

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΩΣ ΜΕΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ, ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ
ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:
ΒΕΡΓΟΥΛΙΔΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2012

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΩΣ ΜΕΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ, ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ
ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:
ΒΕΡΓΟΥΛΙΔΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	9
1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	13
2.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	13
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ/ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	14
2.3 ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	27
4.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	32
4.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	33
4.3 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	36
4.4 ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	40
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	67

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ, ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

Στις μέρες μας, που η κοινωνία μας εξελίσσεται, αλλάζει μέρα με την ημέρα, η ανάγκη της "δια βίου μάθησης", γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική. Ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και κατ' επέκταση την υγιή βιωσιμότητα μίας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς αυτοί μπορούν να αποτελέσουν το σημαντικότερο πλεονέκτημά του, εφόσον φροντίσει να εξελίξει διαρκώς και να βελτιώνει συνεχώς τις ικανότητες αλλά και τις δεξιότητές τους. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αρχικά γίνεται μια ανασκόπηση στις δραστηριότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και δίνεται έμφαση στο θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Τραπεζικός κλάδος, σημαντικός παράγοντας της οικονομίας, μιας οικονομίας που βρίσκεται σε κρίση χωρίς γεωγραφικά σύνορα ή νομισματικά όρια, είναι ένας κλάδος που σίγουρα πρέπει να επενδύσει πολλά στη διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του. Το πρακτικό μέρος αφορά μια πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια δομημένων ερωτηματολογίων.

The ORGANIZATIONAL LEARNING AS PART OF THE EDUCATION OF
EMPLOYEES IN THE BANKING SECTOR, AND THE ROLE OF THE WORK
SATISFACTION AND ACHIEVE GOALS

In our days our society is constantly changes, there is a demand for life-learning. One of the many factors that significantly affect performance and thus the viability of a healthy company is employee satisfaction. This thesis is an initial review of the activities of Human Resource Management and the emphasis on the theoretical background concerning the factors that affect employee satisfaction. Banks is a very considerable factor of economy, an economy which is in crisis with no geographical frontiers or monetary range. So this factor has to use all the means for the life-learning of its employees. The practical part involves a primary survey using structured questionnaires.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση, και κατ' επέκταση την υγιή βιωσιμότητα μίας επιχείρησης, είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Σήμερα, η εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση. Επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις επάρκειες στην επίδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα οργανώνονται ως εξής (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004):

- Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται.
- Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων.
- Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος.
- Λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση.
- Αξιολόγηση.

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

- Παρουσιάσεις-Επιδείξεις.
- Πρακτική Εξάσκηση.
- Προσομοίωση.
- Παραδόσεις και Ομιλίες.
- Συζητήσεις.
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή.
- Οπτικοακουστικά βοηθήματα.
- Μελέτες περιπτώσεων.
- Ασκήσεις ρόλων.
- Επιχειρησιακά παιχνίδια.

Ο όρος ηλεκτρονική εκπαίδευση, αναφέρεται στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η τεχνική της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Προετοιμασία διδάσκοντος.
- Προετοιμασία εκπαιδευόμενου.
- Επίδειξη δεξιότητας.
- Εξάσκηση εκπαιδευόμενου στην δεξιότητα.
- Τοποθέτηση του εκπαιδευόμενου στο καθήκον.

Σε μια κοινωνία, που στις μέρες μας αναπτύσσεται, εξελίσσεται, αλλάζει καθημερινά, η ανάγκη της "δια βίου μάθησης" γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική. Ο τραπεζικός κλάδος, σημαντικός παράγοντας της οικονομίας, μιας οικονομίας που βρίσκεται σε κρίση χωρίς γεωγραφικά σύνορα ή νομισματικά όρια, είναι ένας κλάδος που σίγουρα πρέπει να επενδύσει πολλά στη διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι εργαζόμενοι σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν το σημαντικότερο πλεονέκτημά του, εφόσον φροντίσει να εξελίσσει και να βελτιώνει συνεχώς τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους. Από την άλλη, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να θέτει τις γνώσεις και τις ικανότητές του στη διάθεση του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός μαθαίνει, εξελίσσεται, εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες και προσαρμόζεται στις όποιες αλλαγές.

Παρόλα αυτά, η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά και από τη διάθεση που αυτοί έχουν ώστε να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστώσουμε κατά πόσο ο τραπεζικός κλάδος αποτελείται από τράπεζες που μαθαίνουν, που εκμεταλλεύονται όλες τις ευκαιρίες γνώσεις, που εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, επιδρώντας έτσι θετικά στη διάθεσή του για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσφορά κι επομένως ακόμη θετικότερα αποτελέσματα στους στόχους.

- Υπάρχουν στις Ελληνικές τράπεζες συγκροτημένα εκπαιδευτικά προγράμματα, που να εξελίσσονται και να εξελίσσουν τους υπαλλήλους;
- Είναι οι Ελληνικές τράπεζες οργανισμοί που μαθαίνουν;
- Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μέρος της γενικότερης εκπαίδευσης των υπαλλήλων μιας Ελληνικής τράπεζας;
- Οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές τράπεζες αισθάνονται ικανοποιημένοι με όσα οι ίδιοι προσφέρουν αλλά και λαμβάνουν από την εργασία τους;
- Πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι όσα τους παρέχονται διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων τους;
- Ποια η επίδραση της Ελληνικής κρίσης στην εκπαίδευση των τραπεζικών στελεχών, στο εργασιακό τους περιβάλλον και στην επίτευξη των στόχων τους;

Αυτά, είναι ορισμένα από τα βασικά ερωτήματα, στα οποία καλείται να δώσει απάντηση η παρούσα έρευνα.

Η σπουδαιότητα του τραπεζικού κλάδου, τόσο στη γενικότερη οικονομία όσο και στην καθημερινότητα των πολιτών, είναι σαφής και αδιαμφισβήτητη. Επομένως, σε ένα γενικότερο περιβάλλον, που βρίσκεται σε κρίση, είναι αναγκαίο ο τραπεζικός κλάδος να είναι στελεχωμένος με άρτια εκπαιδευμένο και με πολλές ικανότητες και δεξιότητες προσωπικό.

Με τον τρόπο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό αισθάνεται σιγουριά στο εργασιακό του περιβάλλον, αποδίδοντας καλύτερα κι επιτυγχάνοντας τους στόχους του, ενώ από την άλλη το κοινωνικό σύνολο γίνεται αποδέκτης καλύτερης συμπεριφοράς, αποτελεσματικών προτάσεων, λύσεων με το μεγαλύτερο δυνατό συμφέρον.

Η αναγκαιότητα, λοιπόν της παρούσας εργασίας προκύπτει από τη σπουδαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης, έτσι ώστε ο τραπεζικός κλάδος να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται, ανταποκρινόμενος τόσο στις δικές του ανάγκες όσο και σ' αυτές του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, γνωστή από παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Αφορά ολοένα την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων.

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι», αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο της εργασίας τους (ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες). Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους, αφού η συνεισφορά τους στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη».

Είναι εξαιρετικά σημαντικός ο ρόλος της Δ.Α.Π. στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μίας επιχείρησης. Σημαντικό μέρος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Ως βασικό στόχο έχει την βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω :

- Της συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις
- Της επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού
- Της ανάπτυξης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- Την συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Την ευελιξία του εργατικού δυναμικού

1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, συνοψίζεται σε δύο στάδια (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004):

- Στην αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού: Εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης μέσω ενός πίνακα απογραφής του.
- Στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον: Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές στην πρόβλεψη, και στη συνέχεια να αποπειραθούν να καταρτίσουν ένα σχέδιο προσλήψεων, ακολουθώντας τα εξής βήματα:

- Αναγνώριση μελλοντικών αναγκών.
- Αξιολόγηση των συνεπειών.
- Αξιολόγηση των σημερινών πόρων έναντι των μελλοντικών αναγκών.
- Διασφάλιση διαθεσιμότητας του στοχευόμενου ανθρώπινου δυναμικού.
- Τακτική παρακολούθηση και ενημέρωση.

Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού έχουν να κάνουν με την έγκαιρη πρόσληψη του προσωπικού, με την έγκαιρη προετοιμασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τον έγκαιρο προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων, με την αποκάλυψη πλεονάσματος ή έλλειψης προσωπικού.

Η στελέχωση, είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, γιατί ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002). Η διαδικασία της προσέλκυσης, είναι ουσιαστικά μία δραστηριότητα πώλησης. Ο υποψήφιος είναι πελάτης στον οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να του πουλήσει κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Όλοι όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής, είναι υποχρεωμένοι να απαντούν σε κάποιες ερωτήσεις που υποβάλει η επιχείρηση, οι οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν:

- Την προετοιμασία της προσέλκυσης.
- Τη διαδικασία της προσέλκυσης.
- Τη σχετική συνάντηση με τον υποψήφιο.

Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

- Εσωτερικές πηγές: Υπάρχον προσωπικό, Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό, Πρώην εργαζόμενοι.
- Εξωτερικές πηγές: Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, Πανεπιστήμια-Τ.Ε.Ι. και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, Προκηρύξεις.

Η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα (επώνυμη καταχώρηση της αγγελίας σε εφημερίδες και περιοδικά) ή έμμεσα (μεσολάβηση μιας άλλης εταιρίας εξειδικευμένης στις προσλήψεις) με την αγορά εργασίας για τη στρατολόγηση προσωπικού. Οι πληροφορίες που περιέχει η διαφήμιση προέρχονται κυρίως από την περιγραφή της θέσεως εργασίας και από τις προδιαγραφές της επιχείρησης. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην κατηγορία της διαφημιστικής καταχώρησης καθώς και στο χρόνο εμφάνισής της.

Έχει γίνει, δηλαδή, αντιληπτό ότι η επιτυχία μίας επιχείρησης βασίζεται εξ ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο, ανεξάρτητα από το αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και, τελικά, τη βιωσιμότητα μίας επιχείρησης. Στη χώρα μας,

αλλά και διεθνώς, βλέπουμε επιχειρήσεις να μεγαλουργούν, γιατί εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, και άλλες επιχειρήσεις να κλείνουν ή να παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις, επειδή ο ανθρώπινος παράγων δεν λειτουργεί σωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η εργασιακή ικανοποίηση και η διατήρησή της είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις. Η αύξηση της ικανοποίησης της εργασίας είναι σημαντική για την ανθρωπιστική αξία του εργαζομένου και τα οικονομικά οφέλη (Κατσαλής, 2007). Η ικανοποίηση της εργασίας ορίζεται, ως η ενεργή (συναισθηματική) αντίδραση των ατόμων στις συνθήκες της τρέχουσας εργασίας τους (Ζαβλανός, 2002). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας, ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους, είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, έχουν υψηλότερο βαθμό συνοχής, είναι περισσότερο παραγωγικοί και πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη στη διάρκεια του χρόνου.

2.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Οι επιστήμες της Διοίκησης και της Οικονομίας, έχουν δείξει ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής, είναι και η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (Παρούτης, 2005). Η διεθνής βιβλιογραφία έχει να επιδείξει μεγάλο αριθμό παραγόντων, που συντελούν στην αύξηση της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων, σπάνια όμως γίνεται αναφορά στον παράγοντα «Ικανοποίηση από την εργασία». Ήταν μόλις τη δεκαετία του '80 όταν άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους μελέτες, οι οποίες όχι μόνο κατέδειξαν τη σχέση «Ικανοποίηση από την εργασία» και «Αποδοτικότητα», αλλά και προσδιόρισαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τις παραμέτρους της σχέσης αυτής.

Παρά λοιπόν την όποια κριτική, που έχει εκφραστεί κατά καιρούς, διαπιστώνεται ότι είναι κυρίως ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία, που επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα. Η ικανοποίηση από την εργασία, αποτελεί μία αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις, στο βαθμό που η παραγωγικότητα-αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι η βασική συνιστώσα επιτυχίας της.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ/ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Με τον όρο υποκίνηση, έχουν ασχοληθεί πολλοί επιστήμονες από διάφορους κλάδους, καθώς είναι σημαντική παράμετρος στη συμπεριφορά του ανθρώπου και επηρεάζει την καθημερινή του ζωή, όπως και την εργασιακή του απόδοση. Υποκίνηση λοιπόν, είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες, που παρακινούν το άτομο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση και το ενεργοποιούν, το κατευθύνουν και του προβάλλουν ορισμένη ανθρώπινη συμπεριφορά. Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά αυτή είναι οι φιλοδοξίες, η παιδεία, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον, η ένταση των κοινωνικών αναγκών και οι ανθρώπινες σχέσεις. Άρα, στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους, τα κατάλληλα κίνητρα προκειμένου να πεισθούν να είναι ολοένα ποιοτικότεροι και αποδοτικότεροι στην εργασία τους.

Υποκίνηση και απόδοση

Όσον αφορά τις μεταβλητές, που επηρεάζουν την αποδοτικότητα, αυτές διακρίνονται σε εκείνες που λειτουργούν έξω από το άτομο (εξωγενείς), και σε εκείνες που λειτουργούν μέσα στο άτομο (ενδογενείς). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν το καθήκον και η εργασία, ενώ στη δεύτερη η ικανότητα και η ευφυΐα, οι χειρωνακτικές δεξιότητες και η εμπειρία στην εργασία. Ως αποτέλεσμα, έχουμε την ποσοτική και ποιοτική απόδοση.

Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης

Σε σχέση με την υποκίνηση έχουν αναπτυχθεί σημαντικές θεωρίες, οι οποίες αναλύουν και εξηγούν τον τρόπο που αυτή ενεργοποιείται. Ειδικότερα, αναλύουν στοιχεία που σχετίζονται με την επιλογή δράσεων και εργασιών, την ένταση και τη διάρκεια της προσπάθειας. Παρακάτω, αναλύονται οι κυριότερες από τις θεωρίες που αφορούν την υποκίνηση (Μάντζαρης, 2003).

2.2.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Μία από αυτές είναι και η πυραμίδα αναγκών του Maslow (Maslow A., 1943). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο άνθρωπος προσπαθεί πρωταρχικά να καλύψει τις βασικές ανάγκες για την επιβίωσή του. Έπειτα, επιζητά να κατακτήσει ένα ασφαλές επίπεδο διαβίωσης. Έχοντας ικανοποιήσει και αυτό το στάδιο, προχωρά στην ικανοποίηση των κοινωνικών του αναγκών, δηλαδή στο να ενσωματωθεί σε ομάδες και να κοινωνικοποιηθεί σαν άτομο. Έπειτα, προχωρά στο να κατακτήσει στόχους αυτοεκτίμησης, όπως κύρος και καταξίωση. Το τελευταίο στάδιο, σύμφωνα με τον Maslow, είναι η κάλυψη των αναγκών αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η εξάντληση όλων των δυνατοτήτων επίτευξης στόχων για κατάκτηση θέσης, αυτονομίας και εκδήλωσης όλων των προσόντων του. Στη θεωρία αυτή, η μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο, προϋποθέτει την ολοκλήρωση του προηγούμενου σταδίου.

2.2.2 Η ERG-ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER

Μια άλλη θεωρία, είναι αυτή που διατύπωσε ο Alderfer (Alderfer C.R., 1969), ο οποίος υποστήριξε ότι τα επίπεδα κατάταξης των αναγκών του Maslow (1943), μπορούν να υπερπηδηθούν με αυθαίρετο τρόπο. Έτσι, αναπτύχθηκε η θεωρία ERG, η οποία περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Ανάγκες επιβίωσης (Existence needs), οι οποίες περιλαμβάνουν τις ψυχολογικές ανάγκες, τις βιολογικές καθώς και αυτές της ασφάλειας.
- Ανάγκες σχέσεων (Related needs), οι οποίες αναφέρονται στις κοινωνικές σχέσεις και ανάγκες του ανθρώπου.
- Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs), δηλ. για αυτοπραγμάτωση, αναγνώριση, ανεξαρτησία και αυτοπεποίθηση του ατόμου.

Σύμφωνα με τον Alderfer, στην περίπτωση που ένα άτομο δεν έχει εκπληρώσει κάποιο υψηλό επίπεδο, στρέφεται στο αμέσως κατώτερο στάδιο.

2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Μία τρίτη θεωρία, που αφορά την υποκίνηση, είναι αυτή των δύο παραγόντων του Herzberg (1959). Αυτή, αναφέρεται σε δύο διαφορετικές καταστάσεις του ανθρώπου, της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας από την εργασία. Ως στοιχεία υποκίνησης, θεωρούνται η εκτέλεση με επιτυχία ενός έργου εκ μέρους του εργαζομένου, η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει, η μισθολογική του εξέλιξη, η ανάθεση εργασιών με περισσότερη ευθύνη και η άνοδός του στην ιεραρχική κλίμακα. Ως στοιχεία δυσαρέσκειας, αναφέρονται οι δυσάρεστες συνθήκες εργασίας, ο χαμηλός μισθός, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς επίσης η πολιτική και ο τρόπος διοίκησης της εταιρίας.

2.3 ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

Επιπλέον, η θεωρία της έντασης των προσδοκιών του Vroom (1964), ασχολήθηκε με τα κίνητρα, που πρέπει να εφαρμόσει μία επιχείρηση, προκειμένου οι εργαζόμενοί της να έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Ο Vroom, παρουσιάζοντας τη θεωρία του, έθεσε τρεις βασικές αρχές:

- Ένταση: Με τον όρο αυτό θέλησε να δείξει τη σημασία της ισχύς ενός κινήτρου για τον εργαζόμενο. Όση περισσότερη ενέργεια του προκαλεί, τόσο περισσότερο επιδρά στο να εκτελέσει την εργασία του αποδοτικά.
- Χρησιμότητα: Η αρχή αυτή έχει να κάνει με το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου στην περίπτωση επίτευξης ενός στόχου.
- Προσδοκία: Με αυτή την αρχή μπορούμε να δούμε κατά πόσο είναι εφικτός ο επιδιωκόμενος στόχος.

2.3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ LAWLER

Ένα ακόμη μοντέλο, που ασχολήθηκε με τις θεωρίες υποκίνησης, είναι το μοντέλο διασύνδεσης του Porter και Lawler (1968). Το μοντέλο αυτό περιγράφει και συνδέει τις προσδοκίες του κάθε εργαζομένου, σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησής του. Οι βασικές αρχές αυτού του μοντέλου, μπορούν να αναφερθούν ως εξής:

- Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι έτοιμος, να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα πάνω στην εργασία του.
- Το θέμα της ετοιμότητας είναι τόσο σημαντικό, όσο και αυτό της ικανοποίησης.
- Για να αποδώσει το θέμα της ετοιμότητας, πρέπει να συνυπάρχουν και άλλες σχετικές δεξιότητες όπως επίσης και ένα ευνοϊκό περιβάλλον.

2.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Η.Α. SIMON

Μία άλλη θεωρία, είναι και αυτή του Η.Α. Simon (1947), ο οποίος διατύπωσε αρχές για την λήψη των αποφάσεων και καθιέρωσε την ανάλυση των ροών λήψης τους στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, ως σημαντικό στόχο έρευνας των οικονομικών επιστημών. Κατά τον Simon, διοικώ σημαίνει λαμβάνω αποφάσεις. Τα στάδια μέσα από τα οποία διέρχεται η διαδικασία αυτή, είναι τα εξής:

- Το στάδιο της πληροφοριακής δραστηριότητας: Σύμφωνα με αυτό το στάδιο προσδιορίζεται ο χρόνος, ο τόπος και το είδος των αποφάσεων, που πρέπει να ληφθούν.
- Το στάδιο του σχεδιασμού δράσης: Με αυτό το στάδιο, προσδιορίζονται και αναπτύσσονται εναλλακτικές μορφές ενέργειας και λήψης αποφάσεων.
- Το στάδιο επιλογής δράσης: Είναι η λήψη άριστων αποφάσεων από μία σειρά εναλλακτικών σεναρίων.

2.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ R. LIKERT

Άλλη μία θεωρία, που αναπτύχθηκε είναι αυτή του R. Likert (1961), ο οποίος είναι ένας από τους θεμελιωτές της θεωρίας της ατομικής συμπεριφοράς. Επειδή υπάρχουν δύο μέθοδοι εκ των οποίων η μία είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη μόνο του έργου, με αποτέλεσμα την μείωση της αίσθησης συμμετοχής και της παραγωγικότητας του εργαζομένου και η άλλη προσανατολισμένη στον παράγοντα άνθρωπο και στην επίλυση των προβλημάτων του, για το λόγο αυτό ο Likert κατέταξε τα συστήματα διοίκησης σε τέσσερις κατηγορίες:

- Το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό: Έλλειψη εξουσιοδότησης
- Το φιλανθρωπικό-εξουσιαστικό: Για φιλανθρωπικούς λόγους γίνεται η μεταβίβαση εξουσιοδότησης και αρμοδιοτήτων.
- Το συμβουλευτικό: Οι συμβουλές των υφισταμένων της επιχείρησης γίνονται σε μικρό βαθμό δεκτές από την ηγεσία της.
- Το συμμετοχικό: Συμμετοχή των υφισταμένων στα διοικητικά έργα και ανάληψη αρμοδιοτήτων.

2.3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CHRIS ARGYRIS

Άλλη μία θεωρία, είναι αυτή του Chris Argyris (Argyris C. & Schön D., 1978) σύμφωνα με την οποία, τα άτομα ολοκληρώνονται μέσα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται για πολλά χρόνια. Βάση της θεωρίας του αποτελεί η άποψη, ότι η οργάνωση ρυθμίζει τη συμπεριφορά των ατόμων (θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας). Η υπερβολική εξειδίκευση και η στενότητα δράσης, η αλυσίδα εντολών και η ιεραρχική καταπίεση, η ενόχλητα διοίκησης, το υψηλό επίπεδο ελέγχου και εποπτείας και η αίσθηση ανελευθερίας στους εργαζομένους αποτελούν τις βασικές αιτίες, που κατά τον Argyris παρεμποδίζουν την ανάπτυξη και βελτίωση της προσωπικότητας και ωριμότητας του ανθρώπου. Απαραίτητες είναι ορισμένες προϋποθέσεις για την ωρίμανση του ατόμου εντός των επιχειρήσεων, όπως:

- Μετάβαση από το στάδιο παθητικής συμπεριφοράς, στο πεδίο ενεργητικότητας.
- Μεταπήδηση από το στάδιο της εξάρτησης, στο στάδιο του απογαλακτισμού.
- Ανάπτυξη ποικιλίας επιλογών, εναλλακτικών δράσεων, ουσιαστικότερων ενδιαφερόντων εκ μέρους του ατόμου.
- Εφικτές οι στοχεύσεις του ατόμου και με βάθος χρόνου.
- Τόλμη στη διεκδίκηση στόχων, ισάξιων ή και μεγαλύτερων των δυνατοτήτων του.
- Να έχει το γνώθι σ' αυτόν, συνέπεια, αυτοέλεγχο και επιδίωξη στόχων που τον ικανοποιούν πραγματικά.

2.3.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ KATZ AND KAHN

Οι Katz και Kahn (1966), αποτελούν τους θεμελιωτές των συστημάτων υποκίνησης. Η τήρηση της εργατικής νομοθεσίας, από τους διοικούντες των επιχειρήσεων, η διεθνοποίηση των σκοπών της οργάνωσης, η υλική ικανοποίηση των εργαζομένων με επαρκείς αμοιβές, καθώς και η ικανοποίησή τους από την εργασία τους αποτελούν τις τέσσερις κατηγορίες, στις οποίες κατατάσσουν ο Katz και ο Kahn τα υποδείγματα κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

2.3.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ J. HOMANS

Ένας από τους μεγαλύτερους πρωτοπόρους της θεωρίας της κοινωνικής συμπεριφοράς, είναι ο Homans (1958), ο οποίος υποστήριξε ότι η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα εργαζόμενο άτομο, αποτελεί συνάρτηση των προσωπικών αντικειμενικών του σκοπών και του μεγέθους των ανταμοιβών, που παίρνει από την εργασία του.

2.3.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC CLELLAND

Τρεις είναι οι παράγοντες, που κατά αυτόν υποκινούν τα άτομα:

- Η ανάγκη για κατάκτηση δύναμης.
- Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους.
- Η ανάγκη για επίτευξη στόχων.

Ο Mc Clelland (1987) πιστεύει, ότι η ανάγκη για επίτευξη στόχων, μπορεί να καλλιεργηθεί στο άτομο εντός της επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υποκίνησης και ενθάρρυνσης (Θεωρία περί υποκινούμενης απόδοσης μέσω κινήτρων).

2.3.9 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ATKINSON

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Atkinson (1966), είναι γνωστό ως μοντέλο επιλογής κινδύνου. Βασικό ερώτημα του μοντέλου αυτού, είναι πως καταλήγει κανείς από τα κίνητρα στην υποκίνηση. Οι παράγοντες υποκίνησης αυτού του μοντέλου είναι:

- Ο ατομικός προσδιορισμός του επιπέδου της αντιπαροχής, που πρέπει να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος, προκειμένου να το κατακτήσει μέσω ενός κινήτρου.
- Η απόδοση, ως μέσο αναγνώρισης και επίτευξης άλλων γενικότερων στόχων.
- Η απόδοση, ως μέσο για απόδοση άλλων ανταμοιβών.

Σύμφωνα με συμπεράσματα του Atkinson, το κίνητρο απόδοσης έχει δύο τάσεις (ατομικές μεταβλητές): την προσδοκία επιτυχίας και την αποτροπή-αποφυγή αποτυχίας. Η ατομική μεταβλητή, μπορεί να προκύψει από εμπειρίες παρελθόντος, υποθετικά προβλήματα, βαθμό αυτοπεποίθησης. Οι προσδοκίες επιτυχίας και αποτυχίας προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Αυτές, προσδιορίζονται από το βαθμό δυσκολίας για επίτευξη ενός επιτυχούς αποτελέσματος, από την ύπαρξη ενός κριτηρίου για την αξιολόγησή του, από την ατομική προσδοκία και από την αναγνώριση, ότι επιτεύχθηκε ο στόχος. Η υποκίνηση και η υποκινούμενη συμπεριφορά, είναι αποτέλεσμα των εξής στοιχείων:

- Της έντασης του κινήτρου απόδοσης για επιτυχία και της αποτροπής ή απέχθειας αποτυχίας.
- Της προσδοκίας για παραγωγή από μία δράση επιτυχίας ή αποτυχίας.
- Θετική ένταση επιτυχίας και αποτυχίας.

Τα επιτυχώς υποκινούμενα άτομα, έχουν μία θετική διαφορά κινήτρων. Οι υποκινούμενοι θετικά, επιθυμούν να αναλαμβάνουν υποθέσεις με μέσο βαθμό δυσκολίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε εν συντομία, τις κυριότερες τραπεζικές εργασίας με τις οποίες ασχολούνται τραπεζικοί υπάλληλοι:

➤ Καταθέσεις

Καταθέσεις σε τράπεζα, είναι η παράδοση χρηματικών ποσών σε ένα πιστωτικό ίδρυμα, στο οποίο ο καταθέτης έχει εμπιστοσύνη, με τυπική ή άτυπη συμφωνία, αφενός ότι η τράπεζα θα έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει κατά την κρίση της και με ευθύνη της τα χρήματα που κατατίθενται κατά το συμφωνούμενο χρόνο και αφετέρου ότι ο καταθέτης θα μπορεί να εισπράξει τόκο για το διάστημα παραμονής των χρημάτων στην τράπεζα, βάσει επιτοκίου το οποίο γνωρίζει και ότι θα μπορεί να κάνει αναλήψεις από τα χρήματα που καταθέτει σε χρόνο που προσδιορίζεται από το είδος της κατάθεσης.

Τα κυριότερα είδη καταθέσεων είναι

- Καταθέσεις ταμειυτηρίου, καλούνται έτσι, επειδή, ακόμα και με την κατάθεση ενός πολύ μικρού ποσού, η τράπεζα χορηγεί στον πελάτη της ένα «βιβλιάριο ταμειυτηρίου», όπου καταχωρείται κάθε κατάθεση και ανάληψη
- Καταθέσεις όψεως, οι οποίες πραγματοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις, έχουν πολύ μικρότερο επιτόκιο από τις καταθέσεις ταμειυτηρίου και οι καταθέτες (επιχειρήσεις) λαμβάνουν από την τράπεζα καρνέ επιταγών, για την διενέργεια των συναλλαγών τους.
- Καταθέσεις προθεσμιακές, ονομάζονται έτσι, επειδή η ανάληψη της κατάθεσης μπορεί να γίνει μόνο μετά την παρέλευση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (τρίμηνο, εξάμηνο, έτος). Το επιτόκιο αυτών των καταθέσεων είναι αρκετά υψηλό, ενώ ο καταθέτης παίρνει από την τράπεζα, έναντι της κατάθεσης του, μια απόδειξη, που καλείται ομόλογο.
- Τρεχούμενος λογαριασμός κατάθεσης, όπου οι καταθέσεις αυτής της κατηγορίας πραγματοποιούνται μόνον από φυσικά πρόσωπα, που δεν έχουν την ιδιότητα του εμπόρου, και η τράπεζα χορηγεί σε αυτούς καρνέ επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.

- Καταθέσεις υπό προειδοποίηση, στις οποίες ο καταθέτης είναι υποχρεωμένος να ειδοποιήσει έγκαιρα την τράπεζα πριν την ανάληψη ενός ποσού από τον λογαριασμό του. Διαφορετικά, ο καταθέτης χάνει το δικαίωμα ανάληψης. Πρόκειται για υψηλές καταθέσεις, που δεν μπορούν να είναι μικρότερες από ένα ορισμένο ποσό.
 - Καταθέσεις σε κοινό λογαριασμό, όπου οι δικαιούχοι του λογαριασμού καταθέσεων είναι δύο ή περισσότερα πρόσωπα από κοινού. Η ανάληψη από το λογαριασμό, μετά από συμφωνία, μπορεί να απαιτεί την υπογραφή ενός ή μερικών ή όλων των δικαιούχων.
 - Δεσμευμένες καταθέσεις, οι οποίες δεσμεύονται για ένα χρονικό διάστημα με τη βούληση του καταθέτη (εκούσια) ή με διάταξη νόμου (ακούσια).
 - Καταθέσεις σε συνάλλαγμα, είναι όσες το ποσό της κατάθεσης είναι σε ξένο νόμισμα (συνάλλαγμα). Όλες οι καταθέσεις μπορούν να είναι σε συνάλλαγμα.
 - Ειδικοί λογαριασμοί καταθέσεων, οι όροι και οι προϋποθέσεις των οποίων καθορίζονται μετά από ειδική συμφωνία μεταξύ καταθέτη και τράπεζας και εξαρτώνται από το ποσό της κατάθεσης, το οποίο, βεβαίως, πρέπει να είναι πολύ μεγάλο.
- Η προεξόφληση αξιόγραφων. Ως αξιόγραφα θεωρούνται οι συναλλαγματικές, τα γραμμάτια σε διαταγή, τα ενεχυρόγραφα και γενικά κάθε έγγραφο, μέσω του οποίου ο κάτοχος τους απαιτεί ορισμένη αξία χρημάτων. Προεξόφληση, καλείται η πληρωμή των αξιογράφων πριν την ημερομηνία λήξης τους. Την προεξόφληση αξιογράφων χρησιμοποιούν συνήθως οι επιχειρήσεις, όταν έχουν ανάγκη από μετρητά.
- Οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων. Ως φορτωτικά θεωρούνται τα έγγραφα που συνοδεύουν τη φορτωτική ενός εμπορεύματος, όπως είναι το τιμολόγιο πώλησης, το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, το πιστοποιητικό προέλευσης προϊόντων κτλ. και γενικά όλα εκείνα τα έγγραφα που απαιτούνται από το νόμο ή από τη συμφωνία μεταξύ των συναλλασσομένων να συνοδεύουν τα εμπορεύματα. Προκαταβολή έναντι φορτωτικών εγγράφων ονομάζεται η μεταβίβαση των φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζα από τον πωλητή των εμπορευμάτων και η είσπραξη μέρους της αξίας τους, που συνήθως κυμαίνεται στο 60%- 80%.

- Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση. Ενέγγυος, καλείται η τραπεζική πίστωση που παρέχει μια τράπεζα, έναντι προμήθειας, με εγγύηση εμπορεύματα που συνοδεύονται από φορτωτικά έγγραφα. Ο πελάτης - αγοραστής μιας τράπεζας, ζητά από αυτήν να ανοίξει πίστωση, δηλαδή να πληρώσει, στον πωλητή την αξία των εμπορευμάτων, όταν αυτός παραδώσει τα φορτωτικά έγγραφα σε αυτήν. Επειδή η ενέγγυος πίστωση χρησιμοποιείται στις συναλλαγές με ξένες χώρες, μεταξύ τράπεζας, που παρέχει την ενέγγυο πίστωση, και πωλητή μεσολαβεί μια άλλη τράπεζα στη χώρα του πωλητή. Αυτή η τράπεζα ονομάζεται ανταποκρίτρια τράπεζα κι ενεργεί για λογαριασμό της τράπεζας του αγοραστή, δηλαδή δέχεται τα φορτωτικά έγγραφα από τον πωλητή και καταβάλλει σε αυτόν το τίμημα της πώλησης.
- Τα δάνεια αμοιβής, που ονομάζεται τόκος και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

Δάνεια με προσωπική ασφάλεια. Πρόκειται για τα λεγόμενα «καταναλωτικά δάνεια». Χορηγούνται από τις τράπεζες στους πελάτες τους με προσωπική ασφάλεια για καταναλωτικούς σκοπούς.

- Δάνεια σε ανοικτό αλληλόχρεο λογαριασμό. Πρόκειται για βραχυπρόθεσμα δάνεια, που χορηγούνται συνήθως σε επιχειρήσεις και χρησιμεύουν για κεφάλαιο κίνησης, δηλαδή για τις τρέχουσες ανάγκες τους. Η τράπεζα ορίζει ένα ανώτατο ποσό πίστωσης. Ο πελάτης μπορεί να κάνει ανάληψη όλου του ποσού, εφάπαξ ή τμηματικά, και να εξοφλήσει αυτό οποιαδήποτε στιγμή συνολικά ή τμηματικά. Το δάνειο αυξάνεται (μέχρι το ανώτατο όριο) με τις επιταγές που εκδίδει ο πελάτης και με τους τόκους του δανείου και μειώνεται με τις καταθέσεις σε μετρητά και τις συναλλαγματικές κι επιταγές που μεταβιβάζει ο πελάτης στην τράπεζα.
- Η έκδοση εγγυητικών επιστολών, η οποία είναι έγγραφο της τράπεζας που απευθύνεται σε τρίτο πρόσωπο. Με την εγγυητική επιστολή, η τράπεζα εγγυάται ότι θα καταβάλλει ένα ορισμένο ποσό ως αποζημίωση για την εκπρόθεσμη ή μη εκτέλεση ή κακή εκτέλεση από τον πελάτη της των υποχρεώσεων του, που απορρέουν από μια σύμβαση μεταξύ αυτού και του τρίτου προσώπου. Για την χορήγηση της εγγυητικής επιστολής, η τράπεζα εισπράττει προμήθεια σε ποσοστό επί της αξίας της. Η χορήγηση της εγγυητικής επιστολής γίνεται μόνο για συγκεκριμένη υποχρέωση (π.χ. εκτέλεση έργου, αγοραπωλησίας) και συγκεκριμένο λόγο (εκτέλεση,

εμπρόθεσμη εκτέλεση, καλή εκτέλεση). Μετά την εκπλήρωση της συμφωνηθείσας, μεταξύ του πελάτη της τράπεζας και του τρίτου προσώπου, υποχρέωσης ή την ημερομηνία λήξης της εγγυητικής επιστολής, η υποχρέωση της τράπεζας παύει να ισχύει. Αν ο πελάτης της τράπεζας δεν εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, κατά τον τρόπο που εγγυήθηκε η τράπεζα, τότε η εγγυητική επιστολή καταπίπτει και η τράπεζα καταβάλλει στο τρίτο πρόσωπο το ποσό της εγγύησης. Στη συνέχεια, η τράπεζα στρέφεται κατά του πελάτη της για την είσπραξη του ποσού της εγγύησης.

- Η έκδοση επιταγών και εντολών, οι οποίες αποτελούν το μέσο αποστολής χρημάτων τόσο στο εσωτερικό μιας χώρας, όσο και στο εξωτερικό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την έκδοσή τους, αποτελεί η κατάθεση του ποσού από τον πελάτη και η καταβολή προμήθειας στην τράπεζα.
- Η έκδοση πιστωτικών επιστολών, όπως καλείται η επιστολή με την οποία η τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα σε ένα πελάτη της να εισπράττει χρηματικά ποσά από διάφορα υποκαταστήματα της μέχρι ένα ορισμένο ποσό.
- Η είσπραξη αξιών για λογαριασμό τρίτων, στην περίπτωση αυτή οι πελάτες της τράπεζας, συνήθως επιχειρήσεις, παραδίδουν σε αυτήν τα αξιόγραφα που εκδόθηκαν σε διαταγή τους για να τα εισπράξει για λογαριασμό τους. Τα αξιόγραφα αυτά είναι, συνήθως, επιταγές, συναλλαγματικές, γραμμάτια εισπρακτέα, φορτωτικές, μερισματαποδείξεις κτλ.
- Η αγορά χρεογράφων για λογαριασμό τρίτων, κατά την οποία τράπεζες συνήθως αναλαμβάνουν την αγορά διαφόρων χρεογράφων (μετοχές, ομολογίες κτλ.) από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ή και ξένα χρηματιστήρια για λογαριασμό των πελατών έναντι προμήθειας
- Η ενοικίαση τραπεζικών θυρίδων, τις οποίες οι τράπεζες ενοικιάζουν στους πελάτες τους τραπεζικές θυρίδες (χρηματοκιβώτια) έναντι ενοικίου. Οι θυρίδες βρίσκονται στο θησαυροφυλάκιο της τράπεζας, όπου φυλάσσονται με ευθύνη της. Για το άνοιγμα της θυρίδας απαιτούνται δύο κλειδιά, από τα οποία το ένα έχει ο πελάτης και το άλλο η τράπεζα. Ο πελάτης έχει δικαίωμα να χρησιμοποιήσει τη θυρίδα για τη φύλαξη οποιουδήποτε αντικειμένου επιθυμεί. Η τράπεζα δεν έχει το δικαίωμα να ελέγξει και ταυτόχρονα δεν έχει καμία ευθύνη για τα αντικείμενα που φυλάσσει ο πελάτης της στη θυρίδα του.

Εκτός από τα παραπάνω, οι τράπεζες διενεργούν επιπλέον ένα μεγάλο αριθμό άλλων εργασιών, όπως έκδοση πιστωτικών καρτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος, θεματοφύλακες Αμοιβαίων Κεφαλαίων κτλ.

- Οι πιστωτικές κάρτες
- Το συνάλλαγμα, είναι αντικείμενο αγοράς και πώλησης σε οργανωμένες αγορές σε όλο τον κόσμο. Στην αγοραπωλησία συναλλάγματος, μεσολαβούν μεταξύ αγοραστών και πωλητών τόσο οι κεντρικές και οι εμπορικές τράπεζες, όσο και οι διάφοροι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, που υπάρχουν στις διάφορες χώρες.
- Αμοιβαίο Κεφάλαιο, είναι ένα σύνολο περιουσιακών στοιχείων από κινητές αξίες και μετρητά, που ανήκουν εξ αδιαίρετου σε μια ομάδα ατόμων (μεριδιούχοι), ανάλογα με τη συμμετοχή του καθενός. Σκοπός του Αμοιβαίου Κεφαλαίου, είναι η επίτευξη της υψηλότερης δυνατής απόδοσης με την ανάληψη του χαμηλότερου δυνατού κινδύνου.
- Τα έντοκα γραμμάτια ελληνικού δημοσίου, είναι τίτλοι βραχυχρόνιας διάρκειας που εκδίδονται από το δημόσιο για να καλύπτει τις άμεσες ανάγκες του. Διατίθενται από την τράπεζα της Ελλάδος, τις εμπορικές τράπεζες, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το χρηματιστήριο.
- Τα ομόλογα ελληνικού δημοσίου, είναι αξιόγραφα που εκδίδονται από το ελληνικό δημόσιο, τόσο σε ευρώ όσο και με ρήτρα ξένου νομίσματος, με σκοπό την κάλυψη των μακροπρόθεσμων δανειακών αναγκών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συμβατικά, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει, ως μια αρχή συστηματοποίησης, επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας (Eskildsen και άλλοι, 2000). Σε αυτήν την λειτουργία, ο σκοπός της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων), ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες καλά, αλλά αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης.

Ενώ μερικοί απαιτούν αυτή η ευθύνη να παραμείνει ως έχει, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας ΔΑΠ, μετασχηματίζεται. Έτσι, μια μοντέρνα προσέγγιση, θέλει την ΔΑΠ να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη, και απαιτεί σημαντικές αλλαγές, δεδομένου ότι θα πρέπει να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική, και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων (Fitz-Enz, 2001). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της ΔΑΠ θεωρείται ουσιαστικός από τους διευθυντές, και είναι μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Μια επιτυχής ΔΑΠ δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Pike και άλλοι, 2002). Η μοντέρνα ΔΑΠ, λοιπόν, απαιτεί για τις ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί, να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Αυτή η πορεία δεν είναι ουσιαστικά χωρίς προβλήματα, αλλά είναι μια προϋπόθεση για τις οργανώσεις, εάν πρόκειται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική ΔΑΠ, δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση, ότι οι επιλογές που γίνονται

στους ανθρώπους, γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter, 2002).

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται, και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Guest και Peccei, 2002).

Συνοψίζοντας την παρουσίαση της μοντέρνας πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που θα πρέπει μια μοντέρνα επιχείρηση να εφαρμόζει, θα ξεχωρίσουμε τα εξής σημεία:

- Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες (Glebbeek και Bax, 2002).
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό, να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί (Bontis και Fitz-Enz, 2002).
- Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού (Becker και άλλοι, 2001).
- Πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση, ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση (Becker και άλλοι, 2001).

Μια μοντέρνα προσέγγιση στην ΔΑΠ, είναι και ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας (Guest και Peccei, 2002). Σύμφωνα με τους Guest και Peccei (2002) ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης μέσα στην επιχείρηση,

περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων, που κάθε μία πρέπει να επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει την δική της δυναμική, και χρειάζεται προσεκτική διαχείριση. Γι' αυτό χρειάζεται ένα άτομο, το οποίο θα απασχολείται με όλες τις ομάδες αυτές και θα διασφαλίζει την συνεργασία μεταξύ τους, καθώς και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής. Ο σχηματισμός κάθε ομάδας, πρέπει να είναι προσεκτικός και αντιπροσωπευτικός της επιχείρησης. Τα άτομα κάθε ομάδας πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Μόνο τότε η γνώση, που θα έχει κάθε ομάδα, θα μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και κάθε απόφασή τους, θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα λόγω προσωπικής επαφής με το αντικείμενο.

Η Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση, είναι σήμερα ένα από τα σημαντικότερα και συγχρόνως απαραίτητα “εργαλεία” στα χέρια των επιχειρήσεων, που επιθυμούν να διατηρούνται ζωντανές και αναπτυσσόμενες. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν θεωρείται πια ένα επιπλέον κόστος, αλλά παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων κι αυτή με την σειρά της στην υψηλής ποιότητας εκπαίδευση. Για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική, οφείλει να εκμεταλλευθεί την τεχνολογία, προκειμένου να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της ταχύτερα, οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα.

Όλες οι μελέτες, αλλά κυρίως η πραγματική εμπειρία στην αγορά, έχουν αποδείξει ότι το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και η επένδυση των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, μόνο θετικά μπορούν να προσθέσουν στη λειτουργία ενός ζωντανού οργανισμού, όπως οι επιχειρήσεις. Γίνονται πιο ανταγωνιστικές, σύγχρονες, εξειδικεύουν το προσωπικό τους και πρωτοπορούν.
(<http://www.hellasnetwork.com/index.php/hnblog/tags/tag/4-%CE%B5%CE>)

Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μετασχηματίζεται, εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικά οι εργαζόμενοι σε αυτές, πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς τις νέες ικανότητες, που απαιτούνται τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη. Για παράδειγμα, σε μία βιομηχανική επιχείρηση, οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης της παραγωγής χαρακτηρίζονται από μία αυξανόμενη σημασία της γνώσης ως συστατικού της παραγωγικής διαδικασίας. Με τον όρο «εκπαίδευση» εννοούμε, κατά κύριο λόγο, την εκμάθηση βασικών στοιχείων και μεθόδων, μέσα στο χώρο μιας επιχείρησης, η καλύτερη εκπαίδευση ξεκινάει από τα ειδικά σεμινάρια και μαθήματα, που οργανώνει η κεντρική διοίκηση σε κάθε εταιρία, για τους νέους, αλλά και για τους υπάρχοντες υπαλλήλους.

Για τις σύγχρονες εταιρίες, βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση ενός διευθυντή, είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και η αποδοτική λειτουργία, τομείς, που καθορίζονται άμεσα από το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού. Η φύση της εργασίας του διευθυντή, με τις πολλές ευθύνες, καθιστά συχνά δύσκολο το ρόλο του ως εκπαιδευτή. Γι' αυτό, αναθέτει το ρόλο αυτό σε έμπειρους συνεργάτες, σε εξειδικευμένους συμβούλους και εταιρίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Δύο αξιοσημείωτα στοιχεία είναι αναγκαία, όταν επιλέγεται κάποιος για να εκπαιδεύσει υπαλλήλους. Το άτομο αυτό πρέπει να είναι πολύ καλός γνώστης της εταιρίας, αλλά να διαθέτει και την ικανότητα να διδάξει και να μεταφέρει τη γνώση στους άλλους. Ένα τέτοιο άτομο δεν είναι αναγκαστικά ο πιο καλός προϊστάμενος, η ο πιο «επιβλητικός» ή αυτός με τη μακροχρόνια πείρα. Διάφορες μελέτες απέδειξαν, ότι οι αποτελεσματικότεροι εκπαιδευτές εργασίας διαθέτουν τα πιο κάτω σύνθετα χαρακτηριστικά (Βαλκάνος, 2007).

- Πλήρη γνώση του θέματος.
- Διάθεση να διδάξει.
- Καλή άρθρωση και ομιλία.
- Ικανότητα να προγραμματίζει και να χειρίζεται τις λεπτομέρειες.
- Υπομονή, όταν συναλλάσσεται με τους άλλους ανθρώπους.

Η εκπαίδευση μέσα στο χώρο της εταιρίας, πάνω στη δουλειά, απαιτεί μια διαφορετική τεχνική από αυτή που ακολουθεί ένας δάσκαλος στην αίθουσα διδασκαλίας. Βασικό στοιχείο στην εκπαίδευση, μέσα στην εταιρία, δεν είναι τόσο μόνο η περιγραφή της εργασίας, όσο η παρακολούθηση και η επίβλεψη των νέων υπαλλήλων.

Η καλή εκπαίδευση, αναπτύσσει την ικανότητα του ατόμου στο να εκτελεί τις βασικές λειτουργίες μιας εργασίας. Η ανάπτυξη όμως της επιδεξιότητας, έχει πολύ λίγο να κάνει με την ανάπτυξη της οργάνωσης και η προσαρμογή του νέου υπαλλήλου, απαιτεί καλή επίβλεψη και αυτό είναι ευθύνη του διευθυντή ή του προϊσταμένου. Οι τέσσερις επόμενες αρχές: «παρατηρώ» - «συνιστώ» - «αξιολογώ» - και «συγκρατώ» είναι βοηθήματα αναγκαία για την εκπαίδευση των υπάλληλων.

Η ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση (in- company further training) έχει δύο βασικές μορφές:

- Την επιμόρφωση που παρέχεται στους εργαζόμενους όποτε προκύψει ανάγκη, η οποία λέγεται και συμπληρωματική κατάρτιση (complementary training),
- Την επιμόρφωση που προγραμματίζεται περιοδικά, και έχει στόχο τη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων, πάνω στις εξελίξεις του τομέα τους, η οποία λέγεται και συνεχιζόμενη κατάρτιση (continuing training).

Η συνεχιζόμενη κατάρτιση μπορεί επίσης να διακριθεί σε ενημερωτική κατάρτιση (up-dating training) και σε κατάρτιση αναβάθμισης (up-grading training), όταν στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση των γνώσεων των εργαζομένων. Όσο αφορά στη συμπληρωματική κατάρτιση, μιας εκ των μορφών της ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης, εμπεριέχει και τη μορφή της 'ευαισθητοποίησης'. Αυτή αφορά ένα πρόγραμμα που στόχο έχει την ομαλή μετάβαση του προσωπικού από ένα τρόπο εργασίας σε κάποιο άλλο. Μια ασφαλιστική εταιρία π.χ. που έχει σκοπό να αυτοματοποιήσει τις υπηρεσίες (Κανελλόπουλος, Παπαλεξανδρή, 1990).

Ο απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης του νέου υπαλλήλου θα κυμανθεί ανάλογα με την υποδομή του, την προηγούμενη εκπαίδευση και την εμπειρία του

εκπαιδευόμενου. Ο εκπαιδευτής πρέπει να αναγνωρίσει τις διαφορές της προσωπικότητας και να μάθει την ταχύτητα «απορρόφησης της διδασκαλίας», διατηρώντας ευέλικτο χρόνο εκπαίδευσης, ώστε κάθε εκπαιδευόμενος να μπορέσει να μάθει τόσο γρήγορα, όση είναι και η ικανότητα του να μάθει.

Η ικανότητα του εκπαιδευόμενου να απορροφήσει τις νέες πληροφορίες κι εργασίες, θα επηρεασθεί από τις προσωπικές του εμπειρίες. Ένας εκπαιδευόμενος με εμπειρία στον κλάδο ή γενικά στις σχέσεις πελάτη και πωλήσεων, θα υπερτερεί εκείνου που δεν έχει αυτή την υποδομή. Αυτού του είδους η πληροφορία, πρέπει να γίνει αντιληπτή από τον εκπαιδευτή, ώστε να προσαρμόσει το πρόγραμμα στα μέτρα του εκπαιδευόμενου. Τα βασικά στοιχεία εκπαίδευσης είναι:

- Διερεύνηση της μόρφωσης του εκπαιδευόμενου
- Αξιολόγηση της ικανότητας του να αντιλαμβάνεται μικρολεπτομέρειες, να χειρίζεται καινούργια προβλήματα, και της δυνατότητας να ικανοποιεί προσωπικές σχέσεις του με άλλους.
- Να δοθεί έμφαση στην ιστορία της επιχείρησης, τη σύνθεση της οργάνωσης, τις δυνατότητες προαγωγής, τα οφέλη των υπαλλήλων, την πολιτική και τις μεθόδους της επιχείρησης.

4.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα οφέλη, που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την ίδια την επιχείρηση είναι (Καραλής, 2005):

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου

- Συμβάλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- Συμβάλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους
- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- Συμβάλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- Συμβάλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.

4.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
- Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων

- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
- Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν, ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων πρέπει να συμβάλλει:

- Στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας, ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.
- Στην υποκίνηση για μάθηση.
- Στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών.
- Στην ενδυνάμωση των αξιών τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες.
- Στην κατανόηση των προβλημάτων με πολλούς τρόπους, ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις.
- Στη συνειδητοποίηση, ότι έχουν τη δύναμη να κάνουν τη διαφορά.

Η επιβίωση ενός οργανισμού, εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς, διατυπώνουν ακόμη την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Καταλήγουν

στο συμπέρασμα, ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο Pfeffer (2007) θεωρεί, ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Ο Riggs (1964), τονίζει, ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων. Ο Κανελλόπουλος (1995), δε αναφέρει, ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι:

- Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
- Η καλύτερη εκτέλεση του παρόντος έργου
- Η διαμόρφωση στάσεων
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Τα ωφέληματα στους ίδιους τους εργαζόμενους

Ο Μιχαλόπουλος (1994) σε άρθρο του διατυπώνει, ότι είναι απαραίτητο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να βασίζεται στο διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή.

Επιπλέον, σημειώνεται ότι η συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων χρειάζεται να γίνεται στα μέτρα του κάθε φορά εργατικού δυναμικού. Ενώ γίνεται αναφορά στο γεγονός, ότι η εκπαίδευση πρέπει να απευθύνεται σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού, στους σχεδιαστές προγραμμάτων καθώς και στο προσωπικό που εξυπηρετεί το κοινό και αναφέρετε ως παράδειγμα, ότι εκπαιδευτικό πρόγραμμα στη Δανία για απλούς υπαλλήλους δεν απέδωσε τα αναμενόμενα παρά μόνο όταν επεκτάθηκε και στους προϊσταμένους τους.

Ο Λυμπερόπουλος αναφέρει σε άρθρο του, ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν

ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της. Σύμφωνα με τον Argyris (1978), για να έχει τα επιδιωκόμενα-συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, θα πρέπει:

- Να μάθει ο εργαζόμενος
- Να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του
- Να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι

4.3 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις, δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι, θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία, παρά ως κόστος προς αποφυγήν.

Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Βασισμένη στην κατανόηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Ιδιαίτερα, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της

δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Τέλος, είναι πολύ πιθανό, η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διεθνούς (ή Παγκόσμιας) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης, είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους Ανθρώπινους Πόρους της και, η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Φυσικά, κάνοντας επιτυχή χρήση της Τεχνολογίας και ειδικότερα των Πληροφοριακών Συστημάτων (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ πιο πιθανό να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση.

Στη μέση ελληνική επιχείρηση, η σημασία της επιμόρφωσης και της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων σε αυτήν συχνά, παραμελείται ή αντιμετωπίζεται ως ένα κόστος, που θα πρέπει να το αποφύγουμε. Από την άλλη αυξάνονται συνεχώς οι ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων, προκειμένου αυτοί να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες τεχνολογικές ή άλλες απαιτήσεις (ΠλατσίδουΜ., Γωνιδά Ε., 2005).

Ακόμα και στα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) που έχουν υλοποιηθεί στην Ελλάδα μέχρι σήμερα, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εργαζομένων μοιάζει παραμελημένη. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο Γ' ΚΠΣ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της κατάρτισης ανέργων και στη σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, ενώ πολύ μικρά κονδύλια διοχετεύτηκαν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Το ρόλο του χρηματοδότη της κατάρτισης, εντός της επιχείρησης, έχει αναλάβει κυρίως ο ΟΑΕΔ, μέσω του ειδικού λογαριασμού που έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό, τον ονομαζόμενο Λογαριασμό για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (ΛΑΕΚ), ο οποίος με τη σειρά του ενισχύεται από τις επιχειρήσεις με το 0,45% των μικτών αποδοχών των υπαλλήλων τους.

Θα πρέπει πάντως να αναφερθεί, ότι ο σχεδιασμός του Δ' ΚΠΣ προβλέπει τη διοχέτευση περισσότερων κονδυλίων στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, ενώ παράλληλα δρομολογείται η διαμόρφωση ενός μηχανισμού ελέγχου και αξιολόγησης των οργανισμών, που παρέχουν την εκπαίδευση, προκειμένου να αποφευχθούν τα

λυπηρά φαινόμενα απαξίωσης της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης μέσω των επιδοτούμενων προγραμμάτων.

Είναι γεγονός, ότι η χρηματοδότηση του ΟΑΕΔ έχει καθιερώσει την έννοια της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, αφού μέσω αυτής δίνεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους τους με μικρό κόστος. Από την άλλη, δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι δημιουργείται συχνά η αίσθηση, ότι η κατάρτιση είναι ένα διαδικαστικό ζήτημα για την εκταμίευση των «χρημάτων που δικαιούμαστε», γεγονός που επηρεάζει τόσο τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τους διδάσκοντες, όσο και την πλευρά των εκπαιδευόμενων, άρα και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Παρότι η χρηματοδότηση του κόστους της κατάρτισης είναι ένα σημαντικό ζήτημα, δεν είναι το μόνο που απασχολεί ή αποτελεί εμπόδιο στην υλοποίηση αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων. Πολλές φορές, η ίδια η ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αλλά και η στάση των εργαζομένων και των διοικήσεων των επιχειρήσεων απέναντι στη σημασία της εκπαίδευσης, περιορίζουν τα οφέλη της.

Αρκετοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί, που υλοποιούν προγράμματα κατάρτισης, προσεγγίζουν τις επιχειρήσεις για τη διεξαγωγή σεμιναρίων επιμόρφωσης του προσωπικού, διευρύνοντας έτσι συνεχώς τον αριθμό των επιχειρήσεων που υλοποιούν παρόμοια προγράμματα τα τελευταία χρόνια (Σαϊτή Α., 2000).

4.4 ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι εκπαιδευόμενοι δέχονται μεγάλη ποσότητα νέων πληροφοριών μέσα σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα, γι' αυτό η διδασκαλία με την παρουσίαση όσων δεν χρειάζεται να κάνουν, μπορεί να γίνει επικίνδυνη

Οι σωστές ενέργειες διδάσκονται κι οι υπάλληλοι μαθαίνουν ευκολότερα με τη συνεχή επανάληψη. Μαθαίνουν με την εργασία, όχι μόνο με την ακοή ούτε απλά παρακολουθώντας μια επίδειξη. Πρέπει συνέχεια να επαναλαμβάνουν αυτά που

μαθαίνουν. Ο χρόνος που αφιερώνεται στη πρακτική, θα διαφέρει ανάλογα με το πόσο περίπλοκη είναι η εργασία, αλλά κι από την ικανότητα του εκπαιδευόμενου. Εκπαιδευόμενοι, που είχαν την ευκαιρία να εξασκηθούν αρκετό χρόνο πρακτικά, είχαν σαν αποτέλεσμα να συγκροτήσουν αυτά που έμαθαν, τρεις και τέσσερις φορές περισσότερο από τους εκπαιδευόμενους που δεν εξασκήθηκαν συχνά στην πράξη.

Η ορθή μέθοδος, είναι να μην προχωρά στον επόμενο κύκλο μάθησης, μέχρις ότου αυτό που μαθαίνει το αφομοιώσει ολοκληρωτικά. Ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται κι ιδιαίτερα, προσωπικά κίνητρα για να μάθει γρήγορα. Ένας καλός εκπαιδευτικός, μπορεί να υποκινήσει τα κίνητρα αυτά με τους πιο κάτω τρόπους (Καραλής, 2005).

- Να υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα της εργασίας και την επίδραση του ιδίου του νέου υπαλλήλου στην επιτυχία της επιχείρησης.
- Να ενθαρρύνει τον εκπαιδευόμενο, να αναλύει τις προσωπικές του διαθέσεις και φιλοσοφίες, σχετικά με τις δυνατότητες εξελίξεώς του μέσα στην επιχείρηση.
- Να ενημερώνει διαρκώς τον εκπαιδευόμενο για την εργασία του, την παραγωγικότητά του και αυτά που πετυχαίνει στα διάφορα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τα οφέλη της κατάρτισης των εργαζομένων, είναι πολλά και σε πολλές περιπτώσεις έχουν καταγραφεί στην πράξη. Κατ' αρχήν, οι εργαζόμενοι αποκτούν εφόδια για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους και παράλληλα να τονώσουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα.

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι έχουν το αίσθημα, ότι η επιχείρηση τους «φροντίζει», τους θέλει καλύτερους και τους βοηθάει να εξελιχθούν, ενώ η απόκτηση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων τονώνει την αυτοεκτίμησή τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους. Η κατάρτιση του προσωπικού, υποστηρίζει επίσης τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, γεγονός που μπορεί να ενισχύει την εφαρμογή των αξιών και των στόχων της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τις ανάγκες διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο τεσσάρων διακριτών σταδίων.

ΣΤΑΔΙΟ 1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την δυνατότητα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αρχικά απαιτήθηκε η συλλογή πληροφοριών και η απαραίτητη βιβλιογραφία, που σχετίζονται με τους γενικότερους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και με τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση στον τραπεζικό κλάδο, αλλά και στην ίδια την Τράπεζα. Η συλλογική και η πρωταρχική ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας, οριοθέτησε μια προκαταρκτική σειρά ερευνητικών ερωτημάτων.

ΣΤΑΔΙΟ 2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε, για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα, ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο, θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου στις έρευνες. Ως μια μέθοδος- τεχνική συλλογής πληροφοριών έχει, όπως όλες οι μέθοδοι, τα όρια της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες. Ο ερωτώμενος, θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το τι σκέφτεται, κατακρίνει, αμφισβητεί, προσδοκεί, ελπίζει και μέχρι ποιο σημείο. Με αυτή τη λογική, αποφασίστηκε αρχικά το είδος των ερωτήσεων που θα συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο:

- Οι πραγματικές ερωτήσεις, οι οποίες δείχνουν να διατυπώνονται και να απαντιούνται με σχετική ευκολία. Έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να απαντηθούν με ειλικρίνεια, όπως για παράδειγμα οι ερωτήσεις οικογενειακής κατάστασης.
- Οι ερωτήσεις γνώμης ή πίστης, όπου ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από τους ερωτώμενους, σχετικά με το ποια είναι η γνώμη τους για το θέμα, ή τι νομίζουν ότι ξέρουν. Έτσι, σε κάποιες έρευνες ή σε μια αναζήτηση γνώμης κρίνεται αναγκαίο, να διερευνηθεί αρχικά το επίπεδο πληροφόρησης του ερωτώμενου πάνω σε ένα θέμα. Θα πρέπει να μελετηθούν, όπως επίσης αποβλέπει και στο χαρακτήρα των δεδομένων.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου, η οποία παρουσιάζεται σαν πρώτη ενέργεια, καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε στην εμφάνιση όλων των επί μέρους θεμάτων, που θα έπρεπε να συγκεντρωθούν σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Επιλέχθηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων να είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου, με σκοπό να επιταχυνθεί η διαδικασία συλλογής και να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι προεπιλεγμένες απαντήσεις ακολούθησαν την λογική της κλίμακας με πολύ θετικές έως πολύ αρνητικές γνώμες (π.χ. «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», Συμφωνώ Απόλυτα»).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα, περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά δημογραφικά στοιχεία. Η δεύτερη, ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν. Τέλος, η τρίτη ενότητα αφορά ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου ο κάθε εργαζόμενος εκφράζει τις απόψεις του και διατυπώνει τις προτάσεις του ελεύθερα, σχετικά με διάφορα θέματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση.

ΣΤΑΔΙΟ 3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε κατόπιν συνεννόησης με τον/την Διευθυντή/τρια του Τμήματος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ο/η οποίος/α μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με τους προϊσταμένους διαφόρων Τμημάτων ανέλαβε να διανείμει τα ερωτηματολόγια.

Αρχικά διανεμήθηκαν 13 ερωτηματολόγια ένα για κάθε τράπεζα, που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα (δεν συμπεριλήφθηκε καμία συνεταιριστική τράπεζα). Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων απάντησαν περισσότεροι από έναν υπάλληλο των αρμοδίων διευθύνσεων για κάθε εμπορική τράπεζα, ενώ υπήρξαν και αρνήσεις συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, λόγω πολιτικής της συγκεκριμένης Τράπεζας αλλά και λόγω φόρτου εργασίας. Έτσι το τελικό δείγμα της έρευνας διαμορφώθηκε σε 46 άτομα.

ΣΤΑΔΙΟ 4 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

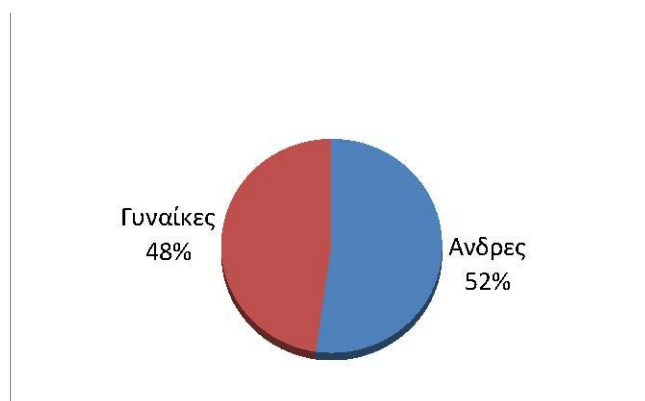
Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε η κωδικοποίηση και η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

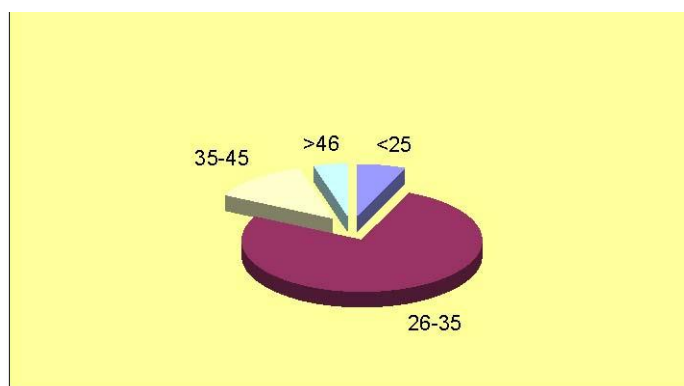
Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στο προσωπικό.

Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Οι γυναίκες αποτελούν το 48% του τελικού δείγματος και οι άνδρες το 52% (Διάγραμμα 1).



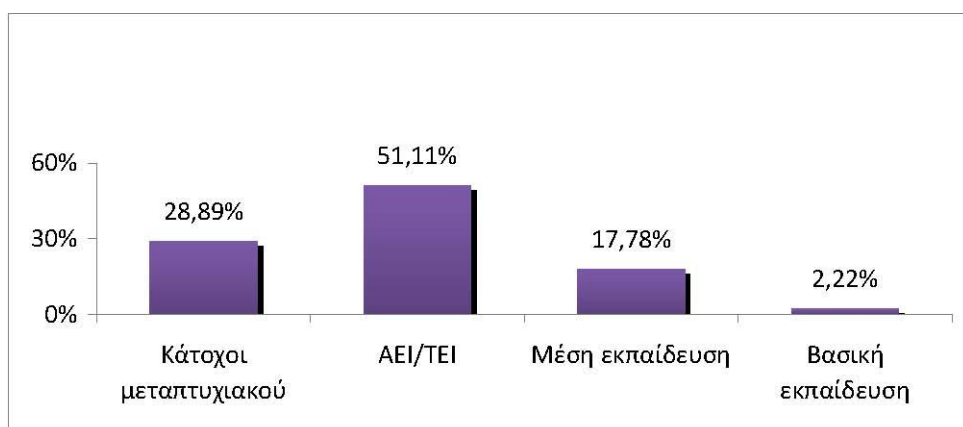
Διάγραμμα 1: Δημογραφικά στοιχεία



Διάγραμμα 2: Ηλικίες εργαζομένων στις Ελληνικές Τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι ηλικίες των ερωτώμενων ποικίλουν. Συγκεκριμένα, 35 εργαζόμενοι είναι μεταξύ των 26-35 ετών και αποτελούν το 76,1% του δείγματος, ενώ 6 είναι από 35-45 ετών και αποτελούν το 13%. Τέλος, δυο εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροι των 46 ετών (4,3 %) και 3 είναι μέχρι 25 ετών (6,5%). (Διάγραμμα 2).

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος των εργαζομένων το 28,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 51,1% απόφοιτοι Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι., 17,8% απόφοιτοι Μέσης Εκπαίδευσης και 2,2% απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, παρατηρούμε ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλό (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Περιεχόμενο εργασίας

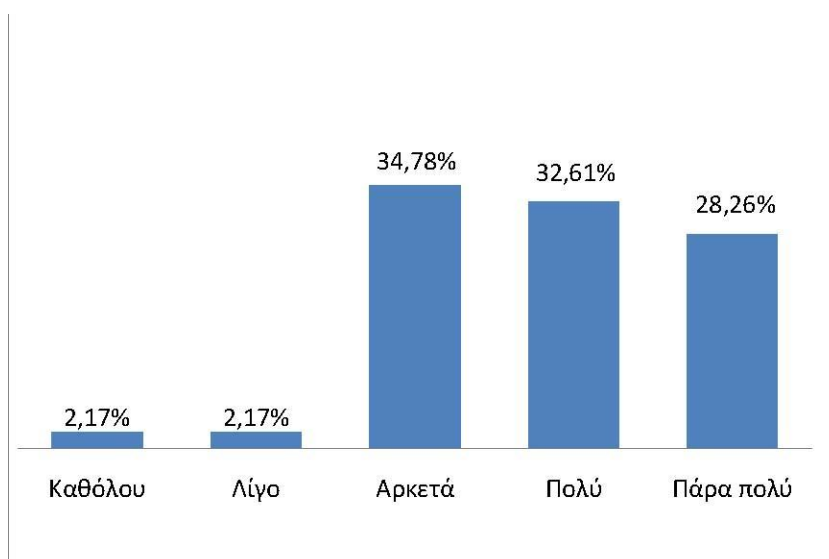
Στις επιμέρους ερωτήσεις, που έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της εργασίας τους στην Τράπεζα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων φάνηκαν ικανοποιημένοι με τους περισσότερους παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας τους. Πιο αναλυτικά, ικανοποιητικά αξιολογούνται οι παράγοντες «ενημέρωση ως προς τα καθήκοντα» και «αισθάνομαι κοινωνικά χρήσιμος με την εργασία μου», οι οποίοι έλαβαν μέσο όρο απαντήσεων 4 και άνω σε πενταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης με άριστα το 5 (Πίνακας 1). Για τους υπόλοιπους παράγοντες «γραφειοκρατία», «απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου», «οι πολίτες έχουν καλή συμπεριφορά προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους», οι ερωτώμενοι εκδήλωσαν μέτρια ικανοποίηση.

Πίνακας 1. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας

	Μέσος όρος
Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία	3,24
Έχω ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντα μου	4,02
Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου	3,61
Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος στην κοινωνία	4,00
Οι πολίτες έχουν καλή συμπεριφορά προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους	3,50

δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

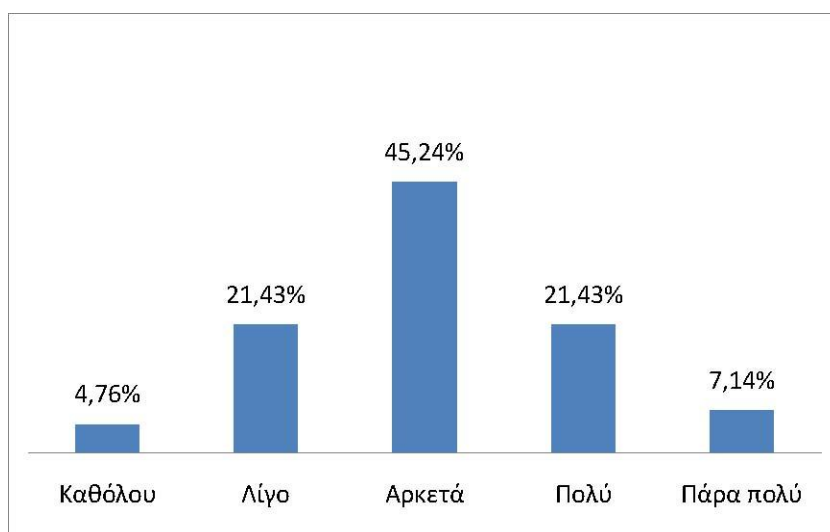
Αξιολογώντας γενικά το περιεχόμενο της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι (διάμεσος 3,83 με άριστα το 5). Το Διάγραμμα 4 δείχνει τα ποσοστά των εργαζομένων με χαμηλή και υψηλή συνολική ικανοποίηση σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.



Διάγραμμα 4: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Φόρτο εργασίας

Σχετικά με την συνολική αξιολόγηση του φόρτου εργασίας μόνο 4,8% των εργαζομένων δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι. Είκοσι ένα τοις εκατό (21,4%) εμφανίζονται λίγο, 45,2% αρκετά, 21,4% πολύ και 7,14% πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από το φόρτο της εργασίας τους.



Διάγραμμα 5: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με το φόρτο εργασίας τους.

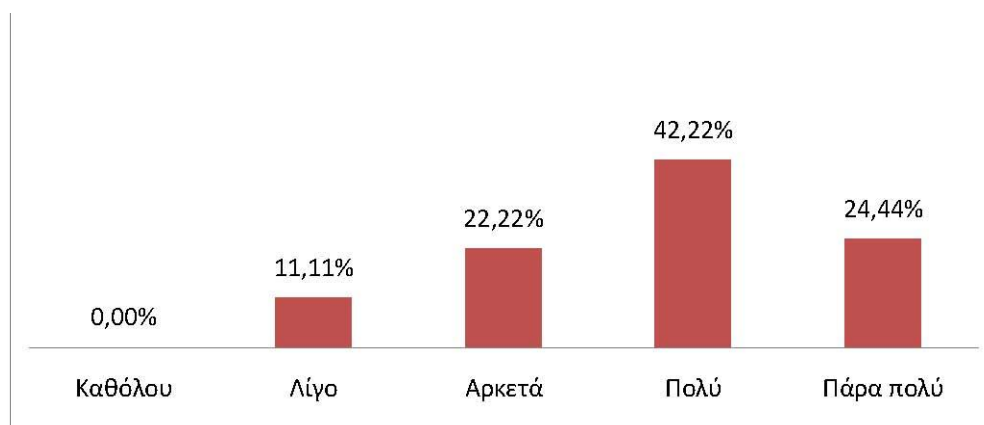
Παρόλα αυτά, υπάρχει διαφορετική αξιολόγηση στους επιμέρους παράγοντες σχετίζονται με το φόρτο εργασίας. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν, ότι ο φόρτος εργασίας επηρεάζεται έντονα από τους εντατικούς ρυθμούς που απαιτούνται, καθώς και από το γεγονός ότι εργάζονται περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριό τους, για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις που τους έχουν ανατεθεί (Πίνακας 2). Αντιθέτως, δεν πιστεύουν ότι ο φόρτος εργασίας τους προκαλεί ιδιαίτερο άγχος, το οποίο επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους (μέσος όρος 2,61).

Πίνακας 2. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας

	Μέσος όρος
Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου	4,15
Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριο μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις που μου έχουν ανατεθεί	3,70
Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου	2,61

Συνθήκες εργασίας

Ερωτώμενοι για τη συνολική εκτίμηση των συνθηκών εργασίας τους, οι εργαζόμενοι εμφανίστηκαν κατά μέσο όρο πολύ ικανοποιημένοι (μέσος όρος 3,8 με άριστα το 5). Πιο αναλυτικά 11,1% των εργαζομένων δήλωσαν λίγο ικανοποιημένοι, 22,2% αρκετά, 42,2% πολύ και 24,4% πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν. Θετική εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι κανείς ερωτώμενος δεν δήλωσε καθόλου ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα 6: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας

Στην ερώτηση για τους επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας, τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλή ικανοποίηση σε όλες τις

παραμέτρους, δηλ. στις εγκαταστάσεις/ υποδομές εργασίας, στον εξοπλισμό και τις συνθήκες ασφαλείας (Πίνακας 3).

	<i>Μέσος Όρος</i>
Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ικανοποιητικό	4,27
Η Τράπεζα μου παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου	4,22
Οι συνθήκες ασφαλείας κάτω από τις οποίες εκτελώ το έργο μου είναι ικανοποιητικές	3,82

(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Σχέσεις με προϊσταμένους

Πολύ ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι και στις υφιστάμενες σχέσεις που διατηρούν με τους προϊσταμένους τους (μέσος όρος 4,00 με άριστα το 5). Στο Διάγραμμα 7 αποτυπώνεται ότι μόνο το 4,4% των εργαζομένων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι. Είκοσι έξι (26,6%) των ερωτώμενων εμφανίζεται αρκετά, 33,3% πολύ και 35,5% πάρα πολύ ικανοποιημένοι σχετικά με την γενική εικόνα των σχέσεων που έχουν με τους προϊσταμένους τους.



Διάγραμμα 7: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους προϊσταμένους τους.

Στους επιμέρους παράγοντες, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι με την συμπεριφορά και την καθοδήγηση των προϊσταμένων τους

(Πίνακας 4). Σε λίγο μικρότερο βαθμό δηλώνουν ικανοποιημένοι από τους άλλους παράγοντες, όπως την υποστήριξη που δέχονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την επιτρεπόμενη ανάληψη πρωτοβουλιών.

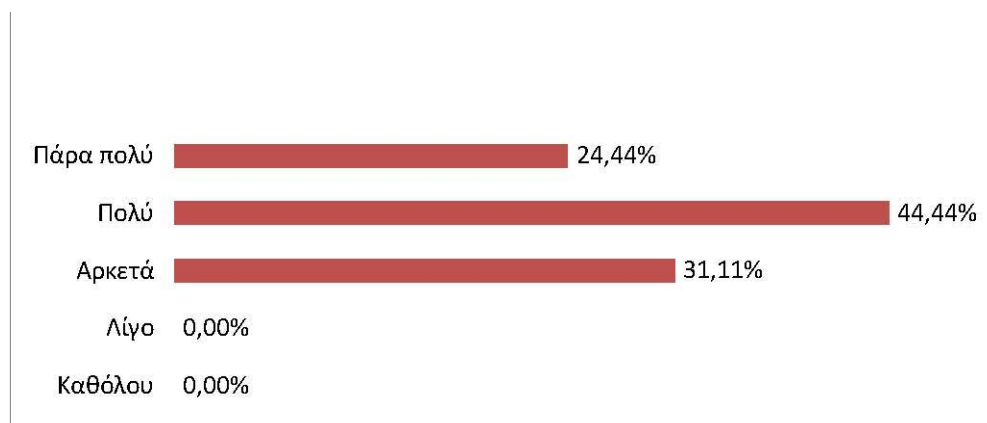
Πίνακας 4. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με τις σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους

	<i>Μέσος όρος</i>
Η Τράπεζα με επιβραβεύει όταν το αξίζω	3,46
Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη από την τράπεζα	3,74
Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	3,93
Η καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου είναι ικανοποιητική	4,22
Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους	4,37

(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Σχέσεις με συναδέλφους

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους χαρακτηρίζονται πολύ ικανοποιητικές σχεδόν από το σύνολο των ερωτηθέντων. Τριάντα ένα τοις εκατό (31,1%) δηλώνουν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, 44,4% πολύ και 24,4% πάρα πολύ ικανοποιημένοι στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους (Διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους συναδέλφους τους

Η αξιολόγηση των παραγόντων που συντελούν στις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου επιπέδου στη Τράπεζα δίνονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με τις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους

	<i>Μέσος όρος</i>
Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου	3,96
Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	4,52

(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Προοπτικές εξέλιξης

Σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης που τους δίνονται από την τράπεζα, 8,6% των εργαζομένων δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, 13% λίγο, 32,6% αρκετά, 30,4% πολύ και 15,2% των εργαζομένων πάρα πολύ ικανοποιημένοι (Διάγραμμα 9). Η παράμετρος προοπτικές εξέλιξης συνολικά έχει την χειρότερη αξιολόγηση από τους άλλους παράγοντες, που εξετάστηκαν μέχρι τώρα.



Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης στην Τράπεζα.

Στους επιμέρους παράγοντες (Πίνακας 6), αρκετά δίκαιες κρίνονται οι διαδικασίες εξέλιξης στην Τράπεζα, ενώ πολύ ικανοποιητικές κρίνονται από τους ερωτώμενους οι διαδικασίες επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης της Τράπεζας.

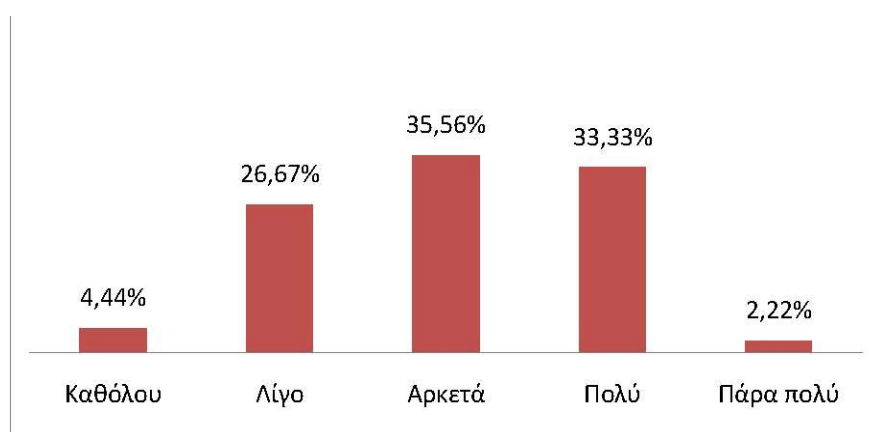
Πίνακας 6. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με τις σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τις προοπτικές εξέλιξης στην Τράπεζα

	Μέσος όρος
Η διαδικασία εξέλιξης στην Τράπεζα είναι δίκαιη	3,65
Η βασική εκπαίδευση μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου	3,78
Η Τράπεζα με επιμορφώνει στο αντικείμενο της εργασίας μου	3,93

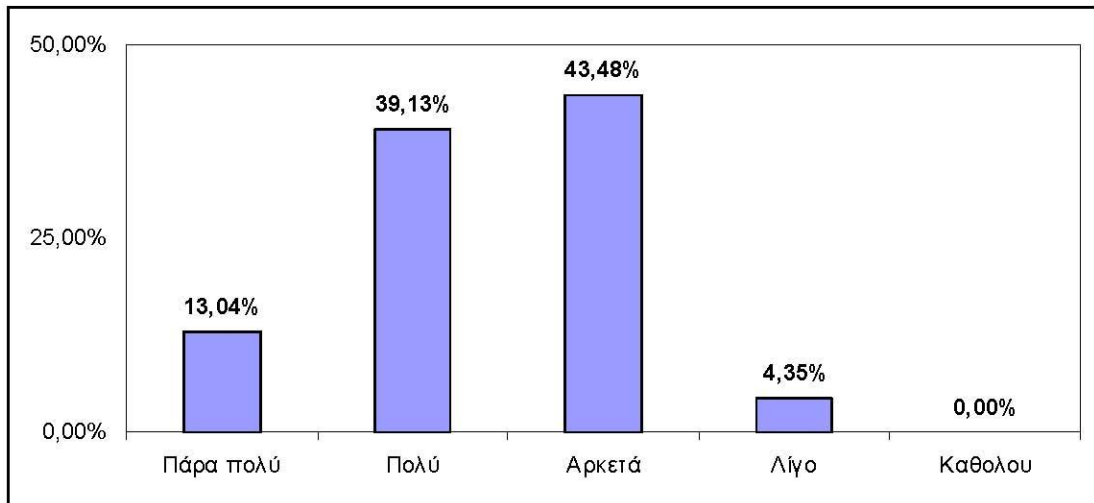
(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Αποδοχές

Για το ύψος των αποδοχών τους περίπου το 30% των εργαζομένων δηλώνουν καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι (Διάγραμμα 10). Αρκετά ικανοποιημένοι δηλώνει το 35,56% των ερωτώμενων, πολύ το 33,33% και μόνο το 2,22% πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Στο σύνολο, η παράμετρος «αποδοχές» έχει την χειρότερη αξιολόγηση ικανοποίησης, με μέσο όρο 3,02 με άριστα το 5, δηλαδή με συνολική αξιολόγηση «αρκετά ικανοποιημένοι».



Διάγραμμα 10: Ικανοποίηση εργαζομένων σχετικά με το ύψος των αποδοχών σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν.



Διάγραμμα 11: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από την εργασία τους.

Συνολική αποτίμηση ικανοποίησης

Στο τέλος του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους στην Τράπεζα. Δεκατρία τοις εκατό (13,04%) των ερωτώμενων δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο, 39,13% πολύ, 43,48% αρκετά και μόνο 4,35% των εργαζομένων εμφανίστηκε λίγο ικανοποιημένο. Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι δηλώνουν συνολικά αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους στη Τράπεζα (μέσος όρος 3,61 με άριστα το 5).

Συνοπτικά

Ο Πίνακας 8 συνοψίζει την αξιολόγηση των βασικών παραμέτρων εργασιακής ικανοποίησης που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 8. Αξιολόγηση βασικών παραγόντων ικανοποίησης εργασίας στις Ελληνικές Τράπεζες

	<i>Μέσος όρος</i>
Περιεχόμενο εργασίας	3,83
Φόρτος εργασίας	3,05
Συνθήκες εργασίας	3,80
Σχέσεις με προϊσταμένους	4,00
Σχέσεις με συναδέλφους	3,93
Προοπτικές εξέλιξης	3,30
Αποδοχές	3,02
Εικόνα - Φήμη	3,89
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	3,61

(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1 = Καθόλου, 5 = Πάρα Πολύ)

Εκτιμήσεις – προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζομένους

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου ο κάθε εργαζόμενος εξέφρασε τις απόψεις και τις προτάσεις του ελεύθερα, σχετικά με διάφορα θέματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση. Συνοψίζοντας τις απαντήσεις, από τις ερωτήσεις αυτές, οι εργαζόμενοι θεωρούν κρίσιμους παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσής τους τα ακόλουθα:

Σωστή επιμόρφωση-Σεμινάρια. Δημιουργία κινήτρων.

- Επιμερισμός εργασίας.
- Εξειδίκευση.
- Καλύτερη οργάνωση.

- Καλύτερες αποδοχές.
- Προοπτικές εξέλιξης.
- Ορθότερη διαχείριση χρόνου.
- Λιγότερη γραφειοκρατία.
- Καλύτερη στελέχωση των καταστημάτων.
- Μείωση φόρτου εργασίας.
- Αυστηρότερα κριτήρια αξιολόγησης.
- Μεγαλύτερη ασφάλεια.

Σχετικά με τους παράγοντες, που τους δημιουργούν άγχος στην εργασία τους, οι περισσότεροι δηλώνουν, ότι οι κυριότεροι παράγοντες θεωρούνται:

- Ο φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με εργασίες με χρήμα.
- Η έλλειψη προσωπικού.
- Η πίεση χρόνου.
- Η ευρύτητα του αντικειμένου.
- Τα πιεστικά αιτήματα για χορηγήσεις.
- Η αβεβαιότητα για το μέλλον.
- Η ανεπαρκής νομική υποστήριξη.
- Η όχι καλή οργάνωση.
- Η εργασιακή ανασφάλεια.
- Η μη επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων.
- Άγχος για διεύρυνση της πελατείας.
- Ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη.
- Η άσχημη συμπεριφορά των πελατών απέναντι προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Εδώ θα αναφερθούν τα αποτελέσματα μιας έρευνας που αφορούσε τους εργαζόμενους στην Παγκρήτια τράπεζα η οποία πραγματοποιήθηκε το 2009 (Ηλίας Ν., 2009) και τα αποτελέσματα της είναι πως γενικά οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην Παγκρήτια Τράπεζα, αν και υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το σύνολο των 23 υποερωτήσεων

του ερωτηματολογίου που αφορούσαν διακριτούς παράγοντες και υπο-παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, οι περισσότερες απαντήσεις προσέγγιζαν κατά μέσο όρο τιμές από 3,5 - 4 με άριστα το 5 σε πενταβάθμια κλίμακα Likert

Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι έχουν ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντά τους και έχουν την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά και γρήγορα τα καθήκοντά τους. Το περιβάλλον εργασίας τους θεωρούν ότι είναι ικανοποιητικό, ενώ η Τράπεζα τους παρέχει τα εφόδια και τον εξοπλισμό που χρειάζεται, όπως επίσης και συνθήκες ασφάλειας. Τους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ πιστεύουν ότι καθοδηγούνται ικανοποιητικά από τους προϊσταμένους τους οι οποίοι και έχουν μία καλή συμπεριφορά απέναντί τους. Από την άλλη σε μία έρευνα του 2011 για την εκπαιδευτική πολιτική στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Παπαμήλιου Ε., 2011), οι ερωτηθέντες θα ήθελαν επιμήκυνση του χρόνου των σεμιναρίων που παρακολουθούν καθώς και τακτικότερη πραγματοποίησή τους, επικαιροποίηση της γνώσης και προσαρμογή στις τρέχουσες εξελίξεις, καθώς και νέα εκπαιδευτικά αντικείμενα.

Στην έρευνα που αφορά την Παγκρήτια Τράπεζα, θετικά και χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα αξιολογήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ συναδέρφων. Τέλος, οι εργαζόμενοι εμφανίσθηκαν αρκετά υπερήφανοι που εργάζονται στην Παγκρήτια Τράπεζα και πιστεύουν ότι οι πολίτες εκτιμούν το έργο του οργανισμού αυτού.

Παρόλα αυτά, σε τρεις κατηγορίες παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης δόθηκαν συγκριτικά χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Πρόκειται για τους παράγοντες που αφορούν το φόρτο εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης και τις αποδοχές των εργαζομένων.

Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι το σύστημα εργασίας τους είναι αρκετά γραφειοκρατικό και ότι δουλεύουν με εντατικούς για να ανταποκριθούν σωστά στην εργασία τους. Επισήμαναν επίσης ότι εργάζονται περισσότερες ώρες απ' ότι προβλέπει το ωράριό τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις και στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Βέβαια, η μείωση της όποιας γραφειοκρατίας δεν είναι πολύ εύκολο να επιτευχθεί. Είναι ένα μεγάλο πρόβλημα που αφορά τη

διοίκηση γενικότερα. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας, ο συγχρονισμός της διοίκησης και ο ανασχεδιασμός κάποιων διαδικασιών θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρκετά θετικά προς την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα θέματα γραφειοκρατίας και έντασης της εργασίας. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι της Εθνικής Τράπεζας, δήλωσαν ότι είναι δύσκολο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που δεν έχουν άμεση σχέση με τη θέση εργασίας τους αν και θα το ήθελαν, όπως επίσης θα ήθελαν να υπάρχει και διαδικασία αξιολόγησης από μέρους τους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κάτι που δεν γίνεται.

Περνώντας στην έρευνα της Παγκρήτιας Τράπεζας και πάλι, σχετικά χαμηλή ικανοποίηση εκφράστηκε και για το ύψος των αποδοχών σε σχέση πάντα με την εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Η αύξηση των αποδοχών είναι ζητούμενο για όλους τους κλάδους των εργαζομένων. Η ανασκόπηση και ο έλεγχος του συστήματος αποδοχών σε πρώτη φάση και η προσαρμογή του σε ένα μοντέλο πιο «δίκαιων» ανταμοιβών παραγωγικότητας σε δεύτερη φάση, θα μπορούσαν να αποτελέσουν μία λύση για αυτό το πρόβλημα. Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξής τους στον οργανισμό, αν και θεωρούν ότι η διαδικασία εξέλιξης στην Παγκρήτια Τράπεζα είναι δίκαιη.

Στο πλαίσιο αντιμετώπισης του συγκεκριμένου παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, η Τράπεζα μπορεί να ενισχύσει την ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους, την εναλλαγή τους σε διάφορες εργασίες και αντικείμενα της Τράπεζας, καθώς και τη συνεχή και πιο δυνατή αξιοκρατική διαδικασία αξιολόγησης και εξέλιξης των εργαζομένων σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Επίσης μπορούμε να πούμε πως με βάση την παρούσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε, φαίνεται ότι η Τράπεζα **A** εστιάζει στην εκπαίδευση του προσωπικού μόνο από την πλευρά της εξυπηρέτησης πελατών σε αντίθεση με την Τράπεζα **B**, η οποία εστιάζει στην εκπαίδευση προσωπικού από την τεχνική άποψη δηλαδή την εκπαίδευση του προσωπικού για την χρήση νέων τραπεζικών προγραμμάτων.

Η Τράπεζα Γ, όμως εστιάζει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της στα νέα προϊόντα, όπως και η Τράπεζα Δ, η Τράπεζα Ε από την άλλη, λειτουργεί σε άλλο επίπεδο επειδή εκπαιδεύει τους υπάλληλους της σε όλους τους τομείς (εξυπηρέτηση πελατών, νέα προϊόντα, και τεχνολογική τραπεζική εξέλιξη) ίσως επειδή είναι η πιο νέα στο τραπεζικό κλάδο από τις άλλες τράπεζες.

Οι Ελληνικές Τράπεζες φροντίζουν στο σύνολό τους για τη βασική εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων τους, τόσο σε θέματα χειρισμού προγραμμάτων και προϊόντων, όσο και σε θέματα εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης των πελατών. Όπως φάνηκε από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, όλες οι Τράπεζες καλούν για μετεκπαίδευση τους υπαλλήλους τους, και κάποιες το κάνουν τακτικά με προγραμματισμό, ενώ κάποιες άλλες όποτε παραστεί ανάγκη. Στην πλειοψηφία τους χρησιμοποιούν και τη μέθοδο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ενώ δεν είναι απαραίτητη σε όλες, η αξιολόγηση από τους υπαλλήλους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που παρακολουθούν. Τέλος, όλες οι Ελληνικές Τράπεζες δήλωσαν, ότι οι υπάλληλοί τους παρακολουθούν σεμινάρια που διοργανώνονται από εξωτερικούς συνεργάτες, όπως το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, το Εκπαιδευτικό Κέντρο ΟΤΟΕ, κτλ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κάθε επιχείρηση, όπως είναι γνωστό, θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και την τελική ικανοποίηση του πελάτη, η οποία όμως δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Bowen και Schneider (1985), για να δημιουργηθούν οι συνθήκες, που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών (και επομένως τα έσοδα), πρέπει πάνω απ' όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό, με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Επομένως, μια τράπεζα, όπως και κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα εκείνες του τριτογενούς τομέα της οικονομίας, χρειάζεται ικανοποιημένους εργαζομένους.

Οι βασικές πρακτικές, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιφέρουν μία επιθυμητή αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, σε μία επιχείρηση, κάθε άλλο παρά κοστοβόρες μπορούν να χαρακτηρισθούν. Αντιθέτως, πολλές από τις πλέον αποτελεσματικές πρακτικές (λ.χ. η δίκαιη κατανομή εργασιών), έχουν ουσιαστικά μηδενικό κόστος. Πολλοί ερευνητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων, έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και πως αυτή αλληλεπιδρά με διάφορες άλλες παραμέτρους. Γενικά, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους στις Ελληνικές Τράπεζες, αν και υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Έτσι τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, δείχνουν να συμφωνούν σε ότι αφορά την ικανοποίηση και την υποκίνηση με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), που αναφέρεται στις δυο διαφορετικές καταστάσεις, της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας από την εργασία.

Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι αναφέρουν, ότι έχουν ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντά τους και έχουν την απαραίτητη εξουσία, ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά και γρήγορα τα καθήκοντά τους. Το περιβάλλον εργασίας τους, θεωρούν ότι είναι ικανοποιητικό, ενώ η Τράπεζα τους παρέχει τα εφόδια και τον εξοπλισμό που χρειάζεται, όπως επίσης και συνθήκες ασφάλειας. Τους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ πιστεύουν ότι καθοδηγούνται ικανοποιητικά από τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι και έχουν μία καλή συμπεριφορά απέναντί τους.

Επίσης θετικά και χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα αξιολογήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ συναδέρφων. Τέλος, οι εργαζόμενοι εμφανίσθηκαν αρκετά υπερήφανοι που εργάζονται στις Ελληνικές Τράπεζες και πιστεύουν, ότι οι πολίτες εκτιμούν το έργο του κάθε οργανισμού.

Παρόλα αυτά, σε τρεις κατηγορίες παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης δόθηκαν συγκριτικά χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Πρόκειται για τους παράγοντες που αφορούν το φόρτο εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης και τις αποδοχές των εργαζομένων.

Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν, ότι το σύστημα εργασίας τους είναι αρκετά γραφειοκρατικό και ότι δουλεύουν με εντατικούς για να ανταποκριθούν σωστά στην εργασία τους. Επισήμαναν επίσης, ότι εργάζονται περισσότερες ώρες απ' ότι προβλέπει το ωράριό τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις και στα καθήκοντα, που τους έχουν ανατεθεί. Βέβαια, η μείωση της όποιας γραφειοκρατίας δεν είναι πολύ εύκολο να επιτευχθεί. Είναι ένα μεγάλο πρόβλημα, που αφορά τη διοίκηση γενικότερα.

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας, ο συγχρονισμός της διοίκησης και ο ανασχεδιασμός κάποιων διαδικασιών θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρκετά θετικά, προς την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα θέματα γραφειοκρατίας και έντασης της εργασίας.

Σχετικά χαμηλή ικανοποίηση εκφράστηκε και για το ύψος των αποδοχών, σε σχέση πάντα με την εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Η αύξηση των αποδοχών είναι ζητούμενο για όλους τους κλάδους των εργαζομένων. Η ανασκόπηση και ο έλεγχος του συστήματος αποδοχών, σε πρώτη φάση, και η προσαρμογή του σε ένα μοντέλο πιο «δίκαιων» ανταμοιβών παραγωγικότητας, σε δεύτερη φάση, θα μπορούσαν να αποτελέσουν μία λύση για αυτό το πρόβλημα.

Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξής τους στον οργανισμό, αν και θεωρούν ότι η διαδικασία εξέλιξης στην Τράπεζα είναι δίκαιη. Στο πλαίσιο αντιμετώπισης του συγκεκριμένου παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, η Τράπεζα μπορεί να ενισχύσει την ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους, την εναλλαγή τους σε διάφορες

εργασίες και αντικείμενα της Τράπεζας, καθώς και τη συνεχή και πιο δυνατή αξιολογική διαδικασία αξιολόγησης και εξέλιξης των εργαζομένων σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Μελλοντικές προεκτάσεις

Κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας ήταν ιδιαίτερα θερμή στην πρόταση για την πραγματοποίηση της έρευνας αυτής και κατά την πορεία υλοποίησής της πολύ συνεργάσιμη. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι και οι Διευθυντές της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και οι Διευθυντές Εκπαίδευσης των Ελληνικών Τραπεζών, ενδιαφέρθηκαν ιδιαίτερα να πληροφορηθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ακόμη και οι εργαζόμενοι, ανταποκρίθηκαν θετικά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (ο βαθμός απόκρισης έφτασε το 92%), αν και υπήρξε μια ελάχιστη χρονική καθυστέρηση στη συλλογή των ερωτηματολογίων, λόγω των πολλών υποχρεώσεων και του φόρτου εργασίας των εργαζομένων.

Από την παρούσα ερευνητική προσπάθεια, συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι στις Τράπεζες, δεν είναι ικανοποιημένοι σε απόλυτο βαθμό από την εργασία τους και θα πρέπει οι Διοικήσεις των Τραπεζών να εξαντλήσουν όλα τα περιθώρια για να πετύχουν την μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι στην έρευνα αυτή κατέδειξαν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν για την εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων, που έχουν αναλάβει, τα οποία θα πρέπει σοβαρά να λάβει υπόψη η Διοίκηση της Τράπεζας.

Να σημειωθεί ότι από τις απαντήσεις των εργαζομένων είναι ευδιάκριτος ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στην κατάρτιση του προσωπικού και ότι εκείνο το τμήμα είναι αυτό, που θα δώσει λύσεις για τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Συνοψίζοντας, οι Ελληνικές Τράπεζες στις μέρες μας, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, είναι οργανισμοί που μαθαίνουν και η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μέρος της εκπαίδευσης όσων εργάζονται σ' αυτές. Οι Τράπεζες εκπαιδεύουν

τους υπαλλήλους τους αλλά και παίρνουν γνώση μέσα από αυτούς. Σίγουρα τα περιθώρια βελτίωσης είναι πολλά και όπως φάνηκε οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν και να αποτελέσουν ένα βασικό παράγοντα, ώστε η βελτίωση αυτή να γίνει πραγματικότητα, συμβάλλοντας τόσο στην περεταίρω ανάπτυξη των ίδιων και των οργανισμών που υπηρετούν, αλλά και στις ανάγκες και την καλύτερη λειτουργία του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- **Αυλωνίτης, Σ. Α.**, (2003), Στοιχεία Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας Εκδόσεις Έλλην
- **Βαλκάνος, Ε.**, (2007). Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών.
- **Γρηγορούδης Β., Σίσκος Ι.**, (2000) Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη Το σύστημα Musa Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
- **Δούρος Ι. Α.**, (2004), Η Εγκυκλοπαίδεια των Τραπεζικών Εργασιών Εκδόσεις Ιδωτική Έκδοση
- **Ζαβλανός Μ.**, (2002), «Management», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- **Ζαβλανός Μ.**, (2006) Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. Ζαχαριάδης - Σούρας, Δημήτρης Χρήμα, Πίστη, Τράπεζες Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. (2002)
- **Ηλίας, Ν.**, (2009), Ποιότητα υπηρεσιών στον Τραπεζικό τομέα. Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- **Κανελλόπουλος, Χ.**, (2002). Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα
- **Κανελλόπουλος, Χ. & Παπαλεξανδρή, Ν.** (1990). Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα: International Publishing
- **Κανελλόπουλος Χ.**, (1995), Μλανατζμεντ – Αποτελεσματική διοίκηση, Αθήνα
- **Καραλής, Θ.** (2005), Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Ενηλίκων – Σχεδιασμός Προγραμμάτων. Τόμος Β. Πάτρα
- **Κατσαλής Α.** (2007), «Ικανοποίηση της εργασίας», διαθέσιμο στη διεύθυνση: www.a.katsalis.gr
- **Κολλιός Γ.**, (1999), «Οι συνθήκες εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση», διαθέσιμο στη διεύθυνση: www.inegsee.gr/enimerwsi-45-doc3.htm
- **Μάντζαρης Ι.**, (2003), «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδοτικός οίκος Σερρών

- **Μιχαλόπουλος Ν.**, (1994), Οργανωτικός σχεδιασμός στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, εκδόσεις Σάκκουλα
- **Μουζαλιώτου, Ι.**, (2010), Οργανωσιακή μάθηση και χρηματοοικονομική επίδοση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- **Πανελλήνια Ομοσπονδία Αστυνομικών Υπάλληλων**, (2006), «Μέτρηση Ικανοποίησης Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας», σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρία Επιχειρησιακών Ερευνών
- **Παπαμήλιου, Ε.**, (2011), Εκπαιδευτική πολιτική στον Τραπεζικό τομέα: το παράδειγμα της Εθνικής Τρ'απεζας της Ελλάδος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- **Παρούτης Σ.**, (2005), «Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;», Πρακτικά 1ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005, Αθήνα.
- **Πλατσίδου Μ. & Γωνιά Ε.**, (2005). Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Στο Α. Καψάλη, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις του Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- **Σαΐτη, Α.**, (2000). Εκπαίδευση και Οικονομική ανάπτυξη. Αθήνα: Τυπωθήτω
- **Σκουλάς Ε. Ν., Οικονομάκη Π. Κ.**, (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων Εκδόσεις Κάπα
- **Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ.**, (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση προσωπικού), Εκδοτικός Οίκος Rosili, Αθήνα
- **Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.**, (2002), «Οργάνωση και Διοίκηση», ROSILI ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ, Αθήνα
- **Χατζηχαραλάμπους, Α.**, (2010), Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- **Χρήστου, Γ.** (1991). Εισαγωγή στην πολιτική οικονομία. Πειραιάς: Σταμούλης

Ξένη

- **Alderfer, C.P.**, (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance
- **Argyris, C., & Schön, D.**, (1978), Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.
- **Atkinson J.W.**, (1966), Theory of achievement motivation
- **Baroukh N., Kleiner B.**, (2002), Recruitment and training of public servants, Management Research News
- **Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D.**, (2001), The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press
- **Bontis, N., Fitz-Enz, J.**, (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital
- **e-Learning. The Engine of the Knowledge Economy.** B.W. Rutenbur, G. Spickler and S. Lurie. Morgan Keegan & Co Inc, July 2000.
- **e-Learning in the Enterprise.** Aberdeen Group, Inc. November 1999.
- **Eskildsen J.K., & Nussler M.L.**, (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. Total Quality Management
- **Evans J., Lindsay W.**, (1999), The management and control of quality, Forth edition, South – Western college publishing Cincinnati, Ohio
- **Corporate E-Learning: Exploring a new Frontier.** Trace A. Urdan and Cornelia C. Weggen, WRHambrecht+CO Equity Research, March 2000.
- **Fitz-Enz J.**, (2001), The e-aligned enterprise : how to map and measure your company's course in the new economy
- **Glebbeck, A.C., Bax, E.H.**, (2002), Labour Turnovers and its Effects on Performance: An Empirical Test Using Firm Data, University of Groningen
- **Guest, D., Peccei, R.**, (2002), Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work, King's College London
- **Herzberg F.**, (1959), Two factor theory of job satisfaction
- **Homans C.G.**, (1958), Social Behavior as Exchange. American Journal of Sociology

- **Hunter, L.W.**, (2002), "Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11", The Financial Post
- **Katz D & Kahn R L.**, (1966), The social psychology of organizations, New York
- **Likert, R.**, (1961), New Patterns of Management, McGrawHill.
- **Locke, E.**,(1976), The nature and causes of job satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago.
- **Maslow A.**, (1943), A theory of human motivation
- **McClelland D.**, (1987), Human Motivation
- **Nelson B.**, (1997), 1001 ways to energize employees, Workman Publishing.
- **Pfeffer J.**, (2007), Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained
- **Pike S., Roos G. and Rylander, A.**, (2002), Intellectual capital management and disclosure, Oxford University Press, New York
- **Porter L.W., & Lawler, E.E.**, (1968), Managerial Attitudes and Performance. Homewood
- **Riggs W.**, (1964), Administration in developing, Houghton Mifflin Company, Boston
- **Schein E.**, (1992), Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass
- **Simon H.A.**, (1947), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.
- **Spector, P.E.**, (2008), Industrial and Organizational Behavior, Wiley
- **The e-Bang Theory.** Howard Block and Brandon Dobell, Bank of America Securities Equity Research, September 1999.
- **Vroom V.**, (1964), The expectancy theory of motivation

Εφημερίδες – Ηλεκτρονικές πηγές

- Ιστοσελίδα της E.F.Q.M.
- <http://www.efqm.org>
- Ιστοσελίδα της E.E.Δ.Ε.
- <http://www.eede.gr>
- Καθημερινή, 2007, (άρθρο σε ηλεκτρονική μορφή)
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w_articles_economy_2_15/08/2007_237716
- Τα Νέα, 2010, (άρθρο σε ηλεκτρονική μορφή)
<http://www.tanea.gr/oikonomia/article/?aid=4562842>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ονομάζομαι Βεργουλίδου Αναστασία και πραγματοποιώ την παρούσα έρευνα για την ολοκλήρωση της διατριβής μου με τίτλο: " Η οργανωσιακή μάθηση ως μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα, και ο ρόλος της στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίτευξη στόχων ". Η εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής θα γίνει στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο Τμήμα Τραπεζικής / Χρηματοοικονομικής του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Καινούργιου Δημήτρη.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς και να είστε ειλικρινής στις απαντήσεις σας, λαμβάνοντας υπόψη ότι θα χρησιμοποιηθούν μόνο στην παρούσα έρευνα. Η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη, καθώς δε θα χρειαστεί να συμπληρώσετε προσωπικά σας στοιχεία.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Επωνυμία Τράπεζας :
Έτος Ίδρυσης :
Έδρα της Τράπεζας :
Αριθμός καταστημάτων της Τράπεζας :
Αριθμός εργαζομένων στην Τράπεζα :

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 – +

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος / η
- Έγγαμος / η
- Διαζευγμένος / η
- Χήρος / α

4. Έχετε παιδιά;

- Ναι
- Όχι

5. Επίπεδο σπουδών

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)
- Υποχρεωτική εκπαίδευση (γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση – Ανώτερη (Τ.Ε.Ι.)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση – Ανώτατη (Α.Ε.Ι.)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. Αντικείμενο σπουδών

- Χρηματοοικονομικά / Τραπεζική
- Οικονομικά / Διοίκηση επιχειρήσεων
- Άλλο

7. Πόσες ξένες γλώσσες μιλάτε;

- Καμιά
- Μια
- Δύο
- Περισσότερες από δύο

8. Θέση στην Τράπεζα

- Υπάλληλος
- Στέλεχος
- Άλλο

9. Έτη εργασίας στην Τράπεζα

- 0 – 9
- 10 – 19
- 20 – 29
- 30 – +

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Ποιος (οι) έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού ;

Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος	
Διευθυντής εταιρίας	
Διευθυντής Προσωπικού	
Διευθυντής Παραγωγής	
Εξωτερικοί Σύμβουλοι	
Άλλος εξηγήστε	

2. Ποιο ή ποια από τα παρακάτω θέματα αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ;

Θέματα ΔΑΠ	Τμήμα /Υπεύθυνος
Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού	
Στρατολόγηση και Επιλογή	
Εκπαίδευση – Κατάρτιση	
Αμοιβές	
Αξιολόγηση Απόδοσης	
Εργασιακές Σχέσεις	
Αποχωρήσεις – Απολύσεις, κτλ	
Αρμοδιότητες και ρόλος τμήματος προσωπικού	
Υγιεινή και ασφάλεια	
Άλλο, εξηγήστε.....	

3. Ποιό από τα παρακάτω στοιχεία καταχωρεί η Τράπεζα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό; (να αναφερθούν αν υπάρχουν και αν καταχωρούνται σε γραπτή ή ηλεκτρονική μορφή)

	Διοικητικοί υπάλληλοι (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Τεχνικό προσωπικό (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Πωλητές (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Στελέχη (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)
1. Προσωπικά στοιχεία				
2. Εργασιακή εμπειρία				
3. Επίπεδο εκπαίδευσης (τίτλοι)				
4. Τεχνικές, Διοικητικές και άλλες Δεξιότητες				
5. Προηγούμενες αξιολογήσεις				
6. Συστάσεις				
7. Μισθολογική εξέλιξη				
8. Μετατάξεις, αποσπάσεις, μετακινήσεις, προαγωγές κτλ				
9. Βιογραφικά				
10. Επιμόρφωση, κατάρτιση (προγράμματα)				
11. Αποτελέσματα τεστ επιλογής				
11 Άλλο, εξηγήστε				

4. Ποιος είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, επεξεργασία και έλεγχο των παραπάνω;

1. Τμήμα Προσωπικού	
2. Άμεσος Προϊστάμενος	
3. Τμήμα Μηχανοργάνωσης	
4. Άλλο , εξηγήστε	

5. Πως γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στην Τράπεζά σας; Εξηγήστε :

6. Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της Τράπεζας ;

	Εργαζόμενοι	Στελέχη
Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς		
Πληροφορικής		
Μάρκετινγκ – πωλήσεων		
Οργάνωσης και διοίκησης		
Διοίκηση ομάδων		
Δυναμική ομάδων		
Ηγεσία/επικοινωνία		
Άλλα θέματα, Εξηγήστε		

7. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η Τράπεζά σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού ;

	Εργαζόμενοι	Στελέχη
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία on the job training)		
Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων, role playing, κτλ)		
Σεμινάρια , διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης		
Εξωτερικοί εκπαιδευτές		
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς		
E-learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση)		
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)		
Self development		
Άλλες		

8. Γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης και τι είδους στοιχεία λαμβάνονται υπόψη. Εξηγήστε :

9. Αξιοποιούνται πληροφορίες αναφορικά με τα παρακάτω από την Τράπεζά σας ;

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Βελτίωση ατομικών αδυναμιών					
Προσδιορισμός πακέτου αμοιβών					
Ενημέρωση – αναπληροφόρηση εργαζομένου					
Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης / επιμόρφωσης					
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας					
Βελτίωση της απόδοσης εργαζομένων					
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων					
Βελτίωση δεικτών ποιότητας (π.χ. ικανοποίηση πελατών, χρόνοι διεκπεραίωσης εργασιών)					
Άλλο					

10. Με ποιον τρόπο γίνεται η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου	
Γραπτή αναφορά	
Ομαδικές συζητήσεις	
Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος	
Άλλο	

11. Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην Τράπεζά σας και ποιος είναι υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος αμοιβών (θέση);

12. Ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την Τράπεζά σας;

- A. Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες):*
- Βασικός μισθός
 - Νόμιμα επιδόματα
 - Προμήθειες
 - Bonus εξαρτημένα από την απόδοση
 - Ασφάλιση
 - Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές)
- B. Μη χρηματικές ανταμοιβές:*
- Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)
 - Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)
 - Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων / δεξιοτήτων)
 - Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1. Για την Τράπεζά σας διαχείριση γνώσης σημαίνει :

- Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών
- Ανταλλαγή πληροφοριών
- Συνεργασία
- Ανταλλαγή απόψεων
- Όλα τα παραπάνω

2. Στην Τράπεζά σας σε ποιο βαθμό είναι εύκολη :

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας σε καθημερινή βάση					
2. Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών					
3. Διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά)					

- 3.Όλοι οι υπάλληλοι της Τράπεζας έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια βασικής εκπαίδευσης πάνω σε θέματα τραπεζικών εργασιών;**
- Ναι
 - Όχι

- 4.Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση, για πόσο διάστημα ήταν η βασική εκπαίδευση;**
- Λιγότερο από μια εβδομάδα
 - Περισσότερο από μια εβδομάδα
 - Περίπου ένα μήνα (λιγότερο)
 - Περισσότερο από ένα μήνα

- 5.Χορηγήθηκε επαρκές εκπαιδευτικό υλικό στους υπαλλήλους για τη βασική τους εκπαίδευση;**
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν ξέρω / Δεν απαντώ

- 6.Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του ένας υπάλληλος στην Τράπεζά σας, καλείται να εκπαιδευτεί με τη μέθοδο της εξ' αποστάσεως διδασκαλίας;**
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν ξέρω / Δεν απαντώ

- 7.Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση, κρίνετε ότι η παραπάνω εκπαίδευση ήταν αρκετή ώστε οι υπάλληλοι να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους;**
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν ξέρω / Δεν απαντώ

- 8.Οι υπάλληλοι της Τράπεζας σας εκπαιδεύονται σε ειδικότερα θέματα ανάλογα με τον τομέα που υπηρετούν; (διαχείριση ταμειακών συναλλαγών, εξυπηρέτηση πελατών, χορηγήσεις, επενδυτικά προϊόντα, ασφαλιστικά προϊόντα κτλ.)**
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν ξέρω / Δεν απαντώ

- 9.Οι υπάλληλοι της Τράπεζας σας παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια, που διοργανώνονται από εξωτερικούς συνεργάτες; (Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, Εκπαιδευτικό Κέντρο ΟΤΟΕ, κ.α.)**
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν ξέρω / Δεν απαντώ

- 10. Η Τράπεζά σας καλεί τους υπαλλήλους της για μετεκπαίδευση;**
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν ξέρω / Δεν απαντώ
- 11. Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση, κάθε πότε οι υπάλληλοι καλούνται για μετεκπαίδευση;**
- Κάθε εξάμηνο
 - Κάθε χρόνο
 - Κάθε πενταετία - επταετία
 - Δεν υπάρχει προγραμματισμός / Ίσως ποτέ
- 12. Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους της Τράπεζάς σας, να αξιολογήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν και να κάνουν προτάσεις (για μεθόδους, θέματα εκπαίδευσης κ.α.);**
- Ναι, υποχρεωτικά
 - Προαιρετικά
 - Όχι

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ