



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Τραπεζικό Τομέα.
Σύγχρονες εξελίξεις.
Η περίπτωση του Νέου Ταχυδρομικού
Ταμιευτηρίου

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΖΩΗ-ΙΩΑΝΝΑ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ

Θεσσαλονίκη, Μάιος, 2014

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων.....	1
Περίληψη	3
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1^ο - Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού	7
Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	7
Στόχοι της ΔΑΔ.....	8
Σύγχρονες Τάσεις στο διεθνές και εγχώριο τραπεζικό σύστημα.....	9
Ο μελλοντικός ρόλος της ΔΑΔ στις Τράπεζες.....	10
Κεφάλαιο 2^ο - Η περίπτωση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.....	12
Εισαγωγή.....	12
Ιστορικό TBANK.....	12
Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.....	13
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ΤΤ.....	13
Ρόλος ΔΑΔ.....	14
Ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK.....	15
Λειτουργίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
Ανάλυση εργασίας.....	17
Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	18
Προσέλκυση προσωπικού.....	18
Διαδικασία Επιλογής προσωπικού.....	19
Εκπαίδευση.....	21
Σεμινάριο νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων.....	21
Σεμινάρια εκτός Τραπεζής.....	21
Πιστοποίηση Επαγγελματικής Επάρκειας.....	22
Αξιολόγηση Προσωπικού.....	24
Μέθοδοι.....	26
Αξιολογητές.....	27
Αξιολογήσεις υπαλλήλων ορισμένου χρόνου.....	27

Συνέντευξη αξιολόγησης.....	28
Παροχές Συστήματα Αμοιβών.....	28
Υγιεινή και ασφάλεια	31
Κεφάλαιο 3ο - Μελέτη Περίπτωσης - Ανάλυση.....	35
Στατιστική Επεξεργασία της έρευνας.....	35
Κεφάλαιο 4^ο - Συμπεράσματα.....	52
Ανάλυση Εργασίας	52
Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....	52
Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού	53
Σύστημα Αμοιβών	54
Βιβλιογραφικές Παραπομπές.....	57
Παραπομπές από το Internet.....	59
Ερωτηματολόγιο έρευνας	62

Περίληψη

Μέσα από την παγκοσμιοποίηση, τον έντονο ανταγωνισμό αλλά και την οικονομική κρίση, αρχίζει να διαφαίνεται όλο και περισσότερο η τάση για συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως το πλέον συγκριτικό πλεονέκτημά των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους. Προς τούτο και οι αρμόδιες Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ενεργούν πάνω σε μια τέτοια Στρατηγική και διαμορφώνουν τις απαιτούμενες συνθήκες βάσει των εκάστοτε συνθηκών. Οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και ο επαγγελματισμός των εργαζομένων, το αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας στην εργασία, συνιστούν στοιχεία που αντικατοπτρίζουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης, την ικανότητά της να εξυπηρετεί, την λεγόμενη φήμη και πελατεία αλλά επιπλέον δίνει την αίσθηση θα λέγαμε της "υγείας" τόσο στον ευρύτερο επιχειρηματικό και τραπεζικό κόσμο, όσο και στο καταναλωτικό κοινό. Η παρούσα διπλωματική αναλύει τον ρόλο που διαδραματίζει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού στην αξιοποίηση και αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών, ειδικότερα δε αναφερόμαστε στην περίπτωση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.

Ειδικότερα, στόχος της εργασίας είναι να αποτυπώσει τον μηχανισμό λειτουργίας της ΔΑΔ στο νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο σε σχέση με τα σύγχρονα εργαλεία που χρησιμοποιεί ώστε να εξυπηρετεί τους στόχους της. Επίσης, δευτερευόντως μέσα από πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη στο χρονικό διάστημα Φεβρουαρίου-Απριλίου 2014 - διερευνάται η τωρινή κατάσταση στην λειτουργία της ΔΑΔ στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο σε σχέση πάντοτε με τις γενικές αρχές που διέπουν τη ΔΑΔ, όπως αναφέρονται στη διεθνή και όχι μόνο βιβλιογραφία.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αξιολόγηση προσωπικού, εκπαίδευση εργαζομένων, Λειτουργίες ΔΑΔ, Ανθρώπινοι Πόροι, συστήματα αμοιβών

Abstract

Through globalization, fierce competition and the economic crisis, it begins to emerge more and more the trend for continuous evolution and development of human resources as the most competitive business advantage over their competitors. For that purpose, the competent Directorates of Human Resources Management (HRM) acting on such a strategy and formulate the necessary conditions under prevailing conditions. The knowledge, abilities, skills and professionalism of workers, the feeling of stability and safety at work are factors that reflect the company's viability, its ability to serve, the so-called goodwill but also gives a sense we could say the "health" as the wider business and banking world and the general public. This thesis analyzes the role of human resource management in the use and evaluation of bank personnel, in particular refer to the case of the Postal Savings Bank.

Specifically, the aim of this dissertation is to outline the mechanics of HRM in the new Postal Savings bank compared with the modern tools which are used to serve its objectives. Also, secondarily, through primary research conducted in the period February-April 2014 – we investigate the current situation in function of HRM in Postal Bank compared with the general principles underlying HRM, as reported in the international and not only literature.

Keywords: Human Resources, Employee Assessment, education workers, HRM Operations, Human Resources, remuneration systems

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό κλάδο του management και την καρδιά του συστήματος μιας επιχείρησης. Η οικονομική κρίση και οι ταχύτατες μεταβολές που υφίσταται το τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον επιβάλλουν πλέον την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της επιχείρησης. Το εργατικό δυναμικό, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας και των ικανοτήτων τους, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση η οποία είναι σε θέση να ανταπεξέλθει και να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε αλλαγή.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην παρουσία των τραπεζικών ιδρυμάτων και στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η επιβίωση αυτή επιδιώκεται μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις, επέκταση δραστηριοτήτων σε διεθνές περιβάλλον. Υπάρχει πλέον μια έντονη αίσθηση αντιπαλότητας στον κλάδο με ρευστές συνθήκες διαμόρφωσης προσφοράς και ζήτησης, κινητικότητα προσωπικού και έντονου ανταγωνισμού. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που υπάκουσαν στις νέες απαιτήσεις του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, γνωρίζουν ιλιγγιώδεις συγκεντρωτικές διαδικασίες ενώ παράλληλα επιταχύνεται η διεθνοποίηση τους μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή με την εμφάνιση κοινών επενδυτικών πρωτοβουλιών.

Δυστυχώς, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος, έστρεψε το βλέμμα του περισσότερο στην ανάπτυξη του εσωτερικού δικτύου, παρά στην διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων του. Η Αγορά επιτάσσει την αναδιαμόρφωση όλων των δραστηριοτήτων του καθώς και του τρόπου προσέγγισης της πελατείας του. Οι έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες υποχρεώνουν τους τραπεζικούς οργανισμούς να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής αλλά και σε επανεξέταση της στρατηγικής με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της πλήρους αξιοποίησης των οικονομικών μεγεθών εύρους και κλίμακας.

Μέσα από την παρούσα εργασία ως στόχο έχουμε να μελετήσουμε και να αναδείξουμε την σπουδαιότητα της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού σε ό,τι αφορά την σύγχρονη, δομημένη λειτουργία μιας τραπεζικής Μονάδας όπως το ΤΤ. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο δίνουμε τον ορισμό της ΔΑΔ, τους στόχους της αλλά

και τις σύγχρονες τάσεις στο διεθνές και εγχώριο τραπεζικό σύστημα. Επίσης, παρουσιάζουμε και

Ακολούθως, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζουμε το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Αναφερόμαστε στην μελέτη περίπτωσης που εξετάζει η παρούσα εργασία, το ΤΤ. Εστιάζουμε στον ρόλο και στις λειτουργίες του ΤΤ με επιμέρους υποενότητες όπως η ανάλυση εργασίας που πρέπει να γίνεται από την ΔΑΔ, η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού αλλά και η εκπαίδευσή του, μέσα από σεμινάρια εντός και εκτός τραπεζής αλλά και πιστοποιήσεις. Επιπροσθέτως, θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση του προσωπικού (αξιολογητές, συνέντευξη αξιολόγησης), στα συστήματα αμοιβών, την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, μέσα από την διεξαγωγή πρωτότυπης έρευνας (με χρήση ερωτηματολογίων) που πραγματοποιήσαμε σε εργαζόμενους σε τραπεζικά υποκαταστήματα αλλά και στην κεντρική υπηρεσία του ΤΤ, παρουσιάζουμε τα συμπεράσματά μας από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η Μεθοδολογία μας στηρίζεται στη χρήση ερωτηματολογίων με ερωτήσεις βασισμένες σε επιμέρους υποενότητες (Γενικές ερωτήσεις, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αμοιβές και Προσέλκυση υποψηφίων).

Ακολουθούν συμπεράσματα και προτάσεις που θα χρησιμεύσουν σε μελλοντική έρευνα.

Το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο είναι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα το οποίο ιδρύθηκε το 2013, μετά την διάλυση του μέχρι τότε Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου το οποίο είχε ιδρυθεί το 1900. Στις 19 Ιανουαρίου 2013, στο πλαίσιο της δημοσιονομικής εξυγίανσής του, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο διασπάστηκε από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας σε "καλή" και "κακή" τράπεζα. Το "καλό" κομμάτι εξακολουθεί να λειτουργεί υπό την ονομασία «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο» με στόχο την μελλοντική πώλησή του σε μία από τις λεγόμενες "συστημικές" τράπεζες, ενώ το "κακό" κομμάτι πέρασε σε διαδικασία εκκαθάρισης.¹

Στις 17 Ιουλίου 2013, αποφασίστηκε η πώληση και η ενσωμάτωση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου ("καλό" κομμάτι) στην Eurobank. Πρόθεση της Eurobank, που την ίδια μέρα συμφώνησε και την απόκτηση της Νέας Proton Bank, είναι η λειτουργική ενοποίηση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου με την Eurobank με

¹ (Ελλάδος, Ίδρυση Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου ("καλή τράπεζα") με μοναδικό μέτοχο το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας κατ'εφαρμογή του Ν.3601/2007, 2013)

κοινές υπολογιστικές εφαρμογές, αλλά και η διατήρηση της αυτονομίας του δικτύου του NTT και των σημείων εξυπηρέτησης στα κατά τόπους ταχυδρομεία, της εμπορικής επωνυμίας και εταιρικής ταυτότητάς του.

Σε ό,τι αφορά το εργασιακό περιβάλλον που μας ενδιαφέρει άμεσα, δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι βραβεύτηκε ως ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στην Ελλάδα, στην έρευνα αξιολόγησης ‘**Best Workplaces in Greece**’, χάρη στις παροχές που δίνει στους εργαζόμενους του, αποδεικνύοντας ότι το TT εφαρμόζει στην πράξη το ρητό ότι η καρδιά μίας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο διακρίθηκε στην κατηγορία «εταιρείες με 250+ εργαζόμενους» έπειτα από την ανταπόκριση του σε κριτήρια που αφορούν σε δυο άξονες: το trust index, που αναφέρεται στις απαντήσεις των εργαζομένων σε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο και το culture audit, δηλαδή την έκθεση της εταιρείας σε σχέση με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 1^ο - Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού

Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), είναι ένα σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Επιχειρήσεων, καθώς μελετά, σχεδιάζει και διαχειρίζεται όλα τα ζητήματα που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, 2003). Άλλωστε ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση και αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των στόχων της. Για τον Greer (1995), «Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

Το συνεχόμενα μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο κινείται η επιχείρηση, την ωθεί στην ανάγκη μιας αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της, έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει όλες τις άλλες μεταβλητές (Τερζίδης, 2004). Αυτή η συνεχής μεταβλητότητα στο περιβάλλον παρουσιάζεται σχηματικώς και σε σχήμα στο παράρτημα Α της εργασίας.

Στόχοι της ΔΑΔ

Οι βασικοί στόχοι της ΔΑΔ είναι (Χυτήρης, 2001), η βελτίωση της παραγωγικότητας όλων των εμπλεκομένων εργαζομένων (τεχνικού, διοικητικού και λοιπού προσωπικού), η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης μέσα από το εργατικό δυναμικό, η βελτίωση και η δημιουργία ποιοτικού κλίματος εργασίας, η ευελιξία και η εξέλιξη των επιχειρησιακών στόχων και η συμμόρφωση και η τήρηση της νομοθεσίας

Η βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων πραγματοποιείται όταν αναφερόμαστε σε όλες εκείνες τις υπηρεσίες που ευχαριστούν τον πελάτη της τράπεζας. Ειδικότερα ο όρος παραγωγικότητα αναφέρεται σε σχέση εισροών – εκροών στην προσφερόμενη υπηρεσία. Θα λέγαμε δηλαδή πως οι όροι κλειδιά είναι η επικοινωνία, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η επίλυση τυχόν θεμάτων και η συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα στρατηγικής τοποθέτησης της Τράπεζας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στο δύσκολα αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση και σε τελική ανάλυση την βοηθά ώστε να ανταπεξέρχεται στις αντιξοότητες των καιρών (για παράδειγμα μια υγιής κεφαλαιακή βάση δημιουργεί λιγότερες επισφάλειες και κατ'επέκταση λιγότερες απώλειες εσόδων). Ζωτικής σημασίας επίσης, κρίνεται η ορθή εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάληψη των κατάλληλων καθηκόντων ανάλογα με τη θέση ευθύνης του κάθε εργαζομένου. Τούτο με την σειρά του οδηγεί επαγωγικά στην εργασιακή ικανοποίηση, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Η ΔΑΔ μεταξύ άλλων συμβουλεύει τα στελέχη όλων των βαθμίδων, ευθύνεται για κάθε αλλαγή στην πολιτική και στην συνέχιση ή μη από πλευράς διοίκησης προς τους εργαζομένους, και φυσικά από τις πιο θεμελιώδεις λειτουργίες, προσελκύει το απαιτούμενο προσωπικό, το εκπαιδεύει και το αμείβει. Τελευταία αλλά όχι και λιγότερο σημαντική είναι η συμμόρφωση σύμφωνα με τους εκάστοτε νόμους. Γνωρίζοντας την εργατική νομοθεσία, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, τα προγράμματα της Ε.Ε. και οι διάφορες εγκύκλιοι, η ΔΑΔ μπορεί να ανταποκρίνεται επαρκώς στο ρόλο της.

Σύγχρονες Τάσεις στο διεθνές και εγχώριο τραπεζικό σύστημα

Είναι φανερό πως τις τελευταίες δεκαετίες, ο τραπεζικός κλάδος έχει διέλθει σε μια φάση ανακατατάξεων και συνεχών μεταβολών. Οι τεχνολογικές καινοτομίες, έχουν κυριολεκτικά μετασχηματίσει και το ρόλο και τις λειτουργίες του τραπεζικού συστήματος. Τα διατραπεζικά συστήματα (π.χ. ΔΙΑΣ), με την σειρά τους και διασυνοριακές συναλλαγές, αφενός μειώνουν το κόστος των διατραπεζικών εργασιών, αφετέρου δε ενέχουν τον κίνδυνο της άμεσης εξάπλωσης κινδύνων και επισφαλειών (βλέπε και πρόσφατα γεγονότα στην Κύπρο).

Προς τούτο συμβάλλει αναμφίβολα και η σύγχρονη τεχνολογία εφαρμογών με όλα της τα εργαλεία, όπως έξυπνο/ηλεκτρονικό χρήμα, ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα, e-banking, αυτοματοποιημένες συναλλαγές. Τα ανωτέρω συμβάλλουν στην ολοένα και μεγαλύτερη συνένωση τραπεζικών Ομίλων για την διαχείριση και αξιοποίηση μεγάλων ροών Κεφαλαίου αλλά και στην παροχή ελκυστικών προϊόντων προς τους πελάτες. Οι περισσότερες από τις συναλλαγές πραγματοποιούνται από εναλλακτικά κανάλια όπως κινητά-έξυπνα-τηλέφωνα και φορητούς υπολογιστές. Έτσι, ο ρόλος των υπαλλήλων σε σχέση με τη φυσική εξυπηρέτηση των πελατών υποκαθίσταται από την άυλη παροχή υπηρεσιών (Cocheo,2010).

Οι έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες υποχρεώνουν τους τραπεζικούς οργανισμούς να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής αλλά και σε επανεξέταση της στρατηγικής με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της πλήρους αξιοποίησης των οικονομικών μεγεθών εύρους και κλίμακας (Dassesse, 2001). Λόγω μάλιστα και των περιορισμένων χρηματικών ροών και του υψηλού κόστους αντικατάστασης των κεντρικών πληροφοριακών συστημάτων, καινοτόμο λογισμικό και τεχνικές προστίθενται συνεχώς στο χαρτοφυλάκιο της εκάστοτε τράπεζας με συνέπεια τη δημιουργία χάσματος ανάμεσα στις παλιές και τις νέες λειτουργίες. Αυτή η πρόκληση συνιστά και το κύριο μέλημα των τραπεζικών καταστημάτων (King, 2012).

Αλλαγές παρατηρούνται πλέον στην χωροταξία των καταστημάτων με φωτεινότερα χρώματα, φυτά και λουλούδια, εργονομικά έπιπλα, χώροι υποδοχής που προδιαθέτουν ευχάριστα τον πελάτη. Το φυσικό περιβάλλον άλλωστε όπως έχουν δείξει και σχετικές μελέτες, επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων. Δίδεται επαρκής αερισμός και εξαερισμός, δεδομένης της συνεχούς χρήσης κλιματισμού (Dul et al, 2012).

Οι ανωτέρω αλλαγές ενισχύονται και από την οικολογική πολιτική για περιορισμό χρήσης της χαρτικής ύλης. Το χαρτί, ως υλικό χρησιμεύει κατά κόρο στις τραπεζικές εργασίες, από το άνοιγμα ενός βιβλιαρίου μέχρι την σύναψη δανείου. Με την λογική μείωσης της χρήσης του, μειώνεται αυτομάτως το κόστος, αυξάνεται η ταχύτητα των συναλλαγών και ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος λαθών παράλληλα με την μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών. Η περίφημη γραφειοκρατία αντικαθίσταται σταδιακά από αυτοματοποιημένες διαδικασίες (Ginovsky, 2012).

Ο μελλοντικός ρόλος της ΔΑΔ στις Τράπεζες

Στις μέρες μας, ο ρόλος της ΔΑΔ εστιάζει στην παρότρυνση των υπαλλήλων και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητά τους καθώς με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα νιώσουν «δεσμευμένοι» στην επιχείρηση και σε συνδυασμό με την παροχή υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Lazear, 1991).

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η πιο μεγάλη πρόκληση για την ικανοποίηση των καλύτερων υπαλλήλων και την προσέλκυση των ικανότερων υποψηφίων. Η ΔΑΔ θα επιτελεί μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου και θα συμβάλλει στην ανοικοδόμηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Καλείται επαγωγικά να προτείνει και να λάβει καθοριστικής σημασίας προτάσεις, όπως η είσοδος σε νέες αγορές και η επιλογή των χωρών εισόδου (Schramm, 2010)

Οι εργοδότες, σύμφωνα τις τωρινές συνθήκες, θα αναγκαστούν να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στα επιθυμίες των υπαλλήλων, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα για μια ισορροπημένη ζωή ανάμεσα στο χώρο εργασίας και στη ζωή τους εκτός αυτού.

Με αυτόν τον τρόπο, καλούνται να εφαρμόσουν ευέλικτα ωράρια εργασίας για να ικανοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να επιτύχουν την ενεργό συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την παραμονής του στον Οργανισμό.

Τα ανωτέρω θα οδηγήσουν επαγωγικά στη δημιουργία μιας συλλογικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (organizational culture) όπου θα προέχει η επικοινωνία και η δικαιοσύνη μεταξύ των μελών του Οργανισμού. Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι καθοριστικής σημασίας (Fisher, 2012).

Συν τοις άλλοις και δεδομένης της αλλαγής στη δομή της εργασίας (άτυπες δομές), οι απαιτήσεις για τους υπαλλήλους που στοχεύουν στην ανάληψη ηγετικών θέσεων θα αυξάνουν, ενώ θα επιδιώκεται η εύρεση υπαλλήλων που ταυτίζονται με

με το προφίλ και τη στρατηγική της τράπεζας και όχι που θα είναι απλά ταλέντα. Η μεγαλύτερη όμως πρόκληση, από όλες, που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν η ΔΑΔ είναι ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την προσέλκυση υπαλλήλων με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη βελτιστοποίηση και τη διαφορετικότητα των εργασιών και την απόδοση από τις επενδύσεις (Return On Equity)(workforce Management, 2008). Τα ανωτέρω στοιχεία θα αναδειχθούν στην συνέχεια με την μελέτη περίπτωσης του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και το πώς η ΔΑΔ εγκολπώνει σύγχρονες αξίες και αρχές.

Συνοψίζοντας και βλέποντας και τον πίνακα 1 (βλέπε παράρτημα Α), συνειδητοποιούμε πως με την πάροδο των ετών έχουμε περάσει από ένα γραφειοκρατικό μοντέλο διεκπεραίωσης εργασιών σε ένα συμβουλευτικό μοντέλο στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 2^ο - Η περίπτωση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας ΤΤ και κατ' επέκταση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στο συγκεκριμένου Οργανισμό.

Η μελέτη για την ΔΑΔ της Τράπεζας πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Ιανουάριο του 2014 έως τον Απρίλιο του 2014. Προκειμένου να έρθει σε πέρας η εργασία, υπήρξε συνεργασία με τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΤΤ, έγιναν πολλαπλές συναντήσεις και εκτενέστερες συζητήσεις και τα θεωρητικά τμήματα που παρατίθενται στη συνέχεια έχουν συγκεντρωθεί είτε από τα εγχειρίδια του ΤΤ είτε από τις συζητήσεις με τα στελέχη της ΔΑΔ είτε από άλλες πηγές.

Αρχικά, παρουσιάζεται η ιστορική πορεία της Τράπεζας TBank από την ίδρυσή της έως την απορρόφησή της από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος καθώς και το όραμα και οι αξίες του Οργανισμού. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται και στον «Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας» της Τράπεζας και ταυτόχρονα στη δεοντολογία των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, αναλύονται διεξοδικά οι λειτουργίες της ΔΑΔ της Τράπεζας όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού, με την παρουσίαση των σεμιναρίων που πραγματοποιούνται εντός και εκτός Τραπεζής και την προετοιμασία των υποψηφίων για πιστοποιήσεις, η αξιολόγηση του προσωπικού, με την ανάπτυξη των μεθόδων που ακολουθούνται, τους αξιολογητές και της συνέντευξης της αξιολόγησης αλλά και του συστήματος αμοιβής.

Ιστορικό TBANK

Η TBank ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ (πρώην με την επωνυμία Aspis Bank Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία), ιδρύθηκε το 1992 με το διακριτικό τίτλο Ασπίς στεγαστική Τράπεζα Α.Ε. και απετέλεσε την πρώτη ιδιωτική στεγαστική Τράπεζα στην Ελλάδα.

Από το 1992 και μέχρι τις 03.08.2001, η λειτουργία της Τράπεζας ήταν κείμενη στις διατάξεις της νομοθεσίας περί Κτηματικών Τραπεζών. Το 2001 ενεκρίθη η επέκταση του σκοπού της με τη μετατροπή της από Στεγαστική σε Εμπορική και η αλλαγή της επωνυμίας της από Ασπίς στεγαστική Τράπεζα Α.Ε. σε Aspis Bank Α.Τ.Ε. Το 2010, μετά την είσοδο του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Α.Τ.Ε. στο

μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, ενεκρίθη η αλλαγή της επωνυμίας σε TBank Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία (διακριτικός τίτλος «T BANK»).

Η TBank δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών, στην Λιανική Τραπεζική με στεγαστική πίστη, καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαχείριση διαθεσίμων, καταθετικά και επενδυτικά προϊόντα ιδιωτών, υπηρεσίες θεματοφυλακής, τραπεζοασφάλειες, αλλά και στην Επιχειρηματική Τραπεζική σε μεγάλες επιχειρήσεις, χρηματοδοτικές και λειτουργικές μισθώσεις, καταθετικά και επενδυτικά προϊόντα επιχειρήσεων, ναυτιλιακή πίστη.

Οι μετοχές της T Bank διαπραγματεύονταν στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1998. Στον Όμιλο T Bank ανήκουν οι Εταιρείες T Leasing A.E., T Credit A.E., T A.E. Μεσιτείας Ασφαλίσεων και T Funds A.E.Δ.Α.Κ.

Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο

Από τις 17/12/2011, έγινε μεταβίβαση του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων, εκτός ορισμένων συγκεκριμένων υποχρεώσεων, της TBANK στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Συγκεκριμένα, από τις 19.12.2011, όλο το δίκτυο καταστημάτων της TBank λειτουργεί υπό τη νέα ιδιοκτησία του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.

Το σύνολο των εργαζομένων της T Bank, όπως και όλες οι καταθέσεις και τα δάνεια που διέθετε στο χαρτοφυλάκιο της η T Bank, μεταφέρθηκαν στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο το οποίο διασφάλισε την εύρυθμη συνέχιση των λειτουργιών του.

Η συγκεκριμένη εξέλιξη πρόκειται να αποφέρει σημαντικά οφέλη καθώς πρόκειται να αξιοποιηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο του ΤΤ όσο και της T Bank και να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας και συνέργειες, επωφελείς για τους πελάτες των δύο τραπεζών. Οι δύο τράπεζες διαθέτουν συμπληρωματικά δανειακά χαρτοφυλάκια, η συνένωση των οποίων θα ενισχύσει περαιτέρω τη στρατηγική του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής τραπεζικής και την στήριξη της πραγματικής οικονομίας.

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ΤΤ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε πως σε αρκετές Τράπεζες, οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ ασκούνται σε συνεργασία, είτε με άλλες διοικητικές μονάδες εντός του εσωτερικού της επιχείρησης, είτε με άλλες ανεξάρτητες εταιρίες. Ειδικότερα, οι Διευθύνσεις Καταστημάτων στις Τράπεζες, έχουν σαφείς αρμοδιότητες στη διοίκηση των εργαζομένων και η ΔΑΔ αντλεί στοιχεία και

πληροφορίες από αυτές. Επίσης, οι ΔΑΔ ορισμένων Τραπεζών συνεργάζονται με εξειδικευμένες εταιρίες εκτός Τραπεζής για ποικίλες δραστηριότητες μεταξύ άλλων γραφεία επιλογής προσωπικού, εταιρίες πληροφορικής, φορείς για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων κ.ά.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του ΤΤ, αναλαμβάνει για την Τράπεζα, την ανάλυση και τον προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση και επιλογή των υποψήφιων υπαλλήλων, την εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και την αξιολόγηση και ανταμοιβή των υπαλλήλων. Ο ρόλος της είναι, εκτός από διαχειριστικός για τα παραπάνω θέματα που αφορούν στο δυναμικό του Οργανισμού, υποστηρικτικός στη διοίκηση της Τράπεζας με μοναδικό σκοπό την επίτευξη των στόχων του ΤΤ.

Σκοπός της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας. Ειδικά τη σημερινή εποχή, κρίνεται απαραίτητη η μείωση του εργασιακού κόστους με ταυτόχρονη επίτευξη των μέγιστων δυνατοτήτων των εργαζομένων, αλλά και η προσαρμογή στις νέες συνθήκες που επιβάλλουν οι αλλαγές στο περιβάλλον, όπως η τεχνολογία που απαιτεί νέες μορφές εκπαίδευσης, η επέκταση των εργασιών με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές κ.ά.

Άλλωστε, σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1996), για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέφτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

Ρόλος ΔΑΔ

Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί τον κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια που καταβάλλει για συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη. Ιδιαίτερα σήμερα, που η εποχή μας χαρακτηρίζεται από κρίσιμες οικονομικές καταστάσεις, στην ΤΒΑΝΚ αποδίδεται ύψιστη σημασία στην αναζήτηση καινοτόμων μεθόδων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να καλυφθούν οι επιχειρησιακές ανάγκες και να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας.

Μελετώντας την περίπτωση της TBANK, διαπιστώνεται η βαρύτητα που δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού, το οποίο και θεωρείται ο βασικότερος παράγοντας απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα παρακάτω στοιχεία υπογραμμίζουν το επιτυχές αποτέλεσμα (πηγή: προσαρμογή από Εγχειρίδια Λειτουργίας του Οργανισμού):

Πιστή τήρηση των νομοθετικών ρυθμίσεων και του Εσωτερικού Κανονισμού της, προσαρμογή στα ήθη και έθιμα της κοινωνίας, επιτυχής και άμεση κάλυψη θέσεων εργασίας από ικανούς υπαλλήλους με σωστή αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, εκπαιδευτικά προγράμματα προσανατολισμένα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες με αντικειμενικό σύστημα παροχών, απουσία ατυχημάτων στους χώρους εργασίας – Υγιεινή και Ασφάλεια και δυνατότητα σταδιοδρομίας εργαζομένων στον Οργανισμό και πλήρης σχεδιασμός θέσεως εργασίας

Ταυτόχρονα, είναι χαρακτηριστικό ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην TBANK, στην επικοινωνία μεταξύ της ΔΑΔ και του προσωπικού. Τόσο ο Δ/ντής της συγκεκριμένης Διεύθυνσης όσο και το υπόλοιπο προσωπικό, βρίσκονται στο πλευρό των εργαζομένων για οποιαδήποτε απορία και πρόβλημα προκύψει, παρεμβαίνοντας όταν χρειαστεί αλλά και παρέχοντας συμβουλές και λύσεις στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, με σκοπό τη διατήρηση ενός εύρυθμου περιβάλλοντος εργασίας και συνεργασίας)

Ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκτός από τις βασικές λειτουργίες που επιτελεί και που αναφέρθηκαν παραπάνω, έχει δημιουργήσει προς διευκόλυνση των εργαζομένων σελίδα στον εσωτερικό ιστότοπο (intranet) του Οργανισμού με όλα τα θέματα που έχουν άμεση σχέση με το συγκεκριμένο τμήμα.

Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στη συγκεκριμένη σελίδα, όπου μετά την είσοδό τους ακολουθεί ένα μήνυμα που απευθύνεται στο προσωπικό της Τράπεζας. Ειδικότερα, περιλαμβάνονται οι εξής λειτουργίες :

Πολιτικές – Διαδικασίες: Στο μέρος αυτό αναρτώνται οι πολιτικές και διαδικασίες της Τράπεζας όπως για παράδειγμα : πολιτική για τη χορήγηση εταιρικών καρτών, για τη χορήγηση ορίου καυσίμων και εταιρικού αυτοκινήτου, διαδικασίες για τη χρήση

εταιρικού κινητού τηλεφώνου και φορητού υπολογιστή, επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις κ.ά.

Έντυπα: Όλα τα έντυπα που υποβάλλουν ανάλογα με την περίπτωση οι εργαζόμενοι όπως : έντυπα για δάνεια προσωπικού, χορήγησης αδειάς, έντυπα για αποζημιώσεις από το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, επιδόματος βρεφονηπιακού σταθμού, διακίνησης φορητού υπολογιστή κλπ

Θέσεις εργασίας προς στελέχωση: Σε αυτό το πεδίο αναρτώνται θέσεις εργασίας προς στελέχωση στην Τράπεζα. Περιγράφονται τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα για τη θέση καθώς και το όνομα του αρμόδιου υπαλλήλου για στον οποίο θα αποσταλεί η αίτηση του ενδιαφερόμενου.

Παροχές: Αναφέρονται οι παροχές που προσφέρει η Τράπεζα στους εργαζομένους. Ανάμεσά τους, τα δάνεια προσωπικού, το ομαδικό ασφαλιστήριο, το επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού, η χορήγηση πιστωτικών καρτών κ.ά.

Εκπαίδευση: Σε αυτό το μέρος, αναφέρονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν διοργανωθεί και αυτά που έχουν προγραμματιστεί για τους υπαλλήλους.

Νέα: Κατά καιρό ανακοινώνονται τα νέα της TBANK αλλά και αυτά που αφορούν ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό.

Υπερωριακή απασχόληση: Καταχωρούνται οι υπερωρίες που πραγματοποίησαν οι εργαζόμενοι.

E-Payslip: Για να εισέλθουν στη συγκεκριμένη εφαρμογή οι εργαζόμενοι τους δίνεται μοναδικός ατομικός κωδικός από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και αυτό γιατί περιέχει προσωπικά δεδομένα όπως η υπεύθυνη δήλωση οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων αλλά και η δυνατότητα να δουν και να εκτυπώσουν τη βεβαίωση αποδοχών τους.

E-Vacation: Στην εφαρμογή αυτή οι εργαζόμενοι καταχωρούν τις άδειές τους και οι προϊστάμενοί τους τις εγκρίνουν.

Προγραμματισμός Αδειών: Οι εργαζόμενοι καταχωρούν στην εφαρμογή αυτή τη αιτούμενη ετήσια άδειά τους ώστε ο προϊστάμενος του τμήματος να έχει πλήρη εικόνα των αδειών όλων των υπαλλήλων, με σκοπό τον προγραμματισμό και την ομαλή λειτουργία της μονάδας κατά τη διάρκεια απουσίας των υπαλλήλων.

Λειτουργίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι λειτουργίες της ΔΑΔ της Τράπεζας, είναι λίγο πολύ συναφείς με αυτές που συνήθως αναφέρονται στα διάφορα εγχειρίδια που κυκλοφορούν. Δηλαδή, είναι

υπεύθυνη για τις προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές, απολύσεις εργαζομένων, για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, για την πολιτική που εφαρμόζεται σε μισθούς, για την αξιολόγηση των εργαζομένων, για την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Μ' άλλα λόγια, η ΔΑΔ στηρίζει τους εργαζομένους διαμορφώνοντας την πολιτική του προσωπικού, προασπίζοντας τα συμφέροντά τους, παρέχοντάς τους συμβουλές και προσφέροντας τους υπηρεσίες, με μοναδικό γνώμονα την ενασχόλησή τους σε ένα αρμονικό περιβάλλον με σκοπό την προσωπική επαγγελματική τους επιτυχία και κατ' επέκταση και του Οργανισμού.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η ανάλυση εργασίας, η αξιολόγηση του προσωπικού,, το σύστημα αμοιβών, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και τέλος η εκπαίδευση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:

1. **Ανάλυση εργασίας:** Η ανάλυση εργασίας, σύμφωνα πάντα με τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, διότι καθορίζει τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, το περιβάλλον στο οποίο θα εκτελέσει την εργασία του και τα καθήκοντα που πρέπει να ασκεί, και τα οποία στοιχεία οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της Τράπεζας. Ταυτόχρονα υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της ανάλυσης εργασίας λόγω της επιμέρους συμβολής της στις υπόλοιπες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων με αποτέλεσμα την πρόσληψη των πιο ικανών και κατάλληλων εργαζομένων, αφού οι αρμόδιοι θα βασιστούν στα απαραίτητα προσόντα που έχουν καθορίσει από την ανάλυση εργασίας. Επιπλέον, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων θα είναι πιο ακριβής αφού θα έχουν καθοριστεί οι μελλοντικές και υπάρχουσες ανάγκες για προσωπικό. Ακόμα, και πολύ βασικό, μπορεί να υπάρξει πιο αντικειμενικό σύστημα ανταμοιβής αφού κατά την ανάλυση μπορεί να προκύψουν παράγοντες δυσκολίας που δεν είχαν προβλεφθεί ή αδικίες σε βάρος κάποιων υπαλλήλων που τα αποτελέσματα της εργασίας τους συμβάλλουν στην επιτυχία της Τράπεζας.² Τέλος, μπορεί να καθοριστούν πιο ουσιαστικά

² Από συζήτηση με τα Στελέχη

εκπαιδευτικά σεμινάρια αφού οι υπεύθυνοι μέσα από την ανάλυση εργασίας θα γνωρίζουν τα καθήκοντα και αρμοδιότητες που θα πρέπει να εκτελούν οι υπάλληλοι.

2. **Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού:** Από τον επίσημο διαδικτυακό τόπο της TBANK αντλήθηκαν τα παρακάτω στοιχεία τα οποία αφορούν τη στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό για τη συγκεκριμένη Τράπεζα <<Στόχος της Τράπεζας είναι η ανάπτυξη, προώθηση και διατήρηση του υφιστάμενου προσωπικού καθώς και η προσέλκυση νέου, καταρτισμένου και έμπειρου Ανθρώπινου Δυναμικού>> Οι πηγές στις οποίες απευθύνεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK, προκειμένου να γνωστοποιήσει στους υποψηφίους την πρόθεσή της για κάλυψη θέσεων εργασίας, είναι δυο ειδών : α) εσωτερικές και β) εξωτερικές.

- *Εσωτερικές Πηγές:* Ανάλογα με τις ανάγκες που καλούνται να καλύψουν στον οργανισμό της TBANK, συντάσσεται η περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης και αναρτάται στον εσωτερικό διαδικτυακό χώρο της Τράπεζας. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που αφορούν τη θέση και μπορούν να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους. Συνεπώς, δίνεται η δυνατότητα προαγωγής κάποιου υπαλλήλου ή ακόμα και μετακίνησής τους σε άλλη Διεύθυνση της Τράπεζας, εφόσον βέβαια κριθεί κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- *Εξωτερικές Πηγές:* Ο δεύτερος τρόπος εύρεσης υποψηφίων για την πλήρωση θέσεων εργασίας, είναι μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της Τράπεζας, όπου γίνεται και περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης, του τύπου, των ιστοσελίδων εργασίας, όπως η “ www.Kariera.gr ” , ακόμα και σε συνεργασία με Πανεπιστήμια όπου οι φοιτητές θα εκτελέσουν το πρακτικό μέρος των σπουδών τους.³ Ανεξαρτήτως των πηγών, εξωτερικών ή εσωτερικών, που χρησιμοποιεί ο οργανισμός προκειμένου να δημοσιοποιήσει την ανάγκη κάλυψης μιας θέσης εργασίας, βιογραφικά καταφθάνουν συνεχώς στο συγκεκριμένο Πιστωτικό Ίδρυμα. Τα βιογραφικά αυτά αφορούν υποψηφίους, με ή χωρίς προϋπηρεσία, για όλες τις θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην Τράπεζα όπως δίκτυο, διοικητικές υπηρεσίες, μηχανογράφηση κλπ. Οι αρμόδιοι στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού,

³ http://www.ttbank.gr/userfiles/4a8ba07a-4a5d-45ff-b07d-a23a4eff7b06/tt_magazine_2.pdf

κατατάσσουν τα βιογραφικά αυτά βάσει κατηγοριών, όπως προϋπηρεσίας, αντικείμενο εργασίας, με ή χωρίς εμπειρία, σε φυσικό και ηλεκτρονικό τρόπο σε βάση δεδομένων.

Διαδικασία Επιλογής προσωπικού

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

Συνήθως πραγματοποιούνται κατά μέσο όρο 2 με 3 συνεντεύξεις, ενώ δεν αποκλείονται και περιπτώσεις με περισσότερες συναντήσεις, ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη. Δηλαδή, όταν πρόκειται για στελέχωση θέσεων εργασίας σε επαρχιακές πόλεις, που επί το πλείστον αφορούν στελέχωση καταστημάτων, προκειμένου να γίνουν λιγότερο χρονοβόρες οι διαδικασίες, η συνέντευξη μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μία μόνο συνάντηση με την παρουσία όλων των αρμοδίων Διευθυντών όπως Δ/ντή Ανθρωπίνου Δυναμικού, Δ/ντή Δικτύου Καταστημάτων και Περιφερειακό Διευθυντή.

Το είδος της συνέντευξης που συνήθως λαμβάνει χώρα είναι η ημιδομημένη συνέντευξη. Δηλαδή, δίνεται βάρος στα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος και στη συνέχεια επέκταση των σημείων αυτών ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο. Η μέγιστη χρονική διάρκεια της συνέντευξης είναι 30

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

Συστατικές επιστολές

Στα περισσότερα βιογραφικά που αποστέλλουν οι υποψήφιοι, επισυνάπτονται συστατικές επιστολές, ενώ σε άλλα αναφέρονται οι φορείς στους οποίους μπορούν να αναζητηθούν. Η ΔΑΔ πιθανότατα ζητά συστατικές επιστολές, όχι όμως από το αρχικό στάδιο της συνέντευξης αλλά συνήθως στο τελευταίο.

Γραπτές Δοκιμασίες (Test)

Για την κάλυψη θέσεων εργασίας, νεοπροσλαμβανόμενων συνήθως και χωρίς προηγούμενη προϋπηρεσία (junior entry level), πραγματοποιούνται μερικά test όπως αριθμητικού συλλογισμού, γλωσσικού συλλογισμού, μετάφραση κειμένου από τα ελληνικά στα αγγλικά και σύνταξη κειμένου στον ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τελική απόφαση

Η τελική απόφαση βαραίνει τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία βέβαια με τους υπόλοιπους αρμόδιους Διευθυντές, όπως προαναφέρθηκε. Εφόσον παρθεί η τελική απόφαση για την επιλογή του επικρατέστερου υποψηφίου, τον καλούν σε μια τελευταία συνέντευξη, μπορεί να υπάρξει και τηλεφωνική επικοινωνία, όπου του ανακοινώνεται το αποτέλεσμα, η ημερομηνία έναρξης της εργασίας του, οι οικονομικές του απολαβές αλλά και γίνεται μια περιγραφή των καθηκόντων του.

Αφού συμφωνήσει ο υποψήφιος, υπογράφεται η σύμβαση εργασίας και από τις δύο πλευρές και ξεκινά η διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι οι οποίοι δεν κρίθηκαν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση, συνήθως ενημερώνονται με γραπτές επιστολές ενώ άλλες φορές υπάρχει και τηλεφωνική επικοινωνία. Να σημειωθεί, τέλος, ότι τηρούνται τα βιογραφικά όλων των υποψηφίων στη βάση δεδομένων της Τράπεζας, πιθανόν και για μελλοντική χρήση.

3. **Εκπαίδευση:** Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει σημαντικά στην γενικότερη βελτίωση των επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων και είναι ένας από τους κύριους μοχλούς αύξησης της παραγωγικότητας. Επιπλέον παρέχει στους εργαζόμενους την δυνατότητα να βελτιώσουν τα επαγγελματικά τους προσόντα και κυρίως να αυξήσουν την ετοιμότητά τους για συνεχή ανάπτυξη και επιμόρφωση προς όφελος των ιδίων αλλά και της Τράπεζας. Ενδεικτικώς αναφέρουμε πως σε συνεργασία με καταξιωμένη εταιρεία συμβούλων ξεκίνησε πρόγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών της Τράπεζας σε θέματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, για την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας και την διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, πρόγραμμα που ολοκληρώθηκε το πρώτο τρίμηνο του 2010. Το πρόγραμμα κατάρτισης των νεοεισερχομένων υπαλλήλων πραγματοποιήθηκε σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα διδασκαλίας, όπου εξειδικευμένα στελέχη της Τράπεζας παρείχαν με συστηματικό τρόπο όλες τις πληροφορίες και τις απαραίτητες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, για την όσο το δυνατόν ομαλή ένταξή τους στο περιβάλλον εργασίας.

Σεμινάριο νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων

Το συγκεκριμένο σεμινάριο παρέχεται στους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους από έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη της Τράπεζας στους χώρους της. Η διάρκειά του είναι περίπου 10 ημέρες και κατά το διάστημα αυτό γίνεται παρουσίαση στο νέο ανθρώπινο δυναμικό των προϊόντων της τράπεζας, των επί μέρους Τμημάτων και Διευθύνσεων του Οργανισμού και των υπολοίπων Στελεχών. Επιπλέον, γίνεται και πρακτική εκπαίδευση στα ηλεκτρονικά συστήματα της Τράπεζας.

Σεμινάρια εκτός Τραπέζης

Ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του υπαλλήλου και τις ανάγκες του Οργανισμού, η Τράπεζα αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το κόστος, προκειμένου να στέλνει σε σεμινάρια που διοργανώνονται εκτός Τραπέζης από διαφορετικές διοργανώτριες εταιρίες, υπαλλήλους της με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων τους και την περαιτέρω επιμόρφωσή τους. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά τέτοια σεμινάρια όπως : Managing credit risk , Πληροφορικής – ISO 27001 : 2005 , Τραπεζικές ενημερώσεις – Ξέπλυμα βρώμικου χρήματος στις Τραπεζικές Εργασίες , Στελεχών πιστοδοτήσεων – Ανάλυση οικονομικών

καταστάσεων, Χρηματιστηριακά – Χειρισμός Άυλων τίτλων και Εκκαθάρισης Αξιών

Πιστοποίηση Επαγγελματικής Επάρκειας

Η Τράπεζα προσαρμοσμένη στην κείμενη νομοθεσία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος, προετοιμάζει τα στελέχη της για τις εξετάσεις επαγγελματικής επάρκειας που αφορούν Επενδυτικές Υπηρεσίες και Ασφαλιστική Διαμεσολάβηση

Να σημειωθεί ότι η Τράπεζα διαθέτει επαρκή αριθμό πιστοποιημένων υπαλλήλων στις Επενδυτικές Υπηρεσίες και στην Ασφαλιστική Διαμεσολάβηση στο Δίκτυο των Καταστημάτων της και τις Κεντρικές Υπηρεσίες της. Επιπλέον, το αριθμητικό σύνολο των πιστοποιημένων συναδέλφων, γνωστοποιείται με επικαιροποιημένη κατάσταση μέσω της σελίδας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επενδυτικές Υπηρεσίες

Μετά την έκδοση της υπ' αριθμόν 3130/19.07.2006 (ΦΕΚ Β' 1114) κοινής απόφασης (τροποποιητική απόφαση 258/2007) της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος, τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία έχουν λάβει άδεια και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος υποχρεούνται, κατά την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, να απασχολούν μόνο πρόσωπα τα οποία διαθέτουν Πιστοποιητικό Επαγγελματικής επάρκειας.⁴

Η απόφαση προβλέπει τη χορήγηση 6 τύπων πιστοποιητικών :

Λήψη και Διαβίβαση εντολών σε κινητές αξίες, Λήψη και Διαβίβαση εντολών σε παράγωγα προϊόντα, Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε κινητές αξίες , Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών, Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Πελατών, Εκπόνηση αναλύσεων σχετικά με Χρηματοπιστωτικά Μέσα ή εκδότες

Η Τράπεζα της Ελλάδος χορηγεί το Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Επάρκειας εφόσον ο υποψήφιος έχει επιτύχει στις εξετάσεις πιστοποίησης, οι οποίες διενεργούνται πάνω σε συγκεκριμένη ύλη, ή έχει συμμετάσχει με επιτυχία σε σεμινάρια πιστοποίησης. Οι εξετάσεις πιστοποίησης διενεργούνται

⁴<http://www.bankofgreece.gr/BoGCosultationDocuments/20110719%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%A0%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%93%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9Dpdf.pdf>

τουλάχιστον μια φορά κατ' έτος και τα σεμινάρια πιστοποίησης δυο φορές τουλάχιστον κατ' έτος.

Οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι μπορούν να εκδηλώσουν την πρόθεσή τους να συμμετάσχουν στις εξετάσεις, αίτημα το οποίο περνάει από ιεραρχική έγκριση (Δ/ντή, Περιφερειακό Διευθυντή, Δ/ντή Δικτύου, Δ/ντή Ανθρώπινου Δυναμικού) αλλά και η Τράπεζα μπορεί ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της να προτείνει σε υπαλλήλους τη συμμετοχή τους στις εξετάσεις.

Επιπροσθέτως, για την συμμετοχή στις εξετάσεις και τα σεμινάρια πιστοποίησης πρέπει να υποβληθούν συγκεκριμένα δικαιολογητικά, τα οποία συγκεντρώνονται από την Τράπεζα στο φάκελο του κάθε υποψηφίου, και να συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις :

Ο υποψήφιος να πληροί ελάχιστες προϋποθέσεις προσωπικής αξιοπιστίας και να έχει τα ελάχιστα τυπικά προσόντα που προσδιορίζονται στην κοινή απόφαση και η Τράπεζα να έχει καταβάλλει στην Τράπεζα Ελλάδος το προβλεπόμενο τέλος.

Η ΔΑΔ υποβάλλει τους φακέλους στην Τράπεζα της Ελλάδος προκειμένου να πάρει την έγκριση για τη συμμετοχή των υποψηφίων.

Ασφαλιστική Διαμεσολάβηση

Κατά τις διατάξεις του π.δ.190/06 και του Ν. 1569/84, όλο το δίκτυο πώλησης ασφαλιστικών προϊόντων, και όλοι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν άμεσα στις απευθείας πωλήσεις ασφαλιστικών προϊόντων πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένοι και να διαθέτουν σε διαρκή βάση τις αναγκαίες γνώσεις για την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες. 5

Ειδικότερα, η Τράπεζα της Ελλάδος χορηγεί τα εξής πιστοποιητικά⁶ :

Πιστοποιητικό Επιπέδου Α : Για την παροχή υπηρεσιών ασφαλιστικού συμβούλου, συντονιστή ασφαλιστικών συμβούλων και υπαλλήλων ασφαλιστικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων (αντ)ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, των πιστωτικών ιδρυμάτων περιλαμβανομένων.

Πιστοποιητικό Επιπέδου Β: Για την παροχή υπηρεσιών πράκτορα ασφαλίσεων και αντασφαλίσεων,

⁵ http://www.sema.gr/cms/downloads/0000/0022/1569-85_.pdf

⁶ http://www.bankofgreece.gr/BoGDDocuments/%CE%A0%CE%95%CE%95_16_21_5_2013.pdf

Πιστοποιητικό Επιπέδου Γ: Για την παροχή υπηρεσιών μεσίτη ασφαλίσεων και αντασφαλίσεων και Πιστοποιητικό Επιπέδου Δ1 και Δ2: Πιστοποιητικά γνώσεων για την πώληση ασφαλιστικών προϊόντων συνδεδεμένα με επενδύσεις.

Το πιστοποιητικό χορηγείται από την Τράπεζα της Ελλάδος εφόσον ο υποψήφιος επιτύχει στις εξετάσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται τουλάχιστον δυο φορές κάθε ημερολογιακό έτος.

Κατ' επέκταση η Τράπεζα, συμμορφωμένη στην κείμενη νομοθεσία προετοιμάζει κατάλληλα τους υποψήφιους υπαλλήλους της με σκοπό να συμμετάσχουν στις εξετάσεις και να λάβουν Πιστοποιητικό γνώσεων και αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το κόστος συμμετοχής τους. Ανάλογα, λοιπόν, με τις εκάστοτε ανάγκες της, η Τράπεζα επιλέγει υποψήφιους υπαλλήλους, συγκεντρώνει τα απαραίτητα δικαιολογητικά τους σε ατομικούς φακέλους, τους οποίους και αποστέλλει στην Τράπεζα της Ελλάδος προκειμένου να πάρουν έγκριση για τη συμμετοχή τους στις εξετάσεις.

Η προετοιμασία των υποψηφίων γίνεται από πιστοποιημένα στελέχη της Τράπεζας σε αίθουσα διδασκαλίας – σεμιναρίων που διατίθενται. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υπαλλήλων, παρουσιάζεται η εξεταστέα ύλη, απαντώνται παλαιότερα θέματα αλλά και γίνονται άτυπες γραπτές εξετάσεις πολλαπλής επιλογής σε συνθήκες εξετάσεων.

4. Αξιολόγηση Προσωπικού

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους.⁷ Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αξιολογούνται και με κάποιους τρόπους να εκτιμάται η αποτελεσματικότητά τους στην πράξη, διαφορετικά είναι "ασκήσεις επί χάρτου". Συμπερασματικά λοιπόν τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να είναι προσανατολισμένα σε απτά αποτελέσματα και με ρεαλιστικούς στόχους, να συνδέονται με συγκεκριμένα προβλήματα και να αξιολογούνται οι εργασιακές ικανότητες που διαθέτει το προσωπικό και οι οποίες σχετίζονται με την επίλυση των συγκεκριμένων προβλημάτων, να ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για

⁷<http://www.seate.gr/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%9F%CE%A1%CE%91/systima%20aksiologisis%202010.htm>

τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους και να προετοιμάζουν το εργασιακό περιβάλλον για την υποστήριξη, τη μεταφορά και την εφαρμογή στην πράξη των εργασιακών ικανοτήτων που αποκτήθηκαν

Συναφείς με τα ανωτέρω είναι και μερικές από τις σχετικές με τα θέματα εκπαίδευσης διατάξεις των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας ΟΤΟΕ – Τραπεζών:

"Η συμμετοχή των εργαζομένων στις Τράπεζες στα εκπαιδευτικά προγράμματα που η κάθε μία από αυτές θα εκπονεί και θα εφαρμόζει, θα γίνεται με κριτήρια αντικειμενικά που θα στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των λειτουργικών αναγκών κάθε Τράπεζας. Για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, θα γνωστοποιούνται τα προγράμματα και θα υποβάλλονται αιτήσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται συμμετοχή εκείνων, που με βάση τα προσόντα τους, θα ικανοποιούν τον επιδιωκόμενο, με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σκοπό.⁸" και

"Στις σημερινές συνθήκες η Εκπαίδευση πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με αντίστοιχη ερευνητική δραστηριότητα, έγκαιρη πρόβλεψη και κατάλληλο προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης να συμβάλλουν στην κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπ' όψη τις ανάγκες των τραπεζικών επιχειρήσεων, της νέας τεχνολογίας και τη μεταφορά τεχνογνωσίας.⁹

Σε κάθε περίπτωση η επαγγελματική εκπαίδευση και η διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων και στελεχών έχουν ως σκοπό τόσο την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων, όσο και τη διεύρυνση του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων. Τα συστήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων ανά επιχείρηση προβλέπουν και διασφαλίζουν την καθολικότητα και την δημιουργία ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους. Επίσης οι Τράπεζες κατά προτεραιότητα θα προωθήσουν εναλλακτική εκπαίδευση και

⁸ ΣΣΕ 1994-1995, άρθρο 3

⁹ http://www.otoe.gr/GESS/symbaseis/%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3/%CE%BA%CF%89%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20%CE%9F%CE%A4%CE%9F%CE%95.htm#_ftn19

ανακατάρτιση των υπαλλήλων, που κατέχουν θέσεις, που προβλέπεται να καταργηθούν ή να διαφοροποιηθούν κατά αντικείμενο.”

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκτιμά την εκτέλεση της εργασίας του υπαλλήλου αλλά και τις δυνατότητές του για εξέλιξη, εφαρμόζοντας συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού ή της απόδοσής του. Σαν πρώτο βήμα, γίνεται καταγραφή, επίσημα είτε ανεπίσημα, των δυνατών σημείων του εργαζομένου αλλά και των σημείων προς περαιτέρω βελτίωση και στη συνέχεια διεξάγονται συμπεράσματα βάσει της έρευνας με στόχο τη βελτίωση ή την εξέλιξη του υπαλλήλου.

Μέθοδοι

Πιο συγκεκριμένα, υπήρχαν δυο μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σαν εργαλεία για την αξιολόγηση του προσωπικού, η Παραδοσιακή μέθοδος και η Ανεπίσημη μέθοδος

Παραδοσιακή μέθοδος

Όσον αφορά στην παραδοσιακή μέθοδο, το πρώτο στάδιο είναι η αυτό-αξιολόγηση. Αναλυτικότερα, δίνεται στον υπάλληλο ένα έντυπο το οποίο περιλαμβάνει μια κλίμακα βαθμολόγησης, με χαρακτηρισμό από ‘ανεπαρκής’ έως και ‘άριστος’, για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του όπως : γνώση αντικειμένου, οργάνωση, κρίση, σχέση με συναδέλφους, ηγετική φυσιογνωμία, δημιουργικότητα κ.α, στο οποίο ο εργαζόμενος βαθμολογεί τον εαυτό του.

Σειρά έχει ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου που υποβάλει και αυτός την αξιολόγησή του για τον υφιστάμενό του στον ανώτερό του. Ακολουθεί ο δεύτερος αξιολογητής και τέλος ολοκληρώνεται η διαδικασία όταν το έντυπο αξιολόγησης υποβάλλεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση και από τον Διευθυντή της ΔΑΔ.

Ανάλογα με τη βαθμολογία, λοιπόν, που συγκεντρώνει ο υπάλληλος, λαμβάνονται αποφάσεις για την μελλοντική πορεία του εργαζόμενου, όπως ευκαιρία για προαγωγή, σύσταση ή επίπληξη, παρότρυνση για ανάληψη πρωτοβουλίας, αλλαγή θέσης εργασίας κτλ. Όπως επισημαίνεται από τους αρμοδίους του τμήματος, η παραδοσιακή μέθοδος είναι χρονοβόρα αλλά και ταυτόχρονα αντικειμενική καθώς συμπληρώνεται όχι μόνο από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου, ο οποίος θα μπορούσε να μεροληπτεί ή να

προωθεί κάποιο συγκεκριμένο άτομο, αλλά και από άλλους Διευθυντές. Να σημειωθεί, στο σημείο αυτό ότι υπάρχει, όπως προαναφέρθηκε, έντυπο αξιολόγησης αλλά για λόγους εσωτερικών κανονισμών και δεοντολογίας δεν επιτρέπεται η δημοσίευσή του.

Ανεπίσημη μέθοδος

Μερικές φορές ο εκάστοτε προϊστάμενος ενός τμήματος μπορεί να κρίνει ότι είναι απαραίτητη η αξιολόγηση της εργασίας του υπαλλήλου, ακόμα και όταν δεν λαμβάνει χώρα η επίσημη καταγραφή της. Κατά τη διάρκεια λοιπόν του ωραρίου ή σε ένα διάλειμμα ή δοθείσας της οποιασδήποτε ευκαιρίας, ο προϊστάμενος μέσα από τη συζήτηση με τον υπάλληλο ή ακόμα και παρατηρώντας την εκτέλεση των καθηκόντων του, μπορεί να καταγράψει σχόλια προκειμένου μελλοντικά να τα χρησιμοποιήσει στην επίσημη αξιολόγηση είτε ανεπίσημα για να βοηθήσει τον υπάλληλο όταν χρειάζεται.

Αξιολογητές

Πραγματοποιούνται επί τον πλείστον αξιολογήσεις των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Εξάλλου, είναι τα άτομα που έχουν την πιο άμεση επαφή με τους εργαζομένους. Προκειμένου όμως οι εισηγήσεις τους και τα σχόλιά τους να βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, οι αξιολογήσεις υπόκεινται και στην αξιολόγηση των ανωτέρων τους.

Αξιολογήσεις υπαλλήλων ορισμένου χρόνου

Ορισμένες φορές, λόγω της πολυπλοκότητας των αξιολογήσεων ή και άλλων λόγων, όπως συγχωνεύσεων ή απορροφήσεων άλλων οργανισμών κτλ, δύναται να περνά αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να πραγματοποιούνται επίσημες αξιολογήσεις. Στις περιπτώσεις, όμως, ανανέωσης συμβάσεων υπαλλήλων ορισμένου χρόνου, η αξιολόγηση κρίνεται απαραίτητη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το παράδειγμα υπαλλήλου που απασχολείται στο Δίκτυο Καταστημάτων. Ανάμεσα, λοιπόν, στις ανανεώσεις συμβάσεων από 3 μήνες σε 6, στη συνέχεια σε 9 μήνες και τέλος σε αορίστου χρόνου, συμπληρώνεται δελτίο αξιολόγησης από τον Διευθυντή του υπαλλήλου, στη συνέχεια τον Περιφερειακό Δ/ντή, ακολουθεί ο εκάστοτε Αναπληρωτής Δ/ντής ή Γενικός Δ/ντής και τέλος ο Δ/ντής της ΔΑΔ.

Τα συμπεράσματα που διεξάγονται από την αξιολόγηση κρίνουν την ανανέωση ή όχι της σύμβασης του υπαλλήλου ή ακόμα και το διάστημα

ανανέωσης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προωθούνται στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού όπου και αρχειοθετούνται στο φάκελο του υπαλλήλου

Συνέντευξη αξιολόγησης

Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο της αξιολόγησης, ακολουθεί αυτό της συνέντευξης. Το συγκεκριμένο στάδιο είναι σπουδαίας σημασίας καθώς οι άμεσοι προϊστάμενοι συζητούν με το προσωπικό τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι εξηγούν στους υπαλλήλους τον τρόπο με τον οποίο έλαβε χώρα η αξιολόγηση και τις μεθόδους που ακολουθήθηκαν. Επιπλέον, τους δίνονται συμβουλές για περαιτέρω βελτίωση και εξέλιξη, επίλυση προβλημάτων και λαθών ή ακόμα και έπαινοι για την εκτέλεση των εργασιών τους ενώ ταυτόχρονα γνωστοποιούνται προαγωγές, μεταθέσεις, απομακρύνσεις κτλ.

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους της ΔΑΔ, η συνέντευξη της αξιολόγησης, πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη που διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες καθώς πρέπει να υπάρχει ισορροπία στη συζήτηση. Μ' άλλα λόγια, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να δείχνει ούτε ιδιαίτερα επικριτικός ούτε πολύ επιεικής αλλά και να μην επηρεάζεται, θετικά ή αρνητικά, μόνο από ένα χαρακτηριστικό του υπαλλήλου. Ακόμα, κρίνεται απαραίτητο ο υπάλληλος να διατηρήσει την αυτοεκτίμησή του αλλά και να νιώσει την ανάγκη για μελλοντική εξέλιξη στους κόλπους της τράπεζας

5. Παροχές Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή, με ότι περιλαμβάνει η καθεμία κατηγορία.

Σύστημα Αμοιβής

Έμμεση Αμοιβή (πρόσθετες παροχές) Άμεση Αμοιβή

Προγράμματα Προστασίας, Αμοιβή για μη (παραχθείσα) εργασία και Πρόσθετες Παροχές / Υπηρεσίες Βασική Αμοιβή, Κίνητρα - Βραβεία

Έμμεση Αμοιβή

Προγράμματα Προστασίας περιλαμβάνουν Ιατρική και Νοσοκομειακή Περίθαλψη (Ομαδικό Ασφαλιστήριο), Προληπτικές Ιατρικές Εξετάσεις (check up), Κοινωνική Ασφάλιση, Ειδική Αμοιβή και Υγιεινή και Ασφάλεια

Ιατρική και Νοσοκομειακή Περίθαλψη – Ομαδικό Ασφαλιστήριο

Έναρξη-Διακοπή της Ασφάλισης

Η Τράπεζα παρέχει στο προσωπικό της Ομαδική Ασφάλιση σε συνεργασία με την Εθνική Ασφαλιστική. Δικαίωμα ασφάλισης έχουν όσοι εργάζονται στην T-BANK, και τις θυγατρικές της T-LEASING και T-CREDIT, από την 1η Ιουνίου 2011. Προϋπόθεση για να αρχίσει η ασφάλιση κάθε προσώπου είναι να βρίσκεται σε ενεργό απασχόληση (να μην είναι άρρωστο) κατά την ημερομηνία που δικαιούται να ασφαλιστεί, διαφορετικά η έναρξη ασφάλισης του θα αρχίζει μετά από τη συμπλήρωση τριάντα ημερών πλήρους και συνεχούς ενεργούς απασχόλησης.^{10 11}

Η ασφάλιση για κάθε ασφαλισμένο διακόπτεται όταν αποχωρήσει από την υπηρεσία του Εργοδότη ή συμπληρώσει το 70ό έτος της ηλικίας του ή στρατευτεί ή πάρει άδεια άνευ αποδοχών για διάστημα μεγαλύτερο των 30 ημερών ή διακοπεί το ομαδικό ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Δικαίωμα ασφάλισης για ότι αφορά τις παροχές ευρείας νοσοκομειακής και εξωνοσοκομειακής περίθαλψης, επιδόματος μητρότητας, δαπανών προγεννητικού ελέγχου, νοσοκομειακού επιδόματος έχουν και τα εξαρτώμενα μέλη των εργαζομένων.

Ως εξαρτώμενα μέλη θεωρούνται η σύζυγος ή ο σύζυγος που δεν έχει συμπληρώσει το εβδομηκοστό (70) έτος της ηλικίας της / του και τα ανύπαντρα παιδιά που δεν εργάζονται και η ηλικία τους είναι μεγαλύτερη των 15 ημερών και μικρότερη των 18 ετών ή 25 ετών εφόσον σπουδάζουν.

Πίνακας Καλύψεων

Συνοπτικά παρατίθενται οι καλύψεις του ασφαλιστηρίου συμβολαίου, χωρίς να αναφέρονται αναλυτικά τα ποσά των επιδομάτων: Ασφάλιση ζωής, Ασφάλιση μόνιμης ολικής ανικανότητας από ασθένεια, Ασφάλιση θανάτου ή μόνιμης ανικανότητας από ατύχημα, Ασφάλιση ευρείας νοσοκομειακής και εξωνοσοκομειακής περίθαλψης από ασθένεια ή ατύχημα, Ασφάλιση

¹⁰ <http://ethinkiasfalistiki.blogspot.gr/>

¹¹ http://www.minfin.gr/content-api/f/binaryChannel/minfin/datastore/35/72/bd/3572bd621d48e550ddf3dfad622882cfb52c7752/application/pdf/%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%86%CE%B1%CF%83%CE%B7_TT.pdf

επιδόματος μητρότητας, Ασφάλιση δαπανών προγεννητικού ελέγχου , Ασφάλιση νοσοκομειακού επιδόματος από ατύχημα ή ασθένεια και Ασφάλιση προληπτικών εξετάσεων (check up)

Προληπτικές ιατρικές εξετάσεις (check up)

Στο πλαίσιο των καλύψεων που παρέχει το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, είναι και οι προληπτικές εξετάσεις (check up). Η συγκεκριμένη κάλυψη παρέχεται για εργαζομένους που έχουν κλείσει το 30ό έτος της ηλικίας τους και μόνο μία φορά ανά δύο ασφαλιστικά έτη. Οι ασφαλισμένοι θα πρέπει να επικοινωνούν με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να διενεργήσουν την εξέταση η οποία περιλαμβάνει εξετάσεις για 2 κατηγορίες υπαλλήλων α) άνδρες και γυναίκες άνω των 30 ετών και β) άνδρες και γυναίκες άνω των 40 ετών.

Κοινωνική ασφάλιση

Το προσωπικό είναι ασφαλισμένο στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α) βάσει νόμιμων και προβλεπόμενων διατάξεων του κράτους. Η ασφάλιση είναι υποχρεωτική και όχι προαιρετική και αρχίζει από την πρώτη μέρα απασχόλησης του εργαζομένου. Στις ασφαλιστικές εισφορές συμμετέχουν ο εργαζόμενος και ο εργοδότης και τις οποίες είναι υποχρεωμένος να τις καταβάλλει συνολικά στο ΙΚΑ- ETAM ο εργοδότης, μέσα στη προθεσμία που προβλέπεται από το νόμο. Το ποσό της εργατικής εισφοράς είναι ποσοστό επί των ακαθαρίστων αποδοχών του απασχολουμένου και το παρακρατεί ο εργοδότης από τον εργαζόμενο κατά την πληρωμή των αποδοχών του ή το αργότερο μέσα σε δύο μήνες από αυτήν.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 2 του Ν. 2556/97, ο εργοδότης υποχρεούται από 1/4/98 να καταχωρεί σε θεωρημένο από το ΙΚΑ-ETAM έντυπο, τους προσλαμβανόμενους μισθωτούς του, αμέσως μετά την πρόσληψη και πριν αυτοί αναλάβουν εργασία.¹²

Με την ασφάλισή του ο εργαζόμενος γίνεται δικαιούχος πολλών παροχών τόσο από το ΙΚΑ-ETAM όσο και από άλλους Οργανισμούς. Ειδικότερα, από το Ι.Κ.Α ETAM ο ασφαλισμένος λαμβάνει ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη, επιδόματα ασθένειας, μητρότητας αλλά και λαμβάνει σύνταξη μετά τη συμπλήρωση των νόμιμων χρόνων υποχρεωτικής απασχόλησης του.

¹² <http://www.e-forologia.gr/lawbank/document.aspx?digest=58EFB7A013AFA8A0.1F7804FA3C&version=1997/12/24>

Επιπλέον, από τον Ο.Α.Ε.Δ ο εργαζόμενος δικαιούται επίδομα ανεργίας, στράτευσης και οικογενειακά επιδόματα.

Ειδική αμοιβή

Στους υπαλλήλους που εργάζονται σε γραφειακούς χώρους, υπό το επίπεδο του εδάφους, που δεν έχουν άμεσο ή έμμεσο φωτισμό, από 1ης Ιανουαρίου 2010, παρέχεται ειδική αμοιβή μηνιαίως. Η αμοιβή αυτή συνυπολογίζεται και συμψηφίζεται με οποιαδήποτε άλλη αμοιβή προβλέπεται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή άλλη κανονιστική διάταξη για την ίδια ή άλλη παρόμοια αιτία και παύει να καταβάλλεται ευθύς ως παύσουν υφιστάμενες οι ανωτέρω προϋποθέσεις χορήγησής της.

Υγιεινή και ασφάλεια

Η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα, η οποία προσαρμόζεται και στην κείμενη νομοθεσία, περί την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων σύμφωνα με το φύλλο 84/ 02.06.2010 της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως.¹³

Για τον ανωτέρω σκοπό, η Τράπεζα μεριμνά για την πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων και την προστασία της υγείας και της ασφάλειας, την εξάλειψη συντελεστών κινδύνου των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, την ενημέρωση, τη διαβούλευση, την ισόρροπη συμμετοχή, καθώς και την κατάρτιση των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους.

Ειδικότερα, ο Οργανισμός συνεργάζεται με πιστοποιημένες εταιρίες οι οποίες μέσω του δικτύου τεχνικών ασφαλείας και ιατρών εργασίας που διαθέτουν, λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα, υποδείξεις και συμβουλές σχετικά με θέματα υγιεινής, ασφάλειας και πρόληψης ατυχημάτων.

Πιο συγκεκριμένα οι τεχνικοί ασφαλείας επιθεωρούν και καταγράφουν τα προβλήματα που εντοπίζονται. Οι τεχνικές υπηρεσίες μεριμνούν για την αποκατάσταση των προβλημάτων, έτσι ώστε όλοι οι εργασιακοί χώροι να πληρούν τις προϋποθέσεις για υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον. Οι ιατροί εργασίας συμβουλεύουν για τη λήψη μέτρων προστασίας, επιθεωρούν όλους

¹³ http://www.eoppep.gr/teens/images/thematikoi_katalogoi/N_3850_2010.pdf

τους εργασιακούς χώρους και ενημερώνουν το προσωπικό για θέματα της αρμοδιότητάς τους.¹⁴

Τα τεχνικά θέματα (ελλείψεις, αντικαταστάσεις κτλ) γνωστοποιούνται στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία και είναι υπεύθυνη για όλη αυτή την υπηρεσία, η οποία με τη σειρά της έρχεται σε επαφή με τον τομέα της Διοικητικής Μέριμνας προκειμένου να τακτοποιηθούν οι εκκρεμότητες. Αντιστοίχως, στο πλαίσιο ενεργειών πρόληψης και αγωγής υγείας, οι ιατροί εργασίας επισκέπτονται τις μονάδες της Τράπεζας και παρέχουν συμβουλές για την πορεία της υγείας των εργαζομένων σε κατ' ιδίαν συναντήσεις. Οι ιατροί συμπληρώνουν ιατρικό φάκελο (απόρρητο) για κάθε εργαζόμενο με το ιστορικό του, οι οποίοι και φυλάσσονται σφραγισμένοι στον αντίστοιχο χώρο εργασίας του υπαλλήλου.

14

http://www.otoe.gr/GESS/symbaseis/%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3/%CE%BA%CF%89%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20%CE%9F%CE%A4%CE%9F%CE%95.htm#_ftn21

Κεφάλαιο 3ο - Μελέτη περίπτωσης – Ανάλυση

Για τη διερεύνηση της τωρινής κατάστασης σε ό,τι αφορά τη ΔΑΔ στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, απευθυνθήκαμε σε εργαζομένους όλων των βαθμίδων.

Σχετικές μελέτες

Για την έρευνα μας, στηριχθήκαμε σε ήδη υπάρχουσες μελέτες. Ενδεικτικώς αναφέρουμε την μελέτη της Αποστολάκη (2010, ΕΑΠ), περί Μέτρησης της ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζικών Ιδρυμάτων από τις μεθόδους παρακίνησης της ΔΑΠ. την μελέτη της Κουπαράνη (2010, ΕΑΠ), περί του Στρατηγικού σχεδιασμού ανθρωπίνων Πόρων στις Τράπεζες καθώς και την μελέτη του Βαρλάμη (2009, ΑΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας) περί του σύγχρονου ρόλου της ΔΑΔ μιας Τράπεζας ως προς την αξιοποίηση του προσωπικού της. Και οι τρεις μελέτες, συγκλίνουν ως προς την αναγκαιότητα της ύπαρξης ΔΑΔ για την εύρυθμη λειτουργία ενός Τραπεζικού Καταστήματος.

Ερευνητικά Ζητούμενα

Η έρευνα αυτή έχει σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι του ΤΤ έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα της ύπαρξης ΔΑΔ, αν την εφαρμόζουν στο πλαίσιο της λειτουργίας τους και αν ακολουθούνται αρχές εκ μέρους της Διοίκησης για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει κατά πόσο τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα στελέχη της Τράπεζας είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές και τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό τους χώρο σε ό,τι αφορά την αξιολόγησή τους.

Επιπροσθέτως, ζητούμενο είναι εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αναλυτική περιγραφή κάθε θέσης εργασίας, εάν είναι γνωστός ο προγραμματισμός και το σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα αλλά και την σημασία της διαδικασίας της αξιολόγησης για την επαγγελματική εξέλιξη τους.

Δείγμα

Η αρχική μας προσέγγιση έγινε από το κεντρικό Κατάστημα της Αθήνας (Πεσμαζόγλου 2-6) από όπου και ζητήσαμε να δοθεί το ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα Β), σε όσο το δυνατόν περισσότερους και σχετιζομένους με τη ΔΑΔ, εργαζομένους. Ανταποκρίθηκαν 56 άτομα διαφορετικής ιεραρχικής δομής (από απλούς εργαζομένους έως και Διευθυντικά Στελέχη, ένα για την ακρίβεια των στοιχείων). Ο προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος ήταν από τον Φεβρουάριο

έως και τον Απρίλιο του 2014. Από την ενημέρωση που ζητήσαμε να έχουμε για τη γεωγραφική διασπορά, μας ανεφέρθη πως κάλυψε νομούς Θεσσαλονίκης, Αττικής, Αχαΐας, Ηλείας, Αιτωλοακαρνανίας, Άρτας και Ιωαννίνων. (αφορά περίπου 1000 εργαζομένους).

Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Το Ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις (3) υποενότητες (Δες και Παράρτημα Β) που αφορά με την σειρά παρουσίασης Γενικές Ερωτήσεις (Δημογραφικά και Γενικά χαρακτηριστικά όπως έτη εργασίας και προϋπηρεσίας στην Τράπεζα). Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η Τρίτη και τελευταία Ομάδα αφορά στις Αμοιβές και προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων . Οι απαντήσεις του Ερωτηματολογίου έχουν επεξεργασθεί στο πρόγραμμα Excel από το οποίο έχουν προκύψει τα σχετικά διαγράμματα.

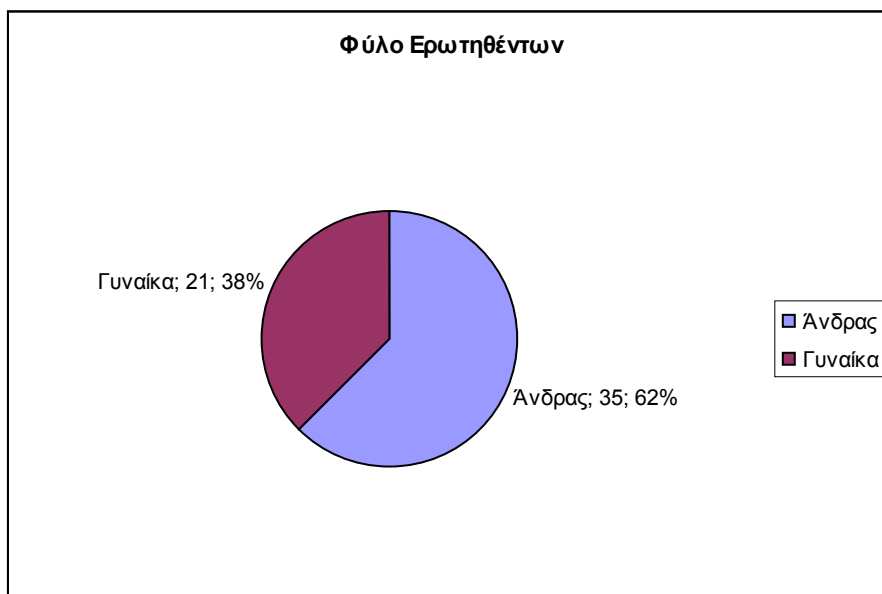
Περιορισμοί Έρευνας

Η παραπάνω έρευνα διεξήχθη σε μικρή κλίμακα, 56 συνολικά εργαζόμενοι έλαβαν μέρος και δεν μπορούμε να κάνουμε αναγωγή των αποτελεσμάτων στο σύνολο των τραπεζικών υπαλλήλων. Είναι μια πρόταση για μελλοντική επεξεργασία η αναγωγή της έρευνας αυτής στο σύνολο των εμπλεκομένων εργαζομένων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. Μια γενική έρευνα καθ'ολοκληρίαν εάν αυτό καθίσταται δυνατό ώστε να εξαχθούν ασφαλέστερα και επιστημονικώς άρτια συμπεράσματα. Στο σημείο αυτό θέλουμε να επισημάνουμε μια καθυστέρηση που υπήρξε στην συμπλήρωση και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, λόγω των συνθηκών φόρτου εργασίας (πίεση της συναλλαγής και έλλειψη χρόνου) κυρίως στο δίκτυο των καταστημάτων των Τραπεζών. Αυτό τουλάχιστον ανεφέρθη από στελέχη της Τράπεζας.

Σκοπός δεν ήταν να κάνουμε ανάλυση παραγόντων και να διερευνήσουμε τη μεταξύ τους σχέση. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε βάθος χρόνου και μεγαλύτερο δείγμα Αυτό που θέλαμε να διαπιστώσουμε είναι την στάση των τραπεζικών υπαλλήλων απέναντι σε παραμέτρους της ΔΑΔ.

Στατιστική Επεξεργασία της έρευνας

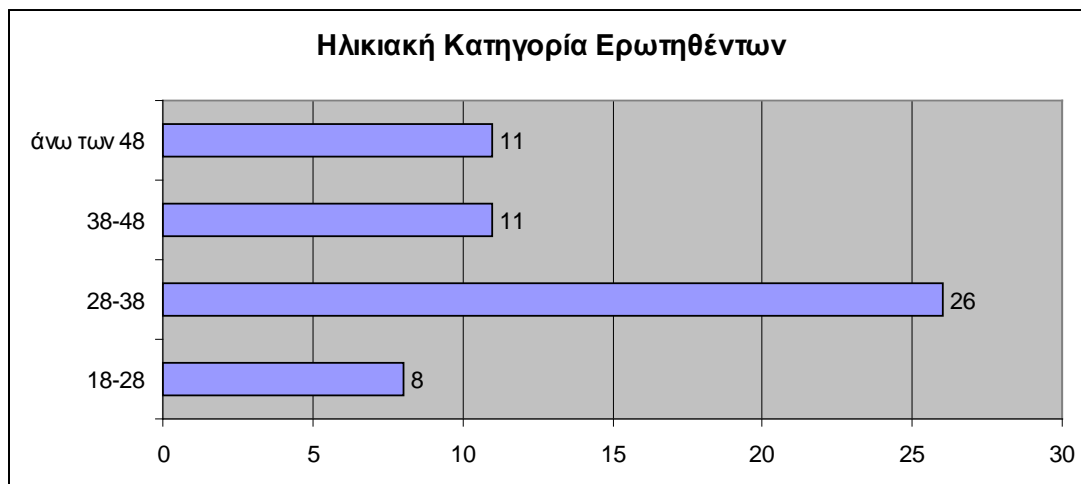
1. Φύλο Ερωτηθέντων



Σύμφωνα με το πλήθος των απαντημένων ερωτηματολογίων που συλλέξαμε το 38% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το 62% άνδρες. Πιο αναλυτικά από το σύνολο των 56 ερωτηθέντων οι 21 ήταν γυναίκες και οι 35 ήταν άνδρες. Το ανωτέρω ποσοστό κινείται περίπου στον μέσο όρο της Αγοράς. Σύμφωνα με την Πετροπουλάκη (στοιχεία Πίνακα ΟΤΟΕ για έτος 2003), ο μέσος όρος της απασχόλησης σε θέσεις προϊσταμένων από γυναίκες ανήλθε στο 36%. (πηγή: http://www.lib.unipi.gr/epeaekIsotitaFulon/files/paper_petrooulaki.pdf, σελ.6)

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία παρατηρούμε πως η γυναικεία παρουσία σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις βαίνει αντιστρόφως ανάλογα με την εξελικτικότητα. Στις μικρότερες ιεραρχικές θέσεις ευθύνης, ο αριθμός των γυναικών αυξάνεται εκθετικά.

2. Ηλικιακή κατηγορία

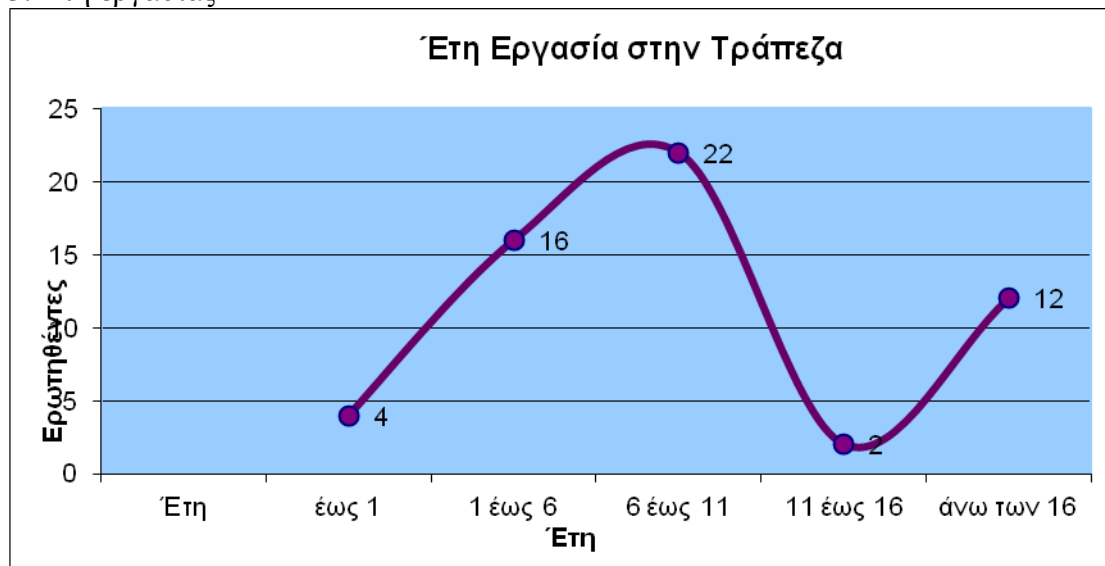


Η ηλικιακή κατηγορία των ερωτηθέντων όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα είναι από δεκαοχτώ ετών (18) έως άνω των σαράντα οκτώ (48). Από τους ερωτηθέντες οκτώ (8) άτομα ανήκουν στην πρώτη κατηγορία (18-28), είκοσι έξι (26) άτομα ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία (28-38), όπου είναι και η πλειοψηφία των ατόμων, έντεκα άτομα στην Τρίτη κατηγορία (38-48) και έντεκα άτομα στην τέταρτη κατηγορία (άνω των 48).

Η ηλικιακή κατηγορία μεταξύ των 28 και 38 ετών υπερτερεί λόγω και του γεγονότος πως για να αναληφθούν σημαντικά εργασιακά καθήκοντα στον τομέα της ΔΑΔ απαιτούνται στελέχη με επαρκή χρόνο σε προγενέστερες θέσεις (όπως προκύπτει και από την κατωτέρω διαφάνεια και με πολυποίκιλες γνώσεις και σπουδές, μεταπτυχιακοί τίτλοι κλπ) (Διαφάνεια 5).

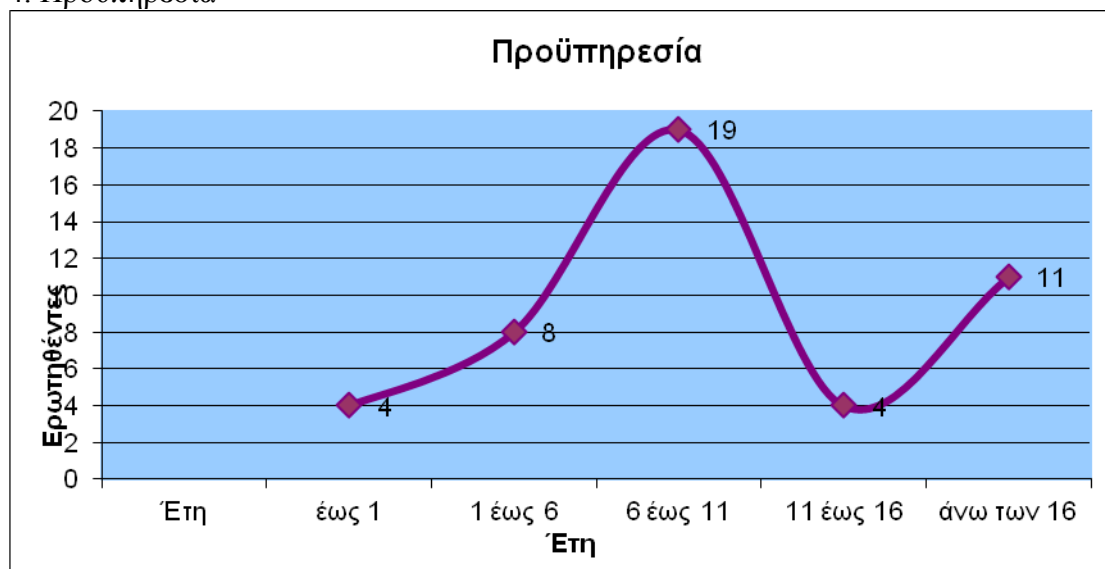
Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (2009) και πριν την ένταξη της Χώρας στο Μνημόνιο, η διάμεση ηλικία των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα ήταν 42 έτη ενώ στις ηλικίες 45 έως 55 έτη συγκεντρωνόταν το 30% των υπαλλήλων. Παράλληλα παρατηρήθηκε μικρό ποσοστό στις νεότερες ηλικίες (20-30 έτη) και στις ηλικίες άνω των 60. Το 40% των γυναικών ήταν το 2006 μεταξύ 20-35 ετών έναντι 25% των ανδρών ενώ το 50% των ανδρών ήταν μεταξύ 40-55 ετών έναντι 35% των γυναικών. (προσαρμογή από την Έκθεση του Διοικητού της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Χρηματοπιστωτική σταθερότητα, Ιούνιος 2009)

3. Έτη εργασίας



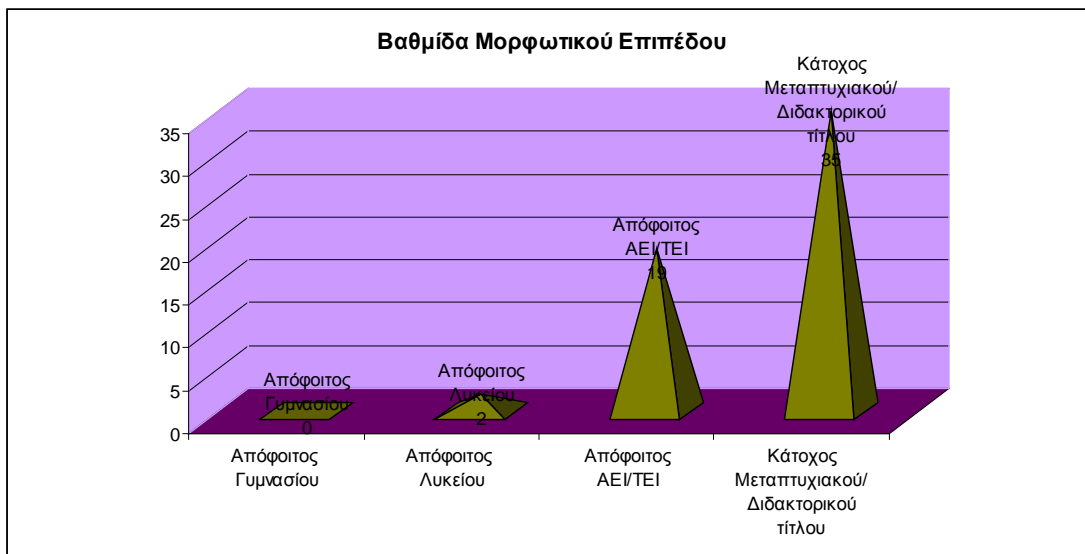
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (22) εργάζονται στην τράπεζα από έξι (6) έως εννέα (9) χρόνια, ένα ικανό χρονικό διάστημα όπου μαζί με τα εσωτερικά προγράμματα τα επιμόρφωσης στα οποία αναφερθήκαμε εκτενώς πρωτύτερα, δύναται ένας εργαζόμενος να ανελιχθεί σε θέσεις ευθύνης

4. Προϋπηρεσία



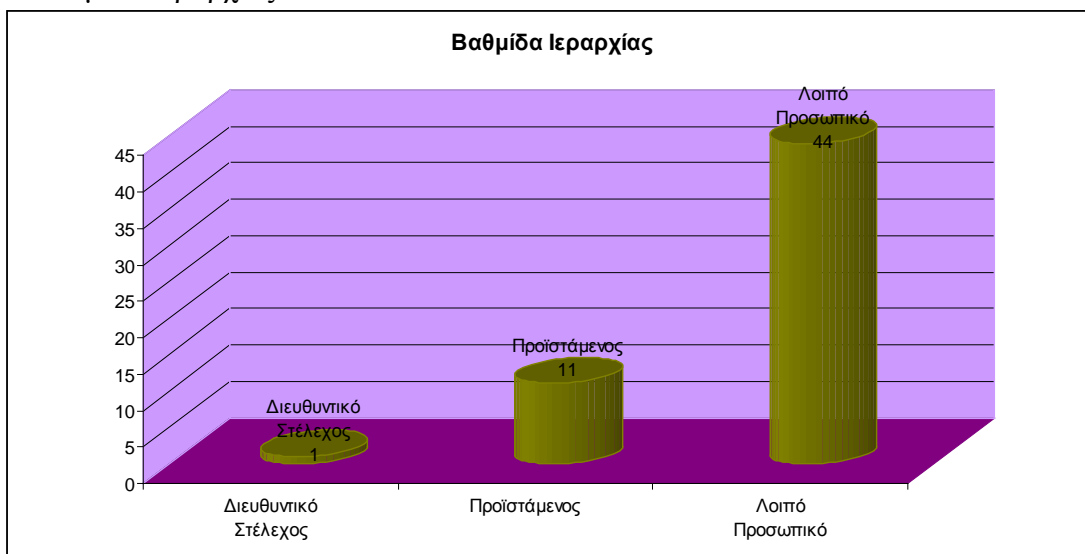
Όπως υποδεικνύει το γράφημα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζονται στην συγκεκριμένη τράπεζα από 6 έως 9 χρόνια .

5. Επίπεδο Σπουδών



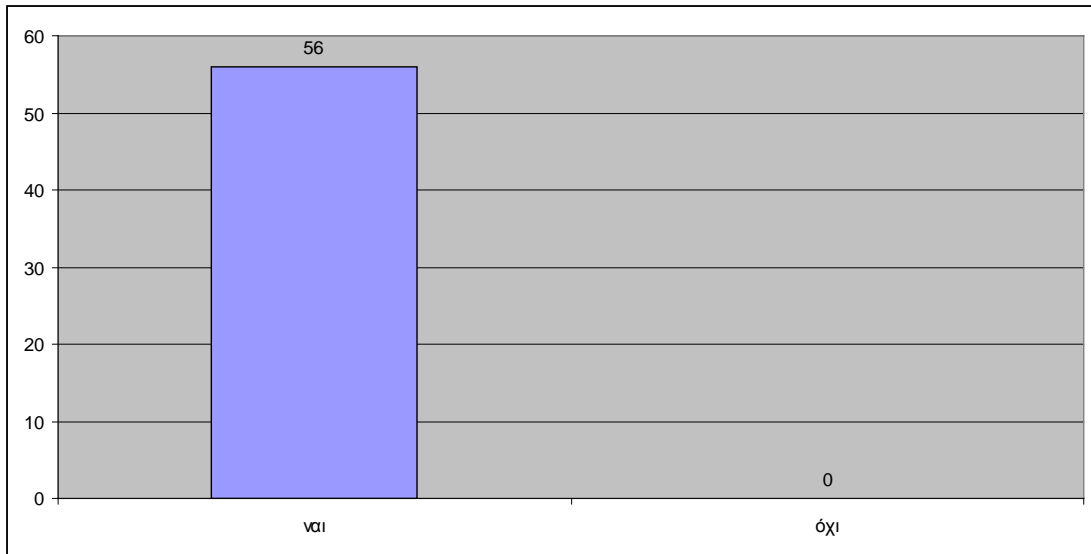
Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου και ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, στοιχείο συναφές με την εξειδίκευση που απαιτείται και την ανάληψη των καθηκόντων.

6. Βαθμίδα Ιεραρχίας



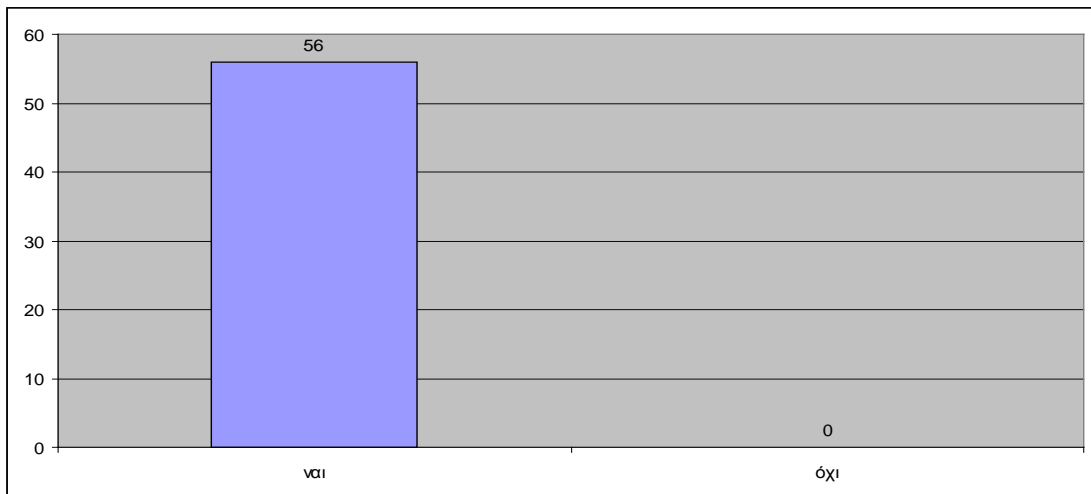
Σύμφωνα με το γράφημα οι ερωτηθέντες ανήκουν κατά πλειοψηφία στο λοιπό προσωπικό ακολουθούν οι προϊστάμενοι τμημάτων και τέλος τα διευθυντικά στελέχη που ήταν λιγότερο δεκτικά στην συμμετοχή στην έρευνα. Αυτός ο περιορισμός προήλθε και από το μικρό σχετικά δείγμα που μπορέσαμε να συλλέξουμε για στατιστική επεξεργασία (δες και σχετικούς περιορισμούς)

7. Υπάρχει αναλυτική περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (job description)



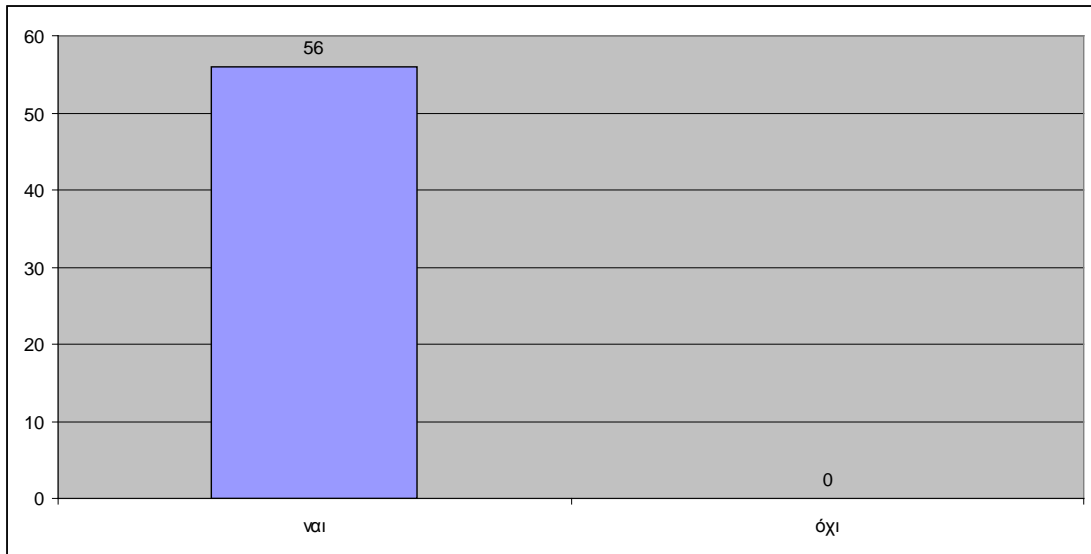
Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν υπάρχει αναλυτική περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (Job Description), στοιχείο πολύ θετικό διότι διασφαλίζεται πως καθίσταται γνωστό σε κάθε εργαζόμενο τόσο το σύνολο των καθηκόντων του όσο και η ακριβής περιγραφή των αντικειμένων που καλείται να διεκπεραιώσει.

8. Γίνεται προγραμματισμός σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό



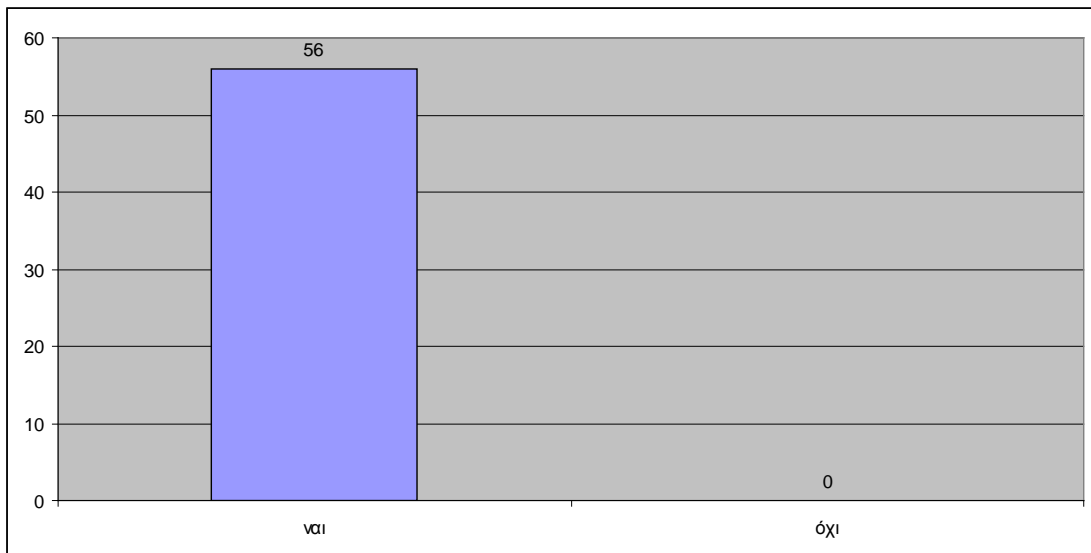
Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν γίνεται προγραμματισμός σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα και με τα όσα ειρώθηκαν στο θεωρητικό Τμήμα.

9. Γνωρίζετε εάν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζεστε



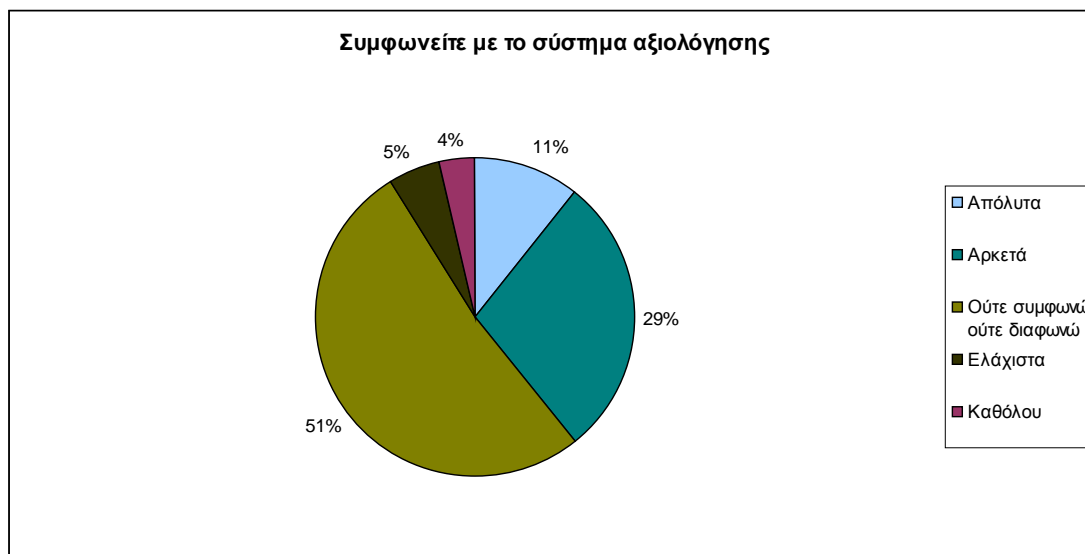
Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν γνωρίζουν ότι υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζονται.

10. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον κάθε υπάλληλο χωριστά



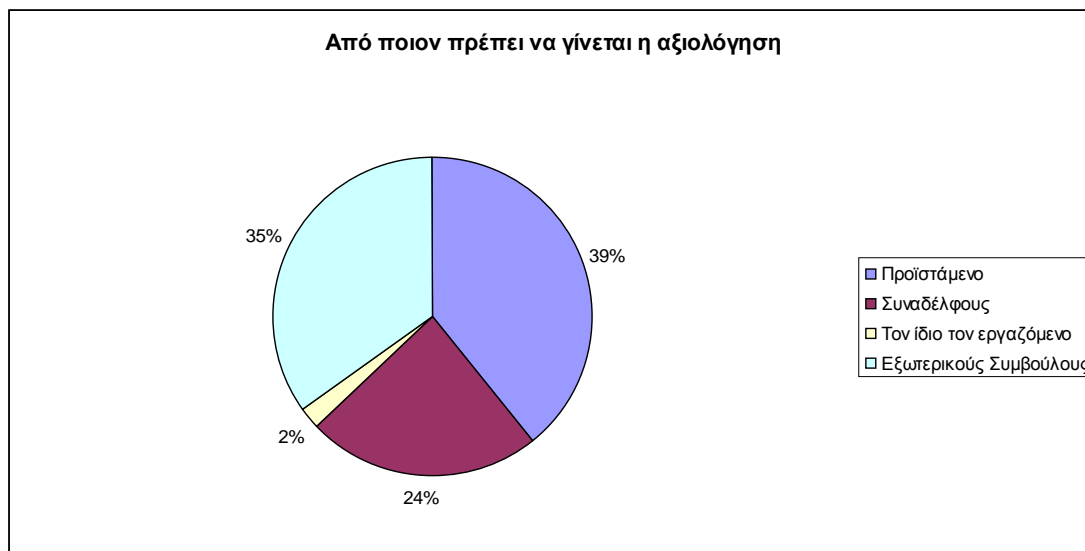
Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για κάθε υπάλληλο χωριστά.

11. Συμφωνείτε με την μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την τράπεζα που εργάζεστε



Στην ερώτηση εάν συμφωνούν με την μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την τράπεζα που εργάζονται, το 51% των ερωτηθέντων ήταν ουδέτεροι, το 29% των ερωτηθέντων συμφωνούσαν αρκετά, το 11% συμφωνεί απόλυτα, το 5% ελάχιστα και το 4% δεν συμφωνεί καθόλου με την μέθοδο που χρησιμοποιείται.

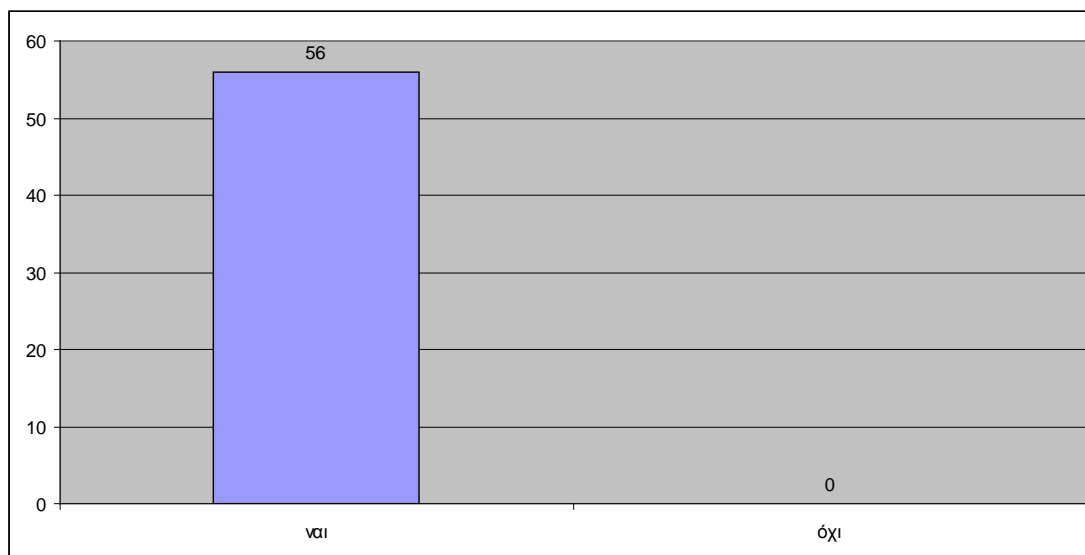
12. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να γίνεται από



Στην παραπάνω ερώτηση, το 39% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, το 35% από εξωτερικούς συμβούλους, το 24% από συναδέλφους και το 2% από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Θα

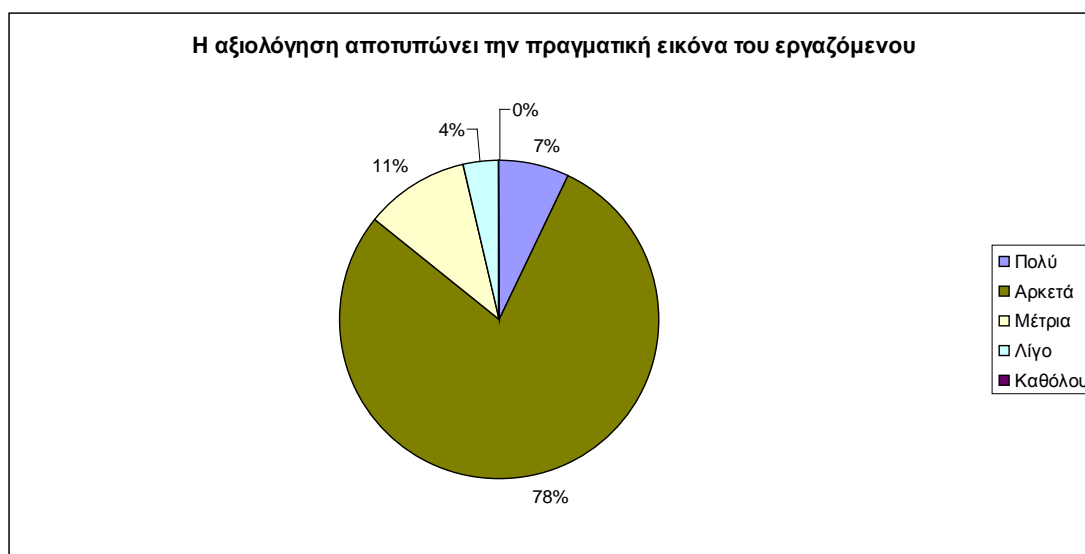
πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι ως πιο συχνή απάντηση εμφανιζόταν η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και εξωτερικούς συμβούλους.

13. Πιστεύετε πως τόσο οι αξιολογούμενοι, όσο και οι αξιολογητές, πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα



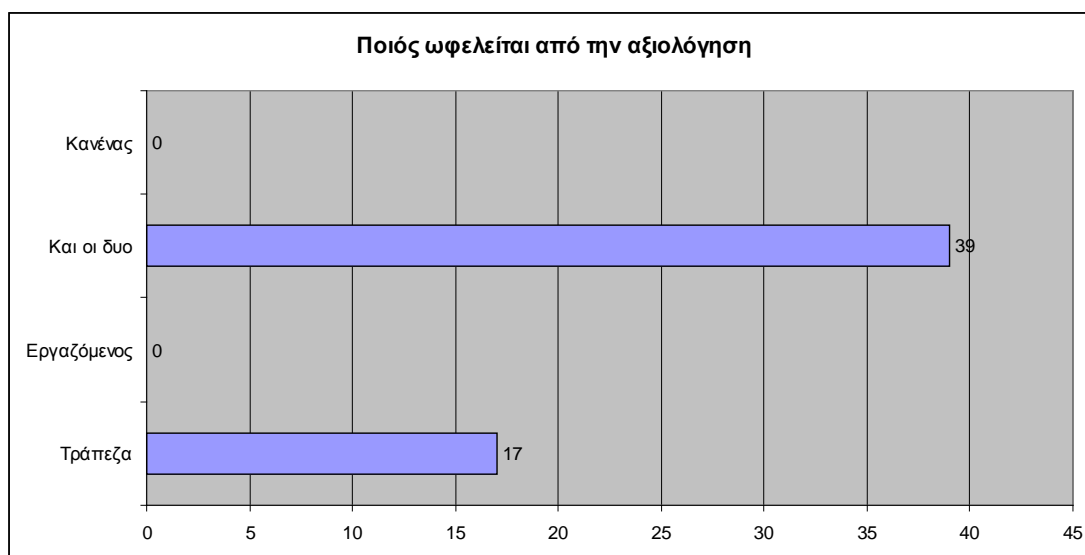
Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ερώτηση κατά πόσο πιστεύουν ότι τόσο οι αξιολογούμενοι, όσο και οι αξιολογητές πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα.

14. Πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την τράπεζα μπορεί να αποτυπώσει την πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα σε αυτή



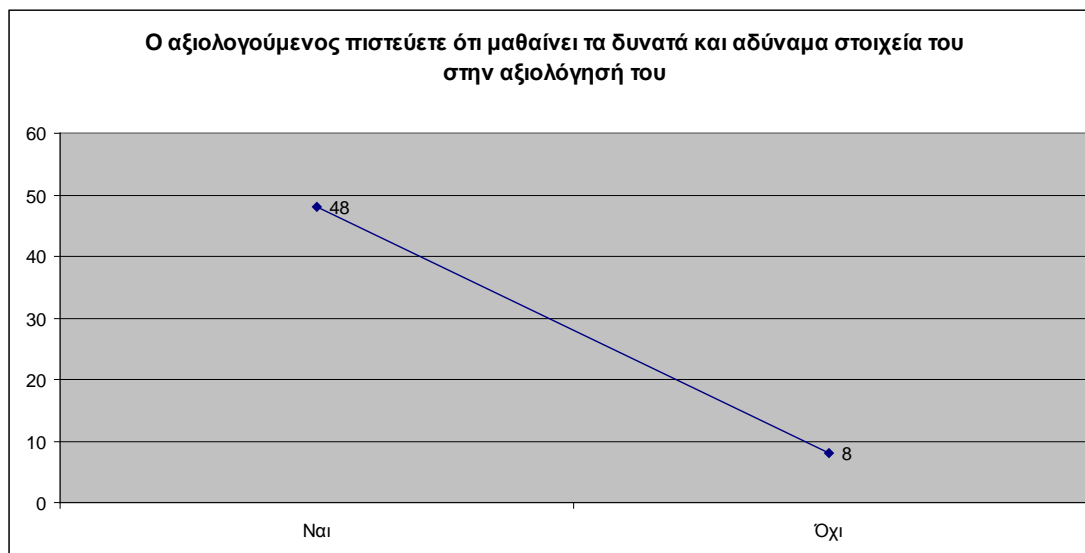
Στην ερώτηση εάν το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την τράπεζα μπορεί να αποτυπώσει την πραγματική εικόνα του εργαζομένου μέσα σε αυτή το 78% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι την αποτυπώνει αρκετά, το 11% μέτρια, το 7% πολύ και το 4% λίγο.

15. Ποιος ωφελείται από την αξιολόγηση



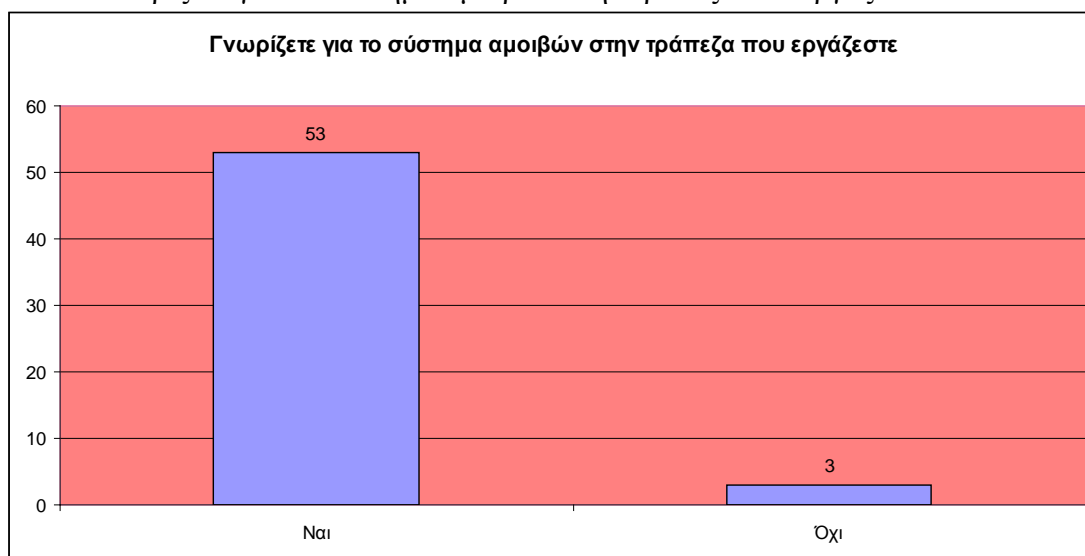
Στην ερώτηση που θέσαμε στους ερωτηθέντες για το ποιος πιστεύουν ότι ωφελείται από την αξιολόγηση, τα αποτελέσματα που λάβαμε όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα δείχνουν ότι το περίπου το 70% (39) πιστεύει ότι ωφελούνται και οι εργαζόμενοι αλλά και η τράπεζα και περίπου το 30% (17) ότι ωφελείται μόνο η τράπεζα.

16. Ο αξιολογούμενος πιστεύετε ότι μαθαίνει τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του στην αξιολόγησή του



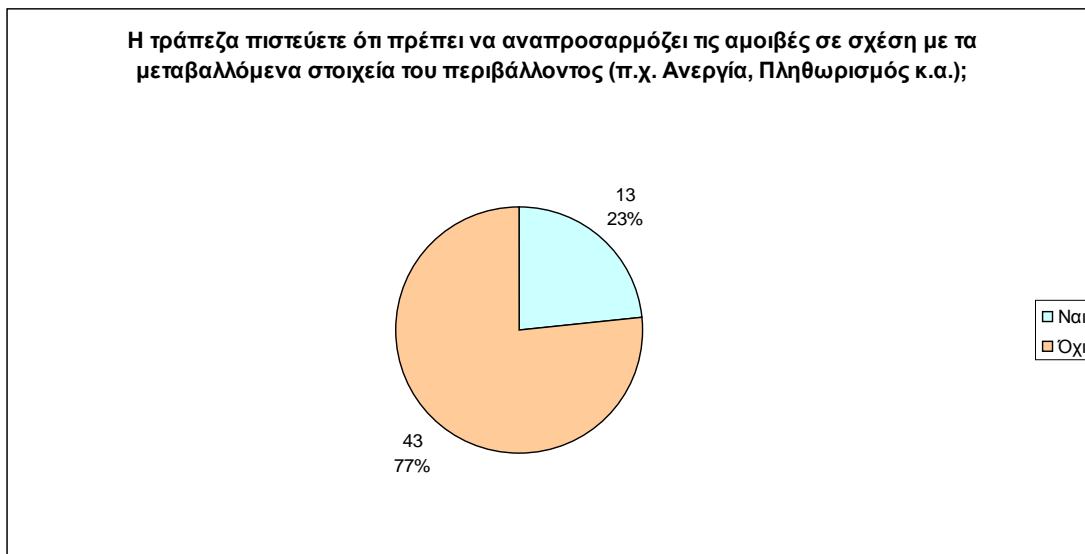
Στην ερώτηση που θέσαμε στους ερωτηθέντες εάν με την αξιολόγηση μαθαίνουν τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία τους η πλειοψηφία 85,71% απάντησε θετικά, ενώ το 14,28% πιστεύει ότι δεν το βοηθάει να μάθει.

17. Γνωρίζετε για το σύστημα αμοιβών στην τράπεζα που εργάζεστε



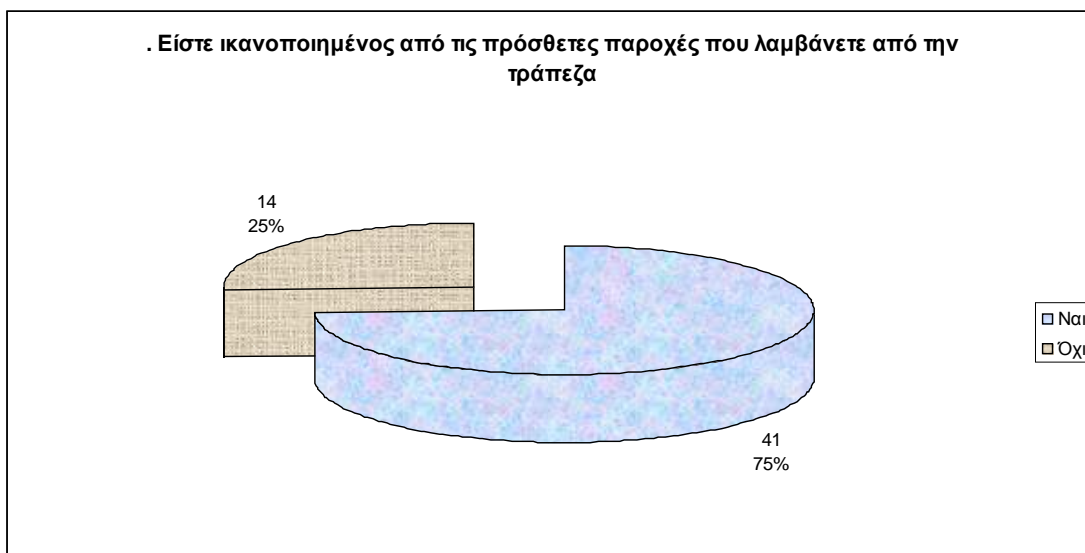
Στην ερώτηση εάν γνωρίζουν το σύστημα αμοιβών που υπάρχει στην τράπεζα που εργάζονται η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά.

18. Η τράπεζα πιστεύετε ότι πρέπει να αναπροσαρμόζει τις αμοιβές σε σχέση με τα μεταβαλλόμενα στοιχεία του περιβάλλοντος (π.χ. Ανεργία, Πληθωρισμός κ.α.);



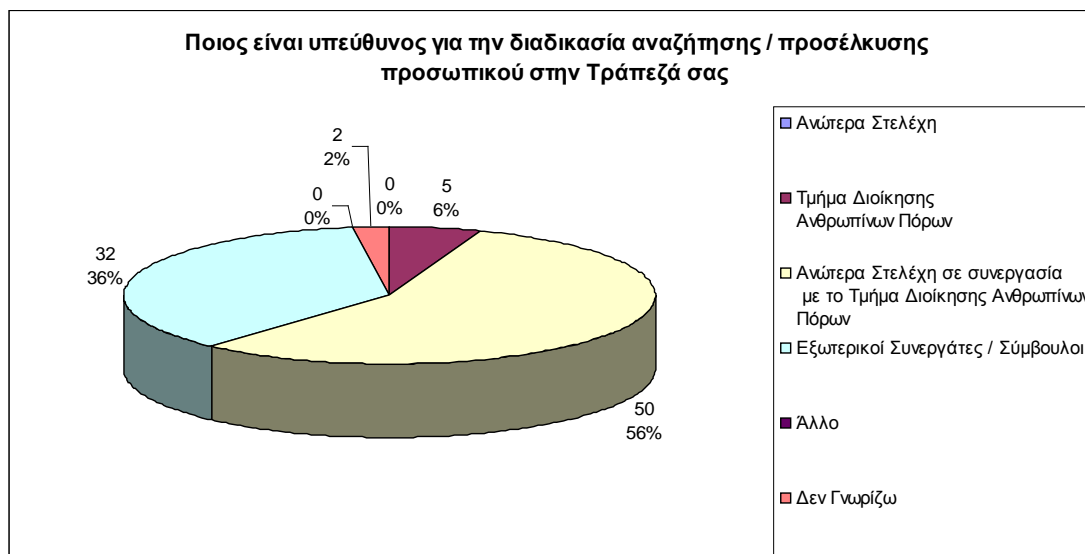
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι το 77% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η τράπεζα δεν πρέπει να αναπροσαρμόζει τις αμοιβές σε σχέση με τα μεταβαλλόμενα στοιχεία του περιβάλλοντος, ενώ αντίθετα το 23% πιστεύει πως στοιχεία όπως η ανεργία και ο πληθωρισμός θα πρέπει να επηρεάζουν και τις αμοιβές του προσωπικού.

19. Είστε ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα



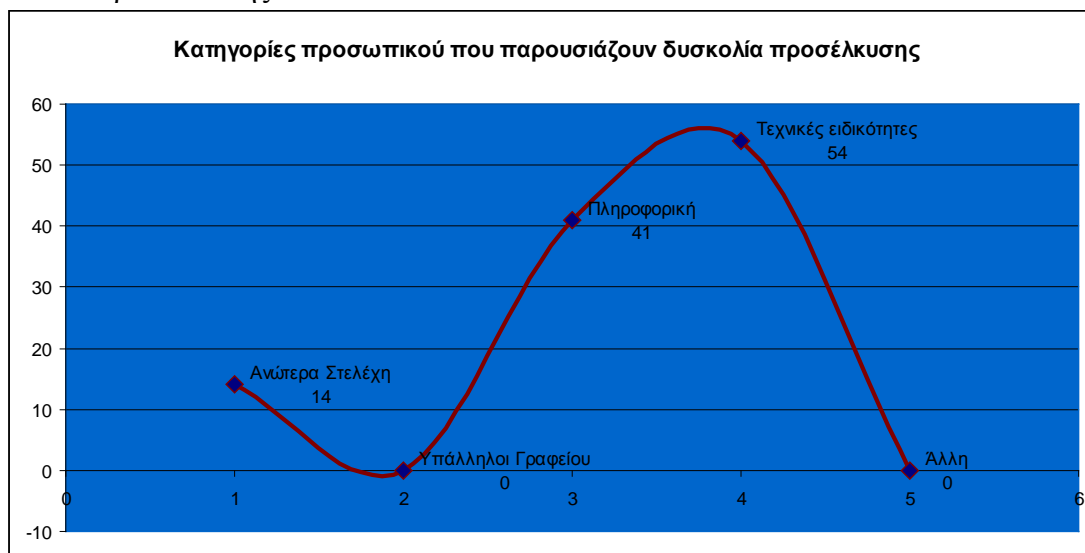
Στη ερώτηση κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν από την τράπεζα, το 75% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένο ενώ το 25% όχι.

20. Ποιος είναι υπεύθυνος για την διαδικασία αναζήτησης / προσέλκυσης προσωπικού στην Τράπεζά σας



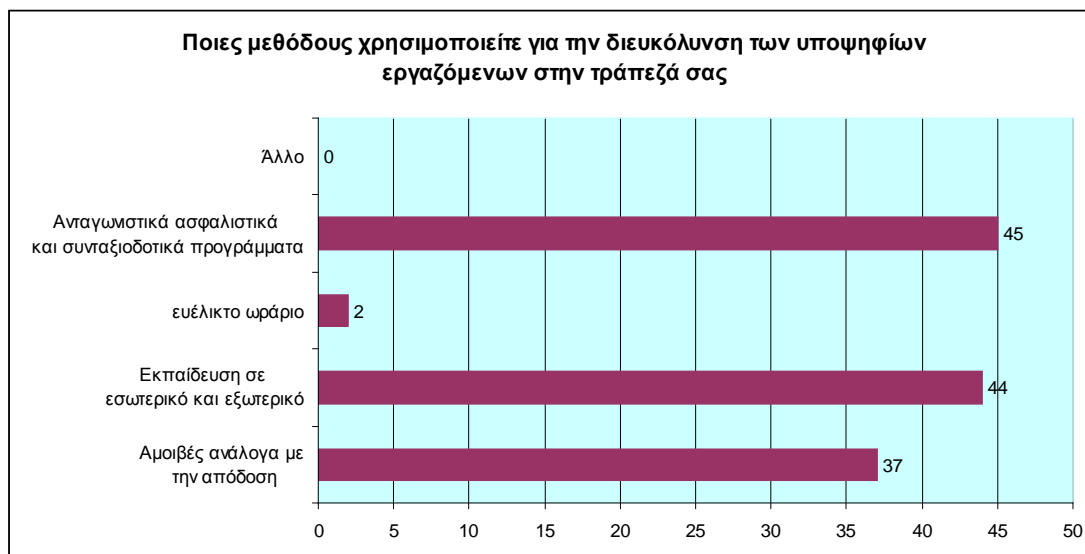
Όπως απεικονίζεται και στο παραπάνω γράφημα η διαδικασία αναζήτησης και προσέλκυσης προσωπικού με ποσοστό 56% είναι αρμοδιότητα των Ανώτερων Στελεχών σε συνεργασία με το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και το 36% σε εξωτερικούς συμβούλους / συνεργάτες.

21. Ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες προσωπικού παρουσιάζουν δυσκολία προσέλκυσης



Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι οι κατηγορίες προσωπικού που παρουσιάζουν δυσκολία προσέλκυσης είναι κατά κύριο λόγο οι τεχνικές ειδικότητες, ακολουθούμενες από τις ειδικότητες πληροφορικής.

22. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την διευκόλυνση των υποψηφίων εργαζόμενων στην τράπεζά σας

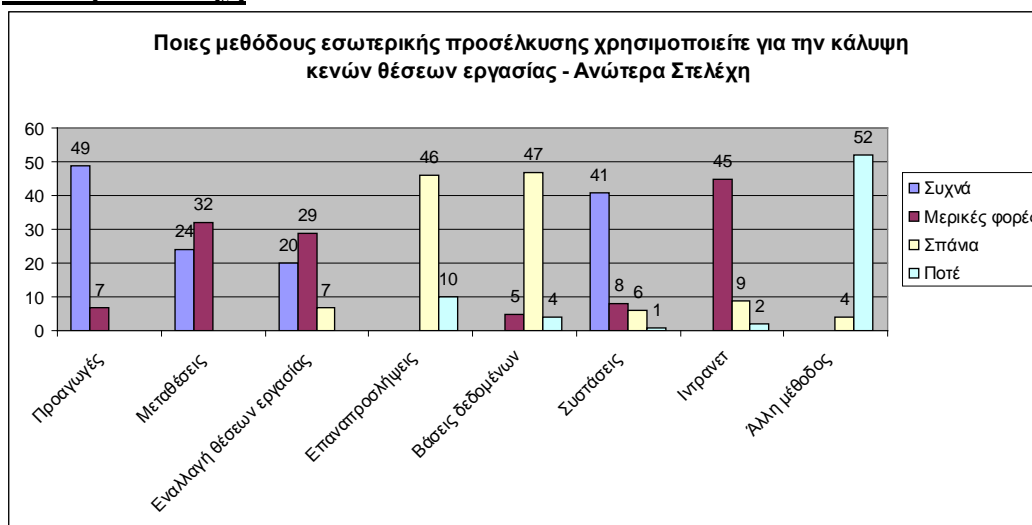


Από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέξαμε όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την διευκόλυνση των υποψηφίων εργαζομένων, η σειρά κατάταξης από την πιο δημοφιλή έως την λιγότερο είναι:

1. Ανταγωνιστικά ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα
2. Εκπαίδευση σε εσωτερικό και εξωτερικό
3. Αμοιβές ανάλογα με την απόδοση
4. Ευέλικτο ωράριο

23. Ποιες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας

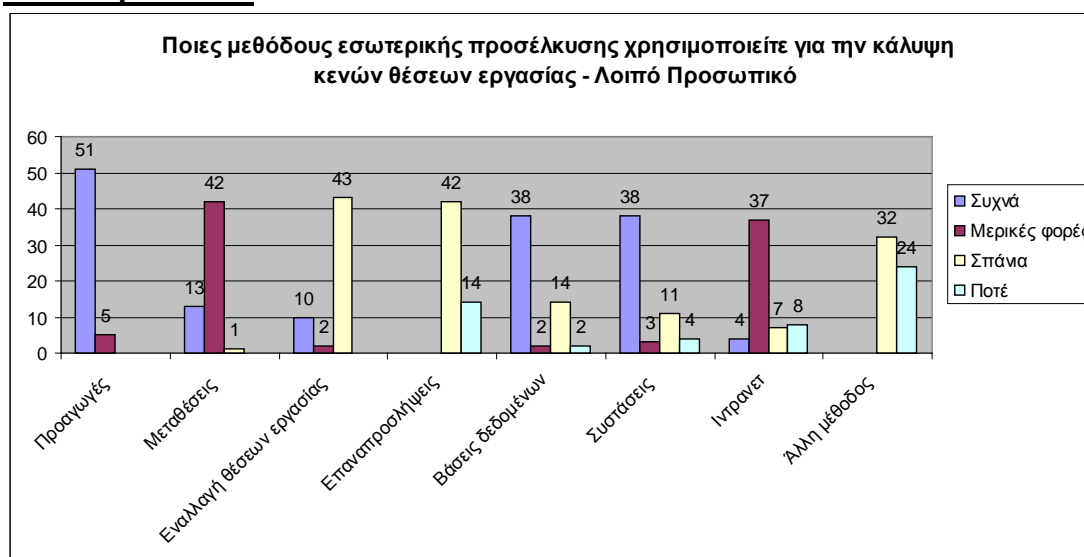
Ανώτερα Στελέχη



Οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας όσον αφορά τα Ανώτερα στελέχη κατά σειρά συχνότερης εμφάνισης είναι:

1. Προαγωγές – συχνά
2. Μεταθέσεις – μερικές φορές
3. Εναλλαγή θέσεων εργασίας - μερικές φορές
4. Επαναπροσλήψεις – σπάνια
5. Βάσεις δεδομένων – σπάνια
6. Συστάσεις – συχνά
7. Ιντρανετ – μερικές φορές
8. Άλλη μέθοδος - ποτέ

Λοιπό Προσωπικό

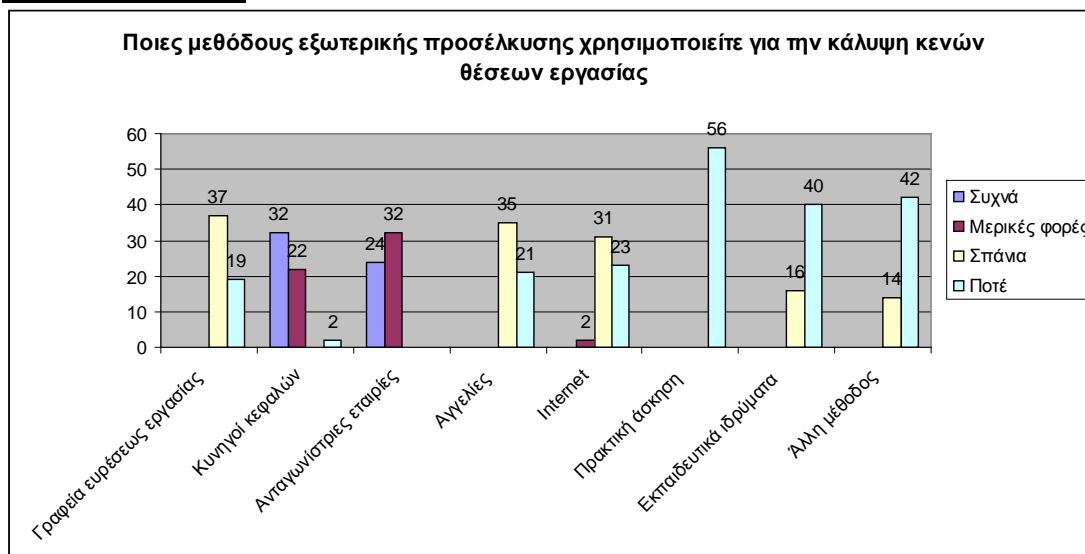


Οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας όσον αφορά τα Ανώτερα στελέχη κατά σειρά συχνότερης εμφάνισης είναι:

1. Προαγωγές – συχνά
2. Μεταθέσεις – μερικές φορές
3. Εναλλαγή θέσεων εργασίας - σπάνια
4. Επαναπροσλήψεις – σπάνια
5. Βάσεις δεδομένων – συχνά
6. Συστάσεις – συχνά
7. Ιντρανετ – μερικές φορές
8. Άλλη μέθοδος – σπάνια

24. Ποιες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας

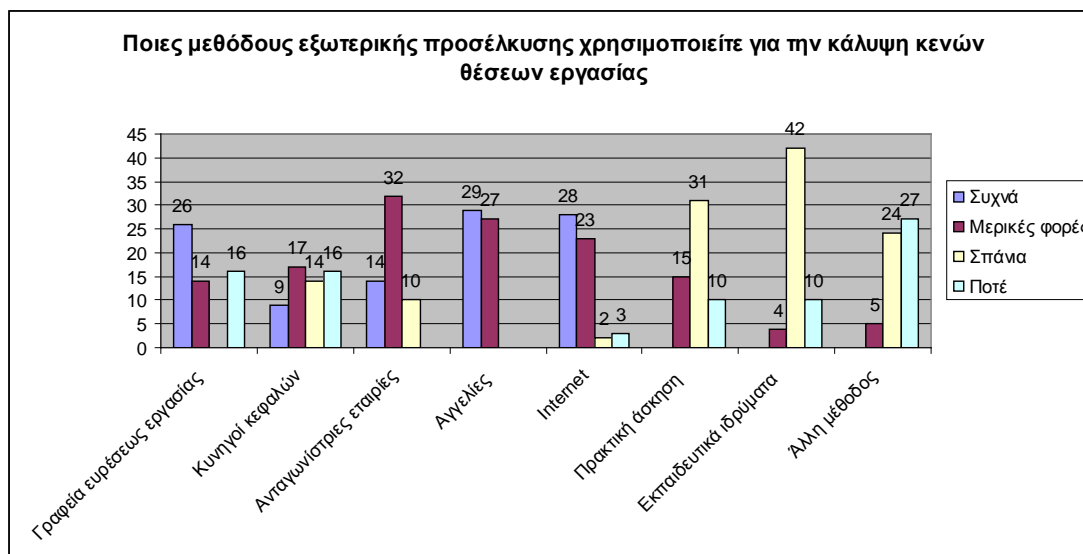
Ανώτερα Στελέχη



Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας όσον αφορά τα Ανώτερα στελέχη κατά σειρά συχνότερης εμφάνισης είναι:

1. Γραφεία ευρέσεως εργασίας – σπάνια
2. Κυνηγοί κεφαλών – συχνά
3. Ανταγωνίστριες εταιρίες - μερικές φορές
4. Αγγελίες – σπάνια
5. Internet – σπάνια
6. Πρακτική άσκηση – ποτέ
7. Εκπαιδευτικά ιδρύματα – ποτέ
8. Άλλη μέθοδος - ποτέ

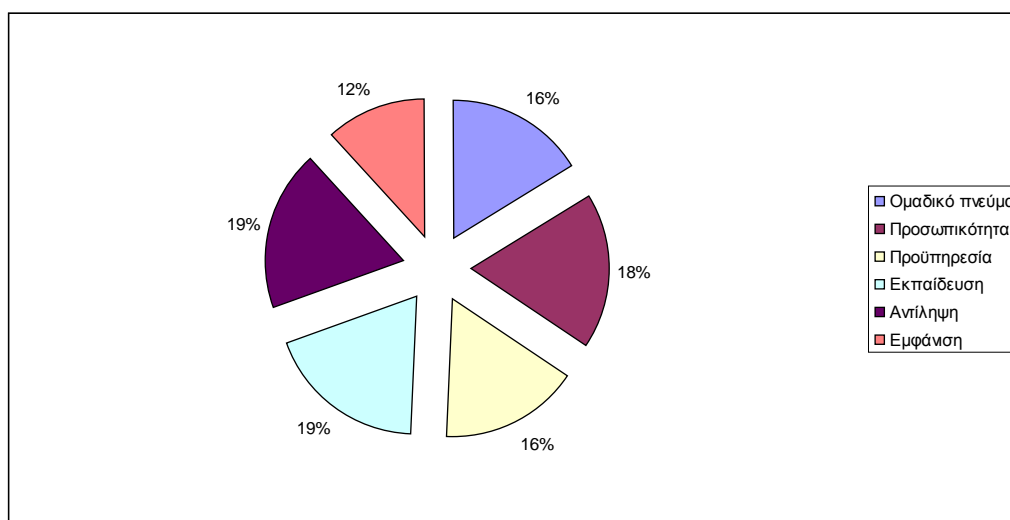
Λοιπό Προσωπικό



Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας όσον αφορά το Λοιπό προσωπικό κατά σειρά συχνότερης εμφάνισης είναι:

1. Γραφεία ευρέσεως εργασίας – συχνά
2. Κυνηγοί κεφαλών – μερικές φορές
3. Ανταγωνίστριες εταιρίες - μερικές φορές
4. Αγγελίες – συχνά
5. Internet – συχνά
6. Πρακτική άσκηση – σπάνια
7. Εκπαιδευτικά ιδρύματα – σπάνια
8. Άλλη μέθοδος - ποτέ

25. Έχοντας ως βάση την φιλοσοφία της Τράπεζας ποια πιστεύετε πως είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος εργαζόμενος; (από 1 λιγότερο σημαντικό, έως 5 πολύ σημαντικό)



Στην ερώτηση ποια πιστεύετε πως είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος εργαζόμενος με βάση την φιλοσοφία της αντίστοιχης τράπεζας, τα στοιχεία που λάβαμε, όπως φαίνονται και από το παραπάνω γράφημα είναι:

1. Εκπαίδευση – 19%
2. Αντίληψη – 19%
3. Προσωπικότητα – 18%
4. Προϋπηρεσία – 16%
5. Ομαδικό Πνεύμα – 16%
6. Εμφάνιση – 12%

Υπάρχει δηλαδή περίπου ένας ισοκαταμερισμός σε ότι αφορά τα ληφθέντα αποτελέσματα με ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως αντίληψη με ποσοστό 19%, προσωπικότητα σε ποσοστό 18% και ομαδικό πνεύμα σε ποσοστό 16%

Κεφάλαιο 4^ο - Συμπεράσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης της TBANK, μπορούμε να διεξάγουμε συμπεράσματα που γεννούν προβληματισμούς για περαιτέρω έρευνα αλλά και να αναφέρουμε προτάσεις σε σχέση με τη ΔΑΔ.

Ανάλυση Εργασίας

Μέσα από την ανάλυση εργασίας προσδιορίζονται οι απαιτήσεις σε καθήκοντα και προσόντα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Όποτε προκύπτει ανάγκη, η TBANK πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να επιμορφώσει τους υπαλλήλους της με σκοπό να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Όπως άλλωστε προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας, καθ'ολοκληρίαν τα άτομα που εργάζονται στο Τμήμα ΔΑΔ της Τράπεζας, είναι κάτοχοι Πτυχίου και μεταπτυχιακού Τίτλου, γνωρίζουν την περιγραφή της θέσεως εργασίας τους (100% ποσοστό) και κατά μέσο όρο εργάζεται από 6 έως 9 χρόνια στο συγκεκριμένο τραπεζικό Κατάστημα.

Στην TBANK η ανάλυση της θέσης εργασίας πραγματοποιείται αποκλειστικά σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων που δημιουργείται ανάγκη για κάλυψη θέσης εργασίας. Ίσως, όμως, θα ήταν εύλογο να ζητείται και η συνδρομή των υπαλλήλων, εφόσον είναι αυτοί που γνωρίζουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες ορισμένων εργασιών στην πράξη.

Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Ο στόχος της συγκεκριμένης δραστηριότητας της ΔΑΔ της TBANK, είναι η προσέλκυση όσον το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού υποψηφίων υπαλλήλων με σκοπό την επιλογή καταρτισμένου και έμπειρου προσωπικού. Ιδιαίτερως, όσον αφορά στην προσέλκυση υποψηφίων, διαπιστούται ότι δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη γνωστοποίηση της κάλυψης θέσεων εργασίας από το υπάρχον προσωπικό καθώς με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος σε χρόνο και χρήμα. Επιπροσθέτως, προσελκύνονται και παλαιότεροι υποψήφιοι των οποίων τα βιογραφικά έχουν καταχωρηθεί σε βάσεις δεδομένων της ΔΑΔ.

Όπως απεικονίζεται και στα αποτελέσματα, η διαδικασία αναζήτησης και προσέλκυσης προσωπικού με ποσοστό 56% θεωρείται πως είναι αρμοδιότητα των Ανώτερων Στελεχών σε συνεργασία με το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και το 36% ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους / συνεργάτες.

Σύμφωνα επίσης με τα αποτελέσματα, η μεγαλύτερη δυσκολία εντοπίζεται στην προσέλκυση υποψηφίων σε τεχνικές ειδικότητες και ακολουθούν οι ειδικότητες σχετιζόμενες με την Πληροφορική. Προφανώς, απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις σε λογιστικά προγράμματα Τραπεζικών εφαρμογών, Δικτύων και υποστηρικτικών διεργασιών που δεν εντοπίζονται εύκολα στην Αγορά Εργασίας. Σε ποσοστό 56% αναφέρεται ως αρμοδιότητα των Ανώτερων Στελεχών σε συνεργασία με το Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενώ ένα μεγάλο ποσοστό (36%), αναφέρεται σε εξωτερικούς συμβούλους / συνεργάτες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διαχωρίσουμε την εσωτερική προσέλκυση στελεχών όπου κατά αξιολογική σειρά των απαντήσεων προκρίνονται οι Προαγωγές, οι Συστάσεις και οι Μεταθέσεις για τα ανώτερα στελέχη ενώ για το λοιπό προσωπικό κατά αξιολογική σειρά των απαντήσεων είναι οι προαγωγές, ενώ ισοψηφούν οι βάσεις δεδομένων και οι συστάσεις (πιθανά από τα ανώτερα στελέχη).

Σε ό,τι αφορά την εξωτερική προσέλκυση για τα ανώτερα στελέχη κυριαρχούν οι Κυνηγοί Κεφαλών (Head Hunters) μαζί με προσέγγιση από ανταγωνίστριες εταιρείες, ενώ για το λοιπό προσωπικό η σειρά είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, το Internet και οι αγγελίες σε εξειδικευμένα sites. Θα λέγαμε λοιπόν πως υπάρχει θετική συσχέτιση των μεθόδων που χρησιμοποιεί το ΤΤ σε σχέση με τις υπόλοιπες Τράπεζες και τις διαδικασίες που ακολουθούν όπως προκύπτει από ανάλογες μελέτες.

Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι καθ' όλη τη διάρκεια της συζήτησης με τα στελέχη της ΔΑΔ της TBANK για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, υπογραμμιζόταν ότι σκοπός της εν λόγω λειτουργίας είναι η καταγραφή των δυνατών σημείων των εργαζομένων αλλά και των σημείων προς περαιτέρω βελτίωση, καθώς και των στόχων της τράπεζας.

Η διαδικασία της αξιολόγησης στην συγκεκριμένη Τράπεζα πραγματοποιείται από τους προϊστάμενους των εργαζομένων, γεγονός που καταδεικνύει την προσπάθεια απουσίας υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών με τη συμμετοχή τουλάχιστον τριών εξ' αυτών. Ειδικότερα, το σύνολο των ερωτηθέντων εργαζομένων γνώριζε για την ύπαρξη τόσο γενικού όσο και ειδικού συστήματος αξιολόγησης. Βέβαια, μόλις το 29% συμφωνεί με αυτό το σύστημα. Εδώ θα πρέπει τα στελέχη της ΔΑΔ να το εξετάσουν και να το αναπροσαρμόσουν και με την

συνεισφορά των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το 78% πιστεύει ότι η αξιολόγηση μπορεί και αποτυπώνει την πραγματική εικόνα, ενώ από αυτήν ωφελούνται και οι δυο πλευρές. Σημαντικός είναι και ο περίπου ισοσκελισμός αναφορικά με το ποιόν θεωρούν οι ερωτώμενοι πως θα πρέπει να τους αξιολογεί. Το 39% αναφέρεται στους προϊσταμένους ενώ ένα ποσοστό 34% αναφέρεται σε εξωτερικούς συμβούλους. Εξάλλου, το 69,6% θεωρεί πως το όφελος της αξιολόγησης είναι κοινό και για τους εργαζομένους αλλά και για την Τράπεζα.

Σύστημα Αμοιβών

Οι υπάλληλοι της TBANK, σύμφωνα με τη μελέτη περίπτωσης, είναι πιο αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στο ρόλο που έχουν να εκτελέσουν, όταν η εργασία τους λαμβάνει χώρα σ' ένα ανθρώπινο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Γι' αυτό η ΔΑΔ της TBANK παρέχει στους εργαζομένους της κίνητρα απόδοσης, εκτός από τις υποχρεωτικές αμοιβές βάσει νομοθετικών ρυθμίσεων, μερικά από τα οποία παρουσιάζονται επιγραμματικά παρακάτω. Ενδεικτικά αναφέρουμε πλήρη κάλυψη εξόδων προγράμματος ομαδικής ασφάλισης το οποίο περιλαμβάνει ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη των εργαζομένων αλλά και των προστατευόμενων μελών τους, παροχή επιδόματος βρεφονηπιακής φύλαξης, δώρο γάμου και επίδομα γέννησης τέκνου μαζί με χρηματική επιβράβευση των αριστούχων παιδιών των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαμε το συντριπτικό ποσοστό των ερωτηθέντων γνωρίζει το σύστημα αμοιβών της τράπεζας (94,6%), είναι ικανοποιημένο σε μεγάλο ποσοστό με τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνει και το 77% πιστεύει ότι η τράπεζα δεν θα πρέπει να αναπροσαρμόζει το μισθό τους βάσει των μεταβαλλόμενων στοιχείων του περιβάλλοντος όπως η ανεργία και ο πληθωρισμός. Το στοιχείο αυτό σχετίζεται θετικά και με τις πρόσθετες παροχές που παρέχει η τράπεζα ήδη προς τους εργαζομένους της.

Τα ανωτέρω ευρήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τη Διοίκηση για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη συνεισφορά των εργαζομένων στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων της Τράπεζας, η καλύτερη και ταχύτερη ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την ύπαρξη παραγωγικών υπαλλήλων, έναντι των άλλων τραπεζών και την δυνατότητα εξεύρεσης εναλλακτικών επιλογών για την βελτίωση των παρεχομένων κινήτρων.

Προτάσεις

Είναι φανερό πως γίνεται μια σημαντική προσπάθεια από την πλευρά της τράπεζας προκειμένου να υπάρχει μια αξιοπρόσεκτη και σοβαρή ΔΑΔ, δίχως αυτό να σημαίνει πως δεν υπάρχουν πάντοτε περιθώρια βελτίωσης. Θα μπορούσαν για παράδειγμα να διερευνηθούν διαδικασίες και πολιτικές που εφαρμόζονται σε μεγαλύτερους Οργανισμούς τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Και αυτό διότι ένας Οργανισμός λόγω της φύσης του, αναζητά τρόπους ώστε να παρέχει όσο το δυνατόν περισσότερους πόρους, υλικούς και άυλους προς τους υφισταμένους, πάντα με γνώμονα την ικανοποίησή τους.

Ζωτικής σημασίας καθίσταται η ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας η οποία θα διαχέεται από άνωθεν έως και τα κατώτερα κλιμάκια και η δημιουργία αισθήματος υψηλής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ιδίως σε Οργανισμούς, όπως η TBANK, που κατά την ιστορική τους πορεία απορρόφησαν άλλα Τραπεζικά Ιδρύματα, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας επιβάλλεται προκειμένου να δημιουργείται ενιαία φιλοσοφία που θα εκπηγάξει από αποστολή, την κουλτούρα και τις αξίες της.

Επιπλέον, λόγω του ιστορικού της TBANK, κατά καιρούς συγχωνεύσεις και απορροφήσεις άλλων Τραπεζών, παραμερίζονταν ουσιαστικές λειτουργίες της ΔΑΔ, η εφαρμογή των οποίων είναι καθοριστικής σημασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού, καμιά φορά περνά σε δεύτερη μοίρα και δεν πραγματοποιείται με τη συχνότητα που θα έπρεπε. Ίσως, επιβάλλεται η υπενθύμιση του ουσιαστικού της ρόλου που δεν είναι άλλος από τη συνεχή βελτίωση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της Τράπεζας αλλά και η συνδρομή της ενός αντικειμενικότερου συστήματος παροχών. Πρέπει ακόμα να αναφερθεί, ότι η TBANK, παρέχει στους εργαζομένους της τα περισσότερα από τα επιδόματα που προβλέπονται στην κλαδική ΣΣΕ της ΟΤΟΕ, σε μικρότερη όμως οικονομική κλίμακα σε σχέση με τις άλλες Τράπεζες, καθώς ανήκει στην κατηγορία των μικρότερων Τραπεζών του κλάδου, ενώ δεν απουσιάζουν κατά καιρούς επιπλέον επιδόματα βάσει συγκεκριμένων προωθητικών ενεργειών. Σαφώς, αρκετά ακόμα μπορούν να γίνουν προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις παροχές που τους δίνονται.

Συν τοις άλλοις προκύπτει η ανάγκη για περαιτέρω ενδυνάμωση της διαδικασίας του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού μια και συμβάλλει

στην ορθή προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού. Μια ωραία ιδέα πρόταση είναι η ενσωμάτωση της εκ περιτροπής απασχόλησης (job rotation), προκειμένου οι υπάλληλοι να έχουν λάβει έστω μια ελάχιστη γνώση αντικειμένων εργασίας για θέσεις πέραν των καθηκόντων τους, ώστε αν παραστεί έκτακτη ανάγκη ο Οργανισμός να μπορεί να τους χρησιμοποιήσει.

Επιπροσθέτως, μια εναλλακτική πρόταση είναι η εξειδικευμένη βοήθεια από οίκους με διεθνή εμπειρία σε ζητήματα ΔΑΔ. Η υιοθέτηση των προτάσεών τους θα επιφέρει μεγαλύτερα επίπεδα τεχνογνωσίας στην επιχείρηση, με παράλληλη εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, καθώς και υψηλότερα ποσοστά παροχής αξίας και ουσιαστικού αποτελέσματος. Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες κερδοφορίας και αποδοτικότητας είναι η επένδυση στους ανθρώπους (Heskett et al., 1994). Η επιτυχία μιας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο αν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδεχτούν την αποστολή και τους στόχους (Unzicker et al., 2000).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι θεωρητικές πηγές είναι πολλές ενώ οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες συνιστούν το κατάλληλο πλαίσιο υπόβαθρο για ενδελεχή έρευνα. Αν και οι πόροι για τις ΔΑΔ μειώνονται συνεχώς, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στο εθνικό και παγκόσμιο περιβάλλον, η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού θα οδηγήσει στη δημιουργία ισχυρών προσωπικοτήτων, και στην ενθάρρυνση του εργατικού δυναμικού. Η ουσιαστική μελέτη των λειτουργιών ΔΑΔ και το κυριότερο η εφαρμογή τους στην πράξη θα οδηγήσουν στην μακροήμερευση του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές

Ξενόγλωσσα

- Cocheo Steve**, (2010), Keep your Bank relevant, ABA Banking Journal, vol. 102, issue 9, p.26
- "Communications on Employee Perceptions of a Firm."** Journal of Professional Services Marketing, vol. 21, no. 2.
- Dassesse M.** (2001), Banking in Europe – Restrictions and Freedoms, International Banking Law, pp. 11-14
- Dessler, G.** (2009), A framework for Human Resource Management, Pearson International Edition, 5th edition, p.6
- Dul, Han ,Canan Ceylan, Ferdinand Jaspers,** (2011), Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment, Human Resource Management, vol. 50, n.6., pp.715-734
- Fisher, A.** (2012), More employers give green light to flexible hours, Fortune on
- Ginovsky, J.** (2010), Paperless branch within reach, ABA Banking Journal, vol. 102, issue 12, p.22
- Greer C.** (1995), Strategy and Human Resources: A general Managerial Perspective, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, pp. 29-39
- Hamel, G. Prahalad, C.K.** (1996), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, pp. 192-204
- Heskett et al,** (1994), Putting the service-profit chain to work, Harvard Business Review, 72 (March-April), 164 - 174
- HR 2018:** Top predictions, 2008, Workforce management, vol 87, issue 20, σελ 20
- HR Focus,** (2009), The recession's effect on recruiting and hiring, vol.86, n.10, p.14
- King, Brett** (2012), 7 trends that will change retail forever, ABA Banking Journal, vol. 104, issue 12, p.12-13
- Lazear, E.**(1991), "Labor Economics and the Psychology of Organizations," Journal of Economic Perspectives 8, pp.89-110.
- Malhotra, N. Mukherjee, A.**(2004) , The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, Journal of Services Marketing, Vol.18, No 3, pp 162-174
- McClelland, D.C.** (1985), Human Motivation, Glensview, IL: Scott, Foresman.
- Monty, R.W., Noe R.M.,** (2004), Human Resource Management, Prentice Hall, 6th edition
- Overman, S.** (2009), Resilient Recruiters, HR Magazine, vol. 54, n.12, pp 45-47
p. 96

Paauwe, J. (2004), *Human Resource Management and Performance: Achieving Long-term Viability*, Oxford: Oxford University Press

Schramm, J. (2010), *HR's Challenging Next Decade*, *HR Magazine*, 55, no11,

Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, pp. 9-15

Unzicker, D., Clow, K. E. & Babakus, E. (2000). "The Role of Organizational

Ελληνόγλωσση

Alpha Bank, (2005), "Συγχώνευση Αγοράς και Αποτελεσματικότητα: Η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών, *Οικονομικό Δελτίο*, τεύχος 93, σελ. 12-24 CNN money.Com, May 2012

Αποστολάκη, Α.(2010), *Τραπεζικό Μανατζμεντ, Μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζικών ιδρυμάτων από τις μεθόδους παρακίνησης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και εύρεση κινήτρων για την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων*, ΕΑΠ, Διπλωματική εργασία

Βαρλάμης, Α. (2009), *Ο σύγχρονος ρόλος της διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Τράπεζας στην αξιοποίηση του προσωπικού της*, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Διπλωματική Εργασία

Δελτίο Τύπου: Ίδρυση Νέου Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου («καλή τράπεζα») με μοναδικό μέτοχο το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας κατ' εφαρμογή του Ν. 3601/2007. Τράπεζα της Ελλάδος. 18 Ιανουαρίου 2013, (www.bankofgreece.gr)

INE ΟΤΟΕ, Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής

INE ΟΤΟΕ, Τεχνικό-οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών

Ιωακειμίδης, Η.(2009), *Μισθοί, Κέρδη και Απασχόληση στις Τράπεζες*, Μια εμπειρική ανάλυση, INE-ΟΤΟΕ, τεχνολογίες, απασχόληση και εργασιακές σχέσεις στις σύγχρονες συνθήκες, και εργασίας, ρόλος και προοπτικές, 2001

Κουπαράνη, Δ.,(2010), *Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων στις τράπεζες*, ΕΑΠ, Διπλωματική εργασία

Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατίρης (1999), *Τραπεζική Διοίκηση*, Τόμος Β, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΕΑΠ, Πάτρα, σελ. 104-106

Παπαλεξανδρή Ν., και **Μπουραντάς, Δ.**, 2003, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πετρίδου, Ε.(2001), *Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Ζυγός, σελ.150-161, 244-249

Πρωτόπαπας, Χ.(1997), *Τράπεζες και Ποιότητα*, Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας και υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Σάκουλα, Θεσσαλονίκη

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης Κ. , 2004, διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Rossili, Αθήνα

Χυτήρης, Λ., 2001, Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Παραπομπές από το Internet

Ινστιτούτο εργασία ΟΤΟΕ, διαθέσιμο στο <http://www.ine.otoe.gr>, προσπελάστηκε 30/03/2014

Τράπεζα της Ελλάδος, διαθέσιμο στο www.bankofgreece.gr, προσπελάστηκε 29/03/2014

Τράπεζα της Ελλάδος, διαθέσιμο στο <http://www.bankofgreece.gr/BoGCosultationDocuments/20110719%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%A0%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%93%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9Dpdf.pdf> προσπελάστηκε 29/03/2014

Κωδικοποίηση του Ν. 8569/85, διαθέσιμο στο http://www.sema.gr/cms/downloads/0000/0022/1569-85_.pdf προσπελάστηκε 03/04/2014

Εκπαίδευση και πιστοποίηση γνώσεων των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών, διαθέσιμο στο http://www.bankofgreece.gr/BoGDDocuments/%CE%A0%CE%95%CE%95_16_21_5_2013.pdf προσπελάστηκε 30/03/2014

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Απόφαση σύστασης Νέου Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου, διαθέσιμο στο http://www.minfin.gr/content-api/f/binaryChannel/minfin/datastore/35/72/bd/3572bd621d48e550ddf3dfad622882cfb52c7752/application/pdf/%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%86%CE%B1%CF%83%CE%B7_TT.pdf, προσπελάστηκε 30/03/2014

Προσφορά Νοσοκομειακής περίθαλψης για τους εργαζομένους του ΤΤ, διαθέσιμο στο <http://ethinkiasfalistiki.blogspot.gr/>, προσπελάστηκε 01/04/14

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Κώδικας νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, διαθέσιμο στο http://www.eoppep.gr/teens/images/thematikoi_katalogoi/N_3850_2010.pdf, προσπελάστηκε 05/04/2014

Ινστιτούτο εργασία ΟΤΟΕ, Κωδικοποίηση βασικών διατάξεων των συλλογικών συμβάσεων εργασίας ΟΤΟΕ – τραπεζών, διαθέσιμο στο <http://www.otoe.gr/GESS/symbaseis/%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3/%CE%BA%CF%89%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CE>

[E%B2%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20%CE%9F%CE%A4%CE%9F%CE%95.htm#_ftn21](#), προσπελάστηκε 01/04/2014

Μετοχική σύνθεση του Τχυδρομικού ταμειουτηρίου, διαθέσιμο στο <http://olympia.gr/2011/12/09/%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CE%B1%CF%83%CF%80%CE%B9%CF%83-%CF%83%CF%84%CE%B5%CE%B3%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B1-%CF%83%CE%B5-aspis-bank-%CF%83%CE%B5/> προσπελάστηκε 29/03/2014

Πετροπουλάκη, Χ. “Γυναικεία Απασχόληση στον Τραπεζικό τομέα, διαθέσιμο στο http://www.lib.unipi.gr/epaekIsotitaFulon/files/paper_petropoulaki.pdf , προσπελάστηκε 02/04/14

Παράρτημα Α

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΤΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
1900-1920	Στέλεχος Πρόνοιας	εκμχάνιση εργασίας	ωρομίσθιοι υπάλληλοι	Επίσημη ανάλυση θέσεων εργασίας / πίνακες φόρτου εργασίας / προϋπολογισμός & έλεγχος μισθοδοσίας
1920-1940	Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής			
1940-1960	Διαπραγματευτής - μεσολαβητής	Συνοχή στελέχωσης	Ωρομίσθιοι υπάλληλοι και στελέχη	Οργανωτικά διαγράμματα / σχεδιασμός αντικαταστάσεων / πρόβλεψη φόρτου εργασίας
Δεκαετία 1960	Οργανωτικός Τεχνοκράτης	σταθεροποίηση υπαλλήλων	στελέχη, επαγγελματίες και τεχνικοί υπάλληλοι	Ανακάλυψη δεξιοτήτων / τυποποιημένες δραστηριότητες πρόβλεψης / μαθηματικοποιημένα μοντέλα προβλέψεων
Δεκαετία 1970		Καταφατική δράση και πιο οικονομικός αποδοτική χρήση ανθρώπινου δυναμικού	Στελέχη επαγγελματικές και τεχνικοί υπάλληλοι	Μοντέλα καταφατικής δράσης / πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού σε υπολογιστές / αναλύσεις κόστους – οφέλους για το ανθρώπινο δυναμικό / τυποποιημένες μονάδες σχεδιασμού / τυπικά συνδεδεμένη ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προϋπολογισμό
Δεκαετία 1980	Αναλυτής προγραμματιστής ανθρώπινου δυναμικού	Διαχείριση καριέρας και αύξηση της συμβολής στο κέρδος	Όλοι οι υπάλληλοι	Σχεδιασμός σταδιοδρομίας / προγράμματα ανάπτυξης / αναλύσεις διαδικασίας ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας και αναδιοργάνωσης
Δεκαετία 1990 και μετά	Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	Αποδοτική και έγκαιρη στελέχωση οι μόνιμοι υπάλληλοι γίνονται στρατηγικοί πόροι παγκοσμιοποίηση	Όλοι οι υπάλληλοι	Έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού ως μέρος της λογιστικής διαχείρισης / συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ανθρώπινου δυναμικού / νοημοσύνη ανταγωνιστών / διεθνικές επαγγελματικές δεξιότητες ως απαίτηση κατά το σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή : Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ 45

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το παρόν ερωτηματολόγιο προετοιμάστηκε καθαρά για επιστημονική επεξεργασία δεδομένων με σεβασμό και τήρηση των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων. Η έρευνα έχει ακαδημαϊκό χαρακτήρα και διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης μιας Διπλωματικής εργασίας, γι' αυτό θεωρείται πολύτιμη η συμμετοχή σας και ουσιαστική για τη διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και ανωνυμία.

Για να απαντήσετε στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διαβάστε προσεκτικά τις οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και όπου απαιτείται επιλέξατε με \surd ή X, στο κουτάκι που αντιστοιχεί και αντιπροσωπεύει τη δική σας απάντηση στο ερώτημα που τίθεται.

Γενικές ερωτήσεις

1. Φύλο;

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

18-28	
28-38	
38-48	
άνω των 48	

3. Πόσα έτη εργάζεστε στην τράπεζα;

1 έως 3	
3 έως 6	
6 έως 9	
9 έως 12	
άνω των 12 ετών	

4. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε;

1 έως 3	
3 έως 6	
6 έως 9	
9 έως 12	
άνω των 12	

ετών	
------	--

5. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Απόφοιτος Γυμνασίου	
Απόφοιτος Λυκείου	
Απόφοιτος Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ	
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού	

6. Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;

Διευθυντικό Στέλεχος	
Προϊστάμενος	
Λοιποί εργαζόμενοι	

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

7. Υπάρχει αναλυτική περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (job description);

Ναι	
Όχι	

8. Γίνεται προγραμματισμός σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό;

Ναι	
Όχι	

9. Γνωρίζετε εάν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην Τράπεζα που εργάζεστε;

Ναι	
Όχι	

10. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον κάθε υπάλληλο χωριστά;

Ναι	
Όχι	

11. Συμφωνείτε με την μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την τράπεζα που εργάζεστε;

Απόλυτα	
Αρκετά	
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	
Ελάχιστα	
Καθόλου	

12. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να γίνεται από (μπορείτε να σημειώσετε και περισσότερες της μιας απαντήσεις)

Τον προϊστάμενο	
Συναδέλφους	
Τον ίδιο τον εργαζόμενο	
Εξωτερικούς συμβούλους	

13. Πιστεύετε πως τόσο οι αξιολογούμενοι, όσο και οι αξιολογητές, πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα;

Ναι	
Όχι	

14. Πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την τράπεζα μπορεί να αποτυπώσει την πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα σε αυτή;

Πολύ	
Αρκετά	
Μέτρια	
Λίγο	
Καθόλου	

15. Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ωφελούν...

Την τράπεζα	
Τον εργαζόμενο	
Και τους δύο	
Κανέναν από τους δύο	

16. Ο αξιολογούμενος πιστεύετε ότι μαθαίνει τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του στην αξιολόγησή του;

Ναι	
Όχι	

Αμοιβές και προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων

17. Γνωρίζετε για το σύστημα αμοιβών στην τράπεζα που εργάζεστε;

Ναι	
Όχι	

18. Η τράπεζα πιστεύετε ότι πρέπει να αναπροσαρμόζει τις αμοιβές σε σχέση με τα μεταβαλλόμενα στοιχεία του περιβάλλοντος (π.χ. Ανεργία, Πληθωρισμός κ.α.);

Ναι	
Όχι	

19. Είστε ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα;

Ναι	
Όχι	

20. Ποιος είναι υπεύθυνος για την διαδικασία αναζήτησης / προσέλκυσης προσωπικού στην Τράπεζά σας;

Ανώτερα Στελέχη	
Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
Ανώτερα Στελέχη σε συνεργασία με το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
Εξωτερικοί Συνεργάτες / Σύμβουλοι	
Άλλο	
Δεν Γνωρίζω	

21. Ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες προσωπικού παρουσιάζουν δυσκολία προσέλκυσης;

Ανώτερα Στελέχη	
Υπάλληλοι Γραφείου	
Πληροφορική	
Τεχνικές ειδικότητες	
Άλλη	

22. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την διευκόλυνση των υποψηφίων εργαζόμενων στην τράπεζά σας;

Αμοιβές ανάλογα με την απόδοση	
Εκπαίδευση σε εσωτερικό και εξωτερικό	
ευέλικτο ωράριο	
Ανταγωνιστικά ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα	
Άλλο...	

23. Ποιες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών

	Ανώτερα Στελέχη				Λοιπό Προσωπικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Προαγωγές								
Μεταθέσεις								
Εναλλαγή θέσεων εργασίας								
Επαναπροσλήψεις								
Βάσεις δεδομένων								
Συστάσεις								
Ινtranet								
Άλλη μέθοδος								

θέσεων εργασίας;

24. Ποιες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας;

	Ανώτερα Στελέχη				Λοιπό Προσωπικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Γραφεία ευρέσεως εργασίας								
Κυνηγοί κεφαλών								
Ανταγωνίστριες εταιρίες								
Αγγελίες								
Internet								
Πρακτική άσκηση								
Εκπαιδευτικά ιδρύματα								
Άλλη μέθοδος								

25. Έχοντας ως βάση την φιλοσοφία της Τράπεζας ποια πιστεύετε πως είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος εργαζόμενος; (από 1 λιγότερο σημαντικό, έως 5 πολύ σημαντικό)

Ομαδικό πνεύμα	
Προσωπικότητα	
Προϋπηρεσία	
Εκπαίδευση	
Αντίληψη	
Εμφάνιση	

Σας ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας.