

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ : ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΔΑΜΑΝΤΙΑ

ΝΙΚΟΛΑΪΔΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : Κος ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ Σ.

ΠΑΤΡΑ 2010

Ευχαριστίες

Ευχαριστούμε ιδιαίτερωσ τον εισηγητή μας καθηγητή κ. Οικονόμου Σ. για την βοήθεια και την καθοδήγηση που μας παρείχε κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσα πτυχιακής εργασίας.

Επίσης ευχαριστούμε τις οικογένειες μας για τη συνεχή συμπαράστασή τους στην επίτευξη των στόχων μας.

Αποστολοπούλου Αδαμαντία

Νικολαΐδου Κυριακή

Παπαδάκη Δήμητρα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	11
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	13
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</u>	14
1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΟΥ	14
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ	18
1.3 ΣΤΟΧΟΣ	19
1.4 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	20
1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	21
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	22
2.1 ΘΕΣΕΙΣ	22
2.1.1 ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ	25
2.1.2 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	25
2.1.3 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	27
2.1.4 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	28

2.1.4.α	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	33
---------	--	----

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</u>	37
---	----

3.1	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ	38
3.2	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ	41
3.3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	43
3.4	ΚΟΣΤΟΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	44

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ, ΚΙΝΗΤΡΑ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ – ΜΙΣΘΟΣ, ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ, ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ, ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΣ, ΑΠΟΛΥΣΗ, ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ – ΑΔΕΙΕΣ</u>	45
--	----

4.1	ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	45
4.1.1	ΕΙΔΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ	45
4.1.2	ΜΟΡΦΕΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΟΙΝΩΝ	46
4.1.3	ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΟΙΝΩΝ	47
4.2	ΚΙΝΗΤΡΑ	48
4.2.1	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	48

4.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	49
4.2.3 ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	50
4.2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΗΘΙΚΟΥ	50
4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	51
4.3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	52
4.3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	52
4.3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	54
4.3.4 ΠΙΘΑΝΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ	55
4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ – ΜΙΣΘΟΣ	56
4.4.1 ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	56
4.4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ	57
4.5 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	58
4.5.1 ΕΠΙΣΗΜΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	59
4.5.1.α ΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	59
4.5.1.β ΑΝΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	60

4.5.2	Η ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	60
4.5.3	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	62
4.6	ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ	63
4.7	ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΣ	63
4.8	ΑΠΟΛΥΣΗ	65
4.9	ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ – ΑΔΕΙΕΣ	66
	<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ- ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</u>	67
5.1	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	67
5.1.1	ΣΚΟΠΟΣ	68
5.1.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	69
5.1.3	ΕΙΔΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	72
5.1.4	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	73
5.2	ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	77
	ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	78
	<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – ΕΡΕΥΝΑ</u>	79
	ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
	ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	80
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	89
<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u>	91
<u>ΠΑΡΑΤΗΜΑ</u>	93
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	99

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε νέα φάση έχει εισέλθει τα τελευταία χρόνια η τραπεζική αγορά, αναπροσαρμόζοντας σε μεγάλο βαθμό τα θέματα που άπτονται της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της. Τα στάνταρντ που έχουν τεθεί εντάσσονται στο πλαίσιο των αρχών του σύγχρονου management και δημιουργούν αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις για τα τραπεζικά στελέχη.

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελούσε στο παρελθόν έναν από τους πιο ελκυστικούς για εργασία χώρους. Η απασχόληση στην τράπεζα είχε ταυτιστεί στην συνείδηση των εργαζομένων με την επαγγελματική ασφάλεια και την οικονομική σταθερότητα. Οι θέσεις στις τράπεζες θεωρούνταν προνομιούχες και η εξασφάλισή τους αποτελούσε σημαντική επαγγελματική, αλλά και κοινωνική επιτυχία. Κοινή είναι η παραδοχή στην αγορά ότι, σε παλαιότερες περιόδους, η στελέχωση του δυναμικού των τραπεζών στηριζόταν κυρίως σε «πελατειακές σχέσεις». Οι περισσότεροι έψαχναν τον γνωστό που θα τους έβαζε στην τράπεζα, θεωρώντας έτσι ότι έλυναν το πρόβλημα της επαγγελματικής τους αποκατάστασης .

Η ειδυλλιακή αυτή κατάσταση φαίνεται να έχει περάσει ανεπιστρεπτί και παρόλο που ο τραπεζικός κλάδος εξακολουθεί να βρίσκεται υψηλά στις προτιμήσεις, ωστόσο ούτε επαγγελματική ασφάλεια υπάρχει, ούτε υπόσχεται σίγουρες προοπτικές εξέλιξης. Ο τραπεζικός τομέας έχει εισέλθει την τελευταία δεκαετία σε νέα φάση, επαναπροσδιορίζοντας τις προτεραιότητες και τα κριτήρια στα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η λειτουργία των τραπεζών βρίσκεται πλέον υπό την επίδραση των αρχών του σύγχρονου

management και η διαχείριση των τραπεζικών στελεχών πραγματοποιείται πια με προϋποθέσεις που απαιτούνται στην αγορά.

Η είσοδος εργαζομένων στο σύγχρονο τραπεζικό κλάδο αποτελεί μια διαδικασία απαιτητική και δύσκολη. Οι αυξημένες προϋποθέσεις που έχουν θέσει τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την επιλογή των υπαλλήλων τους, φανερώνει ως ένα βαθμό και την πίεση που δέχονται οι τραπεζικοί οργανισμοί από την αγορά, για άμεση αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα. Η διαδικασία της επιλογής τραπεζικών στελεχών περιλαμβάνει μια σειρά συνεντεύξεων, ψυχομετρικών τεστ και αξιολογήσεων, που έχουν ως στόχο τη χαρτογράφηση της προσωπικότητας των υποψηφίων και την τοποθέτησή τους σε θέση όπου να μπορεί να αξιοποιηθεί το μέγιστο των ικανοτήτων τους.

Η επιλογή είναι μια διαδικασία ταιριάσματος ανθρώπων και θέσεων είτε πρόκειται για άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, είτε πρόκειται για άτομα από το εσωτερικό περιβάλλον.

Οι γνώσεις και δεξιότητες σπάνια διαφοροποιούν άτομα με εξαιρετική απόδοση από άτομα με μέτρια απόδοση. Το μόνο που υποδεικνύουν είναι το κατά πόσο διαθέτει ή καλύπτει τις ελάχιστες απαιτήσεις για να φέρνει σε πέρας, με ικανοποιητικό τρόπο, τα καθήκοντά του. Δηλαδή, οι γνώσεις και οι δεξιότητες διαφοροποιούν άτομα με ικανοποιητική απόδοση, από άτομα με οριακή απόδοση.

Αντίθετα, η εμπειρία και οι μελέτες έχουν δείξει ότι απαιτείται η παρουσία κάποιων βαθύτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου για να εξασφαλιστεί εξαιρετική απόδοση στην εργασία.

Ένα ακατάλληλο άτομο για τη θέση που κατέχει είναι καταδικασμένο σε αποτυχία, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε

επίπεδο ομάδας στην οποία ανήκει. Εάν η τράπεζα δεν εξασφαλίσει ο κατάλληλος εργαζόμενος να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση η πραγματική απόδοση των υπαλλήλων θα υστερεί σημαντικά από την αναμενόμενη.

Το ταίριασμα των απαιτήσεων και των θέσεων με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων είναι η ουσία της διαδικασίας επιλογής.

Το ισχυρότερο παρακινητικό μήνυμα για κάθε εργαζόμενο είναι να γνωρίζει ο καθένας, πέρα από κάθε αμφιβολία και με καθαρότητα, για το τι απαιτείται να κάνει έτσι ώστε να έχει επαγγελματική εξέλιξη. Για κάθε θέση στη δομή σε μία τράπεζας πρέπει να υπάρχει πληροφόρηση σχετικά με τα κύρια καθήκοντα και τις υπευθυνότητες της θέσης, τους κρίσιμους δείκτες της απόδοσης της θέσης, της ιδιότητες που πρέπει να κατέχει ο κάτοχος της θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων που έχουν επιφορτιστεί με το έργο αυτό, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό ή οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός πιστωτικού ιδρύματος. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθάει μια Τράπεζα να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Κανένας από τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει, και τέλος την επιβίωσή της.

Η επιλογή του προσωπικού, για τη στελέχωση διάφορων θέσεων αιχμής, αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την τράπεζα εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν ενδεχόμενες λανθασμένες αποφάσεις. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους των τραπεζών, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτό. Παράλληλα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και την διαφάνεια στην επιλογή, αναγκάζουν τους υπεύθυνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

Βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η στελέχωση της θέσης με τον καλύτερο υποψήφιο από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών. Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης τοποθέτησης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες.

Το αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η ανάλυση και περιγραφή των διαφόρων διαδικασιών, μεθόδων και τεχνικών, που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των απαιτήσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την στελέχωση των θέσεων αιχμής στα πιστωτικά ιδρύματα.

Πιο συγκεκριμένα στην εργασία αυτή αρχικά ασχοληθήκαμε με τις διαδικασίες προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή με την ανάλυση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού, την διοίκηση αυτού καθώς και με τους στόχους του. Στην συνέχεια αναφερόμαστε στις διαδικασίες στρατολόγησης των στελεχών, αναφέροντας τους τρόπους αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη νέων ή κενών θέσεων. Έπειτα εμβαθύνουμε ακόμα περισσότερο για την αναζήτηση για πρόσληψη προσωπικού, αν πρέπει να γίνει εσωτερική ή εξωτερική αναζήτηση. Θεωρήσαμε ακόμα σωστό να αναφέρουμε ορισμένα πράγματα σχετικά με την πειθαρχία, τα κίνητρα, την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, την πολιτική των αμοιβών, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τους υποβιβασμούς, τις απολύσεις, και τέλος τις άδειες. Στο τελευταίο κομμάτι του θεωρητικού μέρους της εργασίας μας ασχοληθήκαμε με θέματα σχετικά με την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των στελεχών.

Για την προσέγγιση του θέματος της πιο πάνω ανάλυσης επιχειρείται, όπως είδη αναφέρθηκε, πρώτα μια θεωρητική τοποθέτηση και στη συνέχεια μια εμπειρική προσέγγιση με τη χρήση της μεθόδου της συνέντευξης με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΟΥ

Το σημαντικότερο ζήτημα που απασχολεί μία οργάνωση είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα την επανδρώσει.

Κάθε οργάνωση, είτε είναι επιχείρηση, είτε δημόσια υπηρεσία, είτε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα(τράπεζα), θέτει κάποιους στόχους που προσπαθεί να επιτύχει. Σ' αυτό το σημαίο εμπλέκεται η Μονάδα Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία βοηθάει την οργάνωση για την επίτευξη αυτών των στόχων, παρεμβαίνοντας και καθοδηγώντας τους υπαλλήλους της.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στην ουσία είναι μία πρόβλεψη η οποία πρέπει να γίνει και η οποία έχει άμεση σχέση με την προσφορά και τη ζήτηση.

Συνεπώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι έργο της διοίκησης είναι να κάνει σωστή επιλογή των ατόμων εκείνων που έχουν τις ικανότητες ώστε να υπάρχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στο έργο που θα αναλάβουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο γιατί βασίζεται σε ενδείξεις που διαθέτουν σήμερα και οι οποίες μπορούν να αλλάξουν στο μέλλον.

Όσον αφορά τώρα για το ποιος πρέπει να εκτελεί την ανάλυση εργασίας οι απόψεις διαφέρουν, άλλοι πιστεύουν ότι πρέπει να είναι άτομα μέσα από την τράπεζα και άλλοι άτομα έξω από την τράπεζα.

Από την μία αν τα άτομα είναι έξω από την τράπεζα μπορεί να χαρακτηριστούν από μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, αλλά να υστερούν σε ότι αφορά την καθολική γνώση για την τράπεζα και την κουλτούρα της. Μπορεί επίσης να έχουν να αντιμετωπίσουν και προβλήματα αξιοπιστίας.

Από την άλλη μεριά αν τα άτομα είναι μέσα από την τράπεζα μπορεί να είναι πολύ υποκειμενικά στον τρόπο προσέγγισης αλλά θα έχουν πολύ λιγότερα προβλήματα σε ότι αφορά τις γνώσεις για την τράπεζα. Επίσης μπορεί να αντιμετωπίζουν προβλήματα αποδοχής.

Γενικότερα όμως, τις περισσότερες φορές, το έργο αυτό το εκτελεί η Διεύθυνση προσωπικού και φυσικά τα στελέχη της, τα οποία είναι υπεύθυνα για τον συντονισμό του προσωπικού και την ανάλυση εργασίας. Κυρίως όμως πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τις θέσεις εργασίας της τράπεζας προκειμένου να επιτύχουν στο έργο της ανάλυσης εργασίας.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την σωστή επιλογή των ατόμων είναι οι ακόλουθες :

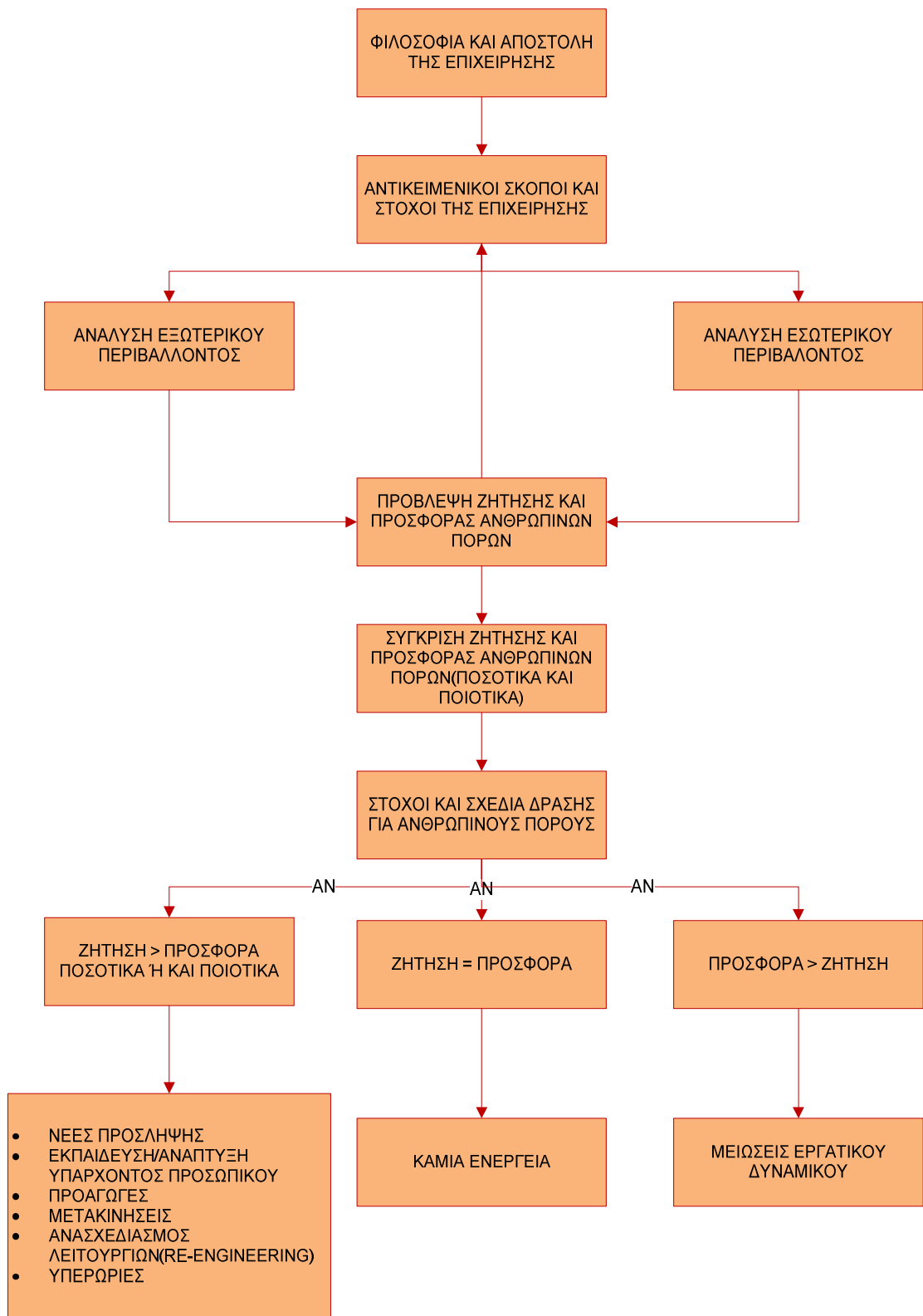
- Ø Βιογραφικό σημείωμα
- Ø Συνεντεύξεις
- Ø Δοκιμασίες (test) :
 - Test νοημοσύνης
 - Test επιδόσεως
 - Ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων
 - Test προσωπικότητας
 - Εξέταση πειραματικών καταστάσεων, όπου είναι αυτό που χρησιμοποιείται συχνότερα σήμερα.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ή Απασχόλησης όπως αλλιώς λέγεται, ανάλογα με τον χρόνο που καταλαμβάνει χωρίζεται:

1. Σε βραχυπρόθεσμο, όπου εδώ σημαντικό ρόλο παίζει η εποχικότητα.
2. Σε μεσοπρόθεσμο, εδώ περιλαμβάνονται προβλέψεις που αφορούν περίπου μία πενταετία, αλλά λόγω οικονομικών θεμάτων η

πενταετία έχει γίνει τριετία και από την τριετία και πάνω θεωρείται μακροπρόθεσμος προγραμματισμός που είναι και η η τρίτη περίπτωση . Στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό οι τράπεζες φτιάχνουν οικονομικά μοντέλα και κάνουν προβλέψεις τόσο προς την εξέλιξη της απασχόλησης, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και προς τα επιμέρους μεγέθη.

Το παρακάτω σχήμα θα μας βοηθήσει στο να διαμορφώσουμε μία σωστή εικόνα για το πως λειτουργεί ο προγραμματισμός γενικότερα, αλλά πιο συγκεκριμένα ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός.



(Μπιτσάνη Ε, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα 2006)

Πίνακας 1

1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας ως περιουσιακό στοιχείο αυτής. Όπως είδη έχει αναφερθεί το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί μία από τις σημαντικότερες οργανωτικές λειτουργίες και ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται :

1. Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας
2. Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών καθώς και την επιλογή προσωπικού
3. Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την βελτίωσή της
4. Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων
5. Ο καθορισμός των αμοιβών
6. Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού
7. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση
8. Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα
9. Οι εργασιακές σχέσεις
10. Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας.

(Παναγιώτα Σ. Χαντζηπαντελή “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”, 1999)

Μέσα από τα παραπάνω διακρίνουμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει αρχικά στην δημιουργία συνθηκών εργασίας που είναι αποδεκτές και φυσικά ευνοϊκές για την απόδοση των εργαζομένων – στελεχών. Επίσης στοχεύει στην επιλογή καθώς και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπου οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους να

ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της τράπεζας. Ακόμα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στα εξής :

▼ Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στον σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών – διοίκηση και εργαζομένων.

▼ Στην ανάπτυξη στους εργαζομένους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της τράπεζας.

▼ Στην στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των στόχων της τράπεζας και στους στόχους που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.

▼ Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

1.3 ΣΤΟΧΟΣ

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εργασία – υποχρέωση που έχουν να διεκπεραιώσουν τα στελέχη της διοίκησης και γίνεται από τους κατάλληλους ανθρώπους που έχουν την ευθύνη της πολιτικής που ακολουθεί η τράπεζα.

Στόχος του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να επιτευχθεί η ορθολογική οργάνωση, στελέχωση και λειτουργία της διοίκησης, ώστε να οδηγηθούν στον εκσυγχρονισμό.

Ένας άλλος στόχος του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επίτευξη της διοικητικής μεταβολής, δηλαδή η οριστική μεταβολή και αναμόρφωση των στοιχείων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον ο προγραμματισμός γίνεται για να επιτευχθεί η αναβάθμιση και η σωστή αξιοποίηση της Μονάδας του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών της, ώστε να υπάρξει

μείωση της γραφειοκρατίας, της χαμηλής αποδοτικότητας καθώς και της κακής επικοινωνίας με τον πελάτη.

Ένας ακόμα στόχος είναι να επιτευχθεί η εξισορρόπηση του κόστους μεταξύ της χρήσεως των εγκαταστάσεων και υλικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης στοχεύει στο να καθοριστούν οι ανάγκες για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

Ακόμα έχει ως στόχο την ανάπτυξη της διοίκησης, γιατί η διοίκηση γίνεται αποτελεσματική μόνο με καλά εκπαιδευμένα και έμπειρα στελέχη.

Και τέλος έχει ως στόχο να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον εργασίας.

1.4 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Για τον σωστό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ακολουθηθούν κάποιες διαδικασίες. Αυτές οι διαδικασίες είναι οι ακόλουθες :

Αρχικά η ανώτατη διοίκηση πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς, να εγκρίνει το σχέδιο προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού καθώς και να τροποποιεί το σχέδιο του προγραμματισμού με βάση την αναπληρότητα.

Στη συνέχεια η υπηρεσία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζει το σχέδιο προγραμματισμού της ανώτατης διοίκησης, τις βασικές απαιτήσεις, τη χρονική διάρκεια και τέλος τη φύση και τις λεπτομέρειες με περιεκτικές και ακριβείς πληροφορίες.

Έπειτα γίνεται από την μία εκτίμηση των απαιτήσεων για την επίτευξη των σκοπών, βασισμένες σε : εκτιμήσεις διοίκησης, στατιστικές και στη μελέτη εργασίας (προβλέψεις ζήτησης). Και από την άλλη

εκτίμηση των πόρων που υπάρχουν καθώς και των πιθανών απωλειών με βάση την επίδρασησωτερικών και εξωτερικών παραγόντων(προβλέψεις προσφοράς).

Και τέλος έχουμε το σχέδιο προγραμματισμού από την ανώτατη διοίκηση, αφού πρώτα έχει ταιριάζει τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς και αναγνωρίζει τις « περιοχές κλειδιά ». Η κατάρτιση των σχεδίων πρέπει να γίνει με ακολουθία και με βάση πάντα την εκτίμηση της χρήσης των υπαρχόντων πόρων.

1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μία συνεκτική και στρατηγική προσέγγιση για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που εντάσσονται στις τράπεζες και οι οποίοι είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε ομαδικό συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων και σκοπών της τράπεζας.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική γιατί, όπως είναι γνωστό, οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία ή και την αποτυχία της τράπεζας αλλά και γενικότερα του οργανισμού.

Σκοπός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να βελτιώσει, όσο το δυνατόν περισσότερο, την παραγωγική συνεισφορά των εργαζομένων στις τράπεζες με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται σ'ένα στρατηγικό προγραμματισμό, σ'ένα κώδικα ηθικής δεοντολογίας και να ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ2^ο ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σ' ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, την ευθύνη της στρατολόγησης την έχει η Διεύθυνση Προσωπικού του συγκεκριμένου χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος.

Οι διάφορες υπηρεσίες της τράπεζας κατά καιρούς πληροφορούν την Διεύθυνση Προσωπικού για τις εκάστοτε ανάγκες που έχουν σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στην συνέχεια, η διεύθυνση προσωπικού της τράπεζας οργανώνει την διαδικασία στρατολόγησης αναζητώντας έτσι διαθέσιμο και κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό.

2.1 ΘΕΣΕΙΣ

Προκειμένου ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα να καλύψει τις ανάγκες του σε υπαλληλικό προσωπικό όλων των βαθμίδων, ακολουθεί την παρακάτω διαδικασία:

✓ Εντοπισμός των αναγκών σε προσωπικό. Υπάρχουν τρεις διαστάσεις προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (βραχύς, μέσος και μεσοπρόθεσμος) βάσει των αποτελεσμάτων των οποίων η διοίκηση ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος βλέπει την εικόνα των αναγκών σε προσλήψεις σε ένα συγκεκριμένο υποκατάστημά της. Κατάλληλη εποχή για την πραγματοποίηση του σχετικού έργου θεωρείται η περίοδος των αρχών του φθινοπώρου, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα να επεξεργαστούν τις ανάγκες τους σε

προσωπικό και στην αναζήτηση των υποψηφίων, έτσι ώστε η πλήρωση των θέσεων να επέλθει μέχρι τις αρχές του επόμενου έτους, οπότε και οι μονάδες θα υπολογίζουν έγκαιρα τους νέους στη δύναμή τους. Όμως είναι αλήθεια ότι πολλές τράπεζες δεν διαθέτουν περιγραφές θέσεων εργασίας. Το πρόβλημα δεν είναι ανυπέρβλητο, οι διευθύνσεις προσωπικού μπορούν για την καλύτερη αποτύπωση των αναγκών των τραπεζών σε άτομα, να σχεδιάσουν κάποια έντυπα στα οποία θα περιγράφονται οι απαιτήσεις των θέσεων προς κάλυψη. Τα έντυπα αυτά πρέπει να παρέχουν πληροφορίες όπως τον τίτλο της θέσης, τον αριθμό των ατόμων που προορίζονται γι' αυτήν, την εκπαίδευση, την εξειδίκευση, την επιμόρφωση που απαιτείται, την αναγκαία προυπηρεσία και τις αρετές προσωπικότητας του κατόχου. Βάσει όλων αυτών των πληροφοριών η Διεύθυνση προσωπικού θα αναζητήσει τους κατάλληλους υποψηφίους.

▼ **Προγραμματισμός προετοιμασιών.** Όταν συγκεντρωθούν, αναλυθούν οι ανάγκες και εγκριθεί το πλάνο προσλήψεων, η Διεύθυνση προσωπικού καλείται να μεθοδεύσει την κάλυψη των ανάλογων θέσεων. Στο πλαίσιο αυτό η Διεύθυνση προσωπικού προβαίνει στις παρακάτω ενέργειες:

- Να προγραμματίσει χρονικά τις ημερομηνίες βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η όλη διαδικασία.
- Να προβλέψει την χρήση των χώρων που θα χρειαστούν για την διεξαγωγή των δοκιμασιών ή των συνεντεύξεων.

- ο Σε περίπτωση που κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα αναθέτει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού σε εταιρεία συμβούλων, πρέπει να προσδιοριστεί ποιο θα είναι το ακριβές περιεχόμενο της σύμβασης συνεργασίας και ποιές θα είναι οι υποχρεώσεις της.
- ο Να προετοιμάσει τον φάκελο για κάθε υποψήφιο προκειμένου να περιληφθούν τα δικαιολογητικά που αρχικά διαβιβάστηκαν και να συμπεριληφθούν στο μέλλον όποια άλλα προκύψουν.

Είναι γεγονός ότι η οργάνωση των παραπάνω θα προσδώσει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στο εγχείρημα της πρόσληψης και της εισόδου νέων ανθρώπων στην επιχείρηση.

- ▼ Στην διαδικασία επιλογής υπάρχουν πέντε πλευρές οι οποίες επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης για την πρόσληψη ενός υποψηφίου. Τα σημεία αυτά κατά σειρά είναι:

- § Η συνοδευτική επιστολή
- § Το βιογραφικό σημείωμα
- § Το ερωτηματολόγιο
- § Οι γραπτές δοκιμασίες
- § Η συνέντευξη

2.1.1. ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ

- Για να χρησιμοποιηθεί μια γραφολογική ανάλυση οπότε και αποδεικνύεται αν είναι χειρόγραφη.
- Για να διαπιστωθεί το επίπεδο χειρισμού της γλώσσας (ορθογραφία, σύνταξη, λεξιλόγιο).
- Για να ελεγχθεί η ικανότητα γραπτής παρουσίασης του ενδιαφερόμενου υποψηφίου (τήρηση κανόνων αλληλογραφίας, καθαριότητα επιστολόχαρτου, ευανάγνωστο κείμενο).
- Για να σχηματιστούν οι πρώτες ενδείξεις για ορισμένες ιδιότητες που μπορούν να χαρακτηρίζουν τον υποψήφιο όπως ενδιαφέρον για τάξη ακρίβεια , δυναμισμός, και ισορροπία.

2.1.2. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το βιογραφικό σημείο θεωρείται αναγκαίο για την τράπεζα προκειμένου να το παραβάλει με τις απαιτήσεις των θέσεων προς κάλυψη και για να χρησιμεύει ως βάση συζήτησης κατά την συνέντευξη όπου και θα διαπιστωθεί το εύρος των ικανοτήτων του κάθε υποψηφίου.

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση ενός βιογραφικού σημειώματος καλείται να δώσει προσοχή :

A) Στην ουσία των παρερχόμενων πληροφοριών, δηλαδή όχι απλώς να έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, εφόσον κάτι τέτοιο ζητείται, αλλά να έχει τη συγκεκριμένη εξειδίκευση που απαιτείται, όπως αυτή προκύπτει από των μαθημάτων των εργαστηρίων και το περιεχόμενο της διπλωματικής εργασίας.

Με το ίδιο σκεπτικό δεν μας ενδιαφέρει αν έχει, γενικά έτη προϋπηρεσίας, αλλά αν κατά τη διάρκεια αυτών απασχολήθηκε σε καθήκοντα παραπλήσια της θέσης που έχει ανάγκη να καλύψει το συγκεκριμένο τραπεζικό ίδρυμα.

B) Στην οργανωμένη διάταξη του σε θεματικές ενότητες (προσωπικά στοιχεία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία κτλ).

Γ) Στον σωστό αριθμό των σελίδων του (ούτε μακροσκελές, ούτε περιληπτικό)

Δ) Στην προβολή επιτυχιών

Ε) Στις ενδείξεις για ορισμένες ιδιότητες της προσωπικότητας που μπορούν να χαρακτηρίζουν τον υποψήφιο

ΣΤ) Στις ημερομηνίες, τις επιτυχίες στις οποίες ο υποψήφιος είχε πραγματική συμμετοχή και να καταλήξει σε έναν απολογισμό του επαγγελματικού του παρελθόντος.

Στις περιπτώσεις των νέων χωρίς εμπειρία υποψήφιων, το άτομο που είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων, καλείται να δώσει βάρος σε ζητήματα όπως οι σπουδές, ο στρατός, οι πανεπιστημιακές εργασίες και η ύπαρξη πρακτικής εξάσκησης σε κάποια επιχείρηση.

2.1.3. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο πρόκειται για ένα έντυπο που χρησιμοποιούν οι τράπεζες προκειμένου να εξασφαλίζουν την παροχή όλων εκείνων των πληροφοριών που θεωρούν αναγκαίες. Πολλές από τις πληροφορίες βέβαια υπάρχουν στο βιογραφικό σημείωμα. Όμως ο κάθε υποψήφιος επιθυμεί να έχει στο βιογραφικό του ό,τι είναι ενισχυτικό της υποψηφιότητάς του και να υποβαθμίσει ότι μπορεί να προσμετρηθεί αρνητικά. Η τράπεζα όμως δεν μπορεί να περιοριστεί μόνο σε αυτά που θα θελήσει κάποιος να παρουσιάσει. Αν δε η συμπλήρωση γίνει σε στιγμή μεταγενέστερη της αποστολής του βιογραφικού τότε δίνεται η δυνατότητα στην τράπεζα να παραβάλλει τις πληροφορίες του βιογραφικού με εκείνες του ερωτηματολογίου και να δημιουργήσει μία καλή βάση για συζήτηση στην συνέντευξη.

Η διάρθρωση και το περιεχόμενο ενός τέτοιου ερωτηματολογίου πρέπει να περιλαμβάνει τις γνωστές θεματικές ενότητες (προσωπικά στοιχεία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία) καθώς και ερωτήσεις για τα επαγγελματικά κίνητρα και τις προσδοκίες για να αναδυθούν πλευρές της προσωπικότητας του υποψηφίου.

Οι γραπτές δοκιμασίες διακρίνονται σε :

ο Ψυχομετρικά τεστ, τα οποία υφίστανται διάφορες παραλλαγές όπως:

A) Τα τεστ δεξιοτήτων, που αξιολογούν τις οπτικές και κινητικές ικανότητες των υποψηφίων και εφαρμόζονται στην επιλογή προσωπικών κυρίως για τεχνικές θέσεις και

B) Τα τεστ ευφυΐας και γνώσεων που περιλαμβάνουν ασκήσεις λογικών, γλωσσικών ή αριθμητικών συλλογικών και τα οποία αξιολογούν τη μάθηση, την κατοχή εγκυκλοπαιδικών γνώσεων και τις ικανότητες αναλυτικής ή συνθετικής σκέψης.

ο Κλινικά τεστ, που αποτελούνται από ερωτηματολόγια που προσδιορίζουν τα στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων. Περιλαμβάνουν εκατοντάδες κλειστές ερωτήσεις σχεδιασμένες από ειδικούς και τα αποτελέσματα τα επεξεργάζονται ψυχολόγοι. Στην κατηγορία των κλινικών τεστ εντάσσονται και τα τεστ γραφολογίας.

ο Τα τεστ κατάστασης όπου ο υποψήφιος καλείται να ανταπεξέλθει σε μια κατάσταση με χαρακτηριστικά παραπλήσια με τις επαγγελματικές απαιτήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

2.1.4 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη όπως και στις επιχειρήσεις έτσι και στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αποτελεί τον σημαντικότερο τρόπο επιλογής ατόμων για την κάλυψη θέσεων εργασίας. Πέρα από τα τυπικά προσόντα, τα οποία λίγο ως πολύ κάποιιοι τα διαθέτουν και των οποίων η κατοχή εύκολα ελέγχεται μέσα από την απόκτηση τίτλων σπουδών,

υπάρχουν παράλληλα και τα ουσιαστικά προσόντα, που έχουν να κάνουν με τον χαρακτήρα τη συμπεριφορά και τα πνευματικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

Βασικός τρόπος για τον εντοπισμό αυτών των ικανοτήτων και ιδιοτήτων είναι κυρίως η πραγματοποίηση της συνέντευξης. Ο σκοπός της συνέντευξης συνίσταται στο να εικάσει ο επιλογέας τις μελλοντικές επαγγελματικές στάσεις και συμπεριφορές των υποψηφίων. Αποτελεί εργαλείο αναντικατάστατο, όχι τόσο γιατί αποκλείει την παρείσφρηση του λάθους αλλά γιατί προσφέρει τη δυνατότητα σε ανθρώπους που γνωρίζουν την τράπεζα, έχουν βιώσει εμπειρίες συμπεριφορών νέων ανθρώπων και που κατέχουν τις λεπτές και κρίσιμες ισορροπίες από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχής ανταπόκριση στο χώρο εργασίας, να επιλέξουν εκείνους όπου θα αποτελέσουν το νέο αίμα της.

Συνήθως το έργο διεξαγωγής των συνεντεύξεων το αναλαμβάνουν στελέχη από την διεύθυνση προσωπικού (Διευθυντής, Υπεύθυνος Προσλήψεων). Η οργάνωση της συνέντευξης είναι πολύ σημαντική. Αποτελεί μία ελεγχόμενη από τους κριτές συζήτηση. Ο υποψήφιος πρέπει να αισθανθεί άνετα, να νιώσει ότι του δίνεται προσοχή, να ρωτήσει, να εκφράσει κρίσεις, να απαντήσει με ειλικρίνεια αλλά οι επιλογείς πρέπει να εντοπίσουν αυτά που θέλουν. Κατά συνέπεια τα στελέχη της τράπεζας που επιφορτίζονται το ρόλο αυτό πρέπει πριν ξεκινήσουν τις προσλήψεις, να προσυμφωνήσουν τι ακριβώς ψάχνουν να βρουν, να καταλήξουν σε ένα ευέλικτο συνεκτικό σχήμα αναζήτησης της επιθυμητής πληροφορίας. Πρέπει να προσδιορίσουν πως θα αξιοποιήσουν τα διαθέσιμα μέχρι στιγμής στοιχεία.

Αναφορικά με τον αριθμό των αναγκαίων συνεντεύξεων υπάρχουν πολλές λύσεις. Οι πρώτες μπορούν να διεξαχθούν από μεσαία στελέχη

και στον δεύτερο γύρο να παραστούν οι Διευθυντές. Επίσης ο πρώτος γύρος μπορεί να ανατεθεί σε εταιρεία συμβούλων οπότε η τράπεζα περιορίζεται στην ακρόαση των προτεινόμενων υποψηφίων από το σύμβουλο. Ενδέχεται πάλι το κριτήριο να μην είναι ιεραρχικό αλλά να αφορά στο περιεχόμενο των συνεντεύξεων, οπότε στις πρώτες συνεντεύξεις διεξάγεται μια συζήτηση εφ'όλης της ύλης και στις δεύτερες με εκείνους που θα ξεχωρίσουν, διεξάγονται εστιασμένες συνεντεύξεις επιβεβαίωσης του συγκεκριμένου εύρους και βάθους των εμπειριών και γνώσεων και διαπίστωσης της ύπαρξης ορισμένων συγκεκριμένων ιδιοτήτων της προσωπικότητας των υποψηφίων.

Η συνήθης ροή μιας συνέντευξης ξεκινά από τις συνηθισμένες προσωπικές ερωτήσεις, συνεχίζεται με ερωτήσεις που αφορούν στις σπουδές την προϋπηρεσία, τα ενδιαφέροντα ή τις κοινωνικές δραστηριότητες του υποψηφίου, ολοκληρώνεται δε με μία επανάληψη, όπου δίνεται έμφαση και παρέχονται διευκρινήσεις ως προς ανάληψη και τις επαγγελματικές προσδοκίες.

Γενικά, πάντως, η συνέντευξη δεν φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τεστ) που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλά. Είναι επίσης, σκόπιμο να εφαρμόσουμε στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψήφιους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψήφιους, γεγονός που σε τελική ανάλυση επιτρέπει τις συγκρίσεις

Προκειμένου μία συνέντευξη να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη θα πρέπει να αναλάβουν οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση. Αυτό θα διευκολύνει και την πληροφόρηση των υποψηφίων ώστε πραγματικά εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα να

μπορέσουν να πάρουν μέρος στη δοκιμασία επιλογής αλλά επίσης θα διευκολύνει και τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων στην αξιολόγηση και επιλογή τους.

Έπειτα ακολουθεί η τελική κρίση των υποψηφίων. Αυτό σημαίνει ότι θα γίνει ανταλλαγή ιδεών και γνώμων μεταξύ των μελών της επιτροπής και τελικά θα συνταχθεί ο πίνακας των επιτυχόντων. Είναι εξάλλου πιθανό να προσκληθούν μικροπαρεξηγήσεις σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ των ατόμων που διενεργούν την συνέντευξη. Εξαρτάται όμως από τον πρόεδρο της επιτροπής να γεφυρώσει το κενό διεξάγοντας και κάποια πρόσθετη δοκιμασία. Τα οριστικά αποτελέσματα υποβάλλονται στην αρμόδια υπηρεσία προσλήψεων της Διεύθυνσης προσωπικού, που θα φροντίσει για την περαιτέρω ιεραρχική έγκρισή τους.

Πέρα όμως από όλα αυτά, ένα σχέδιο συνέντευξης μπορεί να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

1. φυσική κατάσταση. Περιλαμβάνει εξέταση των στοιχείων υγείας, εμφάνισης, τρόπων έκφρασης κτλ.
2. μόρφωση. Περιλαμβάνει εξέταση του είδους της μόρφωσης, των υποτροφιών των έξω υπηρεσιακών επιστημονικών και μορφωτικών απασχολήσεων, των ειδικεύσεων κτλ
3. ειδικές δεξιότητες. Περιλαμβάνει εξακρίβωση των ειδικών δεξιοτήτων των υποψηφίων π.χ ικανότητα στις αριθμητικές πράξεις.
4. ενδιαφέροντα. Περιλαμβάνει ειδικές εφέσεις και ενδιαφέροντα όπως αθλητισμός, καλλιτεχνικές ροπές, κοινωνικές δραστηριότητες.

5. ψυχαγωγικές διαθέσεις . δηλαδή εξακρίβωση των ψυχολογικών ροπών, της ικανότητας παραδοχής, επιβολής σταθερότητας γνώμης κτλ.
6. περιβάλλον. Περιλαμβάνει το οικογενειακό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον κτλ.

Για την επιτυχία των συνεντεύξεων στην πράξη έχουν επικρατήσει διάφορες « αρχές » από τις οποίες οι σπουδαιότερες είναι :

- I. παροχή χρονικής ευχέρειας στο άτομο που διεξάγει την συνέντευξη
- II. εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος
- III. αν η συνέντευξη διεξάγεται από δύο ή περισσότερους εξεταστές πρέπει να προγραμματίζουν τι θα ρωτήσει ο καθένας
- IV. ιδιαίτερη προσοχή στις πληροφορίες γραπτές και μη για τον υποψήφιο που επιτρέπουν προσανατολισμό των ερωτήσεων σε αυτές.

Κίνδυνοι δημιουργούνται κατά την συνέντευξη από την ενδεχόμενη προκατάληψη του ή των εξεταστών απέναντι του υποψηφίου ή από την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών. Τουλάχιστον, η εφαρμογή στην Ελλάδα των συνεντεύξεων περικλείει τους κινδύνους αυτούς, όπου πολλές αντιδράσεις ψυχολογικές και μη, συμβάλουν στην εκτροπή της συνέντευξης από το βασικό της σκοπό που είναι η εξασφάλιση της επιλογής των καλύτερων υποψηφίων.

Πρόβλημα παράλληλα, υπάρχει για την σκοπιμότητα των ελεύθερων συνεντεύξεων ή των συνεντεύξεων με υποδείγματα είναι σκόπιμη για την Ελληνική πραγματικότητα, γιατί όχι μόνο μπορεί να περιορίσει τους εξεταστές από τυχόν διαθέσεις υποκειμενικότητας και

προκρίσεως υποψηφίων της αρεσκείας τους, αλλά και να καλύψει την έλλειψη της εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξετάσεων.

Ειδικότερα, στο χώρο της Ελληνικής Διοικήσεως, η εισαγωγή της μεθόδου της συνέντευξης δεν έχει λάβει ακόμη καθολική μορφή. Η εφαρμογή κατά βάση γίνεται με την γνωστή μέθοδο των γραπτών εξετάσεων, που δεν εξασφαλίζει τη σωστή επιλογή για τις συγκεκριμένες θέσεις αλλά στηρίζεται στην διάγνωση ορισμένων τοπικών γνώσεων, χωρίς να εδραιώνεται η προσωπικότητα και οι ειδικές γνώσεις και εφέσεις των υποψηφίων, που σε τελευταία ανάλυση είναι αυτά που προδικάζουν συνήθως την επιτυχία ή όχι στην εκτέλεση των καθηκόντων και την δυνατότητα εντάξεως τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, δεν πρέπει να λησμονείται κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων, η βασική αρχή που διέπει την διεξαγωγή τους είναι η δημιουργία ανθρώπινου περιβάλλοντος που θα επιτρέψει στον εργαζόμενο να μιλήσει ελεύθερα και αβίαστα, χωρίς να νοιώθει ότι εξετάζεται, αλλά συζητεί με κάποιον που θέλει να βοηθήσει.

2.1.4.α ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.

1. ΠΡΟΩΡΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Τα άτομα που διεξάγουν την συνέντευξη αποφασίζουν για τους υποψηφίους κατά την διάρκεια των πρώτων πέντε λεπτών της συνέντευξης. Ένας ερευνητής ακόμη ανακάλυψε ότι σε 85% των περιπτώσεων αυτός που κάνει την συνέντευξη είχε ήδη αποφασίσει για τον υποψήφιο πριν ακόμη αρχίσει η συνέντευξη. Η λήψη αρνητικών

πληροφοριών για τον υποψήφιο πριν την συνέντευξη αρχίζει να φαίνεται επίσης να επηρεάζει την γνώμη αυτού που κάνει την συνέντευξη.

2. ΟΙ ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΥΠΕΡΙΣΧΥΟΥΝ

Τα στελέχη που κάνουν την συνέντευξη επηρεάζονται από τις δυσμενείς παρά τις ευνοϊκές πληροφορίες. Ακόμη οι εντυπώσεις τους είναι πολύ περισσότερο πιθανό να αλλάξουν από ευνοϊκές σε δυσμενείς παρά το αντίθετο. Η συνέντευξη θα λέγαμε ως επί το πλείστον ότι είναι μία έρευνα για αρνητικές πληροφορίες.

Αυτά τα προβλήματα συμβαίνουν επειδή τα στελέχη που διεξάγουν την συνέντευξη δίνουν λιγότερο βάρος στις ευνοϊκές πληροφορίες . σε οποιαδήποτε περίπτωση οι δυσμενείς πληροφορίες υπερισχύουν. Ένας υποψήφιος που αρχικά εκτιμάται με υψηλή βαθμολογία δεν ήταν τόσο απίθανο να τελειώσει με χαμηλή βαθμολογία. αλλά ένας υποψήφιος που ξεκινά με χαμηλή βαθμολογία είναι πολύ δύσκολο να

αλλάξει κατά την διάρκεια της συνέντευξης την πρώτη άσχημη εντύπωση.

3. ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα στελέχη που κάνουν συνεντεύξεις δίνουν περισσότερο αξιόπιστες και έγκυρες συνεντεύξεις. Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκαν χρησιμοποιήθηκαν 30 επαγγελματίες που κάνουν συνεντεύξεις. Στους μισούς από αυτούς δόθηκε μόνο μια σύντομη περιγραφή των εργασιών και τους γνωστοποιήθηκε ότι 8 υποψήφιοι που αντιπροσωπεύονταν από τις αιτήσεις τους ενδιαφέρονται για την θέση

γραμματέως. Στα υπόλοιπα στελέχη δόθηκαν πολύ πιο σαφής πληροφορίες για την εργασία. Τα αποτελέσματα ήταν σαφή. Τα 15 στελέχη που είχαν περισσότερες πληροφορίες συμφώνησαν μεταξύ τους για την δυνατότητα του κάθε υποψηφίου, τα στελέχη που δεν είχαν πλήρεις πληροφορίες δεν συμφώνησαν επομένως οι συνεντεύξεις των τελευταίων ήταν περισσότερο αξιόπιστες . Επίσης τα στελέχη που δεν είχαν σαφείς πληροφορίες δεν μπόρεσαν να κάνουν πολύ καλή διάκριση μεταξύ των υποψηφίων, υπήρχε μια τάση να δώσουν σε όλους αυτούς υψηλές βαθμολογίες.

4. Η ΠΙΕΣΗ ΝΑ ΠΡΟΣΛΑΒΕΙΣ

Η πίεση να προσλάβει μια εταιρία κάποια άτομα είναι επίσης ένας λόγος που μπορεί να υπονομευθεί η χρησιμότητα της συνέντευξης. Στελέχη που ήταν κάτω από πίεση να προβούν σε προσλήψεις βαθμολόγησαν ψηλότερα τους υποψηφίους από ότι τα στελέχη που δεν λειτουργούν υπό πίεση.

5. ΤΟ ΑΝΤΙΘΕΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ

Η σειρά με την οποία αυτός που κάνει τις συνεντεύξεις βλέπει τους υποψηφίους μπορεί επίσης να επηρεάσει το πώς θα τους αξιολογήσει.

6. ΔΙΑΦΟΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οι εκτιμήσεις αυτών που κάνουν συνεντεύξεις μπορούν να επηρεάζονται επίσης από διάφορα χαρακτηριστικά στοιχεία των υποψηφίων όπως ο ενθουσιασμός, ο τρόπος συμπεριφοράς, η έκφραση του προσώπου και η προσωπική εμφάνιση. Μια άλλη όψη του προβλήματος αυτού είναι ο ρόλος που παίζει η ελκυστικότητα είτε αυτός είναι άνδρας είτε γυναίκα..

7. ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι είτε δομημένες είτε μη δομημένες. Στη μη δομημένη συνέντευξη το στέλεχος που την ενεργεί κάνει τις ερωτήσεις που του έρχονται στο μυαλό, δεν υπάρχει ειδικός τύπος να ακολουθήσει και η συζήτηση μπορεί να οδηγηθεί σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Στην δομημένη συνέντευξη από την άλλη χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος τύπος ερωτήσεων προκειμένου να οδηγηθεί η συζήτηση. Έτσι ο υποψήφιος απαντά σε συγκεκριμένες ερωτήσεις του τύπου «γιατί ζητάτε αυτήν την θέση» καθώς και «πώς αποκτήσατε την τελευταία σας εργασία;»

Συμπεράσματα έρευνας δείχνουν πως οι δομημένες συνεντεύξεις είναι ανώτερες .

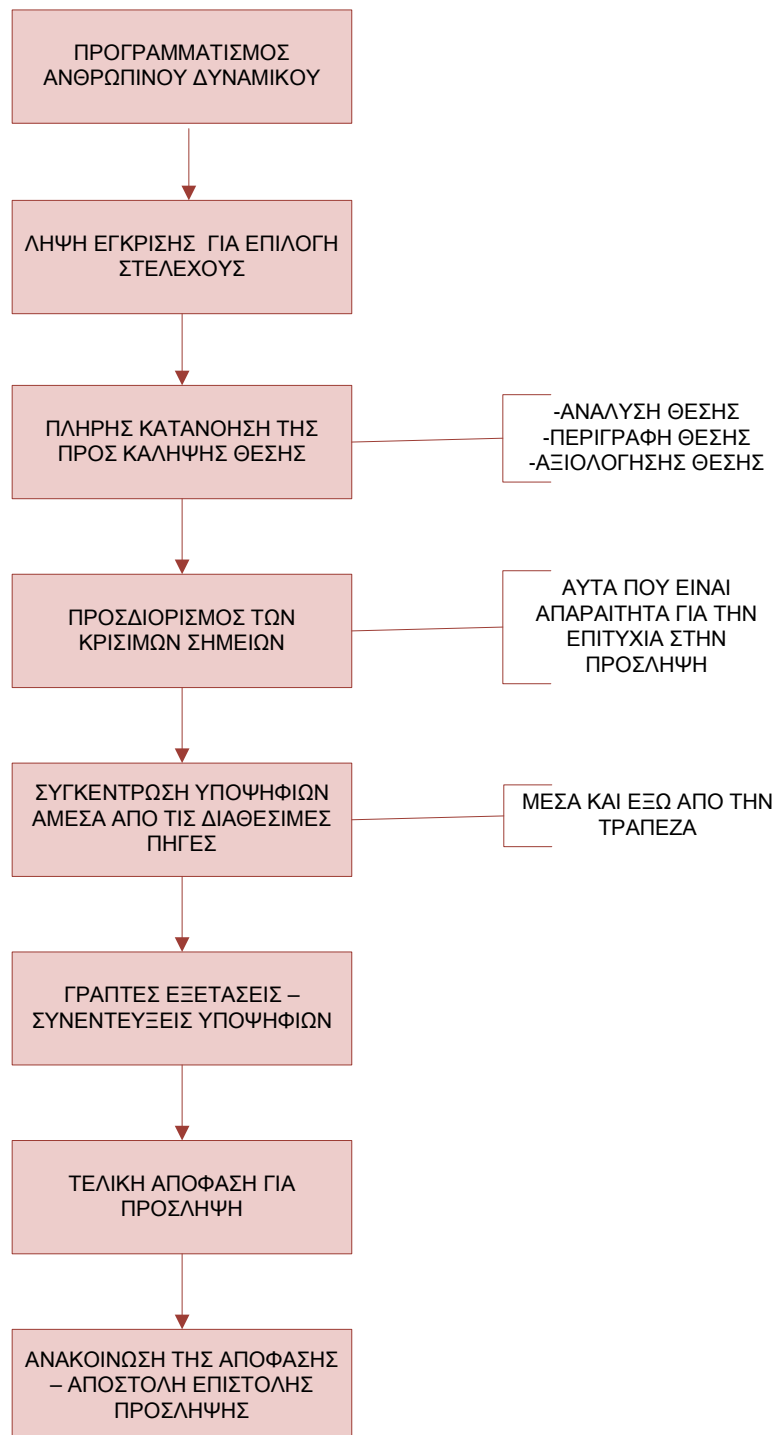
8.Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Υπάρχουν στελέχη που κάνουν συνεντεύξεις και είναι έμπειροι και ειδικοί στο να αποφεύγουν όποια από τα προβλήματα παρουσιαστούν. Οι εκτιμήσεις τους είναι περισσότερο αξιόπιστες ή έγκυρες από εκείνων που δεν έχουν πείρα στο να πάρουν μια συνέντευξη.

Συμπερασματικά λοιπόν η συνέντευξη αποτελεί για την τράπεζα ένα εργαλείο πολύ σημαντικό αφού μέσω αυτού μπορεί να ανακαλύψει τον ιδανικότερο και τον καταλληλότερο υποψήφιο για μια θέση. Γενικότερα όμως για να είναι επιτυχημένη τα στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν έναν τυποποιημένο οδηγό, να γνωρίζουν τις απαιτήσεις της εργασίας, να καθυστερούν την απόφαση και να μην κρίνουν τους υποψήφιους τα 5 πρώτα λεπτά της συνέντευξης και να τονίζουν τα θετικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η διαδικασία επιλογής, για την πρόσληψη των στελεχών, σε μία τράπεζα είναι η εξής :



Πίνακας 2 Διαδικασία επιλογής των στελεχών

Για την κάλυψη λοιπόν των κενών θέσεων η πρόσληψη μπορεί να γίνει είτε με εσωτερική μετακίνηση των στελεχών, δηλαδή με εσωτερική αναζήτηση, είτε με εξωτερική αναζήτηση.

3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Η εσωτερική αναζήτηση για την πρόσληψη των στελεχών σκοπό έχει να διαπιστώσει αν το ήδη υπάρχον προσωπικό της τράπεζας έχει τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες να καλύψει τις ανάγκες της θέσης που έχει δημιουργηθεί.

Αυτός ο τρόπος αναζήτησης αποτελείται κυρίως από δύο βήματα :

α) θα πρέπει να γίνει ανάλυση των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν και πρέπει να καλυφθούν και

β) θα πρέπει να γίνει καταγραφή των γνώσεων και των ικανοτήτων του ήδη υπάρχον προσωπικού.

Για το πρώτο βήμα θα πρέπει :

1) Να καταγραφούν οι υπάρχοντες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) καθώς επίσης και η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους.

2) Να καθοριστεί ο αριθμός των ατόμων που καλύπτουν την κάθε θέση εργασίας.

3) Να διαπιστωθεί αν ο αυτοματισμός και η υφιστάμενη τεχνολογία κατάργησαν ορισμένες θέσεις, δηλαδή να διαπιστωθεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας.

4) Να διαπιστωθούν τα υπάρχοντα κενά σε θέσεις εργασίας, να καταγραφούν οι νέες θέσεις (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) που πρέπει να δημιουργηθούν για την σωστή λειτουργία της τράπεζας, ώστε να επιτευχθούν με επιτυχία οι στόχοι της.

Το δεύτερο βήμα της εσωτερικής αναζήτησης για την πρόσληψη των στελεχών είναι, όπως είδη έχει αναφερθεί, η καταγραφή των προσώντων, δηλαδή των γνώσεων και των ικανοτήτων, του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRMIS Human Resource Management Information System), στο οποίο θα υπάρχουν πληροφορίες σχετικές

- με τις ελλείψεις των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού
- τους περιορισμούς – προτιμήσεις που έχουν τα στελέχη για τυχόν γεωγραφικές μετακινήσεις
- ηλικίες των εργαζομένων, ώστε να διαπιστωθεί πόσοι από αυτούς είναι στην ίδια περίπου ηλικία και συνεπώς τι προβλήματα θα δημιουργηθούν από την αποχώρησή τους εξαιτίας συνταξιοδότησης , τα επόμενα δύο χρόνια
- το πόσο τεχνολογικά καταρτισμένο είναι το προσωπικό
- και ότι άλλο κρίνει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων ότι θα βοηθήσει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη τωρινών και μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και την κάλυψη νέων θέσεων εργασίας.

Για παράδειγμα η τράπεζα «X», με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της , σχεδιάζει να λειτουργήσει 30 νέα καταστήματα μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Πρέπει να διαπιστώσει αν υπάρχουν ικανά υποψήφια στελέχη για την κάλυψη των διευθυντικών και υποδιευθυντικών θέσεων, στηριζόμενη σε όλα τα παραπάνω.

Εκτός από το πληροφοριακό σύστημα η τράπεζα θα πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα σχέδιο διαδοχής ή αντικατάστασης στελεχών για την

έγκαιρη και σωστή κάλυψη των πιθανών νέων θέσεων εργασίας που θα δημιουργηθούν.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μία συστηματική διαδικασία η οποία εξασφαλίζει ότι ο πιθανός αριθμός στελεχών που θα έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες θα είναι διαθέσιμος όποτε και αν χρειαστεί.

Κλείνοντας αξίζει να σημειωθούν τα πλεονεκτήματα που έχει η μέθοδος αυτή, τα οποία είναι τα ακόλουθα :

1. Οι ήδη υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν ένα καλό παρελθόν και προσαρμογή στη δουλειά και μπορούν να ανέβουν σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου με ένα ελάχιστο ποσό εκπαίδευσης και κατατοπίσεως.

2. Η τράπεζα είχε αρκετό χρόνο να παρατηρήσει την συμπεριφορά του ατόμου και έτσι οι κίνδυνοι της επιλογής μειώνονται αρκετά, παρά στην περίπτωση ενός που έρχεται από έξω, που ουσιαστικά είναι μία άγνωστη οντότητα.

3. Η προοπτική μίας μελλοντικής αύξησης της αμοιβής μέσω μίας προαγωγής αποτελεί ένα κίνητρο για τα ήδη υπηρετούντα άτομα να αναδειχτούν στην παρούσα δουλειά τους και

4. Το ηθικό είναι υψηλότερο όταν τα άτομα γνωρίζουν πως μπορούν να προοδεύσουν μέσα στην τράπεζα. Αυτοί που έχουν μείνει στην τράπεζα για μεγάλο χρονικό διάστημα τείνουν να συμβιβάζονται κοινωνικά, ενώ εκείνοι που δεν προσαρμόστηκαν θα έχουν φύγει. Επομένως, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων που οι απέξω δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πάντοτε.

3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Στην περίπτωση που οι νέες θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν με τα ήδη υπάρχοντα στελέχη της τράπεζας, δηλαδή με εσωτερική μετακίνηση αυτών, οι τράπεζες θα προσφύγουν στην εξωτερική αναζήτηση για την πρόσληψη των στελεχών.

Οι τράπεζες λοιπόν θα αναζητήσουν τα νέα στελέχη από την ίδια αγορά εργασίας που αναζητούν και οι ανταγωνιστές της.

Η εξωτερική αναζήτηση συνεπώς θα πρέπει να εξετάσει από διάφορες οπτικές γωνίες την πρόσληψη ώστε να οδηγηθεί στην πιο σωστή επιλογή.

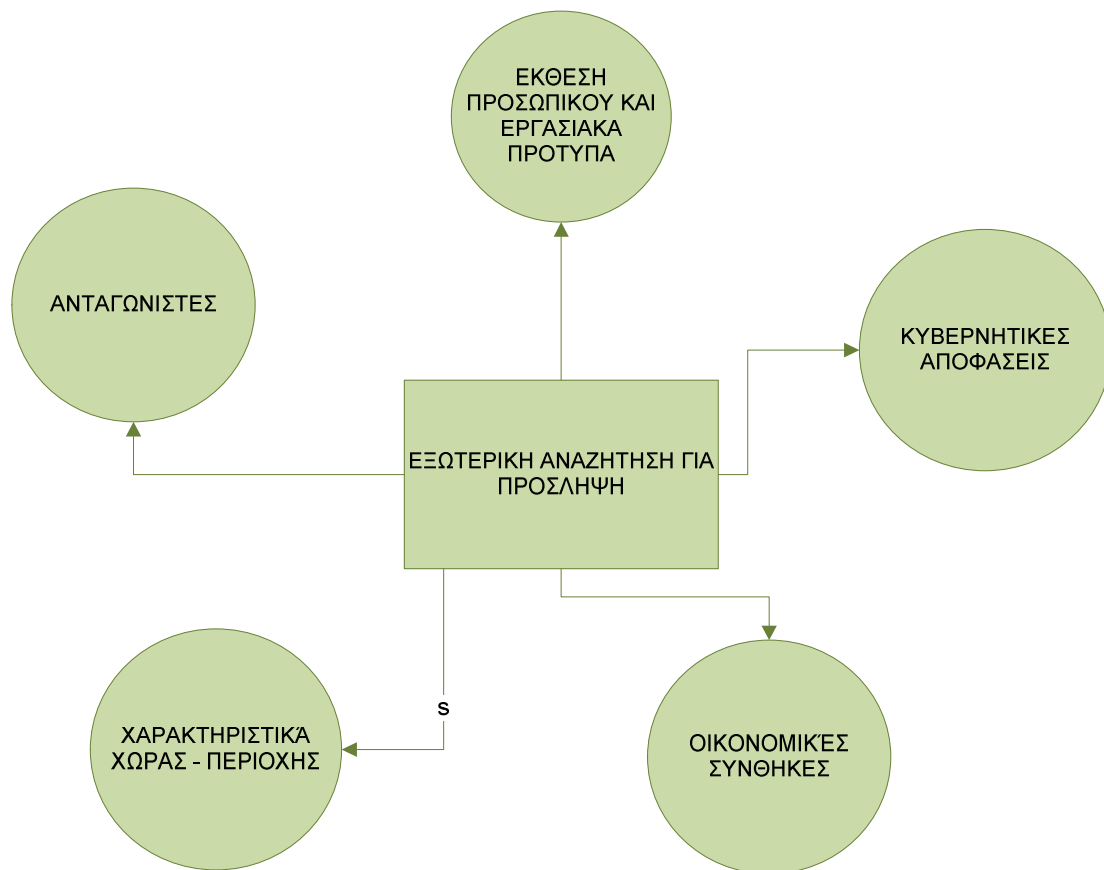
Αρχικά θα πρέπει να ασχοληθεί με τους ανταγωνιστές της. Θα πρέπει να διαπιστώσει αν οι ανταγωνιστές της, δηλαδή οι άλλες τράπεζες, έχουν στην κατοχή τους πολυ ικανά στελέχη με άριστη αποδοτικότητα. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί κάτι τέτοιο πρέπει να προσπαθήσει με διάφορους τρόπους, π.χ. αυξημένος μισθός, περισσότερες δυνατότητες προαγωγής κλ.π, να προσελκύσει αυτά ώστε να περιέλθουν στην κατοχή της. Διαπιστώνουμε συνεπώς, ότι οι διάφορες στρατηγικές και πολιτικές προσέλκυσης, εκπαίδευσης, προαγωγών κ.α. που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές καθώς επίσης και το ύψος των αμοιβών επηρεάζουν την τράπεζα.

Ένα άλλο σημείο με το οποίο πρέπει να ασχοληθούμε για να έχουμε μία επιτυχημένη πρόσληψη μέσω της εξωτερικής αναζήτησης είναι η σύνθεση του προσωπικού καθώς και τα εργασιακά πρότυπα. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να δοθεί βάση στις αλλαγές που επηρεάζουν τη σύνθεση του προσωπικού οι οποίες στηρίζονται στο φύλλο και την εθνικότητα.

Ακόμα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις κυβερνητικές αποφάσεις που γίνονται μέσω νόμων και διατάξεων που έχουν σχέση με τις αμοιβές, την απασχόληση, τα επιδόματα και τις πρόσθετες παροχές.

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι για τη σωστή εξωτερική αναζήτηση στελεχών σημαντικό ρόλο παίζουν και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Μια ενδεχόμενη ύφεση ή άνθηση στη χώρα σαφώς και επηρεάζει τα προγράμματα στελέχωσης και σμοιβής της τράπεζας. Επίσης τα προγράμματα αυτά επηρεάζονται, όπως είναι λογικό, και από τον πληθορισμό, το εργασιακό κόστος, γιατί επιδρά στο ύψος των αμοιβών, στο ύψος υπερωριακής αμοιβής καθώς και των πρόσθετων αμοιβών και κινήτρων που παρέχει η τράπεζα. Ακόμα πρέπει να αναφερθεί ότι η ανεργία είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τις ευκαιρίες ή τις δυσκολίες που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν από τους υπεύθυνους προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων ώστε να υλοποιήσουν τα προγράμματά τους.

Τέλος θα πρέπει να ασχοληθούν με τα χαρακτηριστικά που έχει κάθε χώρα – περιοχή, για να έχουμε μία σωστή εξωτερική αναζήτηση. Όπως είναι φυσικό κάθε χώρα – περιοχή έχει τα δικά της δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. αύξηση ή μείωση πληθυσμού), που επηρεάζουν την εξεύρεση προσωπικού για την κάλυψη νέων θέσεων. Επίσης η οικονομική ανάπτυξη σε μία χώρα δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού στο προσωπικό. Καθώς επίσης και τα πρότυπα ζωής που υπάρχουν σε κάθε περιοχή επηρεάζουν τις πιθανές απαραίτητες μετακινήσεις προσώπων σε άλλες περιοχές (π.χ. λόγω προαγωγής), κάτι το οποίο θα δημιουργήσει δυσχέρειες στην αναζήτηση στελεχών για την κάλυψη νέων θέσεων ή για τα σχέδια διαδοχής που ίσως είχε μία τράπεζα οργανώσει.



Πίνακας 3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξωτερική αναζήτηση

3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Αφού γίνει η επιλογή των στελεχών με βάση τα παραπάνω ορθό είναι να γίνει και αξιολόγηση της επιλογής αυτής για να διαπιστωθεί αν ήταν σωστή ή όχι.

Συνεπώς ο ιδανικός υποψήφιος πρέπει να αξιολογείται σε σχέση με τα ακόλουθα :

- ∅ Εκπαίδευση
- ∅ Εργασιακή εμπειρία

- Ø Προσωπικά χαρακτηριστικά
- Ø Επαγγελματικές ικανότητες

3.4 ΚΟΣΤΟΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μία λανθασμένη επιλογή ενός στελέχους, όπως είναι φυσικό, θα επιφέρει και ένα κόστος στην τράπεζα.

Αρχικό κόστος για την τράπεζα θα είναι η επαναπρόσληψη που θα πρέπει να κάνει, εφόσον το άτομο που προσλήφθηκε δεν ήταν σωστό για την θέση. Το κόστος αυτό είναι αρκετά υψηλό, όπως επίσης και το κόστος της εκπαίδευσης που θα καταναλώσει η τράπεζα για να εκπαιδεύσει το καινούριο στέλεχος. Και τέλος, η τράπεζα, θα έχει να αντιμετωπίσει το κόστος της ανεπάρκειας καθώς και της χαμένης ευκαιρίας.

Η απώλεια ενός στελέχους κοστίζει, περίπου, δύομιση φορές τον ετήσιο μισθό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο

4.1 ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

Ένας πολύ βασικός παράγοντας που πρέπει να κυριαρχεί τόσο στα στελέχη όσο και σε όλα το ανθρώπινο δυναμικό μιας τράπεζας, αλλά και γενικότερα σε μία τυπική οργάνωση, είναι η πειθαρχία.

Θα πρέπει συνεπώς όλοι οι εργαζόμενοι να υπακούουν στους νόμους και στους κανόνες της τράπεζας, ειδάλλως θα υποστούν τις ανάλογες κυρώσεις.

4.1.1 ΕΙΔΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

Υπάρχουν δύο είδη πειθαρχίας :

- I. Η θετική πειθαρχία
- II. Η αρνητική πειθαρχία

Το πρώτο είδος είναι η εποικοδομητική πειθαρχία γιατί το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας κατανοεί και στηρίζει τους κανόνες και τους νόμους της τράπεζας και προσπαθεί να λειτουργεί παντά με βάση αυτούς. Σε περίπτωση που κάποιος δεχτεί κάποιες κυρώσεις θα τις θεωρήσει ως διορθωτικές ενέργειες και όχι ως ποινές. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η τελειότερη μορφή θετικής πειθαρχίας είναι η αυτοπειθαρχία.

Η δεύτερη περίπτωση, δηλαδή η αρνητική πειθαρχία, δεν είναι εποικοδομητική αλλά τον αντίθετο. Προσπαθεί μέσω απειλών και ποινών να συμμορφώσει το ανθρώπινο δυναμικό με βάση τους κανονισμούς, τους οποίους οφείλει να γνωρίζει ήδη από την πρόσληψή του.

Με αυτό το είδος πειθαρχίας μπορεί να έχουμε κάποιο θετικό αποτέλεσμα μπορεί όμως και όχι, γιατί οι εργαζόμενοι μπορεί να φοβηθούν και να συμμορφωθούν μπορεί όμως και να "πεισμώνουν" και να γίνουν χειρότεροι.

4.1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΟΙΝΩΝ

Με κριτήριο τη σπουδαιότητα παρακάτω αναφέρονται οι ποινές που εφαρμόζονται γενικότερα σε μία επιχείρηση, αλλά και πιο συγκεκριμένα σε μία τράπεζα.

- Προφορικές συστάσεις

Αυτές γίνονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο, όταν οι υφισταμένοι του δεν να διατηρήσουν τις επιδόσεις, που μέχρι τώρα πετύχαιναν ή παραβαίνουν κάποιον κανόνα. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος οφείλει να διαπιστώσει τους λόγους που αντιδρά έτσι ο υφιστάμενος και αν διαπιστώσει υπαιτιότητα θα εφαρμόσει την ποινή διαφορετικά θα προσπαθήσει να βοηθήσει τον υφιστάμενο ώστε να μην επαναληφθεί.

- Γραπτές συστάσεις

Είναι μία πιο « τυπική » μορφή επιβολής κυρώσεων. Οι κυρώσεις αυτές σημειώνονται και στην καρτέλα του εργαζόμενου ατόμου καθώς επίσης ενημερώνονται γι' αυτές, εκτος από τον προϊστάμενό του, και στο τμήμα προσωπικού και φυσικά και στον άμεσα ενδιαφερόμενο.

- Διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες

Σε αυτήν την μέθοδο αποφασίζεται η απομάκρυνση του ατόμου για λίγες μέρες απο τη θέση εργασίας του χωρίς να αμοίβεται.αυτή η μέθοδος σε άλλους έχει αποτελέσματα και σε άλλους όχι, γιατί μπορεί

από την μία να παραδειγματίσει το άτομο, ενώ από την άλλη μπορεί το άτομο να επιστρέψει στην θέση του με χειρότερη διάθεση.

- Υποβιβασμός

Είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός, όταν επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη, τότε τα στελέχη αυτά, που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες θέσεις με μεγάλες απαιτήσεις, μετατίθενται σ' άλλες με λιγότερες υποχρεώσεις και όπου φυσικά οι ευκαιρίες για μία ενδεχόμενη προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτες. Πολλές φορές οι τράπεζες για να αποφύγουν αυτήν την διαδικασία πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

- Απόλυση

Η απόλυση αποτελεί την τελευταία μορφή πειθαρχικών ποινών και όπως είναι φυσικό επιβάλλεται αφού πρώτα έχουν αποτύχει όλα τα παραπάνω ή αφού έχει γίνει κάποιο σοβαρό παράπτωμα, όπως π.χ. κλοπή κ.λ.π..

4.1.3 ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΟΙΝΩΝ

Για να έχουμε ένα εποικοδομητικό σύστημα πειθαρχικών ποινών θα πρέπει να διέπτετε από τις ακόλουθες αρχές :

1. Κατανόηση των κανονισμών και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας
2. Οι κανονισμοί και οι απαιτήσεις θα πρέπει να είναι λογικοί και εφικτοί
3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει δημιουργήσει έναν κατάλογο στον οποίο θα αναγράφονται

οι ενέργειες που θεωρούνται παραβάσεις και να τις χαρακτηρίζει « ελαφρές – μέτριες – σοβαρές »

4. Η ύπαρξη μίας συγκεκριμένης διαδικασίας επιβολής των ποινών
5. Η ύπαρξη αποδείξεων πριν επιβληθεί οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή
6. Η άμεση επιβολή μίας πειθαρχικής ποινής οδηγεί σε μία θετική πειθαρχία
7. Ο χειρισμός των πειθαρχικών ποινών απαιτεί συνέπεια και ομοιομορφία.

4.2 ΚΙΝΗΤΡΑ

Κύριος σκοπός της τράπεζας, όπως και κάθε οργανισμού, είναι η πραγματοποίηση οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας καθώς και αύξηση της παραγωγικότητας. Γι'αυτό χρησιμοποιούν διάφορα κίνητρα ώστε να επιτύχουν αυτόν τον σκοπό.

4.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Οι σημαντικότερες κατηγορίες κινήτρων είναι οι ακόλουθες :

- i. Κίνητρα που αφορούν την οργάνωση της τράπεζας (π.χ. κανονισμοί εργασίας, βελτίωση συνθηκών εργασίας κλπ)
- ii. Κίνητρα που αφορούν τις υπηρεσιακές σχέσεις στελεχών και τράπεζας (π.χ. αρμοδιότητες, ευθύνες, πειθαρχία, προαγωγές κλπ)
- iii. Κίνητρα που αφορούν απευθείας τους εργαζόμενους – στελέχη (π.χ. αμοιβές, μισθοί, προαγωγές κλπ)

4.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Δύο σημαντικά συστήματα οικονομικών κινήτρων εργασίας είναι :

1. Τα αναλογικά συστήματα
2. Τα διαφορικά συστήματα

Στα μεν πρώτα καθορίζεται ένα κατώτατο όριο αμοιβής ανά ώρα απόδοσης του εργαζόμενου και στη συνέχεια όσο αυξάνεται η απόδοση αναλογικά αυξάνεται και η αμοιβή.

Ενώ στο δεύτερο δεν υπάρχει αναλογία μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης, αλλά ο εργαζόμενος αμοιβεται με διαφορετικό τρόπο, δηλαδή αμοιβεται πιο πολύ σε χαμηλές αποδόσεις και όσο αυξάνεται η απόδοση τόσο μειώνεται η αμοιβή του.

Αυτά τα συστήματα χρησιμοποιούνται κυρίως :

- I. Όταν οι αποδόσεις των εργαζομένων είναι χαμηλές
- II. Όταν απαιτήται η ενθάρρυνση στην αύξηση της απόδοσης, χωρίς όμως να οδηγηθούμε στην υπερπαραγωγή.

Συμπαιρένουμε λοιπόν ότι η αμοιβή αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για τον εργαζόμενο γιατί μέσω αυτού καλύπτει τις ανάγκες του.

Σίγουρα όμως η αμοιβή δεν αποτελεί το μοναδικό κίνητρο. Άλλα κίνητρα είναι:

- Η σταθερή εργασία
- Ο καλός προϊστάμενος – οι καλοί συνάδελφοι
- Εργασία με πρωτοβουλία – καλές συνθήκες εργασίας

4.2.3 ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα ομαδικά κίνητρα εφαρμόζονται όταν :

1. Υπάρχει κοινό ενδιαφέρον μεταξύ των μελών μίας ομάδας
2. Η εργασία είναι τέτοια ώστε να μην μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του καθενός ξεχωριστά

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν για να καθιερωθεί ένα τέτοιο σύστημα εργασίας είναι :

- Ø Καλή κατανομή εργασίας
- Ø Καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας
- Ø Εφαρμογή του συστήματος σε ολιγομελή ομάδα

4.2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΗΘΙΚΟΥ

Το σύστημα ανταγωνισμού το χρησιμοποιούν οι τράπεζες για να καταφέρουν να επιτύχουν πιο υψηλούς ρυθμούς παραγωγικότητας. Το σχήμα αυτό επιφέρει θετικά αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα, αλλά αν χρησιμοποιούνται και μακροπρόθεσμα θα επιφέρει δυσμενείς επιδράσεις σε όλους τους εργαζόμενους, το οποίο θα έχει αντίκτυπο και στο ηθικό των εργαζομένων.

Συνεπώς καταλαβαίνουμε ότι η τράπεζα χρησιμοποιεί και τα κίνητρα ηθικού όπου μέσω αυτών

- ο αυξάνουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία
- ο εξασφαλίζουν τη συνοχή της τράπεζας και διαμορφώνουν θετικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας.

4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού ή αξιολόγηση της απόδοσης αυτού, όπως αλλιώς είναι γνωστή, γίνεται για να προσδιοριστεί το κατά πόσο είναι κατάλληλος ο εργαζόμενος για την θέση εργασίας που κατέχει ή για μία ενδεχόμενη προαγωγή του.

Η αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί η διοίκησή της να αξιοποιήσει τον καθένα με βάση τις δυνατότητές του.

Ορισμένες αποφάσεις επηρεάζονται από την αξιολόγηση. Αυτές είναι οι εξής :

- ✓ αποφάσεις σχετικά με απόλυση ενός εργαζομένου
- ✓ αποφάσεις σχετικά με υποβιβασμό αυτού
- ✓ αποφάσεις σχετικά με προαγωγή αυτού
- ✓ αποφάσεις σχετικά με μετάθεση αυτού
- ✓ αποφάσεις σχετικά με τον καθορισμό του μισθού του και
- ✓ αποφάσεις σχετικά με μετεκπαίδευση αυτού.

Η αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί από :

- τον άμεσο προϊστάμενο
- τον ίδιο τον εργαζόμενο (αυτοέλεγχος)
- τους ομόβαθμους και άμεσους συνεργάτες
- τους άμεσα υφισταμένους
- όλους όσους επικοινωνούν καθημερινά με τον εργαζόμενο : προϊστάμενο, συνάδελφοι, υφισταμένοι, πελάτες, εξωτερικοί συνεργάτες (Αξιολόγηση 360 °)

4.3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου είναι πολύ σημαντική για να έχουμε μία αποτελεσματική διοίκηση.

Σκοποί, συνεπώς, της αξιολόγησης του εργαζομένου είναι :

1. να περθούν οι σωστές αποφάσεις, από την διοίκηση, για θέματα σχετικά με προαγωγές, μετακινήσεις, αντικαταστάσεις
2. να δοθούν οι ανάλογες αυξήσεις στις αμοιβές των εργαζομένων
3. να καθοριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης
4. να σχεδιαστούν προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
5. να πληροφορηθεί το ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με το πώς βλέπει η τράπεζα την απόδοσή του.

4.3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι κυριότερες κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθες :

- i. αξιολόγηση με κριτήριο τα αποτελέσματα.

Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις και έχει δημιουργηθεί για να μειώσει τα μειονεκτήματα των άλλων συστημάτων. Σκοπός του συστήματος αυτού είναι να δημιουργήσει όσο τον δυνατόν καλύτερες σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος αυτού είναι τα παρακάτω :

- § προϊστάμενος και υφιστάμενος συμφωνού και καθορίζουν τα βασικά καθήκοντα και τις ευθύνες του ατόμου στην εργασία του
- § το άτομο καθορίζει τους δικούς του στόχους όπου σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του, ο οποίος τον καθοδηγεί, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της τράπεζας
- § συμφωνούν για τα κριτήρια μέτρησης και εκτίμησης της εργασίας
- § προϊστάμενος και υφιστάμενος συνέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να εκτιμήσουν την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους που είχαν θέσει
- § ο προϊστάμενος υποστηρίζει και βοηθάει το άτομο να επιτύχει τους στόχους του
- § η αξιολόγηση επικεντρώνεται στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά.

ii. Αξιολόγηση με κριτήρια συμπεριφοράς

Εδώ θα πρέπει αν αξιολογηθεί η γενικότερη συμπεριφορά του ατόμου, π.χ. μεγάλη σημασία παίζουν οι μέρες απουσίας του εργαζόμενου από την θέση εργασίας του.

iii. Αξιολόγηση με κριτήριο τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Αυτό το σύστημα ασχολείται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά αφενός του υφισταμένου αλλά και αφετέρου με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προϊσταμένου.

Για να επιτύχουμε μία αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει από την μία πλευρά ο υφιστάμενος να έχει δυνατότητα επικοινωνίας,

αυτοπεποίθηση, ευελιξία, τόλμη, επιμονή και εξωστρέφεια. Και από την άλλη πλευρά ο προϊστάμενος διοικητικά προσόντα, δυναμισμό, αυτοπεποίθηση, δυνατότητα επικοινωνίας, αυτοέλεγχο και οργανωτικές ικανότητες.

4.3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι πιο γνωστές μέθοδοι αξιολόγησης είναι :

1) Γραπτά περιγραφικά κείμενα

Σ' αυτήν την μέθοδο γίνεται μία απλή γραπτή περιγραφή των δυνατών και των αδύνατων σημείων του εργαζόμενου. Επίσης καταγράφεται η απόδοσή του, οι δυνατότητες εξέλιξής του καθώς και των προτάσεων βελτίωσής του.

2) Αξιολόγηση συμπεριφοράς σε σχέση με κρίσιμα περιστατικά

Σ' αυτήν την μέθοδο επικεντρωνόμαστε στη συμπεριφορά του εργαζόμενου σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Γίνεται γραπτή αξιολόγηση του τρόπου αντιμετώπισης ενός σημαντικού γεγονότος από την πλευρά του εργαζόμενου.

3) Χρήση κλίμακας βαθμολόγησης πάνω σε κριτήρια απόδοσης

Εδώ επιλέγονται κριτήρια όπως : ποιότητα εργασίας, πρωτοβουλία, συνεργασία, παραγωγικότητα, γνώση. Επίσης εφαρμόζεται και βαθμολόγηση βάση κλίμακας π.χ. 1-10. Και τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα που δίνει αυτή η μέθοδος δεν δίνουν λεπτομερή στοιχεία και επιτρέπουν ποσοτική ανάλυση καθώς και συγκρίσεις.

4) Χρήση κλίμακας βαθμολόγησης πάνω σε κριτήρια συμπεριφοράς

Αυτή η μέθοδος είναι μία συνδυαστική μέθοδος. Εδώ συνδυάζονται στοιχεία κλίμακας βαθμολόγησης πάνω σε κριτήρια και αξιολόγηση συμπεριφοράς πάνω σε κρίσιμα περιστατικά.

5) Πολυπρόσωπες συγκρίσεις

Στην μέθοδο αυτή συγκρίνεται η βαθμολόγηση βάση επιπέδων απόδοσης, π.χ. το καλύτερο 5% των εργαζομένων. Η βαθμολόγηση γίνεται από τον καλύτερο προς τον χειρότερο και η σύγκριση των εργαζομένων γίνεται ανά δύο.

4.3.4 ΠΙΘΑΝΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ

Τα πιο πιθανά εμπόδια που συναντάμε για να καταφέρουμε να επιτύχουμε μία σωστή αξιολόγηση είναι τα εξής :

- Ø Το σφάλμα της θετικής ή αρνητικής επιείκειας
- Ø Έμφαση σ' ένα μοναδικό κριτήριο
- Ø Ανεπαρκής διαφοροποίηση των κριτηρίων μεταξύ τους
- Ø Εξιδανύκευση λόγω κάποιας αρετής
- Ø Το σφάλμα των όμοιων στοιχείων

Οι τρόποι αντιμετώπισης των εμποδίων αυτών είναι :

- Ø Χρήση πολλαπλών κριτηρίων
- Ø Μείωση στην έμφαση στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας
- Ø Έμφαση στα στοιχεία της συμπεριφοράς
- Ø Τήρηση γραπτών στοιχείων για την συμπεριφορά των εργαζομένων
- Ø Επιλογή αξιολογητών
- Ø Εμπλοκή περισσότερων του ενός αξιολογητών
- Ø Εκπαίδευση αξιολογητών

4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ – ΜΙΣΘΟΣ

Η πολιτική και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών έχουν αναπτυχθεί με στόχο την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση έμπειρου προσωπικού που διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν στη βελτιστοποίηση της ατομικής, αλλά και συνολικής απόδοσης.

Το πακέτο αποδοχών έχει σχεδιασθεί με βάση τις τελευταίες τάσεις της παγκόσμιας αγοράς σε συστήματα αμοιβών και παροχών και με γνώμονα να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με τις αποδοχές που προσφέρει ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συνολικές αποδοχές για τα στελέχη αποτελούν το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών αποδοχών. Οι σταθερές αποδοχές αφορούν το βασικό μισθό, που αντανακλά το μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη, αλλά και την βαρύτητα της θέσης στην αγορά εργασίας, ενώ οι μεταβλητές αποδοχές περιλαμβάνουν την καταβολή bonus μετρητών, μετοχών και δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα στελέχη, ανταμείβοντας την απόδοση των εργαζομένων.

4.4.1 ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1. Οι πάσης φύσεως αμοιβές των Στελεχών καθορίζονται όπως ορίζεται από το Νόμο, σύμφωνα με τις διατάξεις των οικείων ΣΣΕ και τις αποφάσεις της Διοίκησης.

2. Χορηγούνται στα Στελέχη επιδόματα, όπως ειδικότερα προβλέπεται από τις Σ.Σ.Ε., τις διατάξεις νόμων, ή από τυχόν ευνοϊκότερες αποφάσεις της Διοίκησης.

3. Με απόφαση του Διοικητή είναι δυνατό να χορηγούνται κάθε μήνα έξοδα παράστασης στα στελέχη της Τράπεζας. Με την ίδια απόφαση καθορίζονται ειδικότερες λεπτομέρειες καθώς και οι περιπτώσεις περικοπής των εν λόγω εξόδων.

4. Τα οριζόμενα από την τράπεζα στελέχη για εκτέλεση ειδικής υπηρεσίας, που εξαιτίας αυτής φέρουν ειδικό τίτλο (π.χ. Επιθεωρητής, Μελετητής, κλπ.) και λαμβάνουν ειδικά επιδόματα, διατηρούν τον τίτλο αυτό και λαμβάνουν τα εν λόγω επιδόματα, εφόσον εκτελούν την ειδική αυτή υπηρεσία. Ο τίτλος αυτός δεν αποτελεί βαθμό ούτε μεταβάλλει την κατεχόμενη ιεραρχική θέση.

5. Σε στελέχη που μετακινούνται για εκτέλεση υπηρεσίας, καθώς και στους αποσπώμενους, όπως προβλέπουν οι διατάξεις του άρθρου 11, καθ'όλη τη διάρκεια της απόσπασης, καταβάλλεται, εκτός από τα οδοιπορικά έξοδα, και αποζημίωση για την εκτός έδρας παραμονή τους, σύμφωνα με όσα ορίζονται με απόφαση του Διοικητή. Η εν λόγω αποζημίωση δεν είναι δυνατό να είναι κατώτερη από την προβλεπόμενη από το νόμο ή τις Σ.Σ.Ε.

4.4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

Τα βασικότερα κριτήρια καθορισμού των αποδοχών είναι τα ακόλουθα:

- Απόδοση – Επίτευξη Στόχων
- Προσπάθεια που ο εργαζόμενος καταβάλλει
- Χρονική διάρκεια συνεργασίας με τον Οργανισμό
- Τυπικά Προσόντα
- Δυσκολία Εργασίας

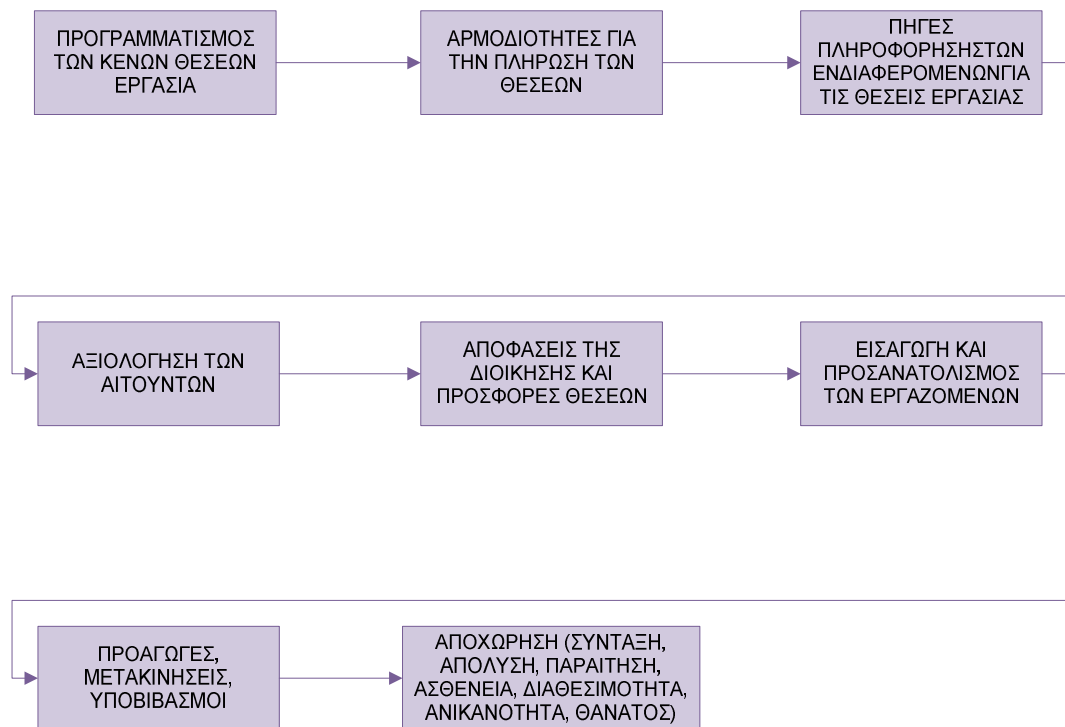
- Σημαντικότητα Εργασίας
- Βαθμός Αυτονομίας

4.5 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Με τον όρο προαγωγή εννοούμε την ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μία υψηλότερου επιπέδου, η οποία απαιτεί από αυτόν περισσότερες γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνες και η οποία συνύθως, αλλά όχι πάντα, συνοδεύεται από μία αύξηση της αμοιβής του. Συχνά μάλιστα στη νέα θέση αποδίδονται και σύμβολα μεγαλύτερου γόητρου όπως :

- Σημαντικότερος τίτλος
- Μεγαλύτερη εξουσία
- Μεγαλύτερο και πολυτελέστερο γραφείο
- Μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στον χώρο και
- Λιγότερο στενή εποπτεία πάνω στις ενέργειές του.

Στη σύγχρονη κοινωνία μας παρατηρείται μία ισχυρή επιθυμία για προαγωγές από τους περισσότερους υπαλλήλους που θέλουν να πάνε μπροστά με σκοπό να έχουν υψηλότερες αμοιβές, οι οποίες θα συντελέσουν σ'ένα υψηλότερο βιοτικό επίπεδο (δηλαδή περισσότερα υλικά αγαθά και ανέσεις). Είναι μέρος του πολιτισμού μας η έναρξη της σταδιοδρομίας από το κάτω μέρος της κλίμακας όταν κανείς είναι νέος και η προοδευτική άνοδος σε γόητρο και εισόδημα με την ηλικία.



(Κ.Μπόκα – Καρτέρη, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σελ 59, Θεσσαλονίκη 2003)

Πίνακας 4

4.5.1 ΕΠΙΣΗΜΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

4.5.1.α ΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί ισχυρίζονται πως κάνουν τις προαγωγές τους με βάση την αξία του υπαλλήλου στην παρούσα θέση του, την ικανότητα και την δυνατότητά του να αναλάβει ευθύνες σε υψηλότερου επιπέδου θέσεις.

Επίσης, μερικές φορές λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως :

§ ο χρόνος υπηρεσίας

§ η μόρφωση

- § η εκπαίδευση
- § η προηγούμενη ιστορία του στη δουλειά και
- § η γνώμη του προϊσταμένου του

4.5.1.β ΑΝΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Πολλές έρευνες πάνω στα θέματα των προαγωγών έχουν δείξει πως πολλά είναι τα ανεπίσημα κριτήρια που τις καθορίζουν, όπως :

- ✓ η πολιτική τοποθέτηση του ατόμου
- ✓ οι οικογενειακές και προσωπικές σχέσεις και φιλίες
- ✓ η συμμετοχή σαν μέλος σε οργανώσεις
- ✓ η αφοσίωση προς τον διοικούντα και την τράπεζα
- ✓ τα πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά και θρησκευτικά ενδιαφέροντα, τα οποία είναι όμοια με εκείνα του διοικούντος που αποφασίζει την προαγωγή.

Με λίγα λόγια τα ανώτατα στελέχη τείνουν να επιλέγουν τα αντίγραφα τους, κάτι που γίνεται ασυνείδητα βέβαια και στο οποίο παίζει σημαντικό ρόλο το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικοί τρόποι μετρήσεως της αποδόσεως για τα περισσότερα διοικητικά έργα.

4.5.2 Η ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Αρχαιότητα είναι ο χρόνος της υπηρεσίας που δίνει ορισμένα δικαιώματα στον εργαζόμενο σε θέματα προαγωγών, μεταθέσεων, σειράς, για διακοπή και ανάκληση στην εργασία, χρόνου διακοπών και αδείας για πιθανή ασθένεια.

Αναφορικά με τις προαγωγές με βάση την αρχαιότητα υπάρχουν μερικά ισχυρά επιχειρήματα όπως : η αρχαιότητα εμπεριέχει το στοιχείο

της αμεροληψίας και εξαφανίζει τη δυνατότητα της ευνοϊοκρατίας, πετυχαίνοντας έτσι την ομαδική αλληλεγγύει, ενώ προαγωγές που βασίζονται στη διάκριση του διοικούντος δημιουργούν στον υπάλληλο την τάση εξασφάλισης της εύνοιάς του. Επίσης η αρχαιότητα ανταποκρίνεται και στις πολιτιστικές προσδοκίες του ανθρώπινου γένους που από την εποχή της κοινωνίας των φυλών μέχρι το σύγχρονο πολιτισμό τα περισσότερα προνόμια και σεβασμός δίνονται στους ηλικιωμένους.

Υπάρχει όμως και μία βασική αντίρρηση κατά της αρχαιότητας σαν βάση για προαγωγή, ότι δηλαδή, είναι δυνατό να οδηγήσει σε σπουδαίες θέσεις ανθρώπους που μπορεί να μην έχουν τα προσόντα, κάτι που αν συμβεί ευρύτερα μέσα στον οργανισμό μπορεί αν συντελέσει στη σοβαρή μείωση της επάρκειάς του. Εξάλλου, το κίνητρο να υπερέχει κανείς στην παρούσα εργασία του αδυνατίζει, αν γνωρίζει πως δε λογαριάζεται για την άνοδό του, ή γιατί πρέπει να περιμένει πολλά χρόνια μέχρις ότου έρθει η σειρά του για προαγωγή. Και επιπλέον, αν τα άτομα με φανερή έλλειψη προσόντων προωθηθούν σε θέσεις επιρροής μπορούν να γίνουν αιτία για υπονόμηση του ηθικού της ομάδας.

Μια ακόμα παρατήρηση, και στην περίπτωση που ένας υπάλληλος με πολλά χρόνια υπηρεσίας εκδηλώνει υπέρτερη επάρκεια στην παρούσα εργασία του, αυτό δεν αποτελεί εγγύηση πως έχει τις δεξιότητες, τη γνώση και την ικανότητα να εκτελέσει ένα έργο υψηλότερου επιπέδου. Γι' αυτό, για μία εξισορρόπηση των τόσων παραγόντων φαίνεται πως είναι σοφή λύση η ενέργεια για προαγωγή να βασίζεται και στα δύο, δηλαδή την ικανότητα και την αρχαιότητα.

4.5.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Στην προσπάθεια εφαρμογής του προγράμματος προαγωγών δημιουργούνται μεγάλα προβλήματα, τόσο διοικητικά όσο και ανθρώπινων σχέσεων.

1. Δυσανεστημένοι υποψήφιοι

Μια επιχείρηση πρέπει να έχει ένα καθαρό πρόγραμμα προαγωγών. Όμως αυτό από μόνο του δεν επαρκεί. Πρέπει να υπάρχουν μέσα στο σύστημα και οι σχετικοί έλεγχοι έτσι ώστε να μην παραληφθούν υποψήφιοι που αξίζουν. Εξάλλου συνεχές προσπέρασμα ενός φιλόδοξου υπαλλήλου μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό και την απόδοσή του, γιατί ουσιαστικά δημιουργείται κάποιος φαύλος κύκλος, αναπτύσσει δηλαδή, τότε μία κακή στάση γιατί παραμερίστηκε, ενώ πιστεύει πως αξίζει και αυτή η στάση σε συνέχεια είναι ακριβώς εκείνη που εμποδίζει την πρόοδό του.

2. Άρνηση προαγωγής

Μπορεί να συμβεί και αυτό, αφού δεν επιδιώκει ο καθένας πρόοδο. Πολλοί άνθρωποι γνωρίζουν τις περιορισμένες δυνατότητές τους και ότι επομένως είναι πιθανό να αποτύχουν σ' ένα έργο που έχει μεγαλύτερες δυσκολίες, όπως μία ανώτερη θέση. Άλλος πάλι, γιατί απέκτησε κάποια ηλικία και είναι δυνατόν να αποδίδει μεγαλύτερη αξία σε άλλα πράγματα στη ζωή του, όπως στο να έχει διαθέσιμο χρόνο για αυτόν και την οικογένειά του, παρά το ανέβασμα στην κλίμακα της ιεραρχίας και στην υψηλότερη για αυτό αμοιβή.

3. Άρνηση των προϊσταμένων

Πολλοί προϊστάμενοι υιοθετούν την άποψη πως οι υφισταμένοι τους είναι απαραίτητη στη λειτουργία του τμήματός τους και γι' αυτό δεν θέλουν να τους αφήσουν να αναλάβουν μία καλύτερη θέση σ' ένα άλλο

τιμήμα. Μπορεί αυτό να προέρχεται από εγωισμό τους ή και από το γεγονός ότι αισθάνονται πως υποφέρει η επάρκεια του τμήματός τους όταν υφιστάμενοί τους ματατίθονται ή προάγονται, ενώ αυτοί φρόντισαν με την εκπαίδευση που τους έκαναν να δημιουργήσουν ανώτερους σε απόδοση υπαλλήλους. Μία λύση στο πρόβλημα είναι η προσπάθεια ισορροπίας στο τμήμα αναφορικά με την εξέλιξη των καλύτερων υπαλλήλων, καθώς και η απόδοση αναγνώρισεως στους προϊσταμένους για τη δημιουργία υπαλλήλων ικανών για προαγωγή.

4.6 ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ

Η μετάθεση συνιστάται στην ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη θέση εργασίας με όμοια αμοιβή, κύρος και ευθύνη. Είναι μία οριζόντια μετακίνηση, ενώ η προαγωγή είναι μία κάθετη. Μπορεί, όμως να περιλαμβάνει μία μικρή αλλαγή στο ποσό ευθύνης και του κύρους, γιατί μέσα στους οργανισμούς οι διάφορες θέσεις ορίζονται με ευρύτητα καθηκόντων και ευθυνών.

4.7 ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΣ

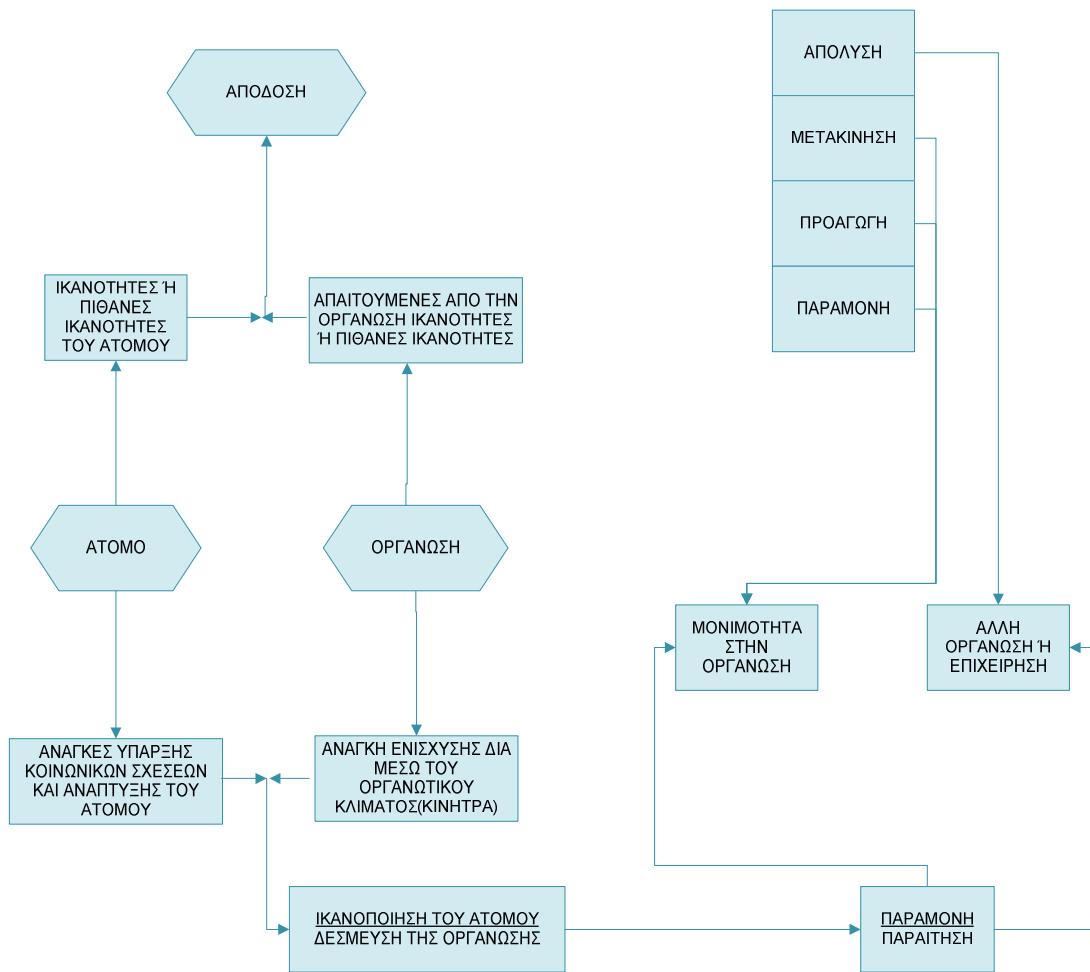
Η επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε μία θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής λέγεται υποβιβασμός και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Μπορεί όμως ένας υποβιβασμός να γίνει και για λόγους ανεπάρκειας του ατόμου στη θέση που τοποθετήθηκε. Ένας άλλος λόγος υποβιβασμού είναι λόγος υγείας, αφού το άτομο δεν μπορεί για τον λόγο αυτό να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Όμως δεδομένου ότι ο τίτλος και το επίπεδο της δουλειάς παίζουν σημαντικό ρόλο στην ζωή του ατόμου, βγαίνει το συμπέρασμα πως για μερικούς ανθρώπους ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για

το ηθικό τους. Γι' αυτό πρέπει να αποφεύγεται. Και όπου είναι απαραίτητος, να διατηρείται το επίπεδο αμοιβής και να του παίρνονται μερικές αρμοδιότητες και ευθύνες, ή να δημιουργείται μία άλλη θέση για το άτομο με την ίδια αμοιβή και κύρος, αλλά με λιγότερες απαιτήσεις εργασίας. Έτσι σώζεται για το άτομο η αξιοπρέπειά του και ο σεβασμός των άλλων προς αυτό.

Εξάλλου σφάλμα θεωρείται η σύνδεση του υποβιβασμού με την ποινή, εξαιτίας παραβάσεως κανονισμών υμπεριφοράς (π.χ. απειθαρχίας κλπ), γιατί οπωσδήποτε δεν επέρχεται έτσι μεταβολή αυτής της συμπεριφοράς. Το άτομο θα διατηρήσει τις κακές συνήθειες και στην κατώτερη θέση.



(Κ.Μπόκα – Καρτέρη, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σελ 70, Θεσσαλονίκη 2003)

Πίνακας 5

4.8 ΑΠΟΛΥΣΗ

Ο όρος απόλυση σημαίνει την οριστική αποπομπή από την εργασία ενός εργαζόμενου (με διακοπή πληρωμής στο μέλλον) για λόγους ανεπάρκειας ή κάποιου σοβαρού παραπτώματος. Στα διοικητικά επίπεδα οι άνθρωποι απολύονται ή υποχρεώνονται σε παραίτηση ύστερα από συγκρούσεις πάνω σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας του οργανισμού.

4.9 ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ – ΑΔΕΙΕΣ

1. Τα της αποχής του Προσωπικού από την εργασία του, λόγω ασθένειας, ρυθμίζονται από τις διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας.

2. Υπάλληλος, που ζητά άδεια για λόγους υγείας, υποχρεούται να υποβληθεί σε εξέταση από γιατρό της Τράπεζας ή άλλον γιατρό της εμπιστοσύνης της, σύμφωνα με τα ειδικότερα οριζόμενα με απόφαση της Διοίκησης.

1. Είναι δυνατό να χορηγηθεί άδεια απουσίας εκ της εργασίας, με πλήρεις αποδοχές ή μέρος αυτών, για λόγους ασθένειας, ανάρρωσης ή υγείας γενικά και πέραν των ορίων που προβλέπονται από το Νόμο :

α. Με απόφαση της Διεύθυνσης Προσωπικού για χρονικό διάστημα μέχρι έξι (6) μηνών,

β. Με απόφαση του Διοικητή για περαιτέρω χρονικό διάστημα, μέχρι τριάντα (30) μηνών.

2. Με απόφαση του Διοικητή είναι δυνατό να χορηγούνται έκτακτες άδειες με αποδοχές μέχρι δύο (2) μήνες και χωρίς αποδοχές μέχρι ένα (1) έτος, δυνάμενες να αυξηθούν μέχρι το διπλάσιο με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, μετά από πρόταση του Διοικητή.

3. Οι ετήσιες κανονικές άδειες χορηγούνται υποχρεωτικά στο Προσωπικό της Τράπεζας, το οποίο υποχρεούται να τις ζητά, κατά τα υπό της εργατικής νομοθεσίας και των οικείων Σ.Σ.Ε. οριζόμενα.

4. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, κατόπιν προτάσεως του Διοικητή, χορηγούνται εκπαιδευτικές άδειες μετά ή άνευ αποδοχών και πέραν των άνω ορίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα πρώτα δείγματα τραπεζικής εκπαίδευσης, στην Ελλάδα, εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1950 με επιτυχείς εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, όπως το Ινστιτούτο των Τραπεζών Εμπορικής και Ιονικής ή οι εκπαιδευτικές προσπάθειες της Εθνικής Τράπεζας από το 1962. Τα περισσότερα όμως επιτεύγματα εκπαίδευσης, στις περισσότερες Ελληνικές Τράπεζες, έγιναν από την δεκαετία του 1980 και έπειτα. Την δεκαετία του 1990, οι περισσότερες Ελληνικές Τράπεζες είχαν στην διάθεση τους εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

Ισχυρά σημεία των Ελληνικών Τραπεζικών εκπαιδεύσεων είναι :

- Ø Η ύπαρξη σύγχρονων εκπαιδευτικών υποδομών
- Ø Η ύπαρξη ικανών στελεχών στις αντίστοιχες υπηρεσίες
- Ø Η δημιουργία σε πολλές τράπεζες σώματος μόνιμων εισηγητών γεγονός που συνεπάγεται καλύτερη προσέγγιση της ύλης και διασφαλίζει τη συνέχεια στην εκπαιδευτική προσπάθεια
- Ø Οι επιτυχείς καινοτομίες στην εισαγωγή νέων θεμάτων και τρόπων διδασκαλίας
- Ø Οι σημαντικοί αριθμοί των εκπαιδευόμενων ανά έτος
- Ø Οι προσπάθειες σύνδεσης της εκπαίδευσης με την σταδιοδρομία .

(Μ.Μαγγιώρου – Γ.Τσατήρης – Εμ.Χαραλαμπίδης)

5.1.1 ΣΚΟΠΟΣ

Με την χρήση των όρων εκπαίδευση – επιμόρφωση εννοούμε την παροχή των κατάλληλων εφοδίων, μέσω της διδασκαλίας και της εξάσκησης, για την ορθή άσκηση ενός επαγγέλματος.

Μέσω της εκπαίδευσης επιδιώκεται να επιτευχθεί η ατομική αλλά και η συλλογική απόδοση των στελεχών, να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να βοηθηθεί η οργάνωση ώστε να αντιμετωπισθούν οι αλλαγές του περιβάλλοντος, να γίνεται ορθή χρήση του εξοπλισμού, να μειωθούν η σπατάλη, οι καθυστερήσεις καθώς και οι δαπάνες, να διευκολυνθεί η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, των νέων διαδικασιών ή της νέας πολιτικής και τέλος να καταστεί δυνατή η αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω οφέλει απαιτείται μετάδοση γνώσεων καθώς και αλλαγή στάσης, και όλα αυτά επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

Πολύ συχνά για να καθορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται οι ικανότητες των στελεχών, δηλαδή η εκπαίδευση αυτών για τον σωστό τρόπο διοίκηση ,χρησιμοποιούμε τον όρο “ανάπτυξη ηγετικών στελεχών”.

Η συνεχής μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες οι τράπεζες, αλλά και γενικότερα οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν τα καθημερινά ποικίλα προβλήματα καθώς επίσης και η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι δύο από τους σημαντικότερους λόγους όπου οδηγούν τις τράπεζες να έχουν στην κατοχή τους εξειδικευμένο προσωπικό, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η εκπαίδευση αυτού.

Για να έχουμε μια αποτελεσματική εκπαίδευση απαιτούνται :

- i. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν.
- ii. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης.
- iii. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επαναπληροφόρηση, δηλαδή ο εκπαιδευτής θα πρέπει να τους ενημερώνει για το πόσο κοντά στην επίτευξη των στόχων τους έχουν φτάσει.
- iv. Η μάθηση να είναι ενεργητική και όχι παθητική.
- v. Η επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου.
- vi. Η μάθηση προϋποθέτει χρόνο για την αφομοίωση, τον έλεγχο και την αποδοχή των ματαδιδόμενων γνώσεων.
- vii. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επιβεβαίωση και μάλιστα άμεση για τα σωστά βήματά τους.

Μια αποτελεσματική εκπαίδευση επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην τράπεζα όπως αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση της εποπτείας, δυνατότητα βελτίωσης των σχεδίων, έλεγχος και ανάπτυξη ηγετικών προσώπων, μπορούν να θέτουν τα απαραίτητα Standards καθώς και να διανείμουν αρμοδιότητες, καταφέρνουν να εξασφαλίσουν σταθερότητα, ευκαμψία και εξελιξιμότητα στην τράπεζα. Και τέλος, όπως είναι φυσικό, επιτυγχάνεται ένας πιο ικανοποιητικός τρόπος εργασίας αλλά και συμπεριφοράς των εργαζομένων.

5.1.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Για να ξεκινήσει η εκπαίδευση των στελεχών μιας τράπεζας, αλλά και γενικότερα των υπαλλήλων, θα πρέπει αρχικά ο εργαζόμενος να κατανοήσει τον λόγο για τον οποίο θα εκπαιδευτεί ώστε να έχει θετική στάση απέναντι στην εκπαίδευση του.

Στην συνέχεια θα πρέπει να καθοριστούν τα παρακάτω για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα :

I. Το περιεχόμενό του ώστε να εξυπηρετεί τους στόχους που έχουν τεθεί.

II. Οι παιδαγωγικές μέθοδοι ώστε να συμβαδίζουν με τις επιδιώξεις του προγράμματος.

III. Οι χώροι διεξαγωγής των προγραμμάτων αυτών.

Αφού προσδιοριστούν τα παραπάνω στη συνέχεια θα πρέπει να καθοριστεί η μέθοδος εκπαίδευσης.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω :

1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)

Σ' αυτήν την μέθοδο ένας έμπειρος προϊστάμενος καλείται να εκπαιδεύσει το "υπο εξέλιξη" στέλεχος, όπου με την καθοδήγησή του, θα προσπαθήσει να κάνει γνωστές στο στέλεχος τις μεθόδους διοικήσεως.

Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά αποτελεσματική γιατί ο εκπαιδευόμενος αντλεί ορισμένες τεχνικές διαδικασίες όπως π.χ. σχεδιασμός προγραμμάτων κ.λπ.

2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Σ' αυτήν την μέθοδο ένας προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε προϊστάμενος άλλου τμήματος ώστε να εκπαιδευτεί και να μπορεί να αντιμετωπίσει περισσότερα προβλήματα.

3. Υπόδυση ρόλων(job playing)

Σ' αυτήν την περίπτωση δημιουργείται μία ομάδα εκπαιδευόμενων όπου " στήνουν " μία υποτιθέμενη ιστορία με προβλήματα που φυσικά σχετίζονται με τα πραγματικά προβλήματα της τράπεζας. Και στο τέλος

εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενος συζητούν για τον τρόπο επίλυσης που πρότειναν μέσα στο ρόλο τους.

4. Πρακτική εξάσκηση(in basket exercise)

Εδώ ο εκπαιδευτής δίνει πραγματικά προβλήματα στον εκπαιδευόμενο και μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα καλείται να δώσει λύσεις, και στη συνέχεια αυτές οι λύσεις αξιολογούνται.

5. Θεωρητική εκπαίδευση

Σ' αυτήν την μέθοδο η διδασκαλία γίνεται με την μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λπ..

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως ως συνοδευτική σε μία από τις παραπάνω για την ολοκληρωμένη εκπαίδευση των στελεχών.

6. Επιχειρηματικά παιχνίδια

Μ' αυτήν την μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες όπου ανταγωνίζονται η μία την άλλη, χρησιμοποιώντας πραγματικά δεδομένα και παίρνοντας αποφάσεις για το μέλλον της τράπεζας. Σ' αυτή την μέθοδο γίνεται χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου είναι προγραμματισμένοι να αξιολογούν τις αποφάσεις .

7. Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training)

Σ' αυτήν την μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι είναι λίγα άτομα και η εκπαίδευσή τους βασίζεται στη συζήτηση.

Αυτές ήταν οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης των στελεχών, όπου η κάθε μία από αυτές έχει το δικό της κόστος. Ένα κόστος όπου πρέπει να γίνεται εφόσον η εκπαίδευση πραγματοποιείται για να επιφέρει σαφώς καλύτερα αποτελέσματα είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια.

Αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, προτείνονται όμως δύο απλή τρόποι :

A) να συγκριθεί, όπου είναι δυνατόν, η επίδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας πριν και μετά την εκπαίδευση και να συγκριθούν τα αποτελέσματα

Και B) να συγκριθεί η επίδοση δύο ομάδων που εκτελούν το ίδιο έργο, όπου η μία να έχει εκπαιδευτεί και η άλλη όχι.

5.1.3 ΕΙΔΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Με κριτήριο τον χρόνο διεξαγωγής η εκπαίδευση διακρίνεται στα εξής είδη :

∅ Η εισαγωγική εκπαίδευση, είναι ένα είδος εκπαίδευσης που βοηθά το νεοεισερχόμενο στέλεχος της τράπεζας να αποκτήσει τις αναγκαίες γνώσεις για την άσκηση του έργου του καθώς επίσης να γίνει γνώστης των απαιτήσεων που θα έχουν από αυτόν.

∅ Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού όπως αλλιώς ονομάζεται, αποτελείται από δύο ενότητες :

- i. Γνωριμία με την τράπεζα (δομή, στελέχωση, στόχοι κ.λπ.) και
- ii. Βασικές γνώσεις που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

∅ Η προαγωγική εκπαίδευση, είναι η διαδικασία που προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μία μεγαλύτερης ευθύνης θέση και ασχολείται κυρίως με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.

∅ Η διαρκής εκπαίδευση, είναι η εκπαίδευση που παίρνει καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας του το στέλεχος, με σκοπό να βελτιώνεται συνεχώς το αποτέλεσμα της δουλειάς του.

Ø Η γενική εκπαίδευση, χαρακτηρίζει τα προγράμματα που έχουν ως στόχο την παροχή γνώσεων και δεν συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο εργασιών της θέσης εργασίας και απευθύνονται κυρίως σε στελέχη.

Ø Η τεχνική εκπαίδευση, όπου εδώ συναντάμε τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασιών της θέσης εργασίας.

Ø Προγράμματα απόκτησης γνώσεων για τους εργαζόμενους που έχουν προβλήματα με την σταδιοδρομία τους.

Ø Προγράμματα βελτίωσης γνώσεων, αυτά αποσκοπούν στην άνοδο του επιπέδου ειδίκευσης των εργαζομένων.

Ø Προγράμματα πρόληψης για τους εργαζόμενους που διαθέτουν γνώσεις και κινδυνεύουν να απαξιωθούν λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας.

Αφού επιλέξουμε την σωστή μέθοδο και το σωστό είδος εκπαίδευσης, με βάση πάντα τις ανάγκες μας, θα πρέπει να γίνει και σωστή επιλογή του εκπαιδευτή, δηλαδή θα πρέπει να καθοριστεί αν ο εκπαιδευτής θα είναι μέσα ή έξω από την τράπεζα.

Και τέλος θα πρέπει να οριστεί ο χρόνος διεξαγωγής του προγράμματος, δηλαδή αν θα γίνει εντός του εργάσιμου ωραρίου ή όχι.

5.1.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος που έχει χρησιμοποιηθεί. Και αυτό κυρίως για δύο λόγους :

i. Για να διαπιστωθεί το κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι και

ii.Γιατί κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να υλοποιηθεί απαιτεί μεγάλο κόστος.

Συνεπώς μία σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση πρέπει να απαντά σε τρία ουσιώδη ερωτήματα :

1. Αν κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι,
2. Αν είναι χρήσιμες οι γνώσεις που αποκτήθηκαν και
3. Αν αντισταθμίστηκε το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε στο επίπεδο του εκπαιδευόμενου, είτε στο επίπεδο της μονάδας που εργάζεται, δηλαδή στο τμήμα της τράπεζας, είτε στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης – τράπεζας.

Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως :

Ø Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά από το τέλος του προγράμματος

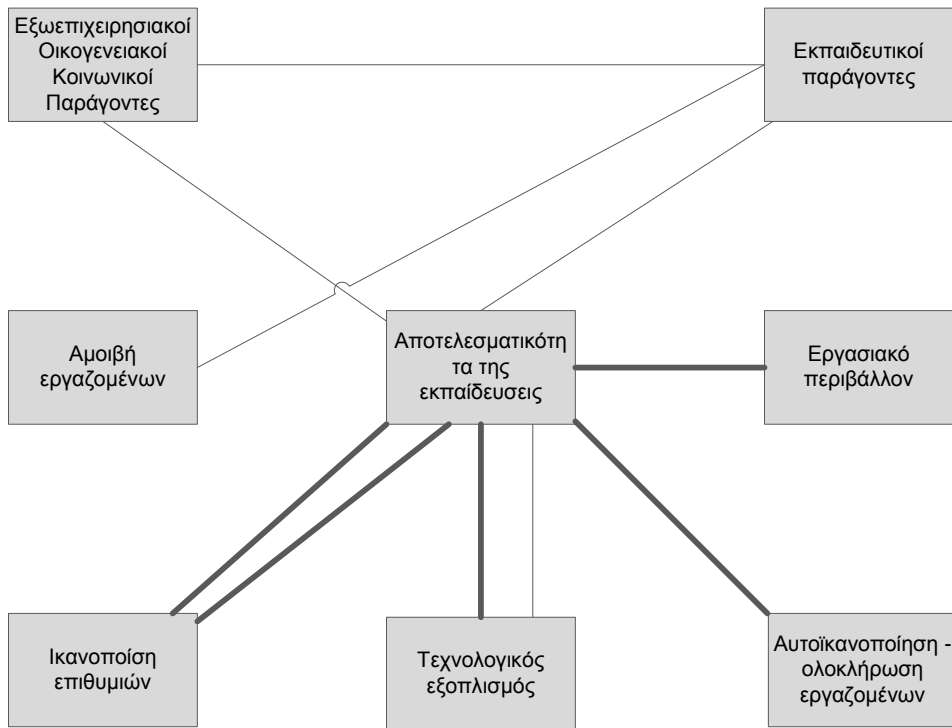
Ø Εξετάσεις με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους

Ø Εκθέσεις για την απόδοση εργαζομένων – στελεχών μετά την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊσταμένους τους

Ø Συνεντεύξεις με τους εκπαιδευόμενους και τους προϊσταμένους τους.

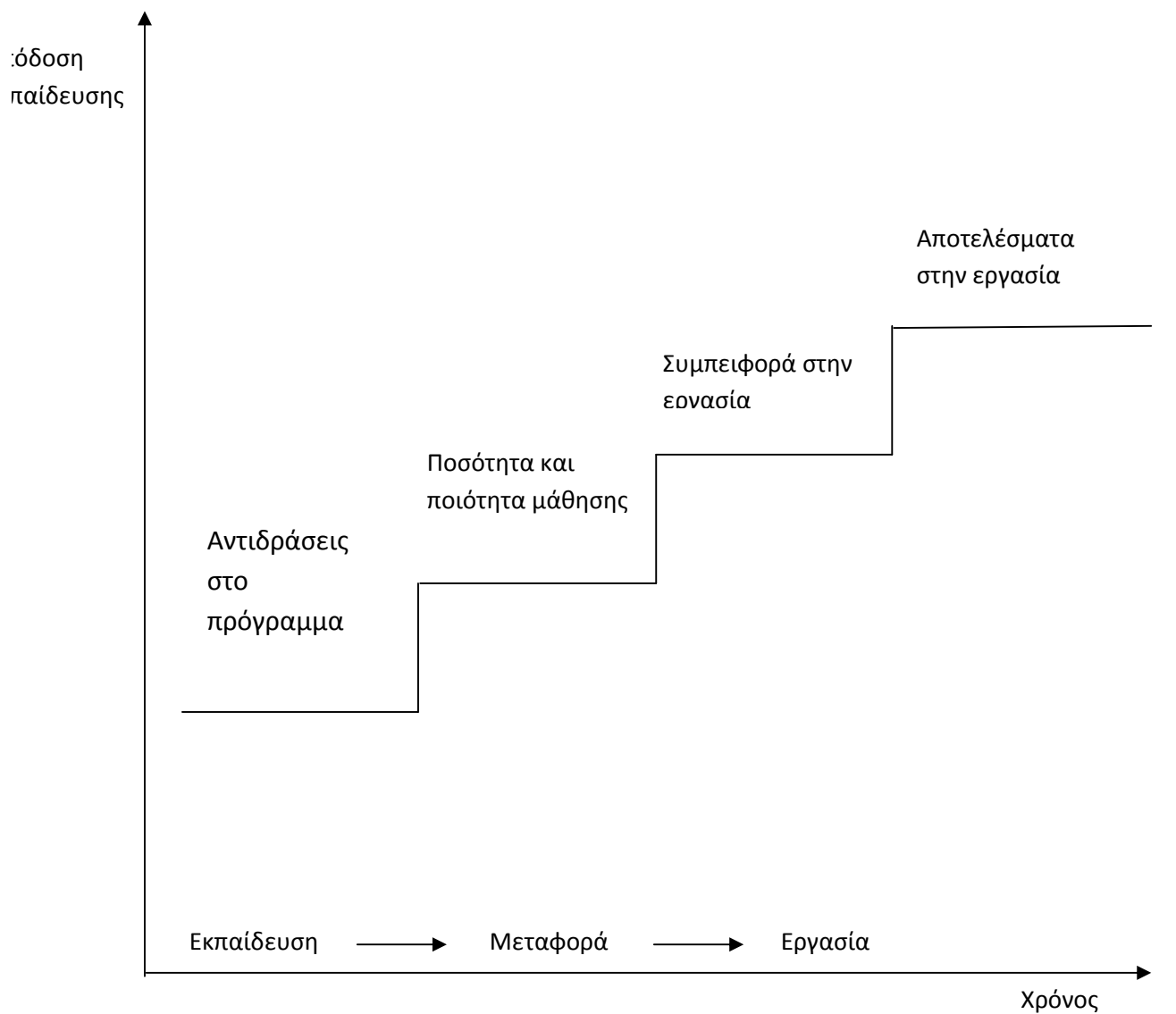
Ø Μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευόμενων, των μονάδων και της τράπεζας ως σύνολο.

(Σ.Χαντζηπαντελή)



(Πατρinός Θ. Δημήτριος Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού)

Πίνακας 6



(Πατρινός Θ. Δημήτριος, Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού)

Πίνακας 7

5.2 ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με την χρήση του όρου “ μετεκπαίδευση ” εννοούμε μια σειρά από εκπαιδευτικά προγράμματα που ως στόχος τους έχουν την εξειδίκευση των στελεχών ώστε να αποδίδουν το βέλτιστο.

Γνωρίζουμε ότι η θεωρία με την πράξη απέχουν πολύ. Σκοπός λοιπόν της Μετεκπαίδευσης – επιμόρφωσης είναι να καταφέρει να φθάσει όσο πιο κοντά στην πράξη.

Η μετεκπαίδευση είναι η συνέχεια της βασικής εκπαίδευσης των στελεχών. Οι κυριότεροι στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται είναι η καλύτερη προσαρμογή των στελεχών στο περιβάλλον της εργασίας, η ενημέρωση των νεοεισερχόμενων στην τράπεζα στελεχών, η επαγγελματική κατάρτιση και η εξειδίκευση των στελεχών καθώς επίσης και η ανανέωση των γνώσεων που είδη έχουν τα στελέχη.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικούς τύπους μετεκπαίδευσης :

4 Προεισαγωγική, δηλαδή τα στελέχη εκπαιδεύονται πριν την είσοδό τους στην τράπεζα.

5 Εισαγωγική , αυτή η μέθοδος γίνεται με τον διορισμό του στελέχους στη θέση εργασίας.

6 Ανανέωσης των γνώσεων, όπου γίνεται σε όλη τη διάρκεια της καριέρας του στελέχους.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – ΕΡΕΥΝΑ

ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο στόχος της έρευνας ήταν να ανιχνευθούν οι ηγετικές ικανότητες που διαθέτουν τα στελέχη της τράπεζας και να καταδειχθεί ο σημαίνων ρόλος που διαδραματίζει το στέλεχος στο περιβάλλον της τράπεζας. Η έρευνα, που διεξήχθη τον Δεκέμβριο του 2009, ήταν ποσοτική και ποιοτική, με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία αποτελούνταν από **12** ερωτήσεις και τα οποία δόθηκαν στους διευθυντές τριών (3) τραπεζών. Η δειγματοληψία έγινε τυχαία.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για να συλλέξουμε τα δεδομένα, ήταν η μέθοδος της συνέντευξης, όπου μέσω αυτής διερευνήσαμε τις σκέψεις των στελεχών της τράπεζας για την στρατολόγηση των στελεχών.

Για τις ανάγκες της έρευνας κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου στις οποίες ζητείται από τους ερωτηθέντες να απεικονίσουν τις απόψεις τους.

Το δείγμα της έρευνας το αποτέλεσαν τρία διευθυντικά στελέχη από τρεις διαφορετικές τράπεζες, ανεξαρτήτως φύλλου. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να διατυπώσουν τις απόψεις τους γύρω από το θέμα με ειλικρίνεια.

Προκειμένου να εξασφαλισθεί η εγκυρότητα της έρευνας, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετίζονται με όλο το πλέγμα των θεμάτων που αφορούν την στρατολόγηση των στελεχών στις Ελληνικές τράπεζες.

Οι συνεντεύξεις πάρθηκαν από τις ίδιες τις σπουδάστριες που συνέταξαν και την παρούσα πτυχιακή εργασία.

ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την διάρκεια της έρευνας ήταν : η άρνηση κάποιων ερωτηθέντων να απαντήσουν λόγω απαγόρευσής τους από τους ανωτέρους τους. Καταβλήθηκε όμως κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να βρεθούν πρόθημα στελέχη τραπεζών που θα μας έδιναν ολοκληρωμένες και τεκμηριωμένες απαντήσεις.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ



ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1. Ποιος φορέας από την τράπεζά σας αποφασίζει για τον θεσμό του συστήματος αξιολόγησης;

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

2. Πιστεύετε ότι μέσα από το σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζεται η πολιτική και η φιλοσοφία της τράπεζας;

Ναι, φιλοσοφία της τράπεζας είναι η στελέχωση με ικανά στελέχη και η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωσή τους.

3. Ποιο είναι το αρμόδιο όργανο ή τομέας που ασχολείται με τον θεσμό των αξιολογήσεων;

Οι αρμόδιοι προϊστάμενοι ασχολούνται με τον θεσμό των αξιολογήσεων.

4.Γιατί πιστεύεται ότι πρέπει να αξιολογείται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού;

Για να παρακολουθείται η απόδοσή του, να εντοπίζονται οι αδυναμίες του ώστε να βελτιώνονται και τα προτερήματά του για να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη διαδικασία για την αντικειμενική προαγωγή των στελεχών.

5.Πιστεύεται ότι μέσα από ένα αξιοκρατικό και υπεύθυνο σύστημα μπορεί η τράπεζα να εντοπίσει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους της;

Ναι, πιστεύω ότι είναι ο μόνος τρόπος.

6.Πιστεύετε ότι η απόδοση του εργαζομένου πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή του;

Ναι, πρέπει να αμοιβεται η υπέρβαση και η καλή απόδοση ώστε να υπάρχει το κίνητρο από τον εργαζόμενο να προσπαθεί για το <<παραπάνω>>.

7.Τι σημαίνει για εσάς ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό;

Αποδοτικότητα.

8.Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός και η εσωτερική μετάθεση (απόσπαση) αποτελούν μοχλούς πειθαρχικών κινήτρων σε περίπτωση που πέσει ο εργαζόμενος σε πειθαρχικό παράπτωμα;

Φυσικά και ναι.

9.Η τράπεζα δίνει διάφορα κίνητρα αποδοτικότητας για τους υπαλλήλους της κατά καιρούς;

Ναι, ανάλογα με την υπέρβαση και την αποδοτικότητα της 'ομάδας' , κατά καιρούς δίνονται bonus/ανταπόδοση καθ' υπέρβαση του μισθού.

10.Πώς εντοπίζει τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;

Αν δω ότι υπάρχει δυσκολία ή και ενδιαφέρον για ενημέρωσή μου σε οποιονδήποτε τομέα(έστω και εκτός του δικού μου τομέα) , προτείνω σεμινάριο που θα ήθελα να συμμετάσχω και συνήθως με την μέθοδο του e-learning το ανθρώπινο δυναμικό με βάζει στην διαδικασία ενημέρωσης.

11.Είστε ικανοποιημένος από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η τράπεζα στα στελέχη της ;

Ναι, δίνονται ευκαιρίες για εκπαίδευση είτε προγραμματισμένη από την τράπεζα είτε ανά πάσα στιγμή με τη μέθοδο του ‘e-learning’. Τα θέματα προέρχονται από όλους τους τομείς των τραπεζικών εργασιών.

12.Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζάς σας ;Με τι στόχους; Ποια τα αποτελέσματα;

Συχνά σε e-learning. Σε προγραμματισμένη εκπαίδευση/σεμινάρια που γίνονται συνήθως στην Αθήνα , όχι και τόσο. Στόχος είναι η συνεχής ενημέρωση με τα τρέχοντα θέματα. Το e-learning περιλαμβάνει ύλη και test. Η ύλη και το εκπαιδευτικό υλικό παραμένει στην διάθεση μου οποιαδήποτε στιγμή. Στόχος είναι η διαρκής ενημέρωσή μου, ώστε να ενημερώνεται σωστά ο πελάτης.



ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

1. Ποιος φορέας από την τράπεζά σας αποφασίζει για τον θεσμό του συστήματος αξιολόγησης;

Η πρόσληψη γίνεται με πανελλήνιο διαγωνισμό και η ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού από την Διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού στην Αθήνα με εισήγηση των κατά τόπους φορέων.

2. Πιστεύετε ότι μέσα από το σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζεται η πολιτική και η φιλοσοφία της τράπεζας;

Σαφώς, η φιλοσοφία αυτής της τράπεζας είναι η αξιοκρατία.

3. Ποιο είναι το αρμόδιο όργανο ή τομέας που ασχολείται με τον θεσμό των αξιολογήσεων;

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

4. Γιατί πιστεύεται ότι πρέπει να αξιολογείται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού;

Γιατί είναι τίμιο και αποδοτικό.

5. Πιστεύεται ότι μέσα από ένα αξιοκρατικό και υπεύθυνο σύστημα μπορεί η τράπεζα να εντοπίσει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους της;

Πιστεύω ότι μπορεί.

6. Πιστεύετε ότι η απόδοση του εργαζομένου πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή του;

Και βέβαια πρέπει ,για τον λόγο αυτό η Εθνική τράπεζα δίνει bonus.

7. Τι σημαίνει για εσάς ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό;

Αποδοτικότητα, σωστή λειτουργία.

8. Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός και η εσωτερική μετάθεση (απόσπαση) αποτελούν μοχλούς πειθαρχικών κινήτρων σε περίπτωση που πέσει ο εργαζόμενος σε πειθαρχικό παράπτωμα;

Δεν υπάρχει παρά μόνο σε περιπτώσεις αθέτησης σοβαρών υποχρεώσεων και δημιουργία ζημίας στην τράπεζα.

9. Η τράπεζα δίνει διάφορα κίνητρα αποδοτικότητας για τους υπαλλήλους της κατά καιρούς;

Παλαιότερα έδινε περισσότερα και διάφορα κίνητρα αποδοτικότητας, λόγο όμως του δημοσίου τομέα όπου ανήκει από τον φόβο να μην χαρακτηριστούν στελέχη ως golden boys, δίνει κάποια συγκεκριμένα bonus όπου ισχύουν για όλους.

10. Πώς εντοπίζει τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;

Τις καλύπτει με εσωτερικά σεμινάρια.

11. Είστε ικανοποιημένος από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η τράπεζα στα στελέχη της ;

Ναι, και αυτό φαίνεται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

12. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζάς σας; Με τι στόχους; Ποια τα αποτελέσματα;

Συνεχώς, για καταθετικά, επενδυτικά, καταναλωτικά δάνεια, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κ.α..

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ALPHA BANK

1. Ποιος φορέας από την τράπεζά σας αποφασίζει για τον θεσμό του συστήματος αξιολόγησης;

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

2. Πιστεύετε ότι μέσα από το σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζεται η πολιτική και η φιλοσοφία της τράπεζας;

Και βέβαια φαίνεται η φιλοσοφία της και η πολιτική της.

3. Ποιο είναι το αρμόδιο όργανο ή τομέας που ασχολείται με τον θεσμό των αξιολογήσεων;

Οι αρμόδιοι προϊστάμενοι, οι υποδιευθυντές, οι διευθυντές των καταστημάτων με τελικό αποδέκτη την Διεύθυνση καταστημάτων και Ανθρώπινου Δυναμικού.

4. Γιατί πιστεύεται ότι πρέπει να αξιολογείται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού;

Για να υπάρχει αξιοκρατική εξέλιξη, ηθική αμοιβή και πολλές φορές οικονομική αμοιβή των υπαλλήλων.

5. Πιστεύεται ότι μέσα από ένα αξιοκρατικό και υπεύθυνο σύστημα μπορεί η τράπεζα να εντοπίσει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους της;

Το πιστεύω απόλυτα.

6. Πιστεύετε ότι η απόδοση του εργαζομένου πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή του;

Και βέβαια πρέπει για την ηθική ικανοποίηση και το έναυσμα.

7. Τι σημαίνει για εσάς ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό;

Ενδιαφέρον, απόδοση, αγάπη για το αντικείμενο.

8. Πιστεύετε ότι ο υποβιβασμός και η εσωτερική μετάθεση (απόσπαση) αποτελούν μοχλούς πειθαρχικών κινήτρων σε περίπτωση που πέσει ο εργαζόμενος σε πειθαρχικό παράπτωμα;

Ναι, σίγουρα αποτελεί ένα πειθαρχικό μέτρο.

9. Η τράπεζα δίνει διάφορα κίνητρα αποδοτικότητας για τους υπαλλήλους της κατά καιρούς;

Ναι.

10. Πώς εντοπίζει τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;

Η τράπεζα οργανώνει ενδοτραπεζικά σεμινάρια και προγράμματα στα οποία μπορείς να συμμετάσχεις προκειμένου να επιμορφωθείς.

11. Είστε ικανοποιημένος από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει η τράπεζα στα στελέχη της ;

Ναι.

12. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζάς σας; Με τι στόχους; Ποια τα αποτελέσματα;

Λόγω της συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης, λόγω των αλλαγών σαν οικονομία, είναι απαραίτητη η εκπαίδευσή μας. Στόχος είναι η καλύτερη απόδοση στην δουλειά μας αλλά και την προσωπική μας εξέλιξη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η μελέτη των απαντήσεων, που μας δόθηκαν από τα στελέχη των τραπεζών, μας βοήθησε στο να κατανοήσουμε καλύτερα ποιες είναι οι ηγετικές ικανότητες που διαθέτουν τα στελέχη καθώς επίσης και ποιος είναι ο ακριβής ρόλος αυτών μέσα στο χώρο της τράπεζας. Επίσης μας βοήθησε στο να αντιληφθούμε ποιά είναι η πολιτική που ακολουθεί καθώς επίσης και την φιλοσοφία που έχει κάθε τράπεζα.

Μελετώντας τις απαντήσεις που μας δόθηκαν από κάθε τράπεζα χωριστά μπορούμε να αντιληφθούμε τον τρόπο λειτουργίας της καθεμίας.

Θελήσαμε τουλάχιστον μία από τις τράπεζες που θα ερχόμασταν σε επαφή να ανήκει στον δημόσιο τομέα και οι άλλες στον ιδιωτικό τομέα. Έτσι λοιπόν καταφύγαμε στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, που ανήκει στον δημόσιο τομέα, και στις Τράπεζα Πειραιώς και την ALPHA Bank, που είναι ιδιωτικές.

Μελετώντας τις απαντήσεις τόσο της δημόσιας τράπεζας, (Ε.Τ.Ε.), όσο και των ιδιωτικών, (Πειραιώς και ALPHA) διαπιστώσαμε ότι δεν έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Κατά κύριο λόγο υπάρχει συμφωνία μεταξύ των απόψεων και των τριών στελεχών των τριών διαφορετικών τραπεζών.

Και στις τρεις τράπεζες τα στελέχη μας απάντησαν ότι με τον θεσμό του συστήματος αξιολόγησης ασχολείται η Διεύθυνση Ανθρώπινου προσωπικού.

Και τα τρία στελέχη θεωρούν ότι μέσα από το σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζεται η πολιτική και η φιλοσοφία της τράπεζας. Καθώς επίσης πιστεύουν ότι με το να αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό για να υπάρχει αντικειμενική προαγωγή των στελεχών και

γενικότερα γιατί το θεωρούν τίμιο και αποδοτικό. Έτσι ώστε και οι εργαζόμενοι να αμοίβονται καταλλήλως.

Ένα σημείο στο οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι υπάρχει μία διαφορά μεταξύ των ιδιωτικών τραπεζών και των δημοσίων είναι το κατά πόσο θεωρούν μία εσωτερική μετάθεση – απόσπαση σε κατώτερη θέση ότι είναι πειθαρχική ποινή σε περίπτωση πειθαρχικού παραπτώματος του εργαζομένου. Από την μία οι ιδιωτικές τράπεζες είναι απόλυτες στο ότι το θεωρούν πειθαρχική ποινή και ότι πρέπει να υλοποιείται σε περίπτωση πειθαρχικού παραπτώματος από την πλευρά του εργαζομένου. Από την άλλη οι δημόσια τράπεζα ναι μεν το θεωρεί πειθαρχική ποινή , αλλά πρέπει να υλοποιείται μόνο σε ακραίες περιπτώσεις, όπως δημιουργία ζημίας στην τράπεζα.

Ένα ακόμα σημείο στο οποίο συμφωνούν απόλυτα και οι τρεις είναι ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να έχουν την μέγοστη δυνατή αποδοτικότητα.

Ένα άλλο θέμα για το οποίο ερωτήθηκαν ήταν σε σχέση με το πώς εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Και οι τρεις μας απάντησαν με εσωτερικά σεμινάρια, αλλά η Τράπεζα Πειραιώς μας απάντησε πιο συγκεκριμένα μέσω του e-learning, με τα οποία είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Καθώς επίσης και τα τρία στελέχη μας είπαν ότι συμμετέχουν αρκετά συχνά σε εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας τους με στόχο την διαρκεί ενημέρωση τους.

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε από τα παραπάνω οι τράπεζες έχουν σχεδόν ίδια πολιτική και φιλοσοφία στον τρόπο λειτουργίας τους με πολύ μικρές διαφορές.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν μία βαθιά επισκόπηση και ανάδειξη των διαδικασιών στρατολόγησης των στελεχών στις ελληνικές τράπεζες.

Αρχικά θεωρήσαμε σωστό να αναφερθούμε στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, όπου αποτελεί και το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός πιστωτικού ιδρύματος. Ασχοληθήκαμε με το να αναλύσουμε το έργο του ανθρώπινου δυναμικού, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την σωστή επιλογή των ατόμων, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τον στόχο και τις ενέργειες προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Στην συνέχεια της εργασίας αυτής αναφερθήκαμε στις διαδικασίες στρατολόγησης των στελεχών στις τράπεζες και πιο συγκεκριμένα αναφερθήκαμε στις διαδικασίες κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας.

Έπειτα δώσαμε μεγάλη σημασία στην εσωτερική και εξωτερική αναζήτηση για την πρόσληψη των στελεχών, δείχνοντας αρχικά την διαδικασία επιλογής και μετά διαχωρίζοντας τα θετικά και τα αρνητικά της εσωτερικής και της εξωτερικής αναζήτησης ώστε να παρθεί η σωστή απόφαση για το αν οι θέσεις πρέπει και μπορούν να καλυφθούν από άτομα που είδη υπάρχουν στην τράπεζα ή από άλλα που βρίσκονται έξω στην αγορά εργασίας. Ακόμα αναφερθήκαμε στην αξιολόγηση της επιλογής των στελεχών καθώς και στο κόστος μίας ενδεχόμενης λανθασμένης επιλογής.

Ένα άλλο μεγάλο κεφάλαιο στο οποίο δώσαμε μεγάλη προσοχή ήταν σχετικά με την πειθαρχία και τις πειθαρχικές ποινές που πρέπει να

υπάρχουν. Ακόμα δώσαμε έμφαση στα κίνητρα, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Στην συνέχεια ασχοληθήκαμε με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τον σκοπό για τον οποίο πρέπει να γίνει. Με τον μισθό που πρέπει να παίρνουν αλλά και γενικότερα για την πολιτική των αμοιβών, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τους υποβιβασμούς, τις απολύσεις και τέλος για τις άδειες – ασθένειες.

Στο τελευταίο κομμάτι του πρώτου μέρους της εργασίας μας ασχοληθήκαμε με την εκπαίδευση και την μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Έπειτα περάσαμε στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας όπου ασχοληθήκαμε με την έρευνα.

Εδώ διαμορφώσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από 12 ερωτήσεις που κάλυπταν εξ' ολοκλήρου την παρούσα πτυχιακή εργασία. Οι ερωτήσεις αυτές δόθηκαν σε τρία στελέχη σε τρεις διαφορετικές τράπεζες για να απαντηθούν. Από τις απαντήσεις που πήραμε οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα ότι στην πλειοψηφία τους οι τράπεζες, είτε είναι δημόσιες είτε είναι ιδιωτικές, λειτουργούν σχεδόν με την ίδια πολιτική και φιλοσοφία. Και τέλος διαπιστώσαμε ότι όλα αυτά με τα οποία ασχοληθήκαμε σε θεωρητικό επίπεδο για να διαμορφώσουμε την παρούσα πτυχιακή εργασία υλοποιούνται κατά έναν μεγάλο βαθμό και στην πραγματικότητα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Όνοματεπώνυμο :
Πατρώνυμο :
Ημερομηνία Γέννησης :
Διεύθυνση κατοικίας :
Τηλέφωνα επικοινωνίας :
Οικογενειακή κατάσταση :

E-mail :

1. ΣΠΟΥΔΕΣ

Πτυχίο. Σχολή. Όνομα Τ.Ε.Ι. (Ξεκινήστε από το πιο πρόσφατο και/ή σημαντικό τίτλο σπουδών).

Παράδειγμα

1998 – 2002 Πτυχίο Λογιστικής. Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας

2. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Γλώσσα: επίπεδο (άριστα, καλά, μέτρια/δίπλωμα)

Παράδειγμα

Αγγλικά: Proficiency – University of Cambridge

Γαλλικά: Μέτρια

3. ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

A. ΧΡΗΣΗ Η/Υ

Αναφέρετε όλες τις γνώσεις που έχετε πάνω στους υπολογιστές (γλώσσες, προγράμματα κτλ.)

Παράδειγμα

5/02/01 έως 31/05/01: Λειτουργικό σύστημα MS-DOS, Windows MS Office (Word, Excel, Access,

Power Point) Φορέας: Κ.Ε.Κ. ΑΚΜΩΝ

B. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Τίτλος Σεμιναρίου. Επεξηγήσεις περιεχομένου (αποκτηθείσα γνώση). Φορέας. Χρονική διάρκεια. (Ξεκινήστε από τα πιο πρόσφατα και/ή σημαντικά σεμινάρια)

4. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Θέση Εργασίας. Όνομα Επιχείρησης. Περιγραφή Εργασίας. (Ξεκινήστε από την πιο σημαντική και πρόσφατη δουλειά σας). Επίσης μπορείτε να αναφέρετε εθελοντική εργασία ή πρακτική εξάσκηση.

5. ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Μπορείτε να γράψετε την πτυχιακή σας εργασία.

6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Αναφέρετε πιθανές διακρίσεις, βραβεία, συμμετοχή σε συλλόγους, πιθανές εκδόσεις. Σαν τίτλο βάζετε μόνο ό,τι ισχύει για εσάς, όχι όλα μαζί.

7. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ/ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ/ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Αναφέρετε ο,τιδήποτε νομίζετε ότι θα θέλατε να γνωρίζουν αυτοί που θα διαβάσουν το Βιογραφικό σας και θα δημιουργήσει μια ακόμη πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την προσωπικότητά σας.

Παράδειγμα

Δυνατότητα εργασίας στο εξωτερικό (ταξιδιών).

Δυνατότητα μετακινήσεων (δίπλωμα οδήγησης).

8. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :

ΘΕΣΗ :

ΤΜΗΜΑ :

Δ/ΝΣΗ :

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΦΥΛΛΟ Νο :

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΘΕΣΗΣ. ΒΑΘΜΙΔΑ :

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗ :

ΘΕΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ :

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α

ΘΕΣΗΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ

ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ
ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ(Κεφάλαια, μηχανές,
υλικά)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ(έναντι επιχ/σης
και τρίτων)

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη
βαθμολόγηση

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β

- ΓΝΩΣΕΙΣ
- ΠΕΙΡΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ
- ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη
βαθμολόγηση

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ

ΑΔΕΙΕΣ (Επαγγελματικές)

ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΠΟΝΗΣΗ

ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη
βαθμολόγηση

ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Σημειώστε ποια κυρίως
χαρακτηριστικά προσόντα διακρίνουν
το βαθμολογούμενο (μόνο 2)

Γνώσεις (σε ποιους τομείς)

Εμπειρίες

Εργατικότητα

Ηγετικά προσόντα

Ανάληψη ευθυνών

Νέες ιδέες

Οργανωτικές ικανότητες

Τεχνικές ικανότητες

Άλλα προσόντα

Ποια βασικά μειονεκτήματα των
χαρακτηρίζουν;

1.

2.

Ποιο πεδίο εξέλιξής του βλέπετε;

.....

Πηγή : Π. Σεϊτανίδης, 1987, Αξιολόγηση Προσωπικού, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, σ. 73-4

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Ζευγαρίδης Σ. (1985), *Οργάνωση και διοίκηση – Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών*. Εκδόσεις ΑΦΩΝ, Κυριακίδη – Θεσσαλονίκη.
- Ø Κουφίδου – Ευροτύρη Σ. (1997), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Η πρόσκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Αννικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Ø Μπιτσάνη Ε.(2006), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα.
- Ø Μπόκα – Καρτέρη Κ. (2003), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, 1^η Έκδοση, Θεσσαλονίκη, University Studio Press.
- Ø Μαγγιώρου Μ. - Τσατήρης Γ. – Χαραλαμπίδης Ε., (1999), *Τραπεζική διοίκηση – Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Ø Παγκάκης Γ.(2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκουλά, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Ø Πατρινός Δ. (2005), *Μάνατζμεντ II- Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ø Σεϊτανίδης Π. (1987), *Αξιολόγηση προσωπικού*, Εκδόσεις Γαλαίος, Β΄ έκδοση.

Ø Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, πρώτη έκδοση Φεβρουάριος.

ΣΕΛΙΔΕΣ ΣΤΟ INTERNET

Ø www.otoe.gr

Ø www.mnec.gr/el/

Ø www.nbg.gr

Ø www.piraeusbank.gr

Ø www.alpha.gr/page/