



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΤΒΑΝΚ ΑΤΕ**

**Κοσμοπούλου Σταυρούλα**

Πειραιάς, 2012

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου*

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : TBANK ΑΤΕ

Κοσμοπούλου Σταυρούλα

Σημαντικοί όροι : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάλυση θέσης εργασίας, προγραμματισμός, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγηση, συστήματα αμοιβών.

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην Ελλάδα, όπως και στα περισσότερα κράτη διεθνώς, έχει αρχίσει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα ως το συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών. Για το λόγο αυτό, οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι αρμόδιες για την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού, συμμετέχουν πιο ενεργά στη στρατηγική που σχεδιάζουν οι επιχειρήσεις διαμορφώνοντας τις λειτουργίες που ασκούν βάσει των συνθηκών που επικρατούν.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι α) η μελέτη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα στον Τραπεζικό χώρο και β) η μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής Τράπεζας, της TBANK, όσον αφορά στις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της όπως η ανάλυση εργασίας, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση των υπαλλήλων καθώς και τα συστήματα αμοιβών – παροχών.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι στην πράξη μπορούν να εφαρμοστούν περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τις λειτουργίες της ανάλυσης εργασίας, του προγραμματισμού και της αξιολόγησης. Οι επιχειρήσεις, όπως διαφαίνεται και από τη μελέτη περίπτωσης, δίνουν περισσότερο βάρος στην επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση του και τις παροχές. Η εξισορρόπηση μεταξύ του συνόλου των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την ταυτόχρονη προσαρμογή στις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί παγκοσμίως, θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του προσωπικού και κατ' επέκταση στην ευημερία του Οργανισμού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

## *Ευχαριστίες*

*Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών 'Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων' για στελέχη (E-MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς.*

*Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν, παρέχοντας ηθική και ψυχολογική στήριξη, στην εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας.*

*Ιδιαίτερα οφείλω να ευχαριστήσω :*

*Τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας αυτής, κ. Θανάπουλο Ιωάννη, για τις γνώσεις και τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας και γιατί παρείχε σε ένα κρίσιμο σημείο αμέριστη συμπαράσταση και ηθική στήριξη.*

*Τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΤΒΑΝΚ και ιδιαίτερα τον Δ/ντη Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας για τη βοήθειά τους και την παροχή υλικού για την μελέτη περίπτωσης της ΤΒΑΝΚ.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

3

2.1 Ορισμός

3

2.2 Λειτουργίες

3

2.3 Ιστορική Αναδρομή

4

2.4 Ρόλος της ΔΑΔ την επόμενη δεκαετία

5

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ**

7

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**3.1 Ανάλυση εργασίας**

8

3.1.1 Εισαγωγή

8

3.1.2 Περιγραφή και προδιαγραφή θέσης εργασίας

8

3.1.3 Σχέση ανάλυσης εργασίας με άλλες λειτουργίες ΔΑΔ

9

3.1.4 Διαδικασία

10

3.1.5 Μέθοδοι

11

**3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

12

3.2.1 Σκοπός

12

3.2.2 Λειτουργίες

13

3.2.3 Βήματα

13

3.2.4 Σύγχρονες τάσεις στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού

15

3.2.5 Συμπέρασμα

16

**3.3 Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

17

**3.3.1 Προσέλκυση**

17

3.3.1 α Ορισμός – Στόχος

17

3.3.1 β Πηγές προσέλκυσης

17

<b>3.3.2</b>	<b>Επιλογή</b>	20
3.3.2 α	Στόχοι και προϋποθέσεις	20
3.3.2 β	Διαδικασία	21
3.3.2 γ	Νέες τάσεις στη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων	26
<b>3.4</b>	<b>Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού</b>	29
3.4.1	Ρόλος – Σκοπός	29
3.4.2	Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	30
3.4.3	Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών	33
3.4.4	Ο ρόλος της εκπαίδευσης τη σημερινή εποχή	34
<b>3.5</b>	<b>Αξιολόγηση εργαζομένων</b>	36
3.5.1	Ορισμός – Σκοπός	36
3.5.2	Διαδικασία	37
3.5.3	Αξιολογητές	37
3.5.4	Ρόλος αξιολογητή	39
3.5.5	Μέθοδοι αξιολόγησης	39
3.5.6	Συνέντευξη αξιολόγησης	40
<b>3.6</b>	<b>Συστήματα Αμοιβών</b>	41
3.6.1	Εισαγωγή	41
3.6.2	Αποδοτικότητα και ικανοποίηση υπαλλήλων	41
3.6.3	Κατηγορίες αμοιβών	42
3.6.4	Μισθός	43
3.6.5	Χαρακτηριστικά συστήματα αμοιβών	44
3.6.6	Παράγοντες καθορισμού αμοιβών	44
3.6.7	Συστήματα αμοιβής εργαζομένων	45
3.6.8	Τάσεις συστημάτων αμοιβών	46
3.6.9	Επαναξιολόγηση συστημάτων αμοιβών	48
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b>	48
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ</b>	50
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ</b>	55
4.1	Εισαγωγή	55
4.2	Αλλαγές στον Τραπεζικό χώρο	55
4.3	Προκλήσεις	56
4.4	Νέες συνθήκες στον τραπεζικό χώρο	57

4.5	Η ΔΑΔ στις Τράπεζες	59
4.6	Οικονομική κρίση και ΔΑΔ στις Τράπεζες	60
4.7	Ανθρώπινος παράγοντας	60
<b>4.8</b>	<b>Λειτουργίες ΔΑΔ</b>	<b>61</b>
<b>4.8.1</b>	<b>Ανάλυση εργασίας</b>	<b>61</b>
4.8.1.α	Προδιαγραφή και περιγραφή θέσεων τραπεζικών εργασιών	61
4.8.1.β	Ιδανικό προφίλ εργαζομένων στις Τράπεζες	62
4.8.1.γ	Ανάλυση θέσης εργασίας στις μικρές Τράπεζες	62
<b>4.8.2</b>	<b>Προγραμματισμός</b>	<b>63</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Πρόσληψη</b>	<b>63</b>
3.8.3.α	Εισαγωγή	63
3.8.3.β	Στρατηγικές προσλήψεων στις Τράπεζες	64
3.8.3.γ	Εσωτερικές μετακινήσεις	65
<b>4.8.4</b>	<b>Αξιολόγηση τραπεζικών υπαλλήλων</b>	<b>65</b>
4.8.4.α	Γενικά	65
4.8.4.β	Σκοπός αξιολόγησης στις Τράπεζες	66
4.8.4.γ	Αντίληψη υπαλλήλων για συστήματα αξιολόγησης	66
4.8.4.δ	Κριτήρια συστήματος αξιολόγησης	67
4.8.4.ε	Συστήματα αξιολόγησης Τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα	67
4.8.4.στ	Παράδειγμα συστήματος αξιολόγησης : “ Γενική Τράπεζα Ελλάδας”	68
<b>4.8.5</b>	<b>Συστήματα παροχών</b>	<b>68</b>
i)	Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας	68
ii)	Επιχειρησιακές Συμβάσεις Εργασίας	70
iii)	Οικονομική κρίση και συστήματα αμοιβών	70
<b>4.8.6</b>	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>72</b>
α)	Ρόλος εκπαίδευσης για τις Τράπεζες και τους υπαλλήλους	72
β)	Μέθοδοι εκπαιδευτικής διαδικασίας	73
γ)	Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων	74
δ)	Ελληνικές Τράπεζες και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	75
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b>	<b>77</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ</b>	<b>78</b>

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ TBANK</b>	<b>81</b>
5.1 Εισαγωγή	81
5.2 Ιστορικό TBANK	82
5.3 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	82
5.4 Εταιρική Διακυβέρνηση	83
5.4.1 Όραμα και Αξίες	83
5.4.2 Κωδικός Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας TBANK	84
5.4.3 Δεοντολογία των εργαζομένων	84
5.4.4 Σχέση TBANK με μετόχους της	85
5.5 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού TBANK	85
5.5.1 Εισαγωγή	86
5.5.2 Ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού	86
5.5.3 Ιστοσελίδα της ΔΑΔ	86
<b>5.5.4 Λειτουργίες ΔΑΔ TBANK</b>	<b>88</b>
<b>1) Ανάλυση εργασίας</b>	<b>89</b>
1.1 Γενικά	89
1.2 Βήματα	89
1.3 Παράδειγμα περιγραφής και προδιαγραφής θέσης εργασίας	91
<b>2) Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού</b>	<b>92</b>
2.1 Προσέλκυση	92
2.1.α Γενικά	92
2.1.β Πηγές	92
2.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού	93
<b>3) Εκπαίδευση</b>	<b>95</b>
3.1 Γενικά	95
3.2 Σεμινάριο νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων	96
3.3 Πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων	97
3.4 Σεμινάρια εκτός Τραπέζης	98
3.5 Πιστοποίηση επαγγελματικής κατάρτισης	98
<b>4) Αξιολόγηση προσωπικού</b>	<b>101</b>
4.1 Εισαγωγή	101
4.2 Μέθοδοι	101
4.3 Αξιολογητές	102
4.4 Αξιολογήσεις υπαλλήλων ορισμένου χρόνου	103
4.5 Συνέντευξη αξιολόγησης	103



4.6	Αποτελέσματα	104
<b>5)</b>	<b>Σύστημα αμοιβής – Παροχές</b>	<b>104</b>
	i) Έμμεση αμοιβή	105
	Α) Προγράμματα προστασίας	105
	Β) Αμοιβή για μη παραχθείσα εργασία	109
	Γ) Πρόσθετες παροχές / υπηρεσίες	114
	ii) Άμεση αμοιβή	129
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ</b>	<b>131</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΒΑΝΚ</b>	<b>133</b>
6.1	Ρόλος ΔΑΔ στην ΤΒΑΝΚ	133
6.2	Ρόλος ανθρώπινου παράγοντα	134
6.3	Συμπεράσματα Λειτουργιών ΔΑΔ	135
	6.3.1 Ανάλυση εργασίας	135
	6.3.2 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	136
	6.3.3 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	137
	6.3.4 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού	138
	6.3.5 Σύστημα Αμοιβών	139
6.4	Προτάσεις	140
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>143</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή που διανύουμε είναι αναμφισβήτητα η εποχή των μεγάλων αλλαγών και ανατροπών στο παγκόσμιο διεθνές στερέωμα. Η συνεχόμενη αστάθεια του οικονομικού και επιχειρηματικού σκηνικού, κυρίως, ήδη από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα προκειμένου να αντεπεξέλθουν στη σκληρή πραγματικότητα.

Το βασικότερο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων προκειμένου να διατηρήσουν, αν όχι αυξήσουν, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους και κατ' επέκταση την κερδοφορία τους, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι εργαζόμενοι συμβάλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού. Προκειμένου, όμως, το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητές του, επιβάλλεται η αποτελεσματική διοίκηση του από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, προσαρμοσμένη πάντα στις προκλήσεις και τις δοκιμασίες του περιβάλλοντος.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται έντονο ενδιαφέρον μελετητών αλλά και επιχειρηματιών για την αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός της εργασίας, είναι η μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των λειτουργιών της και ο προβληματισμός για το αν επιτυγχάνεται η υιοθέτηση νέων πρακτικών και εάν αυτές προσαρμόζονται στη διοίκηση του προσωπικού τους. Ταυτόχρονα, εξετάζεται και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον Τραπεζικό χώρο, ο οποίος έχει βαθύτατα επηρεαστεί από την κρίση. Τέλος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης μιας μικρής ελληνικής τράπεζας, της TBANK ATE σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Υλικό για τη συγκεκριμένη εργασία αντλήθηκε από την κλασική βιβλιογραφία καθώς και από σύγχρονα επιστημονικά περιοδικά και συγγράμματα προκειμένου να μελετηθεί το υπό εξέταση θέμα σε σχέση με η χρονική περίοδο που βρισκόμαστε.

Προσωπικό ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί η αγωνία των τραπεζικών υπαλλήλων για το επαγγελματικό τους μέλλον και η ανησυχία τους για θέματα που αφορούν στην προσέλκυση και πρόσληψη τους, στην αξιολόγησή τους, στην εκπαίδευσή τους και κυρίως στα συστήματα παροχών αλλά και η προσωπική εμπειρία και επαγγελματική δραστηριότητα στο εν λόγω χρηματοπιστωτικό ίδρυμα.

Μέσα από την εργασία, υπογραμμίζεται η τάση, απόρροια της κρίσης, για περικοπή των δαπανών των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στις περισσότερες από τις λειτουργίες τους. Οι Διευθύνσεις προσπαθούν να υποστηρίξουν την επιχειρηματική προοπτική και να συνδράμουν στον στρατηγικό σχεδιασμό, μέσα από την επίτευξη υψηλής απόδοσης και ταυτόχρονα να μειώσουν τις δαπάνες τους εφαρμόζοντας εναλλακτικά σχέδια για τη διατήρηση ικανοποιημένων υπαλλήλων. Σαφώς, σε ορισμένα σημεία η θεωρία με την πράξη συγκλίνουν περισσότερο ενώ σε άλλα υπάρχουν αντιφάσεις.

Η τράπεζα που μελετάται, ακολουθεί παραδοσιακές θεωρητικές προσεγγίσεις σε συνδυασμό, όμως, με σύγχρονες πρακτικές. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι μπορεί να δοθεί περισσότερο βάρος σε κάποιες από τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που υπολείπονται σε σχέση με άλλες και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Βέβαιο είναι ότι η συνολική προσπάθεια που γίνεται δεν μπορεί παρά να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο για το προσωπικό όσο και για την ίδια την Τράπεζα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### **2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εφεξής ΔΑΔ, είναι η 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.<sup>1</sup>

Η ΔΑΔ, είναι η επιστήμη η οποία μελετά το προσωπικό, όχι ως παράγοντα που προκαλεί κόστος στην επιχείρηση αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει.<sup>2</sup> Οι εργαζόμενοι είναι, ίσως, ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής στην επιχείρηση και προκειμένου να είναι αποτελεσματική η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, δεδομένου και των συνεχώς μεταβαλλόμενων οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών, απαιτείται η αποτελεσματική διοίκησή τους από τη ΔΑΔ.<sup>3</sup> Άλλωστε, μπορεί οι παραγωγικοί συντελεστές μιας επιχείρησης να εξαντλούνται ή ακόμα και να αντιγράφονται, δεν μπορεί όμως να συμβεί το ίδιο και με τον ανθρώπινο παράγοντα.

#### **2.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η ΔΑΔ εφαρμόζει μια σειρά από ενέργειες, στρατηγικές και λειτουργίες προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Μερικές από τις ενέργειες αυτές οι οποίες θα αναλυθούν διεξοδικά παρακάτω είναι :

- Ανάλυση εργασίας
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Συστήματα αμοιβών

## 2.3 Ιστορική Αναδρομή Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, διαπιστώνεται ότι από τις αρχές της δεκαετίας του 1900 ο ρόλος των ΔΑΔ περιοριζόταν στην πρόσληψη και απόλυση εργαζομένων και στη διαχείριση συστημάτων πληρωμών. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, διευρύνθηκε ο ρόλος τους με αποτέλεσμα τα τμήματα προσωπικού να διαχειρίζονταν και την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Κατά τη δεκαετία του '30 ο βασικός ρόλος των ΔΑΔ, ήταν η προστασία των επιχειρήσεων από τη σύγκρουσή τους με τα συνδικάτα. Ιδίως μεταξύ των ετών 1960-1970 λόγω των διακρίσεων που επικρατούσαν εις βάρος υπαλλήλων και της νομοθεσίας που θεσπίστηκε για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις που δεν συμμορφώνονταν έρχονταν αντιμέτωπες με το νόμο με αποτέλεσμα οι ΔΑΔ να εφαρμόζαν κανονισμούς και διαδικασίες με σκοπό να αποφεύγουν τις δικαστικές διαμάχες.<sup>4</sup>

Στις αρχές της '70, ο ρόλος της ΔΑΔ ήταν απλά η παρακολούθηση του προσωπικού, εξ' ου και τα στελέχη της Διεύθυνσης είχαν διαφορετικού αντικειμένου υπόβαθρο. Χαρακτηριστικά, αποτελούνταν από νομικούς, στρατιωτικούς, οικονομολόγους, απόφοιτους πολιτικών επιστημών αλλά και από εργαζόμενους χωρίς πτυχίο ανώτατων σπουδών.<sup>5</sup>

Προς τα τέλη της ίδιας δεκαετίας, παρατηρείται μια τεράστια αλλαγή στη σύνθεση των στελεχών της ΔΑΔ. Οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι οικονομικών σχολών ενώ πλέον δεν υπήρχαν στελέχη χωρίς πτυχίο από ανώτατη βαθμίδα. Παράλληλα, αναβαθμίζεται και ο ρόλος της ΔΑΔ ύστερα από διαπιστώσεις ότι θα μπορούσε να αναλάβει πιο ενεργό ρόλο με την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού.

Καθοριστικής σημασίας παράγοντες, όμως, που επέβαλλαν την ενδυνάμωση του ρόλου της ΔΑΔ, ιδιαίτερα μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, ήταν :

- η εξέλιξη του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος
- η αλλαγή του ρόλου συντελεστή εργασίας
- η εξέλιξη των κοινωνικών αντιλήψεων και αξιών
- η έμφαση του φαινομένου των μεγάλων επιχειρήσεων

Ειδικότερα, ο ρόλος της ΔΑΔ ενισχύθηκε με την πάροδο των ετών και πέρασε από τις εξής φάσεις εξέλιξης<sup>6</sup> :

α) Αρχικά, οι ΔΑΔ είχαν πιο παθητικό ρόλο, έχοντας σαν προτεραιότητα την τήρηση των κανονισμών και νόμων που επέβαλλαν κρατικοί φορείς όπως το Υπ. Εργασίας, το Ι.Κ.Α, η Επιθεώρηση Εργασίας κ.ά

β) Στη συνέχεια, οι ΔΑΔ ανέλαβαν και άλλες εργασίες έχοντας μοναδικό σκοπό την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης. Προκειμένου να γίνει αυτό, φρόντιζε οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι από τις παροχές που τους πρόσφεραν ώστε να παροτρύνονται ακόμα περισσότερο με μοναδικό γνώμονα την ευημερία του Οργανισμού

γ) Τέλος, άρχισε να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα οι ΔΑΔ να επιδιώκουν τη μέγιστη αξιοποίηση των εργαζομένων.

Σήμερα, ο ρόλος της ΔΑΔ δίνει περισσότερο βάρος στην παρότρυνση των υπαλλήλων και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητά τους καθώς με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα νιώσουν «δεσμευμένοι» στην επιχείρηση και σε συνδυασμό με την παροχή υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

#### **2.4 Ο ρόλος της ΔΑΔ την επόμενη δεκαετία**

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η πιο μεγάλη πρόκληση που θα αντιμετωπίσουν οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού την επόμενη δεκαετία κυρίως μέσα από τη διατήρηση του υφιστάμενου προσωπικού, την επιβράβευση των καλύτερων υπαλλήλων και την προσέλκυση των ικανότερων υποψηφίων. Οι επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να στραφούν στην παγκοσμιοποίηση, ωθούμενες από τις αναδυόμενες αγορές, την παγκόσμια οικονομική κρίση και τις δημογραφικές αλλαγές, δίνοντας στους εργαζόμενους περισσότερες ευθύνες και δυνατότητες επιλογών και αποφάσεων, ενδυναμώνοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

Οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού θα αποτελέσουν μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου και θα συμβάλλουν στην ανοικοδόμηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Καλούνται, συνεπώς να προτείνουν και να λάβουν καθοριστικής σημασίας προτάσεις, όπως η είσοδος σε νέες αγορές, η επιλογή των χωρών εισόδου κτλ.<sup>7</sup>

Οι εργοδότες, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, θα αναγκαστούν να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στα επιθυμίες των υπαλλήλων, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα για μια ισορροπημένη ζωή ανάμεσα στο χώρο εργασίας και στη ζωή τους εκτός αυτού. Τη σημερινή εποχή, περισσότερο από ποτέ, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να συνδυάζουν αρμονικά την οικογενειακή τους ζωή με την επαγγελματική. Έτσι, οι εργοδότες καλούνται να εφαρμόσουν ευέλικτα ωράρια εργασίας ώστε με αυτόν τον τρόπο να

ικανοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να επιτύχουν την ενεργό συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και της παραμονής του στον Οργανισμό.

Μια άλλη πρόκληση, θα είναι η δημιουργία μιας συλλογικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (organizational culture) όπου θα προέχει η επικοινωνία και η δικαιοσύνη μεταξύ των μελών του Οργανισμού. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιταχύνει την εκπαίδευση για τις ηγετικές θέσεις μεταξύ των νεότερων υπαλλήλων και να ενθαρρύνει τους παλαιότερους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των δημογραφικών αλλαγών και της τεχνολογίας. Τα στελέχη της ΔΑΔ θα βρίσκονται στον πυρήνα των εξελίξεων προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι.<sup>8</sup>

Επιπλέον, λόγω των αλλαγών στη δομή των εργασιών, που πλέον θα είναι πιο άτυπες, από πλευράς εργοδοτών θα υπάρχουν αυξανόμενες απαιτήσεις για τους υπαλλήλους που σκοπεύουν να αναλάβουν ηγετικές θέσεις ενώ θα επιδιώκουν να βρουν υπαλλήλους που θα ταιριάζουν με το προφίλ και τη στρατηγική της εταιρίας και όχι που θα είναι απλά ταλέντα. Η μεγαλύτερη όμως πρόκληση, από όλες, που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι ΔΑΔ είναι ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την προσέλκυση υπαλλήλων με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη βελτιστοποίηση και τη διαφορετικότητα των εργασιών και την απόδοση από τις επενδύσεις (ROI).<sup>9</sup>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- <sup>1</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα σελ 19
- <sup>2</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, 2004, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Rosili, Αθήνα σελ 25
- <sup>3</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, σελ 18
- <sup>4</sup> Dessler Gary, 2009, A framework for Human Resource Management, Εκδ. Pearson International Edition, 5<sup>th</sup> Edition, σελ 6
- <sup>5</sup> Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, 1999, Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β' Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σελ 104-106
- <sup>6</sup> Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, 1999, Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β' Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα, σελ 104-106
- <sup>7</sup> Schramm Jennifer, 2010, HR's Challenging Next Decade, HR Magazine, 55, no11, σελ 96
- <sup>8</sup> Fisher Anne, 2012, More employers give green light to flexible hours, Fortune on CNN money.Com, 31/05/2012
- <sup>9</sup> hr 2018: Top predictions, 2008, Workforce management, vol 87, issue 20, σελ 20



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται διεξοδικά οι λειτουργίες της ΔΑΔ οι οποίες αποτελούν αντικείμενο της διοίκησης της επιχείρησης προκειμένου να μπορεί η τελευταία να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.<sup>10</sup> Για το συγκεκριμένο κεφάλαιο, αντλήθηκαν πληροφορίες από την κλασική βιβλιογραφία και ταυτόχρονα πριν το τέλος κάθε υποκεφαλαίου των λειτουργιών της ΔΑΔ, αναφέρεται η σύγχρονη άποψη που παρουσιάζεται από επιστημονικά συγγράμματα και περιοδικά.

#### **3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

##### **3.1.1 Εισαγωγή**

Κάθε επιχείρηση θέτει συγκεκριμένους στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχει με σκοπό την ευημερία της. Οι εργασίες, οι οποίες και ποικίλλουν ανάλογα με την περίπτωση, αποτελούν βασικό όργανο στα χέρια της εταιρίας, το οποίο και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων. Με την ανάλυση εργασίας συλλέγονται δεδομένα και πληροφορίες οι οποίες καθορίζουν τα καθήκοντα για την κάθε θέση εργασίας, τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία καθώς και τα απαραίτητα προσόντα για την κάθε θέση τα οποία πρέπει να έχει ο υπάλληλος με σκοπό να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. Η ΔΑΔ, σε συνεργασία με τα στελέχη κάθε φορέα εργασίας, είναι αρμόδια για τη συγκεκριμένη διαδικασία.<sup>11</sup>

##### **3.1.2 Περιγραφή και προδιαγραφή θέσης<sup>12</sup>**

Η περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας είναι αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας. Οι πληροφορίες που παρέχονται χρησιμοποιούνται αφενός από τα σωματεία εργαζομένων ώστε να υπερασπίζονται νόμιμα τα δικαιώματά τους, από τους

εργαζομένους ώστε να γνωρίζουν τις απαιτήσεις και υποχρεώσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και τέλος από την ίδια την επιχείρηση ώστε να αξιοποιεί καλύτερα το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

α) Περιγραφή εργασίας : Καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη φόρμα για την περιγραφή μιας θέσης εργασίας, συνήθως μια τυπική περιγραφή περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία :

- Ταυτότητα εργασίας (τίτλο θέσης, τμήμα, προϊστάμενοι κτλ)
- Περίληψη της εργασίας
- Βασικές ευθύνες και καθήκοντα
- Πρότυπα απόδοσης
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας
- Όρια εξουσίας

β) Προδιαγραφή θέσης εργασίας : στην ουσία, πρόκειται για ένα κατάλογο που περιλαμβάνει τα ελάχιστα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος προκειμένου να αποδώσει στη θέση εργασίας του. Ο αναλυτής που συντάσσει την προδιαγραφή της θέσης εργασίας αντλεί πληροφορίες και στοιχεία από την ανάλυση εργασίας αλλά και από τους υπαλλήλους που εργάζονται ήδη στη συγκεκριμένη θέση. Να συμπληρωθεί στο σημείο αυτό ότι, λόγω των ανταγωνιστικών συνθηκών που επικρατούν τη σημερινή εποχή, εκτός από τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα που χρειάζονται για την ανάλυση θέσης εργασίας, όπως η εκπαίδευση του υποψηφίου, η προϋπηρεσία που διαθέτει αλλά και τα φυσικά προσόντα και ικανότητες του, αναγκαία είναι η ικανότητα του να εργάζεται αρκετές ώρες αν χρειαστεί καθώς και η ενασχόλησή του με διάφορα καθήκοντα. Οι παράγοντες αυτοί υποδεικνύουν την αντοχή του υπαλλήλου σε δύσκολες και αντίξοες συνθήκες που πιθανόν προκύψουν.<sup>13</sup>

### **3.1.3 Η σχέση της ανάλυσης εργασίας με τις άλλες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>14</sup>**

Όπως θα συναντήσουμε αρκετές φορές παρακάτω, ο ρόλος της ανάλυσης εργασίας είναι καθοριστικός και συμβάλλει και στις υπόλοιπες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα :

• Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων : μέσω της ανάλυσης εργασίας προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των τωρινών και μελλοντικών θέσεων και πως συμβάλλει η καθεμία στην επιτυχία της αποστολής της επιχείρησης.

- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων : η ανάλυση εργασίας βοηθάει στο στάδιο αυτό προκειμένου να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι για συγκεκριμένες θέσεις και να τους γνωστοποιήσει τα απαραίτητα προσόντα για την κάλυψη της θέσης. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις πραγματικές απαιτήσεις της επιχείρησης και οι προσδοκίες τους είναι ανάλογες των περιστάσεων.
- Πολιτική και σύστημα ανταμοιβών : όπως προαναφέρθηκε, μέσω της ανάλυσης εργασίας προσδιορίζεται η φύση των εργασιών και οι πραγματικές συνθήκες. Συνεπώς, οι αρμόδιοι για τον καθορισμό της πολιτικής και του συστήματος ανταμοιβής, λαμβάνουν υπόψη τους πληροφορίες όπως το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας, τον απαιτούμενο χρόνο και άλλες, με αποτέλεσμα ένα αντικειμενικότερο σύστημα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών : μπορεί να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα στο στάδιο της εκπαίδευσης προσωπικού εφόσον ληφθούν υπόψη, μέσω της ανάλυσης εργασίας, τα συγκεκριμένα καθήκοντα και απαιτήσεις που χρειάζονται σε κάθε θέση καθώς και η επάρκεια ή αδυναμία κάθε εργαζομένου.
- Αξιολόγηση απόδοσης : προκειμένου να γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να καθορίζονται πρότυπα ώστε να μπορεί ο κάθε υπάλληλος να συγκρίνεται μ' αυτά. Έτσι, μπορεί να διαπιστωθεί ότι κάποιες ενέργειες δεν είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας και γι' αυτό δεν θα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα κατά το στάδιο της αξιολόγησης.

### 3.1.4 Διαδικασία ανάλυσης εργασίας

Η διαδικασία ανάλυση εργασίας<sup>15</sup> οργανώνεται ή συντονίζεται από τη ΔΑΔ σε συνεργασία με τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους. Τα βήματα που συνήθως ακολουθούνται είναι τα εξής :

- Προσδιορισμός των εργασιών που θα αναλυθούν και μελέτη των στοιχείων και πληροφοριών που υπάρχουν
- Ανάλυση των λόγων που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας
- Προσδιορίζονται τα πρόσωπα που θα βοηθήσουν στην ανάλυση εργασίας
- Επιλέγεται η μέθοδος ή οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν
- Πραγματοποιείται η ανάλυση εργασίας βάσει των μεθόδων που αποφασίστηκαν
- Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία θα πρέπει να ενημερώνεται κάθε τρία χρόνια

Ειδικότερα, είναι σημαντικό να εστιάσουμε την προσοχή μας σε κάποια σημεία. Πολλές φορές στην πράξη, οι εργαζόμενοι δίνουν βάρος σε ενέργειες οι οποίες είναι δευτερευούσης σημασίας παραλείποντας κάποιες σημαντικότερες και αυτό πρέπει να διευκρινίζεται στην ανάλυση εργασίας. Ακόμα, παρατηρείται ότι ορισμένοι υπάλληλοι διογκώνουν το ρόλο τους και τις εργασίες που επιτελούν επιδιώκοντας μεγαλύτερες απολαβές ή από την άλλη αποσιωπούν κάποιο από τα καθήκοντα τους ώστε να έχουν λιγότερες ευθύνες και περισσότερη ελευθερία κινήσεων.

Είναι αναμενόμενο, ότι από την πλευρά των εργαζομένων πιθανόν να δημιουργούνται αισθήματα φόβου και ανησυχίας σε περιπτώσεις αλλαγής του περιεχομένου εργασίας, μετά από ανάλυση εργασίας. Εάν οι αρμόδιοι της ΔΑΔ συνεργάζονταν με τους εργαζομένους θα κατάφερναν να αποφεύγουν αντιδράσεις ή θα περιορίζαν όσο το δυνατόν περισσότερο τα αρνητικά συναισθήματα.

### 3.1.5 Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

Προκειμένου να έχουμε αξιόπιστα αποτελέσματα και αντικειμενικές πληροφορίες, συνήθως χρησιμοποιείται συνδυασμός περισσοτέρων από της μίας μεθόδου ανάλυσης εργασίας, μερικές από τις πιο σημαντικές παρατίθενται στη συνέχεια <sup>16</sup> :

- 1) Παρατήρηση : η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για εργασίες ρουτίνας με μηχανικές κινήσεις και ενέργειες. Ο αναλυτής, με τη χρήση βιντεοκάμερας, παρατηρεί τις εργασίες που κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας ώστε να ολοκληρώσει το έργο του. Μπορεί να παρατηρεί το σύνολο των ενεργειών ή κάποιες από αυτές, ενώ η παρατήρηση λαμβάνει μέρος σε τακτά χρονικά διαστήματα ή για ένα συνεχές χρονικό διάστημα.
- 2) Ημερολόγιο εργαζομένου : ο εργαζόμενος καλείται να καταγράφει για ένα μεγάλο και συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τις ενέργειες που κάνει καθημερινά. Είναι μια μέθοδος που παρέχει μεν χρήσιμες πληροφορίες αλλά δημιουργεί επιπρόσθετο φόρτο εργασίας στον εργαζόμενο αλλά και οικονομικό κόστος για την επιχείρηση.
- 3) Συνέντευξη: η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται συχνά και μέσω αυτής τίθενται στους εργαζόμενους ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων χρήζουν ιδιαίτερης βαρύτητας για να καταλήξουν οι υπεύθυνοι στην περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική και πολλές φορές παρατηρείται ότι οι απαντήσεις είναι αόριστες διότι αν οι εργαζόμενοι διαισθανθούν ότι θα επηρεαστεί ο μισθός τους ή τα καθήκοντά τους, τροποποιούν τις απαντήσεις τους. Πάρα ταύτα, είναι μια αξιόλογη μέθοδος, γιατί ο εργαζόμενος περιγράφει

αναλυτικά λειτουργίες που εκτελεί και οι οποίες δεν γίνονται αντιληπτές μερικές φορές από τους υπευθύνους.

- 4) Ερωτηματολόγιο : η μέθοδος του ερωτηματολογίου συνδυάζεται για καλύτερα αποτελέσματα με τη μέθοδο της συνέντευξης ή της παρατήρησης. Αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού ή ανοικτού τύπου, απευθύνεται στους εργαζομένους ή τους προϊστάμενους τους ενώ πολλές φορές οι ερωτήσεις είναι αρκετά δύσκολες και οι ερωτώμενοι πρέπει να είναι ικανοί να κατανοούν τις ερωτήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα δαπανηρή.
- 5) Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή : στην περίπτωση αυτή, ο αναλυτής μπαίνει στη θέση του εργαζομένου με σκοπό να πραγματοποιήσει ο ίδιος την εργασία που μελετά και να καθορίσει τις απαιτήσεις της. Σαφώς, είναι μια εύκολη μέθοδος για συγκεκριμένου τύπου εργασιών όπως οι ανειδίκευτες και αυτές με το λιγότερο κίνδυνο
- 6) Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων : Με σκοπό την ανάλυση εργασίας μέσω της μεθόδου φυσικών ικανοτήτων, καταγράφονται οι φυσικές ικανότητες και δεξιότητες και ο βαθμός απαίτησης προκειμένου να εκτελεστεί η εργασία με ικανοποιητικά αποτελέσματα. Συνηθίζεται η συγκεκριμένη μέθοδος για χειρονακτικές εργασίες.

### **3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **3.2.1 Σκοπός**

Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού <sup>17</sup> είναι μια από τις κυριότερες δραστηριότητες της ΔΑΔ καθώς εξασφαλίζει την ύπαρξη του κατάλληλου για τη δεδομένη χρονική στιγμή αριθμού προσωπικού το οποίο θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι αυτοί που θα καθορίσουν, προβλέψουν την ανάγκη, ανάλογα με την κατάσταση, η οποία μπορεί να είναι σε έλλειμμα ή πλεόνασμα εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την επιτυχία των επιδιώξεων της επιχείρησης. Ειδικότερα, ο προγραμματισμός δεν δύναται μόνο να εξασφαλίσει την τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις και στο σωστό χρόνο αλλά και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Τα στάδια του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού <sup>18</sup> είναι αφενός η αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού και αφετέρου η πρόβλεψη του δυναμικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Όσον αφορά στην αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού, η ΔΑΔ πρέπει να γνωρίζει τη δομή των υπαλλήλων που

απασχολούνται στο εσωτερικό της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα τα προσόντα, τις δυνατότητες και τις επιδιώξεις του υφιστάμενου προσωπικού. Όσον αφορά στον προγραμματισμό των εργαζομένων που θα χρειαστεί στο μέλλον η επιχείρηση, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γνωρίζει και το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο και την επηρεάζει όπως την αγορά εργασίας, το νομοθετικό πλαίσιο, την τεχνολογική πρόοδο, την εθνική οικονομία, τις τάσεις που επικρατούν κ.ά.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από το στάδιο κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση καθώς και από την εταιρική κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στους κόλπους της. Επομένως, διαφορετικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό έχει μια πρωτοεμφανιζόμενη επιχείρηση και διαφορετικές η επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο ακμής ή ακόμα και παρακμής, αφού οι στόχοι της κάθε επιχείρησης διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο κύκλου ζωής που βρίσκεται και τη στρατηγική που ακολουθεί. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα, οι πεποιθήσεις, και το σύστημα αξιών που επικρατεί στην επιχείρηση, επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις δραστηριότητες ακόμα και τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, πόσο μάλιστα τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων.<sup>19</sup>

### **3.2.2 Λειτουργίες Προγραμματισμού**

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες του σταδίου του προγραμματισμού είναι οι εξής<sup>20</sup> :

- Ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
- Η πρόβλεψη για ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
- Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια ή από την έλλειψη προσωπικού

### **3.2.3 Βήματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού**

Όπως προαναφέρθηκε, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει, είτε υπολογίζουμε για το παρόν είτε για το μέλλον, να υπάρχει ο απαιτούμενος αριθμός προσωπικού. Επομένως, αφού

καθοριστούν οι σκοποί και στόχοι της εταιρίας, θα ξεκινήσει το στάδιο του προγραμματισμού βάσει των παρακάτω πέντε βημάτων <sup>21</sup> :

1) **Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος** : οι αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά επηρεάζουν τις επιλογές της κάθε επιχείρησης σχετικά με την προσέλκυση και απασχόληση των καταλληλότερων υπαλλήλων. Ειδικότερα,

α) **Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα** : επηρεάζεται από τις αλλαγές όσον αφορά στις εξής παραμέτρους: φύλο, εθνικότητα, μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση κ.ά.

β) **Κυβερνητικές αποφάσεις** : οι νόμοι και οι κυβερνητικές διατάξεις για τις αμοιβές, η ασφάλιση, οι παροχές, τα επιδόματα, η απασχόληση αλλοδαπών κ.ά. λαμβάνονται υπόψιν κατά τον προγραμματισμό

γ) **Οικονομικές συνθήκες** : η οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα και ο κλάδος της επιχείρησης γενικότερα, ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής και εργασίας αλλά και η ανεργία είναι μερικοί οικονομικοί παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στο στάδιο του προγραμματισμού.

δ) **Ανταγωνιστές** : ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος και στη φάση του προγραμματισμού. Ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, ο καθορισμός των αμοιβών και παροχών, οι πρακτικές εκπαίδευσης, είναι σημεία σύγκρουσης μεταξύ των επιχειρήσεων.

2) **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος** : η συγκεκριμένη ανάλυση έχει στόχο να διαπιστώσει εάν το υφιστάμενο προσωπικό μπορεί να καλύψει, ποσοτικά και ποιοτικά, κενές θέσεις εργασίας που έχουν προκύψει.

Πραγματοποιείται σε δυο μέρη : (i) ανάλυση θέσεων εργασίας (ii) καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Τα στοιχεία και οι σχετικές πληροφορίες για την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να αναζητηθούν από τις επιμέρους διευθύνσεις και τμήματα, από τους προϊσταμένους των τμημάτων ακόμα και από το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των προσόντων των εργαζομένων, καταγράφονται σε ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ενώ συχνά οι επιχειρήσεις δημιουργούν και ένα σχέδιο διαδοχής ή αντικατάστασης στελεχών, προκειμένου έγκαιρα να καλύψουν κενά θέσεων.

3) **Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού** : τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προβλέπουν τη ζήτηση και προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό, η οποία συνήθως

γίνεται για βραχυχρόνια και μεσοπρόθεσμα διαστήματα. Όσον αφορά στη ζήτηση, συνήθως χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης (απλή εκτίμηση, ατομικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο, εμπειρικοί κανόνες κ.ά.) ή μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων (ανάλυση παλινδρόμησης, προσομοίωση μοντέλων, δείκτες παραγωγικότητας κ.ά.). Όσον αφορά στην προσφορά, λαμβάνονται υπόψη οι εξωτερικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως αλλά και οι εσωτερικοί, που δημιουργούν εσωτερική προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό από προαγωγές ή μεταθέσεις, ενώ συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται πίνακες διαδοχής στελεχών ή πίνακες ροής/ μετακίνησης προσωπικού.

4) **Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς** : αφού έγιναν οι προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς, οι αρμόδιοι συγκρίνουν τα αποτελέσματα για όλη την επιχείρηση αλλά και πιο συγκεκριμένα για κάθε διεύθυνση και τμήμα της. Γνωρίζουν με αυτό τον τρόπο, πόσους υπαλλήλους χρειάζεται να προσλάβει η εταιρία, να απολύσει, το αντικείμενο εργασίας τους καθώς και την εκπαίδευση που θα χρειαστούν.

5) **Στόχοι και σχέδια δράσης** : τα προηγούμενα βήματα καταλήγουν στον καθορισμό στόχων και σχεδίων δράσης. Είναι εύλογο, ότι στην περίπτωση που δεν προέκυψε διαφορά μεταξύ προσφοράς και ζήτησης δεν χρειάζεται να γίνει κάποια ενέργεια. Όμως, αν η ζήτηση ήταν μεγαλύτερη από την προσφορά, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να ενεργήσουν άμεσα. Για παράδειγμα, μπορούν να προσλάβουν νέους υπαλλήλους πλήρους ή μερικής απασχόλησης, να κάνουν προαγωγές ή μεταθέσεις βάσει αναγκών, σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.ά. Στην περίπτωση που η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, η επιχείρηση πρέπει να μειώσει το εργατικό κόστος μέσω των κάτωθι μεθόδων : μειωμένες ώρες απασχόλησης, άδεια άνευ αποδοχών, πρόωρη συνταξιοδότηση, διαθεσιμότητα, εθελουσία έξοδο κ.ά.

### **3.2.4 Σύγχρονες τάσεις στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού**

- Σαν απόρροια των χαοτικών περικοπών που επικρατούν κατά το τελευταίο διάστημα λόγω της οικονομικής κρίσης, υπάρχουν επιχειρήσεις που επιλέγουν λογισμικά συστήματα ώστε να επιτύχουν σταθερότητα στην κάλυψη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών για κάλυψη θέσεων εργασίας. Μέσω των προγραμμάτων αυτών, προβλέπεται ο αριθμός και οι συγκεκριμένες προς κάλυψη θέσεις εργασίας, διακρίνεται το ρίσκο που παίρνουν οι επιχειρήσεις από την επιλογή προσωπικού, το



κόστος του προγράμματος, η είσοδος σε νέες γεωγραφικές μονάδες καθώς και η πιθανή μείωση επαγγελματικών μονάδων. Κατ' επέκταση, επιτυγχάνεται γρηγορότερη πρόσβαση μέσω βάσεων δεδομένων σε κενές θέσεις εργασίας, το διάστημα που παραμένουν κενές και η μέση διάρκεια παραμονής στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.<sup>22</sup>

- Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι εργοδότες αντιμετωπίζουν τη σημερινή εποχή δυο βασικά ζητήματα : α) σαν βραχυπρόθεσμο, τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού σε μια περίοδο όπου οι υπάλληλοι είναι απρόθυμοι να συνταξιοδοτηθούν εγκαίρως β) σαν μακροπρόθεσμο, τον επανασχεδιασμό των συνταξιοδοτικών προγραμμάτων ώστε να ελέγχονται καλύτερα τα συνταξιοδοτικά πρότυπα. Η παραμονή των υπαλλήλων που είναι στα όρια της συνταξιοδότησης, δημιουργεί προβλήματα στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επηρεάζει το ηθικό, την αποδοτικότητα και τη μελλοντική καριέρα των νεότερων υπαλλήλων. Σαν λύση αντιμετώπισης του παραπάνω προβλήματος, προτείνεται η δημιουργία προγραμμάτων που θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους αυτούς να αποχωρήσουν ή να παραμείνουν σε καθεστώς όμως μερικής απασχόλησης.<sup>23</sup>
- Επίσης, παρατηρείται ότι υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά σε εργατικό δυναμικό, γεγονός που καθορίζει τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, σε περιοχές όπου υπάρχει πληθώρα παραγόντων που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής. Κατ' επέκταση, οι υποψήφιοι υπάλληλοι έλκονται από περιοχές όπου επικρατεί κοινωνική συνοχή και αναγνώριση, εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κοινωνική ασφάλεια, υψηλές προδιαγραφές μέσω μαζικής μεταφοράς και περιβαλλοντολογικών συνθηκών κ.ά<sup>24</sup>

### 3.2.5 Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μοναδικός για κάθε επιχείρηση καθώς εξαρτάται από διαφορετικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού. Ανάλογα λοιπόν με τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, την οργάνωση, το σχεδιασμό, την κατανομή του προσωπικού μέσα στον οργανισμό αλλά και άλλους παράγοντες, διαμορφώνεται ο προγραμματισμός. Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι μερικά από τα οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό είναι<sup>25</sup> :

- α) Η έγκαιρη πρόβλεψη προσωπικού
- β) Η αποφυγή πιθανών απολύσεων μέσω του προγραμματισμού επανατοποθετήσεων ή αναβαθμίσεων εργαζομένων εκ των έσω.
- γ) Η γνωστοποίηση ανεπαρκούς ή πλεονάζοντος αριθμού προσωπικού
- δ) Η έγκαιρη προετοιμασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων

### **3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **3.3.1 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού**

##### **3.3.1α Ορισμός – Στόχος Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μετά το στάδιο του προγραμματισμού ακολουθεί το στάδιο της προσέλκυσης εργαζομένων, μια διαδικασία όχι μόνο πολυσύνθετη, με τελικό σκοπό την επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις, αλλά και δαπανηρή λόγω του κόστους διαφήμισης, τις μετακινήσεις προσωπικού και υποψηφίων, της λανθασμένης επιλογής. Δίνοντας έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων, θα λέγαμε ότι είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν ικανό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας.<sup>26</sup>

Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει επαρκή αριθμό υποψηφίων για τις κενές θέσεις ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος. Μ' άλλα λόγια, η διαδικασία της προσέλκυσης είναι σαν τη διαδικασία της «πώλησης»<sup>27</sup>, όπως ακριβώς συμβαίνει με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι αρμόδιοι προσπαθούν να προσελκύσουν και να αποκτήσουν τους πιο ταλαντούχους για την επιχείρηση μέσω της πώλησης εργασίας σε μια υγιή επιχείρηση.

##### **3.3.1β Πηγές προσέλκυσης**

Η προσέλκυση των εργαζομένων μπορεί να γίνει είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές πηγές :

A) Εσωτερικές πηγές : Όταν οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας, το γνωστοποιούν καταρχάς στους υφιστάμενους υπαλλήλους. Μ' αυτόν τον τρόπο, ένας εργαζόμενος μπορεί να επιδιώξει τη μετάθεσή του ή ακόμα και την προαγωγή του σε πιο επιθυμητή θέση.

Η πρόσληψη «εκ των έσω»,<sup>28</sup> ενισχύει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, αφού αυτή η προτίμηση του Οργανισμού αποτελεί είδος επιβράβευσης και αναγνώρισης για τους υπαλλήλους, αλλά και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα για την αξιοπιστία της ΔΑΔ. Ένα σημαντικό όμως μειονέκτημα, είναι η τάση των υποψηφίων να υπερεκτιμούν τα προσόντα και τις ικανότητές τους, σε σημείο μάλιστα ορισμένοι να αποχωρούν από την εταιρία αν δεν γίνουν δεκτοί ή να παραμένουν δημιουργώντας όμως προβλήματα στο μέλλον. Επιπλέον, η γρήγορη επέκταση ενός οργανισμού και η κάλυψη θέσεων εκ των έσω, ίσως δεν επιτρέπει στους εργαζομένους να παραμένουν στις θέσεις εργασίας αρκετό διάστημα ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες εμπειρίες και δεξιότητες. Ακόμα, λόγω των συνεχών μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ο οργανισμός θα πρέπει να δέχεται «εξωτερικά» στελέχη οι οποίοι είναι φορείς νέων ιδεών και καινοτομιών, καθώς με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα καταφέρει να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού.<sup>29</sup>

Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της προσέλκυσης από εσωτερικές πηγές<sup>30</sup>, είναι οι συστάσεις από τον υπάρχον εργοδότη, η αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου που επιθυμεί να ανελιχθεί αλλά και ο λιγότερος χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής που απαιτείται για έναν υφιστάμενο υπάλληλο σε σχέση με ένα νέο. Στην κατηγορία αυτή μπορούν να τοποθετηθούν εργαζόμενοι οι οποίοι συνοδεύονται από συστάσεις του υπάρχοντος προσωπικού ή ακόμα και πρώην εργαζόμενοι στην επιχείρηση όπως εποχικό προσωπικό και συμβασιούχοι.

Στο σημείο αυτό να αναφερθούν κάποια σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής για τη διαδικασία της προσέλκυσης «εκ των έσω»<sup>31</sup>:

Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης μέσω εσωτερικών πηγών, θα πρέπει να τηρείται το απόρρητο, καθώς ο υποψήφιος απασχολείται ήδη στους κόλπους της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εργοδότες των εργαζομένων θα πρέπει να τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν στη διαδικασία αλλά και να είναι προσεκτικοί στις αξιολογήσεις τους, γιατί σε περίπτωση αρνητικού αποτελέσματος μπορεί να κατηγορηθούν για αμεροληψία ή για προσωπικές αντιπαλότητες. Στην περίπτωση που η υποψηφιότητα του υπαλλήλου δεν γίνει δεκτή, κρίνεται αναγκαία η επίσημη ανακοίνωση του αποτελέσματος από στελέχη της ΔΑΔ, τα οποία θα συμβουλεύσουν τον υπάλληλο, θα του υποδείξουν τα δυνατά του σημεία και θα τον προετοιμάσουν για άλλες, πιο κατάλληλες για τον ίδιο, μελλοντικές θέσεις. Μ' αυτόν τον τρόπο, ο υπάλληλος δεν θα απογοητευτεί από το

αποτέλεσμα και θα κατανοήσει ότι αν μη τι άλλο η διαδικασία ήταν αντικειμενική και άρτια.

B) Εξωτερικές πηγές : Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων περιλαμβάνουν καταχωρήσεις ή διαφημίσεις στα ΜΜΕ, αναζήτηση σε γραφεία ευρέσεως εργασίας ή στον Ο.Α.Ε.Δ., επαφές με Πανεπιστήμια και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα και χρήση γραφείων συμβούλων.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται έντονη τάση για την προσέλκυση προσωπικού μέσω εξωτερικών πηγών, μέσω της χρησιμοποίησης του διαδικτύου. Μέσα από τις «σελίδες» κοινωνικής δικτύωσης<sup>32</sup>, οι εργοδότες αναρτούν αγγελίες με τις προς κάλυψη θέσεις, διατηρούν επικοινωνία με άτομα που ήταν υποψήφια στο παρελθόν αλλά και αυτούς που ενδιαφέρονται να βρουν εργασία και διευκολύνονται για ένα πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Στον αντίποδα, υπάρχουν αυτοί που υποστηρίζουν, μέσα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε<sup>33</sup>, ότι το 26% των ερωτηθέντων έχουν χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο για τον παραπάνω σκοπό και μόλις το 18% χρησιμοποιούν κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Ο βασικός λόγος που δεν προτιμάται αυτού του είδους η πηγή είναι νομικά θέματα που αίρονται, θέματα ασφάλειας όσον αφορά στο απόρρητο της διαδικασίας και των δεδομένων των υποψηφίων καθώς και η έλλειψη αξιόπιστων αποτελεσμάτων από τις πληροφορίες που λαμβάνουν.

Δεδομένου της συνεχόμενης τάσης για μείωση του κόστους σε διάφορες λειτουργίες της ΔΑΔ, η διαφήμιση σαν μέσο προσέλκυσης υποψηφίων αποτελεί σημαντικό κόστος και καλό θα ήταν να περιοριστεί η χρήση της. Υπογραμμίζεται ότι δεν είναι λίγες οι φορές που η διαφήμιση δεν αποφέρει τα επιθυμητά, ποσοτικά ή ποιοτικά, αποτελέσματα και γι' αυτό θα πρέπει η εταιρία να προσανατολιστεί σε χαμηλού κόστους πηγές, όπως η διαφήμιση σε τοπικές κοινωνίες, η προσέλκυση νεοπροσλαμβανόμενων υποψηφίων ή έμπειρων επαγγελματιών μέσα από τις «ημέρες καριέρας» που διενεργούνται στα πανεπιστήμια ή ακόμα να δοθεί μεγαλύτερο βάρος στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.<sup>34</sup>

Σαφώς, υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων για τη στελέχωση θέσεων στις επιχειρήσεις<sup>35</sup>, τα οποία και παρουσιάζονται ευθύς :

Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα, είναι ότι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης, φέρνουν νέες ιδέες και απόψεις στην επιχείρηση με αποτέλεσμα ο οργανισμός να ακολουθεί τις εξελίξεις στο χώρο που δραστηριοποιείται και να μπορεί να συναγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, η πρόσληψη των νέων αυτών ατόμων, με αυξημένα προσόντα και προϋπηρεσία, μειώνουν το κόστος

της εκπαίδευσης. Ακόμα, σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης της επιχείρησης ιδιαίτερα στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης, ο νέος υπάλληλος που δεν έχει προηγούμενη σχέση με τους υπάρχοντες, μπορεί να είναι πιο αντικειμενικός και αυστηρός με αποτέλεσμα να δώσει ώθηση στην επιχείρηση για την επιδίωξη των στόχων της.

Στον αντίποδα, σαν ένα από τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι το κόστος. Η επαφή με άλλους φορείς και οργανισμούς σαφώς και αυξάνουν το χρόνο και το κόστος. Επίσης, υπάρχει πιθανότητα ο υποψήφιος να μην καταφέρει να ανταποκριθεί στο νέο του ρόλο. Τέλος, η εξωτερική προσέλκυση, σε σχέση με την εσωτερική, δρα περισσότερο αποθαρρυντικά για τους εργαζομένους αφού οι περισσότεροι προτιμούν να προαχθούν στην εταιρία στην οποία εργάζονται.

### **3.3.2 Επιλογή προσωπικού**

#### **3.3.2α Στόχοι και προϋποθέσεις**

Κατά τη διάρκεια του σταδίου της προσέλκυσης προσωπικού, συγκεντρώνεται ένας αριθμός υποψηφίων που περνά στη συνέχεια στο στάδιο της επιλογής. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού μια εσφαλμένη επιλογή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό, στη γραμμή παραγωγής, στην εξυπηρέτηση των πελατών και κατ' επέκταση να έχουν οικονομικό αντίκτυπο.

Στόχος της διαδικασίας επιλογής<sup>36</sup> είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου στη διαθέσιμη θέση της επιχείρησης, η παραμονή του στη θέση αυτή και η απόδοσή του βάσει των προδιαγραφών της. Είναι αξιοσημείωτο, όπως επιγραμματικά αναφέρθηκε παραπάνω, ότι μια αποτυχημένη πρόσληψη κοστίζει στον οργανισμό και μάλιστα αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Εκτός από το ψυχολογικό κόστος, η επιχείρηση ζημιώνεται οικονομικά αφού έχει δαπανήσει οικονομικούς πόρους κατά το στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίου, για την εισαγωγή και εκπαίδευση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά κυρίως για την ανεπαρκή αποδοτικότητά του.

Να μην παραλείψουμε να αναφέρουμε, ότι σημαντικό ρόλο για μια επιτυχημένη πρόσληψη, είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων για την πρόσληψη, είτε είναι οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε οι προϊστάμενοι τμημάτων ή ακόμα οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή περιλαμβάνουν<sup>37</sup> :

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας, η αντικειμενική δηλαδή παρουσίαση των θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης
- Ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να είναι γνωστή η φύση της θέσης και τα προβλήματά της
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση που μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη μελέτη της απόδοσης των προκατόχων
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού

### 3.3.2β Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Υπάρχουν διάφορα στάδια κατά τη διαδικασία της επιλογής, μέσα από τα οποία περνούν οι υποψήφιοι με αποτέλεσμα άλλοι να αποκλείονται και άλλοι να συνεχίζουν βάσει διαδικασιών. Τα πιο συνηθισμένα στάδια είναι τα εξής :

#### 1) Πληροφοριακό έντυπο (φόρμα)

Το πληροφοριακό έντυπο <sup>38</sup> συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους, μπορεί να συνοδευτεί από το βιογραφικό, τις συστατικές επιστολές και έχει συγκεκριμένη μορφή με αποτέλεσμα τα στοιχεία που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι να είναι εύκολα συγκρίσιμα. Μέσω της «φόρμας» οι υπεύθυνοι στοχεύουν στην παροχή πληροφοριών για τους υποψηφίους ώστε να επιλεγούν οι πιο κατάλληλοι οι οποίοι θα περάσουν στην επόμενη φάση της συνέντευξης ή ακόμα και των γραπτών δοκιμασιών (tests) καθώς και στη συλλογή στοιχείων για τους υποψηφίους τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και μετά την πρόσληψη.

#### 2) Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού και αρκετές φορές, κυρίως για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, η μοναδική. Στο στάδιο αυτό γίνεται το πρώτο και πιο μεγάλο «ξεκαθάρισμα» υποψηφίων. Σκοπός της συνέντευξης είναι να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία του βιογραφικού, να δοθούν πιο συγκεκριμένες πληροφορίες για την κενή θέση, να συγκεντρωθούν πληροφορίες για τον υποψήφιο αλλά και να του δοθεί η ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του.

Αρκετές είναι οι επικρίσεις που έχει δεχτεί κατά καιρούς η διαδικασία της συνέντευξης. Το στάδιο της συνέντευξης, επηρεάζεται από την υποκειμενική αντίληψη του ατόμου που κάνει τη συνέντευξη γι' αυτό και ορισμένες φορές προκύπτουν προβλήματα στις συνεντεύξεις όπως σύγκριση των υποψηφίων, μεροληπτικά αποτελέσματα λόγω κοινωνικών στερεοτύπων, κοινωνικών ομοιοτήτων ή διαφορών, δίνεται βαρύτητα σ' ένα αρνητικό ή θετικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου, στην πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται ή ακόμα και εσφαλμένη αξιολόγηση της γλώσσας του σώματος. Επιπλέον, η συνέντευξη δεν αποτελεί αξιόπιστο μέσο για τη μελλοντική απόδοση και συμπεριφορά του εργαζόμενου.

Παρ' όλ' αυτά, το στάδιο της συνέντευξης υπάρχει σχεδόν σε όλες τις διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού καθώς είναι απλή και πρακτική, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση και οι αξιολογητές νιώθουν πιο σίγουροι για τις επιλογές τους <sup>39</sup>.

Επιγραμματικά, αναφέρονται διάφορα είδη συνέντευξης<sup>40</sup> που συνήθως ακολουθούνται όπως :

- Ελεύθερη συνέντευξη
- Δομημένη συνέντευξη
- Ατομική συνέντευξη
- Συμπεριφορική συνέντευξη
- Ομαδική συνέντευξη
- Συνέντευξη από επιτροπή
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

### **Η διαδικασία της συνέντευξης σήμερα**

- Ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού <sup>41</sup>

Την εποχή που διανύουμε, υπάρχει υπερπληθώρα υποψηφίων για κάλυψη θέσεων εργασίας. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί από τη μία πλευρά πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον ανάμεσα στις εταιρίες, προκειμένου να αποκτήσουν τους πλέον ικανούς και κατάλληλους υποψηφίους και από την άλλη οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα επιλογής, εφόσον υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται σε νέες τεχνικές σχετικά με τη διαδικασία της συνέντευξης. Κατ' αρχάς, η αντιμετώπιση των υποψηφίων είναι ίδια με αυτή των πελατών, ζεστή και

θερμή, ενώ δίνεται βάρος στις ανάγκες τους και λιγότερο στις ανάγκες της εταιρίας. Πρωταρχικό μέλημα των στελεχών της ΔΑΔ είναι η αποκόμιση θετικής εντύπωσης για τους υποψηφίους του Οργανισμού, καθώς οι υποψήφιοι θα μεταφέρουν τις εμπειρίες τους εκτός του περιβάλλοντος της εταιρίας αλλά και η διατήρησή των υποψηφίων σαν πιστούς πελάτες, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι μεγάλες εταιρίες στο εξωτερικό, αναλαμβάνουν μέχρι και τη διευκόλυνση των υποψηφίων προκειμένου να παραστούν στη συνέντευξη (τρόπο μεταφοράς, στάθμευσης, οδηγίες προσέλευσης κ.ά) ενώ στο τέλος της διαδικασίας δίνουν δώρα στους υποψηφίους.

Επιπλέον, το στέλεχος της ΔΑΔ που πραγματοποιεί τη συνέντευξη θα πρέπει να κάνει ακριβή προσέγγιση των ικανοτήτων των υποψηφίων, αποφεύγοντας τις κλασικές ερωτήσεις, καθώς ο χρόνος είναι περιορισμένος. Ο ρόλος του συνεντευξιαστή είναι να παρέχει στον υποψήφιο αίσθημα ασφάλειας, κατανόησης των ατομικών και οικογενειακών του αναγκών και ανταπόκρισης όταν οι περιστάσεις το απαιτούν, ενώ ο υποψήφιος θα πρέπει να κατανοεί τι περιλαμβάνει κάθε βήμα της διαδικασίας της συνέντευξης. Σε περίπτωση απόρριψης, το στέλεχος οφείλει να ανακοινώσει γρήγορα τα αποτελέσματα στον υποψήφιο, στέλνοντας ευχαριστήριο ή ενημερωτικό για τη συμμετοχή του, να αναφέρει στον υποψήφιο επισημάνσεις ώστε να τον βοηθήσει σε μελλοντικές του αναζητήσεις καθώς και να διατηρήσει επαφή για πιθανή μελλοντική συνεργασία.

- Υποψήφιος

Ο υποψήφιος από την πλευρά του, λόγω των προσόντων του, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει την εταιρία στην οποία θα θέλει να αποτελέσει μέλος τους εργατικού δυναμικού. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι υποψήφιοι είναι πλήρως ενημερωμένοι και προετοιμασμένοι για τη διαδικασία της συνέντευξης. Κυκλοφορούν στο εμπόριο αλλά και στο διαδίκτυο πληθώρα βιβλίων και περιοδικών που τους ενημερώνει σχετικά με το τι ερωτήσεις να περιμένουν ακόμα και ποιες απαντήσεις να δώσουν, αν και αρκετές φορές δεν είναι αξιόπιστες<sup>42</sup>. Επιπλέον, αν οι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για τη θέση, μπορούν να διαπραγματευτούν αρκετές από τις παροχές που τους προσφέρονται καθώς η επιχείρηση δεν θα θέλει να τους χάσει. Υπάρχουν περιπτώσεις μάλιστα κατά τις οποίες, ακόμα και όταν δεν υπάρχει κενή θέση εργασίας, αν βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος, τον προσλαμβάνουν.



- Μισθός

Ο μισθός είναι ένα από τα βασικά θέματα συζήτησης και διαπραγμάτευσης κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Από την πλευρά της επιχείρησης, ο μισθός αποτελεί κριτήριο για το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Η ύπαρξη σημαντικού αριθμού υποψηφίων δίνει ένδειξη για τις απαιτήσεις των υποψηφίων όσον αφορά στις απολαβές τους. Δεν είναι λίγες οι φορές, που τα στελέχη της ΔΑΔ γνωστοποιούν τις προθέσεις, σχετικά με τις παροχές, από την αρχή της συνέντευξης. Από την πλευρά των υποψηφίων, άλλοι δέχονται χωρίς αντίρρηση ότι τους προτείνεται ενώ άλλοι πιέζουν για περισσότερες παροχές.<sup>43</sup>

### 3) Συστατικές Επιστολές

Οι γνώμες για το ρόλο των συστατικών επιστολών στην επιλογή προσωπικού διχάζουν. Από τη μια πλευρά, η γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη μπορεί να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στο αποτέλεσμα της επιλογής, από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι μεροληπτική. Για παράδειγμα, υπάρχουν εργοδότες που θα ήθελαν να απαλλαγούν από έναν υπάλληλο όποτε και θα έδιναν μια εξαιρετική συστατική επιστολή και άλλοι που δεν θα ήθελαν να χάσουν κάποιον άξιο υπάλληλο, οπότε θα έδιναν μια μεροληπτική επιστολή.<sup>44</sup>

Επιπλέον, το σύστημα αξιολόγησης μεταξύ των επιχειρήσεων πιθανόν να μην είναι το ίδιο (βαθμοί, κλίμακες, διαδικασίες), γεγονός που δίνει άλλη βαρύτητα στην αξιολόγηση διαφορετικών φορέων. Άλλοι παράγοντες που υποδεικνύουν την υποκειμενικότητα των συστατικών επιστολών, είναι ότι ο υποψήφιος μπορεί να μην ήταν κατάλληλος για την προηγούμενη εργασία του, π.χ. λόγω διαφορετικής κουλτούρας, αλλά για τη συγκεκριμένη θέση να είναι ο πλέον αρμόδιος και λόγω μεροληπτικής επιστολής, να χάσει η εταιρία τη δυνατότητα να τον εκμεταλλευτεί. Ή το αντίθετο. Λόγω μιας υπερβολικής επιστολής να γίνει η πρόσληψη ενός υποψήφιου που στην ουσία δεν πληρούσε τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και ταυτόχρονα να μην προσληφθεί κάποιος που άξιζε.<sup>45</sup>

Όσον αφορά στο περιεχόμενό τους, οι συστατικές επιστολές θα πρέπει να αναφέρουν τη διάρκεια απασχόλησης του εργαζομένου, τη θέση που κατείχε και τα καθήκοντα που ασκούσε, τις απολαβές του καθώς και άλλα σχόλια. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι αν οι συστατικές επιστολές συντάσσονται με σαφήνεια, πληρότητα, αμεσότητα και δίνουν ορθές πληροφορίες για τον υποψήφιο, θα μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά στο στάδιο της επιλογής.

#### 4) Γραπτές δοκιμασίες (tests) επιλογής προσωπικού

Τα tests επιλογής προσωπικού σε σχέση με τις άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού, παρέχουν πιο αντικειμενική και επιστημονική θεώρηση των πραγμάτων. Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται κατά κόρον στην Ευρώπη και σταδιακά και στην Ελλάδα. Οι γραπτές δοκιμασίες αποτελούνται από ερωτήσεις τις οποίες καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, σχεδιάζονται από ειδικούς επιστήμονες και εφαρμόζονται κυρίως όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων. Τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν οποιεσδήποτε γραπτές δοκιμασίες επιλογής προσωπικού, είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η συνάφεια, η χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων και η χρήση στατιστικών προτύπων.<sup>46</sup>

Επιγραμματικά, αναφέρονται μερικά είδη γραπτών δοκιμασιών που υπάρχουν όπως :

- Test διανοητικών ικανοτήτων και ευφυΐας
- Test ενδιαφερόντων
- Test ικανοτήτων
- Test προσωπικότητας
- Test εκπαίδευσης
- Test γνώσεων και επιτευγμάτων

#### 5) Ιατρική εξέταση

Το προτελευταίο στάδιο της επιλογής προσωπικού, είναι αυτό της ιατρικής εξέτασης. Οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο στο οποίο καλούνται να περιγράψουν το ιστορικό της υγείας τους ή ακόμα και σε μερικές περιπτώσεις να περάσουν μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Μέσω της ιατρικής εξέτασης, επιτυγχάνεται ο αποκλεισμός ακατάλληλων υποψηφίων που τα σωματικά τους προσόντα δεν επαρκούν για τη θέση για την οποία προορίζονταν ενώ είναι απαραίτητη η ύπαρξη του ιστορικού υγείας στο αρχείο του οργανισμού.<sup>47</sup>

#### 6) Απόφαση επιλογής

Το τελικό στάδιο της επιλογής προσωπικού είναι η λήψη της τελικής απόφασης. Η ΔΑΔ αφού συγκεντρώσει τους φακέλους των υποψηφίων που πέρασαν με επιτυχία τα προηγούμενα στάδια, απευθύνεται στον υπεύθυνο της μονάδας που υπάρχει η κενή θέση εργασίας προκειμένου ο τελευταίος να προβεί στις τελικές ενέργειες. Ο υπεύθυνος καλεί σε μια τελευταία συνέντευξη τους υποψηφίους με στόχο να

διευκρινιστεί η κάθε λεπτομέρεια σχετικά με την εν λόγω θέση και τέλος παίρνει την οριστική απόφαση για την πρόσληψη του καταλληλότερου ατόμου.<sup>48</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν φορές που οι υποψήφιοι δεν δέχονται τελικά τη θέση εργασίας καθώς ο υποψήφιος μπορεί να έκρινε ότι η συγκεκριμένη θέση εργασίας δεν ταίριαζε με την προσωπικότητά του ή να υπήρξαν σημαντικά σημεία διαφοράς σε θέματα μισθού, δυνατότητα εξέλιξης καθώς και πρακτικά προβλήματα όπως η τοποθεσία της επιχείρησης σε περιοχή που δεν τον εξυπηρετεί. Ακόμα, σημαντικούς παράγοντες καθορισμού της απόφασης του υποψηφίου παίζουν η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής αλλά και γενικότερα θέματα σχετικά με την κουλτούρα, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης.<sup>49</sup>

Αν ο υποψήφιος αποδεχτεί τη θέση, η ΔΑΔ αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τον υποψήφιο και αφού ο τελευταίος αποδεχτεί τη θέση συμπληρώνεται η κάρτα εργασίας του νεοπροσληθέντος. Να σημειωθεί, τέλος, ότι ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας μεριμνά για την εκπαίδευση και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου.

### **3.3.2.γ Νέες τάσεις στη διαδικασία της πρόσληψης εργαζομένων**

Μελετώντας σύγχρονα επιστημονικά περιοδικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε τα εξής σημεία :

- Σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες, οι παράγοντες που σχετίζονται και επηρεάζουν τη λειτουργία της προσέλκυσης και επιλογής εργατικού δυναμικού είναι οι εξής :
  - πολιτικοί παράγοντες : πολιτική αστάθεια, εμπόλεμες περιοχές
  - νομικοί παράγοντες : αυστηρή νομοθεσία
  - οικονομικοί παράγοντες : εργατικό κόστος, τεχνολογική ανάπτυξη, κοινωνική σταθερότητα, τρόπος ζωής
  - κοινωνικο – πολιτιστικοί παράγοντες
  - ειδικότεροι παράγοντες της επιχείρησης : οργανωσιακή κουλτούρα, διεθνής εμπειρία, αντίληψη στελεχών για θέματα ανθρώπινου δυναμικού.<sup>50</sup>
  
- Την τελευταία πενταετία, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο ή έστω η διάθεση των εργοδοτών για την πρόσληψη απολυμένων υπαλλήλων. Έρευνες καταδεικνύουν την τάση αυτή, αφού από τους 4 στους 10 εργοδότες που αναγκάστηκαν να απολύσουν εργατικό δυναμικό, το 32% σκοπεύει να τους επαναπροσλάβει.<sup>51</sup>

Η διαδικασία αυτή, θεωρείται λιγότερο δαπανηρή από το κόστος που απαιτείται για τις αγγελίες που δημοσιεύονται στις διαφημίσεις αλλά προϋποθέτει τη διατήρηση της επικοινωνίας των πρώην εργαζομένων και των στελεχών της ΔΑΔ. Οι απολυμένοι που απασχολήθηκαν σε άλλες εταιρίες της αγοράς, επιστρέφοντας στην προηγούμενη φέρνουν τις τάσεις ανταγωνισμού αλλά και τη γνώση των αγορών. Επιπλέον, οι πρώην υπάλληλοι είναι γνώστες της κουλτούρας και των αναγκών του Οργανισμού, των προϊόντων και των υπηρεσιών του, αλλά κυρίως των πελατών του. Για το λόγο αυτό, απαιτείται λιγότερος χρόνος εκπαίδευσης ενώ υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι που επιστρέφουν εκπαιδεύουν τους νεότερους υπαλλήλους και ταυτόχρονα αυξάνουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους αφού η επανατοποθέτησή τους σημαίνει έμπρακτη αναγνώριση της αξίας τους. Να σημειωθεί ακόμα, ότι σε κάποιες από τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού δίνεται προμήθεια (bonus) επιστροφής.<sup>52</sup>

“Ένα τελευταίο θετικό της διαδικασίας είναι ότι προσλαμβάνοντας πρώην υπαλλήλους, των οποίων τα προσόντα, ικανότητες, συμπεριφορά και όλα τα παραπάνω στοιχεία που αναφέρθηκαν ήταν γνωστά στους εργοδότες, μειώνονται οι πιθανότητες πρόσληψης ενός υπαλλήλου του οποίου η απόδοση και επίδοση θα κρινόταν από την μελλοντική του πορεία.”<sup>53</sup>

- Τα τελευταία χρόνια, επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ως υπαλλήλους άτομα που είναι υφιστάμενοι πελάτες τους. Οι τελευταίοι, γνωρίζουν ήδη τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας, ίσως είναι και μέλη της, οπότε γνωρίζουν την κουλτούρα και τις αξίες της και συνεπώς δεν χρειάζονται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Παρ’ όλ’ αυτά, υπάρχουν πελάτες που δεν είχαν σκεφτεί στο παρελθόν την πιθανότητα απασχόλησής τους στην εταιρία ενώ πολλές φορές όταν τους γίνεται η αρχική πρόταση, δεν είναι στο στάδιο εύρεσης εργασίας. Στην αρχή, οι νεοπρολαμβανόμενοι πιθανόν να απασχολούνται σε καθεστώς ημι-απασχόλησης και λαμβάνουν εκτός από το μισθό, παροχές όπως η περίθαλψη αλλά και εκπτώσεις στα προϊόντα της εταιρίας. Να σημειωθεί ότι, οι υπάλληλοι της επιχείρησης, λειτουργούν σε αυτή την περίπτωση σαν τα στελέχη της ΔΑΔ που είναι αρμόδια για το στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αφού παρέχουν στους ενδιαφερόμενους πληροφορίες για το περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και τα πλεονεκτήματα της απασχόλησης σε αυτή.<sup>54</sup>

- Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες δεν ενδιαφέρονται να προσλάβουν υπαλλήλους από τις στρατιές των ανέργων που είναι σε υπερπληθώρα πλέον, αλλά προσπαθούν να προσεγγίσουν υφιστάμενους εργαζόμενους, αφού θεωρούν ότι είναι ταλέντα στον

τομέα, δεδομένου ότι έχουν ακόμα εργασία. Η τάση αυτή παρατηρείται σε όλα τα τμήματα των εργαζομένων από τους προϊσταμένους έως και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (front line), ενώ υπάρχουν εργοδότες που αρνούνται την πρόσληψη υψηλόβαθμων στελεχών, των οποίων ο αριθμός των υφισταμένων μειώθηκε.<sup>55</sup>

- Είναι χαρακτηριστικό, ότι μερικοί εργοδότες χρησιμοποιούν εκθέσεις με τις δανειακές υποχρεώσεις των υποψήφιων υπαλλήλων με σκοπό να προβλέψουν πιθανή μελλοντική συμπεριφορά τους, βασιζόμενοι στην οικονομική τους κατάσταση. Σαφώς, από την μία πλευρά, μέσω αυτής της τακτικής ελέγχεται η ειλικρίνεια των υποψηφίων αλλά και αποφεύγεται η λανθασμένη επιλογή τους. Στον αντίποδα, επικριτές υποστηρίζουν ότι όταν οι υποψήφιοι είναι για αρκετό χρονικό διάστημα άνεργοι, είναι λογικό να υπάρχουν καθυστερήσεις στις οφειλές τους καθώς και ότι τα έξοδα αυτά μπορεί να προέρχονται από κάποιο σημαντικό γεγονός, όπως για παράδειγμα ένα πρόβλημα υγείας. Να υπογραμμιστεί ότι, υπάρχουν χώρες όπου έχει απαγορευτεί δια νόμου ο «πιστωτικός έλεγχος» των υποψηφίων.<sup>56</sup>
- Λόγω της οικονομική κρίσης, είναι χαρακτηριστικό της προηγούμενης δεκαετίας, η ανάθεση της λειτουργίας της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), λόγω του χαμηλότερου κόστους. Όμως, στην πορεία, υπήρξε δυσπιστία για τις εταιρίες αυτές, γιατί τελικά οι επιχειρήσεις δεν παρατήρησαν σημαντική μείωση του κόστους αλλά και δεν θεώρησαν ότι οι εταιρίες τους έβρισκαν αξιόλογους υποψήφιους. Για το λόγο αυτό, άρχισε να γίνεται αισθητή η εύρεση ενδιάμεσης λύσης, με την ανάθεση της λειτουργίας της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε εξωτερικά γραφεία από την μία πλευρά και την άσκηση του ελέγχου της διαδικασίας από την ίδια την επιχείρηση από την άλλη πλευρά.<sup>57</sup> Να σημειωθεί, ότι οι εταιρίες ευρέσεως εργασίας με τις οποίες συνεργάζονται οι επιχειρήσεις, διατηρούν ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, χρησιμοποιούν ολοένα και πιο σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία τα οποία υποστηρίζουν λογισμικό υλικό με το οποίο μπορεί να διαπιστωθεί η σχέση των προσόντων που διαθέτει ο υποψήφιος με την προϋπηρεσία που διαθέτει, ενώ υπάρχουν και εταιρίες που διαθέτουν «ειδικούς» οι οποίοι παρέχουν συμβουλές στους υποψήφιους.<sup>58</sup>
- Όσον αφορά στις γραπτές δοκιμασίες στις οποίες υποβάλλονται οι υποψήφιοι, εξακολουθούν να αποτελούν πρακτική για την επιλογή τους αλλά τονίζεται ότι, προκειμένου να είναι έγκυρες πρέπει να υπογραμμίζουν τη γνώση που απαιτείται για τις θέσεις εργασίας, να είναι σαφώς δομημένες και ασφαλώς να μην κάνουν

διακρίσεις.<sup>59</sup> Διαφαίνεται σε ορισμένες περιπτώσεις ο υποκειμενικός χαρακτήρας των γραπτών δοκιμασιών μέσα από τις απαντήσεις που δίνονται, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Για το λόγο αυτό, προτείνονται από τους εργοδότες εναλλακτικοί τρόποι 'μέτρησης' των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των υποψηφίων, όπως ο συνδυασμός μεθόδων επιλογής που περιλαμβάνουν συνέντευξη, γραπτές δοκιμασίες αλλά και δείγματα των εργασιών των υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δομημένες συνεντεύξεις ενώ ένα μικρό ποσοστό μόνο χρησιμοποιεί γραπτές δοκιμασίες.<sup>60</sup>

- Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της αμφισβήτησης της εγκυρότητας των γραπτών δοκιμασιών είναι η στάση των συνεντευξιαστών, η οποία είναι καθοριστικής σημασίας, έμμεσα για τη φήμη και την ελκυστικότητα της εταιρίας αλλά και άμεσα για την πρόθεση του υποψηφίου να αποδεχτεί τη θέση. Η μεροληπτική στάση από την πλευρά του συνεντευξιαστή, οι ερωτήσεις που τίθενται και η στρατηγική που ακολουθείται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, διαμορφώνουν προσδοκίες για την αποδοχή της θέσης. Σαφώς, η προσωπικότητα του συνεντευξιαστή αποτελούν, πιθανόν, τον σημαντικότερο παράγοντα επηρεασμού.<sup>61</sup>

### **3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **3.4.1 Ρόλος – Σκοπός**

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι η μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων στους νέους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό με σκοπό να φέρουν σε πέρας τις εργασίες που έχουν αναλάβει. Η ραγδαία αλλαγή στον τομέα της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση που συντελείται με γοργούς ρυθμούς, η αλλαγή στο περιβάλλον, επιβάλλουν την άμεση και γρήγορη αντίδραση των εργαζομένων προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες εργασίας μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους, της ποιότητας των εργασιών τους και της καινοτομίας σε νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγής. Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης, είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και θα έπρεπε να θεωρείται περισσότερο σαν επένδυση παρά σαν κόστος.<sup>62</sup> Αφορά όλες τις βαθμίδες των υπαλλήλων, ακόμα και των ανώτερων στελεχών, οι οποίοι και θα παρακολουθούν την ατομική απόδοση των

υπαλλήλων και κατ' επέκταση τη συλλογική, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του οργανισμού.

Ειδικότερα, η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην παροχή προς τους εργαζομένους δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπαρκείς επιδόσεις τους και να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα εκμεταλλευόμενοι τις φυσικές ικανότητες που διαθέτουν. Επιπλέον, στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη υφιστάμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναλάβουν νέους ρόλους αλλά και να μειώσουν το χρόνο μάθησης και προσαρμογής σε περίπτωση που αναλάβουν νέα θέση εργασίας ή μετατεθούν ή προαχθούν αλλά και να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν προβλήματα από την είσοδο νέων προϊόντων και διαδικασιών.<sup>63</sup>

Να μην παραληφθεί να αναφερθεί, σύμφωνα πάντα με επιστημονικά άρθρα, ότι προκειμένου να υπάρξει θετικός αντίκτυπος της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο χώρο της εργασίας, πρέπει να εφαρμόζεται στην πράξη η εκπαιδευτική εμπειρία που απόκτησαν οι εργαζόμενοι. Βέβαια, παράγοντες όπως το κίνητρο των εκπαιδευτών, τα μαθησιακά αποτελέσματα που προκύπτουν, το κλίμα που επικρατεί κατά τα εκπαιδευτικά προγράμματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη μεταφορά των γνώσεων στον επαγγελματικό στίβο.<sup>64</sup>

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων,<sup>65</sup> πέρα από την αυξημένη παραγωγικότητα που προαναφέραμε, είναι η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, αφού αναπτύσσεται το αίσθημα ασφάλειας, η μειωμένη επίβλεψη από πλευράς εργοδοτών καθώς και η μείωση ατυχημάτων. Επιπλέον, αυξάνεται η οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, διατηρώντας απόθεμα εκπαιδευμένου προσωπικού που θα μπορεί να αντεπεξέλθει άμεσα σε οποιαδήποτε αλλαγή ή απώλεια ή ανάγκη κάλυψης θέσης εργασίας. Ακόμα, η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη αλλά και η ολοένα και μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων και τέλος η ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης.

### **3.4.2 Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης γι' αυτό και η οργάνωσή της πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της ( γενική διοίκηση, τμήμα προσωπικού, τμήμα εκπαίδευσης ) οι οποίοι είναι φορείς του

στρατηγικού προγραμματισμού που ακολουθεί ο οργανισμός και από μια σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες και παρουσιάζονται παρακάτω :

1) Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση της θέσης εργασίας η οποία έχει γίνει σε προηγούμενα στάδια της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο στάδιο της εκπαίδευσης αφού καθορίζει τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας. Η εκπαίδευση μπορεί να καλύψει το κενό μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Σαφώς, η ανάγκη για εκπαιδευτική κάλυψη μπορεί να προκύψει σε διάφορα στάδια της εργασιακής ζωής ενός υπαλλήλου <sup>66</sup>, όμως επιβάλλεται στα ακόλουθα :

- α) Έναρξη απασχόλησης (νεοπροσληφθέντες)
- β) Αξιολόγηση της απόδοσης (κάλυψη τυχόν ανεπαρκειών σε σχέση με τη θέση εργασίας)
- γ) Εναλλαγή θέσεων εργασίας (μεταθέσεις, προαγωγές)

2) Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Στο στάδιο αυτό της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθορίζονται οι στόχοι και το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι (αριθμός συμμετεχόντων, τμήματα κλπ ), ο χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης (στη θέση εργασίας, εκτός της θέσης εργασίας), οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευτικές μέθοδοι.

3) Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

Υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης :

α) **Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας** : είναι από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους όπου το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται μερικοί από τους πιο βασικούς τρόπους της συγκεκριμένης διδασκαλίας όπως : η επίδειξη, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας, η εκπαίδευση μέσω μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η πρακτική άσκηση κá. <sup>67</sup>

β) **Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας** : διακρίνεται σε

- Ενδοεπιχειρησιακή, όταν η εκπαίδευση παρέχεται μέσα στην επιχείρηση



- Εξωεπιχειρησιακή, όταν η εκπαίδευση παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης εκτός επιχείρησης
- Εξ' αποστάσεως, παρέχεται στους εκπαιδευόμενους στο χώρο και χρόνο που επιθυμούν

Μερικές από τις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός εργασίας (ενδοεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής εκπαίδευσης), είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, οι μελέτες περιπτώσεων, τα επιχειρηματικά παιχνίδια, η υπόδυση ρόλων κ.ά. Χαρακτηριστική μέθοδος εξ' αποστάσεως είναι η μέθοδος e-learning.

Να τονισθεί στο σημείο αυτό, ότι τα τελευταία χρόνια αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν η εκπαιδευτική διαδικασία να πραγματοποιείται εντός του Οργανισμού. Οι εργαζόμενοι, ναι μεν είναι πιο ανταγωνιστικοί μεταξύ τους αλλά ταυτόχρονα αναπτύσσουν υψηλό βαθμό επαγγελματισμού και ανταπόκρισης στις προκλήσεις. Βέβαια, οι επικριτές της συγκεκριμένης μεθόδου υποστηρίζουν ότι με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται δεξιότητες που είναι απαραίτητες μόνο για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.<sup>68</sup>

#### 4) Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η εφαρμογή της εκπαίδευσης συνίσταται στην τήρηση του αρχικού χρονοδιαγράμματος, στην παρουσία των εκπαιδευτών και εκπαιδευμένων, στην έγκυρη διανομή του εκπαιδευτικού υλικού αλλά και στη σωστή επιλογή του χώρου και χρόνου διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Επιπλέον, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην πιστή τήρηση αλλά και στα αποτελέσματα εφαρμογής της μεθόδου εκπαίδευσης που ακολουθείται, προκειμένου να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι, ενέργεια η οποία πραγματοποιείται και από την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, όσον αφορά στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ενώ άλλες την ανά τακτά διαστήματα αξιολόγηση, όπως όταν τελειώσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα που έλαβε χώρα στον οργανισμό. Ανεξάρτητα από το ποια από τις δυο μεθόδους αξιολόγησης ακολουθεί η επιχείρηση, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλείται να απαντήσει σε δυο βασικά ερωτήματα<sup>69</sup> :

α) Ήταν η εκπαίδευση από οικονομικής άποψης επιτυχημένη; Δηλαδή, το οικονομικό κόστος που δαπανάται από την επιχείρηση για να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της, απέφερε οικονομικό όφελος ; Αυτό θα φανεί αν η επιχείρηση έγινε περισσότερο αποδοτική, ασφαλής και σαφώς επικερδής.

β) Επετεύχθη ο σκοπός της εκπαίδευσης; Μ' άλλα λόγια, οι υπάλληλοι απέκτησαν ή βελτίωσαν τις γνώσεις και δεξιότητες που τους δίδαξαν οι εκπαιδευτές με σκοπό να τις

αξιοποιήσουν και να γίνουν πιο αποδοτικοί ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της;

#### Γραπτή Αναφορά για εκπαιδευτική διαδικασία <sup>70</sup>

Κάθε επιχείρηση θέλει να γνωρίζει, εάν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται στους κόλπους της εφαρμόζονται σωστά και αν είναι αποτελεσματικά. Υπάρχει μια τάση τη σημερινή εποχή σύμφωνα με την οποία ο καλύτερος τρόπος για να απαντηθούν τα παραπάνω δυο ερωτήματα, είναι μέσω της σύνταξης μιας ετήσιας γραπτής αναφοράς για την εκπαιδευτική διαδικασία. Μέσω της αναφοράς, γίνεται συστηματική ανάλυση των αποτελεσμάτων και ενημέρωση των ανωτέρων, οι αποφάσεις των οποίων καθορίζουν τον προϋπολογισμό που δίνεται για κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του Οργανισμού. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι καθοριστικός και συμβάλει στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης. Παρουσιάζοντας μέσα από την αναφορά, λοιπόν, τα θετικά αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορούν και οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων να επιδιώξουν τη συνέχισή τους και την οικονομική τους ενίσχυση αλλά και αναπτερώνεται το ηθικό των ατόμων που σχεδιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η αναφορά είναι καλό να περιλαμβάνει τα κάτωθι σημεία – κλειδιά προκειμένου να αναδείξει το θετικό αποτέλεσμα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων :

- Συμβολή της εκπαίδευσης στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Τους εκπαιδευτικούς λειτουργικούς στόχους
- Προϋπολογισμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προτάσεις μείωσης κόστους
- Συμπεράσματα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόστηκαν τη χρονιά που πέρασε και προτάσεις βελτίωσης

#### **3.4.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών**

Πριν ολοκληρωθεί το κεφάλαιο της εκπαίδευσης, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών καθώς τα στελέχη αποτελούν μια από τις κυριότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης στις μέρες μας.

Η ανάπτυξη των στελεχών είναι ένας τρόπος ελέγχου του συγκεκριμένου δυναμικού της επιχείρησης, το οποίο και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα στελέχη ηγούνται άλλων υπαλλήλων και επηρεάζουν με τις αποφάσεις τους τις

εργασίες συγκεκριμένων ομάδων υπαλλήλων, γι' αυτό και η εκπαίδευσή τους είναι πρωτίστης σημασίας για την επιχείρηση. Μέσω της εκπαίδευσης, θα αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες βάσει των οποίων θα ασκούν καλύτερα τα καθήκοντά τους.

Στα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών, περιλαμβάνονται υφιστάμενα στελέχη που ασκούν ήδη τα καθήκοντά τους αλλά και εκείνα που προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις. Μέσω των συγκεκριμένων προγραμμάτων θα είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις ολοένα και μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, θα αναπτύξουν το επικοινωνιακό τους προφίλ αλλά και θα είναι σε θέση να ασκούν εξουσία μέσω ιδιαίτερων κρίσεων και αντιλήψεων που θα έχουν διαμορφώσει.<sup>71</sup>

Τελευταία, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν η εκπαίδευση των στελεχών να γίνεται εντός της επιχείρησης, διότι ο τρόπος αυτός είναι λιγότερο δαπανηρός και αποκτά μεγαλύτερη αμεσότητα καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των εργασιών. Μ' αυτόν τον τρόπο, η εκπαιδευτική διαδικασία των στελεχών έχει πιο πρακτικό χαρακτήρα, φέρνει πιο άμεσα αποτελέσματα και είναι απόλυτα συνυφασμένη με το αντικείμενο εργασίας.<sup>72</sup>

#### **3.4.4 Ο ρόλος της εκπαίδευσης τη σημερινή εποχή**

Λόγω της οικονομικής κρίσης, ο βασικός κανόνας είναι ο περιορισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρ' όλ' αυτά, υπάρχουν επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην υιοθέτηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με μειωμένο κόστος ή εναλλακτικών μεθόδων εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να εξακολουθήσουν να επενδύουν στην εκπαίδευση, τονίζοντας συνεχώς τη συμβολή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην αξία της επιχείρησης. Μερικές από τις τάσεις που συναντούμε είναι οι εξής :

##### α) Ομότιμοι και νυν υπάλληλοι ως εκπαιδευτές

Υπάρχουν Οργανισμοί που προτιμούν να έχουν ως εκπαιδευτές υπαλλήλους που έχουν πλέον αποσυρθεί από τον επαγγελματικό χώρο ή υφισταμένους υπάλληλους τους (ταλέντα). Τα άτομα αυτών των δύο κατηγοριών, γνωρίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, έχουν μεγάλη εμπειρία αλλά και είναι γνώστες της κουλτούρας και της ιστορίας της εταιρίας. Με τον τρόπο αυτό, πετυχαίνεται, σαφώς μείωση του κόστους των προγραμμάτων ενώ οι εκπαιδευτές κερδίζουν αναγνώριση, αυξάνεται το ηθικό τους και έτσι γίνονται πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.<sup>73</sup>

### β) Εναλλακτικές μορφές εκπαίδευσης

Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν περιορίσει σημαντικά τα επαγγελματικά ταξίδια των εργαζομένων τους για εκπαιδευτικούς σκοπούς ενώ προτιμούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα των υπαλλήλων τους να πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης όπου το κόστος είναι σαφώς περιορισμένο αλλά και το ενδιαφέρον του προγράμματος είναι πιο προσανατολισμένο στους στόχους της εταιρίας. Βέβαια, από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες αναγκάστηκαν να καταφύγουν στην εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκτός της εταιρίας, αφού είχε απολυθεί ο υπεύθυνος για τις εκπαιδεύσεις.<sup>74</sup>

### γ) Εκπαίδευση μέσω διαδικτύου

Έχει διαπιστωθεί από έρευνες, η ολοένα και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση του διαδικτύου κατά των εκπαιδευση των εργαζομένων από μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Πολύ συχνά, ιδίως σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε απόσταση από τους χώρους που πραγματοποιούνται τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, οι εκπαιδεύσεις πραγματοποιούνται μέσω διαδικτυακών διασκέψεων (web conferences) και σεμιναρίων μέσω διαδικτύου (webinars). Οι νέες μέθοδοι μειώνουν σημαντικά το κόστος ενώ διεγείρεται το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων με τη συστημάτων τελευταίας τεχνολογίας.<sup>75</sup>

Μια παρεμφερής μέθοδος εκπαίδευσης, είναι αυτή που εφαρμόζεται από κάποιες εταιρίες οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπαιδευτούν οποιαδήποτε στιγμή παραστεί ανάγκη (on line). Δηλαδή, με αυτόν τον τρόπο ο υπάλληλος έχει στιγμιαία πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται για να εκτελέσει σωστά τα καθήκοντά του, στις λεπτομέρειες που χρειάζεται για νέα προϊόντα και διαδικασίες καθώς και στη συνεχή ενημέρωση του με σκοπό να ανταποκρίνεται σε οποιαδήποτε εξέλιξη. Η μέθοδος αυτή εκτός ότι έχει λιγότερο κόστος από τις άλλες, παρέχει ευελιξία με κύριο χαρακτηριστικό την ταχύτητα.<sup>76</sup>

δ) Εκπαίδευση για συνθήκες πίεσης : Λόγω παγκόσμιων οικονομικών και φυσικών καταστροφών που έχουν πραγματοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες, όπως τα γεγονότα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου στις Η.Π.Α, οι φονικοί ανεμοστρόβιλοι κ.ά, αλλά και των συνθηκών πίεσης και άγχους που επικρατούν στο χώρο εργασίας, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν «ηθικά» να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό ώστε να είναι ικανό να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις που προκύπτουν συνεχώς. Αυτού του είδους η εκπαίδευση δεν έχει τόσο χαρακτήρα μάθησης αλλά περισσότερο ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων και δημιουργία της αίσθησης ότι η επιχείρηση είναι στο πλευρό του ανθρώπινου δυναμικού μόλις οι περιστάσεις το απαιτήσουν.<sup>77</sup>

### **3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **3.5.1 Ορισμός – Σκοπός**

Μία από τις λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων, με αποτελέσματα ιδιαίτερης βαρύτητας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Η αξιολόγηση εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει σε πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.<sup>78</sup>

Η αξιολόγηση δραστηριοποιείται σε δυο τομείς :

- 1) Στην καταγραφή των δυνατών και αδυνάτων σημείων του εργαζομένου, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν προκαθοριστεί για τις συγκεκριμένες θέσεις που κατέχουν.
- 2) Στην αξιοποίηση των παραπάνω πληροφοριών – στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου μέσω της λήψης κατάλληλων αποφάσεων.

Αναλυτικότερα, μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων, μπορεί<sup>79</sup> :

- Να διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος ή όχι για μια θέση εργασίας
- Να ανακαλυφθούν οι κατάλληλοι υπάλληλοι για συγκεκριμένες θέσεις οι οποίες απασχολούνται σε άλλο τομέα
- Να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων
- Να διαπιστωθούν εκπαιδευτικές ανάγκες με σκοπό την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Να βελτιωθεί το σύστημα ανταμοιβών
- Να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για την απόδοσή τους και κατ' επέκταση για τις προοπτικές που πιθανόν προκύψουν
- Να διαπιστώνονται προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Διαπιστώνεται ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη λειτουργία σε μια επιχείρηση, όμως υπάρχουν και πολλοί επικριτές της μεθόδου οι οποίοι θεωρούν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος έχει τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο αρκετά μειονεκτήματα. Υποστηρίζουν, βέβαια, ότι οι κριτικές απορρέουν από την εσφαλμένη

εφαρμογή της μεθόδου ή της ακαταλληλότητας των αξιολογητών κυρίως. Χαρακτηριστικά, έχει διαπιστωθεί ότι με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι νιώθουν ολοένα και μεγαλύτερο φόβο για τη δημιουργία ανισοτήτων και αντιδικιών, αφού είναι μια μέθοδος στην οποία ενυπάρχει ο υποκειμενικός χαρακτήρας του αξιολογητή. Γι' αυτό αρκετές φορές, οι υπάλληλοι αποκτούν πιο εγωκεντρικό χαρακτήρα, καταργώντας την οποιαδήποτε ύπαρξη ομαδικού πνεύματος, αφού προσπαθούν με κάθε τρόπο να φανούν καλύτεροι από τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, και οι προϊστάμενοι έρχονται σε δύσκολη θέση καθώς καλούνται να παίξουν το ρόλο του κριτή, σπαταλούν χρόνο αλλά και οικονομικούς πόρους της επιχείρησης για την αξιολόγηση και μάλιστα δεν είναι λίγες οι φορές που έρχονται σε σύγκρουση με τους υφισταμένους τους.<sup>80</sup>

### 3.5.2 Διαδικασία Αξιολόγησης

Προκειμένου η αξιολόγηση να έχει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και ορθά αποτελέσματα, πρέπει να ακολουθείται μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης<sup>81</sup> με τα κάτωθι βήματα :

- 1) Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης : Τα κριτήρια απόδοσης καθορίζονται από την ανάλυση εργασίας και περιλαμβάνουν (i) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου (ii) χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του και (iii) αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο υπάλληλος
- 2) Πρότυπα απόδοσης : Κατά τη διαδικασία της ανάλυσης μιας θέσης εργασίας καθορίζονται τα χαρακτηριστικά βάσει των οποίων θα επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα από πλευράς εργαζομένων βάσει των στόχων που έχει θέση η επιχείρηση. Έτσι, η αποδοτικότητα ή όχι του εργαζομένου καθορίζεται από τα παραπάνω κριτήρια.

### 3.5.3 Αξιολογητές<sup>82</sup>

- Άμεσος προϊστάμενος : Εφόσον έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση για την αντικειμενική αξιολόγηση των υφισταμένων του, ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο πλέον κατάλληλος για την αξιολόγηση του προσωπικού που διευθύνει. Συνεπώς, αφού παρακολουθεί, ελέγχει, συγκρίνει την απόδοση του εργαζομένου και προτείνει

προαγωγές, εκπαιδεύσεις, επιβραβεύσεις κτλ συντάσσει την αξιολόγηση του και τη δίνει στον ανώτερο προϊστάμενό του για έγκριση.

- Συνάδελφοι και συνεργάτες : Η αξιολόγηση από τη συγκεκριμένη ομάδα, δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερα καθώς τα αποτελέσματα της κρίνονται υποκειμενικά. Λόγω του αυξανόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι συγκεκριμένοι αξιολογητές δεν μπορούν να κρίνουν αμερόληπτα τους συναδέλφους τους.
- Υφιστάμενοι : Υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους ανωτέρους τους. Ιδιαίτερα, όταν γίνεται ανώνυμα, το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης μπορεί να δώσει σημαντικά αποτελέσματα όσον αφορά στις ικανότητες, τη συμπεριφορά και το διοικητικό έργο που ασκούν οι προϊστάμενοι.
- Αυτοαξιολόγηση: Ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης, κρίνεται λιγότερο αντικειμενικός αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κρίνουν θετικότερα απ' ότι στην πραγματικότητα τον εαυτό τους. Παρ' όλ' αυτά, μπορούν να βοηθήσουν τον προϊστάμενό τους σε μια πιο δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.
- Πελάτες: Σε πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ένας συνηθισμένος τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων είναι από τους ίδιους τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τα σχόλια και τη βαθμολογία των πελατών, βελτιώνουν τις ικανότητες των υπαλλήλων και πετυχαίνουν την ολοένα και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.
- Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση) : Υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, οι οποίες συνδυάζουν όλες τις παραπάνω πηγές αξιολόγησης προκειμένου να έχουν σφαιρική άποψη. Βέβαια, είναι μια μέθοδος που απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος από οποιαδήποτε άλλη.
- Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές : Στις περισσότερες εργασίες που εκτελούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών εφαρμόζεται η μέθοδος των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μια μέθοδος που δέχεται αρκετές επικρίσεις λόγω του θέματος ηθικής που προκύπτει από την ηλεκτρονική παρακολούθηση του εργαζομένου αλλά και της έλλειψης γνώσης των πραγματικών συνθηκών εργασίας.

Βάσει των παραπάνω μεθόδων, συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική επαρκής μέθοδος αξιολόγησης, αλλά ενδείκνυται ο συνδυασμός δυο ή και περισσότερων για πιο αντικειμενικά και αξιόλογα αποτελέσματα. Ο ρόλος της ΔΑΔ δεν είναι αυτή καθ' εαυτή η αξιολόγηση αλλά η προετοιμασία της διαδικασίας και η συνεργασία με του αξιολογητές προκειμένου να αξιολογήσουν αποτελεσματικά τις πληροφορίες που συγκέντρωσαν.

### 3.5.4 Ρόλος αξιολογητή

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία στην οποία υπάρχει έντονο το στοιχείο της προσωπικής γνώμης. Εκτός, όμως, από το ρόλο των αξιολογητών χρειάζεται προσοχή σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης. Δηλαδή, πρέπει να έχει προηγηθεί η σαφής περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας προκειμένου οι αξιολογητές να μπορούν να συγκρίνουν την απόδοση των εργαζομένων με τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί καθώς και να έχει αποσαφηνιστεί η μεθοδολογία που ακολουθείται και οι σχετικές πολιτικές που εφαρμόζονται. Από την πλευρά του ο αξιολογητής, οφείλει να είναι αντικειμενικός, να μην επηρεάζεται από προκαταλήψεις και να εστιάζει στο άτομο. Είναι πολύ σημαντικό, ο αξιολογητής να είναι σε εγρήγορση μόλις αντιληφθεί ότι διακατέχεται από προσωπικές στάσεις και πεποιθήσεις και να μην απαιτεί ο εργαζόμενος να έχει της ίδιες αντιλήψεις και νοοτροπίες με αυτόν. Αν ο αξιολογητής καταφέρει τα παραπάνω, θα επιτύχει μια βαθύτερη επικοινωνία και κατανόηση με τους υπαλλήλους και θα έχει καταφέρει τον απώτερο σκοπό της διαδικασίας αξιολόγησης, που δεν είναι άλλος από τη βελτίωση.<sup>83</sup>

### 3.5.5 Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων η οποία και καθορίζει τις παρακάτω 3 μεθόδους αξιολόγησης<sup>84</sup> :

**1)** Η πρώτη μέθοδος μετρά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να είναι αποδοτικός στο ρόλο που έχει αναλάβει. Χαρακτηριστικά κυρίως προσωπικότητας όπως : συναδελφικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση, πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων. Η αδυναμία της μεθόδου αυτής είναι ότι στερείται αντικειμενικότητας καθώς τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν είναι μετρήσιμα αλλά και δεν αποδεικνύεται αν σχετίζονται ή όχι με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Μερικά παραδείγματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι :

- α) Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης
- β) Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής
- γ) Αξιολόγηση από ειδικό
- δ) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς κά



2) Η δεύτερη μέθοδος αξιολόγησης αφορά στη συμπεριφορά των εργαζομένων, πώς δηλαδή συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στη θέση που κατέχει. Κατά την ανάλυση εργασίας, έχουν καθοριστεί οι απαιτούμενες συμπεριφορές και έτσι με αυτή τη μέθοδο συγκρίνεται η συμπεριφορά του αξιολογούμενου με τις προκαθορισμένες. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι αξιολογητές μπορούν να βρουν που υστερεί ο εργαζόμενος. Επιγραμματικά, μερικές από τις μεθόδους με βάση τη συμπεριφορά είναι :

- α) Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου
- β) Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου
- γ) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών
- δ) Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς

3) Τέλος, στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης είναι η μέθοδος βάσει αποτελεσμάτων. Είναι πιθανόν η πιο αντικειμενική μέθοδος από τις προηγούμενες καθώς βασίζεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα – δεδομένα (όπως το ύψος πωλήσεων) αλλά από την άλλη πλευρά δεν λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου αλλά και τα αίτια της χαμηλής απόδοσης. Δύο από τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα είναι :

- α) η μέτρηση παραγωγικότητας
- β) η διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων

### 3.5.6 Συνέντευξη αξιολόγησης (ενημέρωση εργαζομένων)

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του συγκεκριμένου κεφαλαίου, η αξιολόγηση της απόδοσης εκτός από το να παρακολουθεί και αξιολογεί την πορεία του εργαζομένου, τον ενημερώνει για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.<sup>85</sup> Τα αποτελέσματα αυτά, είτε έδειξαν μειωμένη αποδοτικότητα σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας είτε πλήρη ικανοποίηση από πλευράς εργοδοτών.

Βέβαια, στις περιπτώσεις ιδίως που τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά, υπάρχει μεγάλη πίεση προς τους εργαζομένους για βελτίωση της αποδοτικότητας τους αλλά και η πίεση των προϊσταμένων καθώς αναλαμβάνουν το ρόλο κριτή και πιέζουν για μεγαλύτερη προσπάθεια των υφισταμένων.

Τρεις τύποι συνεντεύξεων εφαρμόζονται ανάλογα με την περίπτωση :

- Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο (κατάλληλο για νέους υπαλλήλους)
- Ενημέρωση και ακρόαση (ο υφιστάμενος μπορεί να «αμυνθεί» για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης)
- Ανοικτή συζήτηση (συζήτηση μεταξύ υπαλλήλου και αξιολογητή για την απόδοσή του και τις δυνατότητες βελτίωσης)

### **3.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

#### **3.6.1 Εισαγωγή**

Η αμοιβή των εργαζομένων παίζει πρωτεύοντα ρόλο τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση. Από τη μια πλευρά, η χρηματική αμοιβή που λαμβάνουν οι υπάλληλοι ως αντάλλαγμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, είναι η κύρια πηγή εισοδήματος τους την οποία και θα δαπανήσουν ανάλογα με τις ανάγκες τους, βιοποριστικές, κοινωνικές, ψυχολογικές κ.ά. Από την πλευρά της επιχείρησης, η αμοιβή για εργασία σαφώς αποτελεί δαπάνη και ταυτόχρονα επένδυση προσέλκυσης των πιο ικανών και κατάλληλων υπαλλήλων αλλά και καθορισμού της αποδοτικότητας των εργαζομένων τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο.

#### **3.6.2 Αποδοτικότητα και ικανοποίηση υπαλλήλων**

Κάθε σύστημα ανταμοιβής, σχετίζεται με την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και επιδιώκει τα εξής<sup>86</sup> :

1. την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων
2. την παρακίνηση τους για αύξηση της παραγωγικότητας και δημιουργικότητάς τους με αποτέλεσμα μια άκρως ικανοποιητική απολαβή
3. την εξοικονόμηση κόστους εργασίας, όταν δηλαδή το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης συνδέεται με τα αποτελέσματά της
4. την υλοποίηση στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
5. τη διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας
6. υγιής εργασιακές σχέσεις

Η αύξηση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση οι παραπάνω επιδιώξεις, μπορούν να επιτευχθούν εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις παροχές που λαμβάνουν στο χώρο εργασίας τους. Οι εργοδότες, με την πάροδο του χρόνου, προσανατολίζονται στο σχεδιασμό προγραμμάτων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ολοένα και μεταβαλλόμενες αξίες και ανάγκες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με έρευνα, <sup>87</sup> οι εργαζόμενοι ιεραρχούν τις προτεραιότητες που οδηγούν στην ικανοποίησή τους σύμφωνα με τον παρακάτω τρόπο:

Χρηματικές απολαβές / μισθός	59%
Οφέλη / παροχές	59%
Εργασιακή ασφάλεια	53%
Ευελιξία μεταξύ εργασίας και προσωπικών θεμάτων	52%
Επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και εργοδοτών	51%
Ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος	50%
Αναγνώριση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων	49%
Ουσιαστική σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο	48%
Αυτονομία και ανεξαρτησία	44%
Αξιοποίηση ικανοτήτων και προσόντων	44%

Είναι αξιοσημείωτο, ότι οι περισσότεροι από τους παράγοντες που αφορούν στην ικανοποίηση των υπαλλήλων αποτελούν λειτουργίες του συστήματος αμοιβών και παροχών.

### 3.6.3 Κατηγορίες αμοιβών

Είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση όσον αφορά στην αμοιβή την οποία και θα διαχωρίσουμε σε άμεση και έμμεση <sup>88</sup> :

i) Στην άμεση οικονομική παροχή, διακρίνουμε α) τη βασική αμοιβή που περιλαμβάνει το μισθό ή το ημερομίσθιο και β) τα κίνητρα – βραβεία τα οποία καταβάλλονται στον υπάλληλο σαν επιπλέον ανταμοιβή για την προσφορά του, όπως προμήθειες, συμμετοχή στα κέρδη, στο κεφάλαιο κτλ.

ii) Στην έμμεση οικονομική παροχή, όπου κατατάσσονται οι πρόσθετες παροχές που δίνονται από την επιχείρηση στους εργαζομένους και δεν είναι αποτέλεσμα της άμεσης εργασίας τους, όπως α) προγράμματα προστασίας (π.χ. ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, επιδόματα, κοινωνική ασφάλιση, ατομική ασφάλεια εργαζομένων κ.α), β)

αμοιβή για μη (παραχθείσα) εργασία όπως : αργίες, επιδόματα εορτών, αναρρωτική, ετήσια και εκπαιδευτική άδεια και άλλες περιπτώσεις αμοιβών και γ) πρόσθετες παροχές και υπηρεσίες όπως παιδικούς σταθμούς, χρήση κινητού τηλεφώνου, επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.ά

#### 3.6.4 Μισθός

Ο μισθός αποτελούσε και αποτελεί το βασικότερο παράγοντα προκειμένου να αποδεχτεί ο εργαζόμενος μια θέση εργασίας αλλά και να παραμείνει στον Οργανισμό, γι' αυτό και ακολουθεί μια περαιτέρω ανάλυση. Μολονότι οι ραγδαίες εξελίξεις στο κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι επανακαθορίζουν τα κριτήρια των εργαζομένων, ο μισθός παραμένει θέμα διαπραγματεύσεως μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Επιπλέον, όπως παρατηρείται, σε πολλά δημοσιεύματα το θέμα του μισθού απασχολεί ειδικούς, ερευνητές, εργοδότες και εργαζομένους.

Η οικονομική κρίση, αναμφισβήτητα, εκτός από τα υψηλά ποσοστά ανεργίας επέφερε και μειώσεις ή στην καλύτερη των περιπτώσεων στασιμότητα στους μισθούς και τις παροχές που λαμβάνει το εργατικό δυναμικό. Παρά ταύτα, υπάρχει μια αίσθηση για σταδιακή αύξηση τους και μάλιστα σύμφωνα με τα πιο αισιόδοξα σενάρια σε επίπεδα προ της κρίσης.

Κατά την τελευταία τετραετία, παρατηρείται μια τέτοια στάση, για αύξηση των μισθών και των επιπλέον παροχών (bonus). Κάποιοι εργοδότες υποστηρίζουν ότι θα γίνει προσπάθεια υιοθέτησης πιο αντικειμενικών κριτηρίων για τις αυξήσεις που πρόκειται να δώσουν. Δηλαδή, να υπάρχουν ποσοστά κλιμακωτών αυξήσεων στους μισθούς των υπαλλήλων βάσει της αποδοτικότητάς τους.<sup>89</sup>

Σύμφωνα με άλλες έρευνες, οι επιχειρήσεις σκόπευαν να δώσουν αυξήσεις ώστε να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους, και ιδίως τα talέντα, καθώς θεωρούν ότι είναι μικρότερο το κόστος για την εταιρία να δώσει αυξήσεις παρά να προσλάβει νέους υπαλλήλους. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις που δεν είχαν ακόμα ανακάμψει οικονομικά, προτιμούσαν να παγώσουν τους μισθούς παρά να απολύσουν προσωπικό. Όλοι, δε, υποστηρίζουν ότι χρειάζεται επαναξιολόγηση του συστήματος.<sup>90</sup>

Ακόμα και οι πιο πρόσφατες αναλύσεις προβλέπουν αυξήσεις στους μισθούς, έστω και μέτριες, 2,3% , ενώ για συστήματα ανταμοιβών που είναι συνδεδεμένα με την απόδοση και θεωρούνται πιο αντικειμενικά, προβλέπεται αύξηση για τους πιο αποδοτικούς και ικανούς της τάξεως του 4,5% με 6%.<sup>91</sup>

### 3.6.5 Χαρακτηριστικά συστήματα αμοιβών

Είναι αυτονόητο ότι κάθε επιχείρηση έχει το δικό της σύστημα αμοιβής που προκύπτει μέσα από την ανάγκη για την υψηλότερη αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και τον καθορισμό του εργασιακού κόστους. Παρ' όλ' αυτά, όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόζουν ένα δίκαιο, σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο, σύστημα αμοιβών περιλαμβάνοντας μερικά από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά<sup>92</sup> όπως :

- ίση αμοιβή για ίση εργασία
- ο υπάλληλος που αποδίδει πέραν του κανονικού, να αμείβεται περισσότερο
- διαφορετικές απολαβές ανάλογα με τα κλιμάκια οι οποίες θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια
- απολαβές που θα είναι ανταγωνιστικές με αυτές που επικρατούν στην αγορά
- σύστημα ανταμοιβών το οποίο θα αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα

### 3.6.6 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Οι απολαβές για μια εργασία είναι μια συναλλακτική σχέση ανάμεσα σε κάποιον που είναι πρόθυμος να παρέχει υπηρεσίες (εργαζόμενος), έναντι προκαθορισμένου τιμήματος, και κάποιου που είναι πρόθυμος να πληρώσει για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες (επιχείρηση). Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν το ύψος ενός μισθού τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό<sup>93</sup>. Αναλυτικότερα έχουμε :

- Αμοιβές των ανταγωνιστών : οι απολαβές που δίνει μια επιχείρηση για μια εργασία, δεν θα πρέπει να υστερούν με τις αντίστοιχες που προσφέρουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρει να προσελκύσει αλλά και να κρατήσει αξιόλογους υποψηφίους.
- Κυβερνητική πολιτική και κυβερνητικές ρυθμίσεις : προστατεύουν εργασιακά δικαιώματα, όπως τα ωράρια, τα κατώτατα όρια αμοιβής, τα ποσοστά αυξήσεων, και επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να τα σέβονται.
- Πληθωρισμός : οι επιχειρήσεις συνηθίζουν οι αυξήσεις που δίνουν να είναι συνήθως αντίστοιχες του πληθωρισμού, ώστε παρ' όλη την αύξηση του κόστους ζωής των πολιτών, οι τελευταίοι να μπορούν να αντεπεξέλθουν.

- Συνθήκες αγοράς εργασίας : η προσφορά και η ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό συστήματος αμοιβής
- Οικονομική κατάσταση επιχείρησης : μπορεί η επιχείρηση να διατίθεται να καταβάλλει αυξήσεις στους εργαζομένους, όμως η οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή να μην της το επιτρέπει. Επιπλέον, η φάση στην οποία βρίσκεται ο κύκλος ζωής της επιχείρησης καθορίζει τις δυνατότητές της ή όχι για αύξηση των αμοιβών.
- Σωματεία : σημαντική πίεση για υψηλά επίπεδα αμοιβών ασκούν τα εργατικά σωματεία, των οποίων ο ρόλος είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Πολλές φορές προκειμένου να αποφευχθούν απεργίες, οι εργοδότες υποχωρούν και δέχονται τα αιτήματα των υπάλληλων.

### 3.6.7 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων

Προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής εργαζομένων είναι να έχει προηγηθεί η λεπτομερής ανάλυση των θέσεων εργασίας. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει ως εξής<sup>94</sup> :

α) Έρευνα αγοράς για αμοιβές : όπως προαναφέρθηκε, μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις απολαβές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις για τις ίδιες εργασίες στην αγορά. Συνηθίζεται, τα στοιχεία για το μισθό, τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχει μια επιχείρηση, να τα συλλέγει μετά από προφορική επικοινωνία με άλλους εργοδότες. Ακόμα, άλλες πηγές είναι οι προκηρύξεις σε διαγωνισμούς, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων αλλά και αποτελέσματα δημοσιευμένα από κρατικούς και επαγγελματικούς φορείς, ενώ σπάνια διενεργούν οι επιχειρήσεις, έναντι κόστους, δικές τους έρευνες.

β) Αξιολόγηση εργασίας: προκειμένου να καθοριστεί η αξία κάθε εργασίας σε μια επιχείρηση, γίνεται σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών με αποτέλεσμα την ιεράρχηση των αμοιβών. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύγκριση εργασιών, είναι να καθορίζονται από αντικειμενικούς παράγοντες, μετρήσιμους αλλά και απαραίτητους για την πραγματοποίηση της εργασίας. Κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς είναι : η τεχνογνωσία, η ικανότητα για επίλυση προβλημάτων και η επίδειξη υπευθυνότητας. Για να είναι πιο εύκολη η σύγκριση, οι επιχειρήσεις καταπιάνονται με την ομαδοποίηση των εργασιών προκειμένου να διακρίνονται από κοινά κριτήρια αξιολόγησης. Η αξιολόγηση

γίνεται από ομάδες ειδικών εκτός επιχείρησης ή από ομάδες ειδικών όπως τα στελέχη της ΔΑΔ, με βάση τέσσερις μεθόδους οι οποίες και αναφέρονται επιγραμματικά :

- Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης
- Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδας
- Μέθοδος των συντελεστών βαρύτητας
- Μέθοδος της σύγκρισης των παραγόντων

γ) Κλιμάκια αμοιβής : εφόσον έγινε έρευνα αγοράς για τις αμοιβές και συγκεντρώθηκαν στοιχεία από την αξιολόγηση εργασιών, σειρά έχει ο καθορισμός της αμοιβής κάθε εργασίας. Προκειμένου να δημιουργηθεί μια ιεραρχία στις αμοιβές, σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση, οι μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργασιών, ομαδοποιούν σε τάξεις τις εργασίες με τον ίδιο βαθμό δυσκολίας. έτσι, κάθε κατηγορία αμοιβών περιλαμβάνει ένα ανώτατο και ένα κατώτερο όριο αμοιβής.

δ) Ατομική αμοιβή : μετά τον καθορισμό της αμοιβής για κάθε εργασία, ακολουθεί ο προσδιορισμός της αμοιβής του εργαζομένου για την εργασία που εκτελεί. Σε κάθε κλιμάκιο αμοιβής, ένα ανώτατο και ένα κατώτατο επίπεδο. Η επιχείρηση πρέπει να αποφεύγει ένας υπάλληλος να υπεραμοιβεται ή υποαμοιβεται γιατί με αυτό τον τρόπο θα δημιουργηθούν ανισότητες. Στη μεν πρώτη περίπτωση, θα ήταν συνετό ή να δοθούν περισσότερες αρμοδιότητες στον υπάλληλο ή να μετατεθεί σε εργασία ανώτερης κλίμακας ή να παγώσει η αμοιβή του στο συγκεκριμένο επίπεδο. Στην περίπτωση της υποαμοιβής, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει αύξηση στον εργαζόμενο προκειμένου να φτάσει τουλάχιστον στο κατώτερο επίπεδο του κλιμακίου. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι βάσει ορισμένων κριτηρίων όπως η αρχαιότητα, το κόστος ζωής, το επίπεδο απόδοσης, η ωριμότητα, η εφάπαξ καταβολή της ετήσιας αύξησης λόγω ικανοποιητικής απόδοσης, η επιχείρηση σε αυτό το στάδιο αποφασίζει να δώσει αύξηση στον εργαζόμενο πέρα από τη νόμιμη που ορίζεται από την κλαδική – συλλογική σύμβαση.

### **3.6.8 Τάσεις συστημάτων αμοιβών**

- Είναι χαρακτηριστικό ότι υπάρχουν διαφορές στις κλίμακες αμοιβών μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων. Για παράδειγμα, στην Κίνα διαφαίνεται συστηματική πίεση από πλευράς των στελεχών για αύξηση των μισθών τους ή για

παροχή επιπλέον κινήτρων ενώ οι μισθοί των εργατών παραμένουν σταθεροί. Οι παράγοντες που καθορίζουν την πολιτική αυτή είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η ηλικία της επιχείρησης, το μέγεθός της, η τοποθεσία της, ο βιομηχανικός τομέας στον οποίο ανήκει και άλλοι παράγοντες. Οι εργοδότες προσπάθησαν, λοιπόν, να εφαρμόσουν ένα μεικτό σύστημα ανταμοιβής που συνδυάζε βασικό ετήσιο μισθό και επιπλέον ποσοστό από την ανάληψη κινδύνου που σχετιζόταν με τα αποτελέσματα των αποφάσεων των στελεχών σε σχέση με την απόδοση της επιχείρησης και αξιολογούνταν βάσει της αξία της επιχείρησης, την κερδοφορία, το μέγεθος των πωλήσεων και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επικριτές όμως υποστηρίζουν ότι η πολιτική αυτή δεν επέφερε καρπούς διότι ο χαμηλός ετήσιος μισθός δεν αποτέλεσε κίνητρο για τα στελέχη αλλά και δεν υπήρχαν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της ανάληψης κινδύνου.<sup>95</sup>

- Μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους παρατηρείται σε επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., οι οποίες δεν δίστασαν να εφαρμόσουν πρωτότυπα προγράμματα με σκοπό την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, εταιρία φυσικών και οργανικών τροφών, παρείχε στους υπαλλήλους της δωρεάν συνδρομή σε γυμναστήρια ή παροχή επιδόματος \$500 για αγορά ποδηλάτου, πολιτικές απόλυτα συνυφασμένες με την κουλτούρα του Οργανισμού. Ακόμα, εταιρία παραγωγής και εμπορίας παγωτών, έδινε στους υπαλλήλους δωρεάν συσκευασίες παγωτού και με τον τρόπο αυτό πετύχαινε όχι μόνο να ευχαριστήσει τους υπαλλήλους αλλά και να τους κάνει να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία αφού έλεγαν και τη γνώμη τους για νέες γεύσεις. Επιπλέον, κάποιες εταιρίες καθιέρωσαν «δωμάτιο ύπνου» στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να ξεκουραστούν, άλλες παρείχαν προγράμματα με προνομιακές τιμές σχετικά με τη φροντίδα των παιδιών και των ηλικιωμένων συγγενών των εργαζομένων και άλλες πρόσφεραν μειωμένη συνδρομή για δανεισμό βιβλίων από βιβλιοθήκες πανεπιστημίων. Συμπερασματικά, οι παραπάνω ενέργειες κέρδιζαν στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων για την προσέλκυση των ικανότερων υπαλλήλων και τη δέσμευση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.<sup>96</sup>
- Μια άλλη προσέγγιση υποδεικνύει ότι τα προγράμματα αναγνώρισης της αξίας και της συνεισφοράς των υπαλλήλων, τα οποία είναι απαραίτητα ιδίως την εποχή που διανύουμε προκειμένου να διατηρούν το υφιστάμενο εργατικό δυναμικό, αποτελούν μιας διαφορετικής κατηγορίας ανταμοιβής των υπαλλήλων. Τα προγράμματα αυτά πρέπει, για να είναι αποτελεσματικά, να εφαρμόζονται βάσει των στόχων της επιχείρησης, να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους αλλά και σύγκριση με το κόστος εφαρμογής τους και να ανανεώνονται όταν περιστάσεις



το απαιτούν<sup>97</sup> Μια άλλη άποψη που εκφράζεται σχετικά με την αναγνώριση των υπαλλήλων, είναι ότι η προαγωγή, που αποτελεί το άμεσο αποτέλεσμα μιας καλής αξιολόγησης, σχετίζεται με τους εξής παράγοντες : επιτυχία των σχεδίων που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας στις εργασίες τους οι υπάλληλοι, εκπαιδευτικό υπόβαθρο υπαλλήλων, διεπιστημονική – πολύπλευρη γνώση που διαθέτουν, πολιτικές του Οργανισμού, προϋπηρεσία εργαζομένων, τύχη, πίεση που ασκείται στους εργοδότες από τους υπαλλήλους για να τους προάγουν και δημογραφικοί παράγοντες, όπως φύλο και ηλικία.<sup>98</sup>

### **3.6.9 Επαναξιολόγηση Συστημάτων Ανταμοιβών**

Αρκετά από τα συστήματα ανταμοιβών χρειάζονται επαναξιολόγηση προκειμένου να συμβαδίζουν με τις νέες εξελίξεις. Επιπλέον, τα περισσότερα από αυτά που χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα δεν ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους καθώς χαρακτηρίζονται από ανισότητα και υποκειμενικότητα όσον αφορά στα κριτήρια με τα οποία δίνονται. Από την εφαρμογή των υφιστάμενων συστημάτων ανταμοιβών, δημιουργούνται πρακτικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα τα κριτήρια με τα οποία γίνεται ο επιμερισμός των επιπλέον αμοιβών (bonus) στους υπαλλήλους που στις περισσότερες περιπτώσεις δίνονται στον προϊστάμενο προκειμένου να τα κατανέμει. Γι' αυτό και θα πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός των κριτηρίων που θέτει η εταιρία βάσει παραγόντων όπως : ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα, κουλτούρα του Οργανισμού, οικονομικά αποτελέσματα.<sup>99</sup>

Η επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και των σωματείων , θα οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση των παραμέτρων και δεν θα δημιουργήσει παρεξηγήσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, δημοσιεύματα υποστηρίζουν ότι υπάλληλοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από το σύστημα παροχών και ανταμοιβών του Οργανισμού, θα αποχωρήσουν από την εταιρία στην οποία απασχολούνται αμέσως μόλις οι συγκυρίες το επιτρέψουν.<sup>100</sup>

### **Συμπέρασμα**

Ολοκληρώνοντας το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, θα λέγαμε ότι προκειμένου να ανταποκριθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις προκλήσεις που συνεχώς αντιμετωπίζει, πρέπει να προσαρμόσει τις λειτουργίες της ανάλυσης εργασίας, προγραμματισμού του

ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης και αξιολόγησης εργαζομένων και των συστημάτων παροχών στις σύγχρονες ανάγκες. Οι νέες συνθήκες διαμορφώνουν από μόνες τους το πλαίσιο στο οποίο η ΔΑΔ καλείται να σχεδιάσει και επαναξιολογήσει τις λειτουργίες της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ**

- <sup>10</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, σελ 18
- <sup>11</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 47
- <sup>12</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 58
- <sup>13</sup> Weirick Kristen, Apr 2008, The perfect Interview, HR Magazine, 53, no4, σελ 85-88
- <sup>14</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, , ό.π, σελ 49
- <sup>15</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 50
- <sup>16</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 53
- <sup>17</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα σελ 147
- <sup>18</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, 2004, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Rosili, Αθήνα, σελ 45
- <sup>19</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 28
- <sup>20</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ 148
- <sup>21</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ 33
- <sup>22</sup> Frauenheim, Ed, 2009, Talent planning for the times, Workforce Management, vol 8, no11, σελ 37-44
- <sup>23</sup> Hansen Fay, 2009, Downturn Dilemma, Workforce Management, vol 88, no 2, σελ 29-31
- <sup>24</sup> Mohan Thite, 2011, Smart cities : implications of urban planning for human resource development, Human Resource Development International , vol 14, n 5, σελ 623
- <sup>25</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 53
- <sup>26</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 61
- <sup>27</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 76
- <sup>28</sup> Grensing-Pophal Lin, Dec 2006, Internal Selections, HR Magazine, 51, no12, σελ.75-78
- <sup>29</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ 189
- <sup>30</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ 188
- <sup>31</sup> Grensing-Pophal Lin , ό.π, σελ 76-78

- <sup>32</sup> Social Media's Recruiting Powers Get a Boost, Dec 2011, HR Magazine, 56, no12, σελ 82
- <sup>33</sup> Leonard Bill, Oct 2011, Few employers use social media networks to screen candidates, HR Magazine, 56, no10, σελ 16
- <sup>34</sup> Wells Susan J, 2009, Recruiting: Chop Advertising Costs, HR Magazine, 54, no2, σελ 31
- <sup>35</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 192
- <sup>36</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ 220
- <sup>37</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ 220
- <sup>38</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 93
- <sup>39</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 89
- <sup>40</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 91
- <sup>41</sup> Weirick Kristen , ό.π. σελ 86
- <sup>42</sup> Maingault Amy, John Sweeney, Naomi Cossack, Jun 2007 Interviewing, Management, Training, Strikes , HR Magazine, 52, no6, σελ 43
- <sup>43</sup> Sammer Joanne, 2009, Money Matters in the Hiring Process, HR Magazine, 54, no9, σελ 93-96
- <sup>44</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 99
- <sup>45</sup> Deb Levine, Aug 2010, Performance Reviews in hiring, weather pay, target-date funds, HR Magazine, 55, no8, ,σελ 25
- <sup>46</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 232
- <sup>47</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 100
- <sup>48</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 101
- <sup>49</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 102
- <sup>50</sup> Shen Jie, 2006, Factors Affecting international staffing in Chinese multinationals, The International Journal of Human Resource Management, σελ 304
- <sup>51</sup> What's changing in hiring this year, Mar 2010, HR Focus, 87, no3, σελ 13
- <sup>52</sup> Weaver Peter, 2006, Tap Ex-Employees recruitment potential, HR Magazine, 51, no7, σελ 89-91
- <sup>53</sup> Will your organization rehire laid-off workers, Feb 2010, HR Focus, 87, no2, σελ 8
- <sup>54</sup> Arnold Jennifer Taylor, Apr 2007, Customers as employees, , HR Magazine, 52, no4, σελ 76-80
- <sup>55</sup> Hollon John, 2009, Ignoring the jobless, Workforce Management, Vol 88, n 8, σελ 34

- <sup>56</sup> Fairley Juliette, 2010, Employers face challenges in screening candidates, Workforce Management, Vol 89, n11, σελ 7-9
- <sup>57</sup> Hauser Susan, Recruitment outsourcing is the wave of the present, Workforce Management, Vol 90, n 2, σελ 12-13
- <sup>58</sup> Frauenheim Ed, 2009, Logging off of job boards, Workforce Management, Vol 88, n 7, σελ 25-30
- <sup>59</sup> Schoeff Mark, 2009, Ruling raises bar on testing for employment, Workforce Management, Vol 88, n 8, σελ 11
- <sup>60</sup> Morgeson Frederick et all, 2007, Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts, Personnel Psychology, 60, σελ 683 - 729
- <sup>61</sup> Chapman Derec & Webster Jane, 2006, Toward an integrated model of applicant reactions, The International Journal of Human Resource Management, σελ 1032-1057
- <sup>62</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 265
- <sup>63</sup> Kincaid Cynthia, 2009, On the front lines, Training, Vol 46, n 5, σελ 48
- <sup>64</sup> Blume et all, 2010, Transfer of training : A meta – analytic review, Journal of Management, vol 36, n4, σελ 1065 - 115
- <sup>65</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 270
- <sup>66</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 280
- <sup>67</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 290
- <sup>68</sup> Clarke Nicholas, 2006, Why HR policies fail to support workplace learning : the complexities of policy implementation in healthcare, The International Journal of Human Resource Management, σελ 190 - 206
- <sup>69</sup> Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, ό.π. σελ 126
- <sup>70</sup> Arnold Jennifer Taylor, Nov 2006, Reporting on Training, HR Magazine, 51, no11, σελ 99-103
- <sup>71</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 136-137
- <sup>72</sup> Linkoln Shaun, 2011, How to train managers as coaches, People Management, σελ 30
- <sup>73</sup> Tyler Kathryn, Sep 2008, 15 Ways to train on the job, HR Magazine, 53, no9, σελ 105-108
- <sup>74</sup> Creative tactics keep training going despite the recession, Jul 2009, HR Focus, 86, no7, σελ 105-108
- <sup>75</sup> How are organizations training today, Jul 2009, HR Focus, 86, no7, σελ S2-4

- <sup>76</sup> Wright Greg, 2010, Retailers buy into E-Learning, HR Magazine, 55, no12, σελ.87-90
- <sup>77</sup> Ladika Susan, 2011, A Resilient Bunch, Workforce Management, vol90, n 11, σελ 26
- <sup>78</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 315
- <sup>79</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 222
- <sup>80</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 223
- <sup>81</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 224
- <sup>82</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 232
- <sup>83</sup> Krell Eric, Oct 2011, An impartial review, HR Magazine, 56, no10, σελ 97-99
- <sup>84</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 233
- <sup>85</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 257
- <sup>86</sup> Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, ό.π. σελ. 378
- <sup>87</sup> What keeps employees satisfied, Aug 2007, HR Focus, 84, no8, σελ 13
- <sup>88</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 163
- <sup>89</sup> 2010 pay outlook: raises are back, though they will be small, Sep 2009, HR Focus, 86, no8, σελ 5-6
- <sup>90</sup> Dooney John , Oct 2009, Salaries looking up, HR Magazine, 54, no10, σελ 22-27
- <sup>91</sup> Coombs Joseph, Oct 2011, Modest salary increases projected in 2012, HR Magazine, 56, no10, σελ 26
- <sup>92</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 174
- <sup>93</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 170
- <sup>94</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π, σελ 175
- <sup>95</sup> Ding Daniel, Akhtar Syed, Ge Gloria, 2006, Organizational differences in managerial compensation and benefits in Chinese firms, International Journal of Human Resource Management, σελ 693- 715
- <sup>96</sup> Rothschild Richard, 2010, Some employers are thinking outside the benefits box, Workforce Management, vol 89, n 12, σελ 14
- <sup>97</sup> Bos Julie, 2010, Beating the burnout : Six top strategies for effective employee rewards and recognition, Workforce Management, vol 89, n 10, σελ 40 - 41
- <sup>98</sup> Moshe Sharabi, 2008, Promotion to who or what you know : managers' and workers' perception of factors influencing promotion, Human Resource Development International, vol 11, n5, σελ 545 - 554

<sup>99</sup> Use variable pay to promote success in the workplace, Jul 2010, HR Focus, 87, no7, σελ 5-6

<sup>100</sup> Segal Jonathan A, Oct 2009, Slimming Salaries, HR Magazine 54, no10, σελ 79-83

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

## Κεφάλαιο 4ο

### ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι τάσεις που επικρατούν στον Τραπεζικό χώρο όσον αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια και οι οποίες καθόρισαν το νέο σκηνικό στο συγκεκριμένο χώρο, σε τοπικό, περισσότερο, και σε διεθνές, λιγότερο, επίπεδο. Γενικότερα, παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον των Τραπεζών προσανατολισμένο προς τους πελάτες και πως οι τελευταίοι θα εξυπηρετηθούν καλύτερα από έμπειρα και ικανά στελέχη με σκοπό να μείνουν ικανοποιημένοι. Για το λόγο αυτό, ζωτικής σημασίας είναι η ολοένα και πιο δυναμική παρουσία των εργαζομένων, με τη συνεχή εκπαίδευση τους προκειμένου να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται στις συνεχόμενες αλλαγές του συστήματος.

#### **4.2 Αλλαγές στον Τραπεζικό χώρο**

Οι γενικότερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο τη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό, επηρέασαν σημαντικά και τις εξελίξεις στον Τραπεζικό χώρο, δημιουργώντας νέα δεδομένα για τις Τράπεζες, τους πελάτες και τους υπάλληλους.<sup>101</sup> Ειδικότερα, υπήρξε

- ένταση της διεθνοποίησης και πολυεθνοποίησης των Τραπεζών
- όξυνση του ανταγωνισμού
- απελευθέρωση σε σχέση με τις διοικητικές ρυθμίσεις
- αλλαγές στις κρατικές τράπεζες
- μετασχηματισμός των υποκαταστημάτων σε χρηματοπιστωτικά πολυκαταστήματα
- δημιουργία νέων προϊόντων, όπως τραπεζοασφαλιστικών, αμοιβαία κεφάλαια
- εξαγορές, συγχωνεύσεις και επέκταση των εργασιών μέσω θυγατρικών εταιριών
- διερεύνηση της χρήσης των πληροφοριακών και μηχανογραφικών συστημάτων λόγω της ραγδαίας χρήσης των τεχνολογικών επιτευγμάτων.



Πιο αναλυτική περιγραφή πρέπει να δοθεί στο φαινόμενο της διεθνοποίησης, καθώς επηρέασε καθοριστικά τον τραπεζικό χώρο. Λόγω των ελεύθερων συνόρων και του ελεύθερου εμπορίου, οι επιχειρήσεις επεκτάθηκαν σε νέες διεθνείς αγορές και κατά συνέπεια δημιουργήθηκε η ανάγκη υποστήριξης των τραπεζικών τους εργασιών. Συνεπώς, αρκετοί Τραπεζικοί Οργανισμοί επέκτειναν τις λειτουργίες τους εκτός συνόρων. Έτσι, αυξήθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των Τραπεζών, οι οποίες κλήθηκαν να διαχειριστούν τις νέες προκλήσεις μέσω του συντονισμού της παραγωγής και των πωλήσεων και τη διαχείριση των οικονομικών λειτουργιών. Κατ' επέκταση, και ο ρόλος των ΔΑΔ διεθνοποιήθηκε, ειδικότερα σε θέματα επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού, συστημάτων αμοιβών και προγραμμάτων επαναπατρισμού των υπαλλήλων ενώ κρίθηκε απαραίτητη η διεθνής εμπειρία των ηγετικών στελεχών των ΔΑΔ.<sup>102</sup>

### 4.3 Προκλήσεις στον Τραπεζικό Τομέα

Μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ακόμα και σήμερα ο Τράπεζες<sup>103</sup>, απόρροια των παραπάνω εξελίξεων, είναι :

α) **Τεχνολογική πρόοδος** : Η τεχνολογία έφερε θεμελιώδης αλλαγές στη διαφοροποίηση των προϊόντων και επηρέασε την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και συνεπώς την κερδοφορία. Μέσω της σωστής αξιοποίησης των τεχνολογικών επιτευγμάτων, οι Τράπεζες μπορούν να παρέχουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες στους πελάτες ακόμα και χωρίς τη συμμετοχή των υπαλλήλων, όπως την παροχή υπηρεσιών μέσω διαδικτύου (internet banking).

β) **Πελάτες** : Η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί το στόχο κάθε Τραπεζικού Οργανισμού. Οι πελάτες δεν περιμένουν απλά μια οικονομική συμβουλή από τους επαγγελματίες αλλά θέλουν οι απαιτήσεις τους να γίνονται αντιληπτές και να συμμετέχουν στην όποια οικονομική διαδικασία – συναλλαγή.

γ) **Ανταγωνισμός** : Ο ανταγωνισμός μεταξύ των Τραπεζών είναι αναπόφευκτος καθώς κάθε μία στοχεύει στην προσέλκυση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Εφόσον, όμως, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι λίγο πολύ κοινές μεταξύ τους, θα ξεχωρίσει και επικρατήσει η Τράπεζα που θα προσφέρει την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατείας.

δ) **Ανθρώπινο Δυναμικό** : Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον τρόπο υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης. Οι ΔΑΔ των Τραπεζών, αλλάζουν τρόπο διοίκησης, αποσκοπούν στους αφοσιωμένους εργαζόμενους και στοχεύουν στη βελτίωση της ομαδικής εργασίας. Η γνώση των υπαλλήλων ανανεώνεται συνεχώς

μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές αλλαγές, γεγονός που θα οδηγήσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

#### 4.4. Νέες συνθήκες στον Τραπεζικό χώρο

Οι παραπάνω αλλαγές επηρέασαν τις εργασίες των Τραπεζών αλλά και το είδος των συναλλαγών. Πιο συγκεκριμένα,

- Η τεχνολογική πρόοδος ίσως έχει επιφέρει τις μεγαλύτερες αλλαγές στον Τραπεζικό χώρο, αφού άλλαξε τη συμπεριφορά των πελατών. Πλέον, οι περισσότερες από τις συναλλαγές, πραγματοποιούνται μέσω εναλλακτικών καναλιών, όπως του διαδικτύου με τη χρήση κινητών τηλεφώνων, φορητών υπολογιστών αλλά και άλλων επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Οι Τράπεζες, σταδιακά, γίνονται απλοί μεσολαβητές, ενώ ο ρόλος των υπαλλήλων έγκειται, στο αρχικό στάδιο της συνεργασίας με τους πελάτες, στο άνοιγμα των λογαριασμών και στη συνέχεια είναι σχεδόν μηδενικός.<sup>104</sup>
- Μπορεί η τεχνολογία να έχει φέρει τρομακτικές αλλαγές από τη μία πλευρά, όμως όσον αφορά στα κεντρικά λογισμικά συστήματα που χρησιμοποιούν οι Τράπεζες από την άλλη, οι αλλαγές δεν είναι ουσιαστικές. Λόγω των περιορισμένων προϋπολογισμών και του υψηλού κόστους αντικατάστασης των κεντρικών συστημάτων, οι Οργανισμοί ανανεώνουν ή και προσθέτουν νέα προγράμματα στο υπάρχον, με αποτέλεσμα να δημιουργείται κενό μεταξύ παλιών λειτουργιών και των νέων σύγχρονων απαιτήσεων. Οι Τράπεζες, λοιπόν, καλούνται να βρουν εναλλακτικούς τρόπους ώστε να αντιμετωπίσουν αυτή την πρόκληση.<sup>105</sup>
- Άλλη αλλαγή που έχει επέλθει στον τραπεζικό χώρο είναι η διαμόρφωση του ωραρίου, το οποίο προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών αλλά και των υπαλλήλων. Παρατηρούμε, πλέον, ότι αρκετά υποκαταστήματα των Τραπεζών εφαρμόζουν διευρυμένο ωράριο λειτουργίας αφού σε κεντρικές κυρίως περιοχές, τα υποκαταστήματα μένουν ανοιχτά και το απόγευμα ενώ υπάρχουν άλλα που συστεγάζονται μέσα σε εμπορικά κέντρα και λειτουργούν και το Σάββατο. Το ωράριο αυτό εξυπηρετεί και τους υπαλλήλους μερικής απασχόλησης και τους φοιτητές που απασχολούνται στις Τράπεζες ενώ οι διευθυντές μέσω ενός λογισμικού προγράμματος μπορούν να προβλέψουν βάσει των συναλλαγών των πελατών τις ημέρες της εβδομάδας που θα έχουν περισσότερη “κίνηση” και έτσι μπορούν να προγραμματίσουν τον αριθμό των υπαλλήλων που θα χρειαστούν. Με

αυτόν τον τρόπο, οι Τράπεζες προσπαθούν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες τις αγορές προκειμένου να έχουν ευχαριστημένους πελάτες και εργαζομένους.<sup>106</sup>

- Λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, πολλές επιχειρήσεις αλλά και ιδιώτες αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχει αυξηθεί δραματικά ο αριθμός των ακάλυπτων επιταγών και των μειωμένων οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων, να έχει αυξηθεί ο προσωπικός δανεισμός των πολιτών και τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά ενώ οι Τράπεζες αντιμετωπίζουν προβλήματα συχνά προβλήματα ρευστότητας. Κατ' επέκταση, οι Οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες με το να γίνεται ρύθμιση των δανείων των πελατών μέσω εξωδικαστικού συμβιβασμού και ευχέρεια όσον αφορά στον τρόπο αποπληρωμής των υποχρεώσεων των πελατών. Επιπλέον, παρατηρείται ότι κάποιες Τράπεζες θέσπισαν επιτροπές «ρίσκου» οι οποίες συνεδριάζουν ανάλογα με τις περιπτώσεις που εξετάζουν. Αντικείμενο των επιτροπών αυτών είναι η εξέταση αιτημάτων των πελατών για τη χορήγηση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, η χρέωση εξόδων βάσει τιμολογίου αλλά και οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν ανάλογα με το ρίσκο που θα πάρουν και το οποίο καθορίζεται βάσει ρευστότητας, φήμης, επιτοκίων κ.ά. Οι επιτροπές αυτές, στην ουσία, προσπαθούν να περιορίσουν την έκθεση των τραπεζών σε μεγαλύτερο κίνδυνο και τη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής τους σταθερότητας.<sup>107</sup>
- Χαρακτηριστικές είναι οι αλλαγές που έχουν γίνει στο χώρο εργασίας των υποκαταστημάτων των Τραπεζών. Μελέτες έχουν δείξει ότι το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι επηρεάζει την απόδοσή τους. Ειδικότερα, η θετική διάθεση που έχουν οι υπάλληλοι και επηρεάζεται από τα χρώματα, τα φυτά και την τοποθεσία του καταστήματος, αυξάνει την ικανοποίησή τους και κατ' επέκταση την επίδοσή τους. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές αλλαγές στους χώρους εργασίας, ακόμα και ριζικές ανακατασκευές. Τα γραφεία, πλέον, είναι πιο ευρύχωρα, ο χώρος των ταμείων είναι πιο ανοιχτός σε σχέση με τους θαλάμους του παρελθόντος, τα έπιπλα είναι εργονομικά, υπάρχουν έργα τέχνης στο χώρο, επικρατούν φωτεινά χρώματα και υπάρχουν φυτά και λουλούδια στο χώρο. Επιπλέον, ο σχεδιασμός των καταστημάτων έχει αλλάξει αφού ο γρανίτης και τα πλακάκια που επικρατούσαν τις προηγούμενες δεκαετίες έδωσαν τη θέση τους σε πιο σύγχρονες μεθόδους, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον επαρκή φωτισμό και τον εξαερισμό, δεδομένου ότι στο χώρο λειτουργεί συνεχώς κλιματισμός, στη "θέα" από τα γραφεία, αλλά και στη δημιουργία χώρου υποδοχής προκειμένου να μην δημιουργείται συνωστισμός γύρω από τους υπαλλήλους.<sup>108</sup>

- Αισθητή είναι η τάση των τελευταίων ετών για περιορισμό της χρήσης της χαρτικής ύλης στις Τράπεζες. Οι ποσότητες σε χαρτί που καταναλώνονται μέσα στο χρόνο στον τραπεζικό χώρο είναι τεράστιες αφού από την πιο απλή τραπεζική εργασία, όπως ένα άνοιγμα λογαριασμού, έως τις πιο σύνθετες, όπως η χορήγηση δανείου, το χαρτί είναι απαραίτητο εργαλείο. Για το λόγο, αυτό γίνεται προσπάθεια περιορισμού της χρήσης του αφού με αυτό τον τρόπο θα μειωθεί το κόστος, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων λόγω της ταχύτητας των συναλλαγών και της μείωσης του ρίσκου από λάθη, ενώ θα μειωθεί και ο χρόνος παραμονής των πελατών στα καταστήματα. Να μην παραληφθεί μια άλλη σημαντική παράμετρος που είναι η προστασία του περιβάλλοντος από την αλόγιστη χρήση του χαρτιού και η συμβολή των επιχειρήσεων στην ανακύκλωση. Έτσι, η γραφειοκρατική εργασία έχει σταδιακά αντικατασταθεί από πιο αυτοματοποιημένες διαδικασίες όπως η “σάρωση” εγγράφων ή ακόμα και η ύπαρξη ήδη υπογεγραμμένων, από πλευράς της Τράπεζας εγγράφων.<sup>109</sup>

#### **4.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις Τράπεζες πραγματοποιείται από την αντίστοιχη Διεύθυνση του Οργανισμού. Η Διεύθυνση αυτή είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση και επιλογή ικανών υπαλλήλων, την εκπαίδευσή τους, προκειμένου να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την αξιολόγησή τους και την παροχή κινήτρων και απολαβών. Η δραστηριοποίηση στους παραπάνω τομείς πραγματοποιείται από το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και τα στελέχη της Διεύθυνσης αυτής.

Πρέπει να αναφερθεί, ότι σε αρκετές Τράπεζες, οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ ασκούνται σε συνεργασία, είτε με άλλες διοικητικές οντότητες, οι οποίες βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, είτε με άλλες ανεξάρτητες εταιρίες. Ειδικότερα, οι Δ/νσεις Καταστημάτων στις Τράπεζες, έχουν σαφείς αρμοδιότητες στη διοίκηση υπαλλήλων και η ΔΑΔ αντλεί στοιχεία και πληροφορίες από τις Δ/νσεις αυτές. Επίσης, οι ΔΑΔ ορισμένων Τραπεζών συνεργάζονται με εξειδικευμένες εταιρίες εκτός Τραπεζής για ποικίλες δραστηριότητες όπως : γραφεία επιλογής προσωπικού, εταιρίες πληροφορικής, φορείς για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων κ.ά.<sup>110</sup>

#### 4.6 Οικονομική κρίση και ΔΑΔ στις Τράπεζες

Η πληθώρα των Τραπεζών έχουν χάσει κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, σημαντικό ποσοστό επί των εσόδων τους και προκειμένου να ανακάμψουν πρέπει να μειώσουν σημαντικά τα λειτουργικά κόστη. Όποιος τρόπος και να υιοθετηθεί, θα πρέπει να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού και να διατηρείται η αξιοπιστία των πελατών. Δεδομένου ότι τα υποκαταστήματα αποτελούν το μεγαλύτερο σταθερό κόστος για μια Τράπεζα, κρίνεται αναγκαία η επαναξιολόγηση των αποτελεσμάτων κάποιων από αυτά σχετικά με τη συνεισφορά τους, την κερδοφορία τους και τη δυνατότητα για περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη. Χρειάζεται, όμως, και επαναξιολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται.<sup>111</sup>

Κατ' επέκταση, η μείωση λειτουργικού κόστους αφορά και τη ΔΑΔ. Τα περισσότερα σύγχρονα περιοδικά υπογραμμίζουν τις απολύσεις που γίνονται ώστε να καταφέρει η ΔΑΔ να αντεπεξέλθει στις δύσκολες συγκυρίες. Το ίδιο συνέβη και στις Τράπεζες. Οι περισσότεροι Οργανισμοί έχουν ήδη μειώσει το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ πλέον, αναλύουν τα συστήματα παροχών και αποζημίωσης προκειμένου να προβούν σε περαιτέρω μειώσεις του κόστους. Επιπλέον, θέματα προς επαναξιολόγηση και διαπραγμάτευση αποτελούν τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης, αποζημιώσεις, λειτουργίες της ΔΑΔ όπως μισθοδοσία, εκπαίδευση και προσλήψεις κ.ά.<sup>112</sup>

#### 4.7 Ανθρώπινος Παράγοντας

Όπως προαναφέρθηκε, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια Τράπεζα προκειμένου να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες, αποτελεί η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Γι' αυτό και στις Τράπεζες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα ως παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι σύγχρονοι υπάλληλοι, πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις αλλά και να μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες όταν παραστεί ανάγκη. Ο εργαζόμενος, από παθητικό εκτελεστικό όργανο που ήταν, αποτελεί πλέον ενεργητικό μέρος της δυναμικής του Οργανισμού. Η συμπεριφορά του καθορίζεται από την αποστολή, το όραμα, τις αξίες του Οργανισμού αλλά και τις προσδοκίες των πελατών, σε μερικές περιπτώσεις.<sup>113</sup>

Στο ανθρώπινο δυναμικό των Τραπεζών πρέπει να δοθούν κίνητρα και να οργανωθεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκμεταλλευτούν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να χρησιμοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητές τους, ώστε να ωφεληθούν και οι ίδιοι και ο

Οργανισμός. Είναι χαρακτηριστικό, ότι σε ορισμένες Τράπεζες, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική εργασία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, παροτρύνονται οι υπάλληλοι ώστε να συμμετέχουν σε κοινωνικές ομάδες που θα τους φέρουν πιο κοντά, στοχεύουν στην κοινωνικοποίηση της ομάδας ενώ ενθαρρύνονται ώστε να συμμετέχουν στις δραστηριότητες του Οργανισμού.<sup>114</sup>

‘Άλλοι Οργανισμοί, προσπαθούν όσο το δυνατόν να καθορίζουν ξεκάθαρους στόχους προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορούν να καταλάβουν τη συμβολή του ρόλου τους στην επιτυχία της εταιρίας. Επιπλέον, οι στόχοι αυτοί είναι, όσο επιτρέπεται από τις περιστάσεις, δυνατοί για να επιτευχθούν. Μ’ αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να βάλουν τα δυνατά τους για να τα καταφέρουν.<sup>115</sup>

Οι Τράπεζες διαθέτουν πληθώρα ικανού εργατικού δυναμικού και πρέπει να βρουν τον τρόπο να το διακρίνουν, ενθαρρύνουν και παροτρύνουν μέσω ενός συστηματικού σχεδίου, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν και αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις. Οι ΔΑΔ θα πρέπει να κάνουν ότι μπορούν προκειμένου να ενισχύσουν τη δυναμική των εργαζομένων, θέτοντας σε προτεραιότητα τις ανάγκες των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο θα ικανοποιηθούν. Ο εργαζόμενος είναι το επίκεντρο του Οργανισμού και γι’ αυτό πρέπει να δημιουργηθεί γύρω του ένα περιβάλλον που θα βασίζεται στην αλήθεια, την εμπιστοσύνη και στη διαφάνεια, όπου εργοδότες και εργαζόμενοι θα είναι υπόλογοι ο ένας στον άλλο. Η απάντηση σε όλες τις σύγχρονες προκλήσεις είναι η ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού.<sup>116</sup>

#### **4.8 Λειτουργίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι σημερινές τάσεις που επικρατούν στον Τραπεζικό χώρο και αφορούν στις Λειτουργίες της ΔΑΔ.

##### **4.8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

###### **4.8.1.α Προδιαγραφή και περιγραφή θέσεων τραπεζικών εργασιών**

Η προδιαγραφή και περιγραφή θέσεων εργασίας στον τραπεζικό χώρο δεν διέφερε, μέχρι πρότινος, από τις αντίστοιχες θεωρήσεις συναντήσαμε στο δεύτερο μέρος της εργασίας. Έτσι, μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας καθορίζεται<sup>117</sup> :

- ο ρόλος και η λειτουργία της θέσης
- οι σχέσεις της συγκεκριμένης θέσης μέσα στον οργανωτικό ιστό της εταιρίας
- τα προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης

#### **4.8.1.β Ιδανικό προφίλ εργαζομένων στις Τράπεζες**

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε,<sup>118</sup> είναι χαρακτηριστικό ότι σύμφωνα με τις Τράπεζες δεν υπάρχει μεγάλη αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών που περιγράφονται στις θέσεις εργασίας και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που κατέχουν τις θέσεις αυτές. Τα Σωματεία, από την άλλη πλευρά, θεωρούν ότι υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ των δυο κατηγοριών.

Μέσα από την ίδια έρευνα και από τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν, γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί το ιδανικό προφίλ των εργαζομένων στις Τράπεζες. Καταρχάς, παρατηρείται μια τάση για ανάδειξη στελεχών μέσα από τον Οργανισμό και όχι μέσω πρόσληψης από την αγορά εργασίας. Τα πλεονεκτήματα σε αυτή την περίπτωση είναι η γνώση της κουλτούρας του Οργανισμού, των προϊόντων και των υπηρεσιών του, η πιστή εφαρμογή των αρχών που διέπουν την εταιρία, η εμπειρία των υπαλλήλων κ.ά.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την έρευνα, ανά συχνότητα έρευνας, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο υπάλληλος είναι : ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, εμπειρία, ενημέρωση και ανάπτυξη, ικανότητα χειρισμού των πελατών και ισχυρή προσωπικότητα.

#### **4.8.1.γ Ανάλυση θέσης εργασίας στις μικρές Τράπεζες**

Είναι αποδεδειγμένο ότι οι συνθήκες στα υποκαταστήματα των Τραπεζών έχουν αλλάξει με το 1/4 των πελατών να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους μέσω διαδικτύου ενώ το 1/3 των πελατών δεν επισκέπτεται τα υποκαταστήματα για τις συναλλαγές τους. Αυτές είναι μόνο μερικές από τις αλλαγές που επιβάλλουν τον επανακαθορισμό των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι προκειμένου να προσελκύσουν πάλι τους πελάτες στα υποκαταστήματα.

Οι νέες λοιπόν συνθήκες, απαιτούν από τους υπάλληλους να είναι πιο δραστήριοι, να έχουν ζεστή και φιλική προσωπικότητα, να εξυπηρετούν ευχάριστα τους πελάτες, ενώ

σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρεται ότι δεν απαιτείται να προέρχονται από το συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας.<sup>119</sup>

Χαρακτηριστικό είναι επίσης ότι τα επιτεύγματα της τεχνολογίας καθορίζουν και αυτά με τη σειρά τους διαφορετικά πρότυπα όσον αφορά στις περιγραφές θέσεων εργασίας. Ορισμένες θέσεις εργασίας έχουν διαφοροποιηθεί λόγω της υιοθέτησης τεχνολογικών εργαλείων και επαναξιολογούνται ώστε να μπορούν να είναι σύμφωνες με τις επιταγές που προστάζουν τα νέα δεδομένα.<sup>120</sup>

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η αντίδραση των υπαλλήλων στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας είναι μια αυτόματη διαδικασία. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι υποσυνείδητα δίνουν βάρος σε εντυπώσεις που τους έχουν αποτυπωθεί στη μνήμη και μόνο μικρές αλλαγές επηρεάζουν την απόφασή τους. Οι νύξεις που έχουν αποτυπωθεί προέρχονται από τον ίδιο το σχεδιασμό της εργασίας, την οργανωσιακή συμπεριφορά και το επαγγελματικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.<sup>121</sup>

#### **4.8.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Έχει έντονα διασαφηνιστεί κατά τη διάρκεια της μελέτης, το έντονο ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί λόγω του απαιτητικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος της εποχής μας, ιδίως στον τραπεζικό κλάδο. Ο ανταγωνισμός αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει γιατί επιβάλλεται : η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ιδεών προκειμένου οι επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν, καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση όταν χρειαστεί να έχει απαραίτητο και εξειδικευμένο προσωπικό που θα μπορεί να χειριστεί τα προβλήματα και συνθήκες που δημιουργηθούν, η επιτυχία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η άμεση αντίδραση στον ανταγωνισμό και αναμφισβήτητα η ικανοποίηση των πελατών έναντι των ανταγωνιστών.<sup>122</sup>

#### **4.8.3 ΠΡΟΣΛΗΨΗ**

##### **4.8.3.α Εισαγωγή**

Λόγω της οικονομικής κρίσης, οι περισσότερες Τράπεζες αναβάλουν σχέδια επέκτασης των δικτύων τους, προσλήψεων και αντικατάστασης εργαζομένων που αποχωρούν



ενώ παρατηρείται τάση κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας που δημιουργούνται από εσωτερικές μετακινήσεις.<sup>123</sup> Οι μόνες προσλήψεις που πραγματοποιούνται ακόμα και κατά την περίοδο της κρίσης, είναι η κάλυψη εξειδικευμένων θέσεων εργασίας για τις οποίες απαιτούνται προϋπηρεσία και πληθώρα προσόντων και ικανοτήτων καθώς και οι προσλήψεις ταλέντων.

#### 4.8.3.β Στρατηγικές προσλήψεων στις Τράπεζες

Σύμφωνα με έρευνα <sup>124</sup>, λόγω της κρίσης έχει αλλάξει η στρατηγική προσλήψεων που ακολουθούν οι Τράπεζες και η οποία είναι απόρροια του γενικότερου σχεδιασμού των Διοικήσεων των Τραπεζών. Παρατηρείται :

- Επαναξιολόγηση των αναγκών σε προσωπικό : γίνονται μόνο επιλεκτικές προσλήψεις, ανακατανομή καθηκόντων στις θέσεις εργασίας, περιορισμός και εξάλειψη κενών θέσεων εργασίας αλλά και προγράμματα εθελουσίας εξόδου.
- Μειώσεις προσλήψεων : προκειμένου να μην προχωρούν οι Τράπεζες σε προσλήψεις προσωπικού, ακόμα και εποχιακού, προτιμούν σαν λύσεις τις εσωτερικές μετακινήσεις αλλά και την τοποθέτηση των πιο ικανών και ταλαντούχων υπαλλήλων τους σε θέσεις που υπάρχει ανάγκη για επιπλέον προσωπικό.
- Αναμονή λόγω οικονομικών συγκυριών : οι περισσότερες Τράπεζες έχουν σταθεροποιήσει την πολιτική τους για τις προσλήψεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω και περιμένουν τις γενικότερες εξελίξεις προκειμένου να δουν πως θα κινηθούν. Γι' αυτό το λόγο, η κάλυψη κενών θέσεων εργασίας αξιολογείται πολύ προσεκτικά με τα υπέρ και τα κατά και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις προχωρά το στάδιο της πρόσληψης.
- Επιτυχημένες προσλήψεις : σχεδόν πάντα υπάρχει η ανάγκη πρόσληψης ταλαντούχων υπαλλήλων, οι οποίοι θα οδηγήσουν μετά την κρίση τον Οργανισμό σε ανοδική πορεία. Και στις Τράπεζες παρατηρείται αυτή η τάση μόνο που έχει αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι προσλήψεις. Δηλαδή, προτιμούνται διαδικασίες μέσω διαδικτύου για την πρόσληψη υπαλλήλων ώστε να περιορίσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων. Αποφεύγουν παραδοσιακές μεθόδους, όπως αγγελίες στις εφημερίδες και κάνουν στοχευόμενες προσλήψεις ενώ βέβαιο είναι ότι έχει κατά πολύ μειωθεί ο προϋπολογισμός που δίνεται για τη διαδικασία των προσλήψεων.

#### **4.8.3.γ Εσωτερικές μετακινήσεις**

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην τάση που παρατηρείται στις Τράπεζες για κάλυψη θέσεων εργασίας από εσωτερικές μετακινήσεις. Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός ότι οι ενέργειες των Τραπεζών για περιορισμό του λειτουργικού κόστους σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να έχουν αντίκτυπο στο προφίλ που εκπέμπουν στους πελάτες. Συνεπώς, η είδηση ότι κάποιο Πιστωτικό Ίδρυμα προβαίνει σε απολύσεις προσωπικού θα είχε αρνητική επίδραση στην αντίληψη των πελατών για την πορεία της Τράπεζας.

Οι εσωτερικές μετακινήσεις είναι μια καλή ευκαιρία προκειμένου οι Διοικήσεις των Τραπεζών να εκμεταλλευτούν πλεονάζον προσωπικό και μάλιστα με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας. Όταν, λοιπόν, ένας Οργανισμός δεν θέλει να καταφύγει στη λύση των απολύσεων, μπορεί να μετακινήσει έναν αριθμό εργαζομένων σε Δ/σεις που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη κάλυψης προσωπικού, αλλά λόγω περικοπών ο Οργανισμός αδυνατεί να καλύψει. Τα πλεονεκτήματα από μια τέτοια ενέργεια είναι ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες ικανότητες και δεξιότητες, εξακολουθούν να προσφέρουν στην Τράπεζα και ταυτόχρονα συνεχίζουν να έχουν απασχόληση. Επιπλέον, οι υπάλληλοι γίνονται πιο αφοσιωμένοι στον Οργανισμό αφού τους δίνεται η δυνατότητα παραμονής, ενώ είναι πιο γρήγοροι και αποτελεσματικού αφού γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες και τους στόχους των τμημάτων που μετακινούνται και έχει αυξηθεί το επίπεδο γνώσεών τους.<sup>125</sup>

#### **4.8.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

##### **4.8.4.α Γενικά**

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στις Τράπεζες, οδηγεί σε συμπεράσματα και αποφάσεις σχετικά με τον καθορισμό μισθολογικών κριτηρίων, προαγωγών, προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών και αποσκοπεί στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Πολλές όμως είναι οι επικρίσεις που δέχονται τα εφαρμοσμένα από τις Τράπεζες συστήματα αξιολόγησης καθώς διεγείρει για τους εργαζόμενους αισθήματα απογοήτευσης και αδικίας.

Η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται από τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε θέματα της διαδικασίας που ακολουθείται και στον τρόπο με τον οποίο γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα στο προσωπικό, τα οποία και καθορίζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

#### **4.8.4.β Σκοπός της αξιολόγησης στις Τράπεζες**

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης σε μια Τράπεζα <sup>126</sup> εντοπίζεται στα παρακάτω :

- Να παρέχει αναπληροφόρηση ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους υφισταμένους έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολα η μέτρηση της παραγωγικότητας
- Να δίνει τη δυνατότητα στους Δ/ντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσον αφορά στην εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (π.χ μισθοί, προαγωγές κτλ)
- Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους τους για τη βελτίωση της απόδοσής τους
- Να δυναμώνουν τις σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους με την παγίωση καλύτερης επικοινωνίας
- Να διαπιστώνονται ατομικά και οργανωτικά προβλήματα και να γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις

#### **4.8.4.γ Αντιλήψεις υπαλλήλων για τα συστήματα αξιολόγησης**

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Τράπεζες της Ινδίας <sup>127</sup>, δημόσιες και ιδιωτικές, η αντίληψη των υπαλλήλων για τα συστήματα αξιολόγησης είναι θετική όταν συντρέχουν οι παρακάτω παράμετροι :

- Έχουν θεσπιστεί σαφείς στόχοι και οι υπάλληλοι να γνωρίζουν την απόδοση που πρέπει να επιτύχουν
- Υπάρχει σύνδεση μεταξύ απόδοσης και συστημάτων αποζημίωσης
- Δεν ακολουθείται το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο δεν παρατηρεί τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και δεν αξιολογεί τους πραγματικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση
- Οι υπάλληλοι έχουν εμπλακεί στον καθορισμό των στόχων του Οργανισμού
- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης
- Οι αξιολογητές δεν έχουν προκαταλήψεις, έχουν ικανότητες και διαθέτουν απαιτούμενη εκπαίδευση για να φέρουν το έργο τους σε πέρας

- Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων ανακοινώνονται στους εργαζομένους και ακολουθεί συζήτηση και επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών
- Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται είναι αποτελεσματικά όταν οδηγούν σε μελλοντική ανάπτυξη.

#### **4.8.4.δ Κριτήρια συστήματος αξιολόγησης Τραπεζικών υπαλλήλων**

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ το 2001 σε Τράπεζες και σωματεία,<sup>128</sup> με θέμα «Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα : Όροι αμοιβής και εργασίας, ρόλος και προοπτικές» στα συστήματα αξιολόγησης τα κριτήρια που κυριαρχούν είναι της ικανότητας και της συμπεριφοράς, τα κριτήρια για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, η ύπαρξη εσωτερικών δεικτών οικονομικής αποτελεσματικότητας για την αξιολόγηση των στελεχών ή ο συνδυασμός των παραπάνω. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, υπογραμμίζεται η απουσία αξιολόγησης για μεμονωμένες περιπτώσεις Διευθυντικών Στελεχών αλλά και σημειώνονται καθυστερήσεις σχετικά με την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης ή ακόμα και η απουσία τους.

#### **4.8.4.ε Συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα**

Οι τάσεις που επικρατούν στα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού στην Ελλάδα δεν διαφέρουν και πολύ από αυτές του εξωτερικού. Υψηλό ποσοστό των συνολικών δαπανών του προσωπικού μέχρι και πριν από την κρίση, δαπανούνταν για πρόσθετες αμοιβές όπως πρόσθετα οφέλη και παροχές, αξιολογικές αμοιβές κ.ά. Οι περισσότερες Τράπεζες και δη οι κρατικές, εφάρμοζαν το παραδοσιακό σύστημα αμοιβών σε συνδυασμό με σχήματα επιπλέον παροχών ( bonus) βάσει του ποσοστού επίτευξης των στόχων στα συνολικά μεγέθη του ισολογισμού της Τράπεζας και λιγότερο σε επίπεδο μονάδας ή βάσει υπηρεσιακής αξιολόγησης. Επιπλέον, δίνονταν πρόσθετα οφέλη ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκε ο υπάλληλος.

Είναι χαρακτηριστικό, ότι ποτέ δεν υιοθετήθηκαν ακραίες μορφές πρόσθετων αμοιβών που να συνδέουν ακόμα και το βασικό μισθό με μεγέθη όπως παραγωγικότητα, κέρδη ή υπηρεσιακή αξιολόγηση καθώς προστατεύεται από τις ΣΣΕ. Ενώ, για το θέμα αυτό είναι σαφής η θέση της ΟΤΟΕ σχετικά με το θέμα σύνδεσης μισθού – παραγωγικότητας μέσω των πρόσθετων πέραν του μισθολογίου αμοιβών. Η θέση του

σωματείου των εργαζομένων στις Τράπεζες, αντανακλά την προσπάθεια προσαρμογής στις νέες συνθήκες αλλά και στην προσπάθεια διασφάλισης ενός συστήματος πρόσθετων αμοιβών που θα λειτουργεί με διαφάνεια και αξιοπιστία, χωρίς τριβές και αντιθέσεις.<sup>129</sup>

#### **4.8.4.στ Παράδειγμα συστήματος αξιολόγησης «Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος»**

Είναι γεγονός η προσπάθεια που γίνεται από τα Πιστωτικά Ίδρυματα της χώρας να αποστασιοποιηθούν από τις παραδοσιακές τεχνικές που εφαρμόζονταν στην αξιολόγηση του προσωπικού. Αξίζει για το λόγο αυτό, να αναφερθεί απόσπασμα της πρότασης που έκανε ο προτείνοντας ένα σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού<sup>130</sup>, αποστασιοποιημένο από τις κλασικές καταβολές :

*«.....Η Διοίκηση της Τράπεζας, μετά την εξαγορά της από τη Societe Generale, καθιέρωσε νέο δελτίο αξιολόγησης, το οποίο, παρά τη σθεναρή αντίθεση του Συλλόγου ισχύει και χρησιμοποιείται. Το δελτίο μεταξύ άλλων, προβλέπει την αξιολόγηση του κρινόμενου με βάση τους ατομικούς στόχους. Στη «Συνολική βαθμολογία απόδοσης», προβλέπεται η εξής διαβάθμιση στην αξιολόγηση: «σημαντικά πάνω από το στόχο», «πάνω από το στόχο», «στο στόχο», «κάτω από το στόχο», «σημαντικά κάτω από το στόχο». Η επιβολή της στοχοθεσίας, η αξιολόγηση του εργαζόμενου με βάση τους ατομικούς στόχους και σύνδεσή τους με τις αμοιβές, τις προαγωγές, την ανάληψη θέσεων ευθύνης, αλλά και τις απολύσεις, είναι αντίθετες με τις ισχύουσες εργασιακές σχέσεις, όπως ορίζονται από τον Οργανισμό Προσωπικού, τις Συλλογικές Συμβάσεις και την εργατική νομοθεσία».*

#### **4.8.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΟΧΩΝ**

##### **i) Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας<sup>131</sup>**

Οι παροχές, άμεσες και έμμεσες, που λαμβάνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι στη χώρα μας καθορίζονται από τις Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και από τις επί μέρους επιχειρησιακές που συντάσσονται μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων σε κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα. Τα δικαιώματα των εργαζομένων στις Τράπεζες προασπίζονται

από την Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (ΟΤΟΕ), που αποτελεί το συνδικαλιστικό κίνημα του κλάδου.

Οι βασικές διατάξεις που περιλαμβάνονται στις ΣΣΕ ΟΤΟΕ – Τραπεζών είναι :

### **A ) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

#### **α) Βασικοί Μισθοί**

i) Βασικό μισθολόγιο	iii) κλιμάκια
ii) προσαυξήσεις	iv) Βασικούς μισθούς Δ/ντων & Υποδ/ντών

#### **β) Επίδομα : περιλαμβάνει**

i) ποσοστιαία επίδομα	iii) ποσοστοποίηση επιδομάτων (επίδομα παιδικής μέριμνας)
ii) επίδομα ισολογισμού	iv) πρόσθετες αμοιβές

Ειδικότερα στα ποσοστιαία επίδομα περιλαμβάνονται : επίδομα πολυετούς προϋπηρεσίας, επίδομα γάμου, Επίδομα τέκνων, επίδομα σπουδών, επίδομα ανθυγιεινής εργασίας

#### **γ) Επίδομα και παροχές θεσμικού χαρακτήρα όπως :**

i) Επίδομα τοκετού	iii) Κατασκηνωτικό επίδομα
ii) Επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού	iv) Κάλυψη ημερών ασθένειας v) Επίδομα παραμεθορίων περιοχών

#### **δ) Δάνεια**

i) Στεγαστικά	ii) Προσωπικά
---------------	---------------

### **B) ΘΕΣΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

#### **α) Ωράριο – χρόνος απασχόλησης**

i) Ωράριο εργασίας – συναλλαγών	ii) Μειωμένο ωράριο μητρότητας
---------------------------------	--------------------------------

## β) Άδειες

i) Ετήσια κανονική άδεια	v) Άδεια αιμοδοσίας
ii) Άδεια τοκετού	vi) Άδεια ανθυγιεινής εργασίας
iii) Γονική άδεια άνευ αποδοχών	vii) Άδεια παρακολούθησης σχολικής προόδου παιδιών
iv) Άδειες σπουδών	

Εκτός από τις κατηγορίες των οικονομικών και θεσμικών θεμάτων περιλαμβάνονται και άλλες όπως θέματα εκπαίδευσης, υγιεινής και ασφάλειας, θέματα ισότητας κ.ά

### ii) Επιχειρησιακές Συμβάσεις Εργασίας

Οι επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας διέπουν τις σχέσεις εργασίας των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Σε αυτήν περιλαμβάνονται τα θέματα των Κλαδικών ΣΣΕ τα οποία είναι υποχρεωτικά, όπως τα κλιμάκια για τον καθορισμό των μισθών των εργαζομένων, το ωράριο εργασίας, οι άδειες των εργαζομένων κ.ά, αλλά επιπλέον περιλαμβάνουν ειδικά επιδόματα που παρέχουν οι εργοδότες στους υπαλλήλους όπως bonus, νοσοκομειακά προγράμματα περίθαλψης, συνταξιοδοτικά προγράμματα, βραβεία, παροχές όπως αυτοκίνητο και κινητό τηλέφωνο, ειδική τιμολογιακή πολιτική για το προσωπικό κ.ά

### iii) Οικονομική κρίση και συστήματα αμοιβών

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στις τάσεις που επικρατούν στον Τραπεζικό χώρο, όσον αφορά στα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων, οι οποίες έχουν σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους :

- **Μισθοί**

Στη δυσμενή οικονομική συγκυρία που διανύουμε, οι διοικήσεις των τραπεζών, έχουν ξεκινήσει η μία μετά την άλλη να καλούν τους Συλλόγους εργαζομένων ώστε να διαπραγματευθούν νέες επιχειρησιακές συμβάσεις με μειώσεις στις αμοιβές τους, τα επιδόματα και τις πρόσθετες παροχές. Ήδη, έχουν αρχίσει να βάζουν και πλαφόν στα όρια των μεικτών μισθών των διευθυντικών στελεχών.<sup>132</sup>

Είναι χαρακτηριστικό, ότι οι διοικήσεις των τραπεζών Εθνική, Πειραιώς, Εμπορική και Γενική έχουν ενημερώσει τους συλλόγους εργαζομένων για «ψαλίδι» από 10% έως 20% στις αποδοχές τους ενώ στη Millennium Bank ολοκληρώθηκε πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου. Ενώ, η BNP Paribas έλαβε απόφαση να φύγει από την Ελλάδα απολύοντας 100 εργαζομένους.<sup>133</sup>

- **4ήμερη εργασία**

Αξίζει να αναφέρουμε το φαινόμενο που συνέβη στην Τράπεζα Πειραιώς η οποία ανακοίνωσε ότι προχωρά σε μείωση των μισθών από 10% έως 20% και μεσοσταθμικά 12%, προκειμένου να περιορίσει κατά 50 εκατ. ευρώ τον χρόνο το μισθολογικό κόστος. Ας σημειωθεί ότι εναλλακτικά -συμφωνήθηκε με τον σύλλογο εργαζομένων- στις περιπτώσεις που δεν μπορεί να υπάρξει μείωση του μισθού, επειδή διαμορφώνεται κάτω από τα ελάχιστα όρια της συλλογικής σύμβασης της ΟΤΟΕ, υιοθετείται η λύση της 4ήμερης εργασίας.<sup>134</sup>

- **Προγράμματα εθελουσίας εξόδου**

Διαπιστώνεται ότι σχεδόν όλες οι Ελληνικές Τράπεζες εφάρμοσαν προγράμματα εθελουσίας εξόδου προκειμένου να μειώσουν τις λειτουργικές δαπάνες. Συνοπτικά :

- Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο : Το διοικητικό συμβούλιο του Τ.Τ. ενέκρινε κατά πλειοψηφία στις 30/08/2011 πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου με bonus, το οποίο αφορά περιορισμένο αριθμό εργαζομένων (150) και ναι μεν έχει "παγώσει", ωστόσο παραμένει σε ισχύ αφού το διοικητικό συμβούλιο της Τράπεζας δεν έχει πάρει πίσω την απόφασή του.<sup>135</sup>
- Proton Bank :Πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου ανακοίνωσε στους εργαζόμενους της η Νέα Proton Bank.Το πρόγραμμα προσφέρει την νόμιμη αποζημίωση επί τρία, για όσους υπαλλήλους ενταχθούν, και κάποια επιπρόσθετα bonus για υπαλλήλους συγκεκριμένων τμημάτων. Η διοίκηση εκτιμά ότι θα αποχωρήσουν περισσότεροι από 70 με 80 άτομα από τα 480 που απασχολεί συνολικά η τράπεζα.<sup>136</sup>
- HSBC: Πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου για τους εργαζόμενους της θα υλοποιήσει η βρετανική τράπεζα HSBC, στη θυγατρική της στην Ελλάδα. Είναι το δεύτερο πρόγραμμα που υλοποιεί η τράπεζα και μέχρι σήμερα δεν είναι γνωστό πόσους εργαζόμενους αφορά το πρόγραμμα.<sup>137</sup>
- Millenium Bank : Στη μείωση προσωπικού με εθελουσία έξοδο προχωρά η θυγατρική του τραπεζικού πορτογαλικού ομίλου στην Ελλάδα Η διαδικασία ολοκληρώθηκε στις 6 Δεκεμβρίου και απευθυνόταν στους περίπου 1.400 εργαζόμενους της τράπεζας.<sup>138</sup>



- Τράπεζα Πειραιώς : Μία πρωτόγνωρη για την εγχώρια αγορά εργασίας μέθοδο οι υπάλληλοι είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν ένα πρόγραμμα “προσωρινής εθελουσίας εξόδου” για διάστημα τριών ετών, το οποίο μετά την λήξη τους θα τους επαναφέρει στην τράπεζα με το σύνολο των εργασιακών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων τους σε ισχύ.<sup>139</sup>

• **Ιατροφαρμακευτική δαπάνη**

Οι περισσότερες από τις Τράπεζες παρέχουν στους εργαζομένους, ομαδικά προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Τα προγράμματα αυτά, στη δίνη της οικονομικής κρίσης, είναι από τα πρώτα που περιορίζονται προκειμένου να αντεπεξέρθουν οι εργοδότες στις υποχρεώσεις τους ακόμα και με ασυνήθιστες πρακτικές. Διαπιστώθηκε από Τραπεζικούς Οργανισμού η ενθάρρυνση που δίνεται στους υπαλλήλους προκειμένου να προσέχουν την υγεία τους και να μην επιβαρύνουν τον Οργανισμό με κόστος για την ιατροφαρμακευτική τους περίθαλψη. Για παράδειγμα, δινόταν χρηματικό ποσό στους εργαζομένους για να τους βοηθήσει να κόψουν το κάπνισμα. Επιπλέον, υπάλληλοι που αντιμετώπιζαν προβλήματα παχυσαρκίας, τσιγάρου, καρδιολογικά προβλήματα, κ.ά, ακολουθούσαν ειδική αγωγή με σκοπό να θεραπευτούν και σε αντάλλαγμα για το όφελος που κέρδιζε η επιχείρηση, τους δινόταν χρηματικό ποσό. Οι πρακτικές αυτές όσο περίεργες φαίνονται στην αρχή, είχαν θετικό αντίκτυπο καθώς οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονταν για την υγεία τους, μειωνόταν το κόστος των ομαδικών προγραμμάτων και ταυτόχρονα δεν έτρεχαν με το παραμικρό στους γιατρούς.<sup>140</sup>

#### **4.8.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

##### **α) Ρόλος της εκπαίδευσης για τις Τράπεζες και τους υπαλλήλους**

Σχεδόν η συνολική πλειοψηφία των Τραπεζικών Ιδρυμάτων, θεωρούν τη λειτουργία της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σαν την πιο σημαντική λειτουργία που έχουν να επιτελέσουν σε ένα γρήγορα εξελισσόμενο οικονομικό και Τραπεζικό περιβάλλον. Η εκπαίδευση είναι μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων των Τραπεζών και σκοπός της είναι η ανάπτυξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, η παρότρυνσή τους και η βελτίωση της ατομικής τους αποδοτικότητας και του Οργανισμού.<sup>141</sup>

Ταυτόχρονα, και οι τραπεζικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η άρτια και συστηματική εκπαίδευσή τους, τους δίνει τα απαραίτητα εφόδια ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών και στη διακράτησή τους, τους ανεβάζει το ηθικό, αφού είναι γνώστες των διαδικασιών και των υπηρεσιών και τους δίνει τη δυνατότητα ανέλιξης τους στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν, ότι ένας Οργανισμός που ενδιαφέρεται να παρέχει στο προσωπικό του τα απαραίτητα εφόδια, είναι σε θέση να εξασφαλίσει το δυναμικό του αλλά και να του παρέχει ασφάλεια για τις συναλλαγές που πραγματοποιεί. Στην ουσία, η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων από πλευράς της Τράπεζας, αποτελεί για τους υπαλλήλους κίνητρο προκειμένου να τους προσελκύσει.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της βαρύτητας που δίνεται στο ρόλο της εκπαίδευσης για τις Τράπεζες και τους μετόχους της, αποτελεί το ακόλουθο : σύμφωνα με τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου του European Bank Training Network (EBTN) καθηγητή Mario Spatafora, το τίμημα της εξαγοράς μιας μικρής τράπεζας στον ιταλικό νότο ανήλθε στο υπερδιπλάσιο της συνολικής της αποτίμησης αποκλειστικά και μόνο λόγω της υψηλής ποιότητας και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού της.<sup>142</sup>

## **β) Μέθοδοι εκπαιδευτικής διαδικασίας**

- Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση : Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) συνεργάζεται με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών για την ανάπτυξη προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Το ΕΤΙ έχει σχεδιάσει προγράμματα σχεδόν για την πλειοψηφία των ελληνικών Τραπεζών, τα οποία και πραγματοποιούνται σε χώρους των Οργανισμών από πιστοποιημένα στελέχη του ΕΤΙ. Τα προγράμματα αυτά σχεδιάζονται έτσι ώστε να καλύπτουν στοχευμένα τις ανάγκες κάθε ομάδας ειδικευομένων και αποσκοπούν στα επιθυμητά από τον Οργανισμό μαθησιακά αποτελέσματα και αναπτύσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, την εμπορική τραπεζική, την επενδυτική τραπεζική και την ασφαλιστική διαμεσολάβηση.

Ενδεικτικά αντικείμενα ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΤΙ για τις Τράπεζες είναι : βασικές τραπεζικές σπουδές, βασική εκπαίδευση νέων υπαλλήλων, βασικές αρχές λιανικής τραπεζικής, βασικές γνώσεις στεγαστικών δανείων, ειδικά θέματα χορηγήσεων, αποτροπή και αντιμετώπιση ξεπλύματος χρήματος, παροχή επενδυτικών συμβουλών και πολλά άλλα.<sup>143</sup>

- Εκπαίδευση εντός του Οργανισμού : Κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα, ανάλογα με τις ανάγκες σε εκπαιδευτικά προγράμματα που πρέπει να πραγματοποιήσει, διοργανώνει εντός του Οργανισμού σεμινάρια από έμπειρα και πιστοποιημένα στελέχη του. Στις περιπτώσεις αυτές, το κόστος είναι πιο χαμηλό ενώ είναι απόλυτα συνυφασμένο με την κουλτούρα της εταιρίας και το σκοπό που πρέπει να επιτύχει.
- Εκπαίδευση εκτός του Οργανισμού : Υπάρχουν φορείς, ιδιωτικοί και δημόσιοι, στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, που διοργανώνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια κατάλληλα για τραπεζικούς υπαλλήλους. Το κόστος συμμετοχής είναι ιδιαίτερα υψηλό και συνήθως η συμμετοχή των Τραπεζών σε αυτά τα σεμινάρια παραμένει μικρή, σε σύγκριση και με τα ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα και οι Οργανισμοί συνήθως στέλνουν στελέχη όταν πρόκειται να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις.
- Προγράμματα εξ' αποστάσεως: Τα προγράμματα αυτού του τύπου πραγματοποιούνται και από τις ίδιες τις Τράπεζες αλλά και από το ΕΤΙ και προσφέρουν στους εργαζόμενους εκπαίδευση ακόμα και αν βρίσκονται στις πιο απομακρυσμένες περιοχές. Το κόστος για τις Τράπεζες είναι σχετικά μικρό και παρέχεται στους υπαλλήλους εκπαιδευτικό υλικό ενώ στο τέλος του προγράμματος γίνεται και συνάντηση με τους εκπαιδευτές προκειμένου να διαπιστωθεί η κατανόηση της ύλης και να λυθούν τυχόν απορίες.
- Προγράμματα e-learning : Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας και παρέχει εκπαίδευση ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων με χαμηλό κόστος για τις Τράπεζες ενώ παράλληλα δεν απαιτείται η απουσία τους από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση μέσω του εσωτερικού διαδικτυακού χώρου της Τράπεζας σε εγχειρίδια που τους προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις σε θέματα του αντικειμένου τους ανά πάσα στιγμή, παραδείγματα αλλά και δυνατότητα περαιτέρω ενημέρωσης από τις αρμόδιες Διευθύνσεις.

### **γ) Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν οι Τράπεζες, προκειμένου να είναι αποτελεσματικά πρέπει να πληρούν μια σειρά από προϋποθέσεις, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες <sup>144</sup> :

- Επίτευξη στόχων επιχείρησης : σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να είναι η επιδίωξη του στρατηγικού σχεδιασμού του Οργανισμού

- Θετικά αποτελέσματα : αποτέλεσμα της εκπαίδευσης στις Τράπεζες είναι η θετική απόδοση από τα προγράμματα σε βάθος χρόνου
- Αξιοποίηση πολλαπλών καναλιών : με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τα Τραπεζικά Ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα εκμάθησης στους εργαζομένους προγραμμάτων με τη χρήση ποικίλων μεθόδων, όπως η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως, η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, αίθουσες διδασκαλίας με χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων κá
- Εκπαίδευση με ατομική ευθύνη : περισσότερο από κάθε άλλη εποχή και λόγω της επιτακτικής ανάγκης για μείωση του κόστους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται από τους εργοδότες προκειμένου να ανακαλύψουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες αλλά και να βρουν τρόπους κάλυψης των κενών αυτών
- Εκπαίδευση σχετική με την εργασία : βασική επιδίωξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι να προσθέτει αξία στην απόδοση τους εργαζόμενου και κατ' επέκταση του Οργανισμού αλλά και η αξιοποίηση των γνώσεων που αποκτώνται στο αντικείμενο εργασίας
- Συνεχής διαδικασία μάθησης : η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια λαμβάνει χώρα συνεχώς, όταν και όποτε οι συνθήκες το επιβάλλουν.

## **δ) Ελληνικές Τράπεζες και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι αξιοσημείωτο, ότι ακόμα και στη δίνη της οικονομικής κρίσης, οι Τράπεζες και στην προκειμένη περίπτωση οι Ελληνικές Τράπεζες, εξακολουθούν να επενδύουν στη συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων τους, αφού σύμφωνα με τραπεζικά στελέχη ένα άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί διαχρονικά για μια τράπεζα ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση της πελατείας και στην αντιμετώπιση κρίσεων όπως η σημερινή.<sup>145</sup>

Κάνοντας μια σύντομη ανασκόπηση στους διαδικτυακούς χώρους των Τραπεζών, διαπιστώνεται από τις περισσότερες, η έμφαση που δίνεται στην εκπαιδευτική διαδικασία και μάλιστα πλαισιωμένη σαν ένα σημαντικό πλεονέκτημα του κάθε Οργανισμού προκειμένου να προσελκύσει τους πιο ικανούς υπαλλήλους. Η πολιτική που ακολουθούν οι ελληνικές Τράπεζες είναι πάνω κάτω παρεμφερής με ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και λιγότερο σε σεμινάρια εκτός Οργανισμού, με γνώμονα πάντα την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες, τη συμμόρφωση σύμφωνα με το εκάστοτε νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και γενικότερα η δημιουργία εργατικού δυναμικού ικανού να αντιμετωπίσει κάθε πρόκληση της εποχής που διανύουμε.

Αναλυτικότερα, θα αναφερθούμε συνοπτικά σε κάποιες από αυτές τις Τράπεζες όπως :

**Εθνική Τράπεζα** : Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης είναι στην κορυφή των προτεραιοτήτων όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η Εθνική Τράπεζα έχει μακρά παράδοση στον εκπαιδευτικό τομέα. Το 1975 συστάθηκε η “Υπηρεσία Επαιδεύσεως” ενώ στις μέρες μας η εκπαίδευση του προσωπικού εκφράζεται μέσα από τη “Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού”, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα. Στην εν λόγω Τράπεζα, το μεγαλύτερο μέρος των προγραμμάτων γίνεται μέσω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ενώ δεν απουσιάζει η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα εκτός Τράπεζας στην Ελλάδα και το εξωτερικό, σε προγράμματα σπουδών και ξένων γλωσσών καθώς και σε επιδοτούμενα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα της Τράπεζας επεκτείνεται και σε άλλους τομείς όπως δραστηριότητες στο πλαίσιο κοινωνικής ευθύνης, διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, διευκόλυνση στην πραγματοποίηση πρακτικής άσκησης σε αριθμό επιλεγμένων φοιτητών κ.ά.<sup>146</sup>

**Αγροτική Τράπεζα** : Η Αγροτική Τράπεζα, αξιοποιώντας το εκπαιδευτικό κέντρο που διαθέτει και τη βιβλιοθήκη, η οποία είναι από μεγαλύτερες και πιο ενημερωμένες στον ελληνικό χώρο, καλύπτει όλο το φάσμα των αναγκών και των πνευματικών αναζητήσεων των εργαζομένων. Το εκπαιδευτικό κέντρο απασχολεί 30 επιστήμονες μόνιμα και 150 ειδικούς επιστημονικούς συνεργάτες που παρακολουθούν συνεχώς τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις στο διεθνή χώρο, τις αξιολογούν και τις εφαρμόζουν. Η Τράπεζα πρωτοτυπεί εφαρμόζοντας της εξ ‘αποστάσεως εκπαίδευση μέσω δορυφόρου ενώ διαθέτει τα πλέον σύγχρονα εποπτικά μέσα διδασκαλίας καθώς και ότι καινοτόμο εφαρμόζει η τεχνολογία στον τομέα της εκπαίδευσης.<sup>147</sup>

**Εμπορική Τράπεζα** : Η Εμπορική Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ουσιαστική ανάπτυξη και επιμόρφωση του προσωπικού της, ώστε αυτό να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του τραπεζικού συστήματος. Η Εμπορική Τράπεζα, μέσω της μονάδας επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, διοργανώνει ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης στις εγκαταστάσεις του Εκπαιδευτικού Κέντρου που διαθέτει ενώ εφαρμόζει σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό την εξ’ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning), εν;v tayt;oxrona ενθαρρύνει και χρηματοδοτεί την εκμάθηση ξένων γλωσσών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σύνδεση της εκπαίδευσης με τους εκάστοτε νέους ρόλους που καλούνται να εκτελέσουν οι λειτουργοί, υπό το πρίσμα των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά.<sup>148</sup>

**Τράπεζα Πειραιώς** : Σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του, ο Όμιλος επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του, κινούμενος σε δυο κατευθύνσεις : α) τη θεσμοθέτηση ολοκληρωμένου συστήματος ανάπτυξης δεξιοτήτων που αποτελείται από ειδικά σχεδιασμένες «Ακαδημίες» και β) την ευθυγράμμιση με το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και τη συστηματική κάλυψη του Όμιλου απέναντι σε κινδύνους (λειτουργικούς, αγοράς, πιστωτικούς). Κυρίως εφαρμόζονται ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα.<sup>149</sup>

**Marfin Egnatia Bank** : Η Τράπεζα αναγνωρίζοντας ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η γνώση έχει δύναμη, συνδέει οποιασδήποτε μορφής μάθησης με τις επιχειρησιακές και εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Με γνώμονα την επίτευξη στρατηγικών στόχων, δημιουργεί σύγχρονα εξειδικευμένα προγράμματα τα οποία επικεντρώνονται στην ενίσχυση γνώσεων και στην ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων. Για το λόγο αυτό, προσφέρεται μεγάλος αριθμός εσωτερικών σεμιναρίων στις εξής κατευθύνσεις : Τραπεζική, Προϊοντική, Προσωπική Ανάπτυξη και Μάνατζμεντ. Επιπλέον, διοργανώνονται σεμινάρια νεοπροσληφθέντων, προγράμματα ανάπτυξης διευθυντών καταστημάτων, προετοιμασία υπαλλήλων για πιστοποιήσεις, επιδοτήσεις μεταπτυχιακών προγραμμάτων αλλά και σεμινάρια για πωλήσεις κά<sup>150</sup>

## **Συμπέρασμα**

Ολοκληρώνοντας το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο, διαπιστώνεται ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις περισσότερες από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό χώρο. Οι νέες τάσεις που επικρατούν διαμορφώνονται στο πλαίσιο αυτό και καταλήγουν στον επανασχεδιασμό και επαναξιολόγηση των επιμέρους λειτουργιών, προκειμένου να εφοδιαστούν οι υπάλληλοι με πρόσθετα εφόδια για να αντιμετωπίσουν τις όποιες δυσκολίες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ**

- <sup>101</sup> Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, 1999, Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα σελ 72
- <sup>102</sup> Dessler Gary, 2009, A framework for Human Resource Management, Εκδ. Pearson International Edition, 5<sup>th</sup> Edition, σελ 7
- <sup>103</sup> Faculty Jyothi & Ms V. Sree Jyothi, 2009, Hr Issues and Challenges in Indian Banking Sector, University of Hyderabad
- <sup>104</sup> Cocheo Steve, 2010, Keep your bank relevant, ABA Banking Journal, vol 102, issue 9, σελ 26
- <sup>105</sup> King Brett, 2012, 7 trends that will change retail forever, ABA Banking Journal, vol 104, issue 2, σελ 12-13
- <sup>106</sup> U.S Bank, 2011, HR Magazine, 56, no 11, σελ 40
- <sup>107</sup> Marcum Kathllen, 2006, Meeting the risk challenge with a special committee, ABA Banking Journal, vol 98, issue 3, σελ 24
- <sup>108</sup> Dul Jan, Canan Ceylan, Ferdinand Jaspers, 2011, Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment, Human Resource Management, vol 50, n 6, σελ 715 - 734
- <sup>109</sup> Ginovsky John, 2010, Paperless branch within reach, ABA Banking Journal, vol 102 issue 12, σελ 22-4
- <sup>110</sup> Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, ό.π. σελ 109
- <sup>111</sup> Valentine Lisa, 2011, Efficiency : Good for the bottom line, ABA Banking Journal, vol 103, no12, σελ 24-25
- <sup>112</sup> Valentine Lisa, ό.π, σελ. 26-27
- <sup>113</sup> Grensing-Pophal Lin, 2006, Building Service with a smile, HR Magazine, Vol 51, no 11, σελ. 85-87
- <sup>114</sup> Anjani P.K & D. Dhanapal, 2011, A study on the types of organizational change of the banking sector in Salem District, European Journal of Social Sciences, Vol 25
- <sup>115</sup> Gallo Amy, 2011, Making sure your employees succeed, Harvard Business Review Blog Network
- <sup>116</sup> Nayar Vineet, 2011, Why Davos was worth the trip, Fortune on CNNMoney.com, 03/12/2011
- <sup>117</sup> Ινστιτούτο ΟΤΟΕ, «Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Οροι αμοιβής και εργασίας, ρόλος και προοπτικές», www.ine.otoe.gr, 13/01/2012

- <sup>118</sup> Ινστιτούτο ΟΤΟΕ, «Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Οροι αμοιβής και εργασίας, ρόλος και προοπτικές», [www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr), 13/01/2012
- <sup>119</sup> Salopek Jennifer, 2011, Small Banks make change in layout, job descriptions, Workforce Management, vol 90, no1 σελ 12
- <sup>120</sup> Britt Phil, 1995, Savings and community banker, Harvard Business Review, Vol 4, σελ 48
- <sup>121</sup> Jennofer George , 2009, The illusion of will in organizational behavior research : Nonconscious processes and job design, Journal of Management, σελ 1318 - 1339
- <sup>122</sup> Ferreira J, Marques C, Azecedo C, 2011, Competitiveness, resources and capabilities : empirical evidence from retail banking, Service Business, vol 5, n4, σελ 313 - 337
- <sup>123</sup> ‘Παγώνουν οι προσλήψεις λόγω κρίσης’ , 2008, Επιστημονικό marketing management
- <sup>124</sup> The recession’s effect on recruiting and hiring, 2009, HR Focus, vol 86, no 10, σελ 14
- <sup>125</sup> Overman Stephenie, 2009, Resilient recruiters, HR Magazine, 54, no 12, σελ 45-47
- <sup>126</sup> Κακουλίδης Κων/νος, 2010, “Αποδοτικότερη διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων τους στην Ελλάδα” , Εισήγηση στο Επιστημονικό συνέδριο HELOR 2010,
- <sup>127</sup> Shrivastava A. & Purang P, 2011, Employee perceptions of performance appraisals : a comparative study on Indian banks, The International Journal of human resource management , vol 22, issue 3, σελ 632 - 647
- <sup>128</sup> [www.otoe.gr](http://www.otoe.gr) (Διαδικτυακός χώρος Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος), 06/01/2012
- <sup>129</sup> ‘Ερευνα : “Πολιτικές και συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο” , 1996, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, 06/01/2012
- <sup>130</sup> [www.sygte.gr](http://www.sygte.gr) (Διαδικτυακός χώρος Συλλόγου υπαλλήλων Γενικής Τράπεζας), 10/02/2012
- <sup>131</sup> [www.otoe.gr](http://www.otoe.gr) (Διαδικτυακός χώρος Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας ), 10/02/2012
- <sup>132</sup> ‘Μειώσεις 15-20% στους μισθούς των τραπεζικών υπαλλήλων’ , 2011, [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr), 05/02/2012
- <sup>133</sup> ‘Τι αλλάζει σε αμοιβές και επιδόματα τραπεζικών υπαλλήλων’ , 2011, [www.e-go.gr](http://www.e-go.gr), 05/02/2012
- <sup>134</sup> Καραγεώργου Έφη, 2011, Μειώσεις μισθών και 4ήμερη εργασία στις τράπεζες, εφημερίδα Έθνος, 05/02/2012



- <sup>135</sup> Στούπας Κώστας, 2011, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο: Μπόνους για λίγους υπό το μανδύα της εθελουσίας, [www.capital.gr](http://www.capital.gr), 10/02/2012
- <sup>136</sup> 'Νέα Proton Bank: Πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου', 2012, [www.bankwars.gr](http://www.bankwars.gr), 05/03/2012
- <sup>137</sup> Κομίνη Ελένη, 2012, HSBC: Νέο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου, [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr), 05/02/2012
- <sup>138</sup> 'Millenium : Πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου – Ποια κίνητρα δίνονται στους εργαζομένους', 2011, [www.exipno.gr](http://www.exipno.gr), 10/03/2012
- <sup>139</sup> Χιωτάκης Σωτήρης, 2010, Προσωρινή εθελούσια έξοδο προτείνει η τράπεζα Πειραιώς, [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr), 10/03/2012
- <sup>140</sup> Cocheo Steve, 2012, Putting Health care on diet, [ABA Banking Journal](http://ABA Banking Journal), σελ 16-19
- <sup>141</sup> Faculty P.Jyothi & Ms V. Sree Jyothi, ό.π
- <sup>142</sup> Λιδωρίκης Αλέκος, 2006, Τράπεζες: το ανθρώπινο δυναμικό επίκεντρο στον ανταγωνισμό, Εφημερίδα «Καθημερινή», 01/03/2012
- <sup>143</sup> [www.hba.gr](http://www.hba.gr) (Διαδικτυακός χώρος Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου), 03/03/2012
- <sup>144</sup> Κορρέ Αγγελική, 2011, Training & Development: Θωρακίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό, [www.bankersreview.gr](http://www.bankersreview.gr), 17/02/2012
- <sup>145</sup> 'Τράπεζες : Έμφαση στην εκπαίδευση', 2010, [www.tanea.gr](http://www.tanea.gr) (Διαδικτυακός χώρος εφημερίδας «Τα Νέα» ), 27/03/2012
- <sup>146</sup> [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr) (Διαδικτυακός χώρος Εθνικής Τράπεζας ), 27/03/2012
- <sup>147</sup> [www.atebank.gr](http://www.atebank.gr) (Διαδικτυακός χώρος Αγροτικής Τράπεζας ), 27/03/2012
- <sup>148</sup> [www.emporiki.gr](http://www.emporiki.gr) (Διαδικτυακός χώρος Εμπορικής Τράπεζας ), 27/03/2012
- <sup>149</sup> [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr) (Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας Πειραιώς ), 27/03/2012
- <sup>150</sup> [www.marfinbank.gr](http://www.marfinbank.gr) (Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας Marfin), 27/03/2012

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ TBANK

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας TBANK και κατ' επέκταση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στο συγκεκριμένου Οργανισμού. Δεδομένου ότι από τις 17/12/2011 η Τράπεζα απορροφήθηκε από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος, για λόγους ευκολίας στη συγκεκριμένη εργασία, όταν θα γίνεται αναφορά στην TBANK θα γίνεται σε ενεστώτα χρόνο, παρ' όλο που η άδεια λειτουργίας της συγκεκριμένης Τράπεζας είχε ισχύ έως την παραπάνω ημερομηνία.

Η μελέτη της Τράπεζας πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Νοέμβριο του 2011 έως τον Μάρτιο του 2012. Προκειμένου να έρθει σε πέρας η εργασία, υπήρξε συνεργασία με τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK, έγιναν πολλαπλές συναντήσεις και εκτενέστερες συζητήσεις και τα αποτελέσματα που παρατίθενται στη συνέχεια έχουν συγκεντρωθεί είτε από τα εγχειρίδια της TBANK είτε από τις συζητήσεις με τα στελέχη της ΔΑΔ.

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

Στη συνέχεια, αναλύονται διεξοδικά οι λειτουργίες της ΔΑΔ της Τράπεζας όπως :

- η ανάλυση εργασίας, όπου παρατίθεται και παράδειγμα περιγραφής και προδιαγραφής μιας θέσης εργασίας στον Οργανισμό
- η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, με τις πηγές και τη διαδικασία που ακολουθείται
- η εκπαίδευση του προσωπικού, με την παρουσίαση των σεμιναρίων που πραγματοποιούνται εντός και εκτός Τραπεζής και την προετοιμασία των υποψηφίων για πιστοποιήσεις
- η αξιολόγηση του προσωπικού, με την ανάπτυξη των μεθόδων που ακολουθούνται, τους αξιολογητές και της συνέντευξης της αξιολόγησης
- του συστήματος αμοιβής που ακολουθείται στην TBANK

## 5.2 Ιστορικό TBANK <sup>151</sup>

Η T Bank ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ (πρώην με την επωνυμία ASPIS BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ), ιδρύθηκε το 1992 με το διακριτικό τίτλο ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. και απετέλεσε την πρώτη ιδιωτική στεγαστική Τράπεζα στην Ελλάδα.

Από το 1992 και μέχρι τις 03.08.2001, η λειτουργία της Τράπεζας ήταν κείμενη στις διατάξεις της νομοθεσίας περί Κτηματικών Τραπεζών. Το 2001 ενεκρίθη η επέκταση του σκοπού της με τη μετατροπή της από Στεγαστική σε Εμπορική και η αλλαγή της επωνυμίας της από ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. σε ASPIS BANK Α.Τ.Ε. Το 2010, μετά την είσοδο του ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟΥ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Τ.Ε. στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, ενεκρίθη η αλλαγή της επωνυμίας σε T BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ (διακριτικός τίτλος «T BANK»).

Η T BANK δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών:

Λιανική Τραπεζική: στεγαστική πίστη, καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαχείριση διαθεσίμων, καταθετικά & επενδυτικά προϊόντα ιδιωτών, υπηρεσίες θεματοφυλακής, τραπεζοασφάλειες.

Επιχειρηματική Τραπεζική: μεγάλες επιχειρήσεις, χρηματοδοτικές και λειτουργικές μισθώσεις, καταθετικά & επενδυτικά προϊόντα επιχειρήσεων, ναυτιλιακή πίστη.

Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες: χρηματιστηριακές εργασίες, αμοιβαία κεφάλαια.

Οι μετοχές της T Bank διαπραγματεύονταν στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1998. Στον Όμιλο T Bank ανήκουν οι Εταιρείες T LEASING A.E., T CREDIT A.E., T A.E. ΜΕΣΙΤΕΙΑΣ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ και T Funds A.E.Δ.Α.Κ.

## 5.3 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο

Από τις 17/12/2011, έγινε μεταβίβαση του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων, εκτός ορισμένων συγκεκριμένων υποχρεώσεων, της TBANK στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Συγκεκριμένα, από τις 19.12.2011, όλο το δίκτυο καταστημάτων της T Bank λειτουργεί υπό τη νέα ιδιοκτησία του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.<sup>152</sup>

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

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

Το νέο σχήμα που προέκυψε θα έχει θετικό αντίκτυπο στους πελάτες και όλους τους εργαζομένους. Αποτελεί σημαντική κίνηση ενίσχυσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και αναδεικνύει την αναγκαιότητα παροχής αποφασιστικών λύσεων από τους θεσμικούς φορείς σε περιόδους κρίσης.

Το σύνολο του Δικτύου Καταστημάτων Πανελλαδικά αριθμεί σήμερα (17/12/2011), 67 Καταστήματα, 5 Επιχειρηματικά Κέντρα και σύνολο 847 υπαλλήλους.

## **5.4. Εταιρική Διακυβέρνηση**

### **5.4.1 Όραμα και Αξίες**

Το όραμα της TBANK<sup>153</sup> είναι η δημιουργία ενός ισχυρού χρηματοπιστωτικού Οργανισμού στην εγχώρια αγορά, διατηρώντας ταυτόχρονα τον ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα. Ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο των εργασιών της Τράπεζας και στόχος της είναι η κάλυψη των αναγκών ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών. Μέσο πραγματοποίησης του παραπάνω σκοπού είναι το ανθρώπινο δυναμικό της TBANK και για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και παροχή αμοιβών στους πλέον ικανούς και κατάλληλους εργαζόμενους.

Οι αξίες και αρχές της TBANK και των θυγατρικών εταιριών της έχουν ως εξής :

- Νομιμότητα
- Σχέσεις με την πελατεία
- Επαγγελματισμός - Προσωπικό
- Κοινωνική ευθύνη

#### **5.4.2 Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας της TBANK <sup>154</sup>**

Η TBANK (πρώην με την επωνυμία ASPIS BANK), θεωρεί δέσμευση και καθήκον της να τηρεί πιστά τους νόμους, τους κανόνες και τα ηθικά πρότυπα που ισχύουν στη χώρα μας. Για το λόγο αυτό, στις 10/01/2008 θέσπισε «Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας», όπου αποτυπώνονται οι βασικές Αρχές και Αξίες που διέπουν τους εσωτερικούς κανονισμούς, την πολιτική της Τράπεζας και των θυγατρικών της εταιριών καθώς και τη συμπεριφορά όλων των εργαζομένων. Ο Κώδικας αποτελεί συνδεδεμένο στοιχείο για όλους τους υπαλλήλους, πελάτες και συνεργάτες, ώστε να γίνουν κατανοητές οι Αρχές που καθορίζουν την επιχειρησιακή ηθική και την επαγγελματική συμπεριφορά της Τράπεζας.

Βασικός στόχος του Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας είναι η θεμελίωση και ενίσχυση των αξιών της ακεραιότητας, της διαφάνειας, της ειλικρίνειας, της αμεροληψίας, του επαγγελματισμού, της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της ομαδικής εργασίας και της ευθύνης συμμόρφωσης. Να μην παραληφθεί, ότι για τη διαμόρφωση του Κώδικα το Δ.Σ της TBANK έλαβε υπόψη του και τις υφιστάμενες κανονιστικές και άλλες νομικές υποχρεώσεις της Τράπεζας.

Η τήρηση του Κώδικα επαφίεται στην υπευθυνότητα και προσωπική αυτοδέσμευση και αποτελεί αναγκαιότητα προκειμένου να διατηρηθεί η καλή φήμη της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών της και να αποτραπεί τυχόν έκθεση σε συναφείς κινδύνους.

#### **5.4.3 Η Δεοντολογία των εργαζομένων <sup>155</sup>**

Οι Κανόνες και οι Αρχές του εν λόγω Κώδικα, έχουν ως στόχο την αναβάθμιση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από το Προσωπικό. Η συμμόρφωση δε των εργαζομένων με τις ηθικές αξίες και τους δεοντολογικούς κανόνες του οικείου κώδικα, λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγησή τους από τη Διοίκηση της Τράπεζας. Επίκεντρο των δραστηριοτήτων της TBANK αποτελούν οι πελάτες. Η σωστή συμπεριφορά του προσωπικού απέναντί τους, αυξάνει το βαθμό εμπιστοσύνης και εκτίμησής τους. Γι' αυτό το λόγο, οι κανόνες και αρχές του Κώδικα σχετικά με τη δεοντολογία των εργαζομένων περιλαμβάνουν θέματα σχετικά με :

- την ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων
- τις συναλλαγές με πελάτες
- την προστασία των συμφερόντων της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών

- την τήρηση απορρήτου και εχεμύθειας
- την ομαδικότητα
- το σεβασμό των συναδέλφων

#### 5.4.4 Σχέση TBANK με τους μετόχους της <sup>156</sup>

Η Τράπεζα λειτουργεί με πρακτικές που εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης και η επαγγελματική συμπεριφορά, όπως και η επιχειρησιακή ηθική της, συντελούν στην εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και στη θεμελίωση της εμπιστοσύνης των μετόχων της. Επί τούτου, κύριο μέλημα της Τράπεζας είναι :

- η ορθή, πλήρης και έγκαιρη πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού για την οικονομική κατάσταση της Τράπεζας και τα οικονομικά της αποτελέσματα
- η αύξηση της κερδοφορίας της και η βελτίωση της αποδοτικότητάς της
- η διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων, προβαίνοντας σε συνετές επενδύσεις και προσπαθώντας να περιορίσει, κατά το δυνατόν, το κόστος λειτουργίας της
- η διαχείριση των υποθέσεων της με βάση τις Αρχές της διαφάνειας, της συνέπειας και της υπευθυνότητας
- συνεχή ενημέρωση των μετόχων για τις δραστηριότητές της

Η εφαρμογή των Αρχών του Κώδικα αποτελεί υποχρέωση όλων, επειδή προστατεύει τα συμφέροντα των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου. Επίσης, βοηθάει στην ομαλή λειτουργία του χρηματοοικονομικού συστήματος και ενισχύει την αξιοπιστία και καλή φήμη της TBANK και των θυγατρικών εταιριών της.

#### 5.5 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού TBANK

***“ Όποιος νομίζει ότι μπορεί να κατακτήσει την κορυφή χωρίς τη βοήθεια της ομάδας, απατάται οικτρά “ .***

**(Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού TBANK)**

### **5.5.1 Εισαγωγή**

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK, αναλαμβάνει για την Τράπεζα, την ανάλυση και τον προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση και επιλογή των υποψήφιων υπαλλήλων, την εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και την αξιολόγηση και ανταμοιβή των υπαλλήλων. Ο ρόλος της είναι, εκτός από διαχειριστικός για τα παραπάνω θέματα που αφορούν στο δυναμικό του Οργανισμού, υποστηρικτικός στη διοίκηση της Τράπεζας με μοναδικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της TBANK. Σκοπός της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας. Ειδικά τη σημερινή εποχή, κρίνεται απαραίτητη η μείωση του εργασιακού κόστους με ταυτόχρονη επίτευξη των μέγιστων δυνατοτήτων των εργαζομένων, αλλά και η προσαρμογή στις νέες συνθήκες που επιβάλλουν οι αλλαγές στο περιβάλλον, όπως η τεχνολογία που απαιτεί νέες μορφές εκπαίδευσης, η επέκταση των εργασιών με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές κ.ά.

### **5.5.2 Ρόλος ΔΑΔ**

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

Η υλοποίηση της πολιτικής της T Bank υπαγορεύει τόσο την αξιοποίηση ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών του Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και την παροχή εκπαίδευσης που θα συντελέσει στη διαμόρφωση προϋποθέσεων αναπτυσσόμενου επαγγελματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού της το οποίο θα αναδειχθεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα.

### **5.5.3 Ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK**

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK, εκτός από τις βασικές λειτουργίες που επιτελεί και που αναφέρθηκαν παραπάνω, έχει δημιουργήσει προς διευκόλυνση

των εργαζομένων σελίδα στον εσωτερικό ιστότοπο του Οργανισμού με όλα τα θέματα που έχουν άμεση σχέση με το συγκεκριμένο τμήμα.<sup>157</sup>

Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στη συγκεκριμένη σελίδα, όπου μετά την είσοδό τους ακολουθεί ένα μήνυμα που απευθύνεται στο προσωπικό της Τράπεζας (αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου). Ειδικότερα, ακολουθούν τα παρακάτω κεφάλαια :

- **Πολιτικές – Διαδικασίες** : Στο μέρος αυτό αναρτώνται οι πολιτικές και διαδικασίες της Τράπεζας όπως για παράδειγμα : πολιτική για τη χορήγηση εταιρικών καρτών, για τη χορήγηση ορίου καυσίμων και εταιρικού αυτοκινήτου, διαδικασίες για τη χρήση εταιρικού κινητού τηλεφώνου και φορητού υπολογιστή, επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις κ.ά.
- **Έντυπα** : Όλα τα έντυπα που υποβάλλουν ανάλογα με την περίπτωση οι εργαζόμενοι όπως : έντυπα για δάνεια προσωπικού, χορήγησης αδειας, έντυπα για αποζημιώσεις από το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, επιδόματος βρεφονηπιακού σταθμού, διακίνησης φορητού υπολογιστή κ.ό.κ
- **Θέσεις εργασίας προς στελέχωση** : Σε αυτό το πεδίο αναρτώνται θέσεις εργασίας προς στελέχωση στην Τράπεζα. Περιγράφονται τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα για τη θέση καθώς και το όνομα του αρμόδιου υπαλλήλου για στον οποίο θα αποσταλεί η αίτηση του ενδιαφερόμενου.
- **Παροχές** : Αναφέρονται οι παροχές που προσφέρει η Τράπεζα στους εργαζομένους. Ανάμεσά τους, τα δάνεια προσωπικού, το ομαδικό ασφαλιστήριο, το επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού, η χορήγηση πιστωτικών καρτών κ.ά.
- **Εκπαίδευση** : Σε αυτό το μέρος, αναφέρονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν διοργανωθεί και αυτά που έχουν προγραμματιστεί για τους υπαλλήλους.
- **Νέα** : Κατά καιρό ανακοινώνονται τα νέα της TBANK αλλά και αυτά που αφορούν ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό.
- **Υπερωριακή απασχόληση** : Καταχωρούνται οι υπερωρίες που πραγματοποίησαν οι εργαζόμενοι.
- **E – PAYS LIP** : Για να εισέλθουν στη συγκεκριμένη εφαρμογή οι εργαζόμενοι τους δίνεται μοναδικός ατομικός κωδικός από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και αυτό γιατί περιέχει προσωπικά δεδομένα όπως η υπεύθυνη δήλωση οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων αλλά και η δυνατότητα να δουν και να εκτυπώσουν τη βεβαίωση αποδοχών τους.
- **E – VACATION** : Στην εφαρμογή αυτή οι εργαζόμενοι καταχωρούν τις άδειές τους και οι προϊστάμενοί τους τις εγκρίνουν.



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

#### **5.5.4 Λειτουργίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού TBANK**

Οι λειτουργίες της ΔΑΔ της Τράπεζας, είναι λίγο πολύ συναφείς με αυτές που συνήθως αναφέρονται στα διάφορα εγχειρίδια που κυκλοφορούν. Δηλαδή, είναι υπεύθυνη για τις προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές, απολύσεις εργαζομένων, για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, για την πολιτική που εφαρμόζεται σε μισθούς, για την αξιολόγηση των εργαζομένων, για την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

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

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

# **1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

## **1.1 Γενικά**

Η ανάλυση εργασίας, σύμφωνα πάντα με τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων πόρων της TBANK, είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, διότι καθορίζει τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, το περιβάλλον στο οποίο θα εκτελέσει την εργασία του και τα καθήκοντα που πρέπει να ασκεί, και τα οποία στοιχεία οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της Τράπεζας.

Ταυτόχρονα υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της ανάλυσης εργασίας λόγω της επιμέρους συμβολής της στις υπόλοιπες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων με αποτέλεσμα την πρόσληψη των πιο ικανών και κατάλληλων εργαζομένων, αφού οι αρμόδιοι θα βασιστούν στα απαραίτητα προσόντα που έχουν καθορίσει από την ανάλυση εργασίας. Επιπλέον, ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων θα είναι πιο ακριβής αφού θα έχουν καθοριστεί οι μελλοντικές και υπάρχουσες ανάγκες για προσωπικό. Ακόμα, και πολύ βασικό, μπορεί να υπάρξει πιο αντικειμενικό σύστημα ανταμοιβής αφού κατά την ανάλυση μπορεί να προκύψουν παράγοντες δυσκολίας που δεν είχαν προβλεφθεί ή αδικίες σε βάρος κάποιων υπαλλήλων που τα αποτελέσματα της εργασίας τους συμβάλλουν στην επιτυχία της Τράπεζας. Τέλος, μπορεί να καθοριστούν πιο ουσιαστικά εκπαιδευτικά σεμινάρια αφού οι υπεύθυνοι μέσα από την ανάλυση εργασίας θα γνωρίζουν τα καθήκοντα και αρμοδιότητες που θα πρέπει να εκτελούν οι υπάλληλοι.

Να μην παραληφθεί ότι ακόμα πιο επιτυχημένη γίνεται η συγκεκριμένη λειτουργία όταν σε τακτικά χρονικά διαστήματα οι ιθύνοντες ανανεώνουν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που απαιτούνται με μοναδικό σκοπό την μακροήμερευση του οργανισμού.

Η ΔΑΔ μπορεί να είναι η αποκλειστικά υπεύθυνη για την ανάλυση εργασίας, όμως απαιτείται και η συνδρομή των προϊσταμένων των εκάστοτε τμημάτων, των ίδιων των εργαζομένων καθώς και σε ορισμένες περιπτώσεις των ειδικών αναλυτών.

## **1.2 Βήματα <sup>158</sup>**

Κάθε Διεύθυνση ή Τμήμα της TBANK, ανάλογα με το στόχο που έχει να επιτύχει, χρειάζεται έναν απαιτούμενο αριθμό ικανών και κατάλληλων εργαζομένων. Μερικές

φορές μπορεί να προκύπτουν κενά σε κάποιες θέσεις εργασίας, για παράδειγμα ύστερα από παραίτηση κάποιου υπαλλήλου, λόγω μειωμένου ή ευέλικτου ωραρίου γυναικών τραπεζοϋπαλλήλων κτλ, με αποτέλεσμα να απαιτείται άμεσα η αναπλήρωσή τους ώστε το τμήμα να λειτουργεί σωστά με γνώμονα το συμφέρον του Οργανισμού.

Για τους παραπάνω λόγους, όταν οι προϊστάμενοι των τμημάτων συναντούν τέτοιου είδους εμπόδια, απευθύνονται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας, προκειμένου να ενισχύσουν τον τομέα τους με τον επαρκή αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρώτη φάση, δίνεται από τους προϊσταμένους μια πρώτη περιγραφή των χαρακτηριστικών και των προσόντων που απαραίτητως πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος υπάλληλος αλλά και μια περιγραφή του αντικειμένου εργασίας. Ταυτόχρονα, παρουσιάζονται οι ευθύνες και τα καθήκοντα που θα ασκεί ο υπάλληλος καθώς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εργάζεται.

Στη συνέχεια, η ΔΑΔ από κοινού με τον προϊστάμενο, συντάσσουν την τελική περιγραφή και προδιαγραφή της θέσης, στην οποία αναφέρονται κατ' ελάχιστο τα προσόντα που είναι απαραίτητα να διαθέτει ο εργαζόμενος προκειμένου να είναι αποτελεσματικός στη δουλειά του όπως γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, στοιχεία προσωπικότητας και άλλα, και η οποία αναρτάται είτε αποκλειστικά στον εσωτερικό διαδικτυακό χώρο της Τράπεζας ή ταυτόχρονα και σε εξωτερικές πηγές. Μ' άλλα λόγια, πρωτίστως οι υπεύθυνοι ανατρέχουν στο υπάρχον προσωπικό για την κάλυψη της θέσης. Ορισμένοι από τους υπάλληλους μπορεί να ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας ή για τη μετάθεσή τους σε εκείνο το τμήμα ή ακόμα η θέση προς κάλυψη να αποτελεί μια ευκαιρία για προαγωγή, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις.

Όσοι, λοιπόν, από τους εργαζόμενους ενδιαφέρονται, αποστέλλουν στη Διεύθυνση Ανθρώπινου δυναμικού την αίτησή τους. Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι καλούνται σε συνέντευξη προκειμένου να αξιολογηθούν από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αλλά και από τον προϊστάμενο του τμήματος. Εφόσον επιλεγεί τελικά ο υποψήφιος, μετακινείται στο τμήμα για να αναλάβει τα καθήκοντά του. Μερικές φορές, τυχαίνει να πρέπει να αναπληρωθεί θέση του υπαλλήλου πριν τη μετακίνησή του, ενώ άλλες φορές αυτό δεν κρίνεται αναγκαίο.

Στην περίπτωση που δεν βρεθεί υπάλληλος εκ των έσω του Οργανισμού να κάνει αίτηση ή ακόμα και να πληροί τις προϋποθέσεις για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η θέση μπορεί να παραμείνει ανοικτή έως ότου βρεθεί ο κατάλληλος. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου είναι άκρως επείγον η κάλυψη της θέσης εργασίας, οπότε η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είτε αναρτά την αγγελία της θέσης σε εξωτερικές πηγές είτε ανατρέχει στη βάση δεδομένων που τηρούνται βιογραφικά που είχαν αποστείλει κατά καιρούς οι υποψήφιοι.

Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, έχει συμβεί ο προϊστάμενος του Τμήματος που ενδιαφέρεται να καλύψει τις θέσεις εργασίας, να επιλέξει υποψηφίους από το ίδιο το τμήμα, οι οποίοι μέχρι τότε ασκούσαν διαφορετικά καθήκοντα εργασίας. Εφόσον, λοιπόν, πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, τους εκπαιδεύουν πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας.

### 1.3 Παράδειγμα περιγραφής και προδιαγραφής θέσης εργασίας <sup>159</sup>

Στη συνέχεια παρατίθεται απόσπασμα από την περιγραφή και προδιαγραφή μιας θέσης εργασίας που αφορά υπάλληλο για στελέχωση στο τμήμα Phone & direct Banking της TBANK :

#### **ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ PHONE & DIRECT BANKING**

*Ο/Η υποψήφιος που θα επιλεγεί για τη θέση στη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής & Εναλλακτικών Δικτύων, μετά από συγκεκριμένη εκπαίδευσή που θα πραγματοποιηθεί από το τμήμα του Phone Banking, θα συμμετάσχει αποτελεσματικά και υπεύθυνα στις εργασίες της εν λόγω ομάδος.*

#### Σύντομη περιγραφή θέσης :

- Εκτέλεση συναλλαγών στο μηχανογραφικό σύστημα της Τράπεζας
- Εκτέλεση συναλλαγών καρτών στα συστήματα της First Data
- Εκτέλεση Χρηματιστηριακών Συναλλαγών
- Πληροφόρηση για όλες τις ανωτέρω συναλλαγές
- Πληροφόρηση και προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας
- Πληροφόρηση και συντήρηση των στοιχείων του πελάτη

#### Τυπικά προσόντα :

- Πολύ καλή γνώση της Αγγλικής Γλώσσας
- Πολύ καλή γνώση χειρισμού εφαρμογών MS Office

#### Ουσιαστικά Προσόντα :

- Ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη
- Ευγένεια, οργάνωση, μεθοδικότητα, συναδελφικότητα, αποτελεσματικότητα

- Ευελιξία για εργασία σε βάρδιες καθώς και δύο Σάββατα το μήνα κρίνονται απαραίτητα

Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αποστέλλουν το βιογραφικό τους σημείωμα στέλνοντας e-mail στο HR Placements.

## **2. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

### **2.1. Προσέλκυση προσωπικού**

#### **2.1.α Γενικά**

Από τον επίσημο διαδικτυακό τόπο της TBANK <sup>160</sup> αντλήθηκαν τα παρακάτω στοιχεία τα οποία αφορούν τη στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό για τη συγκεκριμένη Τράπεζα «Στόχος της Τράπεζας είναι η ανάπτυξη, προώθηση και διατήρηση του υφιστάμενου προσωπικού καθώς και η προσέλκυση νέου, καταρτισμένου και έμπειρου Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το 2009, ο έντονος ρυθμός ανάπτυξης της Τράπεζας καλύφθηκε με την πρόσληψη 92 ατόμων υψηλής μόρφωσης, εξειδίκευσης και εμπειρίας που ενίσχυσαν το υφιστάμενο προσωπικό. Ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων την 31.12.2009 διαμορφώθηκε σε 1020 υπαλλήλους έναντι των 994 υπαλλήλων την 31.12.2008.

Από τους 1020 υπαλλήλους στις 31.12.2009, οι 603 (59,12 %) απασχολούνταν στο Δίκτυο των Καταστημάτων ενώ οι 417 (40,9%) στις Κεντρικές Υπηρεσίες. Ο γυναικείος πληθυσμός της Τράπεζας αντιπροσωπεύεται από το 51,57 % του συνολικού προσωπικού, ενώ ο ανδρικός πληθυσμός από το 48,43 %.

Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού ανήλθε στα 35 έτη. Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς το 79,12% έχει λάβει άρτια εκπαίδευση από αναγνωρισμένες ανώτερες και ανώτατες σχολές του εσωτερικού και εξωτερικού».

#### **2.1.β Πηγές**

Οι πηγές στις οποίες απευθύνεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της TBANK, προκειμένου να γνωστοποιήσει στους υποψηφίους την πρόθεσή της για κάλυψη θέσεων εργασίας, είναι δυο ειδών : α) εσωτερικές και β) εξωτερικές. <sup>161</sup>

**Εσωτερικές Πηγές :** Ανάλογα με τις ανάγκες που καλούνται να καλύψουν στον οργανισμό της TBANK, συντάσσεται η περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης και αναρτάται στον εσωτερικό διαδικτυακό χώρο της Τράπεζας. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που αφορούν τη θέση και μπορούν να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους. Συνεπώς, δίνεται η δυνατότητα προαγωγής κάποιου υπαλλήλου ή ακόμα και μετακίνησής τους σε άλλη Διεύθυνση της Τράπεζας, εφόσον βέβαια κριθεί κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

**Εξωτερικές Πηγές :** Ο δεύτερος τρόπος εύρεσης υποψηφίων για την πλήρωση θέσεων εργασίας, είναι μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της Τράπεζας, όπου γίνεται και περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης, του τύπου, των ιστοσελίδων εργασίας, όπως η "Karriera", ακόμα και σε συνεργασία με Πανεπιστήμια όπου οι φοιτητές θα εκτελέσουν το πρακτικό μέρος των σπουδών τους.

Ανεξαρτήτως τις πηγές, εξωτερικές ή εσωτερικές, που χρησιμοποιεί ο οργανισμός προκειμένου να δημοσιοποιήσει την ανάγκη κάλυψης μιας θέσης εργασίας, βιογραφικά καταφθάνουν συνεχώς στο συγκεκριμένο Πιστωτικό Ίδρυμα. Τα βιογραφικά αυτά αφορούν υποψηφίους, με ή χωρίς προϋπηρεσία, για όλες τις θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην Τράπεζα όπως δίκτυο, διοικητικές υπηρεσίες, μηχανογράφηση κλπ. Οι αρμόδιοι στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, κατατάσσουν τα βιογραφικά αυτά βάσει κατηγοριών, όπως προϋπηρεσίας, αντικείμενο εργασίας, με ή χωρίς εμπειρία, σε φυσικό και ηλεκτρονικό τρόπο σε βάση δεδομένων.

Εκτός από τα βιογραφικά που αποστέλλονται στον Οργανισμό ανά τακτά χρονικά διαστήματα και τηρούνται στις βάσεις δεδομένων, στο συγκεκριμένο αρχείο τηρούνται και βιογραφικά υποψηφίων που είχαν προχωρήσει στο επόμενο στάδιο επιλογής προσωπικού, ακόμα και στο τελικό, αλλά η θέση εργασίας καλύφθηκε από κάποιον καταλληλότερο υποψήφιο.

Τέλος όσον αφορά στο μέρος των πηγών, εμπειρικά αναφέρθηκε από την τράπεζα ότι ο μεγαλύτερος όγκος εκδήλωσης ενδιαφέροντος για μια θέση και αποστολής βιογραφικού, προέρχεται μέσω διαδικτύου.

## **2.2 Διαδικασία Επιλογής προσωπικού**<sup>162</sup>

- 1. Συνέντευξη :** Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στη συνέντευξη των υποψηφίων, η οποία μαζί με το βιογραφικό αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής προσωπικού για τη συγκεκριμένη Τράπεζα.

‘Όποια Διεύθυνση του Οργανισμού έχει ανάγκη κάλυψης θέσεων εργασίας υποβάλλει αίτημα για κάλυψη των θέσεων αυτών. Αφού καθοριστούν τα χαρακτηριστικά των θέσεων αυτών, από τους αρμοδίους Διευθυντές Διεύθυνσης και Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού, συγκεντρώνονται τα βιογραφικά των καταλληλότερων υποψηφίων, είτε από τη βάση δεδομένων, όπως προαναφέραμε, είτε μετά από γνωστοποίηση της θέσης προς κάλυψη, με σκοπό να καλέσουν τους υποψηφίους στο δεύτερο στάδιο, αυτό της συνέντευξης.

Σε μια πρώτη φάση, ένα πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων, γίνεται από έμπειρο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού και στη συνέχεια από το Διευθυντή του τμήματος στο οποίο θα ενταχθεί ο υπάλληλος ενώ ακολουθεί ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μπορεί ο τελευταίος να προηγηθεί του Διευθυντή Διεύθυνσης. Υπάρχει λοιπόν κάποιου είδους ιεράρχηση στον τρόπο με τον ακολουθείται η διαδικασία αλλά σίγουρα το τελικό αποτέλεσμα είναι συναπόφαση των Διευθυντών.

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

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

Τα σημεία της συνέντευξης στα οποία δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα και τα οποία αλλάζουν σε σειρά ανάλογα με την θέση προς κάλυψη είναι :

- Προϋπηρεσία
- Χαρακτηριστικά ατόμου (προσωπικότητας, ομαδικότητας, κλπ )
- Περιγραφή αντικειμένου / καθηκόντων
- Οικονομικές απαιτήσεις / απολαβές

**2. Συστατικές επιστολές :** Στα περισσότερα βιογραφικά που αποστέλλουν οι υποψήφιοι, επισυνάπτονται συστατικές επιστολές, ενώ σε άλλα αναφέρονται οι φορείς στους οποίους μπορούν να αναζητηθούν. Η ΔΑΔ πιθανότατα ζητά

συστατικές επιστολές, όχι όμως από το αρχικό στάδιο της συνέντευξης αλλά συνήθως στο τελευταίο.

**3. Γραπτές Δοκιμασίες (Test) :** Για την κάλυψη θέσεων εργασίας, νεοπροσλαμβανόμενων συνήθως και χωρίς προηγούμενη προϋπηρεσία (junior entry level), πραγματοποιούνται μερικά test όπως :

- α) αριθμητικού συλλογισμού
- β) γλωσσικού συλλογισμού
- γ) μετάφραση κειμένου από τα ελληνικά στα αγγλικά
- δ) σύνταξη κειμένου στον ηλεκτρονικό υπολογιστή

**4. Τελική απόφαση :** Η τελική απόφαση βαραίνει τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία βέβαια με τους υπόλοιπους αρμόδιους Διευθυντές, όπως προαναφέρθηκε. Εφόσον παρθεί η τελική απόφαση για την επιλογή του επικρατέστερου υποψηφίου, τον καλούν σε μια τελευταία συνέντευξη, μπορεί να υπάρχει και τηλεφωνική επικοινωνία, όπου του ανακοινώνεται το αποτέλεσμα, η ημερομηνία έναρξης της εργασίας του, οι οικονομικές του απολαβές αλλά και γίνεται μια περιγραφή των καθηκόντων του. Αφού συμφωνήσει ο υποψήφιος, υπογράφεται η σύμβαση εργασίας και από τις δύο πλευρές και ξεκινά η διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι οι οποίοι δεν κρίθηκαν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση, συνήθως ενημερώνονται με γραπτές επιστολές ενώ άλλες φορές υπάρχει και τηλεφωνική επικοινωνία. Να σημειωθεί, τέλος, ότι τηρούνται τα βιογραφικά όλων των υποψηφίων στη βάση δεδομένων της Τράπεζας, πιθανόν και για μελλοντική χρήση.

### **3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

#### **3.1 Γενικά**

“Γνωρίζοντας ότι, το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού, η T Bank επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της ως επαγγελματικές οντότητες, με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει σημαντικά στην γενικότερη βελτίωση των επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων και είναι ένας από τους κύριους μοχλούς



αύξησης της παραγωγικότητας. Επιπλέον παρέχει στους εργαζόμενους την δυνατότητα να βελτιώσουν τα επαγγελματικά τους προσόντα και κυρίως να αυξήσουν την ετοιμότητά τους για συνεχή ανάπτυξη και επιμόρφωση προς όφελος των ιδίων αλλά και της Τράπεζας.

Στην Τ Bank το έτος 2009 συνεχίστηκε η συστηματική εκπαίδευση εξειδικευμένων και άριστα καταρτισμένων – Πιστοποιημένων συμβούλων επενδυτικών υπηρεσιών για την ουσιαστικότερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της πελατείας, οικοδομώντας μακροχρόνιες και επωφελείς σχέσεις για όλους.

Σε συνεργασία με καταξιωμένη εταιρεία συμβούλων ξεκίνησε πρόγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών της Τράπεζας σε θέματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, για την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας και την διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, πρόγραμμα που ολοκληρώθηκε το πρώτο τρίμηνο του 2010.

Το πρόγραμμα κατάρτισης των νεοεισερχομένων υπαλλήλων πραγματοποιήθηκε σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα διδασκαλίας, όπου εξειδικευμένα στελέχη της Τράπεζας παρείχαν με συστηματικό τρόπο όλες τις πληροφορίες και τις απαραίτητες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, για την όσο το δυνατόν ομαλή ένταξή τους στο περιβάλλον εργασίας.

Ικανός αριθμός υπαλλήλων παρακολούθησε σεμινάρια σε εξειδικευμένους φορείς παροχής εκπαίδευσης στο εσωτερικό και στο εξωτερικό σε τομείς δραστηριότητάς τους.

Οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης στο σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανήλθαν στις 20.328 και ο αριθμός των συμμετοχών στα εκπαιδευτικά προγράμματα ανήλθε στα 1.698 άτομα<sup>163</sup>.

### **3.2. Σεμινάριο νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων**<sup>164</sup>

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

### 3.3. Πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων (ΛΑΕΚ 0,45%)

Σύμφωνα με το άρθρο 14 του Ν.2224/94 και του τροποποιητικού άρθρου 10 του Ν.2336/95, η ΤΒΑΝΚ καταβάλλει στον Ο.Α.Ε.Δ, υπέρ του Ειδικού Λογαριασμού Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης (Ε.Λ.Π.Ε.Κ.Ε), ποσό που αντιστοιχεί σε εισφορά 0,45% και που η Τράπεζα απαιτείται να διαθέτει το ως άνω ποσό για τη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι πόροι του Λ.Α.Ε.Κ (λογαριασμός για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση) που σε βάθος χρόνου αποδίδονται στην επιχείρηση και αφορούν στην επαγγελματική κατάρτιση μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων δε λογίζονται ως έσοδα και απαλλάσσονται από κάθε φορολογική επιβάρυνση.<sup>165</sup>

Αναλυτικότερα, η ΤΒΑΝΚ συντάσσει ετήσιο πρόγραμμα κατάρτισης των υπαλλήλων της, βάσει των αναγκών της, και το αναθέτει σε συνεργαζόμενη εταιρία. Η εκπαίδευση γίνεται ενδοεπιχειρησιακά από πιστοποιημένους υπαλλήλους του Ο.Α.Ε.Δ και το κόστος είναι ελάχιστο για την Τράπεζα. Τα σεμινάρια πραγματοποιούνται σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα της Τράπεζας που πληροί βασικές προϋποθέσεις σύμφωνα με το προγράμματα όπως :

- Έχει επαρκή επιφάνεια ανάλογα με τον αριθμό των καταρτιζομένων
- Διαθέτει καλό αερισμό
- Έχει επαρκή χώρο διαλείμματος
- Διαθέτει απαραίτητο εκπαιδευτικό εξοπλισμό
- Διαθέτει απαραίτητες προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας

Η κατάρτιση πραγματοποιείται εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας ενώ το κάθε πρόγραμμα κατάρτισης μπορεί να είναι εξ' ολοκλήρου θεωρητικό ή θεωρητικό και πρακτικό μαζί, ανάλογα με την περίπτωση, αρκεί το θεωρητικό μέρος να αποτελεί τουλάχιστον το 70% του συνόλου των ωρών κατάρτισης, ενώ το πρακτικό να μην υπερβαίνει το 30%.

Επιπλέον, η Τράπεζα ακολουθεί και να εφαρμόζει πιστά τις οδηγίες που δίνονται από τον Ο.Α.Ε.Δ, όπως :

- 1) διάρκεια διαλειμμάτων
- 2) σχετική θεματολογία προγράμματος
- 3) μέγιστο αριθμό καταρτισμένων στην αίθουσα
- 4) απουσίες καταρτισμένων κ.ά

### 3.4 Σεμινάρια εκτός Τραπέζης <sup>166</sup>

Ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του υπαλλήλου και τις ανάγκες του Οργανισμού, η Τράπεζα αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το κόστος, προκειμένου να στέλνει σε σεμινάρια που διοργανώνονται εκτός Τραπέζης από διαφορετικές διοργανώτριες εταιρίες, υπαλλήλους της με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων τους και την περαιτέρω επιμόρφωσή τους. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά τέτοια σεμινάρια όπως :

1. Managing credit risk
2. Πληροφορικής – ISO 27001 : 2005
3. Τραπεζικές ενημερώσεις – Ξέπλυμα βρώμικου χρήματος στις Τραπεζικές Εργασίες
4. Στελεχών πιστοδοτήσεων – Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων
5. Χρηματιστηριακά – Χειρισμός Άϋλων τίτλων & Εκκαθάρισης Αξιών

### 3.5 Πιστοποίηση Επαγγελματικής Επάρκειας

Η TBANK προσαρμοσμένη στην κείμενη νομοθεσία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος, προετοιμάζει τα στελέχη της για τις εξετάσεις επαγγελματικής επάρκειας που αφορούν :

- α) Επενδυτικές Υπηρεσίες
- β) Ασφαλιστική Διαμεσολάβηση

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

#### α) Επενδυτικές Υπηρεσίες:

Μετά την έκδοση της υπ' αριθμόν 3130/19.07.2006 (ΦΕΚ Β' 1114) κοινής απόφασης (τροποποιητική απόφαση 258/2007) της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος, τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία έχουν λάβει άδεια και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος υποχρεούνται, κατά την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, να απασχολούν μόνο πρόσωπα τα οποία διαθέτουν Πιστοποιητικό Επαγγελματικής επάρκειας. <sup>167</sup>

Η απόφαση προβλέπει τη χορήγηση 6 τύπων πιστοποιητικών :

- (α1) Λήψη και Διαβίβαση εντολών σε κινητές αξίες
- (α) Λήψη και Διαβίβαση εντολών σε παράγωγα προϊόντα
- (β1) Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε κινητές αξίες
- (β) Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών
- (γ) Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Πελατών
- (δ) Εκπόνηση αναλύσεων σχετικά με Χρηματοπιστωτικά Μέσα ή εκδότες

Η Τράπεζα της Ελλάδος χορηγεί το Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Επάρκειας εφόσον ο υποψήφιος έχει επιτύχει στις εξετάσεις πιστοποίησης, οι οποίες διενεργούνται πάνω σε συγκεκριμένη ύλη, ή έχει συμμετάσχει με επιτυχία σε σεμινάρια πιστοποίησης. Οι εξετάσεις πιστοποίησης διενεργούνται τουλάχιστον μια φορά κατ' έτος και τα σεμινάρια πιστοποίησης δυο φορές τουλάχιστον κατ' έτος.

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

Η TBANK αναλαμβάνει να προετοιμάσει τους υποψήφιους υπαλλήλους της που θα συμμετάσχουν στις σχετικές εξετάσεις προκειμένου να λάβουν την πιστοποίηση. Το κόστος συμμετοχής των υπαλλήλων αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου ο Οργανισμός, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι δεν μπορεί κάποιος υπάλληλος που δεν είναι δηλωμένος από την Τράπεζα να συμμετέχει στις εξετάσεις καλύπτοντας από μόνος του το κόστος.

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

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

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

Η προετοιμασία των υποψηφίων για τη συμμετοχή τους στις εξετάσεις είναι ενδοεπιχειρησιακή, με εισηγητές πιστοποιημένα στελέχη της Τράπεζας, που

παρουσιάζουν την ύλη στους υποψηφίους, το περιεχόμενο και το ύφος των εξετάσεων, δίνουν ερωτηματολόγια βάσει της ύλης που διδάσκεται ενώ διεξάγουν και άτυπες εξετάσεις εντός της αίθουσας διδασκαλίας.

**β) Ασφαλιστική Διαμεσολάβηση :**

Κατά τις διατάξεις του π.δ. 190/06 και του Ν. 1569/84, όλο το δίκτυο πώλησης ασφαλιστικών προϊόντων, ήτοι στη συγκεκριμένη περίπτωση η TBANK, και όλοι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν άμεσα στις απευθείας πωλήσεις ασφαλιστικών προϊόντων πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένοι και να διαθέτουν σε διαρκή βάση τις αναγκαίες γνώσεις για την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες.<sup>168</sup>

Ειδικότερα, η Τράπεζα της Ελλάδος χορηγεί τα εξής πιστοποιητικά :

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

Πιστοποιητικό Επιπέδου Β: Για την παροχή υπηρεσιών πράκτορα ασφαλίσεων και ανασφαλίσεων

Πιστοποιητικό Επιπέδου Γ: Για την παροχή υπηρεσιών μεσίτη ασφαλίσεων και ανασφαλίσεων και

Πιστοποιητικό Επιπέδου Δ1 και Δ2: Πιστοποιητικά γνώσεων για την πώληση ασφαλιστικών προϊόντων συνδεδεμένα με επενδύσεις.

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

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

Η προετοιμασία των υποψηφίων γίνεται από πιστοποιημένα στελέχη της Τράπεζας σε αίθουσα διδασκαλίας – σεμιναρίων που διαθέτει η TBANK. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υπαλλήλων, παρουσιάζεται η εξεταστέα ύλη, απαντώνται παλαιότερα

θέματα αλλά και γίνονται άτυπες γραπτές εξετάσεις πολλαπλής επιλογής σε συνθήκες εξετάσεων.

## **4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** <sup>169</sup>

### **4.1 Εισαγωγή**

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

Ειδικότερα, η αξιολόγηση γίνεται μελετώντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του εργαζομένου καθώς και τα αποτελέσματα των εργασιών του και στη συνέχεια γίνεται σύγκριση με προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης.

### **4.2 Μέθοδοι**

Πιο συγκεκριμένα, υπήρχαν δυο μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σαν εργαλεία για την αξιολόγηση του προσωπικού :

- α) Παραδοσιακή μέθοδος
- β) Ανεπίσημη μέθοδος

#### **α) Παραδοσιακή Μέθοδος**

Όσον αφορά στην παραδοσιακή μέθοδο, το πρώτο στάδιο είναι η αυτό-αξιολόγηση. Αναλυτικότερα, δίνεται στον υπάλληλο ένα έντυπο το οποίο περιλαμβάνει μια κλίμακα βαθμολόγησης, με χαρακτηρισμό από 'ανεπαρκής' έως και 'άριστος', για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του όπως : γνώση αντικειμένου, οργάνωση, κρίση, σχέση με συναδέλφους, ηγετική φυσιογνωμία, δημιουργικότητα κ.ά, στο οποίο ο εργαζόμενος βαθμολογεί τον εαυτό του. Σειρά έχει ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου που υποβάλει και αυτός την αξιολόγησή του για τον υφιστάμενό του

στον ανώτερό του. Ακολουθεί ο δεύτερος αξιολογητής και τέλος ολοκληρώνεται η διαδικασία όταν το έντυπο αξιολόγησης υποβάλλεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση και από τον Διευθυντή της ΔΑΔ.

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

Να σημειωθεί, στο σημείο αυτό ότι υπάρχει, όπως προαναφέρθηκε, έντυπο αξιολόγησης αλλά για λόγους εσωτερικών κανονισμών και δεοντολογίας δεν επιτρέπεται η δημοσίευσή του.

#### β) Ανεπίσημη αξιολόγηση

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

### **4.3 Αξιολογητές**

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

Σπανιότατα, έχει διαπιστωθεί ότι προκειμένου να είναι εύρυθμη η λειτουργία ενός τμήματος και να παίρνονται τα απαραίτητα μέτρα βελτίωσης ή ακόμα και λύσεις σε προβλήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους, οι προϊστάμενοι μπορεί να προβούν σε αξιολογήσεις μεταξύ συναδέλφων είτε ακόμα και αυτό-αξιολογήσεις.

#### **4.4 Αξιολογήσεις υπαλλήλων ορισμένου χρόνου**

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

#### **4.5 Συνέντευξη αξιολόγησης**

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

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



## 4.6 Αποτελέσματα

Στον συγκεκριμένο οργανισμό, η αξιολόγηση του προσωπικού σκοπεύει :

- οι προϊστάμενοι να πάρουν αποφάσεις για την μελλοντική εξέλιξη των υφισταμένων τους, όπως προαγωγές, μεταθέσεις, απομακρύνσεις, απολύσεις κοκ.
- στη διατήρηση του απολύτως απαραίτητου επιπέδου εκτέλεσης καθηκόντων
- στην περαιτέρω εξέλιξη του υπαλλήλου με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας
- στην απόφαση για αυξήσεις μισθών
- στην άριστη επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊστάμενούς τους και με τους συναδέλφους τους γενικότερα.

## 5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ – ΠΑΡΟΧΕΣ

### Εισαγωγή

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή, με ότι περιλαμβάνει η καθεμία κατηγορία. Για να γίνει πιο κατανοητή η ανάλυση παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας ο οποίος περιλαμβάνει στοιχεία του συστήματος αμοιβής της συγκεκριμένης Τράπεζας τα οποία στη συνέχεια αναλύονται διεξοδικά.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	
Έμμεση Αμοιβή (πρόσθετες παροχές)	Άμεση Αμοιβή
A) Προγράμματα Προστασίας	A) Βασική Αμοιβή
B) Αμοιβή για μη (παραχθείσα) εργασία	B) Κίνητρα - Βραβεία
Γ) Πρόσθετες Παροχές / Υπηρεσίες	

Προκειμένου να είναι πιο συγκεντρωμένες οι πληροφορίες και οι παροχές που περιλαμβάνονται σε κάθε κατηγορία αμοιβής, θα παρατίθεται ένας πίνακας στην αρχή κάθε υποενότητας.

## **i) ΕΜΜΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗ**

### **A) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ :**

- 1) Ιατρική και Νοσοκομειακή Περίθαλψη (Ομαδικό Ασφαλιστήριο)
- 2) Προληπτικές Ιατρικές Εξετάσεις (check up)
- 3) Κοινωνική Ασφάλιση
- 4) Ειδική Αμοιβή
- 5) Υγιεινή και Ασφάλεια

#### **1) ΙΑΤΡΙΚΗ ΚΑΙ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗ – ΟΜΑΔΙΚΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΗΡΙΟ <sup>170</sup>**

- **ΕΝΑΡΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΟΠΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

Η ΤΒΑΝΚ παρέχει στο προσωπικό της Ομαδική Ασφάλιση σε συνεργασία με την Εθνική Ασφαλιστική. Δικαίωμα ασφάλισης έχουν όσοι εργάζονται στην Τ-ΒΑΝΚ, και τις θυγατρικές της Τ-ΛΕΑΣΙΝΓΚ και Τ-ΚΡΕΔΙΤ, από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2011. Προϋπόθεση για να αρχίσει η ασφάλιση κάθε προσώπου είναι να βρίσκεται σε ενεργό απασχόληση (να μην είναι άρρωστο) κατά την ημερομηνία που δικαιούται να ασφαλιστεί, διαφορετικά η έναρξη ασφάλισης του θα αρχίζει μετά από τη συμπλήρωση τριάντα ημερών πλήρους και συνεχούς ενεργούς απασχόλησης.

Η ασφάλιση για κάθε ασφαλισμένο διακόπτεται όταν :

- Αποχωρήσει από του υπηρεσία του Εργοδότη ή
- Συμπληρώσει το 70ό έτος της ηλικίας του ή
- Στρατευτεί ή
- Πάρει άδεια χωρίς αποδοχές για διάστημα μεγαλύτερο των 30 ημερών ή
- Διακοπεί το ομαδικό ασφαλιστήριο συμβόλαιο

Δικαίωμα ασφάλισης για ότι αφορά τις παροχές ευρείας νοσοκομειακής και εξωνοσοκομειακής περίθαλψης, επιδόματος μητρότητας, δαπανών προγεννητικού ελέγχου, νοσοκομειακού επιδόματος έχουν και τα εξαρτώμενα μέλη των εργαζομένων.

Σαν εξαρτώμενα μέλη θεωρούνται :

- Η σύζυγος ή ο σύζυγος που δεν έχει συμπληρώσει το εβδομηκοστό (70) έτος της ηλικίας της / του

- Τα ανύπαντρα παιδιά που δεν εργάζονται και η ηλικία τους είναι μεγαλύτερη των 15 ημερών και μικρότερη των 18 ετών ή 25 ετών εφόσον σπουδάζουν.

- **ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΛΥΨΕΩΝ**

Συνοπτικά παρατίθενται οι καλύψεις του ασφαλιστηρίου συμβολαίου, χωρίς να αναφέρονται αναλυτικά τα ποσά των επιδομάτων :

- Ασφάλιση ζωής
- Ασφάλιση μόνιμης ολικής ανικανότητας από ασθένεια
- Ασφάλιση θανάτου ή μόνιμης ανικανότητας από ατύχημα
- Ασφάλιση ευρείας νοσοκομειακής και εξωνοσοκομειακής περίθαλψης από ασθένεια ή ατύχημα
- Ασφάλιση επιδόματος μητρότητας
- Ασφάλιση δαπανών προγεννητικού ελέγχου
- Ασφάλιση νοσοκομειακού επιδόματος από ατύχημα ή ασθένεια
- Ασφάλιση προληπτικών εξετάσεων (check up)

- **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ**

Το ασφαλιστήριο συμβόλαιο είναι αναρτημένο στο εσωτερικό δίκτυο της Τράπεζας (intranet) και μπορεί κάθε υπάλληλος να έχει πρόσβαση οποιαδήποτε στιγμή χρειαστεί. Εκτός από τον πίνακα καλύψεων, παρέχονται πληροφορίες αναλυτικά για την κάθε κατηγορία καλύψεων καθώς και τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την αποζημίωση. Να μην παραλείψουμε να αναφέρουμε, ότι στην τελευταία σελίδα του ασφαλιστηρίου αναφέρονται τα τηλέφωνα επικοινωνίας με την ασφαλιστική εταιρία, τα συμβεβλημένα ιδιωτικά νοσοκομεία, το δίκτυο διαγνωστικών κέντρων και το δίκτυο ιατρών για εξωνοσοκομειακή περίθαλψη.

## **2) ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ (check up) <sup>171</sup>**

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

### 3) ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ <sup>172</sup>

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

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

Με την ασφάλισή του ο εργαζόμενος γίνεται δικαιούχος πολλών παροχών τόσο από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ όσο και από άλλους Οργανισμούς. Ειδικότερα, από το Ι.Κ.Α ΕΤΑΜ ο ασφαλισμένος λαμβάνει ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη, επιδόματα ασθενείας, μητρότητας αλλά και λαμβάνει σύνταξη μετά τη συμπλήρωση των νόμιμων χρόνων υποχρεωτικής απασχόλησης του. Επιπλέον, από τον Ο.Α.Ε.Δ ο εργαζόμενος δικαιούται επίδομα ανεργίας, στράτευσης και οικογενειακά επιδόματα ενώ μπορεί να λάβει στεγαστικό δάνειο με ευνοϊκότερους όρους ή και επιδότηση του ενοικίου του από τον ΟΕΚ. Τέλος, μέσω της Εργατικής Εστίας, ο ασφαλισμένος μπορεί να επωφεληθεί από τα εισιτήρια κοινωνικού τουρισμού καθώς και τις μειωμένες τιμές σε καταλύματα και σε χώρους ψυχαγωγίας.

### 4) ΕΙΔΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ <sup>173</sup>

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

## 5) ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ <sup>174</sup>

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

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

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

Πιο συγκεκριμένα:

- Οι τεχνικοί ασφαλείας επιθεωρούν και καταγράφουν τα προβλήματα που εντοπίζονται.
- Οι τεχνικές υπηρεσίες μεριμνούν για την αποκατάσταση των προβλημάτων, έτσι ώστε όλοι οι εργασιακοί χώροι να πληρούν τις προϋποθέσεις για υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον.
- Οι ιατροί εργασίας συμβουλευούν για τη λήψη μέτρων προστασίας, επιθεωρούν όλους τους εργασιακούς χώρους και ενημερώνουν το προσωπικό για θέματα της αρμοδιότητάς τους.

Οι ώρες που υποχρεωτικά, βάσει νόμου, συμπληρώνουν οι τεχνικοί ασφαλείας και οι ιατροί εργασίας, καθορίζονται από το συνολικό αριθμό εργαζομένων στην TBANK, ήτοι σήμερα 847 άτομα. Αναλυτικότερα, στην Τράπεζα ο τεχνικός ασφαλείας και ο ιατρός παρίστανται 341,20 ώρες ανά έτος ο καθένας και ειδικότερα οι ώρες αυτές μοιράζονται στις διάφορες υπηρεσίες του Οργανισμού ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων ανά τομέα.

Τα τεχνικά θέματα (ελλείψεις, αντικαταστάσεις κτλ) γνωστοποιούνται στην Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, η οποία και είναι υπεύθυνη για όλη αυτή την υπηρεσία, η οποία με τη σειρά της έρχεται σε επαφή με τον τομέα της Διοικητικής Μέριμνας προκειμένου να τακτοποιηθούν οι εκκρεμότητες. Αντιστοίχως, στο πλαίσιο ενεργειών

πρόληψης και αγωγής υγείας, οι ιατροί εργασίας επισκέπτονται τις μονάδες της Τράπεζας και παρέχουν συμβουλές για την πορεία της υγείας των εργαζομένων σε κατ' ιδίαν συναντήσεις. Οι ιατροί συμπληρώνουν ιατρικό φάκελο (απόρρητο) για κάθε εργαζόμενο με το ιστορικό του, οι οποίοι και φυλάσσονται σφραγισμένοι στον αντίστοιχο χώρο εργασίας του υπαλλήλου.

## **B) ΑΜΟΙΒΗ ΓΙΑ ΜΗ ΠΑΡΑΧΘΕΙΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ** <sup>175</sup>

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι αμοιβές για μη παραχθείσα εργασία, συνοπτικά και αναλυτικά :

Αργίες
Επιδόματα Εορτών
Επίδομα Ισολογισμού
Οικονομική Ενίσχυση Νυμφευόμενων
Ετήσια Άδεια
Αναρρωτική Άδεια
Άδεια γάμου και γέννησης τέκνου
Άδεια μητρότητας
Μειωμένο ή ευέλικτο ωράριο εργασίας
Άδεια αλλαγής μόνιμης κατοικίας
Άδεια απουσίας για ασθένεια εξαρτώμενων μελών
Άδεια σχολικής παρακολούθησης τέκνου
Άδεια Bonus Day
Άδεια πένθους
Αιμοδοτική Άδεια

### **1) Αργίες**

Το προσωπικό δικαιούται όλες τις νόμιμες, επίσημες και καθιερωμένες από το κράτος αργίες όπως εθνικές εορτές ( 28<sup>η</sup> Οκτωβρίου, 25<sup>η</sup> Μαρτίου, 1<sup>η</sup> Μαΐου ), ημέρα Χριστουγέννων και δεύτερη ημέρα των Χριστουγέννων, Πρωτοχρονιά, Θεοφάνεια, Πάσχα, 15 Αύγουστο, τοπικές εορτές κλπ

## **2) Επιδόματα εορτών**

Οι υπάλληλοι λαμβάνουν για τις εορτές επιδόματα όπως επίδομα Χριστουγέννων (ολόκληρο μισθό), επίδομα Πάσχα (μισό μισθό), επίδομα καλοκαιριού (μισό μισθό).

## **3) Επίδομα Ισολογισμού**

Σύμφωνα με τη Σ.Σ.Ε της Ο.Τ.Ο.Ε του έτους 1984, την οποία εφαρμόζει κα η TBANK, στο προσωπικό της Τράπεζας χορηγείται μέσα στο μήνα Μάρτιο κάθε χρόνο επίδομα Ισολογισμού που είναι ίσο με το 1/2 των μηνιαίων αποδοχών.

## **4) Οικονομική Ενίσχυση Νυμφευόμενων**

Με την τέλεση θρησκευτικού ή πολιτικού γάμου και την προσκόμιση των απαιτούμενων δικαιολογητικών χορηγείται εφάπαξ επίδομα για την οικονομική ενίσχυση των νυμφευόμενων. Εάν οι νυμφευόμενοι είναι και οι δύο υπάλληλοι της Τράπεζας την οικονομική ενίσχυση λαμβάνει μόνον ο ένας εξ' αυτών επιλεγόμενος από αυτούς με κοινή δήλωσή τους, ελλείψει δε ταύτης, ο αρχαιότερος στην υπηρεσία της Τράπεζας.

## **5) Ετήσια άδεια**

### **i) Δικαιούμενες ημέρες αδείας**

Η TBANK έχει προσαρμοστεί στις διατάξεις των Νόμων 539/1945, 3302/2004 και της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας Τραπεζών Ο.Τ.Ο.Ε για τα έτη 2004-2005, άρθρο 7, οι οποίοι αφορούν όλους τους μισθωτούς, παλιούς και νέους με σύμβαση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου και για τους οποίους ισχύουν τα εξής :

- Ο αριθμός των ημερών αδείας μισθωτών με πενθήμερο σύστημα εργασίας είναι 20 με 22 ημέρες. Η αύξηση των ημερών κατά μια και εν συνεχεία κατά δύο επέρχεται με τη συμπλήρωση 12 μηνών στον ίδιο εργοδότη και εν συνεχεία 24 μηνών σε οποιονδήποτε εργοδότη.

Τα ανωτέρω προσαυξάνονται με α) μια (1) επιπλέον ημέρα αδείας (23 εργάσιμες ημέρες) για όσους έχουν 5ετή υπηρεσία σε οποιονδήποτε εργοδότη προσμετρούμενη μετά τη συμπλήρωση του βασικού χρόνου – 12μηνo β) τρεις (3) επιπλέον ημέρες αδείας (25 εργάσιμες ημέρες) για όσους έχουν συμπληρώσει 10ετή υπηρεσία σε οποιονδήποτε εργοδότη από το πρώτο έτος πρόσληψης στην Τράπεζα.

- Άδεια δικαιούνται να λάβουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι μισθωτοί «αμέσως» (κατά αναλογία του χρόνου προσλήψεώς τους στην Τράπεζα) χωρίς δηλαδή να χρειάζεται η συμπλήρωση του βασικού χρόνου των 12 μηνών.
- Η άδεια από της προσλήψεως μέχρι 31 Δεκεμβρίου του επομένου από την πρόσληψη έτους χορηγείται σε τμήματα ανάλογα προς το χρόνο υπηρεσίας του μισθωτού στον ίδιο εργοδότη εκτός αν δεν ζητηθεί, οπότε χορηγείται στο σύνολό της στο τέλος έκαστου ημερολογιακού έτους και υποχρεωτικώς μέχρι 31 Δεκεμβρίου αυτού. Μόνο από το 3<sup>ο</sup> ημερολογιακό έτος δημιουργείται δικαίωμα λήψεως της αδειας ολόκληρης σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο, από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου μέχρι τέλους έτους.
- Το επίδομα αδειάς τόσο για το πρώτο και δεύτερο έτος εργασίας όσο και για τα επόμενα είναι ανάλογο των χορηγούμενων κατ' έτος ημερών αδειάς με τον περιορισμό του ½ του μισθού ή των 12,5 ημερομισθίων.

Επιπροσθέτως, βάσει της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας ετών 2008 & 2009, άρθρο 3, προβλέπεται για τα στελέχη με προϋπηρεσία 25 έτη και πενήνήμερο εργασίας μια επιπλέον ημέρα αδειάς, δηλαδή συνολικά 26 ημέρες αδειάς ετησίως,

#### ii) Λύση σχέσης εργασίας

Ειδικότερα, σε περίπτωση λύσεως εργασίας με την Τράπεζα και εφόσον κατά το χρονικό σημείο της λύσεως δεν έχει εξαντληθεί το δικαίωμα της αδειάς :

α) Κατά το πρώτο και δεύτερο ημερολογιακό έτος (από πρόσληψης) ο μισθωτός θα αποζημιώνεται με αποδοχές αδειάς ίσες με 2 ημερομίσθια ανά μήνα απασχόλησης καθώς και με 2 ημερομίσθια ανά μήνα απασχόλησης.

β) Από το τρίτο ημερολογιακό έτος και μετά από αυτό, ο υπάλληλος θα αποζημιώνεται με αποδοχές αδειάς και επίδομα αδειάς πλήρη, εκείνα δηλαδή τα οποία δικαιούτο να λάβει αν κατά το χρονικό σημείο της λύσεως ζητούσε και ελάμβανε την άδειά του.

#### 6) Αναρρωτική άδεια

Βάσει επιχειρησιακής συλλογικής σύμβασης εργασίας, έχει καθοριστεί πως κάθε μισθωτός που κωλύεται λόγω ασθένειας να προσέλθει στην εργασία του, οφείλει να ειδοποιεί την Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού για την αδυναμία του να εργασθεί. Για την απόδειξη της ασθένειάς του, απαιτείται η προσκόμιση τριπλότυπης «Γνωμάτευσης Ιατρού & Εντολή Πληρωμής επιδόματος» από τον οικείο ασφαλιστικό οργανισμό – ΙΚΑ.



Σε περίπτωση που μισθωτός δηλώσει απουσία λόγω ασθένειας διάρκειας μίας (1) ημέρας και έως έξι (6) μεμονωμένων ημερών κατ' έτος, δεν θα χρειάζεται να προσκομίσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά από το ΙΚΑ (τριπλότυπη άδεια) αλλά θα υπογράψει υπεύθυνη Δήλωση την οποία θα αποστέλλει στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού.

#### **7) 'Άδεια γάμου και γέννησης τέκνου**

Η ΤΒΑΝΚ προσαρμοσμένη στην Ε.Γ.Σ.Σ.Ε 2000-2001, άρθρο 10, χορηγεί άδεια γάμου 5 εργάσιμων ημερών. Σε περίπτωση γέννησης τέκνου, ο πατέρας δικαιούται 2 ημέρες αδείας με αποδοχές.

#### **8) 'Άδεια μητρότητας**

Βάσει της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε των ετών 200-2001, άρθρο 7, προβλέπεται και εφαρμόζεται από τον συγκεκριμένο οργανισμό, συνολική άδεια μητρότητας 17 εβδομάδων.

#### **9) Μειωμένο ή ευέλικτο ωράριο εργασίας**

Με τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ΟΤΟΕ – Τραπεζών, 1997- 1998, άρθρο 8, η οποία έχει τεθεί σε ισχύ στην Τ- ΒΑΝΚ , ο χρόνος που χορηγείται για «Άδεια θηλασμού και φροντίδας παιδιών» ορίζεται όπως παρακάτω :

«Οι γυναίκες τραπεζοϋπάλληλοι δικαιούνται μειωμένο ωράριο εργασίας δυο ωρών για τα δύο πρώτα έτη από τον τοκετό (ημερομηνία γέννησης τέκνου) και μιας ώρας για τα επόμενα δύο έτη. Εφόσον και οι δυο γονείς εργάζονται με πλήρη απασχόληση ένας από αυτούς που ορίζεται με κοινή συμφωνία τους, δικαιούται μειωμένο ωράριο εργασίας δυο ωρών για τα πρώτα δυο έτη από τον τοκετό και μιας ώρας για τα επόμενα δυο έτη».

#### **10) 'Άδεια αλλαγής μόνιμης κατοικίας**

Σύμφωνα με την από 26 Ιουλίου 2010 επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση, παρέχεται η χορήγηση μίας (1) ημέρας αδείας με αποδοχές στους μισθωτούς που αλλάζουν μόνιμα κατοικία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δήλωση της νέας κατοικίας στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού.

### **11) Άδεια απουσίας για ασθένεια εξαρτώμενων μελών**

Βάσει του Ν.1483/1984 οι εργαζόμενοι εφόσον έχουν πλήρη απασχόληση, δικαιούνται, ανεξάρτητα από δικαιώματα που παρέχονται από άλλες διατάξεις, να λαμβάνουν με αίτησή τους, άδεια χωρίς αποδοχές από τον εργοδότη τους, που δεν θα είναι μεγαλύτερη από έξι (6) εργάσιμες ημέρες κάθε ημερολογιακό έτος, σε περίπτωση ασθένειας εξαρτημένων παιδιών ή άλλων μελών της οικογένειας. Η άδεια αυτή είναι δυνατό να χορηγείται εφάπαξ ή τμηματικά και αυξάνεται σε οκτώ (8) εργάσιμες μέρες, εάν ο δικαιούχος προστατεύει δυο παιδιά και σε δέκα (10) εργάσιμες ημέρες, εάν προστατεύει περισσότερα από δυο. Μεταγενέστερα, σύμφωνα με την Ε.Γ.Σ.Σ.Ε 2000-2001, άρθρο 11, σε περίπτωση ασθένειας εξαρτημένων παιδιών, οι εργαζόμενοι δικαιούνται δώδεκα (12) εργάσιμες ημέρες, άνευ αποδοχών, εφόσον έχουν τρία παιδιά και πάνω Η ΤΒΑΝΚ μέσω της επιχειρησιακής της σύμβασης, επιτρέπει στους υπαλλήλους να απουσιάζουν από την εργασία τους για τον παραπάνω λόγο, παραχωρώντας τους 2 ημέρες άδειας, με αποδοχές.

### **12) Άδεια σχολικής παρακολούθησης τέκνου**

Σύμφωνα με τον αρχικό Ν.1483/1984, άρθρο 9 αλλά και της Σ.Σ.Ε. Ο.Τ.Ο.Ε – Τραπεζών 1988, άρθρο 12, οι υπάλληλοι που εργάζονται στην ΤΒΑΝΚ, που έχουν παιδιά ηλικίας μέχρι 16 ετών, τα οποία παρακολουθούν μαθήματα στοιχειώδους ή μέσης εκπαίδευσης, δικαιούνται να απουσιάζουν ορισμένες ώρες ή ολόκληρη την ημέρα από την εργασία τους μέχρι τη συμπλήρωση 6 εργάσιμων ημερών κάθε ημερολογιακό έτος, με άδεια του εργοδότη για να επισκεφθούν το σχολείο των παιδιών τους, με σκοπό την παρακολούθηση της σχολικής τους επίδοσης.

### **13) Άδεια Bonus Day**

Εφαρμόζεται από το συγκεκριμένο τραπεζικό πιστωτικό ίδρυμα, βάσει της Σ.Σ.Ε της Ο.Τ.Ο.Ε του έτους 1989 και άρθρου 17, η χορήγηση άδειας bonus day. Ειδικότερα, όταν οι ανάγκες της Τράπεζας οδηγούν τους εργαζόμενους σε χρήση μέρους ή του συνόλου της κανονικής άδειάς τους ενός ημερολογιακού έτους μέσα στο διάστημα από 1.1. μέχρι 30.4. και από 1.10 μέχρι 31.12. του έτους αυτού, τότε για κάθε 5 ημέρες κανονικής αδειάς χορηγείται, μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα, μία επί πλέον ημέρα άδειας. Κλάσμα ημέρας δεν χορηγείται.

#### 14) Άδεια πένθους

Η ΤΒΑΝΚ χορηγεί στους εργαζόμενους με εξαρτημένη σχέση εργασίας άδεια 2 ημερών, με αποδοχές, σε περίπτωση θανάτου συζύγων, τέκνων, γονέων και αδελφών βάσει του άρθρου 9 της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε των ετών 2002- 2003.

#### 15) Αιμοδοτική

Σύμφωνα με το άρθρο 16 της Σ.Σ.Ε. της Ο.Τ.Ο.Ε του έτους 1989, χορηγείται μια ημέρα άδεια απουσίας, πέραν της κανονικής, για κάθε αιμοδοσία στους εθελοντές αιμοδότες και μέχρι δύο ημέρες το χρόνο. Στην άδεια αυτή συμψηφίζεται ή άδεια που τυχόν χορηγείται για τον ίδιο σκοπό με βάση οποιαδήποτε διάταξη νόμου, συλλογική σύμβαση εργασίας, κανονισμό, εγκύκλιο, απόφαση Διοίκησης ή άλλου οργάνου ή με βάση έθιμο ή πρακτικής κλπ.

#### Γ) ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ <sup>176</sup>

Ακολουθούν οι πρόσθετες παροχές και υπηρεσίες που χορηγεί η ΤΒΑΝΚ στους εργαζομένους της :

Εκπαίδευση
Επίδομα Μεταπτυχιακού
Επίδομα Ταμείου
Παιδικοί Σταθμοί
Χρηματικά Βραβεία σε Αριστεύσαντες Εργαζομένους ή/και τέκνα αυτών
Πρόσληψη τέκνων εργαζομένων στην Τράπεζα
Πρόσληψη τέκνων εργαζομένων που αποθνήσκουν εν υπηρεσία
Παραχώρηση χρήσης εταιρικού κινητού τηλεφώνου
Χορήγηση εταιρικού αυτοκινήτου και πολιτική για την κάλυψη εξόδων καυσίμων
Παραχώρηση δικαιώματος χρήσης φορητού υπολογιστή
Χορήγηση πιστωτικών καρτών στο προσωπικό
Δάνεια προσωπικού
Τιμολόγιο προς το προσωπικό

## 1. Εκπαίδευση : Μεταπτυχιακά Προγράμματα

Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική, η TBANK επειδή ενδιαφέρεται για τη βελτίωση και την εξειδίκευση των γνώσεων των υπαλλήλων της, επιδοτεί μέρος του κόστους σπουδών μεταπτυχιακών προγραμμάτων τους, κατόπιν προϋποθέσεων. Η επιδότηση, εφόσον δίνεται, αφορά αποκλειστικά και μόνο μεταπτυχιακές σπουδές και δεν φτάνει ποτέ το 100%, του συνολικού κόστους.

Η διαδικασία που ακολουθείται μέχρι την τελική έγκριση είναι βάσει ιεραρχίας. Ο υπάλληλος που ενδιαφέρεται για την επιδότηση, αποστέλλει το αίτημά του στον προϊστάμενό του, ο οποίος το προωθεί στον Δ/ντή Ανθρωπίνου Δυναμικού και τέλος την οριστική απόφαση παίρνει ο Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας. Εννοείται, ότι προκειμένου να φτάσει το αίτημα στον τελικό αποδέκτη, ΔΣ, πρέπει να έχει λάβει έγκριση και από τους άλλους Δ/ντές.

Βασικές προϋποθέσεις για τη συγκεκριμένη επιδότηση είναι :

**α)** Αξιολόγηση του υπαλλήλου βάσει :

- i) των καθηκόντων που ασκεί
- ii) της αποδοτικότητάς του
- iii) της σχέσης με τους συναδέλφους του (ομαδικότητα, συλλογικότητα)
- iv) της δυναμικής των επαγγελματικών του ιδιοτήτων και σε άλλα εργασιακά αντικείμενα της Τράπεζας

**β)** Της συνάφειας του αντικειμένου σπουδών με τα καθήκοντά του (συνήθως επιδοτούνται σπουδές στο χρηματοοικονομικό τομέα)

Εφόσον, αποφασιστεί η επιδότηση, υπογράφεται από τον υπάλληλο και τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού ιδιωτικό συμφωνητικό με τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Ο υπάλληλος οφείλει να έχει ολοκληρώσει επιτυχώς το πρόγραμμα σπουδών του εντός του χρονικού ορίζοντα που προβλέπεται
- Οφείλει να προσκομίζει στην Τράπεζα, κάθε εξάμηνο, δελτίο προόδου από τον αρμόδιο φορέα
- Ο υπάλληλος πρέπει να παρακολουθεί ανελλιπώς και με επιμέλεια το πρόγραμμα σπουδών του
- Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, ο υπάλληλος οφείλει να προσκομίσει στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού τον τίτλο σπουδών που θα του χορηγηθεί

- Μετά το πέρας των σπουδών, ο υπάλληλος υποχρεούται να παραμείνει στην TBANK ή σε οποιαδήποτε άλλη εταιρία υποδείξει αυτή και να προσφέρει τις υπηρεσίες του και τις γνώσεις του για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών ετών.
- Τέλος, ο υπάλληλος δεσμεύεται για τα κάτωθι :
  - α) εάν αποχωρήσει κατά τη διάρκεια των σπουδών επιστρέφει ολόκληρη τη χρηματοδότηση που του έχει δοθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή
  - β) μετά το πέρας του προγράμματος, εάν αποχωρήσει εντός του πρώτου έτους και πριν τη συμπλήρωσή του θα επιστρέφει το 100% της χρηματοδότησης, εντός του δεύτερου έτους και πριν τη συμπλήρωσή του το 75% της χρηματοδότησης και εντός του τρίτου έτους και πριν τη συμπλήρωσή του το 50% της χρηματοδότησης
  - γ) εάν κάποιο από τα δελτία προόδου του δεν συνιστούν ουσιαστική βελτίωση, η Τράπεζα δύναται να επανεξετάσει τη χρηματοδότησή της.

Να σημειωθεί, τέλος, ότι η TBANK κείμενη στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των ετών 2004-2005, παρέχει σε όσους συμμετέχουν σε πρόγραμμα για μεταπτυχιακό δίπλωμα ετήσιας τουλάχιστον φοίτησης ή διδακτορικό δίπλωμα Α.Ε.Ι και Τ.Ε.Ι της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, άδεια 10 εργάσιμων ημερών. Η άδεια αυτή είναι άνευ αποδοχών από τον εργοδότη, χορηγείται σε συνεχείς ημέρες ή τμηματικά και ανεξάρτητα από την ηλικία του/της δικαιούχου και ισχύει μέχρι δυο έτη.

## **2. Επίδομα Μεταπτυχιακού**

Βάσει της Σ.Σ.Ε της Ο.Τ.Ο.Ε, στους υπαλλήλους που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ελληνικών σχολών ή αναγνωρισμένων αλλοδαπών πανεπιστημίων , χορηγείται επιστημονικό επίδομα, υπολογιζόμενο επί του βασικού μισθού 35%.

## **3. Επίδομα Ταμείου**

Από 1<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 2010, καταβάλλεται επίδομα ταμείου μηνιαίως σε όλους τους υπαλλήλους που απασχολούνται πλήρως στη θέση αυτή συμπεριλαμβανομένων και των αναπληρωτών αυτών (back up tellers) με την προϋπόθεση ότι θα έχουν απασχοληθεί για χρονικό διάστημα 3 ημερών και άνω, μηνιαίως. Σημειώνεται πως το επίδομα καταβάλλεται για 12 μήνες.

#### 4. Παιδικοί Σταθμοί

Η Τράπεζα χορηγεί στο γονέα – υπάλληλο που έχει ενταχθεί στο μόνιμο προσωπικό, έναντι της δαπάνης στοιχείων, για κάθε παιδί προσχολικής ηλικίας βρεφονηπιακό επίδομα ίσο με τα 2/3 της συνολικής δαπάνης με ανώτατο όριο τα €235,00 εφόσον προσκομίζεται απόδειξη φύλαξης τέκνου από βρεφονηπιακό σταθμό και σε ποσό χαμηλότερο εφόσον προσκομίζεται θεωρημένη από την αρμόδια φορολογική αρχή, απόδειξη αντίστοιχης παροχής υπηρεσιών κατ' οίκον. Το συγκεκριμένο επίδομα καταβάλλεται αφορολόγητο στον υπάλληλο (εξαιρείται της παρακράτησης φόρου) με πίστωση του λογαριασμού μισθοδοσίας εντός του πρώτου πενθημέρου κάθε επόμενου μήνα από της ημερομηνίας υποβολής της απόδειξης εξόφλησης. Τέλος, διευκρινίζεται ότι ο υπάλληλος – γονέας δύναται να επιλέγει το βρεφονηπιακό σταθμό της αρεσκείας του για την επιτήρηση του τέκνου του ή εναλλακτικά την κατ' οίκον παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη χορήγηση του συγκεκριμένου επιδόματος είναι :

- α) Ο υπάλληλος να έχει ενταχθεί στο μόνιμο προσωπικό – πλήρους απασχόλησης, ήτοι να εργάζεται με σύμβαση μισθωτού αορίστου χρόνου.
- β) Να επιτηρείται το τέκνο από αναγνωρισμένο βρεφονηπιακό σταθμό. Στην περίπτωση της κατ' οίκον παροχής των υπηρεσιών αυτών, ο/η έχων/ουσα αναλάβει τη φύλαξη τέκνου θα υπογράψει σχετική δήλωση Ν. 1599/86.
- γ) Όριο ηλικίας τέκνου ορίζεται η συμπλήρωση του 6 έτους ημερολογιακά ή άλλως η ημερομηνία έναρξης της βασικής εκπαίδευσης.

#### 5. Χρηματικά βραβεία σε Αριστεύσαντες Σπουδαστές Εργαζομένους στην Τράπεζα ή/και Τέκνα Εργαζομένων

Σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας του έτους 2005, υπάλληλοι της Τράπεζας που αρίστευσαν στις σπουδές τους ή που έχουν τέκνα που αρίστευσαν στις σπουδές τους δικαιούνται χρηματικού βραβείου ως ακολούθως :

Σε όσους από τους παραπάνω έχουν βαθμολογία από 19/20 και άνω όσον αφορά σπουδαστές σε σχολεία μέση εκπαίδευσης, ή 90/100 ή Α και Α+ ή 9/10 και άνω όσον αφορά σπουδαστές σε αναγνωρισμένα από το Ελληνικό Κράτος Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά ιδρύματα εσωτερικού ή εξωτερικού (ανάλογα με τον χρησιμοποιούμενο τρόπο βαθμολόγησης) χορηγείται εφάπαξ με την προσκόμιση των σχετικών πιστοποιητικών χρηματικό βραβείο ανάλογα με το στάδιο σπουδών τους :

- Απολυτήριο Γ' τάξης Γυμνασίου
- Απολυτήριο Α' και Β' τάξης Λυκείου
- Απολυτήριο Γ' τάξης Λυκείου
- Στους εισαγόμενους σε Ανωτέρα Σχολή – ΤΕΙ
- Στους εισαγόμενους σε Ανωτάτη Σχολή – ΤΕΙ
- Στους αριστεύσαντες πτυχιούχους Ανωτέρας Σχολής
- Στους αριστεύσαντες πτυχιούχους Ανωτάτης Σχολής
- Στους αριστεύσαντες πτυχιούχους Μεταπτυχιακών Σπουδών

Διευκρινίζεται ότι τα ανωτέρω βραβεία παρέχονται για τίτλους σπουδών που αποκτήθηκαν από τον υπάλληλο ή τα τέκνα του κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας του υπαλλήλου στην Τράπεζα.

#### **6. Πρόσληψη Τέκνων Εργαζομένων στην Τράπεζα**

Η ΤΒΑΝΚ προσλαμβάνει ως υπαλλήλους, στο πλαίσιο της πολιτικής και των προβλεπόμενων διαδικασιών και μέχρι μέγιστο αριθμό πέντε (5) υπαλλήλων ετησίως, τέκνα εργαζομένων που είναι αριστούχοι πτυχιούχοι ΑΕΙ της ημεδαπής και ισοτίμων αναγνωρισμένων σχολών της αλλοδαπής σε γνωστικούς τομείς σχετικούς με τις εργασίες και το αντικείμενο του Οργανισμού. Για τους άρρενες, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων.

#### **7. Πρόσληψη Τέκνων εργαζομένων που αποθνήσκουν εν υπηρεσία**

Η Τράπεζα προσλαμβάνει τέκνα εργαζομένων που απεβίωσαν κατά τη διάρκεια υπηρεσίας τους στην Τράπεζα υπό την προϋπόθεση ότι αυτά είναι απόφοιτοι Λυκείου και τα άρρενα έχουν εκπληρώσει τη στρατιωτική τους θητεία.

#### **8. Παραχώρηση χρήσης εταιρικού κινητού τηλεφώνου**

Η ΤΒΑΝΚ σε διευκόλυνση εκτέλεσης καθηκόντων, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο, παραχωρεί σε απασχολούμενους το δικαίωμα χρήσης εταιρικού κινητού τηλεφώνου και αναλαμβάνει την κάλυψη της πραγματοποιούμενης δαπάνης. Σημειώνεται, ότι η συγκεκριμένη παροχή δίδεται για το αποκλειστικό κατά την κρίση συμφέρον της Τράπεζας, δεν αποτελεί μισθό ή αποδοχή οποιουδήποτε είδους και η Τράπεζα δύναται όποτε το επιθυμεί να τροποποιεί ή να καταργεί μερικώς ή ολικώς αυτή, χωρίς να θεωρείται μονομερής βλαπτική μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης του αποδέκτη.

Η παραχώρηση χρήσης εταιρικού τηλεφώνου εφαρμόζεται από την 1<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 2009 και εφόσον δεν αιτιολογείται από έκτακτη υπηρεσιακή ανάγκη, μέρος των μηνιαίων δαπανών και έως ένα συγκεκριμένο ποσό, καλύπτονται από την Τράπεζα και αφορούν τους υπαλλήλους που απασχολούνται στις κάτωθι θέσεις εργασίας :

α) Υποδιευθυντή Διεύθυνσης/ Καταστήματος

β) Διευθυντή Καταστήματος

γ) Αναπληρωτή Γενικού Διευθυντή

Υπόχρεος για την καταβολή κάθε υπερβάλλοντος ποσού – του επιπλέον των ως άνω οριζόμενων ορίων – εφεξής θα είναι ο/η κάτοχος της συσκευής, ο οποίος παραλαμβάνοντας τη συσκευή τηλεφώνου και την κάρτα συνδρομητή (SIM) υπογράφει εξουσιοδότηση χρέωσης του συγκεκριμένου ποσού στο λογαριασμό μισθοδοσίας του.

Η εταιρία που η Τράπεζα επέλεξε να συνεργαστεί είναι η “VODAFONE” που ειδικά για την TBANK προσφέρει το πρόγραμμα « Επαγγελματικό & Ενδοεταιρικό 60» με προνομιακό πάγιο μηνιαίο τέλος και χαμηλές χρεώσεις όσον αφορά στις κλήσεις, εσωτερικού, εξωτερικού και ενδοεταιρικές και στα μηνύματα.

## **9. Χορήγηση εταιρικού αυτοκινήτου και πολιτική για την κάλυψη εξόδων καυσίμων**

### **Γ.9.α Χορήγηση εταιρικού αυτοκινήτου**

Η TBANK κατά την κρίση της για τη διευκόλυνση εκτέλεσης καθηκόντων των στελεχών της όπως επίσης σε ειδικές περιπτώσεις, τους παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης εταιρικού επιβατικού αυτοκινήτου. Επιπλέον, η Τράπεζα καλύπτει ορισμένα έξοδα και βάσει της σύμβασης μακροχρόνιας μίσθωσης θα καλύπτει τις δαπάνες ασφάλισης, τα έξοδα συντήρησης και επισκευής καθώς και τα τέλη κυκλοφορίας των αυτοκινήτων.

Να σημειωθεί ότι δεδομένου ότι οι ανωτέρω παροχές δίδονται για το αποκλειστικό κατά την κρίση της Τράπεζας συμφέρον της, δεν αποτελούν μισθό ή αποδοχή οποιουδήποτε είδους και η Τράπεζα δύναται όποτε το κρίνει να τροποποιεί ή να καταργεί μερικώς ή ολικώς αυτές, χωρίς να θεωρείται μονομερής βλαπτική μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης του αποδέκτη.

Ειδικότερα, τα έξοδα που καλύπτει η Τράπεζα για τη χορήγηση εταιρικού αυτοκινήτου είναι τα εξής :

α) Τα αυτοκίνητα καλύπτονται στην ελληνική επικράτεια με μικτή ασφάλιση ατυχήματος (αστική ασφάλεια προς τρίτους – υλικές ζημιές, σωματικές βλάβες- ασφάλεια πυρός, ασφάλεια μερικής – ολικής κλοπής)



- β) Συντήρηση (service) των αυτοκινήτων στα εξουσιοδοτημένα συνεργεία
- γ) Αλλαγή ελαστικών όπως εκάστοτε προβλέπεται στο συμβόλαιο μίσθωσης
- δ) Παροχή οδικής βοήθειας
- ε) Τέλη κυκλοφορίας
- στ) Έξοδα στάθμευσης του εταιρικού αυτοκινήτου μέχρι ύψους €220 μηνιαίως

### **Γ.9.β Κάλυψη εξόδων καυσίμων**

#### **α) Γενική πολιτική Προγράμματος**

Η TBANK για την εξυπηρέτηση της λειτουργίας της και σε διευκόλυνση εκτέλεσης καθηκόντων, όπως επίσης σε ειδικές περιπτώσεις, παραχωρεί σε στελέχη της το δικαίωμα κάλυψης εξόδων καυσίμων. Το δικαίωμα αυτό αφορά αποκλειστικά τους χρήστες εταιρικών αυτοκινήτων, εκτός ειδικών περιπτώσεων οι οποίες δικαιολογούνται από τη φύση της εργασίας τους, όπως θα αποφασίζει η Τράπεζα. Η TBANK αναλαμβάνει την εξόφληση των πραγματοποιηθέντων εξόδων με σκοπό την προώθηση των επαγγελματικών συμφερόντων της Τράπεζας και καθορίζει ανώτατο ετήσιο όριο απόδοσης εξόδων καυσίμων.

#### **β) Ετήσιο όριο καλυπτόμενης δαπάνης**

Το ανώτατο ετήσιο όριο καλυπτόμενης δαπάνης από την Τράπεζα εξαρτάται από τη φύση εργασίας του δικαιούχου και της θέσης του στην ιεραρχία βάσει του ισχύοντος οργανογράμματος. Το όριο αυτό κοινοποιείται με ατομική επιστολή στον δικαιούχο. Η αναγωγή του ισχύοντος ορίου σε 12μηνη βάση και η σταδιακή χρήση του μέσα στο έτος είναι απαραίτητη. Κάθε επιπλέον δαπάνη, αιτιολογημένη ή μη, πέραν του εγκεκριμένου ορίου δεν θα αποζημιώνεται.

#### **γ) Κανονισμός λειτουργίας Προγράμματος**

**i) Χρήστης :** Είναι αυτονόητο ότι η χρήση του ορίου γίνεται αποκλειστικά και μόνο για έξοδα κίνησης του εταιρικού αυτοκινήτου που έχει χορηγηθεί στο στέλεχος. Δεν επιτρέπεται το έξοδο να αφορά τη χρήση άλλου αυτοκινήτου

**ii) Απόδοση δαπάνης :** Για την κάλυψη των εξόδων, απαιτείται μόνο η προσκόμιση του φορολογικού στοιχείου στο οποίο θα αναγράφεται ο αριθμός του αυτοκινήτου. Τα παραστατικά θα αποστέλλονται από τους χρήστες της παροχής έως και την 20<sup>η</sup> του τρέχοντος μηνός και σε λίστα με άθροισμα των ποσών, στη Δ/ση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Τμήμα Αμοιβών και Παροχών.

**iii) Απόδοση λογαριασμού :** Διευκρινίζεται ότι, το μη χρησιμοποιηθέν ποσό του εγκριθέντος ορίου τρέχουσας χρήσης δεν μεταφέρεται σε χρήση του επόμενου ημερολογιακού έτους.

#### **10. Παραχώρηση δικαιώματος χρήσης φορητού υπολογιστή**

Η χρήση φορητού υπολογιστή ( laptop) ιδιοκτησίας της Τράπεζας είναι δυνατόν να παραχωρείται σε υπάλληλο εάν κατά την κρίση της Τράπεζας η παραχώρηση αυτή διευκολύνει την εκτέλεση καθηκόντων του υπαλλήλου. Κάθε υπάλληλος με την παραχώρηση χρήσης φορητού υπολογιστή υπογράφει έντυπο παραλαβής – παράδοσης το οποίο ισχύει και για την περίπτωση δανεισμού σε έταιρο χρήστη.

Οι χρήστες αυτών των συσκευών οφείλουν να γνωρίζουν και να ακολουθούν μια σειρά από οδηγίες όπως :

- Οι φορητοί υπολογιστές, οι οποίοι συχνά απομακρύνονται εκτός των γραφειακών χώρων της Τράπεζας ασφαλιζονται με πρόσθετη ασφάλεια έναντι αυτών που είναι μόνιμα εγκαταστημένοι στα γραφεία
- Οι φορητοί υπολογιστές πρέπει να φυλάσσονται σε ασφαλή χώρο και εντός της ειδικής τσάντας που έχει χορηγηθεί κατά την παράδοση
- Ο φορητός υπολογιστής δεν πρέπει να φέρει κανένα «διακριτικό» στην εξωτερική του όψη που να δηλώνει ότι είναι ιδιοκτησίας TBANK αλλά σαφώς θα φέρει «κωδικό» παγίου στοιχείου της Τράπεζας
- Ο χρήστης πρέπει να έχει κωδικό πρόσβασης (password)
- Ο χρήστης πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός όταν χρησιμοποιεί τον υπολογιστή του σε δημόσιο χώρο και όταν πληκτρολογεί τον κωδικό πρόσβασης ή κάνει χρήση των αρχείων που εμφανίζονται στην οθόνη
- Η εισαγωγή αρχείων στον υπολογιστή για προσωπική χρήση απαγορεύεται
- Η απευθείας πρόσβαση με εξωτερικές αποθηκευτικές μονάδες, επιτρέπεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις όταν κρίνεται ως άκρως απαραίτητο για την άντληση πληροφοριών για την εκτέλεση της εργασίας του υπαλλήλου και εφόσον έχει προηγηθεί εγκατάσταση από τη Διεύθυνση Πληροφορικής προγραμμάτων ασφαλείας.

Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η Τράπεζα δύναται κατά πάντα χρόνο να καταργεί την παραχώρηση δικαιώματος χρήσης φορητού υπολογιστή χωρίς να δύναται να θεωρηθεί ως μονομερής βλαπτική μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης του εργαζομένου.

## 11. Χορήγηση Πιστωτικών Καρτών

### α) Χορήγηση Πιστωτικών Καρτών Visa – Mastercard στο Προσωπικό

Οι 2 τύποι πιστωτικών καρτών της TBANK, η TBANK VISA classic & gold καθώς και η T One - Mastercard Standard & Gold, προσφέρονται με ευνοϊκότερους έναντι της πελατείας όρους στο προσωπικό της Τράπεζας καθώς και στο προσωπικό των θυγατρικών της Εταιριών T-Leasing, T-Credit, T- Funds.

#### Κριτήρια έκδοσης

Τα γενικά κριτήρια που εξετάζονται για τη χορήγηση πιστωτικής κάρτας είναι :

- Το εισόδημα του υπαλλήλου από μισθωτές υπηρεσίες ή και το οικογενειακό]
- Η συνεπής συναλλακτική συμπεριφορά του υπαλλήλου
- Η μη ύπαρξη δυσμενών στοιχείων – ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ

#### Πιστωτικά Όρια

Το μέγιστο ποσό πιστωτικού ορίου αναφέρεται παρακάτω με δικαιούχους τόσο τους μόνιμα απασχολούμενους υπαλλήλους όσο και αυτούς που έχουν σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου.

Το αναφερόμενο πιστωτικό όριο είναι το σύνολο του ποσού που δύναται να λάβει ο κάθε υπάλληλος από μία ή περισσότερα είδη πιστωτικών καρτών της Τράπεζας, ώστε αλληλοσυμπληρούμενες οι Visa και Mastercard να προσφέρουν πρόσθετα προνόμια στον κάτοχο και ουσιαστικά λόγω χρήσης και των δύο. Το πιστωτικό όριο που δικαιούται κάθε υπάλληλος θα επιμερίζεται στις εν λόγω πιστωτικές κάρτες.

#### Ανώτερα Όρια

Ανάλογα με τη θέση εργασίας που καταλαμβάνει ο κάθε υπάλληλος, κυμαίνεται το πιστωτικό όριο της κάρτας του. Οι κατηγορίες των υπαλλήλων και στελεχών είναι οι κάτωθι με ιεραρχική διαβάθμιση σε θέση και σε όρια επιδότησης πιστωτικής κάρτας.

#### **Μόνιμα Απασχολούμενοι Υπάλληλοι**

- Δ/ντές Τομέων – Δ/ντές και Υποδ/ντές Δ/σεων Περιφερειακοί Δ/ντές και Δ/ντές Καταστημάτων

- Προϊστάμενοι Τμημάτων – Υποδ/ντές Κατ/των
- Υπάλληλοι

#### **Με σύμβαση ορισμένου χρόνου**

- Δ/ντές Καταστημάτων ή άλλη θέση απασχόλησης
- Προϊστάμενοι Τμημάτων – Υποδ/ντές Κατ/των
- Υπάλληλοι

#### Υπέρβαση Πιστωτικών Ορίων

Το προσωπικό είναι δυνατόν να αιτείται υψηλότερο των ανωτέρω οριζόμενων ανά κατηγορία πιστωτικών ορίων τα οποία και θα εγκρίνονται, εάν από την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του υπαλλήλου κρίνεται αυτό αιτιολογημένο. Διευκρινίζεται ότι, για τη χορήγηση υψηλότερου ορίου απαιτείται η έγκριση του Τομέα Ανθρωπίνου Δυναμικού, η οποία θα χορηγείται με βάση την έως σήμερα εφαρμοζόμενη διαδικασία.

#### Τιμολογιακή Πολιτική

#### **TBANK CLASSIC – GOLD VISA & T ONE MASTERCARD – GOLD MASTERCARD**

Το επιτόκιο με το οποίο προσφέρονται οι πιστωτικές κάρτες στους υπαλλήλους είναι προνομιακό τόσο για την απλή όσο και για τη χρυσή πιστωτική κάρτα TBANK VISA και T ONE MASTERCARD.

#### **Συνδρομή**

Ετήσια συνδρομή κύριου κατόχου	Δωρεάν
Ετήσια συνδρομή 1 <sup>ου</sup> & 2 <sup>ου</sup> πρόσθετου κατόχου	Δωρεάν

\*Διευκρινίζεται ότι οι πρόσθετοι κάτοχοι των καρτών θα έχουν 1<sup>ου</sup> βαθμού συγγένεια με τον κύριο κάτοχο.

#### Ακύρωση κάρτας Visa – Mastercard προσωπικού

Το παραπάνω προνομιακό τιμολόγιο τελεί υπό τη διαλυτική αίρεση συνέχειας της υπαλληλικής σχέσης μεταξύ του υπαλλήλου και της Τράπεζας. Εάν η υπαλληλική

σχέση μεταξύ των δυο παραπάνω πλευρών τερματιστεί για οποιονδήποτε λόγο, τότε το χρεωστικό υπόλοιπο με τους τόκους και τις λοιπές επιβαρύνσεις θα καθίσταται αμέσως ληξιπρόθεσμο και απαιτητό, χωρίς καμία άλλη όχληση του οφειλέτη. Αν ο οφειλέτης δεν εξοφλήσει ολόκληρο το υπόλοιπο εντός (1) μηνός από την αποχώρησή του από την Τράπεζα, τότε ως επιτόκιο θα ορίζεται το εκάστοτε ισχύον επιτόκιο της Τράπεζας για πελάτες με παρόμοια προϊόντα.

Όμοια πρακτική θα ακολουθείται και σε περίπτωση που παρουσιάζεται σημαντική καθυστέρηση στην εξόφληση των οικονομικών υποχρεώσεων του υπαλλήλου σε οποιαδήποτε κάρτα, θα ακυρώνεται αυτόματα και το χρεωστικό υπόλοιπο θα γίνεται άμεσα απαιτητό.

## **β) Χορήγηση εταιρικής πιστωτικής κάρτας**

### **i) Γενική πολιτική Προγράμματος**

Η ΤΒΑΝΚ για την εξυπηρέτηση της λειτουργίας της και σε διευκόλυνση εκτέλεσης καθηκόντων, παραχωρεί σε στελέχη της το δικαίωμα χρήσης εταιρικής πιστωτικής κάρτας.

Η Τράπεζα αναλαμβάνει την εξόφληση των πραγματοποιηθέντων εξόδων με σκοπό την προώθηση των επαγγελματικών συμφερόντων της Τράπεζας και καθορίζει ανώτατο ετήσιο όριο απόδοσης λογαριασμού και κάλυψης εξόδων.

Δεδομένου ότι η ανωτέρω παροχή δίνεται για το αποκλειστικό κατά την κρίση της Τράπεζας συμφέρον της, δεν αποτελεί μισθό ή χρηματική αποδοχή οποιουδήποτε είδους και η Τράπεζα δύναται όποτε το κρίνει να τροποποιεί ή να καταργεί μερικώς ή ολικώς αυτή, χωρίς να θεωρείται μονομερής βλαπτική μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης του αποδέκτη.

### **ii) Ετήσιο όριο καλυπτόμενης δαπάνης**

Το ανώτατο ετήσιο όριο καλυπτόμενης δαπάνης από την Τράπεζα εξαρτάται από τη φύση εργασίας του δικαιούχου και της θέσης του στην ιεραρχία βάσει του ισχύοντος οργανογράμματος. Το όριο αυτό κοινοποιείται με ατομική επιστολή στον δικαιούχο. Η αναγωγή του ισχύοντος πιστωτικού ορίου σε 12μηνη βάση και η σταδιακή χρήση του μέσα στο έτος, είναι απαραίτητη. Καμία επιπλέον δαπάνη, αιτιολογημένη ή μη, πέραν του εγκεκριμένου ορίου δεν θα αποζημιώνεται.

Τα ετήσια όρια ορίζονται ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα η οποία έχει ως εξής :

Αναπλ/της Δ/νων Σύμβουλος / Δ/νων Σύμβουλος
Γενικοί Δ/ντές
Αναπληρωτές Γενικοί Δ/ντές
Περιφερειακοί Δ/ντές
Δ/ντές Επιχειρηματικών Κέντρων
Δ/ντές Δ/νσεων με απ'ευθείας αναφορά στον Ανπλ/τη Δ/ντα Σύμβουλο/Δ/ντα Σύμβουλο
Λοιποί Δ/ντές Διευθύνσεων

iii) Κανονισμός λειτουργίας προγράμματος

**α) Κάτοχος :** Είναι ευνόητο ότι ο εξουσιοδοτημένος κάτοχος και χρήστης της κάρτας είναι ο αποκλειστικός και ο μόνος αποδέκτης για τον οποίο η Τράπεζα έχει εγκρίνει τη συμμετοχή του στο πρόγραμμα καθώς και ότι θα γίνεται ενδεδειγμένη χρήση της κάρτας σύμφωνα με τους εκάστοτε νόμους και αποφάσεις των Αρχών στην Ελλάδα αλλά και των ανακοινώσεων και γνωστοποιήσεων της Τράπεζας.

**β) Δαπάνες που καλύπτονται :** Επειδή η κάρτα χορηγείται για κάλυψη δαπανών που πραγματοποιούνται κατά την άσκηση υπηρεσιακών καθηκόντων, πολλές φορές σε απόσταση από τον τόπο εργασίας, οι δαπάνες θα πρέπει να έχουν σχέση με την προώθηση των επαγγελματικών συμφερόντων και αναγκών της Τράπεζας. Ενδεικτικά τέτοιες δαπάνες είναι :

- Επαγγελματικά δώρα
- Καύσιμα επαγγελματικών αυτοκινήτων ( πέρα από το παρεχόμενο όριο)
- Έξοδα επαγγελματικών ταξιδιών
- Επαγγελματικά γεύματα, παρεχόμενα σε εστιατόρια ή κατ' ιδίαν
- Δωροεπιταγές καταστημάτων
- Κ.λ.π συναφή έξοδα τα οποία θα είναι παραγωγικά για την Τράπεζα

Τα παραστατικά αποστέλλονται από τους χρήστες των εταιρικών πιστωτικών καρτών στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, τμήμα Διαχείρισης Δαπανών Προσωπικού.

## 12. Δάνεια προσωπικού

### Γενικοί όροι δανειοδότησης προσωπικού

- Τα κριτήρια έγκρισης και οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τη σύναψη σύμβασης δανείου προσωπικού είναι όμοια με αυτά που εφαρμόζει η Τράπεζα για τη χρηματοδότηση πελατών.
- Η αναλογούσα δόση αποπληρωμής (στεγαστικού και προσωπικού δανείου ή και άλλων οικονομικών υποχρεώσεων υπαλλήλου) δεν ξεπερνά το  $\frac{1}{4}$  του μηνιαίου ονομαστικού μισθού του υπαλλήλου.
- Το υπόλοιπο του δανείου καθίσταται αμέσως ληξιπρόθεσμο και απαιτητό σε περίπτωση διακοπής υπηρεσίας του υπαλλήλου στην Τράπεζα. Άλλως, και εφόσον συναινεί σ' αυτό η Τράπεζα, το δάνειο θα διατηρείται με αναπροσαρμοσμένο όμως το επιτόκιο, στο ύψος του εκάστοτε ισχύοντος επιτοκίου της Τράπεζας για παρόμοιες χορηγήσεις.
- Παρέχεται η ευχέρεια στον δανειζόμενο υπάλληλο και χωρίς καμία επιβάρυνσή του, να προεξοφλεί μια ή περισσότερες δόσεις του δανείου του
- Απαγορεύεται η χορήγηση δανείου κάθε μορφής προς υπαλλήλους της Τράπεζας από το υποκατάστημα στο οποίο απασχολούνται.

### **A) Όροι προσωπικού δανείου (καταναλωτικού)**

#### **1) Δικαιούχοι**

Οι υπάλληλοι που έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον ένα έτος υπηρεσίας με την Τράπεζα.

#### **2) Ποσό**

Ως ποσό δανειοδότησης καθορίζονται :

- Οι τρεις (3) μηνιαίοι μισθοί
- Οι πέντε (5) μηνιαίοι μισθοί

#### **3) Επιτόκιο**

Το επιτόκιο των καταναλωτικών δανείων για το προσωπικό είναι αρκετά χαμηλό και κυμαίνεται ανάλογα με το ποσό δανειοδότησης, ήτοι για 3 ή 5 μισθούς.

Να συμπληρωθεί ότι το επιτόκιο παραμένει σταθερό μέχρι τη λήξη του δανείου.

#### **4) Αποπληρωμή**

Και οι δύο κατηγορίες δανείων έχουν διάρκεια από ένα (1) έτος έως και τρία (3).

#### **5) Κριτήρια έγκρισης**

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού διατηρεί τη διακριτική ευχέρεια να εγκρίνει ή αν απορρίπτει αιτήματα για τη λήψη δανείου καταναλωτικής πίστης προσωπικού με βάση σειρά κριτηρίων μεταξύ των οποίων είναι :

- Η οικογενειακή κατάσταση του υπαλλήλου
- Η διάρκεια απασχόλησης του στην Τράπεζα, η οποία δεν μπορεί να είναι μικρότερη του ενός έτους.
- Το ύψος του μηνιαίου μισθού του υπαλλήλου και η δυνατότητα αποπληρωμής με βάση και τα λοιπά οικογενειακά εισοδήματα
- Οι επιδόσεις του υπαλλήλου στο χώρο εργασίας του

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού κρίνει κατά περίπτωση και με βάση την αιτιολόγηση λήψεως δανείου και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά. Να τονισθεί στο σημείο αυτό, ότι η πολιτική που ακολουθεί η Τράπεζα στις δανειοδοτήσεις του προσωπικού της, είτε πρόκειται για καταναλωτικά είτε για στεγαστικά δάνεια, όπως θα δούμε παρακάτω, είναι σε αρκετές περιπτώσεις πιο αυστηρή από αυτή που ακολουθείται για τους πελάτες. Μάλιστα, σε περίπτωση όπου υπάλληλος επιθυμεί τη χρηματοδότηση του από άλλο πιστωτικό ίδρυμα, εκτός της TBANK, απαιτείται η έγκριση από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού της Τράπεζας.

### **B) Στεγαστικά δάνεια προσωπικού**

#### **1) Δικαιούχοι**

Μόνιμα απασχολούμενοι υπάλληλοι με ελάχιστη περίοδο υπηρεσίας στην Τράπεζα ή σε θυγατρικές της εταιρίες (TLEASING, TCREDIT, TFUNDS) : 12 μήνες

#### **2) Σκοπός δανείου**

Η δανειοδότηση θα αφορά αποκλειστικά ακίνητο πλήρους ιδιοκτησίας υπαλλήλου ή ιδιοκτησίας εξ' αδιαίρετου υπαλλήλου και μέλος της οικογένειας αυτού.

Σκοπός του δανείου είναι η χρηματοδότηση του υπαλλήλου για :

- Αγορά – ανέγερση – αποπεράτωση – βελτίωση – επισκευή ή ανακαίνιση κατοικίας (πρώτης, δεύτερης ή εξοχικής)
- Αγορά οικοπέδου



- Αποπληρωμή στεγαστικού δανείου από άλλη Τράπεζα

### **3) Ποσό δανείου**

Το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα επί τέσσερα (4).

Ανώτατο όριο : €300.000

### **4) Διάρκεια δανείου**

Από 5 έως 30 χρόνια, με μέγιστο την ηλικία συνταξιοδότησης του δανειολήπτη ή / και του συνδανειζόμενου, η οποία δεν πρέπει να ξεπερνά στη λήξη του δανείου τα 65 έτη.

### **5) Επιτόκιο**

Ισχύον Προνομιακό Επιτόκιο Στεγαστικής Πίστης (Π.Ε.Σ) Τράπεζας μειωμένο κατά ένα ποσοστό, πλέον εισφοράς 0,12% του Ν.128/75. Το ως άνω επιτόκιο είναι κυμαινόμενο και διαμορφώνεται σύμφωνα με μεταβολή του εκάστοτε ισχύοντος για την πελατεία της Τράπεζας (Π.Ε.Σ).

Η Τράπεζα ενημερώνει με Εγκύκλιο έγγραφο τους οφειλέτες για τις τυχόν μεταβολές του επιτοκίου του Στεγαστικού Δανείου Προσωπικού.

### **6) Έξοδα δανείου**

- Δεν θα παρακρατούνται έξοδα φακέλου
- Οι αμοιβές μηχανικού και δικηγόρου θα είναι μειωμένες κατά 50% σε σχέση με τις εκάστοτε ισχύουσες.
- Δαπάνες εγγραφής προσημείωσης βαρύνουν τον υπάλληλο

## **13. Τιμολόγιο προς το προσωπικό της Τράπεζας**

Εκτός από τους ευνοϊκούς όρους χορήγησης δανείων και πιστωτικών καρτών στο προσωπικό της TBANK, παρέχεται και προνομιακό τιμολόγιο για διάφορες διατραπεζικές εργασίες, το οποίο αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές :

- Κινήσεις κεφαλαίων, μετρητά και επιταγές (π.χ. καταθέσεις μετρητών και επιταγών, προθεσμιακές καταθέσεις, έκδοση τραπεζικών επιταγών, εισερχόμενα και εξερχόμενα εμβάσματα)
- Επενδύσεις (π.χ. παρακολούθηση χαρτοφυλακίου, αγορά/ πώληση μετοχών, προμήθεια συμμετοχής και εξαγοράς αμοιβαίων κεφαλαίων)

- Θυρίδες
- Λοιπές εργασίες (π.χ. έκδοση καρνέ, εξόφληση λογαριασμών, διακοπής προθεσμιακής κατάθεσης, πάγιες εντολές)

## **ii ) ΑΜΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗ** <sup>177</sup>

Στην άμεση αμοιβή περιλαμβάνονται α) η βασική μηνιαία αμοιβή και β) τα κίνητρα – βραβεία. Ειδικότερα,

α) **Βασική μηνιαία αμοιβή** : Περιλαμβάνει τις αποδοχές μηνός βάσει κλαδικών και επιχειρησιακών συμβάσεων (Ν. 3227/04) καθώς και τα επιδόματα που δίνονται, δηλαδή : το βασικό μισθό (ανάλογα με το κλιμάκιο), το επίδομα πολυετίας, το επιστημονικό επίδομα, το οικογενειακό επίδομα και το επίδομα τέκνων.

β) **Κίνητρα – Βραβεία** : Ανά τακτά χρονικά διαστήματα δίνονταν στους υπαλλήλους κίνητρα επίτευξης των στόχων του Οργανισμού. Για παράδειγμα, αρχές κάθε χρόνου έβγαινε ο προϋπολογισμός (budget) για κάθε κατάσταση. Ανάλογα με το ποσοστό επίτευξής του, δίνονταν στους υπαλλήλους επιπλέον απολαβές (bonus). Απολαβές για την επιπλέον παραγωγικότητα των υπαλλήλων δίνονταν σε περιπτώσεις εισόδου νέων προϊόντων στην αγορά, όπως πιστωτικών καρτών, καταθετικών λογαριασμών κ.ά. καθώς επίσης και για την προώθηση ασφαλιστικών προϊόντων ή αμοιβαίων κεφαλαίων. Υπήρξαν φορές, όπου διοργανώνονταν διαγωνισμοί (rally) για τις συμμετοχές σε αμοιβαία κεφάλαια με έπαθλα ταξίδια, συσκευές κινητών τηλεφώνων τελευταίας τεχνολογίας, φορητούς υπολογιστές κ.ά.

**Παράδειγμα** : Στα τέλη Ιουλίου 2010, τέθηκε σε ισχύ νέος αναμορφωμένος προϋπολογισμός για όλα τα καταστήματα / Επιχειρηματικά Κέντρα, έως τα τέλη του έτους, ο οποίος είχε λάβει υπ' όψιν τις συνθήκες της αγοράς. Παράλληλα, αποφασίσθηκε η θέσπιση ενός απλού συστήματος κινήτρων, βασισμένο στο ποσοστό επίτευξης των στόχων.

Προκείμενου να είναι εύκολη η παρακολούθηση του προϋπολογισμού, δημιουργήθηκε μια φόρμα παρακολούθησης του στόχου όπου παρουσιαζόταν η εξέλιξη των βασικών μηνιαίων μεγεθών ανά μήνα συγκριτικά με τον προϋπολογισμό που συμφωνήθηκε τον προηγούμενο μήνα. Τα μεγέθη αυτά ήταν: συνολικές χορηγήσεις, συνολικές καταθέσεις, εγκεκριμένες κάρτες και προμήθειες. Σε αυτή τη φόρμα υπολογιζόταν το

ποσοστό επίτευξης του κάθε στόχου χωριστά, αλλά και το συνολικό ποσοστό ώστε να υπάρχει ένας συγκρίσιμος και ενιαίος συντελεστής ανά μονάδα. Με αυτό το συντελεστή υπολογιζόταν η επίδοση της κάθε μονάδας αναφορικά με το σύστημα κινήτρων.

Παρακολουθούνταν τα παρακάτω μεγέθη, με την ακόλουθη βαρύτητα :

	Καταστήματα	Επιχειρηματικά Κέντρα
Χορηγήσεις	25%	65%
Καταθέσεις	30%	10%
Εγκεκριμένες Κάρτες	10%	
Προμήθειες	35%	25%

Η αξιολόγηση της επίτευξης στόχων έγινε με τα οριστικά στοιχεία Δεκεμβρίου 2010.

Αξιολογήθηκε το «Συνολικό Ποσοστό Επίτευξης Στόχου» το οποίο είχε υπολογισθεί από το άθροισμα των 4 επιμέρους στόχων, σταθμισμένο με τη βαρύτητα που δόθηκε στον κάθε στόχο.

Η αμοιβή ανά μονάδα υπολογίσθηκε με βάση τον αριθμό των ατόμων που ασχολήθηκαν επί το ακόλουθο ποσό :

% επίτευξης στόχου	Αμοιβή
85% έως 99%	X
100% έως 124%	2X
125% και άνω	4X

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ**

- <sup>151</sup> [www.tbank.com.gr](http://www.tbank.com.gr) (Διαδικτυακός χώρος της Τράπεζας), 15/12/2011
- <sup>152</sup> [www.tbank.com.gr](http://www.tbank.com.gr) , 15/12/2011
- <sup>153</sup> Εγκύκλιος Διοίκησης, 10/01/2008, «Κώδικας Ηθικής συμπεριφοράς και ιδεολογίας»
- <sup>154</sup> Εγκύκλιος Διοίκησης, 10/01/2008, «Κώδικας Ηθικής συμπεριφοράς και ιδεολογίας»
- <sup>155</sup> Εγκύκλιος Διοίκησης, 10/01/2008, «Κώδικας Ηθικής συμπεριφοράς και ιδεολογίας»
- <sup>156</sup> Εγκύκλιος Διοίκησης, 10/01/2008, «Κώδικας Ηθικής συμπεριφοράς και ιδεολογίας»
- <sup>157</sup> Εσωτερικός Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας (intranet), 16/12/2011
- <sup>158</sup> Εγχειρίδια Τράπεζας, 20/12/2011
- <sup>159</sup> Εσωτερικός Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας (intranet), 01/12/2011
- <sup>160</sup> [www.tbank.com.gr](http://www.tbank.com.gr) , 05/01/2012
- <sup>161</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 04/01/2012
- <sup>162</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 04/01/2012
- <sup>163</sup> Απόσπασμα από την επίσημη ιστοσελίδα της Τράπεζα, 10/01/2012
- <sup>164</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 11/01/2012
- <sup>165</sup> [www.laek.oaed.gr](http://www.laek.oaed.gr), 12/01/2012
- <sup>166</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 11/01/2012
- <sup>167</sup> [www.hba.gr](http://www.hba.gr) (Διαδικτυακός χώρος Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου), 06/02/2012
- <sup>168</sup> [www.eias.gr](http://www.eias.gr) (Διαδικτυακός χώρος Ελληνικού Ινστιτούτου Ασφαλιστικών Σπουδών), 06/02/2012
- <sup>169</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 11/01/2012
- <sup>170</sup> Εσωτερικός Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας (intranet), «Παροχές» , 03/11/2011
- <sup>171</sup> Εσωτερικός Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας (intranet), «Παροχές» , 03/11/2011
- <sup>172</sup> [www.ika.gr](http://www.ika.gr), 05/11/2011
- <sup>173</sup> Εσωτερικός Διαδικτυακός χώρος Τράπεζας (intranet), «Παροχές» , 03/11/2011

<sup>174</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 11/01/2012

<sup>175</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 20/01/2012

<sup>176</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 20/01/2012

<sup>177</sup> Κατόπιν συζητήσεως με στελέχη της ΔΑΔ της ΤΒΑΝΚ, 20/01/2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑΣ

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Συμπέρασμα Μελέτης Περίπτωσης της TBANK

#### 6.1 Ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην TBANK

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

Τα παρακάτω στοιχεία υπογραμμίζουν το επιτυχές αποτέλεσμα :

- Πιστή τήρηση των νομοθετικών ρυθμίσεων
- Προσαρμογή στα ήθη και έθιμα της κοινωνίας
- Επιτυχής και άμεση κάλυψη θέσεων εργασίας από ικανούς υπαλλήλους
- Σωστή αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Εκπαιδευτικά προγράμματα προσανατολισμένα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Αντικειμενικό σύστημα παροχών προσωπικού
- Απουσία ατυχημάτων στους χώρους εργασίας
- Δυνατότητα σταδιοδρομίας εργαζομένων στον Οργανισμό
- Σωστός σχεδιασμός ανάλυσης θέσης εργασίας

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

## 6.2 Ρόλος ανθρώπινου παράγοντα στην TBANK

Βασική επιδίωξη της TBANK είναι η ικανοποίηση των πελατών, μέσα από την άριστη και ποιοτική εξυπηρέτησή τους, η οποία θα οδηγήσει στην αύξηση της φήμης της Τράπεζας και της πελατειακής της βάσης, με αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας και την ικανοποίηση των μετόχων. Προκειμένου οι υπάλληλοι να είναι σε θέση να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, απαιτείται η παροχή υψηλής ποιότητας τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της άρτιας εκπαίδευσής τους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλούνται να προσφέρουν στους υπαλλήλους τα εφόδια προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και για το λόγο αυτό πραγματοποιούνται αμέσως μόλις δημιουργηθεί η οποιαδήποτε ανάγκη.

Χαρακτηριστικό είναι ότι το 2011 και για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, η T Bank απέσπασε από την Deutsche Bank το Διεθνές Βραβείο Ποιότητας «2010 USD & EUR Straight – Through Processing (STP) Excellence Award» για την ποιότητα και ταχύτητα των διεθνών πληρωμών της σε δολάρια και ευρώ. Η συγκεκριμένη διάκριση για άλλη μια χρονιά, πιστοποιεί την υψηλή ποιότητα διαχείρισης εμβασμάτων από την Τράπεζα, με τη χρήση εξελιγμένων τεχνολογικών συστημάτων, αλλά και με τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Γενικότερα, η ΔΑΔ της TBANK περιβάλλεται από ένα εξαιρετικά δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον και για το λόγο αυτό στοχεύει στη δημιουργία ανεξάρτητων και υπεύθυνων εργαζομένων οι οποίοι θα λαμβάνουν πρωτοβουλία για την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Δίνεται από πλευράς της Τράπεζας η παρότρυνση προκειμένου οι υπάλληλοι να μετατραπούν από παθητικά εκτελεστικά όργανα σε ενεργητικό μέρος της δυναμικής του Οργανισμού, ανεξαρτήτως της βαθμίδας στην οποία βρίσκονται. Ακόμα, η TBANK αποσκοπεί στη δημιουργία υπεύθυνων υπαλλήλων με ολοκληρωμένη προσωπικότητα που θα μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη αξιοποίηση των πελατών.

Παράλληλα, διαπιστώνεται ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην αξιοκρατία, στη διαφάνεια των εργασιών αλλά και στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, αξίες στις οποίες στηρίζονται οι πολιτικές και οι κανονισμοί της Τράπεζας. Οι πολιτικές της TBANK προσαρμόζονται ανάλογα με τις επικρατούσες αντιλήψεις αλλά και τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες.

### **6.3 Συμπεράσματα Λειτουργιών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης της TBANK, μπορούμε να διεξάγουμε συμπεράσματα που γεννούν προβληματισμούς για περαιτέρω έρευνα αλλά και να αναφέρουμε προτάσεις σε σχέση με τη ΔΑΔ. Τα συμπεράσματα αυτά, συγκρινόμενα με το θεωρητικό μέρος που παρουσιάστηκε στο τρίτο κεφάλαιο αλλά και αυτό που παρουσιάστηκε στον τέταρτο κεφάλαιο σε σχέση με τον Τραπεζικό χώρο έχουν ως εξής :

#### **6.3.1 Ανάλυση Εργασίας**

Ο ρόλος της ανάλυσης εργασίας της TBANK είναι παρόμοιος με αυτόν που περιγράφεται στο θεωρητικό μέρος δηλαδή ο καθορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων που είναι αναγκαία να διαθέτει ο εργαζόμενος προκειμένου να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του. Επιπλέον, υπογραμμίζεται η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της ΔΑΔ και πώς αυτές επηρεάζονται από τα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα εξής :

- Στην TBANK μετά από την ανάλυση εργασίας που πραγματοποιήθηκε για συγκεκριμένες θέσεις που παρουσιάζουν δυσκολίες λόγω του φυσικού περιβάλλοντος που περικλείονται, όπως για τους υπάλληλους που εργάζονται σε χώρους κάτω από το έδαφος της γης και με μειωμένο φυσικό φωτισμό, προβλέφθηκε ειδική αμοιβή. Δηλαδή, υπήρξε ένα δικαιότερο και αντικειμενικότερο σύστημα αμοιβής που προέκυψε από τα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας.
- Μέσα από την ανάλυση εργασίας προσδιορίζονται οι απαιτήσεις σε καθήκοντα και προσόντα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Όταν δημιουργήθηκε ανάγκη, η TBANK πραγματοποίησε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να επιμορφώσει τους υπαλλήλους της με σκοπό να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Χαρακτηριστικά είναι τα σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν για την εκμάθηση του νέου μηχανογραφικού συστήματος (έναρξη λειτουργίας του 01/10/2007) αλλά και σεμινάρια για την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην Τράπεζα κ.ά.

Στην TBANK η ανάλυση της θέσης εργασίας πραγματοποιείται αποκλειστικά σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων που δημιουργείται ανάγκη για κάλυψη θέσης εργασίας και όχι όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος σε συνεργασία και με τους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο, αποφεύγεται η υποκειμενική στάση των



υπαλλήλων καθώς σε μερικές περιπτώσεις δημιουργούσαν εσφαλμένες εντυπώσεις είτε από φόβο και ανασφάλεια είτε από την ανάγκη προβολής με απώτερο σκοπό την επαγγελματική τους εξέλιξη. Ίσως, όμως, θα ήταν εύλογο να ζητείται και η συνδρομή των υπαλλήλων, εφόσον είναι αυτοί που γνωρίζουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες ορισμένων εργασιών στην πράξη, κάτι που οι εργοδότες δεν αντιλαμβάνονται.

Όσον αφορά στις μεθόδους που ακολουθούνται, στην TBANK παίζουν ρόλο η εμπειρία των προϊσταμένων των τμημάτων, το αντικείμενο εργασίας στο συγκεκριμένο τμήμα και οι δυσκολίες και προβλήματα που προκύπτουν, τα οποία και καθορίζουν σε πρώτη φάση τα χαρακτηριστικά της περιγραφής και προδιαγραφής της θέσης εργασίας. Πιθανόν, ο συνδυασμός μεθόδων που περιγράφονται στο θεωρητικό μέρος να συντελούσε πιο ουσιαστικά στη διαμόρφωση της περιγραφής και προδιαγραφής της ανάλυσης εργασίας.

Τέλος, θα συμπληρώναμε ότι, οι συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη επαναξιολόγησης των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι για να ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις.

### **6.3.2 Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

Όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος, κατά τον ίδιο τρόπο και στην πράξη, ο στόχος της συγκεκριμένης δραστηριότητας της ΔΑΔ της TBANK, είναι η προσέλκυση όσον το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού υποψηφίων υπαλλήλων με σκοπό την επιλογή καταρτισμένου και έμπειρου προσωπικού.

Ειδικότερα, όσον αφορά στην προσέλκυση υποψηφίων, οι πηγές που χρησιμοποιούνται από την Τράπεζα, εσωτερικές και εξωτερικές, δεν διαφέρουν από τις κλασικές που συναντάμε στα επιστημονικά εγχειρίδια διαπιστώνεται ότι δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη γνωστοποίηση της κάλυψης θέσεων εργασίας από το υπάρχον προσωπικό καθώς με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος σε χρόνο και χρήμα. Επιπλέον, προσελκύονται και παλαιότεροι υποψήφιοι των οποίων τα βιογραφικά έχουν καταχωρηθεί σε βάσεις δεδομένων της ΔΑΔ.

Όσον αφορά στην επιλογή του προσωπικού, η διαδικασία που ακολουθείται είναι λίγο πολύ γνωστή. Η TBANK δεν διαθέτει φόρμα που οι υποψήφιοι συμπληρώνουν τα στοιχεία τους αλλά οι ενδιαφερόμενοι αποστέλλουν τα βιογραφικά τους στα οποία περιλαμβάνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία όπως ατομικά/προσωπικά στοιχεία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστατικές επιστολές, ενδιαφέροντα και άλλα στοιχεία. Ακολουθεί το στάδιο της συνέντευξης η οποία είναι ημιδομημένη, στηρίζεται δηλαδή στο βιογραφικό και γίνεται επέκταση μέσω της συζήτησης με τον υποψήφιο. Μερικές

φορές, πραγματοποιούνται και γραπτές δοκιμασίες (tests) γνώσεων και ικανοτήτων κυρίως. Την τελική απόφαση λαμβάνει ο Δ/ντής Ανθρώπινου Δυναμικού μετά από συνεργασία και με άλλους Δ/ντές που συμμετείχαν στο στάδιο της επιλογής προσωπικού και η διαδικασία ολοκληρώνεται με το τυπικό μέρος της ανακοίνωσης του αποτελέσματος σε επιτυχόντα και μη, της ημερομηνίας έναρξης εργασίας και εκπαίδευσης του υπαλλήλου.

### **6.3.3 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**

Για την TBANK η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επένδυση. Για το λόγο αυτό, αφιερώνονται αρκετές ώρες στην περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων με σκοπό να μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους και να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις, με απώτερο σκοπό την επιτυχία της Τράπεζας.

Συνήθως τα περισσότερα σεμινάρια που πραγματοποιούνται είναι ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, από έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη της Τράπεζας, αλλά και προγράμματα επιδοτούμενα από τον Ο.Α.Ε.Δ. βάσει όλων των προβλεπόμενων προϋποθέσεων για τη διεξαγωγή τους. Όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, η Τράπεζα αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το κόστος προκειμένου οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε σεμινάρια εκτός Τραπεζής τα οποία είναι απαραίτητα για την περαιτέρω εξέλιξή τους. Να τονισθεί όμως, ότι τα σεμινάρια αυτού του είδους πραγματοποιούνται σε μικρότερο βαθμό από τα υπόλοιπα λόγω υψηλού κόστους.

Χαρακτηριστικά είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την προετοιμασία των υποψηφίων για τις εξετάσεις ασφαλιστικής διαμεσολάβησης και επενδυτικών υπηρεσιών και τα σεμινάρια νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων. Στην ουσία τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνονται στην TBANK είναι αυτά που εφαρμόζονται στις περισσότερες Τράπεζες και αφορούν στη συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις τραπεζικές εργασίες και κάθε είδους σεμινάρια που διοργανώνονται ανάλογα με τις εκάστοτε υπηρεσιακές ανάγκες όπως είναι η εκμάθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η επιτυχία ή όχι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθορίζεται όχι μόνο από το σωστό σχεδιασμό και τήρηση του χρονοδιαγράμματος των σεμιναρίων αλλά και από τον αριθμό των επιτυχόντων στις εξετάσεις ασφαλιστικής διαμεσολάβησης και επενδυτικών υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο αριθμός των επιτυχόντων της TBANK στις συγκεκριμένες εξετάσεις πολλές φορές ξεπερνάει σε ποσοστά επιτυχίας το 90% και βασικός παράγοντας της συγκεκριμένης επιτυχίας είναι η σωστή, έγκυρη και

έγκαιρη προετοιμασία των υποψηφίων μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνονται από την Τράπεζα.

Επιπλέον, ένα άλλο στοιχείο που καταδεικνύει την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διενεργούνται από την TBANK, είναι η ασφαλής διαχείριση των συναλλαγών και η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών που οδηγεί πολλές φορές στην αύξηση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση των κερδών.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η αίσθηση που αποκομίστηκε από τις συζητήσεις με τα στελέχη της TBANK, ότι μολονότι στην εποχή που διανύουμε γίνεται προσπάθεια περικοπής δαπανών σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, για την εν λόγω Τράπεζα, η εκπαίδευση των στελεχών της θα αποτελεί βασική προτεραιότητα που θα οδηγεί μακροπρόθεσμα στην μακροημέρευση του Οργανισμού.

#### **6.3.4 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού**

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

Η διαδικασία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη Τράπεζα πραγματοποιείται από τους προϊστάμενους των εργαζομένων, γεγονός που καταδεικνύει την προσπάθεια απουσίας υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών με τη συμμετοχή τουλάχιστον τριών εξ' αυτών. Ειδικότερα, η αξιολόγηση εστιάζει στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Αποτέλεσμα της αξιολόγησης, εκτός από την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, είναι η δημιουργία εκπαιδευτικών αναγκών ανάλογα με την αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που απαιτείται καθώς και η εφαρμογή ενός αντικειμενικού συστήματος παροχών και ανταμοιβής, ανάλογο με τους στόχους που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Στη συνέντευξη που πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αξιολόγησης και που στην ουσία είναι συζήτηση μεταξύ του αξιολογητή και του υπαλλήλου, απαιτείται, σύμφωνα με τα στελέχη της ΔΑΔ της TBANK, ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να μη θιγεί η προσωπικότητα του εργαζόμενου αλλά να τονισθούν, πιθανόν, συγκεκριμένες εσφαλμένες ενέργειες και στάσεις με γνώμονα την μη επανάληψή τους. Επιπλέον, πρέπει να αναδειχτούν τα δυνατά σημεία των υπαλλήλων τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή τους.

Είναι σημαντική η αναφορά ενός ανώτερου στελέχους της ΔΑΔ που παραλληλίζει τη διαδικασία της αξιολόγησης με τον ακόλουθο τρόπο:

“ Η επαγγελματική σταδιοδρομία ενός υπαλλήλου είναι σαν ένας αγώνας καλαθοσφαίρισης (basket). Η αρχή του αγώνα είναι η είσοδος του εργαζόμενου στον επαγγελματικό στίβο και το τέλος του αγώνα, η συνταξιοδότησή του. Σε κάθε αγώνα, υπάρχουν διαλείμματα (time out) που ζητάνε οι προπονητές προκειμένου να αναφερθούν ελάχιστα σε λάθη που έγιναν και περισσότερο στην τακτική που πρέπει να ακολουθήσουν οι παίκτες εκμεταλλευόμενοι τις ικανότητές τους, με σκοπό την νίκη. Τα διαλείμματα αυτά είναι σαν τη διαδικασία αξιολόγησης. Ανά τακτά, λοιπόν, διαστήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας του υπαλλήλου, θα πρέπει να διενεργούνται αξιολογήσεις, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του εργαζόμενου μέσω της αξιοποίησης των δυνατών σημείων του ”.

### **6.3.5 Σύστημα Αμοιβών**

Οι υπάλληλοι της TBANK, σύμφωνα με τη μελέτη περίπτωσης, είναι πιο αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στο ρόλο που έχουν να εκτελέσουν, όταν η εργασία τους λαμβάνει χώρα σ' ένα ανθρώπινο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Η δημιουργία ενός αντικειμενικού και κατάλληλου συστήματος αμοιβών ή κινήτρων, υλικών ή άυλων, επιτρέπει στους εργαζόμενους να προσηλώνονται στο σκοπό που τους έχει ανατεθεί. Για τους παραπάνω λόγους, διαπιστώσαμε ότι η ΔΑΔ της TBANK παρέχει στους εργαζόμενους της κίνητρα απόδοσης, εκτός από τις υποχρεωτικές αμοιβές βάσει νομοθετικών ρυθμίσεων, μερικά από τα οποία παρουσιάζονται επιγραμματικά παρακάτω :

- Επιπλέον απολαβές (bonus) βάσει στόχων που επιτυγχάνονται
- Σχεδόν πλήρη κάλυψη εξόδων προγράμματος ομαδικής ασφάλισης το οποίο περιλαμβάνει ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη των εργαζομένων αλλά και των προστατευόμενων μελών τους
- Παροχή επιδόματος βρεφονηπιακής φύλαξης
- Δώρο γάμου και επίδομα γέννησης τέκνου
- Χρηματική επιβράβευση αριστούχων μαθητών
- Ειδική τιμολογιακή πολιτική στα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας
- Ασφαλές περιβάλλον
- Προγράμματα συστηματικής εκπαίδευσης
- Ευκαιρίες σταδιοδρομίας

## 6.4 Προτάσεις

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη μελέτη, θα λέγαμε ότι γίνεται αξιοζήλευτη προσπάθεια από την πλευρά της Τράπεζας προκειμένου η ΔΑΔ να είναι αποτελεσματική, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε κάποιες λειτουργίες της. Σαφώς, είναι μια μικρή Τράπεζα και για το λόγο αυτό χρειάζεται διπλή προσπάθεια προκειμένου να ανταγωνιστεί τις μεγάλες Τράπεζες του κλάδου σε όλα τα θέματα που αφορούν στο προσωπικό. Αν υπογραμμιστούν οι όποιες αδυναμίες, θα μπορέσουν να αντιμετωπιστούν καλύτερα τα προβλήματα που προκύπτουν και έτσι ο οργανισμός θα επιτύχει καλύτερη θέση στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα.

Θα ήταν, ίσως, χρήσιμο να εξεταστούν διαδικασίες και πολιτικές που εφαρμόζονται όχι μόνο σε μεγαλύτερες Τράπεζες αλλά και σε αντίστοιχους Οργανισμούς του εξωτερικού. Υπάρχουν παράγοντες που επηρέασαν αρχικά τις Τράπεζες των άλλων χωρών και κατ' επέκταση μετά από σύντομο χρονικό διάστημα και το εγχώριο Τραπεζικό σύστημα. Γι' αυτό, θα ήταν αποτελεσματική η υιοθέτηση επιτυχημένων διαδικασιών τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Όμως, ταυτόχρονα, ο Οργανισμός πρέπει να βρίσκει και από μόνος του τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού, ώστε να παρέχει στους εργαζομένους όσο το δυνατόν περισσότερες παροχές μπορεί, υλικές και άυλες με σκοπό την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Ουσιαστική και απαραίτητη είναι η ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας η οποία θα διαχέεται στους υπαλλήλους της Τράπεζας και η δημιουργία αισθήματος υψηλής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ιδίως σε Οργανισμούς, όπως η TBANK, που κατά την ιστορική τους πορεία απορρόφησαν άλλα Τραπεζικά Ιδρύματα, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας επιβάλλεται προκειμένου να υπάρξει ενιαίος τρόπος σκέψης και δράσης των υπαλλήλων που θα πηγάζει από τις αξίες, το όραμα, τα πιστεύω και τους κανόνες που διέπουν την επιχείρηση.

Επιπλέον, λόγω του ιστορικού της TBANK, κατά καιρούς συγχωνεύσεις και απορροφήσεις άλλων Τραπεζών, παραμερίζονταν ουσιαστικές λειτουργίες της ΔΑΔ, η εφαρμογή των οποίων είναι καθοριστικής σημασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού, καμιά φορά περνά σε δεύτερη μοίρα και δεν πραγματοποιείται με τη συχνότητα που θα έπρεπε. Ίσως, επιβάλλεται η υπενθύμιση του ουσιαστικού της ρόλου που δεν είναι άλλος από τη συνεχή βελτίωση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της Τράπεζας αλλά και η συνδρομή της ενός αντικειμενικότερου συστήματος παροχών.

Πρέπει ακόμα να αναφερθεί, ότι η TBANK, παρέχει στους εργαζομένους της τα περισσότερα από τα επιδόματα που προβλέπονται στην κλαδική ΣΣΕ της ΟΤΟΕ, σε μικρότερη όμως οικονομική κλίμακα σε σχέση με τις άλλες Τράπεζες, καθώς ανήκει στην κατηγορία των μικρότερων Τραπεζών του κλάδου, ενώ δεν απουσιάζουν κατά καιρούς επιπλέον επιδόματα βάσει συγκεκριμένων προωθητικών ενεργειών. Σαφώς, αρκετά ακόμα μπορούν να γίνουν προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις παροχές που τους δίνονται. Να υπογραμμιστεί, βέβαια, ότι έως και τις 17/02/2012 που αντλήθηκαν τα στοιχεία της συγκεκριμένης εργασίας η TBANK δεν είχε προβεί σε καμία μείωση των απολαβών των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα, εκτός από τη διαδικασία της ανάλυσης θέσης εργασίας που πραγματοποιείται, είναι απαραίτητος και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθώς οι δυο αυτές διαδικασίες συμβάλλουν στην επιτυχία του σταδίου της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Χρειάζεται, όμως, η περαιτέρω διερεύνηση της εν λόγω δραστηριότητας, έστω και υιοθετώντας θεωρητικές προσεγγίσεις. Μια πρόταση θα ήταν η ενδυνάμωση της εκ περιτροπής απασχόλησης (job rotation) προκειμένου οι υπάλληλοι να έχουν λάβει έστω μια ελάχιστη γνώση αντικειμένων εργασίας για θέσεις πέραν των καθηκόντων τους, ώστε αν παραστεί έκτακτη ανάγκη ο Οργανισμός να μπορεί να τους χρησιμοποιήσει. Επιπλέον, μέσω του συστηματικού προγραμματισμού, μπορεί να επιτευχθεί ο σωστός επιμερισμός ανθρώπινων πόρων με αποτέλεσμα τον καλύτερο συντονισμό και έλεγχο των εργασιών.

Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός ότι, λόγω των δεδομένων οικονομικών συγκυριών, οι πελάτες είναι περισσότερο επιφυλακτικοί σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα των Τραπεζών και κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες όχι μόνο στην προώθηση των προϊόντων αλλά περισσότερο από τη στάση των πελατών λόγω της ψυχολογικής τους διάθεσης. Σαφώς, πρέπει να δοθεί περισσότερο βάρος στους υπαλλήλους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αφού είναι οι πρώτοι που αντιμετωπίζουν την αρνητική στάση των πελατών. Η εκπαίδευσή τους επί του συγκεκριμένου θέματος κρίνεται αναγκαία ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εισακουστούν οι απόψεις τους σχετικά με πρακτικά, συστημικά και γραφειοκρατικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αφού η επίλυσή τους απαιτεί χάσιμο παραγωγικού χρόνου και τη μη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως υπογραμμίστηκε αρκετές φορές στη συγκεκριμένη μελέτη, η οικονομική πραγματικότητα που επικρατεί επηρεάζει τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και ιδιαιτέρως οι Τράπεζες. Μια πρόταση, πιθανόν και αναπόφευκτη, είναι οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές των Τραπεζών. Με αυτόν τον τρόπο, οι Τράπεζες θα μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες με το σχηματισμό μεγάλων ομίλων, αφού θα ενώσουν τις δυνάμεις τους (μεγέθη, πελατολόγιο, προσωπικό, τεχνογνωσία

κ.ά) αλλά και θα επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Η μείωση των εξόδων, άλλωστε, είναι παράγοντας που επηρεάζει τη σημερινή εποχή και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μια επιπλέον λύση, είναι η παροχή συμβουλών από εξειδικευμένους επαγγελματίες με διεθνή εμπειρία. Η υιοθέτηση των προτάσεών τους θα επιφέρει μεγαλύτερα επίπεδα τεχνογνωσίας στην επιχείρηση, με παράλληλη εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, καθώς και υψηλότερα ποσοστά παροχής αξίας και ουσιαστικού αποτελέσματος. Επιπλέον, μπορεί να δοθεί μεγαλύτερο βάρος στην ανάθεση υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) με κύριο μέλημα τη μείωση του παραγωγικού κόστους. Με τη σωστή επιλογή συνεργατών, η επιχείρηση θα μπορέσει αναπόσπαστη να επιτύχει την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τα όποια οφέλη του.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι θεωρητικές πηγές είναι απεριόριστες ενώ οι συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται δημιουργούν υπόβαθρο για περαιτέρω μελέτη. Ιδίως, οι λειτουργίες της ανάλυσης εργασίας και του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζουν υστέρηση, στην πράξη, σε σχέση με λειτουργίες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση και τα συστήματα αμοιβών.

Εν κατακλείδι, θα λέγαμε ότι, μολονότι οι πόροι για τις ΔΑΔ μειώνονται συνεχώς, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στο εθνικό και παγκόσμιο περιβάλλον, η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού θα οδηγήσει στη δημιουργία ισχυρών προσωπικοτήτων, και στην ενθάρρυνση του εργατικού δυναμικού. Η ουσιώδης μελέτη των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η επιτυχημένη εφαρμογή τους, ιδιαίτερα στον κλάδο των Τραπεζών που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας, θα οδηγήσει με αποτέλεσμα στην ευημερία του Οργανισμού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, 1999, Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β' Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Γ.Μπένου

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Rosili

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks

### **Ελληνική ('Αρθρα σε Διεθνή Συνέδρια)**

Κακουλίδης Κων/νος, 2010, "Αποδοτικότερη διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων τους στην Ελλάδα", Εισήγηση στο Επιστημονικό συνέδριο HELOR 2010

### **Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

Καραγεώργου Έφη, 2011, Μειώσεις μισθών και 4ήμερη εργασία στις τράπεζες, [www.e-go.gr](http://www.e-go.gr)

Κομίνη Ελένη, 2012, HSBC: Νέο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου, [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)

Κορρέ Αγγελική, 2011, Training & Development: Θωρακίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό, [www.bankersreview.gr](http://www.bankersreview.gr)

Λιδωρίκης Αλέκος, 2006, Τράπεζες: το ανθρώπινο δυναμικό επίκεντρο στον ανταγωνισμό, [www.news.kathimerini.gr](http://www.news.kathimerini.gr)

Στούπας Κώστας, 2011, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο: Μπόνους για λίγους υπό το μανδύα της εθελουσίας, [www.capital.gr](http://www.capital.gr)

Χιωτάκης Σωτήρης, 2010, Προσωρινή εθελούσια έξοδο προτείνει η τράπεζα Πειραιώς, [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)

[www.atebank.gr](http://www.atebank.gr)

[www.bankwars.gr](http://www.bankwars.gr)

[www.eias.gr](http://www.eias.gr)

[www.emporiki.gr](http://www.emporiki.gr)

[www.epistimonikomarketing.gr](http://www.epistimonikomarketing.gr)



[www.exipno.gr](http://www.exipno.gr)

[www.hba.gr](http://www.hba.gr)

[www.ika.gr](http://www.ika.gr)

[www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)

[www.laekoaed.gr](http://www.laekoaed.gr)

[www.marfinbank.gr](http://www.marfinbank.gr)

[www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

[www.newskathimerini.gr](http://www.newskathimerini.gr)

[www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

[www.sygte.gr](http://www.sygte.gr)

[www.tanea.gr](http://www.tanea.gr)

[www.tbank.bom.gr](http://www.tbank.bom.gr)

### **Ξενόγλωσση**

Anjani P.K & D. Dhanapal, 2011, A study on the types of organizational change of the banking sector in Salem District, European Journal of Social Sciences, Vol 25

Arnold Jennifer Taylor, Apr 2007, Customers as employees, , HR Magazine, 52, no4 σελ 76-80

Blume et all, 2010, Transfer of training : A meta – analytic review, Journal of Management, vol 36, n4, σελ 1065 - 1115

Bos Julie, 2010, Beating the burnout : Six top strategies for effective employee rewards and recognition, Workforce Management, vol 89, n 10, σελ 40 - 41

Britt Phil, 1995, Savings and community banker, Harvard Business Review, Vol 4, σελ 48

Chapman Derec & Webster Jane, 2006, Toward an integrated model of applicant reactions, The International Journal of Human Resource Management, σελ 1032-1057

Clarke Nicholas, 2006, Why HR policies fail to support workplace learning : the complexities of policy implementation in healthcare, The International Journal of Human Resource Management, σελ 190 - 206

Cocheo Steve, 2010, Keep your bank relevant, ABA Banking Journal, vol 102, issue 9, σελ 26

Creative tactics keep training going despite the recession, Jul 2009, HR Focus, 86, no7, σελ 105-108

Coombs Joseph, Oct 2011, Modest salary increases projected in 2012, HR Magazine, 56, no10, σελ 26

Deb Levine, Aug 2010, Performance Reviews in hiring, weather pay, target-date funds, HR Magazine, 55, no8, ,σελ 25

Dessler Gary, 2009, A framework for Human Resource Management, Εκδ. Pearson International Edition, 5<sup>th</sup> Edition

Ding Daniel, Akhtar Syed, Ge Gloria, 2006, Organizational differences in managerial compensation and benefits in Chinese firms, International Journal of Human Resource Management, σελ 693- 715

Dooney John , Oct 2009, Salaries looking up, HR Magazine, 54, no10, σελ 22-27

Dul Jan, Canan Ceylan, Ferdinand Jaspers, 2011, Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment, Human Resource Management, vol 50, n 6, σελ 715 - 734

Fairley Juliette, 2010, Employers face challenges in screening candidates, Workforce Management, Vol 89, n11, σελ 7-9

Ferreira J, Marques C, Azecedo C, 2011, Competitiveness, resources and capabilities : empirical evidence from retail banking, Service Business, vol 5, n4, σελ 313 - 337

Frauenheim, Ed, 2009, Talent planning for the times, Workforce Management, vol 8, no11, σελ 37-44

Ginovsky John, 2010, Paperless branch within reach, ABA Banking Journal, vol 102 issue 12, σελ 22-24

Grensing-Pophal Lin, Dec 2006, Internal Selections, HR Magazine, 51, no12, σελ.75-78

Hansen Fay, 2009, Downturn Dilemma, Workforce Management, vol 88, no 2, σελ 29-31

Hauser Susan, Recruitment outsourcing is the wave of the present, Workforce Management, Vol 90, n 2, σελ 12-13

Hollon John, 2009, Ignoring the jobless, Workforce Management, Vol 88, n 8, σελ 34

How are organizations training today, Jul 2009, HR Focus, 86, no7, σελ S2-4

Hr 2018: Top predictions, 2008, workforce management, vol 87, issue 20, σελ 20

Jennofer George, 2009, The illusion of will in organizational behavior research : Nonconscious processes and job design, Journal of Management, σελ 1318 - 1339

Kincaid Cynthia, 2009, On the front lines, Training, Vol 46, n 5, σελ 48

King Brett, 2012, 7 trends that will change retail forever, ABA Banking Journal, vol 104, issue 2, σελ 12-13

- Krell Eric, Oct 2011, An impartial review, HR Magazine, 56, no10, σελ 97-99
- Ladika Susan, 2011, A Resilient Bunch, Workforce Management, vol90, n 11, σελ 26
- Leonard Bill, Oct 2011, Few employers use social media networks to screen candidates , HR Magazine, 56, no10, σελ 16
- Linkoln Shaun, 2011, How to train managers as coaches, People Management, σελ 30
- Maingault Amy, John Sweeney, Naomi Cossack, Jun 2007 Interviewing, Management, Training, Strikes , HR Magazine, 52, no6, σελ 43
- Marcum Kathllen, 2006, Meeting the risk challenge with a special committee, ABA Banking Journal, vol 98, issue 3, σελ 24
- Mohan Thite, 2011, Smart cities : implications of urban planning for human resource development, Human Resource Development International , vol 14, n 5, σελ 623
- Morgeson Frederick et all, 2007, Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts, Personnel Psychology, 60, σελ 683 - 729
- Moshe Sharabi, 2008, Promotion to who or what you know : managers' and workers' perception of factors influencing promotion, Human Resource Development International, vol 11, n5, σελ 545 - 554
- Overman Stephenie,2009, Resilient recruiters, HR Magazine, 54, no 12, σελ 45-47
- Rothschild Richard, 2010, Some employers are thinking outside the benefits box, Workforce Management, vol 89, n 12, σελ 14
- Salopek Jennifer, 2011, Small Banks make change in layout, job descriptions, Workforce Management, vol 90, no1 σελ 12
- Sammer Joanne, 2009, Money Matters in the Hiring Process, HR Magazine, 54, no9, σελ 93-96
- Schramm Jennifer, 2010,HR's Challenging Next Decade, HR Magazine, 55, no11, p96
- Schoeff Mark, 2009, Ruling raises bar on testing for employment, Workforce Management, Vol 88, n 8, σελ 11
- Segal Jonathan A, 2009, Slimming Salaries, HR Magazine 54, no10, σελ 79-83
- Shen Jie , 2006, Factors Affecting international staffing in Chinese multinationals, The International Journal of Human Resource Management, σελ 304
- Shrivastava A. & Purang P, 2011, Employee perceptions of performance appraisals : a comparative study on Indian banks, The International Journal of human resource management , vol 22, issue 3, σελ 632 - 647
- Social Media's Recruiting Powers Get a Boost, 2011, HR Magazine, 56, no12, σελ 82
- The recession's effect on recruiting and hiring, 2009, HR Focus, vol 86, no 10,σελ 14

Tyler Kathryn, Sep 2008, 15 Ways to train on the job, HR Magazine, 53, no9, σελ 105 - 108

U.S Bank, 2011, HR Magazine, 56, no 11, σελ 40

Use variable pay to promote success in the workplace, Jul 2010, HR Focus, 87, no7, σελ 5-6

Valentine Lisa, 2011, Efficiency : Good for the bottom line, ABA Banking Journal, vol 103, no12, σελ 24-25

Weaver Peter, 2006, Tap Ex-Employees recruitment potential, HR Magazine, 51, no7, σελ 89-91

Weirick Kristen, Apr 2008, The perfect Interview, HR Magazine, 53, no4, σελ 85-88

Wells Susan, 2009, Recruiting: Chop Advertising Costs, HR Magazine, 54, no2, σελ 31

Will your organization rehire laid-off workers, Feb 2010, HR Focus, 87, no2, σελ 8

What keeps employees satisfied, Aug 2007, HR Focus, 84, no8, σελ 13

What's changing in hiring this year, Mar 2010, HR Focus, 87, no3, σελ 13

Wright Greg, 2010, Retailers buy into E-Learning, HR Magazine, 55, no12, σελ.87-90

2010 pay outlook: raises are back, though they will be small, Sep 2009, HR Focus, 86, no8, σελ 5-6

### **Ξενόγλωσση (Άρθρα από τον ίδιο συγγραφέα)**

Arnold Jennifer Taylor, Nov 2006, Reporting on Training, HR Magazine, 51, no11, σελ 99-103

Cocheo Steve, 2012, Putting Health care on diet, ABA Banking Journal, σελ 16-19

Frauenheim Ed, 2009, Logging off of job boards, Workforce Management, Vol 88, n 7, σελ 25-30

Grensing-Pophal Lin, 2006, Building Service with a smile, HR Magazine, Vol 51, n 11, σελ 85-87

### **Ξενόγλωσση (Διατριβές)**

Faculty Jyothi & Ms V. Sree Jyothi, 2009, Hr Issues and Challenges in Indian Banking Sector, University of Hyderabad

## **Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

Fisher Anne, 2012, More employers give green light to flexible hours, [Fortune on CNN Money.com](#),

Gallo Amy, 2011, Making sure your employees succeed, [Harvard Business Review](#),  
Blog Network

Nayar Vineet, 2011, Why Davos was worth the trip, [Fortune on CNNMoney.com](#)