



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΤΡΑΠΕΖΑ**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΧΟΥΛΙΑΡΑΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Τραπεζική και
Χρηματοοικονομική*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση και Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Τράπεζα

Νικόλαος Χουλιάρας

Επιβλέπων Καθηγητής
Απόστολος Χριστόπουλος

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Τραπεζική και
Χρηματοοικονομική***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση και Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Τράπεζα**

Νικόλαος Χουλιάρας

**Επιβλέπων Καθηγητής
Απόστολος Χριστόπουλος**

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

Μάιος 2017

Περίληψη

Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό και τις Ελληνικές Τράπεζες. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα συρρικνώθηκε αρκετά και καλείται σχεδόν μετά από μία δεκαετία ύφεσης και πολλαπλών προβλημάτων, να ανασυνταχθεί και να επιστρέψει σε θετικά αποτελέσματα. Μεταξύ των αρνητικών επιπτώσεων που προκάλεσε η Οικονομική Κρίση ήταν από τη μία η μείωση του προσωπικού, η μείωση των μισθών και λοιπών παροχών, η αλλαγή στον τρόπο Εκπαίδευσης του Προσωπικού και από την άλλη η αύξηση της πίεσης προς τους εργαζόμενους για απαίτηση περισσότερων πωλήσεων προϊόντων λόγω της αυξημένης ανάγκης για έσοδα και επιστροφή σε θετικά αποτελέσματα. Οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών έχουν σήμερα, περισσότερο από ποτέ, τον πιο υπεύθυνο ρόλο στην προσπάθεια για ανάκαμψη και επιστροφή στην κερδοφορία. Η άριστη συνεργασία με τις Διοικήσεις των Τραπεζών και τις Διευθύνσεις του Μάρκετινγκ θα επιφέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Κύριο μέλημα των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών θα πρέπει να είναι η δημιουργία ευχαριστημένων εργαζόμενων ούτως ώστε εκείνοι να ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής είχε στόχο να καταγράψει τις σκέψεις, τις ιδέες, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς των σημερινών εργαζόμενων στις Τράπεζες. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν τέσσερις ενότητες στο ερωτηματολόγιο με έμφαση α) στον Τρόπο Αξιολόγησης Προσωπικού, β) στη Μεθοδολογία της Εκπαίδευσης, γ) στις Αμοιβές και δ) στη σύνδεση των πωλήσεων με κίνητρα παροχών. Τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν από τις απαντήσεις που έδωσε ένα ικανοποιητικό δείγμα εργαζομένων από όλες τις Ελληνικές Τράπεζες αναμένεται να βοηθήσουν σημαντικά στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για επίκαιρα ζητήματα σε σχέση με τη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Summary

The Global Economic Crisis has also affected Greek banks to a great extent. The Greek Banking System has shrunk enough and is called after almost a decade of recession and multiple problems, to re-structure and return to positive results. Among the negative impacts caused by the Economic Crisis were the reduction of staff, the reduction of wages and other benefits, the change in the way of Personnel Education and, on the other hand, the increase in the pressure on employees to demand more sales of products due to The increased need for revenue and return to positive results. The Human Resources Departments of the Banks today, more than ever, have the most responsible role in the recovery and return to profitability. Excellent collaboration with Banking Administrations and Marketing Directorates will also bring the desired results.

The main concern of the Bank's Human Resources Departments should be to create happy workers so that they can respond successfully to their tasks.

The research conducted for the purposes of this Postgraduate Dissertation was intended to capture the thoughts, ideas and concerns of current employees in the Banks. For this purpose, four modules were created in the questionnaire with emphasis on: a) the Personnel Evaluation Method, b) the Education Methodology, c) the Remuneration and d) the connection of sales with incentive benefits. The results of the responses given by a satisfactory sample of employees from all Hellenic Banks are expected to help significantly in drawing useful conclusions on topical issues related to the management of human resources.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Απόστολο Χριστόπουλο, για την καθοδήγηση που μου έδειξε, αλλά κυρίως για την υπομονή του και την κατανόηση που έδειξε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης τη σύζυγό μου και τα παιδιά μου που με ανέχτηκαν και αρκετές φορές με στερήθηκαν, αλλά και που με στήριξαν με κατανόηση και υπομονή σε όλη αυτή την όμορφη προσπάθεια να ολοκληρώσω με επιτυχία τη Μεταπτυχιακή μου Διατριβή.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου σε αυτή μου την προσπάθεια και με βοήθησαν ο καθένας με το δικό του τρόπο.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	5
2	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	8
2.1	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	8
2.1.1	Ανθρώπινο Δυναμικό	8
2.1.2	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.2	Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων	9
2.2.1	Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	9
2.2.2	Βασικές Διαδικασίες – Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	11
2.3	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	12
2.3.1	Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	12
2.3.2	Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	13
3	Διοίκηση Απόδοσης	14
3.1	Τι είναι η Διοίκηση Απόδοσης	14
3.2	Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού	14
3.2.1	Πολιτικές Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού	14
3.2.2	Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	15
3.3	Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	16
3.3.1	Η Φιλοσοφία και η Έννοια της Εκπαίδευσης	16
3.3.2	Οι Μέθοδοι της Εκπαίδευσης	17
3.4	Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού	18
3.4.1	Συστήματα Αμοιβών	18
3.4.2	Κίνητρα Απόδοσης	19
4	Έρευνα	20
4.1	Σκοπός Έρευνας και Μεθοδολογία	20
4.2	Αποτελέσματα Έρευνας	21
4.2.1	Ταυτότητα Έρευνας	21
4.2.3	Τρόπος Αξιολόγησης Προσωπικού	24
4.2.3	Μεθοδολογία της Εκπαίδευσης	28
4.2.4	Αμοιβές	32
4.2.5	Σύνδεση των Πωλήσεων με Κίνητρα Παροχών	36
5	Επίλογος	40
5.1	Συμπεράσματα	40
Παραρτήματα		42
A	Ερωτηματολόγιο Έρευνας	42
A.1	Τρόπος Αξιολόγησης Προσωπικού	42
A.2	Μεθοδολογία της Εκπαίδευσης	42
A.3	Αμοιβές	43
A.4.	Σύνδεση των Πωλήσεων με Κίνητρα Παροχών	44
Βιβλιογραφία		45

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Όπως σε όλους τους Οργανισμούς έτσι και στις Τράπεζες τον πρώτο ρόλο στη λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων τον έχει ο άνθρωπος. Η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Τράπεζας είναι αρμόδια όχι μόνο για την επιλογή και την αρχική εκπαίδευση του Προσωπικού αλλά και για την παροχή κινήτρων απόδοσης και συνεχή επιμόρφωση. Η παρατεταμένη Οικονομική Κρίση έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τα Οικονομικά Αποτελέσματα των Τραπεζών. Στις νέες συνθήκες που επικρατούν στον Ελληνικό Τραπεζικό χώρο, με τις αλληπάλληλες Αυξήσεις Μετοχικού Κεφαλαίου και τα συνεχώς αυξανόμενα «κόκκινα δάνεια», οι Τράπεζες οφείλουν να ανακαλύψουν τρόπους βελτίωσης των οικονομικών τους αποτελεσμάτων. Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται ακόμη πιο δύσκολος. Από τη μία οφείλουν με διάφορους τρόπους να μειώσουν το Προσωπικό των Τραπεζών και από την άλλη να εκπαιδεύσουν το προσωπικό στη διαχείριση, προώθηση και πώληση νέων προϊόντων με απώτερο στόχο την αποκόμιση άμεσων κερδών και τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Από την Αρχαία Ελλάδα ακόμη οι άνθρωποι ασκούσαν μιας μορφής διοίκηση προσωπικού. Η ανάγκη για συντονισμό της προσπάθειας είτε σε στρατιωτικό επίπεδο, είτε γενικότερα για επίτευξη οποιαδήποτε στόχου, επέβαλε τον καταμερισμό ρόλων. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και στις αρχές του εικοστού αιώνα, έγινε η πρώτη επιστημονική προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού από τον Frederick Taylor, μηχανικό βιομηχανίας. Στη συνέχεια οι επόμενες αλλαγές στον τρόπο αποδοχής της Διοίκησης Προσωπικού παρατηρήθηκαν τις δεκαετίες που ακολούθησαν τους δύο Παγκοσμίους Πολέμους. Από τη δεκαετία του 1980 και μετά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδέχθηκε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Δηλαδή η Διοίκηση

Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της επιχείρησης παράλληλα με την οργάνωση και τη διαχείριση του προσωπικού.

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα έχει αλλάξει ριζικά σε όλους τους τομείς με τη συνεχιζόμενη Οικονομική Κρίση που βιώνει. Στην παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή πραγματοποιήθηκε έρευνα που σχετίζεται με την ψυχολογία των εργαζόμενων στην τράπεζα. Ειδικότερα η εν λόγω έρευνα καθώς επίσης και ολόκληρη η Μεταπτυχιακή Διατριβή προσπάθησε να εντοπίσει και να αναδείξει θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους στις Ελληνικές Τράπεζες την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης και να εντοπίσει τα σημεία εκείνα που θα μπορούσαν να δώσουν στους εργαζόμενους τα κίνητρα για καλύτερη απόδοση αλλά και στις Διοικήσεις των Τραπεζών τα εργαλεία για επίτευξη των ποθητών αποτελεσμάτων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Τράπεζας οφείλει να επαναπροσδιορίσει άμεσα το ρόλο της στη διοίκηση, την αξιοποίηση, τη συνεχή εκπαίδευση, την εξέλιξη και τη δημιουργία ευχαριστημένων εργαζομένων ούτως ώστε αυτοί με τη σειρά τους να συνεισφέρουν θετικά στη δημιουργία κερδών για τον Τραπεζικό Όμιλο. Με τη χρήση ερευνητικών ερωτηματολογίων σχετικών με το Ανθρώπινο Δυναμικό και τις νέες συνθήκες που επικρατούν στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, τα επεξεργασμένα αποτελέσματα και συμπεράσματα δίνουν τις πληροφορίες εκείνες που χρειάζονται οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού για να διαχειριστούν τα νέα δεδομένα, παρελκόμενα από την παρατεταμένη περίοδο της Οικονομικής Κρίσης που βιώνουμε. Το ερωτηματολόγιο που συγκροτήθηκε και στο οποίο απάντησαν οι εκατόν ένας ερωτηθέντες περιείχε ερωτήματα που αφορούσαν τέσσερις σημαντικούς τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Δηλαδή : Α) τον Τρόπο Αξιολόγησης Προσωπικού, Β) τη Μεθοδολογία της Εκπαίδευσης, Γ) τις Αμοιβές και Δ) τη σύνδεση των πωλήσεων με κίνητρα παροχών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με την ανάλυση των όρων Ανθρώπινο Δυναμικό και Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης υπάρχει η ενημέρωση για την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος επιχειρείται να αναλυθούν η σημασία, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αρχικά επεξηγείται ο όρος της Διοίκησης Απόδοσης και στη συνέχεια παρουσιάζονται με σειρά: η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, το σύστημα των αμοιβών και η παροχή κινήτρων απόδοσης.

Ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο όπου παρουσιάζεται η έρευνα. Καταγράφεται ο σκοπός και η μεθοδολογία της έρευνας και μετά ακολουθούν αναλυτικά τα αποτελέσματα. Σε κάθε ερώτημα υπάρχει διάγραμμα και επεξήγηση για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων.

Στον επίλογο, πέμπτο κεφάλαιο, της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο όρος Ανθρώπινο Δυναμικό χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Δηλαδή το σύνολο του προσωπικού αλλά με την επιθυμία, την όρεξη και την καλή διάθεση που επιδεικνύουν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Jackson , Schuler 2000 : 57). Αναφερόμενοι στις Τράπεζες με τον παραπάνω όρο εννοούμε τους υπαλλήλους και τα διοικητικά στελέχη. Σύμφωνα με τον Storey J. ο όρος ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει και τις ενέργειες που απαιτούνται να συμβούν προκειμένου να γίνει η σωστή επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευσή του και η σωστή αξιοποίηση του για την επιτυχή και παραγωγική εκτέλεση των καθηκόντων του (Storey 1992: 107) .

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζόμενων, όπως είναι οι Τράπεζες, λειτουργεί η διοικητική ιεραρχία. Αν προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε αυτή την ιεραρχία ως μία πυραμίδα τότε διαπιστώνουμε ότι στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι απλοί υπάλληλοι χωρίς πολλές αρμοδιότητες ενώ όσο ανεβαίνουν τα επίπεδα παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι με περισσότερες αρμοδιότητες τόσο εκτελεστικές όσο και διοικητικές.

Τα στελέχη που ασκούν διοίκηση έχουν αυξημένες υποχρεώσεις όπως είναι η σωστή λήψη αποφάσεων, η καλή οργάνωση και η δυνατότητα έμπνευσης, ελέγχου και συντονισμού των υφιστάμενών τους. Οι απλοί υπάλληλοι μίας Τράπεζας παραδειγματίζονται από τους προϊστάμενούς τους και εφαρμόζουν την πολιτική του Οργανισμού σύμφωνα με τις εντολές και τις οδηγίες που λαμβάνουν από εκείνους. Η διαδικασία της οργάνωσης περιλαμβάνει και την κατανομή των διαφόρων ρόλων και ευθυνών. Η διαδικασία επιλογής της προσωπικού και η διαδικασία της εκπαίδευσης αποτελούν βασικές αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.1.2 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως προαναφέραμε η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέγει και εκπαιδεύει το προσωπικό μιας Τράπεζας. Είναι ίσως η Υπηρεσία της Τράπεζας με τον πιο σημαντικό ρόλο, το ρόλο της διαχείρισης του ανθρώπινου Δυναμικού. Η Τράπεζα όπως και όλες οι επιχειρήσεις έχουν σκοπό το κέρδος, προκειμένου να εκπληρωθεί αυτός ο στόχος θα πρέπει η σχέση των εργαζόμενων με τη Διοίκηση να είναι αποδοτική. Τα συμφέροντα μιας επιχείρησης θα επιτευχθούν μέσα από την καλή Διαχείριση του Προσωπικού γεγονός που λειτουργεί ως ανταποδοτικό προς τους εργαζόμενους. Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης σημαίνει παράλληλα όφελος και για τους εργαζόμενους που μπορεί να μεταφραστεί σε επιπλέον μισθού χρηματική αμοιβή (bonus), αύξηση μισθού, προαγωγή κ.λ.π. (Storey 1992: 119).

2.2 Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων

2.2.1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο άνθρωπος, χιλιάδες χρόνια πριν, όταν λειτουργούσε συντονισμένα με άλλους συνανθρώπους του επιτύγχανε πάντα μεγαλύτερα κατορθώματα ενώ παράλληλα έθετε και μεγαλύτερους στόχους. Ο συντονισμός αυτός προϋπόθετε τον καταμερισμό ρόλων και ευθυνών. Σε επίπεδο εμπορικών συναλλαγών ταυτόχρονα με τον καταμερισμό των ρόλων καθορίζονταν και οι ανταμοιβές. Ο Αμερικανός μηχανικός βιομηχανίας Frederick Taylor στις αρχές του 1900 εφάρμοσε μία μελέτη πάνω στη βέλτιστη εκτέλεση της

εργασίας. Από την εν λόγω μελέτη ο επιστήμονας και ερευνητής, πρότεινε αρχικά στους βιομήχανους τρόπους εργασίας οι οποίοι αφού εφαρμόστηκαν ωφέλησαν τόσο τις επιχειρήσεις τους όσο και τους εργαζόμενους (Mitcham, Briggles, Ryder 2005: 23). Αυτή ήταν και η πρώτη προσπάθεια επιστημονικής προσέγγισης της Διοίκησης Προσωπικού όπου φυσικά εξελίχθηκε ραγδαία με την πάροδο των ετών, αφού μεσολάβησε και ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος αλλά και πολλές εμφύλιες διαμάχες.

Ο Elton F. Roethlisberger κύριος εκφραστής της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, που εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1930, υποστήριζε πως οι εργοδότες πρέπει να ενδιαφέρονται για την υγεία και την ψυχολογία των εργαζομένων που απασχολούσαν στις επιχειρήσεις τους. Γιατί, όπως υποστήριζε, αυτό είχε άμεση σχέση με την απόδοσή τους και επηρέαζε σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση και τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Roethlisberger, Dickson 1939: 215).

Οι επόμενες σημαντικές μεταβολές στην προσέγγιση των εργασιακών σχέσεων έγιναν λίγα χρόνια μετά και το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, τις δεκαετίες του 1950 και 1960. Την περίοδο εκείνη οι Συμπεριφοριστές, όπως ονομάστηκαν οι εκφραστές του νέου κινήματος που παρουσιάστηκε για την εξέταση των εργασιακών σχέσεων, εφάρμοσαν την ψυχολογική μέθοδο για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού. Εξέταζαν τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης και με τη μέθοδο της ψυχολογικής εξέτασης προσπαθούσαν να εντοπίσουν τα κατάλληλα άτομα για την κάθε θέση. Στη συνέχεια εκπαίδευαν τα άτομα για τις συγκεκριμένες θέσεις και έτσι τους έκαναν εξειδικευμένους εργαζόμενους. Αυτό φυσικά είχε αντίκτυπο όχι μόνο στην παραγωγή, όπου παρουσίαζε μεγάλη αύξηση, αλλά και στην εξοικονόμηση πόρων. Την εποχή εκείνη κατακτήθηκαν και στη συνέχεια θεσπίστηκαν με νόμους και τα πρώτα δικαιώματα και επιδόματα των εργαζόμενων (Κάντας 1998: 118).

Τη δεκαετία του 1980 η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έδωσε τη θέση της στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ουσιαστικά αυτό που άλλαξε ήταν ο τρόπος αντιμετώπισης του εργαζόμενου. Τα τελευταία σαράντα κυρίως χρόνια, οι επιτυχημένες και κερδοφόρες επιχειρήσεις επενδύουν στον εργαζόμενο ο οποίος πλέον υπολογίζεται ως ένα από τα περιουσιακά στοιχεία της ίδιας της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί ότι ρόλος του εργαζόμενου είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Υποστηρίζει δηλαδή πως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να δίνει αξία στον εργαζόμενο με την παροχή

κινήτρων απόδοσης και διαρκούς εκπαίδευσης. Με τον τρόπο αυτό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να χαράξει τη στρατηγική της επιχείρησης, ταυτόχρονα με την οργάνωση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2.2 Βασικές Διαδικασίες-Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κινούνται γύρω από τον παράγοντα άνθρωπο – εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος βρίσκεται στο κέντρο της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου απασχολείται. Με γνώμονα τα παραπάνω η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει στην αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης δίνοντας βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η σωστή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εξαρτάται από την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι το πρώτο βήμα που κάνει η επιχείρηση και μετά συνεχίζει με την ανάλυση αυτών των θέσεων εργασίας.(Torrington, Hall, Taylor 2000:217).

Η επόμενη διαδικασία που πραγματοποιεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη του προσωπικού. Η διαδικασία του προγραμματισμού και της πρόσληψης του προσωπικού είναι εξίσου σημαντική με εκείνη της ανάλυσης των θέσεων εργασίας. Ο στόχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μέσα από τη σωστή αξιολόγηση να αξιοποιήσει όσο γίνεται καλύτερα τον καθένα εργαζόμενο (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004:25),.

Βέβαια οι διαδικασίες της στελέχωσης και της εκπαίδευσης δεν είναι ίδιες σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του μεγέθους της κάθε επιχείρησης, του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται αλλά και του διοικητικού της σχήματος (Σακκά, Χάιδου 2009: 55).

Οι μεγαλύτερες διαφορές όμως παρατηρούνται στη διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση είναι τόσο σημαντική όσο και αναγκαία για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης. Η αξιολόγηση είναι ένα από τα

μέρη του συστήματος Διοίκηση Απόδοσης, τα υπόλοιπα μέρη είναι η εκπαίδευση και το σύστημα των αμοιβών (Dessler 2005: 51-58).

Εν κατακλείδι λοιπόν διαπιστώνουμε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη για :

- A) την Ανάλυση των θέσεων Εργασίας,
- B) τον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Γ) την Εκπαίδευση και Στελέχωση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τέλος για Δ) την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.3.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση καθώς επίσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Σε διοικητικό επίπεδο, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί μία σημαντική λειτουργία για τον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης. Το κεντρικό στοιχείο και στρατηγικός πόρος για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο άνθρωπος παράγοντας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η υπηρεσία της επιχείρησης που έχει ως κύριο μέλημά της τη σχεδίαση και τον προγραμματισμό όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που αφορούν τους εργαζόμενους. Με επίκεντρο πάντα τον ανθρώπινο παράγοντα, όπου με τη δημιουργία ικανοποιημένων εργαζόμενων θα επιτευχθούν και τα επιθυμητά αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003:187).

Οι άνθρωποι πόροι είναι μοναδικοί και ποτέ δεν εξαντλούνται αλλά ούτε και αντιγράφονται. Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω άποψη αλλά και ότι στη σημερινή εποχή η οικονομική κρίση έχει επιφέρει πρωτόγνωρες αλλαγές στον τομέα των επιχειρήσεων και κυρίως των Τραπεζών, αναγνωρίζεται στη Διοίκηση

Ανθρώπινων Πόρων ο ρόλος της πιο σημαντικής υπηρεσίας στην επιχείρηση – Τράπεζα (Χυτήρης 2001: 18).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η επιστήμη που ασχολείται γενικότερα με τους ανθρώπινους πόρους, με το ρόλο τους καθώς επίσης και με τον κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση – τραπεζικό οργανισμό (Παπαλεξανδρή, Χαλικιά, Παναγιωτοπούλου 2001: 67).

2.3.2 Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποδίδει στον καθένα εργαζόμενο ένα συγκεκριμένο ρόλο μέσα την επιχείρηση. Προκειμένου όμως να έρθουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μετά την επιλογή των εργαζόμενων, υπάρχει το στάδιο της εκπαίδευσης. Μέριμνα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι εκτός από την επιλογή και την εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η αμοιβή των εργαζόμενων της επιχείρησης.

Η υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναπτύσσει την πολιτική προσωπικού της επιχείρησης. Οι σπουδαιότερες αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να προγραμματίζει, να οργανώνει, να διευθύνει και να ελέγχει.

Η ανάγκη δημιουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως είδαμε ήταν να υποστηριχθεί ο επιχειρησιακός στόχος, δηλαδή η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Ο στόχος όμως αυτός επιτυγχάνεται μόνο με τη συνεργασία των εργαζόμενων. Δηλαδή μπορούμε με βεβαιότητα να αποδεχτούμε ότι η ικανοποίηση των εργαζόμενων θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στοχεύοντας στη δημιουργία ικανοποιημένων εργαζόμενων λοιπόν συμπεραίνουμε ότι οι σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι η στελέχωση και η επιλογή των υπαλλήλων, η εκπαίδευση, τα συστήματα αμοιβών τους και η παροχή κινήτρων.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Απόδοσης

3.1 Τι είναι η Διοίκηση Απόδοσης

Ο συνδυασμός μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζονται καθημερινά από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, με σκοπό να ενεργοποιήσουν τους εργαζόμενους προς στην κατεύθυνση να βελτιώσουν τη διάθεσή τους, τη συμπεριφορά τους, τις γνώσεις τους και την παραγωγικότητά τους, με απώτερο στόχο την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Για να επιτευχθούν όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μία επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει μία άριστη επικοινωνία διοίκησης και εργαζόμενων. Η αλληλοεκτίμηση μεταξύ των δύο πλευρών θα επέλθει μέσα από τη συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας, τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά κυρίως από την εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και αμοιβής. Γενική παραδοχή όλων είναι ότι στις μικρές επιχειρήσεις οι διαδικασίες αυτές είναι δαπανηρές και περίπλοκες σε αντίθεση με τις Τράπεζες όπου λειτουργούν άρτια οργανωμένες Υπηρεσίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.2 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.2.1 Πολιτικές Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Αξιολόγηση του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία συντελείται κατά τη συνολική διάρκεια της εργασιακής του απασχόλησης (Βαρλάμης 2009:55). Μέσα από την εφαρμογή ενός αξιοκρατικού και αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι γίνονται ευχαριστημένοι και αποκτούν τη δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στην επαγγελματική τους

συμπεριφορά, αφού έτσι καταβάλουν εντονότερη προσπάθεια επίτευξης των στόχων της διοίκησης.

Η αξιολόγηση όπως προαναφέραμε είναι διαρκής και πραγματοποιείται καθημερινά, ανάλογα με την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Η επίτευξη των στόχων, είτε ατομικών είτε συλλογικών, είναι ένα από τα κριτήρια που εξετάζει ο αξιολογητής σε μία αξιολόγηση του προσωπικού. Υπάρχουν κριτήρια τα οποία είναι αντικειμενικά αλλά και κριτήρια τα οποία είναι υποκειμενικά. Η αξιολόγηση γενικά δεν αντιμετωπίζεται πάντα θετικά και καλοπροαίρετα από όλους τους εργαζόμενους.

Η διαδικασία της επίσημης αξιολόγησης αποτυπώνεται συνήθως στη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου από τους προϊστάμενους και τα διευθυντικά στελέχη. Είναι μία διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στους προϊστάμενους να αποτυπώσουν την παραγωγικότητα και τη συμπεριφορά των υφιστάμενών τους. Η αποτύπωση αυτή δίνει στη συνέχεια τη δυνατότητα στα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη να αξιοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες, με την παροχή αμοιβών ή ακόμη και εργασιακής αναβάθμισης.

3.2.2 Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα αξιολόγησης. Η προαγωγή βαθμού ενός υπαλλήλου ή η αύξηση των μισθολογικών αποδοχών συχνά αποφασίζεται λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό, και προκειμένου το διευθυντικό στέλεχος να είναι σε θέση να λάβει τις σωστές αποφάσεις για την αξιοποίηση του προσωπικού, θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να εφαρμόζεται με συνθήκες διαφάνειας. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη ο χαρακτήρας, οι ικανότητες και οι επιθυμίες του κάθε υπαλλήλου.

3.3 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.3.1 Η Φιλοσοφία και η Έννοια της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων μιας επιχείρησης σχετίζεται με την εργασιακή τους απόδοση. Η Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης σχεδιάζεται και υλοποιείται από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστός σχεδιασμός του προγράμματος της εκπαίδευσης επειδή μέσα από την εκπαίδευση θα περάσει στους εργαζόμενους και η κουλτούρα της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι θα εξειδικευτούν σε κάποιους τομείς της εργασίας τους, με σκοπό να έχουν τη δυνατότητα να υλοποιούν με μεγαλύτερη επιτυχία τους στόχους της διοίκησης. Το κόστος της εκπαίδευσης των εργαζόμενων θεωρείται ουσιαστικά επένδυση για καλύτερα μελλοντικά αποτελέσματα και λειτουργεί ανταποδοτικά γιατί βελτιώνει τις ικανότητές τους, τη συμπεριφορά τους και την ψυχολογία τους. Επιπλέον επειδή οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να παρέχουν στο προσωπικό τους προγράμματα επανεκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η δημιουργία νέων προσωπικών αναγκών στους ανθρώπους και η ανάγκη ικανοποίησης αυτών των αναγκών επιβάλλει τη γρήγορη προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται.

Εκπαίδευση είναι οι ευκαιρίες και οι εμπειρίες που λαμβάνει ένας άνθρωπος ή που του προσφέρονται, με σκοπό να βελτιωθεί η συμπεριφορά του για την επίτευξη ενός στόχου. Είναι δηλαδή η δραστηριότητα εκείνη που δοκιμάζει να τροποποιήσει τις ικανότητες ενός ατόμου, ούτως ώστε να καταφέρνει να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του (Hamblin 1974: 192).

Η εκπαίδευση διευρύνει τις γνώσεις και τους ορίζοντες των σκέψεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι μία κερδοφόρα επένδυση για το μέλλον και το μέσον για την κατάκτηση των στόχων της επιχείρησης.

3.3.2 Οι Μέθοδοι της Εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι της εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με τη θέση εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως είναι λογικό άλλη εκπαίδευση θα λάβει ένας υπάλληλος και άλλη ένας προϊστάμενος ή στέλεχος διοίκησης. Η εκπαίδευση διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες. Α) Στην εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και ονομάζεται ενδοεπιχειρησιακή και Β) εκπαίδευση που παρέχεται μέσω τρίτων φορέων και σε διαφορετικούς χώρους και ονομάζεται εξωεπιχειρησιακή. Βέβαια οι Τράπεζες, είναι μεγάλες επιχειρήσεις έχοντας πολύ καλά οργανωμένες και στελεχωμένες υπηρεσίες εκπαίδευσης και έτσι τις περισσότερες φορές παρέχουν την εκπαίδευση προς τους εργαζόμενούς τους στους χώρους της Τράπεζας.

Αρχικά η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέγει αν η εκπαίδευση επιβάλλεται να γίνει εκτός θέσης εργασίας ή αν μπορεί να γίνει στη θέση εργασίας του εργαζόμενου.

Επιλέγοντας να γίνει η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους: Α) Με την καθοδήγηση και την επίβλεψη ενός παλιότερου συναδέλφου. Β) Με την επιλογή ενός συναδέλφου που θα εκπαιδευτεί ή απλά ενημερωθεί για να αναλάβει στη συνέχεια να ενημερώσει τους υπόλοιπους συναδέλφους του για ένα θέμα σε ομαδική συγκέντρωση μέσα στο χώρο εργασίας. Γ) Μέσω του προσωπικού υπολογιστή του κάθε εργαζόμενου με τη μέθοδο του e-learning. Δ) Με τη χρήση του προσωπικού υπολογιστή και του τηλεφώνου με τη μέθοδο του webinar. Ε) Με διάλεξη που θα γίνει από στελέχη της Τράπεζας τα οποία θα προσέλθουν στον εργασιακό χώρο για να κάνουν την παρουσίαση σε όλο το προσωπικό της μονάδας.

Επιλέγοντας να γίνει η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί: Α) Σε εκπαιδευτικά κέντρα που διατηρεί η Τράπεζα ανά την Ελλάδα. Β) Σε χώρους συνεργαζόμενων φορέων, όπως είναι τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, όπου οι Τράπεζες προσφέρουν στους εργαζόμενούς τους τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν κάποια σεμινάρια ή ακόμη και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η μέθοδος της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο από τις Ελληνικές Τράπεζες. Με τη βοήθεια και τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, εξοικονομούν χρόνο και χρήμα για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους στους χώρους εργασίας, αποφεύγοντας και τις μετακινήσεις.

Η εκπαίδευση παρέχει στον εργαζόμενο γνώσεις, τον προετοιμάζει για να μπορεί να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες και γενικότερα να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Τα οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εκπαίδευση είναι πολλαπλά τόσο για την ατομική του πρόοδο και εξέλιξη όσο και για την πρόοδο της ίδιας της Τράπεζας.

3.4 Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού

3.4.1 Συστήματα Αμοιβών

Το ύψος της αμοιβής ενός εργαζόμενου πολλές φορές ευθύνεται για την εργασιακή του απόδοση και αυτό επειδή ο μισθός είναι το κύριο εισόδημα ενός υπαλλήλου. Για την επιχείρηση η μισθοδοσία αποτελεί μεν μία δαπάνη η οποία όμως ανάλογα με την ικανοποίηση ή μη των εργαζόμενων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Kessler, Purcell 1992:33-55)

Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει με αντικειμενικά κριτήρια να αμείβονται με βάση την απόδοσή τους και τις γνώσεις τους. Η παροχή δίκαιης αμοιβής επηρεάζει άμεσα και τις εργασιακές σχέσεις μέσα σε μία επιχείρηση. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών θα πρέπει να εφαρμόζεται με βάση ορισμένες θεμελιακές αρχές για τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζόμενων και την παροχή δεσμεύσεων και κινήτρων απόδοσης(Σακκά, Χάιδου 2009: 74).

Σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνδέονται με το σύστημα των αμοιβών του προσωπικού. Στις μεγαλύτερες Ελληνικές Τράπεζες υπάρχουν κίνητρα απόδοσης ανάλογα με την επίτευξη των στόχων.

3.4.2 Κίνητρα Απόδοσης

Η παροχή κινήτρων απόδοσης έχει υιοθετηθεί από τις διοικήσεις των μεγάλων Τραπεζών και στη χώρα μας. Είναι μία μέθοδος που εφαρμόζει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων της Τράπεζας προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν στοχευμένες πωλήσεις. Η διοίκηση της Τράπεζας δείχνει τη διάθεσή της να επιστρέψει με τη μορφή bonus στους εργαζόμενους τα κέρδη από την αύξηση των πωλήσεων. Μερικές φορές μπορεί τα αποτελέσματα από μία τέτοια καμπάνια να μην είναι τα προσδοκώμενα όμως και στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση θα πρέπει να επιβραβεύει εκείνους που προσπάθησαν περισσότερο, αποδεικνύοντας έτσι τη συνέπειά της και καλλιεργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Τα κίνητρα απόδοσης που ανακοινώνει μία Τράπεζα προς το προσωπικό της μπορεί να μεταφραστούν σε οτιδήποτε. Τα κυριότερα bonus που έχουν προσφέρει κατά καιρούς οι Ελληνικές Τράπεζες προς το προσωπικό τους είναι: Α) Παροχή ενός εφάπαξ ποσού, Β) παροχή ενός ταξιδιού, Γ) διάθεση προσκλήσεων σε παρακολούθηση καλλιτεχνικών ή αθλητικών θεμάτων, Δ) παροχή ηλεκτρονικών ή ηλεκτρικών συσκευών κ.ά.

Κεφάλαιο 4

Έρευνα

4.1 Σκοπός Έρευνας και Μεθοδολογία

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα έχει αλλάξει ριζικά σε όλους τους τομείς με τη συνεχιζόμενη Οικονομική Κρίση που βιώνει. Η εν λόγω έρευνα θα προσπαθήσει να παρουσιάσει την επιρροή που έχουν στην ψυχολογία των εργαζόμενων στην τράπεζα :Α) Το σύστημα της Αξιολόγησης, Β) Η μεθοδολογία της Εκπαίδευσης, Γ) Οι αμοιβές και Δ) Η σύνδεση των πωλήσεων με την παροχή κινήτρων. Για το σκοπό της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με συνολικά πενήντα μία (51) ερωτήσεις. Οι πέντε (5) πρώτες ερωτήσεις σχετίζονταν με την ταυτότητα των συμμετεχόντων. Οι επόμενες δεκατρείς (13) ανήκουν στην ενότητα «Τρόπος Αξιολόγησης Προσωπικού. Οι επόμενες έντεκα (11) ανήκουν στην ενότητα «Μεθοδολογία της Εκπαίδευσης». Στη συνέχεια οι επόμενες δεκατρείς ανήκουν στην ενότητα «Αμοιβές» ενώ οι τελευταίες εννέα (9) ερωτήσεις ανήκουν στην ενότητα «Σύνδεση των Πωλήσεων με Κίνητρα Παροχών». Οι ερωτήσεις ήταν δύο κατηγοριών ανοικτού και κλειστού τύπου. Η επιλογή της απάντησης στις ερωτήσεις κλειστού τύπου ήταν : «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ». Από την άλλη στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου υπήρχαν πέντε (5) επιλογές στην απάντηση, με την κλίμακα από το «1» μέχρι και το «5». Όπου επιλογή «1» η απάντηση σημαίνει «ΚΑΘΟΛΟΥ» ενώ για την επιλογή του «5» η απάντηση σημαίνει «ΑΡΚΕΤΑ». Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της εν λόγω έρευνας θα βοηθήσει σημαντικά τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας να προσαρμοστεί σε αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες που προέκυψαν από την οικονομική κρίση.

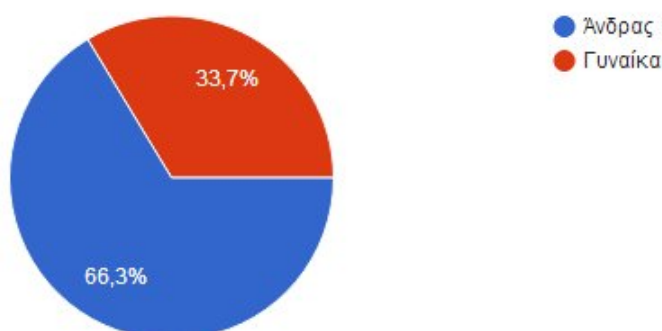
Αναλυτικά οι ερωτήσεις που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας παρουσιάζονται στο Παράστημα Α της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

4.2 Αποτελέσματα έρευνας

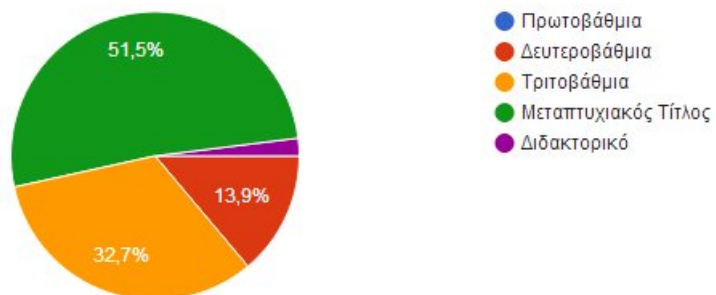
Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη ηλεκτρονικά για δέκα (10) ημέρες και απευθύνθηκε σε εργαζόμενους όλων των Ελληνικών Τραπεζών. Στην έρευνα απάντησαν συνολικά εκατόν ένας (101) εργαζόμενοι τραπεζών όλων των βαθμίδων, το χρονικό διάστημα από την Πέμπτη 20 Απριλίου 2017 μέχρι και το Σάββατο 29 Απριλίου 2017. Τα αποτελέσματά της θα βοηθήσουν τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών να εξάγουν σημαντικά συμπεράσματα για την καλύτερη αξιολόγηση, εκπαίδευση και γενικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιφέρουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για τις Τράπεζες και να δημιουργήσουν ικανοποιημένους εργαζόμενους.

4.2.1 Ταυτότητα Έρευνας

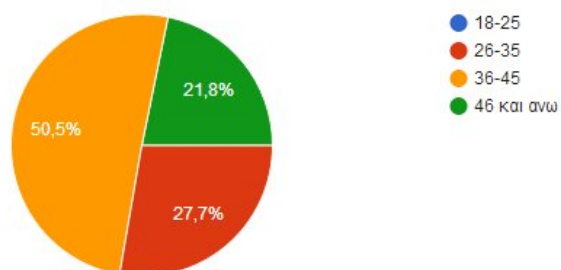
Φύλο (101 απαντήσεις)



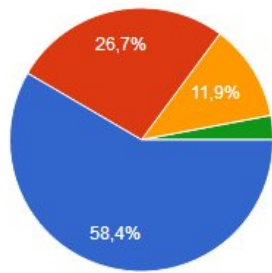
Εκπαίδευση (101 απαντήσεις)



Ηλικία (101 απαντήσεις)

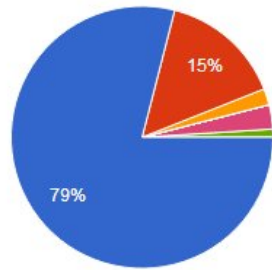


Εργασία (101 απαντήσεις)



- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής
- Ανώτερο Στέλεχος

Τραπεζικός Οργανισμός (100 απαντήσεις)

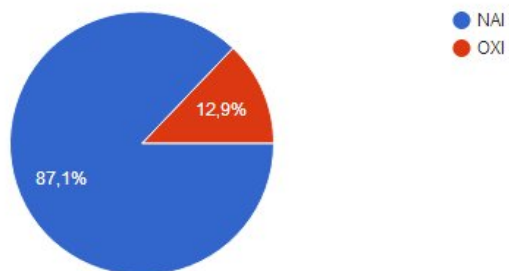


- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Τράπεζα Πειραιώς
- Alpha Bank
- Eurobank
- Τράπεζα Αττικής
- Συνεταιριστική Τράπεζα
- Άλλη
- Τράπεζα Αττικής

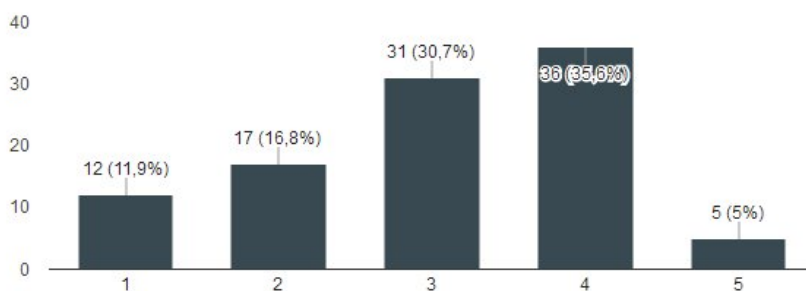
4.2.2 Τρόπος Αξιολόγησης Προσωπικού

Γνωρίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού που ισχύουν στην Τράπεζα που εργάζεστε;

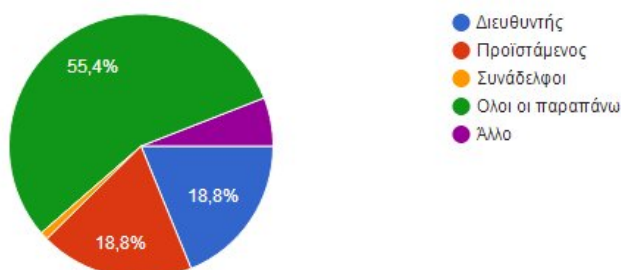
(101 απαντήσεις)



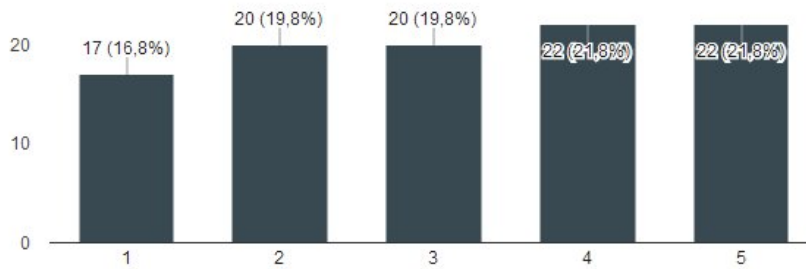
Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης; (101 απαντήσεις)



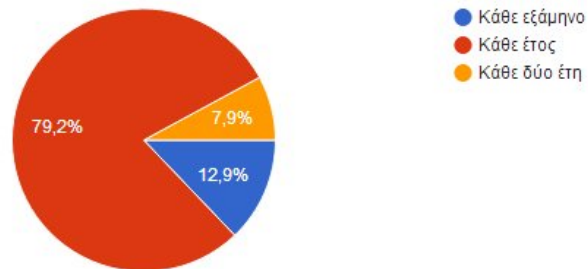
Ποιοι κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι αξιολογητές; (101 απαντήσεις)



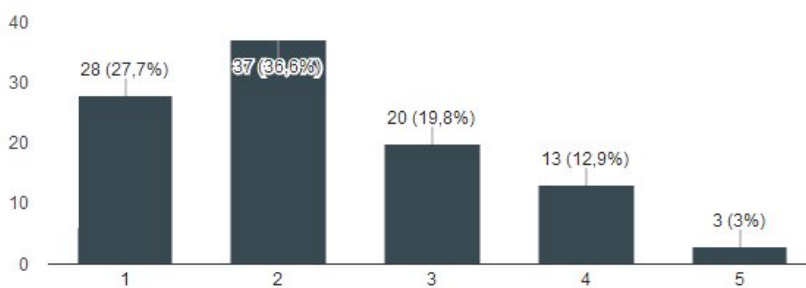
Συμφωνείτε να γίνεται ένα μέρος της αξιολόγησης και από τους πελάτες της Τράπεζας;
(101 απαντήσεις)



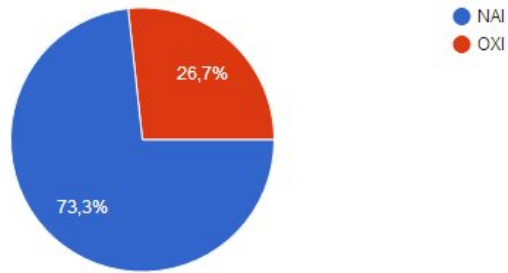
Πόσο συχνά θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση; (101 απαντήσεις)



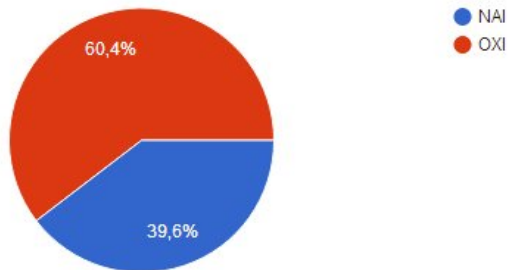
Πόσο πιστεύετε ότι αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού;
(101 απαντήσεις)



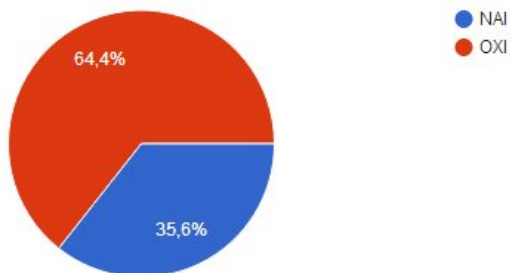
Εκφράζετε ανεπηρέαστα την άποψή σας στο δελτίο της αξιολόγησης;
(101 απαντήσεις)



Ανησυχείτε μήπως τα σχόλιά σας ενοχλήσουν κάποιον από τους αξιολογητές σας;
(101 απαντήσεις)

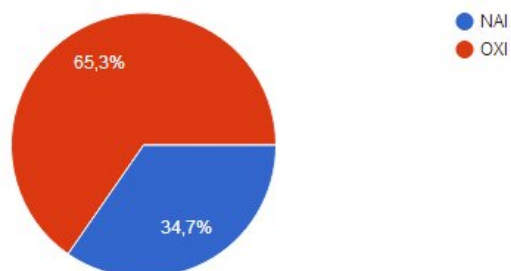


Πιστεύετε ότι το δελτίο αξιολόγησης είναι μία ευκαιρία για να εκφράσετε τη διαφωνία σας ή τη δυσαρέσκεια σας προς τη Διοίκηση;
(101 απαντήσεις)



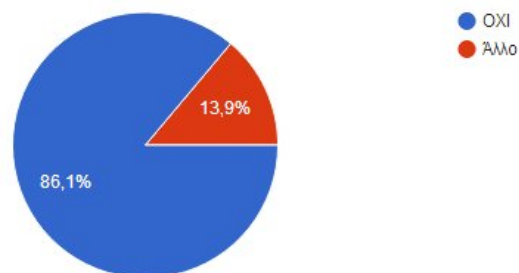
Πιστεύετε πως η επιμόρφωση των αξιολογητών ως προς τη σωστή συμπλήρωση των πεδίων της αξιολόγησης είναι επαρκής;

(101 απαντήσεις)



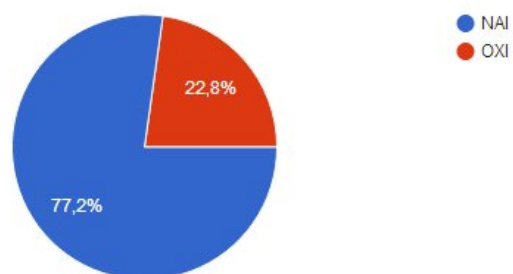
Υπάρχει κάποιο κριτήριο που θα έπρεπε κατά τη γνώμη σας να συμπληρωθεί στο δελτίο αξιολόγησης;

(101 απαντήσεις)



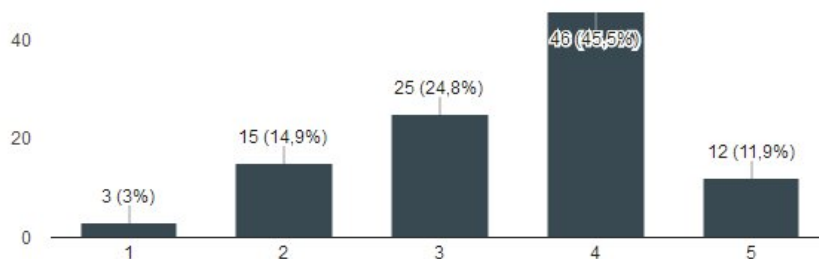
Πιστεύετε ότι η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διοργανώνει ημερίδες συζήτησης για τα δελτία αξιολόγησης ΠΡΙΝ τη συμπλήρωσή τους;

(101 απαντήσεις)

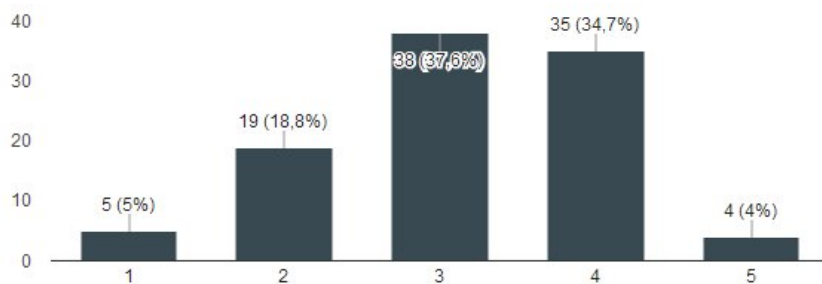


4.2.3 Μεθοδολογία της Εκπαίδευσης

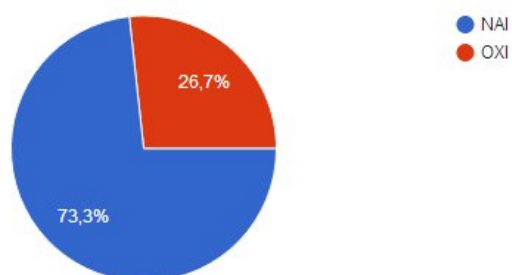
Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας που έχετε παρακολουθήσει;
(101 απαντήσεις)



Έχετε έγκαιρη επιμόρφωση για τα θέματα με τα οποία ασχολείστε;
(101 απαντήσεις)

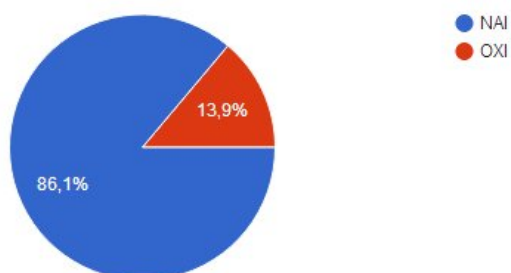


Έχετε τη δυνατότητα επιλογής παρακολούθησης εκπαιδευτικών σεμιναρίων;
(101 απαντήσεις)



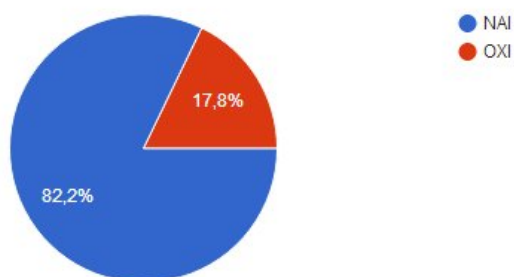
Έχετε παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης που υλοποιούνται εξ' αποστάσεως;

(101 απαντήσεις)



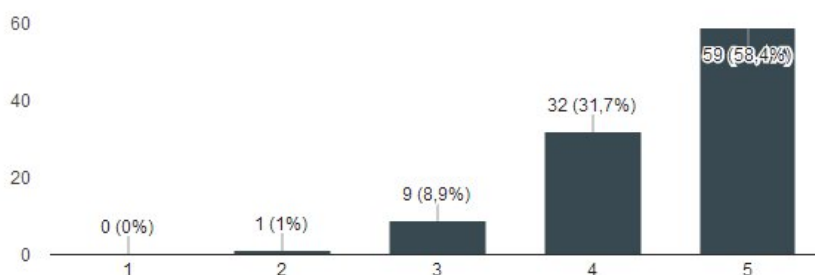
Η ύλη και το πρόγραμμα των σεμιναρίων που παρακολουθήσατε πιστεύετε ότι επιτυγχάνουν τον στόχο της επιμόρφωσης;

(101 απαντήσεις)



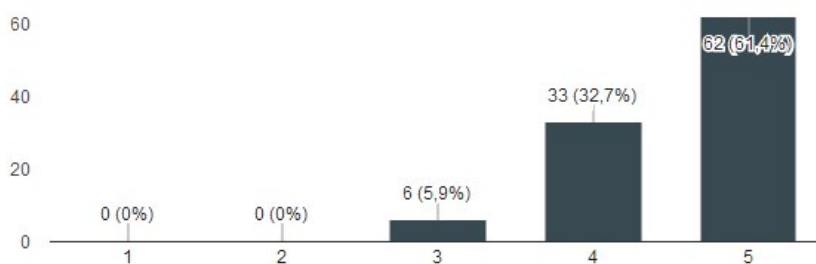
Πόσο σημαντικό είναι για εσάς η χρήση των ON – LINE συστημάτων κατά τη διάρκεια ενός σεμιναρίου;

(101 απαντήσεις)



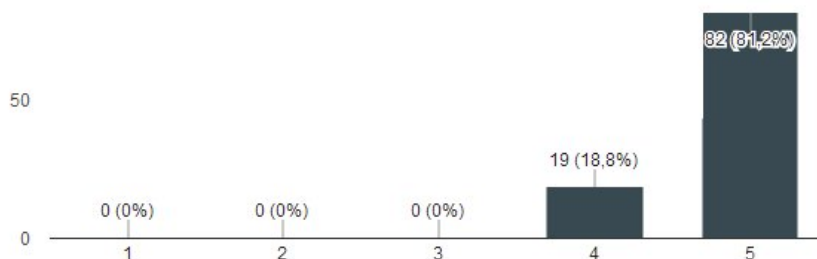
Πόσο βοηθάει η πρακτική άσκηση κατά την παρακολούθηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος;

(101 απαντήσεις)



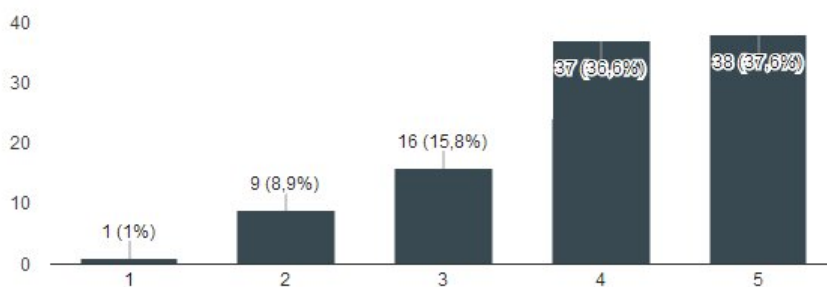
Πόσο σημαντικό είναι για εσάς οι εισηγητές να έχουν την αμεσότητα και την ικανότητα της μεταδοτικότητας σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης;

(101 απαντήσεις)



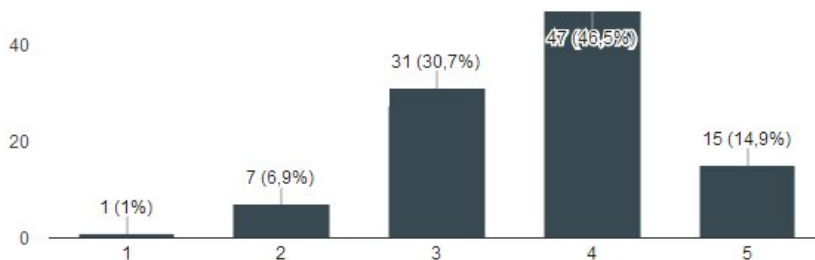
Πόσο σημαντικό θεωρείτε πως είναι η εκπαιδευτική συνεργασία και η εκπόνηση ομαδικών εργασιών κατά την παρακολούθηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος;

(101 απαντήσεις)



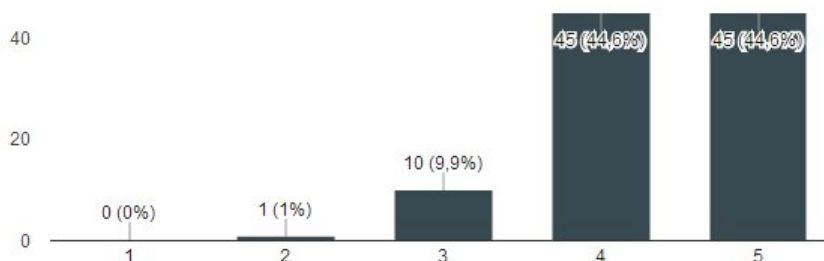
Τι αποτελεσματικότητα έχει κατά τη γνώμη σας η παρακολούθηση ενός εξ' αποστάσεως επιμορφωτικού σεμιναρίου;

(101 απαντήσεις)



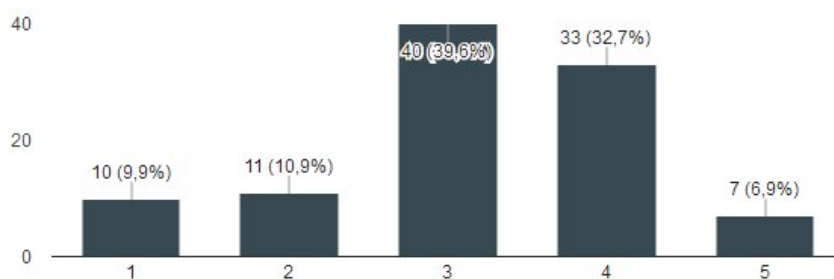
Τι αποτελεσματικότητα έχει κατά τη γνώμη σας η παρακολούθηση σε εκπαιδευτικό κέντρο της Τράπεζας επιμορφωτικού σεμιναρίου;

(101 απαντήσεις)

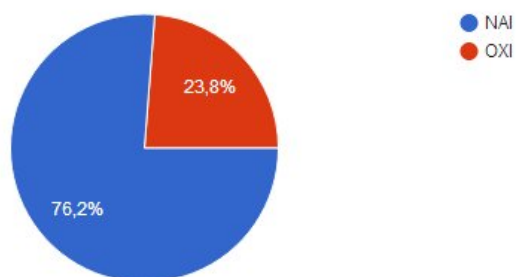


4.2.4 Αμοιβές

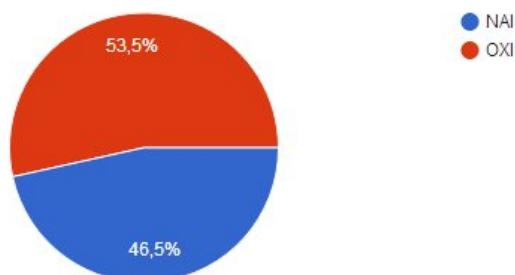
Πόσο ευχαριστημένος/η είστε με το σύστημα αμοιβών της Τράπεζας που εργάζεστε;
(101 απαντήσεις)



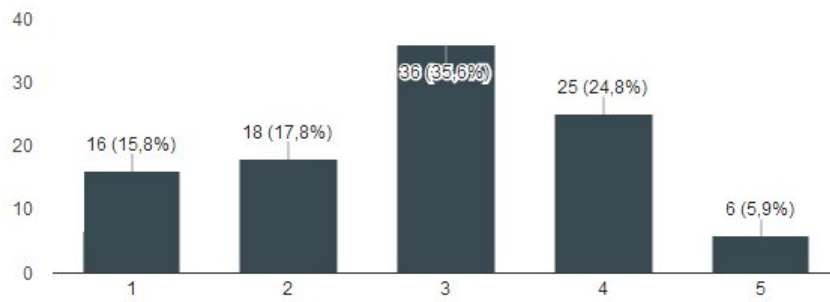
Έχετε υποστεί μείωση στο μισθό σας την τελευταία δεκαετία; (101 απαντήσεις)



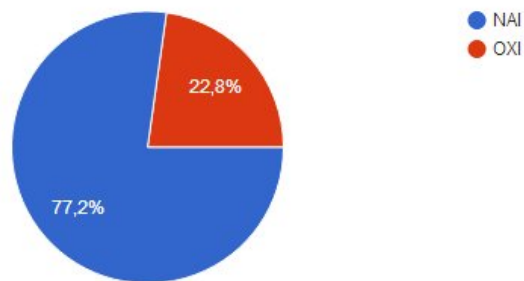
Έχετε λάβει αύξηση στο μισθό σας την τελευταία δεκαετία; (101 απαντήσεις)



Πόσο δίκαιο πιστεύετε πως είναι το μισθολογικό σύστημα; (101 απαντήσεις)

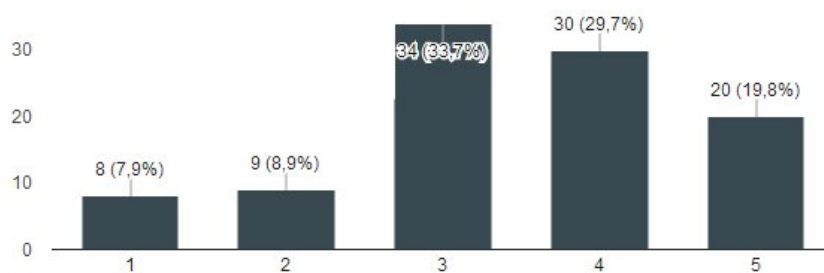


Έχετε αισθανθεί ποτέ ότι αδικείσθε μισθολογικά; (101 απαντήσεις)

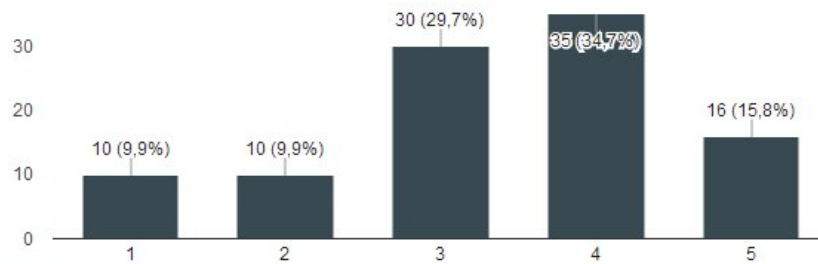


Πόσο ικανοποιητικά είναι τα κοινωνικά επιδόματα (γάμου, παιδιών κ.λ.π.) τα οποία λαμβάνετε;

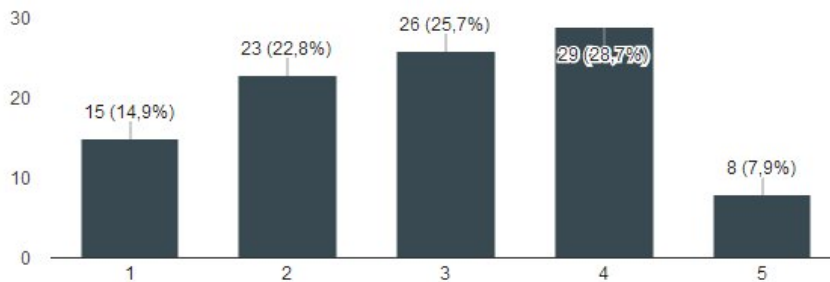
(101 απαντήσεις)



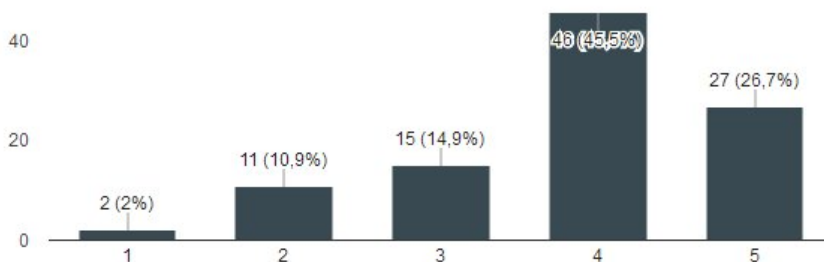
Πόσο ικανοποιητικά είναι τα επιδόματα σπουδών και ξένης γλώσσας τα οποία λαμβάνετε;
(101 απαντήσεις)



Πόσο ικανοποιητικά είναι τα επιδόματα ευθύνης τα οποία λαμβάνετε;
(101 απαντήσεις)

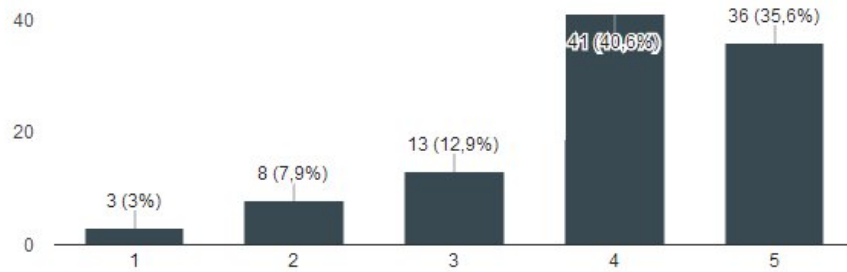


Λαμβάνοντας υπόψη το τι επικρατεί στους υπόλοιπους επαγγελματικούς χώρους στην Ελλάδα (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα) πόσο ευχαριστημένοι είστε από τις μισθολογικές σας αμοιβές;
(101 απαντήσεις)



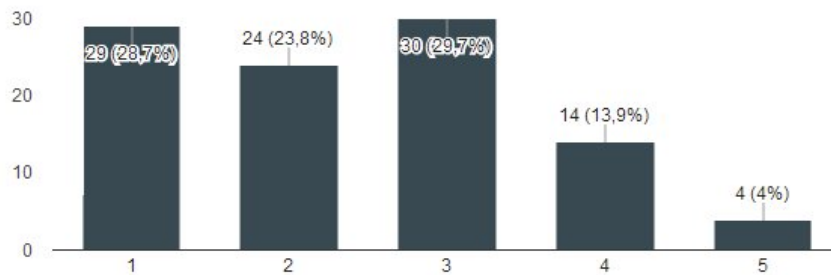
Πόσο πιστεύετε ότι έχει επηρεάσει η παρατεταμένη οικονομική κρίση το σύστημα μισθοδοσίας της Τράπεζάς σας;

(101 απαντήσεις)

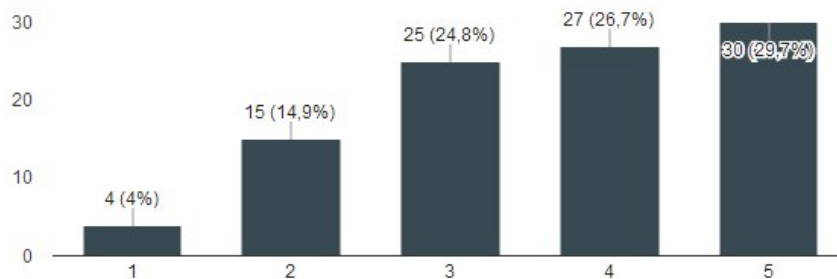


Πόσο αισιόδοξος είστε για τις αποδοχές σας τα επόμενα δύο χρόνια;

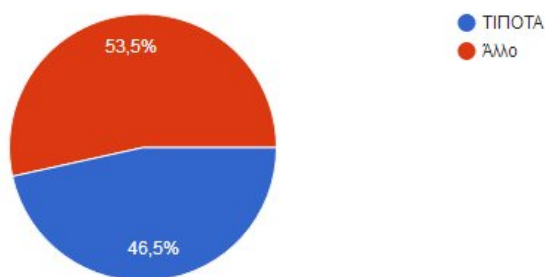
(101 απαντήσεις)



Πόσο απαισιόδοξος είστε για τις αποδοχές σας τα επόμενα δύο χρόνια;
(101 απαντήσεις)

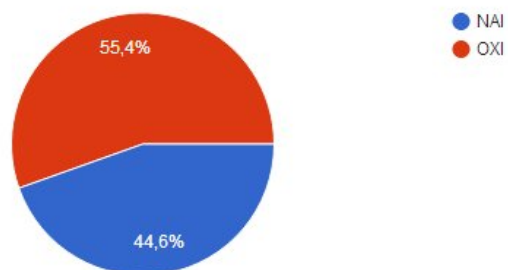


Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει στο σύστημα μισθοδοσίας; (101 απαντήσεις)



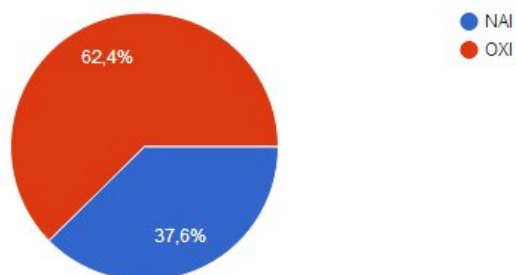
4.2.5 Σύνδεση των Πωλήσεων με Κίνητρα Παροχών

Λαμβάνοντας υπόψη τις αρνητικές συνέπειες της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στα οικονομικά αποτελέσματα της Τράπεζας, συμφωνείτε με τους στόχους που θέτει η Διοίκηση της Τράπεζας;
(101 απαντήσεις)



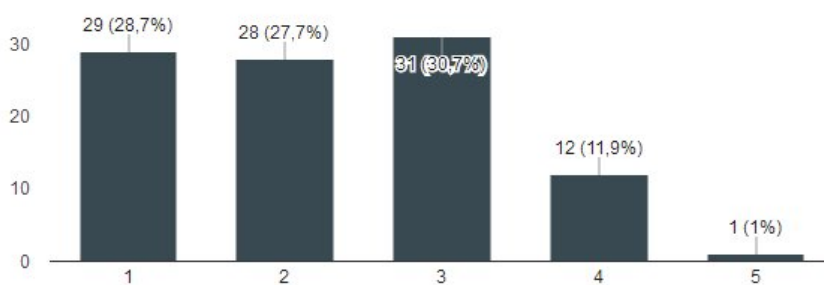
Πιστεύετε ότι θα πρέπει οι στόχοι επίτευξης των πωλήσεων να συνδεθούν με το σύστημα της μισθοδοσίας;

(101 απαντήσεις)



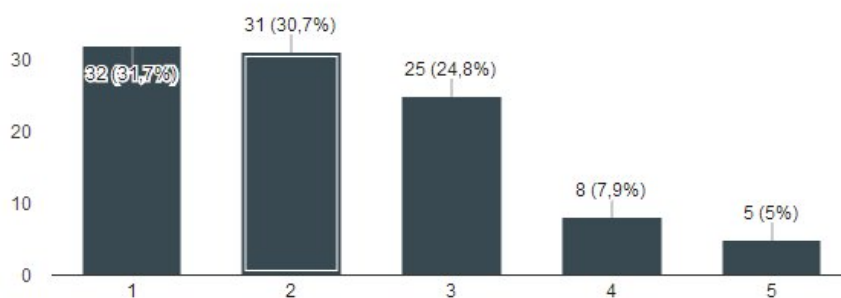
Πόσο αξιοκρατικό θεωρείτε πως είναι το σύστημα παροχών για την επίτευξη των στόχων που θέτονται από τη Διοίκηση;

(101 απαντήσεις)

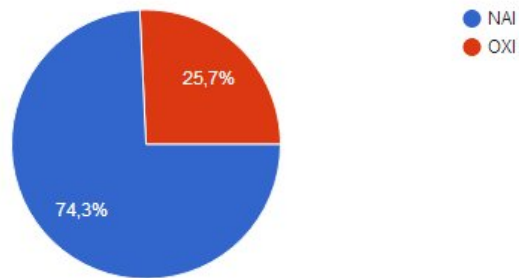


Πόσο δελεαστικό θεωρείτε πως είναι το σύστημα παροχών για την επίτευξη των στόχων που θέτονται από τη Διοίκηση;

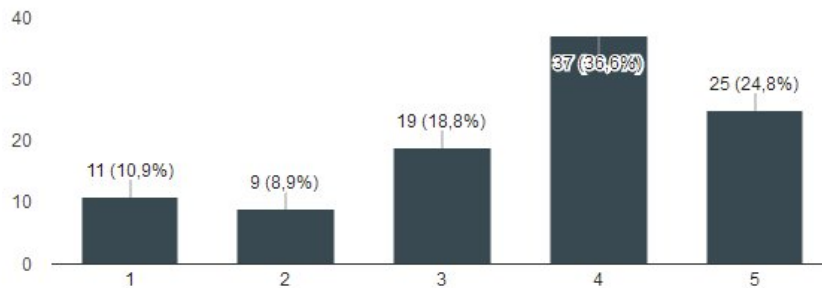
(101 απαντήσεις)



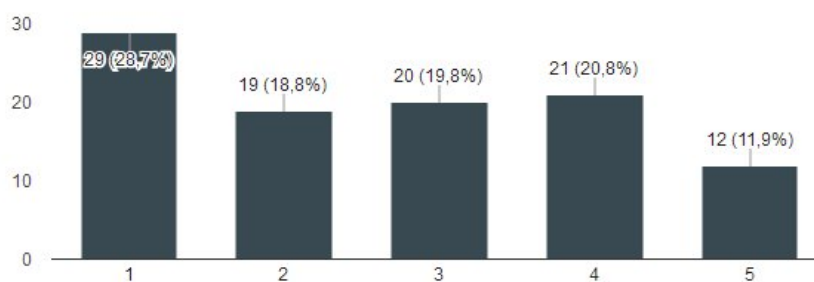
Συμφωνείτε να υπάρχουν κίνητρα παροχών για την επίτευξη στόχων;
(101 απαντήσεις)



Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή ενός εφάπαξ ποσού;
(101 απαντήσεις)

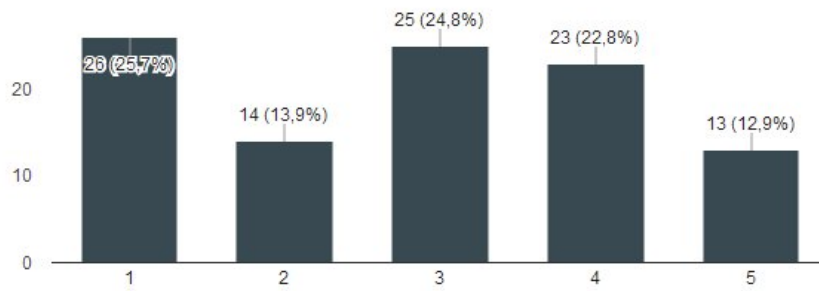


Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή δωρεάν ταξιδιού;
(101 απαντήσεις)



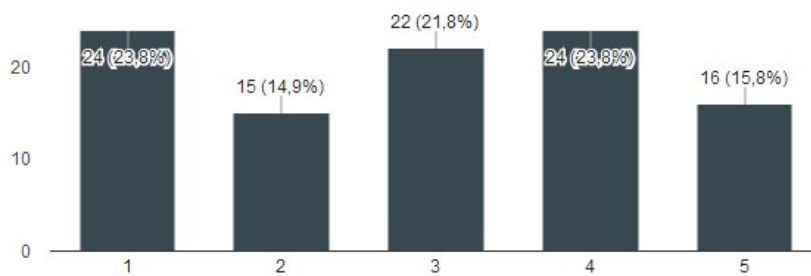
Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή αδειάς ως bonus;

(101 απαντήσεις)



Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή ενός δώρου (Laptop, smartphone κ.λ.π.);

(101 απαντήσεις)



Κεφάλαιο 5

Επίλογος

5.1 Συμπεράσματα

Η παραπάνω έρευνα καθώς επίσης και ολόκληρη η Μεταπτυχιακή Διατριβή προσπάθησε να αναδείξει θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους στις Ελληνικές Τράπεζες την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης και να εντοπίσει τα σημεία εκείνα που θα μπορούσαν να δώσουν στους εργαζόμενους τα κίνητρα για καλύτερη απόδοση αλλά και στις Διοικήσεις των Τραπεζών τα εργαλεία για επίτευξη των ποθητών αποτελεσμάτων.

Το 66,3 % που συμμετείχε στην έρευνα ήταν άνδρες και το 51,5 % ήταν απόφοιτοι λυκείου. Η ταυτότητα του δείγματος έδειξε ακόμη ότι το 50,5 % ήταν μεταξύ 36-45 ετών και το 58,4 % των συμμετεχόντων κατά τη στιγμή της έρευνας δεν κατείχαν κάποια θέση ευθύνης.

Η έρευνα στο θέμα της αξιολόγησης έδειξε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνούν με τα συστήματα της αξιολόγησης αλλά σε ποσοστό 27,7 % πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης δεν αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το 89,2 % πιστεύει πως τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από τα αντίστοιχα που πραγματοποιούνται με μεθόδους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Το 39,5 % είναι ευχαριστημένο από το σύστημα αμοιβών της Τράπεζας ενώ το 35,6 % αναγνωρίζει πως η παρατεταμένη οικονομική κρίση έχει επηρεάσει και τις αμοιβές των τραπεζοϋπαλλήλων αλλά το 45,5 % δηλώνει ικανοποιημένο από τις μισθολογικές του αμοιβές συγκριτικά με τον υπόλοιπο ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Η δημιουργία ευχαριστημένων εργαζόμενων με την ταυτόχρονη ύπαρξη κινήτρων στην προώθηση των προϊόντων και παράλληλα με τη συνεχή εκπαίδευση και την ύπαρξη ενός δικαιότερου συστήματος αμοιβών μπορεί να οδηγήσει τις Τράπεζες στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και τη σωστή εφαρμογή όλων των παραπάνω από τις Διοικήσεις των Τραπεζών προς το Προσωπικό θα μπορούσε να ακολουθήσει και μία νέα έρευνα η οποία θα βοηθούσε να ολοκληρωθεί η δημιουργία ικανοποιημένων εργαζόμενων και η προσδοκώμενη σημαντική αύξηση κερδών.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

A.1 Τρόπος αξιολόγησης προσωπικού

1. Γνωρίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού που ισχύουν στην Τράπεζα που εργάζεστε;
2. Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης;
3. Ποιοι κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι αξιολογητές;
4. Συμφωνείτε να γίνεται ένα μέρος της αξιολόγησης και από τους πελάτες της Τράπεζας;
5. Πόσο συχνά θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση;
6. Πόσο πιστεύετε ότι αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού;
7. Εκφράζετε ανεπηρέαστα την άποψή σας στο δελτίο της αξιολόγησης;
8. Ανησυχείτε μήπως τα σχόλιά σας ενοχλήσουν κάποιον από τους αξιολογητές σας;
9. Πιστεύετε ότι το δελτίο αξιολόγησης είναι μία ευκαιρία για να εκφράσετε τη διαφωνία σας ή τη δυσαρέσκεια σας προς τη Διοίκηση;
10. Πιστεύετε πως η επιμόρφωση των αξιολογητών ως προς τη σωστή συμπλήρωση των πεδίων της αξιολόγησης είναι επαρκής;
11. Υπάρχει κάποιο κριτήριο που θα έπρεπε κατά τη γνώμη σας να συμπληρωθεί στο δελτίο αξιολόγησης;
12. Πιστεύετε ότι η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διοργανώνει ημερίδες συζήτησης για τα δελτία αξιολόγησης πριν τη συμπλήρωσή τους;
13. Πιστεύετε ότι η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διοργανώνει ημερίδες συζήτησης για τα δελτία αξιολόγησης μετά τη συμπλήρωσή τους;

A.2 Μεθοδολογία της εκπαίδευσης

1. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας που έχετε παρακολουθήσει;
2. Έχετε έγκαιρη επιμόρφωση για τα θέματα με τα οποία ασχολείστε;

3. Έχετε τη δυνατότητα επιλογής παρακολούθησης εκπαιδευτικών σεμιναρίων;
4. Έχετε παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης που υλοποιούνται εξ' αποστάσεως;
5. Η ύλη και το πρόγραμμα των σεμιναρίων που παρακολουθήσατε πιστεύετε ότι επιτυγχάνουν τον στόχο της επιμόρφωσης;
6. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς η χρήση των ON – LINE συστημάτων κατά τη διάρκεια ενός σεμιναρίου;
7. Πόσο βοηθάει η πρακτική άσκηση κατά την παρακολούθηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος;
8. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς οι εισηγητές να έχουν την αμεσότητα και την ικανότητα της μεταδοτικότητας σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης;
9. Πόσο σημαντικό θεωρείτε πως είναι η εκπαιδευτική συνεργασία και η εκπόνηση ομαδικών εργασιών κατά την παρακολούθηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος;
10. Τι αποτελεσματικότητα έχει κατά τη γνώμη σας η παρακολούθηση ενός εξ' αποστάσεως επιμορφωτικού σεμιναρίου;
11. Τι αποτελεσματικότητα έχει κατά τη γνώμη σας η παρακολούθηση σε εκπαιδευτικό κέντρο της Τράπεζας επιμορφωτικού σεμιναρίου

A.3 Αμοιβές

1. Πόσο ευχαριστημένος/η είστε με το σύστημα αμοιβών της Τράπεζας που εργάζεστε;
2. Έχετε υποστεί μείωση στο μισθό σας την τελευταία δεκαετία;
3. Έχετε λάβει αύξηση στο μισθό σας την τελευταία δεκαετία;
4. Πόσο δίκαιο πιστεύετε πως είναι το μισθολογικό σύστημα;
5. Έχετε αισθανθεί ποτέ ότι αδικείσθε μισθολογικά;
6. Πόσο ικανοποιητικά είναι τα κοινωνικά επιδόματα (γάμου, παιδιών κ.λ.π.) τα οποία λαμβάνετε;
7. Πόσο ικανοποιητικά είναι τα επιδόματα σπουδών και ξένης γλώσσας τα οποία λαμβάνετε;
8. Πόσο ικανοποιητικά είναι τα επιδόματα ευθύνης τα οποία λαμβάνετε;
9. Λαμβάνοντας υπόψη το τι επικρατεί στους υπόλοιπους επαγγελματικούς χώρους στην Ελλάδα (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα) πόσο ευχαριστημένοι είστε από τις μισθολογικές σας αμοιβές;

10. Πόσο πιστεύετε ότι έχει επηρεάσει η παρατεταμένη οικονομική κρίση το σύστημα μισθοδοσίας της Τράπεζάς σας;
11. Πόσο αισιόδοξος είστε για τις αποδοχές σας τα επόμενα δύο χρόνια;
12. Πόσο απαισιόδοξος είστε για τις αποδοχές σας τα επόμενα δύο χρόνια;
13. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει στο σύστημα μισθοδοσίας;

A.4 Σύνδεση των πωλήσεων με κίνητρα παροχών

1. Λαμβάνοντας υπόψη τις αρνητικές συνέπειες της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στα οικονομικά αποτελέσματα της Τράπεζας, συμφωνείτε με τους στόχους που θέτει η Διοίκηση της Τράπεζας;
2. Πιστεύετε ότι θα πρέπει οι στόχοι επίτευξης των πωλήσεων να συνδεθούν με το σύστημα της μισθοδοσίας;
3. Πόσο αξιοκρατικό θεωρείτε πως είναι το σύστημα παροχών για την επίτευξη των στόχων που θέτονται από τη Διοίκηση;
4. Πόσο δελεαστικό θεωρείτε πως είναι το σύστημα παροχών για την επίτευξη των στόχων που θέτονται από τη Διοίκηση;
5. Συμφωνείτε να υπάρχουν κίνητρα παροχών για την επίτευξη στόχων;
6. Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή ενός εφάπαξ ποσού;
7. Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή δωρεάν ταξιδιού;
8. Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή αδειάς ως bonus;
9. Πόσο δελεαστικό βρίσκετε την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων με την παροχή ενός δώρου (Laptop, smartphone κ.λ.π.);

Βιβλιογραφία

Βαρλάμης, Α. (2009) Ο σύγχρονος ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας στην αξιοποίηση του προσωπικού της.Κοζάνη: ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Κάντας, Α. (1998) Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 2ο , Επιλογή - Αξιολόγηση Προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένος.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιά, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.Αθήνα:Εκδόσεις Μπένου.

Σακκά, Β., Χάιδου, Ι. (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κοζάνη: ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (Διοίκηση Προσωπικού). Αθήνα:Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.

Dessler, G. (2005) Human Resource Management, 10th edition. New Jersey: Pearson Education .

Jackson, S., Schuler, R. (2000) Strategic Human Resource Management. Oxford:Blackwell Publishers.

Hamblin, M. A.(1974) Evaluation and Control of Training. London: Mc Graw – Hill Book Company.

Kessler I., Purcell J. (1992) Performance-related pay: objectives and applications, Human Resource Management Journal. p.p.33-55.

Mitcham, C., Briggles, A., Ryder, M. (2005) Management in Mitcham, Technology Overview. In The Encyclopedia of Science, Technology of Ethics. Stamford, CT:Thompson and Gale.

Roethlisberger, F., Dickson, W. with the assistance of Harold A. Wright (1939) Management and the Worker. Harvard: Harvard University Press.

Storey, J. (1992) Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review. Oxford: Blackwell Publishers.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005) Human Resource Management, 6th Edition. Essex: Printice Hall-FT.