



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ »**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ-
(Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ)**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΘΕΟΦΑΝΕΙΑ ΜΠΑΡΜΠΑΔΗΜΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ

ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

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

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Κριτήρια και Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρώπινου
Δυναμικού-Μελέτη στο Τραπεζικό Κλάδο-
(Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς)**

Θεοφανεία Μπαρμπαδήμου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Παρδάλης**

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

Δεκέμβριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σημερινή εποχή όπου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό έχει ως αποτέλεσμα, το πιο σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης να είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Για να μπορέσει όμως να είναι εξίσου σημαντικός και αποτελεσματικός θα πρέπει να υπόκειται σε μία σωστή διοίκηση. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη η οποία συνιστά τον κύριο μοχλό ανάπτυξης του προσωπικού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και αυτό γιατί είναι εκείνη η οποία ασχολείται εκτενέστερα με τους υπαλλήλους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για τον οργανισμό. Στην παρούσα εργασία γίνεται διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, παρουσιάζονται και εξετάζονται κάποιες βασικές έννοιες και θεωρίες γύρω από το σύνολο των λειτουργιών που θεωρείται ότι συνιστούν τη διοίκηση προσωπικού όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Σε πιο συγκεκριμένο επίπεδο η εργασία χρησιμοποιεί ως μελέτη περίπτωσης την Τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με τα κριτήρια και τις μεθόδους αξιολόγησης που η Τράπεζα χρησιμοποιεί με σκοπό να επιλέξει κατάλληλους ανθρώπους για κάθε θέση εργασίας. Τέλος, θα καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα για τον τρόπο άσκησης της διοίκησης της Τράπεζας Πειραιώς.

ABSTRACT

The current period is characterized by intense competition. This means that the most important part of a company is the human factor. However, to be equally important and effective, it should be subject to proper administration. The Human Resources Department is the one that constitutes the main driver for staff development in a competitive environment. This happens, because it is the one that deals more extensively with employees in order to achieve the goals set for the organization. In the present work, we will investigate the role of the human resources of a company. Furthermore, we will present and examine some basic concepts and theories about all the functions that are considered to constitute the personnel management, such as attracting, selecting, training and evaluating the performance of staff of a company. More specifically, the work uses Piraeus Bank as a case study to reach conclusions on the criteria, as well as evaluation methods that the Bank uses to select suitable people for each working position. Finally, we will draw certain conclusions on how to administer Piraeus Bank.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Παρδάλη Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθεια του και την άψογη συνεργασία του όλο αυτό το διάστημα της συγγραφής της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	10
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	10
1.2 ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	12
1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	15
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	19
2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	19
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	19
2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	20
2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	21
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΛΟΓΗ -ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	23
3.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	23
3.1.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	24
3.1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	25
3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	26
3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	27
3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	30
3.5 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	36
3.6 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	37
3.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	38

3.8 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΑΠΟ ΠΟΙΟΥΣ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	41
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	44
4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	44
4.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	45
4.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	45
4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	46
4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	47
4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	49
4.7 ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	52
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	53
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφισβήτητα τα τελευταία χρόνια όπου επικρατεί έντονος ανταγωνισμός τόσο στην Ελλάδα όσο και Διεθνώς, έχει ως αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα ως συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου μια επιχείρηση να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της. Άλλωστε το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης θεωρείται στις μέρες μας το σημαντικότερο κεφάλαιο και αντιμετωπίζεται όχι ως παράγοντας- συντελεστής που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύσει. Για το λόγο αυτό το τμήμα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνο που επιχειρεί να εξασφαλίσει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη χρήση και αξιοποίηση αυτών. Στη παρούσα εργασία γίνεται διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, παρουσιάζονται και εξετάζονται κάποιες βασικές έννοιες και θεωρίες γύρω από το σύνολο των λειτουργιών που θεωρείται ότι συνιστούν τη διοίκηση προσωπικού όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης που όλα αυτά συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής του ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, η εργασία χρησιμοποιεί ως μελέτη περίπτωσης την Τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα σχετικά με τα κριτήρια και τις μεθόδους αξιολόγησης που η Τράπεζα χρησιμοποιεί με σκοπό να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους για κάθε θέση εργασίας.

Ξεκινώντας στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος καθώς και πως η οικονομική κρίση του 2007 που έπληξε σχεδόν όλο τον κόσμο άλλαξε το τραπεζικό ελληνικό χώρο.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια και την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και στο ρόλο που διαδραματίζουν τα στελέχη της σε έναν οργανισμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο, δίνεται έμφαση στους τομείς της προσέλκυσης, της επιλογής, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά πως η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων της Τράπεζας Πειραιώς εφαρμόζει στην πράξη τις λειτουργίες της προσέλκυσης, της επιλογής, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων καθώς και στις πρακτικές που εφαρμόζει στο τομέα των αποδοχών, των επιβραβεύσεων και των

παροχών έτσι ώστε να δώσει κίνητρα στους υπαλλήλους της να γίνουν αποδοτικότεροι και παραγωγικότεροι.

Στο τέλος παρατίθενται κάποια συμπεράσματα για τον τρόπο άσκησης της διοίκησης στη Τράπεζα Πειραιώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η πρώτη απόπειρα τραπεζικής λειτουργίας στην Ελλάδα έγινε στα μέσα του 19^{ου} αιώνα, όπου το 1828, επί κυβερνήσεως Ιωάννη Καποδίστρια ιδρύθηκε η « Εθνική Χρηματοοικονομική Τράπεζα», η οποία λειτουργούσε ως κρατική τράπεζα. Ως κύρια δραστηριότητα είχε να εκδίδει έντοκα ομόλογα έναντι των παρεχόμενων προς την Τράπεζα Κεφαλαίων. Η Εθνική Χρηματοοικονομική Τράπεζα, δεν είχε κάποια άλλη τραπεζική συναλλαγή, δεν είχε το εκδοτικό προνόμιο, δηλαδή δεν είχε το δικαίωμα να εκδίδει τραπεζογραμμάτια. Η Εθνική Χρηματοοικονομική Τράπεζα σταμάτησε την λειτουργία της το 1835.

Στις 17 Ιανουαρίου 1839, ιδρύθηκε η Ιονική Τράπεζα, είχε ως έδρα της το Λονδίνο, όπου και αντλούσε κυρίως κεφάλαια από Βρετανούς επενδυτές. Η αρχική της ονομασία ήταν Ιονική Κρατική Τράπεζα και εξυπηρετούσε τις συναλλαγές, οι οποίες γινόντουσαν μεταξύ της Μεγάλης Βρετανίας και των Ιονίων Νήσων.

Η Ιονική Τράπεζα σε αντίθεση με την Εθνική Χρηματοοικονομική Τράπεζα είχε το προνόμιο να διακινεί χαρτονομίσματα, προνόμιο το οποίο το κληροδότησε από την Ιόνιο Πολιτεία και το διατήρησε μέχρι και το 1920. Η Ιονική Τράπεζα λειτούργησε μέχρι και το 2000 όπου και συγχωνεύτηκε με την Τράπεζα Πίστεως.

Το 1882 δημιουργήθηκε η Τράπεζα Ηπείρου-Θεσσαλίας, η οποία είχε έδρα τον Βόλο. Ο πλήρης τίτλος της Τράπεζας ήταν Προνομιούχος Τράπεζα Ηπειροθεσσαλίας και το Ελληνικό κράτος της είχε παραχωρήσει το δικαίωμα να εκδίδει και να κυκλοφορεί χαρτονομίσματα στις «Νέες Χώρες». Όμως η τράπεζα αυτή δεν πρόλαβε να αναπτύξει αξιόλογη δραστηριότητα επειδή κατά την διάρκεια του Ελληνοτουρκικού πολέμου το 1897 υπέστη σημαντικές καταστροφές με αποτέλεσμα να διακόψει τη λειτουργία της. Αυτό είχε ως συνέπεια τον κλονισμό της αξιοπιστίας της με αποτέλεσμα να καταρρεύσει.

Επίσης, το 1889 ιδρύθηκε η Τράπεζα Χανίων, η οποία είχε ως έδρα τα Χανιά. Η Τράπεζα Χανίων όπως και η Ιονική Τράπεζα και η Τράπεζα Ηπείρου- Θεσσαλίας είχε το δικαίωμα από το κράτος το εκδοτικό προνόμιο, δηλαδή να εκδίδει και να κυκλοφορεί τραπεζογραμμάτια .

Σημαντική στιγμή για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπήρξε το 1841 η ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος η οποία λειτουργεί έως και σήμερα. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι ανώνυμη ιδιωτική εταιρία με έδρα την Αθήνα, παράλληλα με το εκδοτικό προνόμιο που διατηρούσε, λειτουργούσε και ως εμπορική τράπεζα καθώς είχε το δικαίωμα να αντλεί κεφάλαια για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το 1893 ιδρύεται η Τράπεζα Αθηνών η οποία λειτουργούσε αμιγώς και ως εμπορική τράπεζα. Η Τράπεζα Αθηνών δραστηριοποιούνταν στο χώρο του εμπορίου και της βιομηχανίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό με έμφαση στις περιοχές εκείνες στις οποίες η οικονομική δραστηριότητα του ελληνικού στοιχείου ήταν σημαντική, η λειτουργία της σταμάτησε το 1953 όπου και συγχωνεύτηκε με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Στην Ελλάδα κατά την περίοδο της απελευθέρωσης και μέχρι το 1900 ιδρύθηκαν αρκετές τράπεζες, αλλά όμως λόγω των διάφορων συνθηκών και δυσκολιών που επικρατούσαν εκείνη την εποχή δεν κατάφεραν να συνεχίσουν την λειτουργία τους. Οι τράπεζες που κατάφεραν να επιβιώσουν από τις δύσκολες συνθήκες ήταν η Ιονική, η Τράπεζα Αθηνών, η Τράπεζα Κρήτης και η Εθνική.

Το 1927 λειτουργούσαν συνολικά 38 πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου άρχισαν να γίνονται και οι πρώτες συγχωνεύσεις τραπεζών.

Σταθμός για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπήρξε η ίδρυση της Τράπεζας Ελλάδος στις 15 Σεπτεμβρίου 1927. Η έδρα της είναι η Αθήνα. Η Τράπεζα της Ελλάδος δεν είναι κρατική, αλλά μια ανώνυμη εταιρία, έχει ειδικά προνόμια, ειδικές αρμοδιότητες αλλά και περιορισμούς, όπως ότι δεν μπορεί να λειτουργήσει ως εμπορική τράπεζα και το ποσοστό του ελληνικού κράτους στην μετοχική του σύνδεση δεν μπορεί να υπερβαίνει το 35%. Συμμετέχει στο σύστημα κεντρικών τραπεζών των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης μαζί με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Η Τράπεζα της Ελλάδος είχε το αποκλειστικό εκδοτικό προνόμιο χαρτονομισμάτων στην Ελλάδα από το 1928 ως την εισαγωγή του ευρώ το 2002 και ήταν υπεύθυνη για τη χάραξη της νομισματικής πολιτικής της χώρας.

Το 1929 το κράτος ίδρυσε την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ως αυτόνομο τραπεζικό οργανισμό κοινωφελούς χαρακτήρα. Η έδρα της ήταν στην Αθήνα και ήταν ο κατ' εξοχήν χρηματοπιστωτικός φορέας που ασκούσε αποκλειστικά την αγροτική πίστη στην Ελλάδα. Τον Ιούλιο του 2012, διαλύθηκε και το υγιές τμήμα της απορροφήθηκε από την Τράπεζα Πειραιώς.

Το 1962 ιδρύεται η Τράπεζα Επενδύσεων και το 1963 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος μαζί με δεκατέσσερις τράπεζες ιδρύει την Εθνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα υπήρξε μια αύξηση στην ίδρυση των τραπεζών. Ορισμένες τράπεζες όπου έκαναν την εμφάνιση τους εκείνη την εποχή ήταν το 1901 η Τράπεζα Μυτιλήνης, το 1902 η Λαϊκή Τράπεζα Δομοκού, το 1904 η Τράπεζα Ανατολής, το 1905 η Λαϊκή Τράπεζα, το 1907 η Εμπορική Τράπεζα και τέλος το 1916 η Τράπεζα Πειραιώς. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι ο εκσυγχρονισμός του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος τόσο θεσμικά, λειτουργικά όσο και τεχνολογικά άρχισε να γίνεται από την δεκαετία του 1980.

1.2 ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Μέχρι τον Αύγουστο του 2007 κανείς δεν φανταζότανε τις εξελίξεις που θα ακολουθούσαν. Η παγκόσμια οικονομία βρισκόταν σε ανάπτυξη και υπήρχε αρκετά μεγάλη ρευστότητα καθώς και οι πιστωτικές συνθήκες που επικρατούσαν ήταν χαμηλές. Στην Ελλάδα, η είσοδος στο ενιαίο νόμισμα του ευρώ, είχε δημιουργήσει προοπτικές εκσυγχρονισμού και η οικονομία βρισκόταν σε στάδιο μακρόπνοης ανάπτυξης.

Ωστόσο, η προσγείωση στην πραγματικότητα ξεκίνησε στις ΗΠΑ, το φθινόπωρο του 2007 με τη διάχυση των προβλημάτων της αγοράς των στεγαστικών δανείων των ΗΠΑ στις κεφαλαιαγορές με αποτέλεσμα οι αγορές να χαρακτηριστούν από εσωστρέφεια, καθώς επλήγη η εμπιστοσύνη των επενδυτών στα οικονομικά στοιχεία των τραπεζών

διεθνώς, με αποτέλεσμα να αποφεύγουν την ανάληψη πιστωτικού κινδύνου εκτός των συνόρων των χωρών τους. (Ελληνική ένωση τραπεζών,2011 σελ:234)

Το φθινόπωρο του 2008, η χρεοκοπία της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brother, είχε ως αποτέλεσμα να προκαλέσει σοβαρούς κλυδωνισμούς στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι επιπτώσεις ήταν δυσμενής για όλες τις οικονομίες του πλανήτη. Η κρίση αυτή δημιούργησε αρχικά έντονη κρίση εμπιστοσύνης μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων, με αποτέλεσμα να εξαντληθεί απότομα η ρευστότητα στις διατραπεζικές αγορές και να δυσχεραίνεται η προσπάθεια των τραπεζών, ακόμη και των πλέον φερέγγυων, για άντληση κεφαλαίων. (Τράπεζα της Ελλάδος, Το Χρονικό της Μεγάλης Κρίσης : Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013:58)

Όπως ήταν λογικό, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση άρχισε να επηρεάζει αρνητικά και την ελληνική οικονομία, ιδίως από τον Οκτώβριο του 2008 και μετά, οπότε η κρίση επιδεινώθηκε δραματικά, προκαλώντας σημαντική εξασθένηση των προσδοκιών. (Τράπεζα της Ελλάδος, Το Χρονικό της Μεγάλης Κρίσης : Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013:36)

Το ΑΕΠ, μετά από μία δεκαπενταετία συνεχούς ανόδου, υποχώρησε το 2009 κατά 3,2%, ενώ το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης από 9,8% το 2008, εκτοξεύθηκε μετά από συνεχείς αναθεωρήσεις στο 15,7% του ΑΕΠ. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται τόσο στην κακή πορεία των εσόδων όσο και στην αύξηση των δαπανών της γενικής κυβέρνησης. Σε υψηλό επίπεδο είχε ανέλθει και το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών, 14,7% το 2008 και 11,2% το 2009, δηλαδή σε απόλυτα μεγέθη περίπου 35 δισεκ. ευρώ και 25 δισεκ. Ευρώ αντίστοιχα. (http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/Speeches/DispItem.aspx?Item_ID=338&List_ID=b2e9402e-db05-4166-9f09-e1b26a1c6f1b)

Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι φυσικό, επιβάρυναν και το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα όπου υπέστη βαθμιαία τις επιπτώσεις της δημοσιονομικής κρίσης, η οποία προκάλεσε σοβαρά προβλήματα ρευστότητας λόγω των υποβαθμίσεων της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, όπου συμπαρέσυρε το τραπεζικό σύστημα σε ανάλογη υποβάθμιση. Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα να εμφανιστεί συρρίκνωση στις τραπεζικές καταθέσεις και μάλιστα η χορήγηση τραπεζικής χρηματοδότησης περιορίστηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα. Μεγάλη αύξηση σημειώθηκε στα τραπεζικά επιτόκια, ραγδαία άνοδος των αποδόσεων των κρατικών ομολόγων και πτώση των τιμών των μετοχών. Οι τράπεζες αποκόπηκαν από τις διεθνείς αγορές χρήματος και ομολόγων, παρουσίασαν ζημιές και αναγκάστηκαν να δεσμεύσουν

κεφάλαια για προβλέψεις δεδομένης της σημαντικής αύξησης των προβληματικών στοιχείων ενεργητικού.(Καράτζογλου Μ,2016:35 ; Βελέντζα Ε,2015:10)

Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2017, στις ελληνικές τράπεζες έχει σημειωθεί σημαντική συρρίκνωση του ενεργητικού, λόγω απομόχλευσης και πώλησης συμμετοχών και περιουσιακών στοιχείων κυρίως όμως καταθέσεων, λόγω της κρίσης και των αβεβαιοτήτων που δημιουργήθηκαν. Συγκεκριμένα το σύνολο του ενεργητικού από 358,1 δισ. το 2008 μειώθηκε σε 312,4 δισ. Ευρώ. Οι ζημιές προ φόρων ανήλθαν στο συνολικό ποσό των 70,3 δισ. ευρώ για τους ελληνικούς τραπεζικούς ομίλους την εξαετία 2010 έως 2015. Επίσης, σημειώθηκε μείωση των εγχώριων καταθέσεων κατά 116,1 δισ. Ευρώ από το 2009, δηλαδή -49%. Ο αριθμός των τραπεζικών καταστημάτων μειώθηκε κατά 1.736 δηλαδή 42,5%. Τέλος, το απασχολούμενο στις τράπεζες προσωπικό μειώθηκε κατά 19.067 άτομα, κατά 29%, κυρίως μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου.(Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2017:2,4,8,14)

Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι εν λόγω τράπεζες μειώθηκαν και έγιναν αρκετές συγχωνεύσεις. Συγκεκριμένα το 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας και την Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013 απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας και τον Ιούνιο του 2013 απέκτησε την Millenium Bank Ελλάδος. Τέλος τον Απρίλιο του 2015 απέκτησε το υγιές μέρος της Πανελληνίας Τράπεζας.

Τον Οκτώβριο του 2012, η Alpha Bank υπέγραψε σύμβαση εξαγοράς του συνόλου των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας Α.Ε και τον Ιούνιο του 2013 ολοκληρώθηκε η νομική συγχώνευση απορροφήσεως της Εμπορικής Τράπεζας από την Alpha Bank.

Τέλος, το 2013 Ο όμιλος Eurobank διευρύνεται με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank. Η λειτουργική ενοποίηση της Νέας Proton Bank ολοκληρώνεται τον Δεκέμβριο, και το 2014 η λειτουργική ενοποίηση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος ολοκληρώνεται τον Μάιο, με την ενοποίηση και των συστημάτων της πρώην T Bank.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι το τραπεζικό σύστημα έχει επηρεαστεί από την χρηματοοικονομική κρίση του 2009, αλλά σήμερα, η οικονομία και το τραπεζικό σύστημα βρίσκονται σε ένα μεταίχμιο. Δυσκολίες φυσικά και κίνδυνοι υπάρχουν και θα συνεχίσουν να υπάρχουν, ωστόσο έχουν αρχίσει να διαγράφονται συνθήκες που αν αξιολογηθούν και αξιοποιηθούν σωστά, χωρίς να επαναληφθούν οι αστοχίες του παρελθόντος, θα δώσουν τη δυνατότητα να αλλάξει το αρνητικό σκηνικό που επικρατεί και να διαμορφωθεί ένα καλύτερο και θετικότερο περιβάλλον στον τραπεζικό τομέα.

1.3 ΔΙΑΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης αλλά κυρίως λόγω της ελληνικής κρίσης σημειώθηκε μια εις βάθος αναδιάρθρωση του εγχώριου τραπεζικού συστήματος με την συνεπακόλουθη δραστική μείωση του αριθμού των τραπεζών που ασκούν δραστηριότητα στην Ελλάδα. Από τον Δεκέμβριο του 2007 ως τον Δεκέμβριο του 2016 οι εν λόγω τράπεζες μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και εξυγιάνσεων, μειώθηκαν από 64 σε 39 ενώ αποχώρησε σχεδόν το σύνολο των ξένων τραπεζών με δίκτυα εξυπηρέτησης της πελατείας, εκτός της HSBC. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017:2)

Σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά, το Μάρτιο του 2017, το ελληνικό σύστημα περιλαμβάνεται:

- 1) Από μία κεντρική τράπεζα όπου είναι η Τράπεζα Ελλάδος
- 2) Από 7 Εμπορικές Τράπεζες
- 3) Από 9 Συνεταιριστικές Τράπεζες,
- 4) Από 1 Επενδυτική Τράπεζα,
- 5) Από 1 Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων),
- 6) Από 17 ξένες τράπεζες που έχουν την έδρα τους σε Κράτος Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και
- 7) Από 4 ξένες τράπεζες που έχουν την έδρα τους σε Χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ Ν. 4261/2014, ΟΔΗΓΙΑ 2013/36/ΕΕ (ΜΑΡΤΙΟΣ 2017: ΠΗΓΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ)

Α. Πιστωτικά Ιδρύματα με Έδρα στην Ελλάδα

Όνομα Πιστωτικού Ιδρύματος
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.
ΑEGEAN BALTIC BANK Α.Τ.Ε.

CREDICOM CONSUMER FINANCE ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.ΠΕ.
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.ΠΕ.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Ν. ΕΒΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΕΡΙΑΣ - ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΠΙΣΤΗ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.
ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ

Β. Υποκαταστήματα Πιστωτικών Ιδρυμάτων με Έδρα σε Κράτος Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης που λειτουργούν με «Κοινοτικό Διαβατήριο» Ν. 4261/2014, οδηγία 2013/36/ΕΕ

Όνομα Πιστωτικού Ιδρύματος
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
FCA BANK GmbH
OPEL BANK GmbH
FCE BANK. plc
THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC
HSBC BANK PLC
UNICREDIT BANK A.G.
ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ *
CITIBANK EUROPE PLC (CEP)
VOLKSWAGEN BANK GmbH
BMW AUSTRIA BANK GmbH
DEUTSCHE BANK AG
CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A.

FIMBANK PLC.
HSH NORDBANK AG
PROCREDIT BANK (BULGARIA) EAD
DVB BANK SE

Γ. Υποκαταστήματα Πιστωτικών Ιδρυμάτων με Έδρα σε Χώρα Εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Όνομα Πιστωτικού Ιδρύματος
BANK SADERAT IRAN
BANK OF AMERICA N.A.
B&N BANK PJSC (PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY),GREEK BRANCH
T.C. ZIRAAT BANKASI A.S.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο πρώτο κεφάλαιο αρχικά γίνεται ιστορική αναδρομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, αναφέρονται οι απαρχές του, καθώς και οι σημαντικότεροι σταθμοί στην ιστορία του.

Στην δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στην οικονομική κρίση, η οποία ξεκίνησε στις ΗΠΑ το φθινόπωρο του 2007 και είχε ως αποτέλεσμα να επηρεάσει το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα καθώς και το ελληνικό τραπεζικό χώρο, δημιουργώντας προβλήματα ρευστότητας, συρρίκνωσης στις τραπεζικές καταθέσεις, αύξηση στα τραπεζικά επιτόκια, άνοδο στις αποδόσεις των κρατικών ομολόγων και πτώση στις τιμές των μετοχών, με αποτέλεσμα να επέλθει αλλαγή στο τραπεζικό σύστημα και ο αριθμός των ελληνικών τραπεζών να μειωθεί, ύστερα από μία σειρά συγχωνεύσεων, εξαγορών και εξυγιάνσεων.

Τέλος, στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται αναλυτικά η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος όπως έχει σύμφωνα διαμορφωθεί με τα πιο πρόσφατα στοιχεία και ύστερα από την τελευταία οικονομική κρίση που επηρέασε και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στην εποχή που ζούμε όπου επικρατεί ο ανταγωνισμός η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει σημαντικό παράγοντα τόσο σε ένα δημόσιο οργανισμό όσο και σε έναν ιδιωτικό φορέα. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού μελετά και ερευνά ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Σκοπός της είναι να διασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών.(Μπουραντάς Α-Βάθης Α-Παπακωνσταντίνου Χ- Ρεκλείτης Π,1999:76)

Σχεδόν, σε όλους τους οργανισμούς υφίσταται ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπου ο ρόλος του είναι να σχεδιάζει τις στρατηγικές καθώς και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για το πως ορίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς ορισμούς είναι οι παρακάτω:

Σύμφωνα με τον Χυτήρη Λεωνίδα , ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργικών (π.χ επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.(Χυτήρης Λεωνίδας Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,2013:18)

Ακόμα ένας ορισμός είναι :Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που

αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης » (Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς , 2003 :19)

Ένας ακόμα ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. (Ν. Παπαλεξανδρή –Δ. Μπουραντάς, 2003:18)

Τέλος, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδεδυσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων.(Τερζίδης Κ- Τζωρτζάκης Κ,2004:26)

2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να μπορέσει να πετύχει ένας οργανισμός τους στόχους του επιβάλλεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να δημιουργήσει και να εφαρμόσει μια στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει πιστά και αυτό γιατί διαμέσου ενός καλού και σωστού στρατηγικού σχεδιασμού, ένας οργανισμός μπορεί να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις. Οι λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζονται συνοπτικά και είναι οι ακόλουθες:

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
2. Προσλήψεις
3. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη
4. Αξιολόγηση
5. Μεταθέσεις – Προαγωγές
6. Πολιτική αμοιβών
7. Ωφελήματα εργαζομένων
8. Πειθαρχικά μέτρα – Απολύσεις
9. Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων
10. Εργασιακές σχέσεις
11. Έρευνα "γνώμων" και ικανοποίησης των εργαζομένων

2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού. Η στρατηγική σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και εφόσον λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.(Τερζίδης Κ,Τζωρτζάκης Κ,2004:27) Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, σύμφωνα με τους Τερζίδη Κ-Τζωρτζάκη Κ,(2004:27,28) αποτελούν:

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα. Το στάδιο αυτό είναι αρκετά σημαντικό και περιλαμβάνει τις διαδικασίες της προσέλευσης, της πρόκρισης, της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις θέσεις εργασίας.
- Σημαντική επίτευξη για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διατήρηση των ικανών ατόμων, έτσι ώστε να αποφεύγεται συνεχώς η αναζήτηση καινούργιου προσωπικού.
- Επιπλέον, σημαντικό κομμάτι για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι και η απόλυση προσωπικού, όπου σε ορισμένες ειδικά περιπτώσεις κρίνεται αναγκαίο και αναπόφευκτο, είτε γιατί ο εργαζόμενος δεν διαθέτει τελικά τα προσόντα και τις ικανότητες για τη θέση στην οποία απασχολείται είτε γιατί αθέτησε τους κανόνες της εταιρίας.
- Σημαντικές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να παρέχει ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης, να δίνει κίνητρα καθώς και να παρακολουθεί την πρόοδο και την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων που προσλαμβάνονται.
- Τέλος, οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν ως αρμοδιότητα να μεριμνούν για την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού στις θέσεις εργασίας.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο τι μελετά η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ποιος είναι ο σκοπός της για μια επιχείρηση και παρατίθενται ορισμένοι ορισμοί της. Επιπλέον, αναφέρονται συνοπτικά οι λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε έναν οργανισμό για να μπορέσει να ξεχωρίσει και να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις. Τέλος, αναφέρεται ποιος είναι ο ρόλος των στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έτσι ώστε να συμβάλουν όσο το δυνατό καλύτερα γίνεται στην αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων και στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΛΟΓΗ -ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι “η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας”. (Fisher, Schoenfeldt & Shaw 1999, στο Παπαλεξανδρή Ν και Μπουρντάς Δ, 2003:182).

Στόχος της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιλεγεί ο καταλληλότερος και ικανότερος υποψήφιος για την κάλυψη της κενής θέσης που υφίσταται στην εταιρία, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Η επιλογή των υποψηφίων που πρόκειται να στελεχώσουν την επιχείρηση είναι σύνθετη διαδικασία και απαρτίζεται από συνιστώσες, από επιμέρους ενέργειες δηλαδή, που έχουν να κάνουν με την ανάλυση των προσόντων, καθώς και την αξιολόγηση των υποψηφίων, κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η επιλογή των ατόμων που ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θεωρούμενης θέσης εργασίας.(Μουζά-Λαζαρίδη,2006:147)

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι δυνατό να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο, ορισμένα βήματα παραμένουν τα ίδια και μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ακολουθούνται από όλες τις εταιρίες που στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωση τους με τον πλέον ικανό προσωπικό (Παπαλεξανδρή Ν , Μπουραντάς Δ,2003: 181)

Έτσι, λοιπόν αρχικά, η επιχείρηση για τη προσέλκυση των υποψηφίων, θα πρέπει να αποφασίσει ποια θα είναι η μέθοδος που θα ακολουθήσει για να επιλέξει τελικά το ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό μπορεί μια εταιρία να το πετύχει με δύο τρόπους, αναζητώντας το κατάλληλο υποψήφιο που θα καλύψει την συγκεκριμένη θέση που έχει προκηρυχτεί είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή, από τα ήδη υπάρχοντα στελέχη της, είτε εξωτερικά από την αγορά εργασίας.

3.1.1 Εσωτερικές πηγές προέλευσης

Οι εσωτερικές πηγές προέλευσης αποτελούνται από το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης, από συγγενείς και φίλους, από πρώην εργαζομένους και υποψηφίους πόρτας. Τα μέσα τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση έτσι ώστε να προσελκύσει τις παραπάνω πηγές υποψηφίων είναι:

Πίνακες ανακοινώσεων, εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης: Τα στοιχεία αυτά βοηθούν στη πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις, η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Στους εσωτερικούς υποψήφιους οι οποίοι θα απορριφθούν πρέπει να γνωστοποιείται από την εταιρία ποιος ήταν ο λόγος της απόρριψης.(Χυτήρης Λ, 2013:64)

Βάση δεδομένων προσωπικού: Η οποία περιέχει σε ηλεκτρονική μορφή πληροφορίες οι οποίες αφορούν κυρίως προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμούς για τους εργαζομένους αλλά ακόμα και για πρώην εργαζόμενους. Τα στοιχεία αυτά μελλοντικά είναι χρήσιμα και απαραίτητα για την επιχείρηση όταν χρειάζεται να καλύψει κάποια θέση εργασίας από το προσωπικό που βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση.(Χυτήρης Λ,2013:65 ; Τερζίδης Κ,2011:282)

Συστάσεις εργαζομένων: Οι συστάσεις που γίνονται από τους ήδη εργαζομένους μιας επιχείρησης αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή από τους τωρινούς εργαζομένους, καθότι λίγοι θα ήταν αυτοί που θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη όμως από εσωτερική πληροφόρηση (Χυτήρης Λ, 2013:66)

Εσωτερικό σύστημα προαγωγών: Ένας ακόμα τρόπος για τη κάλυψη θέσης είναι η προαγωγή εργαζομένων από μια κατώτερη θέση σε μια ανώτερη, του ίδιου ή διαφορετικού τμήματος ή διεύθυνσης. Αυτή η διαδικασία παρέχει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς να καλύπτουν θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς της υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εργαζομένους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. (Βαξεβανίδου Μ,Ρεκλείτης Π,2012:163 ; Χυτήρης Λ,2013:66)

Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι πόρτας: Όταν δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίας, η εταιρία μπορεί να αξιοποιήσει πρώην εργαζομένους, συνταξιούχους, εργαζομένους που παραιτήθηκαν για προσωπικούς λόγους και η εταιρία τους θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που έχουν δημιουργηθεί. Επιπλέον, οι υποψήφιοι πόρτας είναι άτομα τα οποία έχουν από μόνα τους υποβάλλει κάποια αίτηση ή το βιογραφικό τους σημείωμα στην εταιρία για τη περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Οι παραπάνω κατηγορίες μπορούν να αποτελέσουν εσωτερική πηγή προσέλκυσης, εφόσον βέβαια τηρούνται από την εταιρία πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού. (Χυτήρης Λ,2013:66)

3.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και οι επιχειρήσεις προσφεύγουν εκ πεποιθήσεως ή εξαιτίας μερικών μειονεκτημάτων της εσωτερικής στρατολόγησης προσωπικού. Οι πιο διαδομένες πηγές της εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων για τη κάλυψη της θέσεως είναι οι ακόλουθες:

Αγγελίες στο τύπο: Στη πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο ή ακόμα και η τηλεόραση. Σε αυτή τη πηγή προέλευσης η εταιρία πρέπει απαραίτητα να επισημάνει κάποια συγκεκριμένα στοιχεία, όπως είναι η σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης, η περιγραφή- αποστολή της θέσης εργασίας, η αναλυτική καταγραφή των κυρίων καθηκόντων της κενής θέσης εργασίας, η παρουσίαση των ικανοτήτων και των ιδιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος υποψήφιος, η περιγραφή των απαιτούμενων γνώσεων, σε επίπεδο ακαδημαϊκό και η απόκτηση εμπειρίας, μπορεί επιπλέον να αναφέρει το ύψος των αποδοχών αλλά οπωσδήποτε πρέπει να αναφέρει τα στοιχεία επικοινωνίας με την επιχείρηση. (Βαξεβανίδου Μ- Ρεκλείτης Π,2012:168-169)

Μέσω ΟΑΕΔ και Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας τα οποία είναι πηγές ειδικευμένου προσωπικού: Ο ΟΑΕΔ συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση ειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού. Προσφέρει πληροφορίες γύρω από τις δυνατότητες και τους όρους απασχόλησης, ενημερώνει για επιδόματα, προγράμματα επιμόρφωσης και λειτουργεί ως δεξαμενή για τη προσφορά και ζήτηση θέσεων εργασίας.(Βαξεβανίδου Μ- Ρεκλείτης Π,2012: 165). Με τη σειρά τους τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, είναι

ειδικά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων ή εξειδικευμένες εταιρίες επιλογής στελεχών που αναλαμβάνουν για λογαριασμό της επιχείρησης, την εξεύρεση κατάλληλων στελεχών συνήθως υψηλών βαθμίδων και παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη για τη λήψη της απόφασης πρόσληψης (Τερζίδης Κ, 2011:284)

Επαφή με εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ, ΤΕΙ): Τα οποία θεωρούνται ως πολύ καλή πηγή προσέλκυσης και εντοπισμού του κατάλληλου προσωπικού. Παρέχουν πληροφοριακό υλικό, όπως είναι οι βαθμοί πτυχίου, οι επιδόσεις τους σε ορισμένα μαθήματα, η λήψη βραβείων και διακρίσεων, οι σχέσεις τους με το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό. .(Βαξεβανίδου Μ- Ρεκλείτης Π,2012: 163-164) Επιπλέον παρέχουν τη δυνατότητα στους σπουδαστές τους να εργαστούν στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης και δίνουν ευκαιρίες στους αποφοίτους τους να έρθουν σε επαφή με τις επιχειρήσεις.

Οι καταχωρίσεις στο διαδίκτυο: Σε αυτή την περίπτωση μια επιχείρηση για να εντοπίσει τον καλύτερο υποψήφιο μπορεί μέσω της ιστοσελίδα της να δώσει τη δυνατότητα στους υποψηφίους να συλλέξουν πληροφορίες για την εταιρία, να εντοπίσουν σε ποιες θέσεις εργασίας η εταιρία αναζητάει προσωπικό και στη συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν μέσω της ειδικής φόρμας που διαθέτει ο ιστότοπος της το βιογραφικό τους σημείωμα.

3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν σωστές αποφάσεις στην επιλογή προσωπικού, μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες γενικές κατηγορίες, γενικά η κατάταξη γίνεται στις εξής κατηγορίες: (Rosse & Levin, 1997:34):

1. Εκπαίδευση
2. Εμπειρία και Προηγούμενη Απόδοση
3. Φυσικά Χαρακτηριστικά
4. Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Τύπος Προσωπικότητας

3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να προσελκύσει ένα ικανό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επειδή, όμως η επιλογή του προσωπικού είναι αρκετά δύσκολη και σημαντική για το μέλλον της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό επιβάλλοντας την απαιτούμενη προσοχή. Οι μέθοδοι επιλογής που υποβάλλονται οι υποψήφιοι για να κατακτήσουν μία θέση εργασίας στην επιχείρηση, είναι οι ακόλουθες:

Κατάθεση βιογραφικού Σημειώματος: Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως είναι η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, τα ενδιαφέροντα του κλπ. Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και εάν παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης και τελευταία γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται μ' επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ. Αντίθετα, σ' ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. (Ζευγαρίδης Σ, Σταματίδης Γ 1997:163)

Προκαταρκτική Συνέντευξη: Με βάση το βιογραφικό, απορρίπτονται κατ' αρχάς αυτοί που δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Κατόπιν, διεξάγεται προκαταρκτική εξέταση μικρής χρονικής διάρκειας, για να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος ενδιαφέρεται για τη θέση και αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που έχουν καθοριστεί, αφού φυσικά του αναλυθεί η φύση της εργασίας. Αυτό το στάδιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια διερευνητική διαδικασία και δεν διεξάγεται από όλες τις επιχειρήσεις. Σε αυτή τη συνέντευξη δεν επιχειρείται η ανάλογη εμβάθυνση σε λεπτομέρειες αναφορικά με τις ικανότητες και τις γνώσεις των υποψηφίων. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 2003:163)

Συμπλήρωση Αιτήσεως Απασχόλησης: Το επόμενο βήμα στη διαδικασία επιλογής μπορεί να απαιτεί από τον υποψήφιο τη συμπλήρωση μιας αίτησης απασχόλησης με την οποία εξασφαλίζονται πληροφορίες, που αναγράφονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία στην εργασία, στρατιωτική θητεία, συστάσεις και άλλα προσωπικά θέματα, όπως συμμετοχή σε ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας και ποινικό μητρώο. (Ζευγαρίδης Σ, Σταματίδης Γ 1997:168)

Η αίτηση απασχόλησης μέσω του τρόπου γραφής, δίνει τη δυνατότητα στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να συλλέξει πληροφορίες για τους υποψηφίους που αφορούν τη ψυχοσύνθεση τους, τη συμπεριφορά τους, την ικανότητα προσαρμογής τους, τον δυναμισμό τους. Επιπλέον, μπορούν να ανακαλύψουν τα κίνητρα του υποψηφίου για την αναζήτηση θέσης εργασίας.(Τερζίδης Κ, 2011:289) Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δίνει την ευκαιρία στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να διαπιστώσει ποιοι υποψήφιοι είναι ικανοί να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο.

Τεστ επιλογής υποψηφίων: Τα τεστ αποσκοπούν στο να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους, που έχουμε δει μέχρι τώρα.(Ζευγαρίδης Σ, Σταματίδης Γ 1997:165). Επιπλέον, ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα, που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του σχετικά με την μόρφωση και τη πείρα του. Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ, από αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις εταιρίες για να βγάλουν συμπεράσματα για τους υποψήφιους (Τερζίδης Κ-Τζωρτζάκης Κ, 2004:100):

- **Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας:** Τα οποία μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, τη ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία

- **Τεστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα:** Με το οποίο μια επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει σε ποίο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα ο εργαζόμενος.
- **Τεστ προσωπικότητας:** Το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να διεξάγει συμπεράσματα για τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, δείχνει ποια μπορεί να είναι η συμπεριφορά του όταν συνεργαστεί με τους άλλους, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες το στέλεχος αυτό να αποκτήσει ηγετικές ικανότητες.

Έλεγχος Υπόβαθρου και συστάσεων: Οι συστάσεις για τους υποψηφίους συχνά αποκτούνται από τους προηγούμενους εργοδότες, διευθυντές σχολείων, καθηγητών πανεπιστημίων καθώς και από συγγενείς και γείτονες. Οι συστάσεις μπορούν να βοηθήσουν τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να διαπιστώσει το χαρακτήρα του υποψήφιου αλλά και να κατανοήσει τη προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του υποψηφίου στο μέλλον.

Συνέντευξη: Σκοπός της συνέντευξης είναι να βοηθήσει τον υπεύθυνο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να δει τον υποψήφιο για τη θέση εργασίας από κοντά, με άλλα λόγια του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον υποψήφιο. Επιπλέον μπορεί να δει τη συμπεριφορά του υποψήφιου απευθείας και να διαπιστώσει εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης. Η συνέντευξη όμως δίνει ευκαιρία και στον υποψήφιο να διευκρινίσει τυχόν απορίες που έχει για την επιχείρηση, να αντλήσει πληροφορίες για το τρόπο που γίνεται η εκπαίδευση, για τις προοπτικές εξέλιξης του προσωπικού στην εταιρία, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας.

Εξέταση φυσικής κατάστασης: Είναι απαραίτητες μόνο σε ορισμένες εργασίες και έχουν άμεση σχέση με τη δυνατότητα του υποψηφίου να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στο έργο του, αποκλείοντας το κίνδυνο των μεταδοτικών ασθενειών στους χώρους εργασίας. Ζητούνται, αφού κάποιος γίνει δεκτός, ή αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τη πλήρωση της θέσης, όπως για παράδειγμα για τους πιλότους αεροσκαφών βασική προϋπόθεση είναι να μην έχουν προβλήματα οράσεως (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006:184)

Απόφαση επιλογής: Εφόσον έχουν ολοκληρωθεί όλα τα παραπάνω στάδια, ακολουθεί το στάδιο όπου γίνεται η σύγκριση των υποψηφίων που έχουν επιλεγεί, έτσι ώστε να αποφασιστεί η τελική απόφαση της επιλογής. Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, στέλνει τους φακέλους των ατόμων που έχουν επιλεγεί στον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο υπάρχει η κενή θέση προς πρόσληψη. Αυτό που γίνεται στη συνέχεια είναι ο υπεύθυνος του συγκεκριμένου τμήματος να διενεργεί συνεντεύξεις με τους υποψήφιους αυτούς. Στις συνεντεύξεις αυτές δίνεται η δυνατότητα τόσο στον υπεύθυνο του τμήματος όσο και στους ενδιαφερομένους για τη κάλυψη της θέσης να κάνουν ερωτήσεις και να απαντούν τυχόν απορίες που δεν έχουν διευκρινιστεί ακόμα. Στο τέλος, ο υπεύθυνος του τμήματος αυτού επιλέγει το άτομο που θα συνεργαστεί μαζί του και αυτό γιατί είναι εκείνος που θα το εκπαιδεύσει και θα έρχεται σε καθημερινή επαφή μαζί του. Στη συνέχεια η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, αναλαμβάνει να ενημερώσει το άτομο το οποίο έχει επιλεγεί για τη συγκεκριμένη θέση και να συμπληρώσει την σχετική καρτέλα εργασίας του. Τέλος η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει και την υποχρέωση να ενημερώσει και τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της μη επιλογής τους.

3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στη σημερινή εποχή, που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι διεθνείς εξελίξεις στο οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και πολιτισμικό τομέα αλλάζουν τα δεδομένα στο χώρο των επιχειρήσεων, καθίσταται αναγκαίο για τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να αποτελούν το μεγαλύτερο δυνατό ανταγωνιστικό στοιχείο για την επιχείρηση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδίδουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ,2003:266)

Στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Μία επιχείρηση με την εκπαίδευση του προσωπικού της έχει ως στόχους:(Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ,2003:267)

1. Να αναπτύξει τις υπάρχουσες επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντά τους.
2. Να αναπτύξει διαφορετικές ή νέες επαγγελματικές δεξιότητες στους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζομένους.
3. Να μειώσει το χρόνο μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν από την εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι(Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς,2003:267-268):

1. Γνώσεις
2. Ικανότητες
3. Στάσεις
4. Επαγγελματικές Δεξιότητες

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση έτσι ώστε να εκπαιδεύσει το προσωπικό της.

Οι κυριότερες μέθοδοι αναφέρονται παρακάτω:

Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διακρίνονται ανάλογα με το χώρο που πραγματοποιείται. Όταν η εκπαίδευση, λοιπόν γίνεται στους χώρους και τις θέσεις εργασίας, τότε καλείται ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Αντίθετα, όταν πραγματοποιείται σε χώρους εκτός εργασίας, τότε καλείται εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες από τις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού από τις επιχειρήσεις.

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

1. Επίδειξη (Demonstration)

Σε αυτή τη μέθοδο ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστικά μερικών δεξιοτήτων. Η επίδειξη είναι ένα αποτελεσματικό μέσο διδασκαλίας που δείχνει στους εκπαιδευόμενους ακριβώς το τρόπο που γίνεται η εργασία ή χρησιμοποιείται ένα εργαλείο. (Τερζίδης Κ, Τζωρτζάκης Κ, 2004:116)

2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching)

Πρόκειται για τη πιο παλιά μέθοδο. Με τη τεχνική αυτή ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλιότερο κάτοχο αυτής. Η τεχνική αυτή γίνεται σε πραγματικό περιβάλλον εργασίας, παρέχει στο εκπαιδευόμενο άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών και άμεση εφαρμογή της γνώσης (Χυτήρης Λ, 2013:139)

3. Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring)

Σε αυτή τη μέθοδο ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος εθελοντικά αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα άπειρο νεαρό στέλεχος, χωρίς όμως ο πρώτος να είναι ο άμεσα προϊστάμενος του δευτέρου. Σε πολλές περιπτώσεις, αναλαμβάνει μάλιστα την εκπαίδευση μιας ομάδας υπαλλήλων, για παράδειγμα μέχρι τέσσερα άτομα, για ένα διάστημα των έξι μηνών. Η συμβουλή του μέντορα είναι κυρίως να παρέχει στους προστατευόμενους τους συμβουλές για να διαμορφώσουν προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, καθοδήγησης στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων, συμβουλές πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα και γενικά αποτελεί το πρόσωπο εκείνο όπου ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει ότι τον απασχολεί. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:2010, Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003:292)

4. Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program)

Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος διαλέγουν τη μέθοδο μαθητείας. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας έχει συνήθως

μεγάλη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003:292).

5. Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training)

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο, οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται λεπτομερώς σχετικά με το λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών, των απαιτήσεων και των ιδιαιτεροτήτων της θέσης εργασίας που θα αναλάβουν και κατόπιν στο τρίτο στάδιο ακολουθεί η πρακτική άσκηση πάντα με την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους πάνω σε αυτά που μάθανε στο προηγούμενο στάδιο. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται πλέον στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο υπάλληλο όπου ο εκπαιδευόμενος μπορεί να απευθυνθεί για τυχόν απορίες που μπορεί να έχει (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003:293)

6. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)

Δίνεται η δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να εναλλάσσεται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης για αρκετούς μήνες, ώστε στο τέλος να έχει αποκτήσει γνώσεις και εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση.(Χυτήρης Λ,2013:138)

7. Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment)

Η συγκεκριμένη τεχνική προτείνει τη σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Η αύξηση των αρμοδιοτήτων πρέπει να γίνεται κατόπιν μελέτης και σχεδιασμού και να συμβαδίζει με τη πραγματική αύξηση και των δεξιοτήτων του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003:295).

ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

1. Διαλέξεις.

Η τεχνική αυτή είναι η πιο απλή και παραδοσιακή μέθοδος, όπου ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά γεγονότων, ιδεών ή αρχών και εξηγεί το περιεχόμενό τους. Ενώ, η εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν απλά ως ακροατές (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003:295).

2. Εκπαίδευση στο εργαστήριο

Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο), είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα- εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. (Χυτήρης Α,2013:133)

3. Μελέτη περιπτώσεων (Case studies)

Αυτή η τεχνική είναι σύνθετης μορφής πρακτικής άσκησης με την οποία εξετάζεται ένα πραγματικό ή υποθετικό και ειδικά διαμορφωμένο παράδειγμα, το οποίο παρουσιάζεται και αναλύεται στους εκπαιδευόμενους, με σκοπό να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.(Βαξεβανίδου Μ,Ρεκλείτης Π,2012:264 ; Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ,2003:297)

4. Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games)

Στη μέθοδο αυτή τα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες πέντε ή έξι ατόμων, όπου η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση, η οποία είναι ανταγωνίστρια με τις υπόλοιπες. Επιδίωξη της κάθε ομάδας είναι να έχει καλή συνεργασία, να υλοποιήσει τους διοικητικούς στόχους της που έχει θέσει καθώς και να λάβει σωστές αποφάσεις, σε θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στην επίλυση προβλημάτων και είναι περισσότερο χρήσιμη στην εκπαίδευση ηγετικών στελεχών (Cannon and Gustafson, 2002:179 ; Μουζά- Λαζαρίδη,2006:211)

5. Υπόδοση Ρόλων (Role Playing)

Στη μέθοδο αυτή σχηματίζεται μια ομάδα από εκπαιδευόμενους, όπου το κάθε άτομα αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών (Ζευγαρίδης Σ- Σταματιάδης Γ,1997:325)

6. Σεμινάρια

Τα σεμινάρια είναι μέθοδος παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα, η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές μέρες έως αρκετούς μήνες, πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα- σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της. (Χυτήρης Λ, 2013:144-145)

7. Προσομοιώσεις (Simulations)

Κατά τη προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στη πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Προσομοίωση χρησιμοποιείται σε πολλές τεχνικές δουλειές και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με το πραγματικό χώρο εργασίας που θα συναντήσει, ενώ ταυτόχρονα μειώνει το κίνδυνο από λάθος χειρισμούς, για την ασφάλεια τόσο του εργαζομένου όσο και των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, ενώ μειώνει τη πιθανότητα δυσάρεσκιας πελατών κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζομένου. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ,2003:299)

8. Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να αποκτήσουν και να διαμορφώσουν μια συγκεκριμένη επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση για την απόκτηση της επιθυμητής συμπεριφοράς εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ως αποτελεσματική και

αυτό γιατί οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν πολύ συγκεκριμένες οδηγίες και συμμετέχουν ενεργά, σύμφωνα με το υπόδειγμα επιθυμητής συμπεριφοράς, υποδύομενοι ρόλους που επιλέγουν (Βαξεβανίδου Μ, Ρεκλείτης Π, 2012:270-271)

9.Πρακτική άσκηση (Internship)

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται σε συνεργασία με τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, όπου φοιτητές προσλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να ολοκληρώσουν τις σπουδές τους. Η διάρκεια αυτή της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως 6 μήνες και δίνεται η ευκαιρία στους φοιτητές να αποκτήσουν επαγγελματική εμπειρία στο αντικείμενο όπου έχουν σπουδάσει (Χυτήρης Λ, 2013:132).

10. Μάθηση από απόσταση (distance learning)

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, στον επιθυμητό χρόνο ακόμα και από το σπίτι τους, με τη χρήση εκπαιδευτικού υλικού που έχει προετοιμαστεί κατάλληλα για αυτό το σκοπό. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εκπαίδευση δια αλληλογραφίας που εφαρμόστηκε από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο, η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας και με χρήση υπολογιστή(Computer-based training) και η νεότερη ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003 :303)

3.5 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για τη τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στη προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:173). Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση, διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε

κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοση του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ,2003:316). Για να είναι μια αξιολόγηση αξιόπιστη θα πρέπει να περιλαμβάνει ως διαδικασίες, την ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης, τον καθορισμό της έννοιας της επιτυχημένης εκτέλεσης ενός έργου και τέλος την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης, αφορά το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες έτσι ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μία συγκεκριμένη εργασία. Αυτές οι ενέργειες αφορούν τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ένας υπάλληλος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων. Με τον όρο επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου εννοούμε την ενδεικνυόμενη συμπεριφορά ενός εργαζομένου την οποία τη συνδέουν με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες. Με άλλα λόγια καταγράφεται η συγκεκριμένη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, όποτε, παίρνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης, μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση. Τέλος, η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.(Μουζά- Λαζαρίδη, 2006:222)

3.6 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικός σκοπός της αξιολόγησης είναι να εξακριβωθεί κατά πόσο τα προσόντα που κατέχει ένας εργαζόμενος αξιολογούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί καθώς και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει τη σταδιοδρομία του ανάλογα με τις δυνατότητες και ικανότητες που διαθέτει. Επιπλέον, με την αξιολόγηση μπορεί να διαπιστωθεί ποια είναι τα δυνατά και ποιά τα αδύναμα στοιχεία του κάθε αξιολογούμενου.

Συνοπτικά λοιπόν οι βασικοί στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, 2003:317)

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου

4. Ανατροφοδότηση- Επαναπληροφόρηση εργαζομένου
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

3.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οργανισμοί και επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό έχουν επινοηθεί κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης. Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων παρουσιάζονται παρακάτω:

1) Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε η αξιολόγηση αυτή είναι γενική στη προσπάθεια της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001:178).

Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

•**Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method)**, Σε αυτή τη μέθοδο αρχικά γίνεται ανάλογη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, και κατόπιν αυτοί βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1^ο,2^ο,3^ο,4^ο κλπ). Πρόκειται για μια απλή μέθοδο, που χρησιμοποιείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες (Μούζα- Λαζαρίδη,2006: 224)

•**Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης(alternation ranking method)**, Αυτή η μέθοδος είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, εδώ όμως ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί ένα κατάλογο και επιλέγει αρχικά τον καλύτερο από όλους και τον χειρότερο από όλους και τους καταγράφει με αντίστροφη φορά σε έναν καινούργιο κατάλογο. Ο καλύτερος υπάλληλος καταγράφεται δίπλα στον αριθμό 1 και ο χειρότερος τοποθετείται στην τελευταία θέση. Στη συνέχεια επιλέγει τον δεύτερο καλύτερο και τον δεύτερο χειρότερο ώσπου στο τέλος να έχει διαβαθμίσει όλους τους εργαζομένους του. (Βαξεβανίδου Μ,Ρεκλείτης Π,2012:305-306)

•**Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)**, κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100. Ο πιο ικανός λαμβάνει τους περισσότερους βαθμούς και ο λιγότερος ικανός λαμβάνει τον μικρότερο βαθμό, έτσι

ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνει κάθε αξιολογούμενος κατατάσσονται στο κατάλογο.(Χυτήρης Λ,2013:239)

• **Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)**, σε αυτή τη μέθοδο κάθε άτομο μέσα σε μία ομάδα συγκρίνεται με όλους τους άλλους. Ο αξιολογητής σημειώνει σε κάθε δεδομένη περίπτωση εκείνον που νομίζει ότι υπερτερεί, στο τέλος κάθε άτομο από την ομάδα έχει μια σχετική βαθμολογία και με βάση αυτή τη βαθμολογία κατατάσσονται οι αξιολογούμενοι.(Ζευγαρίδης Σ -Σταματιάδης Γ,1997:186)

• **Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)**, Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, γίνεται ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης π.χ (μέτριο ή πολύ καλό κλπ) και στη συνέχεια η κατάταξή τους, κατά ποσοστά, γίνεται σχεδόν ανάλογα με τις επικαλύψεις των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής.(Μουζά-Λαζαρίδη,2006:227)

2) Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Γίνεται μέσω ερωτηματολογίων τα οποία έχουν ως σκοπό να γίνει αξιολόγηση του εργαζομένου βάσει ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει καθώς και λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

• **Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)**, Η μέθοδος αυτή είναι η πιο απλούστερη αλλά και η περισσότερο χρησιμοποιημένη. Ο βαθμολογητής βαθμολογεί με βάση μια κλίμακα (πχ από το 1 έως το 5) και επικεντρώνεται κυρίως σε συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. .(Μουζά-Λαζαρίδη,2006:228)

• **Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (Check list method)**, Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο ο οποίος περιέχει μια σειρά από προτάσεις στα οποία ο αξιολογητής απαντάει με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ, ή απλά τσεκάρει μόνο αυτές τις προτάσεις-κριτήρια στα οποία ο αξιολογούμενος εκτελεί με μεγάλη ευκολία (Βαξεβανιδου Μ. ,Ρεκλείτης Π,2012:302)

• **Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)**, Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος στην εργασία του, τα οποία δίνονται στον αξιολογητή και καλείται με τη σειρά του να τα αξιολογήσει. Η κύρια διαφορά με τη προηγούμενη μέθοδο είναι ότι ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τους βαθμούς που αντιστοιχούν στα

επιμέρους χαρακτηριστικά της λίστας, αφού οι βαθμοί δεν αναγράφονται πάνω στη φόρμα(Μουζά-Λαραρίδη,2006:231)

•**Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)**, Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων όπου περιγράφουν χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές των αξιολογουμένων και ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που ανταποκρίνεται περισσότερο στον υπάλληλό του. Οι περιγραφές που περιέχουν τα ζεύγη είναι θετική ή αρνητική ποτέ δεν μπορούν να περιέχουν δύο θετικές προτάσεις ή δύο αρνητικές. (Χυτήρης Λ,2013:234)

•**Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (essay)**, κατά την οποία ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση για την απόδοση κάθε εργαζομένου, καταγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε υφισταμένου, ενώ παράλληλα προβαίνει και σε προτάσεις που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση τους. (Βαξεβανιδου Μ, Ρεκλείτης Π,2012:299)

•**Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)**, Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος καταγράφει σε ένα ημερολόγιο τα ιδιαίτερα θετικά ή αρνητικά περιστατικά, τα οποία θεωρούνται καίρια για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη ή ανεπαρκής η εκτέλεση της εργασίας του υφισταμένου, καθ' όλη τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (Μουζά-Λαζαρίδη,2006:233)

3) Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης

•Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Στη μέθοδο της επίτευξης αντικειμενικών στόχων, ο μάνατζερ θέτει μετρήσιμους στόχους σε συνεργασία με τον εργαζόμενο και στη συνέχεια οι δύο τους εξετάζουν περιοδικά από κοινού την πρόοδο του εργαζομένου προς την επίτευξη τους. Ο όρος «Διοίκηση Μέσω Στόχων» συνήθως αναφέρεται στους γενικούς στόχους του οργανισμού και στο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί για το σύνολο του προσωπικού. Η μέθοδος αποτελείται από έξι στάδια

1. Καθορισμός στόχων του οργανισμού: όπου πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο για το επόμενο έτος και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι για το σύνολο του οργανισμού
2. Καθορισμός στόχων σε επίπεδο τμήματος: Οι επικεφαλής των τμημάτων συνεργάζονται με τους ανωτέρους τους για να θέσουν από κοινού τους στόχους των τμημάτων

3. Διάλογος για τους στόχους των τμημάτων: Οι επικεφαλής των τμημάτων συζητούν για τους στόχους που έχει αναλάβει να επιτύχει το τμήμα τους με το σύνολο των υφισταμένων τους, από τους οποίους ζητούν να θέσουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του τμήματος
4. Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (θέσπιση ατομικών στόχων)
Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι υφιστάμενοι τους θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης
5. Διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων: Ο επικεφαλής των τμημάτων αξιολογούν την απόδοση κάθε εργαζομένου με κριτήριο τα αναμενόμενα αποτελέσματα
6. Ενημέρωση του εργαζομένου: Οι επικεφαλής των τμημάτων συναντώνται τακτικά με του υφισταμένους τους για να εξετάσουν από κοινού την πρόοδο και την απόδοση τους σε συνάρτηση με την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (Dessler G,2015:77)

•Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων

Με την μέθοδο αυτή μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση ενός εργαζομένου άμεσα. Οι μετρήσεις εδώ αναφέρονται είτε στη ποσότητα, δηλαδή στον αριθμό προϊόντων που παράγονται μέσα σε μία ώρα ή ποσό ακαθάριστων εισπράξεων σε ένα μήνα, είτε στη ποιότητα δηλαδή στο ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων. Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι εφικτός όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζομένους των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων (Ξηροτύρη -Κουφίδου, 2001:185-186)

3.8 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΑΠΟ ΠΟΙΟΥΣ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.

Σημαντικό ρόλο για την σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει ο καθορισμός των αξιολογητών, οι οποίοι θα πρέπει να εργάζονται αντικειμενικά και δίκαια, κάνοντας εύστοχες κρίσεις και σχόλια που αφορούν την απόδοση των υπαλλήλων. Είναι γενικός αποδεκτό ότι η αξιολόγηση από τους άμεσους προϊσταμένους καθιστά τη διαδικασία

περισσότερο αποτελεσματική.(Μουζά-Λαζαρίδη,2006:242) Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Έτσι, λοιπόν η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει (Μουζά-Λαζαρίδη,2006:242-245)

1. Αξιολόγηση από προϊσταμένους
2. Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους
3. Αξιολόγηση από υφισταμένους
4. Αυτοαξιολόγηση
5. Κυκλική επαναπληροφόρηση (ή 360 μοιρών)
6. Αξιολόγηση από πελάτες
7. Αξιολογήσεις από επιτροπές
8. Εξωτερικοί σύμβουλοι

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό αρχικά αναφέρθηκε στη προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, όπου αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η συγκεκριμένη λειτουργία μπορεί να ορισθεί ως « η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας». Κατόπιν, αναφέρθηκαν οι πηγές προσέλκυσης εργαζομένων, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Στη συνέχεια το κεφάλαιο ασχολήθηκε με τη λειτουργία της επιλογής προσωπικού και αρχικά αναφέρθηκαν τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν σωστές αποφάσεις στην επιλογή προσωπικού. Περιγράφονται οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις όπως είναι η κατάθεση βιογραφικού σημειώματος, η συνέντευξη, τα τεστ επιλογής υποψηφίων κλπ. Επιπλέον, το κεφάλαιο αυτό ασχολήθηκε με την εκπαίδευση προσωπικού, όπου αρχικά αναφέρθηκε γιατί είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού για μια επιχείρηση και παρουσιάστηκαν οι στόχοι και οι τομείς εκπαίδευσης. Ακολούθως, αναπτύχθηκαν οι μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να γίνουν είτε εντός της θέσης εργασίας είτε εκτός θέσης εργασίας. Τέλος, το κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε στην αξιολόγηση του προσωπικού μιας επιχείρησης, όπου αρχικά αναπτύχθηκε η έννοια και το περιεχόμενο της διαδικασίας αξιολόγησης καθώς και ποιος είναι ο σκοπός και οι βασικοί στόχοι ενός

συστήματος αξιολόγησης. Στη συνέχεια έγινε περιγραφή και ανάλυση των κυριότερων μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες διακρίνονται με βάση τη σύγκριση, με βάση τα απόλυτα κριτήρια, και τέλος με βάση των αποτελεσμάτων και των πρότυπων απόδοσης. Τέλος, έγινε μια συνοπτική αναφορά στα πρόσωπα που μπορούν να αναλαμβάνουν το ρόλο του υπεύθυνου αξιολόγησης, όπως είναι ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, οι πελάτες κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και έχει έδρα την Αθήνα. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από τον Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων. Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς απασχολεί συνολικά 18.075 εργαζομένους, ενώ το σύνολο του δικτύου καταστημάτων αριθμεί 961 καταστήματα. Είναι ο μεγαλύτερος τραπεζικός οργανισμός στην Ελλάδα με μερίδιο αγοράς 30% σε δάνεια και καταθέσεις. Με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού ιδιωτικού επιχειρηματικού τομέα, και παρά το δυσμενές περιβάλλον, οι νέες χρηματοδοτήσεις της Τράπεζας ανήλθαν σε €2,7δισ το 2017. Διεθνώς έχει παρουσία σε περιοχές της Νοτιοδυτικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσόγειου, καθώς και στα οικονομικά κέντρα του Λονδίνου, της Νέας Υόρκης και της Φρανκφούρτης. Το 2012 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας και τη Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013 απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας και τον Ιούνιο του 2013 απέκτησε την Millenium Bank Ελλάδος. Τέλος τον Απρίλιο του 2015 απέκτησε το υγιές μέρος της Πανελλήνιας Τράπεζας. Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει υπηρεσίες στους εξής τομείς απευθείας προς τον καταναλωτή, μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, αγροτική πίστη, αγορές κεφαλαίου, μισθώσεις (leasing), κτηματομεσιτικές υπηρεσίες, χρηματοδοτήσεις του ναυτιλιακού τομέα, πράσινη τραπεζική, ηλεκτρονική τραπεζική.

4.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς είναι υπεύθυνη για το προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή αναλαμβάνει τη προσέλκυση, τις προσλήψεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές, τις απολύσεις εργαζομένων. Επιπλέον, ορίζει τις απαραίτητες διαδικασίες για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη- εξέλιξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση τους καθώς και εφαρμόζει την πολιτική των αμοιβών για τους υπαλλήλους. Σκοπός της είναι να υποστηρίζει, συμβουλεύει και να δίνει κίνητρα τους εργαζομένους, έτσι ώστε να εργάζονται σε ένα υγιές περιβάλλον, όπου θα μπορούν να εξελίσσονται και να πετυχαίνουν τις προσωπικές τους επιδιώξεις καθώς και τους στόχους που έχουν θέσει τόσο σε ατομικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο. Τέλος, βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς είναι η αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των ανθρώπων, σύμφωνα με τις επιχειρησιακές ανάγκες και τα κριτήρια που απαιτεί ο εκάστοτε ρόλος τους, εστιάζοντας παράλληλα στην ευθυγράμμιση των επαγγελματικών τους αξιών με το όραμα και τις αξίες του ομίλου.(ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018). Οι κυριότερες λειτουργίες που αναλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς αναλύονται παρακάτω και είναι η προσέλκυση, η επιλογή του προσωπικού, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων της. Επιπλέον, αναφέρονται στοιχεία από τις αποδοχές, επιβραβεύσεις και παροχών που προσφέρει η Τράπεζα Πειραιώς στο δυναμικό προσωπικό της.

4.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εσωτερικές Πηγές : Πρωταρχική επιδίωξη της Τράπεζα Πειραιώς είναι η κάλυψη των επιχειρηματικών της αναγκών μέσα από την ανάπτυξη και την βελτίωση αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου. Με αυτόν τον τρόπο η τράπεζα εξασφαλίζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει τις ικανότητες και δυνατότητες για να αναλάβει μεσοπρόθεσμα σημαντικούς ρόλους. Παρέχει κίνητρα ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης σε όλους τους ανθρώπους της με βάση το σχεδιασμό συγκεκριμένων ατομικών πλάνων ανάπτυξης και ενθαρρύνει την μετακίνηση

- οριζόντια και κάθετα - των στελεχών της εντός του Ομίλου, για την όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη των αναγκών στελέχωσης από έμπειρα και ικανά στελέχη. (ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018)

Εξωτερικές Πηγές: Εφόσον, η Τράπεζα Πειραιώς εξαντλήσει όλες τις πιθανές επιλογές κάλυψης της θέσης εργασίας από το εσωτερικό περιβάλλον και δεν εντοπίσει τον κατάλληλο υποψήφιο, στη συνέχεια θα αναζητήσει τον υποψήφιο από το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον. Θα αναρτήσει στο διαδίκτυο τόσο στη δική της ιστοσελίδα στοιχεία για τη θέση που ενδιαφέρεται να καλύψει, όσο και σε άλλες ιστοσελίδες εταιριών που παρέχουν πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους όταν προκηρύσσεται κάποια θέση εργασίας, όπως είναι η ιστοσελίδα της «kariera». Θα δημοσιεύσει αγγελίες στο τύπο, θα αναζητήσει προσωπικό μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας καθώς και από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπου δίνεται η ευκαιρία στους φοιτητές να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους άσκηση.

Εντοπιότητα: Μια από τις επιδιώξεις της τράπεζας είναι η οικονομική ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών όπου αναπτύσσει τη δραστηριότητά της. Για αυτό το λόγο, όταν στελεχώνονται τα καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο κριτήριο της εντοπιότητας. Αυτό επιτρέπει τη κατανόηση και τη καλύτερη εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Ομίλου. (ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018)

4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας που παρουσιάζονται στον Όμιλο είναι ανοικτές σε όλους. Σε κάθε πρόσληψη ακολουθούνται διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης και κάθε διαδικασία διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της θέσης και τις απαιτήσεις της σε εξειδικευμένη γνώση και επαγγελματική πείρα. Η διαδικασία επιλογής μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συνεντεύξεις
- Τεστ ικανοτήτων
- Τεστ επαγγελματικής συμπεριφοράς
- Τεστ με αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία
- Άλλες εξειδικευμένες διαδικασίες αξιολόγησης

Η εφαρμογή ενιαίων αντικειμενικών κριτηρίων βασίζεται σε εξειδικευμένα εργαλεία. Με ανάλογες προηγμένες μεθόδους συνεχίζεται η αξιολόγηση των ανθρώπων που εργάζονται σε όλη τη σταδιοδρομία τους στον Όμιλο. (Ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018)

4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Τράπεζα

Πειραιώς,2017:93-119)

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, ανταποκρινόμενος στις προκλήσεις της αγοράς και στις απαιτήσεις των εποπτικών θεσμών, λειτουργώντας ταυτόχρονα πιο δραστικά για την αντιμετώπιση διαφαινόμενων αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος, διαμορφώνει την εκπαιδευτική και αναπτυξιακή στρατηγική του, επενδύοντας σταθερά στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του. Το 2016 καταγράφηκαν συνολικά 813.735 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης στον Όμιλο (679.438 σε επίπεδο Τράπεζας, μαζί με το δανειζόμενο προσωπικό), ενώ διοργανώθηκαν ή αξιοποιήθηκαν 4.374 ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα (3.310 σε επίπεδο Τράπεζας), τα οποία κάλυψαν 11 θεματικές ενότητες. Σε επίπεδο Ομίλου καταγράφηκαν, κατά μέσο όρο 43 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (48 σε επίπεδο Τράπεζας).

Έτσι, λοιπόν η Τράπεζα Πειραιώς οργανώνει και διεξάγει με επιτυχία αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα, όπου τα τελευταία χρόνια έχουν ως σκοπό να ενημερώνουν για τα νέα προϊόντα της τράπεζας, με έμφαση στα ασφαλιστικά και επενδυτικά προϊόντα. Οι συνήθεις μέθοδοι που διοργανώνονται από τη Τράπεζα Πειραιώς είναι το e-learning καθώς και σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα εκτός χώρου εργασίας σε ειδικά εκπαιδευτικά κέντρα της Τράπεζας και σε ιδιωτικά συνεδριακά κέντρα.

Επιπλέον, η Τράπεζα Πειραιώς οργανώνει και διεξάγει με επιτυχία αρκετές ενημερώσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα σεμιναριακού τύπου, προκειμένου να εκπαιδευτούν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι της Τράπεζας Πειραιώς. Τα σεμινάρια αυτά πραγματοποιούνται κυρίως στους χώρους της Τράπεζας Πειραιώς και κατά τη διάρκειά τους έχουν σκοπό να ενημερώσουν και να παρουσιάσουν τα προϊόντα της τράπεζας, επιπλέον γίνεται και πρακτική εκπαίδευση στα ηλεκτρονικά συστήματα της Τράπεζας

από ήδη έμπειρα στελέχη της, δηλαδή από το ίδιο το δυναμικό προσωπικό των καταστημάτων της.

Μία άλλη μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η Τράπεζα Πειραιώς είναι οι Ακαδημίες, προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων και γνώσεων με συστηματική και δομημένη προσέγγιση και καλύπτοντας το ευρύτερο φάσμα θεματικών ενοτήτων. Στόχος της μεθόδου αυτής είναι:

- Η προετοιμασία της επόμενης γενιάς υψηλόβαθμων στελεχών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.
- Η ενδυνάμωση των ικανοτήτων των στελεχών της, ώστε να ηγούνται, να καθοδηγούν και να εμπνέουν τους συνεργάτες τους.
- Η ενίσχυση της κερκτημένης γνώσης και η περαιτέρω ανάπτυξή της στο πλαίσιο που ορίζουν οι καλύτερες διεθνείς πρακτικές στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό χώρο.

Το mentoring, είναι μία ακόμα μέθοδος που ακολουθεί η Τράπεζα Πειραιώς για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, στη μέθοδο αυτή δίνεται έμφαση στη συνεχή ενδυνάμωση και ανάπτυξη των στελεχών του Ομίλου με υψηλή απόδοση, μέσα από επαγγελματική και προσωπική καθοδήγηση από ανώτατα στελέχη - σημεία αναφοράς στον Οργανισμό - με μακρά παρουσία και πείρα. Στόχος του προγράμματος είναι η ισχυροποίηση του συστήματος αξιών του Ομίλου, καθώς και στην ενίσχυση του κλίματος «συνέχειας», υποστήριξης, ανάπτυξης και ανοικτής επικοινωνίας του Οργανισμού.

Ένα ακόμα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικό της Τράπεζας Πειραιώς είναι η μέθοδος της καινοτομίας, όπου αποτελεί το βασικό πυλώνα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου. Σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιούνται διαγωνισμοί, εργαστήρια καινοτομίας κ.ά. με στόχο να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι γνώσεις, εξοικείωση με τεχνικές και να τους δοθεί η ευκαιρία να αξιοποιήσουν τη δυναμική τους δημιουργώντας καινοτόμες πρακτικές, προϊόντα, συστήματα ή διαδικασίες. (ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018).

Η ηλεκτρονική εξ' αποστάσεως εκπαίδευση(e-learning), που τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ευρέως από το σύνολο των τραπεζών, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο και το βασικό τρόπο εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η Τράπεζα Πειραιώς. Στοχεύει στη κάλυψη των αυξανόμενων αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, αλλά και την ανάπτυξη της διά βίου μάθησης. Το e-learning αποτελεί το μέσο που δίνει στους εμπλεκόμενους (εκπαιδευόμενους, εκπαιδευτές, business experts) τη δυνατότητα να

αναπτύξουν επικοινωνία, να ανταλλάξουν απόψεις και καλές πρακτικές, να προάγουν τη γνώση και να συμβάλλουν στη διάχυσή της στον Οργανισμό.(Τράπεζα Πειραιώς,2017:118-119)

Επίσης, η Τράπεζα συμμετέχει και σε εξωτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα, όπου έχουν ως σκοπό τη διαρκή ενημέρωση στις νέες τάσεις της σύγχρονης αγοράς, τον εμπλουτισμό και τη διάχυση των γνώσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο, κατά το 2016 σημειώθηκαν 2.840 συμμετοχές στελεχών της Τράπεζας σε συνέδρια, ημερίδες και σεμινάρια που διοργανώθηκαν από έγκριτους επαγγελματικούς και επιστημονικούς φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. (Τράπεζα Πειραιώς,2017:119)

Η Τράπεζα Πειραιώς, επιπλέον δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της να πιστοποιηθούν επαγγελματικά σε επενδυτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, πιστοποιήθηκαν 189 στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς στην παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, ενώ ήδη 89 πιστοποιημένα στελέχη ανανέωσαν του τίτλους τους για τα επόμενα πέντε χρόνια. Επιπλέον, 847 στελέχη πιστοποιήθηκαν στη παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών.

Τέλος, η Τράπεζα Πειραιώς στο πλαίσιο κάλυψης εξειδικευμένων αναγκών των επιμέρους μονάδων και ενδυνάμωσης της γνώσης των στελεχών, προχώρησε στην αγορά 84 βιβλίων και επιστημονικών συγγραμμάτων κατά το έτος 2016, ενώ αξιοποιήθηκαν 122 συνδρομές σε επαγγελματικούς φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.(Τράπεζα Πειραιώς,2017:119)

4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Τράπεζα

Πειραιώς,2017:93-119)

Η γνώση και η διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποφασιστικής σημασίας για την αποδοτικότητα και την πορεία της Τράπεζας Πειραιώς και αυτό γιατί το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού της Τράπεζας συνδέεται με την ανάπτυξη, την ανάδειξη στελεχών, τοποθέτηση υπαλλήλων σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, την εκπαίδευση, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις και τις παροχές των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης. Έτσι, λοιπόν η αξιολόγηση της Τράπεζας Πειραιώς απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους που έχουν εργαστεί για έξι μήνες και πάνω στη Τράπεζα και γίνεται

συνήθως στην αρχή του έτους και αφορά το χρονικό διάστημα από 1/1 έως 31/12 του προηγούμενου χρόνου. Σε περίπτωση που ένας υπάλληλος κατά τον προηγούμενο χρόνο έχει εργαστεί στη Τράπεζα λιγότερο από έξι μήνες είτε λόγω σπουδών, είτε γιατί είναι καινούργιος υπάλληλος, είτε λόγω αναρρωτικής άδεια, τότε η αξιολόγηση του δεν πραγματοποιείται. Η διαδικασία της αξιολόγησης του εργαζομένου αρχικά γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του, ο οποίος είναι και υπεύθυνος για τη συμπλήρωση του Έντυπου Αξιολόγησης, στην περίπτωση όμως που ο υπάλληλος έχει εργαστεί σε αυτό το τμήμα λιγότερο από έξι μήνες ο προϊστάμενος πρέπει να λάβει σχετικές πληροφορίες από τον προηγούμενο προϊστάμενο, έτσι ώστε να μπορέσει να τον κρίνει αντικειμενικά και αμερόληπτα. Στη συνέχεια, εφόσον ο άμεσος προϊστάμενος αξιολογήσει τον υφιστάμενο του, δίνει το έντυπο αξιολόγησης στον ανώτερο του στη βαθμίδα ιεραρχίας (πχ. Διευθυντή) για να αξιολογήσει και αυτός με την σειρά του τον εργαζόμενο. Σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης είναι ότι στο τέλος δίνεται το Έντυπο Αξιολόγησης και στον ίδιο τον εργαζόμενο όπου του δίνεται η δυνατότητα να αυτοαξιολογήσει τον εαυτό του. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης είναι σημαντική τόσο για τον υπάλληλο, αφού μπορεί να εκθέσει τις απόψεις του, όσο και για τους ανωτέρους του αφού μπορούν να διαπιστώσουν το ποια είναι η γνώμη που έχει ο αξιολογούμενος για την απόδοση του.

Από το έντυπο αξιολόγησης το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα Ι προκύπτει ότι οι βασικοί δείκτες που αξιολογούνται από την Τράπεζας Πειραιώς για τους εργαζομένους είναι οι ακόλουθοι:

Αξιολόγηση σε κριτήρια αποδοτικότητας

- Συμβολή στην επίτευξη στόχων/έργων της Μονάδας
- Επιτυχία στην εκτέλεση εργασιών του ρόλου

Αξιολόγηση σε κριτήρια δεξιοτήτων

- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Γνώση αντικειμένου εργασίας
- Πρωτοβουλία
- Αντιμετώπιση της αλλαγής
- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στον πελάτη
- Κρίση

- Ομαδικότητα
- Συμμόρφωση με κανόνες και πολιτικές
- Διαχείριση και ανάπτυξη συνεργατών

Η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει επιπλέον τη στρατηγική για την ανάπτυξη ταλέντων, η οποία κινείται σε τρεις άξονες: Οι άξονες αυτοί είναι η διακράτηση, η αξιοποίηση και η αφοσίωση. Η Τράπεζα φροντίζει, μέσα από ένα συνδυασμό δράσεων, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες των εργαζομένων της, ώστε να συνεισφέρουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και παράλληλα να είναι περήφανοι που εργάζονται για αυτήν. Η ικανότητα του οργανισμού να έχει εργαζομένους υψηλών δυνατοτήτων και υψηλής αντίστοιχα εξειδίκευσης είναι στοιχείο βιωσιμότητας και επιτυχίας. Η ικανότητα της διοίκησης να γνωρίζει τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού της βοηθά στην προετοιμασία πλάνων διαδοχής και ενισχύει την οργανωσιακή της ετοιμότητα να ανταποκριθεί σε κάθε αλλαγή.

Τα Κέντρα Ανάπτυξης αποτελούν για την Τράπεζα Πειραιώς ένα ακόμα αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει ένα σύνολο από δραστηριότητες και ασκήσεων οι οποίες προσομοιώνουν καθημερινές εργασίες και συνθήκες. Τα εργαλεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αυτή τη μέθοδο είναι η συμπεριφορική συνέντευξη, τα τεστ αξιολόγησης ικανοτήτων και προσωπικότητας, η διαχείριση επιχειρηματικών σεναρίων και η επίλυση ασκήσεων προσομοίωσης (Case studies), τα παιχνίδια ρόλων (Role plays) και η διενέργεια επαγγελματικών παρουσιάσεων. Η ποικιλία των τεχνικών αξιολόγησης έχει ως αποτέλεσμα να αξιολογεί τον εργαζόμενο σε ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και τελικά παρέχει όφελος από τα συμπεράσματα που διεξάγονται τόσο για τη Τράπεζα, όσο και για τον εργαζόμενο.

Για τα Ανώτατα Στελέχη του ομίλου έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί από τη Τράπεζα Πειραιώς η διαδικασία της ανατροφοδότηση 360°(Executive Management). Η ανατροφοδότηση συγκεντρώνει αξιολογήσεις υπό το πρίσμα 4 διαφορετικών πηγών: τους άμεσα εποπτευόμενους, τους τακτικούς συνεργάτες άλλων μονάδων, τον επικεφαλής, αλλά και τον ίδιο το συμμετέχοντα. Ο συμμετέχων επωφελείται από την ανάλυση της σύγκλισης-απόκλισης απόψεων των επιμέρους πηγών, καθώς και της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με παγκόσμια νόρμα senior executive, κατανοώντας το στυλ ηγεσίας του σε διεθνές περιβάλλον.

4.7 ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Τράπεζα Πειραιώς, επιβραβεύει το προσωπικό της ανάλογα με τις ικανότητες και τη συνεισφορά του. Για να προσελκύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και να ενθαρρύνει την εξέλιξη τους στον Όμιλο, προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και παροχών. Παράλληλα, παρέχει κίνητρα και επιβραβεύει ηθικά και υλικά τους ανθρώπους που συμβάλλουν με ξεχωριστό τρόπο στην ανάπτυξη του Ομίλου.

Παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις τάσεις στην αγορά εργασίας στον τομέα που δραστηριοποιείται, ώστε οι αμοιβές και παροχές να διατηρούνται σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Εφαρμόζει πολιτική παροχής ίσων ευκαιριών, γι' αυτό δεν υπάρχει διάκριση στο βασικό μισθό ανδρών και γυναικών, τόσο στα ιεραρχικά επίπεδα, όσο και στις ηλικιακές ομάδες. Το ύψος των αποδοχών και παροχών κάθε εργαζόμενου καθορίζεται από:

Τον εργασιακό του ρόλο

Το βαθμό ευθύνης

Τις ικανότητές του

Την εμπειρία του

Η επαγγελματική εξέλιξη, η συνεισφορά και η αποδοτικότητα του εργαζομένου αναβαθμίζουν και εξελίσσουν παράλληλα και το επίπεδο των αποδοχών και παροχών του. Η Τράπεζα Πειραιώς διαμορφώνει τις αμοιβές των στελεχών και τις παροχές κινήτρων με συνεκτίμηση της αρχής της αποφυγής παροχής κινήτρων για την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων ή τη συγκέντρωση βραχυπρόθεσμου οφέλους εις βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων. (ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018)

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

Για να ενθαρρύνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού της, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την επιπλέον προσπάθεια κάθε εργαζόμενου. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι θεσμοθετημένη και βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Επιπλέον εφαρμόζει ειδικά συστήματα επιβράβευσης, βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης διάρκειας, τα οποία είναι δομημένα έτσι ώστε να ενισχύουν εξίσου τόσο την ατομική όσο και την ομαδική προσπάθεια. Εκτός όμως από την αποδοτικότητα, επιβραβεύει την προσφορά των εργαζομένων για:

1. τις καινοτόμες ενέργειες,
2. το ήθος και την ακεραιότητα,
3. την κοινωνική υπευθυνότητα,
4. την εξαιρετική επαγγελματική παρουσία .(ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018)

ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΟΧΕΣ

Πέρα από τις βασικές αποδοχές, η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει στους εργαζομένους της κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια όπως:

Ασφάλιση για ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη, ασφάλιση ζωής, ατυχημάτων και μόνιμης ολικής ανικανότητας σε προγράμματα ομαδικής ασφάλισης

Επιπλέον μέρες αδείας με αποδοχές σε εργαζόμενους με ειδικές ανάγκες ή σε εργαζόμενους με σύζυγο ή παιδιά με ειδικές ανάγκες, άδειες λόγω μητρότητας ή νοσηλείας παιδιού

Βρεφονηπιακή φύλαξη με κάλυψη των εξόδων στο βρεφονηπιακό σταθμό

Εφάπαξ επίδομα πολύτεκνων

Επίδομα σε εργαζόμενους με ειδικές ανάγκες και σε εργαζόμενους με παιδιά με ειδικές ανάγκες

Προνομιακή τιμολόγηση σε προϊόντα της Τράπεζας Πειραιώς .(ιστότοπος Τράπεζας Πειραιώς,02-03-2018)

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό μελετά τη περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς. Αρχικά, γίνεται ιστορική αναδρομή της τράπεζας. Κατόπιν, αναφέρεται ποιος είναι ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και αναλύονται οι πηγές προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού της. Στη συνέχεια αναφέρονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης που ακολουθεί η τράπεζα έτσι ώστε να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητες τους τόσο το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό όσο και το ήδη υπάρχον προσωπικό της. Γίνεται μια διεξοδική αναφορά στους τρόπους που χρησιμοποιεί η Τράπεζα Πειραιώς για να αξιολογήσει το προσωπικό της και αναφέρονται τα στοιχεία που λαμβάνουν υπόψη

ώστε να καθορίσουν τις αποδοχές των υπαλλήλων τους. Τέλος, γίνεται αναφορά για τις επιβραβεύσεις και τις παροχές που προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό της, έτσι ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να κατορθώνουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει τόσο σε ατομικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς, αναγνωρίζει το βασικό ρόλο που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της στην επίτευξη των εταιρικών της στόχων καθώς και στη διαχείριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει από το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Για το λόγο αυτό επενδύει στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους εργαζομένους καθώς και στη συνεχή βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους. Βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους της προκειμένου να αντιμετωπίζονται έγκαιρα τα προβλήματα και οι δυσκολίες που προκύπτουν.

Επιπλέον, για να εξασφαλίσει τους κατάλληλους υποψηφίους για κάθε θέση εργασίας ακολουθεί και αξιοποιεί μια σειρά από ενιαία εργαλεία τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και εργασιακής εμπειρίας του υποψηφίου, ενώ συγχρόνως διασφαλίζουν τη διαφανή και αντικειμενική αξιολόγηση του. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν ασκήσεις προσομοίωσης εργασίας, τεστ ικανοτήτων, ερωτηματολόγια επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσωπική συνέντευξη.

Σε ένα ακόμα στοιχείο που η Τράπεζα Πειραιώς δίνει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία είναι το πώς θα ενισχύσει και θα ενδυναμώσει το προσωπικό της, έτσι ώστε να είναι ικανό οποιαδήποτε στιγμή να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα καθήκοντά του. Έτσι, μέσα από πρωτοποριακά προγράμματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και υποστήριξης όπως είναι οι ακαδημίες, το mentoring, σεμινάρια, εξωτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και η μέθοδος e-learning προσπαθεί να διασφαλίσει τη συνεχή εξέλιξη του προσωπικού της αλλά και να δημιουργήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που ακολουθεί η Τράπεζα Πειραιώς έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τη συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, να συμβάλει στη σωστή καθοδήγηση από τους προϊσταμένους και παράλληλα να δημιουργήσει ένα αίσθημα στους υπαλλήλους ότι συνεισφέρουν με την ατομική τους προσπάθεια. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζει παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να προβούν σε αυτοαξιολόγηση και εν συνέχεια στην επισκόπηση της αξιολόγησης τους, το οποίο είναι αρκετά σημαντικό όχι μόνο γιατί τους δίνει τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους αλλά και γιατί οι αξιολογητές μπορούν να διαπιστώσουν ποια είναι η γνώμη που έχουν οι αξιολογούμενοι για την απόδοσή τους.

Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι που η Διεύθυνση Προσωπικού της Τράπεζας Πειραιώς εξασφαλίζει για τους εργαζομένους της είναι ότι τους παρέχει κίνητρα, κοινωνικές παροχές, επιδόματα, προνόμια και τους επιβραβεύει τόσο ηθικά και υλικά. Επιπλέον,

τους προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους. Φροντίζει ώστε οι ανάγκες στελέχωσης που προκύπτουν να καλύπτονται κατά προτεραιότητα από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να παρακινούν τους υπαλλήλους της καθώς και να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και να αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται σε αυτή. Με άλλα λόγια η Τράπεζα Πειραιώς φροντίζει μέσα από ένα συνδυασμό δράσεων, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες των εργαζομένων της, ώστε να συνεισφέρουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχή εξέλιξη της Τράπεζας.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η Τράπεζας Πειραιώς για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της και την επιτυχία της προσπαθεί να έχει στο δυναμικό της εργαζομένους υψηλών δυνατοτήτων και υψηλής αντίστοιχα εξειδίκευσης. Επιπλέον, είναι σε θέση να γνωρίζει τις δυνατότητες που έχει το ανθρώπινο δυναμικό της και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μπορεί να προετοιμάσει ένα πλάνο διαδοχής αλλά και να μπορεί να ανταποκριθεί οποιαδήποτε στιγμή χρειαστεί σε κάποια αλλαγή.

Επομένως, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι στη Τράπεζα Πειραιώς γίνεται μια αρκετά καλή προσπάθεια από μέρους της διεύθυνσης προσωπικού να καταφέρει όσο το δυνατόν περισσότερο μπορεί να ασχοληθεί με τους υπαλλήλους της, να εφαρμόσει τους κανόνες, να διενεργήσει σωστά και με επιτυχία τις διαδικασίες της προσέλκυσης, της επιλογής, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης, και της ασφάλειας των υπαλλήλων. Η διεύθυνση προσωπικού έχει εφαρμόσει το ρόλο της σωστά και ομαλά στη λειτουργία της Τράπεζας Πειραιώς και έχει πετύχει τους στόχους της μέσα από την ικανοποιητική διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαξεβανίδου Μ και Ρεκλείτης Π. (2012). Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, Προπομπός
2. Βελέντζα Ε. (2015). Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στο Τραπεζικό Χώρο, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
3. Ζευγαρίδης Σ και Σταματιάδης Γ. (1997). Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού, Αθήνα, interbooks
4. Καρατζογλου Μ. (2016). Τραπεζικό Σύστημα και Οικονομική Κρίση Αιτίες-Επιπτώσεις, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ
5. Μουζα – Λαζαρίδη Μ.Α. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Κριτική
6. Μπουραντάς Α-Βάθης Α- Παπακωνσταντίνου Χ- Ρεκλείτης Π. (1999). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»
7. Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ. (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη, Ανικούλα
8. Παπαλεξανδρή Ν και Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Γ. Μπένου
9. Τερζίδης Κ και Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, Rosili
10. Τερζίδης Κ. (2011). Μάνατζμεντ στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη εκδοτική
11. Χυτήρης Λ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Φαιδμός
12. 2017, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Στοιχεία Τεκμηρίωσης σχετικά με τη λειτουργία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Αθήνα
13. 2017, Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2016, Αθήνα
14. 2014, Τράπεζα της Ελλάδος, Το Χρονικό της Μεγάλης Κρίσης: Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013, Κέντρο Πολιτισμού Έρευνας και Τεκμηρίωσης, Αθήνα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Dessler G. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Αθήνα, Κριτική
2. Rosse J και Levin R. (1997). High impact Hiring, a comprehensive Guide to Performance Based Hiring, San Francisco, Jossey-Bass Publisher

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

1. http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/Speeches/DispItem.aspx?Item_ID=338&List_ID=b2e9402e-db05-4166-9f09-e1b26a1c6f1b (ανάκτηση 07-12-2018)
2. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/staffing-and-development/staffing> (ανάκτηση 02-03-2018)
3. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/staffing-and-development/staffing> (ανάκτηση 02-03-2018)
4. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/staffing-and-development/professional-development> (ανάκτηση 02-03-2018)
5. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/human-resource-management/remuneration-and-benefits> (ανάκτηση 02-03-2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι (ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ)



ΕΝΤΥΠΟ ΕΤΗΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ - Α.Μ.:	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ:	
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	
ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ:	
ΕΤΑΙΡΕΙΑ:	
ΜΟΝΑΔΑ - ΤΜΗΜΑ:	
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ - Α.Μ.:	
ΕΜΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ - Α.Μ.:	
ΤΕΛΙΚΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ - Α.Μ.:	
ΤΥΠΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	PROFESSIONALS AND OPERATIONAL STAFF

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται μια φορά το χρόνο και αφορά στη χρονική περίοδο ενός ημερολογιακού έτους. Η χρονική περίοδος αξιολόγησης αρχίζει την 1/1 και λήγει στις 31/12 κάθε έτους. Υπεύθυνος για τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης είναι ο τρέχων προϊστάμενος. Σε περίπτωση που ο τρέχων προϊστάμενος δεν έχει σαφή εικόνα του αξιολογούμενου, οφείλει να επικοινωνήσει με τον προηγούμενο προϊστάμενο και να λάβει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση, προκειμένου να προβεί σε δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.

Εάν, κατά τη χρονική περίοδο αξιολόγησης (1/1 μέχρι 31/12), ο αξιολογούμενος βρισκόταν εκτός υπηρεσίας του Ομίλου, λόγω απόσπασης, στράτευσης, μετεκπαίδευσης, άδειας χωρίς αποδοχές, αναρρωτικής άδειας, κλπ, για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του εξαμήνου, δεν συμπληρώνεται έντυπο αξιολόγησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης έχει ως εξής:

- Ο άμεσος προϊστάμενος ορίζει συνάντηση με τον αξιολογούμενο, προκειμένου να συζητήσουν την απόδοση του αξιολογούμενου κατά το έτος αξιολόγησης
- Ο αξιολογούμενος συμπληρώνει τα πεδία "Αυτοαξιολόγηση", ο άμεσος προϊστάμενος συμπληρώνει τα πεδία "Αξιολόγηση άμεσου προϊστάμενου" και ο έμμεσος προϊστάμενος - εφόσον υπάρχει - συμπληρώνει τα πεδία "Αξιολόγηση έμμεσου προϊστάμενου" και καταγράφουν τα σχετικά σχόλια/παρατηρήσεις τους στα αντίστοιχα πεδία
- Το έντυπο αξιολόγησης επιστρέφεται στον αξιολογούμενο, προκειμένου να προβεί σε ανασκόπηση της αξιολόγησής του και να καταγράψει τα σχετικά σχόλιά του για την εικόνα της απόδοσής του
- Το έντυπο αποστέλλεται στον τελικό αξιολογητή, προκειμένου να ενημερωθεί σχετικά, να καταγράψει τα σχόλια / παρατηρήσεις του και να επιλέξει την προτεινόμενη ενέργεια αξιοποίησης.
Σε περίπτωση που δεν υπάρχει έμμεσος προϊστάμενος, ο τελικός αξιολογητής λειτουργεί και ως έμμεσος προϊστάμενος.
- Ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση των παρατηρήσεων του τελικού αξιολογητή, αναφορικά με το σύνολο της αξιολόγησής του

ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ - Α.Μ.:

ΣΧΟΛΙΑ:

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πριν τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης, είναι απαραίτητο και προαπαιτούμενο να πραγματοποιηθεί μια συνάντηση μεταξύ του άμεσου προϊστάμενου σχολιάσουν την επίτευξη του κάθε κριτηρίου ξεχωριστά, να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου και να προσδιορίσουν τα σημεία που χρήζου τους.

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ:

Έχετε ολοκληρώσει τη συνάντηση αξιολόγησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Πόσο θεωρείτε ότι συνέβαλε η συνάντηση της αξιολόγησης στην απόκτηση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας για την απόδοσή σας;

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:

Έχετε ολοκληρώσει τη συνάντηση αξιολόγησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΛΟΣΗΣ

Σημειώστε με (X) την αξιολόγηση, που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει την απόδοσή σας ή την απόδοση του/της συνεργάτη σας στο κάθε κριτήριο, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα. περίπτωση, που κάποιο από τα κριτήρια αξιολόγησης δεν ανήκει στα καθήκοντα του αξιολογούμενου, τότε σημειώστε την ένδειξη 0. κειμένου στο τέλος της σελίδας για τα σχόλιά σας.

5 - Εξαιρετική απόδοση	Το κριτήριο αποδοτικότητας ή δεξιοτήτας εμφανίζεται σε εξαιρετικό επίπεδο. Το επιθυμητό επίπεδο του κριτηρίου υπερκαλύπτεται και η απόδοση στο συγκεκριμένο κριτήριο χαρακτηρίζεται ως ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ!
4 - Πολύ καλή απόδοση	Το κριτήριο αποδοτικότητας ή δεξιοτήτας εμφανίζεται σε πολύ καλό επίπεδο. Το επιθυμητό υψηλό επίπεδο επιτυγχάνεται και η απόδοση στο συγκεκριμένο κριτήριο θεωρείται πολύ καλή.
3 - Καλή απόδοση	Το κριτήριο αποδοτικότητας ή δεξιοτήτας εμφανίζεται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Πλησιάζει στο επιθυμητό επίπεδο, ωστόσο υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης.
2 - Μέτρια απόδοση	Το κριτήριο αποδοτικότητας ή δεξιοτήτας εμφανίζεται σε χαμηλό επίπεδο. Πρέπει να καταβληθούν σημαντικές προσπάθειες βελτίωσης.
1 - Μη αποδεκτή απόδοση	Το κριτήριο αποδοτικότητας ή δεξιοτήτας παρουσιάζεται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο. Παρουσιάζεται σημαντική υστέρηση και θα πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα βελτίωσης.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κριτήριο 1: Συμβολή στην Επίτευξη Στόχων / Έργων της Μονάδας

Αναφερθείτε στη συμβολή σας ή του συνεργάτη σας για την επίτευξη στόχων που αφορούν στην ανάπτυξη εργασιών ή/ και στη συνεισφορά σε έργα ειδικού ενδιαφέροντος, τα οποία ολοκληρώνονται μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα από μια ομάδα συνεργατών που ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετικές Μονάδες.

Κριτήριο 2: Επιτυχία στην εκτέλεση εργασιών του ρόλου

Αναφερθείτε στην απόδοσή σας ή του συνεργάτη σας σε σχέση με τα βασικά καθήκοντα εργασίας του ρόλου ή την τρέχουσα, καθημερινή εργασία ρουτίνας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**Κριτήριο 3. Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα**

5	Δεσμεύεται για εξαιρετικά αποτελέσματα. Αναπτύσσει πλάνα εργασίας, συντονίζει και οργανώνει όλους τους διαθέσιμους πόρους προκειμένου να φέρει σε πέρας ένα έργο/στόχο. Επιτυγχάνει συνεχή βελτίωση της απόδοσής του, αξιοποιεί τα λάθη του και μαθαίνει από αυτά.
4	Θέτει προτεραιότητες και οργανώνει αποτελεσματικά την εργασία του με στόχο να προλαβαίνει τα γεγονότα. Ενεργοποιείται θετικά και αναζητά ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση.
3	Οργανώνει τις εργασίες του με στόχο την έγκαιρη ολοκλήρωσή τους. Συνήθως κατανοεί τις αδυναμίες του και προσπαθεί για τη βελτίωσή τους.
2	Ολοκληρώνει τις εργασίες του με καθυστέρηση, και συχνά παρατηρούνται λάθη και παραλείψεις στη δουλειά του. Πράττει το ελάχιστο δυνατό και δεν ενδιαφέρεται για την βελτίωση της απόδοσής του.
1	Δεν μπορεί να διεκπεραιώσει τις βασικές εργασίες που του ανατίθενται και χρειάζεται πάντα καθοδήγηση. Δυσανασχεται και δεν αναλαμβάνει δράση για την εξάλειψη τυχόν προβλημάτων.

Κριτήριο 4. Γνώση Αντικείμενου Εργασίας

5	Γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο της εργασίας του και μπορεί να συμβουλευθεί ή να εκπαιδεύσει συνεργάτες στο αντικείμενο της εργασίας του. Είναι πάντα ενημερωμένος για τις εξελίξεις στον ευρύτερο τομέα ευθύνης του (διαδικασίες, προϊόντα, ανταγωνισμός).
4	Γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενό του και μπορεί να μοιραστεί γνώσεις και εμπειρίες με συνεργάτες. Φροντίζει να ενημερώνεται τακτικά για τις εξελίξεις στον τομέα ευθύνης του (διαδικασίες, προϊόντα, ανταγωνισμός).
3	Γνωρίζει ικανοποιητικά το αντικείμενό του ώστε να είναι παραγωγικός στη δουλειά του. Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα ευθύνης του μέχρι το σημείο που χρειάζεται για την εργασία του.
2	Έχει περιορισμένη γνώση του αντικείμενου εργασίας του που συχνά του δημιουργεί προβλήματα στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Επιδεικνύει μικρό ενδιαφέρον για τις εξελίξεις στον τομέα ευθύνης του (διαδικασίες, προϊόντα, ανταγωνισμός).
1	Έχει σημαντικές ελλείψεις ως προς το αντικείμενο εργασίας του, που δεν του επιτρέπουν να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του ρόλου του. Δεν ενδιαφέρεται για τις εξελίξεις στον τομέα ευθύνης του.

Κριτήριο 5. Προτοβουλία

5	Αναζητά ευκαιρίες και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της Μονάδας του. Κινητοποιείται και καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για οποιαδήποτε εργασία προκύψει. Δεσμεύεται στην συνεχή προσωπική του ανάπτυξη και αποκτά συνεχώς νέες δεξιότητες.
4	Αναλαμβάνει συχνά πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της Μονάδας του. Είναι πρόθυμος να αναλάβει τις εργασίες που προκύπτουν. Επιδιώκει την προσωπική του ανάπτυξη αξιοποιώντας τα διαθέσιμα μέσα που προσφέρει ο Όμιλος.
3	Υποστηρίζει πρωτοβουλίες που προωθούν την ανάπτυξη της Μονάδας του. Αντιμετωπίζει θετικά τις εργασίες που προκύπτουν. Ανταποκρίνεται στις προτάσεις και τις ευκαιρίες που του δίνονται για προσωπική ανάπτυξη.
2	Σπάνια δείχνει προθυμία να αναλάβει νέες εργασίες. Χρειάζεται συστηματική καθοδήγηση για την προσωπική του ανάπτυξη.
1	Δυσανασχετεί όταν του ανατίθενται νέες εργασίες. Επιδεικνύει παθητική στάση.

Κριτήριο 6. Αντιμετώπιση της Αλλαγής

5	Προωθεί και προτείνει αλλαγές στο περιβάλλον του, οι οποίες έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της Μονάδας του. Διατηρεί υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ενέργειας καθώς και άριστες διαπροσωπικές σχέσεις ακόμη και όταν είναι κάτω από πίεση.
4	Προσαρμόζει ευέλικτα τον τρόπο εργασίας του στις αλλαγές που προκύπτουν. Αντιμετωπίζει επιτυχώς καταστάσεις αβεβαιότητας και διαχειρίζεται την πίεση με τρόπο επαγγελματικό.
3	Εφαρμόζει τις αλλαγές που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον αναγνωρίζοντας τα οφέλη. Προσπαθεί να ολοκληρώνει τις εργασίες του, διατηρώντας την ψυχραιμία του, κάτω από συνθήκες πίεσης.
2	Δυσκολεύεται να αποδεχτεί τις αλλαγές που προκύπτουν και χρειάζεται βοήθεια να ξεπεράσει τις δυσκολίες εφαρμογής. Δεν ελέγχει πλήρως τις αντιδράσεις του κάτω από δύσκολες συνθήκες και δημιουργεί αρκετές εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον.
1	Αντιστέκεται στις αλλαγές και επικοινωνεί σε άλλους αρνητικές απόψεις γι' αυτές. Δεν μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες συνθήκες και χάνει την ψυχραιμία του.

Κριτήριο 7. Επικοινωνία

5	Ασκεί θετική επιρροή στους συνομιλητές του και τους εμπνέει για δράση. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη διάχυση της πληροφορίας στους συνεργάτες του. Κρατάει την προσοχή του κοινού στο οποίο απευθύνεται.
4	Χρησιμοποιεί επιχειρήματα και κερδίζει την υποστήριξη και την αποδοχή των συνομιλητών του. Επιδιώκει να ανταλλάσσει πληροφορίες που διευκολύνουν το έργο των συνεργατών του. Επικοινωνεί αποτελεσματικά με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων και σε διαφορετικές περιστάσεις.
3	Έχει δομημένη σκέψη την οποία εκφράζει με σαφήνεια. Ακούει προσεκτικά και πραγματοποιεί εποικοδομητικό διάλογο με τους συνομιλητές του. Χρησιμοποιεί τον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας ανάλογα με το μήνυμα και το ακροατήριο που απευθύνεται.
2	Δεν κατανοεί πριν απαντήσει, με αποτέλεσμα να παρέχει λανθασμένες πληροφορίες.

	Κρατάει πληροφορίες για τον εαυτό του. Χρησιμοποιεί έναν και μοναδικό τρόπο επικοινωνίας.
1	Είναι ασαφής στην επικοινωνία του και δεν επιχειρηματολογεί. Παρέχει λανθασμένες πληροφορίες στους συνεργάτες του. Δεν συμμετέχει σε συζητήσεις με τους συνεργάτες του.

Κριτήριο 8. Προσανατολισμός στον Πελάτη

5	Δημιουργεί πολύ καλές επαφές με πελάτες και συνεργάτες, προβλέπει, κατανοεί και ξεπερνά τις προσδοκίες τους κάνοντας πάντα το "κάτι παραπάνω". Μοιράζεται πληροφορίες με τον πελάτη και τον βοηθά να κατανοεί θέματα και δυνατότητες της εργασίας του ή τη δυναμική της αγοράς και του ανταγωνισμού.
4	Επιδιώκει να έχει ένα ευρύ δίκτυο επαφών με συνεργάτες και πελάτες. Συνεργάζεται στενά με τον πελάτη, διερευνά τις ανάγκες του και προτείνει λύσεις ακόμα και αν χρειαστεί περαιτέρω πληροφόρηση. Ικανοποιεί έγκαιρα τα αιτήματα πελατών και συνεργατών.
3	Ενδιαφέρεται για τον πελάτη και τους συνεργάτες του και δημιουργεί αίσθηση εμπιστοσύνης. Ικανοποιεί σε εύλογο χρονικό διάστημα τα αιτήματα πελατών και συνεργατών.
2	Εμφανίζεται στον πελάτη και στους συνεργάτες του με περιορισμένο ενδιαφέρον και ελλιπή πληροφόρηση. Καθυστερεί σημαντικά να απαντήσει σε αιτήματα πελατών και συνεργατών.
1	Εμφανίζεται αδιάφορος/απόμακρος προς πελάτες και συνεργάτες. Στην εξυπηρέτησή του προς τον πελάτη δημιουργεί πάντα κενά και προβλήματα.

Κριτήριο 9. Κρίση

5	Εντοπίζει πάντα και αξιοποιεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες πριν κρίνει μία κατάσταση. Διαμορφώνει άποψη βασισμένος σε γεγονότα και αντικειμενικά κριτήρια έχοντας εξετάσει προσεκτικά προτάσεις & γνώμες. Αναλύει το πρόβλημα στα βασικά μέρη που το συνθέτουν και αξιολογεί τη σημασία των παραμέτρων που το συνθέτουν προκειμένου να εφαρμόσει ρεαλιστικές λύσεις.
4	Διαμορφώνει συμπεράσματα βασισμένος σε πραγματικά γεγονότα και παρατηρήσεις. Εξετάζει τις πιθανές λύσεις ενός προβλήματος και αξιολογεί προσεκτικά την κάθε μια από αυτές προκειμένου να λάβει τελικές αποφάσεις.
3	Είναι αμερόληπτος στην κρίση του. Ελέγχει τις υποθέσεις που κάνει έναντι των πραγματικών γεγονότων. Αναγνωρίζει έγκαιρα την ύπαρξη και διερευνά την αιτία και τις συνέπειες ενός προβλήματος.
2	Διαμορφώνει άποψη βασισμένος σε ανεπαρκή πληροφόρηση. Διερευνά σε μικρό βαθμό εναλλακτικές λύσεις σε καθημερινά προβλήματα.
1	Κάνει τυχαίες κρίσεις χωρίς να σκέφτεται τις παραμέτρους και συνέπειες. Βλέπει τα πράγματα μονοδιάστατα και είναι προκατειλημμένος. Δεν αναζητά πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν στην εργασία του.

Κριτήριο 10. Ομαδικότητα

5	Λειτουργεί σαν πρότυπο στην ανάπτυξη και διατήρηση θετικού κλίματος συνεργασίας εντός και εκτός της Μονάδας του. Συζητά ανοιχτά θέματα της ομάδας και συμβάλλει στην ισορροπία των σχέσεων μέσα σ' αυτήν. Παροτρύνει τους συνεργάτες του στην ομαδική εργασία για την επίτευξη των στόχων της Μονάδας και όχι μόνο για προσωπικούς στόχους.
4	Δείχνει έμπρακτα την προσπάθειά του για τη διατήρηση του κλίματος συνεργασίας εντός και εκτός της Μονάδας του.

	Είναι δεκτικός στις ιδέες των συνεργατών του και τις μοιράζεται σε όλα τα μέλη της ομάδας. Έχει δημιουργικό και επικοινωνιακό ρόλο μέσα στην ομάδα.
3	Συνεργάζεται πρόθυμα με άλλους ανεξάρτητα αν ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα. Ανταποκρίνεται θετικά σε αιτήματα για πληροφόρηση και υποστήριξη της ομάδας. Αντιμετωπίζει θετικά τα προβλήματα που προκύπτουν στην ομάδα.
2	Εργάζεται ομαδικά μόνο κατόπιν υποδείξεως των προϊστάμενων του. Αναζητά βοήθεια από την ομάδα μόνο όταν έχει προσωπικό ενδιαφέρον για δική του εργασία.
1	Απομονώνεται και δεν συνεργάζεται με τους άλλους. Ενδιαφέρεται μόνο για το προσωπικό του πρόγραμμα.

Κριτήριο 11. Συμμόρφωση με Κανόνες & Πολιτικές

5	Γνωρίζει σε βάθος, προάγει και λειτουργεί ως πρότυπο για τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις πολιτικές που διέπουν τη Μονάδα του. Αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, παραδέχεται και επικοινωνεί τυχόν λάθη του/της με στόχο την έγκαιρη αντιμετώπιση τυχόν συνεπειών.
4	Σέβεται και ακολουθεί πιστά κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές που διέπουν την εργασία του και την επαγγελματική του παρουσία γενικότερα. Αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του/της και κατά κανόνα προλαμβάνει τυχόν συνέπειες.
3	Ακολουθεί κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές που αφορούν το αντικείμενό του. Έχει συναίσθηση των συνεπειών των πράξεών του και αναλαμβάνει τις ευθύνες. Δέχεται την επικοινωνιακή κριτική.
2	Έχει ελλείψεις σχετικά με κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές και χρειάζεται εκπαίδευση και καθοδήγηση. Δεν συνειδητοποιεί πάντα τις συνέπειες των πράξεών του και αναλαμβάνει μερικώς τις ευθύνες του.
1	Αγνοεί και αδιαφορεί για όλο το κανονιστικό πλαίσιο της εργασίας του με αποτέλεσμα να θέτει σε κίνδυνο τη Μονάδα του. Δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και προσπαθεί να τις επιρρίψει αλλού.

Κριτήριο 12. Διαχείριση & Ανάπτυξη Συνεργατών

5	Μοιράζεται με την ομάδα του τις επιτυχίες της, συνδέοντάς τις με τις αξίες και τους στόχους του Ομίλου. Διαβλέπει ευκαιρίες ανάπτυξης των συνεργατών του και τους καθοδηγεί στην επίτευξη φιλόδοξων στόχων. Δημιουργεί κουλτούρα ευθύνης για την επίτευξη των στόχων και την επίδειξη επιθυμητών συμπεριφορών.
4	Επιβραβεύει τη συμβολή και τη συμπεριφορά των συνεργατών του ώστε να δημιουργεί κλίμα παρακίνησης. Καθοδηγεί ενθαρρύνει τους συνεργάτες στην επίτευξη των στόχων αξιοποιώντας τις ικανότητές τους. Λειτουργεί ως πρότυπο επαγγελματία με ευθύνη απέναντι στους στόχους και τις επιθυμητές συμπεριφορές.
3	Αναγνωρίζει έγκαιρα τη συμβολή των συνεργατών του. Καθοδηγεί τους συνεργάτες του, εκχωρεί αρμοδιότητες και παρακολουθεί την πορεία υλοποίησής τους. Επικοινωνεί ξεκάθαρα και δεσμεύει τους συνεργάτες του στην επίτευξη των στόχων και των επιθυμητών συμπεριφορών.
2	Σπάνια επιβραβεύει τη συμβολή των συνεργατών του. Θεωρεί δεδομένο ότι οι συνεργάτες γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Ζητά ευθύνες εκ των υστέρων χωρίς να έχει ξεκαθαρίσει από πριν ρόλους, στόχους κι ευθύνες.
1	Δεν αναγνωρίζει τη συμβολή των συνεργατών του. Είναι συγκεντρωτικός και δεν αξιοποιεί τις ικανότητες των συνεργατών του. Δεν επικοινωνεί τους στόχους και τα απαιτούμενα πρότυπα συμπεριφοράς.

0

Δεν είναι μέσα στα καθήκοντά του/της

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Μ.Ο. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	<input type="text"/>	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	Μ.Ο. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
	Μ.Ο. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	<input type="text"/>		Μ.Ο. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΣΧΟΛΙΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ΣΧΟΛΙΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ:

ΣΧΟΛΙΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ:

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ

ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ

ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

0

Δεν είναι μέσα στα καθήκοντά του/της

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Μ.Ο. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	<input type="text"/>	ΑΞΙΟΤΗΤΕΣ	Μ.Ο. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
	Μ.Ο. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	<input type="text"/>		Μ.Ο. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΣΧΟΛΙΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ΣΧΟΛΙΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ:

ΣΧΟΛΙΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ:

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ

ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ

ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ: