησης δε συγκλίνουν, η συνεργασία τους υστερεί και είναι προβληματική, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι αναποτελεσματική και ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος.

Η σωστή λειτουργία ΔΑΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού ο ρόλος της είναι κεντρικός και κρίσιμος για τη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Αν και συνήθως η ΔΑΠ αντιμετωπίζεται ως εξαρτημένη από την εταιρική στρατηγική, η σχέση αυτή είναι στην ουσία αμφίδρομη. Για παράδειγμα όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι δυσμενείς αρχικά θα επηρεαστεί η ΔΑΠ, αλλά με το χρόνο θα αναπροσαρμοστεί βάσει των νέων

συνθηκών και θα δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να επιλέξει μέσα από μία ευρύτερη γκάμα επιλογών. Όταν είναι αποτελεσματική και για παράδειγμα επιτύχει βελτιωμένη ποιότητα, η εταιρική στρατηγική μπορεί επίσης να κινηθεί προς την κατεύθυνση της ποιότητας. Έτσι, αν και συχνά η στρατηγική ΔΑΠ αντιμετωπίζεται συχνά ως χαμηλότερης κλίμακας, ο ρόλος της στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να είναι καθοριστικός.

Όπως αναφέρουν η Παπαλεξανδρή και συν. , Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου (2001), «η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων».

Εξάλλου, δεν πρέπει σε κάθε περίπτωση αλλαγής να αγνοείται η τάση του ανθρώπινου δυναμικού να αντιστέκεται στην αλλαγή, από όπου κι αν προέρχεται αυτή. Γι' αυτό κάθε πρακτική ΔΑΠ θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο που να συμφωνεί με την εταιρική στρατηγική, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για περιόδους οικονομικής ύφεσης, όταν η εταιρεία καλείται να αντεπεξέλθει σε συνθήκες οικονομικά αντίξοου εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμα και η πιο προσεκτικά σχεδιασμένη εταιρική στρατηγική, αν δεν υποστηριχτεί από την ΔΑΠ, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. (Γεωργίου, 2003-2004)

1.5. Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ) είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού , που βοηθούν την επιχείρηση την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων , όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με τον τρόπο αυτό , η ΣΔΑΠ συνδυάζει τέσσερα στοιχεία:

- τη χρήση του προγραμματισμού

- μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού, η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία
- την εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική
- τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003 : 90)

1.6. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα και στις επιχειρήσεις

1.6.1. Η εξέλιξη της ΔΑΠ στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (HR) ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης (management) των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. Η είσοδος όλο και περισσότερων πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, αύξησε την πίεση και στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως εάν επιθυμούσαν να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρηματικό κόσμο αποδίδεται με τον όρο HR (ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι).

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικά πολυεθνικές ή μεγάλου μεγέθους, αλλά και μικρότερες, δημιουργούν τμήματα ανθρώπινων πόρων. Μπορεί βέβαια σε κάποιες, από τις μικρότερες κυρίως εταιρείες, ο ρόλος του τμήματος να περιορίζεται σε ζητήματα στελέχωσης και αμοιβής, όμως δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η τάση της διεύρυνσης των αρμοδιοτήτων του τμήματος και της αύξησης της σπουδαιότητάς του στη λειτουργία της επιχείρησης, όχι απλά στην εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά και στο σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής. Σίγουρα το ρεύμα εκσυγχρονισμού της ΔΑΠ στην Ελλάδα είναι έντονο.

Σήμερα, η επιλογή των υπαλλήλων γίνεται με τρόπο σύγχρονο και εξελιγμένο. Το τμήμα ΔΠ (HR) στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων όταν πρέπει να αναθέσει κάποιες αρμοδιότητες μέσω της δημιουργίας μιας νέας θέσης εργασίας, πρώτα

συγκεντρώνει τους υποψήφιους για την πλήρωση της θέσης και στη συνέχεια επιλέγει ανάμεσα σε αυτούς. Σε ό,τι αφορά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας κάθε νέος υπάλληλος λαμβάνει κάποιες σχετικές οδηγίες ή και κάποια εκπαίδευση από το τμήμα.

Το σημερινό ανταγωνιστικό κλίμα απαιτεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους για πολλά χρόνια ακόμα, να αποδίδουν τα μέγιστα, πράγμα που ουσιαστικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι της είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά θα πρέπει να αποδίδουν ότι καλύτερο μπορούν. Πρέπει η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αποκτά συνεχώς νέες και καλύτερες γνώσεις και μάλιστα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να το πετύχει αυτό είναι η συνεχής εκπαιδευτική κατάρτιση των ανθρώπων της. Η εκπαίδευση προσφέρεται σε ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων, των οποίων οι δεξιότητες αναπτύσσονται περαιτέρω, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Ως προς την εκπαίδευση των ανθρώπων τους οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μεγάλες, βρίσκονται σε εμβρυϊκό στάδιο. Αυτό όμως αναμένεται να αλλάξει, καθώς δίνονται κίνητρα προς αυτή την κατεύθυνση από κρατικούς οργανισμούς με την ταυτόχρονη υποστήριξη της Ε.Ε., έτσι ώστε ο περιορισμένος προϋπολογισμός για ανάπτυξη και κατάρτιση στελεχών να πάψει να αποτελεί εμπόδιο στην υλοποίησή τους (Γεωργίου, 2003-2004).

1.6.2.0 ρόλος της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις

Το όλο περιβάλλον, μέσα στο οποίο κινείται και «ζει» η σημερινή επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και εντόνως ανταγωνίζεται. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν δεν ήταν δυνατόν να μην επηρεαστεί και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των Επιχειρήσεων ή των Οργανισμών. Κυρίως, ο οξύς ανταγωνισμός, μεταξύ των επιχειρήσεων, οδηγεί, με μαθηματική ακρίβεια, σε μια βαθιά αναδιάρθρωση και επανεξέταση των δομών των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η όλη κατάσταση είναι φυσικό να επηρεάζει δραστικά το όλο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Οι αλλαγές, που συντελούνται, επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία :

- α) Στην μείωση κόστους.
- β) Στην ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.
- γ) Στην εισαγωγή, επεξεργασία και υλοποίηση νέων μεθόδων εργασίας και Διοίκησης, με συμμετοχή και υποκίνηση των εργαζομένων.

δ) Στην κατεύθυνσή τους, που πρέπει να προσανατολίζονται για να είναι ευέλικτες, με αποτέλεσμα να μειώνουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα.

ε) Στην εισαγωγή θεσμών μερικής απασχόλησης (part-time) και outsourcing.

στ) Στο νέο ρόλο του Διευθυντή προσωπικού ως συμβούλου

Σήμερα, με τις πράγματι κοσμογονικές αλλαγές, γνωρίζουμε ότι την διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν την κάνει η τεχνολογία, το προϊόν ή η διαχείριση του κεφαλαίου, γιατί πιστεύω ότι όλα αυτά είναι δυνατόν να τα αντιγράψουμε. Την διαφορά την κάνουν ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ που αποτελούν τον σπάνιο και σημαντικότερο Πόρο, ο οποίος δεν αντιγράφεται.

Ο τρόπος και η μέθοδος, που οι άνθρωποι διοικούνται, δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο στρατηγικός ρόλος, όπως αναφέρθηκα παραπάνω, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, περιλαμβάνει την σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, δια μέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων/Πόρων της οργάνωσης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών. Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι ο ρόλος, που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην Επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων, που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η Επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη, όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επαγγελματική λήψη αποφάσεων. Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της Επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για την χάραξη των πολιτικών της Επιχείρησης. Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό, ακόμη, ένας σημαντικός ρόλος. Την εύρεση τρόπων και μεθόδων, που να αποδεικνύεται ότι, σε μια εποχή, όπου η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, όπου οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μεικτές επιχειρήσεις, αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας, είναι δυνατόν να κερδηθεί, μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του Ανθρώπινου Παράγοντα. Όποιες αποφάσεις και αν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνη, που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία, που διαθέτει, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

Η Δ.Α.Π. στην χώρα μας σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας. (Άρθρο , 2012, στο <http://www.synergysolution.gr> , Από την διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων)

1.7. Η σημασία και η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία των οργανισμών / επιχειρήσεων αποδεικνύεται και από τον ολοένα σημαντικότερο ρόλο που παίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στη λειτουργία τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζει ο Κακουλίδης (2010) μία παγκόσμια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn/Ferry International , η οποία ειδικεύεται στην προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού (Μυλούλη, 2012). Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων έδειξε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος (Μυλούλη, 2012). Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η γνώση και η κατανόηση των θεμάτων με τα οποία ασχολείται η ΔΑΠ αποτελεί ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνισθεί τη φιλοσοφία/νοοτροπία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που δεν είναι τίποτε άλλο από την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, από την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία. Σύμφωνα με όσα έχει αναφέρει η Παπαλεξανδρή (2012) μέσα από την εισήγησή της «Ενδυναμώνοντας το Ανθρώπινο Δυναμικό σε περιόδους κρίσης: η θέση της Ελλάδας» στο 6ο Διεθνές Συνέδριο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Τάσεις και Προκλήσεις , που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 3 Μαΐου 2012, εξέφρασε και την ελπίδα ότι «οι

προσπάθειες των τελευταίων χρόνων που έγιναν στον χώρο της ΔΑΔ δεν θα πάνε χαμένες και γρήγορα η χώρα μας θα βγει από την κρίση, αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της, που είναι από τα πλέον εκπαιδευμένα στην Ευρώπη .

Οι σημερινές συνθήκες επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως όμως οδηγούν και στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως του κύριου συντελεστή που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης. Καλούνται, λοιπόν, τα Τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη ΔΑΔ να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν προκλήσεις σημαντικές για την επιβίωση των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Υψηλή προτεραιότητα κατέχει η διατήρηση των θέσεων εργασίας. Είναι πολύ σημαντικό να εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασισθεί η απόλυση εργαζομένων. Η επανεκπαίδευση, η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων, είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά. Σε περιπτώσεις απόλυσης, η εξωτερική τοποθέτηση -το *outplacement*- πρέπει να προσφέρεται για να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην επανένταξή του στην αγορά εργασίας.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας όλων των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ (HR Metrics) και η θέσπιση δεικτών, αναφέρεται ως σημαντική για τους επαγγελματίες ΔΑΔ, ώστε να ποσοτικοποιούν και να αποδεικνύουν τη συμβολή τους στην επιχείρηση. Κυρίως όμως, σε καιρούς κρίσης, οι επαγγελματίες ΔΑΔ θα πρέπει να λειτουργήσουν ως καταλύτες στην προσπάθεια για τη διεύρυνση των διαύλων επικοινωνίας, η οποία πρέπει να είναι συνεχής με τα στελέχη γραμμής αλλά να υπάρχει και μεταξύ όλων, ώστε να διευκολύνεται η συλλογή προτάσεων είτε για την εξοικονόμηση πόρων, είτε για νέες ευκαιρίες και καινοτόμες λύσεις.

Επίσης, η δημιουργία εθελοντικών ομάδων και η συμμετοχή σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και οικειοθελούς εμπλοκής των εργαζομένων, ενώ παράλληλα τους παρακινούν και τονώνουν το ηθικό τους. «Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η ΔΑΔ στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός» επισημαίνει η κ. Παπαλεξανδρή. Και διευκρινίζει ότι τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης «είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα, σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/μάντζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους

συμβούλους». Είναι επίσης εμφανής ο στρατηγικός ρόλος που έχει αποκτήσει στη χώρα μας -σύμφωνα με τα έως το 2009 στοιχεία της έρευνας- για τους εξής λόγους:

- Ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπεύθυνων ΔΑΔ στη διοίκηση των επιχειρήσεων, είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Και καταλήγει η Παπαλεξανδρή ότι η σύνδεση πανεπιστημίων και επιχειρήσεων που, με σχετική καθυστέρηση και ύστερα από πρωτοβουλία των πανεπιστημίων, ξεκίνησε στη χώρα μας και στην οποία τα στελέχη της ΔΑΔ έχουν ανταποκριθεί με μεγάλη προθυμία, πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα. Ως παραδείγματα αναφέρονται πρωτοβουλίες από το Γραφείο Σταδιοδρομίας του ΟΠΑ είτε από τα επιμέρους Τμήματα, για την πρακτική άσκηση είτε τη θερινή απασχόληση φοιτητών, που βοηθούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στον έγκαιρο προσανατολισμό των φοιτητών στις ανάγκες της αγοράς και των επιχειρήσεων. Σημαντικό γεγονός είναι επίσης η ίδρυση Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που προετοιμάζει στελέχη ικανά να αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις στον χώρο των επιχειρήσεων (Δαμουλιανού Χρ. , Εφημερίδα: Η Καθημερινή , 2012).

1.8. Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκε διεξοδικά το περιεχόμενο και η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) , καθώς , επίσης , και η σημασία της ΔΑΠ στην Ελλάδα και στις επιχειρήσεις , κυρίως στην περίοδο οικονομικής κρίσης.

Κεφάλαιο 2

Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται η έννοια της προσέλκυσης προσωπικού , οι πηγές της (εσωτερικές και εξωτερικές) , τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πηγών αυτών , καθώς και οι σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης.

2.2. Προσέλκυση προσωπικού

Μετά την ανάλυση θέσεως εργασίας και τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων(τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας.

Επομένως προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης. Αν και τα άτομα με υψηλές δυνατότητες προτιμούν οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν προκλήσεις και επιλογές, ενίοτε αυτά παρουσιάζουν αρνητική αντίδραση, τείνουν δηλαδή στο να χάσουν αυτές τις προκλήσεις. (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013)

Επιπρόσθετα αξίζει να αναφερθεί ότι η διαδικασία της προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί και δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων (Knowledge, Skills, Abilities, KSAs) αλλά και στο ταίριασμα του ατόμου με την κουλτούρα ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Κατά την διαδικασία αυτήν φαίνεται να υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο παραπάνω. Η αποδοτικότητα της εργασίας είναι το ενδιάμεσο κομμάτι, το οποίο ο υπεύθυνος θα πρέπει προσαρμόσει ανάμεσα στο KSAs και στις προδιαγραφές της θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

- γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Εκτός από την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου για την πλήρωση μιας θέσης, ο οποίος θα παράγει τα πιο αποδοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, θα πρέπει να αποφασισθεί αν η αναζήτηση του θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά. Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013).

2.3. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας».

Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι :

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.

2. Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού.

3. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους

4. Προαγωγές και μεταθέσεις. Η κάλυψη νέων θέσεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί από προαγωγή ή από μετάθεση λαμβάνοντας πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από το HRIS στο οποίο είναι καταγεγραμμένοι όλοι οι εργαζόμενοι

5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας». Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό.

Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από την συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλευσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα. Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Οι υποψήφιοι πόρτας είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλουν αιτήσεις - βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλευσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού. (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013)

2.4. Εξωτερικές πηγές προσέλευσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλευσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

1. Επαγγελματικές σχολές.

2. Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων

3. Ημέρες καριέρας.

4. Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία

5. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν

συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας

6. Γραφεία- βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους. Πρόκειται για γραφεία- κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κλπ - σε τοπικό, περιφερειακό, ακόμη και εθνικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι ON LINE συνδεδεμένες με το σύστημα σε 24ωρη βάση, έναντι προμήθειας αναγνωρίζουν τους υποψηφίους, με τους οποίους στη συνέχεια έρχονται σε επαφή για τη διαδικασία επιλογής

7. Εταιρείες leasing (εργαζομένων). Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη και χειρίζεται όλα τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας κλπ αυτών των υπαλλήλων αφού ανήκουν σε αυτήν

8. Γραφεία ευρέσεως εργασίας. Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά. Τα δημόσια (ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες.

Τα ιδιωτικά γραφεία χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σε αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία, την απαιτούμενη μόρφωση, καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις

9. Εταιρείες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών). Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες ανακαλύπτουν διοικητικά στελέχη - ταλέντα για τους πελάτες τους. Διατηρούν πολλές επαφές με ποιοτικές πηγές εξεύρεσης εργαζομένων

10. Μέσα μαζικής ενημέρωσης. Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο ακόμη και η τηλεόραση. Η καταχώρηση αγγελιών σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή προσέλκυσης. Άμεσα γνωστοποιώντας δηλαδή, η επιχείρηση την επωνυμία της, ή έμμεσα όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία, π.χ εταιρεία συμβούλων.

11. Διαδίκτυο(internet). Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν τις βάσεις δεδομένων μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013).

2.5. Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα των εσωτερικών & εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

Παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα των εσωτερικών & εξωτερικών πηγών προσέλκυσης, όπως αυτά αναλύθηκαν ανωτέρω (Χυτήρη, 2001):

Πλεονεκτήματα των εσωτερικών πηγών είναι :

- Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων συνεπώς αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή
- Βελτίωση ηθικού των προαγωμένων
- Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες
- Κίνητρο για καλύτερη απόδοση
- Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης
- Δημιουργείται σύστημα διαδοχής
- Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται στις κατώτερες βαθμίδες

Μειονεκτήματα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι :

- Αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας
- Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού σε εκείνους που δεν προήχθησαν
- «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση
- Απαιτείται ένα δυναμικό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών

Πλεονεκτήματα εξωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι :

- Οι από εξωτερικές πηγές προερχόμενοι έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές
- Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση
- Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων
- Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία

Μειονεκτήματα εξωτερικών πηγών εκπαίδευσης είναι :

- Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση

- Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν
- Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή

2.6. Σύγχρονοι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού

1 .Internet

Μετά την ευρεία ανάπτυξη του διαδικτύου δημιουργήθηκαν ριζικές αλλαγές. Στην αναζήτηση προσωπικού τόσο με την είσοδο νέων μεθόδων και συστημάτων όσο και με την εξέλιξη των πατροπαράδοτων που ήδη υπήρχαν .

Με την εισαγωγή του ίντερνετ σαν τεχνολογικό μέσω εξέλιξης των επιχειρήσεων η ανάπτυξη που ήρθε στο τομέα της αναζήτησης προσωπικού ήταν ραγδαία . Πλέον λόγω του ίντερνετ οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να ασχολούνται καθόλου με εξεύρεση και αναζήτηση προσωπικού καθώς οι υποψήφιοι απευθύνονται άμεσα στην επιχείρηση , η οποία το μόνο που έχει να κάνει είναι να ανακοινώσει στο επίσημο site της ότι στρατολογεί προσωπικό .

Για να καταλάβουμε τη ριζική αλλαγή που έφερε το ίντερνετ στην αναζήτηση προσωπικού αρκεί μόνο να πούμε ότι η Google δέχεται κάθε χρόνο πάνω από 1 εκατομμύριο αιτήσεις και βιογραφικά για εργασία .

Το ίντερνετ έδωσε τη μοναδική ικανότητα σε όλους τους ανθρώπους να μπορούν να αναζητούν εργασία μέσα από την άνεση του σπιτιού τους , χωρίς να είναι αναγκαία η αναζήτηση γραφείων εύρεσης εργασίας και η αναζήτηση δουλειάς πόρτα πόρτα. Οι αλλαγές αυτές άλλαξαν την κατεύθυνση των μεγάλων επιχειρήσεων από στρατολόγηση προσωπικού σε φιλτράρισμα και αξιολόγηση υποψηφίων , καθώς οι υποψήφιοι εργαζόμενοι επικοινωνούσαν και έβρισκαν από μόνοι τους την επιχείρηση(Δήμας και συν., 2016).

2 .Social media

Ως εργαλείο του recruitment (στρατολόγησης), τα τελευταία χρόνια, έχει καθιερωθεί η κοινωνική δικτύωση, η οποία αποτελεί και την τελευταία εξέλιξη στη διαδικασία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπεύθυνοι για την επιλογή προσωπικού (recruiters) όλο και περισσότερο κλίνουν προς την κατεύθυνση της χρήσης των social media. Τα Social Media σταδιακά αναδύονται ως το εργαλείο, στο

οποίο βασίζονται οι περισσότερες διαδικασίες πρόσληψης και συχνά και η τελική επιλογή του υποψηφίου.

Σύμφωνα με τον Joseph Thornley (2008), τα κοινωνικά μέσα αφορούν την online επικοινωνία στην οποία τα άτομα μεταλλάσσονται εύκολα και συνεχώς μεταξύ του ρόλου τους ως κοινό, ως συντάκτη και δημιουργό περιεχομένου. Μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης (social media), μεταβαίνουμε από την «άτομο προς άτομο» στην «πολλοί προς πολλούς» επικοινωνία, αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο την αλληλεπίδραση πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Να σημειωθεί εδώ, ότι η διάδοση των πληροφοριών στις μέρες μας, πραγματοποιείται με ραγδαίους ρυθμούς. Πριν από μερικά χρόνια τα social media θεωρούνταν μια παροδική τάση με ημερομηνία λήξης. Στη σημερινή εποχή, είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης έχουν δημιουργήσει ένα νέο μοντέλο κοινωνίας, δημιουργώντας έτσι νέα επιχειρηματικά μοντέλα. (Carlsson J., 2010).

Στα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με βάση την προτίμηση των εταιριών αλλά και των υποψηφίων συγκαταλέγονται τα facebook, Twitter, LinkedIn και το Google+, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

To Facebook κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά επισκεψιμότητας στο διαδίκτυο. Είναι ένα σχετικά κλειστό δίκτυο και έτσι η άμεση εύρεση υποψηφίων από τις εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού παραμένει μια πρόκληση. Ανάλογα με τις ρυθμίσεις ασφαλείας του χρήστη στον λογαριασμό του, οι επισκέπτες έχουν περιορισμένη πρόσβαση καθιστώντας δύσκολη την άντληση πληροφοριών από την πλατφόρμα. Παρόλα αυτά εξακολουθούν να υπάρχουν τρόποι για να αυξηθεί ο αριθμός των υποψηφίων, η πηγή, και να καλυφθούν οι θέσεις πρόσληψης από το Facebook.

Το διαφημιστικό δίκτυο του facebook προσφέρει στις εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού μια μοναδική ευκαιρία να στοχεύσουν αγγελίες θέσεων εργασίας προς χρήστες του Facebook χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά, την εκπαίδευση, την περιοχή, και ακόμη και την ηλικία. Οι χρήστες του Facebook παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες και νέα σχετικά με τα δικά τους ενδιαφέροντα, τα χόμπι, την εκπαίδευση και τις δραστηριότητες καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας και με εκπληκτικούς ρυθμούς.

Ο μέσος χρήστης του Facebook ξοδεύει πλέον 15 ώρες και 33 λεπτά ανά μήνα στο Facebook. Οι διαφημίσεις του Facebook επωφελούνται από τα μέλη τους αφού οι πληροφορίες οι οποίες υποβάλλονται εκουσίως προς τους διαφημιστές είναι πολύ περιορισμένες. Οι εταιρίες δημιουργούν σελίδες ή προφίλ στα οποία γίνονται «φίλοι» υποψήφιοι. Εκεί αναρτώνται θέσεις εργασίας ενώ για τις εταιρίες ανθρώπινου

δυναμικού η “επαφή” αυτή βοηθάει στην πρόσβαση σε στοιχεία του υποψηφίου και στα προσωπικά του ενδιαφέροντα. Δηλαδή, ουσιαστικά συμβάλει στην ολοκλήρωση της εικόνας του υποψηφίου από την μεριά των εταιριών.

Περίπου το 81% των ενεργών χρηστών σε μηνιαία βάση ανήκουν εκτός των ΗΠΑ και του Καναδά. Το Facebook έχει αύξηση 41% σε ενεργούς χρήστες από τη Ρωσία, τη Νότια Κορέα, την Ιαπωνία, την Ινδία και τη Βραζιλία, κατά τη διάρκεια του 2012. Το 70% των ατόμων που χρησιμοποιούν facebook για την αναζήτηση εργασίας είναι άνδρες, το 63% είναι κάτω από 40 ετών, το 40% έχει μισθό μεγαλύτερο από \$ 75.000 και το 36% είναι απόφοιτοι κολλεγίων.

To LinkedIn έχει περισσότερα από 187 εκατομμύρια μέλη σε περισσότερες από 200 χώρες και περιοχές. Το 63% των μελών του LinkedIn βρίσκονται εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών ενώ νέα μέλη δημιουργούν λογαριασμό στο LinkedIn κάθε δευτερόλεπτο. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχουν περισσότερα από 1 εκατομμύριο LinkedIn ομάδες. Για το 2012, καταγράφεται ότι το 38% των ατόμων που αναζητούν εργασία, χρησιμοποιούν το LinkedIn για υλοποιήσουν αυτή τους την ανάγκη ενώ το 19% των ατόμων που αναζητούν εργασία είχε δεχτεί πρόταση για δουλειά στο λογαριασμό του LinkedIn κατά το ίδιο έτος. Το 79% των χρηστών του LinkedIn είναι 35 ετών και άνω ενώ ο μέσος ηλικιακά χρήστης είναι 40,5 ετών. Το 60% των χρηστών που αναζητούν εργασία μέσω του LinkedIn είναι άνδρες ενώ το 62% είναι κάτω από την ηλικία των 40 ετών.

Οι εργοδότες και διευθυντές προσλήψεων και τα γραφεία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούν το Twitter ως πηγή εύρεσης υποψηφίων με διάφορους τρόπους. Ψάχνοντας για τους υποψηφίους με τη χρήση του συμβόλου της δίεσης- hashtag (#) μπορεί κάποιος να δημιουργεί μια σταθερή λίστα ατόμων, οι οποίοι αναζητούν εργασία πριν ο υποψήφιος προλάβει να προβεί σε ενέργειες τοποθέτησης του βιογραφικού σε ειδικά σχεδιασμένες για λήψη βιογραφικών βάσεις δεδομένων, όπως είναι οι CareerBuilder και Monster. Η ύπαρξη δίεσης- hashtag (#) σε κάποια ανακοίνωση –νέο της εταιρίας στο Twitter επιτρέπει στην εταιρία να γνωρίζει πότε και από ποιον αναγνώστηκε το νέο -twit , και κατά την ανάγνωση hashtagged Tweets, οι εταιρείες μπορούν να απευθύνονται σε άτομα που μπορεί να τους ταιριάζουν. Η εύρεση κορυφαίων ταλέντων αποτελεί την βασική προτεραιότητα στις e- προσλήψεις. Το 67% των ατόμων που χρησιμοποιούν το Twitter και αναζητούν εργασία είναι άνδρες ενώ το 69% είναι κάτω από την ηλικία των 40 ετών.

Η πλατφόρμα του Google+ αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη πλατφόρμα μέσου κοινωνικής δικτύωσης. Παρέχει στα γραφεία ευρέσεως ανθρώπινου δυναμικού και στους διευθυντές προσλήψεων πρόσβαση σε πληθώρα χρηστών και συνεπώς συμβάλει στην διαδικασία πρόσληψης, στην παροχή υποψηφίων και στην έρευνα.

Η Google+ προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία για τους υπεύθυνους προσλήψεων να χαράξουν νέα μονοπάτια και να συνδεθούν με τους υποψηφίους με διαφορετικούς τρόπους. Οι χρήστες προσθέτουν άτομα που επιθυμούν να συμμετάσχουν κατηγοριοποιώντας τους σε κύκλους, που δημιουργούν. Μέσω των κύκλων αυτών, μπορεί η εταιρία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού να επικοινωνήσει με άτομα ή ομάδες προσωπικά ή δημόσια για την πρόσληψη σε θέσεις εργασίας μέσω του Google+.

Οι Wright και Hinson (2008), σε έρευνά τους αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει πλέον, τον τρόπο επικοινωνίας τους εξαιτίας της εμφάνισης των Social Media και ότι αυτά αλληλοσυμπληρώνουν τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα social media πέρα από την ενημέρωση του κοινού για νέα της επιχείρησης, για τη στελέχωσή της. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn εφαρμόζονται από τις εταιρίες με σκοπό την προσέγγιση νέων στελεχών και υποψηφίων.

Σε έρευνα του Jobvite (2012) σχετικά με την πρόσληψη με τη χρήση των Social Media ή όπως αλλιώς καλείται Social Recruiting, προέκυψε ότι το 92% των εταιριών προσλαμβάνουν (ή σκοπεύουν να το κάνουν) μέσω των social media, ποσοστό αυξημένο σε σχέση με το αντίστοιχο 89% στην έρευνα του ίδιου φορέα, για το 2011. Τα αποτελέσματα της έρευνας της εταιρίας Manpower, έδειξαν ότι η χρήση των social media ως επίσημης πολιτικής από τις εταιρείες μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εξυπηρέτησης πελατών.

Η εταιρία eThORITY, κορυφαίος πάροχος υπηρεσιών παρακολούθησης των κοινωνικών μέσων και έρευνας, αναφέρει ότι για το 2012, στις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες, ανάλογα με τον αριθμό των μοναδικών επισκεπτών και όχι των εγγεγραμμένων χρηστών – καθώς πολλοί από αυτούς μπορεί να είναι ανενεργοί – που επισκέπτονται τις ιστοσελίδες κάθε μήνα κατατάσσει το Facebook στην 1^η θέση με 950 εκατ. μοναδικούς επισκέπτες/μήνα, το YouTube 2^ο με 880 εκατ. επισκέπτες ενώ το Twitter είναι 3^ο με 170 εκατ. μοναδικούς επισκέπτες.

Η θυγατρική εταιρία της Amazon.com, Alexa Internet, η οποία ασχολείται με την καταγραφή του ψηφιακού κόσμου στα Social Networks, παρουσιάζει για το 2013, το

Facebook πρώτο στη σειρά κατάταξης χρηστών ενώ ακολουθούν το Twitter, το LinkedIn, το MySpace και το Google + (plus). Στην κατάταξη, σημαντικές θέσεις λαμβάνουν τα Qzone και Sena Wiebo, τα οποία αποτελούν κινέζικα social networks. Η Ευρώπη, σύμφωνα με έρευνα του Internet World Stats, συγκεντρώνει την πλειοψηφία των χρηστών του Facebook, με συνολικό αριθμό χρηστών παγκοσμίως τα 950 εκατομμύρια άτομα. Παράλληλα, το Twitter έχει ξεπεράσει τους 500 εκατομμύρια ενεργούς λογαριασμούς παγκοσμίως (Τσουκαλάς-Φουγάς, 2014).

2.7. Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκαν διεξοδικά οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, με έμφαση πλέον στις σύγχρονες μεθόδους, όπως το ιντερνέτ και τα social media.

Κεφάλαιο 3

Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στόχος του κεφαλαίου είναι η ανάλυση των μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην Ελλάδα και στις Ελληνικές Ιδιωτικές τράπεζες.

3.2. Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στη προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και αυτών των απαιτήσεων εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδυαστικός κρίκος ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς τους δυο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχέση των δυο παραγόντων, τόσο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία. Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να

καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013)

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Για αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για την θέση, μακροχρόνια το κόστος που μπορεί να εξοικονομηθούν κάνοντας τον καταλληλότερο διορισμό είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του καταλλήλου εργαζόμενου. Αντίθετα στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Η επιλογή ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοί τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμα και να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο. (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013)

3.3. Διαδικασία επιλογής

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν την συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο

χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα- ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες (tests)
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση επιλογής- προσφορά θέσης εργασίας

Σε καθένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη. Το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση απασχόλησης και η συνέντευξη χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων για κάλυψη θέσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Βιογραφικά Σημειώματα

Το βιογραφικό σημείωμα (βλ. παράρτημα) χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή

Προκαταρκτική Συνέντευξη

Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξετάσει τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μια πρώτη συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους (Χυτήρης, 2001).

Αίτηση Απασχόλησης

Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και

συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις (Snell & Bohlander, 2007).

Δοκιμασίες (TEST)

Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:

(α) Τα «τεστ» επιδόσεως: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες

(β) Τα «τεστ» νοημοσύνης: είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.

(γ) Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στην θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρους του υποψηφίου, φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων

(δ) Τα «τεστ» προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα

(ε) Μια δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας

είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων . Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος (Ξυροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Συνέντευξη Επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βασισμένοι στην θέση που πρέπει να συμπληρωθεί και στα προσόντα που απαιτούνται, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με εκείνες τις ικανότητες που μπορούν αν αποκτηθούν εύκολα μέσω εκπαίδευσης και αυτών που δεν μπορούν. Αν ένας υποψήφιος προσληφθεί και ωστόσο απαιτείται εκτεταμένη εκπαίδευση, πολύ πιο πέρα από αυτήν που είχε αρχικά θεωρηθεί, τότε μιλάμε για λάθος απόφαση. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί.

Τύποι συνεντεύξεων:

- Μη σχεδιασμένη ή αδόμητη
- Σχεδιασμένη ή δομημένη
- Ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς
- Ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς
- Συνέντευξη από επιτροπή
- Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή
- Τηλεφωνική συνέντευξη
- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (Χυτήρης, ,2001: 91-95)

Η συνέντευξη πρέπει να έχει την **ακόλουθη δομή:**

Μέρη	Στόχος	Ενέργειες
-------------	---------------	------------------

Εισαγωγή	Να κάνει τον υποψήφιο να αισθάνεται άνετα	<ul style="list-style-type: none"> • Χαιρέτησε τον υποψήφιο προσφωνώντας τον με το όνομά του • Συνέστησε τον εαυτό σου • Ενημέρωσε για το σκοπό της συνέντευξης • Εξήγησε πως θα επιτευχθεί ο στόχος
Κύριο μέρος	Να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες	<ul style="list-style-type: none"> • Υποβολή ερωτήσεων στα πλαίσια μιας δομής, δηλ. μιας λογικής σειράς και με συγκεκριμένο στόχο • Για την εκπαίδευσή του • Για εμπειρία-γνώσεις • Για προσωπικές στάσεις, στόχους, • δραστηριότητες στον ελεύθερο χρόνο • Ακρόαση πολύ προσεκτική • Υποβολή ερωτήσεων • Απάντηση σε ερωτήσεις
Επίλογος	Να ολοκληρωθεί η συνέντευξη	<ul style="list-style-type: none"> • Ανακεφαλαίωση • Επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος δεν έχει άλλες • ερωτήσεις ή απορίες

Σχήμα 3

Πηγή:(Torrington and Hall, 1991, 320, όπως αναφέρεται στο Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001 :144)

Επιβεβαίωση Πληροφοριών Που Αφορούν το Παρελθόν του Υποψηφίου

Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που δίνουν αυτοί στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα να ζητήσει η επιχείρηση θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας (Wood & Payne, 1998).

Ιατρικές Εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον

υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται την δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους. (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013)

3.4. Τελική απόφαση επιλογής

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ. (Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος, 2013)

3.5. Μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα (διαχωρισμός σε κατηγορίες προσωπικού)

Κατόπιν έρευνας που έγινε από το Διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα CRANET, (2016) σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού διαχρονικά στην Ελλάδα (έτη 2009-2015), διαπιστώθηκαν τα εξής :

1. Μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού

Από την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι, το 71,3% των ανώτερων διοικητικών στελεχών προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και προφανώς οι θέσεις που κατέχουν είναι αποτέλεσμα προαγωγών. Αυτό είναι σύμφωνο με τη γενικότερη φιλοσοφία των Ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τη δυνατότητα προαγωγής σαν την κύρια μέθοδο υποκίνησης. Εάν υπάρχει η δυνατότητα να

εξελιχθούν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση, είναι σίγουρο ότι θα προτιμηθούν άνθρωποι οι οποίοι γνωρίζουν την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι οποίοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερα και πιο πολύπλοκα καθήκοντα.

Η πλήρωση θέσεων μέσω εξωτερικών συμβούλων προσλήψεων και επιλογής, χρησιμοποιείται κυρίως για το επίπεδο των στελεχών στο 36,5% των επιχειρήσεων, παρουσιάζοντας μεγάλη μείωση σε σχέση με τα στοιχεία του 2009 (=61%). Δημοφιλέστερη μέθοδος προσέλκυσης στελεχών είναι η εκ των έσω κάλυψη της θέσης (71,3%) ενώ ακολουθούν οι συστάσεις από γνωστούς και η αναζήτηση μέσω Ίντερνετ (41% στην εταιρική ιστοσελίδα και 38,3% σε εμπορικές ιστοσελίδες). Όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων στελεχών μέσω καταχωρήσεων στον τύπο, βρέθηκε ότι στο σύνολο του δείγματος, το 38,8% χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο για επιλογή στελεχών. Η καταχώρηση στον τύπο εμφανίζεται να χρησιμοποιείται όλο και λιγότερο για την προσέλκυση στελεχών.

Εν γένει, παρατηρήθηκε, σε σχέση με το 2009 μια τάση για αξιοποίηση των πιο οικονομικών μεθόδων ανακοίνωσης (π.χ. word of mouth, ανακοίνωση στην εταιρική ιστοσελίδα, ΟΑΕΔ), με ταυτόχρονη μείωση του εύρους των πρακτικών προσέλκυσης ανά θέση (πιο στοχευμένη ανακοίνωση). Τέλος, η ευρεία χρήση του Internet και των social media την τελευταία πενταετία, καθιστά τα τελευταία ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την προσέλκυση στελεχών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες πηγές προσέλκυσης χρησιμοποιούνται περισσότερο για κάποιες κατηγορίες θέσεων από ό,τι για άλλες. Για παράδειγμα, η χρήση προγραμμάτων μαθητείας και δημοσίων κέντρων εύρεσης εργασίας (π.χ. ΟΑΕΔ) χρησιμοποιούνται κυρίως για θέσεις υπαλλήλων γραφείου και εργατών. Στην εργασιακή ομάδα των ανώτερων στελεχών κυριαρχεί, συγκριτικά με τις άλλες ομάδες εργαζομένων, η χρήση της εσωτερικής προσέλκυσης και των γραφείων συμβούλων στελέχωσης (job hunters).

2. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Αναφορικά με τις μεθόδους επιλογής εργαζομένων, διαπιστώνουμε τα εξής:

- Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν το δημοφιλέστερο εργαλείο επιλογής, για όλες τις εργασιακές ομάδες. Για τις ανώτερες εργασιακές ομάδες, η προσωπική συνέντευξη χρησιμοποιείται από τουλάχιστον το 72,3% των επιχειρήσεων του δείγματος.

- Οι ομαδικές συνεντεύξεις, όπου πολλοί υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα, είναι κι αυτές αρκετά διαδεδομένες. Όμως στην τελευταία πενταετία παρουσίασαν μείωση στη συχνότητα χρήσης τους. Ενώ το 2009 χρησιμοποιούνταν κατ' ανώτερο στο 62% των επιχειρήσεων (για τα διοικητικά στελέχη) έως κατ' ελάχιστο στο 14% (για τους εργατές), το 2015 τα ποσοστά αυτά ανήλθαν σε 50,5% έως 25,5% αντίστοιχα.
- Οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περίπου από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος, αν και, όπως είναι αναμενόμενο, σε μικρότερο βαθμό για τα διοικητικά στελέχη (37,8%) από ό,τι για τις άλλες ομάδες εργαζομένων (έως 56% για υπαλλήλους γραφείου και εργατές).
- Οι συστάσεις χρησιμοποιούνται από περίπου το 60% των επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση τους διευρύνθηκε για τις κατώτερες ιεραρχικά εργασιακές ομάδες, με το 59,6% των επιχειρήσεων να τις αξιοποιεί για υπαλλήλους γραφείου και εργατές σε σύγκριση με περίπου 40% αυτών το 2009.
- Περιορισμένη είναι και η χρήση των κέντρων αξιολόγησης. Εφαρμόζονται κυρίως στα διοικητικά στελέχη και πολύ λιγότερο στις ιεραρχικά κατώτερες ομάδες εργαζομένων. Ας σημειωθεί όμως ότι η χρήση τους το 2015 παρέμεινε σε παρόμοια επίπεδα με το 2009 και παρά τη μείωση χρήσης ακριβών μεθόδων στελέχωσης εξαιτίας της ύφεσης, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει αποδειχθεί χρήσιμη στις επιχειρήσεις που την αξιοποιούν.
- Ο έλεγχος του προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα έχει υιοθετηθεί από περίπου 14% των επιχειρήσεων και οι εκτιμήσεις των στελεχών είναι ότι θα διευρυνθεί περισσότερο ή χρήση του.
- Η χρήση των τεστ αξιολόγησης εφαρμόζεται σε περίπου 20% των επιχειρήσεων, με τα τεστ τεχνικού περιεχομένου να εφαρμόζονται περισσότερο στο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό.

Συμπληρωματικά, σε συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ιδιωτικών επιχειρήσεων του δείγματος σχετικά με τις μεθόδους επιλογής αναφέρθηκαν και τα εισαγωγικά σεμινάρια για νέους πτυχιούχους ή τελειόφοιτους. Τα σεμινάρια αυτά που διενεργούνται ιδίως από πολυεθνικές εταιρίες δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντοπίσει νέους ταλαντούχους υποψηφίους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

3.6. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού στις Ελληνικές Ιδιωτικές Τράπεζες (στοιχεία ερευνών)

Η στρατολόγηση (recruitment) είναι η διαδικασία της αναζήτησης των μελλοντικών υπαλλήλων και η υποκίνηση τους να κάνουν αίτηση για εργασία στην επιχείρηση. Η επιλογή μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία από την οποία η επιχείρηση επιλέγει μεταξύ των υποψηφίων, αυτών που αισθάνονται ότι θα καλύπτουν καλύτερα τις απαιτήσεις της εργασίας, εξετάζοντας την τρέχουσα περιβαλλοντική συνθήκη. Στο σημερινό μεταβαλλόμενο, με γρήγορους ρυθμούς, επιχειρησιακό περιβάλλον, οι τράπεζες πρέπει να ανταποκριθούν γρήγορα στις νέες απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να υπάρξει μια καθορισμένη πολιτική στρατολόγησης, η οποία να μπορεί να καλύπτει αποτελεσματικά τις κενές θέσεις. Η επιλογή του λάθος υποψηφίου ή η απόρριψη του σωστού υποψηφίου θα μπορούσε να αποδειχθεί αρκετά δαπανηρή, πλέον για την τράπεζα.

Σύμφωνα, λοιπόν με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Χαλικιά (2013), προκειμένου να υπολογιστεί ο βαθμός στον οποίο, το τμήμα της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών, επηρεάζεται για την επιλογή των υποψηφίων από τις εξωτερικές παραμέτρους υποψηφίων όπως το γένος, ηλικία, εμφάνιση, κοινωνική θέση, οικογενειακός προγραμματισμός, και ιατρικός φάκελος ή ποινικό μητρώο, κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- Ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας του ερευνητή-εξεταστή και του βαθμού καταλληλότητας σχετικά με το συνδυασμό των εργαλείων επιλογής προσωπικού.
- Ανυπαρξία εξάρτησης μεταξύ του γένους των υποψηφίων και του γένους εξεταστών
- Δεν παρατηρήθηκε καμία διάκριση φύλου ή ηλικίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκλογής προσωπικού και καμία εξάρτηση ως προς την εμφάνιση των υποψηφίων
- Παρατηρήθηκε υψηλή έμφαση στα μη λεκτικά στοιχεία συμπεριφοράς του υποψηφίου, όπως πόσο γρήγορα και ακριβώς ένας υποψήφιος απαντά σε μια ερώτηση, καθώς δόθηκε και μεγάλη έμφαση στη γλώσσα του σώματος των υποψηφίων.

Συμπερασματικά , γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν επτά παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την επιλογή των υποψηφίων από το τμήμα της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων των ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών , όπως δημογραφικά στοιχεία , χειρισμός δύσκολων καταστάσεων , συμπεριφορά του υποψηφίου , όπως η ευγένεια , η γλώσσα του σώματος ,η άποψη των υποψηφίων για την αξιοπιστία , η ηλικία των υποψηφίων ή η νευρική- επιθετικότητα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης , και οι οργανωτικές τους ικανότητες.

Επιπλέον , σύμφωνα με άλλη έρευνα που έγινε από την Κοσμοπούλου (2012) στα πλαίσια μεταπτυχιακής διατριβής , με μελέτη περίπτωσης : Tbank ΑΤΕ και ήδη πλέον Τράπεζα Eurobank , κατέληξε όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής προσωπικού στα κάτωθι:

- Συνέντευξη :Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στη συνέντευξη των υποψηφίων, η οποία μαζί με το βιογραφικό αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής προσωπικού για τη συγκεκριμένη Τράπεζα
- Συστατικές επιστολές : Στα περισσότερα βιογραφικά που αποστέλλουν οι υποψήφιοι, επισυνάπτονται συστατικές επιστολές, ενώ σε άλλα αναφέρονται οι φορείς στους οποίους μπορούν να αναζητηθούν. Η ΔΑΔ πιθανότατα ζητά συστατικές επιστολές, όχι όμως από το αρχικό στάδιο της συνέντευξης αλλά συνήθως στο τελευταίο.
- Γραπτές Δοκιμασίες (Test) : Για την κάλυψη θέσεων εργασίας, νεοπροσλαμβανόμενων συνήθως και χωρίς προηγούμενη προϋπηρεσία (junior entry level), πραγματοποιούνται μερικά test ,όπως : α) αριθμητικού συλλογισμού β) γλωσσικού συλλογισμού γ) μετάφραση κειμένου από τα ελληνικά στα αγγλικά δ) σύνταξη κειμένου στον ηλεκτρονικό υπολογιστή.
- Τελική απόφαση : Η τελική απόφαση βαραίνει τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία βέβαια με τους υπόλοιπους αρμόδιους Διευθυντές, όπως προαναφέρθηκε. Εφόσον παρθεί η τελική απόφαση για την επιλογή του επικρατέστερου υποψηφίου, τον καλούν σε μια τελευταία συνέντευξη, μπορεί να υπάρχει και τηλεφωνική επικοινωνία, όπου του ανακοινώνεται το αποτέλεσμα, η ημερομηνία έναρξης της εργασίας του, οι οικονομικές του απολαβές αλλά και γίνεται μια περιγραφή των καθηκόντων του. Αφού συμφωνήσει ο υποψήφιος, υπογράφεται η σύμβαση εργασίας και από τις δύο πλευρές και ξεκινά η διαδικασία της εκπαίδευσης.

Οι υποψήφιοι οι οποίοι δεν κρίθηκαν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση, συνήθως ενημερώνονται με γραπτές επιστολές ενώ άλλες φορές υπάρχει και τηλεφωνική επικοινωνία. Να σημειωθεί, τέλος, ότι τηρούνται τα βιογραφικά όλων των υποψηφίων στη βάση δεδομένων της Τράπεζας, πιθανόν και για μελλοντική χρήση.

Τέλος, ακόμη μια έρευνα που έλαβε χώρα στα πλαίσια συγγραφής διατριβής της Κέκη (2016), αναφορικά με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού στην Τράπεζα Πειραιώς, καταδεικνύει για ακόμη μία φορά ότι η συνέντευξη, μαζί με το βιογραφικό σημείωμα, αποτελούν τις κύριες μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Ειδικότερα, η έρευνα παρουσίασε τα εξής αποτελέσματα:

Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στη συνέντευξη των υποψηφίων, η οποία μαζί με το βιογραφικό αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής προσωπικού για τη συγκεκριμένη Τράπεζα. "Όποια Διεύθυνση του Οργανισμού έχει ανάγκη κάλυψης θέσεων εργασίας υποβάλλει αίτημα για κάλυψη των θέσεων αυτών. Αφού καθοριστούν τα χαρακτηριστικά των θέσεων αυτών, από τους αρμοδίους Διευθυντές Διεύθυνσης και Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού, συγκεντρώνονται τα βιογραφικά των καταλληλότερων υποψηφίων, είτε από τη βάση δεδομένων, όπως προαναφέραμε, είτε μετά από γνωστοποίηση της θέσης προς κάλυψη, με σκοπό να καλέσουν τους υποψηφίους στο δεύτερο στάδιο, αυτό της συνέντευξης. Σε μια πρώτη φάση, ένα πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων, γίνεται από έμπειρο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού και στη συνέχεια από το Διευθυντή του τμήματος στο οποίο θα ενταχθεί ο υπάλληλος ενώ ακολουθεί ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μπορεί ο τελευταίος να προηγηθεί του Διευθυντή Διεύθυνσης. Υπάρχει λοιπόν κάποιου είδους ιεράρχηση στον τρόπο με τον ακολουθείται η διαδικασία αλλά σίγουρα το τελικό αποτέλεσμα είναι συναπόφαση των Διευθυντών.

Συνήθως πραγματοποιούνται κατά μέσο όρο 2 με 3 συνεντεύξεις, ενώ δεν αποκλείονται και περιπτώσεις με περισσότερες συναντήσεις, ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη. Δηλαδή, όταν πρόκειται για στελέχωση θέσεων εργασίας σε επαρχιακές πόλεις, που επί το πλείστον αφορούν στελέχωση καταστημάτων, προκειμένου να γίνονται λιγότερο χρονοβόρες οι διαδικασίες, η συνέντευξη μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μία μόνο συνάντηση με την παρουσία όλων των αρμοδίων Διευθυντών όπως Δ/ντή Ανθρωπίνου Δυναμικού, Δ/ντή Δικτύου Καταστημάτων και Περιφερειακό Διευθυντή. Το είδος της συνέντευξης που συνήθως λαμβάνει χώρα είναι η ημιδομημένη συνέντευξη. Δηλαδή, δίνεται βάρος στα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος και στη συνέχεια επέκταση των σημείων αυτών ανάλογα με τον συνεντευξιζόμενο. Η μέγιστη χρονική διάρκεια

της συνέντευξης είναι 30 λεπτά. Τα σημεία της συνέντευξης στα οποία δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα και τα οποία αλλάζουν σε σειρά ανάλογα με την θέση προς κάλυψη είναι : Προϋπηρεσία, χαρακτηριστικά ατόμου (προσωπικότητας, ομαδικότητας), περιγραφή καθηκόντων/αντικειμένου, οικονομικές απαιτήσεις/απολαβές.

3.7. Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκαν διεξοδικά οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού , με έμφαση στις μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα κα κυρίως στις ελληνικές τράπεζες , μέσω ερευνών που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια.

Κεφάλαιο 4

Τραπεζικό Σύστημα

4.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, λόγω των σύγχρονων εξελίξεων και στο διεθνές τραπεζικό σύστημα, αλλά και στην Ελλάδα.

4.2. Τραπεζικός Κλάδος

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

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

εξέλιξη με τη δημιουργία καινοτόμων τεχνολογικών επιτευγμάτων στον τομέα αυτό όπως το ηλεκτρονικό χρήμα, η αυτοματοποίηση συναλλαγών και άλλα.

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

4.3.Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα

Οι εξελίξεις που αναφέραμε στις προηγούμενες παραγράφους ασκούν σημαντικότερες πιέσεις όσο αφορά την αποδοτικότητα των τραπεζικών οργανισμών έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση του τραπεζικού ανταγωνισμού και οδηγεί τα πιστωτικά ιδρύματα στην υιοθέτηση πιο πολύπλοκων και ριψοκίνδυνων στρατηγικών για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους. (Γριντάκης, 2013)

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

4.4.Η αναγκαιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι συνήθειες καταναλωτισμού, οι αλλαγές στη λειτουργία των τραπεζών αλλά και στην αγορά, συμβάλλουν στην ανάθεση της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού αρμοδιότητες υψηλής σημασίας καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που τελικά διαφοροποιείται. Η κάθε τράπεζα θα πρέπει να έχει ως στόχο της να αξιοποιήσει σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της με στόχο τη βελτίωση της

ανταγωνιστικότητας, τη δημιουργία επιτυχημένων ηγετών και να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Broker G. (2009), οι ελληνικές τράπεζες θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μόνο αν δημιουργήσουν νέους τρόπους οργάνωσης, αν μειώσουν τα λειτουργικά έξοδά τους και κυρίως αν βελτιώσουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Λόγω της αυξημένης δυσκολίας του χρηματοοικονομικού συστήματος στον τομέα των λειτουργιών αλλά και των προϊόντων-υπηρεσιών είναι απαραίτητη η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων για να είναι εξίσου ανταγωνιστικοί με τους εργαζόμενους των άλλων χωρών. Η ευημερία αλλά και η πρόοδος της τραπεζικής απασχόλησης εξαρτώνται από παράγοντες όπως η διεύρυνση του τραπεζικού συστήματος σε καινούριες αγορές και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε νέους ορίζοντες. (Γριντάκης ,2013)

Και για να γίνουν αντιληπτά τα ανωτέρω , δηλαδή , η αξία και η σημασία της στελέχωσης για τους διάφορους οργανισμούς και ειδικότερα για τις τράπεζες , παραθέτονται ενδεικτικά τα ακόλουθα , αναφορικά με την Τράπεζα Eurobank και την Τράπεζα Πειραιώς .

Το Ανθρώπινο Δυναμικό του ομίλου Eurobank αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο του Οργανισμού και το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, ειδικότερα σε μια εποχή όπου η οικονομική και κοινωνική συγκυρία απαιτούν ευελιξία, ευαισθησία και φροντίδα απέναντι στον πελάτη και συνάνθρωπο.

Διαχρονικά, βασική δέσμευση του ομίλου Eurobank είναι η συστηματική και αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων του. Στο πλαίσιο αυτό και μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση:

- Στη στελέχωση μέσα από αξιολογικά συστήματα επιλογής και αξιολόγησης, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε εργασιακού πεδίου
- Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου. Η παροχή ίσων ευκαιριών για την εξέλιξη όλων των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των πολιτικών της Τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό της, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή, τη θρησκεία και την ηλικία του κάθε ενός.
- Στην ενίσχυση ενός πλαισίου διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης, σύμφωνα με τις αξίες που διέπουν τον Όμιλο

- Στη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων και στη διαφάνεια των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται στην εξέλιξη όλων

(<https://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=17&mid=347&lang=gr>)

Για τον Όμιλο Τράπεζας Πειραιώς, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης και επιτυχίας σε κάθε στόχο του.

Μέσω του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκεται ο ακριβής καθορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η επαρκής στελέχωση του Ομίλου με τον πλέον αποτελεσματικό και αντικειμενικό τρόπο (σε επίπεδο δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων, προϋπηρεσίας, ομαδικότητας, στρατηγικού προσανατολισμού κλπ.).

Βασικός στόχος είναι η αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των ανθρώπων του, σύμφωνα με τις επιχειρησιακές ανάγκες και τα κριτήρια που απαιτεί ο εκάστοτε ρόλος τους, εστιάζοντας παράλληλα στην ευθυγράμμιση των επαγγελματικών τους αξιών με το Όραμα και τις Αξίες του Ομίλου του.

Διασφαλίζει ο όμιλος την εχεμύθεια και την εμπιστευτικότητα για κάθε υποψήφιο. Εμπιστεύεται τους ανθρώπους του και δίνει προτεραιότητα στη στελέχωση τόσο μέσα από την Τράπεζα όσο και από τις θυγατρικές εσωτερικού και εξωτερικού.

Παράλληλα, παρακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς και τις τάσεις σε θέματα στελέχωσης ώστε να βελτιώνουμε σταθερά τη τεχνογνωσία του.

(<http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/staffing-and-development/staffing>)

4.5. Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκε η αναγκαιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα, και δη στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, επηρεαζόμενος από τις εξελίξεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία Έρευνας

5.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί ο σκοπός και η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στον τραπεζικό τομέα.

5.2. Αναγκαιότητα της έρευνας – Επιλογή του τραπεζικού κλάδου

Ο τραπεζικός κλάδος είναι σημαντικός για την εύρυθμη λειτουργία κάθε χώρας και ο ρόλος του καθοριστικός για την οικονομία και την κοινωνία. Για να μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα θα πρέπει, πέρα από την σωστή χάραξη πολιτικής, να έχει και το σωστό ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομική κρίση που μαστίζει την Ελλάδα, ήδη από το 2008, έχει ξεκάθαρα πλήξει τον τραπεζικό τομέα, με αποτέλεσμα το κάθε τραπεζικό ίδρυμα να προσπαθεί να αξιοποιήσει σωστά το ανθρώπινο του δυναμικό. Η αναγκαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη, διότι, αφ' ενός ο τραπεζικός τομέας είναι ένας κλάδος στον οποίο υφίσταται αυξημένος ανταγωνισμός με αποτέλεσμα η σωστή λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων να είναι επιβεβλημένη και αφετέρου λόγω της διαρκούς μεταβολής των επιχειρησιακών συνθηκών κρίνεται απαραίτητη η καταγραφή των σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στον τραπεζικό τομέα. Γεγονός που αποδεικνύεται και από τις διάφορες και ποικίλες έρευνες που γίνονται στον τραπεζικό κλάδο, όχι μόνο για τις μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και για όλες τις διαδικασίες που αφορούν την στελέχωση του.

5.3. Σκοπός της έρευνας

Στόχος της παρούσης έρευνας είναι η καταγραφή και η ανάλυση των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα. Οι κυριότεροι σκοποί της έρευνας αυτής είναι οι κάτωθι:

- Η κατανόηση των εξελίξεων στις λειτουργίες της προσέλκυσης και επιλογής στον τραπεζικό τομέα.
- Η καταγραφή των σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στον τραπεζικό τομέα.
- Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής.
- Η καταγραφή των διαδικασιών / πηγών προσέλκυσης και επιλογής στον τραπεζικό κλάδο.

5.4. Ερευνητική στρατηγική

Στη συγκεκριμένη έρευνα ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιήθηκε η επισκόπηση (Survey), από τις τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές, όπως αυτή της επισκόπησης, της παρατήρησης, του πειράματος και της μελέτης περίπτωσης (Δημητριάδης, 1999). Συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το ποίο διανεμήθηκε στους ερωτώμενους και συγκεκριμένα σε δύο από τις 4 συστημικές τράπεζες. Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης της επισκόπησης, πέρα από την ύπαρξη περιθωρίων σφάλματος, δειγματοληπτικού ή μη δειγματοληπτικού, παρουσιάζει πλεονεκτήματα, όπως την ευκολία πρόσβασης των ερωτώμενων, της ταχύτητας συλλογής των δεδομένων και του χαμηλού κόστους

5.5. Μεθοδολογία έρευνας

Για την διεξαγωγή της έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 21 ερωτήσεις (βλ. παράρτημα). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη, ήτοι το πρώτο μέρος, όπου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά στοιχεία για την ιδιότητα του ερωτηθέντος και το δεύτερο μέρος, όπου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την διαδικασία στελέχωσης στην τράπεζα. Ο τύπος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο είναι πολλαπλής επιλογής, ενώ

χρησιμοποιήθηκαν, σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις δύο κατηγορίες εργαζομένων, τα ανώτερα στελέχη και το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να καλυφθεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό ενός τραπεζικού ιδρύματος και τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι πιο επαρκή και εμπειριστατωμένα.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία:

Επιχειρήθηκε, αρχικά, η διεξαγωγή συνέντευξης με τους διευθυντές των τμημάτων ΔΑΔ των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, προκειμένου να συμπληρώσουν το ανωτέρω ερωτηματολόγιο, η οποία απέβη ατελέσφορη.

Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τις 4 συστημικές τράπεζες, με παρακίνηση, όπως αποστείλω το ερωτηματολόγιο μέσω e-mail στο e-mail που τηρεί το τμήμα ΔΑΔ για κάθε μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, των οποίων τα e-mail είναι:

human-resource@piraeusbank.gr (Τράπεζα Πειραιώς)

info@eurobank.gr (Τράπεζα Eurobank Ergasias)

contact.center@nbg.gr (Εθνική Τράπεζα)

alphabank@alpha.gr (Alpha bank)

Τέλος, απεστάλησαν, σε έμενα, μέσω e-mail των τμημάτων ΔΑΔ των τραπεζών, δύο πλήρως και ορθώς απαντημένα ερωτηματολόγια, ήτοι ποσοστό δείγματος 50%.

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει δύο τραπεζικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται τόσο στον Ελλαδικό χώρο, όσο και στο εξωτερικό, ήτοι:

- Τράπεζα Πειραιώς ΑΕ
- Τράπεζα Eurobank Ergasias ΑΕ

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε τον Μάρτιο του 2017 και τον Απρίλιο ακολούθησε η καταγραφή και η επεξεργασία των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, χρησιμοποιώντας κατανομές συχνότητων μέσω του προγράμματος Microsoft Excel.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας θα πραγματοποιηθεί με διαχωρισμό ενοτήτων για κάθε ξεχωριστή ερώτηση-απάντηση. Σε κάθε ενότητα η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνει συνολικά και για τις δύο τράπεζες χρησιμοποιώντας μέσους όρους και ποσοστά, τα οποία θα αποτυπώνονται με τα αντίστοιχα διαγράμματα. Τέλος για λόγους εμπιστευτικότητας δεν αναφέρονται στις απαντήσεις οι επωνυμίες των τραπεζών και το ονοματεπώνυμο των ερωτώμενων.

5.6. Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε ο στόχος και η ακριβής μεθοδολογία της έρευνας , που έλαβε χώρα στον τραπεζικό κλάδο , με το δείγμα της έρευνας να περιλαμβάνει α) την Τράπεζα Πειραιώς ΑΕ και β) την Τράπεζα Eurobank Ergasias ΑΕ.

Κεφάλαιο 6

Παρουσίαση - Σχολιασμός αποτελεσμάτων έρευνας

6.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.

6.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Παρατίθενται αναλυτικά , παρακάτω , τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας , όπου θα παρουσιαστούν σε ξεχωριστές ενότητες , διαχωρισμένες οι ερωτήσεις – απαντήσεις , σύμφωνα με τις κατάλληλες κατηγορίες που αυτές υπάγονται.

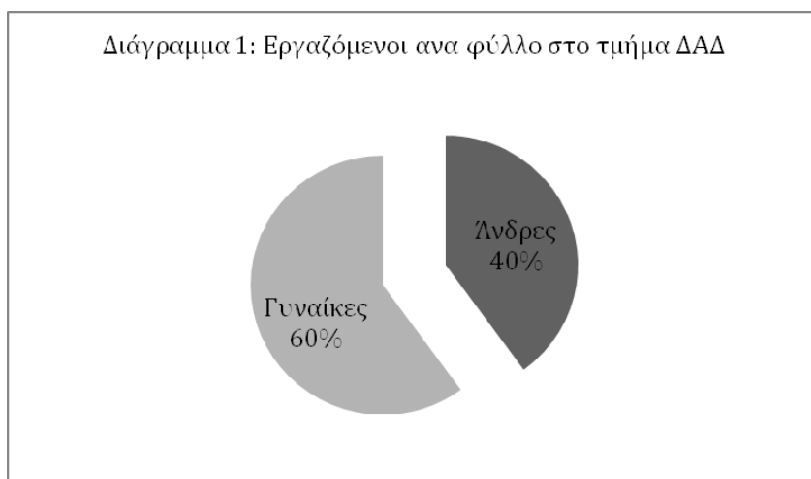
6.2.1. Συνεντευξιαζόμενοι – δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στο ένα απαντημένο ερωτηματολόγιο, ο ερωτώμενος είναι άνδρας, ηλικίας 46-55, εργαζόμενος στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, με προϋπηρεσία 16-20 έτη και με εργασία 6-10 ετών στο παρόν τμήμα.

Στο έτερο απαντημένο ερωτηματολόγιο, ο ερωτώμενος είναι γυναίκα, ηλικίας 36-45, εργαζόμενη στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, με προϋπηρεσία 11-15 έτη και με εργασία 6-10 ετών στο παρόν τμήμα.

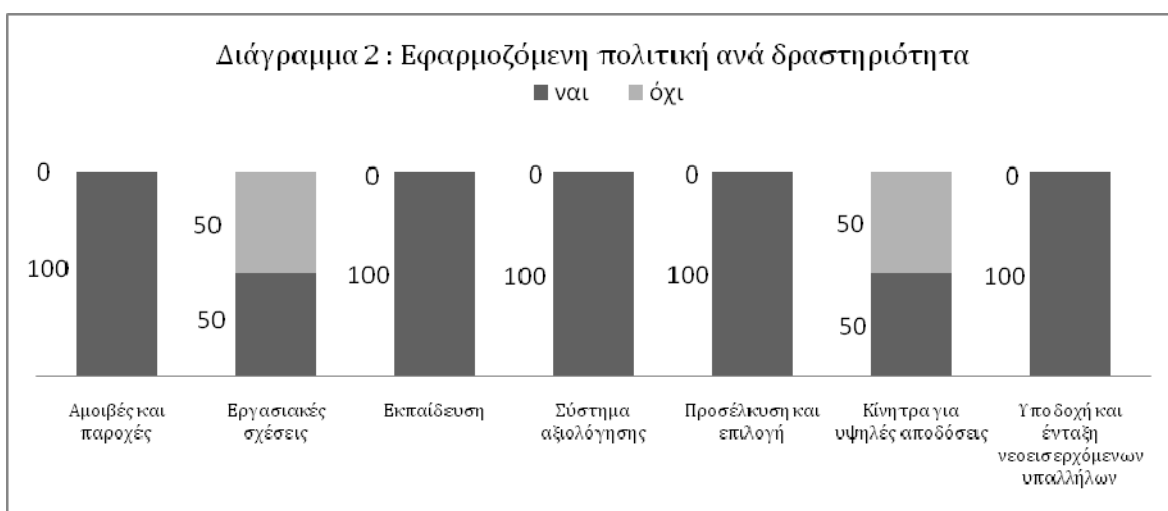
6.2.2. Το Τμήμα ΔΑΔ

Και στα δύο τραπεζικά ιδρύματα το τμήμα ΔΑΔ ιδρύθηκε την δεκαετία του 1990.



Και στα δύο τμήματα ΔΑΔ των τραπεζών απασχολούνται περισσότερες γυναίκες , συγκριτικά με τους άνδρες.(Και οι δύο τράπεζες έδωσαν απαντήσεις με ποσοστά και όχι με απολυτους αριθμούς)

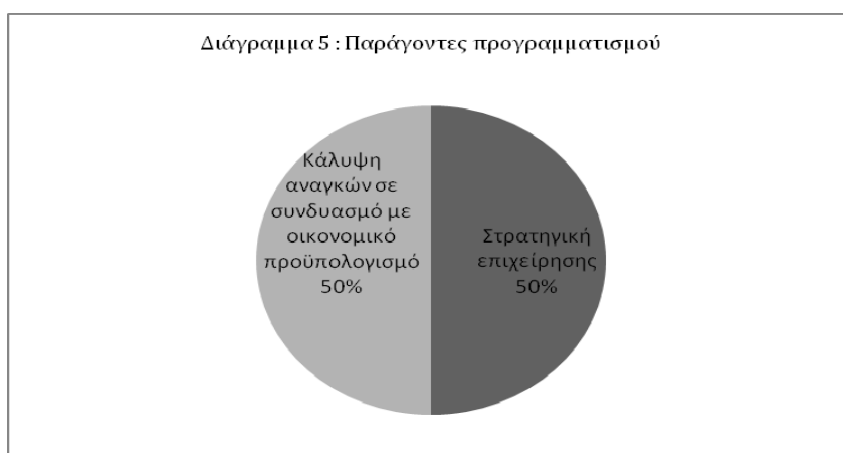
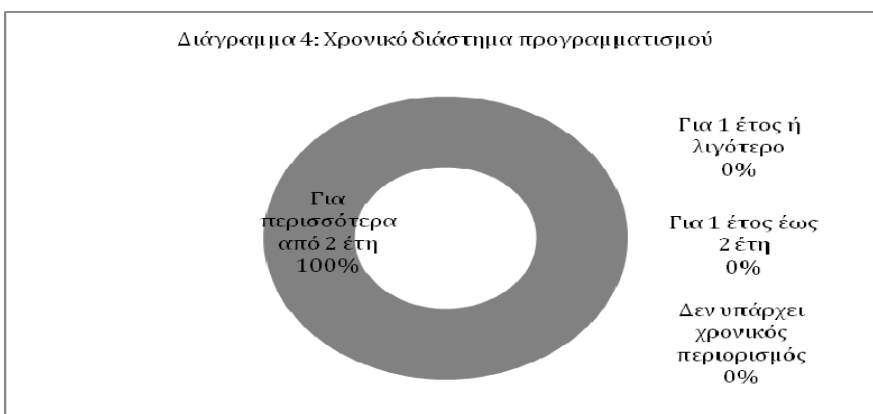
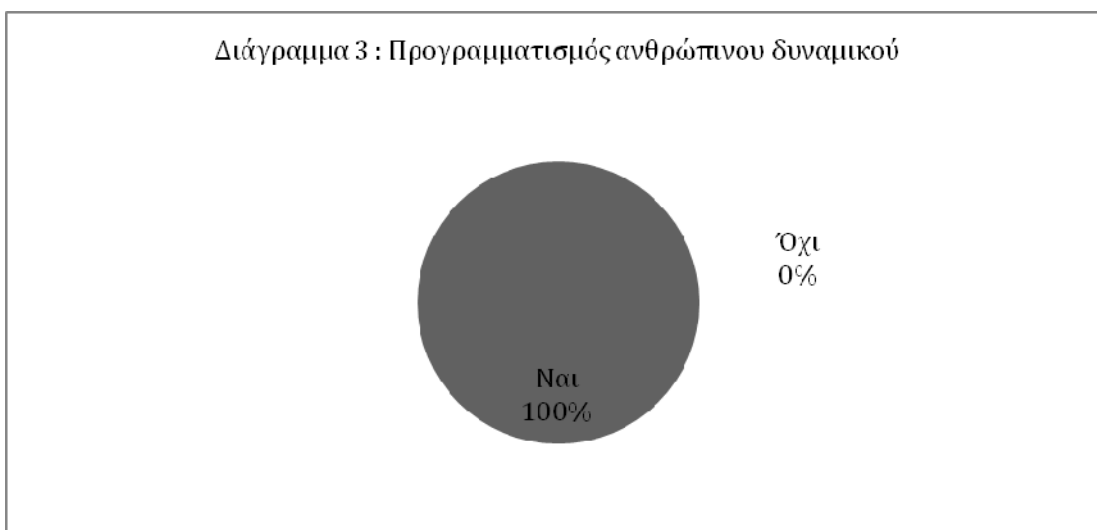
6.2.3. Πολιτικές ΔΑΔ



Όλες οι τράπεζες του δείγματος , ποσοστό 100% , εφαρμόζουν συγκεκριμένη πολιτική για τις “αμοιβές και παροχές” ,για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους και για τη υποδοχή και ένταξη νεοεισερχόμενων υπαλλήλων.

Επιπλέον , γίνεται αντιληπτό ότι σε ποσοστό 100% , οι τράπεζες διαθέτουν συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης και εφαρμόζουν πολιτική για την διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού .

6.2.4 Προγραμματισμός ΑΔ

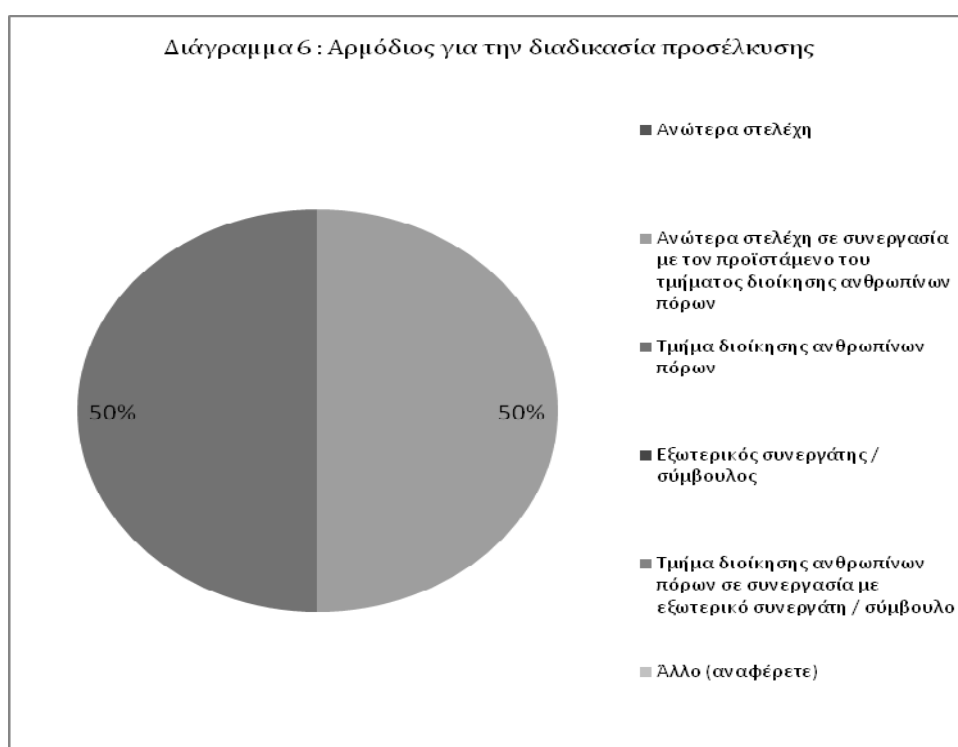


Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι και οι δύο τράπεζες του δείγματος, ποσοστό 100% , διαθέτουν συγκεκριμένο προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό τους, με χρονικό

ορίζοντα πάνω από 2 έτη , ενώ η μία εκ των δύο τραπεζών , ποσοστό 50% , λαμβάνει υπόψη περισσότερο την στρατηγική της , ενώ η έτερη την καλυψη των αναγκών της σε ΑΔ σε συνδυασμό με οικονομικούς παράγοντες. Συνεπώς , είναι πασιφανής η αναγκαιότητα της ύπαρξης συγκεκριμένου προγραμματισμού για την εύρυθμη λειτουργία της τράπεζας.

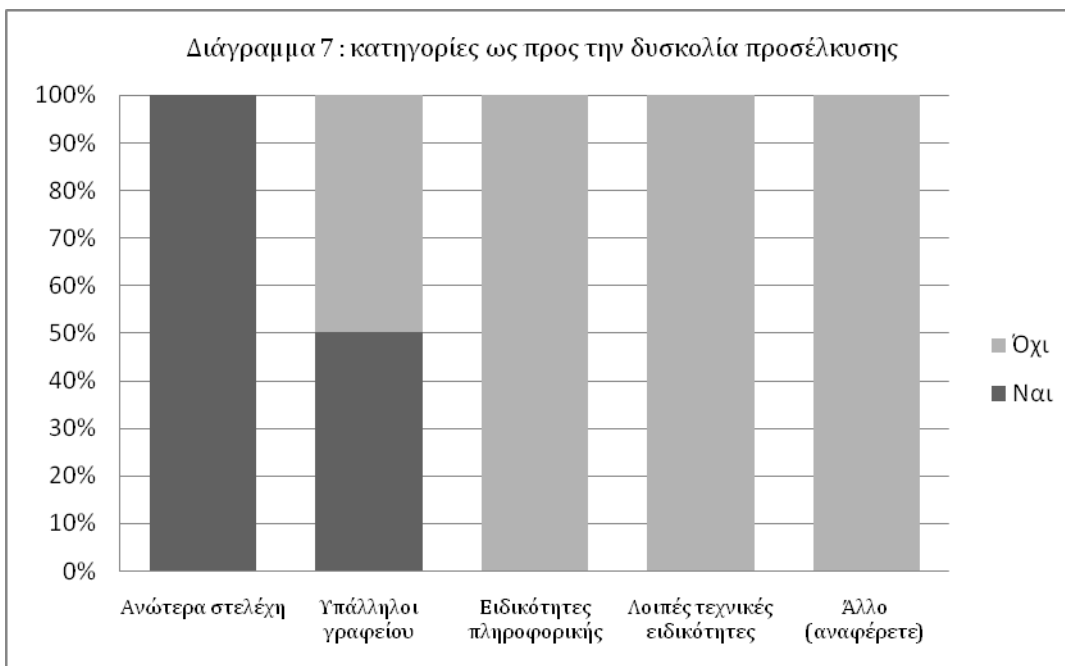
6.2.5. Προσέλκυση ΑΔ

Αρμόδιο στέλεχος



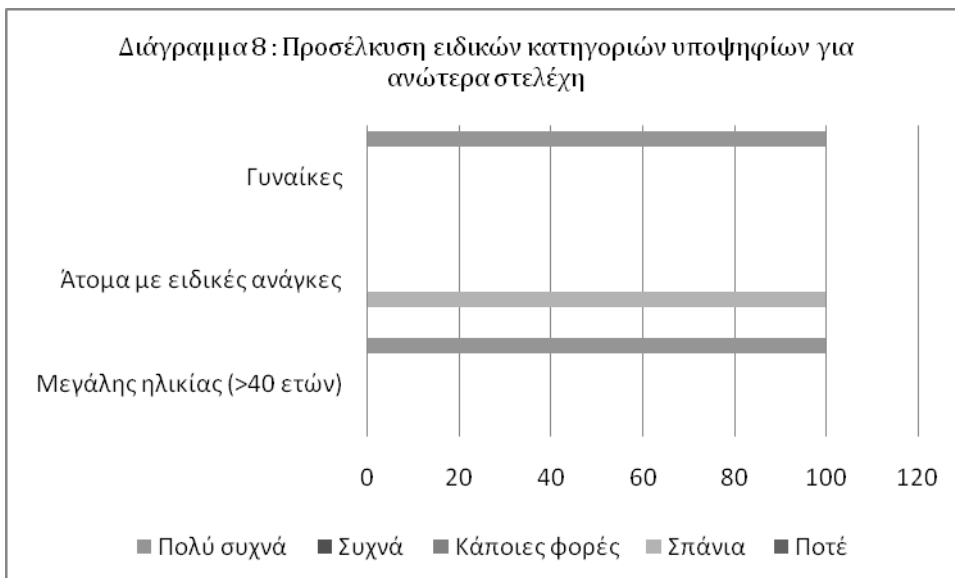
Σε ποσοστό 50 % , αρμόδιος για την προσέλκυση είναι και το τμήμα ΔΑΠ , καθώς και τα ανώτερα στελέχη σε συνδυασμό με το τμήμα ΔΑΠ και για δύο τράπεζες.

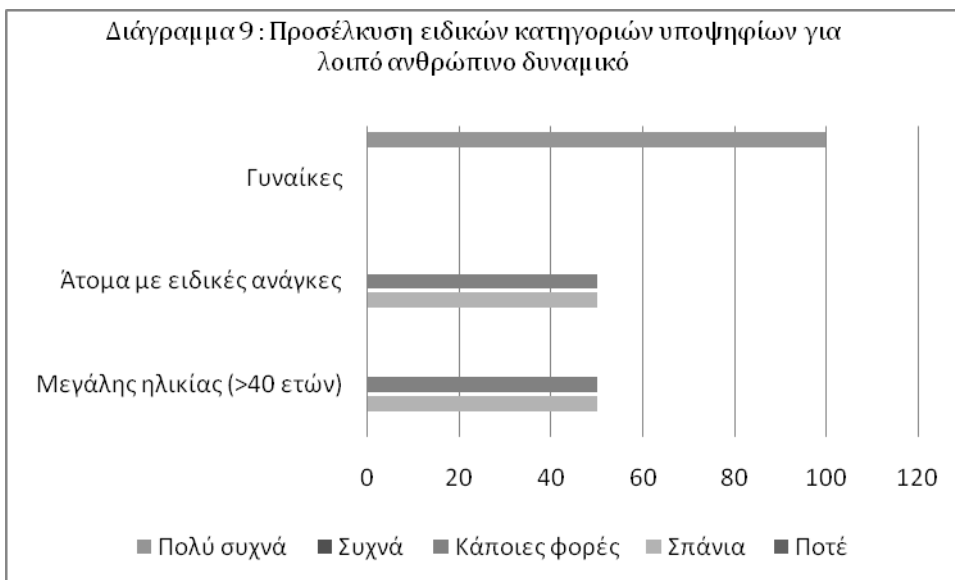
Δυσκολία προσέλκυσης



Οι τράπεζες του δείγματος , σε ποσοστό 100 % , αντιμετωπίζουν δυσκολία προσέλκυσης για τα ανώτερα στελέχη. (διάγραμμα 7). Συνεπώς , είναι αντιληπτή η σημασία που έχουν τα ανώτερα στελέχη για τη σωστή λειτουργία των τραπεζών.

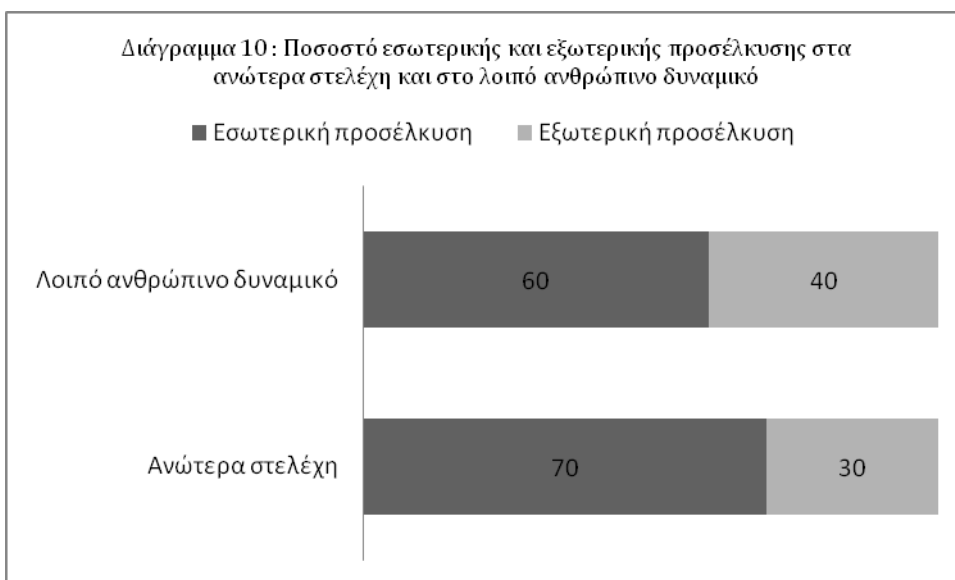
Κατηγορίες υποψηφίων





Οι τράπεζες του δείγματος επιλέγουν, κατά ποσοστό 100 % , γυναίκες , τόσο για την κάλυψη των θέσεων για ανώτερα στελέχη , όσο και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι τράπεζες εμπιστεύονται περισσότερο τις γυναίκες για την στελέχωσή τους.

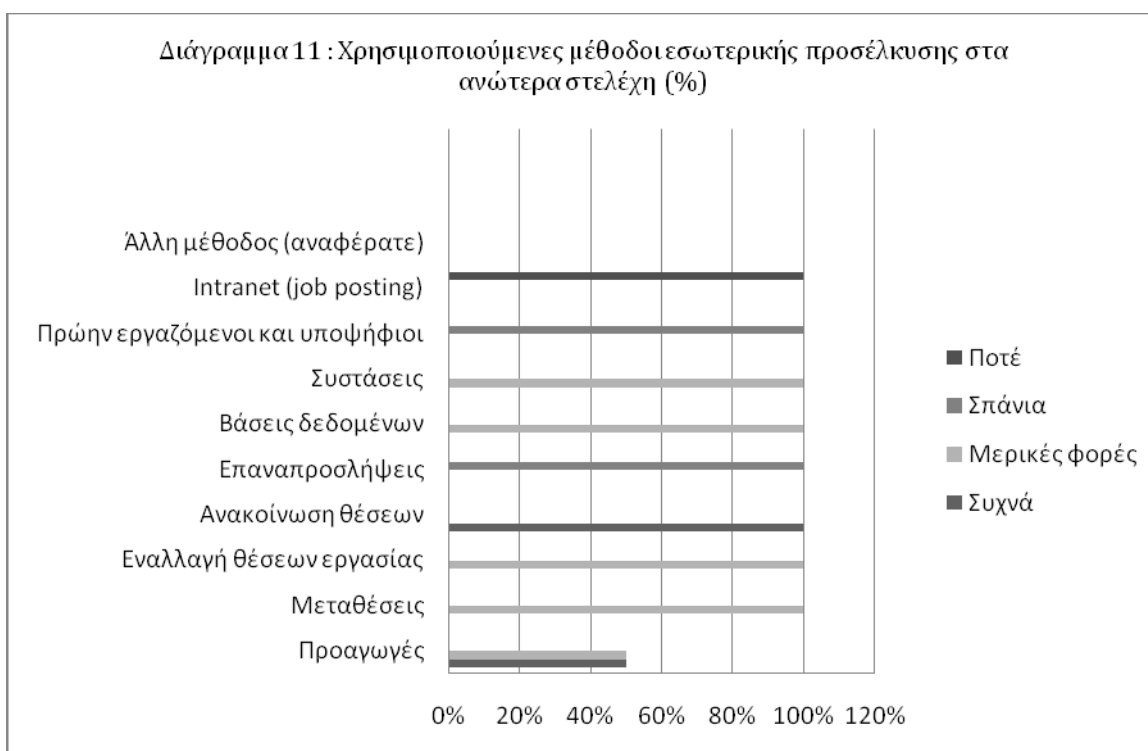
Εσωτερική προσέλκυση - Εξωτερική προσέλκυση

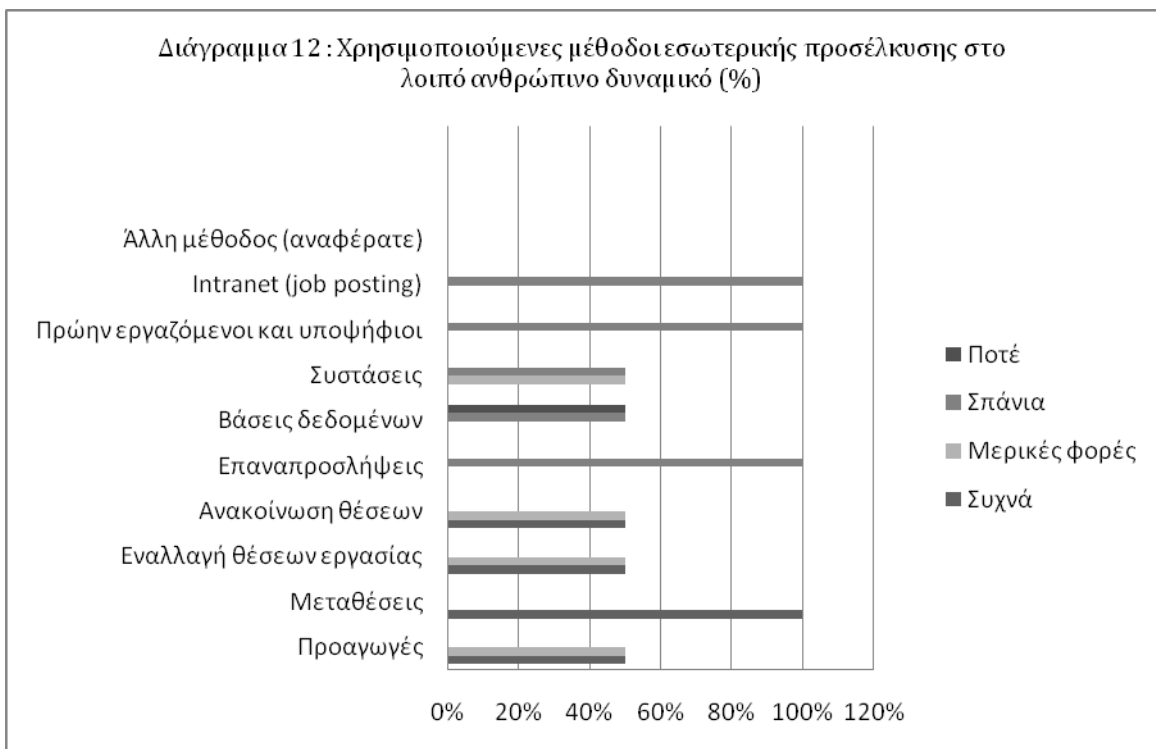


Για την κάλυψη κενών θέσεων για τα ανώτερα στελέχη, οι τράπεζες επιλέγουν σε ποσοστό 70 % την εσωτερική προσέλκυση , ενώ για κάλυψη κενών θέσεων για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό ,οι τράπεζες επιλέγουν σε ποσοστό 60 % την εσωτερική προσέλκυση(διάγραμμα 10) . Δηλαδή οι τράπεζες προτιμούν προσωπικό , το οποίο

γνωρίζει , ήδη , τον τρόπο λειτουργίας της τράπεζας και είναι έτοιμο να αναλάβει περισσότερα και πιο πολύπλοκα καθήκοντα , γεγονός που διαπιστώθηκε και από και την προαναφερθείσα έρευνα (βλ. ενότητα 3.5.) του Διεθνούς ερευνητικού πρόγραμμα CRANET ,σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού διαχρονικά στην Ελλάδα (έτη 2009-2015). Δηλαδή , με βάση και την έρευνα του CRANET, στην εργασιακή ομάδα των ανώτερων στελεχών κυριαρχεί η χρήση της εσωτερικής προσέλκυσης.

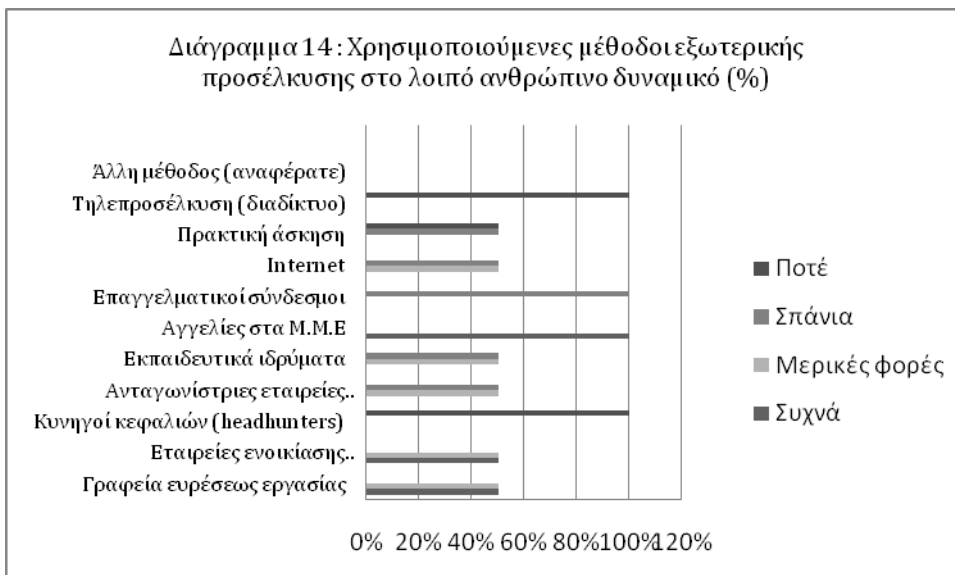
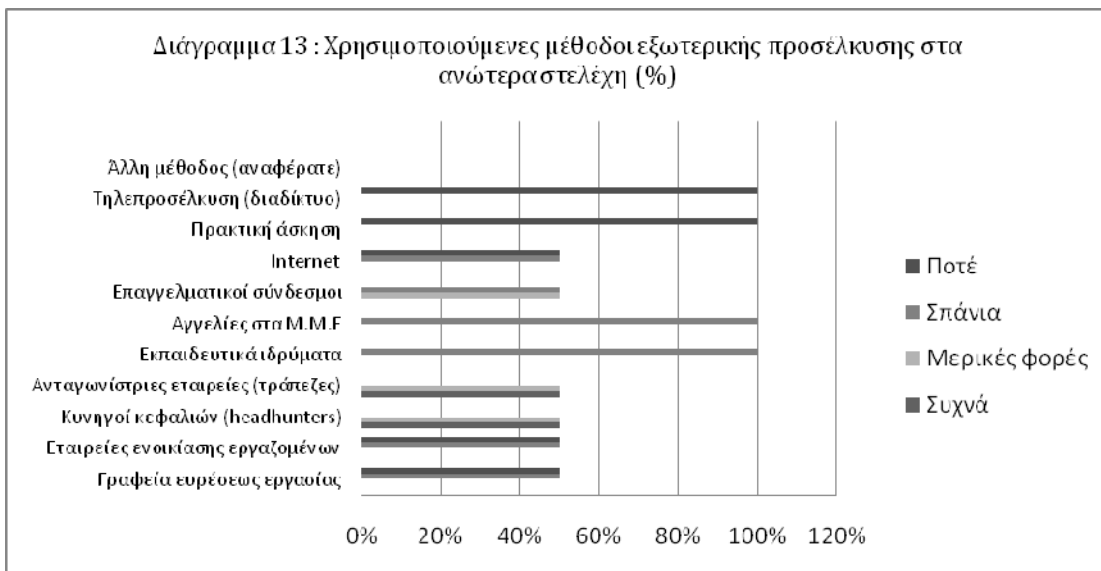
Μέθοδοι Εσωτερικής προσέλκυσης





Για τις θέσεις ανώτερων στελεχών , οι τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο τις εξής μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης , ήτοι την ανακοίνωση θέσεων και τις προαγωγές , ενώ για τις θέσεις του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται συχνά και οι μεταθέσεις και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Τα ανωτέρω αποτελέσματα διαπιστώθηκαν από και την προαναφερθείσα έρευνα του Διεθνούς ερευνητικού πρόγραμμα CRANET , όπου το 71,3% των θέσεων που κατέχουν τα ανώτερα στελέχη είναι αποτέλεσμα προαγωγών.

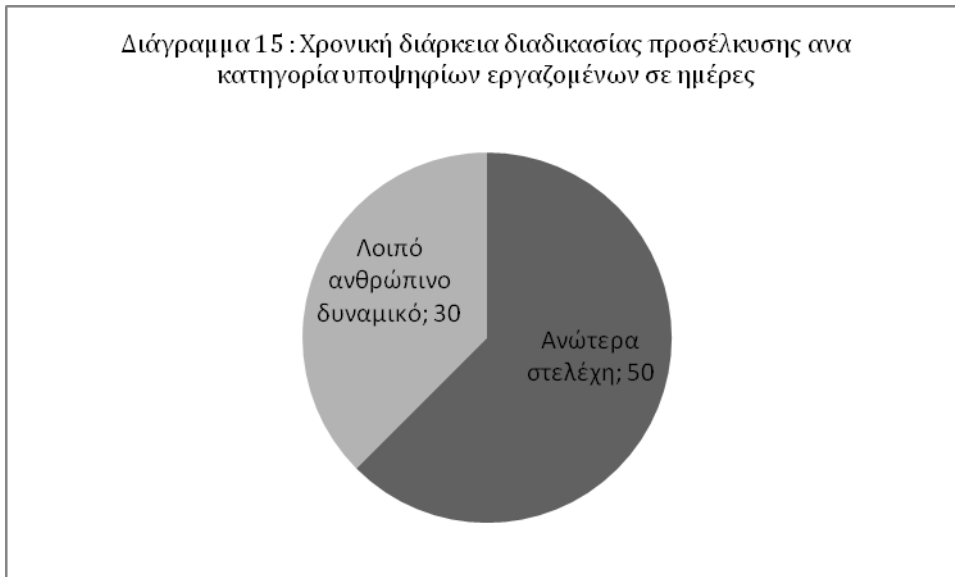
Μέθοδοι Εξωτερικής προσέλκυσης



Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται περισσότερο, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, για τις θέσεις ανώτερων στελεχών είναι οι κυνηγοί κεφαλιών και οι ανταγωνίστριες εταιρίες (τράπεζες). Για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιούνται κυρίως οι αγγελίες στα ΜΜΕ, οι εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.

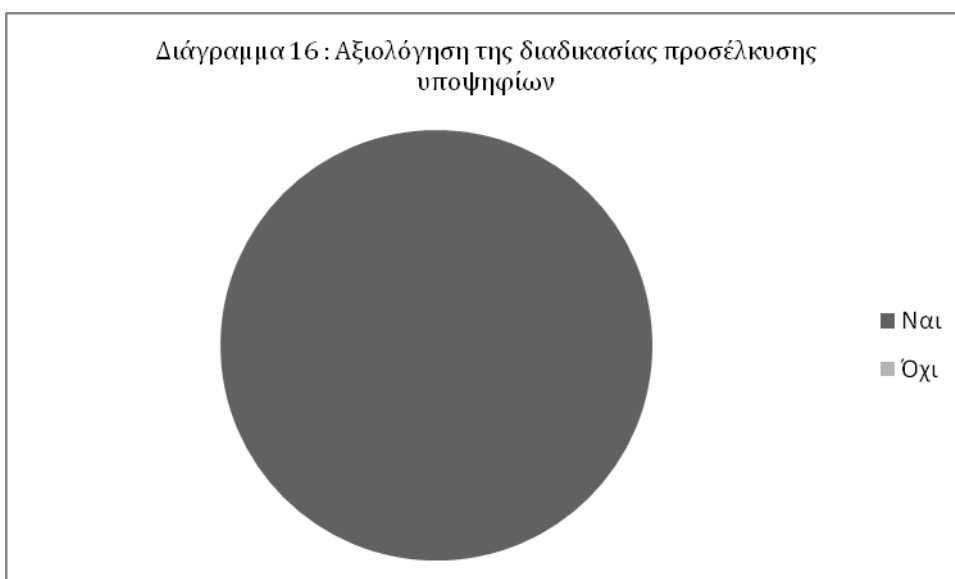
Όπως διαπιστώθηκε και από την ανωτέρω έρευνα του Διεθνούς ερευνητικού πρόγραμμα CRANET, στην ομάδα των ανώτερων στελεχών κυριαρχεί η χρήση των γραφείων συμβούλων στελέχωσης (job hunters) και, ήδη, τα τελευταία χρόνια, παρατηρήθηκε, μια τάση για αξιοποίηση των πιο οικονομικών μεθόδων, όπως η χρήση προγραμμάτων μαθητείας και δημοσίων κέντρων εύρεσης εργασίας (π.χ. ΟΑΕΔ) που χρησιμοποιούνται κυρίως για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.

Χρονική διάρκεια προσέλκυσης



Η διαδικασία προσέλκυσης για τα ανώτερα στελέχη διαρκεί περίπου 50 ημέρες (μέσος όρος και από τις 2 τράπεζες) , ενώ για λοιπό ανθρώπινο δυναμικό διαρκεί περίπου 30 ημέρες (μέσος όρος και από τις 2 τράπεζες).

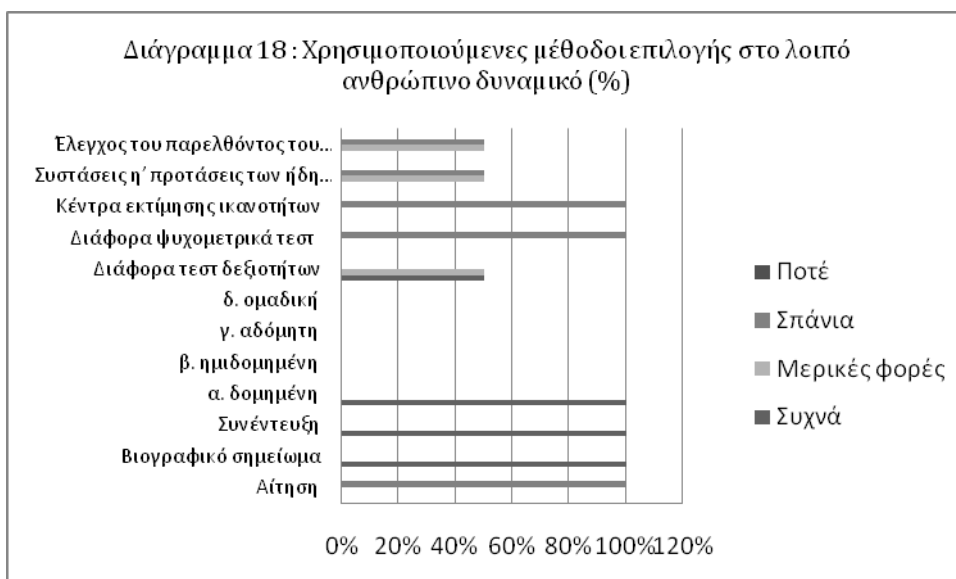
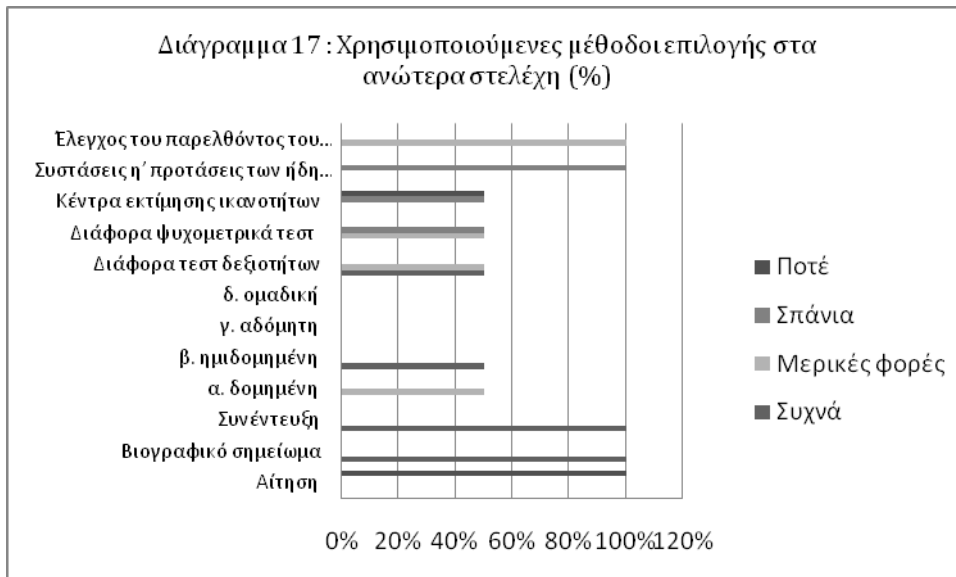
Αξιολόγηση προσέλκυσης



Και δύο τράπεζες αξιολογούν την διαδικασία προσέλκυσης.

6.2.6 Επιλογή προσωπικού

Μέθοδοι επιλογής

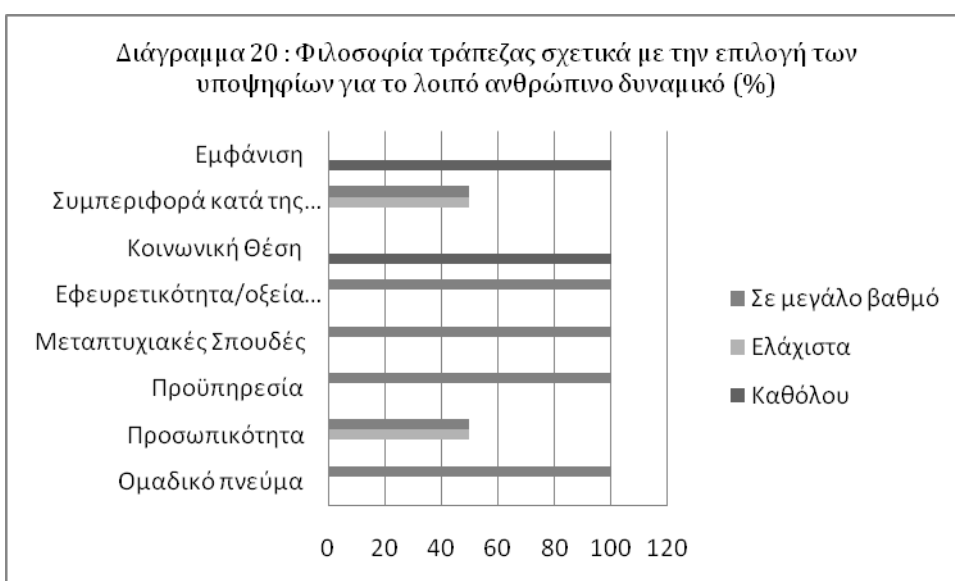
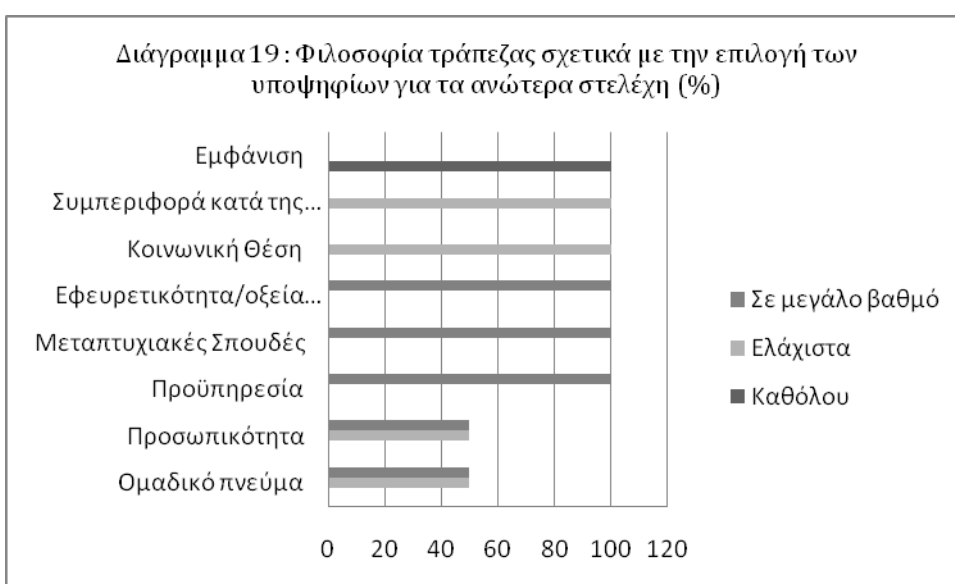


Οι τράπεζες του δείγματος επιλέγουν ως κυριότερες μεθόδους επιλογής προσωπικού και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων το βιογραφικό σημείωμα, την συνέντευξη και τα διάφορα τεστ δεξιοτήτων (διάγραμμα 17 & 18). Τα ανωτέρω αποτελέσματα διαπιστώθηκαν από και την προαναφερθείσα έρευνα του Διεθνούς ερευνητικού πρόγραμμα CRANET, όπου οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν το δημοφιλέστερο

εργαλείο επιλογής, για όλες τις εργασιακές ομάδες , ενώ τα διάφορα τέστ δεξιοτήτων εφαρμόζονται περισσότερο στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον , σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα της Κέκη (βλ. ενότητα 3.6) , αναφορικά με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού στην Τράπεζα Πειραιώς , διαπιστώθηκε για ακόμη μία φορά ότι η συνέντευξη των υποψηφίων, η οποία μαζί με το βιογραφικό , αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής προσωπικού και για τη συγκεκριμένη Τράπεζα.

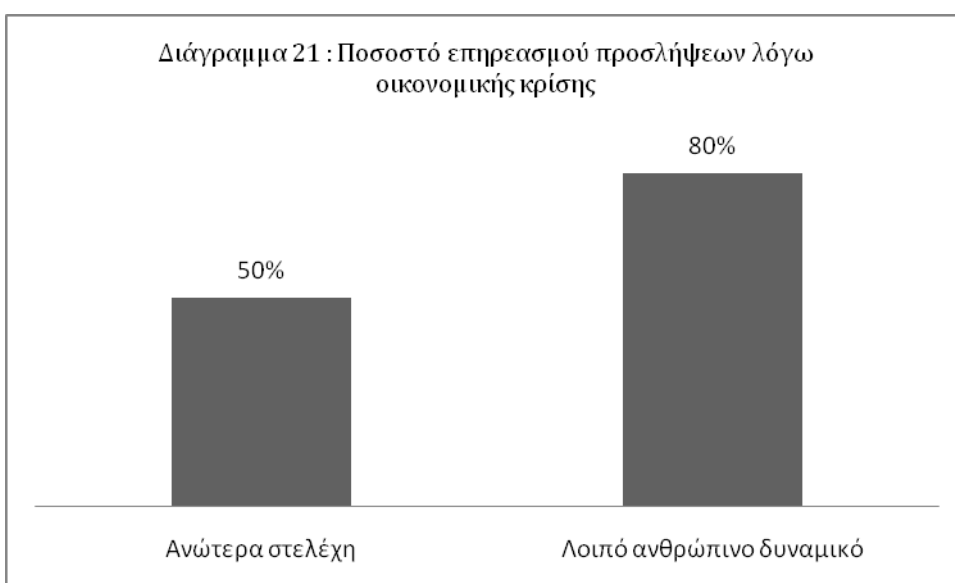
Μέθοδοι επιλογής - Ποιοτικά χαρακτηριστικά





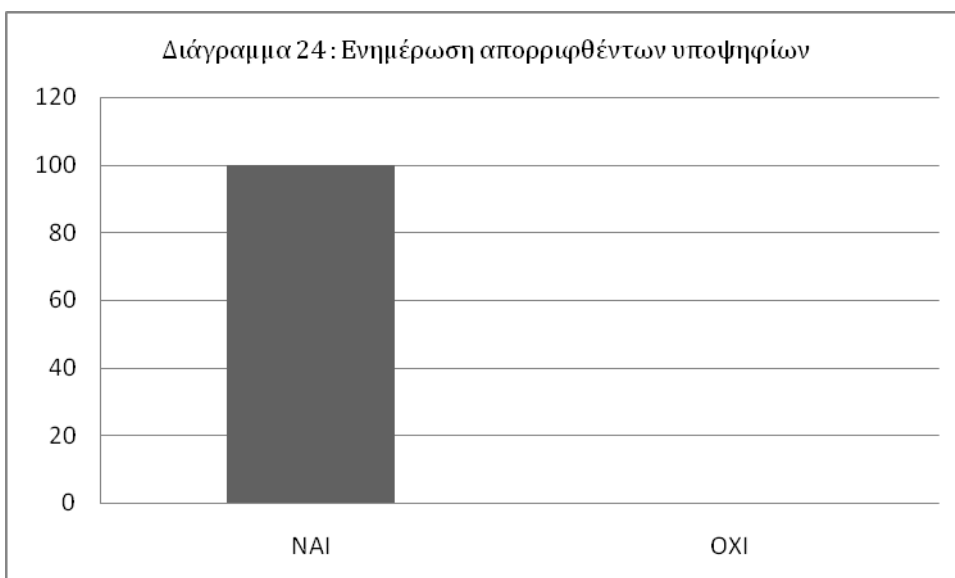
Και οι δύο τράπεζες της έρευνας επέλεγον υποψηφίους , κατά κύριο λόγο και για τις 2 κατηγορίες εργαζομένων , με βάση την προϋπηρεσία, τις μεταπτυχιακές σπουδές και την εφευρετικότητα/οξεία αντίληψη , ενώ η εμφάνιση , η κοινωνική θέση των υποψηφίων εργαζομένων και η ύπαρξη προϋπάρχουσας γνωριμίας με τον υποψήφιο δεν επηρεάζουν , ούτε στο ελάχιστο την επιλογή των τραπεζών(διάγραμμα 19 , 20 και 22). Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξε και η προαναφερθείσα έρευνα του Χαλικιά (βλ. ενότητα 3.6.) ότι , δηλαδή δεν υφίσταται καμία εξάρτηση μεταξύ της επιλογής προσωπικού και της εμφάνισης των υποψηφίων.

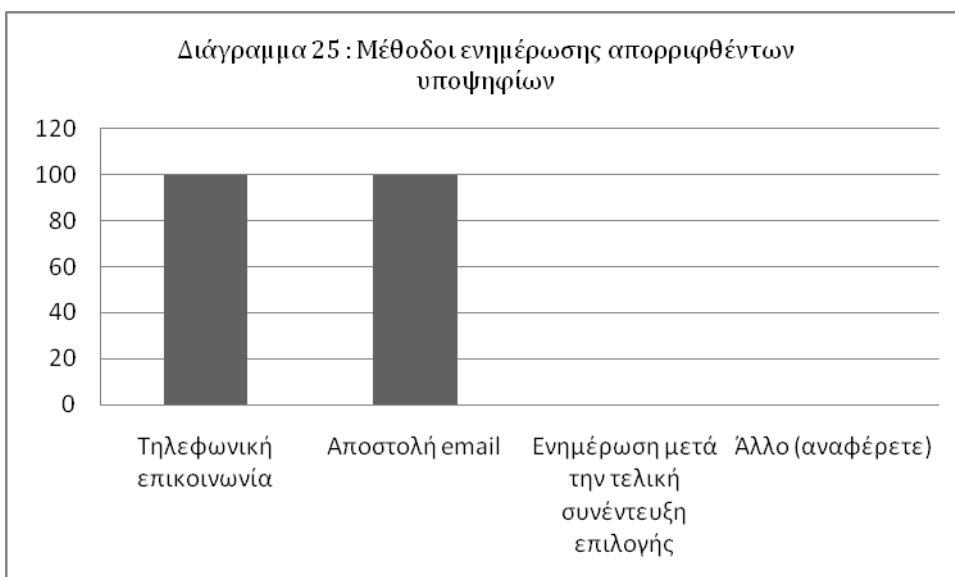
Οικονομική κρίση – προσλήψεις



Οι προσλήψεις σε ανώτερα στελέχη έχουν επηρεαστεί λόγω οικονομικής κρίσης σε ποσοστό 50% , ενώ οι προσλήψεις σε λοιπό ανθρώπινο δυναμικό έχουν επηρεαστεί στο δραματικό ποσοστό του 80% . Δηλαδή , οι τράπεζες , λόγω της δύσκολης υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης αποφεύγουν να προσλαμβάνουν , πχ. υπαλλήλους γραφείου , και καλύπτουν τις ανάγκες τους με το υπάρχον προσωπικό.

Εύρεση ιδανικού υποψηφίου – Ενημέρωση απορριφθέντων υποψηφίων





Τέλος , όπως γίνεται αντιληπτό από τα διαγράμματα 23,24,25 , καμία , εκ των δύο τραπεζών του δείγματος δεν τερματίζει την διαδικασία επιλογής, όταν βρεθεί ο ιδανικός υποψήφιος , αλλά η πολιτική που ακολουθούν και οι δύο είναι να ενημερώνουν τους απορριφθέντες υποψηφίους, είτε μέσω αποστολής e-mail, είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, κατά ποσοστό 100 %.

Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξε και η προαναφερθείσα έρευνα της Κοσμοπούλου (βλ. ενότητα 3.6), με μελέτη περίπτωσης την Tbank ATE , όπου οι υποψήφιοι, οι οποίοι δεν κρίθηκαν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση, συνήθως ενημερώνονται με γραπτές επιστολές , ενώ άλλες φορές υπάρχει και τηλεφωνική επικοινωνία.

6.3. Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αναλύθηκαν με σαφήνεια και επαρκώς τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα, Συμβολή έρευνας, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

7.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα τελικά αποτελέσματα-συμπεράσματα της έρευνας, η σημασία της , καθώς και οι περιορισμοί της και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

7.2. Τελικά Συμπεράσματα

Στο πρώτο μέρος της εργασίας , ήτοι τα κεφάλαια 1, 2 , 3 και 4 , επιχειρήθηκε και πραγματοποιήθηκε , με αναλυτικό τρόπο , μια θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων , της εξέλιξης της , της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Ειδικότερα , το θεωρητικό μέρος της εργασίας πραγματεύτηκε όλο το φάσμα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού , τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις μεθόδους επιλογής προσωπικού και τη διαδικασία της στελέχωσης , με έμφαση στον τραπεζικό τομέα.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας , ήτοι τα κεφάλαια 5 και 6, αναλύθηκε η πρακτική διάσταση της τέχνης του recruitment και της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στον τραπεζικό τομέα , μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Όσον αφορά την έρευνα, αυτή περιλαμβάνει δύο τραπεζικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται τόσο στον Ελλαδικό χώρο, όσο και στο εξωτερικό, ήτοι:

- Τράπεζα Πειραιώς ΑΕ
- Τράπεζα Eurobank Ergasias ΑΕ

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανωτέρω έρευνα :

- Στα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των τραπεζών απασχολούνται περισσότερες γυναίκες παρά άνδρες.
- Στα περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα τα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων άρχισαν να στελεχώνονται την δεκαετία του 1990.
- Οι τράπεζες εφαρμόζουν συγκεκριμένη πολιτική σε βασικές δραστηριότητες και δίνουν βαρύτητα περισσότερο στις αμοιβές και παροχές, στην εκπαίδευση, στο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, στην προσέλκυση και επιλογή, ενώ οι εργασιακές σχέσεις και τα κίνητρα για υψηλές αποδόσεις έπονται στην κατάταξη της εφαρμοζόμενης πολιτικής τους.
- Και οι δύο τράπεζες του δείγματος διεξάγουν προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, προγραμματίζοντας τον, με χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο από δύο έτη. Ενώ λαμβάνονται υπ' όψιν τόσο η στρατηγική του τραπεζικού ιδρύματος όσο και η κάλυψη των αναγκών σε συνδυασμό με οικονομικό προϋπολογισμό.
- Αρμόδιος για την διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων είναι τόσο το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όσο και τα ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Και οι δύο τράπεζες που συμμετέχουν στην έρευνα αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης σε μεγαλύτερο βαθμό για τα ανώτερα στελέχη, ενώ σε μικρότερο ποσοστό για τους υπαλλήλους γραφείου.
- Όλες οι τράπεζες της ανωτέρω έρευνας επιλέγουν πολύ συχνά γυναίκες και άτομα μεγάλης ηλικίας (>40ετών) για θέσεις ανώτερων στελεχών. Όσον αφορά τις θέσεις ανώτερων στελεχών, οι τράπεζες δεν επιλέγουν άτομα με ειδικές ανάγκες. Για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, οι τράπεζες του δείγματος αποφεύγουν την προσέλκυση ατόμων μεγάλης ηλικίας (>40 ετών) και ατόμων με ειδικές ανάγκες, αλλά εξακολουθούν να επιλέγουν πολύ συχνά γυναίκες.

- Σύνηθες είναι οι τράπεζες να χρησιμοποιούν την εσωτερική προσέλκυση για τα ανώτερα στελέχη, διότι επιλέγουν άτομα, τα οποία κατέχουν πλήρως τις διαδικασίες που ακολουθεί η τράπεζα. Η εσωτερική προσέλκυση αποτελεί την πρωταρχική επιλογή για τις τράπεζες του δείγματος και στην περίπτωση της κάλυψης θέσεων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά σε μικρότερο ποσοστό, καθόσον για αυτές τις θέσεις χρησιμοποιούν την μέθοδο της εξωτερικής προσέλκυσης.
- Οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται, σε μεγαλύτερο ποσοστό, για τις θέσεις ανώτερων στελεχών είναι η ανακοίνωση θέσεων και οι προαγωγές, ενώ για τις θέσεις του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται επιπλέον συχνά και οι μεταθέσεις και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Σε μικρότερο βαθμό για τις θέσεις ανώτερων στελεχών χρησιμοποιούνται οι μεταθέσεις, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, οι βάσεις δεδομένων και οι συστάσεις, ενώ για τις θέσεις του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται οι συστάσεις. Σπανιότερα δε, και στις δύο κατηγορίες εργαζομένων, οι επαναπροσλήψεις, οι πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι και το intranet.
- Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται περισσότερο για τις θέσεις ανώτερων στελεχών είναι οι κυνηγοί κεφαλιών και οι ανταγωνίστριες εταιρίες (τράπεζες). Για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιούνται κυρίως οι αγγελίες στα ΜΜΕ, οι εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Η διαδικασία προσέλκυσης διαρκεί τουλάχιστον για χρονική περίοδο ενός μήνα και για τις δύο κατηγορίες με την διαδικασία προσέλκυσης ανωτέρων στελεχών να απαιτεί περισσότερο χρόνο, εν συγκρίσει με το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.
- Οι τράπεζες του δείγματος αξιολογούν και οι δύο τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων.
- Και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται είναι το βιογραφικό σημείωμα, η συνέντευξη και τα διάφορα τεστ δεξιοτήτων. Οι συστάσεις ή προτάσεις των ήδη εργαζομένων και ο έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου βρίσκονται σε δευτερεύουσα θέση ως προς τις μεθόδους επιλογής για τα ανώτερα στελέχη και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος, η αίτηση και τα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων είναι οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται σπανίως και για τις δύο κατηγορίες υποψηφίων.
- Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των υποψηφίων και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων είναι η προϋπηρεσία, οι μεταπτυχιακές σπουδές και η εφευρετικότητα/οξεία αντίληψη. Λιγότερο σημαντικό

ρόλο παίζουν η προσωπικότητα και η συμπεριφορά κατά της διάρκειας της συνέντευξης και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων. Τέλος, κανένα απολύτως ρόλο δεν παίζει η εμφάνιση και η κοινωνική θέση των υποψηφίων.

- Η υπάρχουσα οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τις προσλήψεις και των ανώτερων στελεχών, ήτοι σε ποσοστό 50%, ενώ το ποσοστό αυτό αυξάνεται δραματικά, ήτοι ποσοστό 80%, αναφορικά με τις προσλήψεις του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού.
- Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος δεν επηρεάζεται για την επιλογή του υποψηφίου λόγω ενδεχόμενης προϋπάρχουσας γνωριμίας με τον υποψήφιο.
- Η εύρεση ιδανικού υποψηφίου, εκ μέρους και των δύο τραπεζών του δείγματος, δεν τερματίζει σε καμία περίπτωση την διαδικασία επιλογής, αλλά η πολιτική που ακολουθούν είναι να ενημερώνουν τους απορριφθέντες υποψηφίους, είτε μέσω αποστολής e-mail, είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας.

7.3. Συμβολή έρευνας

Το ανθρώπινο δυναμικό, οι άνθρωποι δηλαδή, αποτελούν το βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και επιτυχία μίας επιχείρησης, μίας εταιρείας, ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους, δεν μπορεί μία επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Γι αυτό τον λόγο, η κατάλληλη και σωστή διαδικασία της στελέχωσης (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού) ενός οργανισμού είναι πρωταρχικής σημασίας και θεωρείται μία, εκ των σημαντικότερων παραμέτρων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αυτού.

Στον τραπεζικό κλάδο, λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, στο οποίο κινείται (η τράπεζα) και συνεχούς αλλαγής και της αστάθειας της οικονομικής κατάστασης, που επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και στην Ελλάδα, είναι επιβεβλημένο να δίνεται, πλέον, η δέουσα σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό. Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων, σε κάθε τραπεζικό οργανισμό διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο για την ανάπτυξη, εξέλιξη και ευημερία της τράπεζας. Προκειμένου, λοιπόν, να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στην νέα τάξη πραγμάτων και αν ακολουθήσουν τις τρέχουσες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις, οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκουν συνεχώς τρόπους για να βελτιώσουν, να αξιοποιήσουν και να διατηρήσουν την απόδοση υπαλλήλων.

Οι τράπεζες , σε κάθε περίπτωση , επιδιώκουν με κάθε πρόσφορο τρόπο και μέσω την σωστή στρατολόγηση , επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού τους , έτσι ώστε οι οργανισμοί αυτοί να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων και να πετύχουν την μέγιστη απόδοση και ανάπτυξη , όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο , αλλά και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού .Για αυτούς τους λόγους , λοιπόν , κρίθηκε σκόπιμο να καταγραφεί , να επισημανθεί η διαδικασία της στελέχωσης στον τραπεζικό κλάδο την σημερινή εποχή , προκειμένου η παρούσα έρευνα να αποτελέσει κριτήριο για τις μεθόδους στρατολόγησης και επιλογής που ακολουθούν οι ελληνικές τράπεζες.

7.4.Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς, οι οποίοι σχετίζονται με τις έρευνες που βασίζονται στην αποστολή ερωτηματολογίων μέσω e-mail , τα οποία συμπληρώνονται από τους παραλήπτες. Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με ζητήματα, όπως (Bowling, 1997):

(α) Η πλήρης κατανόηση από τους παραλήπτες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Η απουσία συνεντευκτή , αν και αποτρέπει την πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης και εξασφαλίζει την ανωνυμία, αποτελεί μειονέκτημα στην περίπτωση, όπου τα υπό εξέταση θέματα του ερωτηματολογίου ίσως απαιτούν διευκρινιστικές επισημάνσεις. Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να περιοριστούν τα προβλήματα αυτά με συνοδευτικό επεξηγηματικό κείμενο , το οποίο συνόδευε τα ερωτηματολόγια, καθώς και με την διευκρίνιση ότι ήταν δυνατή η επικοινωνία των παραληπτών με την ερευνητική ομάδα για την παροχή επεξηγήσεων. Ίσως , όμως κάποιες ερωτήσεις να μην έγιναν εντελώς κατανοητές από ορισμένα άτομα του δείγματος.

(β) Δυσκολία εύρεσης υποκειμένων για συμπλήρωση ερωτηματολογίου

Συγκεκριμένα , κατά την προσπάθεια εύρεσης υποκειμένων (υπεύθυνοι ΔΑΠ των τραπεζών) , όχι μόνο για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων , αλλά και για την συμπλήρωση ερωτηματολογίου, η ανταπόκριση ήταν ασθενική και αντιμετώπισα μια τελείως αρνητική στάση , εκ μέρους της πλειοψηφίας των στελεχών των τραπεζών , ως προς και το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής , αλλά και ως προς το πεδίο της έρευνας.

Τέλος ,όπως αναφέρθηκε και παραπάνω , μόνο δύο τράπεζες αποκρίθηκαν θετικά στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν σαφή και ασφαλή συμπεράσματα , ως προς την διαδικασία επιλογής προσωπικού.

7.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή προσέγγισε θεωρητικά αφενός την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων , την εξέλιξη της , την διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και αφετέρου προσέγγισε πρακτικά , με τον μέγιστο δυνατό τρόπο , την διαδικασία επιλογής προσωπικού στον τραπεζικό τομέα .

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εν γένει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού , είναι ένα αρκετά ενδιαφέρον και πολύπλοκο θέμα προς διεύρυνση. Μέσω της παρούσης εργασίας επιχειρήθηκε η παρουσίαση , με αναλυτικό τρόπο , όλης της διαδικασίας στελέχωσης προσωπικού (προσέλκυση και επιλογή) και ταυτοχρόνως έγινε μια προσπάθεια για μετουσίωση αυτής της διαδικασίας και των μεθόδων που ακολουθούνται , σήμερα , στον τραπεζικό τομέα.

Στο μέλλον , βέβαια , θα μπορούσε να γίνει μια πιο λεπτομερής , ουσιαστική και διεξοδική παρουσίαση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού σε όλες , όχι μόνο στις συστημικές τράπεζες , αλλά και στις μη συστημικές , παραθέτοντας μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των μεθόδων που ακολουθούν.

7.6.Συμπέρασμα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει με συνοπτικό τρόπο τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας , την σκοπιμότητάς της , αλλά και τις δυσκολίες για την πραγματοποίησής της , καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα στον τραπεζικό κλάδο.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ
ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ



Παράρτημα Α

Βιογραφικό Σημείωμα

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Όνοματεπώνυμο

[ΕΠΩΝΥΜΟ, όνομα]

Διεύθυνση

[αριθ., οδός, ταχυδρομικός κώδικας, πόλη, χώρα]

Τηλέφωνο

Τηλεομοιοτυπία

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Υπηκοότητα

Ημερομηνία γέννησης

[Ημέρα, μήνας, έτος]

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΕΙΡΑ

- Ημερομηνίες (από – έως)
- Επωνυμία και διεύθυνση του εργοδότη
- Είδος της επιχείρησης ή του κλάδου
- Απασχόληση ή θέση που κατείχατε
- Κύριες δραστηριότητες και αρμοδιότητες

[Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε θέση που κατείχατε.]

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

- Ημερομηνίες (από – έως)

[Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά]

- Επωνυμία και είδος του οργανισμού που παρείχε την εκπαίδευση ή κατάρτιση
- Κύρια θέματα/επαγγελματικές δεξιότητες
 - Τίτλος
- Επίπεδο κατάρτισης με βάση την εθνική ταξινόμηση (εφόσον ισχύει)

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

οι οποίες αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προσωπικού και επαγγελματικού βίου· δεν είναι απαραίτητο να τεκμαίρονται με επίσημα πιστοποιητικά και διπλώματα.

ΜΗΤΡΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

[Αναφέρετε τη μητρική γλώσσα]

ΆΛΛΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

- Ικανότητα ανάγνωσης
 - Ικανότητα γραφής
 - Ικανότητα ομιλίας

[Αναφέρετε την γλώσσα]

[Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

[Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

[Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Διαβίωση και εργασία με άλλα άτομα σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον, σε θέσεις όπου η επικοινωνία είναι σημαντική και σε καταστάσεις που απαιτούν ομαδική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες) κλπ.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Π.χ. συντονισμός και διοίκηση ανθρώπων, έργων, προϋπολογισμών· στην εργασία, σε εθελοντική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες), στο σπίτι κλπ.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

για κάθε κύκλο σπουδών που ολοκληρώσατε.]

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

*Υπολογιστές, ειδικά είδη εξοπλισμού,
μηχανήματα κλπ.*

ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Μουσική, συγγραφή, σχέδιο κλπ.

ΆΛΛΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

*Ικανότητες που δεν περιλαμβάνονται
στις προηγούμενες κατηγορίες.*

ΆΔΕΙΑ(ΕΣ) ΟΔΗΓΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

[Αναφέρετε εδώ κάθε άλλη πληροφορία που μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον, π.χ. συστάσεις.]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

[Απαριθμήστε τα τυχόν επισυναπτόμενα έγγραφα.]

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ Α

Ι. Στοιχεία ερωτώμενου

Παρακαλούμε στην ενότητα αυτή κυκλώστε ή σημειώστε το τι ισχύει για εσάς

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία : 18-25 26 -35 36-45 46 -55 56-65 άνω των 65

Θέση στη Επιχείρηση: _____

Χρόνια προϋπηρεσίας : 1-5 6-10 11-15 16-20 πάνω από 20

Χρόνια στο τμήμα που εργάζεστε τώρα: 1-5 6-10 11-15 16-20 πάνω από 20

ΙΙ. Γενικά στοιχεία για το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρακαλούμε στην ενότητα αυτή σημειώστε με ✓ή X την απάντησή σας

1. Πόσα άτομα περίπου εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ;

Άνδρες	
Γυναίκες	
Σύνολο	

2. Πότε ιδρύθηκε το Τμήμα;

3. Αναφέρετε εάν η τράπεζα σας έχει συγκεκριμένη εφαρμοζόμενη πολιτική στις ακόλουθες δραστηριότητες ;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Αμοιβές και παροχές		
Εργασιακές Σχέσεις		
Εκπαίδευση		
Σύστημα αξιολόγησης		
Προσέλκυση και επιλογή		
Κίνητρα για υψηλές αποδόσεις		
Υποδοχή και ένταξη νεοεισερχόμενων υπαλλήλων		

ΜΕΡΟΣ Β

Η στελέχωση στην Τράπεζά σας

Παρακαλούμε στην ενότητα αυτή σημειώστε με ✓ ή X την απάντησή σας

4. Πραγματοποιείται στην Τράπεζά που εργάζεστε προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

5. Εάν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση (4) , για πόσο χρονικό διάστημα γίνεται ο προγραμματισμός;

Για 1 έτος ή λιγότερο	
Για 1 έτος έως 2 έτη	
Για περισσότερο από 2 έτη	
Δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός	

6. Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό; Αναφέρετε ενδεικτικά Π.χ. στρατηγική επιχείρησης, νομοθετικές ρυθμίσεις

7. Ποιός είναι αρμόδιος για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην τράπεζά σας

Ανώτερα στελέχη	
Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	
Εξωτερικός συνεργάτης / σύμβουλος	
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη / σύμβουλο	
Άλλο (αναφέρετε)	

8. Σε ποιες κατηγορίες αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης;

Ανώτερα στελέχη	
Υπάλληλοι γραφείου	
Ειδικότητες πληροφορικής	
Λοιπές τεχνικές ειδικότητες	
Άλλο (αναφέρετε)	

9. Επιλέγεται από τις παρακάτω κατηγορίες υποψηφίων για ανώτερα στελέχη και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;

Ανώτερα στελέχη	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Μεγάλης ηλικίας (>40 ετών)					
Άτομα με ειδικές ανάγκες					
Γυναίκες					

Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Μεγάλης ηλικίας (>40 ετών)					
Άτομα με ειδικές ανάγκες					
Γυναίκες					

10. Σε τι ποσοστό επί % περίπου χρησιμοποιείται η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;

	Ανώτερα στελέχη	Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό
Εσωτερική προσέλκυση		
Εξωτερική προσέλκυση		
Σύνολο	100%	100%

11. Ποιες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;

	Ανώτερα στελέχη				Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Προαγωγές								
Μεταθέσεις								
Εναλλαγή θέσεων εργασίας								
Ανακοίνωση θέσεων								
Επαναπροσλήψεις								
Βάσεις δεδομένων								
Συστάσεις								
Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι								
Intranet (job posting)								
Άλλη μέθοδος (αναφέρατε)								

12. Ποιες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;

	Ανώτερα στελέχη				Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Γραφεία ευρέσεως εργασίας								
Εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων								
Κυνηγοί κεφαλιών (headhunters)								
Ανταγωνίστριες εταιρείες (τράπεζες)								
Εκπαιδευτικά ιδρύματα								
Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε								
Επαγγελματικοί σύνδεσμοι								
Internet								
Πρακτική άσκηση								
Τηλεπροσέλκυση (διαδίκτυο)								
Άλλη μέθοδος (αναφέρατε)								

13.Πόσο χρόνο συνήθως διαρκεί η διαδικασία προσέλκυσης ανά κατηγορία υποψηφίων εργαζομένων στη τράπεζά σας;

Ανώτερα στελέχη	Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό

14.Αξιολογείτε τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων στη Τράπεζα σας ;"

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

15. Ποιες μεθόδους επιλογής χρησιμοποιείτε τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό ;

	Ανώτερα στελέχη				Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Αίτηση								
Βιογραφικό σημείωμα								
Συνέντευξη								
α. δομημένη								
β. ημιδομημένη								
γ. αδόμητη								
δ. ομαδική								
Διάφορα τεστ δεξιοτήτων								
Διάφορα ψυχομετρικά τεστ								
Κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων								
Συστάσεις ή προτάσεις των ήδη εργαζομένων								

Έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου								
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

16. Με βάση τη φιλοσοφία που έχει η τράπεζά σας, σχετικά με την επιλογή των εργαζομένων, ποιο/ποια από τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά των εν δυνάμει εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο;

	Ανώτερα στελέχη			Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό		
	Καθόλου	Ελάχιστα	Σε μεγάλο βαθμό	Καθόλου	Ελάχιστα	Σε μεγάλο βαθμό
Ομαδικό πνεύμα						
Προσωπικότητα						
Προϋπηρεσία						
Μεταπτυχιακές Σπουδές						
Εφευρετικότητα /οξεία αντίληψη						
Κοινωνική θέση						
Συμπεριφορά κατά της διάρκειας της συνέντευξης						
Εμφάνιση						

17. Σε τι ποσοστό (επί %) περίπου έχει η επηρεάσει η υπάρχουσα οικονομική κρίση τις προσλήψεις τόσο των ανώτερων στελεχών όσο και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού;

Ανώτερα στελέχη	Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό

18. Η περίπτωση προϋπάρχουσας γνωριμίας σας με τον υποψήφιο, μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση για την επιλογή του ;

ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΛΙΓΟ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΑΠΟΛΥΤΑ	

19. Όταν βρείτε τον ιδανικό υποψήφιο για την θέση, αλλά δεν έχετε δει όλους τους υποψηφίους ακόμα, η διαδικασία της επιλογής θα τερματιστεί ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

20. Ενημερώνετε τους λοιπούς υποψηφίους εργαζόμενους, που τελικώς απορρίπτονται;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

21. Εάν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση (20) , με ποια μέθοδο γίνεται η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων ;

Τηλεφωνική επικοινωνία	
Αποστολή email	
Ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής	
Άλλο (αναφέρετε)	

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Δημητριάδης Ζ. (1999) , Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας , Αθήνα , Εκδόσεις Interbooks
- Ιορδάνογλου Δήμητρα , (2008) , Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις , Νέες τάσεις και πρακτικές , Κριτική
- Ευροτήρη – Κουφίδου Στυλιανή , (2001) , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Ανίκουλα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένος, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Χαλικιάς Γιάννης, Παναγιωτοπούλου Λήδα (2001), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Χυτήρης Λεωνίδα , (2001) , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ,εκδ. Interbooks

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία

- Bowling A., (1997), “Research methods in health. Investigating health and health services”, Open University Press, Buckingham
- Brewster C. (1994), “European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?” in P. Kirkbride (ed.), “Human Resource Management in Europe”, Routledge, London
- Broker G. (2009), Competition in Banking, Organization for Economic Co-Operation and Development, pp. 17-23
- Dassel M. (2001), Banking in Europe – Restrictions and Freedoms, International Banking Law, pp. 11-14
- Carlsson, J., (2010). Diploma in Advanced Strategy University of Oxford (Saïd) Business School, An Assessment of Social Media Business Models and Strategic

Implications for Future Implementation, New Media Leader, Communications, IBM Global Business Services

- Hersey P., Blanchard H.K., Johnson E.D., (1996), *Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources*, 7th edition, New Jersey: Prentice Hall
- Miltiadis S. Chalikias (2013) , Research of personnel selection methods in the Greek private bank sector , Academic Journals , Vol. 7(26), pp. 2570-2575, 14 July, 2013 , DOI:10.5897/AJB 11.2805 ISSN 1993-8233 © 2013
- Guest, D.E. (1987), “Human Resource Management and industrial relations”, *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.5, pp.502-21
- Scott Snell, George W. Bohlander ,(2007) , *Human Resource Management* , Thomson
- Wood Robert, Payne Tim ,(1998), *Competency-Based Recruitment and Selection*, ISBN: 978-0-471-97473-4
- Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2008) , How Blogs and Social Media are Changing Public Relations and the Way it is Practiced. *Public Relations Journal* , 2 (2)

Ελληνική Αρθρογραφία

- Έκθεση αποτελεσμάτων , Διεθνούς ερευνητικού προγράμματος CRANET , 2016 , Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάννα Γαλανάκη, Λήδα Παναγιωτοπούλου , 25 ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: ΤΑΣΕΙΣ, ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, Αθήνα , ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
- Οικονομική και κοινωνική επιτροπή της Ελλάδος ,(2013), *Αρχές-διαδικασίες-πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού*
- Κακουλίδης Κ. (2010), *Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα* , Εισηγήση στο Επιστημονικό Συνέδριο , HELORS 2010

Μεταπτυχιακές Διατριβές

- Γεωργίου Ευανθία , (2003-2004) , *Μεταπτυχιακή Εργασία : “Η Στρατηγική HRM των Ελληνικών Επιχειρήσεων του Κλάδου της Πληροφορίας κατά την*

- Οικονομική Ύφεση ” , Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Μ.Π.Σ. Μάρκετινγκ και Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες , κεφ 2.2 , 2.3 , Αθήνα
- Γριντάκης Ελευθέριος ,(2013) , Διοίκηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο τραπεζικό σύστημα , ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
 - Δήμας Νικόλαος Χρήστος, Αγγελής Σακελλαρίου , Ιωάννα Πατσαρού , (2016), πτυχιακή εργασία ,Μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης και πρόσληψης προσωπικού , ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΧΟΛΗ : ΣΔΟ , ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
 - Κέκη Γιαννούλα, (2016) , διπλωματική εργασία, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό χώρο, μελέτη περίπτωσης: Τράπεζα Πειραιώς, του ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ , ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
 - Κοσμοπούλου Σταυρούλα ,2012 , διπλωματική εργασία , Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό χώρο ,μελέτη περίπτωσης : Tbank Ate , ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ , ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ , ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
 - Μοίρου Αγγελική, (2013), Η Επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνιών στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, Αθήνα
 - Μυλούλη Ευσταθία. , (2012), Μεταπτυχιακή Εργασία : “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ :ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ” , κεφ .1ο , υπ .1.4, σελ 10-11, Αθήνα
 - Τσουκαλάς-Φουγάς Ηλία ,(2014), μεταπτυχιακή διατριβή , Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Πρόσληψη με νέες τεχνολογίες-προσλήψεις μέσω διαδικτύου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ , ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Διαδικτυακοί ισότοποι

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

- http://www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option=com_k2&view=item&id=259:diokhs-h-anthrwpinou-dunamikou&Itemid=798
- <https://www.eurobank.gr>
- <http://www.piraeusbankgroup.com>
- <http://www.kathimerini.gr/457853/article/oikonomia/epixeirhseis/h-endynamwsh-toy-an8rwpinou-dynamikoy-se-periodoys-krishs-kai-h-8esh-ths-elladas>
- Jobvite. (2012, May-June). SOCIAL RECRUITING SURVEY. Retrieved from <http://recruiting.jobvite.com>
- Joseph Thornley, Άρθρο στο <http://propr.ca/2008/what-is-social-media/>, What is “social media?” April 8th, 2008
- Άρθρο στο <http://www.synergysolution.gr/main/apo-thn-dioikisi-prosopikou-sthn-dioikish-antropinon-poron/> , Από την διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων , 2012