

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Σύγχρονη  
Επιχείρηση  
Μελέτη Περίπτωσης Τραπεζικού Κλάδου στην Κύπρο

Αυγερινός Λειβαδιώτης

Επιβλέπων Καθηγητής  
Σάββας Κατσικίδης

Μάιος 2020

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Σύγχρονη  
Επιχείρηση  
Μελέτη Περίπτωσης Τραπεζικού Κλάδου στην Κύπρο**

**Αυγερινός Λειβαδιώτης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Σάββας Κατσικίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2020**



## Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση. Έμφαση δίνεται στις λειτουργίες διαχείρισης στον τραπεζικό τομέα της Κύπρου μελετώντας τέσσερα τραπεζικά ιδρύματα και πως οι λειτουργίες αυτές βρίσκουν εφαρμογή.

Ξεκινώντας γίνεται αναφορά και ανάλυση των βασικών εννοιών και στο θεωρητικό υπόβαθρο που σχετίζεται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Δίνεται ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθορίζονται οι λειτουργίες και οι στόχοι. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο μελετώνται και αναλύονται οι αρμοδιότητες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η διαδικασία του προγραμματισμού, της ανάλυσης και του σχεδιασμού θέσης εργασίας, της προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων, αναλύεται η εκπαίδευση και η αξιολόγηση και τέλος περιγράφονται τα συστήματα αμοιβών.

Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο καθώς το βασικό αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί ο τραπεζικός κλάδος, διερευνάται και μελετάται ο τρόπος με τον οποίο οι παραπάνω λειτουργίες βρίσκουν εφαρμογή στους τραπεζικούς οργανισμούς στην Κύπρο. Γίνεται ανάλυση και περιγραφή των αρμοδιοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της μελέτης περίπτωσης εξετάζεται πως αυτές εφαρμόζονται τόσο σε εγχώριες όσο και σε θυγατρικές διεθνών τραπεζών που έχουν την παρουσία τους στην Κύπρο. Συγκεκριμένα μελετάται η περίπτωση της Ελληνικής Τράπεζας, της Τράπεζας Κύπρου όπως επίσης και η περίπτωση της Eurobank Κύπρου και της Alpha Bank Κύπρου.

Τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## **Abstract**

The subject of this diploma thesis is the management of human resources in Modern Business. Emphasis is placed on the management functions in the banking sector of Cyprus by studying four banking institutions and how these functions are currently applied.

To begin with, reference and analysis of the basic concepts are made to the theoretical background related to human resource management. For this reason, the definition of human resource management is given, functions and objectives are defined.

Chapter 2 analyzes the responsibilities of human resource management. More specifically, the process of job planning is analyzing, as far as the job description, the recruitment and selection, training, education, and development are analyzed and finally the remuneration systems are described.

In the third and fourth chapter, as the main object of study of this dissertation is the banking sector, the way in which the above functions are applied to banking organizations in Cyprus is investigated and studied. An analysis and description of the responsibilities of the human resources management is made and through the case study it is examined how they are applied to both domestic banks and subsidiaries of international banks that have their presence in Cyprus. Specifically, the case of Hellenic Bank, the Bank of Cyprus is being studied, as well as the case of Eurobank Cyprus and Alpha Bank Cyprus.

Finally, the conclusion of this dissertation is following.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	1
----------------	---

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### **Θεωρητική Προσέγγιση και λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων**

1.1. Η σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις .....	4
1.2. Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων; .....	5
1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	6
1.4. Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	6
1.5. Κίνδυνοι από Λανθασμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	8

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### **Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

2.1. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων .....	9
2.2. Ανάλυση και Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας .....	11
2.3. Προσέλκυση Υποψηφίων .....	12
2.3.1. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	13
2.3.2. Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης .....	13
2.4. Επιλογή Υποψηφίων .....	16
2.4.1. Μέθοδοι Πρόσληψης και Επιλογής Προσωπικού .....	16
2.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού .....	20
2.5.1. Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	21
2.6. Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού .....	22

2.6.1. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης .....	23
2.6.2. Μέθοδοι αξιολόγησης .....	23
2.7. Συστήματα Αμοιβών .....	25

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### **Τραπεζικό Σύστημα**

3.1. Ο Τραπεζικός Κλάδος στη Σύγχρονη Εποχή .....	29
3.2. Οι εξελίξεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα .....	30
3.3. Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο .....	30
3.4. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο .....	32

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### **Οι Κυπριακές Τράπεζες**

4.1. Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Κύπρο .....	34
4.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Κυπριακών Τραπεζών .....	34
4.2.1. Η Περίπτωση δύο Εγχώριων Πιστωτικών Ιδρυμάτων .....	35
4.2.2. Η Περίπτωση δύο Θυγατρικών Ξένων Πιστωτικών Ιδρυμάτων από Χώρα - Μέλος της Ε.Ε .....	44
4.2.3. Συγκεντρωτικός Πίνακας .....	53
Συμπεράσματα .....	55
Βιβλιογραφία .....	57

## Εισαγωγή

Στην σύγχρονη κοινωνία οι απαιτήσεις για τους οργανισμούς και τα μέλη τους είναι πολύ υψηλές. Οι επιχειρήσεις αναμένεται να διαπρέπουν συνεχώς έχοντας ως κριτήριο την απόδοση, τη καινοτομία, την παραγωγικότητα και την γενικότερη ανάπτυξη των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα συμβάλει στην υψηλή απόδοση χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους.

Οι ανθρώπινοι πόροι και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην επιτυχία μια επιχείρησης διότι, όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναγνωρίζουν πλέον τον σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Έτσι τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, δικαιολογημένα σε κάθε επιχείρηση, θεωρείται το σημαντικότερο τμήμα για την λειτουργία της γιατί οι εργαζόμενοι, όπως είπαμε, είναι το σημαντικότερο γρανάζι στη μηχανή που δίνει ώθηση για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από γνώσεις και δεξιότητες και επαγγελματικά προσόντα των υπαλλήλων. Πρέπει να είναι αποδοτικό και παραγωγικό για να καταφέρει να επιτύχει τους σκοπούς της επιχείρησης.

Σημαντικός παράγοντας στη διοίκηση προσωπικού είναι η εκπαίδευση του, για την εκμάθηση νέων τεχνικών και για την περαιτέρω βελτίωση των ικανοτήτων που θα συνεισφέρει μέγιστα αποτελέσματα επιτυχίας στην επιχείρηση. Ένας άλλος βασικός παράγοντας, είναι η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού. Θα πρέπει να προσληφθεί ο κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση εργασίας και να καταφέρει να προσαρμοστεί στην θέση που του ανέθεσαν όντας αποδοτικός και παραγωγικός στην εργασία του.

Ας μην ξεχνάμε όμως και τη σημαντικότητα ενός συστήματος αμοιβών το οποίο λειτουργεί ως κίνητρο ώστε να αποδώσει το μέγιστο δυνατό ο εργαζόμενος και να προσπαθεί συνεχώς για το καλύτερο.



Το προσωπικό επιτυγχάνοντας προσωπική επαγγελματική επιτυχία, με εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις, θα κατορθώσει να επιφέρει και την επιτυχία της επιχείρησης. Με τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή θα μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει.

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στις μεθόδους που εφαρμόζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στον ρόλο που ασκεί το τμήμα ως προς την ανάλυση θέσης, την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση του και την αξιολόγηση αυτού. Σκοπός της εργασίας είναι να επισημάνει την τεράστια σημασία που έχει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και η αποδοτικότητα των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο που ασχολείται κυρίως με την παροχή υπηρεσιών σε ένα σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με τις συνεχείς εξελίξεις στην αγορά εργασίας όπου η προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων ταλέντων είναι απαραίτητη.

Οι σύγχρονες τάσεις αποτελούν πραγματικές προκλήσεις για τις μεγάλες και μικρές τράπεζες όπου πρέπει να παραμένουν ανταγωνιστικές προσπαθώντας συνεχώς για βελτίωση και για υιοθέτηση και αναβάθμιση των συστημάτων τους βάση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Ο τραπεζικός τομέας στην Κύπρο είναι αυτός που έχει πληγεί περισσότερο από την οικονομική κρίση. Ως αποτέλεσμα της απόφασης του Eurogroup την 25η Μαρτίου 2013, το μέγεθος του τραπεζικού τομέα υπέστη σοβαρό πλήγμα και σημαντική συρρίκνωση. Η μεγαλύτερη τράπεζα τέθηκε άμεσα υπό τη διαδικασία αναδιάρθρωσης και ανακεφαλαιοποίησης, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα «διασώθηκε εκ των έσω» με ιδιωτικά κεφάλαια των πιστωτών και των ανασφάλιστων καταθετών. Έκτοτε όμως ο τραπεζικός τομέας στην Κύπρο προσπαθεί να γίνει ισχυρότερος, ασφαλέστερος και προσανατολισμένος στο μέλλον και να καταστεί πιο αποδοτικός.

Σε αυτή τη μεγάλη προσπάθεια πολύ σπουδαίο ρόλο παίζει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών οι οποίες προσπαθούν και εφαρμόζουν όλο και καλύτερα τις αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων τους.

Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μπορεί να είναι το κλειδί της επιτυχίας. Θα πρέπει κάθε οργανισμός να έχει ως στόχο την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων, την ανάπτυξη και εκπαίδευση ταλαντούχων εργαζομένων και τη διατήρηση αυτών.

# Κεφάλαιο 1

## Θεωρητική Προσέγγιση και λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

### 1.1 Η σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθά μια επιχείρηση να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες είναι οι άνθρωποί της. Δικαίως λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς άνθρωποι πόροι αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η παραγωγικότητα, η φήμη της και η εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και κατεπέκταση η επιβίωσή της διαμορφώνονται και επηρεάζονται από τα προσόντα των εργαζομένων, τον ενθουσιασμό τους, την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και τη συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να δρα διαφορετικά από τις άλλες. Όσον αφορά τα θέματα του ανταγωνισμού, τον τρόπο οργάνωσης και την στρατηγική θα πρέπει οι επιχειρήσεις με αναθεωρημένες απόψεις να βλέπουν στο μέλλον και να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους στο να κάνουν σωστές σκέψεις.

Στη διαρκώς εξελισσόμενη οικονομική πραγματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε εταιρίας εξαρτάται, όπως είπαμε ολόένα και περισσότερο, από τους ανθρώπους που εργάζονται και δημιουργούν σε αυτή.

Στην Κύπρο αλλά και διεθνώς, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται, ενώ άλλες στις οποίες ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά κλείνουν ή παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις.

Κλειδί για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Με την προσωπικότητά τους, τις αξίες ικανότητες τους, τις δεξιότητες, τις γνώσεις τους και την συμπεριφορά τους γενικότερα. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που θα ενεργοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Ο Νικολάου (2004) επισημαίνει πως το ανθρώπινο κεφάλαιο περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου), που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση. Έτσι, οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και αντιμετωπίζονται ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ενός οργανισμού και όχι ως απλά στοιχεία ενός συστήματος.

## **1.2 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ);**

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επίσης η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ενός υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού.

Κατά τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, παλαιότερα «Διοίκηση Προσωπικού» εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 80. Αυτό συνέβη διότι υπήρξε μία σταδιακή αντικατάσταση των παραδοσιακών τεχνικών και λειτουργιών της διοίκησης προσωπικού με εκείνων της ΔΑΠ, έχοντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο στοιχείο μελέτης και εκπαίδευσης.

### **1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Στόχος της διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, να εργασθούν μαζί με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Επιδίωξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να απαντηθούν τα πιο κάτω ερωτήματα:

- Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε;
- Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται;
- Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- Ποιος και πως παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

### **1.4 Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα απαραίτητο συστατικό στην ανταγωνιστικότητα, αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς βασίζεται στα άτομα που προσλαμβάνονται, στο πώς εκπαιδεύονται, πώς αξιολογούνται και ποιες προσπάθειες γίνονται για να διατηρήσουν οι οργανισμοί αυτοί, το προσωπικό που έχουν. Επίσης μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να επενδύει.

Σύμφωνα με τον Dessler (2003), στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί «η ανάπτυξη εκείνων των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μεγιστοποιούν την απόδοση των ανθρωπίνων πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού».

**Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι οι πιο κάτω οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο:**

**1. Προγραμματισμός**

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας, διεξαγωγή ανάλυσης και περιγραφής εργασίας
- Πρόβλεψη και σχεδιασμός των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

**2. Επιλογή Προσωπικού**

- Εντοπισμός των προβλημάτων μέσω συζητήσεων
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία

**3. Εκπαίδευση Προσωπικού**

- Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης
- Επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης
- Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών
- Συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας

**4. Αξιολόγηση Εργαζομένων**

- Καθορισμός των αξιολογητών
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών

- Συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων

#### 5. Συστήματα Μισθοδοσίας

- Συντονισμός της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation)
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα συμμετέχουν
- Πραγματοποίηση έρευνας αγοράς για τις αμοιβές
- Εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών
- Κατανόηση των συστημάτων από όλο το προσωπικό

#### 6. Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία

- Συνεχής ενημέρωση προσωπικού για πιθανούς κινδύνους
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών
- Γενικότερη βελτίωση των συνθηκών εργασίας
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

## **1.5. Κίνδυνοι από Λανθασμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μια κακή διαχείριση του προσωπικού θα μπορούσε να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση. Μια λανθασμένη επιλογή ατόμων μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στη συχνή εναλλαγή προσωπικού ή να τοποθετήσει το λάθος άτομο στη λάθος θέση με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικό.

Επίσης μια δυσαρέσκεια των εργαζομένων, είτε προέρχεται από ένα κακό σύστημα αμοιβών είτε από κάποια άλλη αιτία, θα μπορούσε να τους κάνει να μην δουλεύουν με αποδοτικό τρόπο είτε να μην κάνουν ότι καλύτερο μπορούν (Dessler 2012 Μετφ.) Ας μην ξεχνάμε και την σπουδαιότητα της χρήσης ορθών πρακτικών σε θέματα ασφάλειας και υγείας, όπως και δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων τα οποία θα μπορούσαν να φέρουν μια επιχείρηση αντιμέτωπη με δικαστήρια και μηνύσεις.

# Κεφάλαιο 2

## Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### 2.1. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Με τον όρο “προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού”, ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων κάθε επιχείρησης. Ο καθορισμός των στόχων και η χρονοβόρα επίτευξη αυτών είναι στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση. Επιδίωξη είναι η ανταγωνιστικότητα, η βιωσιμότητα, η ανάπτυξη και η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Έτσι, ως προγραμματισμός, ορίζεται η διαδικασία του καθορισμού των μακροχρόνιων στόχων, και του σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξη τους. Τέτοιου είδους προγραμματισμός αναμφίβολα περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για το ανθρώπινο δυναμικό (Χυτήρης 2001).

Ο στρατηγικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και την αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Χυτήρης 2001).

Τα βασικά θέματα που θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αποστολή και η φιλοσοφία της επιχείρησης, τα κοινά συστήματα πεποιθήσεων και αξιών όλων των υπαλλήλων.



Δηλαδή η εταιρική κουλτούρα, σε ποιο στάδιο βρίσκεται ο κύκλος ζωής της και η πρόβλεψη για την μελλοντική προσφορά και ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές συνθήκες, η νομοθεσία, η αγορά εργασίας, οι ανταγωνιστές, και οι κυβερνητικές πολιτικές, αυτά δηλαδή που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Απαραίτητη είναι και η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα το υπεράριθμο προσωπικό, τα ικανοποιητικά ή μη επίπεδα παραγωγικότητας, το διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και ανά διεύθυνση και οι ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό. Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στον καθορισμό των στόχων, την ανάπτυξη των σχεδίων δράσης, βάση όσων προκύπτουν από την σύγκριση προσφοράς και ζήτησης, καθώς επίσης και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν όπως και στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των στελεχών (Μαγγίνας 2018).

Στις μέρες μας κάθε οργανισμός και κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως της έκτασης που έχει, θα πρέπει να έχουν κάποιο στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη και την δύσκολη επιβίωση τους. Αυτό το σχέδιο, προσδιορίζει τους μεσοπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, καθώς επίσης και συγκεκριμένες προτάσεις για την επίτευξη αυτών. Σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, αυτό μπορεί να έχει τη μορφή ολοκληρωμένου σχεδίου με τυπικά χαρακτηριστικά και πλήρη εξειδίκευση και να συνοδεύεται από το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), από τα πλάνα ενεργειών και από την πρόβλεψη των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Για τη δημιουργία του στρατηγικού σχεδίου επιδρούν και λαμβάνονται υπ' όψη πολιτικοί, οικονομικοί και κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες, οι ανταγωνιστικές πιέσεις ή οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για την εφαρμογή του σχεδίου, κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική διάρθρωση που της ταιριάζει. Απαιτείται ωστόσο παράλληλα και ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος θα εξασφαλίσει τα κατάλληλα άτομα, στην κατάλληλη θέση, που θα στελεχώσουν τις απαραίτητες θέσεις για την υποστήριξη και υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

## 2.2. Ανάλυση και Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποτελείται από θέσεις εργασίας οι οποίες πρέπει να καλυφθούν, δηλαδή να στελεχωθούν από εργαζομένους. Τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση αυτής καθορίζονται μέσω μιας διαδικασίας η οποία λέγεται ανάλυση θέσεων εργασίας. Με αυτήν παρέχονται πληροφορίες για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει κάθε θέση εργασίας αλλά και για τις απαιτήσεις προς τους εργαζομένους. Ακολούθως αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να συνταχθούν οι περιγραφές θέσεων εργασίας και οι προδιαγραφές αυτών δηλαδή το είδος του εργαζομένου που απαιτεί κάθε θέση.

Οι πληροφορίες που εξάγονται από μια ανάλυση θέσεων εργασίας είναι σπουδαίας σημασίας για πολλές δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Κατ' ακρίβεια οι πληροφορίες που αφορούν τα καθήκοντα κάθε θέσης θα αποτελέσουν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την προσέλκυση και την πρόσληψη εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα θα χρησιμοποιηθούν για την τεκμηριωμένη δημιουργία τεστ που αφορούν την επιλογή εργαζομένων.

Στην πράξη, η ανάλυση θέσεων εργασίας συνήθως διενεργείται από κάποιον προϊστάμενο. Οι εργοδότες συλλέγουν δεδομένα για την ανάλυση θέσεων εργασίας από υφιστάμενες θέσεις με χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Στη συνέχεια αναλύουν τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από διαφορετικά τμήματα, ώστε να καθορίσουν το χρόνο που απαιτείται για μια ορισμένη εργασιακή δραστηριότητα από έναν τυπικό εργαζόμενο. Πολλές φορές μπορεί να ζητηθεί και η παρέμβαση εξωτερικής εταιρείας, αρμόδιας για την διεξαγωγή ανάλυσης θέσης εργασίας, η οποία θα προβεί με τη χρήση κατάλληλων μέσων στη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Με λίγα λόγια η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία όπου αναλύονται οι ροές εργασίας και εντοπίζονται οι συμπεριφορές που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων.

## **Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας**

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας ή διαφορετικά Job Design, είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων εργασίας για την λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων στον μέγιστο βαθμό, σε συνδυασμό με το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων. Στη σύγχρονη κοινωνία λόγω τεχνολογικών αλλαγών, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται συχνά και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καλείται να αναλύσει και να επανασχεδιάσει τις εργασιακές θέσεις, ώστε να εφαρμοστούν οι ανάλογες προσαρμογές.

Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας συγκαταλέγεται σε μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές στην διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι προδιαγραφές και οι περιγραφές των εργασιακών θέσεων, οι οποίες είναι υψηλής σημασίας για την βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των εργασιακών θέσεων, για την επιλογή, την προσέλκυση, την ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου, καθώς επίσης και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Με λίγα λόγια όλες οι αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες από την ανάλυση των θέσεων εργασίας (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003) .

## **2.3. Προσέλκυση Υποψηφίων**

Η προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων, είναι ο εντοπισμός των πιθανών υποψηφίων, μέσα στην επιχείρηση αλλά και στην αγορά εργασίας και στη συνέχεια η πρόσκληση ενδιαφέροντος από τους υποψήφιους για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ένας βασικός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

### **2.3.1. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πρόκειται για τη μέθοδο εσωτερικής αξιοποίησης και ανάπτυξης, περιλαμβάνει την εσωτερική προαγωγή ή μετάθεση του προσωπικού που ήδη υπάρχει στην επιχείρηση. Επιτυγχάνεται βάση του συστήματος αξιολόγησης, του συστήματος προαγωγών και πιθανών συστάσεων. Οι ικανότητες του ατόμου είναι ήδη γνωστές και η εσωτερική μετακίνηση αποτελεί κίνητρο και για τους άλλους εργαζομένους.

Τα θετικά σημεία της εσωτερικής προσέλκυσης είναι τα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του οργανισμού και είναι εξοικειωμένοι με τις πρακτικές του.
- Δεν υπάρχει το κόστος προσέλκυσης.
- Μειώνεται σημαντικά ο χρόνος προσέλκυσης και προσαρμογής.

Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση, είναι η ανακοίνωση των θέσεων εργασίας (Job Posting) και αίτηση του εργαζομένου για την κάλυψη της θέσεως εργασίας (Job Bidding).

Αρνητικά σημεία της συγκεκριμένης μεθόδου θα μπορούσε να θεωρηθεί η πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων αναξιοκρατίας, ή αναποτελεσματικής κουλτούρας καθώς επίσης και η υιοθέτηση ξεπερασμένων ιδεών. (Κωνσταντακοπούλου Μ. Πώς οι επιχειρήσεις αναζητούν τους μελλοντικούς εργαζομένους, [www.edujob.gr](http://www.edujob.gr))

### **2.3.2. Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης**

Η Εξωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται όταν ο οργανισμός έχει ανάγκη από προσωπικό με διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο και νέες ιδέες. Θεωρείται επιτυχημένη, όταν σχεδιάζεται προσεκτικά και με συντονισμό μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται.

Στην εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων περιλαμβάνονται:

- Αγγελίες - καταχώρηση σε εφημερίδα.

Θεωρούνταν η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης προσωπικού.

- Γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Μπορεί να κάνουν σωστή επιλογή προσωπικού, μόνο αν έχουν την σαφή περιγραφή της θέσεως εργασίας. Είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αλλά ενδέχεται να χρηματοδοτούνται από το κράτος, ή άλλους οργανισμούς.

Στην Κύπρο οι επιχειρήσεις μπορούν να καταφύγουν στην ΑΝΑΔ για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας.

- Συντεχνίες / Σωματεία.

Παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες στα μέλη τους. Για συγκεκριμένες κατηγορίες εργατών οι συλλογικές συμβάσεις μπορεί να καθορίσουν ότι οι εργοδότες θα αναζητήσουν υποψηφίους εργαζομένους, από τη συντεχνία πριν απευθυνθούν αλλού.

- Προσέλκυση μέσω internet.

Η χρήση του διαδικτύου για την προσέλκυση εργαζομένων έχει παρουσιάσει αλματώδη ανάπτυξη. Στην προσέλκυση μέσω διαδικτύου χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες πρακτικές όπως η ανακοίνωση των κενών θέσεων στο διαδικτυακό τόπο της επιχείρησης, η αποδοχή των αιτήσεων ηλεκτρονικά με συγκεκριμένη φόρμα που πρέπει να συμπληρωθεί από τους ενδιαφερόμενους όπως επίσης και με δημοσίευση θέσεων σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι το LinkedIn. Το συγκεκριμένο ανήκει στα Social Media, και αποτελεί το σημείο συνάντησης όλων των επαγγελματιών. Πρόκειται για ένα κοινωνικό δίκτυο, στόχος του οποίου είναι να συνδέσει όλους τους επαγγελματίες του κόσμου, κάνοντας τους πιο παραγωγικούς και καλύτερους στην εργασία τους.

Αυτής της μορφής η προσέλκυση, μειώνει το κόστος και διευρύνει την γεωγραφική περιοχή αναζήτησης εργαζομένων. Προσέλκυση εργαζομένων μέσω διαδικτύου γίνεται και με ψηφιακές αγγελίες από συγκεκριμένες σελίδες εξευρέσεως εργασίας.

- Πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων.

Χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλο και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες χρειάζονται υψηλού μορφωτικού επιπέδου εργατικό δυναμικό. Χαρακτηρίζεται ως μια πολύ αποδοτική πρακτική.

- Εταιρείες ευρέσεως προσωπικού.

Πρόκειται για εταιρείες οι οποίες φροντίζουν, εφόσον τους ζητηθεί, για τη στελέχωση των επιχειρήσεων, εντοπίζοντας και αξιολογώντας ότι καλύτερο έχει να προσφέρει η αγορά εργασίας, ώστε να εντάξει ο πελάτης τους στην ομάδα του τα καταλληλότερα στελέχη που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησής του.

Στην Κύπρο για παράδειγμα ο θεσμός της εξωτερικής ανάθεσης (HR Outsourcing) της KPMG (<https://home.kpmg/gr/el/home/services/advisory/management-consulting/people-services/executive-search-selection.html>) επεκτείνεται στην κυπριακή αγορά με πρωτοφανή ρυθμό, καλύπτοντας όλες τις ανάγκες στελέχωσης ενός σύγχρονου οργανισμού. Κυρίως συμβάλλει στη συλλογική αύξηση της απόδοσης των εταιρειών και αποτελεί πρακτική, η οποία υιοθετείται από εταιρείες για τη βέλτιστη αντιμετώπιση υφιστάμενων και επερχόμενων προκλήσεων.

Να σημειωθεί ότι μια εταιρεία έχει επιλογή να αναθέσει σε εξωτερικούς συμβούλους όλες ή ορισμένες από τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού της. Η συγκεκριμένη απόφαση απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, εφόσον πρέπει να στοχεύει πρώτα στην ενδυνάμωση και τη διατήρηση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά.

Τέλος, μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων θεωρείται και η υπαλληλική σύσταση γνωστή ως «προσέλκυση στόμα με στόμα».

Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής μεθόδου προσέλκυσης έχουν να κάνουν με την εισαγωγή νέων ιδεών στην επιχείρηση, οι νέοι υπάλληλοι είναι συνήθως πιο αντικειμενικοί και υπάρχει εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης σε περίπτωση που το υφιστάμενο προσωπικό υστερεί σε συγκεκριμένες γνώσεις. Από την άλλη υπάρχουν και μειονεκτήματα. Απαιτείται κόστος και χρόνος για την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας καθώς επίσης μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια και να έχει αποθαρρυντικές επιπτώσεις στους ήδη εργαζομένους.

## 2.4. Επιλογή Υποψηφίων

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιλεγεί το καλύτερα καταρτισμένο άτομο για τη θέση. Όπως αναφέρει ο Νικολάου (2004), η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού είναι πολύ σημαντική διαδικασία και λειτουργία για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή και η πρόσληψη σχετίζονται με την διαδικασία για την επιλογή του καταλληλότερου ατόμου για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας εντός ενός οργανισμού. Αυτή η διαδικασία έχει ως σκοπό την συλλογή δεδομένων και στοιχείων που σχετίζονται με τον υποψήφιο καθώς και την αξιολόγηση αυτών ώστε να υπάρξει και η αξιολόγηση του υποψηφίου σε σχέση με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί σε σχέση με το προφίλ του ιδανικότερου υποψηφίου που θα καλύπτει τις ανάγκες της θέσης εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002). Επομένως σε αυτή τη διαδικασία σκοπός είναι να υπάρξει μια συσχέτιση ανάμεσα στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί και στα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ορθά την σπουδαιότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας και προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην επιλογή προσωπικού. Η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί τους κατάλληλους υπαλλήλους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Η πρόσληψη συγκροτεί μια μορφή άσκησης δημοσίων σχέσεων που εκφράζει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης.

### 2.4.1. Μέθοδοι Πρόσληψης και επιλογής Προσωπικού

#### Επίσημη Αίτηση Πρόσληψης

Η συμπλήρωση αίτησης έχει ως στόχο την συλλογή πληροφοριών για την επιλογή του υποψηφίου και τη συλλογή στοιχείων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση ανά πάσα στιγμή. Η αίτηση είναι πιο αποτελεσματική για την επιχείρηση όσο περισσότερα στοιχεία έχει, δεν χρειάζεται όμως να είναι μακροσκελής και περίπλοκη.

Ανάλογα με το αντικείμενο της θέσης ποικίλει διότι χρειάζονται διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό για διαφορετικές θέσεις.

### Συστάσεις

Οι συστάσεις αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική επιλογή του υποψηφίου, αρκεί να είναι σαφείς, πλήρεις και άμεσες χωρίς μεροληψία.

### Συνέντευξη

Θεωρείται το πιο διαδομένο μέσω επιλογής προσωπικού παρόλο που η αξιοπιστία του θεωρείται χαμηλή. Σκοπός είναι να παρατηρήσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση και για την κουλτούρα της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής προσωπικού πολλές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι αντικειμενικά διότι κυριαρχούν οι προσωπικές προτιμήσεις, υπάρχει υποκειμενική αντίληψη, αδυναμία των αξιολογητών να διαβάσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου και ίσως υπάρχει έλλειψη εκπαίδευσης και εξάσκησης. Μια συνέντευξη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε ατομική, ομαδική, μέσω τηλεδιάσκεψης και τέλος συνέντευξη από ειδική επιτροπή. Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης όπως η δομημένη - τυποποιημένη, με μορφή ερωτήσεων ή συνέντευξη σχετικά με την συμπεριφορά. Αξίζει να σημειωθεί πως για την κάλυψη μιας θέσης ένας υποψήφιος μπορεί να περάσει από δύο και τρεις συνεντεύξεις. Η προσωπική συνέντευξη θεωρείται ο πιο κοινός, παραδοσιακός τρόπος είναι.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων ένα ή περισσότερα στελέχη του οργανισμού θα προχωρήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις έτσι ώστε να κατανοήσουν όχι μόνο τα προσόντα του υποψηφίου αλλά και τις προοπτικές που μπορεί να έχει για τον οργανισμό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη σύγχρονη κοινωνία, πολύ συχνά οι συνεντεύξεις γίνονται online, για παράδειγμα μέσω Skype ή Webex.

### Ψυχομετρικά Τεστ

Μια άλλη μέθοδος είτε ανεξάρτητη είτε επιπρόσθετη της συνέντευξης είναι τα ειδικά ψυχομετρικά τεστ (matrix tests) που έχουν ως σκοπό να γίνουν κατανοητές οι δεξιότητες που έχει ο εργαζόμενος και να εντοπιστεί η ευστροφία του. Σε πολλές περιπτώσεις τα τεστ δίνονται online. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί τον πιο επιστημονικό και αντικειμενικό τρόπο επιλογής προσωπικού.



Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ορισμένα από αυτά είναι τεστ διανοητικών ικανοτήτων ,τεστ ενδιαφερόντων, τεστ ικανοτήτων ,τεστ προσωπικότητας και τεστ γνώσεων.

### Βιογραφικά σημειώματα

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος βοηθούν στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων.

### Δοκιμή του υποψηφίου

Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες προτείνουν στους νέους εργαζομένους να εργαστούν δοκιμαστικά ώστε να αξιολογηθεί η συνεισφορά τους. Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι το να γίνουν κάποιες δοκιμές σε ομάδες που θα αποτελούνται από υποψήφιους αλλά και εργαζομένους της εταιρείας ώστε να φανεί το πώς λειτουργούν οι υποψήφιοι.

Πολλές φορές σε αυτές τις ομάδες υπάρχει μια προσομοίωση του εργασιακού περιβάλλοντος όπου ο υποψήφιος καλείται να ανταπεξέλθει σε διάφορες καταστάσεις παίζοντας κάποιους ρόλους.

### Διαδικτυακή Πρόσληψη (online recruiting)

Στη σύγχρονη επιχείρηση η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζει όλες τις πτυχές των επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Κάθε εταιρεία θέλει να διαθέτει το καλύτερο προσωπικό και κάνει ότι μπορεί να το αποκτήσει. Οι εργαζόμενοι στα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εκμεταλλεύονται την εξέλιξη της τεχνολογίας και δημιουργούν σύγχρονες μεθόδους για τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού.

Το online recruiting επιτυγχάνεται με την χρήση της τεχνολογίας η οποία βοηθά την προσέλκυση υποψηφίων και καθιστά τη συνολική διαδικασία επιλογής προσωπικού πιο εύκολη. Μέσω της τεχνολογίας γίνεται η δημοσίευση των κενών θέσεων εργασίας στον εταιρικό ιστότοπο, στις διάφορες ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, πραγματοποιείται η αποστολή βιογραφικών και αιτήσεων, και γενικότερα αναπτύσσεται μια προσωπική σχέση με τους υποψήφιους εργαζόμενους. Επομένως το online recruiting θεωρείται η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού με χρήση ηλεκτρονικών πόρων και κυρίως μέσω διαδικτύου.

Οι εταιρείες έχουν μεταφέρει μεγάλο μέρος της διαδικασίας πρόσληψης στην online μέθοδο, έτσι ώστε να βελτιωθεί κυρίως η ταχύτητα με την οποία οι υποψήφιοι μπορούν να συνδυαστούν με τις αντίστοιχες κενές θέσεις.

Εδώ αξίζει να αναφερθεί πως με τη βοήθεια της τεχνολογίας ορισμένοι υπεύθυνοι προσλήψεων πραγματοποιούν έλεγχο στους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης των υποψηφίων για να συλλέξουν χρήσιμες πληροφορίες.

Η διαδικτυακή πρόσληψη μπορεί να θεωρηθεί και ως ηλεκτρονική πρόσληψη. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και τα ηλεκτρονικά μέσα, υπάρχουν όλο και περισσότεροι εργοδότες και υποψήφιοι. Η αύξηση των ηλεκτρονικών μεθόδων πρόσληψης συμβάλλει στην αναθεώρηση των παραδοσιακών αντιλήψεων όσον αφορά τις προσλήψεις. Η χρήση του διαδικτύου έχει σίγουρα επηρεάσει την όλη διαδικασία της πρόσληψης.

Οι εργοδότες θα πρέπει να συμμετέχουν οι ίδιοι ενεργά στην αγορά, με την υιοθέτηση ενός καλού ηλεκτρονικού προγράμματος πρόσληψης με σκοπό να εντοπίσουν υποψηφίους με την καλύτερη ποιότητα και να βελτιώσουν τις αποφάσεις πρόσληψης επωφελούμενοι τον λιγότερο απαιτούμενο χρόνο και το μικρότερο κόστος. Κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο να μειωθεί η πιθανότητα σφάλματος κατά την αποδοχή ενός εργαζομένου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση διαδικασιών επιλογής που είναι αξιόπιστες και έγκυρες.

Αξίζει να σημειωθεί πως στην περίπτωση αναζήτησης προσωπικού με ανακοίνωσης της επιχείρησης για συγκεκριμένες διαθέσιμες θέσεις εργασίας τα στοιχεία που επηρεάζουν την επιτυχία της ανακοίνωσης είναι τα ακόλουθα:

Το μέσο που τοποθετείται η ανακοίνωση, το όνομα και το logo της εταιρείας, το μέγεθος της καταχώρησης, η περιγραφή των στοιχείων, η γλώσσα και η αμεσότητα. Οι εταιρείες για να προσελκύσουν το κατάλληλο προσωπικό θα πρέπει να κάνουν καλή εντύπωση, να κάνουν καλές προσφορές, να δίνουν ελκυστικές προσφορές και να υπάρχει καλό σύστημα αμοιβών όπως επίσης και να παρέχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο υποψήφιος.

## 2.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι το άυλο κεφάλαιο της. Για τις επιχειρήσεις, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ανάπτυξη της εταιρείας και σημαίνει τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση, τη μόρφωση και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού. (Ροκά Ε. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση, 4/12/2015, [www.e-forologia.gr](http://www.e-forologia.gr) )

Η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες, προκειμένου να πετύχει τους στόχους, που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξή της και στοχεύει στο να εκπαιδεύσει το προσωπικό της ανάλογα. Επομένως εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες που φέρει μαζί του κάθε εργαζόμενος, πρέπει να αναπτυχθούν οι δεξιότητες εκείνες, που χρειάζεται η εταιρεία. Η επένδυση στην εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία για την εταιρεία, που επιθυμεί σταθερή αναπτυξιακή πορεία στο μέλλον.

Ο αυξημένος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον καθιστά αδιαμφισβήτητη τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο πρέπει να είναι ιδιαίτερα ισχυρό ειδικά σε περιπτώσεις οικονομικής αστάθειας της κοινωνίας. Οι αλλαγές στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον καθώς επίσης και οι συνεχείς εξελίξεις, ωθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα κρίνοντας τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης του προσωπικού αναγκαίο. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Εκτός από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων, οι στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορούν να περιλαμβάνουν και την τροποποίηση της συμπεριφοράς και των αντιλήψεων.

Για να υπάρξει η εποικοδομητική επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας προϋπόθεση είναι να υπάρχει ήδη στους εκπαιδευόμενους κάποιο μορφωτικό επίπεδο, γνώσεις και δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι που προσέρχονται σε μια εταιρεία με καλή κατάρτιση διευκολύνουν την εκπαίδευση τους και συμβάλουν στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Αξίζει να σημειωθεί πως οι σύγχρονες αλλαγές που δημιουργούν επιμορφωτικές ανάγκες είναι οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι νέες τεχνολογίες, η ύφεση ή η ανάπτυξη της επιχείρησης, η προαγωγή ή η ανάθεση νέων καθηκόντων στα στελέχη.

Η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού προσλαμβάνεται θετικά από το ίδιο το προσωπικό διότι αντιλαμβάνονται ότι οι νέες δεξιότητες που αποκτούν αποτελούν προσωπική ανάπτυξη, την οποία μπορούν να αξιοποιήσουν στο επόμενο επαγγελματικό τους βήμα.

Εκτός από την εκπαίδευση υπάρχει και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι μια διαδικασία μάθησης, που έχει ως στόχο να αναπτύξει και να αποκτήσει ο εργαζόμενος ικανότητες και γνώσεις, που θα μπορεί να εφαρμόσει και στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν πιο πολύ πρωτοβουλία και ευθύνη. Έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα σε σχέση με την εκπαίδευση που έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα (Χυτήρης, 2001), γιατί στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα και πως θα γίνει ικανός για να παίρνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες που δεν θα αφορούν μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά θα αφορούν κυρίως την επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων. Ακόμη, η ανάπτυξη του προσωπικού είναι αρκετά συνδεδεμένη με την έννοια της εκπαίδευσης και προϋποθέτει την ύπαρξη δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και μορφωτικού επιπέδου και αφορά συνήθως προσωπικό ανώτερων και μεσαίων βαθμίδων.

### **2.5.1. Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική και λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού για την επιχείρηση, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της αύξησης της ποιότητας και η ποσότητας παραγωγής, με μειωμένα εργασιακά λάθη και βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2003).

Μέσω των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων ανυψώνεται το ηθικό τους και με την παροχή των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες αυτοβελτίωσης. Μπορούν να έχουν μειωμένη επίβλεψη, κάτι το οποίο θεωρείται μεγάλο πλεονέκτημα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Η μείωση των ατυχημάτων με την κατάλληλη εκπαίδευση στην συντήρηση του εξοπλισμού και στα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας οδηγεί σε ευελιξία και σε αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα.

Μια επιχείρηση, μέσω της εκπαίδευσης, μπορεί να αυξήσει την υποκίνηση και την αφομοίωση των εργαζομένων της, προτρέποντας τους να ταυτιστούν με τους στόχους και την αποστολή της.

*"Εκπαίδευσε τους ανθρώπους αρκετά καλά, ώστε να μπορούν να φύγουν.*

*Φρόντισέ τους αρκετά καλά, ώστε να μην χρειαστεί."*

**Richard Branson**

## **2.6. Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού**

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια επίσημη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης και ανατροφοδότησης του εργαζομένου. Θα πρέπει να βασίζεται στην αξιοπιστία και στην αντικειμενικότητα και από πλευράς των προϊσταμένων που πραγματοποιούν την αξιολόγηση, και θα πρέπει να εφαρμόζουν μια συγκεκριμένη τυπική διαδικασία. Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει τις διαδικασίες ανάλυσης έργου μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job analysis), τα πρότυπα απόδοσης και την μέτρηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης.

Οι στόχοι μιας εταιρείας εάν δεν υπάρχει οργανωμένο πλάνο, εάν δεν εξασφαλιστεί η δέσμευση των εργαζομένων και εάν δεν κοινοποιηθούν, δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Εδώ έρχεται το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να φτάσουν στο μέγιστο δυνατό της απόδοσής τους μέσω της κατάλληλης υποστήριξης από την εταιρεία. Εξασφαλίζεται έτσι η ατομική εξέλιξη κάθε εργαζομένου η οποία συμβάλλει στην αύξηση της εταιρικής ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης προς την εταιρεία και τους στόχους. Η αξιολόγηση μελετά σε ποιο βαθμό κάθε εργαζόμενος καλύπτει τα καθήκοντα της θέσης του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας.

### **2.6.1. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης**

Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να παρέχει ακριβείς, σαφείς και έγκυρες πληροφορίες, δηλαδή η διαδικασία να είναι συμβατή με τη στρατηγική της επιχείρησης και σύμφωνα με το περιεχόμενο και την δομή κάθε εργασίας. Επομένως είναι απαραίτητο να γίνει σωστή ανάλυση της προβλεπόμενης απόδοσης κάθε θέσης εργασίας πρώτα και έπειτα να γίνει μέτρηση της απόδοσης με τη χρήση αντικειμενικών στοιχείων απόδοσης. Ο αξιολογητής οφείλει να είναι αμερόληπτος κρατώντας στην άκρη της προσωπικές του συμπάθειες ή αντιπάθειες που μπορεί να έχει. (Κοπανά 2019). Όταν υπάρχουν περισσότεροι αξιολογητές, οι οποίοι συμφωνούν σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, έχουμε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι συγκρίσιμα έτσι ώστε να παρέχονται διορθωτικές αλλαγές όπου χρειάζεται. Θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους εργαζόμενους καθώς και από τον αξιολογητή και να υπάρξει ανάπτυξη εκπαιδευτικών σχέσεων μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή.

### **2.6.2. Μέθοδοι αξιολόγησης**

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πιο κάτω πιο σημαντικές μέθοδοι (Κοπανά 2019):

#### Αξιολόγηση με βάση την σύγκριση των εργαζομένων.

Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος συγκρίνεται με άλλους συναδέλφους του, προκειμένου ο αξιολογητής να μετρήσει την συμπεριφορά του εργαζόμενου (αναμενόμενη- παρατηρούμενη).

#### Αξιολόγηση με κριτήριο την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της Διοίκησης

Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι η ότι θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης. Η μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη επειδή επικεντρώνεται στην πλήρη εξατομίκευση των στόχων.

Το είδος αυτό αξιολόγησης πραγματοποιείται μέσω ερωτηματολογίων και στόχος της είναι να συγκρίνει τα εργασιακά καθήκοντα και να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος βάση συγκεκριμένων περιστατικών.

#### Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.

Ο εργαζόμενος αξιολογείται σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα της απόδοσης του. Σε αυτή την μέθοδο δημιουργείται εύκολα το αίσθημα ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων αλλά το αποτέλεσμα θεωρείται ιδιαίτερα αντικειμενικό και δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες.

#### Αξιολόγηση με την βοήθεια ειδικού.

Στη μεθοδολογία της συγκεκριμένης αξιολόγησης (συνεντεύξεις-ψυχολογικά τεστ), λαμβάνει μέρος ένας ψυχολόγος έχοντας υποστηρικτικό και συμβουλευτικό ρόλο. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά δαπανηρή και χρονοβόρα, χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες εταιρείες για την αξιολόγηση στελεχών και νέοπροσληφθέντων που οι εταιρείες επενδύουν αρκετά.

#### Αξιολόγηση με τη βοήθεια των λεγόμενων κέντρων αξιολόγησης (Assesment centres)

Υπάρχουν δύο ειδών κέντρα αξιολόγησης:

- Κέντρα αξιολόγησης που ανήκουν στην εταιρεία και που έχουν ως στόχο το να μπορέσουν να εφαρμόσουν πρόγραμμα αξιολόγησης αποκλειστικά και μόνο πάνω στις ανάγκες της εταιρείας.
- Κέντρα αξιολόγησης που λειτουργούν από εξωτερικούς συμβούλους, δηλαδή εταιρείες ειδικές στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί αυτά τα κέντρα να έχουν καινοτομίες όπως virtual reality ή outdoor exercises για την αξιολόγηση των στελεχών (Armstrong, 2003). Θεωρείται από την KPMG η πλέον ολοκληρωμένη και αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των στελεχών όλων των θέσεων και ιεραρχικών επιπέδων(<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2016/08/gr-ps-assessment-development-centers-brochure.pdf>) .

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης έχει ένα ιδιαίτερο κόστος αλλά μπορεί να δώσει αξία στην επιχείρηση.

Για τον λόγο αυτό και θα δούμε κέντρα αξιολόγησης να έχουν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως οι τράπεζες αλλά και επιχειρήσεις που έχουν την οικονομική δυνατότητα να συντηρήσουν μια τέτοια δομή.

(Θεοδούλου Α. Assessment Centers: All about your employees, 9/12/2011, <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=2911&pg=4&ss=>).

Οι λειτουργίες ενός κέντρου αξιολόγησης είναι οι παρακάτω:

- Αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων
- Προγράμματα ένταξης των νεοπροσληφθέντων
- Αξιολόγηση υποψηφίων για πρόσληψη
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

## 2.7. Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή αποτελεί οικονομική παροχή σε έναν εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρει (Κοπανά 2019). Από την άλλη για την επιχείρηση η αμοιβή είναι επαναλαμβανόμενη δαπάνη αλλά και επένδυση. Η αμοιβή καθορίζεται σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου. Οι αμοιβές είτε χρηματικές είτε σε μορφή παροχών αποτελούν ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Οι βασικοί στόχοι που οφείλει να προσδίδει ένα σύστημα αμοιβών είναι:

- Υποκίνηση και αφοσίωση των εργαζομένων.

Για να είναι δίκαιο ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών. Ο βαθμός υποκίνησης της αμοιβής πρέπει να είναι ανάλογος της απόδοσης των εργαζομένων, δίνοντας κίνητρο για ώθηση σε υψηλότερες αποδόσεις. Η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα και η έγκαιρη καταβολή του συστήματος αμοιβών εξασφαλίζει την δέσμευση και την ασφάλεια των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση.



- Η προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων.

Μια επιχείρηση που προσφέρει δελεαστικές αμοιβές προσελκύει μεγάλο αριθμό υποψηφίων με υψηλά προσόντα, ενώ παράλληλα έχει την ικανότητα να διατηρήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα το εργατικό δυναμικό της, έτσι καθίσταται ανταγωνιστική έχοντας συγκριτικό πλεονέκτημα.

- Παροχή κινήτρου για αύξηση παραγωγικότητας

Όταν παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους είναι γεγονός πως αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους. Έρχεται η ικανοποίησή τους, επιβραβεύεται η προσπάθεια για καλύτερη εργασία και η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της.

- Η εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού και η ενίσχυση των εταιρικών αξιών.

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της.

- Ο αντίκτυπος της αμοιβής στις εργασιακές σχέσεις.

Ένα σύστημα αμοιβών επιδρά άμεσα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (εσωτερικές ή εξωτερικές).

Οι στόχοι που θέτονται από την λειτουργία του συστήματος αμοιβών χρειάζεται να είναι ξεκάθαροι. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να το αντιληφθούν εύκολα και να προσαρμόζουν την αποδοτικότητά τους. Αυτό όμως προϋποθέτει κάθε φορά σωστή ενημέρωση προς τους εργαζόμενους. Τα συστήματα αμοιβών δεν προτείνεται να είναι κοινά για όλους τους εργαζόμενους και θα πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο και την ομάδα εργαζομένων που ανήκουν.

### **Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια**

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επικίνδυνους παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι πολύ σημαντικό και φυσικά πολύ μεγάλου φάσματος, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων.

Αρμοδιότητες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον τομέα υγιεινής και ασφάλειας:

- Να πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευτούν
- Να οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- Να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- Να διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και να ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Να εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις ανάγκες των εργαζομένων
- Να εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

Σύμφωνα με το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας της Κυπριακής Δημοκρατίας η ασφάλεια και η υγεία στην εργασία καθώς και η πρόληψη του εργασιακού κινδύνου δεν αποτελεί πλέον μόνο νομική και ηθική υποχρέωση αλλά και επιχειρηματική αναγκαιότητα. (Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας Κυπριακή Δημοκρατία, Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/pagem2\\_gr/pagem2\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/pagem2_gr/pagem2_gr?OpenDocument))

Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία σημαίνει:

- Παραγωγικότητα
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Αποφυγή προστίμων
- Κοινωνική ευθύνη
- Μειωμένους χαμένους χρόνους
- Μειωμένες ζημιές σε περιουσία
- Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον
- Καλό όνομα στην αγορά
- Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- Μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Καλύτερη ποιότητα ζωής

Σε μια επιχείρηση όπου διατηρείται υψηλό επίπεδο ασφάλειας και υγείας αναμένεται αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων με αποτέλεσμα πολλά οικονομικά και άλλα οφέλη για την επιχείρηση. Άλλωστε, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων μπορεί να στηριχθεί μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και αυτή η βελτίωση εξαρτάται απόλυτα από τον ανθρώπινο παράγοντα.

# Κεφάλαιο 3

## Τραπεζικό Σύστημα

### 3.1. Ο Τραπεζικός Κλάδος στη Σύγχρονη Εποχή

Ο τραπεζικός κλάδος στην χρονική περίοδο της παγκοσμιοποίησης, είναι σε παγκόσμιο επίπεδο σε δυναμική ανασχηματισμού. Η εξελιγμένη διεθνοποίηση στις οικονομικές συναλλαγές με τις συνεχόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν μετασχηματίσει το παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα ενισχύοντας τον ρόλο του στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον της εξελιγμένης και σύγχρονης αγοράς. Υπάρχουν κάποιοι εργασιακοί κίνδυνοι στον τραπεζικό κλάδο που αν δεν αντιμετωπιστούν σωστά, ίσως υπάρξουν προβλήματα στο χρηματοοικονομικό σύστημα που θα διαταράξουν την ισορροπία και την σταθερότητα της παγκόσμιας οικονομίας. Η απελευθέρωση της εγχώριας αγοράς του χρήματος και του κεφαλαίου από διοικητικούς κανόνες και περιορισμούς, έχει συμβάλει στην διεύρυνση της διασύνδεσης σε κάθε εθνικό τραπεζικό σύστημα, μειώνοντας το κόστος που αφορά τις προσφερόμενες τραπεζικές εργασίες αλλά με την ύπαρξη πιθανότητας μετάδοσης ενός προβλήματος από χώρα σε χώρα.

## **3.2. Οι εξελίξεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα**

Οι σύγχρονες εξελίξεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα, συμβάλλουν σε πολλές πιέσεις όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των τραπεζικών οργανισμών, κάτι το οποίο προσανατολίζει τα πιστωτικά ιδρύματα ώστε να εφαρμόζουν ακραίες, ριψοκίνδυνες και πολύπλοκες στρατηγικές για την διατήρηση του κέρδους τους και επιβίωση από τον τραπεζικό ανταγωνισμό. Πιο συγκεκριμένα, στον χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η νομισματική ενοποίηση με το νόμισμα του ευρώ, είναι καταλύτης για την ενίσχυση του ανταγωνισμού, με το να έχει επιτύχει η διαδικασία του σχηματισμού της ενιαίας αγοράς στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Οι ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, αναγκάζουν τις τραπεζικές επιχειρήσεις να εφαρμόζουν την αναδιάρθρωση της δομής τους εντός της επιχείρησης και να επανεξετάσουν την στρατηγική τους έχοντας ως στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης των οικονομικών τους πόρων (Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες <https://el.wikibooks.org>).

## **3.3. Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο**

Τα τελευταία χρόνια με σημαντικό παράγοντα την παγκοσμιοποίηση, ο τραπεζικός κλάδος έχει περάσει από μία διαδικασία έντονου ανασχηματισμού και αλλαγών, ενώ οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (πχ, αυτοματοποίηση συναλλαγών, ηλεκτρονικό χρήμα, κλπ) έχουν επηρεάσει εξίσου σημαντικά τις οικονομικές συναλλαγές προκαλώντας την συστηματική διεθνοποίηση τους και δίνοντας στο τραπεζικό κλάδο πρωτεύοντα ρόλο στο παγκόσμιο πλέον χρηματοοικονομικό σύστημα (Μοίρου, 2013).

Οι διεθνείς αλλαγές και η αλληλεξάρτηση των οργανισμών μεταξύ τους δημιουργούν νέες συνθήκες στην οργάνωση και την διοίκηση των οργανισμών αυτών και απαιτείται πλέον η άμεση προσαρμογή ακόμη και των τραπεζών.

Παράλληλα, η διασύνδεση των εθνικών τραπεζικών συστημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο έχει συμβάλλει σημαντικά στην περαιτέρω απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίου από κανονισμούς και περιορισμούς γεγονός που δημιουργεί πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός πως με τον τρόπο αυτό μειώνεται σημαντικά το κόστος της εργασίας. Ωστόσο, ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα αφορά στο ενδεχόμενο μετάδοσης ενός προβλήματος ή μιας κρίσης από τη μια χώρα στην άλλη. Ο ρόλος της τεχνολογίας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι εξίσου σημαντικός ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια όπου νέες εφαρμογές τεχνολογιών υιοθετούνται συνεχώς από τον τραπεζικό κλάδο. Το γεγονός αυτό δημιουργεί κατά τους Jackson and Sim, (2013) μία ισχυρή εξάρτηση του κλάδου από τα συστήματα πληροφορικής, η οποία με τη σειρά της αυξάνει τον κίνδυνο μετάδοσης ενός προβλήματος μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί αυτό που υποστηρίζει ο Κακουλίδης (2010), πως στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον παρατηρείται σημαντική αύξηση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών με στόχο τη δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, οι οποίοι θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο σε επίπεδο τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και σε επίπεδο λειτουργίας και αποδοτικότητας.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας με συνέπεια, ο προγραμματισμός, η επιλογή, η εκπαιδευτική του προετοιμασία, η κατάλληλη χρησιμοποίηση και αξιοποίησή του, η υποκίνηση αλλά και η αξιολόγησή του, να αποτελούν σήμερα βασικές προτεραιότητες για την οργάνωση της λειτουργίας των οργανισμών αυτών.

### **3.4. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο**

#### Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Κλάδο

Η λειτουργία του προγραμματισμού και του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού, όπως στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, έτσι και στους τραπεζικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση και κατά επέκταση για την καλή λειτουργία τους.

Οι λόγοι που καθιστούν τον προγραμματισμό – σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι εξής (Κακουλίδης, 2010):

Το πλήθος και η πολυπλοκότητα των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία σε συνδυασμό με τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και τη διεθνοποίηση των αγορών καθιστούν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού απαραίτητο.

Οι ραγδαίες μεταβολές που παρατηρούνται στο περιβάλλον του τραπεζικού κλάδου: το οικονομικό, τεχνολογικό κοινωνικό και νομικό περιβάλλον του τραπεζικού συστήματος μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς συνεχώς. Οι αλλαγές που συμβαίνουν με ραγδαίους ρυθμούς στους περιβαλλοντικούς παράγοντες καθιστούν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού στους τραπεζικούς οργανισμούς απαραίτητο.

Η συχνή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον τραπεζικό κλάδο: Οι τραπεζικοί οργανισμοί σήμερα καλούνται να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πελατών τους με αποτέλεσμα να δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους και πεδία. Το γεγονός αυτό δημιουργεί αυξανόμενες ανάγκες στους τραπεζικούς οργανισμούς για την απασχόληση εξειδικευμένου και άρτια καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Η στενότητα των πόρων, σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση του κόστους των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών: Οι διαθέσιμοι πόροι ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες είναι περιορισμένοι ενώ αντίθετα, αυξάνονται συνεχώς οι ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και των τραπεζικών οργανισμών σε ότι αφορά τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

(πχ, τεχνολογία), αλλά και τη στελέχωσή τους με επαρκές και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα, η συνεχής αύξηση της ζήτησης για τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των καταναλωτών για την υψηλή τους ποιότητα διογκώνει το πρόβλημα της στενότητας των πόρων και καθιστά τον προγραμματισμό ακόμη πιο απαραίτητο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν τραπεζικό οργανισμό σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες (Βαρλάμης, 2009):

Προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και καθορισμός των εργασιακών πεδίων έτσι ώστε να υπάρχει άμεση σύνδεση με τις απαιτούμενες ειδικότητες.

- Προσδιορισμός του όγκου παραγωγής των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και της δυναμικότητας που έχει ο κάθε τραπεζικός οργανισμός (πχ, τραπεζικά προϊόντα, πεδία δραστηριοτήτων, αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ο οργανισμός, κλπ)
- Διερεύνηση της αγοράς εργασίας, αλλά και των εκροών από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στις διάφορες κατηγορίες και ειδικότητες που απαιτούνται από ένα τραπεζικό οργανισμό
- Διερεύνηση της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό, των επαγγελματικών δικαιωμάτων που προκύπτουν για κάθε κατηγορία επαγγελματία, καθώς και στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά

Στον τραπεζικό κλάδο, ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλη σημασία καθώς όπως είδαμε, η οργανωτική και λειτουργική αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός τραπεζικού οργανισμού εξαρτάται κυρίως από την επάρκεια, την ποιότητα και την ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού του.



# Κεφάλαιο 4

## Ο Τραπεζικός Τομέας στην Κύπρο

### 4.1. Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Κύπρο

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο, τεχνολογικό σκηνικό, όπου η αναζήτηση της αμεσότητας, της ευκολίας αλλά και της μέγιστης δυνατής ασφάλειας είναι ασταμάτητη, ο τραπεζικός κλάδος δέχεται ανταγωνιστικές πιέσεις τόσο σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο δραστηριοποιούνται κυπριακές τράπεζες, διεθνείς τράπεζες με θυγατρικές ή υποκαταστήματα στην Κύπρο και μέχρι πρόσφατα υπήρχαν και Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα (ΣΠΙ).

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον τραπεζικό τομέα της Κύπρου για τις τράπεζες μέλη του Συνδέσμου Τραπεζών παρουσιάζεται πιο κάτω:

**2016:** 7.976 άτομα

**2017:** 7.713 άτομα

**2018:** 9.869 άτομα

Συγκεκριμένα σύμφωνα με τα στοιχεία του συνδέσμου τραπεζών Κύπρου, για το έτος 2018 το 60,5% ήταν γυναίκες. Το 51% απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 45,3% κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 98,7% υπό καθεστώς μόνιμης απασχόλησης. (Ετήσια Έκθεση Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου 2018-2019 <https://acb.com.cy/wp-content/uploads/2019/10/review.pdf>).

Οι περισσότερες τράπεζες στην Κύπρο είναι μέλη του Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου (μη κερδοσκοπικός οργανισμός που εκπροσωπεί τα συμφέροντα του τραπεζικού τομέα και υποστηρίζεται από τις συνδρομές των μελών του).

Ο Σύνδεσμος προωθεί εκπαιδευτικά και συμβουλευτικά σεμινάρια, καθώς και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό των τραπεζών και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών σε διασκέψεις και σεμινάρια στην Κύπρο και το εξωτερικό.

## **4.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Κυπριακών Τραπεζών**

### **4.2.1. Η Περίπτωση δύο Εγχώριων Πιστωτικών Ιδρυμάτων**

#### **HELLENIC BANK PUBLIC COMPANY LTD**

Η Ελληνική Τράπεζα άρχισε τη λειτουργία της στην Κύπρο το 1976. Μέσα σε σύντομο διάστημα κατάφερε να καθιερωθεί ως ένας από τους ισχυρότερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς της Κύπρου. Αυτή τη στιγμή διαθέτει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο καταστημάτων που ξεπερνά τα 100 στην Κύπρο και ανθρώπινο δυναμικό πέραν των 2.600 ατόμων στην Κύπρο και το εξωτερικό.

Ο αριθμός εργαζομένων στην Κύπρο, σύμφωνα με τον Σύνδεσμο τραπεζών, κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους 2019 ανέρχεται σε 2.361 άτομα.

#### **Ανθρώπινο Δυναμικό**

*«Οι άνθρωποί μας είναι ό,τι πολυτιμότερο διαθέτουμε»*

Η Ελληνική Τράπεζα τονίζει πως η επιτυχία κάθε οργανισμού καθώς επίσης και η επίτευξη των στόχων εξαρτώνται άμεσα από τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Η υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου αποδίδει μεγάλη σημασία στη διατήρηση πολιτικών και πρακτικών που οδηγούν στην ανάπτυξη και την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπινων πόρων ([www.hellenicbank.com](http://www.hellenicbank.com)).

## **Καριέρα**

Υπάρχουν αναρτημένες στη σελίδα της τράπεζας οι θέσεις εργασίας για την κάθε περίοδο. Επιπλέον ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να συμπληρώσει την γενική αίτηση εργοδότησης και να εκδηλώσει ενδιαφέρον για εργοδότηση στον όμιλο. Η τράπεζα απασχολεί προσωπικό μόνιμης απασχόλησης όπως επίσης και εποχιακό προσωπικό με συμβάσεις τριών ή έξι μηνών με δυνατότητα ανανέωσης.

Αξίζει να σημειωθεί πως κατά τη διάρκεια του 2018 και για πρώτη φορά, η Ελληνική τράπεζα προχώρησε με επιτυχία στο πρόγραμμα πρακτικής άσκησης, με φοιτητές από ορισμένα πανεπιστήμια του νησιού, κυρίως από τους τομείς σπουδών της Οικονομίας, Λογιστικής, Οικονομικών, Μαθηματικών, και Ναυτιλίας. Επίσης το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας συμμετείχε σε αρκετές εκθέσεις καριέρας που διοργανώθηκαν από αξιόλογα Πανεπιστήμια της Κύπρου (Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018).

## **Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Η Ελληνική Τράπεζα δίνει μεγάλη έμφαση στις γνώσεις και τις αξίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών προκλήσεων και εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα. Η ποιότητα και το υψηλό επίπεδο γνώσης που διαθέτει το προσωπικό της την τοποθετούν στην κορυφή του κυπριακού τραπεζικού τομέα διασφαλίζοντας έτσι την ανταπόκριση σε οποιαδήποτε πρόκληση προκύψει. Η ομάδα μάθησης και ανάπτυξης, η οποία είναι μέρος της υπηρεσίας ανθρώπινου δυναμικού, συντονίζει την εκτέλεση της εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι ειδικές πολιτικές και διαδικασίες κοινοποιούνται σε όλα τα μέλη του προσωπικού και ένα ετήσιο πλάνο εκπαίδευσης εκπονείται. Υπάρχει ολοκληρωμένο στρατηγικό πρόγραμμα εκπαίδευσης από το οποίο μπορεί να επωφεληθεί όλο το προσωπικό, ενώ είναι πάντοτε ανοικτοί σε νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Οι στόχοι που έχει θέσει η τράπεζα όσον αφορά την εκπαίδευση είναι οι εξής:

- Πρέπει να ανταποκρίνεται στους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου και να συμβάλλει στην ομαλή ροή των εργασιών.
- Πρέπει να βελτιώνει τις δεξιότητες των ανθρώπων της, ιδιαίτερα εκεί όπου υπάρχουν ζητήματα που συνδέονται με το όραμα και τις αξίες της Τράπεζας.
- Πρέπει να συμβάλλει σε μια κουλτούρα μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων

Σύμφωνα με την επίσημη σελίδα του Ομίλου το 74% του προσωπικού της τράπεζας είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από τους πτυχιούχους το 55% διαθέτει και μεταπτυχιακό τίτλο. Το 26% του εργατικού δυναμικού του ομίλου διαθέτει επαγγελματικό τίτλο όπως ACA, ACCA, CFA, ACIB, AIB ([www.hellenicbank.com](http://www.hellenicbank.com)).

### Σεμινάρια

Στην τράπεζα συνεχώς διεξάγονται σεμινάρια, τόσο με εσωτερικούς όσο και με εξωτερικούς εκπαιδευτές, και το προσωπικό μπορεί να παρακολουθεί εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Κύπρο και στο εξωτερικό. Επίσης υπάρχει και η δυνατότητα της επί τούπου εκπαίδευσης όπου προσφέρονται ευκαιρίες στο προσωπικό για μικρά σεμινάρια και μαθήματα e-learning.

Όλα τα μέλη του προσωπικού κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους εκπαιδεύονται σε προσωπικές δεξιότητες, στην εξυπηρέτηση πελατών, σε ηγετικές δεξιότητες, στην ομαδική εργασία, στην επικοινωνία και στη διαπραγμάτευση. Υπάρχει ειδικό πρόγραμμα σεμιναρίου για τους νεοπροσληφθέντες και όλοι εκπαιδεύονται σε ζητήματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Τέλος υπάρχουν σεμινάρια για δάνεια και χορηγήσεις, τραπεζικά και χρηματοπιστωτικά θέματα, προώθηση προϊόντων, πληροφορικής και συναφή κοινωνικών ζητημάτων που συνδέονται με τον τραπεζικό χώρο ([www.hellenicbank.com](http://www.hellenicbank.com)).

### **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Στον Όμιλο εφαρμόζεται ένα σύγχρονο και αυτοματοποιημένο πρωτοποριακό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού δίνοντας έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη, στην αξιολόγηση επαγγελματικών ιδιοτήτων και εργασιακών συμπεριφορών που θεωρούνται σημαντικές για την επίτευξη των στόχων όπως επίσης και στον καθορισμό και στην αξιολόγηση στόχων εργασίας.

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης αναβαθμίστηκε το 2017, συμβάλλοντας στην αίσθηση ενός κοινού σκοπού, μέσω του καθορισμού των ατομικών στόχων που συνδέονται άμεσα με τις εταιρικές προτεραιότητες της τράπεζας, καθώς και μέσω της διάδοσης των εταιρικών αξιών. Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία προϊσταμένου υφισταμένου προβάλλοντας τον αναπτυξιακό χαρακτήρα του θεσμού της. Επίσης υπάρχει το «Σχέδιο Ανατροφοδότησης 360°» για τους διευθυντές, ώστε να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους ή/και τους συναδέλφους τους. Οι διευθυντές και το εποπτικό προσωπικό λαμβάνουν ανώνυμα ανατροφοδότηση σχετικά με τη διεύθυνση και την ηγεσία τους από υφισταμένους και συναδέλφους (Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018).

Από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του Ομίλου χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες από τα αποτελέσματα, για τις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού, για τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης σε ατομικό επίπεδο, όπως επίσης και για τους δυνατούς τομείς αλλά και για το σχεδιασμό του ετήσιου πλάνου εκπαίδευσης. Το σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει επίσης στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη όπως επίσης και στη διασφάλιση της παρουσίας ικανών στελεχών σε όλα τα επίπεδα.

### **Ασφάλεια και Υγεία**

Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία είναι υψίστης σημασίας για την Τράπεζα. Η Τράπεζα διαθέτει ένα τμήμα ασφάλειας και υγείας με καθορισμένο υπεύθυνο ασφάλειας και υγείας.

Οι Αξιολογήσεις Κινδύνου για την Ασφάλεια και Υγεία πραγματοποιούνται σε συνεχή βάση, καθώς και έκτακτη βάση, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι περιστατικών/ατυχημάτων (Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018).

## **BANK OF CYPRUS PUBLIC COMPANY LTD**

Η Τράπεζα Κύπρου έχει μακράν ιστορία στην παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της από το 1899 όπου πραγματοποιήθηκε η ίδρυση και λειτουργία του Ταμιευτηρίου «Η Λευκωσία» το οποίο το 1912 μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Κύπρου» και αναγνωρίστηκε ως ανώνυμη εταιρεία. Αργότερα το 1943 ήρθε η συγχώνευση της Τράπεζας Κύπρου με τραπεζικά ιδρύματα άλλων πόλεων και η εξάπλωση σε όλη την Κύπρο ([www.bankofcyprus.com](http://www.bankofcyprus.com)).

### **Ανθρώπινο Δυναμικό**

Ο αριθμός των εργαζομένων σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Συνδέσμου Τραπεζών κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους 2019 ανέρχεται σε 3.661 άτομα.

Ο Όμιλος αντιμέτωπος με ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον επιλέγει ταλαντούχο προσωπικό και προσφέρει στους εργαζόμενους κατάλληλες εργασιακές συνθήκες ώστε να αναγνωρίζουν την αξία και την προσφορά τους διασφαλίζοντας την ισότητα, την εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αξιοπιστία.

Οι αξίες της Τράπεζας Κύπρου, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως αναφέρονται και στην επίσημη ιστοσελίδα του ομίλου είναι:

- Σεβασμός της μοναδικότητας και της πραγματικής αξίας του κάθε ατόμου.
- Εργασιακό περιβάλλον το οποίο σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, είναι απαλλαγμένο από διακρίσεις, παρενοχλήσεις και εκφοβισμό.
- Κατάλληλη εκπαίδευση, καθοδήγηση και ανάπτυξη προσωπικού ανάλογα με την ανάγκη του ρόλου του.
- Παρέχονται ευκαιρίες στο προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του, να αποκτήσει νέες ικανότητες και ταυτόχρονα του δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη.
- Αξιολόγηση της επίδοσης αντικειμενικά και εποικοδομητικά.
- Ίσες ευκαιρίες σε όλα τα μέλη του προσωπικού.
- Τήρηση κανόνων ασφάλειας και υγείας.

Αξίζει να σημειωθεί πως στα Cyprus HR Awards 2019 απονεμήθηκε Gold βραβείο στην ενότητα «Best CSR Initiative (with employees' involvement)» στην Τράπεζα Κύπρου (<https://www.hrawardscy.com>).

## **Ωφελήματα Εργαζομένων**

Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα λαμβάνουν ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών το οποίο περιλαμβάνει ταμείο προνοίας, ταμείο υγείας, ασφάλεια ζωής και χαμηλότοκα δάνεια.

## **Προσέλκυση Υποψηφίων – Διαδικασία Επιλογής και Πρόσληψης**

Κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του για εργασία στην τράπεζα Κύπρου καταχωρώντας το βιογραφικό του σημείωμα μέσω του συστήματος e-recruitment είτε κάνοντας αίτηση για συγκεκριμένη θέση εργασίας που είναι αναρτημένη στην ιστοσελίδα του Ομίλου. Στόχος του Ομίλου είναι η πρόσληψη ενθουσιώδη ατόμων, ταλαντούχων και δραστήριων από όλα τα ακαδημαϊκά υπόβαθρα. Ανάλογα με τον ρόλο της κάθε θέσης οι διαδικασίες πρόσληψης διαφέρουν.

Στην ιστοσελίδα της τράπεζας στην ενότητα «Καριέρα - Ευκαιρίες Σταδιοδρομίας» περιγράφεται η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης στην τράπεζα:

### Εργασιακά tests ικανοτήτων

Τα εργασιακά tests ικανοτήτων αξιολογούν τις σημερινές ικανότητες και τις ενδεχόμενες μελλοντικές προοπτικές για διαφορετικά είδη εργασιακών δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από την εκπαίδευση και εμπειρία του παρελθόντος.

### Δομημένες συνεντεύξεις

Περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με τη θέση και τις αρμοδιότητες των υποψηφίων σε προηγούμενες εργασίες και μετρούν τις ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία τους. Οι δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται πιο προσωπικές από άλλες μεθόδους αξιολόγησης και επιτυγχάνουν αξιολόγηση με ακρίβεια και συνέπεια.

### Κέντρα Αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μια σειρά δοκιμασιών και ασκήσεων (ατομικές και ομαδικές ασκήσεις καθώς και ασκήσεις «1:1») οι οποίες απευθύνονται σε ομάδα υποψηφίων και ολοκληρώνονται σε προκαθορισμένο χρόνο σε μονοήμερα κέντρα. Οι ατομικές ασκήσεις παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που οι υποψήφιοι λειτουργούν από μόνοι τους.

Οι ομαδικές ασκήσεις εξετάζουν τον τρόπο που οι υποψήφιοι αλληλοεπιδρούν με άλλα άτομα μέσα σε ομάδα και τέλος οι «1:1» ασκήσεις παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους τρόπους που οι υποψήφιοι αλληλοεπιδρούν με ένα άλλο άτομο.

Αξίζει να σημειωθεί πως από το 2018 εισήχθη η διαδικασία «Εσωτερικές Ευκαιρίες» με στόχο να προσφέρει σε όλους τους εργαζόμενους την ευκαιρία να υποβάλουν αίτηση για εσωτερικές κενές θέσεις που ανακοινώνονται στο Internal Portal και να τους επιτρέψει να συνεχίσουν την ανέλιξή τους σε θέσεις που τους ενδιαφέρουν. Η διαδικασία υποβολής αίτησης για εσωτερικές κενές θέσεις εργασίας είναι αυτοματοποιημένη, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους (Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018).

### **Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Η τράπεζα προσφέρει ευκαιρίες στο προσωπικό για προσωπική ανάπτυξη με συστηματική εκπαίδευση. Κατά τη σταδιοδρομία τους οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Κύπρου μπορούν να αναλάβουν μια ποικιλία ρόλων και να αποκτήσουν ευρεία εμπειρία βρισκόμενοι σε υποστηρικτικές λειτουργίες αλλά ακόμη και σε θέσεις πρώτης γραμμής καθώς και σε διάφορα τμήματα. Η τράπεζα έχει υιοθετήσει την πολιτική ίσων ευκαιριών για όλους σε θέματα επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, εκπαίδευσης και αξιολόγησης, ανεξαρτήτως θρησκευόμενου, φύλου, φυλής, προσωπικής ζωής, σωματικών προσόντων, ή σεξουαλικών προτιμήσεων. Προφυλάσσει την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων παρέχοντας ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον στο προσωπικό της.

Η προσπάθεια συνδυασμού της ανθρωποκεντρικής της προσέγγισης και διαχρονικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δοκιμάστηκε με επιτυχία στις δύσκολες πρόσφατες αποφάσεις για μειώσεις μισθών και κατάργηση επιδομάτων, καθώς επίσης, με την υλοποίηση του προγράμματος εθελούσιας εξόδου όπου το προσωπικό επέδειξε υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού.

Σύμφωνα με την ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας κατά το 2018 όλοι οι εργαζόμενοι παρακολούθησαν σύντομα σεμινάρια ηλεκτρονικής μάθησης και πέρασαν τη σχετική αξιολόγηση σε σχέση με θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης, όπως Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων(GDPR), Διαχείριση Κινδύνων και άλλα.



Το 2018 επίσης, η κουλτούρα ηλεκτρονικής μάθησης ενισχύθηκε περαιτέρω με την προσθήκη ηλεκτρονικής μάθησης για λογιστική, αντιπροσωπεύοντας το 29% της συνολικής κατάρτισης.

### **Πρότυπο Investors In People**

Το 2009 η Τράπεζα Κύπρου αποφάσισε να εφαρμόσει το πρότυπο **Investors In People** γιατί αυτό περιλαμβάνει τις πλέον πρωτοποριακές πρακτικές σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τη Deloitte (Καθημερινή: Τα οφέλη του Προτύπου Investors in People για τους Οργανισμούς, 05/ 07/2019) το Πρότυπο Investors in People (IIP) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο και οδηγό για τους οργανισμούς, το οποίο τους ενθαρρύνει να εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές στον τομέα διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην ουσία το Πρότυπο βοηθά τις επιχειρήσεις/ οργανισμούς να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων μέσα από τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το αναθεωρημένο πρότυπο IIP 6ης γενιάς, δίνει περισσότερη έμφαση σε τομείς όπως η ηγεσία, οι αξίες, οι συμπεριφορές και η συνεχής βελτίωση, με απώτερο πάντοτε στόχο τη δημιουργία οργανισμών υψηλής απόδοσης και τη διασφάλιση της διαχρονικής επιχειρηματικής αριστείας.

Η διαδικασία πιστοποίησης προσέφερε στην τράπεζα Κύπρου ευκαιρίες για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με βάση διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα.

Το αποτέλεσμα είναι η αναβάθμιση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της, που είναι για την Τράπεζα Κύπρου το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού της.

Το μεγαλύτερο όφελος ήταν η αυτογνωσία που απέκτησε ο οργανισμός, μέσω της ειλικρινούς αυτοαξιολόγησης, που αποτελεί στοιχείο - κλειδί της διαδικασίας πιστοποίησης. Επίσης υπήρξε βελτίωση των συστημάτων/πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συσπείρωση του προσωπικού, δουλεύοντας ομαδικά, αξιοποιώντας και ενδυναμώνοντας τις συνέργειες εντός του οργανισμού.

Υπήρξε πιο ξεκάθαρη στρατηγική σε επίπεδο υπηρεσίας ανθρώπινου δυναμικού με ακόμη πιο στοχευμένη εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η τράπεζα θεωρεί πως το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί κινητήριο μοχλό για την ανταπόκριση στις μεγάλες προκλήσεις της εποχής.

(Investors in People: Τράπεζα Κύπρου, INBusinessNews 29/11/2013).<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/services/article/129121/investors-in-people-trapeza-kyproy>)

### **Αξιολόγηση Εργαζομένων**

Πραγματοποιείται ετήσια αξιολόγηση προσωπικού με εξάμηνο feedback από τον προϊστάμενο. Υπάρχει κλίμακα 1-5 που βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση και έπειτα μέσω συζήτησης ο προϊστάμενος ετοιμάζει το τελικό report. Επιπρόσθετα υπάρχει η αξιολόγηση 360° των προϊσταμένων από το προσωπικό (Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018).

### **Ασφάλεια και Υγεία**

Η Τράπεζα Κύπρου θεωρεί την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων της ως πρωταρχικής σημασίας. Για το σκοπό αυτό, οι συνθήκες εργασίας τυγχάνουν συστηματικής παρακολούθησης και αναβάθμισης από το Τμήμα Επιχειρηματικής Προστασίας, Ασφάλειας και Υγείας. Οι κτηριακές εγκαταστάσεις στην Κύπρο τυγχάνουν επιθεώρησης δύο φορές το χρόνο (Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018). Κατά τη διάρκεια αυτών των επιθεωρήσεων, καταρτίζονται γραπτές αξιολογήσεις κινδύνων των υποκαταστημάτων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

### **Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών**

Η Επιτροπή διαδραματίζει βασικό ρόλο παρέχοντας συνδρομή στο Διοικητικό Συμβούλιο για την εκπλήρωση των ευθυνών του σε σχέση με τις αποδοχές των εκτελεστικών Διοικητικών Συμβούλων, της Ανώτατης Εκτελεστικής Διεύθυνσης, άλλων βασικών διευθυντικών στελεχών, καθώς και την πολιτική αποδοχών του προσωπικού. Η Επιτροπή αποτελείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (Επίσημη Ιστοσελίδα της Τράπεζας ενότητα Εταιρική Διακυβέρνηση και Πολιτικές)

Ορισμένα από τα κύρια καθήκοντα και αρμοδιότητες της Επιτροπής είναι:

- Να καθορίζει τις πρωταρχικές αρχές και παραμέτρους της πολιτικής αποδοχών σε όλο το Συγκρότημα και να ασκεί εποπτεία σε θέματα αποδοχών.
- Να αναθεωρεί το ετήσιο πρόγραμμα επιμόρφωσης και κατάρτισης και να διασφαλίζει ότι δημιουργεί και αναπτύσσει τις κατάλληλες ικανότητες και συμπεριφορές που ανταποκρίνονται στις στρατηγικές προτεραιότητες της τράπεζας.
- Να εποπτεύει πρωτοβουλίες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, όπως την εφαρμογή προγράμματος για την ευεξία του προσωπικού και την εφαρμογή δίκαιων και διαφανών διαδικασιών αναγνώρισης του προσωπικού.

#### **4.2.2. Η Περίπτωση δύο Θυγατρικών Ξένων Πιστωτικών Ιδρυμάτων από Χώρα - Μέλος της Ε.Ε.**

##### **EUROBANK CYPRUS LTD**

Ξεκινώντας τον Αύγουστο του 2007 με ένα εντυπωσιακό ρυθμό ανάπτυξης, και έχοντας αποδείξει υγιή κερδοφορία σήμερα η Eurobank Κύπρου διαθέτει οκτώ τραπεζικά κέντρα σε όλες τις κύριες πόλεις της Κύπρου. Η Eurobank Κύπρου είναι θυγατρική του Ομίλου Eurobank μητρική του οποίου είναι η Ελληνική Eurobank Ergasias Υπηρεσιών και Συμμετοχών ΑΕ ([www.eurobank.com.cy](http://www.eurobank.com.cy)).

<b>ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>												
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
40	89	115	163	182	192	203	233	261	311	348	379	414

*Εικόνα 1 - Πηγή: [www.eurobank.com.cy](http://www.eurobank.com.cy)*

Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού σύμφωνα με την ιστοσελίδα της τράπεζας είναι τα 37 χρόνια και το 46% του προσωπικού έχουν ηλικία 22 – 35 έτη.

##### **Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού**

«Το σημαντικότερο κεφάλαιό μας, οι άνθρωποί μας»

Στη Eurobank το σημαντικότερο κεφάλαιο θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό της με αποτέλεσμα για τη διαχείριση του να χρησιμοποιούνται στρατηγικοί στόχοι και σύγχρονα συστήματα διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα της ίδιας της τράπεζας.

Η ανάλυση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με κατάλληλες και σύγχρονες διαδικασίες και πρακτικές. Στόχος η σωστή επιλογή, η συνεχείς εκπαίδευση και ανάπτυξη. Γίνεται εφαρμογή συστήματος και πολιτικής αμοιβών σύμφωνα με τις τάσεις της διεθνούς αγοράς. Η τράπεζα έχει ανθρωποκεντρική προσέγγιση, καλή οργάνωση και αποτελεσματική επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι στη διοίκηση αξιοποιούν ψηφιακές εφαρμογές για την ανάλυση δεδομένων έτσι ώστε να εξάγουν συμπεράσματα και να λάβουν αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό([www.eurobank.com.cy](http://www.eurobank.com.cy)).

Αξίζει να αναφέρουμε πως πρόσφατα ο Όμιλος προχώρησε στην εισαγωγή μιας σημαντικής καινοτομίας στην υπηρεσία των εργαζομένων της, υιοθετώντας την κορυφαία cloud πλατφόρμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού «SAP SuccessFactors», εισάγοντας ψηφιακές δυνατότητες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .

Με την SAP SuccessFactors, η τράπεζα αναπτύσσει νέες ψηφιακές δυνατότητες και λειτουργίες, εντάσσει στο επίκεντρο της ψηφιακής της στρατηγικής τους εργαζόμενους, υιοθετώντας ένα σύγχρονο, διαφανές και αξιόπιστο μοντέλο που αναβαθμίζει σημαντικά το εργασιακό περιβάλλον, διευρύνει τις δυνατότητες συνεργασίας, βελτιώνοντας αισθητά την επικοινωνία, καθώς και την ενημέρωση και συμμετοχή τους σε προγράμματα επιμόρφωσης στο πλαίσιο της επαγγελματικής τους ανέλιξης. ([https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/grafeio-tupou/deltia\\_tupou/2020/deltio-tupou-30-01-0/deltio-tupou-30-01-20.pdf](https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/grafeio-tupou/deltia_tupou/2020/deltio-tupou-30-01-0/deltio-tupou-30-01-20.pdf)(Δελτίο Τύπου Eurobank 13/01/2020).

Με τη συγκεκριμένη πλατφόρμα η οποία είναι διαθέσιμη και σε smart συσκευές το προσωπικό έχει πρόσβαση, απ' όπου και αν βρίσκεται στο προσωπικό του προφίλ και σε στοιχεία επικοινωνίας των συναδέλφων του.

## **Διαδικασία Πρόσληψης**

Στην Eurobank οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας κοινοποιούνται και εσωτερικά στο προσωπικό σε περίπτωση που υπάρχει ενδιαφέρον εσωτερικής μετακίνησης αλλά γίνονται δημοσιεύσεις αγγελιών τόσο σε ιστότοπους εργοδότησης όπως και επίσης και στη σελίδα της τράπεζας στο LinkedIn και μέσω του Πανεπιστημίου Κύπρου με το οποίο υπάρχει συνεργασία και για πρακτική άσκηση φοιτητών οικονομικών σχολών και διοίκησης είτε πρόσληψη αποφοίτων για εποχικό προσωπικό “summer staff” σε περιόδους που υπάρχει ανάγκη.

Η Eurobank στηρίζει την εργασία χωρίς αποκλεισμούς αντιμετωπίζοντας ισότιμα όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία ή άλλα χαρακτηριστικά. Υπάρχει αξιολογική αξιολόγηση και δίνονται ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και εξέλιξης.

Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με κριτήριο το συνολικό τους προφίλ, τις δεξιότητες και τις γνώσεις του κάθε υποψηφίου, δίνοντας ιδιαίτερο βάρος στην επαγγελματική συμπεριφορά που επιδεικνύουν σε όλα τα στάδια της αξιολόγησής τους.

Στο προσωπικό προσφέρονται όλα τα μέσα και εξειδικευμένη καθοδήγηση και ο καθένας έχει ευκαιρίες να εξελιχθεί. Γίνεται παρότρυνση για μετακίνηση μέσα στον οργανισμό για να μπορεί ο κάθε ένας να εξελισσεται τόσο από τμήμα σε τμήμα, όσο και από το ένα επίπεδο της ιεραρχίας στο υψηλότερο.

Κάθε χρόνο 80% των εργαζομένων εκπαιδεύεται σε νέες διαδικασίες και τεχνολογίες. Αποκτά νέες γνώσεις και ενισχύει της δεξιότητές του. Χρησιμοποιούνται σύγχρονα συστήματα εκπαίδευσης υιοθετώντας διεθνείς εκπαιδευτικές μεθοδολογίες ([www.eurobank.com.cy](http://www.eurobank.com.cy)).

## **Αξιολόγηση Εργαζομένου**

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, σε όλο τον Όμιλο, πραγματοποιείται μέσω του συστήματος αξιολόγησης «ΑΞΙΟΠΟΙΩ» το οποίο περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία ενισχύουν την συνέπεια, την συμμετοχή και την συνεργασία αξιολογητή αξιολογούμενου. [https://www.unioneurobank.gr/datafiles//%CE%91%CE%BD\\_159.pdf](https://www.unioneurobank.gr/datafiles//%CE%91%CE%BD_159.pdf)(Σωματείο Εργαζομένων Τραπεζικής Επιχείρησης Eurobank).

Βασικά στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Υποχρέωση των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους τους με υποδείξεις όχι μόνο για το πώς κρίνουν τις επιδόσεις τους, αλλά και για το πώς αυτές θα βελτιωθούν.
- Υπάρχει διαφάνεια στην πρόσβαση του συστήματος από το σύνολο του προσωπικού ανάλογα με το ρόλο εκάστου.
- Το σύστημα αξιολόγησης «αξιοποιώ» εστιάζει στις προτεραιότητες και τις συμπεριφορές ισομερώς και όχι ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας όπως γινόταν παλαιότερα.
- Παρέχει αναφορές τόσο στα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου όσο και στις περιοχές βελτίωσής του.
- Υπάρχει η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης.
- Οι προϊστάμενοι πρέπει να συζητούν το περιεχόμενο της αξιολόγησης με τον ενδιαφερόμενο.

Ορισμένα από τα κριτήρια και τις ιδιότητες που λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση των εργαζομένων είναι τα πιο κάτω:

- Επιχειρηματική σκέψη
- Κίνητρο για συνεχή βελτίωση
- Προσαρμοστικότητα και ενεργή δράση στην αλλαγή
- Πρωτοβουλία
- Ομαδικό πνεύμα
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Ηγεσία ομάδας
- Γνώση αντικειμένου και διαδικασιών
- Ποιότητα και ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας

Οι αξιολογήσεις στην Eurobank Κύπρου γίνονται, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, μέσω συστήματος αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται και για σκοπούς αναθεώρησης απολαβών ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)).

Οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος καταχωρούν τις προτεραιότητες του έτους που έχει περάσει και έπειτα αξιολογούν τον εργαζόμενο για την πορεία του στο προηγούμενο έτος βάσει των προτεραιοτήτων του. Κάθε αξιολογούμενος έχει την ευκαιρία να μπει να δει τις προτεραιότητές του όπως επίσης να κάνει και αυτοαξιολόγηση. Η αξιολόγηση οριστικοποιείται με συνάντηση του εργαζομένου με τον αξιολογητή. Παράλληλα, στο πλαίσιο της ανάπτυξης και αξιολόγησης της απόδοσης των διοικητικών στελεχών, εφαρμόζεται η ανατροφοδότηση 360°, με στόχο την αξιολόγηση της συνολικής συνεισφοράς στις εταιρικές προτεραιότητες καθώς και των ηγετικών επαγγελματικών συμπεριφορών βάσει των Αξιών του Ομίλου (Ετήσια Έκθεση «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018»).

### **Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στο προσωπικό γίνονται διάφορα σεμινάρια από την πρώτη στιγμή της πρόσληψης του. Υπάρχει ειδικό σεμινάριο για νεοεισερχόμενους το λεγόμενο «Induction Course» και κατά καιρούς κάθε ένας παρακολουθεί online courses με υποχρεωτικά σεμινάρια για θέματα χρήσιμα με τη θέση του καθενός και για γενικά θέματα όπως για παράδειγμα το σεμινάριο εφαρμογής του κώδικα GDPR ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)). Επίσης κατά καιρούς δίνονται υποτροφίες για μεταπτυχιακά προγράμματα σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια της Κύπρου.

### **Αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβών**

Το ταλέντο και η καινοτομία επιβραβεύονται και αναγνωρίζονται στην Eurobank. Κάθε εργαζόμενος ανταμείβεται ανάλογα με την προσφορά του και το επίπεδο ευθύνης του, όπως αυτό καθορίζεται από τη θέση του και το πλαίσιο της αγοράς.

Υπάρχουν επίσης πακέτα παροχών και προνομίων όπως για παράδειγμα προνομιακή τιμολόγηση στα προϊόντα της τράπεζας. Πλέον με την εφαρμογή του ΓΕΣΥ στην Κύπρο έχει γίνει παύση της δωρεάν ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης αλλά εξακολουθεί να δίδεται ένα μικρό πρόσθετο βοήθημα τοκετού και γάμου στο προσωπικό.

## **ALPHA BANK CYPRUS LTD**

Η Alpha Bank Cyprus είναι θυγατρική του ομίλου Alpha Bank ο οποίος είναι ένας από τους μεγαλύτερους Ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα. Η παρουσία της Alpha Bank στην Κύπρο ξεκινάει το 1998. Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Τραπεζών Κύπρου το έτος 2018 είχε 22 ενεργά καταστήματα και 682 υπαλλήλους.

### **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

*«Οι άνθρωποί μας είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο που διαθέτουμε, η κινητήριος δύναμη πίσω από την επιτυχημένη πορεία και την ανάπτυξη του Ομίλου».*

Στην Alpha Bank οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται το σημαντικότερο κεφάλαιο του Ομίλου, διασφαλίζοντας άριστες συνθήκες εργασίας και ίσες ευκαιρίες για εξέλιξη. Οι Εργαζόμενοι της δημιουργούν αξία όχι μόνο για την τράπεζα αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού είναι κοντά στους εργαζομένους σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο, ενώ φροντίζει καθημερινά να μεγιστοποιεί την αξία των ανθρώπων της. Σε συνάρτηση με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την οργανωτική δομή και τους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας, διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται την προσωπικότητα, αναγνωρίζει τη συνεισφορά και στηρίζει τη συνεχή εξέλιξη κάθε εργαζομένου.

Το ωράριο εργασίας, το υγιές κλίμα συνεργασίας, η ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού με νέες προσλήψεις και οι δίκαιες αμοιβές αποτελούν ζητήματα υψίστης σημασίας, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εύρυθμου εργασιακού περιβάλλοντος και στην αποδοτικότερη συνεισφορά των εργαζομένων στην καθημερινή λειτουργία της Alpha Bank.

Αξίζει να σημειωθεί πως το 2015 η Alpha Bank Cyprus Ltd έλαβε πιστοποίηση από τον αρμόδιο Εθνικό Φορέα Πιστοποίησης ως “Εργοδότης Ισότητας”, μία επιτυχία που επιβεβαιώνει τη δέσμευση της Τράπεζας για την προώθηση της ισότητας των φύλων στο εργασιακό περιβάλλον

([https://www.alphabank.com.cy/pdf/Equal Opportunities Employer gr.pdf](https://www.alphabank.com.cy/pdf/Equal_Opportunities_Employer_gr.pdf) Δελτίο Τύπου Alpha Bank 23/06/2015).



## **Διαδικασίες Πρόσληψης**

Στην Alpha Bank, οι άνθρωποί της είναι η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και για τη συνέχιση της δυναμικής πορείας του Ομίλου. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται τόσο στην προσέλκυση νέων ταλέντων, όσο και στη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξή τους, σε επαγγελματικό αλλά και προσωπικό επίπεδο, μέσα από μία σειρά στρατηγικών ενεργειών της ανάδειξης τους μέσω της εκπαίδευσης.

Επίσης, εφαρμόζεται πολιτική ίσων ευκαιριών και προασπίζεται η διαφορετικότητα, ανεξαρτήτως φύλου, θρησκείας, εθνικότητας, ηλικίας, χρώματος, δέρματος, φυλής, κοινωνικοοικονομικού υπόβαθρου, προσανατολισμού ή πολιτικών πεποιθήσεων. Η στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό υλοποιείται με βάση τον ετήσιο προγραμματισμό αναγκών ενώ η προσέλκυση νέων στελεχών και η αξιολόγησή τους διεξάγεται με αξιοκρατικές διαδικασίες και σύγχρονα εργαλεία επιλογής, όπως δομημένες ατομικές συνεντεύξεις και τεστ δεξιοτήτων από διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς.

### Αξιολόγηση Αιτήσεων Πρόσληψης

Οι αιτήσεις των υποψηφίων αξιολογούνται από την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και οι υποψήφιοι είτε καλούνται σε προσωπική συνέντευξη ή/ και σε γραπτή εξέταση ([www.alphabank.com.cy](http://www.alphabank.com.cy)).

## **Υγεία και Ασφάλεια**

Αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη συμβολή των εργαζομένων της στην καθημερινή της λειτουργία και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η Alpha Bank Κύπρου μεριμνά για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων η τράπεζα συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και εξασφαλίζει επιπλέον σχετικές παροχές και προγράμματα όπως οι υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας, τόσο από εξωτερικούς συνεργάτες όσο και από ειδικούς λειτουργούς, οι οποίοι πραγματοποιούν επισκέψεις σε μονάδες της τράπεζας και τακτική ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Επίσης γίνεται διαρκής εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας και υγείας. (<http://alphabank.redirect.gr/flipping/2018/apologismos/gr/82/index.html> Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018).

### **Επαγγελματική Ανάπτυξη**

Η Alpha Bank επενδύει στη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων της. Παρέχει σύγχρονα και εξειδικευμένα εργαλεία εκπαίδευσης, προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation), προγράμματα εκπαίδευσης σε διαφορετικούς ρόλους και αντικείμενα (cross-training), σύγχρονα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης.

Παράλληλα, μέσω αξιοκρατικών κριτηρίων και αντικειμενικών διαδικασιών επιλογής δίνεται η ευκαιρία στα νέα στελέχη να εξελιχθούν ιεραρχικά, αναλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης.

Με την κατάλληλη εκπαίδευση δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να ανταποκριθούν με επιτυχία στις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου και τις αυξημένες επιχειρησιακές ανάγκες της τράπεζας.

### **Αρχές εκπαιδευτικής πολιτικής**

Η Τράπεζα επενδύει στη δια βίου ανάπτυξη του προσωπικού της, μεριμνώντας για τη διαρκή επαγγελματική τους εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση. Τον Μάιο του 1985, λειτούργησε στον Όμιλο και συνεχίζει να εφαρμόζεται μέχρι και σήμερα και στην Κύπρο, η έκδοση εσωτερικής επικοινωνίας της Alpha Bank “Μαζί”, ([www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)) όπου ενημέρωνε το προσωπικό για τις αρχές της νέας εκπαιδευτικής πολιτικής, σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική εκπαίδευση έπρεπε να είναι:

- Διαρκής με μακροχρόνιο ορίζοντα και χαρακτήρα που να συνδέεται με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας.
- Καθολική για όλο το προσωπικό, αποτρέποντας κάθε διάκριση στην παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Τραπεζική εστιάζοντας στη γνώση των εργασιών της τράπεζας, στους κανονισμούς και τις εγκυκλίους .

Η Alpha Bank προσφέρει στους εργαζομένους της μία ολοκληρωμένη σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία καλύπτουν όλες τις θέσεις εργασίας, τόσο σε τραπεζική τεχνική όσο και σε εκπαιδευτικά θέματα business management και πωλήσεων. Υποστηρίζεται εκπαιδευτικά η μετακίνηση ενός εργαζομένου σε άλλες θέσεις εργασίας (rotation), υπάρχει ιεράρχηση με βάση το γνωστικό επίπεδο του περιεχομένου τους και υποστηρίζουν την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων. Για κάθε περιοχή εργασιών, προβλέπονται εκπαιδευτικά προγράμματα εισαγωγικού χαρακτήρα (induction courses) αλλά και προγράμματα που απευθύνονται σε έμπειρους υπαλλήλους, για επικαιροποίηση γνώσεων.

Σημαντικά είναι και τα μαθήματα e-learning, τα οποία λειτουργούν ως προαπαιτούμενα, προετοιμάζοντας τον υπάλληλο για την παρακολούθηση της σχετικής εκπαίδευσης, με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση της παρουσίας στο εκπαιδευτικό κέντρο.

### 4.2.3. Συγκεντρωτικός Πίνακας

Εφαρμογή λειτουργιών διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εξεταζόμενες τράπεζες

Τράπεζα	HELLENIC BANK PUBLIC COMPANY LTD	BANK OF CYPRUS PUBLIC COMPANY LTD	EUROBANK CYPRUS LTD	ALPHA BANK CYPRUS LTD
<b>Αρμοδιότητες</b>				
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό (2018)</b>	2.361 άτομα	3.661 άτομα	379 άτομα	682 άτομα
<b>Προσέλκυση Υποψηφίων</b>	Αναρτημένες θέσεις εργασίας στην ιστοσελίδα της τράπεζας - Online Γενική Αίτηση υπό μορφή ερωτηματολογίου.	e-recruitment και υποβολή ηλεκτρονικής αίτησης.  Διαδικασία "Εσωτερικές Ευκαιρίες" για το προσωπικό.	Αποστολή βιογραφικού σημειώματος.	Παραδοσιακή Αίτηση Πρόσληψης και αποστολή ταχυδρομικός είτε με email.
<b>Επιλογή Υποψηφίων</b>	Συνέντευξη	- Εργασιακά tests ικανοτήτων - Δομημένες συνεντεύξεις - Κέντρα Αξιολόγησης	Συνέντευξη και τεστ ικανοτήτων (IQ)	Προσωπική συνέντευξη ή και γραπτή εξέταση
<b>Εκπαίδευση</b>	Σεμινάρια, e-learning.  Ομάδα "Μάθησης και Ανάπτυξης"	Σεμινάρια, e-learning	Σεμινάρια, e-learning  Προγράμματα επιμόρφωσης μέσω της πλατφόρμας SAP SuccessFactors».	Σεμινάρια, e-learning
<b>Σύστημα Αξιολόγησης</b>	Πρωτοποριακό σύστημα αξιολόγησης που στηρίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία προϊσταμένου - υφισταμένου.  «Σχέδιο Ανατροφοδότησης 360°» για τους Διευθυντές.	Ετήσια αξιολόγηση προσωπικού με εξάμηνο feedback από τον προϊστάμενο. Κλίμακα 1-5 που βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση  Αξιολόγηση 360° των προϊσταμένων από το προσωπικό.	Αρχές κάθε έτους από προϊστάμενο μέσω πλατφόρμας αξιολόγησης.  Αξιολόγηση της απόδοσης των Διοικητικών Στελεχών, με τη μεθοδολογία Ανατροφοδότησης 360°	Ετήσια αξιολόγηση προσωπικού σύμφωνα με τη θέση απασχόλησης.
<b>Ασφάλεια και Υγεία</b>	Τμήμα ασφάλειας και υγείας με καθορισμένο υπεύθυνο ασφάλειας και υγείας.	Τμήμα Επιχειρηματικής Προστασίας, ασφάλειας και υγείας.	Τμήμα ασφάλειας και υγείας με καθορισμένο υπεύθυνο ασφάλειας και υγείας.	Καθιέρωση θεσμού «Ιατρός Εργασίας».

Τα αποτελέσματα της έρευνα έδειξαν πως και οι τέσσερις τράπεζες εφαρμόζουν πιστά τις αρμοδιότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα για τη λειτουργία τους.

Προσπαθούν να είναι συνεχώς ενήμερες με τις τελευταίες εξελίξεις, διακρίνονται για θέματα ανθρώπινου δυναμικού και επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όπως και στην ασφάλεια του προσωπικού τους ολοένα και περισσότερο.

Όσον αφορά την διαδικασία επιλογής προσωπικού η συνέντευξη είναι αυτή που επικρατεί και χρησιμοποιείται από όλα τα τραπεζικά ιδρύματα. Σχετικά με την διαδικασία αίτησης εργοδότησης να αναφέρουμε πως την πιο σύγχρονη πλατφόρμα τη διαθέτει η Τράπεζα Κύπρου όπου ο ενδιαφερόμενος πρέπει να δημιουργήσει προφίλ υποψηφίου και να συμπληρώσει τα απαιτούμενα στοιχεία ηλεκτρονικά. Στην Ελληνική Τράπεζα ο ενδιαφερόμενος συμπληρώνει επίσης ηλεκτρονική αίτηση είτε για συγκεκριμένη θέση είτε την γενική αίτηση εργοδότησης. Σε αντίθετη περίπτωση η Eurobank Κύπρου όπως επίσης και η Alpha Bank Κύπρου χρησιμοποιούν πιο παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης όπως είναι η αποστολή βιογραφικού στην Eurobank και η συμπλήρωση τυποποιημένης αίτησης στην Alpha Bank.

Τέλος να σημειώσουμε πως δίνεται μεγάλη έμφαση σε όλες τις τράπεζες στον τομέα της εκπαίδευσης όπως και της ασφάλειας και υγείας.

## Συμπεράσματα

Είναι γεγονός πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από διάφορες τάσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η παγκοσμιοποίηση, τα τεχνολογικά επιτεύγματα, η φύση της εργασίας καθιστούν την διαχείριση του προσωπικού όλο και πιο σημαντική και συγχρόνως απαιτητική.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και της αναπτυγμένης τεχνολογίας εκφράζουν το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Με το πέρας της οικονομικής κρίσης η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά την επιχειρηματικότητα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Ειδικά στον τραπεζικό τομέα και συγκεκριμένα τον τραπεζικό τομέα της Κύπρου που το 2013 υπέστη το μεγαλύτερο πλήγμα. Η οικονομική κρίση οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να εξετάσουν ξανά την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις καθώς και να οδηγηθούν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, σταματώντας τις προσλήψεις και προαγωγές, μειώνοντας τα λειτουργικά έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού και μισθών δημιουργώντας ένα έντονο αίσθημα αβεβαιότητας και ανασφάλειας σε όλους.

Οι μεταβαλλόμενοι αυτοί εξωγενείς παράγοντες οδήγησαν στην μη ικανοποίηση και δυσαρέσκεια των εργαζομένων, αφού τα κίνητρα παρακίνησης μειώθηκαν και σε πολλές περιπτώσεις εξαλείφθηκαν, έτσι η απόκτηση και διατήρηση ενός ικανού εργαζόμενου είναι αρκετά δύσκολη. Προκειμένου η επιχείρηση να είναι βιώσιμη σε δύσκολους καιρούς όπως αυτούς που διανύουμε χρειάστηκε να επανεξετάσει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, την κουλτούρα της και την εταιρική της στρατηγική. Τα ικανά στελέχη της διοίκησης σε συνεργασία με την διοίκηση των επιχειρήσεων για να θωρακίσουν την επιχείρηση στις αρνητικές οικονομικές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος απαιτείται να προσαρμοστούν και να εναρμονιστούν κατάλληλα. Έχει γίνει, δηλαδή, αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο.

Καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική για κάθε επιχείρηση.

Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και, τελικά, τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Μία από τις πιο σπουδαίες λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή της προσέλκυσης νέων εργαζομένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αν και για πολλές επιχειρήσεις θεωρείται ότι είναι μία διαδικασία ρουτίνας, στην ουσία η προσέλκυση και η επιλογή νέων εργαζομένων είναι μία διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει το μέλλον και την πορεία μιας επιχείρησης.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στον τραπεζικό τομέα της Κύπρου και συγκεκριμένα σε δύο Κυπριακές συστημικές τράπεζες, την Τράπεζα Κύπρου και την Ελληνική Τράπεζα, όπως επίσης και σε δύο θυγατρικές διεθνών τραπεζών και συγκεκριμένα την περίπτωση της Eurobank Κύπρου και της Alpha Bank Κύπρου.

Τα αποτελέσματα της έρευνα έδειξαν πως και οι τέσσερις τράπεζες εφαρμόζουν πιστά τις αρμοδιότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στη λειτουργία τους. Αξίζει να σημειωθεί πως οι δύο θυγατρικές τράπεζες εφαρμόζουν επί το πλείστον τις ίδιες διαδικασίες με την καθοδήγηση του Ομίλου στον οποίο ανήκουν.

## Βιβλιογραφία

Armstrong M., (2003), "A Handbook of Human Resource Management Practice" 9th Edition, Kogan Page

Dessler G., (2003). Human Resource Management, 9th Edition, Pearson Education, New Jersey

Dessler G. (2012 Μετφ.), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική

Jackson C., Sim M., (2013). Recent developments in the sterling overnight money market, Bank of England Quarterly Bulletin, 53(3): 223-32

Jackson, S.E., Schuler, R.S., (2000). Managing human resource management: a partnership perspective. 7th edn. Southwestern, Cincinnati, OH.

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

Κανελλόπουλος Χ., (2002). Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, εκδόσεις: Ιδιωτική.

Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις ICON ΕΠΕ

Κοπανά Μ. (2019), «Η προσέλκυση των εργαζομένων και η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την εταιρική κουλτούρα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης



Νικολάου Ι. (2004), « Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα», HR Trends

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

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Μαρούσι: Κάπα

Μαγγίνας Φ.Β. (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Τραπεζικό Κλάδο και στο Διεθνές Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, Αθήνα

Χυτήρης Α. (2001), « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

Κωνσταντινίδου Β. (2011) e-recruiting: η εξέλιξη των προσλήψεων από το <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=3&arID=2725>

Θεοδούλου Α. (2011), Assessment Centers: All about your employees <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arID=2911&pg=4&ss=>

<https://el.wikibooks.org/wiki/> (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις Τράπεζες)

<https://www.dawn.com/news/372439>

[www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177](http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177)(. (Ροκά Ε. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση, 4/12/2015)

<http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/All/D653661DE90F9AB5C2257E4500336425?OpenDocument> (Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας Κυπριακή Δημοκρατία, Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία)

<https://acb.com.cy/wp-content/uploads/2019/10/review.pdf> (Ετήσια Έκθεση 2018-2019, Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου)

<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/services/article/129121/investors-in-people-trapeza-kyproy> (Investors in People)

<https://home.kpmg/gr/el/home/services/advisory/management-consulting/people-services/executive-search-selection.html>

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2016/08/gr-ps-assessment-development-centers-brochure.pdf>

<https://www.kathimerini.com.cy/gr/oikonomiki/epixeiriseis/deloitte-ta-ofeli-toy-prototy-poy-investors-in-people-gia-toys-organismoys> (Deloitte: Τα οφέλη του Προτύπου Investors in People για τους Οργανισμούς 05/07/2019)

[https://www.hellenicbank.com/portalserver/content/api/contentstream-id/ba122ca0-b615-4054-878e-cf272e6e3254/81174625-447f-45d2-9ebe-37ba7ae49198/PDF/CSR%20Report%202018/CSR%20REPORT\\_2018-gr.pdf](https://www.hellenicbank.com/portalserver/content/api/contentstream-id/ba122ca0-b615-4054-878e-cf272e6e3254/81174625-447f-45d2-9ebe-37ba7ae49198/PDF/CSR%20Report%202018/CSR%20REPORT_2018-gr.pdf) (Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018)

[https://www.bankofcyprus.com/globalassets/csr/reports/csrreport2018\\_gr.pdf](https://www.bankofcyprus.com/globalassets/csr/reports/csrreport2018_gr.pdf) (Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018)

<https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/annual-reports/apologismos-etairikis-ureuthinotitas-2018.pdf> (Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου 2018).

<http://alphabank.redirect.gr/flipping/2018/apologismos/gr/82/index.html>

(Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2018).

[www.bankofcyprus.com](http://www.bankofcyprus.com)

[www.centralbank.cy](http://www.centralbank.cy)

[www.hellenicbank.com](http://www.hellenicbank.com)

[www.eurobank.com.cy](http://www.eurobank.com.cy)

[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

[www.alphabank.com.cy](http://www.alphabank.com.cy)

[www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)

<https://www.hrawardscy.com>

[http://edujob.gr/arthrografia/pws-oi-epixeirhseis-anazhtoun-tous-mellontikous-](http://edujob.gr/arthrografia/pws-oi-epixeirhseis-anazhtoun-tous-mellontikous-ergazomenous)

[ergazomenous](http://edujob.gr/arthrografia/pws-oi-epixeirhseis-anazhtoun-tous-mellontikous-ergazomenous) (Κωνσταντακοπούλου Μ. Πώς οι επιχειρήσεις αναζητούν τους μελλοντικούς εργαζόμενους)

([https://www.alphabank.com.cy/pdf/Equal\\_Opportunities\\_Employer\\_gr.pdf](https://www.alphabank.com.cy/pdf/Equal_Opportunities_Employer_gr.pdf)(Δελτίο

Τύπου Alpha Bank 23/06/2015).

[https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/grafeio-tupou/deltia-](https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/grafeio-tupou/deltia-tupou/2020/deltio-tupou-30-01-20/deltio-tupou-30-01-20.pdf)

[tupou/2020/deltio-tupou-30-01-20/deltio-tupou-30-01-20.pdf](https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/grafeio-tupou/deltia-tupou/2020/deltio-tupou-30-01-20/deltio-tupou-30-01-20.pdf)(Δελτίο Τύπου Eurobank 30/01/2020).