

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Απόψεις εργαζομένων για το τρίπτυχο της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και της ανταμοιβής στο τραπεζικό τομέα, η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς.

Ευάγγελος Γρίβας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Απόψεις εργαζομένων για το τρίπτυχο της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και της ανταμοιβής στο τραπεζικό τομέα, η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς

Όνομα Επώνυμο
Ευάγγελος Γρίβας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη

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

Μάιος 2021

Περίληψη

Το τρίπτυχο της εκπαίδευσης, αξιολόγησης και του συστήματος ανταμοιβών αποτελεί βασικό παράγοντα της διοίκησης ενός οργανισμού. Στη συγκεκριμένη εργασία στόχος είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της τράπεζας Πειραιώς πάνω σε αυτό το τρίπτυχο.

Οι 92 συμμετέχοντες εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς απάντησαν σε ένα ερωτηματολόγιο τριών βασικών αξόνων. Ο πρώτος άξονας περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με την εκπαίδευση, ο δεύτερος ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση και ο τρίτος με το σύστημα ανταμοιβών που υπάρχει στην τράπεζα Πειραιώς.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδωσε αποτελέσματα στα οποία διαφαίνεται η σημαντικότητα που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι έχουν αυτά τα τρία συστήματα τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό. Ακόμα η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές εξαρτήσεις ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα εκπαίδευσης και της θέσης και των ετών προϋπηρεσίας αλλά υπάρχει εξάρτηση σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης της αξιολόγησης και τους δύο αυτούς δημογραφικούς παράγοντες.

Λέξεις κλειδιά: Τράπεζα Πειραιώς, εκπαίδευση, αξιολόγηση, σύστημα ανταμοιβών, στάσεις εργαζομένων

Abstract

The triptych of education, evaluation and the reward system is a key factor in the management of an organization. In this paper, the aim is to investigate the views of Piraeus Bank employees on this triptych.

The 92 participating employees of Piraeus Bank answered a questionnaire of three main axes. The first axis included questions related to education, the second questions related to evaluation and the third to the reward system that exists at Piraeus Bank.

The analysis of the results gave results that show the importance that employees consider that these three systems have for both themselves and the organization. The analysis also showed that there are no statistically significant dependencies between the degree of satisfaction with the education system and the position and years of service but there is a dependence on the degree of satisfaction of the assessment and these two demographic factors.

Keywords: Piraeus Bank, training, evaluation, reward system, employee attitudes

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, την κύρια Γλαβέλη Νίκη για την καθοδήγηση τους, τις εύστοχες παρατηρήσεις τους και την υποστήριξη που μου έδωσε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά για την ουσιαστική υποστήριξη των CEO της Υδρογείου Ασφαλιστικής κ. Παύλο Κασκαρέλη

Ευχαριστώ τέλος την οικογένεια μου για όλη την υποστήριξη και κατανόηση που έδειξε σε αυτό το ταξίδι.

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|--|-------------|
| Περίληψη | iv |
| Abstract..... | v |
| Ευχαριστίες | vi |
| Ευρετήριο Πινάκων | x |
| Ευρετήριο Διαγραμμάτων | xi |
| Ακρωνύμια | xii |
| ΜΕΡΟΣ Α΄ | xiii |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ | xiii |
| Κεφάλαιο 1 | 14 |
| Εισαγωγή | 14 |
| 1.1 Προβληματισμός Διατριβής..... | 14 |
| 1.2 Σκοπός Διατριβής..... | 15 |
| 1.3 Μεθοδολογία Διατριβής..... | 15 |
| 1.4 Δομή Διατριβής..... | 16 |
| Κεφάλαιο 2 | 17 |
| Βιβλιογραφική Ανασκόπηση | 17 |
| 2.1. Εισαγωγή..... | 17 |
| 2.2. Ο ρόλος του ΑΠ και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτικών της (εκπαίδευση, αξιολόγηση της απόδοσης και ανταμοιβών) στον τραπεζικό κλάδο | 17 |
| 2.3. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού..... | 18 |
| 2.3.1.Ορισμός και στόχοι της εκπαίδευσης..... | 19 |
| 2.1.2 Οφέλη εκπαίδευσης..... | 20 |
| 2.1.3 Στάδια εκπαίδευσης..... | 22 |
| 2.2 Η αξιολόγηση..... | 24 |
| 2.2.1 Ορισμός και σημασία της αξιολόγησης..... | 24 |
| 2.2.2 Προϋποθέσεις αξιολόγησης..... | 26 |
| 2.1.4 Μέθοδοι αξιολόγησης..... | 27 |
| 2.3 Η ανταμοιβή | 29 |
| 2.3.1 Ορισμός και σημασία του συστήματος ανταμοιβών | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2 Κατηγορίες συστημάτων ανταμοιβών..... | 31 |
| 2.4 Σύνοψη..... | 33 |
| ΜΕΡΟΣ Β΄ | 34 |
| ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ | 34 |
| Κεφάλαιο 3 | 35 |
| Μεθοδολογία της Έρευνας | 35 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 35 |
| 3.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση | 35 |
| 3.3 Πληθυσμός και Δείγμα - Δειγματοληψία της Έρευνας..... | 35 |
| 3.4 Σκοπός έρευνας..... | 38 |
| 3.5 Ερευνητικά Ερωτήματα..... | 38 |
| 3.6 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων..... | 39 |
| 3.7 Στατιστική Ανάλυση | 40 |
| Κεφ. 4 ^ο Αποτελέσματα – Σχολιασμός | 40 |
| 4.1. Εισαγωγή | 40 |
| 4.2. Περιγραφή δείγματος..... | 41 |
| 4.3. Η πολιτική της εκπαίδευσης/ανάπτυξης | 44 |
| 4.3.1. Σχέση πτυχίου με θέση εργασίας/καθήκοντα..... | 44 |
| 4.3.2. Διαδικασία εκπαίδευσης - ανάπτυξης | 45 |
| 4.3.3. Σύνδεση εκπαίδευσης με θέση εργασίας και αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης | 49 |
| Πίνακας 16. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης..... | 49 |
| Πίνακας 17. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος/πολιτικής εκπαίδευσης | 49 |
| 4.3.4. Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης..... | 51 |
| 4.4. Η πολιτικής της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων..... | 52 |
| 4.4.1. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων..... | 52 |
| 4.4.2. Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης | 55 |
| 4.4.3. Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με άλλες πολιτικές της ΔΑΔ..... | 56 |
| 4.4.4. Ικανοποίηση των εργαζομένων από την πολιτική αξιολόγησης | 58 |
| 4.5. Η πολιτική (αντ-)αμοιβών | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.1. Γενικές αντιλήψεις για το σύστημα των ανταμοιβών..... | 59 |
| 4.5.2. Είδη ανταμοιβών..... | 60 |
| 4.5.3. Συμβολή/αποτελεσματικότητα συστήματος ανταμοιβών | 61 |
| 4.6. Συζήτηση..... | 62 |
| Κεφάλαιο 4 | 63 |
| Συμπεράσματα..... | 63 |
| 5.1. Συμπεράσματα | 63 |
| 5.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έρευνας..... | 65 |
| 5.3. Προτάσεις..... | 66 |
| 5.4. Επίλογος..... | 66 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 67 |
| Ελληνόγλωσση..... | 67 |
| Ξενόγλωσση | 68 |
| Παράρτημα | 71 |
| Παράρτημα Α – Υπόδειγμα ερωτηματολογίου..... | 71 |
| Παράρτημα Β – Πίνακες Απαντήσεων..... | 77 |

Ευρετήριο Πινάκων

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Φύλου..... | 41 |
| Πίνακας 2. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ηλικίας | 41 |
| Πίνακας 3. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Μορφωτικού Επιπέδου..... | 42 |
| Πίνακας 4. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ετών Προϋπηρεσίας | 42 |
| Πίνακας 5. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Θέσης Εργασίας..... | 43 |
| Πίνακας 6. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ετών Υπηρεσίας στη Παρούσα Θέση..... | 44 |
| Πίνακας 7. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Εργασίας στο Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού | 44 |
| Πίνακας 8. Σχέση πτυχίου με θέση εργασίας και σαφήνεια καθηκόντων | 45 |
| Πίνακας 9. Λόγος εκτέλεσης άλλης εργασίας πέρα των καθηκόντων..... | 45 |
| Πίνακας 10. Πως προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες | 46 |
| Πίνακας 11. Στόχοι εκπαίδευσης ΑΔ..... | 46 |
| Πίνακας 12. Παρακολούθηση σεμιναρίων για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων..... | 47 |
| Πίνακας 13. Μέθοδος Εκπαίδευσης | 47 |
| Πίνακας 14. Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα..... | 48 |
| Πίνακας 15. Θεματολογία σεμιναρίων | 48 |
| Πίνακας 16. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης..... | 49 |
| Πίνακας 17. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος/πολιτικής εκπαίδευσης | 49 |
| Πίνακας 18. Βαθμός Ικανοποίησης από μέθοδο εκπαίδευσης..... | 51 |
| Πίνακας 19. Συσχέτιση Βαθμού Ικανοποίησης με έτη προϋπηρεσίας και θέση εργασίας | 51 |
| Πίνακας 20. Σχυρότητα Αξιολόγησης..... | 53 |
| Πίνακας 21. Σχυρότητα Παρακολούθησης Αξιολόγησης..... | 53 |
| Πίνακας 22. Υπεύθυνος Αξιολόγησης..... | 54 |
| Πίνακας 23. Συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση | 54 |
| Πίνακας 24. Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης..... | 55 |
| Πίνακας 25. Σαφήνεια προσδοκιών σχετικά με την απόδοση | 55 |
| Πίνακας 26. Σύνδεση αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση | 56 |
| Πίνακας 27. Σύνδεση αποτελεσμάτων αξιολόγησης με άλλες πολιτικές ΔΑΔ | 56 |
| Πίνακας 28. Σύνδεση αξιολόγησης με προσδιορισμό αναγκών για προσωπική ανάπτυξη | 57 |
| Πίνακας 29. Συμβολή αξιολόγησης στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης..... | 57 |
| Πίνακας 31. Βαθμός Ικανοποίησης από μέθοδο αξιολόγησης | 58 |
| Πίνακας 32. Συσχέτιση Βαθμού Ικανοποίησης..... | 58 |
| Πίνακας 33. Γενικές αντιλήψεις για το σύστημα των ανταμοιβών | 60 |
| Πίνακας 34. Ανταμοιβές από τράπεζα..... | 60 |
| Πίνακας 35. Συμβολή/αποτελεσματικότητα συστήματος ανταμοιβών..... | 61 |
| Πίνακας 36. Εφαρμογής διοίκησης μέσω στόχων με σκοπό αξιοποίηση δεξιοτήτων | 62 |

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

| | |
|--|------------------------------|
| Διάγραμμα 1. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Φύλου | Error! Bookmark not defined. |
| Διάγραμμα 2. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ηλικίας | Error! Bookmark not defined. |
| Διάγραμμα 3. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Μορφωτικού Επιπέδου | Error! Bookmark not defined. |
| Διάγραμμα 4. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Επαγγέλματος | Error! Bookmark not defined. |
| Διάγραμμα 5. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Θέσης Εργασίας..... | Error! Bookmark not defined. |
| Διάγραμμα 6. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάση Ετών Υπηρεσίας στη Παρούσα Θέση..... | Error! Bookmark not defined. |
| Διάγραμμα 7. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Εργασίας στο Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού. | Error! Bookmark not defined. |

Ακρωνύμια

| | |
|----|------------------|
| ΤΠ | Τράπεζα Πειραιώς |
| | |

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προβληματισμός Διατριβής

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει πλέον υιοθετηθεί ο όρος του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων αντί του όρου του προσωπικού ή του εργαζόμενου, θέλοντας έτσι να δοθεί με μεγαλύτερη έμφαση ο σημαντικός ρόλος που έχει το έμψυχο κεφάλαιο σε μία επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιστοιχεί στο έμψυχο κεφάλαιο της επιχείρησης δηλαδή έχει την έννοια της οικονομικής αξίας του συνόλου των ανθρώπων που εργάζονται σε μία επιχείρηση. Έτσι λοιπόν ο οργανισμός αυτός θα πρέπει να μπορεί προβεί στη σωστή διαχείριση αυτού του κεφαλαίου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των εργαλείων που προσφέρει σε μία επιχείρηση.

Το τρίπτυχο της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και της ανταμοιβής αποτελείται από τρία εργαλεία τα οποία στοχεύουν στο να βελτιώσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο η επιχείρηση να μπορέσει να είναι ευέλικτη μέσα σε μία ολοένα μεταβαλλόμενη αγορά. Μέσω της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει καινούργιες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και να αυξήσει με αυτόν τον τρόπο την απόδοση του με συνέπεια να γίνει πιο παραγωγικός και να βοηθήσει να αυξηθεί με τη σειρά της η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία διαδικασία κατά την οποία η ίδια επιχείρηση με βάση διάφορα πρότυπα τα οποία έχει θεσπίσει, αξιολογεί την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτό τον τρόπο βοηθάει τον ίδιο τον εργαζόμενο να μπορεί να αλλάξει τα κακώς κείμενα κατά τη διάρκεια της εργασίας του αλλά και να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τις πράξεις εκείνες οι οποίες βοηθάνε τον ίδιο να αποδίδει καλύτερα αλλά και έχουνε σωστό αντίκτυπο στον οργανισμό.

Τέλος το σύστημα ανταμοιβών είναι μία διαδικασία με την οποία ο οργανισμός έρχεται να επιβραβεύσει τον εργαζόμενο και να τον ωθήσει στο να θέλει να γίνει καλύτερος. Μέσω του συστήματος ανταμοιβών δίνει ευκαιρίες να αναδειχθούν νέα πρότυπα εργαζόμενου που μπορούν να επιταχύνουν την εξέλιξη του οργανισμού.

Ποιες όμως οι αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων πάνω σε αυτό το τρίπτυχο; Ποιο ρόλο διαδραματίζουν στην καθημερινότητα τους στην εργασία και ποια στάση κρατούν απέναντι στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση και το σύστημα ανταμοιβών; Αυτό ο προβληματισμός λοιπόν δημιούργησε τη πηγή έμπνευσης για τη συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια.

1.2 Σκοπός Διατριβής

Η εργασία έχοντας ως υπό μελέτη τον οργανισμό της Τράπεζας Πειραιώς (ΤΠ) έχει ως σκοπό να:

- διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι της ΤΠ απέναντι στο τρίπτυχο εκπαίδευση - αξιολόγηση – ανταμοιβές.
- διερευνήσει τη σημαντικότητα που πιστεύουν οι εργαζόμενοι της ΤΠ ότι έχουν αυτά τα τρία εργαλεία πάνω στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων τους με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους
- διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της ΤΠ πάνω στο τρίπτυχο εκπαίδευση - αξιολόγηση – ανταμοιβές.

Επιπλέον διερευνήθηκε αν υπάρχει σχέση εξάρτησης ανάμεσα στη θέση εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας με το βαθμό ικανοποίησης για το σύστημα αξιολόγησης και το σύστημα εκπαίδευσης.

1.3 Μεθοδολογία Διατριβής

Για την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας αρχικά προσεγγίστηκε το ζήτημα βάσει μελέτης που έγινε σε σχετική βιβλιογραφία, με την παράθεση των ορισμών, των όρων και των εννοιών που χρησιμοποιούνται και σχετίζονται με το θέμα. Αυτό θα βοηθήσει τον αναγνώστη ώστε η εργασία να είναι πιο κατανοητή αλλά και να μπορεί να υποστηριχτεί βιβλιογραφικά.

Επιπλέον η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε είχε ως άξονα την ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν θα βοηθήσουν στο σκοπό της έρευνας και θα δώσουν απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με παρόμοιες έρευνες που έχουν γίνει θα έρθει να ενισχύσει την αξιοπιστία και

την εγκυρότητα της έρευνας βοηθώντας έτσι και τον αναγνώστη να βγάλει μία πιο σφαιρική άποψη για το θέμα που πραγματεύεται.

1.4 Δομή Διατριβής

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Η εισαγωγή δίνεται στο πρώτο κεφάλαιο και σε αυτό αναφέρεται ο προβληματισμός, ο σκοπός, η μεθοδολογία και η δομή η οποία θα ακολουθηθεί. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται στο δεύτερο κεφάλαιο. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία προσέγγιση της σχετικής βιβλιογραφίας έτσι ώστε να δοθούν θεωρητικά οι δομικοί και εννοιολογικοί ορισμοί του θέματος.

Η εμπειρική ανάλυση παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο. Το κεφάλαιο αυτό ξεκινά με την παρουσίαση της ερευνητικής διαδικασίας και έπειτα δίνονται τα αποτελέσματα μέσω της ανάλυσης των ερωτημάτων ενώ τέλος γίνεται μία συσχέτιση των αποτελεσμάτων με παρόμοιες έρευνες. Το τελευταίο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, τους περιορισμούς καθώς και επιπλέον προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και για να μπορέσουν να αξιοποιηθούν τα δεδομένα και τα αποτελέσματα από μεταγενέστερους ερευνητές.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στις τρεις υπό μελέτη λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση την αξιολόγηση και του συστήματος ανταμοιβών. Αυτό θα βοηθήσει στο να γίνει κατανοητό στον αναγνώστη η σημαντικότητα των τριών αυτών λειτουργιών καθώς και να υποστηρίξει το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

2.2. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτικών της (εκπαίδευση, αξιολόγηση της απόδοσης και ανταμοιβών) στον τραπεζικό κλάδο

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή έρχονται να λειτουργήσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χαρακτηριστικά όπως αυτά του έντονου ανταγωνισμού, των διαφόρων εξελίξεων πάνω στην τεχνολογία, των απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον, της διεθνοποίησης του συνόλου των διαδικασιών λειτουργίας τους, των εξελίξεων πάνω στην επικοινωνία και στην ανταλλαγή της πληροφορίας, έρχονται να δώσουν την ανάγκη της αποτελεσματικής και ευέλικτης λήψης των διαφόρων αποφάσεων. Το εργατικό δυναμικό με το σύνολο των αξιών, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων του αποτελεί έναν παράγοντα που έρχεται να καθορίσει το πώς μία επιχείρηση θα έρθει να αντιμετωπίσει όλες τις παραπάνω αλλαγές.

Ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ένα τμήμα το οποίο έχει ως στόχο την εφαρμογή πολιτικών και μεθόδων διοίκησης, πάνω στο εργατικό δυναμικό. Ένα στέλεχος το οποίο ανήκει στη διεύθυνση ανθρώπινων πόρων έχει στην αρμοδιότητα του να αποφασίσει για το ποιες πολιτικές εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ανταμοιβών θα ακολουθηθούν και με αυτό τον τρόπο έρχεται να συμβάλει στο να ενεργοποιηθεί ο εργαζόμενος έτσι ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει

την εργασία που του έχει ανατεθεί και να συνεισφέρει με αυτό τον τρόπο στη στοχοθεσία της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Η διατήρηση και η αξιοποίηση των ικανών εργαζομένων οι οποίοι θα συνεισφέρουν στο να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα της επιχείρησης έρχεται να γίνει μέσω των ενεργειών που αναλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και των πολιτικών και στρατηγικών που θα ακολουθηθούν. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, της προσέλκυσης και επιλογής των διαφόρων υποψηφίων, της ανάλυσης και της περιγραφής των διαφόρων θέσεων εργασίας, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, των ανταμοιβών τους καθώς και των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται τόσο μεταξύ τους όσο και με τη διοίκηση της επιχείρησης. Όλα αυτά έρχονται να βοηθήσουν στο να ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό να προσπαθεί να γίνεται όσο το δυνατόν καλύτερο και να συμβαδίζει με τις επιταγές της αγοράς καθώς και με τη στοχοθεσία της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Στον τραπεζικό τομέα, ο χώρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έρχεται να αναλάβει ένα σύνολο αρμοδιοτήτων οι οποίες έχουν βαρύνουσα σημασία για τη λειτουργία μιας Τράπεζας κυρίως λόγω των αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες, των αλλαγών στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών και των αλλαγών στις αγορές σε διεθνές επίπεδο. Στρατηγικός στόχος μιας Τράπεζας είναι να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα του οργανισμού. Έτσι λοιπόν η τράπεζα για να ανταποκριθεί σωστά στον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να οργανωθεί εσωτερικά έτσι ώστε να ενισχυθεί η εσωτερική δυναμικότητα της, μέσω της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού με εκπαίδευσή του, με αξιολόγηση του καθώς και με το σύστημα ανταμοιβών που θα χρησιμοποιηθεί για την επιβράβευση του.

2.3. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση αποτελεί τον κυριότερο πόρο της και το στοιχείο που την κάνει να έχει διαφορά από τις άλλες επιχειρήσεις (Baroukh και Kleiner, 2002). Το πόσο επιτυχής είναι ένας οργανισμός βασίζεται κατά πολύ στο ανθρώπινο δυναμικό και για αυτό κρίνεται απαραίτητο ένας οργανισμός να επενδύει στην εκπαίδευση. Αυτό ακριβώς το

στοιχείο της επένδυσης πάνω στο κομμάτι της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί και προϋπόθεση έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει μία ανταγωνιστική πορεία μέσα στην αγορά (Evans και Lindsay, 1999). Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μείζον θέμα για ένα οργανισμό με στόχο την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

2.3.1.Ορισμός και στόχοι της εκπαίδευσης

Ο ορισμός της εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί απλοϊκά θεωρώντας ότι είναι μία αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτικού και εκπαιδευόμενου η οποία οργανώνεται με απώτερο στόχο να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να αποκτήσει γνώσεις και ικανότητες τις οποίες του μεταφέρει ο εκπαιδευτής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Την εκπαίδευση μεταφέροντας την στον εργαζόμενο, μπορούμε να τη θεωρήσουμε ότι είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας βελτιώνονται οι ικανότητες του και μεταβάλλονται οποιεσδήποτε δεξιότητες γνώσεις και συμπεριφορές στοχεύοντας έτσι σε μία σχετική μόνιμη αλλαγή (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Συνδυάζοντας αυτά τα δύο λοιπόν στοιχεία, ο ορισμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι τίποτε άλλο από τη διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να βελτιώσει την απόδοσή του, αποκτώντας νέες και βελτιώνοντας τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις του, αναπτύσσοντας τις ικανότητες και τις επαγγελματικές του δεξιότητες ενώ τροποποιεί τη στάση και τη συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πρωταρχικό στόχο να προσθέσει ουσιαστικής αξία στον εργαζόμενο έτσι ώστε να επιτευχθούν όλοι εκείνοι οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον στόχος της εκπαίδευσης είναι, το να ενισχυθούν οι επαγγελματικές δεξιότητες και γνώσεις του εργαζόμενου με στόχο την αύξηση της απόδοσης του πάντα σε σχέση με τα καθήκοντα τα οποία έχει μέσα στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Αυτό θα ενισχύσει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να είναι έτοιμος αλλά και αποτελεσματικός όταν ασκεί τα καθήκοντά του. Μέσω λοιπόν της εκπαίδευσης η επιχείρηση κάνει μία συστηματική και εντατική προσπάθεια ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την παρούσα αλλά και μελλοντική επίδοση των εργαζομένων της (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα η εκπαίδευση είναι σημαντική για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταπεξέλθει απέναντι στην καθημερινή εργασία του. Το σύνολο των προϊόντων που προωθούνται μέσω μιας τράπεζας χαρακτηρίζονται από την ετερογένεια τους γιατί μπορεί να αναφέρονται στον επενδυτικό στον καταθετικό ή στο χρηματιστηριακό τομέα. Η ολοένα αναπτυσσόμενη τεχνολογία, ο ανταγωνισμός μέσα στην αγορά, οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του πελάτη καθώς και η εξειδίκευση που χρειάζεται πάνω στους διάφορους τομείς εργασίας έρχεται να παρακινήσει τον εργαζόμενο να πρέπει να αποκτήσει και να εξελίξει γνώσεις και ικανότητες. Στη ΤΠ κατανοώντας όλα αυτά τα στοιχεία, γίνεται μία προσπάθεια συνεχούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω στοχευόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτά τα προγράμματα προσπαθούν να καλύψουν όλο το σύνολο των απαιτήσεων της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα των καθηκόντων και του τομέα στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος εργάζεται.

2.1.2 Οφέλη εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει τόσο στην επιχείρηση άλλα και στον ίδιο τον εργαζόμενο ένα μεγάλο πακέτο ωφελειών. Τέτοια οφέλη είναι (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)

- να αυξάνεται και να βελτιώνεται η παραγωγή και η αποδοτικότητα τόσο του εργαζόμενου όσο και της επιχείρησης.
- να αναπτύσσονται, να αποκτώνται, να βελτιώνονται, να εξελίσσονται και να εμπλουτίζονται οι γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορές και επαγγελματικές δεξιότητες.
- βελτιώνεται η σύνθεση του προσωπικού.
- ταυτίζονται γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων με αντίστοιχες θέσεις εργασίας.
- εμπλουτίζονται και αποκτώνται συνήθειες ενώ καταργούνται παλιές.
- ενημερώνεται και επιμορφώνεται το προσωπικό πληρέστερα.
- οργανώνετε καλύτερη η καθημερινή εργασία κάνοντας τους εργαζόμενους να εκτιμούν τον απαιτούμενο χρόνο εργασίας και να έχουν έτσι έναν αποδοτικότερο προγραμματισμό.

- παρουσιάζονται νέα αντικείμενα και στοιχεία ενώ συγκεντρώνονται και εξελίσσονται τα παλιά.
- παρουσιάζονται και αναλύονται λάθη από προηγούμενες πρακτικές
- ανυψώνεται το ηθικό.
- αξιοποιείται ο εξοπλισμός.
- μειώνεται το κόστος και οι δαπάνες και αποφεύγονται έτσι περιττά έξοδα.
- μειώνεται η απαραίτητη επίβλεψη από κάποιον ανώτερο αφού δίνονται πρωτοβουλίες στον εργαζόμενο.
- μειώνονται τα ατυχήματα λόγω απειρίας του εργαζόμενου.
- προλαμβάνονται λάθη και διορθώνονται επιτυχώς.
- ο εργαζόμενος προσαρμόζεται καλύτερα στην καθημερινή εργασία του.
- αυξάνεται το στοιχείο της οργανωσιακής σταθερότητας.
- αυξάνεται η ελκυστικότητα της ίδιας της επιχείρησης αφού μπορεί και δίνει μέσω της εκπαίδευσης νέες ευκαιρίες στους εργαζόμενους.
- αυξάνεται η αφοσίωσή του εργαζόμενου.
- η σχέση εργασίας μετατρέπεται σε σχέση συνεργασίας σε κάτι πιο μακροχρόνιο αφού εργαζόμενος αποκτά το αίσθημα ασφάλειας και το αίσθημα ότι είναι απαραίτητος στην εργασία του.
- χτίζεται μία σωστή επαγγελματική συμπεριφορά και κουλτούρα.
- η επιχείρηση χαρακτηρίζεται πλέον από το στοιχείο της ομοιομορφίας.
- υπάρχει πολύ καλύτερη επικοινωνία αλλά και συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- ελαχιστοποιείται η γραφειοκρατία και οι καθυστερήσεις.

- προσδιορίζονται οι ανάγκες για εξεύρεση καινούριων και ικανών στελεχών.
- γίνεται η καλλιέργεια της μετάδοσης και μεταφοράς της αποκτούμενης γνώσης ανάμεσα στους υπαλλήλους.
- αναπτύσσεται συνολικά η επιχείρηση αλλά και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό βάσει όλων των παραπάνω.

2.1.3 Στάδια εκπαίδευσης

Η σωστή εκπαίδευση προϋποθέτει μία σειρά από ενέργειες από την πλευρά του οργανισμού ώστε να είναι αποτελεσματική αποδοτική και να εναρμονίζεται με τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Η υλοποίηση της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα εξής

- Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει να βασίζεται στην αποδοτικότητα που έχουν οι εργαζόμενοι καθώς και στο σύνολο των αναγκών του οργανισμού. Για τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος χρειάζεται αρχικά, να προσδιοριστούν και να αναλυθούν όλες εκείνες οι εκπαιδευτικές ανάγκες που η εκπαίδευση θα έρθει να καλύψει. Η ανάγκη για ένα σύστημα εκπαίδευσης γίνεται επειδή προϋπάρχει μία κατάσταση και γίνεται επιτακτική ανάγκη να μεταβεί ο οργανισμός σε μία μελλοντική κατάσταση με επιθυμητά αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή, 2008). Η αναγνώριση αυτών των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως μέσω διενέργειας διαφόρων τεστ, συνεντεύξεων ή μέσω παρατήρησης των εργαζομένων. Όταν προσδιοριστούν οι ανάγκες χωρίζονται οι εργαζόμενοι σε ομάδες με κοινές εκπαιδευτικές ανάγκες και ξεκινάει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει τη διδακτέα ύλη, το τι θα περιέχει το εκπαιδευτικό υλικό και το χρόνο υλοποίησης του. Τα βασικά στοιχεία για τον οργανισμό είναι να είναι μικρής διάρκειας, να είναι στοχευόμενο, να έχει ικανοποιητικό εκπαιδευτικό υλικό και ανακαλύπτει με σαφήνεια όλη την ύλη στοχεύοντας έτσι στη μείωση του κόστους αλλά και μιας πιθανής κούρασης των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος επιλέγονται και οι εκπαιδευτές. Ο εκπαιδευτής μπορεί να είναι εξωτερικός ή εσωτερικός συνεργάτης του οργανισμού. Θα πρέπει να χαίρει

εμπιστοσύνης των εργαζομένων ενώ επίσης θα πρέπει να είναι και σωστά καταρτισμένος σε θέματα εκπαίδευσης ενηλίκων.

- Το τρίτο στάδιο είναι η επιλογή της μεθόδου που θα υλοποιηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η μέθοδος εκπαίδευσης η οποία θα ακολουθηθεί καθορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως αυτούς της ηλικίας, του μεγέθους των ομάδων των εργαζομένων που θα συμμετέχουν, τις προηγούμενες και κεκτημένες δεξιότητες και γνώσεις, των στόχων καθώς και του αντικειμένου της διδασκαλίας. Δυο είναι οι βασικοί τρόποι που μπορεί να γίνει η εκπαίδευση. Ο πρώτος είναι εκπαίδευση στη θέση εργασίας και ο δεύτερος εκτός θέσης εργασίας. Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση συντελείται κατά την διάρκεια της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος-εκπαιδευόμενος κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης εργάζεται κάτω από την καθοδήγηση του εκπαιδευτή. Ο συγκεκριμένος τρόπος έχει το στοιχείο της βιωματικής μάθησης μέσω ενεργούς συμμετοχής. Διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, από το μικρό κόστος και τη σύντομη διάρκεια του ενώ τα αποτελέσματα φαίνονται άμεσα και μπορούν να διορθωθούν όπου χρειαστεί σε πραγματικό χρόνο. Τρόποι ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι: επίδειξη, καθοδήγηση, mentoring, πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, εκπαίδευση με εργασιακή ενθέρωση, εναλλαγή θέσεων εργασίας, εμπλουτισμός θέσεως εργασίας. Η έξω-επιχειρησιακή εκπαίδευση προϋποθέτει την απασχόληση του εργαζόμενου εκτός του ωραρίου ή σε ώρες που θα λείπει από την εργασία. Ο εργαζόμενος εκπαιδευέται πιο θεωρητικά χωρίς να βλέπει τη θεωρία στην πράξη. Τρόποι έξω-επιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι: διαλέξεις/σεμινάρια, μελέτη περιπτώσεων, επιχειρηματικά παιχνίδια/υπόδηση ρόλων, προσομοίωση, εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή 2008).
- Το τελευταίο στάδιο υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει την εφαρμογή καθώς και την αξιολόγηση του προγράμματος. Θα πρέπει να τηρηθούν οι χρόνοι υλοποίησης του προγράμματος, να δοθεί το εκπαιδευτικό υλικό και να χρησιμοποιηθούν όλοι εκείνοι οι κατάλληλοι μέθοδοι για την εκπαίδευσή του προσωπικού. Τέλος από τα σημαντικά στοιχεία της υλοποίησης του προγράμματος είναι και η αξιολόγηση αυτού, μέσω ανατροφοδότησης και αποτίμησης της αξίας του προγράμματος τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Μέσω αξιολόγησης γίνεται μία σύγκριση μεταξύ της προγενέστερης κατάστασης και της κατάστασης στην οποία έχει φτάσει ο εργαζόμενος και ο

οργανισμός, καταγράφονται τα αποτελέσματα και γίνονται παρατηρήσεις έτσι ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί (Μπουραντάς 2003).

Τα παραπάνω στάδια πρέπει να ακολουθούνται πιστά από τον οργανισμό για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος. Η δημιουργία του προγράμματος πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ θα πρέπει να υπάρξει δέσμευση και των δυο πλευρών για την υλοποίηση του.

2.2 Η αξιολόγηση

Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται. Ένας εργαζόμενος υπόκειται σε μία άτυπη συνεχή αξιολόγηση καθημερινά που στόχο έχει να ελεγχθεί η απόδοση καθώς και η πραγματοποίηση των στόχων που του έχουν ανατεθεί. Πέρα όμως αυτής της άτυπης αξιολόγησης ο οργανισμός οφείλει να πραγματοποιεί και τη διαδικασία της επίσημης αξιολόγησης. Αυτό πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα συνήθως μία φορά το έτος. Η επίσημη αξιολόγηση έχει ως στόχο την υποκίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε να διατηρηθεί και να δημιουργηθεί ένα υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004), συνοδεύεται από μία έκθεση ανατροφοδότησης μέσω της οποίας τόσο ο οργανισμός όσο και ο εργαζόμενος έρχεται να πληροφορηθεί και να ενημερωθεί σχετικά με την υφιστάμενη απόδοση του, το σύνολο των διορθωτικών ενεργειών που πρέπει να συντελεστούν για να αυξηθεί καθώς και τι νέα στοχοθεσία που πρέπει να τεθεί (Χυτήρης, 2013).

2.2.1 Ορισμός και σημασία της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μία απαραίτητη διαδικασία για έναν οργανισμό και έχει ως σκοπό να ορίσει το βαθμό κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος έρχεται να εκτελέσει την εργασία του με τρόπο αποδοτικό. Αυτή η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης είναι μία διαδικασία με διάρκεια που μέσω αυτής προσπαθεί να γίνει αναγνώριση, μέτρηση και ανάπτυξη της απόδοσης που έχουν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να επιτευχθεί μία κοινή πορεία προς τη στοχοθεσία του οργανισμού.

Αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων όπως αυτά της παρακολούθησης, της ανατροφοδότησης, της καθοδήγησης και της επιβράβευσης για τον εργαζόμενο ενώ εστιάζει στην απόδοση και στην επίδοση που είχε ο εργαζόμενος στο παρελθόν μετρώντας τα αποτελέσματα

βάσει καθορισμένων πρότυπων. Η αξιολόγηση μαζί με το σύστημα ανταμοιβών, το σύστημα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και το σύστημα προσλήψεων που γίνονται είναι όλα αυτά τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν τον πολυσύνθετο χαρακτήρα της διοίκησης μιας επιχείρησης (J. Schermerhorn, 2012).

Η αξιολόγηση παρέχει στον οργανισμό με ολοκληρωτικό και συγκεντρωτικό τρόπο την πορεία και εικόνα των εργαζομένων του και έρχεται να αναγνωρίσει και να καταγράψει το σύνολο των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και στάσεων που έχουν με στόχο την εξέλιξή τους. Μέσω της αξιολόγησης έρχεται επίσης να προβληθεί και το σύνολο της εικόνας που έχει ο οργανισμός όπως οι στόχοι, οι επιθυμίες, η κουλτούρα που έχει καθώς και η φιλοσοφία που το διέπει.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές μπορεί να προκαλέσει στον εργαζόμενο συναισθήματα φόβου λόγω μιας κακής κριτικής της οποίας μπορεί να πάρει ή μιας δυσαρέσκειας λόγω του χρόνου υλοποίησης της και της προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει ο εργαζόμενος. Όλα αυτά όμως αποτελούν μικρά μειονεκτήματα απέναντι στη σημασία που έχει η αξιολόγηση για τον οργανισμό και για τον ίδιο αφού μέσω αυτής έρχεται να βελτιωθεί η γενική λειτουργία και να οδηγηθεί προς την ανάπτυξη τόσο ίδιος ο οργανισμός όσο και ο εργαζόμενος (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει τα αποτελέσματα από τη διαδικασία της αξιολόγησης έτσι ώστε να μπορέσει να τα χρησιμοποιήσει για να μάθει τις αδυναμίες του και να τις διορθώσει, να μάθει τα θετικά στοιχεία του και να τα αναπτύξει αλλά παράλληλα να μπορέσει να εναντιωθεί σε μία τυχόν λάθος αξιολόγηση που του έχει γίνει (Latham & Locke (2002).

Πολλοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι συντελούν για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό. Ένας αρχικός λόγος είναι να εξεταστεί το κατά πόσο έχει γίνει σωστός καταμερισμός εργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού δηλαδή να εξεταστεί κατά πόσο είναι κατάλληλος ο εργαζόμενος για τη θέση εργασίας στην οποία βρίσκεται. Επιπλέον μπορεί να πρέπει να διακριθεί το αφανή ανθρώπινο δυναμικό δίνοντάς το έτσι την ευκαιρία να αναπτυχθεί αλλά και να βοηθήσει στην ανάπτυξη του οργανισμού. Ακόμη ένας λόγος είναι να καθοριστεί η μελλοντική απασχόληση των εργαζομένων με μεταθέσεις, μετακινήσεις και προαγωγές ενώ επίσης μπορεί να χρειάζονται να εντοπιστούν τυχόν δυσκολίες στα διάφορα πόστα εργασίας. Αναφορικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η αξιολόγηση μπορεί να πρέπει να πραγματοποιηθεί για να εντοπιστούν ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες να ενθαρρυνθούν και να ανταμειφθούν οι

εργαζόμενοι ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί μέσω του συστήματος εκπαίδευσης και ανταμοιβών η απόδοση της επιχείρησης (Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004).

2.2.2 Προϋποθέσεις αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί ότι είναι αποτελεσματική. Αρχικά θα πρέπει να είναι δίκαιη και φανερή, ο ρόλος της να είναι πραγματικά χρήσιμος για τον οργανισμό όπως επίσης και να βασίζεται σε στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί σε προγενέστερο χρόνο, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Επίσης θα πρέπει να έχει το χαρακτηριστικό της εγκυρότητας του περιεχομένου και της δομής, μέσω κλιμάκων μέτρησης που θα είναι αντιπροσωπευτικές και κατάλληλες έτσι ώστε να μπορέσει να μετρηθεί η απόδοση και το σύνολο των ικανοτήτων του εργαζόμενου. Επιπλέον δεν θα πρέπει να έχει εμπλοκή συναισθηματική ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο ενώ τέλος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται και από το στοιχείο της αξιοπιστίας επιβάλλοντας έτσι ότι τη θέση του αξιολογητή να την αναλαμβάνει γνώστης του αντικειμένου όπως και γνώστης του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, 2008). Λάθη τα οποία μπορεί να γίνουν κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης είναι κυρίως λόγω επιλογής μη κατάλληλων αξιολογητών. Πολλές φορές ένας οργανισμός επιβάλλει την αξιολόγηση με αξιολογητές υπαλλήλους, οι οποίοι όμως δεν έχουν κάποια σχετική εμπειρία η εκπαίδευση πάνω στους μεθόδους και τρόπους της αξιολόγησης. Έτσι λοιπόν πολλές φορές μπορούν να εντοπιστούν θετικές ή αρνητικές αξιολογήσεις βάση της επιείκειας ή αντίστοιχα την αυστηρότητας που μπορεί να δείξει ο αξιολογητής.

Η αποτελεσματική αξιολόγηση έρχεται να δώσει στον οργανισμό μία ευκαιρία να μπορέσει να συγκρίνει τον αξιολογούμενο βάσει των προτύπων απόδοσης που έχει θέσει ως προς τους υπόλοιπους εργαζόμενους καθώς και να μπορέσουν να αξιολογηθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που έχει. Αυτή η σύγκριση δίνει μια εικόνα στον οργανισμό για το ανθρώπινο δυναμικό της και βοηθάει στην σωστή διαχείριση του. Ακόμα η αξιολόγηση για τον ίδιο τον εργαζόμενο θα μπορέσει να λειτουργήσει ως παρακίνηση έτσι ώστε να εντατικοποιήσει την προσπάθειά του πάνω στην εργασία ενώ αντίστοιχα να μπορέσει να εξελίξει τις δεξιότητες του για να μπορέσει να βελτιωθεί.

Για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης το πρώτο βήμα είναι η επιλογή του καταλληλότερου συστήματος ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τη στοχοθεσία που έχει. Θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική, διεισδυτική για να μπορέσει να καταγράψει τα αποτελέσματα με έναν τρόπο αποτελεσματικό και χρήσιμο για τον οργανισμό. Το σύστημα θα πρέπει να στοχεύει ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου, να θέτει στόχους συγκεκριμένους και εφικτούς και να συντάσσεται με τους εκπονείται με τη συμμετοχή των υπεύθυνων και ανωτέρων των εργαζομένων οι οποίοι είναι γνώστες των θέσεων εργασίας Παπαλεξανδρή (2008).

Το δεύτερο στάδιο για την αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η επιλογή των αξιολογητών. Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι αντικειμενικός, καταρτισμένος πάνω στο αντικείμενο και ουσιαστικός. Θα πρέπει να έχει μία διαίσθηση για τυχόν αποκλίσεις από τη στοχοθεσία. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζει την καθημερινότητά του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την πορεία της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσει να διαβλέπει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων όπως τυχόν μειώσεις σε μισθούς τυχόν προαγωγές οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή έχει γίνει αλλά και τυχόν άγχη και πιέσεις που δέχεται ο εργαζόμενος. Τέλος τρίτο στάδιο και τελευταίο είναι η αποδοχή που θα έχει το σύστημα από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι για την αξιολόγηση και θα πρέπει να έχουν μία δική τους αυτοδιάθεση πάνω σε αυτήν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

2.1.4 Μέθοδοι αξιολόγησης

Διάφοροι τρόποι υπάρχουν που μπορεί να πραγματοποιηθεί μία αξιολόγηση στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Μία μέθοδος η οποία μπορεί να ακολουθηθεί είναι η περιγραφική, περιγράφοντας τα διακριτικά χαρακτηριστικά χωριστά για την καθεμία από τις θέσεις εργασίας που υπάρχουν. Άλλη μέθοδος είναι η συμπεριφορική μέσω της οποίας γίνεται μία παρουσίαση των καθηκόντων που έχει ο εργαζόμενος καθώς και το σύνολο των επιθυμητών συμπεριφορών που πρέπει να έχει. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει και με τη μέθοδο ανάλυσης αποτελεσμάτων συγκρίνοντας το αποτέλεσμα που έχει η τελική εργασία του εργαζόμενου με τα επιθυμητά πρότυπα που έχει θέσει ο οργανισμός (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Ακόμα υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης η αντικειμενική και η υποκειμενική μέθοδος. Κατά τη διάρκεια της αντικειμενικής μεθόδου έρχεται να χρησιμοποιηθεί

ένα σύστημα μετρήσιμο και χειροπιαστό με αποδείξεις πάνω στη παραγωγή όπως για παράδειγμα τα ελαττωματικά προϊόντα που έχουν παραχθεί σε μία συγκεκριμένη περίοδο, το σύνολο των ημερών απουσίας από την εργασία, η μη τήρηση του ωραρίου κ.ά. Με την αντικειμενική μέθοδο έρχεται λοιπόν να μετρηθεί το αποτέλεσμα αλλά όχι το πώς ο εργαζόμενος έχει φτάσει σε αυτό το σημείο δηλαδή δεν προσμετράτε το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων οδηγώντας έτσι σε λάθος αποτελέσματα. Η υποκειμενική μέθοδος αξιολόγησης είναι μία μη αμερόληπτη μέθοδος που στηρίζεται στο σύνολο των ανθρώπινων σχέσεων, διπλωματικών και απόψεων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού. Εφαρμόζεται στους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες και όχι προϊόντα λόγο ότι το σύνολο της παραγωγής είναι μη μετρήσιμο και ο πιο συνηθισμένος αξιολογητής είναι ο υπεύθυνος και ανώτερος των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Ακόμα μία μέθοδος είναι η συμμετοχική μέθοδος αξιολόγησης. Αποτελεί καινοτόμο μέθοδο και με τη χρήση αυτής της μεθόδου γίνεται μία προσπάθεια εξάλειψης των ελλείψεων των προηγούμενων μεθόδων. Η συγκεκριμένη μέθοδος πέρα από την αξιολόγηση από τον ανώτερο περιλαμβάνει το στοιχείο της αυτοαξιολόγησης και το στοιχείο της αξιολόγησης από συναδέλφους υφιστάμενους ή και από πελάτες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι παραπάνω μέθοδοι είναι σωστό να λειτουργούν συνδυαστικά με την μέθοδο της συνέντευξης. Η συνέντευξη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης είναι μία διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος μαθαίνει για το σύνολο της απόδοσης του, συζητάει με τον αξιολογητή, τεκμηριώνει και υπερασπίζεται τις θέσεις του ενώ μέσω της επικοινωνίας αποφασίζονται από κοινού κάποιες ενέργειες και δράσεις που πρέπει να γίνουν τόσο για τη διόρθωση όσο και για την αύξηση της απόδοσης. Η συνέντευξη θα πρέπει να υλοποιείται κάτω από συνθήκες φιλικές, εποικοδομητικές που θα χαρακτηρίζονται από την εμπιστοσύνη, χωρίς να υπάρχουν άσκοπες προστριβές και εντάσεις. Θα πρέπει να είναι προγραμματισμένη, με προκαθορισμένη διάρκεια και να μην υπάρχουν εξωτερικές παρεμβολές. Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη με μία λίστα προαποφασισμένων ερωτήσεων, μπορεί να είναι ελεύθερη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ενώ τέλος μπορεί να είναι συμπεριφορική περιλαμβάνοντας ερωτήσεις που σχετίζονται με το πρακτικό κομμάτι πάνω στα καθήκοντα της εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003).

Όποια μέθοδος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση θα πρέπει να έχει το βασικό στοιχείο του διαλόγου. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως η αρχή τις εξελίξεις του εργαζόμενου. Τέλος και τα δύο μέρη τόσο ο οργανισμός όσο και ο εργαζόμενος θα πρέπει να καταλάβουν ότι είναι μία συλλογική διαδικασία που προσφέρει ένα μεγάλο πακέτο ωφελειών όπως το να ανταλλάσσονται ιδέες, να παίρνονται καλύτερες αποφάσεις, να γίνεται στοχοθεσία για καλύτερους και μέγιστους στόχους και να μπορούν να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες οι δυνατότητες.

2.3 Η ανταμοιβή

Η διαδικασία της αξιολόγησης για να έχει νόημα θα πρέπει να υπάρξει μία σύνδεση με τη λεγόμενη αμοιβή του εργαζόμενου. Μία αμοιβή διαμορφώνεται σύμφωνα με το σύνολο των προσόντων, της παραγωγής, των κερδών, του κόστους ζωής και της εργασίας. Με αυτούς τους παράγοντες κάθε οργανισμός θέτει τον κατώτατο μισθό ενώ στη συνέχεια έρχονται να προστεθεί το έξτρα ποσό των επιδομάτων. Η αμοιβή αποτελεί ένα έξοδο για τον οργανισμό και πάντα πρέπει να δικαιολογείται από το σύνολο των εσόδων της. Για τον εργαζόμενο η αμοιβή, αποτελεί το ποσό εκείνο το οποίο θα έρθει να καλύψει το σύνολο των αναγκών του για να επιβιώσει, να αποταμιεύσει, να επενδύσει, να διασκεδάσει και να καταναλώσει όπως ακριβώς το θέλει ο ίδιος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003).

Ο όρος της ανταμοιβής έρχεται να διαφοροποιηθεί από την αμοιβή και αποτελεί κάτι επιπλέον περιλαμβάνοντας ένα σύνολο στοιχείων όπως αυτά των προαγωγών, των τοποθετήσεων σε άλλες θέσεις εργασίας, της μετεκπαίδευσης, της αναγνώρισης και παράλληλα θα πρέπει να είναι ικανοποιητική για τον εργαζόμενο. Με αυτόν τον τρόπο έρχεται ο οργανισμός να δείξει την εκτίμηση προς την προσπάθεια που έχει καταβάλει ο εργαζόμενος ενώ αυτή η ικανοποίηση έρχεται να δώσει τον χαρακτηρισμό της δίκαιης ή μη ανταμοιβής.

2.3.1 Ορισμός και σημασία του συστήματος ανταμοιβών

Η ανταμοιβή σε έναν οργανισμό αποτελεί για τον εργαζόμενο τη βασική πηγή για το εισόδημα του, ενώ για τον εργοδότη από τη μία αποτελεί ένα έξοδο αλλά από την άλλη έναν βασικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, λόγω ότι το σύνολο της απόδοσης του εργαζόμενου έρχεται να εξαρτηθεί κατά πολύ από το τι θα πάρει ως ανταμοιβή και ποιο θα είναι το μέγεθος αυτής. Η ανταμοιβή λοιπόν είναι το σύνολο των προνομίων και των ωφελειών που έρχονται να προκύψουν όταν ένας εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του (Pitts, 1995) και

αποτελεί μία έννοια με ευρεία σημασία και είναι αντιπροσωπευτική για το τι προσφέρεται στον εργαζόμενο από τον εργοδότη (Henderson, 2003).

Η ανταμοιβή για τον εργαζόμενο έχει σκοπό την προσέλκυση, την διατήρηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Το σύνολο των αμοιβών πρέπει να έρχεται να εναρμονιστεί με το επίπεδο αύξησης παραγωγικότητας, με το κέρδος της επιχείρησης καθώς επίσης και με τις μεταβολές στο κόστος ζωής.

Η ανταμοιβή λοιπόν εκτός ότι αποτελεί βασικό μέσο αύξησης της απόδοσης ενός εργαζόμενου έρχεται να χρησιμεύσει και σε διαφορετικούς τομείς:

- Να αποτελέσει κίνητρο του εργαζομένου έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να γίνει ένα υπεύθυνος και αποδοτικός στη θέση εργασίας και στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.
- Να προσελκύει και να διατηρεί τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό
- Να συμβάλει στο να αυξηθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού
- Στην προσφορά βοήθειας για να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού
- Να συμμετάσχει στο να διαμορφωθεί η εταιρική κουλτούρα (Κουρκουνάκη και Κουφάκης, 2013).

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι το σύστημα ανταμοιβών που υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης ενός οργανισμού για την αύξηση της παραγωγικότητας και της εξέλιξης του οργανισμού μέσα στην αγορά.

Ο οργανισμός χρησιμοποιώντας το κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών έρχεται να πετύχει ένα σύνολο στόχων όπως αυτόν της αύξησης στην παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την καλύτερη προσαρμογή μέσα στις συνθήκες αγοράς, τη γενικότερη ανάπτυξη του οργανισμού καθώς και αυτόν της εργασιακής ηρεμίας και προόδου. Η ικανοποίηση η οποία μπορεί να αισθανθεί ένας εργαζόμενος έρχεται να μετρηθεί με δομημένα ερωτηματολόγια αλλά επίσης μπορεί να φανεί και στην πράξη. Αυτό φαίνεται όταν ένας εργαζόμενος έχει μεγάλη επιθυμία προς την εργασία του και δείχνει προθυμία για την εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας του. Ένα καλύτερο σύστημα ανταμοιβών θα προσφέρει μία καλύτερη παρακίνηση των εργαζομένων οι οποίοι θα προσπαθούν να βγάλουν το καλύτερο που έχουν επάνω στην εργασία

τους. Αυτό πολλές φορές θα το δείχνουν ζητώντας εκπαίδευση πάνω στην εργασία αλλά και μία αξιολόγηση σε αυτήν.

Για να μπορεί να έχει σημασία το σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο και να αντιπροσωπεύει το σύνολο της προσπάθειας που έχει γίνει από τον εργαζόμενο έτσι ώστε αυτός να μην έχει το αίσθημα της αδικίας. Σύμφωνα με τους Porter & Lawler (1968) ένας εργαζόμενος όταν παίρνει μία ανταμοιβή την οποία δεν περιμένει του δημιουργείται μία εσωτερική παρακίνηση για να προσπαθήσει περισσότερο και να γίνει περισσότερο αποδοτικός. Μία ανταμοιβή θα πρέπει να πηγαιίνει σε έναν εργαζόμενο ο οποίος έχει πετύχει τόσο τους ομαδικούς όσο και τους ατομικούς στόχους που έχουν τεθεί. Όλα αυτά λοιπόν για να τα πετύχει ενός οργανισμού προσπαθεί μέσα μέσω διαφορετικών συστημάτων για να μπορέσει να παρακινήσει και να ικανοποιήσει τον εργαζόμενο. Το περιεχόμενο του συστήματος μεταβάλλεται από οργανισμό σε οργανισμό, βασίζεται πάνω στο μέγεθος του, στο περιθώριο που έχει βάση του κέρδους καθώς και της εκτίμησης που δείχνει στους εργαζόμενους του.

2.3.2 Κατηγορίες συστημάτων ανταμοιβών

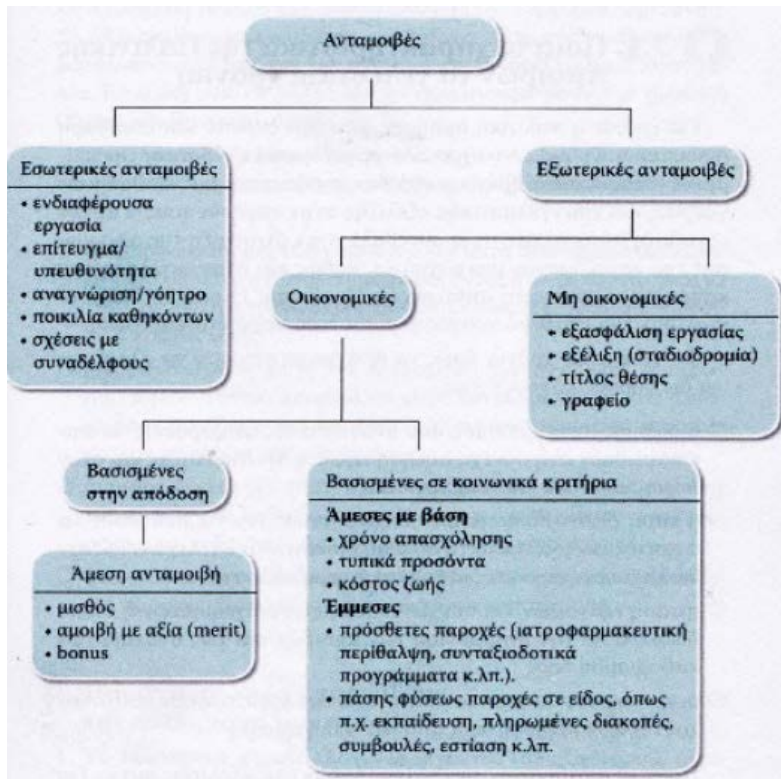
Τα συστήματα ανταμοιβών χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αποτελεί αυτή των εσωτερικών ανταμοιβών, οι οποίες είναι κάτι άυλο και μη οικονομικό. Μία εσωτερική ανταμοιβή είναι έμφυτη και επίκτητη ενώ έρχεται να διαμορφωθεί από ένα σύνολο επιρροών που δέχεται ο εργαζόμενος τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το περιεχόμενο του πόστου της θέση εργασίας που κατέχει. Η εσωτερική ανταμοιβή έρχεται να προκαλέσει στον εργαζόμενο αισθήματα ευχαρίστησης αλλά και ικανοποίησης μέσω της πραγματοποίησης ενός στόχου που του έχει τεθεί και ταυτίζεται με ένα σύνολο εννοιών όπως η επάρκεια, η αυτοεκπλήρωση και η επίτευξη (Porter & Lawler, 1968). Αναφερόμενοι στην μη οικονομική ανταμοιβή σημειώνεται ότι είναι εσωτερική ή εξωτερική και συνίσταται βάση εργασιακών παραγόντων που σχετίζονται με το περιεχόμενο του πόστο εργασίας του εργαζόμενου (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από τις εξωτερικές ανταμοιβές. Μία εξωτερική ανταμοιβή έρχεται να προσφερθεί στον εργαζόμενο επιβραβεύοντας τον για το σύνολο της απόδοσης του, για την ολοκλήρωση ενός στόχου που του έχει τεθεί στην εργασία του. Είναι οικονομική ή μη οικονομική και σε αντίθεση με μία εσωτερική ανταμοιβή δεν έρχεται να

ικανοποιήσει μία κοινωνική ανάγκη του εργαζόμενου. Παραδείγματα εξωτερικών ανταμοιβών είναι αυτά της εξασφάλισης της απασχόλησης, του μισθού και άλλων πρόσθετων παροχών (Deci, 1975; Herzberg, 1966). Αξίζει να αναφερθεί ότι μία οικονομική ανταμοιβή αποτελεί το σύνολο των σταθερών απολαβών που έχει ο εργαζόμενος, το σύνολο των μεταβλητών αμοιβών που σχετίζονται με την επίδοση του καθώς και το σύνολο άλλων οικονομικών αμοιβών που δίνονται στον εργαζόμενο είτε βάσει πρωτοβουλίας του οργανισμού είτε βάσει νομοθεσίας. Η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί βασικό παράγοντα που υποκινεί τον εργαζόμενο και τον επηρεάζει θετικά πάνω στην απόδοσή του στην εργασία αφού έρχεται να συμβάλει στο επίπεδο ικανοποίησης που αισθάνεται. Ένα ακόμα στοιχείο των οικονομικών ανταμοιβών είναι ότι έχουν συμμετοχή με θετικό τρόπο μέσα σε έναν οργανισμό όπως ας πούμε το να προσελκύνονται νέοι εργαζόμενοι και να παραμένει σε αυτήν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του (Long & Shields, 2010).

Παρακάτω δίνονται σχηματικά οι κατηγορίες των συστημάτων ανταμοιβών:

Εικόνα 1. Οι κατηγορίες των συστημάτων ανταμοιβών Πηγή: (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, σελ. 383)



2.4 Σύνοψη

Τα συστήματα της εκπαίδευσης αξιολόγησης και των ανταμοιβών είναι αλληλένδετα και άλληλαεξαρτώμενα. Είναι φανερό ότι η συνεχόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί κάτι βασικό και αναγκαίο για την εταιρεία που στόχο έχει τη δημιουργία ικανών εργαζομένων. Παράλληλα το σύνολο των γνώσεων που αποκτώνται από την εκπαίδευση καθώς και η απόδοση που έχει ένας εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται με τρόπο αντικειμενικό βάση ενός ξεκάθαρα συστήματος αξιολόγησης. Τέλος το σύνολο των παροχών πρέπει να αποδίδονται στους εργαζόμενους με σωστό και δίκαιο τρόπο προς όφελος τόσο του εργαζόμενου όσο και του ίδιου του οργανισμού.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Η εμπειρική ανάλυση έχει δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό, το οποίο μέσω βιβλιογραφίας έρχεται να υποστηρίξει το εμπειρικό. Το δεύτερο μέρος, το εμπειρικό μέρος, αποτελείται από την παρουσίαση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν μέσω της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους υπαλλήλους της Τράπεζας Πειραιώς.

3.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Για την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας καθώς και για να επιτευχθεί ο σκοπός και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα έγινε χρήση της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα επιλέχθηκε αφενός γιατί ο κύριος προσανατολισμός της είναι η περιγραφή και η εξήγηση ενός προβλήματος αφετέρου δε η ποσοτική έρευνα έρχεται να χρησιμοποιήσει ένα σύνολο εργαλείων που βοηθούν στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων. Η ποσοτική επίσης έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή τη χρήση μεγάλου αριθμού δείγματος με στόχο την αύξηση της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας της έρευνας. Τέλος λόγω συσχέτισης η οποία προσπάθησε να αναδειχθεί μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική συσχετιστική έρευνα (Creswell, 2011).

3.3 Πληθυσμός και Δείγμα - Δειγματοληψία της Έρευνας

Αρχικά αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα ερευνητική προσπάθεια έχει ως στόχο τη διερεύνηση απόψεων για το τρίπτυχο εκπαίδευση-αξιολόγηση-σύστημα ανταμοιβών στον τραπεζικό τομέα λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος του ερευνητή. Επιπλέον η τράπεζα για να ανταποκριθεί σωστά στον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να οργανωθεί εσωτερικά έτσι ώστε να ενισχυθεί η εσωτερική δυναμικότητα της, μέσω της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού με εκπαίδευσή του, με αξιολόγηση του καθώς και με το σύστημα ανταμοιβών που θα χρησιμοποιηθεί για την επιβράβευση του. Οπότε κρίνεται αναγκαία η μελέτη αυτών των τριών λειτουργιών λόγω της σημαντικότητάς τους στη λειτουργία.

Επιπλέον η επιλογή της Τράπεζας Πειραιώς έγινε αφενός λόγω ότι αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα αφετέρου γιατί γίνονται σημαντικές αλλαγές στην τράπεζα που η επιτυχία της στηρίζεται στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της της. Πρόσθετα, η επιλογή οφείλεται και στην παλιότερη συνεργασία του συντάκτη της διατριβής με την τράπεζα (ευκολία πρόσβασης).

Το 1916 είναι το έτος ίδρυσης της Τράπεζας Πειραιώς με έδρα την Αθήνα. Η τράπεζα Πειραιώς έχει καταστήματα σε επτά χώρες. Τα τελευταία χρόνια έχει προχωρήσει σε εξαγορές υγιών τμημάτων διάφορων τραπεζών όπως της Αγροτικής, της Γενικής, της τράπεζας Κύπρου και άλλων. Κατέχει ηγετική θέση στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα καλύπτοντας το 30% του μεριδίου αγοράς στο κομμάτι των δανείων και το 29% στον τομέα των καταθέσεων. Υποστηρίζει έμπρακτα μέσω της οικονομικής δραστηριότητας και της εξωστρέφειας της την ελληνική οικονομία ενώ παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τους πελάτες. Η στοχοθεσία της Τράπεζας Πειραιώς συμπυκνώνονται στα εξής: να ενισχυθούν οι πηγές εσόδων καθώς και η εσωτερική λειτουργική αποτελεσματικότητα της με στόχο τη διατήρηση κερδοφορίας, να βελτιώσει το ενεργητικό κεφάλαιο της, να ενισχύσει τα κεφαλαιακά αποθέματα της, να αυξήσει τις χρηματοδοτήσεις και να βοηθήσει την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Το τελευταίο διάστημα η τράπεζα Πειραιώς έχει προχωρήσει σε εξυγίανση του τρόπου λειτουργίας της με τη μετάβαση της στην ηλεκτρονική τραπεζική. Αυτό συνεπάγεται με κλείσιμο φυσικών καταστημάτων σε διάφορες περιοχές στην Ελλάδα, με μείωση του εργατικού δυναμικού της καθώς και με επένδυση στην τεχνολογία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ο προσανατολισμός της Τράπεζας Πειραιώς αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η αναγνώριση ότι η εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της έχει πολλά θετικά τόσο και τον εργαζόμενο όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Αναγνωρίζει ότι η εκπαίδευση συμβάλλει πραγματικά στο να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι της, να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και να γίνουν κατανοητοί όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Ακόμα προσπαθεί να γίνει διακίνηση σωστών και αποδοτικών τρόπων εργασίας, στοχεύει στο να ενδυναμωθούν οι σχέσεις των εργαζομένων καθώς και να αυξηθεί ικανοποίηση που αισθάνονται.

Η πολιτική πάνω στην εκπαίδευση που ακολουθεί Τράπεζα Πειραιώς βασίζεται σε ένα σύνολο αρχών όπως το δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος για τη συνεχή ανάπτυξή του και στο ότι

η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία συνεχής διαδικασία. Ακόμα στοχεύει στην πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων για όλες τις νέες συνθήκες που επικρατούν στον τραπεζικό τομέα ενώ επίσης προσπαθεί να αξιοποιήσει και να μοιράζει τη γνώση στο σύνολο των εργαζομένων της. Επιπλέον μέσω συστηματικής διερεύνησης αναζητά όλες εκείνες τις ποιοτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις για να γίνει η εκπαίδευση πιο αποτελεσματική και τέλος μέριμνα για τον ορθολογικό επιμερισμό πάνω στον προϋπολογισμό για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καταφέρνοντας έτσι να διασφαλίσει και να εξισορροπήσει την υλοποίηση όλων εκείνων των στόχων που έχει θέσει (<http://hrportal/education/politiekpαιdeusis>).

Αναφορικά με τον κανονισμό αξιολόγησης που ακολουθείται στην τράπεζα Πειραιώς βασικός στόχος της είναι να εδραιωθεί ένα σύστημα ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας για το σύνολο του προσωπικού της, να αναγνωριστεί η ατομική συνεισφορά του κάθε υπαλλήλου, να εξασφαλιστεί η συνεχής επικοινωνία και να γίνει καθοδήγηση των εργαζομένων από τους αντίστοιχους προϊσταμένους τους. Η αξιολόγηση η οποία ακολουθείται στην τράπεζα Πειραιώς αναφέρεται στο σύνολο του προσωπικού το οποίο απασχολείται με συμβάσεις αορίστου χρόνου. Η διεξαγωγή αξιολόγησης γίνεται μία φορά το χρόνο και υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης είναι ο αντίστοιχος προϊστάμενος του εργαζόμενου. Η τράπεζα Πειραιώς ακολουθεί τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και της ανατροφοδότησης LEAD 360, ενώ έχει ως στόχο την ανάλυση της αποδοτικότητας και του συνόλου των δεξιοτήτων του εργαζόμενου.

Το σύστημα ανταμοιβών το οποίο ισχύει στη τράπεζα Πειραιώς περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι αυτό της έμμεσης αμοιβής και γίνεται μέσω τριών αξόνων. Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει πρόσθετες παροχές, και αυτές οι παροχές περιλαμβάνουν διάφορα προγράμματα προστασίας τα οποία μπορεί να είναι προγράμματα ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης προληπτικών ιατρικών εξετάσεων κοινωνικής ασφάλισης κ.ά.. Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει αμοιβή για μη παραχθείσα εργασία και ο τρίτος σε σύνολο πρόσθετων παροχών όπως διάφορα επιδόματα, ενίσχυση για περαιτέρω εκπαίδευση του εργαζόμενου, παιδικό σταθμό κ.ά.. Η δεύτερη κατηγορία του συστήματος ανταμοιβών που ακολουθείται στην τράπεζα Πειραιώς είναι αυτή της άμεσης αμοιβής που περιλαμβάνει τη βασική αμοιβή καθώς και διάφορα κίνητρα επιβράβευσης μέσω διαφόρων βραβείων για αποτελεσματική υλοποίηση του στόχου που έχει ανατεθεί σε κάθε εργαζόμενο.

Ο υπό στόχος πληθυσμός στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια είναι το σύνολο των 10.000 εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς. Για την υλοποίηση της εμπειρικής έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα αποτελούμενο από 92 διαθέσιμους εργαζόμενους. Επιλέχθηκε η δειγματοληψία μη πιθανότητας και ειδικότερα αυτή της βολική δειγματοληψίας για τη συλλογή του δείγματος. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου ήταν επειδή προσφέρει ευκολία στην εύρεση του δείγματος και ακόμα η συγκεκριμένη έρευνα είναι μία μικρή πιλοτική έρευνα και δεν στοχεύει στο να γενικευτούν τα αποτελέσματα σε όλο τον πληθυσμό (Creswell, 2011).

3.4 Σκοπός έρευνας

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια δίνει έμφαση στο να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων της Τράπεζας Πειραιώς σχετικά με το τρίπτυχο εκπαίδευση αξιολόγηση και σύστημα ανταμοιβών. Αυτό το τρίπτυχο λειτουργιών βοηθάει την επιχείρηση να αναπτυχθεί μέσα στην αγορά και έτσι θεωρήθηκε αναγκαίο να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων πάνω σε αυτό το τρίπτυχο. Η εργασία έχοντας λοιπόν ως υπό μελέτη τον οργανισμό της ΤΠ έχει ως σκοπό να:

- διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι της ΤΠ απέναντι στο τρίπτυχο εκπαίδευση - αξιολόγηση – ανταμοιβές.
- διερευνήσει τη σημαντικότητα που πιστεύουν οι εργαζόμενοι της ΤΠ ότι έχουν αυτά τα τρία εργαλεία πάνω στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων τους με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους
- διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της ΤΠ πάνω στο τρίπτυχο εκπαίδευση - αξιολόγηση – ανταμοιβές.

3.5 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα μπορούν και εξειδικεύουν το σκοπό της έρευνας περιορίζοντας τον προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (Creswell, 2011). Τα ερευνητικά ερωτήματα που δημιουργήθηκαν για την παρούσα διπλωματική έρευνα είναι τα εξής:

1. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς σε σχέση με την παρεχόμενη εκπαίδευση;
2. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων τις Τράπεζας Πειραιώς σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης τους;
3. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς για το σύστημα ανταμοιβών που προσφέρει η τράπεζα;
4. Τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης;
5. Τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης;
6. Η θέση εργασίας σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης;
7. Η θέση εργασίας σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

3.6 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (παράρτημα Α) το οποίο μοιράστηκε στους συμμετέχοντες βάσει της εφαρμογής google forms. Η επιλογή της χρήσης ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου έγινε λόγω κυρίως ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μέσο συλλογής δεδομένων το οποίο δεν έχει κόστος. Επιπλέον δεν απαιτείται χρόνο από τον ερευνητή αφού δεν χρειάζεται η παρουσία του για συμπλήρωση του και τέλος βοηθάει στο να συλλέγουν τα δεδομένα σε σύντομο χρόνο. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται πολύ συχνά στη συλλογή δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες και παρέχει αριθμητικά δεδομένα βοηθώντας έτσι την ανάλυση τους μέσω στατιστικών προγραμμάτων (Creswell, 2011).

Το παρόν ερωτηματολόγιο στηρίχτηκε στη διπλωματική «Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού – μια συνεχής διαδικασία» της Ελένη Παναγή Σάββα και την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας (βλ. Μέρος Α κεφ. 2). Αποτελείται από 33 στο σύνολο ερωτήσεις που χωρίζονται σε τέσσερα διαφορετικά μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 8

ερωτήσεις και αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 12 ερωτήσεις που σχετίζονται με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Το τρίτο αναφέρεται στην παρεχόμενη εκπαίδευση και αποτελείται από 10 ερωτήσεις ενώ το τελευταίο μέρος αναφέρεται στο σύστημα ανταμοιβών και έχει 4 ερωτήσεις. (Βλ. Παράρτημα Ι)

Όλες οι ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις επιλογής και χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες Likert ή και διχοτομικές ερωτήσεις για να για να εξασφαλιστούν έτσι τα στοιχεία της ισοδυναμίας και της ιεράρχησης τους μέσα στο ερωτηματολόγιο (Creswell, 2011). Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχαν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα και στο τέλος υπήρξε ένα ευχαριστήριο μήνυμα για τη συμμετοχή των συμμετεχόντων.

3.7 Στατιστική Ανάλυση

Για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22. Για την ανάλυση έγινε χρήση περιγραφικής στατιστικής καθώς και συσχετιστικής.

Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες επί του δείγματος όπως επίσης και τα μέτρα θέσης, της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης. Η απόλυτη και σχετική συχνότητα θα μας δείξει το πώς απάντησε το δείγμα ενώ από την άλλη τα μέτρα θέσης της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε τον βαθμό συμφωνίας του δείγματος αντιστοιχώντας το 1 με την απόλυτη διαφωνία και το 7 με την απόλυτη συμφωνία.

Για την συσχέτιση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης pearson με:

μηδενική υπόθεση H0: Υπάρχει εξάρτηση

εναλλακτική υπόθεση H1: Δεν υπάρχει εξάρτηση

Το επίπεδο σημαντικότητας για τον έλεγχο ορίστηκε $\alpha=0,05$.

Κεφ. 4^ο Αποτελέσματα – Σχολιασμός

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων μετά τη συλλογή τους. Ακόμα γίνεται μερικώς σχολιασμός αυτών σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και σύγκριση των αποτελεσμάτων με παρόμοιες έρευνες.

4.2. Περιγραφή δείγματος

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων μας βοηθάει ώστε να σκιαγραφήσουμε το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα και περιλαμβάνει την μελέτη του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, των ετών προϋπηρεσίας και της θέσης εργασίας τους.

Φύλο

Στην μελέτη συμμετείχαν συνολικά 92 συμμετέχοντες. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων. Συνολικά συμμετείχαν 59 άνδρες δηλαδή σε ποσοστό 64,1% και 33 γυναίκες ποσοστό που ανέρχεται στο 35,9% του δείγματος.

Πίνακας 1. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Φύλου

| Φύλο | Αριθμός | (%) |
|-------------|----------------|------------|
| Άνδρας | 59 | 64,1 |
| Γυναίκα | 33 | 35,9 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Ηλικία

Η ανάλυση της ηλικίας των συμμετεχόντων χωρίστηκε σε τρεις διαφορετικές κλάσεις. Στην πρώτη κλίμακα περιλαμβάνονται 2 άτομα, ποσοστό 2,2% ηλικίας από 26 έως 35 ετών. Η δεύτερη κλίμακα αποτελείται από 50 συμμετέχοντες, ποσοστό 54,3% που έχουν ηλικία από 36 έως 45 έτη. Ακόμα 40 συμμετέχοντες, ποσοστό 43,5% που είναι ηλικίας από 46 έως 55 ετών ανήκουν στην τρίτη κλάση (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ηλικίας

| Ηλικία (έτη) | Αριθμός | (%) |
|---------------------|----------------|------------|
|---------------------|----------------|------------|

| | | |
|--------|----|-------|
| 26-35 | 2 | 2,2 |
| 36-45 | 50 | 54,3 |
| 46-55 | 40 | 43,5 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Μορφωτικό Επίπεδο

Όσο αναφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι 4 άτομα, ένα ποσοστό της τάξης 4.3% είναι απόφοιτοι λυκείου, 58 συμμετέχοντες σε ποσοστό 63% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και τέλος 30 άτομα, ποσοστό 32,6% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Μορφωτικού Επιπέδου

| Μορφωτικό Επίπεδο | Αριθμός | (%) |
|--------------------------|----------------|------------|
| Λύκειο | 4 | 4,3 |
| ΑΕΙ | 58 | 63,0 |
| Μεταπτυχιακό | 30 | 32,6 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Έτη Προϋπηρεσίας

Όσο αναφορά τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι 5 συμμετέχοντες, ποσοστό 5,4% έχουν από 6 έως 10 έτη, ενώ 70 σε ποσοστό 76,1% από 11 έως 20 έτη. Ακόμα 17 συμμετέχοντες, 18,5% του δείγματος έχουν 21 έτη και άνω (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ετών Προϋπηρεσίας

| Έτη Προϋπηρεσίας | Αριθμός | (%) |
|-------------------------|----------------|------------|
| 6-10 | 5 | 5,4 |

| | | |
|-------------------|----|-------|
| 11-20 | 70 | 76,1 |
| 21 και άνω | 17 | 18,5 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Θέση Εργασίας

Όσο αναφορά τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι 24 συμμετέχοντες, ποσοστό 26,1% είναι βοηθοί διευθυντή ή διευθυντές, ενώ 22 σε ποσοστό 23,9% ταμίες ή προσωπικού γραφείου. Ακόμα 46 συμμετέχοντες, 50% του δείγματος είναι υπεύθυνοι σε διάφορα πόστα (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Θέσης Εργασίας

| Θέση Εργασίας | Αριθμός | (%) |
|--|----------------|--------------|
| Βοηθός διευθυντής/διευθυντής | 24 | 26,1 |
| Ταμίας/Banker/Γραφειακό προσωπικό/Τεχνικές υπηρεσίες | 22 | 23,9 |
| Υπεύθυνος/Αξιωματούχος/ Λειτουργός | 46 | 50,0 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Χρόνια Υπηρεσίας στη Παρούσα Θέση

Όσο αναφορά τα χρόνια υπηρεσίας στη παρούσα θέση η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι 26 άτομα, ένα ποσοστό της τάξης 28,3% είναι λιγότερο από 5 έτη, 26 συμμετέχοντες σε ποσοστό 28,3% είναι από 5 έως 10 έτη, 20 άτομα σε ποσοστό 21,7 δήλωσαν από 10 έως 15 έτη και τέλος 20 άτομα, ποσοστό 21,7% από 15 έως 20 έτη (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Ετών Υπηρεσίας στη Παρούσα Θέση

| Χρόνια Υπηρεσίας στη Παρούσα Θέση | Αριθμός | (%) |
|--|----------------|------------|
| <5 | 26 | 28,3 |
| 5-10 | 26 | 28,3 |
| 10-15 | 20 | 21,7 |
| 15-20 | 20 | 21,7 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Εργασία στο Τομέα Ανθρωπίνου Δυναμικού

Συνολικά συμμετείχαν 4 άτομα που εργάζονται στο τομέα ανθρωπίνου δυναμικού σε ποσοστό 4,3% και 88 ποσοστό που ανέρχεται στο 95,7% του δείγματος που εργάζεται σε διαφορετικούς τομείς (Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Κατανομή Συμμετεχόντων Βάσει Εργασίας στο Τομέα Ανθρωπίνου Δυναμικού

| Εργασία στο Τομέα Ανθρωπίνου Δυναμικού | Αριθμός | (%) |
|---|----------------|------------|
| Ναι | 4 | 4,3 |
| Όχι | 88 | 95,7 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

4.3. Η πολιτική της εκπαίδευσης/ανάπτυξης

4.3.1. Σχέση πτυχίου με θέση εργασίας/καθήκοντα

Αρχικά για την ενότητα που σχετίζεται με τη παρεχόμενη εκπαίδευση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κάποιες διερευνητικές ερωτήσεις αποτυπώνοντας το βαθμό διαφωνίας/συμφωνίας τους με αυτές (Πίνακας 8).

Πίνακας 8. Σχέση πτυχίου με θέση εργασίας και σαφήνεια καθηκόντων

| | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|------------|-----------------|
| Το πτυχίο που κατέχετε έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας σας | 4,25 | 2,26 |
| Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας σας είναι προσδιορισμένες/α με σαφήνεια; | 4,70 | 1,83 |
| Εκτελείτε άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας; | 4,79 | 1,86 |

7βάθμια κλίμακα Likert όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7= συμφωνώ απόλυτα

Αναφορικά με τη θέση εργασίας, οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε μέτριο βαθμό με το γεγονός ότι το πτυχίο που κατέχουν έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν. Ακόμα οι συμμετέχοντες συμφωνούν το ότι οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας τους είναι προσδιορισμένες/α με σαφήνεια ενώ εκτελούν και άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες τους.

Πίνακας 9. Λόγος εκτέλεσης άλλης εργασίας πέρα των καθηκόντων

| Λόγος | Αριθμός | (%) |
|-----------------------------|---------|------|
| Ελεύθερος χρόνος/εθελοντικά | 41 | 44,6 |
| Σας το επιβάλλουν | 36 | 39,1 |
| Δεν υπάρχει προσωπικό | 42 | 45,7 |

Σχετικά με το λόγο που εκτελούν άλλη εργασία πέρα των καθηκόντων της εργασίας τους η πλειοψηφία σε ποσοστό 45,7% επί του δείγματος δήλωσε λόγω απουσίας προσωπικού. Ακόμα το 60,9% του δείγματος δήλωσε ότι γίνεται χρήση αυτών για να προσδιοριστούν οι ανάγκες για εκπαίδευση του εργαζομένου, ενώ μόλις το 4,3% ανέφερε τις αμοιβές (Πίνακας 9).

4.3.2. Διαδικασία εκπαίδευσης - ανάπτυξης

Εκπαιδευτικές ανάγκες και στόχοι εκπαίδευσης

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 10, η ΤΠ ως οργανισμός προσπαθεί να σχεδιάσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση τόσο τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου όσο και το οργανισμού. Επίσης, οι αλλαγές που συντελούνται στο τραπεζικό τομέα είναι αυτές που παίζουν πρωταρχικό λόγο. Η εξέλιξη της τεχνολογίας στη παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και οι οικονομικές μεταβολές σε παγκόσμιο επίπεδο επιβάλλουν την επιμόρφωση των εργαζομένων με προσανατολισμό την εξοικείωση τους με τα νέα δεδομένα.

Πίνακας 10. Πως προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες

| | Αριθμός | (%) |
|--|----------------|------------|
| Από την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου | 21 | 22,8 |
| Από τον οργανισμό (σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους του) | 59 | 64,1 |
| Επιβάλλεται από αλλαγές | 60 | 65,2 |

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα η εκπαίδευση στην ΤΠ στοχεύει κυρίως στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και σε μικρότερο βαθμό στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Στόχοι εκπαίδευσης ΑΔ

| | Αριθμός | (%) |
|---------------------------|----------------|------------|
| Για εκτέλεση καθηκόντων | 85 | 92,4 |
| Για προσωπική ανάπτυξη | 25 | 27,2 |
| Για επαγγελματική ανέλιξη | 33 | 35,9 |

Σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια για δική τους προσωπικής ανάπτυξη, η πλειοψηφία σε ποσοστό 68,5% απάντησαν θετικά (Πίνακας 12). Αυτό το γεγονός δείχνει την ανάγκη των συμμετεχόντων για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους με σταδιακό τρόπο και με σκοπό την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Πίνακας 12. Παρακολούθηση σεμιναρίων για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων

| | Αριθμός | (%) |
|--|---------|------|
| Ναι | 63 | 68,5 |
| Όχι, δεν έχω παρακολουθήσει γιατί δεν προσφέρονται | 22 | 23,9 |
| Όχι, προσφέρονται αλλά δεν έχω παρακολουθήσει. | 7 | 7,6 |
| Σύνολο | 92 | 100 |

Μέθοδοι και περιεχόμενο (θεματολογία) εκπαίδευσης

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος εκπαίδευσης στην ΤΠ είναι αυτός της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης με το 85,9% επί του δείγματος να τον καταδεικνύει ενώ λιγότερο διαδεδομένος αυτό της εναλλαγής θέσεων εργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Πίνακας 13). Ο τρόπος αυτός συνάδει και τις ανάγκες εκπαίδευσης που απαιτούνται στις μέρες της πανδημίας και της καραντίνας.

Το προσωπικό έχει λάβει εκπαίδευση σε ειδικά θέματα πέρα από αυτά που αφορούν την ίδια την εργασία (Πίνακας 14), ενώ η θεματολογία των σεμιναρίων αυτών (Πίνακας 15) σχετίζεται κυρίως με Διαχείριση χρόνου και τη θετική στάση δυναμικότητα.

Πίνακας 13. Μέθοδος Εκπαίδευσης

| Μέθοδος | Αριθμός | (%) |
|--|----------------|------------|
| Εκπαίδευση/καθοδήγηση στην θέση εργασίας | 54 | 58,7 |
| Σεμινάρια /διαλέξεις | 60 | 65,2 |
| Εγκύκλιοι (επίσημες οδηγίες του οργανισμού) για διαδικασίες/ κανονισμούς κλπ | 78 | 84,8 |
| Εξ αποστάσεως/ e-learning | 79 | 85,9 |
| Εκπαίδευση μέσω μέντορα | 3 | 3,3 |
| Εναλλαγή θέσεων εργασίας | 11 | 12,0 |

Πίνακας 14.Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα

| | Αριθμός | (%) |
|---------------|----------------|-------------|
| Ναι | 45 | 48,9 |
| Όχι | 47 | 51,1 |
| Σύνολο | 92 | 100% |

Πίνακας 15. Θεματολογία σεμιναρίων

| | Αριθμός | (%) |
|-------------------|----------------|------------|
| Διαχείριση χρόνου | 31 | 66,0% |
| Έλεγχος άγχους | 19 | 40,4% |
| Δημιουργικότητα | 6 | 12,8% |

| | | |
|---|----|-------|
| Θετική στάση – δυναμικότητα | 34 | 72,3% |
| Ανοχή διαφορετικότητας | 19 | 40,4% |
| Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής | 11 | 23,4% |

4.3.3. Σύνδεση εκπαίδευσης με θέση εργασίας και αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης

Οι συμμετέχοντες (Πίνακας 16) δε θεωρούν ότι έχουν περάσει από εκπαίδευση σχετική με την θέση και ότι η εκπαίδευση που έχουν τύχει ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Επίσης, φαίνεται σε μικρό βαθμό να υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας.

Πίνακας 16. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης

| | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|--|------------|-----------------|
| 1. Έχετε περάσει από εκπαίδευση (εκτός από καθοδήγηση στην θέση εργασίας) σχετική με την θέση/εργασία σας; | 3,82 | 1,98 |
| 2. Η εκπαίδευση που έχετε τύχει, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης/εργασίας σας; | 4,38 | 1,83 |
| 3. Υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας; | 4,32 | 1,85 |

7βάθμια κλίμακα Likert όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7= συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 17. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του συστήματος/πολιτικής εκπαίδευσης
Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης

| | | |
|-------------------|------|------|
| 1. είναι επαρκές; | 3,89 | 1,75 |
|-------------------|------|------|

| | | |
|---|------|------|
| 2. μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών; | 4,78 | 1,73 |
| 3. μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους; | 4,45 | 1,73 |
| 4. συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες; | 4,41 | 1,87 |
| 5. συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, οικονομικά αποτελέσματα κλπ) | 3,48 | ,98 |
| 6. συμβάλλει στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας σας | 3,56 | ,86 |
| 7. συμβάλλει στην προσωπική σας ανάπτυξη | 3,33 | 1,06 |
| 8. συμβάλλει στην επαγγελματική σας ανέλιξη | 3,21 | ,88 |
| 9. υποστηρίζει την συμβολή σας στην ομάδα (πχ. τμήμα, κατάστημα, υπηρεσία, οργανισμός) | 3,35 | ,94 |
| 10. στην δέσμευση/αφοσίωση σας στον οργανισμό και την εργασιακή ικανοποίηση | 3,20 | ,98 |
| 11. στον προσανατολισμό και κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην πολιτική και στην κουλτούρα του οργανισμού) | 3,22 | 1,01 |
| 12. στην θετική αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό | 3,37 | 1,05 |

7βάθμια κλίμακα Likert όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7= συμφωνώ απόλυτα

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης (Πίνακας 17) οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επαρκές σε μέτριο βαθμό. Αν μάλλον συμφωνούν με το ότι μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους, στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες, καθώς και στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών. Επιπλέον οι

συμμετέχοντες δηλώνουν ότι το σύστημα εκπαίδευσης συμβάλει περισσότερο σε ενέργειες που αναφέρονται στην εργασία όπως στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην εκτέλεση των καθηκόντων και όχι σημαντικά αλλά λιγότερα σε θέματα προσωπικής ανάπτυξης. Συνολικά, με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων η εκπαίδευση στην ΤΠ κρίνεται αποτελεσματική τόσο σε σχέση με τα αποτελέσματά της στο άτομο όσο και στον οργανισμό σε μέτριο βαθμό.

4.3.4. Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης

Η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 44,6% δήλωσε ότι είναι μέτρια ή και πολύ ικανοποιημένοι (33,6%) από το σύστημα εκπαίδευσης της ΤΠ (Πίνακας 18). Το οποίο έρχεται σε αντίφαση με την αντίληψή τους για τις αντιλήψεις τους για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

Πίνακας 18. Βαθμός Ικανοποίησης από μέθοδο εκπαίδευσης

| | Αριθμός | % |
|--------------|---------|------|
| Πολύ χαμηλός | 3 | 3,3 |
| Χαμηλός | 17 | 18,5 |
| Μέτριος | 41 | 44,6 |
| Υψηλός | 31 | 33,6 |
| Σύνολο | 92 | 100% |

Σε επιπλέον ανάλυση μελετήθηκε αν υπάρχει συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης με τα έτη προϋπηρεσίας και τη θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σχέση εξάρτησης ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας ($p=0.008<0.05$) με τους εργαζόμενους που δουλεύουν 11-20 έτη να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση, αλλά και με τη θέση εργασίας ($p=0.014<0.05$) με τους υπεύθυνους/αξιωματούχους/λειτουργούς να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση (Πίνακας 30).

Πίνακας 19.Συσχέτιση Βαθμού Ικανοποίησης με έτη προϋπηρεσίας και θέση εργασίας

| | Βαθμός Ικανοποίησης | Σύνολο |
|--|---------------------|--------|
|--|---------------------|--------|

| | | Πολύ χαμηλός | Χαμηλός | Μέτριος | Υψηλός | |
|---------------------------|------------|---------------|---------|-------------|--------|----|
| Έτη προϋπηρεσίας | 6-10 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | 11-20 | 3 | 10 | 35 | 22 | 70 |
| | 21 και άνω | 0 | 7 | 6 | 4 | 17 |
| Σύνολο | | 3 | 17 | 41 | 31 | 92 |
| Pearson Chi-Square | | Value = 17,44 | | Sig = 0.008 | | |

| | | Βαθμός Ικανοποίησης | | | | Σύνολο |
|---------------------------|--|---------------------|---------|-------------|--------|--------|
| | | Πολύ χαμηλός | Χαμηλός | Μέτριος | Υψηλός | |
| Θέση Εργασίας | Βοηθός διευθυντής/διευθυντής | 0 | 8 | 4 | 12 | 24 |
| | Ταμίας/Banker/Γραφειακό προσωπικό/Τεχνικές υπηρεσίες | 0 | 4 | 13 | 5 | 22 |
| | Υπεύθυνος/Αξιωματούχος/Λειτουργός | 3 | 5 | 24 | 14 | 46 |
| Σύνολο | | 3 | 17 | 41 | 31 | 92 |
| Pearson Chi-Square | | Value = 15,96 | | Sig = 0.014 | | |

4.4. Η πολιτικής της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

4.4.1. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Γνώση της διαδικασίας και συχνότητα αξιολόγησης

Στη συνέχεια της έρευνας έγινε η περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αρχικά όλοι οι συμμετέχοντες κλίθηκαν να απαντήσουν αν είχαν ενημερωθεί για τη διαδικασία της αξιολόγησης τους. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά, δηλαδή είχαν ενημερωθεί από πριν για την αξιολόγηση τους. Ακόμα αναφορικά με τη

συχνότητα αξιολόγησης η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 97,8% απάντησε ότι γίνεται κάθε χρόνο (Πίνακας 20). Επιπλέον σχετικά με τη συχνότητα παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων, η πλειοψηφία σε ποσοστό 71,7% δήλωσε ότι γίνεται κάθε χρόνο σε αντίθεση με το 3,3% που δήλωσε ότι γίνεται ανά εξάμηνο (Πίνακας 21).

Πίνακας 20. Συχνότητα Αξιολόγησης

| Συχνότητα Αξιολόγησης | Αριθμός | (%) |
|-----------------------|---------|-------|
| Εξαμηνιαία | 2 | 2,2 |
| Ετήσια | 90 | 97,8 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Πίνακας 21. Συχνότητα Παρακολούθησης Αξιολόγησης

| | Αριθμός | (%) |
|---|---------|-------|
| Δεν υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης (μέτρηση/επισκόπηση αποτελεσμάτων) | 6 | 6,50 |
| Τριμηνιαία | 17 | 18,5 |
| Εξαμηνιαία | 3 | 3,30 |
| Ετήσια | 66 | 71,7 |
| Σύνολο | 92 | 100,0 |

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει ο εργαζόμενος να γνωρίζει από την αρχή για τη διαδικασία καθώς και για το σύνολο των κριτηρίων που υπάρχουν (Cederblom, D. & D.Pemerl, D., 2002). Θα πρέπει λοιπόν η αξιολόγηση να είναι επίσημη ενώ η διαδικασία της θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια δίνοντας έτσι τον προσανατολισμό που θα ακολουθήσει καθώς και το σύνολο των λεπτομερειών της όλης διαδικασίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Ακόμα σχετικά με τη συχνότητα αξιολόγησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι απαντήσεις των εργαζομένων της Τράπεζας ότι είναι ετήσια είναι κυρίως λόγω βάσει των στόχων που θέτει

κάθε φορά η ΤΠ. Έτσι λοιπόν η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μία διαδικασία με διάρκεια ώστε να δίνει το αντίστοιχο χρονικό περιθώριο για να μπορέσει να βελτιωθεί ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της (P. Glendinning, 2002)

Αξιολογητής και συμμετοχή των εργαζομένων

Αναφορικά με το ποιός κάνει την αξιολόγηση η πλειοψηφία 69 εργαζόμενοι (ποσοστό 75% του δείγματος) απάντησε ότι γίνεται από τον εκάστοτε προϊστάμενο, 40 άτομα σε ποσοστό 43,5% επί του δείγματος δήλωσε ότι γίνεται από κάποιο ανώτερο ενώ μόλις 2 συμμετέχοντες δήλωσαν οι πελάτες και ένας η υπηρεσία προσωπικού (Πίνακας 22). Οι απαντήσεις των εργαζομένων δίνουν και την θέση που πρέπει να έχει η διοίκηση στη αξιολόγηση για να διασφαλιστεί και η ορθότητα της διαδικασίας διασφάλιση της ορθότητας της διαδικασίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Πίνακας 22.Υπεύθυνος Αξιολόγησης

| Υπεύθυνος Αξιολόγησης | Αριθμός | (%) |
|--|----------------|------------|
| Προϊστάμενος | 69 | 75,0% |
| Κάποιος ανώτερος (από τον προϊστάμενο) | 40 | 43,5% |
| Υπηρεσία προσωπικού | 1 | 1,1% |
| Πελάτες | 2 | 2,2% |
| Σύνολο | 112 | 121,7% |

Ακόμα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 68,5% δήλωσε ότι έχει λόγο στην αξιολόγηση και υπάρχει επικοινωνία και συμφωνία (Πινάκας 23). Αυτό ενισχύει την διαδικασία της αξιολόγησης που γίνεται στη ΤΠ αφού η επικοινωνία, η συνεργασία και η εμπιστοσύνη είναι στοιχεία μιας ορθής και δίκαιης αξιολόγησης (Buckley, 2001, Weaver, Trevino, 2001).

Πίνακας 23.Συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση

| | Αριθμός | (%) |
|--|----------------|------------|
|--|----------------|------------|

| | | |
|--|----|--------|
| Κάποιες φορές (εξαρτάται από τον υπεύθυνο αξιολόγησης) | 17 | 18,5 |
| Ναι | 63 | 68,5 |
| Όχι | 12 | 13,0 |
| Σύνολο | 92 | 121,7% |

4.4.2. Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης

Σχετικά με το χαρακτηρισμό της αξιολόγησης ως δίκαιη, αποτελεσματική, έγκυρη, αξιόπιστη, αμερόληπτη, αντικειμενική οι συμμετέχοντες φαίνονται να μένουν ουδέτεροι αφού η μέση τιμή των απαντήσεων πλησιάζει το 4 που δηλώνει ουδετερότητα (Πίνακας 24).

Πίνακας 24. Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης

| | Δίκαιη | Αποτελεσματική | Έγκυρη | Αξιόπιστη | Αμερόληπτη | Αντικειμενική |
|------------------------|--------|----------------|--------|-----------|------------|---------------|
| Μέση Τιμή | 3,8 | 3,7 | 3,9 | 3,9 | 3,6 | 3,7 |
| Τυπική Απόκλιση | 1,52 | 1,47 | 1,65 | 1,65 | 1,69 | 1,59 |

Όσο αναφορά στο αν οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε θετικά σε ποσοστό 48,9% (Πίνακας 25).

Πίνακας 25. Σαφήνεια προσδοκιών σχετικά με την απόδοση

| | Αριθμός | (%) |
|---|---------|------|
| Εξαρτάται από την θέση εργασίας/καθήκοντα | 32 | 34,8 |
| Ναι | 45 | 48,9 |
| Όχι | 15 | 16,3 |

| | | |
|--------|----|-----|
| Σύνολο | 92 | 100 |
|--------|----|-----|

Το να γίνεται με σαφήνεια ο προσδιορισμός των προσδοκιών του οργανισμού σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, γεγονός που πιστεύουν οι εργαζόμενοι της ΤΠ ότι συντελείται, έρχεται να δημιουργήσει για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, ενώ η σύνδεση του με τις ανάγκες για εκπαίδευση έρχεται να ενισχύσει το ρόλο της αξιολόγησης στην ανάπτυξη του οργανισμού.

4.4.3. Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με άλλες πολιτικές της ΔΑΔ

Σχετικά με το που χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ποσοστό 60,9% θεωρεί ότι υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση (Πίνακας 26).

Πίνακας 26. Σύνδεση αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση

| | Αριθμός | (%) |
|--------------------|---------|------|
| Ίσως/κάποιες φορές | 26 | 28,3 |
| Ναι | 56 | 60,9 |
| Όχι | 10 | 10,9 |
| Σύνολο | 92 | 100% |

Πίνακας 27. Σύνδεση αποτελεσμάτων αξιολόγησης με άλλες πολιτικές ΔΑΔ

| | Αριθμός | (%) |
|-------------------|---------|------|
| Προαγωγές | 64 | 69,0 |
| Βελτίωση απόδοσης | 69 | 75,0 |
| Εκπαίδευση | 56 | 60,9 |
| Αμοιβές | 4 | 4,3 |

Πρόσθετα, η πλειοψηφία (ποσοστό 75% του δείγματος) δήλωσε τη σύνδεση της αξιολόγησης με τη βελτίωση απόδοσης του εργαζομένου, ενώ 69% πιστεύει ότι η αξιολόγηση συνδέεται με το σύστημα των προαγωγών εξέλιξη της καριέρας. Ενώ μόλις το 4,3% ανέφερε τη σύνδεση με τις αμοιβές (Πίνακας 27).

Σε σχέση με τη σύνδεση της αξιολόγησης με την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων το 42,4% απάντησαν ότι κάποιες φορές υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για προσωπική ανάπτυξη με το να συνδέεται κάποιες φορές (Πίνακας 28). Επιπλέον οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε ποσοστό 65,2% θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης τους (Πίνακας 29). Και τα δυο τα αποτελέσματα έρχονται να δείξουν την σημαντικότητα της αξιολόγησης πάνω στους ίδιους τους εργαζόμενους δείχνοντας έτσι την αφοσίωση και δέσμευση τους στην εργασία τους.

Πίνακας 28.Σύνδεση αξιολόγησης με προσδιορισμό αναγκών για προσωπική ανάπτυξη

| | Αριθμός | (%) |
|--------------------|---------|------|
| Ίσως/κάποιες φορές | 39 | 42,4 |
| Ναι | 33 | 35,9 |
| Όχι | 20 | 21,7 |
| Σύνολο | 92 | 100 |

Πίνακας 29.30Συμβολή αξιολόγησης στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης

| | Αριθμός | (%) |
|--------|---------|------|
| Ναι | 60 | 65,2 |
| Όχι | 32 | 34,8 |
| Σύνολο | 92 | 100% |

4.4.4. Ικανοποίηση των εργαζομένων από την πολιτική αξιολόγησης

Τέλος η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 54,3% δήλωσε ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης της ΤΠ (Πίνακας 31). Αυτό το στοιχείο αξίζει προσοχής γιατί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο δεν ικανοποιεί τους εργαζομένους μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικά προβλήματα στον οργανισμό.

Πίνακας 31.Βαθμός Ικανοποίησης από μέθοδο αξιολόγησης

| | Αριθμός | (%) |
|--------------|---------|------|
| Πολύ χαμηλός | 9 | 9,8 |
| Χαμηλός | 15 | 16,3 |
| Μέτριος | 50 | 54,3 |
| Υψηλός | 18 | 19,6 |
| Σύνολο | 92 | 100% |

Σε επιπλέον ανάλυση μελετήθηκε αν υπάρχει συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης με τα έτη προϋπηρεσίας και τη θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει σχέση εξάρτησης ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης και τα έτη προϋπηρεσίας ($p=0.176>0.05$) αλλά ούτε και με τη θέση εργασίας ($p=0.311>0.05$) (Πίνακας 32).

Πίνακας 32.Συσχέτιση Βαθμού Ικανοποίησης

| | | Βαθμός Ικανοποίησης | | | | Σύνολο |
|--------------------|------------|---------------------|--------------|--------|---------|--------|
| | | Μέτριος | Πολύ χαμηλός | Υψηλός | Χαμηλός | |
| Έτη προϋπηρεσίας | 6-10 | 2 | 0 | 3 | 0 | 5 |
| | 11-20 | 36 | 7 | 13 | 14 | 70 |
| | 21 και άνω | 12 | 2 | 2 | 1 | 17 |
| Σύνολο | | 50 | 9 | 18 | 15 | 92 |
| Pearson Chi-Square | | Value = 8,96 | Sig = 0.176 | | | |

| | | Βαθμός Ικανοποίησης | | | | Σύνολο |
|---------------------------|---|---------------------|--------------|-------------|---------|--------|
| | | Μέτριος | Πολύ χαμηλός | Υψηλός | Χαμηλός | |
| Θέση Εργασίας | Βοηθός διευθυντής/διευθυντής | 14 | 0 | 6 | 4 | 24 |
| | Ταμίας/Banker/Γραφειακό προσωπικό/Τεχνικές υπηρεσίες | 11 | 2 | 3 | 6 | 22 |
| | Υπεύθυνος/Αξιωματούχος/Λειτουργός | 25 | 7 | 9 | 5 | 46 |
| Σύνολο | | 50 | 9 | 18 | 15 | 92 |
| Pearson Chi-Square | | Value = 7.11 | | Sig = 0.311 | | |

4.5. Η πολιτική (αντ-)αμοιβών

4.5.1. Γενικές αντιλήψεις για το σύστημα των ανταμοιβών

Αρχικά για την ενότητα που σχετίζεται με το σύστημα ανταμοιβών, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κάποιες διερευνητικές ερωτήσεις δηλώνοντας το βαθμό συμφωνίας τους (Πίνακας 33).

Αναφορικά με το αν οι αμοιβές και οι συνολικές πρόσθετες παροχές που σήμερα λαμβάνουν από τη τράπεζα είναι ικανοποιητικές ώστε να νοιώθουν την ίδια ικανοποίηση και στο μέλλον οι συμμετέχοντες κράτησαν ουδέτερη στάση. Επιπλέον οι συμμετέχοντες συμφωνούν με το γεγονός ότι εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων

τους, ότι υπάρχουν κίνητρα παρακίνησης και εξέλιξης στη τράπεζα. Τέλος συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι θα επιθυμούσαν να είναι μικρότεροι οι στόχοι πωλήσεων που ετησίως τίθενται από την διοίκηση.

Πίνακας 33.Γενικές αντιλήψεις για το σύστημα των ανταμοιβών

| | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|--|------------|-----------------|
| Οι αμοιβές και οι συνολικές πρόσθετες παροχές που σήμερα λαμβάνεται από τη τράπεζα είναι ικανοποιητικές ώστε να νοιώθετε την ίδια ικανοποίηση και στο μέλλον | 3,58 | 1,49 |
| Εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνολικού προσωπικού της τράπεζας | 3,97 | 1,28 |
| Θα επιθυμούσατε να είναι μικρότεροι οι στόχοι πωλήσεων που ετησίως τίθενται από την διοίκηση | 5,34 | 1,52 |
| Υπάρχουν κίνητρα παρακίνησης και εξέλιξης στη τράπεζα | 3,85 | 1,67 |

7βάθμια κλίμακα Likert όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7= συμφωνώ απόλυτα

4.5.2. Είδη ανταμοιβών

Οι απαντήσεις σχετικά με το τι λαμβάνουν οι συμμετέχοντες ως ανταμοιβές από την τράπεζα, η πλειοψηφία 91,3% επί του δείγματος δήλωσε ότι παίρνει προγράμματα ασφάλειας ζωής υγείας και συνταξιοδοτικά και λιγότερο σε πρόσθετες παροχές όπως εκπαίδευση σίτιση κ.ά. (Πίνακας 34). Με αυτό τον τρόπο η ΤΠ έρχεται να ενισχύσει τους εργαζομένους της με δικά της προϊόντα δημιουργώντας έτσι μια σύνδεση με τον υπάλληλο.

Πίνακας 34.Ανταμοιβές από τράπεζα

| | Αριθμός | % |
|---|---------|------|
| Βασική αμοιβή | 80 | 87,0 |
| Ασφάλεια ζωής προγράμματα υγείας συνταξιοδοτικά | 84 | 91,3 |
| Κίνητρα βραβεία | 50 | 54,3 |
| Πρόσθετες παροχές | 49 | 53,3 |

4.5.3. Συμβολή/αποτελεσματικότητα συστήματος ανταμοιβών

Επιπλέον οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι το σύστημα ανταμοιβών συμβάλει περισσότερο στον ιδιοτελή χειρισμό του συστήματος κινήτρων και λιγότερο στην αίσθηση ισότητας (Πίνακας 35).

Πίνακας 35. Συμβολή/αποτελεσματικότητα συστήματος ανταμοιβών

| | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|--|------------|-----------------|
| Αίσθηση της ισότητας | 2,55 | 1,17 |
| Εστίαση εργαζομένων σε βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα | 2,99 | 0,94 |
| Πιθανή μείωση συνεργατικού κλίματος | 2,97 | 1,07 |
| Ιδιοτελής χειρισμός του συστήματος κινήτρων | 3,17 | 1,04 |

7βάθμια κλίμακα Likert όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7= συμφωνώ απόλυτα

Τέλος οι συμμετέχοντες δήλωσαν σε πλειοψηφία σε ποσοστό 38% ότι δε είναι ενημερωμένοι για το γεγονός της εφαρμογής της διοίκησης μέσω στόχων (Πίνακας 36), πιθανότητα λόγω μη ενημέρωσης τους την διοίκηση.

Πίνακας 36. Εφαρμογής διοίκησης μέσω στόχων με σκοπό αξιοποίηση δεξιοτήτων

| | Αριθμός | % |
|------------|---------|------|
| Δε γνωρίζω | 35 | 38,0 |
| Ναι | 30 | 32,6 |
| Όχι | 27 | 29,3 |
| Σύνολο | 92 | 100% |

4.6. Συζήτηση

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας έρχονται να δώσουν τη σημασία που δίνουν στο τρίπτυχο εκπαίδευση αξιολόγηση και συστήματα αμοιβών οι εργαζόμενοι στην τράπεζα Πειραιώς. Πολλά από τα παραπάνω έρχονται να συγκλίνουν με παρόμοιες έρευνες. Στη μελέτη των N. DeViney, B. Surgue, (2004) έρχεται να αναδειχθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης πάνω στην απόδοση του εργαζόμενου φέροντας ως αποτέλεσμα αυτού της εδραίωσης ανάμεσα στη μάθηση και στην οργανωσιακή απόδοση. Επίσης ένα πλήθος σχετικών μελετών (Athar, Shah, 2015 και N. Tahir, 2012 και Asfaw, Argaw, Bayissa, 2015) έρχεται να δώσει τη σημαντικότητα ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα σε έρευνα του, ο W.A.R. Ensour, (2015) έρχεται να δώσει ότι η εκπαίδευση έρχεται να διαμορφωθεί βάση των αναγκών που έχει το εργατικό δυναμικό και επηρεάζεται από το σύνολο των διαφόρων μεταβλητών που έρχονται να χαρακτηρίσουν τον οργανισμό. Ακόμα η ανάγκη για την εκπαίδευση ενός εργαζόμενου με στόχο τα καθήκοντα και το ζήτημα των δεξιοτήτων έρχεται να δοθεί και στην έρευνα των G.J. Lee, (2015) συμπέρασμα που στην έρευνά μας φαίνεται από το γεγονός ότι θέση εργασίας έρχεται να προσδιοριστεί με σαφήνεια όπως και τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες τους και αυτό έρχεται να παραπέμψει στην επιλογή της κατάλληλης εκπαίδευσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας με τα ευρήματα των προαναφερόμενων ερευνών εμφανίζουν αρκετά μεγάλη σύγκλιση με κύριο άξονα αυτόν ότι ένας οργανισμός έρχεται να επιλέξει να διαμορφώσει και να συστήσει το σύστημα εκπαίδευσης και αξιολόγησης του βάσει των δικών του προδιαγραφών.

Κεφάλαιο 4

Συμπεράσματα

5.1. Συμπεράσματα

Η ανάλυση των δεδομένων μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ανέδειξε αποτελέσματα τα οποία μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει και τα τρία υπό μελέτη συστήματα, δηλαδή το σύστημα εκπαίδευσης αξιολόγησης και ανταμοιβών. Κατά την παρούσα ερευνητική προσπάθεια δεν έγινε προσπάθεια εξέτασης των μεθόδων που ακολουθεί

η τράπεζα αλλά δόθηκε κυρίως σημασία στην καταγραφή των απόψεων και στάσεων των εργαζομένων. Τα συμπεράσματα χωρίζονται σε τρεις βασικούς άξονες.

- Αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι αυτή πραγματοποιείται και παρακολουθείται ανά έτος ενώ η εκπαίδευση γίνεται από προϊστάμενο δηλαδή από εργαζόμενο της Τράπεζας Πειραιώς ενώ ακόμα δηλώνουν ότι έχουν λόγο πάνω στην αξιολόγηση.

Οι εργαζόμενοι επίσης έρχονται να παρατηρήσουν ότι οι προσδοκίες του οργανισμού δίνονται με σαφή τρόπο κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης σχετικά με την απόδοση τους ενώ επιπλέον παρατηρούν ότι υπάρχει μία σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση. Ακόμα συμφωνούν με το γεγονός ότι η αξιολόγηση που τους γίνεται συμβάλλει στο να βελτιωθεί η απόδοσή τους και αξίζει να σημειωθεί ότι δεν βλέπουν συχνή σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό των αναγκών για προσωπική ανάπτυξη τους. Επίσης παρατηρούν ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται κυρίως για βελτίωση της απόδοσης και για προαγωγές. Τέλος οι εργαζόμενοι δεν δίνουν κάποιον ιδιαίτερο χαρακτηρισμό στην αξιολόγηση αποφεύγοντας έτσι να χαρακτηρίσουν τη διαδικασία και επίσης φαίνονται μέτρια ικανοποιημένοι από την μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η τράπεζα Πειραιώς χωρίς όμως αυτό να σχετίζεται ούτε με τα έτη προϋπηρεσίας αλλά ούτε και με τη θέση εργασίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι.

- Σχετικά με το σύστημα εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι έρχονται να αναγνωρίσουν ότι το σύστημα εκπαίδευσης στοχεύει κυρίως στην αύξηση της αποδοτικότητας της τράπεζας και όχι τόσο της προσωπικής τους ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι φαίνονται ενδιαφέρονται για εκπαίδευση μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων και για την ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων ενώ επίσης σύμφωνα με τους εργαζόμενους η ΤΠ δεν πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω σε ειδικά θέματα με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και όταν το κάνει αυτό γίνεται κυρίως για τη θετική στάση και τη δυναμικότητα που πρέπει να κρατάνε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους καθώς και τη διαχείριση του χρόνου.

Ακόμα η τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποιεί τη μέθοδο της έξω επιχειρησιακής μεθόδου εκπαίδευσης και ειδικότερα την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και έρχεται να καθορίσει το πρόγραμμα βάση των αλλαγών που συντελούνται στον τραπεζικό τομέα.

Τέλος οι εργαζόμενοι δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση από τα συστήματα εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η τράπεζα Πειραιώς. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι στο δείγμα η οποία είχαν από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας έχουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης από τους υπόλοιπους όπως επίσης και οι συμμετέχοντες οι οποίοι απασχολούνται ως υπεύθυνοι, αξιωματούχοι ή λειτουργοί μέσα στον οργανισμό εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης.

- Για το σύστημα ανταμοιβών οι εργαζόμενοι έρχονται να δηλώσουν κυρίως ότι θα επιθυμούσαν να υπάρχουν μικρότεροι στόχοι πωλήσεων από αυτούς που θα ετησίως η διοίκηση τώρα ενώ συμφωνούν με το γεγονός ότι οι αμοιβές και πρόσθετες παροχές είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο όπως επίσης και το σύνολο των κινήτρων για παρακίνηση και εξέλιξη μέσα στην τράπεζα.

Επιπλέον φαίνεται ότι η τράπεζα Πειραιώς έρχεται να ενισχύσει τους εργαζόμενους της με δικά της προϊόντα ως ανταμοιβή όπως διάφορα προγράμματα ασφάλειας ζωής ενώ βλέπουν ότι το σύστημα ανταμοιβών που υπάρχει συμβάλλει στον ιδιοτελή χειρισμό του συστήματος κινήτρων και πολύ λιγότερο σε ένα αίσθημα ισότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι δεν φαίνονται να γνωρίζουν αν εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους.

5.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έρευνας

Κατά την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας βγήκαν στην επιφάνεια κάποιοι περιορισμοί. Ένα βασικό μειονέκτημα αποτελεί αυτό της μικρής συμμετοχής των εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς. Πιθανοί λόγοι για τους οποίους μπορεί να υπήρξε αυτή η μικρή συμμετοχή ήταν η περίοδος κατά την οποία εστάλησαν τα ερωτηματολόγια που συνέπεσε με τις ιδιαίτερες συνθήκες λόγω πανδημίας, της πιθανής έλλειψης ενδιαφέροντος από μερίδα των εργαζομένων ενώ επίσης οι πιθανές αδυναμίες του ερωτηματολογίου όπως ο χρόνος συμπλήρωσης του και το μέγεθός του μπορεί να λειτούργησαν ως ανασταλτικοί παράγοντες για τη συμμετοχή. Επίσης το γεγονός ότι η μεγαλύτερη μερίδα αυτών προέρχονται από τα καταστήματα του νομού Ιωαννίνων και της μεθόδου δειγματοληψίας, δεν βοηθάει στη γενίκευση των απόψεων στο σύνολο των εργαζομένων.

Πλεονεκτήματα της έρευνας είναι η προσωπική εμπλοκή του ερευνητή πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Λόγω προηγούμενης εργασίας και εμπειρίας πάνω στον τραπεζικό τομέα είναι δυνατόν η ερμηνεία και επεξήγηση των αποτελεσμάτων πέρα της θεωρητικής προσέγγισης τους. Η γνώση των συστημάτων εκπαίδευσης αξιολόγησης και ανταμοιβών επίσης βοήθησε στο στήσιμο ενός πιο στοχευόμενο ερωτηματολογίου. Επιπλέον η προσωπική γνωριμία με μερίδα εργαζομένων βοήθησε στο να χρησιμοποιηθεί η βολική δειγματοληψία με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Τέλος αναφορικά με τη μεθοδολογία χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο δόθηκε το πλεονέκτημα της εύκολης στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων του μικρού κόστους καθώς και της μικρής χρονικής διάρκειας της έρευνας.

5.3. Προτάσεις

Το σύνολο των συμπερασμάτων τα οποία βγήκαν από την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας μπορεί να χρησιμοποιηθούν τόσο μέσω αναστοχασμού από τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και από τους υπευθύνους της Τράπεζας Πειραιώς για μία αυτοαξιολόγηση και αυτοκριτική πάνω στα συστήματα που χρησιμοποιούν. Προτάσεις οι οποίες προτείνονται για υλοποίηση περαιτέρω έρευνας είναι:

- Η επιλογή μεγαλύτερου δείγματος εργαζομένων από το σύνολο της ελληνικής επικράτειας
- Η καταγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται τόσο για την αξιολόγηση όσο και για την εκπαίδευση
- Η επέκταση του δείγματος και σε εργαζόμενους άλλης τράπεζας με στόχο τη σύγκριση και συσχέτιση των αποτελεσμάτων

5.4. Επίλογος

Οι ολοένα συνεχόμενες μεταβαλλόμενες οικονομικές τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες είναι οι συνεχόμενες προκλήσεις ή για μία επιχείρηση αλλά και για ένα εργαζόμενο. Για να επιβιώσει μέσα σε αυτό τον σύγχρονο τρόπο λειτουργίας της αγοράς και της οικονομίας, η μάθηση είναι κάτι το οποίο πρέπει να απασχολεί και τα δύο μέρη. Ένας εργαζόμενος θα πρέπει να επενδύει πάνω στο οικοδόμημα των κεκτημένων γνώσεων δεξιοτήτων του. Στον αντίποδα ο οργανισμός θα πρέπει να έρχεται να εφαρμόσει σωστές πρακτικές πάνω στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα συστήματα της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και των ανταμοιβών

μπορούν να βοηθήσουν μία επιχείρηση έτσι ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της μέσα στην αγορά. Ο έλεγχος της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται συνεχόμενα με την εκπαίδευση να βοηθάει τον εργαζόμενο στην εξέλιξη του και το σύστημα ανταμοιβών να τον υποκινεί να προσπαθεί να γίνεται όλο και καλύτερος.

Η τράπεζα Πειραιώς έχοντας ως γνώμονα όλα τα παραπάνω προωθεί και τα τρία συστήματα στο εσωτερικό της, επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της για την εξέλιξη και την ανέλιξη της. Αυτό ακριβώς είναι και το πρόσωπό και η ταυτότητά της Τράπεζας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Δ. Ιορδανόγλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Σύγχρονες Οργανώσεις* (Νέες Τάσεις Και Πρακτικές), Εκδόσεις Κριτική, (2008), Αθήνα

Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου, (2016), Αθήνα

Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μενού, (2015), Αθήνα

Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, (2003), Αθήνα

Βασίλης Ν. Κέφης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κριτική, (2014), Αθήνα

Λεωνίδα Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, (2013), Αθήνα

Λεωνίδα Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, (2001), Αθήνα

Λεωνίδα Χυτήρης, *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, (2006), Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ., (1991), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα

Κουρκουνάκη, Ε. and Κουφάκης, Θ. (2013). *ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ- ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ*. Πτυχιακή εργασία Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων [online] Nefeli.lib.teicrete.gr. Available at: http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/KourkounakiEiriniAntigoni,KoufakisTheodoros/attached-document-1405594314-356524-24082/Kourkounaki_Koufakis.2013.pdf [Accessed 3 Jun. 2018].

Λυμπερόπουλος Κ., (2001), *Οι Διαστάσεις Και Ο Ρόλος Της Ποιότητας Στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Διοικητική Ενημέρωση, Τευχ.19, Ιαν.2001, Σ.72-79

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων”*, Εκδόσεις Ανικούλα, 4η έκδοση, ISBN 978-960-

Τερζίδης Κ. Και Τζωρτζάκης Κ., (2004), *«Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)»*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Χαραλαμπίδης, Ε. (1999). *Αξιολόγηση του Προσωπικού των Τραπεζών*. Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 139. Ιανουάριος – Μάρτιος. Χ.τ. Εμπορική Τράπεζα

Ξενογλώσση

Argyris, C. (1991), *“Teaching Smart People How To Learn”*, Harvard Business Review, May-June, P.100

Baroukh, N. & Kleiner, B., (2002) *“Recruitment And Training Of Public Servants”*, Management Research News, Vol.25, No.3

- Cederblom, D. & D.Pemerl, D., (2002), “*From Performance Appraisal To Performance Management: One Agency’s Experience*”, *Performance Management* 31, P.131-140
- Christine Ellis & S. Gale, “*A Seat At The Table*”, *Training & Development*, (March 2001), P.90-96
- Deci, E. (1975), “*Intrinsic Motivation*”, Plenum Press, New York, NY
- Evans J. & Lindsay W., (1999), *The Management And Control Of Quality*, 4th Edition, South Western College Publishing Cincinnati, Ohio
- Gary Dessler, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες Και Σύγχρονες Τάσεις*, Εκδόσεις Κριτική (2015, Μεταφρ.)
- Jackson S.E. & Shuler R.S., (2000), *Managing Human Resources: A Management Perspective*, South-Western College Publishing
- J. Heyes, M. Stuart (1996), *Does Training Matter? Employee Experiences And Attitudes*, *Human Resource Management Journal*, Vol.6, P.7-21 *International Journal of Academic Research in business and social Sciences*, April 2014, vol.4, no.4
- Henderson, R.I. (2003), “*Compensation Management in a Knowledge-based World*, ninth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Herzberg, F. (1966), “*Work and the Nature of Man*”, Cleveland, OH: World Publishing
- Hodgetts, R.M., Luthans, F. & Slocum, J.W. (1999), “*Strategy And Hrm Initiatives For The '00s Environment Redefining Roles And Boundaries, Linking Competencies And Resources*”, *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Pfeffer J., (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*, Harvard Business School Press, Boston
- Pitts, C. (1995), “*Motivating Your Organization*”, 1st edition, New York: McGraw-Hill International

Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968), *“Managerial Attitudes and Performance”*, Homewood, IL: Dorsey Press

H. Risher, *“Getting Serious About Performance Management”*, Compensation And Benefits Review, (November/December, 2005)

Riggs, W., (1964), *Administration In Developing*, Houghton Mifflin Company, Boston, P.324

N. Deviney & B. Sugrue, *“Learning Outsourcing: A Reality Check”*, Training & Development, (December 2004), P.41

Peter Senge (1990), *The Fifth Discipline – The Art & Practice Of The Learning Organization*, Doubleday Currency, New York

P. Glendinning, *“Performance Management: Pariah Or Messiah”*, Public Personnel Management 31, (2002), P.161-178

Rita Smith, *“Aligning Learning With Business Strategy”*, Training & Development, (November 2008), P.41-43

R. J. Shermerhorn, (2012, Μεταφρ.) *Εισαγωγή Στο Management*, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, Αθήνα

Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter (2012, Μεταφρ.), *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές Και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα,

Ulrich, D. & Brockbank, W., (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston

Παραρτήματα

Παράρτημα Α – Υπόδειγμα ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση απόψεων των υπαλλήλων της τράπεζας Πειραιώς για τη παρεχόμενη εκπαίδευση, το σύστημα αξιολόγησης και το σύστημα ανταμοιβών που προσφέρει η τράπεζα.

Αγαπητοί,

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας, με τίτλο "Απόψεις εργαζομένων για το τρίπτυχο της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και της ανταμοιβής στο τραπεζικό τομέα, η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς." που διενεργείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αφορά τους υπαλλήλους της τράπεζας Πειραιώς. Η βοήθεια σας είναι σημαντική και γι' αυτό θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, για να επιτευχθεί η εγκυρότητα της έρευνας. Διευκρινίζεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας και κανένα προσωπικό δεδομένο δεν θα παραχωρηθεί σε τρίτους. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο grivasev2@gmail.com. Σας ευχαριστώ πολύ για τον πολύτιμο χρόνο σας και την συμβολή σας στην έρευνα μου.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων

Γρίβας Ευάγγελος.

1. Φύλο *

Ανδρας
Γυναίκα

2. Ηλικία *

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

3. Μορφωτικό επίπεδο *

Λύκειο
ΑΕΙ
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

4. Έτη προϋπηρεσίας *

0-2
3-5
6-10
11-20
21 και άνω

5. Θέση Εργασίας *

Ταμίας/Banker/Γραφειακό προσωπικό/Τεχνικές υπηρεσίες
Υπεύθυνος/Αξιωματούχος/Λειτουργός
Βοηθός διευθυντής/διευθυντής
Ανώτερο στέλεχος

6. Χρόνια υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας: *

<5
5-10
10-15
15-20
>20

7. Εργάζεστε στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας; *

Ναι
Όχι

8. Έχετε ενημερωθεί για την διαδικασία αξιολόγησης σας; *

Ναι

Όχι

Δεν υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων

9. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα; *

Τριμηνιαία

Εξαμηνιαία

Ετήσια

Δεν υπάρχει προκαθορισμένο διάστημα

10. Υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων (μέτρηση/ επισκόπηση αποτελεσμάτων); *

Τριμηνιαία

Εξαμηνιαία

Ετήσια

Δεν υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης (μέτρηση/επισκόπηση αποτελεσμάτων)

11. Ποιος/οι σας αξιολογεί/ούν; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή) *

Προϊστάμενος

Κάποιος ανώτερος (από τον προϊστάμενο)

Υπηρεσία προσωπικού

Πελάτες

12. Έχετε λόγο στην αξιολόγηση/υπάρχει επικοινωνία/συμφωνία; *

Ναι

Όχι

Κάποιες φορές (εξαρτάται από τον υπεύθυνο αξιολόγησης)

13. Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: *

Δίκαιη

Αποτελεσματική

Έγκυρη

Αξιόπιστη

Αμερόληπτη

Αντικειμενική

14. Οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς (υπάρχουν/καθορίζονται πρότυπα) σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου; *

Ναι
Όχι
Εξαρτάται από την θέση εργασίας/καθήκοντα

15. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση προς εκτέλεση της εργασίας σας; *

Ναι
Όχι
Ίσως/κάποιες φορές

16. Που χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή) *

Προαγωγές
Βελτίωση απόδοσης
Εκπαίδευση
Αμοιβές

17. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για προσωπική ανάπτυξη; *

Ναι
Όχι
Ίσως/κάποιες φορές

18. Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης σας (αξιοποίηση δυνατοτήτων και βελτίωση αδυναμιών); *

Ναι
Όχι

19. Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησης σας από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης (έντυπο, αξιολογητές, διαδικασία): *

Πολύ χαμηλός
Χαμηλός
Μέτριος
Υψηλός
Πολύ Υψηλός

20. Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: *

Το πτυχίο που κατέχετε έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας σας;
Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας σας είναι προσδιορισμένες/α με σαφήνεια με σαφήνεια;
Εκτελείτε άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας;

Έχετε περάσει από εκπαίδευση (εκτός από καθοδήγηση στην θέση εργασίας) σχετική με την θέση/εργασία σας;

Η εκπαίδευση που έχετε τύχει, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης/εργασίας σας;

Υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας;

Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επαρκές;

Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών;

Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους;

Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες;

21. Αν εκτελείτε άλλη εργασία, πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας, για ποιους λόγους; (μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω από μια επιλογές) *

Ελεύθερος χρόνος/εθελοντικά

Σας το επιβάλλουν

Δεν υπάρχει προσωπικό

22. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού:(μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές) *

Εκπαίδευση/καθοδήγηση στην θέση εργασίας

Σεμινάρια /διαλέξεις

Εγκύκλιοι (επίσημες οδηγίες του οργανισμού) για διαδικασίες/κανονισμούς κλπ

Εξ αποστάσεως/ e-learning

Εκπαίδευση μέσω μέντορα

Εναλλαγή θέσεων εργασίας

23. Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων (πχ. επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, κλπ); *

Ναι

Όχι, προσφέρονται αλλά δεν έχω παρακολουθήσει.

Όχι, δεν έχω παρακολουθήσει γιατί δεν προσφέρονται

24. Πως καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές) *

Από την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου

Από τον οργανισμό (σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους του)

Επιβάλλεται από αλλαγές (πχ. πληροφοριακών συστημάτων, εργασιακά καθήκοντα, πολιτική της τράπεζας)

25. Για ποιους λόγους γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές) *

Για εκτέλεση καθηκόντων (γνώσεις, αποτελεσματικότητα, απόδοση, ποιότητα εργασίας)
Για Προσωπική ανάπτυξη (πχ. δεξιότητες επικοινωνίας, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων)
Για επαγγελματική ανέλιξη

26. Εκπαιδεύεστε σε ειδικά θέματα με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων και επίλυσης καθημερινών προβλημάτων όπως: *

Ναι
Όχι

27. Αν ναι σε ποιο από τα παρακάτω: (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

Διαχείριση χρόνου
Έλεγχος άγχους
Δημιουργικότητα
Θετική στάση – δυναμικότητα
Ανοχή διαφορετικότητας
Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
Άλλο:

28. Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησης σας από το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης: *

Πολύ χαμηλός
Χαμηλός
Μέτριος
Υψηλός
Πολύ Υψηλός

29. Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: *

στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, οικονομικά αποτελέσματα κλπ)
στην εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας σας
στην προσωπική σας ανάπτυξη
στην επαγγελματική σας ανέλιξη
στην συμβολή/συμμετοχή σας σε μια μεγάλη ομάδα (πχ. τμήμα, κατάστημα, υπηρεσία, οργανισμός)
στην δέσμευση/αφοσίωση σας στον οργανισμό και την εργασιακή ικανοποίηση

στον προσανατολισμό και κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην πολιτική και στην κουλτούρα του οργανισμού)
στην θετική αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό

30. Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: *

Οι αμοιβές και οι συνολικές πρόσθετες παροχές που σήμερα λαμβάνεται από τη τράπεζα είναι ικανοποιητικές ώστε να νοιώθετε την ίδια ικανοποίηση και στο μέλλον

Εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνολικού προσωπικού της τράπεζας

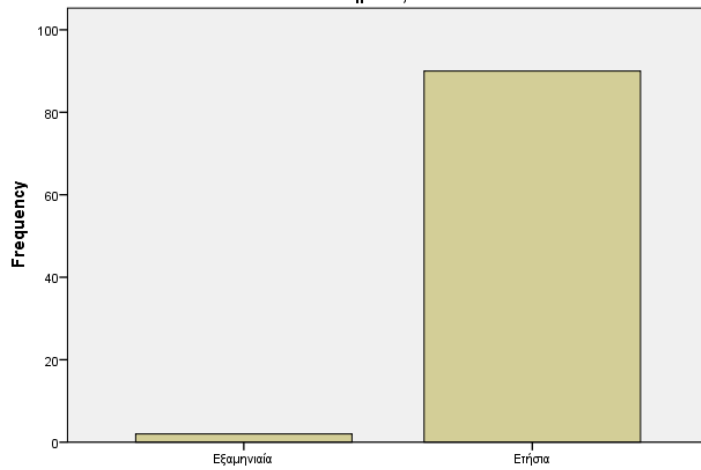
Θα επιθυμούσατε να είναι μικρότεροι οι στόχοι πωλήσεων που ετησίως τίθενται από την διοίκηση

Υπάρχουν κίνητρα παρακίνησης και εξέλιξης στη τράπεζα

Παράρτημα Β – Πίνακες Απαντήσεων

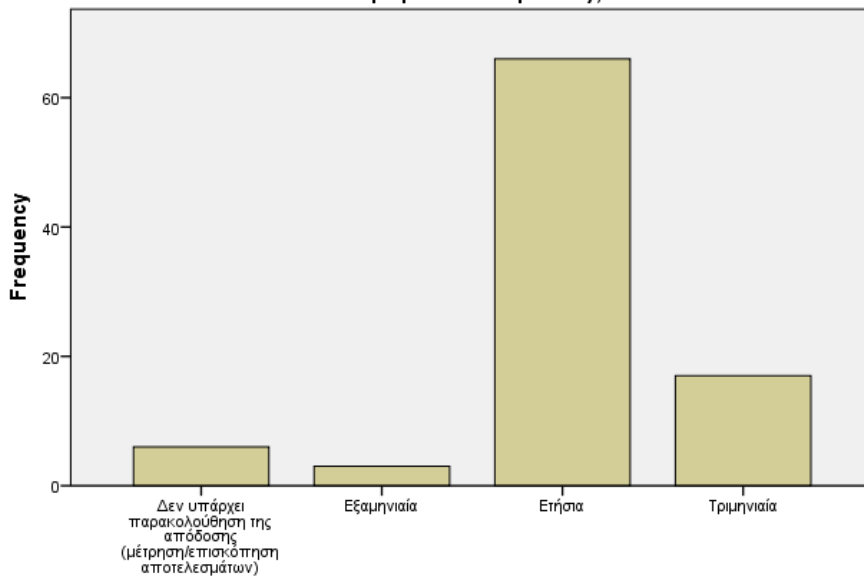


Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;



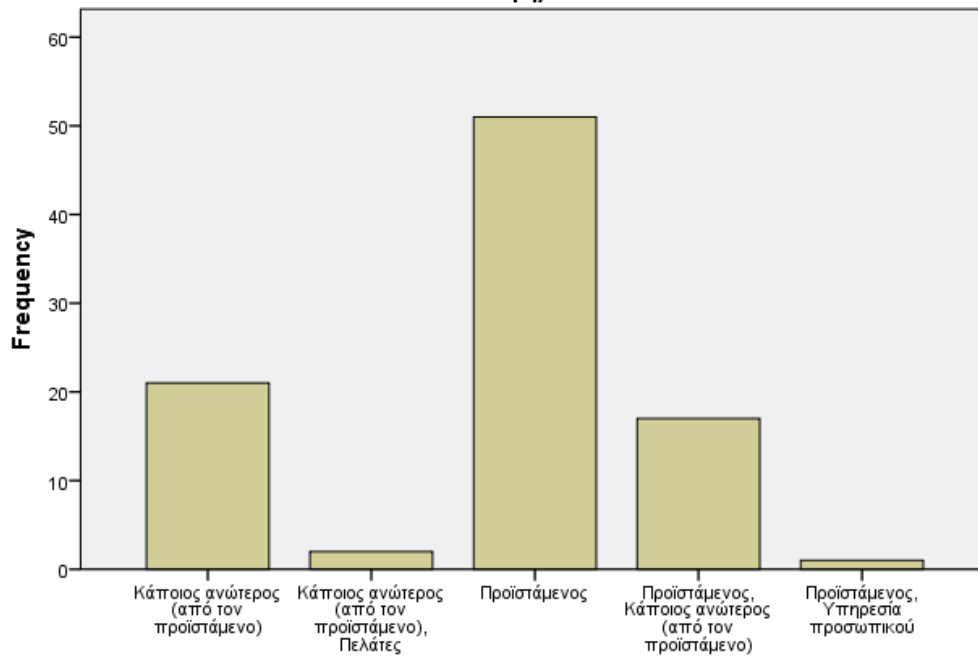
Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;

Υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων (μέτρηση/επισκόπηση αποτελεσμάτων);

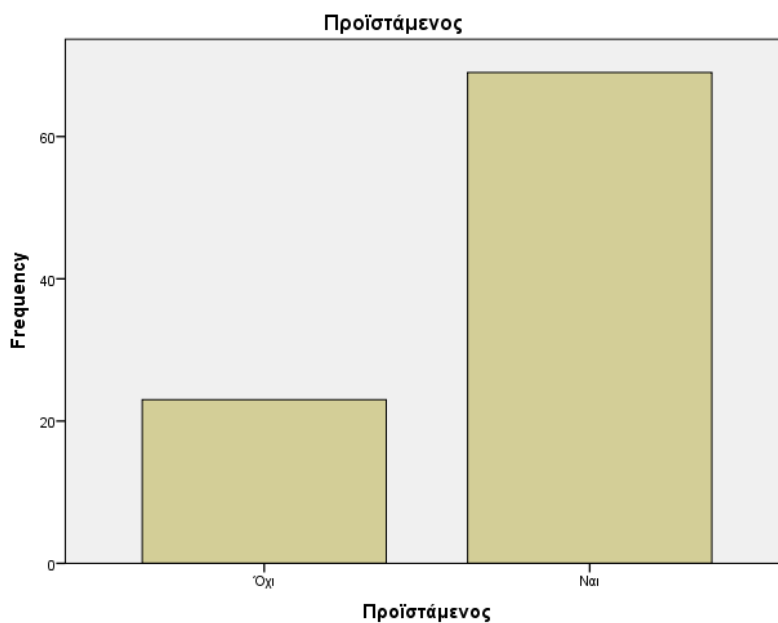


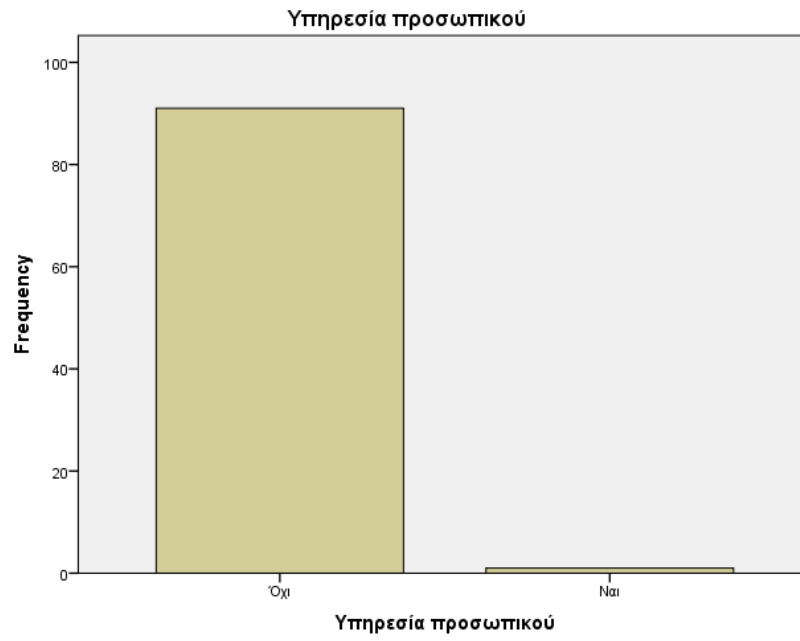
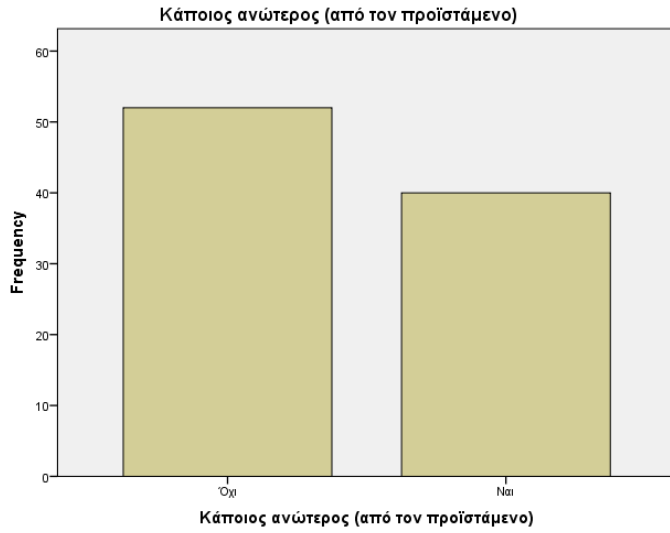
Υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων (μέτρηση/επισκόπηση αποτελεσμάτων);

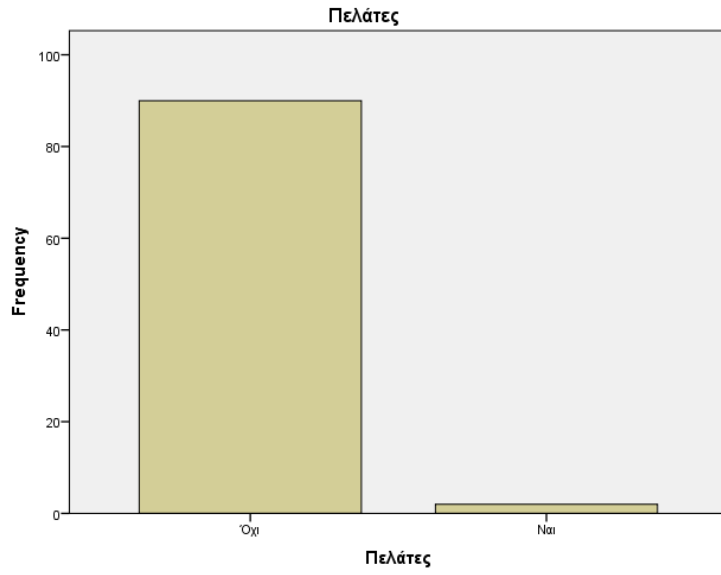
Ποιος/οι σας αξιολογεί/ούν; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή)



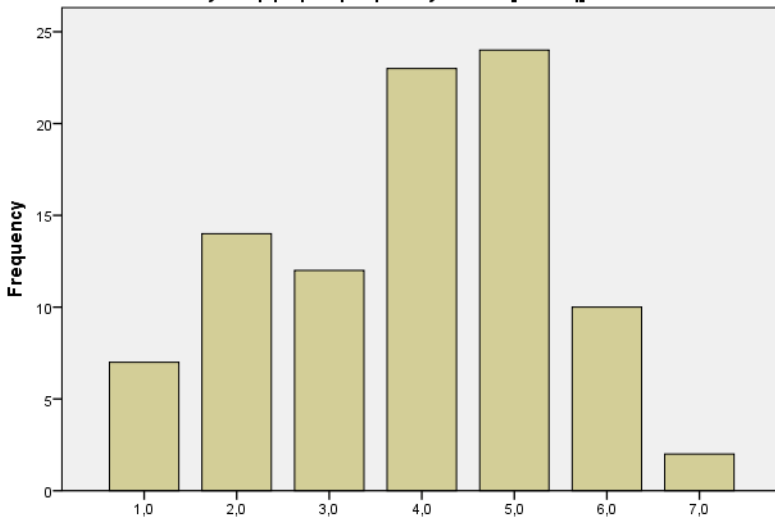
Ποιος/οι σας αξιολογεί/ούν; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή)





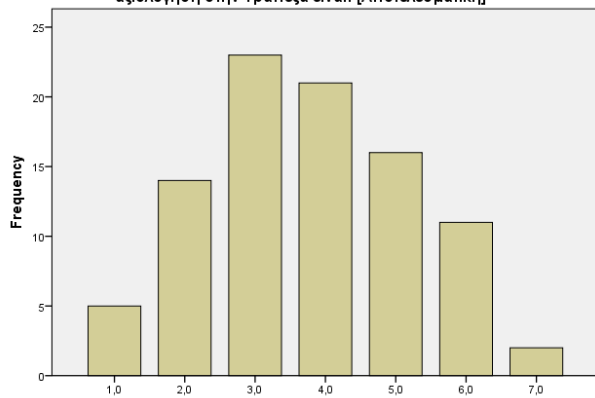


Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Δίκαιη]



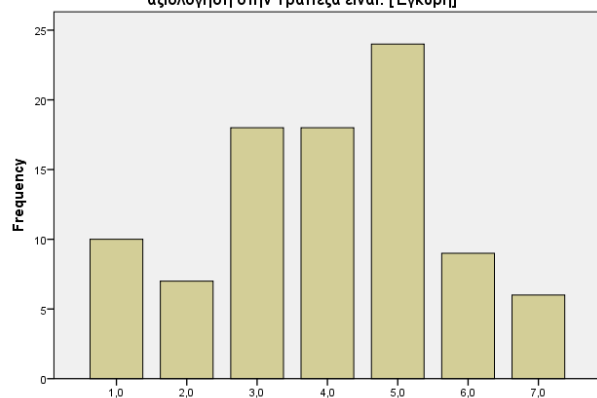
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Δίκαιη]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αποτελεσματική]



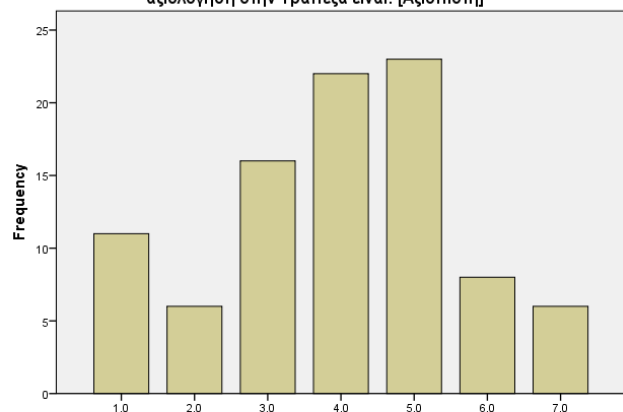
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αποτελεσματική]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Εγκυρη]



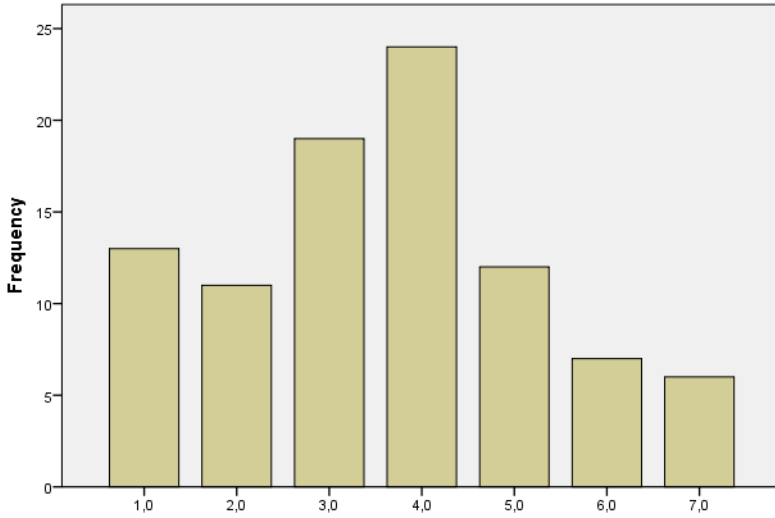
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Εγκυρη]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αξιόπιστη]



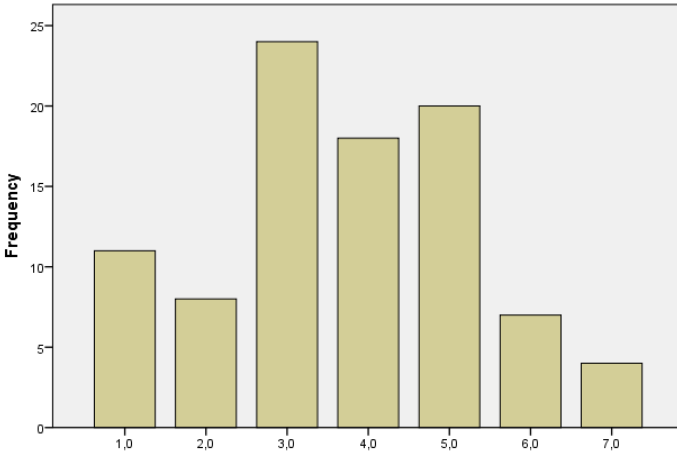
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αξιόπιστη]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αμερόληπτη]



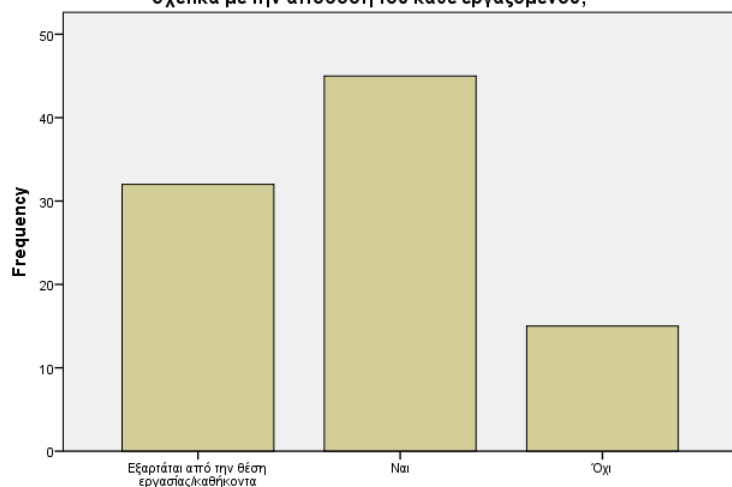
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αμερόληπτη]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αντικειμενική]



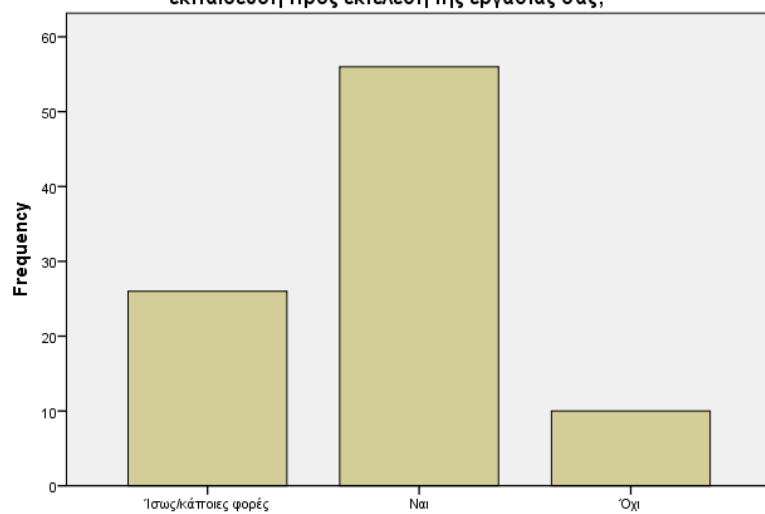
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στην Τράπεζα είναι: [Αντικειμενική]

Οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς (υπάρχουν/καθορίζονται πρότυπα) σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου;



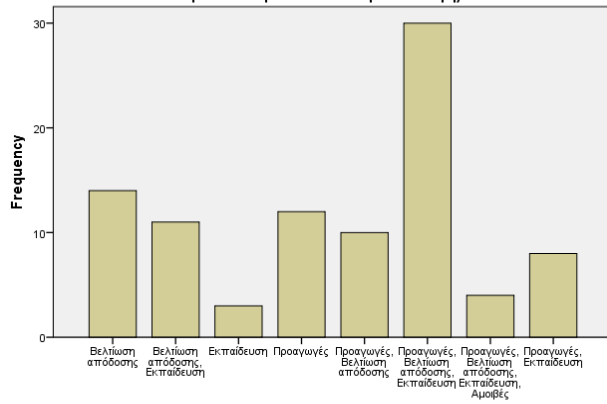
Οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς (υπάρχουν/καθορίζονται πρότυπα) σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου;

Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση προς εκτέλεση της εργασίας σας;

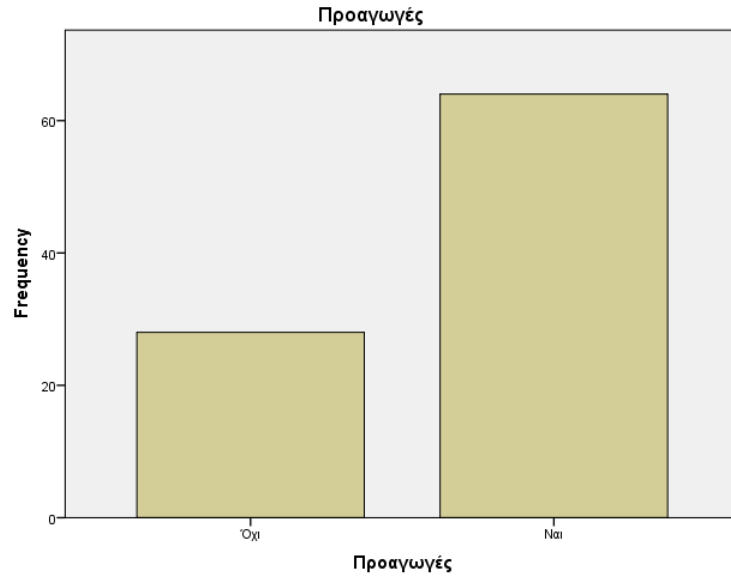


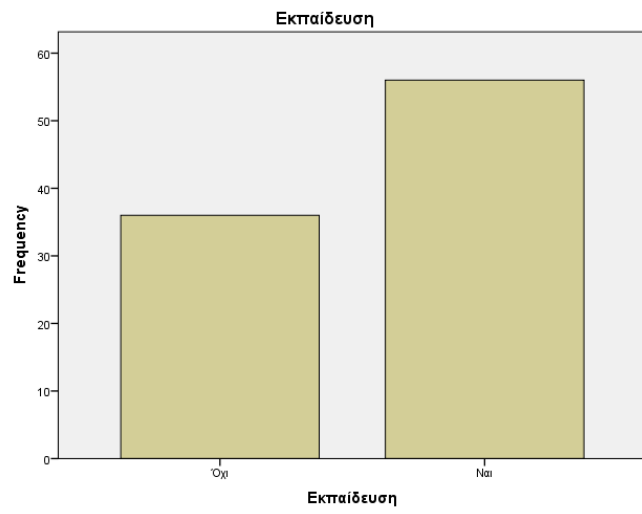
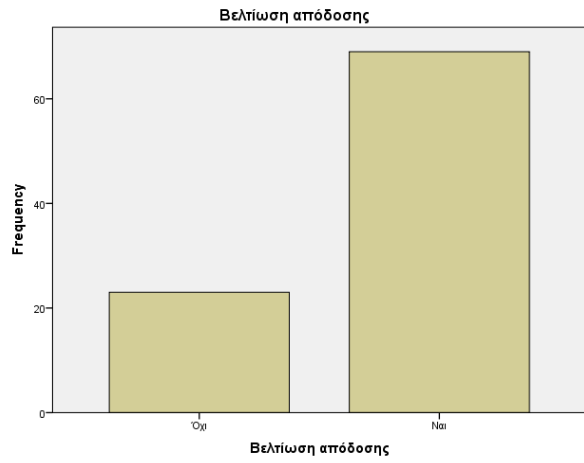
Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση προς εκτέλεση της εργασίας σας;

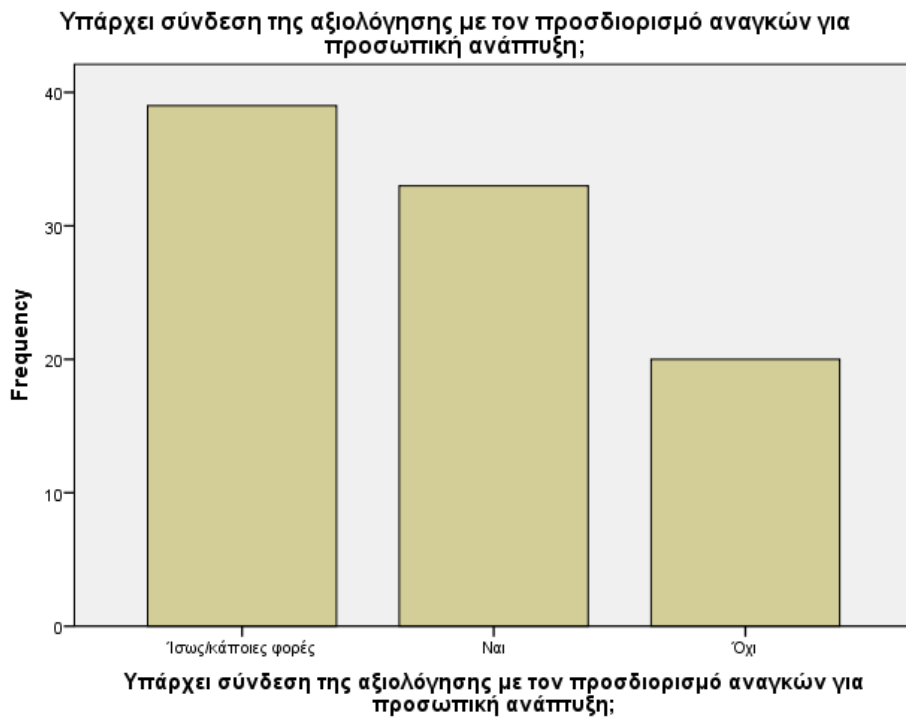
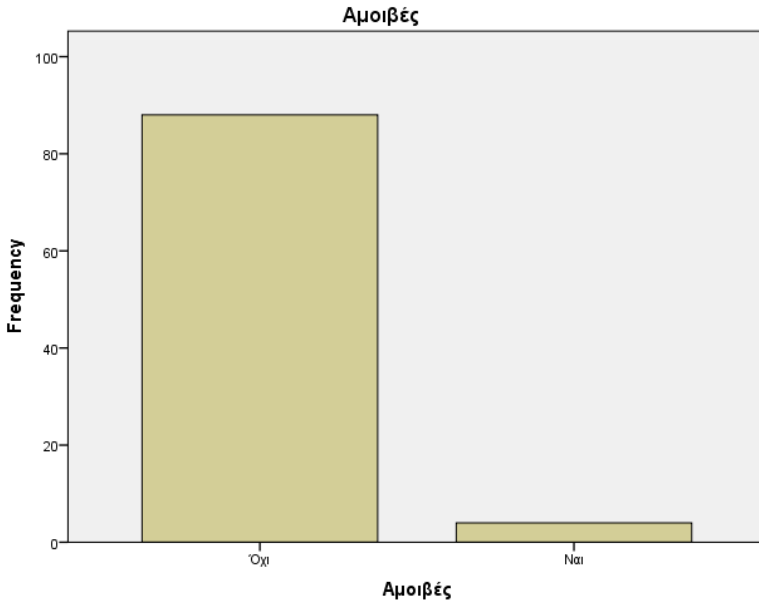
Που χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή)



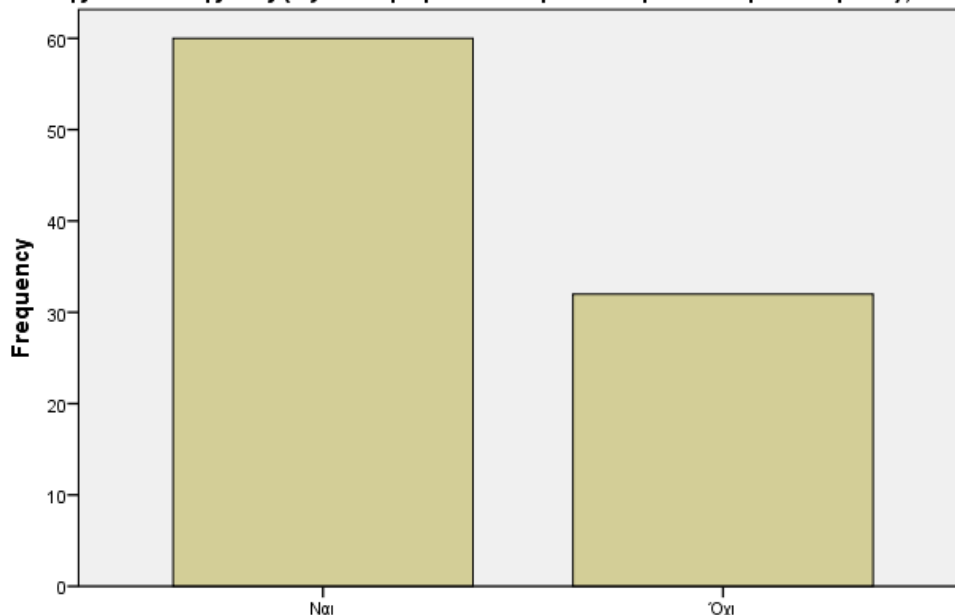
Που χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή)





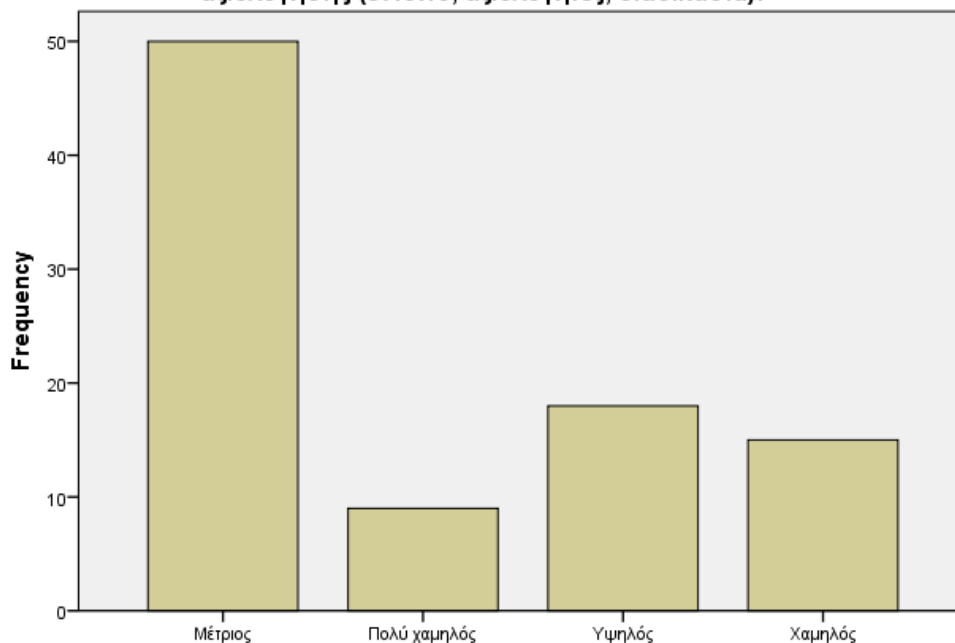


Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης σας (αξιοποίηση δυνατοτήτων και βελτίωση αδυναμιών);



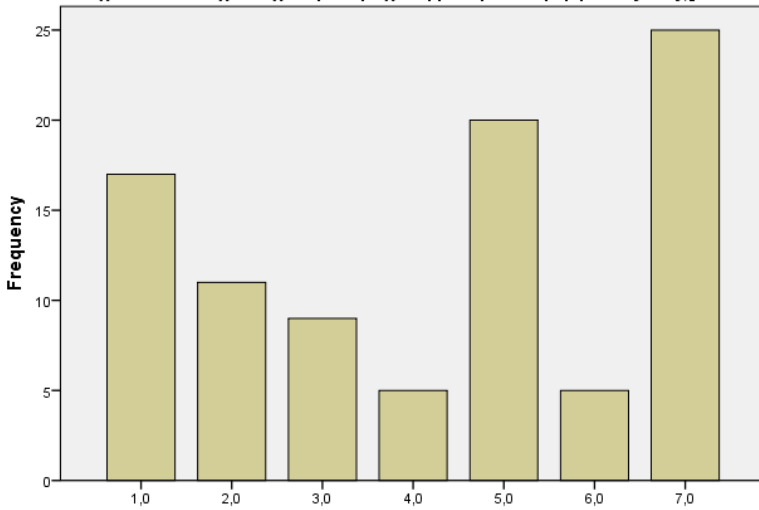
Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης σας (αξιοποίηση δυνατοτήτων και βελτίωση αδυναμιών);

Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησής σας από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης (έντυπο, αξιολογητές, διαδικασία):



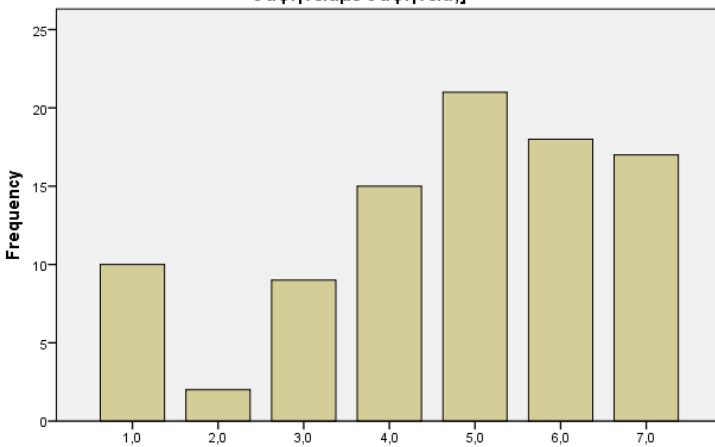
Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησής σας από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης (έντυπο, αξιολογητές, διαδικασία):

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Το πτυχίο που κατέχετε έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας σας;]



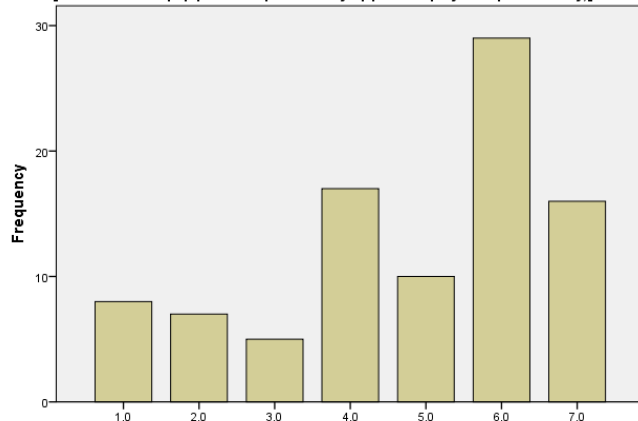
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Το πτυχίο που κατέχετε έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας σας;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας σας είναι προσδιορισμένες/α με σαφήνεια/με σαφήνεια;]



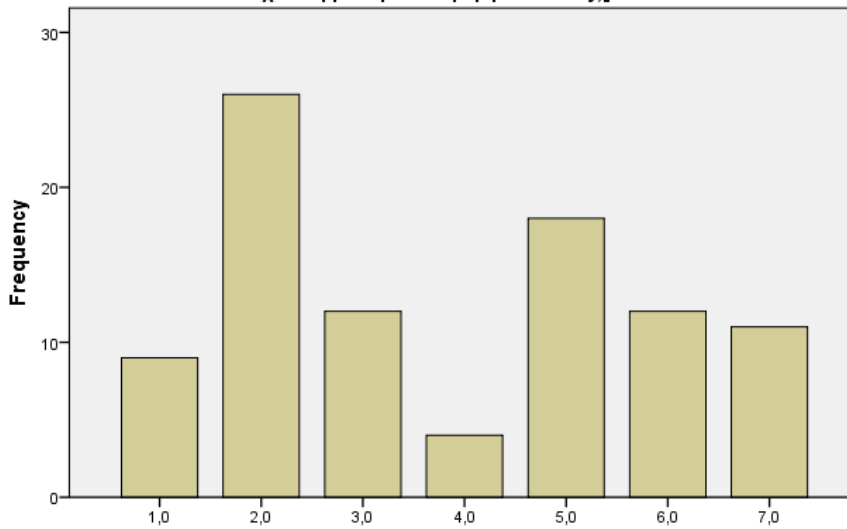
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας σας είναι προσδιορισμένες/α με σαφήνεια/με σαφήνεια;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Εκτελείτε άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας;]



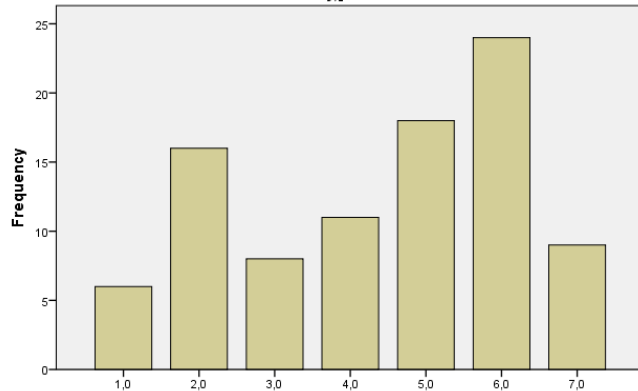
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Εκτελείτε άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Έχετε περάσει από εκπαίδευση (εκτός από καθοδήγηση στην θέση εργασίας) σχετική με την θέση/εργασία σας;]



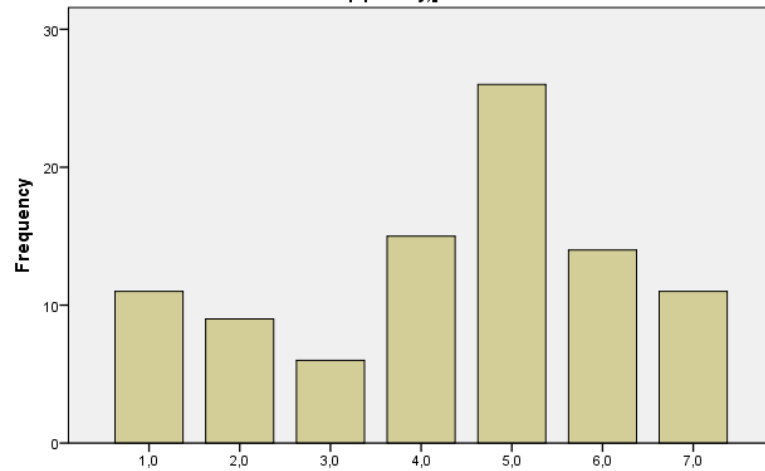
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Έχετε περάσει από εκπαίδευση (εκτός από καθοδήγηση στην θέση εργασίας) σχετική με την θέση/εργασία σας;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Η εκπαίδευση που έχετε τύχει, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης/εργασίας σας;]



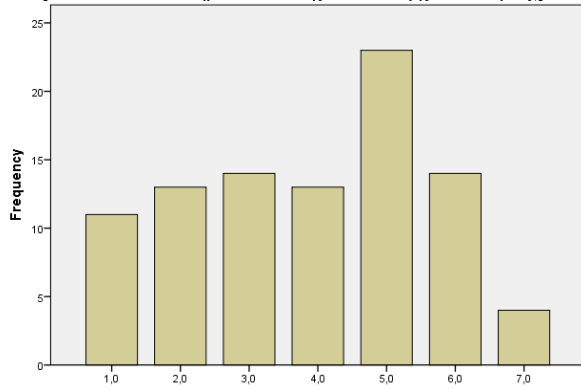
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Η εκπαίδευση που έχετε τύχει, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης/εργασίας σας;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας;]



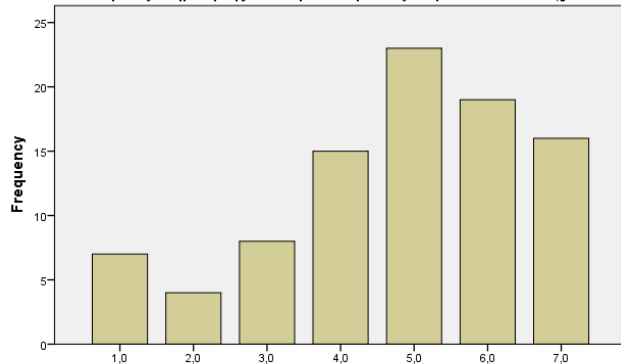
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επαρκές;]



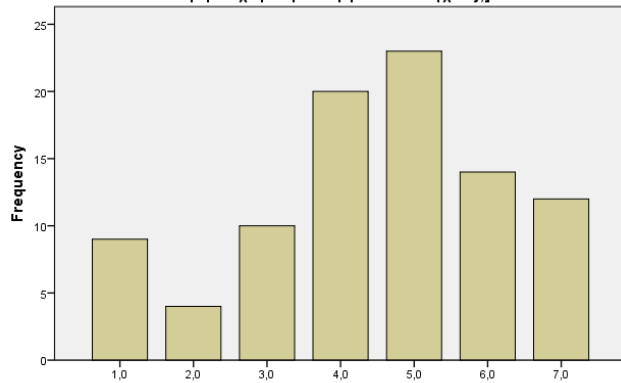
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επαρκές;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών;]



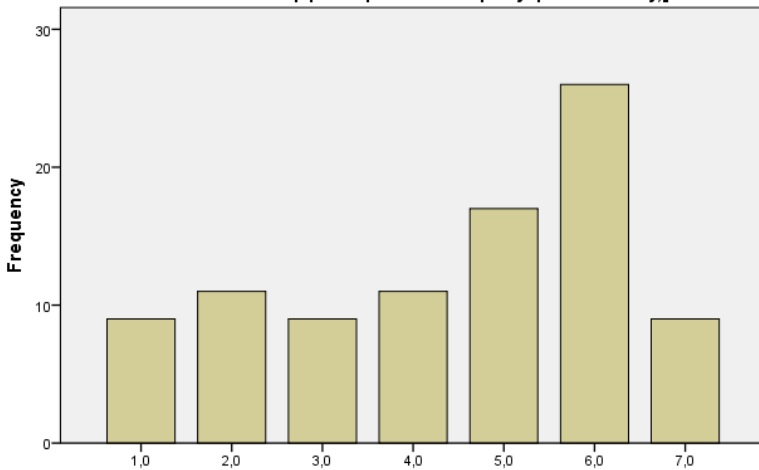
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών;]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους;]



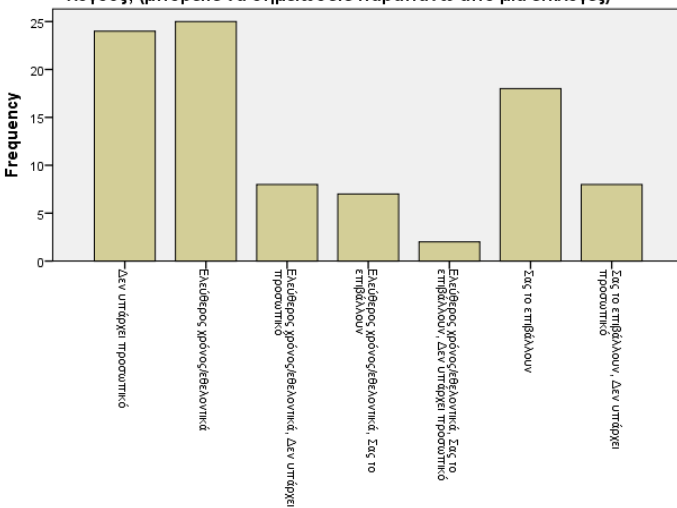
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
[Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους;]

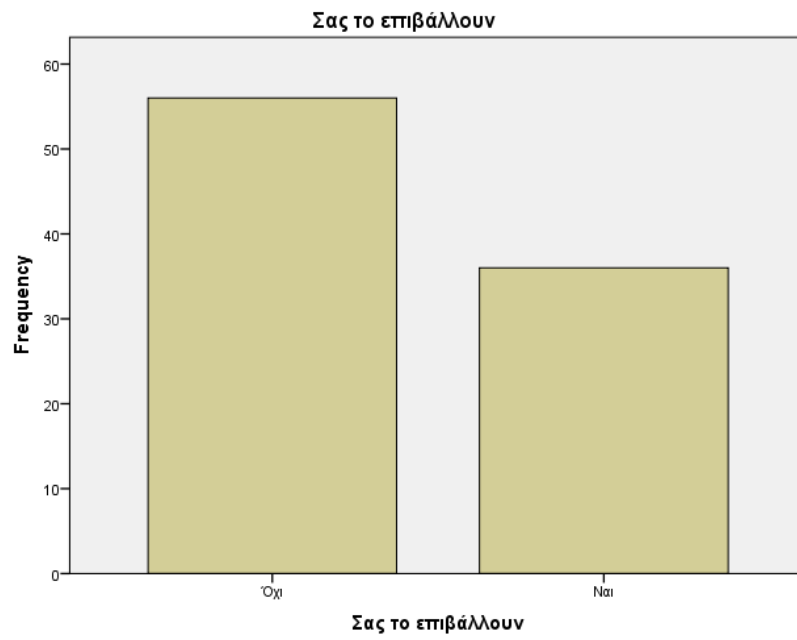
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
 [Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην καλύτερη
 επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες;]

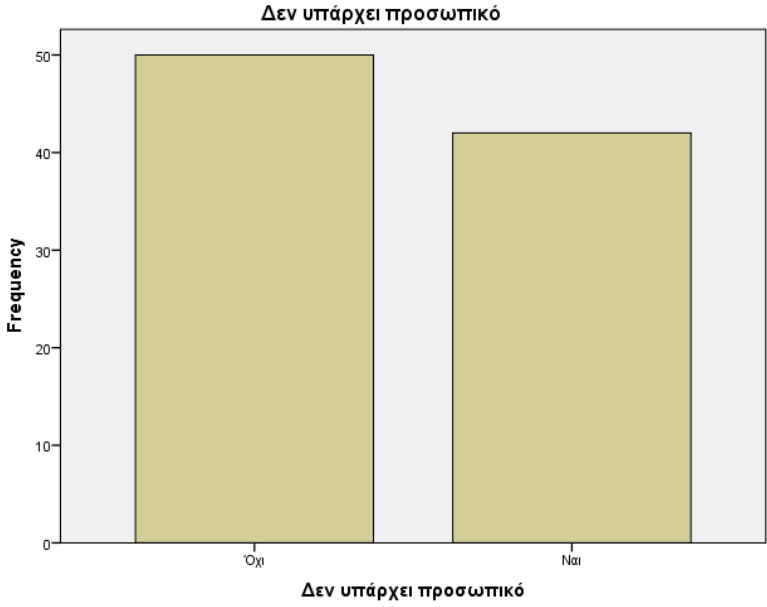


Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι:
 [Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην
 καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες;]

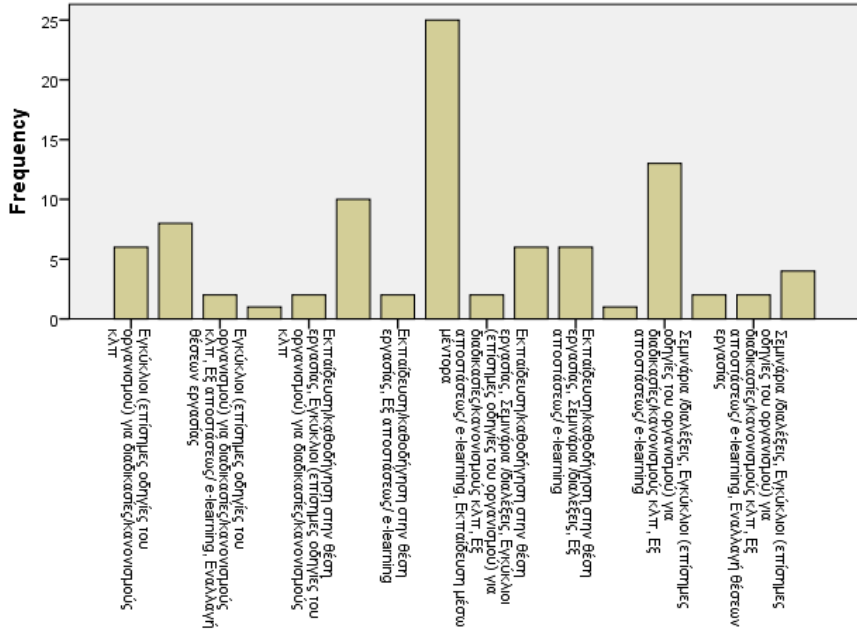
Αν εκτελείτε άλλη εργασία, πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας, για ποιους
 λόγους; (μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω από μια επιλογές)

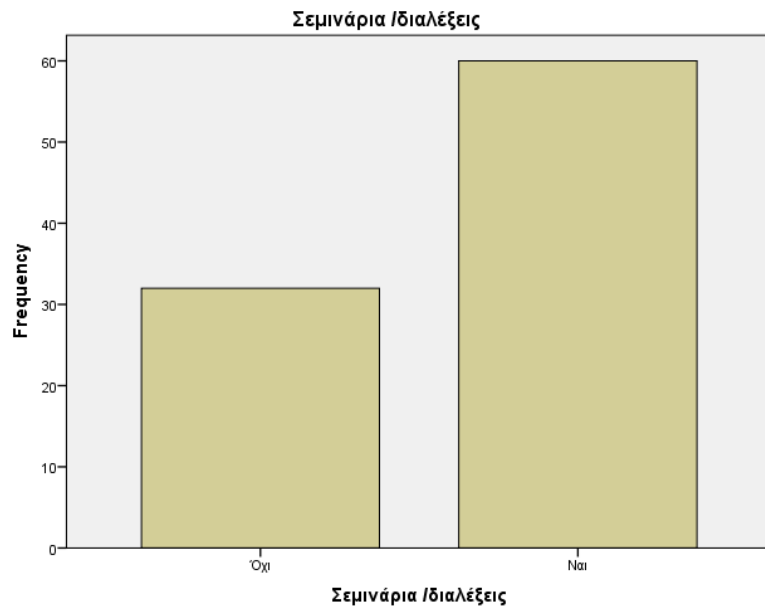
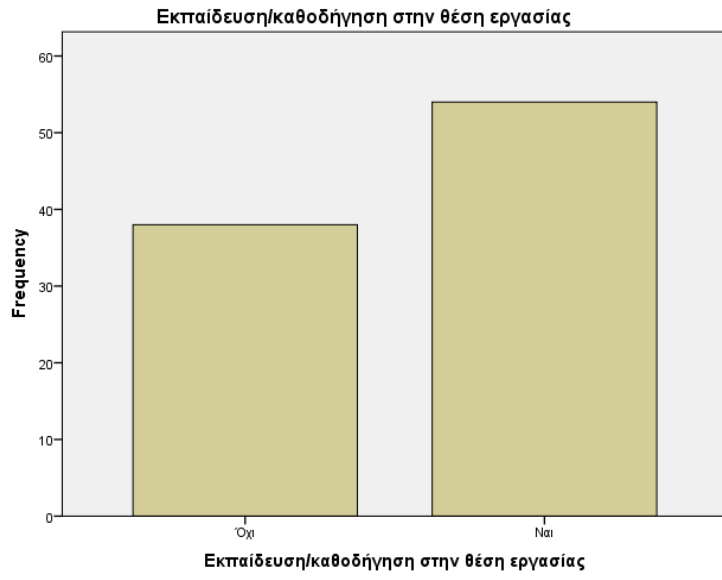




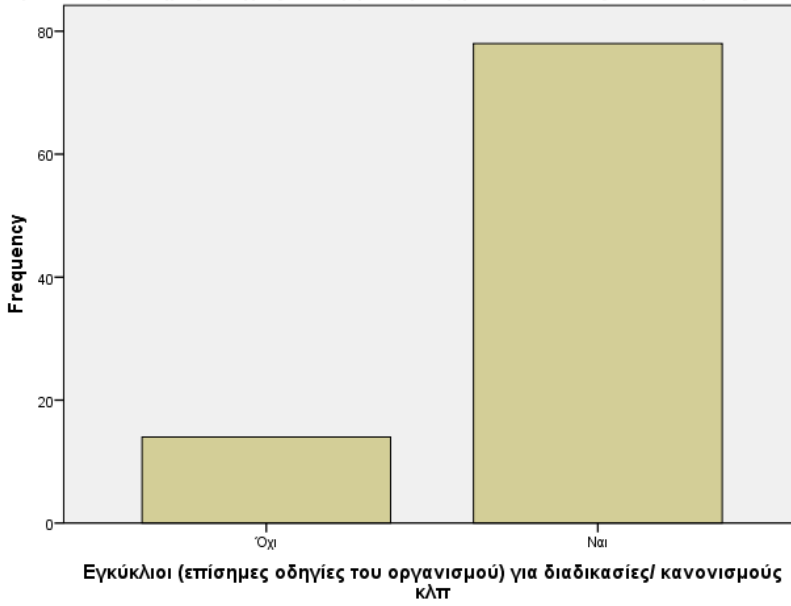


Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού: (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

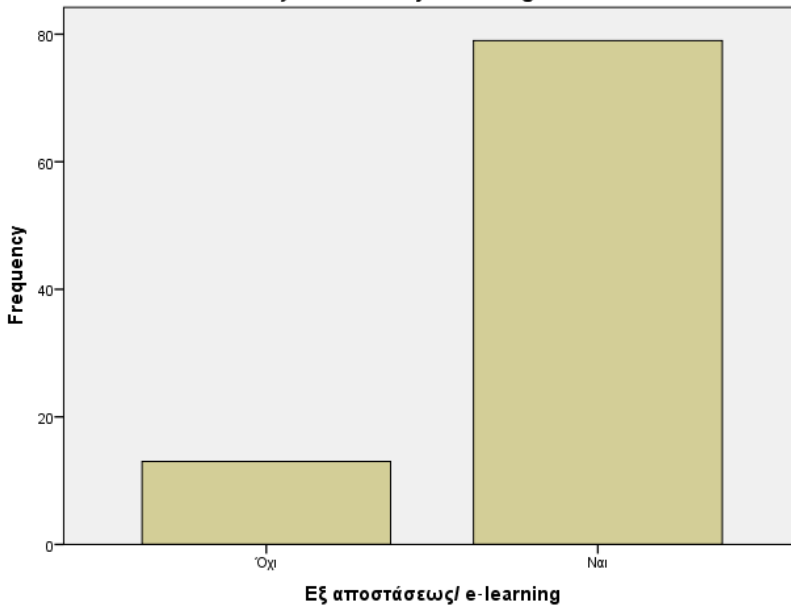


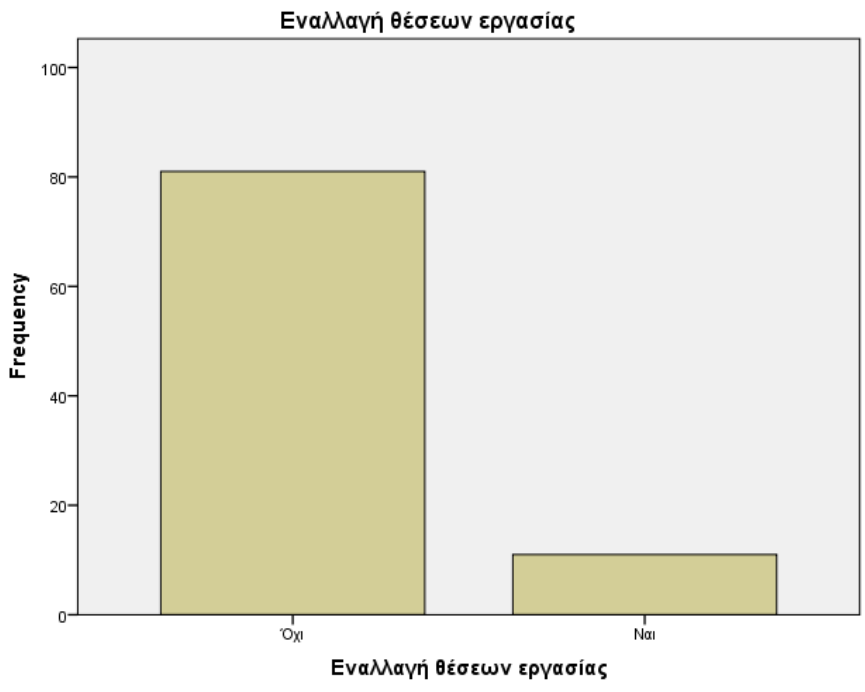
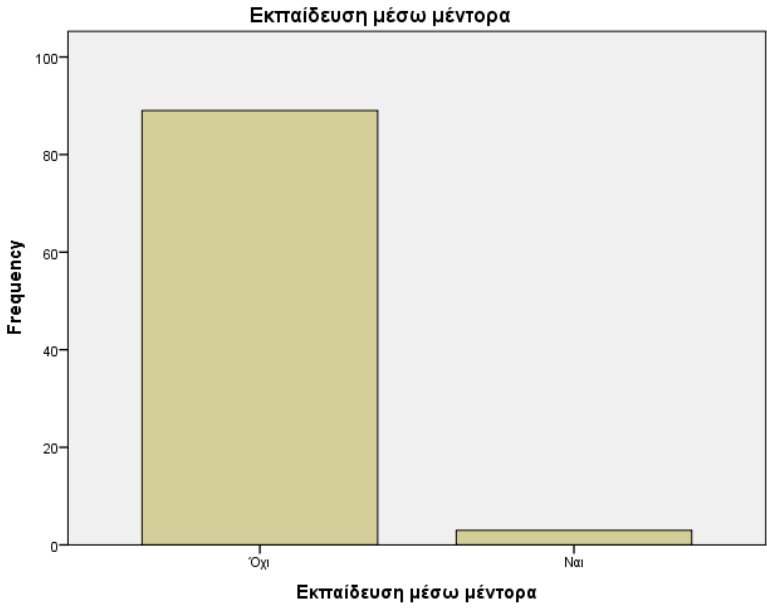


Εγκύκλιοι (επίσημες οδηγίες του οργανισμού) για διαδικασίες/ κανονισμούς κλπ

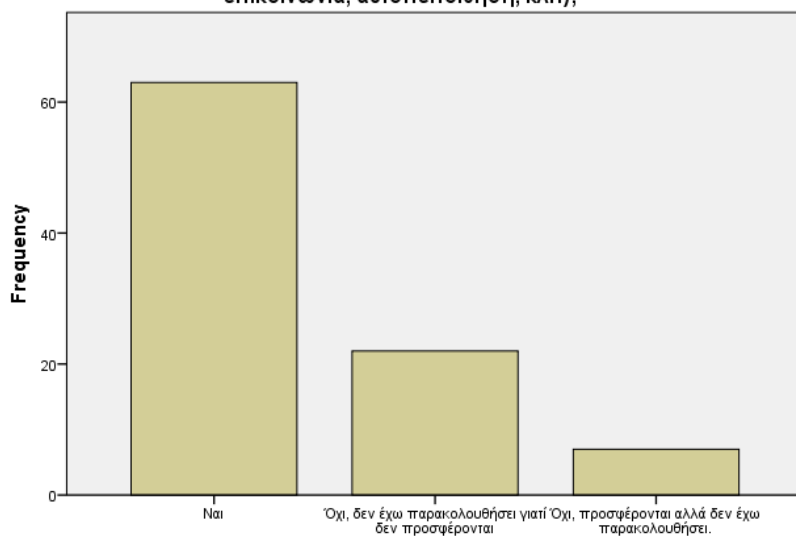


Εξ αποστάσεως/ e-learning



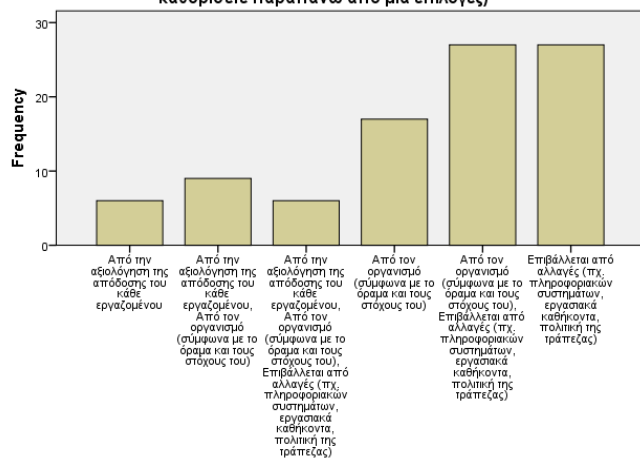


Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων (πχ. επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, κλπ);

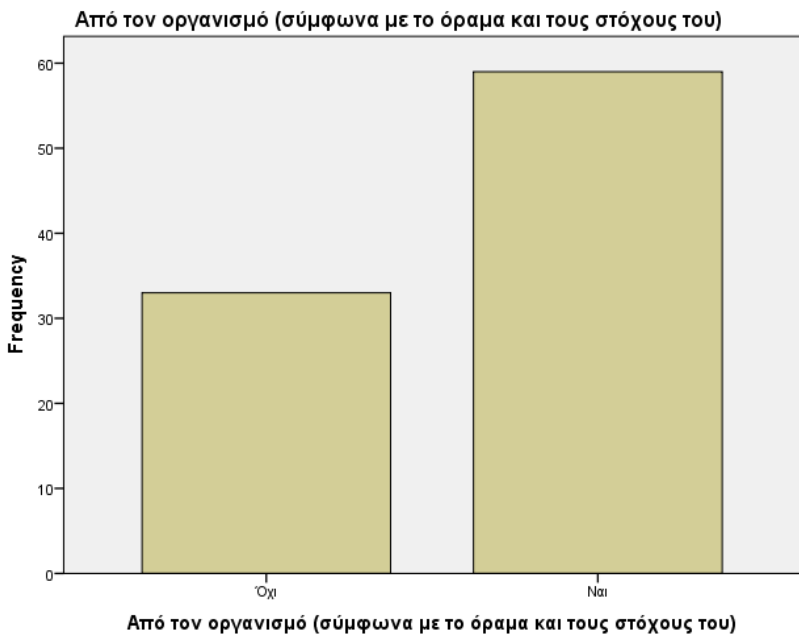


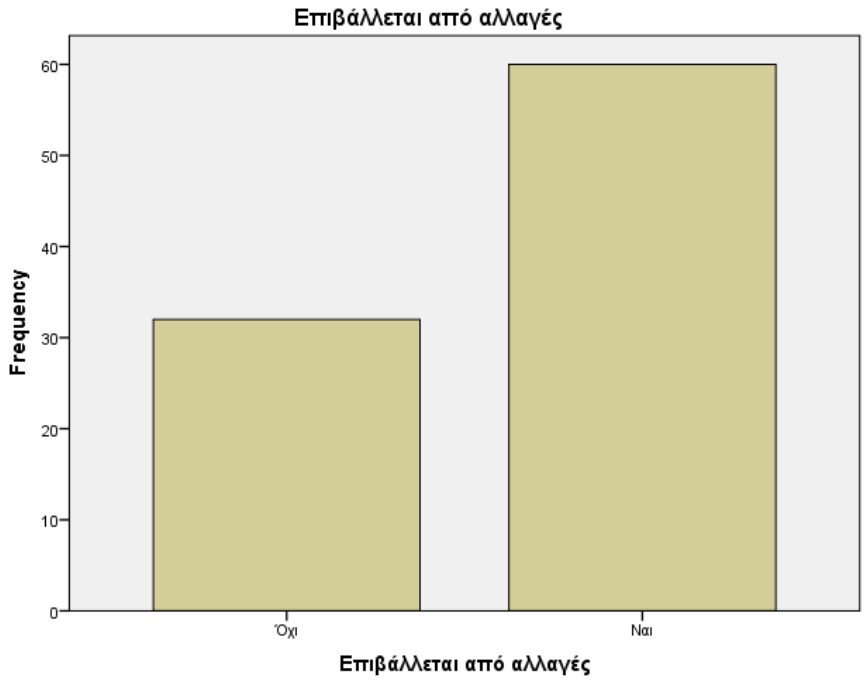
Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων (πχ. επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, κλπ);

Πως καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

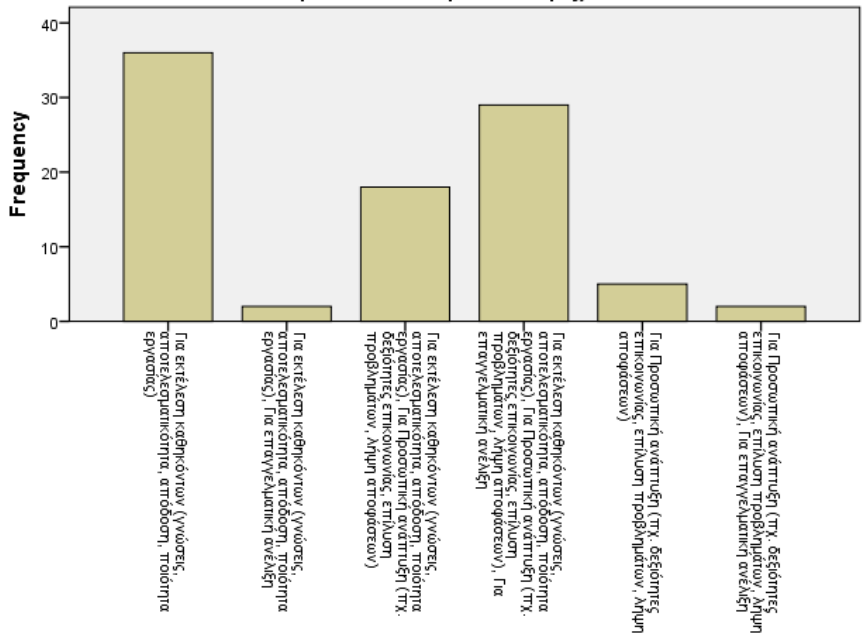


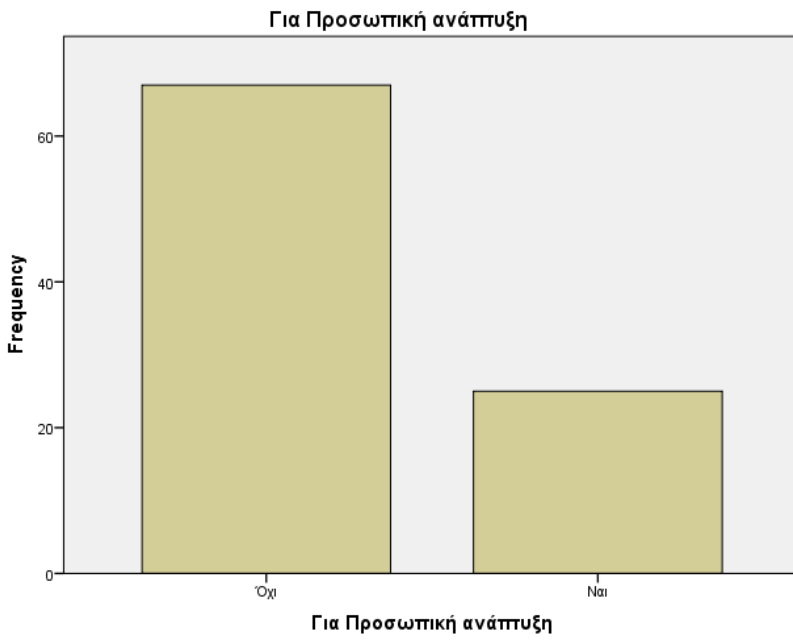
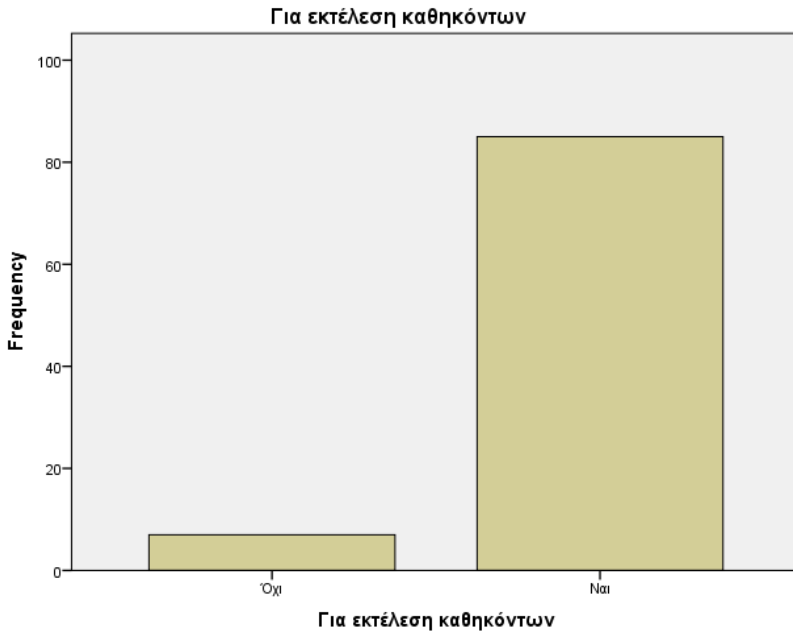
Πως καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης; (μπορείτε να ...

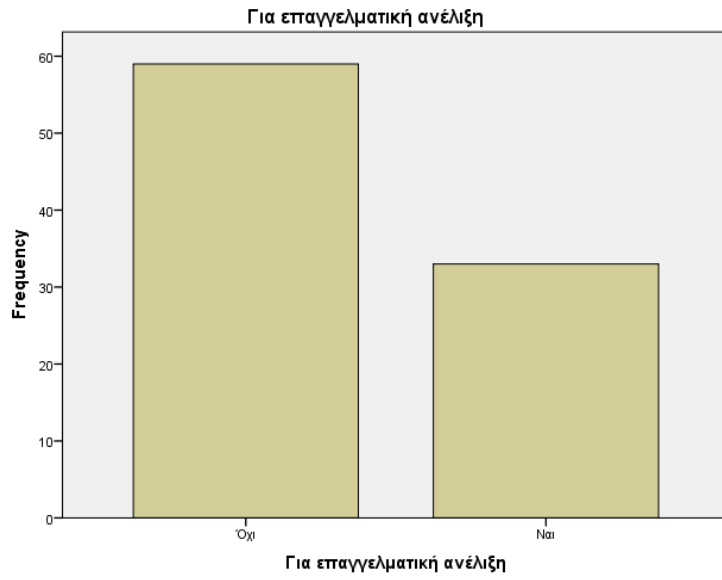




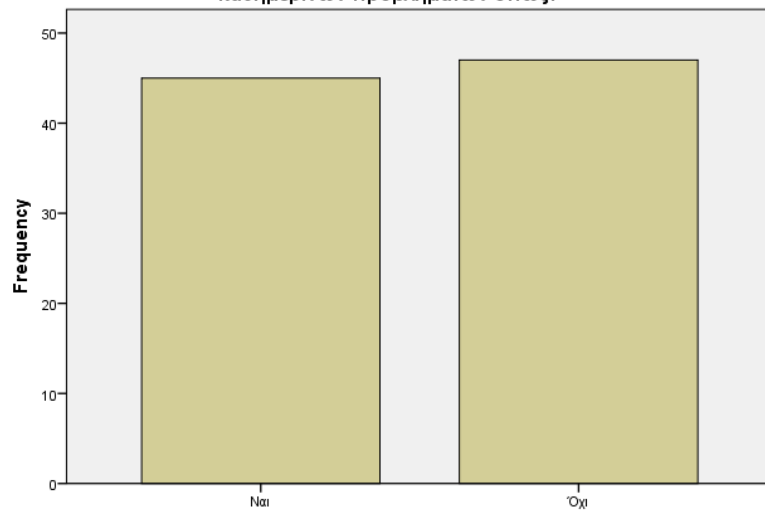
Για ποιους λόγους γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)





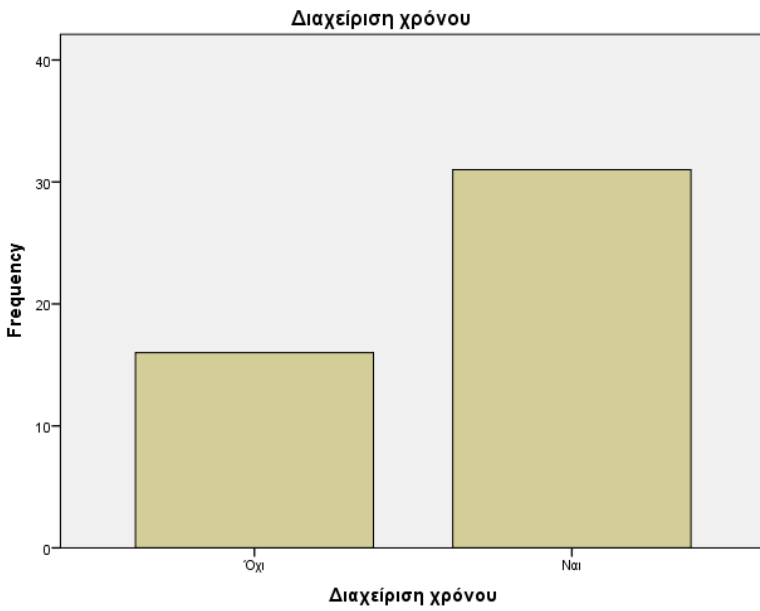
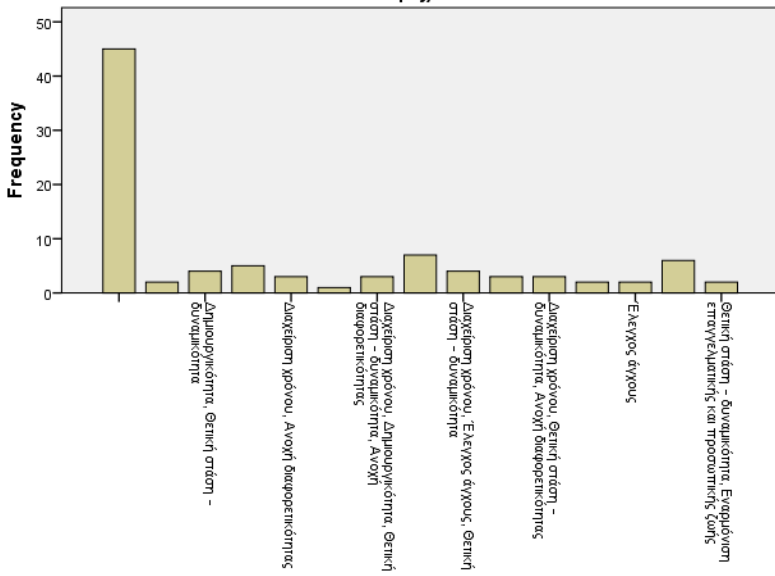


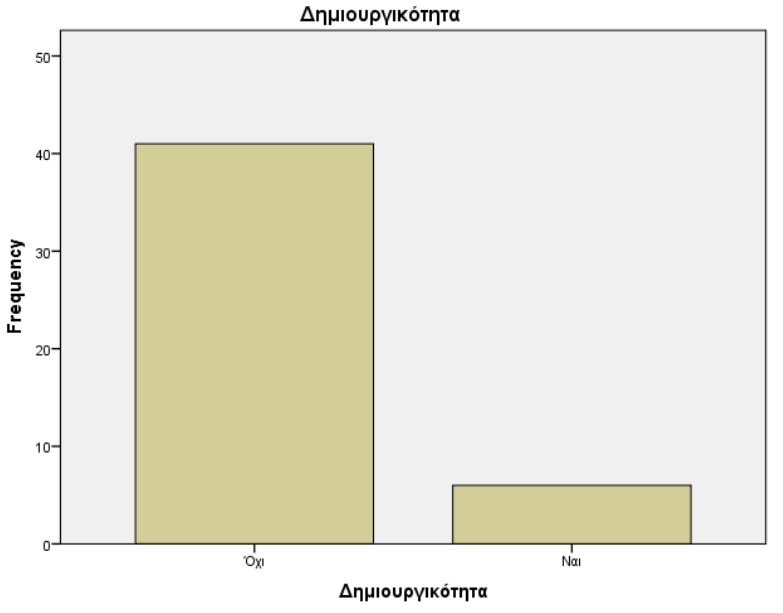
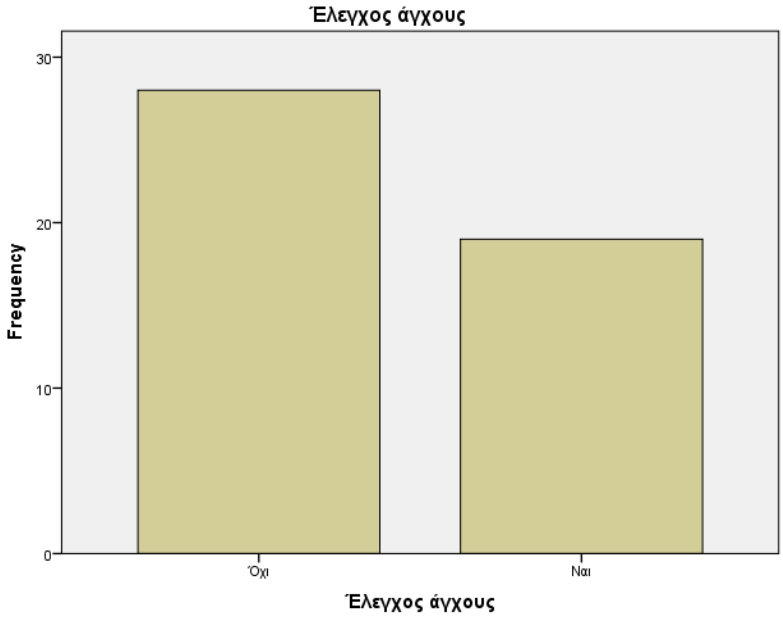
Εκπαιδεύετε σε ειδικά θέματα με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων και επίλυσης καθημερινών προβλημάτων όπως:

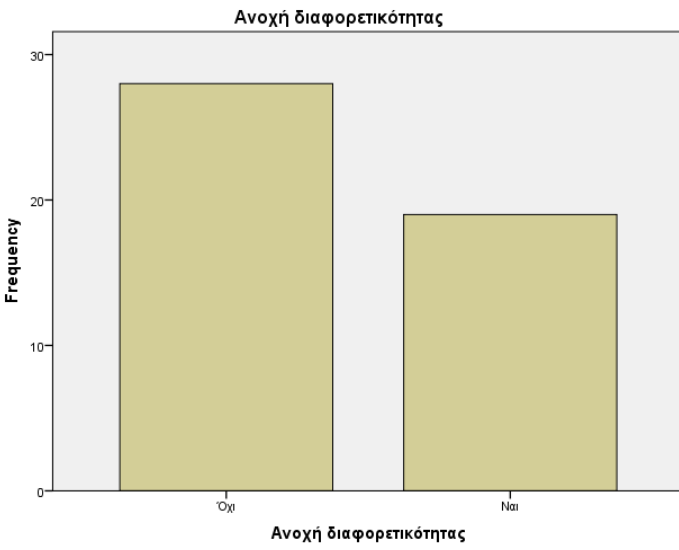
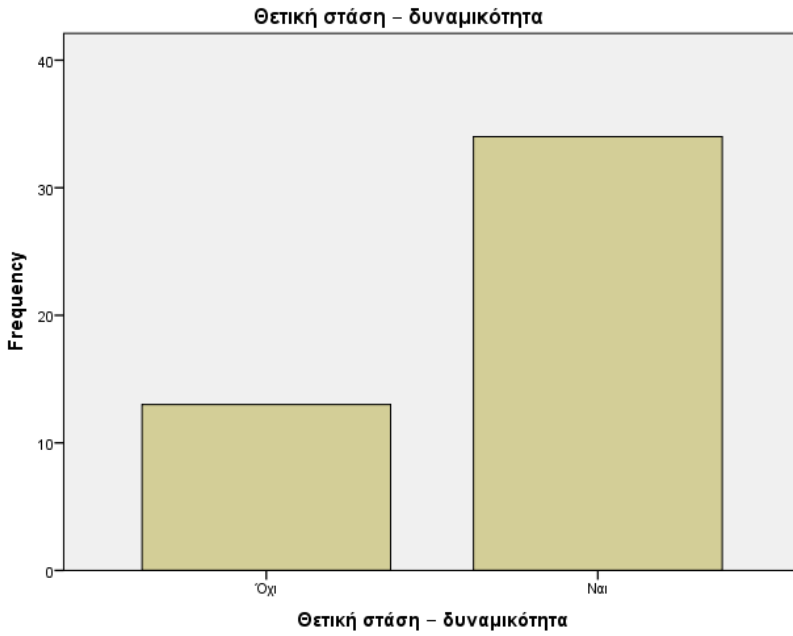


Εκπαιδεύετε σε ειδικά θέματα με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων και επίλυσης καθημερινών προβλημάτων όπως:

Αν ναι σε ποιο από τα παρακάτω: (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

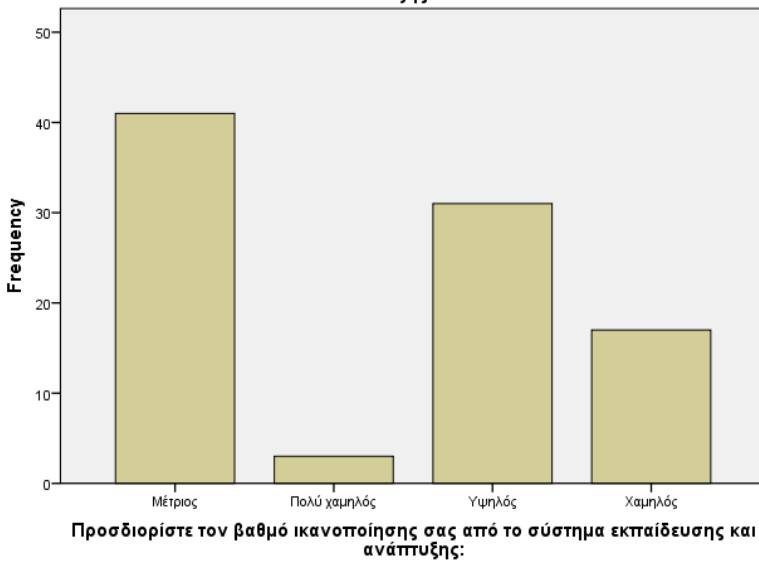




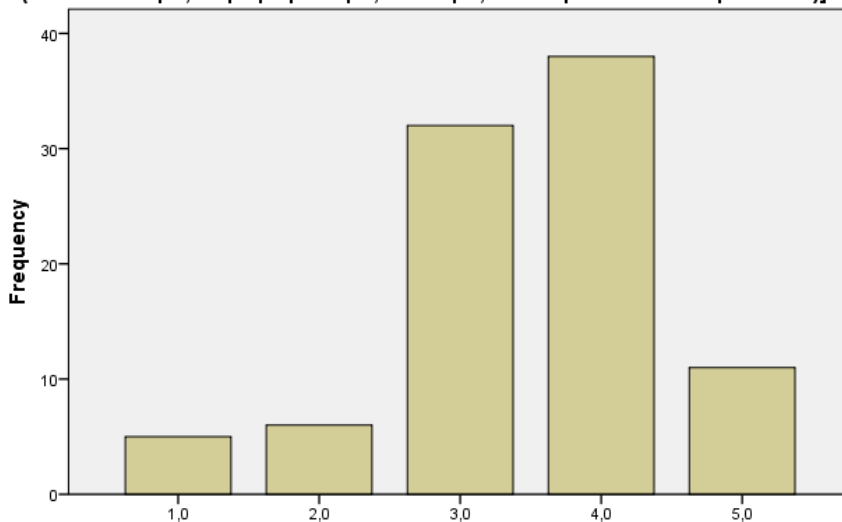




Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησης σας από το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης:

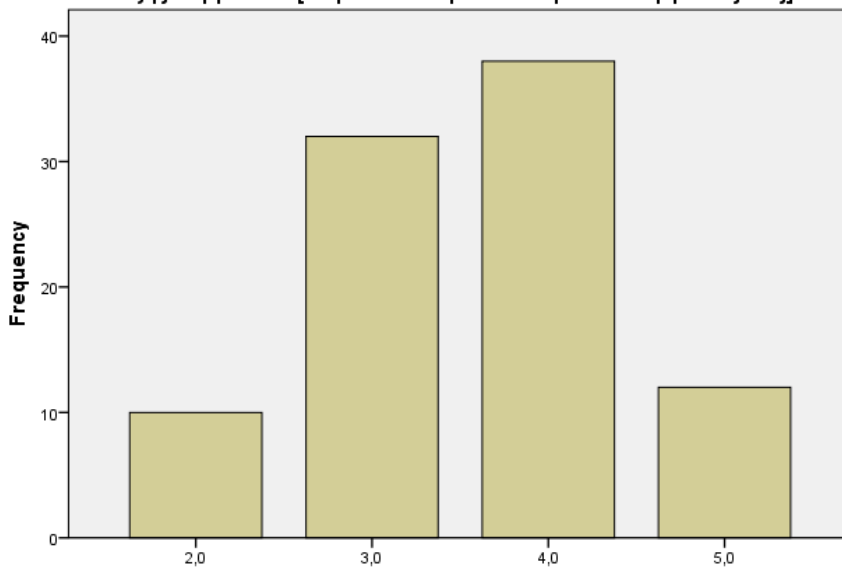


Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, οικονομικά αποτελέσματα κλπ)]



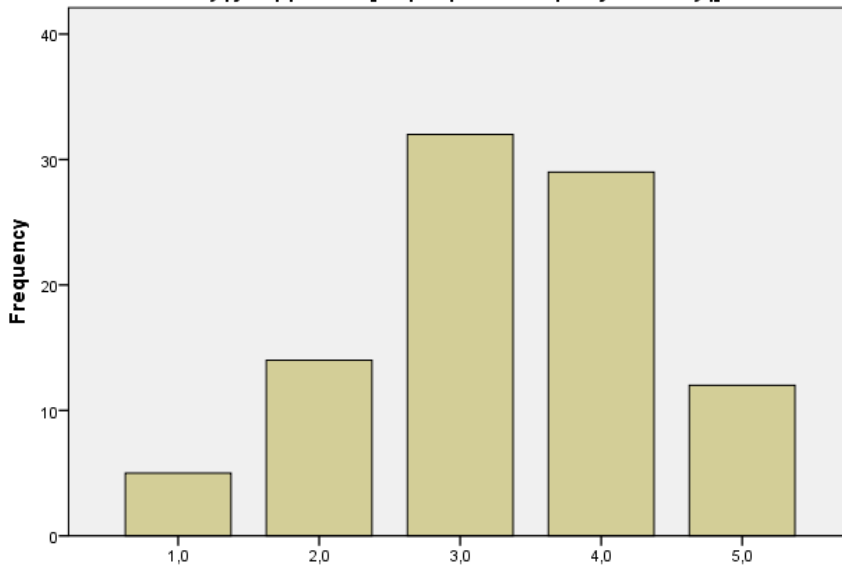
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, οικονομικά αποτελέσματα κλπ)]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας σας]



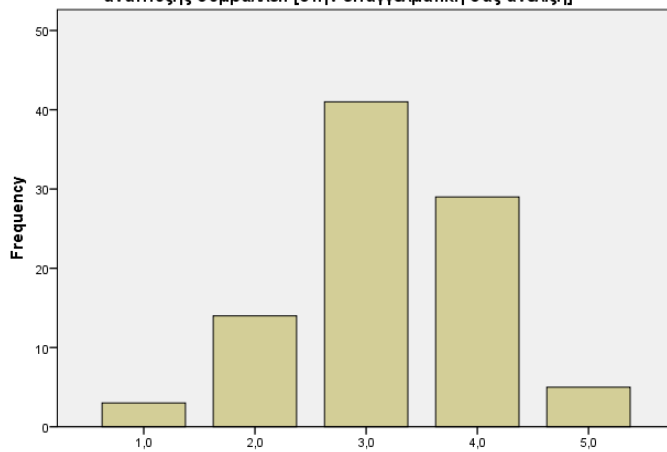
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας σας]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην προσωπική σας ανάπτυξη]



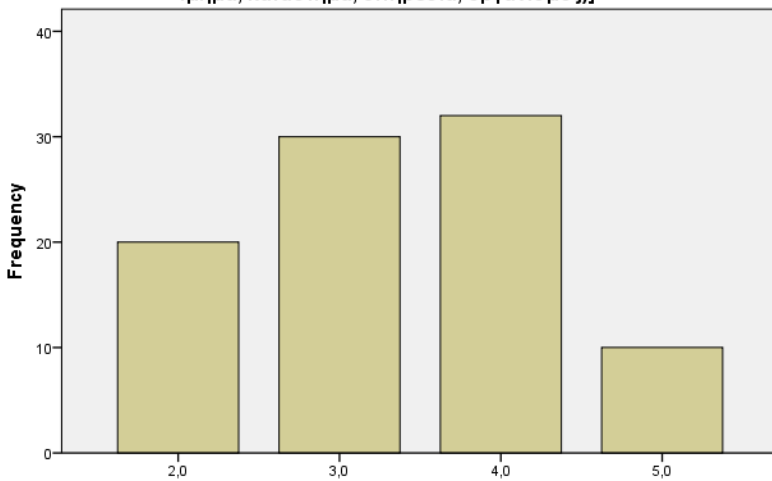
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην προσωπική σας ανάπτυξη]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην επαγγελματική σας ανέλιξη]



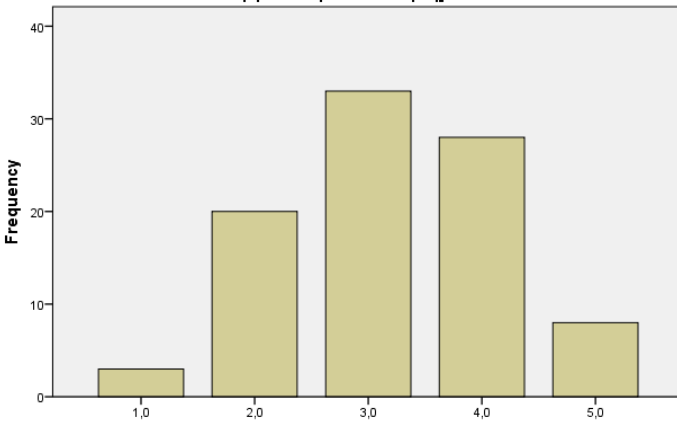
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην επαγγελματική σας ανέλιξη]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην συμβολή/συμμετοχή σας σε μια μεγάλη ομάδα (πχ. τμήμα, κατάστημα, υπηρεσία, οργανισμός)]



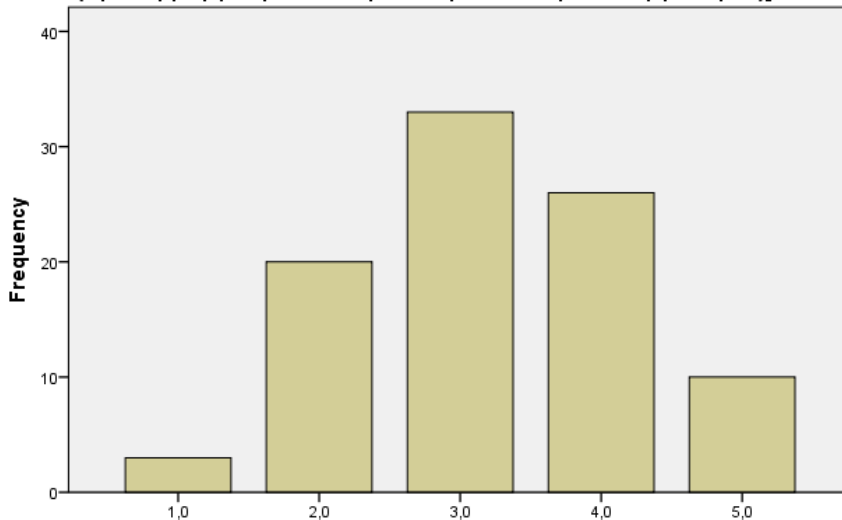
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην συμβολή/συμμετοχή σας σε μια μεγάλη ομάδα (πχ. τμήμα, κατάστημα, υπηρεσία, οργανισμός)]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην δέσμευση/αφοσίωση σας στον οργανισμό και την εργασιακή ικανοποίηση]



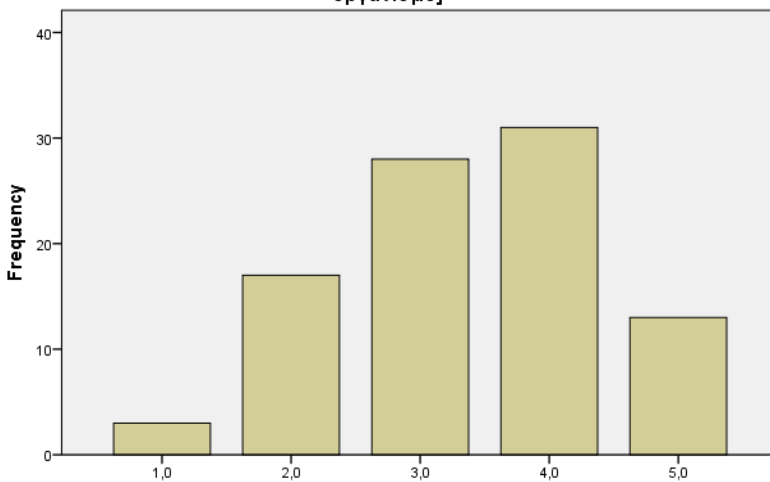
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην δέσμευση/αφοσίωση σας στον οργανισμό και την εργασιακή ικανοποίηση]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στον προσανατολισμό και κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην πολιτική και στην κουλτούρα του οργανισμού)]



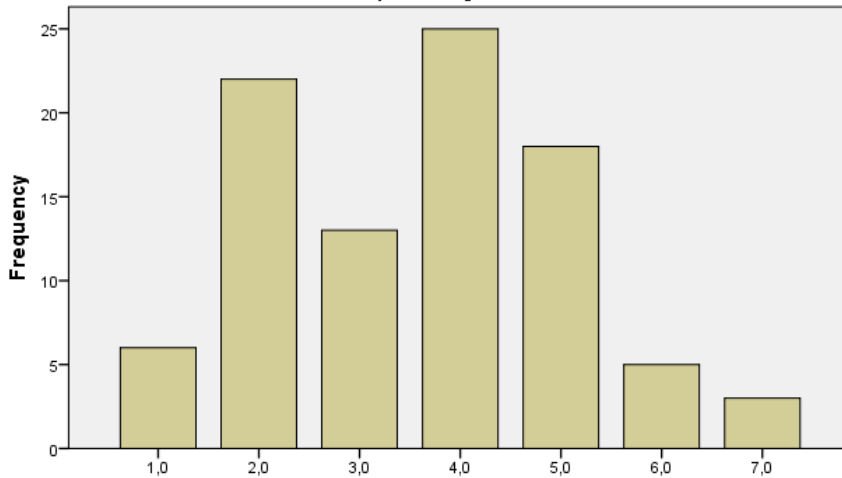
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στον προσανατολισμό και κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην πολιτική και στην κουλτούρα του οργανισμού)]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην θετική αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό]



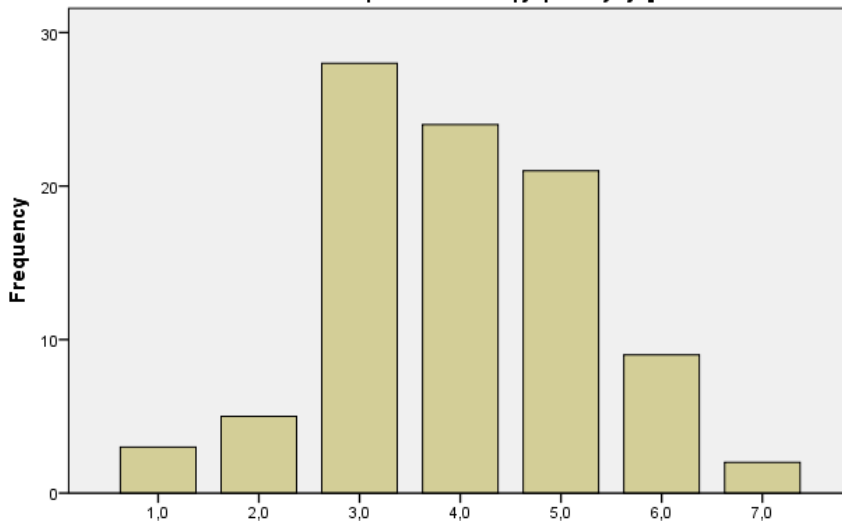
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό =1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει: [στην θετική αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Οι αμοιβές και οι συνολικές πρόσθετες παροχές που σήμερα λαμβάνεται από τη τράπεζα είναι ικανοποιητικές ώστε να νοιώθετε την ίδια ικανοποίηση και στο μέλλον?]



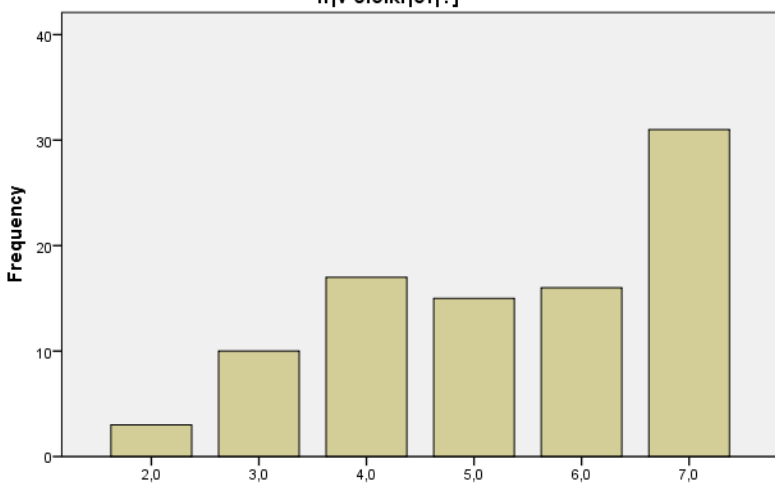
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Οι αμοιβές και οι συνολικές πρόσθετες παροχές που σήμερα λαμβάνεται από τη τράπεζα είναι ικανοποιητικές ώστε να νοιώθετε την ίδια ικανοποίηση και στο μέλλον?]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνολικού προσωπικού της τράπεζας?]



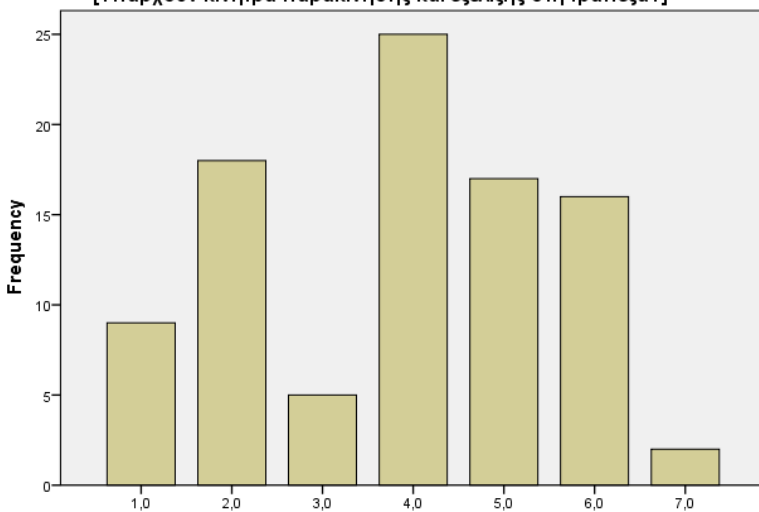
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνολικού προσωπικού της τράπεζας?]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Θα επιθυμούσατε να είναι μικρότεροι οι στόχοι πωλήσεων που ετησίως τίθενται από την διοίκηση?]



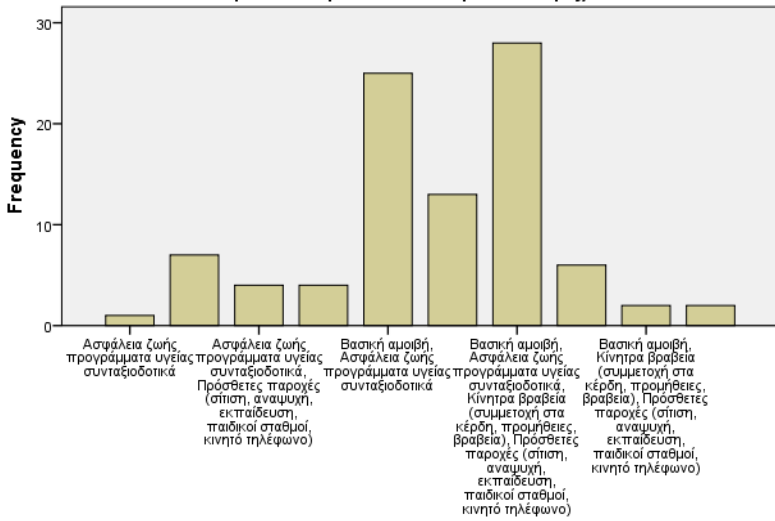
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Θα επιθυμούσατε να είναι μικρότεροι οι στόχοι πωλήσεων που ετησίως τίθενται από την διοίκηση?]

Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Υπάρχουν κίνητρα παρακίνησης και εξέλιξης στη τράπεζα?]

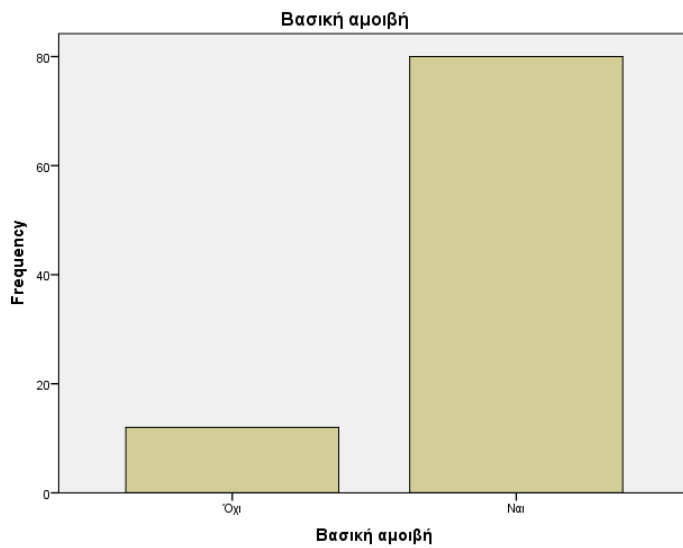


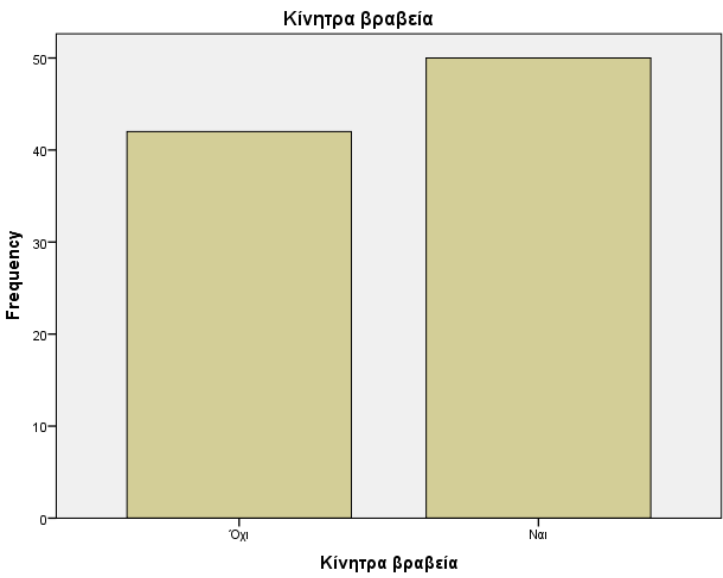
Σε ποιο βαθμό (Διαφωνώ Απόλυτα = 1, Συμφωνώ Απόλυτα = 7) θεωρείτε ότι: [Υπάρχουν κίνητρα παρακίνησης και εξέλιξης στη τράπεζα?]

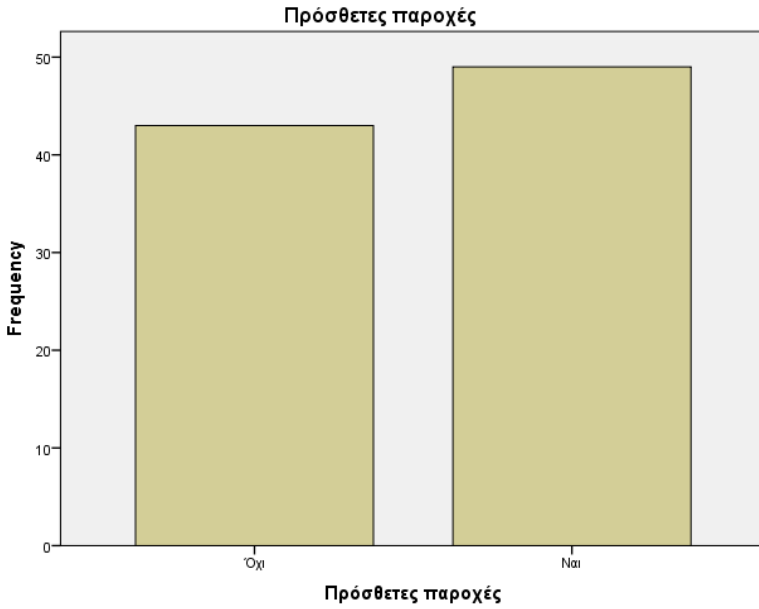
Ποια από τα παρακάτω λαμβάνετε ως ανταμοιβές από την τράπεζα (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)



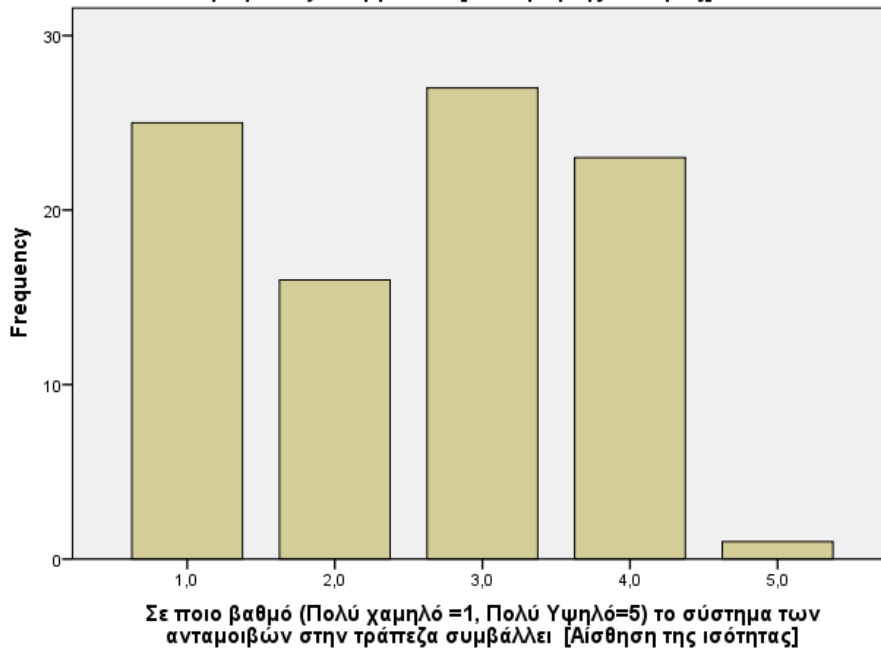
Ποια από τα παρακάτω λαμβάνετε ως ανταμοιβές από την τράπεζα (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)



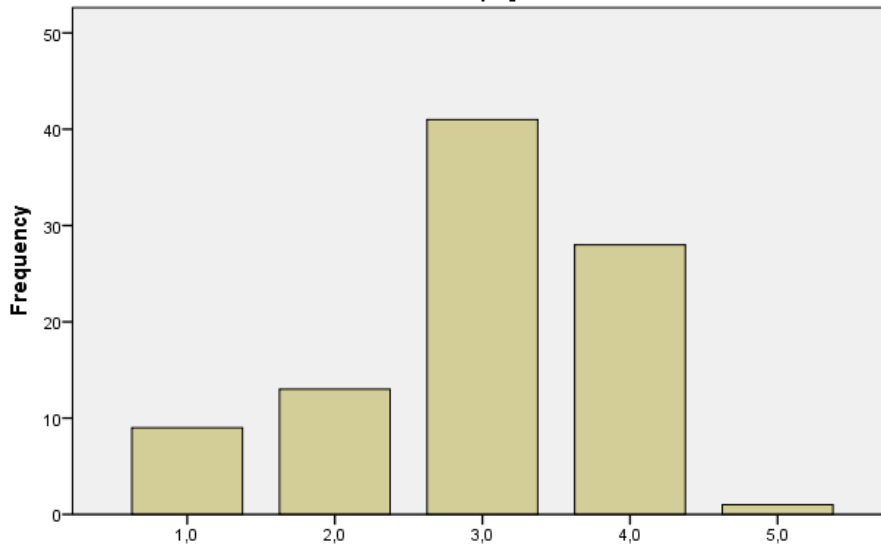




Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [Αίσθηση της ισότητας]

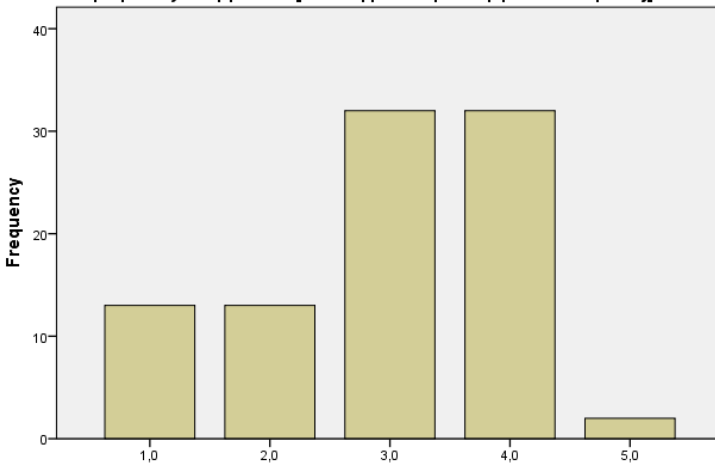


Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [Εστίαση εργαζομένων σε βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα]



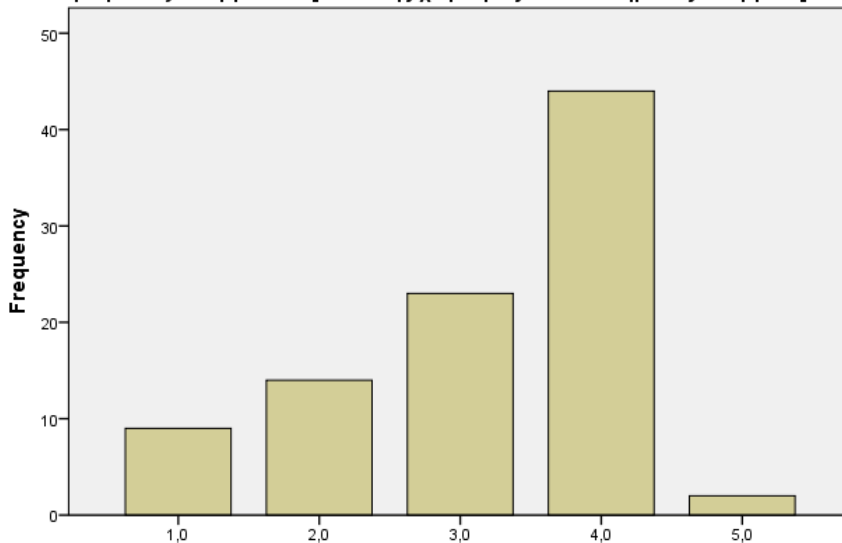
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [Εστίαση εργαζομένων σε βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [Πιθανή μείωση συνεργατικού κλίματος]



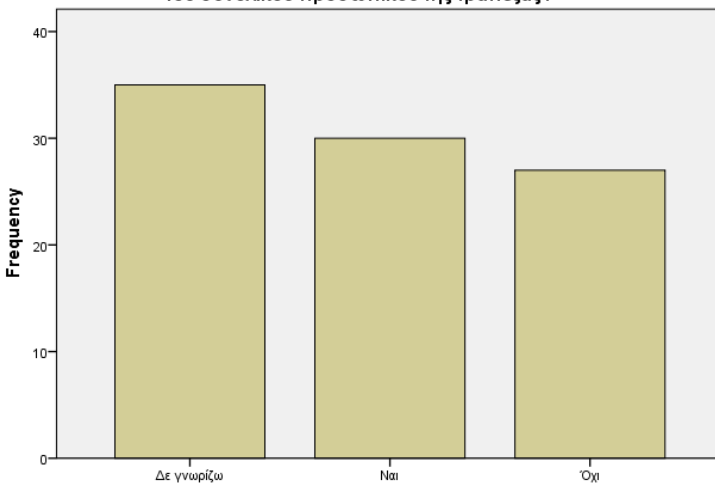
Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [Πιθανή μείωση συνεργατικού κλίματος]

Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [ιδιοτελής χειρισμός του συστήματος κινήτρων]



Σε ποιο βαθμό (Πολύ χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) το σύστημα των ανταμοιβών στην τράπεζα συμβάλλει [ιδιοτελής χειρισμός του συστήματος κινήτρων]

Εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνολικού προσωπικού της τράπεζας?



Εφαρμόζεται διοίκηση μέσω στόχων με σκοπό την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνολικού προσωπικού της τράπεζας?