

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ

Αρναούτογλου Θεωдорής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

PERFORMANCE EVALUATION AND
PERSONNEL PAYMENT SYSTEM IN THE
BANKING SECTOR: A COMPARATIVE
ANALYSIS

By

Thodoris Arnaoutoglou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα και καθηγήτρια μου, κυρία Χατζηδήμα Σταματίνα, για το ερέθισμα που μου έδωσε για την πραγματοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Την ευχαριστώ θερμά για την άριστη συνεργασία, για το ενδιαφέρον που επέδειξε στους προβληματισμούς μου, αλλά και για την πολύ σημαντική υποστήριξη και βοήθεια που μου προσέφερε.

Ευχαριστώ θερμά τους φίλους μου, Κεραμιδά Βασίλη και Μιχαλόπουλο Γιάννη, για το χρόνο που μου αφιέρωσαν, για την τεχνική υποστήριξη που μου παρείχαν και την ηθική συμπαράστασή τους.

Τέλος, ευχαριστώ πάρα πολύ τους γονείς μου, για την κατανόησή τους και το κουράγιο που μου έδωσαν προκειμένου να επιτύχω το στόχο μου.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και Σύστημα Αμοιβής Προσωπικού στον Τραπεζικό τομέα: Μια συγκριτική ανάλυση

Περίληψη

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση και διερεύνηση της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των συστημάτων αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στην περίπτωση των τραπεζών. Αρχικά στην εισαγωγή παρατίθενται εισαγωγικοί ορισμοί, καθώς και ο σκοπός, η δομή, η υπόθεση και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Το 1ο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια εκτενή αναφορά σε εισαγωγικές έννοιες της αξιολόγησης. Στη συνέχεια αναφέρονται στοιχεία από την διαχείριση προσωπικού, τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (μάρκετινγκ, δεξιότητες στον τομέα της διαχείρισης, παραγωγικότητα), την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και τη διαδικασία της (ανάλυση θέσεων εργασίας, καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων, ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων), τον σκοπό της αξιολόγησης της αποδοτικότητας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας (σφάλματα μεταβλητών, σταθερά σφάλματα, οικειότητα, παραπληροφόρηση, φαινόμενο Mathew Effect, το φαινόμενο της γενίκευσης (the halo effect), τον καθορισμό των παραμέτρων της αξιολόγησης και τέλος τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση, αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια, αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας). Στο 2ο κεφάλαιο το ενδιαφέρον στρέφεται πιο συγκεκριμένα στα συστήματα αμοιβής προσωπικού. Σ' αυτή την προσπάθεια εντάσσονται η αξιολόγηση ικανοτήτων, η διαχείριση ταλέντων (μοντέλα ιδιοτήτων, πλάνο διαδοχής, συστήματα επιλογής, προγραμματισμός εξέλιξης και ανάπτυξης), οι αμοιβές (στρατηγική αμοιβών, πλαίσιο στρατηγικής αμοιβών, αμοιβές ανωτάτων στελεχών, αξιολόγηση θέσεων εργασίας, παροχές). Στο 3ο κεφάλαιο εξετάζεται ο μηχανισμός δράσης των Τραπεζών για την διαχείριση προσωπικού. Θα καταγραφούν εισαγωγικές έννοιες για τους ανθρώπινους πόρους (βασικές έννοιες και ορισμοί, ανθρώπινο δυναμικό, η σημασία του ανθρώπινου

παράγοντα), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (η σημασία της στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οι λειτουργίες της), η Διοίκηση Απόδοσης (πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, συστήματα αμοιβών) και τέλος το τραπεζικό σύστημα (σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα, η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, σύνδεση εννοιών άνθρωποι πόροι – κατάρτιση στις τράπεζες, κανονιστικό πλαίσιο επαγγελματικής κατάρτισης). Στο 4ο κεφάλαιο παρέχονται τα στοιχεία αξιολόγησης της αποδοτικότητας και το σύστημα αμοιβής του προσωπικού στην Τράπεζα Πειραιώς. Παρουσιάζεται ο τρόπος στελέχωσης και η επαγγελματική εξέλιξη, η μορφή εργασίας στην Τράπεζα Πειραιώς (ανοιχτή επικοινωνία, περιβάλλον εργασίας, προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων, αποδοχές & παροχές) και τέλος η εταιρική διακυβέρνηση (διαφορετικότητα και ίσες ευκαιρίες εργασίας, ανθρώπινα & εργασιακά δικαιώματα). Το θέμα του 5ου κεφαλαίου είναι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και το σύστημα αμοιβής του προσωπικού στην Εθνική Τράπεζα. Δίνονται στοιχεία για τον τρόπο της επιλογής του προσωπικού στην Εθνική Τράπεζα, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγηση των εργαζομένων, το σύστημα μισθοδοσίας, τις ίσες ευκαιρίες και την υποστήριξη της διαφορετικότητας, τις κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους (υποστήριξη των οικογενειών των εργαζομένων) και τέλος τις συλλογικές συμβάσεις (προσωπικό ανά σύμβαση εργασίας και τύπο απασχόλησης, στελέχωση & επαγγελματική εξέλιξη). Στο 6ο κεφάλαιο παρουσιάζονται, συγκρίνονται και αξιολογούνται τα συστήματα αμοιβής των δύο τραπεζών. Παρουσιάζεται η συλλογική σύμβαση εργασίας των Ελληνικών τραπεζών (βασικός μισθός, επίδομα ισολογισμού, ωράριο λειτουργίας κεντρικών υπηρεσιών, επιτόκιο στεγαστικών δανείων, διατήρηση θέσεων εργασίας, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες, δραστηριότητες INE/OTOE, τελικές διατάξεις, διάρκεια), οι τελευταίες εξελίξεις 2013-2014, οι διεθνείς συγκρίσεις και τέλος οι μισθολογικές διαφοροποιήσεις και ανισότητες (η κατανομή των αποδοχών στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα). Στο τελευταίο κεφάλαιο προκύπτουν προβληματισμοί και εξάγονται συμπεράσματα για τον τρόπο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των συστημάτων αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα της Εθνικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς.

Performance Evaluation and Personnel Payment System in the Banking sector: A comparative analysis

Abstract

The subject of this thesis is the theoretical approach and investigate the evaluation of effectiveness of the remuneration of staff in Greek businesses, especially in the case of banks. First of all, in the introduction import definitions as well as the purpose, structure, and the case method will be used in the writing of this thesis. The first chapter includes an extensive reference to concepts and principles of assessment. Following are details of the management staff, the activities of business (marketing, skills in management, productivity), to assess the productivity of workers and the process (job analysis, defining desired outcomes, developing ways to measure results), the purpose of evaluating the effectiveness, advantages and disadvantages of evaluating the efficiency (error variables, standard errors, intimacy, misinformation phenomenon Mathew Effect, the phenomenon of generalization (the halo effect), to determine the parameters of the evaluation and end methods for assessing employee performance (evaluation based on the comparison, evaluation based on absolute criteria, evaluation based on the achievement of objectives, evaluation by direct measurement of efficiency). In the second chapter the focus is more specifically reward systems personnel. In this effort included the assessment of skills, talent management (model properties, succession plan, systems selection, development planning and development), wages (wage strategy, strategic framework fees, senior management, job evaluation, benefits). The third chapter deals with the mechanism of action of the banks for the management staff. It recorded introductory concepts for human resources (basic concepts and definitions, human resources, the importance of the human factor), the Human Resources Administration (the importance of modern business and operations), Performance Management (policy evaluation and utilization of human resources, human resource training, reward systems) and finally the banking system (current developments and challenges in the international banking system, the importance of managing human resources in the Greek banking sector, linking concepts human resources - training in banks, regulatory framework of

vocational training). The fourth chapter provides data to evaluate the effectiveness and the remuneration system for staff to Piraeus Bank. Shows how staffing and the professional development, the form of work to Piraeus Bank (open communication, work environment, employee support programs, salaries and benefits) and the end of corporate governance (diversity and equal employment opportunities, human and labor rights). The theme of the fifth chapter is to evaluate the efficiency and the system of remuneration of staff in the National Bank. Given of how the selection of personnel to the National Bank, training and staff development, employee assessment, payroll system, equal opportunities and support for diversity, social benefits to employees (support for families of workers) and end collective bargaining (staff per employment contract and type of employment, recruitment and professional development). In the sixth chapter, compared and evaluated the remuneration systems of the two banks. Presented by the collective labor agreement of Greek banks (basic salary, bonus balance, hours of operation headquarters, mortgage rate, job retention, cultural and sporting activities INE / OTOE final provisions, duration), the latest developments from 2013 to 2014 , international comparisons and end wage differences and inequalities (the distribution of earnings in the financial sector). The last chapter concerns arise and draw conclusions on how to assess the effectiveness of the remuneration of staff in Greek businesses, especially the National Bank and Piraeus Bank.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	5
1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5
1.3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	6
1.3.1. Μάρκετινγκ	6
1.3.2. Δεξιότητες στον τομέα της Διαχείρισης.....	6
1.3.3. Παραγωγικότητα	7
1.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	7
1.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	10
1.5.1. Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	10
1.5.2. Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων.....	10
1.5.3. Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων	11
1.6. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	14
1.8. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	15
1.8.1. Σφάλματα μεταβλητών.....	15
1.8.2. Σταθερά σφάλματα.....	15
1.8.3. Οικειότητα.....	16
1.8.4. Παραπληροφόρηση	16
1.8.5. Φαινόμενο Mathew Effect.....	16
1.8.6. Το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect).....	16
1.9. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	17
1.10. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	19
1.10.1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση	19
1.10.2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια	20
1.10.3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων	21
1.10.4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	23
2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	23
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23

2.2.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	23
2.3.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	24
2.3.1.	Μοντέλα Ιδιοτήτων	24
2.3.2.	Πλάνο Διαδοχής	25
2.3.3.	Συστήματα Επιλογής.....	25
2.3.4.	Προγραμματισμός Εξέλιξης και Ανάπτυξης.....	26
2.4.	ΑΜΟΙΒΕΣ.....	26
2.4.1.	Στρατηγική Αμοιβών.....	27
2.4.2.	Πλαίσιο στρατηγικής αμοιβών.....	27
2.4.3.	Αμοιβές Ανωτάτων Στελεχών	30
2.4.4.	Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.....	34
2.4.5.	Παροχές.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	39
3.	ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	39
3.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	39
3.2.	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	40
3.2.1.	Βασικές έννοιες και ορισμοί.....	41
3.2.2.	Ανθρώπινο Δυναμικό	41
3.2.3.	Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα	42
3.3.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	43
3.3.1.	Η σημασία της ΔΑΔ στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	43
3.3.2.	Οι λειτουργίες Υποστήριξης της ΔΑΔ	44
3.4.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	49
3.4.1.	Πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού	49
3.4.2.	Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
3.4.3.	Συστήματα Αμοιβών	53
3.5.	ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	54
3.5.1.	Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα.....	55
3.5.2.	Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο	55
3.5.3.	Σύνδεση εννοιών Ανθρώπινοι Πόροι – Κατάρτιση στις Τράπεζες.....	56
3.5.4.	Κανονιστικό πλαίσιο επαγγελματικής κατάρτισης	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	61
4.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	61

4.1.	ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	61
4.1.1.	Στελέχωση	61
4.1.2.	Επαγγελματική Εξέλιξη.....	63
4.2.	ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	64
4.2.1.	Ανοιχτή Επικοινωνία.....	64
4.2.2.	Περιβάλλον εργασίας	65
4.2.3.	Προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων.....	66
4.2.4.	Αποδοχές & παροχές.....	67
4.3.	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	69
4.3.1.	Διαφορετικότητα και ίσες ευκαιρίες εργασίας	69
4.3.2.	Ανθρώπινα & εργασιακά δικαιώματα	70
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	71
5.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	71
5.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	71
5.2.	ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	72
5.3.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	72
5.3.1.	Επιλογή προσωπικού.....	72
5.4.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	74
5.5.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	74
5.6.	ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	75
5.7.	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	76
5.7.1.	Υποστήριξη των οικογενειών των εργαζομένων.....	76
5.8.	ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ.....	76
5.8.1.	Προσωπικό ανά σύμβαση εργασίας και τύπο απασχόλησης.....	77
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	79
6.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ... 79	
6.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	79
6.2.	ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	79
6.2.1.	Βασικός Μισθός	80
6.2.2.	Επίδομα ισολογισμού	83
6.2.3.	Ωράριο απασχόλησης	83
6.2.4.	Επιτόκιο στεγαστικών δανείων	84
6.2.5.	Διατήρηση θέσεων εργασίας	84

6.2.6.	Πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες.....	84
6.3.	ΟΙ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ 2013-2014.....	85
6.4.	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ	85
6.5.	ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΔΥΟ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	94
6.5.1.	Η κατανομή των αποδοχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα	95
6.5.2.	Συμπερασματικά.....	109
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο.....	111
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	111
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1.1: Αποτελεσματικό σύστημα Αξιολόγησης Αποδοτικότητας.....	12
Σχήμα 1.2: Λόγοι ύπαρξης Αξιολόγησης Αποδοτικότητας.....	13
Σχήμα 1.3: Στάδια της μεθόδου Διοίκησης μέσω Στόχων.....	22
Σχήμα 2.1: ΠλαίσιοστρατηγικήςΑμοιβών.....	29
Σχήμα 3.1: Οι βασικοί στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	46
Σχήμα 3.2: Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.....	51
Σχήμα 5.1: Αρχές εταιρικής συμπεριφοράς της Εθνικής Τράπεζας.....	71

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1: Καταμερισμός Εργασίας.....	8
Πίνακας 6.1: Οι Βασικοί Μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία του τραπεζικού προσωπικού.....	80
Πίνακας 6.2: Τα Καταληκτικά Κλιμάκια του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία του τραπεζικού προσωπικού.....	82
Πίνακας 6.3: Οι βασικοί μισθοί των Διευθυντών και Υποδιευθυντών.....	82
Πίνακας 6.4: Ακαθάριστες Αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.....	85
Πίνακας 6.5: Ακαθάριστες Αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013, σε ΙΑΔ.....	87
Πίνακας 6.6: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.....	88
Πίνακας 6.7: Μεριδίδιο της εργασίας στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (Α.Π.Α.) του Χρηματοπιστωτικού Τομέα (Χ.Τ.)(%), 2013.....	89
Πίνακας 6.8: Αύξηση ή μείωση του ωριαίου κόστους εργασίας στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα 2013 έναντι το 2008 (%).	91
Πίνακας 6.9: Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής Ακαθάριστου Μισθού (% 2008-2013, σε πραγματικούς όρους).....	92
Πίνακας 6.10: Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής Παραγωγικότητας (%) 2008-2013 σε πραγματικούς όρους.....	93
Πίνακας 6.11: Σύγκριση βασικών μισθών (εισαγωγικού κλιμάκιου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο Τράπεζες.....	95
Πίνακας 6.12: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο, στις δύο Τράπεζες.....	98

Πίνακας 6.13: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο, στις δύο Τράπεζες.	102
Πίνακας 6.14: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση, στις δύο Τράπεζες.	105
Πίνακας 6.15: Σύγκριση μισθών σε σχέση με την επαγγελματική εμπειρία, στις δύο Τράπεζες.	108

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 6.1: Ακαθάριστες Αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013... 86	86
Διάγραμμα 6.2: Ακαθάριστες Αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013, σε ΙΑΔ.	87
Διάγραμμα 6.3: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.	89
Διάγραμμα 6.4: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.	90
Διάγραμμα 6.5: Αύξηση ή μείωση του ωριαίου κόστους εργασίας στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα 2013 έναντι το 2008 (%).	91
Διάγραμμα 6.6: Ρυθμός μέσης ετησίας μεταβολής Ακαθάριστου Μισθού (% 2008-2013, σε πραγματικούς όρους).	93
Διάγραμμα 6.7: Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής Παραγωγικότητας (%) 2008-2013 σε πραγματικούς όρους.	94
Διάγραμμα 6.8: Σύγκριση Βασικών Μισθών (εισαγωγικού κλιμακίου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες του Κύριου προσωπικού.	96
Διάγραμμα 6.9: Σύγκριση Βασικών Μισθών (εισαγωγικού κλιμακίου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες, του βοηθητικού προσωπικού.	97
Διάγραμμα 6.10: Σύγκριση Βασικών Μισθών (εισαγωγικού κλιμακίου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο Τράπεζες του προσωπικού καθαριότητας.	98
Διάγραμμα 6.11: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο στις δύο Τράπεζες, του κύριου προσωπικού.	99
Διάγραμμα 6.12: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο στις δύο Τράπεζες, του κύριου προσωπικού.	100
Διάγραμμα 6.13: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο στις δύο τράπεζες, του κύριου προσωπικού.	101
Διάγραμμα 6.14: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (υψηλό) στις δύο τράπεζες, του κύριου προσωπικού.	102
Διάγραμμα 6.15: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (μεσαίο) στις δύο Τράπεζες, του κύριου προσωπικού.	103
Διάγραμμα 6.16: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (μεσαίο) στις δύο Τράπεζες, του κύριου προσωπικού.	104
Διάγραμμα 6.17: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη) στις δύο Τράπεζες.	105
Διάγραμμα 6.18: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (λογιστές και επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης) στις δύο Τράπεζες.	106

Διάγραμμα 6.19: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό) στις δύο Τράπεζες.	107
Διάγραμμα 6.19: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών), στις δύο Τράπεζες.	108
Διάγραμμα 6.21: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη) στις δύο Τράπεζες.....	109

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε παγκόσμιο επίπεδο πλέον το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και γι' αυτό το λόγο οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν μεγαλύτερη σημασία μιας και μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η συμπεριφορά και η απόδοση του προσωπικού επηρεάζουν άμεσα τη συνολική λειτουργία μιας επιχείρησης και τα αποτελέσματά της. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων¹ στοχεύει στην αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και την βέλτιστη αξιοποίησή του.

Μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας² είναι η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας (Χυτήρης, 2001). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, η οποία στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητές του και να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Εντός της επιχείρησης η αξιολόγηση συντελείται σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης συνολικά, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία. Στο Δημόσιο Τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων. Η αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του Δημοσίου Τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του επιβάλλεται λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες

¹ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων η οποία μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

² Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία προσβέυει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας.

και πλήττει ιδιαίτερα την Ελλάδα. Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες σε αυτό το εγχείρημα είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής του.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ελληνική μυθολογία ο βασιλιάς Σίσυφος καταδικάστηκε από τον Άδη να κουβαλάει ένα βράχο στην κορυφή ενός βουνού. Φτάνοντας όμως στην κορυφή, η πέτρα δεν μπορούσε να σταθεροποιηθεί, έπεφτε από την άλλη πλευρά και αυτή η τιμωρία ήταν αιώνια.

Ο παραπάνω μύθος είναι ίσως, μια παρόμοια έκδοση της «κόλασης» που βιώνουν καθημερινά οι εργαζόμενοι, εξαιτίας της ατελείωτης εργασίας που προκύπτει προς διεκπεραίωση.

Αυτό το θέμα έχει σχέση με την παραγωγικότητα, δηλαδή να διευθετούνται περισσότερες εργασίες σε λιγότερο χρόνο και κατά συνέπεια με λιγότερο άγχος. Με αυτό τον τρόπο συγκεντρώνονται ιδέες, οράματα, σχέδια, στόχοι και βήματα δράσης από προηγούμενες πρακτικές σε ένα νέο λειτουργικό σύστημα για την επίτευξη των προτεραιοτήτων και των στόχων στην επαγγελματική και προσωπική ζωή.

Για να γίνουν πιο παραγωγικοί οι εργαζόμενοι χρειάζεται να υιοθετούν βασικές αρχές εργασίας, όπως τεχνικές δεξιότητες και επαγγελματικές γνώσεις. Αυτά που αποτελούν την πεμπτούσια της βάσης, τα συστήματα χαμηλής τεχνολογίας³ και υψηλής τεχνολογίας, αποτελούν την επιφάνεια της εργασίας και το χειρισμό των πληροφοριών.

Η νέα τεχνολογία έχει ως στόχο να καταστήσει την εργασία πιο αποδοτική και αποτελεσματική. Φέρνει επίσης νέα προβλήματα, πάρα πολλές πληροφορίες, όπως προβλήματα στην οργάνωση της εργασίας που μπορούν να αντιμετωπιστούν με καθιερωμένες τεχνικές από τη βιβλιογραφία και την πρακτική. Η ενασχόληση με την υπερφόρτωση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ο αλλεπάλληλος συναντήσεις και άλλες εργασίες διευθετούνται χρησιμοποιώντας τεκμηριωμένες ιδέες από ειδικούς σχεδιαστές χρόνου, για τον καθορισμό προτεραιοτήτων.

³Η χαμηλή τεχνολογία (Low Technology), είναι η χρησιμοποιούμενη απλή τεχνολογία, όπως η χειροτεχνία και τα εργαλεία τα οποία χρονολογούνται πριν την Βιομηχανική Επανάσταση. Είναι το αντίθετο της υψηλής τεχνολογίας.

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικά ερευνητικής διπλωματικής εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση και η διερεύνηση της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των συστημάτων αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στην περίπτωση των τραπεζών.

ΔΟΜΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από την εισαγωγή, 6 κεφάλαια,

- Κεφάλαιο 1ο: Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Προσωπικού
- Κεφάλαιο 2ο: Συστήματα Αμοιβής Προσωπικού
- Κεφάλαιο 3ο: Τράπεζες και Διαχείριση Προσωπικού
- Κεφάλαιο 4ο: Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και Σύστημα Αμοιβής προσωπικού στην Τράπεζα Πειραιώς
- Κεφάλαιο 5ο: Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και Σύστημα Αμοιβής προσωπικού στην Εθνική Τράπεζα
- Κεφάλαιο 6ο: Παρουσίαση και σύγκριση των συστημάτων αμοιβής των δύο τραπεζών

και τέλος ακολουθούν συμπεράσματα και προτάσεις

Ειδικότερα επιχειρείται να διαπιστωθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των συστημάτων αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα των Τραπεζών καθώς και να αναδειχτούν τα εργαλεία διαχείρισης των συστημάτων αυτών.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία που ακολουθείται βασίζεται στην τεχνική της έρευνας με βιβλιογραφικά στοιχεία - πηγές. Ο λειτουργικός ρόλος της ερευνητικής βιβλιογραφικής διεργασίας είναι να δημιουργηθούν και να επεξεργαστούν τα δεδομένα έτσι ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα που αφορούν την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των συστημάτων αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εταιρείες ξοδεύουν χρόνο και χρήμα για την ανάλυση, τη βελτίωση και την τελειοποίηση κάθε σταδίου της παραγωγής καθώς και για την αύξηση της παραγωγικότητας. Σε κάποια, πιο ιδιαίτερα, εργασιακά περιβάλλοντα, η ροή των εργασιών και οι διαδικασίες των επιχειρήσεων είναι πιο δύσκολο να ανασχεδιαστούν.

Οι εταιρείες ενδιαφέρονται τη συνολική διαχείριση των στρατηγικών γνώσης, αλλά δεν τις εφαρμόζουν σε μεμονωμένους εργαζόμενους. Οι ατομικές εργασιακές πρακτικές σπάνια θεωρούνται μέρος της κοινής πολιτικής ενός οργανισμού.

1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν και λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις-οργανισμοί χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων είναι στόχος κάθε επιχείρησης και επιτυγχάνεται μέσω της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης όλων των παραγωγικών πόρων που διαθέτει. Ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται βασικός παράγοντας επιτυχίας, η απόδοση του οποίου χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού, αποτελώντας την κινητήρια δύναμη λειτουργίας και ανάπτυξης κάθε μορφής επιχείρησης.

Με άλλα λόγια οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, η φήμη και η εικόνα που προβάλλει και εν τέλει η βιωσιμότητά της επηρεάζονται από τις γνώσεις, τα προσόντα και τη διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού, το ενθουσιασμός του, την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και τη συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους. Η διαφορά ενός οργανισμού, μιλώντας για την Οικονομία της Γνώσης του 21^{ου} αιώνα, δεν έγκειται στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό ή στην τεχνολογία αλλά στο εργατικό δυναμικό και στις διαδικασίες με τις οποίες αυτές διαμορφώνονται, μετατρέπεται σε στρατηγικό πλεονέκτημα και διατηρείται.

1.3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στον όρο επιχείρηση περιλαμβάνεται η κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης που ασχολείται με κύριο σκοπό το κέρδος. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να περιλαμβάνουν διάφορες επιχειρηματικές προεκτάσεις όπως, το μάρκετινγκ, την παραγωγή, απόδοση, τις αμοιβές και τη διοίκηση(Θανόπουλος, 2012).

1.3.1. Μάρκετινγκ

Μάρκετινγκ (αγοραλογία) είναι το σύνολο των διαδικασιών με σκοπό την πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης.

Πολλές φορές αντιμετωπίζεται ως μια οργανωτική λειτουργία ή και μια σειρά διαδικασιών για τη διασφάλιση καλών σχέσεων με τους πελάτες, με σκοπό να ωφεληθεί ο οργανισμός. Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή αυτά που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (και όχι σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, οπότε και γίνεται λόγος για βιομηχανικά προϊόντα/υπηρεσίες), είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Ειδικότερα, τα στελέχη μάρκετινγκ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, υψηλότερη από εκείνη των αντίστοιχων προϊόντων του ανταγωνισμού. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν στη διασφάλιση της εμπιστοσύνης των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης.

1.3.2. Δεξιότητες στον τομέα της Διαχείρισης

Ο ρόλος των διαφόρων δεξιοτήτων στον τομέα της Διαχείρισης είναι σαφώς καταλυτικός. Η χρήση τεχνικών πιο αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνουδίνει στα άτομα μια αίσθηση απόλυτου ελέγχου, είναι πιο ικανοποιημένα από την εργασία τους, δεν έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία τουςκαι έχουν λιγότερο άγχος. Βέβαια, είναι

πιο δύσκολο να αποδειχτεί ότι αυτές οι τεχνικές μπορούν να βελτιώσουν άμεσα τις επιδόσεις των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, οι δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου έχουν σχέση με την ποιότητα της εργασιακής ζωής και είναι σκόπιμο να συζητηθούν.

1.3.3. Παραγωγικότητα

Ο David Allen, ένας δημοφιλής και επιτυχημένος συγγραφέας και σύμβουλος, ισχυρίζεται ότι έχει βοηθήσει πολλούς ανθρώπους να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους και να μειώσουν τα επίπεδα του άγχους τους, μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του χρόνου και της οργάνωσης.

Η Getting Things Done (GTD) είναι μια μέθοδος διαχείρισης του χρόνου. Η μέθοδος GTD στηρίζεται στην ιδέα της μετακίνησης των προγραμματισμένων εργασιών και των έργων μακριά από το μυαλό, στην καταχώρισή τους εξωτερικά και στη συνέχεια, στη διαίρεσή τους σε δραστικά στοιχεία εργασίας. Αυτό επιτρέπει σε κάποιον να εστιάσει την προσοχή του στην ανάληψη δράσης σχετικά με τα καθήκοντα του, αντί απλώς να τα υπενθυμίζει.

1.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός διοικητικού διευθυντή αποτελεί η στοιχειοθέτηση των κίνητρων, που θα εμπνεύσουν τους εργαζομένους του. Τα κίνητρα θα παρακινήσουν κάθε έναν από τους εργαζόμενους για να φτάσουν στην κορυφή των επιδόσεών τους.

Η φιλοσοφία, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές, που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού, εμπερικλείονται στον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (Leat, 2009), η οποία αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας. Η επιστήμη αυτή μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες, που σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Στον όρο «ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που έχουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους - ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, καθώς και ικανότητα για μάθηση. Η

Διοίκηση σκοπεύει να καλλιεργήσει όλες αυτές τις ικανότητες και να διασφαλίσει την αλληλεπίδρασή τους στη δραστηριότητα της επιχείρησης. Άλλωστε, το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών μιας επιχείρησης ως προς τη Διοίκηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Για τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους μιας επιχείρησης, μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης της οργανωσιακής παιδείας και της αμοιβαιότητας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, μεγάλη είναι η συμβολή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος ή της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας⁴.
- Η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων⁵. Περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και η επιλογή προσωπικού.
- Η παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγησή της.
- Ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων.
- Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.
- Οι μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (μεταθέσεις κλπ).
- Η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης⁶.
- Ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας.
- Η υγιεινή και η ασφάλεια του χώρου εργασίας.
- Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Πίνακας 1.1: Καταμερισμός εργασίας⁷.

Καταμερισμός εργασίας	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none">• Προάγει την ταχύτερη μάθηση της εργασίας• Καθιστά ευκολότερη την αυτοματοποίηση• Μειώνει τη μη παραγωγική εργασία	<ul style="list-style-type: none">• Οδηγεί σε μονοτονία• Μπορεί να οδηγήσει σε σωματικό τραυματισμό• Όχι ιδιαίτερα ανθεκτική διαδικασία παραγωγής

⁴Με τον όρο Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

⁵Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο (ή ανθρώπινοι πόροι), περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. Εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση».

⁶Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει κυρίως την κατάρτιση ατομικών συμβάσεων εργασίας.

⁷Η κατανομή του συνολικού έργου σε μικρότερα μέρη, το καθένα από τα οποία εκτελείται από ένα και μόνο άτομο.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Ελαττώσει την ευελιξία |
|--|--|

Πηγή: Leat Mike, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις: Κριτική ΑΕ.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι μια έννοια που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, οι οποίοι δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις. Το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, θεωρούνται ως μια πλευρά της απόδοσης. Η απόδοση έχει σχέση με τη συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος. Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει τη στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής. Πρακτικά, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει τον βαθμό ανταπόκρισης ενός υπαλλήλου στην εργασία του, αλλά και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους που ανήκουν στην ίδια εργασιακή ομάδα. Πρόκειται, λοιπόν, για μια δομημένη διαδικασία, που αποσκοπεί στην εκτίμηση και την επιρροή της συμβολής του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης, στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, για τη Διοικητική Επιστήμη, ορίζεται ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Κάποιοι μελετητές αναφέρουν ότι αν δεν αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορεί να διακριθεί η επιτυχία από την αποτυχία.

Συνεπώς, ο προϊστάμενος παίρνει το ρόλο του βαθμολογητή και ο υπάλληλος το ρόλο του αξιολογούμενου με κύρια μέθοδο αξιολόγησης την σύγκριση των υπαλλήλων. Η Διοικητική Επιστήμη, όμως, σε μια πιο σύγχρονη προσπάθεια, προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό,

καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους, αλλά στηρίζοντας την συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδιά της.

1.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που ακολουθείται, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1.5.1. Ανάλυση θέσεων εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) είναι μια σημαντική διαδικασία προσδιορισμού του περιεχομένου της εργασίας όσον αφορά τις δραστηριότητες που εμπλέκονται και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών. Επιπλέον, εντοπίζει μείζονες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Κατά την ανάλυση των θέσεων εργασίας παρέχονται πληροφορίες για τους οργανισμούς και επιτρέπεται να καθοριστούν ποιοι εργαζόμενοι είναι καλύτεροι και κατάλληλοι για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Μέσα από την ανάλυση θέσεων εργασίας ο αναλυτής πρέπει να καταλάβει ποια είναι τα σημαντικότερα καθήκοντα της θέσης εργασίας, τον τρόπο που διεξάγεται και τις απαραίτητες ανθρώπινες αρετές που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η δουλειά με επιτυχία.

1.5.2. Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων

Για τους περισσότερους οργανισμούς, το πρώτο βήμα για την επίτευξη και τον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων είναι η πραγματική καταγραφή του οράματος και των βασικών αξιών τους. Οι ηγέτες των οργανισμών, που καθορίζουν με σαφήνεια την αποστολή και τον σκοπό τους και μοιράζονται τα αποτελέσματα με τις ομάδες εργασίας, ανακαλύπτουν το κίνητρο για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους FranklinCovey και Harris Poll, η διασφάλιση της σύνδεσης των

στόχων και των φιλοδοξιών μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης αποτελεί βασικό δείκτη της ικανότητας της εταιρείας να παρέχει σταθερά και βιώσιμα αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό, διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Δηλαδή, πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου, αλλά και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

1.5.3. Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων

Η ανάπτυξη των τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας μετρήσιμα στοιχεία, για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί την πλέον σοβαρή εργασία και δομημένη λειτουργία του Τμήματος Προσωπικού, που όμως εκτελείται από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται όπως στο παρακάτω Σχήμα:



Σχήμα 1.1: Αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης αποδοτικότητας.

Πηγή: Καρατζάς Χ., «Διαμόρφωση των Εργασιακών Σχέσεων», Εκδόσεις ΠΙΜ, Πρόγραμμα Διεθνών Μεθόδων.

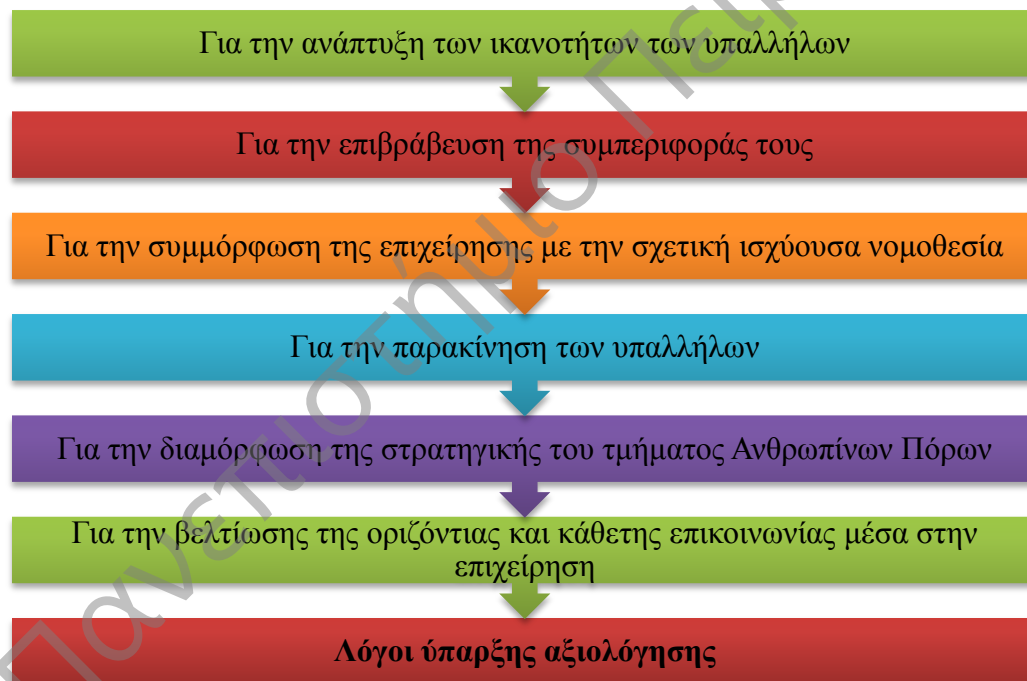
1.6. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι μετρήσιμη και οι σκοποί για τους οποίους πραγματοποιείται είναι πολλοί και διάφοροι, όπως η αύξηση της αμοιβής, η παρακίνηση για την προσωπική βελτίωση, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. Από τους προαναφερθέντες σκοπούς απορρέουν και πολλά πλεονεκτήματα για την εύρυθμη και κερδοφόρα λειτουργία μίας επιχείρησης:

- ❖ Παρακίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- ❖ Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του..
- ❖ Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- ❖ Διατήρηση και καλυτέρευση των σχέσεων μεταξύ των προϊσταμένων με τους υφισταμένους.

- ❖ Εξαγωγή τωναίτιων για τυχόν προβλήματα και επίλυση αυτών.
- ❖ Σωστή λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- ❖ Καθορισμός ατομικών στόχων, που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- ❖ Επίτευξη και ενίσχυση του αισθήματος δικαιοσύνης,υπευθυνότητας και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

Έτσι δημιουργείται η πεποίθηση ότι η αξιολόγηση εξυπηρετεί την εκτίμηση των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης, βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης, αναθεωρεί τυχόν προηγούμενη απόδοση, βοηθά τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας, θέτει στόχους απόδοσης και τέλος αξιολογεί τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό (σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2: Λόγοι ύπαρξης Αξιολόγησης της Αποδοτικότητας.

Πηγή: Καρατζάς Χ., «Διαμόρφωση των Εργασιακών Σχέσεων», Εκδόσεις ΠΙΜ, Πρόγραμμα Διεθνών Μεθόδων.

1.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κάθε επιχείρησης. Με τις διαδικασίες αυτές μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και να προσδιορίσει τους στόχους και τα πρότυπα της εταιρείας για την απόκτηση επιπλέον αξίας. Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματικότητα όταν η παραγωγικότητά της είναι υψηλή, το κόστος είναι σε αξιοπρεπή επίπεδα και η εταιρεία μπορεί ακόμη να προσφέρει υψηλής ποιότητας και οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα.

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας βοηθούν τους εργοδότες να θεσπίσουν νέους στόχους προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Βοηθούν να προωθηθεί μια επαγγελματική ατμόσφαιρα που ευνοεί την ενότητα της εταιρείας, την ανάπτυξη και την επιτυχία. Άρα, η τακτική και συνεπής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου.

Ένα από τα πολλά, αλλά και βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των εργαζομένων και να τις αξιολογήσουν με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους εργαζόμενους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, αλλά και για την αξιολόγηση αυτών τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους.

Όλοι οι παραπάνω σκοποί εξυπηρετούνται με την αξιολόγηση της απόδοσης, εφόσον αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της. Η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι αυτοί που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων μπορούν να διεγείρουν την προσπάθειά τους, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας.

Ακόμη, τα δεδομένα που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο στάδιο των προσλήψεων όχι μόνο για τον προγραμματισμό αυτών, αλλά και για την κριτική στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Συμπερασματικά, η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν τη βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιούς λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα.

1.8. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας απορρέουν από τα γενικά σφάλματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία και μειώνουν την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Κατσανέβας, 2007):

1.8.1. Σφάλματα μεταβλητών

Τα σφάλματα μεταβλητών ή σφάλματα μέτρησης (Variable errors) αφορούν είτε τη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για συγκεκριμένο θέμα είτε την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Τα τυχαία σφάλματα προκαλούν αποκλίνουσα συμπεριφορά στις μετρήσεις από ποικίλες ποσότητες - είτε υψηλότερη είτε χαμηλότερη από την πραγματική τους αξία. Βέβαια, τα συνεχή λάθη προκαλούν την ίδια ποσότητα απόκλισης σε μία μόνο κατεύθυνση.

1.8.2. Σταθερά σφάλματα

Σε μία επιστημονική έρευνα, σταθερό λάθος (συστηματικό σφάλμα) είναι μια πηγή σφάλματος, σύμφωνα με την οποία οι μετρήσεις αποκλίνουν συστηματικά από την πραγματική τους αξία. Στην περίπτωση των σταθερών σφαλμάτων (Constant error), παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει

ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο ή στην περίπτωση που ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζόμενους είτε σε πολύ υψηλά είτε σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

1.8.3. Οικειότητα

Το φαινόμενο της οικειότητας, όπου γίνεται ευνοϊκότερη αξιολόγηση των εργαζομένων με παρόμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους τους αξιολογητές.

1.8.4. Παραπληροφόρηση

Λάθη πληροφόρησης, όταν λόγω λανθασμένης ή ελλιπούς πληροφόρησης οι αξιολογητές προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση.

1.8.5. Φαινόμενο Mathew Effect

Όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο είναι ένα από τα βασικότερα σφάλματα κατά την αξιολόγηση. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί Mathew Effect και συμβαίνει ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ο υπάλληλος. Οι προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν τις μελλοντικές προσπάθειές του για βελτίωση.

1.8.6. Το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect)

Το φαινόμενο αυτό μοιάζει με το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect), κατά το οποίο ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, όταν ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες ο αξιολογητής επηρεάζεται και πιστεύει ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι.

1.9. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια(Mondy & Noe, 2005):

- α)**τις κατάλληλες ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να γίνει η αξιολόγηση,
- β)**τις ευθύνες για αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι και
- γ)**το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Άλλωστε, η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται ως μια δομημένη και γραφειοκρατική αλληλεπίδραση μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου, που χαρακτηρίζεται από περιοδικότητα.

Ένας από τους πιο ουσιαστικούς παράγοντες στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ταυτότητα του αξιολογητή. Και αυτό συμβαίνει, διότι η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη της επιχειρησιακής κουλτούρας και αλλαγής. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους, τους πελάτες, τον ίδιο τον εργαζόμενο ή από εξωτερικούς συμβούλους.

Δικαίωμα, αλλά και υποχρέωση του κάθε προϊστάμενου είναι να παρατηρεί και να ελέγχει τους εργαζόμενους και να αξιολογεί την πορεία και την συμπεριφορά τους. Μέσα στις τυπικές εξουσίες του είναι να διεξάγει τις αξιολογήσεις και να εισηγείται για την εξέλιξή τους, τις αμοιβές τους και τυχόν επιπλέον παροχές. Στηριζόμενος στις παρατηρήσεις του, προσδιορίζει τις δυνατότητες κάθε υπαλλήλου και αποφασίζει για την περαιτέρω εξέλιξή του μέσω εκπαίδευσης ή και επανατοποθέτησης. Επιπλέον, η αξιολόγηση από συναδέλφους αποτελεί εξίσου μία αξιόπιστη μέθοδο εφόσον δεν υπάρχει κοινοποίηση των αποτελεσμάτων, μιας και βασίζεται στις παρατηρήσεις των συναδέλφων που είναι πιο τακτικές και πιο ουσιαστικές.

Άρα, ο πιο βασικός ρόλος της αξιολόγησης αφορά στη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της Διοίκησης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο ανά πάσα στιγμή να μπορεί να πληροφορηθεί την ποιότητα της απόδοσης του σε σύγκριση με συναδέλφους του, να ελέγξει την συμβατότητα των φιλοδοξιών του με την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας και να ανασυνθέσει την εξελικτική του πορεία

μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο. Η αυτοαξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου προϋποθέτει υψηλή ωριμότητα καθώς ενυπάρχει ο κίνδυνος υπερεκτίμησης των ικανοτήτων και απόκρυψης των αποτυχημένων προσπαθειών και εργασιών. Στην διαδικασία αξιολόγησης επιτρέπεται να γίνει χρήση εξωτερικών συμβούλων, εξειδικευμένων στελεχών, οι οποίοι θα συλλέξουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και θα προχωρήσουν στα πορίσματα της αξιολόγησης. Τέλος, ένας οργανισμός έχει το δικαίωμα να απευθυνθεί στους εξωτερικούς πελάτες του προκειμένου να διερευνήσει θέματα που αφορούν κυρίως την ποιότητα των υπηρεσιών και να αξιοποιήσει την πληροφόρηση που αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του.

Επιπλέον, για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να καθοριστούν από τα χρονικά διαστήματα αυτής. Δηλαδή, η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σε σταθερό και τακτικό χρονικό διάστημα (π. χ. εξάμηνο) ή σε κάποιο μεταβλητό διάστημα λόγω συνθηκών (π.χ. ολοκλήρωση ενός έργου). Ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να θεωρεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ένα απομονωμένο γεγονός, αλλά μία συνεχιζόμενη διαδικασία. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνονται γνωστά στους υπαλλήλους σε περιοδική βάση και όχι απλά μια φορά τον χρόνο.

Κλείνοντας, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτή βάση του οποίου

- θα καθιστά σαφή τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή τους στόχους και τις βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
- θα γίνονται γνωστές οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
- θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε)
- θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί)

1.10. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου αποτελεί την απόδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι δέουσα σημασίας να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Ο σκοπός της αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους υπεύθυνους, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία, είναι κατάλληλες οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, ενώ αντίθετα εάν στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών, ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες.

Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες των κυριότερων μεθόδων για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι (Πολυχρονόπουλος & Ρόντος, 2005):

1.10.1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά συγκρίνεται με άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης προκαλεί διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Οι βασικές μέθοδοι για αυτή την κατηγορία είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method), η οποία αφορά μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους με βάση τη βαθμολογία σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κλπ.
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method), με την οποία ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και τους κατατάσσει βάσει της συγκεκριμένης σύγκρισης.

- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method), που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και συγκρίνονται ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Θεωρείται πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών.
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method), κατά την οποία οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες(καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός κλπ) και στη συνέχεια γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εκ των εργαζομένων.

1.10.2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Αυτό το είδος αξιολόγησης διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων. Αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και δίνει έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method), η οποία χρησιμοποιείται και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Η έμφαση στο ερωτηματολόγιο δίνεται στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και τη δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.
- ❖ Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist), η οποία περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Με την προηγούμενη μέθοδο η κύρια διαφορά είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ή διαφορά τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής.

- ❖ Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system), η οποία αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου, με μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δε λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.
- ❖ Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (essay), στην οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας τη συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές του.
- ❖ Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (critical incident method), που δίνει σημασία στην καταγραφή των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης.
- ❖ Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), τα οποία λειτουργούν σαν προσομοιωτές της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων. Παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και βοηθούν στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

1.10.3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Διοίκηση μέσω Στόχων (management by objectives) σημαίνει την αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων. Ο εμπνευστής αυτής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker που παρουσίασε τη διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων». Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι:

- α)η ανάμειξη των εργαζομένων στην επιλογή στόχων και στη δυναμική της επιχείρησης,
- β)τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων, προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις εντός του οργανισμού,
- γ)σαφήνεια των στόχων,
- δ)δέσμευση των εργαζομένων όσον αφορά τη στρατηγική της επιχείρησης και τέλος
- ε)σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι η στοχοθεσία της επιχείρησης, η στοχοθεσία του τμήματος, η συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος, ο καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, η εξέταση αποτελεσμάτων και η ανατροφοδότηση (σχήμα 1.3).



Σχήμα 1.3: Στάδια της μεθόδου Διοίκησης μέσω Στόχων.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της στοχοθεσίας αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη, επειδή δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα όσον αφορά το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Έτσι, λοιπόν, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω της εξατομίκευσης των στόχων.

1.10.4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με αυτό το είδος αξιολόγησης ο ίδιος ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει όπως οι μονάδες προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών, οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα καλύτερα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση είναι συνάρτηση των καλύτερων στελεχών, των ανερχόμενων ταλέντων, αλλά και των κατάλληλων προϋποθέσεων που χρειάζονται για να έρθουν εις πέρας.

Και αυτό ισχύει και για το προσωπικό μιας επιχείρησης συλλήβδην. Θα πρέπει να αναπτύσσονται και να διατηρείται αποτελεσματικό το προσωπικό και να καθορίζονται οι στρατηγικές απαιτήσεις του οργανισμού ακριβέστερα, έτσι ώστε να αναπτύσσεται το σωστό είδος ταλέντου.

Το κατάλληλο οφείλει να εστιάζει στους επιχειρησιακούς στόχους. Το προσωπικό πρέπει να συγκρίνεται προκειμένου να ληφθούν οι καλύτερες αποφάσεις σε θέματα στελέχωσης.

2.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η σύγκριση της ικανότητας των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους, ώστε να χρησιμοποιηθούν οι εργαζόμενοι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Leat, 2009).

Η ολοκληρωμένη και πλήρης γνώση των εργαζομένων είναι το καλύτερο σημείο για να αρχίσει την αξιολόγηση ένας εργοδότης. Δηλαδή, εάν κατανοήσει τι τους κάνει να ενεργοποιούνται τότε μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν.

Ο συνδυασμός της γνώσης της επιχείρησης και της βαθιάς κατανόησης των ανθρώπων και των κινήτρων τους είναι απαραίτητος για έναν εργοδότη στο πλαίσιο μιας ορθής αξιολόγησης. Η γνώση των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για συγκεκριμένες καταστάσεις βοηθάει στη επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για οποιαδήποτε θέση. Εάν ο στόχος ενός εργοδότη είναι η συνεχής ανάπτυξη δεν μπορεί να βασίζεται στις ίδιες ικανότητες, δεδομένων των συνεχών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και οι αυξανόμενες αλληλεξαρτήσεις καθιστούν πλέον σαφές ότι δεν είναι αρκετό να είναι κανείς καλός εργοδότης, αλλά θα πρέπει να

είναι και καλό μέλος ομάδας. Για το λόγο αυτό η επιτυχία των εταιρειών βρίσκεται στην ικανότητα ομαδικής αντί ανταγωνιστικής εργασίας.

2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Λόγω των συχνών αλλαγών στο χώρο εργασίας ένας εργαζόμενος δεν αρκεί πλέον να έχει αρκετά ταλέντα, προκειμένου να εξασφαλίσει το μέλλον του. Η ύπαρξη σαφήνειας είναι καθοριστική όσον αφορά στη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η κατανόηση της στρατηγικής, οι επιχειρησιακοί στόχοι και οι απαιτήσεις σε ταλέντα πρέπει να είναι το ζητούμενο στις επιχειρήσεις.

Η διαδικασία διαχείρισης ταλέντων και η αποκωδικοποίηση της στρατηγικής μέχρι τον εντοπισμό των σωστών ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη των σημαντικών ανθρώπων πρέπει να είναι βασική αρμοδιότητα κάθε υπεύθυνου μιας επιχείρησης (Mondy&Noe, 2005).

2.3.1. Μοντέλα Ιδιοτήτων

Το κλειδί της στρατηγικής του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η κατανόηση των ιδιοτήτων. Για το σκοπό αυτό πρέπει να χρησιμοποιούνται τα μοντέλα ιδιοτήτων, για να βελτιώνονται οι διαδικασίες επιλογής και ανάπτυξης.

Πρόκειται για τις θεμελιώδεις βάσεις των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, διότι αποκαλύπτουν τι χρειάζεται ένας οργανισμός για να επιτύχει. Η μοντελοποίηση ενός αποτελεσματικού πλαισίου ιδιοτήτων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, γιατί πρέπει να αντικατοπτρίζει την επιχείρηση και την κουλτούρα της, καθώς και να αποτελείται από ένα πολύπλοκο σύνολο των μοντέλων συμπεριφοράς.

Επιπλέον, απαιτείται η μοναδικότητα των μοντέλων ιδιοτήτων και ο αντικατοπτρισμός των πολύπλοκων πραγματικοτήτων της απόδοσης. Πρέπει να παρουσιάζουν τη σύνδεση των χαρακτηριστικών συμπεριφορών σε διαφορετικές καταστάσεις και να διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων. Η ευελιξία των επιχειρήσεων και η ακρίβεια στις αποφάσεις επιλογής στελεχών διασφαλίζονται με την εφαρμογή των κατάλληλων μοντέλων ιδιοτήτων.

2.3.2. Πλάνο Διαδοχής

Ο σχεδιασμός ενός πλάνου διαδοχής εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν συνεχιστές για το μέλλον, καθώς και για το παρόν, επειδή δεν αρκεί μόνο να βρίσκονται οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, αλλά πρέπει να υπάρχει διαθεσιμότητα ταλέντων για διαδοχή.

Ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη των ταλέντων της επιχείρησης διασφαλίζει την ύπαρξη ενός πλάνου διαδοχής. Όταν αυτό λειτουργεί σωστά, η επιχείρηση βρίσκεται σε ετοιμότητα για τις μελλοντικές της προτεραιότητες. Βοηθάει επίσης την επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι η ομάδα των εργαζομένων έχει τη δύναμη και τις ικανότητες για τη διεκπεραίωση της στρατηγικής της.

Αρχικά, πραγματοποιείται η αποκωδικοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και η συναρμολόγηση ενός πλαισίου διαδοχής, χτισμένο βάσει των κρίσιμων ρόλων. Έπειτα, προχωράει στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αποτίμηση της ετοιμότητας των ταλέντων των εργαζομένων έναντι συγκεκριμένων ρόλων και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος από την αντιστοίχιση των ατόμων με τις πιθανές κινήσεις, τη διεξαγωγή ανάλυσης και την αποσαφήνιση των κινδύνων και των πλεονεκτημάτων των πιθανών κινήσεων⁸.

2.3.3. Συστήματα Επιλογής

Όταν στο χώρο εργασίας υπάρχει μια τέλεια αντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων των εργαζόμενων και των απαιτήσεων της εργασίας τους, τότε οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα. Στην πράξη αυτό μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί, ιδιαίτερα όταν είναι πλέον αναγκαίο. Είναι ζωτικής σημασίας η εξασφάλιση μιας καλής αντιστοίχισης των ανθρώπων σε ρόλους εργασίας, είτε πρόκειται για την πρόσληψη, την τοποθέτηση, τη διατήρηση ή την προαγωγή τους.

Ένα σύστημα επιλογής ξεκινάει ορίζοντας με ακρίβεια τις απαιτήσεις των ρόλων εργασίας σε σχέση με τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία για την αυστηρή αξιολόγηση των υποψηφίων σε σχέση με τις

⁸Σε όλη τη διαδικασία, υπάρχει η διασφάλιση ότι οι βασικοί ρόλοι και οι ιδιότητες συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης και ότι το πλάνο διαδοχής συμβαδίζει με τις αλλαγές της αγοράς.

απαιτήσεις του ρόλου. Μετά από αυτό εκτιμώνται οι ικανότητες κάθε ατόμου, η προσωπικότητα και τα κίνητρα. Υπάρχουν κέντρα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν προσομοιώσεις των επιχειρήσεων για να αποσπάσουν συμπεριφορές που απαιτούνται.

Τέλος, επιλέγονται μέθοδοι επιλογής που δίνουν την καλύτερη πρόβλεψη της επιτυχίας σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και τα είδη ρόλων. Στη συνέχεια συντάσσεται έκθεση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους του κάθε υποψηφίου, που συνδέει ξεκάθαρα τις απαιτήσεις του ρόλου.

2.3.4. Προγραμματισμός Εξέλιξης και Ανάπτυξης

Οι άνθρωποι έχουν καλύτερη απόδοση όταν βρίσκονται σε ένα ρόλο ο οποίος ταιριάζει στις δεξιότητές τους και όταν μπορούν να δουν ένα σαφές και εφικτό μονοπάτι για το μέλλον. Είναι σημαντικό να δίνεται στους ανθρώπους η ευκαιρία να κάνουν το καλύτερο που μπορούν. Ταυτόχρονα, δε θα πρέπει οι άνθρωποι να βρίσκονται σε λάθος θέσεις, θέτοντας την επιχείρηση σε κίνδυνο. Τα άτομα επίσης, πρέπει να μπορούν να δουν μια σαφή εικόνα της εξέλιξης της καριέρας τους για να μπορέσουν να παραμείνουν κινητοποιημένοι.

Πρέπει να προσδιορίζονται ρεαλιστικά και αποτελεσματικά τα μονοπάτια καριέρας για τα talέντα στον κάθε οργανισμό. Αυτό βοηθάει στην οικοδόμηση της ικανότητας των ανθρώπων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις επιχειρησιακές προτεραιότητες και να διασφαλίσουν την εκπλήρωση των μονοπατιών καριέρας μέσα σε κάθε οργανισμό.

2.4. ΑΜΟΙΒΕΣ

Ο προσδιορισμός του επίπεδου αμοιβών διαμορφώνει την κουλτούρα απόδοσης, αλλά και τον προσδιορισμό των σωστών παροχών και αμοιβών των ανωτάτων στελεχών. Η προσέλκυση και η διατήρηση των ταλέντων σε όλα τα επίπεδα διασφαλίζεται με τη διαμόρφωση ενός σωστού προγράμματος αμοιβών. Ωστόσο, τα συστήματα αμοιβών είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την ενθάρρυνση της εξαιρετικής απόδοσης, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο

Οι αμοιβές - που αντιπροσωπεύουν έως και το 70% του συνολικού κόστους μίας επιχείρησης - απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό για τη διασφάλιση της

ανταποδοτικότητας της επένδυσης. Το Πλαίσιο Στρατηγικής Αμοιβών μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής αμοιβών που ταιριάζει στο επιχειρησιακό περιβάλλον κάθε εταιρίας (Bohlander&Snell, 2007).

2.4.1. Στρατηγική Αμοιβών

Οι αποτελεσματικές αμοιβές δεν έγκεινται απλά στην αύξηση μισθών αλλά και στην αναζήτηση των κατάλληλων προγραμμάτων αμοιβών για την επίτευξη της στρατηγικής και την ενίσχυση της επιθυμητής επιχειρησιακής κουλτούρας.

Κάθε εταιρία πρέπει να σχεδιάζει και να εφαρμόζει προγράμματα αμοιβών που αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της, την κουλτούρα της και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της. Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής αμοιβών χρειάζεται στενή συνεργασία για τον ορισμό των προτεραιοτήτων, την αναγνώριση ρόλων και τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην επίτευξή τους.

Σε μια εταιρία πρέπει να αναπτυχθεί μια συνολική στρατηγική αμοιβών αναλόγως της ομάδας εργαζομένων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν αμοιβές αναλόγως της επίτευξης αντίστοιχων αποτελεσμάτων.

2.4.2. Πλαίσιο στρατηγικής αμοιβών

Ο νέος τρόπος κατανόησης των αμοιβών είναι το πλαίσιο στρατηγικής αμοιβών. Για να είναι αποτελεσματικές οι αμοιβές πρέπει να συνδέονται με την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική, τις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται με το χειρότερο τρόπο ένα από τα κόστη που αποτελούν 10-70% του συνολικού κόστους και που είναι οι αμοιβές. Τα προγράμματα αμοιβών για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης, σήμερα, αλλά και μελλοντικά. Ακόμη και σε δύσκολους καιρούς τα προγράμματα αμοιβών μπορούν να είναι ανταποδοτικά, μόνο όταν συνδέονται άμεσα με την εταιρική στρατηγική, την επιχειρησιακή απόδοση και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Το Πλαίσιο Στρατηγικής Αμοιβών πρέπει να έχει ως σημείο έναρξης τη στρατηγική – και να εστιάζει στις συνολικές αμοιβές: κάθε οικονομικό μέγεθος και μη-χρηματικές αμοιβές. Επίσης, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της εταιρείας και του εργαζόμενου διασφαλίζοντας ότι αφενός εξυπηρετούνται τα συμφέροντα της επιχείρησης, αφετέρου ότι οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι και κινητοποιημένοι. Σε περιόδους όπου το κόστος συμπίεζεται αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στο να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους.

Τα προγράμματα αμοιβών πρέπει (Bohlander & Snell, 2007)

- ❖ Να ευθυγραμμίζουν την αξία των προγραμμάτων με την ατομική απόδοση, την επιχειρησιακή απόδοση και την επιχειρησιακή κουλτούρα.
- ❖ Να παρέχουν ένα ανταγωνιστικό και διαφοροποιημένο συνολικό πακέτο αμοιβών το οποίο να αντανακλά την αξία κάθε ρόλου τόσο ως προς το εσωτερικό, όσο και ως προς το εξωτερικό περιβάλλον.
- ❖ Να διασφαλίζουν την εξωτερική ανταγωνιστικότητα των συνολικών αμοιβών, έτσι ώστε το επίπεδο και η σύνθεση των αμοιβών να τοποθετούνται απέναντι στο σωστό δείγμα εταιρειών με τις οποίες υπάρχει σύγκριση.
- ❖ Να αναπτύσσουν προγράμματα αμοιβών που με αποδοτικό τρόπο καλύπτουν τις ανάγκες κινητοποίησης και διατήρησης των εργαζομένων.
- ❖ Να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και εκτιμούν τα νέα προγράμματα αμοιβών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η δέσμευσή τους στην εταιρία.
- ❖ Να διασφαλίζουν ότι οι managers κατανοούν πλήρως τα προγράμματα και μπορούν να καθοδηγήσουν την ομάδα τους κατά την υλοποίησή τους.
- ❖ Να ευθυγραμμίζουν το κόστος προσωπικού με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.



Σχήμα2.1: Πλαίσιο Στρατηγικής Αμοιβών.

Πηγή: Bohlander G.- Snell S. (2007), *Managing Human Resources*, 14th edition, Thomson Learning.

Κάθε εταιρία οφείλει, πάνω από όλα, να γνωρίζει πολύ καλά τους ανθρώπους, τι τους κινητοποιεί και πώς μπορεί κανείς να τους επηρεάσει. Οφείλει να προσεγγίζει τις αμοιβές με έναν επιχειρησιακό και ενοποιημένο τρόπο, παρά τεχνικά. Επίσης, είναι απαραίτητες αξιόπιστες έρευνες, διαγνωστικές μεθοδολογίες και βάσεις δεδομένων για τις αμοιβές που προσφέρονται.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής αμοιβών γίνεται με

- εξέταση της υφιστάμενης πρακτικής αμοιβών και αποτίμηση του βαθμού ευθυγράμμισής της με την επιχειρησιακή στρατηγική, τη στρατηγική ανθρώπινων πόρων και τη στρατηγική αμοιβών,
- κατανόηση της οικονομική θέση της επιχείρησης και τις προτεραιότητές της,
- κατανόηση των δημογραφικών και των αναγκών διαφορετικών ομάδων εργαζομένων,
- διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης εργαζομένων για την κατανόηση του προγράμματος αμοιβών με την μεγαλύτερη αξία,

- διασφάλιση ότι τα μηνύματα που “στέλνει” το πρόγραμμα αμοιβών είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική αμοιβών.

Κατόπιν, αναπτύσσεται η μισθολογική πολιτική διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζεται με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις και τη στρατηγική αμοιβών⁹.

2.4.3. Αμοιβές Ανωτάτων Στελεχών

Το ενδιαφέρον των μετόχων, αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου παγκοσμίως, κεντρίζεται από το θέμα της αμοιβής των ανωτάτων στελεχών και ειδικά το πως αυτή καθορίζεται. Για το λόγο αυτό υπάρχουν συστήματα που ενισχύουν τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη που είναι θέματα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι επιχειρήσεις συνεχώς αγωνίζονται για την προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών.

Δεν ενδιαφέρει μόνο η αντιστοίχιση θέσης-μισθού, αλλά είναι απαραίτητη η ανάλυση και αξιολόγηση των υπευθυνοτήτων της εκάστοτε θέσης. Ο καθορισμός των μεγεθών που κρίνουν την επιτυχία της εταιρίας και κάθε ρόλου ξεχωριστά είναι πιο χρήσιμος από το να συνδέονται οι αμοιβές των ανωτάτων στελεχών με στόχους που τα στελέχη δεν μπορούν να επηρεάσουν. Ύστερα, χρειάζεται και η διαμόρφωση προγραμμάτων αμοιβών, που εστιάζουν και κινητοποιούν τα στελέχη για την επίτευξη αυτών των στόχων (Torrington, et al., 2005).

2.4.3.1. Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα προγράμματα κινήτρων για υψηλόβαθμα στελέχη

Η σύνδεση των κατάλληλων κινήτρων με τους κατάλληλους στόχους είναι από μόνη της μία πρόκληση, η οποία βοηθάει στον προσδιορισμό ποιων βελτιώσεων στο επιχειρηματικό πλάνο εξυπηρετούνται από τα βραχυπρόθεσμα κίνητρα και που τα μακροπρόθεσμα κίνητρα θα ήταν πιο πολύτιμα. Επίσης, κρίνεται απαραίτητος ο σχεδιασμός των κατάλληλων προγραμμάτων αμοιβών υψηλόβαθμων στελεχών για το παρόν και το μέλλον.

⁹Επίσης, διαμορφώνονται εναλλακτικά προγράμματα για την κατανόηση του κόστους της προτεινόμενης στρατηγικής για την εταιρεία, καθώς και των επιπτώσεων από λογιστικής πλευράς.

Τα βραχυπρόθεσμα κίνητρα είναι αποτελεσματικά και ενδυναμώνουν μια εταιρεία στο να

- ❖ συγκεντρώσει την προσοχή της σε βραχυπρόθεσμους στόχους και άμεσες προτεραιότητες,
- ❖ προσαρμόσει τις αμοιβές με την ατομική και την εταιρική απόδοση,
- ❖ παρέχει ένα ανταγωνιστικό ή διαφοροποιημένο συνολικό πακέτο αμοιβών για υψηλή απόδοση.

Όταν τα μακροπρόθεσμα κίνητρα είναι καλά σχεδιασμένα μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη εστιάζουν στο καλύτερο για τον οργανισμό στο μέλλον και όχι τόσο στο παρόν. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να εστιαστούν σε μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους καθώς και να προσδώσουν ένα αίσθημα ιδιοποίησης των στόχων αυτών.

Το αποτέλεσμα είναι να βοηθούν τους εργοδότες

- ❖ να προσαρμόσουν τις αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών με τους στόχους των μετόχων,
- ❖ να πείσουν σημαντικά στελέχη να παραμείνουν (ιδιαίτερα σε κρίσιμες περιόδους όπως πριν και μετά από συγχώνευση ή την ένταξη της εταιρείας στο χρηματιστήριο),
- ❖ να παρέχουν ένα ανταγωνιστικό ή διαφοροποιημένο πακέτο,
- ❖ να προσαρμόσουν το κόστος των στελεχών με τα εταιρικά αποτελέσματα.

Η εύρεση κατάλληλων κινήτρων για τον εντοπισμό των κατάλληλων στόχων για τις μακροπρόθεσμες αμοιβές είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, ιδιαίτερα όταν χρειάζεται να συνδυαστούν με τις βραχυπρόθεσμες αμοιβές. Με άλλα λόγια χρειάζεται η σχεδίαση και η υλοποίηση αποτελεσματικών βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προγραμμάτων κινήτρων, για την απόκτηση ενός ξεκάθਾਰου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εταιρείες οφείλουν να κατανοούν καλά τα κίνητρα και τις συμπεριφορές των υψηλόβαθμων στελεχών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα κρίσιμα αυτά στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς συνδυάζονται με τους εταιρικούς στόχους¹⁰.

¹⁰Επίσης, με γνώμονα την παγκόσμια βάση δεδομένων αμοιβών υψηλόβαθμων στελεχών μια εταιρεία μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά προγράμματα για όλα τα στελέχη της στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα.

Τέλος, το ζητούμενο μιας εταιρείας πρέπει να είναι μία συνολική στρατηγική αμοιβών, η οποία να συνδυάζει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κίνητρα τα οποία απεικονίζουν τους εταιρικούς στόχους και τις ανάγκες της.

2.4.3.2. Διακυβέρνηση, κοινοποιήσεις και συμμόρφωση

Ένα από τα βασικά ζητήματα για τις εταιρείες είναι οι αμοιβές των ανωτάτων στελεχών, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και οι καλύτερες πρακτικές σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και την κοινοποίηση τους. Η σχεδίαση, λοιπόν και η υλοποίηση μιας στρατηγικής εταιρικής διακυβέρνησης, όπου τα διοικητικά συμβούλια θα γίνουν πιο αποτελεσματικά και διαφανή κρίνεται απαραίτητη.

Τα τελευταία χρόνια οι κανόνες σχετικά με τις αμοιβές των ανωτάτων στελεχών αυξάνονται συνεχώς. Ωστόσο, η αποτελεσματική διακυβέρνηση δεν είναι απλώς η συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο. Όταν οι εταιρείες χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, βλέπουν ωφέλειες τόσο στη φήμη τους, όσο και στη βελτίωση της εμπιστοσύνης των επενδυτών προς αυτές.

Οι εταιρείες πλέον κατανοούν όλο και περισσότερο τη σημασία της εφαρμογής διαδικασιών και ελέγχων, γεγονός που για πολλές εταιρείες αποτελεί ένα νέο πεδίο, και η πρόκληση είναι πως θα βελτιωθεί η διακυβέρνηση, χωρίς ωστόσο να αυξηθεί η γραφειοκρατία.

Μια εταιρεία πρέπει να αποσαφηνίζει τους ρόλους, την ευθύνη λήψης αποφάσεων και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται. Επίσης, πρέπει να παρέχεται βοήθεια σχετικά με την προετοιμασία του υλικού προς κοινοποίηση, το οποίο ακολουθεί τις κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις.

❖ Επίσης, οφείλει να συνεργάζεται στενά με τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων καθώς και με την ανώτατη διοίκηση, με σκοπό την κατανόηση του πλαισίου αλλά και την επίλυση ζητημάτων που θεωρούνται αναγκαία. Οι εργαζόμενοι αρχικά, κατανοούν το επιχειρησιακό μοντέλο, τη στρατηγική του οργανισμού, καθώς και τους ρόλους του διοικητικού συμβουλίου. Έτσι, τα μέλη της εταιρείας είναι σε θέση να ερμηνεύουν τα στοιχεία και την πληροφόρηση σχετικά με τη διακυβέρνηση και τη συμμόρφωση της εταιρίας, με τις ισχύουσες πρακτικές και κανόνες και να τα συγκρίνουν με παρόμοιες εταιρίες. Μέρος αυτής της διαδικασίας είναι και η αποσαφήνιση των ρόλων και των υπευθυνοτήτων.

2.4.3.3. Επισκόπηση των αμοιβών ανωτάτων στελεχών

Πολλές φορές μια επισκόπηση των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών μιας εταιρείας βοηθάει στην αξιολόγηση των προγραμμάτων αμοιβών που υπάρχουν και στη διαπίστωση κατά πόσο αυτά πετυχαίνουν το στόχο τους.

Ένα σημαντικό κόστος για την εταιρία αποτελούν συχνά οι αμοιβές των ανωτάτων στελεχών. Βέβαια, οι εταιρίες είναι πρόθυμες να επωμιστούν αυτό το κόστος, αφού τις βοηθά να προσελκύσουν και να παρακινήσουν τα στελέχη εκείνα που θα τις οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους μέσα από αυξημένη απόδοση.

Η επανεξέταση των προγραμμάτων αμοιβών των ανωτάτων στελεχών πρέπει να γίνεται σε συχνή βάση, προκειμένου να είναι σίγουρες ότι πετυχαίνουν το στόχο τους.

Η επισκόπηση και η επαναξιολόγηση της στρατηγικής αμοιβών μιας εταιρίας, έχει σκοπό

- ❖ να εξετάσει την καταλληλότητα της στρατηγικής αμοιβών της στρατηγικής αμοιβών,
- ❖ να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική αμοιβών της στρατηγικής αμοιβών με τη στρατηγική της εταιρίας.

2.4.3.4. Παροχές, επιδόματα, και όροι απασχόλησης

Οι αμοιβές των ανωτάτων στελεχών πρέπει να εξυπηρετούν τόσο τον εργοδότη, όσο και το στέλεχος. Σε μια εταιρεία απαιτείται η γνώση, προκειμένου να προσελκύσει και να κρατήσει τα στελέχη εκείνα που θα βοηθήσουν, σε ένα αποδεκτό κόστος για την εταιρία.

Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση των καλύτερων στελεχών έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα και αποδεικνύει πως τα στελέχη έχουν όλες τις διαπραγματευτικές ικανότητες με το μέρος τους. Άλλωστε, γίνεται αντιληπτό από τους εργοδότες και από τους εργαζόμενους πως για να πετύχει μια επιχείρηση το στόχο της, είναι απαραίτητη η προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση των καλύτερων στελεχών.

Ευθύνη των εταιριών είναι η διασφάλιση της επιλογής και της διατήρησης των καλύτερων ταλέντων, με ένα αποδεκτό κόστος για τους μετόχους της εταιρίας.

Ταυτόχρονα, πρέπει να διασφαλίσουν τα συμφέροντα της εταιρίας τους, σε περίπτωση που τα στελέχη αυτά φύγουν.

Η κατανόηση των προτεραιοτήτων μιας εταιρείας και πως οι αμοιβές των ανωτάτων στελεχών ταιριάζουν με τους επιχειρησιακούς της στόχους είναι απαραίτητη. Με αυτό τον τρόπο, υπάρχει ευθυγράμμιση των αμοιβών που προσφέρονται με την επιχειρησιακή της στρατηγική¹¹.

Βέβαια, εκτός από τη σύγκριση χρειάζεται και η αξιολόγηση των πραγματικών υπευθυνοτήτων και της αξίας που προσδίδει στην επιχείρηση ένας ανώτατος ρόλος. Το αποτέλεσμα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στις αμοιβές των ανωτάτων στελεχών, η οποία εξασφαλίζει

- ❖ παροχές, επιδόματα και όρους απασχόλησης οι οποίοι είναι σχετικοί με το αντικείμενο και με τους στόχους της εταιρίας,
- ❖ σύγκριση των παροχών και των όρων απασχόλησης με την υπόλοιπη αγορά,
- ❖ ευελιξία στην αλλαγή των παροχών, σε περίπτωση που απαιτείται από το κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο ή από τον ανταγωνισμό,
- ❖ δυνατότητα λήψης γρήγορων και σχετικών αποφάσεων, σε περιπτώσεις συγχωνεύσεως, πώλησης κ.λπ., σχετικά με το ύψος των αποζημιώσεων ή την προσέλκυση νέων ανωτάτων στελεχών,
- ❖ ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τις παροχές και τα επιδόματα των ανωτάτων στελεχών στην αγορά, με ερμηνεία των πληροφοριών.

2.4.4. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας

Οι συμβουλές και τα εργαλεία για την ανάπτυξη και την υλοποίηση μιας διαδικασίας, που είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας, περιλαμβάνουν(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- ❖ τεκμηρίωση για τις θέσεις εργασίας,
- ❖ δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων,
- ❖ μεθοδολογία προσαρμοσμένη στις ανάγκες τους,
- ❖ υποστηρικτικά μηχανογραφικά εργαλεία,

¹¹Επιπλέον, μια εταιρεία πρέπει να συγκρίνει τις αμοιβές που παρέχει –ή που της ζητούνται– με παρόμοιους ρόλους σε άλλες εταιρίες, τομείς, χώρες.

- ❖ εκπαίδευση στην μεθοδολογία (αν χρειάζεται),
- ❖ διασφάλιση της ποιότητας (για να εξασφαλίζεται η συνεπής εφαρμογή της μεθοδολογίας),
- ❖ συνεχής υποστήριξη του πελάτη ως προς τις δομές που έχουν αξιολογηθεί.

Οι έννοιες «διαφορά βημάτων» και «σχήμα της θέσης εργασίας» επιτρέπουν χρήσιμες συγκρίσεις μεταξύ ρόλων με βάση το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας τους και όχι μόνο βάσει τίτλου θέσης εργασίας. Η μεθοδολογία αξιολόγησης μπορεί

- ❖ να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη της διαδικασίας αντιστοίχισης θέσης εργασίας/εργαζομένου, καθώς επίσης και το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής και των θέσεων εργασίας,
- ❖ να εφαρμοστεί για όλες τις θέσεις εργασίας σε όλα τα επίπεδα – από ρόλους Γενικών Διευθυντών μεγάλων πολυεθνικών εταιριών μέχρι ρόλους πρώτης γραμμής,
- ❖ να συνδεθεί με μια ευρεία γκάμα διαδικασιών και να χρησιμοποιηθεί με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και κουλτούρες των διαφόρων πελατών.

2.4.5. Παροχές

Ένα σημαντικό μέρος των αμοιβών είναι οι παροχές προς τους εργαζόμενους. Πολλές φορές, όμως οι εργοδότες δεν καταλαβαίνουν πλήρως την αξία των παροχών που προσφέρουν και τον τρόπο με τον οποίο τα προγράμματα αυτά συγκρίνονται με την αγορά. Από την άλλη, κάποιοι εργοδότες υποβιβάζουν τη σημασία και την αξία των πακέτων παροχών.

Οι παροχές πρέπει να είναι οικονομικά αποδοτικές και υψηλής αξίας για την επιχείρηση. Το πρόγραμμα παροχών αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων.

Αυτό επιτυγχάνεται(Μανούσος, 2011)

- ❖ με την ανάλυση των υφιστάμενων πακέτων παροχών και συνολικών αμοιβών (βασικές αμοιβές, bonus και παροχές) και συγκρίνοντάς τα με εφάμιλλες εταιρίες ανά τον κόσμο

- ❖ με την αναγνώριση του τι εκτιμούν και τι θέλουν περισσότερο οι εργαζόμενοι, έτσι ώστε το κόστος σε παροχές να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και να αποτελεί επένδυση για την εταιρεία
- ❖ με τη λεπτομερή περιγραφή του κόστους των παροχών, έτσι ώστε αφενός οι εργοδότες να μπορούν να δίνουν την απαραίτητη προτεραιότητα σε δαπάνες και να παρέχουν αναφορές συνολικών αμοιβών και αφετέρου οι εργαζόμενοι να έχουν καλύτερη κατανόηση των παροχών που λαμβάνουν από την εταιρεία

Το αποτέλεσμα είναι ένα πακέτο παροχών που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες του εργαζόμενου και θα μπορεί να ενταχθεί στη συνολική στρατηγική των αμοιβών.

2.4.5.1. Επικοινωνία και εφαρμογή προγραμμάτων ανταμοιβών

Πολλοί οργανισμοί σχεδιάζουν πακέτα ανταμοιβών, τα οποία παρακινούν τους εργαζομένους τους, ώστε να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό. Ωστόσο, αδυνατούν να επικοινωνήσουν τα προγράμματα ανταμοιβής τους με συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Ένα τέτοιο πρόγραμμα ανταμοιβών, πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητό από τους εργαζόμενους και να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Ένα σημαντικό κόστος για κάθε οργανισμό αποτελούν οι αμοιβές και οι παροχές. Ωστόσο, πολλοί εργαζόμενοι αγνοούν την πραγματική αξία του πακέτου ανταμοιβών που λαμβάνουν. Γι' αυτό, η αποτελεσματική επικοινωνία και εφαρμογή του προγράμματος είναι απαραίτητη και βοηθά τους οργανισμούς να

- ❖ να δείξουν το μέγεθος της επένδυσης που γίνεται σε επίπεδο ανταμοιβών των εργαζομένων,
- ❖ να επιτύχουν τα αποτελέσματα του προγράμματος ανταμοιβών που επιθυμούν,
- ❖ να κερδίσουν τη δέσμευση όλων των εργαζομένων στο πρόγραμμα ανταμοιβών,
- ❖ να δεσμευτούν για την προσφορά ανταγωνιστικών ανταμοιβών,
- ❖ να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ανταμοιβών.

Μια εταιρεία πρέπει να αναπτύσσει σαφείς και μετρήσιμους στόχους για την επικοινωνία και την εφαρμογή ενός προγράμματος ανταμοιβών. Η προσέγγισή της αντικατοπτρίζει

την τεχνογνωσία της ως προς τον ισορροπημένο συνδυασμό των κατάλληλων οικονομικών, οργανωτικών και συμπεριφορικών πτυχών των ανταμοιβών.

Η διαδικασία επικοινωνίας και εφαρμογής του προγράμματος ανταμοιβών πρέπει να έχει αποφασιστεί στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού του προγράμματος. Στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού του προγράμματος εξασφαλίζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί επικοινωνίας του προγράμματος, ακόμη και πριν από την έναρξή του. Διασφαλίζεται από την αρχή ότι οι μηχανισμοί επικοινωνίας ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και ότι οι εργαζόμενοι έχουν επίγνωση της ατομικής τους συνεισφοράς, των προοπτικών, αλλά και των δυνατοτήτων τους για ανταμοιβές¹².

¹²Οι μεθοδολογίες μιας εταιρείας εξασφαλίζουν ότι οι μηχανισμοί επικοινωνίας και το σχέδιο υλοποίησης του προγράμματος θα αναθεωρηθούν σε βάθος και θα ελεγχθούν ενδελεχώς πριν από την εγκατάστασή του. Έτσι, όλοι οι συμμετέχοντες έχουν επίγνωση των ρόλων τους, των ευθυνών τους και των τιθέμενων χρονοδιαγραμμάτων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λέξη κλειδί του όρου «Παγκοσμιοποίηση» είναι ο ανταγωνισμός και έχει ως αποτέλεσμα την άσκηση ισχυρών πιέσεων στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα καθιστά πιο επιτακτική την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα στο φιλελεύθερο πολιτικοοικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καλούνται να καλύψουν το μεγαλύτερο έδαφος προς την κατεύθυνση της ανόδου του κοινωνικοοικονομικού επιπέδου, αφού όμως πρώτα διασφαλίσουν την διαχρονική επιβίωσή τους. Μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις, διεθνοποίηση δραστηριοτήτων και γενικά μέσα από, κατά βάση, συγκεντρωτικές διαδικασίες επιδιώκεται να κατοχυρωθεί αυτή η επιβίωση (Κακουλίδης, 2010).

Από τη στιγμή που τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υπακούουν στις νέες απαιτήσεις του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, γνωρίζουν ιλιγγιώδεις συγκεντρωτικές διαδικασίες ενώ παράλληλα επιταχύνουν τη διεθνοποίησή τους μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή με την εμφάνιση κοινών επενδυτικών πρωτοβουλιών. Οι προσαρμογές, που καταγράφονται σε περιπτώσεις κάποιων χωρών, προκάλεσαν αφενός σοβαρή μείωση του αριθμού των εθνικών τραπεζών και αφετέρου σημαντική αύξηση των θυγατρικών ή των καταστημάτων ξένων τραπεζών.

Από την άλλη πλευρά, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα με στόχο την επέκταση του δικτύου του σε εθνικό επίπεδο, δεν παρακολούθησε με τους ίδιους ρυθμούς τις διαδικασίες διεθνοποίησης. Ο τραπεζικός τομέας προέβη σε αναμόρφωση όλων των δραστηριοτήτων του, καθώς και του τρόπου προσέγγισης της πελατείας του, λόγω των απαιτήσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι ελληνικές τράπεζες, παρά τον εξορθολογισμό της λειτουργίας τους, παραμένουν, σε μεγάλο βαθμό, αρκετά παραδοσιακές. Με διστακτικά βήματα διευρύνουν τις δραστηριότητές τους και διαφοροποιούν τα τραπεζικά προϊόντα που προσφέρουν.

Οι νέες τεχνολογίες και τα νέα συστήματα πληροφορικής βοηθούν στη βαθμιαία μετατροπή της οργάνωσης εργασίας¹³. Το οικονομικό περιβάλλον επιβάλλει πίεση στον Τραπεζικό Τομέα για πλήρη αναδιάρθρωση και βρίσκεται σε κατάσταση επιταχυνόμενων μεταβολών που, με τη σειρά τους, παρουσιάζουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ως επί το πλείστον, οι τράπεζες για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες ενός ολοένα και πιο απαιτητικού περιβάλλοντος, αναπτύσσουν νέα συστήματα πρόσληψης και διαχείρισης προσωπικού.

Πριν την έναρξη της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η ζήτηση στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα αυξήθηκαν σημαντικά, με αποτέλεσμα την άρση του πλέγματος των περιοριστικών κρατικών ρυθμίσεων σχετικά με υποχρεωτικές δεσμεύσεις των τραπεζών σε κρατικούς τίτλους, τις χρηματοδοτήσεις, την ελεύθερη κυκλοφορία των κεφαλαίων και την σταδιακή απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης.

3.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Τρεις είναι, βασικά, οι παράμετροι με τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Dessler, 2005):

- Η συμπίεση του κόστους λειτουργίας
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος
- Ο ανθρώπινος παράγοντας και η εξειδίκευσή του

Οι οργανισμοί, η επιβίωσή τους και η ευδοκίμησή τους δημιουργούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα, αναδεικνύοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στην δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.

¹³Γεγονός που επαληθεύεται σήμερα από πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν την ποιοτική και ποσοτική ανασύνθεση των θέσεων εργασίας, οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο πολυσύνθετες.

3.2.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί

Τα τελευταία χρόνια, τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό έχει αντικαταστήσει ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, για να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM) φανερώνει τη σχέση μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου και περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων της. Δεν πρόκειται απλά για ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχετικά με το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς επιδιώκει την ενσωμάτωση στρατηγικά των συμφερόντων μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της (Dessler, 2005).

Η αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό σημαίνει το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης. Άλλος ορισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) αλλά και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση, κ.α.) που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

3.2.2. Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό και κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες: σε υπαλλήλους ή εργάτες και σε διοικητικά στελέχη.

Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται τα άτομα που εκτελούν κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα, χωρίς να έχουν την ευθύνη επίβλεψης των εργασιών που ασκούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Ενώ, στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται τα μέλη του οργανισμού που ηγούνται και εποπτεύουν τα άλλα μέλη που εργάζονται στον οργανισμό. Σε έναν οργανισμό η διοικητική ιεραρχία, ξεκινάει από τα χαμηλότερα (πρώτο, δεύτερο,

τρίτο) έως τα υψηλότερα επίπεδα που έχουν τη γενική ευθύνη και εξουσία στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Στα πρώτα επίπεδα διοίκησης ανήκουν όσοι έχουν λιγότερες διοικητικές και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες. Δηλαδή, ένα στέλεχος παράλληλα με το διοικητικό του έργο, επιτελεί και εκτελεστικό. Όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας τόσο αυξάνεται η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών. Τα καθήκοντα ποικίλλουν και πολλές φορές είναι πολύπλοκα. Η Διοίκηση πρέπει να οργανώνει και να συντονίζει συνεχώς τα μέλη της.

Η επιστήμη της Διοίκησης προσπαθεί να διαιρέσει τους τελικούς στόχους των οργανισμών σε επιμέρους μικρούς στόχους, που πρέπει να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων. Μεταξύ των βασικών καθηκόντων είναι ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα και ο έλεγχος. Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης και την επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους¹⁴.

3.2.3. Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα

Οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχείς τα τελευταία χρόνια. Ο άνθρωπος είναι ένας από τους δύο πιο βασικούς και πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα. Έτσι λοιπόν, κάθε επιχείρηση πρέπει να εξετάζει λεπτομερώς την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και την εξέλιξή του. Επιστήμονες έχουν καταδείξει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτείται όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με τις αξίες που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί. Ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί το ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί(Κατσανέβας, 2007)

- επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος

¹⁴Η οργάνωση κατανέμει τις διάφορες δραστηριότητες ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων του.

- είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί
- είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

3.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), που είναι μία διοικητική λειτουργία και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής Διοίκησης. Ο επικρατέστερος ορισμός είναι «Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης». Πρόκειται για μια δυναμική προοπτική επένδυσης. Ωστόσο, στους περισσότερους οργανισμούς, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως μεταβλητό κόστος παραγωγής, σε αντίθεση με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση. Σκοπός της ΔΑΠ είναι η εξασφάλιση κατάλληλου, ποιοτικά και ποσοτικά, ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης η διαχείριση και η αξιοποίησή του (Κακουλίδης, 2010).

3.3.1. Η σημασία της ΔΑΔ στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Συμφώνα με πολλούς μελετητές, οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν χωρίς αμφιβολία ότι η πραγματικότητα και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος οφείλεται στην αξιοποίηση του κάθε εργαζόμενου από τον οργανισμό, στην ένταξή του στη δράση και στην ελευθερία του να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης.

Ο ορισμός Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την εναρμόνιση και την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών - επιχειρήσεων. Το συγκριτικό πλεονέκτημα στις περισσότερες επιχειρήσεις μπορεί να αποκτηθεί με ένα υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό, το οποίο τις καθιστά ικανές να συναγωνιστούν στη βάση

της μεταβαλλόμενης αγοράς, της ποιότητας των υπηρεσιών, της διαφοροποίησης των προϊόντων και της καινοτομίας της τεχνολογίας.

3.3.2. Οι λειτουργίες Υποστήριξης της ΔΑΔ

Ο άνθρωπος είναι η κινητήριος δύναμη μιας οργάνωσης, η πηγή ιδεών, με άλλα λόγια είναι ο παράγοντας που συντονίζει τους υπόλοιπους παράγοντες της. Για την πορεία της επιχείρησης καθοριστική μπορεί να είναι η καλή ή η κακή διαχείριση τού ανθρώπινου παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει όλες τις διαδικασίες που αφορούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Βλέποντας, λοιπόν, τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η ΔΑΠ γίνεται κατανοητή η σημασία των ανθρώπινων πόρων στην πορεία κάθε οργανισμού/επιχείρησης.

3.3.2.1. Η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Ανάλυση Θέσεως Εργασίας είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητες, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχημένη διεξαγωγή της εργασίας του. Άρα, η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος.

Στις μέρες μας, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται λόγω της τεχνολογίας ή των αλλαγών όσον αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης. Η ΔΑΔ καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση θέσεων εργασίας καθίσταται μία από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του εργαζομένου και για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Γενικά, όλες οι

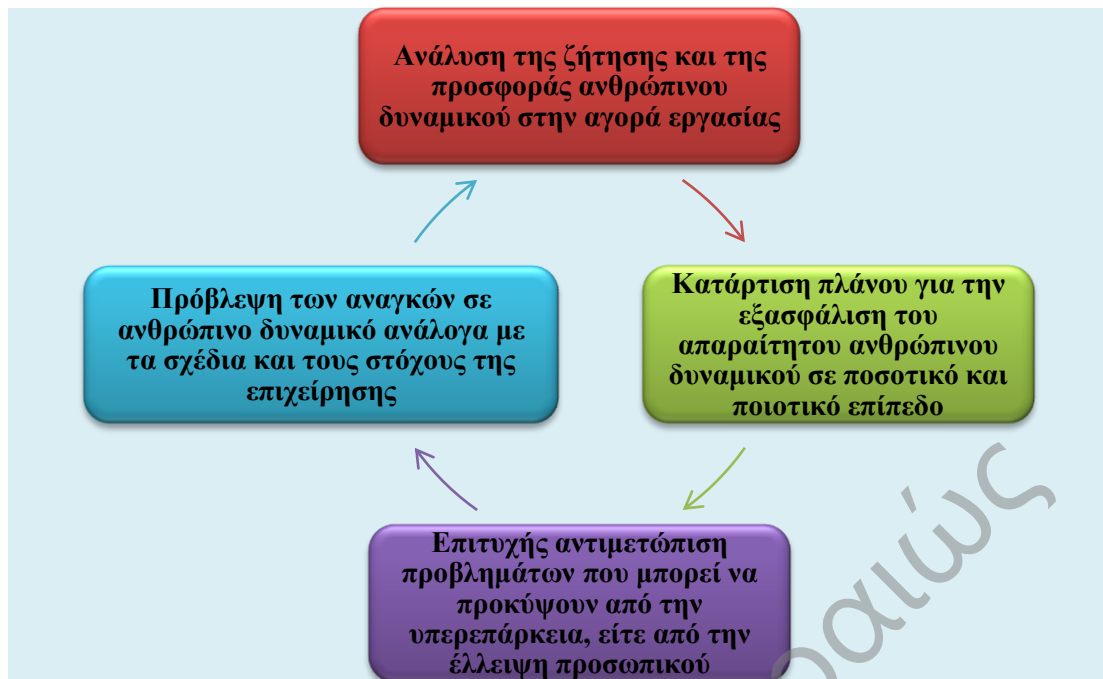
λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την ανάλυση των θέσεων εργασίας. Οι βασικοί στόχοι της ανάλυσης θέσεων εργασίας αποτελούν μια σειρά από χρήσιμες επιμέρους αναλύσεις που μπορούν να προκύψουν από αυτήν. Αυτές είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας, η ανάλυση και ο ορισμός ρόλου, οι προδιαγραφές θέσης ή προσώπου και οι προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης¹⁵.

3.3.2.2. Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά την διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση εξασφαλίζεται ο σωστός αριθμός και η σωστή ειδικευση ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο προγραμματισμός αυτός έχει αφενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφετέρου ποιοτικό, εξετάζοντας παράλληλα και θέματα ορθής τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Οι βασικοί στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, είναι η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, καθώς και η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν είτε από την υπερεπάρκεια, είτε από την έλλειψη προσωπικού (σχήμα 3.1).

¹⁵Όλες οι παραπάνω αναλύσεις, συνήθως, πραγματοποιούνται ταυτοχρόνως και οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη μία συμπληρώνουν την άλλη, με αποτέλεσμα να εντάσσονται σε μια καθολική διαδικασία που ονομάζεται Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.



Σχήμα 3.1: Οι βασικοί στόχοι του Προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

Πηγή: Κακουλίδης Κ. (2010), Αποδοτικότερη Διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο HELORS.

Βεβαίως, η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού που θα ακολουθηθεί, μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθώς δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
2. Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
3. Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
4. Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος
5. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
6. Προσδιορισμός αναγκών
7. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
8. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες, που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

3.3.2.3. Στελέχωση Προσωπικού

Είναι γεγονός πως οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους, για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους, αλλά και για λιγότερο ύψος αμοιβής. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι σύνθετη και περιλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο, το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση.

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, η διαδικασία που ακολουθείται για την στελέχωση διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος της κάθε μιας, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Οι αποφάσεις θα πρέπει να υπολογίζουν τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης¹⁶, την οικονομική κατάσταση, τις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες, καθώς και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Επειτα, εφαρμόζεται η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού, η οποία προηγείται της διαδικασίας επιλογής, με την οποία οι οργανισμοί εκτιμούν κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για συγκεκριμένη θέση. Ο σαφής προσδιορισμός του προφίλ, των προσόντων, των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της θέσης, αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχούς προσέλκυσης υποψηφίων και επιτυχούς επιλογής. Ο «ιδανικός άνθρωπος» για πρόσληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα, αφενός με τις απαιτήσεις της θέσης και αφετέρου με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού.

¹⁶Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης στην χώρα μας είναι δυστυχώς δύσκολο και πολύπλοκο. Όλο αυτό το πλαίσιο που απλά ονομάζουμε «επιχειρηματικό περιβάλλον» διέπεται από πολλούς παλαιούς νόμους και διατάξεις οι οποίες πολλές φορές δεν έχουν σχέση με την απλή λογική των σημερινών καιρών. Η νομολογία και οι αποφάσεις που αφορούν τις επιχειρήσεις είναι ταξινομημένες ως ακολούθως:

- ❖ Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- ❖ Φορολογικοί νόμοι - αποφάσεις.
- ❖ Ασφαλιστικοί νόμοι- αποφάσεις- ΙΚΑ
- ❖ ΟΑΕΕ- Οργανισμός ατυχοφύλαξης - συντάξεις
- ❖ ΟΚΕ-Οικονομική και κοινωνική επιτροπή - Διατυπώσεις προτάσεων κοινωνικών εταίρων.

Συνεπώς, η επιδίωξη τόσο της προσέλκυσης, όσο και της επιλογής είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού «ταιριάσματος» μεταξύ ατόμου και θέσης, καθώς και μεταξύ ατόμου και οργανισμού. Η επίτευξη αυτού του «ταιριάσματος» ασφαλώς προϋποθέτει τον σαφή προσδιορισμό του προφίλ του «ιδανικού ανθρώπου/εργαζομένου», το περιεχόμενο του οποίου συνήθως συνίσταται σε(Θανόπουλος, 2012)

- επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.
- ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως κίνητρα, στάση ως προς τον κίνδυνο, πρωταρχικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.λπ., καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.
- γενικές ικανότητες και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης-οργανισμού.

3.3.2.4. Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η Αξιολόγηση είναι μια δομημένη διαδικασία και αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος/επιχειρηματίας έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Δηλαδή αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η αξιολόγηση προκύπτει συγκρίνοντας την απόδοση του εργαζόμενου με κάποια πρότυπα ή συγκρίνοντας τους εργαζόμενους μεταξύ τους. Παρόλο που εκφράζονται κάποιες αρνητικές απόψεις σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης, για παράδειγμα ο χρόνος και το κόστος της, αναμφισβήτητα η σημασία της για την ανάπτυξη της επιχείρησης και των εργαζομένων είναι μεγάλη. Συγκεκριμένα παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση του εκάστοτε εργαζόμενου, σε οποιαδήποτε βαθμίδα/ιεράρχηση και αν βρίσκεται, είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που

ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) και αποτελεί μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών(Θανόπουλος, 2012).

3.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η Διοίκηση Απόδοσης, δηλαδή η ικανότητα να εκτιμάται πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Εργαλεία της Διοίκησης Απόδοσης είναι η αξιολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού και ενισχύεται με την ορθή χρήση του συστήματος αμοιβών και παροχών. Τόσο η αξιολόγηση, όσο και η εκπαίδευση εργαζομένων είναι αρκετά πολύπλοκες και ακριβές διαδικασίες, από άποψη πόρων. Είναι διαδικασίες που συναντούν πολλές δυσκολίες κατά την εφαρμογή τους, ενώ ακόμη και σήμερα, εφαρμόζονται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις(Χυτήρης, 2001).

3.4.1. Πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας για την πρόοδο κάθε επιχείρησης. Ο κοινός παρονομαστής αυτών των πολιτικών είναι ότι η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Οι άνθρωποι βέβαια αξιολογούν με βάση καθορισμένα προσωπικά πρότυπα τα οποία πολλές φορές διαφέρουν. Μέσα σε ένα διοικητικό περιβάλλον όμως, η αξιολόγηση είναι σχετική και εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη νομική της μορφή, τον κύκλο δραστηριότητάς της, ακόμα και από τους στόχους που τίθενται για τη θέση της στην αγορά και οι οποίοι πρέπει να εξυπηρετηθούν.

Στην σημερινή εποχή και στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο της αγοράς που έχει δημιουργηθεί, οι θέσεις εργασίας είναι κατά πολύ λιγότερες από τον αριθμό των

εργαζομένων, που φιλοδοξούν να απασχοληθούν και να ανελιχθούν. Έτσι η σχετική αξιολόγηση μετατρέπεται σε ένα ικανό κριτήριο, που λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για τον αξιολογούμενο, ανάλογα με το αν η αξιολόγηση είναι τελικά αποτέλεσμα αντικειμενικών κριτηρίων ή αντίθετα υποκειμενικών. Αυτός είναι και ένας κύριος λόγος που τα άτομα, τα οποία δεν προάγονται τελικά, «απεχθάνονται» την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία διαρκής. Λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής του ανθρώπου. Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης σε μια Τράπεζα εντοπίζεται στα παρακάτω:

- Να παρέχει ανατροφοδότηση ανάμεσα στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους, έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολα η μέτρηση της παραγωγικότητας
- Να δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσο αφορά την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές, κίνητρα κλπ.)
- Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους
- Να δυναμώνουν τις σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και υφισταμένους με την παγίωση καλύτερης επικοινωνίας
- Να διαπιστώνονται τα ατομικά και οργανωτικά προβλήματα και να γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις

Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης είναι (σχήμα 3.2):

- ❖ Η εφαρμογή κανόνων αντικειμενικότητας με αδέκαστη κρίση, που δημιουργεί συνθήκες δικαιοσύνης
- ❖ Η ύπαρξη συνθηκών διαφάνειας, όπου οι αξιολογούμενοι όχι μόνο να έχουν πλήρη γνώση των μεθόδων της κρίσης, αλλά και να υπάρχει συναίνεση μεταξύ κριτών και κρινόμενων για τις διαδικασίες, ώστε να υπάρχει το τεκμήριο της ίσης μεταχείρισης



Σχήμα 3.2: Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.

Πηγή: Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις: INTERBOOKS.

Για να βοηθηθεί η εκάστοτε Αρχή/Διοίκηση ώστε να αξιολογεί σωστά και αντικειμενικά πρέπει να λάβει υπόψη της και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που προδίδουν τις κλίσεις, τις δεξιότητες αλλά και τις αδυναμίες τους, με στόχο να εκμεταλλευτεί την προσωπική δυναμική του κάθε εργαζόμενου. Μέσα από τη συνεχή και καλώς εννοούμενη συστηματική και επαγγελματική αξιολόγηση, οι υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγηθούν και να φθάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Γεγονός είναι ότι στον δημόσιο και λιγότερο στον ιδιωτικό τομέα δεν υπάρχει σωστή αξιολόγηση υπαλλήλων, που να αρμόζει στην αξιοκρατία και στις ίσες ευκαιρίες. Από τον σημερινό Έλληνα εργαζόμενο δεν λείπουν οι ικανότητες, αλλά ο προγραμματισμός η οργάνωση και η αξιοκρατία. Ειδικά το τελευταίο διασφαλίζεται με άρτια και αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

3.4.2. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Καλό είναι η Αξιολόγηση να έπεται της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία, η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο

εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινου δυναμικό.

Η μεταβολή των συνθηκών στην αγορά εργασίας είναι συνέπεια της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, της συνεχούς αύξησης των γνώσεων και των πληροφοριών, καθώς και της μεταβολής των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σ' αυτές. Όταν μια επιχείρηση εκπαίδευει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό θα αλλάξει η συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει τα ίδια τα άτομα να είναι διατεθειμένα να εκπαιδευτούν, δηλαδή να μάθουν.

Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.4.2.1. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Κατά την διαδικασία της Αξιολόγησης υλοποιείται η διαδικασία πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αξιολογούνται και με κάποιους τρόπους να εκτιμάται η αποτελεσματικότητά τους στην πράξη. Άρα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει (Καρατζάς, 2009):

- ✓ Να είναι προσανατολισμένα σε μετρήσιμα αποτελέσματα.
- ✓ Να συνδέονται με συγκεκριμένα επιχειρησιακά προβλήματα και να αξιολογούνται οι εργασιακές ικανότητες, που διαθέτει το προσωπικό και οι οποίες σχετίζονται με τα συγκεκριμένα προβλήματα.
- ✓ Να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους αναφορικά με την αλλαγή εργασιακών ικανοτήτων και συμπεριφορών.

- ✓ Να ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους.
- ✓ Να προετοιμάζουν το εργασιακό περιβάλλον για την υποστήριξη, τη μεταφορά και την εφαρμογή στην πράξη των εργασιακών ικανοτήτων που αποκτήθηκαν.
- ✓ Να αναλύουν τη σχέση κόστους-οφέλους.

3.4.3. Συστήματα Αμοιβών

Σε γενικές γραμμές το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων, διότι η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή των εισοδημάτων τους. Για την επιχείρηση, αποτελεί δαπάνη.

Γι' αυτό και ο τρόπος, με τον οποίο η επιχείρηση αμείβει το προσωπικό της, επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη, ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ιδιαίτερα τη στάση τους ως προς την εργασία και την επιχείρηση (παρακίνηση, δέσμευση, κ.α.).

Υπάρχουν ορισμένες θεμελιικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται.

Προς υλοποίηση των ανωτέρω θα πρέπει (Torrington, et al., 2005):

- ✓ Κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις ικανότητές του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει.
- ✓ Η αμοιβή να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο γεγονός που επιτυγχάνεται με την παροχή και πρόσθετων παροχών, όπως τα προγράμματα

ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης ή συμμετοχής στα κέρδη ή στην αύξηση της παραγωγικότητας.

- ✓ Οι πάσης φύσεως παροχές και οι αμοιβές που δίνει ο εργοδότης να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.
- ✓ Κάθε εργαζόμενος να κατανοεί το σύστημα αμοιβής και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υποκίνησης, δηλ. το επιπλέον ποσό που θα εισπράξει αν εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα.

3.5. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ο Τραπεζικός κλάδος, την τελευταία δεκαετία και μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, βρίσκεται διεθνώς σε μια δυναμική ανασχηματισμού και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Το διεθνές τραπεζικό σύστημα έχει κυριολεκτικά μετασχηματιστεί, λόγω της συνεχιζόμενης διεθνοποίησης των οικονομικών συναλλαγών με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, ενισχύοντας σημαντικά το ρόλο του στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Την ίδια στιγμή όμως, έχουν εισάγει νέους κινδύνους για τους τραπεζικούς οργανισμούς, η μη αντικειμενική αντιμετώπιση των οποίων προκαλεί ισχυρούς κραδασμούς σε όλο το χρηματοοικονομικό σύστημα και φαλκιδεύει τη σταθερότητα της παγκόσμιας οικονομίας. Η διασύνδεση των εθνικών τραπεζικών συστημάτων έχει διευρύνει σημαντικά την απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίου και χρήματος από διοικητικούς κανόνες και περιορισμούς, αφενός μεν συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των προσφερόμενων τραπεζικών εργασιών, αφετέρου δε επαυξάνοντας το ενδεχόμενο μετάδοσης ενός προβλήματος ή μιας κρίσης από τη μια χώρα στην άλλη.

Αδιαμφισβήτητα, συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση και η αλματώδης τεχνολογική πρόοδος με τις συνεχώς επεκτεινόμενες εφαρμογές νέων τεχνολογιών στον κλάδο (αυτοματοποίηση συναλλαγών, πληροφοριακή ολοκλήρωση, ηλεκτρονικό χρήμα, κ.λπ.). Το γεγονός ότι αυξάνονται συνεχώς και σε πολλές περιπτώσεις εξαρτώνται οι τραπεζικοί οργανισμοί από τα συστήματα πληροφορικής, έχει μεγεθύνει τον συστηματικό κίνδυνο καθώς οι διαταραχές μέσω της διατραπεζικής αγοράς, αλλά και του διεθνούς συστήματος συμψηφισμού των πληρωμών, μεταδίδονται πλέον αυτόματα μεταξύ των χωρών. Στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον κυριαρχούν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις για τη δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να

ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε παγκόσμιο επίπεδο, προσφέροντας πακέτα προϊόντων σε ελκυστικές τιμές(Κακουλίδης, 2010).

3.5.1. Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα

Ο τραπεζικός ανταγωνισμός εντείνεται εξαιτίας των παραπάνω εξελίξεων που ασκούν σημαντικές πιέσεις στην αποδοτικότητα των τραπεζικών οργανισμών, και οδηγεί τα πιστωτικά ιδρύματα στην υιοθέτηση πιο πολύπλοκων και ριψοκίνδυνων στρατηγικών για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους. Στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ιδιαίτερα σε μια τελευταία διερεύνησή της το 2007 με 27 κράτη-μέλη, ο σχηματισμός μιας ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών οφείλεται στη νομισματική ενοποίηση με την υιοθέτηση του ευρώ, και αποτελεί τους καταλύτες για περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνισμού.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί προβαίνουν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής αλλά και σε επανεξέταση της στρατηγικής με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της πλήρους αξιοποίησης των οικονομικών εύρους και κλίμακας(Κακουλίδης, 2010).

3.5.2. Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιφορτίζεται με βαρύνουσες αρμοδιότητες, λόγω των νέων καταναλωτικών συνηθειών, με αλλαγές στα θεσμικά πλαίσια λειτουργίας των τραπεζών και με αλλαγές των μερίδων αγοράς, μια και η τελική διαφορά εναπόκειται στο ανθρώπινο δυναμικό. Ένας από τους στρατηγικούς στόχους μιας Τράπεζας είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, με σκοπούς τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την οργανωτική απόδοση, την ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών κ.α., προκειμένου να χαρίσει στον Οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού. Για να μπορέσουν οι ελληνικές τράπεζες να ανταποκριθούν επιτυχώς στον ανταγωνισμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οφείλουν να προχωρήσουν στη σύναψη στρατηγικών συμμετοχών, στην υιοθέτηση νέων μορφών

οργάνωσης, στη μείωση λειτουργικών εξόδων και στην αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Το χρηματοοικονομικό σύστημα περιπλέκεται τόσο από πλευράς λειτουργιών, όσο και από πλευράς προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, είναι επιβεβλημένη η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να είναι εξίσου ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο των άλλων χωρών. Αξιόλογοι παράγοντες για την εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης στα επόμενα χρόνια αποτελούν η επέκταση του τραπεζικού συστήματος σε νέες αγορές, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών στις νέες προκλήσεις (Dessler, 2005).

3.5.3. Σύνδεση εννοιών Ανθρώπινοι Πόροι – Κατάρτιση στις

Τράπεζες

Με τον όρο «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» εννοείται η διαχείριση θεμάτων προσωπικού και κατάρτισης, αντί των στρατηγικών για τη δημιουργία και διατήρηση ανθρώπινου - διανοητικού κεφαλαίου. Οι κατάλληλοι άνθρωποι χρειάζονται σε μια επιχείρηση που θέλει να καινοτομεί, να προσαρμόζεται, να διαθέτει στελέχη ικανά για πρωτοβουλίες και επιτυχείς συμβουλές, επειδή διαθέτουν ταλέντα, δηλαδή ικανότητες, που πρέπει να διαθέτει το άτομο ώστε να προτείνει λύσεις στον πελάτη. Το «Ανθρώπινο Κεφάλαιο», επομένως, πρέπει να αναπτύσσεται με στόχο την αδιάλειπτη προσοχή στην ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Αλλά και με στόχο τη δημιουργία ισχυρού δεσμού ανάμεσα στις ικανότητες των εργαζομένων, το ταλέντο τους και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών που τους απασχολούν. Εν κατακλείδι, οι εργαζόμενοι σήμερα δεν πρέπει να είναι εφοδιασμένοι μόνο με τεχνογνωσία, αλλά και με την ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες και να διατηρούν σχέσεις ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους.

Εξαιτίας της στενότητας των Ανθρώπινων Πόρων, οι ειδικοί προτρέπουν να μην προσλαμβάνονται εργαζόμενοι για τις δεξιότητές τους και να μην εκπαιδεύονται για την προσωπικότητά τους, αλλά ακριβώς για το αντίθετο. Επιπλέον, ενώ η διά βίου κατάρτιση αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση που συνοδεύεται από πιστοποιητικά γνώσεων και επαγγελματικής επάρκειας αφορά κατ' εξοχήν τους

ανθρώπινους πόρους. Η ανάγκη για κατάρτιση και εκπαίδευση διαπερνά όλα τα επίπεδα λειτουργίας στην Τράπεζα.

Για παράδειγμα, για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στο κατάστημα της Τράπεζας, δεν τίθεται πρόβλημα, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως ως αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Όταν όμως πρόκειται για εργαζόμενους, που ήδη απασχολούνται καιρό, είναι επιβεβλημένη η ανάγκη να εκπαιδευθούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου που ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλον τομέα, είτε τέλος γιατί προορίζονται ν' αναλάβουν κάποια ανώτερη θέση. Τελικά, η επαγγελματική εκπαίδευση έχει ως βασικό σκοπό από τη μια πλευρά την προστασία του πελάτη και από την άλλη την προστασία της απασχόλησης. Ο στόχος της προστασίας του επαγγέλματος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την προστασία του πελάτη (Μανούσος, 2011).

3.5.4. Κανονιστικό πλαίσιο επαγγελματικής κατάρτισης

Τα τελευταία χρόνια στον Τραπεζικό τομέα η τάση για κανονιστικές ρυθμίσεις στην επαγγελματική εκπαίδευση δεν περιορίζεται στην πιστοποίηση της γνώσης μόνο, αλλά περιλαμβάνει τη διαπίστευση της ποιότητας και της καταλληλότητας των εκπαιδευτικών προϊόντων. Όσον αφορά στην προστασία των πελατών, οι ρυθμίσεις αυτές για τον Χρηματοπιστωτικό Τομέα εμφανίζονται ως συμπληρωματικές των κανονιστικών ρυθμίσεων, που αφορούν στη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Κρίνονται απαραίτητες δηλαδή παρεμβάσεις στην αγορά και στο πεδίο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, προκειμένου να προστατεύονται οι πελάτες από εργαζόμενους, που τους προσφέρουν υπηρεσίες χωρίς να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες. Αυτό, βέβαια, κυρίως αφορά τους τομείς δραστηριότητας των τραπεζών, όπως η κεφαλαιαγορά και η αγορά ασφαλιστικών προϊόντων, που ενέχουν διάφορους κινδύνους. Έτσι, λοιπόν, οι πρωτοβουλίες για ρυθμίσεις της πιστοποίησης αφορούν ιδιαίτερα τη χορήγηση επαγγελματικών τίτλων στους παραπάνω τομείς δραστηριοτήτων.

Στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα η Απόφαση 2/387/19.6.2006 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος

αναφορικά με την πιστοποίηση της επαγγελματικής επάρκειας των υπαλλήλων και στελεχών πιστωτικών ιδρυμάτων για την προσφορά επενδυτικών συμβουλών (η έκδοση της οποίας προβλεπόταν από το ν. 2836/2000, όπως τροποποιήθηκε από το ν. 3371/2005). Η προστασία της απασχόλησης είναι συνυφασμένη με τον ευρωπαϊκό στόχο για ανάπτυξη, έτσι οι αρμόδιες εθνικές αρχές καλούνται να αναλάβουν νομοθετικές πρωτοβουλίες σύμφωνα με τα οριζόμενα στις ευρωπαϊκές ρυθμίσεις για τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση (ΣΕΚ). Χαρακτηριστικά αναφέρονται η απόφαση της Συνόδου Κορυφής της Λισσαβόνας (2002) για την εκπαίδευση και κατάρτιση, το ψήφισμα του Συμβουλίου (12.11.2002) για μια «ανοικτή περιοχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης» και η διακήρυξη της Κοπεγχάγης (2-30 Νοεμβρίου 2002) για «ενισχυμένη συνεργασία στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση».

Το Υπουργείο Απασχόλησης στην Ελλάδα, το οποίο είναι η αρμόδια αρχή πρόσφατα διαμόρφωσε ένα σύστημα νομοθετημάτων, προκειμένου να εξασφαλίσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της ΣΕΚ σε όλους τους κλάδους και σε όλους τους φορείς, που την παρέχουν, συμπεριλαμβανομένων και των Πανεπιστημίων. Καθιερώθηκε λοιπόν ηεμπλοκή των κοινωνικών εταίρων, με στόχο την αναβάθμιση του κύρους της ΣΕΚ υπό το πρίσμα της προστασίας της απασχόλησης. Η απόφαση 10998/8.5.06 για τα «επαγγελματικά περιγράμματα» ζητά την τοποθέτηση των κοινωνικών εταίρων ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ανταπόκριση του στις πραγματικά απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες μιας ειδικότητας. Την εξασφάλιση επίσης της σύνδεσης του περιεχομένου του με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, έτσι ώστε να το καθιστά αξιόπιστο. Στόχος αυτού του συσχετισμού είναι να προστατεύεται ο εκπαιδευόμενος από τυχόν συμμετοχή του σε ακατάλληλο πρόγραμμα ή, διαφορετικά, να του εξασφαλίζεται η απόκτηση των απαιτούμενων εφοδίων με συμμετοχή στο καταλληλότερο. Η ανάγκη για μια τέτοια εξασφάλιση σχετίζεται με την πληθώρα των προσφερόμενων προγραμμάτων ΣΕΚ, η οποία καθιστά αδύνατο τον εντοπισμό του πραγματικά χρήσιμου για την περίπτωση του κάθε ενδιαφερομένου.

Η λέξη «αποτέλεσμα» αποτελεί λέξη-κλειδί στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και ταυτόχρονα στα εκπαιδευτικά προγράμματα, που υποβοηθούν και στηρίζουν τη λειτουργία του. Συνεπώς τα εθνικά νομοθετήματα ανταποκρίνονται στην αναπτυξιακή απαίτηση για πραγματικά αποτελέσματα, μαζί με το γεγονός ότι η αποτελεσματική

εκπαίδευση προϋποθέτει εφαρμογή συστήματος αντικειμενικής και αξιόπιστης αξιολόγησης.

Η χρησιμότητα της εκπαίδευσης για τις τραπεζικές επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητη μόνο για τα τραπεζικά επαγγέλματα, που σχετίζονται άμεσα με την προστασία του καταναλωτή. Κρίνεται απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, για όλες τις μορφές εκπαίδευσης, επειδή συνδέεται και με την ανάγκη των τραπεζών να κατακτούν και να διατηρούν την εμπιστοσύνη του συναλλακτικού κοινού. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό όφελος δεν είναι μόνο να προστατεύουν οι τράπεζες τους πελάτες τους, αλλά και να αποδεικνύουν σε όλους τους καταναλωτές ότι μπορούν να το κάνουν. Και το αποδεικνύει αυτό το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τους. Τα τελευταία χρόνια είναι γενικά παραδεκτό ότι οι δαπάνες των τραπεζικών επιχειρήσεων για την εκπαίδευση δεν αποτελούν κόστος αλλά επένδυση. Για διάφορους λόγους, όμως, ακόμα και σήμερα η έννοια αυτή παραμένει μάλλον «σλόγκαν» παρά πεποίθηση. Το ζήτημα της εκπαίδευσης είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους η πλειονότητα των τραπεζών δεν έχει ενταχθεί στο ευρύτερο επιχειρησιακό πρόγραμμα και στη στρατηγική ανάπτυξής τους. Έτσι, το ζητούμενο του επαγγελματισμού παραμένει συνδεδεμένο με ξεπερασμένες έννοιες επαγγελματικής εκπαίδευσης και πιστοποίησης. Αξίζει να τονισθεί ότι ακόμα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ευρωπαϊκή Τραπεζική Ομοσπονδία δεν έχει άλλον τρόπο από το καταστατικό της, ώστε να αντιμετωπίσει «τεχνοκρατικά» τα ζητήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, παρά συνδέοντάς τα με εργασιακά θέματα (Γκαργκάνας & Πιλάβιος, 2006).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.1. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

4.1.1. Στελέχωση

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια τράπεζα αποτελούν και την ταυτότητά της, επειδή είναι το πρόσωπο που βλέπουν οι πελάτες και συνεργάτες.

Η Τράπεζα πρέπει να επενδύει στη σωστή επιλογή των στελεχών της, ακολουθώντας διαφανείς διαδικασίες και αξιοποιώντας εξειδικευμένα εργαλεία αξιολόγησης. Η αξιοποίηση ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας, τα οποία φαίνονται στα προηγμένα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τον Όμιλο Πειραιώς, επιτρέπει την ευθυγράμμιση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου.

Και όλα αυτά πρέπει να γίνονται με απόλυτη εχεμύθεια και σεβασμό στην εμπιστευτικότητα των στοιχείων όλων των υποψηφίων. Όλες οι υποψηφιότητες πρέπει να εξετάζονται χωρίς διακρίσεις. Πρέπει να ενισχύεται ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο παρέχει ίσες ευκαιρίες ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκειώματος και εθνικότητας ή φυσικής ικανότητας.

Οι άνθρωποι που επιλέγονται πρέπει να μοιράζονται το όραμα και τις αξίες του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, αλλά και να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αναπτυξιακή πορεία του Ομίλου.

Στόχος της Τράπεζας είναι η συνεργασία με ανθρώπους ικανούς, με επαγγελματισμό, γνώσεις, ακεραιότητα και ήθος, οι οποίοι θα χαρακτηρίζονται από ομαδικό πνεύμα, πρωτοβουλία, σεβασμό και υψηλό αίσθημα ευθύνης(Τράπεζα Πειραιώς-Συλλογικό έργο, 2014).

4.1.1.1. Εσωτερική στελέχωση

Στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς καλύπτονται οι ανάγκες στελέχωσης κατά προτεραιότητα εσωτερικά. Ενθαρρύνονται οι άνθρωποι να αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους, ανάλογα με τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητές τους. Με μεθοδευμένες εσωτερικές μετακινήσεις και μετακινήσεις από εταιρείες του Ομίλου δημιουργούνται ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

4.1.1.2. Εντοπιότητα

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

4.1.1.3. Διαδικασία επιλογής

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

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

Η εφαρμογή ενιαίων αντικειμενικών κριτηρίων βασίζεται σε εξειδικευμένα εργαλεία. Με ανάλογες προηγμένες μεθόδους συνεχίζεται η αξιολόγηση των ανθρώπων που εργάζονται σε όλη τη σταδιοδρομία τους στον Όμιλο.

4.1.2. Επαγγελματική Εξέλιξη

Στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς η ανάπτυξη των ανθρώπων της είναι αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της με πολλές πτυχές και πρακτικές εφαρμογές(Τράπεζα Πειραιώς-Συλλογικό έργο, 2014).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι οι πιο ικανοί επαγγελματίες στο χώρο. Αυτό μεταφράζεται σε γνώσεις, ικανότητες, κατάλληλο περιβάλλον, παρακίνηση και σωστή ηγεσία. Γι αυτό ο Όμιλος με συνέπεια στη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων αξιοποιεί σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης (eLearning, webinars).

Σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες με διακεκριμένους εκπαιδευτικούς φορείς στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό, δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους αφενός να εμπλουτίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους και αφετέρου να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις και τις τάσεις της αγοράς.

Μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης (ετήσια αξιολόγηση, αξιολόγηση 360°, κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία), το σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης και με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων του Οργανισμού, πετυχαίνεται η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων αλλά και η δέσμευσή τους στο όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.

4.1.2.1. Ακαδημίες

Επίσης, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς σχεδιάζει προγράμματα εξέλιξης που υλοποιούνται μέσα σε εξειδικευμένες Ακαδημίες τριετούς διάρκειας. Έχουν ως βασικό στόχο να δημιουργήσουν μια ισχυρή και άριστα καταρτισμένη ομάδα στελεχών που θα συμβάλει καθοριστικά στη συνεχή ανάπτυξη και θα διασφαλίσει τη σταθερά ανοδική πορεία της Διοίκησης του Ομίλου. Με τις Ακαδημίες επιτυγχάνεται:

1. **Η προετοιμασία** της επόμενης γενιάς υψηλόβαθμων στελεχών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.
2. **Η ενδυνάμωση** των ικανοτήτων των στελεχών της, ώστε να ηγούνται, να καθοδηγούν και να εμπνέουν τους συνεργάτες τους.

3. **Η ενίσχυση** της κεκτημένης γνώσης και η περαιτέρω ανάπτυξή της στο πλαίσιο που ορίζουν οι καλύτερες διεθνείς πρακτικές στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό χώρο.

4.1.2.2. Mentoring

Με στόχο τη συνεχή πρόοδο των εργαζομένων ενδυναμώνονται οι δεξιότητές τους, μέσω του θεσμού του mentoring. Πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο αξιοποίησης των ταλέντων των εργαζομένων το οποίο στηρίζεται στο καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο ανώτατου στελέχους σε εργαζόμενο με μέγιστη απόδοση και εξαιρετικές προοπτικές εξέλιξης. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται το κλίμα συνέχειας και ανοιχτής συναδελφικής επικοινωνίας στον Όμιλο.

4.1.2.3. Καινοτομία

Η ενθάρρυνση της καινοτομίας αποτελεί το βασικό πυλώνα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου. Σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιούνται διαγωνισμοί, εργαστήρια καινοτομίας κ.ά. με στόχο να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι γνώσεις, εξοικείωση με τεχνικές και να τους δοθεί η ευκαιρία να αξιοποιήσουν τη δυναμική τους δημιουργώντας καινοτόμες πρακτικές, προϊόντα, συστήματα ή διαδικασίες.

4.2. ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.2.1. Ανοιχτή Επικοινωνία

Σε ένα σύγχρονο χρηματοοικονομικό οργανισμό, όπου τα δεδομένα μεταβάλλονται ταχύτατα και η έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας και της γνώσης είναι κρίσιμη, το περιβάλλον εργασίας αποκτά πολύ μεγαλύτερη σημασία (Τράπεζα Πειραιώς-Συλλογικό έργο, 2014).

Πρωταρχικός στόχος είναι η εξασφάλιση για τους εργαζόμενους ενός περιβάλλοντος, όπου η ανοιχτή επικοινωνία και η συνεργασία εξασφαλίζονται και υποστηρίζονται αποτελεσματικά.

Για το λόγο αυτό, η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, επιδιώκοντας έτσι να εξασφαλίσει την αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών, πρακτικών και ιδεών σε όλα τα επίπεδα.

Μερικά από αυτά τα κανάλια είναι:

- ❖ Το εσωτερικό δίκτυο Intranet, όπου δημοσιεύονται όλα τα νέα για τον Όμιλο, λειτουργικά και μη, πριν δουν το φως της δημοσιότητας.
- ❖ Επιμέρους εσωτερικά Δίκτυα Συνεργασίας, τα οποία έχουν υιοθετήσει και λειτουργούν αρκετές Μονάδες για την εξασφάλιση καλύτερης και πιο αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας και συντονισμού.
- ❖ Πρόσβαση στο Διαδίκτυο, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν πρόσβαση σε επαγγελματικές, ειδησεογραφικές και χρηματοοικονομικές ιστοσελίδες.
- ❖ Το winners που πρόκειται για ένα εταιρικό περιοδικό.
- ❖ Εξειδικευμένα έντυπα, όπως το «Bancassurance newsletter», «Σε επαφή».
- ❖ Τακτικές Συναντήσεις Μονάδων, με στόχο τον αποτελεσματικό συντονισμό, την ανταλλαγή σκέψεων και τη διάχυση της γνώσης.
- ❖ Εστιασμένες Συναντήσεις Διερεύνησης (focus groups), όπου συζητούνται συγκεκριμένα θέματα που μπορεί να απασχολούν κάποια μονάδα ή τον οργανισμό.
- ❖ Εταιρικές Εκδηλώσεις.
- ❖ Η διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης και των Δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- ❖ Η Έρευνα Ικανοποίησης και Δέσμευσης Εργαζομένων.

Πέρα από την «επίσημη» μορφή της επικοινωνίας, δέσμευση και επιδίωξη του Ομίλου είναι η άμεση και ανθρώπινη επικοινωνία με τους συνεργάτες υποστηρίζοντάς τους σε όλες τις διαστάσεις της ζωής τους. Έτσι, οι άνθρωποι δρουν και συμβάλλουν με υψηλό επίπεδο δέσμευσης στη συνεχιζόμενη ανάπτυξη του Ομίλου.

Ταυτόχρονα, μέσα από την καθημερινή επαφή, το σεβασμό στο συνεργάτη, τη συνεργασία και την ομαδικότητα, χτίζεται η εμπιστοσύνη και το αίσθημα οικειότητας στην ευρύτερη ομάδα.

4.2.2. Περιβάλλον εργασίας

Στον Όμιλο της τράπεζας Πειραιώς παρέχεται ένα ασφαλές και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, όπου οι άνθρωποι εργάζονται σε ένα σύγχρονο, ασφαλές και εργονομικό περιβάλλον. Εκπαιδεύονται να χειρίζονται τα καθημερινά θέματα ασφάλειας και υγιεινής ή απρόοπτα περιστατικά στον εργασιακό χώρο.

4.2.2.1. Σύγχρονο περιβάλλον

Οι χώροι εργασίας του Ομίλου πληρούν όλες τις σχετικές διατάξεις που προβλέπει ο νόμος για την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων. Συνδυάζουν την καλαισθησία του σύγχρονου design με την αποτελεσματική χωροθέτηση εργονομικών προδιαγραφών. Προάγουν τη συγκέντρωση, συνεργασία και δημιουργικότητα των εργαζομένων.

4.2.2.2. Προβλέψεις για την υγεία

Στα τρία κεντρικά κτήρια που διαθέτει η Τράπεζα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη υπάρχουν ιατρεία με συνεργαζόμενους ιατρούς και νοσηλεύτριες. Έτσι προσφέρεται άμεσα ιατρική βοήθεια εάν τυχόν συμβεί κάποιο περιστατικό υγείας στον εργασιακό χώρο.

Επίσης, οργανώνονται για το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδευτικά προγράμματα για την προαγωγή της υγείας και ευεξίας (wellness). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενεργητική δράση του ανθρώπου στη διαχείριση της υγείας του.

Η ετοιμότητα σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης είναι εξίσου σημαντικό μέρος της ασφάλειας και υγιεινής στον εργασιακό χώρο. Για το σκοπό αυτό κάθε χρόνο εκπαιδεύονται μέλη του ανθρώπινου δυναμικού στην ασφαλή εκκένωση κτηρίων.

4.2.3. Προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων

Στόχος του Ομίλου είναι να διασφαλίζεται καλύτερο βιοτικό επίπεδο και ποιότητα ζωής στην καθημερινότητά. Έτσι, παρέχονται τα Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων, ώστε να ενισχύεται το ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τις διαστάσεις της ζωής του, εξασφαλίζοντας την ισορροπία, την υγεία και την ευεξία.

Η φροντίδα για την υγεία και ευεξία των εργαζομένων γίνεται πράξη μέσα από

- ❖ προγράμματα Ενεργητικής Διαχείρισης Υγείας-Ευεξίας (Wellness Programs)
- ❖ προγράμματα Διαχείρισης Τραυματικών Γεγονότων
- ❖ προγράμματα Συμβουλευτικής Υποστήριξης Εργαζομένων

❖ παροχή Επαγγελματικού Προσανατολισμού στα παιδιά των εργαζομένων

Επιδιώκοντας την υποστήριξη των εργαζομένων και των οικογενειών τους παρέχεται καθημερινά 24ωρη γραμμή τηλεφωνικής υποστήριξης κι ατομικές συναντήσεις συμβουλευτικής καθοδήγησης. Έτσι, οι εργαζόμενοι και τα μέλη της οικογένειας τους έχουν πάντα πρόσβαση σε έγκυρη ενημέρωση και καθοδήγηση όταν το χρειαστούν.

Επίσης, μέσα από τη στήλη Υγεία - Ευεξία /Wellness που υπάρχει στο Intranet, ή μέσω του wellness@rbg στο εξωτερικό, παρέχεται συστηματική ενημέρωση για καθημερινά θέματα και συμβουλές διαχείρισής τους.

4.2.4. Αποδοχές & παροχές

Στον Όμιλο Πειραιώς, επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι ανάλογα με τις ικανότητες και τη συνεισφορά τους. Για να προσελκύονται στο ανθρώπινο δυναμικό άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και να ενθαρρύνονται για την εξέλιξή τους στον Όμιλο, προσφέρονται ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και παροχών. Παράλληλα, παρέχονται κίνητρα και επιβραβεύονται ηθικά και υλικά οι άνθρωποι που συμβάλλουν με ξεχωριστό τρόπο στην ανάπτυξη του Ομίλου.

Παρακολουθούνται οι εξελίξεις και οι τάσεις στην αγορά εργασίας στον τομέα δραστηριοποίησης, ώστε οι αμοιβές και παροχές να διατηρούνται σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Εφαρμόζεται πολιτική παροχής ίσων ευκαιριών, γι' αυτό δεν υπάρχει διάκριση στο βασικό μισθό ανδρών και γυναικών, τόσο στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, όσο και στις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Το ύψος των αποδοχών και παροχών κάθε εργαζόμενου καθορίζεται από τον εργασιακό του ρόλο, τον βαθμό ευθύνης, τις ικανότητές του και την εμπειρία του.

Η επαγγελματική εξέλιξη, η συνεισφορά και η αποδοτικότητα του εργαζομένου αναβαθμίζουν κι εξελίσσουν παράλληλα και το επίπεδο των αποδοχών και παροχών του.

Να σημειωθεί ότι οι αμοιβές των στελεχών και η παροχή κινήτρων διαμορφώνονται με συνεκτίμηση της αρχής της αποφυγής παροχής κινήτρων για την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων ή τη συγκέντρωση βραχυπρόθεσμου οφέλους εις βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων.

4.2.4.1. Επιβράβευση

Για την ενθάρρυνση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ικανών ατόμων, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η επιπλέον προσπάθεια κάθε εργαζόμενου. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι θεσμοθετημένη και δίκαιη.

Εφαρμόζονται ειδικά συστήματα επιβράβευσης, βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης διάρκειας. Είναι δομημένα έτσι ώστε να ενισχύουν εξίσου την ατομική και ομαδική προσπάθεια. Σε εκδηλώσεις βράβευσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό αναγνωρίζεται τη συμβολή των ανθρώπων στην πορεία ανάπτυξης τους Ομίλου. Εκτός από την αποδοτικότητα, επιβραβεύεται η προσφορά τους και σε άλλες εκφράσεις της, όπως καινοτόμες ενέργειες, ήθος και ακεραιότητα, κοινωνική υπευθυνότητα και εξαιρετική επαγγελματική παρουσία.

4.2.4.2. Επιπλέον παροχές

Πέρα από τις βασικές αποδοχές, προσφέρονται στους εργαζομένους κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια:

- ❖ Ασφάλιση για ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή και περίθαλψη, ασφάλιση ζωής, ασφάλιση ατυχημάτων, ασφάλιση μόνιμης ολικής ανικανότητας σε προγράμματα ομαδικής ασφάλισης.
- ❖ Επιπλέον μέρες αδειάς με αποδοχές λόγω μητρότητας ή νοσηλείας παιδιού.
- ❖ Βρεφονηπιακή φύλαξη με κάλυψη των εξόδων στο βρεφονηπιακό σταθμό.
- ❖ Ειδικό επίδομα πολύτεκνων.
- ❖ Επίδομα για τη μετακίνηση τυφλών και αναπήρων.
- ❖ Προνομιακή τιμολόγηση σε προϊόντα της Τράπεζας Πειραιώς.

4.2.4.3. Συλλογική εκπροσώπηση

Υπάρχει ουσιαστική συζήτηση με τους εκπροσώπους του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου. Επίσης, συστηματική επικοινωνία με τα συλλογικά όργανα που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους, συζήτηση για τα αιτήματά τους για την εύρεση λύσεων κοινής αποδοχής σε θέματα που αφορούν στην επαγγελματική τους καθημερινότητα.

4.2.4.4. Συλλογικά όργανα

Στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς λειτουργούν 4 σύλλογοι εργαζομένων. Ο πιο αντιπροσωπευτικός είναι και υπεύθυνος για τις διαπραγματεύσεις των εργαζομένων με τη Διοίκηση του Ομίλου.

4.2.4.5. Συστηματική επικοινωνία

Η ανώτατη Διοίκηση κάθε μήνα συναντά τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε μια προγραμματισμένη συνάντηση εργασίας. Η Διοίκηση ενημερώνει τους εκπροσώπους σχετικά με τις δραστηριότητες του Ομίλου και τις σημαντικές λειτουργικές αλλαγές. Οι εκπρόσωποι συζητούν αιτήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό όπως αποδοχές και παροχές, εργασιακό περιβάλλον ή άλλα θέματα.

4.2.4.6. Συλλογικές διαπραγματεύσεις

Όλες οι αποδοχές και παροχές των εργαζομένων στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς προκύπτουν από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Εφαρμόζουν πλήρως όσα ορίζει το νομοθετικό πλαίσιο και διέπουν όλες τις συμβάσεις εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού.

4.3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.3.1. Διαφορετικότητα και ίσες ευκαιρίες εργασίας

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών σταδιοδρομίας με σαφή προσανατολισμό στην αποτελεσματικότερη πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού της. Δίνει τη δυνατότητα σε νέα στελέχη, να εξελιχθούν ιεραρχικά καλύπτοντας τις θέσεις που προκύπτουν από τις αποχωρήσεις, κυρίως λόγω συνταξιοδότησης. Η ίδια πολιτική εφαρμόζεται και στις θυγατρικές του Ομίλου στο εξωτερικό.

Βάσει της πολιτικής παροχής ίσων ευκαιριών, η οποία εφαρμόζεται και με τον νόμο, δεν υπάρχει διάκριση στον προσδιορισμό βασικού μισθού ανδρών και γυναικών, τόσο στα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, όσο και στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.

4.3.2. Ανθρώπινα & εργασιακά δικαιώματα

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς υιοθέτησε και εφαρμόζει τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact) για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Πραγματοποιεί την αρχή των ίσων ευκαιριών σε όλες τις δράσεις της και διασφαλίζει την αποφυγή διακρίσεων, καθώς αναγνωρίζει και προωθεί την διαφορετικότητα. Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων καθορίζει όλες τις διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Αντιτίθεται σε οποιαδήποτε διάκριση, άνιση συμπεριφορά και παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Στο πλαίσιο της ευαισθητοποίησης και της ενημέρωσης του ανθρωπίνου δυναμικού του Ομίλου σχετικά με το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, μέσα από τη συστηματική εκπαίδευση, παρέχεται εξειδικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα e-learning με τίτλο «Τα Ανθρώπινα Δικαιώματα στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς» σε όλους τους εργαζομένους του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Υπάρχει διακριτή ενότητα στο πρόγραμμα σπουδών της Ακαδημίας Management, το περιεχόμενο της οποίας βασίζεται στις έξι αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact) και της Διεθνούς Συνθήκης Εργασίας (ILO). Οι αρχές αυτές αναφέρονται στην Εξαναγκασμένη εργασία, στην Παιδική εργασία, στις Ίσες ευκαιρίες, στη Συλλογική Διαπραγμάτευση, στην Υγιεινή και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας και στις Συνθήκες Εργασίας.

Επίσης, η Τράπεζα Πειραιώς, επιδιώκοντας να ενδυναμώσει την επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων έχει δημιουργήσει ειδικό χώρο επικοινωνίας στον εσωτερικό διαδικτυακό τόπο Intranet, μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι μπορούν να θέτουν ζητήματα που τους απασχολούν και να καθοδηγούνται από εξειδικευμένους συνεργάτες. Έχει, επίσης θεσμοθετήσει διαδικασία υποβολής παραπόνων αναφορικά με τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων η οποία αναθεωρείται σε τακτά διαστήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ¹⁷

Σύμφωνα με το καταστατικό ίδρυσης της Εθνικής Τράπεζας οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο «κεφάλαιο» ανάπτυξης της. Για το λόγο αυτό, η Τράπεζα επενδύει συστηματικά στην επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διατήρηση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της, με στόχο να αναδειχθεί ως προτιμώμενη επιλογή της.

Η Εθνική Τράπεζα μεριμνά καθημερινά έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της να λειτουργεί σύμφωνα με τις Αξίες και τις Αρχές του «Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας», με στόχο όλες οι ενέργειες να διέπονται από τις εξής σχετικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς του παρακάτω σχήματος 5.1 (Εθνική Τράπεζα, 2014):



Σχήμα 5.1: Αρχές εταιρικής συμπεριφοράς της Εθνικής Τράπεζας.

Τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία (1.1.2014) δείχνουν ότι την 31^η Δεκεμβρίου 2013 η Εθνική Τράπεζα απασχολούσε πανελλαδικά 12.275 εργαζόμενους, ενώ μετά την εθελούσια αποχώρηση του προσωπικού της απασχολεί 9.782 εργαζομένους.

17 https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources

5.2. ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Ο κύριος στόχος της τράπεζας είναι η προσέλκυση και διατήρηση ικανού ανθρώπινου δυναμικού που θα ενστερνίζεται τις Αξίες και τις Αρχές της Εθνικής Τράπεζας και θα συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού και θα επιδιώκει τη συνέχιση της δυναμικής του πορείας. Για το σκοπό αυτό, διενεργεί πανελλαδικούς διαγωνισμούς για τη στελέχωση των Καταστημάτων και των Μονάδων της και έχει συστήσει εξειδικευμένη Υποδιεύθυνση, η οποία αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων σε συνάρτηση με τις ανάγκες της Τράπεζας και του Ομίλου, μεριμνώντας για την επαγγελματική τους εξέλιξη.

5.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Βέβαια, μετά την επιλογή του προσωπικού, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τις δεξιότητες/γνώσεις των εργαζομένων, διότι με αυτόν τον τρόπο αναβαθμίζεται το επίπεδο των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της ίδιας της Τράπεζας. 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 της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοίκηση της Τράπεζας στηρίζει συνεχώς και ποικιλοτρόπως το έργο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και θεωρεί την επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, n.d.).

5.3.1. Επιλογή προσωπικού

Οι ανάγκες της Τράπεζας για κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων αντιμετωπίστηκαν και το 2012 (παρά την οικονομική κρίση που μαστίζει την χώρα) κυρίως με προκηρύξεις θέσεων μεταξύ των εργαζομένων της. Η Επιλογή Προσωπικού, που διερευνά τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ιδιότητες των εργαζομένων για την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους σε σχέση με τις ανάγκες της Τράπεζας, εξέτασε 550 υποψηφιότητες και διενήργησε 405 συνεντεύξεις επιλογής υποψηφίων στο πλαίσιο 12 προγραμμάτων Επιλογής και 350 συνεντεύξεις στο πλαίσιο

των προγραμμάτων Γενικής Αξιολόγησης και νεοπροσληφθέντων. Επίσης, διενεργήθηκαν και αξιολογήθηκαν 685 τεστ πνευματικών δεξιοτήτων, προφίλ προσωπικότητας και γραπτές δοκιμασίες εργαζομένων. Ακόμη, η Επιλογή Προσωπικού συνέδραμε στην κάλυψη αναγκών με μετακινήσεις προσωπικού εντός του Ομίλου.

Ακολουθώντας σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και με σκοπό την επιλογή, ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού:

- **Διερευνά τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ικανότητες του προσωπικού της Τράπεζας και διατυπώνει συμπεράσματα ως προς τις δυνατότητες αξιοποίησής του, σε συνδυασμό με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του Οργανισμού.**
- **Αναπτύσσει προγράμματα καριέρας, προγραμματισμού διαδοχής και διοίκησης ταλέντων, αξιοποιώντας σημαντικές για την Τράπεζα επαγγελματικές δεξιότητες, ειδικές γνώσεις / ικανότητες και ιδιαίτερα προσόντα των εργαζομένων.**
- **Δημιουργεί προσωπικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων.**
- **Επιλέγει υπαλλήλους και στελέχη για την κάλυψη θέσεων εργασίας / ευθύνης, με βάση ειδικές προδιαγραφές καταλληλότητας.**
- **Συμμετέχει σε Επιτροπές επιλογής προσωπικού για την κάλυψη θέσεων της Τράπεζας που έχουν προκηρυχθεί.**
- **Παρακολουθεί την προσαρμογή και την αποτελεσματικότητα των στελεχών και υπαλλήλων, που έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις κατόπιν προγράμματος επιλογής (follow up).**
- **Συνεργάζεται με τη Δ/ση Προσωπικού για τον καθορισμό κριτηρίων / προδιαγραφών για την πρόσληψη προσωπικού.**
- **Διεξάγει έρευνες, εκπονεί μελέτες και διατυπώνει προτάσεις / εισηγήσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της.**
- **Παρακολουθεί και εφαρμόζει - δοκιμαστικά ή τακτικά - νέες μεθοδολογίες και συστήματα επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού.**
- **Συμβουλευτική / Καθοδήγηση εργαζομένων & στελεχών Τράπεζας & Ομίλου.**

5.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με την αξιολόγηση των εργαζομένων η Τράπεζα αποσκοπεί στην προσωπική εξέλιξη τους, τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και τον εντοπισμό σημείων βελτίωσης. Χρησιμοποιεί εσωτερικό Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού. Το σύστημα εφαρμόζεται σε ετήσια βάση, ενώ έχει επεκταθεί και σε θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου, όπου αυτό κρίθηκε αναγκαίο.

Με βάση νεότερα δεδομένα, επανεξετάστηκε και ανασχεδιάστηκε το έργο «Ανάπτυξη Ενιαίου Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης» και εξελίσσεται τόσο η υλοποίηση της μηχανογραφικής εφαρμογής, όσο και η πιλοτική εφαρμογή του σε επίπεδο Ομίλου.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων εφαρμόζεται στις αρχές κάθε έτους με αναφορά στο προηγούμενο έτος. Κατά το 2013 πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση για 10.247 εργαζόμενους (5.563 άντρες, ποσοστό 54,29% και 4.684 γυναίκες, ποσοστό 45,71%), σύμφωνα με τα προβλεπόμενα (ποσοστό 91,25%). Το σύνολο των ανδρών που αξιολογήθηκαν σε σχέση με το συνολικό αριθμό ανδρών που εργάζεται στην Εθνική Τράπεζα αποτελεί το 92,61%, ενώ το αντίστοιχο των γυναικών είναι 89,68% .

5.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Εγκαταστάθηκε νέο σύστημα μισθοδοσίας με την επικαιροποίηση των δεδομένων του SAP¹⁸. Παράλληλα και ενόψει της εγκατάστασης του νέου συστήματος μισθοδοσίας, έγινε εξορθολογισμός των επιδομάτων που χορηγούνται από την Τράπεζα με σκοπό την, κατά το δυνατόν, αυτοματοποίηση της χορήγησής τους και την καλύτερη παρακολούθησή τους, αλλά και την σύνδεσή του με την Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό, σχεδιάστηκαν μέσω του μηχανογραφικού συστήματος SAP HR νέες αυτοματοποιημένες διαδικασίες διαχείρισης μισθοδοτικών θεμάτων, όπως ταμιακών επιδομάτων, υπερωριών, απεργιών, στάσεων εργασίας, καθώς και επιδομάτων γάμου και τέκνων. Παράλληλα, ολοκληρώθηκε η προετοιμασία για τη μετάπτωση των στεγαστικών δανείων, που χορηγούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου στο προσωπικό, στο μηχανογραφικό σύστημα IRIS.

¹⁸ Αποτελεί κορυφαίο πάροχο λύσεων και εφαρμογών επιχειρησιακού λογισμικού. Σύμφωνα με τη συνολική κεφαλαιοποίηση στη χρηματιστηριακή αγορά, η SAP είναι ο τρίτος μεγαλύτερος κατασκευαστής software στον κόσμο με πάνω από 230.000 πελάτες, σε περισσότερες από 180 χώρες.

5.6. ΊΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η προώθηση των ίσων ευκαιριών και η προστασία της διαφορετικότητας αποτελούν βασικές αρχές της Τράπεζας.

Όπως προβλέπεται και στον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας «η Τράπεζα εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών και αμοιβών του προσωπικού της. Διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας, με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, σεβόμενη την ισορροπία μεταξύ του εργασιακού χρόνου και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων».

Μία ακόμα έκφραση του κοινωνικού χαρακτήρα της Τράπεζας αποτελεί η μέριμνα για τις διάφορες ευπαθείς κοινωνικά ομάδες του πληθυσμού, με την απασχόληση σημαντικού αριθμού εργαζομένων ατόμων με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ). Η ευαισθησία της Τράπεζας για τη συγκεκριμένη ομάδα του πληθυσμού αποδεικνύεται από το γεγονός ότι απασχολεί ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων με αναπηρία από αυτό που νομοθετικά επιβάλλεται.

Επιπλέον, στην Τράπεζα επιδιώκεται και διασφαλίζεται, πέραν του φύλου, η απουσία διακρίσεων αναφορικά με τις θρησκευτικές πεποιθήσεις, το χρώμα και την εθνική καταγωγή ή κοινωνική προέλευση. Στο πλαίσιο των λειτουργιών της Εθνικής Τράπεζας δεν έχει εντοπιστεί ή αναφερθεί ποτέ κάποιο περιστατικό διάκρισης στο σύνολο του προσωπικού της, όπως επίσης δεν έχει καταγραφεί κανένα περιστατικό παιδικής ή εξαναγκαστικής εργασίας. Η Τράπεζα συμμορφώνεται πλήρως με τις διατάξεις του άρθρου 4 του Π.Δ. 62/1998, σύμφωνα με το οποίο απαγορεύεται η παιδική εργασία (δηλ. εργασία ανηλίκων κάτω των 15 ετών).

Επιπλέον, η Τράπεζα δεν απασχολεί ούτε εφήβους, υπό την έννοια του άνω Π.Δ. (δηλ. πρόσωπα μεταξύ 15 και 18 ετών). Παράλληλα δεδομένης της φύσης της λειτουργίας της Εθνικής Τράπεζας, καθώς και της επιχειρηματικής της κουλτούρας, δεν εντοπίζεται κίνδυνος εμφάνισης τέτοιων φαινομένων.

5.7. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Καθώς η ισορροπία μεταξύ της εργασίας και προσωπικής ζωής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων της, η Τράπεζα έχει θεσπίσει και εφαρμόζει μια σειρά από παροχές και σχετικές πολιτικές προς αυτή την κατεύθυνση για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

5.7.1. Υποστήριξη των οικογενειών των εργαζομένων

Η Τράπεζα υποστηρίζει τις οικογένειες των εργαζομένων της ως εξής:

- ❖ Χορηγεί οικονομική βοήθεια στα παιδιά των εργαζομένων, που διακρίνονται για τις επιδόσεις τους.
- ❖ Διευκολύνει τους υπαλλήλους με ευέλικτα ωράρια σε περιπτώσεις που παρουσιάζεται ανάγκη.
- ❖ Χρηματοδοτεί τη φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.
- ❖ Παρέχει οικονομική βοήθεια για τη μέριμνα των παιδιών των εργαζομένων.
- ❖ Χορηγεί εφάπαξ οικονομική ενίσχυση σε εν ενεργεία και συνταξιούχους υπαλλήλους της Τράπεζας, των οποίων τα παιδιά εισάγονται μέσω των Πανελληνίων εξετάσεων σε Ανώτατη ή Ανώτερη Σχολή σε πόλη διαφορετική από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους.

5.8. ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Η Εθνική Τράπεζα σέβεται και προωθεί το αναφαίρετο συνταγματικό δικαίωμα κάθε εργαζόμενου για συμμετοχή σε συλλόγους εργαζομένων και συνδικαλιστικά σωματεία. Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και η συνεχής επικοινωνία τους με τα σώματα Ανώτατης Διοίκησης εξασφαλίζεται με τη θεσμοθετημένη συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας.

Το 91,89% (ποσοστό που καλύπτεται από συλλογική σύμβαση εργασίας) του προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας είναι μέλος σε σύλλογο εργαζομένων. Η Τράπεζα,

σεβόμενη το δικαίωμα στην ελευθερία του συνδικαλισμού και τη συλλογική διαπραγμάτευση, υποστηρίζει και συνεργάζεται με τα σωματεία των εργαζομένων, χωρίς να υπάρχουν δραστηριότητες κατά τις οποίες το δικαίωμα στην ελευθερία του συνδικαλισμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων να τίθεται υπό αμφισβήτηση.

5.8.1. Προσωπικό ανά σύμβαση εργασίας και τύπο απασχόλησης

Πολιτική της Τράπεζας είναι η συνεργασία και επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τόσο σε θεσμικό (Διοικητικό Συμβούλιο, σωματεία και σύλλογοι), όσο και σε ατομικό επίπεδο, μέσω της Εσωτερικής Επικοινωνίας. Η Τράπεζα σέβεται το δικαίωμα των εργαζομένων της στο συνδικαλισμό και στηρίζει με διάφορους τρόπους και όποτε της ζητηθεί τη λειτουργία του. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα συνεργάζεται με τα συνδικαλιστικά σωματεία των εργαζομένων για όλα τα θέματα που τους αφορούν. Μετά από συζητήσεις και διαπραγματεύσεις υπογράφονται οι επιχειρησιακές συμβάσεις, που καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα των εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, εκπρόσωποι των εργαζομένων συμμετέχουν σε συμβούλια που λαμβάνουν αποφάσεις για τα θέματα που σχετίζονται με εργαζόμενους, όπως πειθαρχικά, προαγωγές, τοποθετήσεις κ.λπ.

Στην Τράπεζα λειτουργούν οι παρακάτω σύλλογοι Εργαζομένων:

- ❖ Σύλλογος Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας (ΣΥΕΤΕ)¹⁹.
- ❖ Σύλλογος Εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα (ΣΥΤΑΤΕ)²⁰.

¹⁹ Ιδρύθηκε το 1917. Σύμφωνα με το καταστατικό του «έχει ως σκοπό την προστασία και προαγωγή των ηθικών, οικονομικών και επαγγελματικών συμφερόντων των μελών του».

²⁰ Ιδρύθηκε το 1945 με την επωνυμία «Σύλλογος Εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα - Ταμιακών Τεχνικών & Κλάδου Ασφάλειας» με διακριτικό τίτλο ΣΥΤΑΤΕ. Ο Σύλλογος λειτουργεί με το νέο αναθεωρημένο καταστατικό του από το 2001.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ **ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία 5 χρόνια το παγκόσμιο χρηματιστικό σύστημα διανύει μια από τις δυσκολότερες περιόδους στην ιστορία του, με αποτέλεσμα την γενική κρίση του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος, προκαλώντας τεράστιες ζημιές στις οικονομίες των χωρών. Πολλές κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να επέμβουν δραστικά, ώστε να αποφευχθεί το ενδεχόμενο μετεξέλιξης της χρηματοπιστωτικής κρίσης σε συστημική οικονομική κρίση αλλά σε πολλές των περιπτώσεων δεν επετεύχθη.

Αποτέλεσμα ήταν η ανάγκη αλλαγών του ρόλου του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος στην παγκόσμια οικονομία, αλλά και των τεραστίων αμοιβών των ανωτέρων στελεχών. Οι τράπεζες αυτορυθμίζονται για μια καλύτερη διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και για την εισαγωγή τους σε περίοδο εκ νέου καθορισμού των δραστηριοτήτων τους με βάση τη νέα κατάσταση. Από εργασιακή άποψη, το συγκεκριμένο σενάριο διαμορφώνει νέα δεδομένα στις αμοιβές του προσωπικού των τραπεζών.

6.2. ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Η προηγούμενη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΣΣΕ) των τραπεζοϋπαλλήλων ίσχυε είκοσι χρόνια (Ν. 1876/1990), αλλά οι τελευταίες ραγδαίες εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας και στο πλαίσιο της οικονομικής χρηματοπιστωτικής κρίσης οδήγησαν στη λήψη επώδυνων μέτρων στα θέματα της λεγόμενης «αγοράς εργασίας». Τα αρχικά, αλλά και τα επικαιροποιημένα Μνημόνια, έθεσαν στο στόχαστρο τις ΣΣΕ και τα κατώτατα όρια προστασίας της εργασίας όλων των εργαζομένων.

Με όλες αυτές τις νομοθετικές παρεμβάσεις στο σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, τίθενται πλέον ζητήματα παραβίασης της συλλογικής αυτονομίας και των αμοιβών.

Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε η νέα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΣΣΕ) των τραπεζοϋπαλλήλων²¹, που λαμβάνει υπόψη τις παρακάτω προτάσεις:

- την ήδη, από μακρού, συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και τις σοβαρές επιπτώσεις της στη χώρα μας,
- τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τα εντεύθεν προβλήματα που αυτό καλείται να αντιμετωπίσει,
- την σε εξέλιξη ανακεφαλαιοποίηση και τις αναδιοργανώσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων που θα ακολουθήσουν, στο πλαίσιο της προσπάθειας οριστικής επίλυσης των ανωτέρω προβλημάτων,
- τις εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών,
- ότι για την ευόδωση της ως άνω προσπάθειας πρωταγωνιστικό ρόλο αναμφίβολα θα έχει το προσωπικό των πιστωτικών ιδρυμάτων,
- ότι για το λόγο αυτό οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο ως άνω προσωπικό θα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο,
- ότι στο ως άνω πλαίσιο βούληση των Τραπεζών και της Ο.Τ.Ο.Ε. είναι η αποτροπή της απώλειας θέσεων εργασίας και η εδραίωση εργασιακής ασφάλειας

Όλες οι Ελληνικές τράπεζες συμφωνούν και αποδέχονται τα ακόλουθα.

6.2.1. Βασικός Μισθός

Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού από 1.7.2013 διαμορφώνονται ως εξής (αυτό ισχύει και για τις δυο –εν συγκρίσει- τράπεζες):

Πίνακας 6.1: Οι βασικοί μισθοί (κλιμάκια) του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία του τραπεζικού προσωπικού.

	ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ καθαριότητας
Κλιμάκια	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός
0	940,00	872,00	833,00

²¹ «Στην Αθήνα, στις 14 Μαΐου 2013, στα γραφεία της Εμπορικής Τράπεζας Α.Ε., επί της οδού Σοφοκλέους, αριθμός 11, αφενός μεν οι:ενεργούντες από κοινού, δυνάμει σχετικών εξουσιοδοτήσεων, ως εκπρόσωποι των ακόλουθων Τραπεζών, που καλύπτουν περισσότερο από το 70% των εργαζομένων στον κλάδο, σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 3 του Ν. 1876/ 1990, όπως ισχύει:».

1	941,00	876,00	837,00
2	943,00	878,00	838,00
3	945,00	879,00	839,00
4	946,00	881,00	840,00
5	947,00	882,00	841,00
6	948,00	884,00	845,00
7	948,00	885,00	846,00
8	949,00	887,00	848,00
9	950,00	888,00	850,00
10	952,00	890,00	852,00
11	953,00	893,00	854,00
12	954,00	894,00	854,00
13	955,00	896,00	856,00
14	956,00	897,00	857,00
15	957,00	898,00	859,00
16	958,00	900,00	860,00
17	962,00	908,00	861,00
18	971,00	918,00	863,00
19	985,00	925,00	864,00
20	995,00	934,00	865,00
21	1.006,00	947,00	868,00
22	1.017,00	955,00	869,00
23	1.029,00	963,00	870,00
24	1.041,00	972,00	871,00
25	1.051,00	981,00	872,00
26	1.063,00	992,00	876,00
27	1.073,00	1.001,00	879,00
28	1.084,00	1.008,00	
29	1.095,00	1.018,00	
30	1.107,00	1.029,00	
31	1.118,00		
32	1.128,00		
33	1.143,00		

Τα Καταληκτικά Κλιμάκια του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία του τραπεζικού προσωπικού ισχύουν και για τις δυο –εν συγκρίσει- τράπεζες και φαίνονται στον πίνακα 6.2:

Πίνακας 6.2: Τα Καταληκτικά Κλιμάκια του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία του τραπεζικού προσωπικού (σε ευρώ)

ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΑ			
Κλιμάκια	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός
1	1.153,00	1.039,00	880,00
2	1.163,00	1.047,00	883,00
3	1.172,00	1.056,00	888,00
4	1.186,00	1.069,00	895,00
5	1.198,00	1.076,00	900,00
6	1.206,00	1.085,00	906,00
7	1.219,00	1.096,00	911,00
8	1.230,00	1.106,00	917,00

Οι βασικοί μισθοί των Διευθυντών και Υποδιευθυντών διαμορφώνονται από 1.7.2013 στο ποσό των €1.559 και €1.355, αντίστοιχα. Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί, για κάθε χρόνο παραμονής τους μετά το 33^ο κλιμάκιο ή για κάθε χρόνο παραμονής τους στον βαθμό, διαμορφώνονται (σε ευρώ) ως εξής (ισχύουν και για τις δυο –εν συγκρίσει- τράπεζες):

Πίνακας 6.3: Οι βασικοί μισθοί των Διευθυντών και Υποδιευθυντών (σε ευρώ)

ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός
1	1.574,00	1.370,00
2	1.590,00	1.383,00
3	1.607,00	1.395,00
4	1.622,00	1.411,00
5	1.636,00	1.421,00
6	1.653,00	1.435,00
7	1.668,00	1.450,00
8	1.684,00	1.464,00

Τα ποσοστιαία και ποσοστοποιημένα σε κλιμάκια του Ενιαίου Μισθολογίου επιδόματα, που καταβάλλονται βάσει Σ.Σ.Ε., Δ.Α. ή με οποιονδήποτε τρόπο, θα εξακολουθούν να υπολογίζονται βάσει των ανωτέρω βασικών μισθών του Ενιαίου Μισθολογίου, με τα ίδια ποσοστά και με τους ίδιους όρους, που ισχύουν μέχρι σήμερα.

6.2.2. Επίδομα ισολογισμού

Λόγω της διάταξης του άρθρ. 4 του Πρακτικού Συμφωνίας της 28.5.1984, με το οποίο συμπληρώθηκε η Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. της 17.5.1984, δεν ισχύει πλέον από 1.1.2013 το επίδομα ισολογισμού και στις δυο –εν συγκρίσει- τράπεζες.

6.2.3. Ωράριο απασχόλησης

Οι κατά περίπτωση βάρδιες, δεν μπορούν πλέον να είναι περισσότερες των τριών (3). Η απασχόληση του προσωπικού σε βάρδιες δεν μπορεί να υπερβαίνει τις τριάντα επτά (37) ώρες την εβδομάδα, ούτε τον θεσπισμένο ημερήσιο χρόνο εργασίας, εξαιρούμενης της απασχόλησης στη βάρδια που λήγει στις 19.00, για την οποία και μόνο η διάρκεια της εβδομαδιαίας απασχόλησης δεν υπερβαίνει τις τριάντα έξι (36) ώρες.

Η ένταξη και απασχόληση του προσωπικού κάθε Τράπεζας στις κατά τα ανωτέρω βάρδιες²² θα λαμβάνει χώρα οικειοθελώς και μόνο στην περίπτωση κατά την οποία δεν εξασφαλίζεται η με τον τρόπο αυτό κάλυψη του συνόλου των θέσεων που προβλέπονται για απασχόληση σε κάθε βάρδια, οι κενές θέσεις καλύπτονται με απόφαση των αρμοδίων οργάνων της κάθε Τράπεζας, λαμβανομένων υπόψη κοινωνικών κριτηρίων, όπως των οικογενειακών υποχρεώσεων κάθε υπαλλήλου.

Κάθε εργαζόμενος που έχει απασχοληθεί σε κεντρική υπηρεσία εκτός του ωραρίου εργασίας, όπως έχει καθορισθεί με την ΣΣΕ Τραπεζών — ΟΤΟΕ 2002-2003 (άρθρο 5), για δώδεκα (12) συνεχείς μήνες, δικαιούται να ζητήσει την ένταξη του είτε στο ωράριο του ανωτέρω άρθρου είτε σε άλλο ωράριο.

²² Εκτός του ωραρίου εργασίας όπως έχει καθορισθεί με την Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. 2002-2003, άρθρο 5.

6.2.4. Επιτόκιο στεγαστικών δανείων

Το επιτόκιο των νέων και των υπολοίπων ποσών των παλαιών στεγαστικών δανείων για αγορά πρώτης κατοικίας των τραπεζοϋπαλλήλων, όπως καθορίστηκε με τη Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. 2004-2005 (άρθρο 6), μειώνεται, από 1.7.2013 έως την ημερομηνία λήξης της παρούσας κατά μία (1) μονάδα.

Η χρονική διάρκεια των εφεξής χορηγούμενων στεγαστικών δανείων ορίζεται στα 40 έτη κατ' ανώτατο όριο, στο πλαίσιο της πιστωτικής πολιτικής κάθε Τράπεζας.

Οι Τράπεζες θα εξετάζουν αιτήματα επιμήκυνσης της διάρκειας των ανωτέρω δανείων μέχρι τα 40 έτη κατ' ανώτατο όριο, εντός της κατά Τράπεζα πιστωτικής πολιτικής και των ισχυόντων²³.

6.2.5. Διατήρηση θέσεων εργασίας

Σημαντικό της κατάστασης που βιώνει η χώρα είναι η διατήρηση θέσεων εργασίας. Οι περιλαμβανόμενες στην παρούσα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μισθολογικές και άλλες ρυθμίσεις συμφωνούνται στο πλαίσιο της βούλησης των δύο πλευρών για διατήρηση των θέσεων εργασίας, εν όψει των συγχωνεύσεων ή/και των προγραμμάτων αναδιαρθρώσεως, τα οποία θα κληθούν να εφαρμόσουν οι Τράπεζες.

6.2.6. Πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες

Για Πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες χορηγούνται τα εξής κεφάλαια:

- ✓ Το ποσό για την ενίσχυση των πολιτιστικών λεσχών διαμορφώνεται από 1.7.2013 σε €15.193 κατά μήνα.
- ✓ Το ποσό για την ενίσχυση του εργασιακού αθλητισμού διαμορφώνεται από 1.7.2013 σε €3.160 κατά μήνα.

Τα ανωτέρω ποσά καταβάλλονται από τις τράπεζες και επιχειρήσεις που καλύπτονται από την σύμβαση αυτή ανάλογα με την αριθμητική δύναμη του προσωπικού κάθε μιας.

²³ Οι ανωτέρω ρυθμίσεις θα επανεξετασθούν στη λήξη ισχύος της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας Τραπεζών - Ο.Τ.Ο.Ε. για τα έτη 2013-2015.

6.3. ΟΙ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ 2013-2014

Μετά την οικονομική κρίση του 2008, οι τράπεζες της Ελλάδας παρουσίασαν ανάκαμψη της κερδοφορίας τους και τελικά αποδείχθηκε ότι τέθηκαν σε δοκιμασία σε μικρότερο βαθμό από ό,τι σε άλλες χώρες της Ευρώπης.

Η κερδοφορία των τραπεζών βασίστηκε σε τρεις πυλώνες που αύξησαν τα έσοδά τους:

1. Πρώτον, στο γεγονός ότι δανείζονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα μέσω του ειδικού προγράμματος παροχής ρευστότητας με επιτόκιο 1%, ενώ δανείζουν στο Ελληνικό Δημόσιο με επιτόκιο 5,5%.
2. Δεύτερον, η αύξηση των κερδών βασίστηκε και στην πολύ μεγάλη διαφορά μεταξύ των επιτοκίων, με τα οποία οι τράπεζες δανείζουν (καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες κλπ) και των επιτοκίων καταθέσεων.
3. Τρίτον, τα χρήματα που τους δόθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο για ανακεφαλαιοποίηση.

Άρα, παρά την οικονομική κρίση του 2008, τα αποτελέσματα του 2013 φαίνεται ότι επαναφέρουν τις τράπεζες σε σταθερή τροχιά, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά τα μεγέθη της αναδιανομής του προϊόντος (ακαθάριστες αποδοχές των εργαζομένων, παραγωγικότητα της εργασίας, κλπ).

6.4. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ

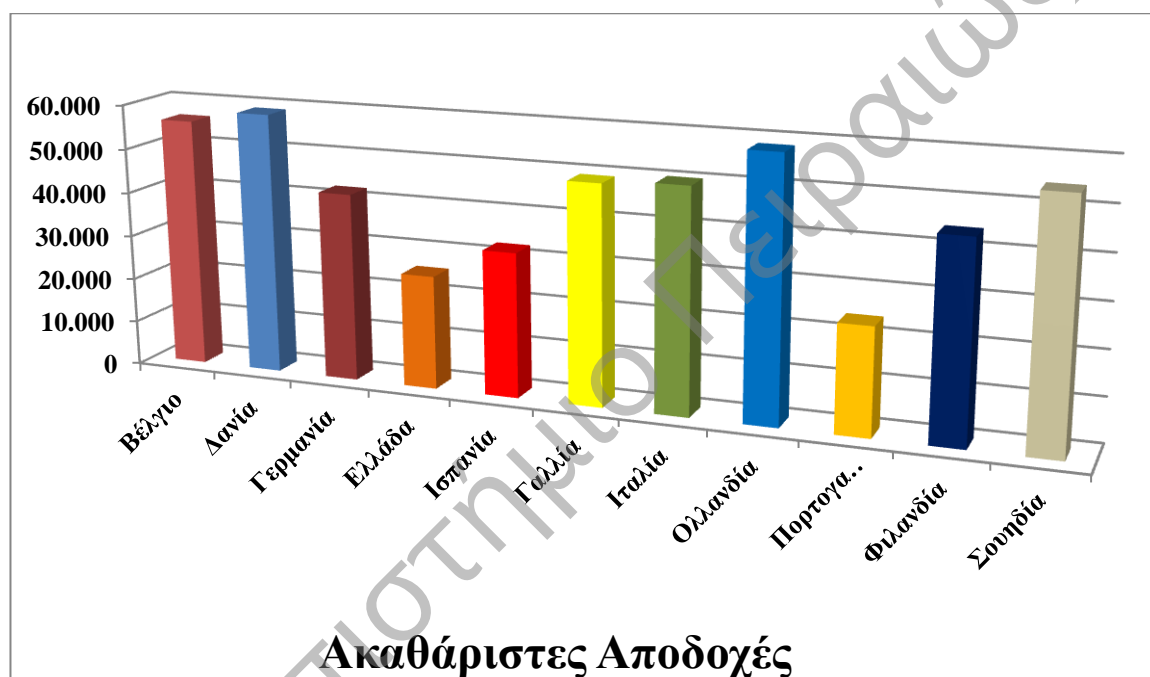
Σύμφωνα με την Eurostat (Eurostat, n.d.), στον Πίνακα 6.1 φαίνονται στοιχεία του χρηματοπιστωτικού τομέα σε 11 επιλεγμένες ευρωπαϊκές χώρες (του Βορά, της κεντρικής Ευρώπης και του Νότου). Παρατηρείται ότι οι χώρες με τις υψηλότερες μέσες ετήσιες ακαθάριστες αποδοχές των μισθωτών του χρηματοπιστωτικού τομέα, υπολογισμένες σε Ευρώ, κατά το 2013 ήταν η Δανία, η Ολλανδία και το Βέλγιο. Οι χώρες με τις χαμηλότερες αμοιβές είναι η Πορτογαλία και η Ελλάδα, που βιώνουν και την μεγαλύτερη οικονομική κρίση (Διάγραμμα 6.1).

Πίνακας 6.4: Ακαθάριστες αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.

Ευρωπαϊκή Χώρα	Ακαθάριστες Αποδοχές
Βέλγιο	56.136
Δανία	58.852

Γερμανία	42.325
Ελλάδα	25.514
Ισπανία	32.500
Γαλλία	49.154
Ιταλία	50.100
Ολλανδία	58.400
Πορτογαλία	24.000
Φιλανδία	44.200
Σουηδία	54.400

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.1: Ακαθάριστες αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.

Πηγή: Eurostat.

Οι μέσες ετήσιες μικτές αποδοχές στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας, το 2013, υπολογισμένες σε Ευρώ, ήταν κατά 26,0% μικρότερες από τον αντίστοιχο μέσο όρο των υπολοίπων χωρών μελών που περιλαμβάνονται στο Διάγραμμα 6.1.

Η σύγκριση της αγοραστικής δύναμης των εν λόγω χωρών γίνεται σε Ισοτιμίες Αγοραστικής Δύναμης (ΙΑΔ), οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τους τις διαφορές στο επίπεδο των τιμών μεταξύ των διαφορετικών χωρών²⁴. Στην Ελλάδα, η αγοραστική δύναμη ενός Ευρώ είναι κατά 9% περίπου υψηλότερη από ό,τι κατά μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή

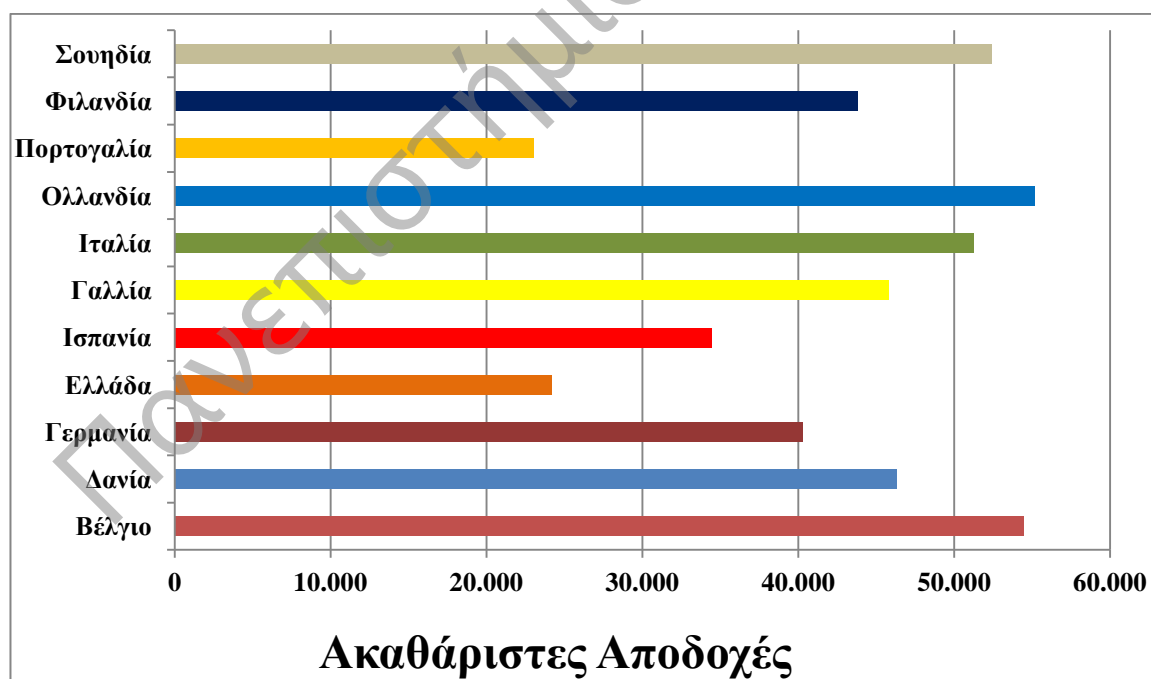
²⁴ Λαμβάνουν, δηλαδή, υπόψη τους την διαφορετική αγοραστική δύναμη ενός ευρώ στις διάφορες χώρες της Ευρώπης

Ένωση. Επομένως, ο ίδιος μισθός υπολογισμένος σε ευρώ, έχει αγοραστική αξία κατά 9% υψηλότερη στην Ελλάδα από ό,τι στις άλλες χώρες της ΕΕ κατά μέσο όρο (Πίνακας 6.5 και το αντίστοιχο Διάγραμμα 6.2).

Πίνακας 6.5: Ακαθάριστες αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013, σε ΙΑΔ²⁵.

Ευρωπαϊκή Χώρα	Ακαθάριστες Αποδοχές
Βέλγιο	54.400
Δανία	46.300
Γερμανία	40.250
Ελλάδα	24.140
Ισπανία	34.420
Γαλλία	45.750
Ιταλία	51.210
Ολλανδία	55.120
Πορτογαλία	23.000
Φιλανδία	43.800
Σουηδία	52.400

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.2: Ακαθάριστες αποδοχές ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013, σε ΙΑΔ.

Πηγή: Eurostat.

²⁵Ισοτιμία Ισοδύναμης Αγοραστικής Δύναμης (ΙΑΔ).

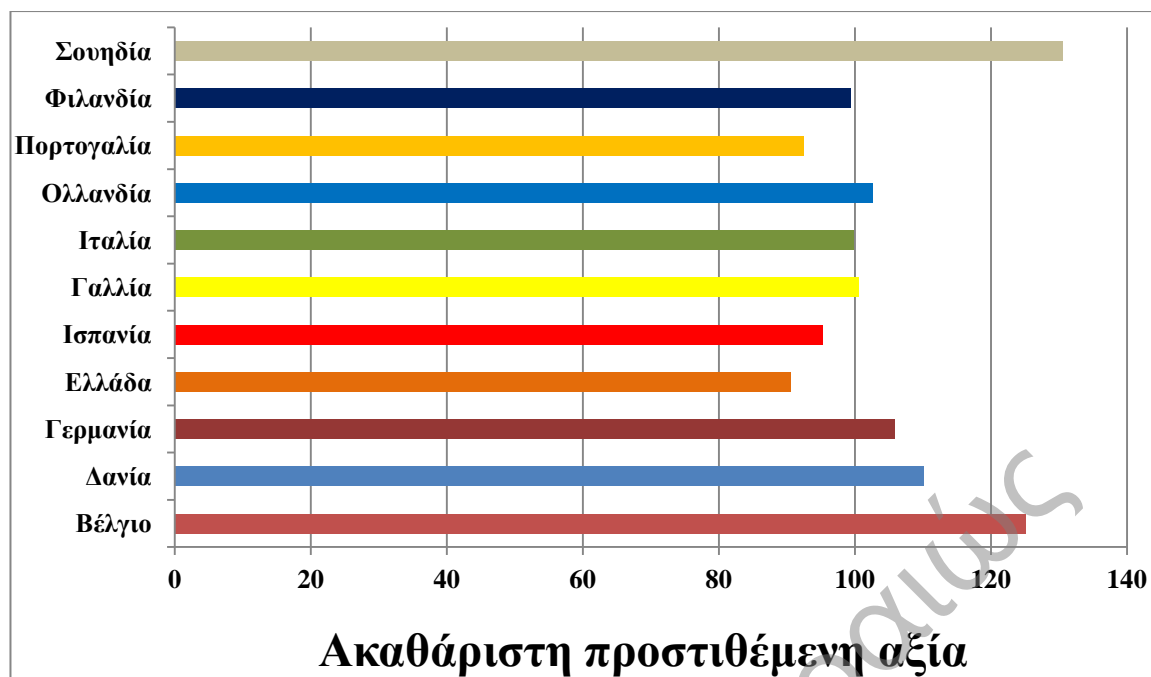
Από την παραπάνω σύγκριση των μέσων μικτών ετήσιων αποδοχών του χρηματοπιστωτικού τομέα σε Ισοτιμίες Αγοραστικής Δύναμης, στις έντεκα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις οποίες διατίθενται στοιχεία, προκύπτει ότι η αγοραστική δύναμη των αποδοχών στην Ελλάδα είναι από τις χαμηλότερες στην Ευρώπη μαζί με την Πορτογαλία (σχετικά χαμηλές αποδοχές εμφανίζονται και στην περίπτωση της Γερμανίας, οι οποίες όμως οφείλονται, πιθανότατα, στην μερική απασχόληση και τις πρόσκαιρες μορφές απασχόλησης που ανέρχονται συνολικά σε 15% του αριθμού των απασχολουμένων).

Στον Πίνακα 6.6 και το αντίστοιχο Διάγραμμα 6.3 φαίνεται το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας, για το έτος 2013, στις έντεκα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις οποίες είναι τα στοιχεία. Ως μέτρο της παραγωγικότητας της εργασίας έχει ληφθεί η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως.

Πίνακας 6.6: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.

Ευρωπαϊκή Χώρα	Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία
Βέλγιο	125,0
Δανία	110,2
Γερμανία	105,8
Ελλάδα	90,5
Ισπανία	95,2
Γαλλία	100,5
Ιταλία	99,8
Ολλανδία	102,5
Πορτογαλία	92,4
Φιλανδία	99,4
Σουηδία	130,5

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.3: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.

Πηγή: Eurostat.

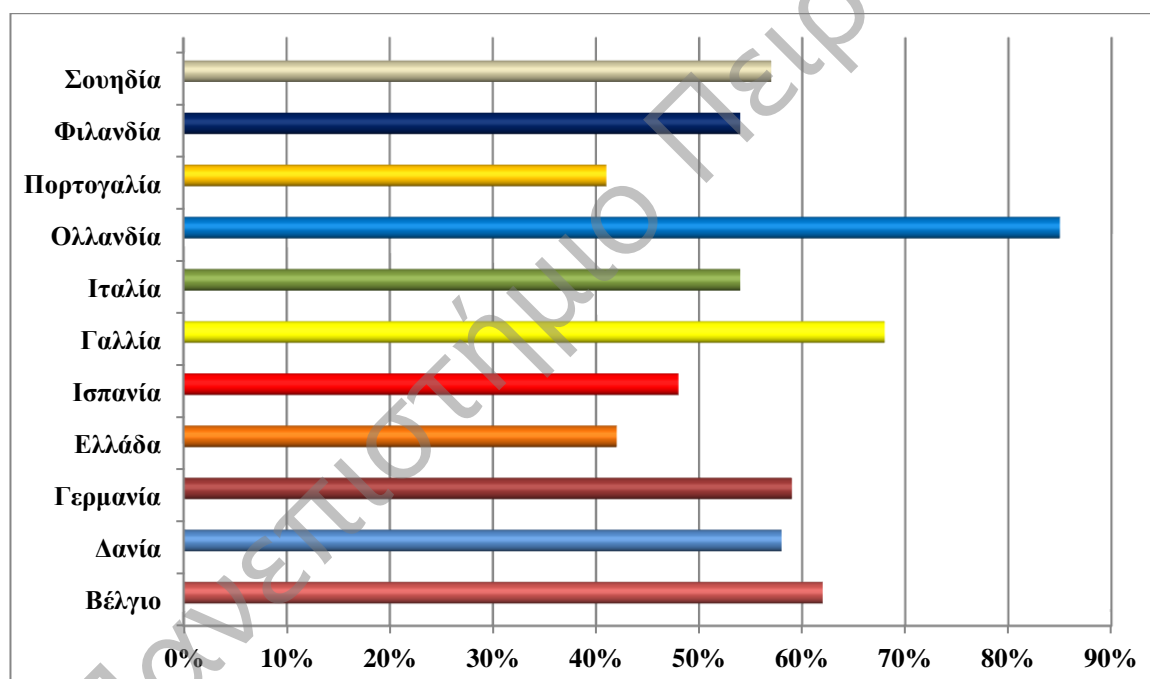
Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας πάλι υστερεί έναντι του μέσου όρου των άλλων υπό εξέταση χωρών (η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα ανήλθε το 2013 σε 90,5 χιλιάδες ευρώ ετησίως). Ως εκ τούτου, η υστέρηση των μέσων ακαθάριστων αποδοχών των εργαζομένων στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας, σε Ισοτιμίες Αγοραστικής Δύναμης, κατά 15% περίπου έναντι των αντίστοιχων μέσων αποδοχών στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορεί να δικαιολογηθεί από τις διαφορές στο επίπεδο της παραγωγικότητας, διότι οι παραγωγικές επιδόσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα υστερούν έναντι των άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα της υστέρησης των αποδοχών στην Ελλάδα έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου και της παραγωγικότητας είναι το εισοδηματικό μερίδιο της εργασίας στο προϊόν του χρηματοπιστωτικού τομέα που ανέρχεται το 2013 σε 42% και είναι από τα χαμηλότερα μεταξύ των χωρών μελών (Πίνακας 6.7 και Διάγραμμα 6.4).

Πίνακας 6.7: Μερίδιο της εργασίας στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (Α.Π.Α.) του χρηματοπιστωτικού τομέα (Χ.Τ.)(%), 2013.

Ευρωπαϊκή Χώρα	Μερίδιο της εργασίας στην Α.Π.Α του Χ.Τ.
Βέλγιο	62%
Δανία	58%
Γερμανία	59%
Ελλάδα	42%
Ισπανία	48%
Γαλλία	68%
Ιταλία	54%
Ολλανδία	85%
Πορτογαλία	41%
Φιλανδία	54%
Σουηδία	57%

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.4: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο σε χιλιάδες ευρώ ετησίως, 2013.

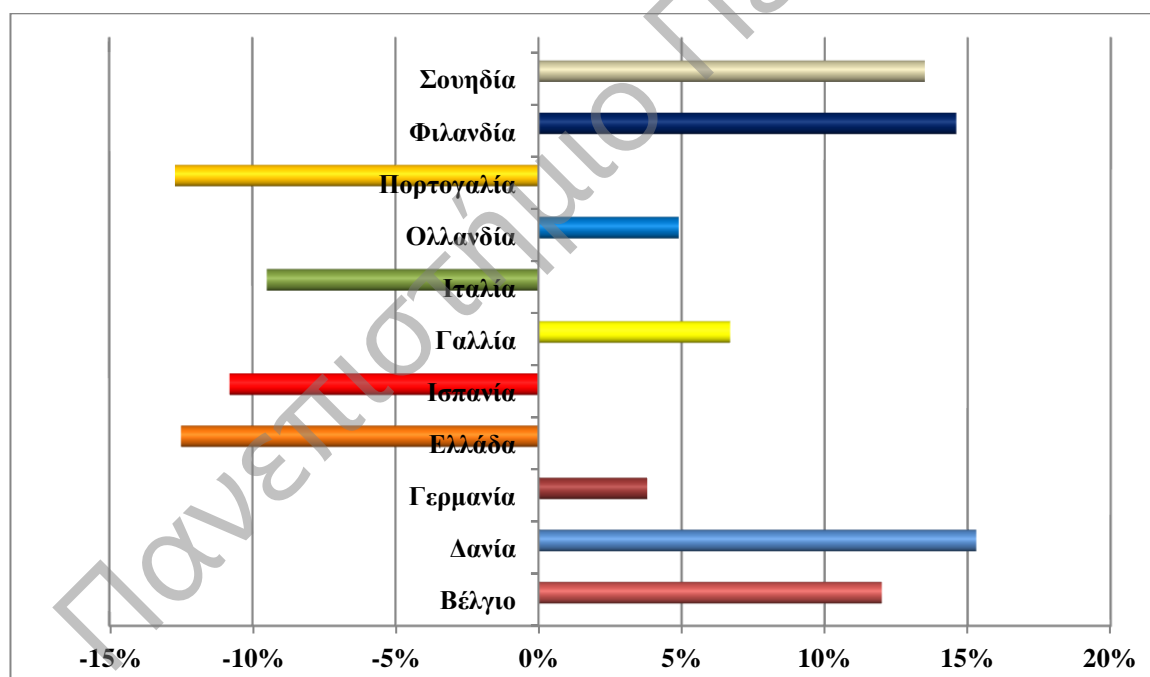
Πηγή: Eurostat.

Το συμπέρασμα αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι δεν υπήρξαν αυξήσεις του ωριαίου κόστους εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας κατά τα έτη 2008-2013, δηλαδή ήταν αρνητικό σε σύγκριση με τις περισσότερες από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (πίνακας 6.8 και διάγραμμα 6.5). Μόνον στην Δανία, στην Φιλανδία και στην Σουηδία υπήρξαν αυξήσεις της τάξης διψήφιου αριθμού.

Πίνακας 6.8: Αύξηση ή μείωση του ωριαίου κόστους εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα 2013 έναντι το 2008 (%).

Ευρωπαϊκή Χώρα	Αύξηση ή μείωση του ωριαίου κόστους εργασίας
Βέλγιο	12%
Δανία	15,3%
Γερμανία	3,8%
Ελλάδα	-12,5%
Ισπανία	-10,8%
Γαλλία	6,7%
Ιταλία	-9,5%
Ολλανδία	4,9%
Πορτογαλία	-12,7%
Φιλανδία	14,6%
Σουηδία	13,5%

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.5: Αύξηση ή μείωση του ωριαίου κόστους εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα 2013 έναντι του 2008 (%).

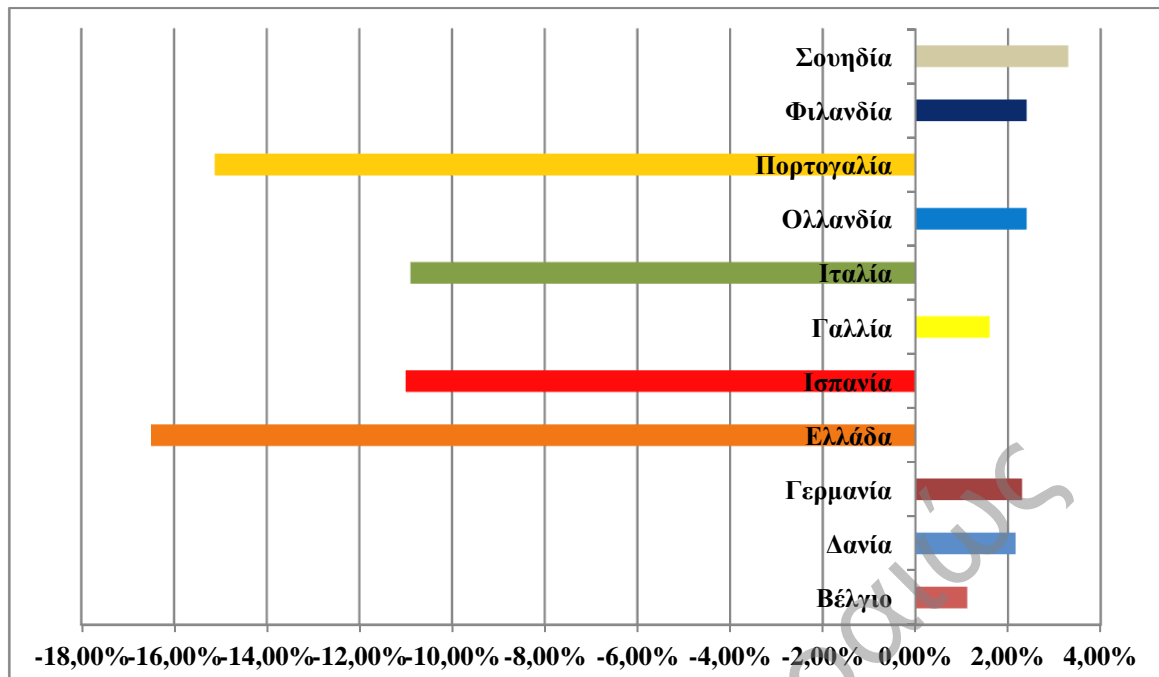
Κατά συνέπεια και ο ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής των ακαθάριστων αποδοχών, που επηρεάζεται και από τον αριθμό ωρών εργασίας, τις αποδοχές που συνδέουν την αμοιβή με την απόδοση και από άλλες έκτακτες αποδοχές, παρουσίασε μέση ετήσια μείωση-16,5% σε πραγματικούς όρους, δηλαδή μία από τις μεγαλύτερες μειώσεις σε διεθνή σύγκριση (Πίνακας 6.9 και Διάγραμμα 6.6). Μεταξύ των έντεκα υπό εξέταση χωρών,

μόνον στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Σουηδίας, Δανίας, Βελγίου, Γερμανίας, Γαλλίας, Ολλανδίας και της Φιλανδίας υπήρξαν αυξήσεις των πραγματικών αποδοχών.

Πίνακας 6.9: Ρυθμός μέσης ετησίας μεταβολής ακαθάριστου μισθού (% 2008-2013, σε πραγματικούς όρους).

Ευρωπαϊκή Χώρα	Ρυθμός μέσης ετησίας μεταβολής ακαθάριστου μισθού
Βέλγιο	1,12%
Δανία	2,16%
Γερμανία	2,3%
Ελλάδα	-16,5%
Ισπανία	-11%
Γαλλία	1,6%
Ιταλία	-10,9%
Ολλανδία	2,4%
Πορτογαλία	-15,12%
Φιλανδία	2,4%
Σουηδία	3,3%

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.6: Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής ακαθάριστου μισθού (% 2008-2013, σε πραγματικούς όρους).

Οι πραγματικές αυξήσεις στις μικτές αποδοχές επηρεάζονται κατά κανόνα από τις αυξήσεις στην παραγωγικότητα της εργασίας. Αναμένουμε, δηλαδή, στις χώρες που παρουσίασαν υψηλότερες αυξήσεις στην παραγωγικότητα, να παρατηρήσουμε αντίστοιχα υψηλές αυξήσεις και στον πραγματικό μέσο μισθό (δηλαδή στις πραγματικές μέσες αποδοχές) των εργαζομένων.

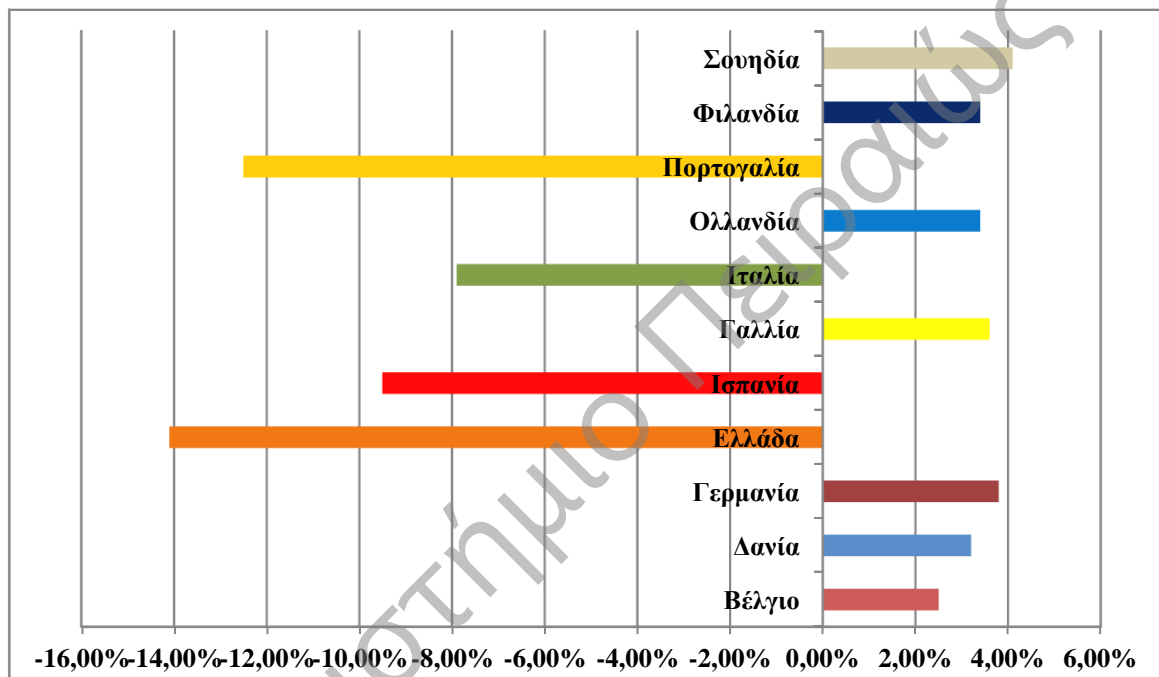
Ο ρυθμός μεταβολής της παραγωγικότητας της εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας (δηλαδή ο ρυθμός μεταβολής της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας ανά απασχολούμενο σε πραγματικούς όρους) ανήλθε σε -14,1% ετησίως. Η τιμή του συντελεστή αυτού δικαιολογεί τις μεγαλύτερες μειώσεις στις ακαθάριστες αποδοχές που δόθηκαν στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας (πίνακας 6.10 και διάγραμμα 6.7).

Πίνακας 6.10: Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής παραγωγικότητας (%) 2008-2013 σε πραγματικούς όρους.

Ευρωπαϊκή Χώρα	Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής παραγωγικότητας (%)
Βέλγιο	2,5%
Δανία	3,2%
Γερμανία	3,8%

Ελλάδα	-14,1%
Ισπανία	-9,5%
Γαλλία	3,6%
Ιταλία	-7,9%
Ολλανδία	3,4%
Πορτογαλία	-12,5%
Φιλανδία	3,4%
Σουηδία	4,1%

Πηγή: Eurostat.



Διάγραμμα 6.7: Ρυθμός μέσης ετήσιας μεταβολής παραγωγικότητας (%) 2008-2013 σε πραγματικούς όρους.

6.5. ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΔΥΟ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Τα στοιχεία που αναφέρονται στη συνέχεια, αφορούν σε μέσους όρους και ως εκ τούτου αποκρύπτουν τις διαφοροποιήσεις των αμοιβών ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις δύο τράπεζες. Οι υποτιθέμενες διαφοροποιήσεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον σχετικά με τις ενδεχόμενες εσωτερικές διαιρέσεις που τείνουν να χωρίσουν τους εργαζόμενους (ανάλογα τον βαθμό, πτυχίο, θέση εργασίας κτλ)

στις τράπεζες σε διακριτά μέρη, με ενδεχομένως διαφοροποιημένη στάση έναντι της εργοδοσίας και της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας.

Η βάση της σύγκρισης θα είναι

- ❖ η κατανομή των μισθών στις τράπεζες,
- ❖ η διαφοροποίηση των μικτών ωριαίων αποδοχών ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το επάγγελμα και την προϋπηρεσία στον χρηματοπιστωτικό τομέα,
- ❖ οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση του ατομικού μισθού στον χρηματοπιστωτικό τομέα,
- ❖ οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση υψηλότερου μέσου μισθού στον τραπεζικό κλάδο,
- ❖ οι ομαδοποιήσεις των εργαζομένων στον χρηματοπιστωτικό τομέα προκειμένου να προσδιοριστούν τα πιθανά μέρη στα οποία κατανέμονται οι εργαζόμενοι.

Οι μέσοι μισθοί που δημοσιεύονται συνήθως περιλαμβάνουν και τις αποδοχές των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, οι οποίες αποτελούνται πέραν της αμοιβής εργασίας και από μερίδιο επί των κερδών. Για τον λόγο αυτό έχουν εξαιρεθεί, από την ανάλυση που ακολουθεί όλες οι αποδοχές που είναι διπλάσιες του μέσου όρου. Πρόκειται για το 7% περίπου των απασχολούμενων, στο οποίο περιλαμβάνονται προφανώς τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη.

6.5.1. Η κατανομή των αποδοχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα

6.5.1.1. Βασικοί μισθοί στο εισαγωγικό κλιμάκιο για κάθε κατηγορία προσωπικού

Οι βασικοί μισθοί στο εισαγωγικό κλιμάκιο του ενιαίου μισθολογίου για κάθε κατηγορία προσωπικού διαμορφώνονται ως εξής για τις δυο υπό εξέταση τράπεζες (Πίνακας 6.11).

Πίνακας 6.11: Σύγκριση βασικών μισθών (εισαγωγικού κλιμάκιου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες.

	ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Τράπεζα	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια
Εθνική	940,00	872,00	833,00
Πειραιώς	936,00	860,00	675,00

Η κατηγορία του κύριου Προσωπικού περιλαμβάνει τους υπαλλήλους του Λογιστικού Κλάδου, του Ταμειακού, του Τεχνικού, τους Εισπράκτορες και όλους όσους σήμερα αμείβονται με βάση την αντιστοιχία²⁶ των αποδοχών των παραπάνω κλάδων.

Παρατηρείται από το Διάγραμμα 6.8, ότι η διαφοροποίηση του βασικού μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Κύριο Προσωπικό είναι 4 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας, ποσό αμελητέο.



Διάγραμμα 6.8: Σύγκριση βασικών μισθών (εισαγωγικού κλιμάκιου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες του Κύριου Προσωπικού.

²⁶ Με τις αποδοχές κατηγορίας κυρίου προσωπικού αμείβονται και οι φύλακες του Ν. 1389/1983.

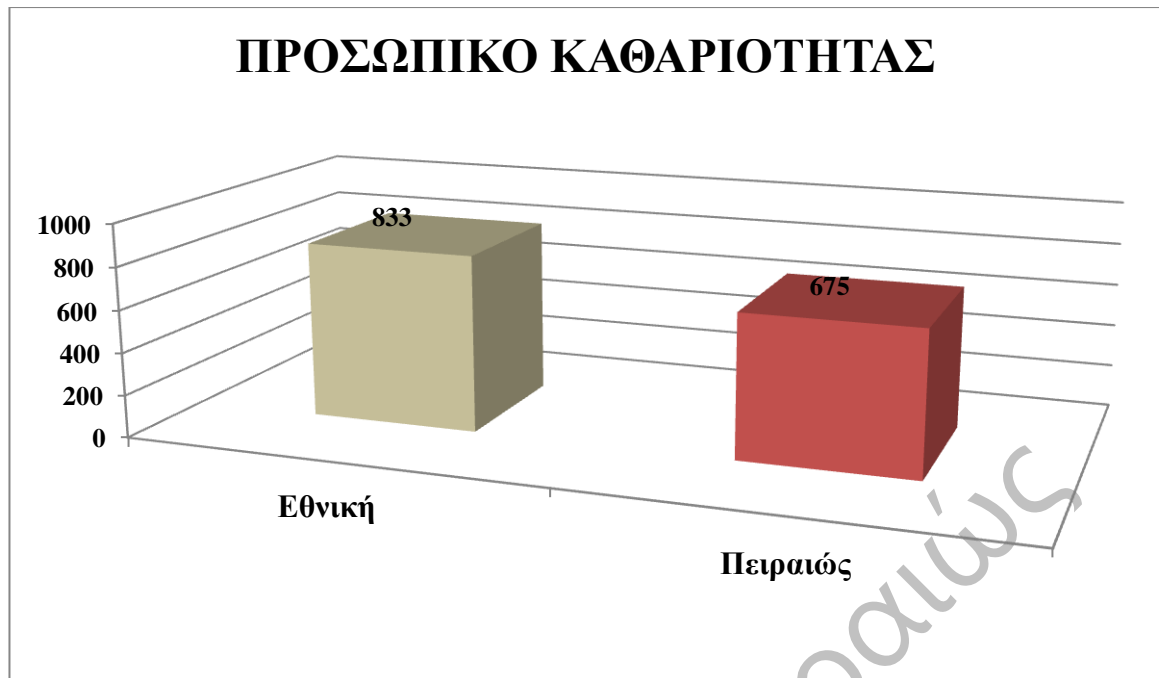
Η κατηγορία Βοηθητικού Προσωπικού περιλαμβάνει τους Κλητήρες. Στο Διάγραμμα 6.9 φαίνεται η διαφοροποίηση του βασικού μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Βοηθητικό Προσωπικό και είναι 12 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.



Διάγραμμα 6.9: Σύγκριση βασικών μισθών (εισαγωγικού κλιμάκιου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες του Βοηθητικού Προσωπικού.

Στην κατηγορία προσωπικού καθαριότητας περιλαμβάνονται οι καθαρίστριες τακτικής, μόνιμης και όχι διακεκομμένης απασχόλησης (ΣΣΕ 4.8.1982).

Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο βασικό μισθό+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Προσωπικό Καθαριότητας και είναι 158 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας (Διάγραμμα 6.10).



Διάγραμμα 6.10: Σύγκριση βασικών μισθών (εισαγωγικού κλιμάκιου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες του Προσωπικού Καθαριότητας

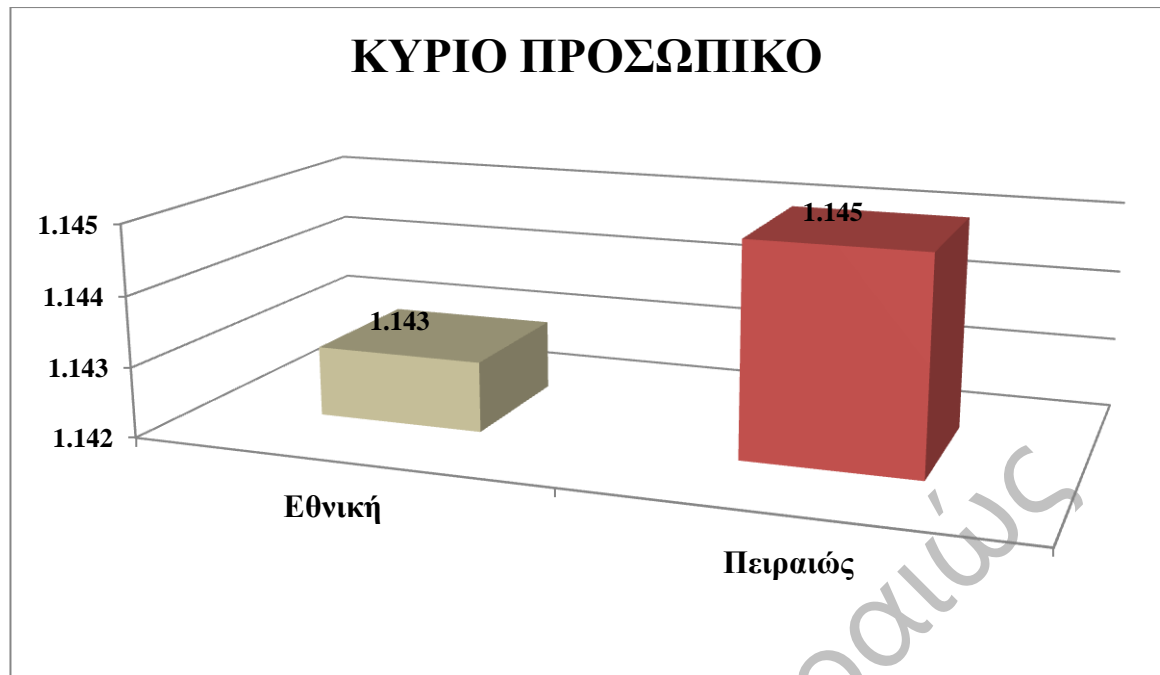
6.5.1.2. Μισθοί σε σχέση με την ηλικία

Οι βασικοί μισθοί του ενιαίου μισθολογίου σε σχέση με την ηλικία (κλιμάκιο) διαμορφώνονται ως εξής για τις δυο υπό εξέταση τράπεζες (Πίνακας 6.12).

Πίνακας 6.12: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο, στις δύο τράπεζες.

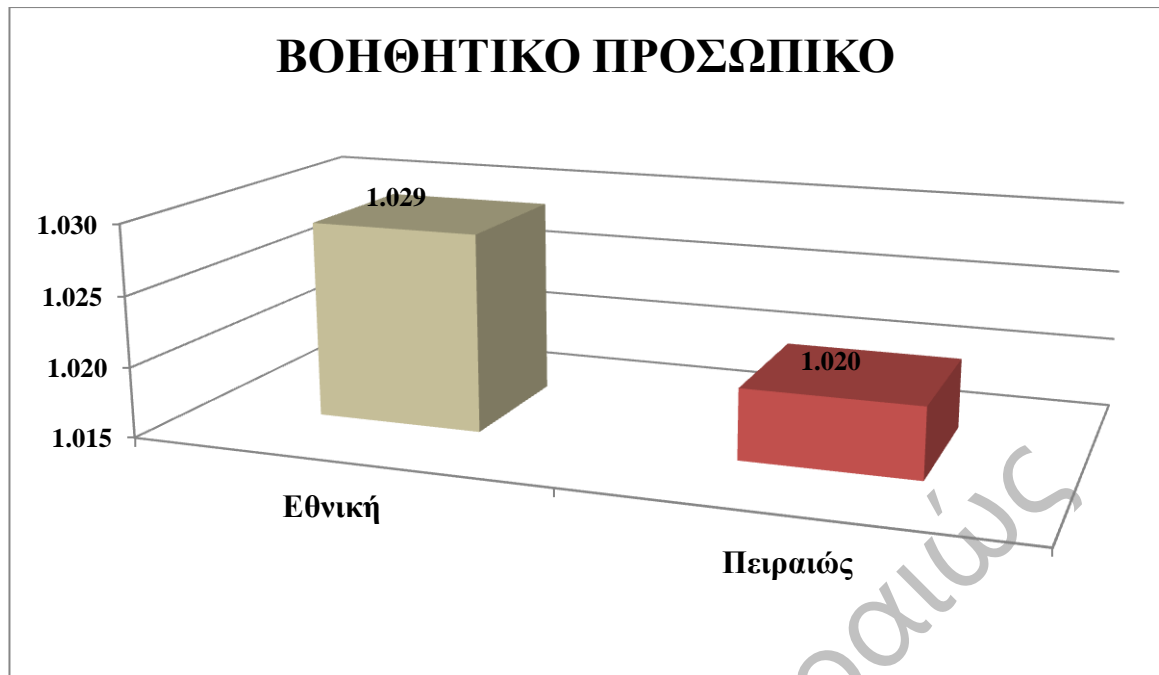
	ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Τράπεζα	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια
Εθνική	1.143	1.029	879
Πειραιώς	1.145	1.020	780

Παρατηρείται από το Διάγραμμα 6.11 ότι η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Κύριο Προσωπικό είναι 2 € υπέρ της Τράπεζας Πειραιώς, ποσό αμελητέο.



Διάγραμμα 6.11: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο στις δύο τράπεζες, του Κύριου Προσωπικού.

Και στους μισθούς του Βοηθητικού Προσωπικού των δυο τραπεζών δεν παρατηρείται μεγάλη διαφορά στο ποσό (Διάγραμμα 6.12): Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Βοηθητικό Προσωπικό είναι 9 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.



Διάγραμμα 6.12: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλιμάκιο στις δύο τράπεζες, του Βοηθητικού Προσωπικού.

Μεγάλη διαφορά υπάρχει στους μισθούς του Προσωπικού Καθαριότητας των δυο τραπεζών (Διάγραμμα 6.13). Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Προσωπικό Καθαριότητας είναι 99 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.



Διάγραμμα 6.13: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το κλίμακιο στις δύο τράπεζες, του Προσωπικού Καθαριότητας

6.5.1.3. Οι αμοιβές ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων

Οι αμοιβές στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το οποίο αντανακλά εν μέρει τη διαφοροποίηση στη θέση εργασίας, τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα επίβλεψης και τις ευθύνες που αναλαμβάνει έκαστος εργαζόμενος ανάλογα με το εκπαιδευτικό του επίπεδο, αλλά και την Τράπεζα που εργάζεται (Πίνακας 6.13).

Οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

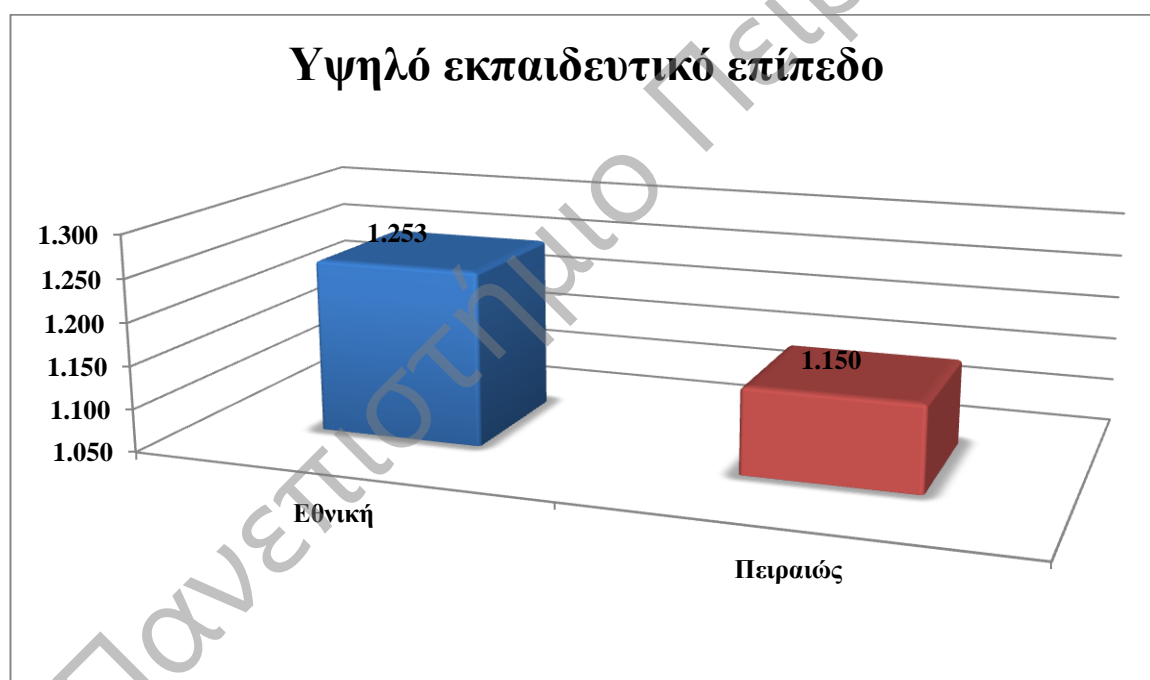
- α)** Υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι Πανεπιστημίου, διδακτορικό δίπλωμα),
- β)** Μεσαίου εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι Λυκείου, ΙΕΚ, Ανώτερες Σχολές, ΤΕΙ),
- γ)** Χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι Δημοτικού και Γυμνασίου).

Η τραπεζική αγορά εργασίας αμείβει σημαντικά τις σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως εξάλλου και η υπόλοιπη οικονομία.

Πίνακας 6.13: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο, στις δύο τράπεζες.

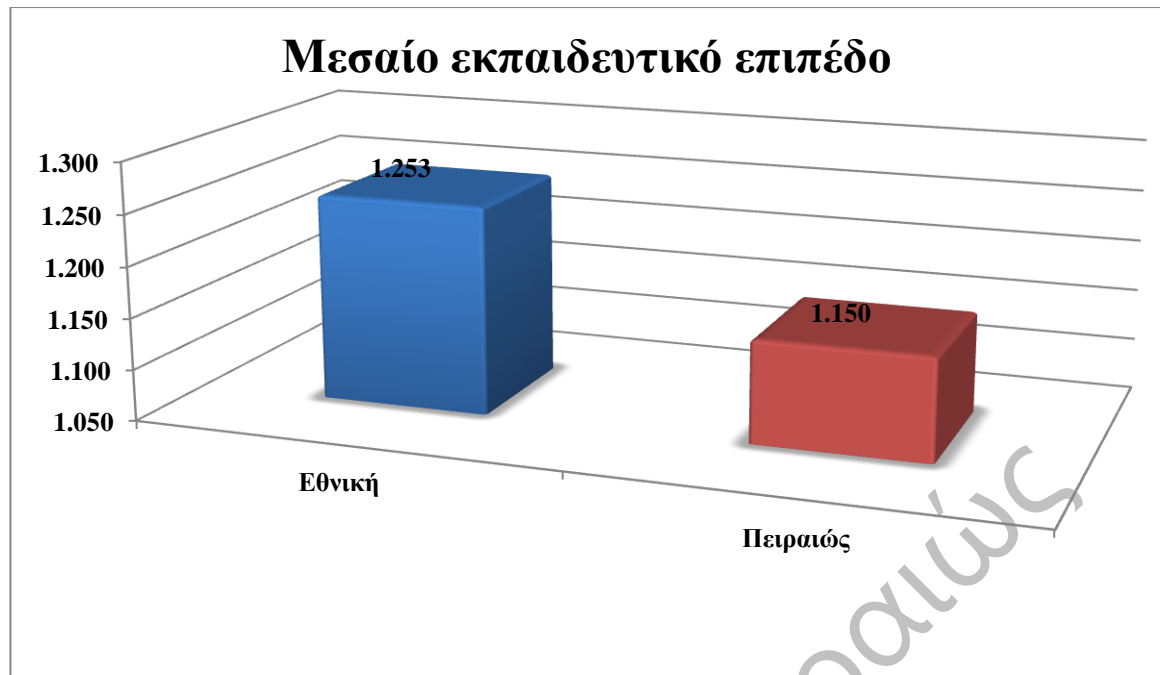
	Υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο	Μεσαίο εκπαιδευτικό επίπεδο	Χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο
Τράπεζα	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια
Εθνική	1.253	1.039	880
Πειραιώς	1.150	1.000	720

Στο Διάγραμμα 6.14 φαίνεται η μεγάλη διαφορά που υπάρχει στους μισθούς του προσωπικού υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου των δυο τραπεζών. Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 103 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.



Διάγραμμα 6.14: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (υψηλό) στις δύο τράπεζες, του Κύριου Προσωπικού.

Και στο μεσαίο εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού των δυο τραπεζών (Διάγραμμα 6.15) υπάρχει μεγάλη διαφορά στους μισθούς. Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 103 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.



Διάγραμμα 6.15: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (μεσαίο) στις δύο τράπεζες, του Κύριου Προσωπικού.

Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 160 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας, στο χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού των δυο τραπεζών (Διάγραμμα 6.16). Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στους μισθούς.



Διάγραμμα 6.16: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο (μεσαίο) στις δύο τράπεζες, του Κύριου Προσωπικού.

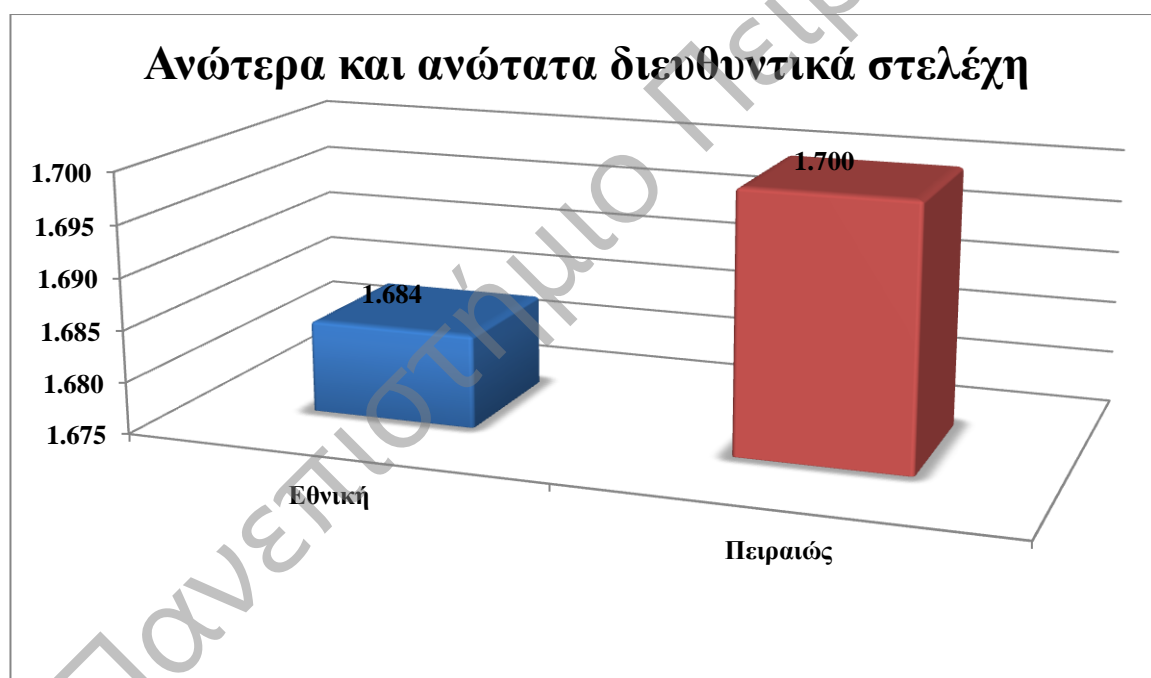
6.5.1.4. Οι αμοιβές ανά θέση

Οι αποδοχές στις κυριότερες θέσεις εργασίας του χρηματοπιστωτικού τομέα φαίνονται στον Πίνακα 6.14. Προκύπτει ότι υπάρχει έντονη επίδραση του επαγγέλματος στις αποδοχές: όσοι ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες επαγγελμάτων, δηλαδή στα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη (corporate managers), στους λογιστές και στα άλλα επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης (accountants, personnel professionals, lawyers, business professionals) αμείβονται με αποδοχές της τάξης των 1680 €. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να λάβουν αποδοχές υψηλότερες επειδή οι εν λόγω αποδοχές δεν αποτελούν απλώς αμοιβή εργασίας, αλλά περιέχουν και συμμετοχή σε κέρδη της Τράπεζας.

Πίνακας 6.14: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση, στις δύο τράπεζες.

	Ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη	Λογιστές και επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης	Βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό	Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών
Τράπεζα	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια
Εθνική	1.684	1.464	1.370	1.103
Πειραιώς	1.700	1.400	1.280	1.070

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει μεγαλύτερο μισθό κατά 16 € στα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη (διάγραμμα 6.17).



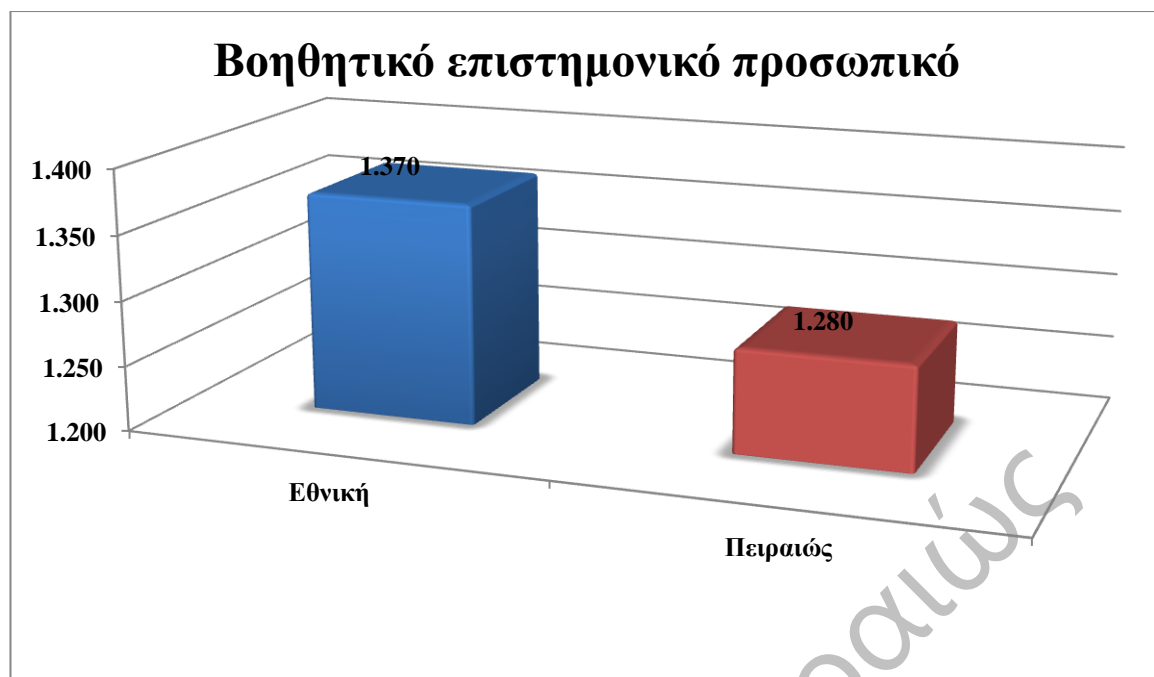
Διάγραμμα 6.17: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (Ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη) στις δύο τράπεζες.

Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 64 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας, στους λογιστές και σε επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης των δυο τραπεζών (Διάγραμμα 6.18).



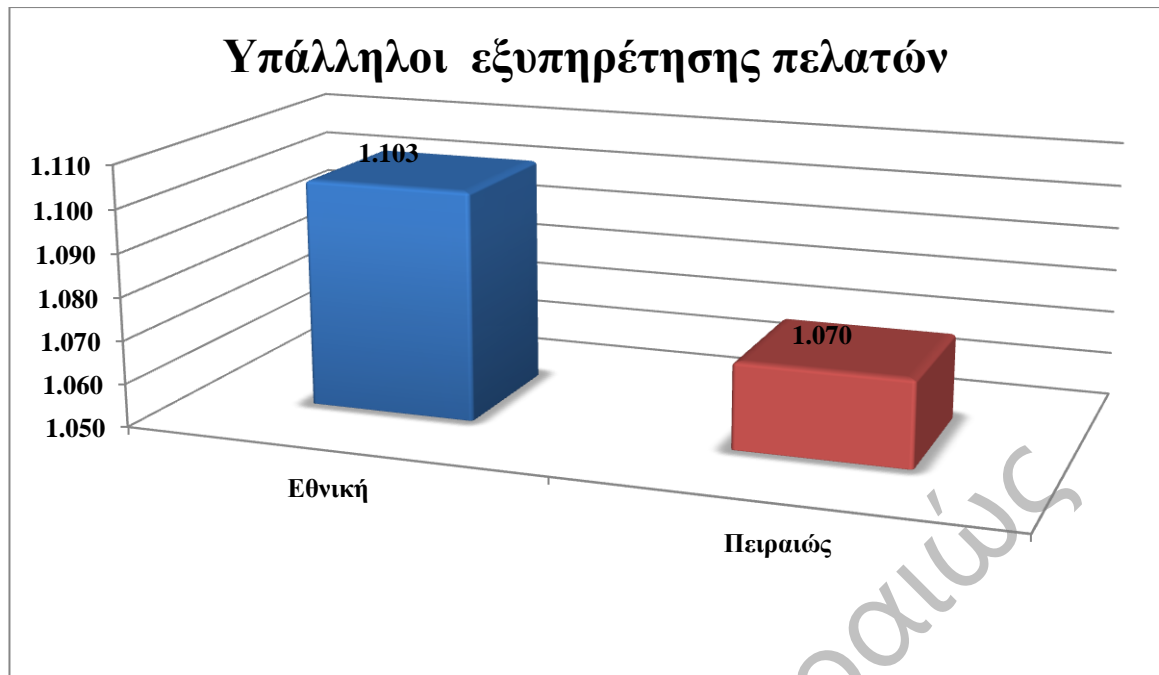
Διάγραμμα 6.18: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (Λογιστές και επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης) στις δύο τράπεζες.

Στο βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 90 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας (Διάγραμμα 6.19).



Διάγραμμα 6.19: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (Βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό) στις δύο τράπεζες.

Στους υπάλληλους εξυπηρέτησης πελατών η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 33 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας (Διάγραμμα 6.20).



Διάγραμμα 6.20: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών), στις δύο τράπεζες.

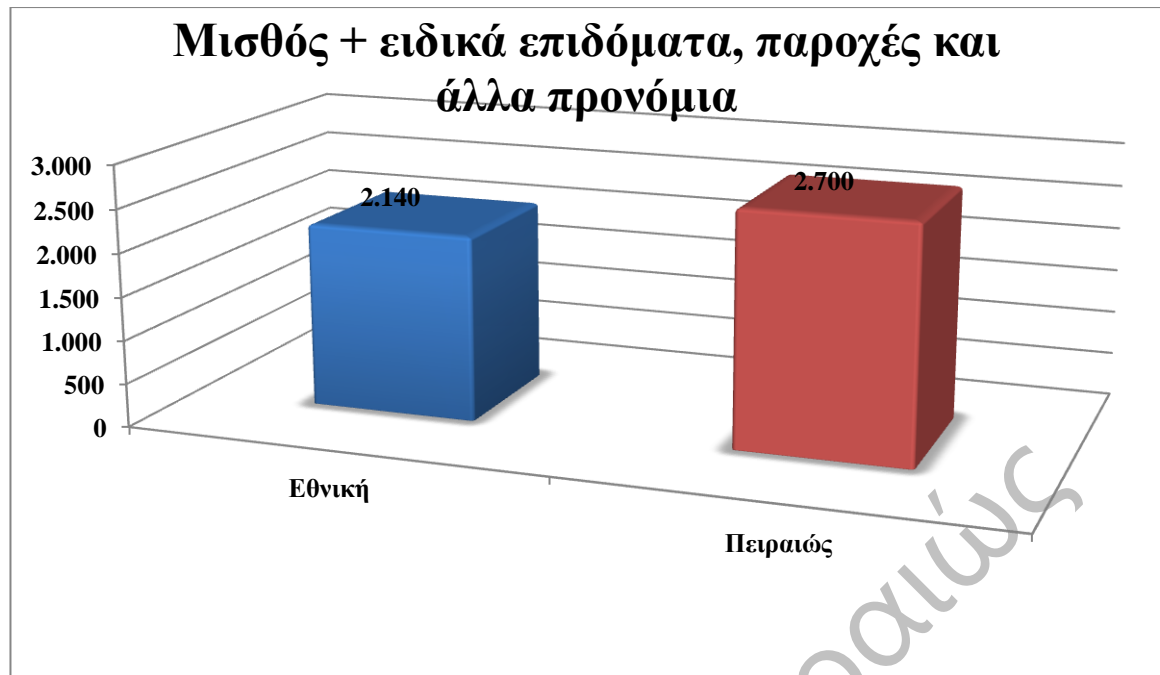
6.5.1.5. Η επίπτωση της επαγγελματικής πείρας στις αποδοχές

Σημαντική είναι η διαφοροποίηση των αποδοχών ανάλογα με την επαγγελματική πείρα, τις γνώσεις και δεξιότητες που συσσωρεύει ο εργαζόμενος, καθώς παρέρχεται ο χρόνος προϋπηρεσίας στον ίδιο ή και σε άλλον εργοδότη. Η επαγγελματική πείρα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που συσσωρεύει ο εργαζόμενος είναι παράγοντες μεγάλης σημασίας και στις δύο τράπεζες, με την έννοια ότι οι αμοιβές αυξάνονται (με την μορφή ειδικών επιδομάτων) στις δύο τράπεζες με την ίδια ταχύτητα, καθώς αυξάνεται ο χρόνος προϋπηρεσίας.

Πίνακας 6.15: Σύγκριση μισθών σε σχέση με την επαγγελματική πείρα, στις δύο τράπεζες.

Τράπεζα	Μισθός+ ειδικά επιδόματα, παροχές και άλλα προνόμια
Εθνική	2.140
Πειραιώς	2.700

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει πολύ μεγαλύτερο μισθό κατά 560 € στα στελέχη με επαγγελματική πείρα (διάγραμμα 6.21).



Διάγραμμα 6.21: Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση (Ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη) στις δύο τράπεζες.

6.5.2. Συμπερασματικά

Εν κατακλείδι, οι προσδιοριστικοί παράγοντες των μισθολογικών διαφοροποιήσεων στον χρηματοπιστωτικό τομέα εκτός από την τράπεζα, είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, ΙΕΚ Ανώτερες Σχολές, Λύκειο και ΤΕΕ, Γυμνάσιο, Δημοτικό), το επάγγελμα (διευθυντικά στελέχη, ειδικευμένη διανοητική εργασία, βοηθητικά επιστημονικά επαγγέλματα, υπάλληλοι γραφείου, υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών, ανειδίκευτοι εργαζόμενοι), η επαγγελματική πείρα (χρόνια προϋπηρεσίας στον ίδιο ή σε άλλον εργοδότη) και το είδος σύμβασης (αορίστου χρόνου ή μορφές πρόσκαιρης εργασίας).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο σημερινός τραπεζικός χώρος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και ορισμένοι τραπεζικοί οργανισμοί/όμιλοι έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα που μπορούν να τους οδηγήσουν με σιγουριά στο μέλλον. Η σημασία που πλέον δίνεται στους Ανθρώπινους Πόρους από αυτούς τους οργανισμούς είναι εμφανής.

Τα τραπεζικά προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφέρουν σε μικρό βαθμό από τράπεζα σε τράπεζα και αυτό που τελικά θα προσελκύσει την πελατεία είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης. Ο πρεσβευτής της Τράπεζας, ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά, προκειμένου να έχει την απόδοση που απαιτείται μέσα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από αυτή την πλευρά εξηγούνται η εξέλιξη και ανάπτυξη των Τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η προσοχή που δίνουν στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης και εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, με σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών και ισχυροποίησης της θέσης της Τράπεζας στον κλάδο.

Παράλληλα, αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για την Τράπεζα της ύπαρξης ικανοποιημένου προσωπικού, που με τη σειρά του αποδίδει και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό έχει ως συνέπεια την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών επιλογής, των μεθόδων εκπαίδευσης, των συστημάτων αξιολόγησης, καθώς επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων. Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι η προσαρμογή των τραπεζών στο νέο περιβάλλον απαιτεί την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως πραγματικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Απαιτεί, δηλαδή, την ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων μέσα από μια ουσιαστική διοίκησή τους, ενταγμένη στην επιχειρησιακή στρατηγική. Το νέο περιβάλλον επιβάλλει ακόμα την απόκτηση των επαγγελματικών πιστοποιητικών ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ας υπογραμμιστεί μάλιστα, ότι το νέο εργασιακό περιβάλλον απασχόλησης και κινητικότητας απαιτεί και από τους

εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν τα επαγγελματικά πιστοποιητικά ως συγκριτικό τους πλεονέκτημα.

Τώρα, για να διαφοροποιηθεί μια Τράπεζα πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της Τράπεζας που ηγούνται και προσβλέπουν στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέφτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Από την ανάλυση στο 6ο κεφάλαιο προκύπτει με βάση, τους μισθούς των τραπεζών πως δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Τα στοιχεία αναφέρονται σε μέσους όρους και ως εκ τούτου αποκρύπτουν τις διαφοροποιήσεις των αμοιβών ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις δύο τράπεζες. Οι υποτιθέμενες διαφοροποιήσεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον σχετικά με τις ενδεχόμενες εσωτερικές διακρίσεις που τείνουν να χωρίσουν τους εργαζόμενους (ανάλογα τον βαθμό, πτυχίο, θέση εργασίας κτλ) στις τράπεζες σε διακριτά μέρη με ενδεχομένως διαφοροποιημένη στάση έναντι της εργοδοσίας και της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας.

Η διαφοροποίηση του βασικού μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Κύριο Προσωπικό είναι 4 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας, ποσό αμελητέο.

Η κατηγορία Βοηθητικού Προσωπικού περιλαμβάνει τους Κλητήρες. Η διαφοροποίηση του βασικού μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Βοηθητικό Προσωπικό και είναι 12 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.

Στην κατηγορία Προσωπικού Καθαριότητας περιλαμβάνονται οι καθαρίστριες τακτικής, μόνιμης και όχι διακεκομμένης απασχολήσεως (ΣΣΕ 4.8.1982). Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο βασικό μισθό+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Προσωπικό Καθαριότητας και είναι 158 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.

Οι βασικοί μισθοί του ενιαίου μισθολογίου σε σχέση με την ηλικία (κλιμάκιο) διαμορφώνονται ως εξής για τις δυο –εν συγκρίσει- τράπεζες: παρατηρείται ότι η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Κύριο Προσωπικό είναι 2 € υπέρ της Τράπεζας Πειραιώς, ποσό αμελητέο. Στους μισθούς του

Βοηθητικού Προσωπικού των δυο τραπεζών δεν παρατηρείται μεγάλη διαφορά στο ποσό. Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Βοηθητικό Προσωπικό είναι 9 € υπέρ της Εθνικής τράπεζας.

Μεγάλη διαφορά υπάρχει στους μισθούς του Προσωπικού Καθαριότητας των δυο τραπεζών. Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο Βοηθητικό Προσωπικό είναι 99 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.

Οι αμοιβές στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το οποίο αντανακλά εν μέρει τη διαφοροποίηση στη θέση εργασίας, τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα επίβλεψης και τις ευθύνες που αναλαμβάνει έκαστος εργαζόμενος ανάλογα με το εκπαιδευτικό του επίπεδο, αλλά και την Τράπεζα που εργάζεται. Φαίνεται η μεγάλη διαφορά που υπάρχει στους μισθούς του προσωπικού υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου των δυο τραπεζών. Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 103 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας. Στο μεσαίο εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού των δυο τραπεζών υπάρχει μεγάλη διαφορά στους μισθούς. Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 103 € υπέρ της Εθνικής τράπεζας.

Η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 160 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας, στο χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού των δυο τραπεζών. Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στους μισθούς.

Στις αποδοχές στις κυριότερες θέσεις εργασίας του χρηματοπιστωτικού τομέα φαίνεται ότι υπάρχει έντονη επίδραση του επαγγέλματος: όσοι ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες επαγγελματιών, δηλαδή στα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη (corporate managers), στους λογιστές και στα άλλα επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης (accountants, personnel professionals, lawyers, business professionals), αμείβονται με αποδοχές της τάξης των 1680 €. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να λάβουν αποδοχές υψηλότερες, επειδή οι εν λόγω αποδοχές δεν αποτελούν απλώς αμοιβή εργασίας αλλά περιέχουν και συμμετοχή σε κέρδη της Τράπεζας.

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει μεγαλύτερο μισθό κατά 16 € στα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη, η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 64 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας, στους λογιστές και σε επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης των δυο τραπεζών. Στο βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό η

διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 90 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας. Στους υπάλληλους εξυπηρέτησης πελατών η διαφοροποίηση του μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια είναι 33 € υπέρ της Εθνικής Τράπεζας.

Σημαντική είναι η διαφοροποίηση των αποδοχών ανάλογα με την επαγγελματική πείρα, τις γνώσεις και δεξιότητες που συσσωρεύει ο εργαζόμενος, καθώς παρέρχεται ο χρόνος προϋπηρεσίας στον ίδιο ή και σε άλλον εργοδότη. Η επαγγελματική πείρα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που συσσωρεύει ο εργαζόμενος είναι παράγοντες μεγάλης σημασίας και στις δυο τράπεζες, με την έννοια ότι οι αμοιβές αυξάνονται (με την μορφή ειδικών επιδομάτων) στις δύο τράπεζες με την ίδια ταχύτητα καθώς αυξάνεται ο χρόνος προϋπηρεσίας.

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει πολύ μεγαλύτερο μισθό κατά 560 € στα στελέχη με επαγγελματική πείρα.

Εν κατακλείδι οι προσδιοριστικοί παράγοντες των μισθολογικών διαφοροποιήσεων στον χρηματοπιστωτικό τομέα εκτός από την Τράπεζα, είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, ΙΕΚ Ανώτερες Σχολές, Λύκειο και ΤΕΕ, Γυμνάσιο, Δημοτικό), το επάγγελμα (διευθυντικά στελέχη, ειδικευμένα διανοητική εργασία, βοηθητικά επιστημονικά επαγγέλματα, υπάλληλοι γραφείου, υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών, ανειδίκευτοι εργαζόμενοι), η επαγγελματική πείρα (χρόνια προϋπηρεσίας στον ίδιο ή σε άλλον εργοδότη) και το είδος σύμβασης (αορίστου χρόνου ή μορφές πρόσκαιρης εργασίας).

Ένα από τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η είσοδος της υποκειμενικότητας στη διαδικασία αυτή. Πολλές φορές η αξιολόγηση του εργαζόμενου επηρεάζεται από την άποψη που έχει ήδη σχηματίσει ο προϊστάμενος γι αυτόν. Θα πρέπει λοιπόν να βρεθούν τρόποι με τους οποίους θα ενισχυθεί η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία του αποτελέσματος. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο από την αμοιβή τους όσο και από την αναγνώριση της προσφοράς τους στα αποτελέσματα και στην επίτευξη στόχων, παίζει καθοριστικής σημασίας ρόλο στη δικιά του απόδοση και εν συνεχεία στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού που συμμετέχει. Έτσι, θα είναι χρήσιμο να αναπτυχθούν ειδικά εργαλεία, που θα μπορούν να βοηθήσουν τους εργοδότες/τράπεζες να εντοπίσουν, εκτιμήσουν και

τελικά να εξαλείψουν τυχόν λανθασμένες εκτιμήσεις ως προς την απόδοση των εργαζομένων καθώς και ανισότητες στην αμοιβή τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κακουλίδης, Κ., (2010), *Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα.*, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS, Άγιος Νικόλαος, Κρήτη

Καρατζάς, Χ., (2009). *Διαμόρφωση των Εργασιακών Σχέσεων*, Πρόγραμμα Διεθνών Μεθόδων ΠΙΜ, Αθήνα

Κατσανέβας, Θ., (2007), *Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις*, Σταμούλη, Αθήνα

Μανούσος, Π., (2011), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που βασίζεται στην έννοια του Competence: Εφαρμογή στους Προϊσταμένους των Καταστημάτων μιας Ελληνικής Τράπεζας. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών*, τόμος 10, τεύχος 3, σελ. 9-12

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

Πολυχρονόπουλος, Γ. & Ρόντος, Κ., (2005), *Εργαλεία και Τεχνικές Λήψης Επιχειρησιακών Αποφάσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Σιώμοκος, Γ., 2013. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Γ' επιμ. Αθήνα: Σταμούλη.

Τράπεζα Πειραιώς-Συλλογικό έργο, (2014), *Τράπεζα Πειραιώς*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/Corporate-Responsibility/Principles-of-Corporate-Governance> [Πρόσβαση 17 4 2014].

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