

Α.Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ

**ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ
ΑΙΧΜΗΣ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.**

ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ

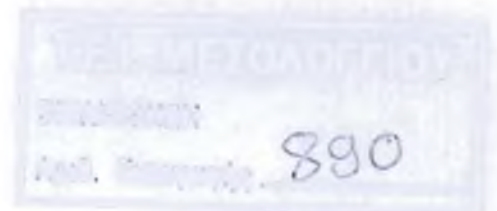
ΑΝΤΩΝΙΟ Φ. ΠΕΝΤΖΟΥΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΡΟΝΤΖΑΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
Περίληψη.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	
Εισαγωγή.....	9
1.1 Ανάλυση και περιγραφή Θέσεων Εργασίας.....	9
1.2 Διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων.....	18
1.2.1 Εσωτερική έρευνα - αναζήτηση υποψηφίων.....	18
1.2.2 Εξωτερική έρευνα - αναζήτηση υποψηφίων.....	19
Κεφάλαιο 2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Εισαγωγή.....	21
2.1 Επιλογή Προσωπικού.....	21
2.2 Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης.....	22
2.2.1 Ερωτηματολόγια.....	22
2.2.2 Κέντρα αξιολόγησης.....	23
2.2.3 Εστιασμένη συνέντευξη.....	23
2.2.4. Tests.....	24
2.2.5 Βιογραφικό σημείωμα.....	25
2.2.6 Αξιοποίηση πληροφοριών από άλλες πηγές.....	25
2.2.7 Παραδοσιακές, μη Εστιασμένες, Συνεντεύξεις.....	25
2.3 Τεχνικές αξιολόγησης προσωπικού Ελληνικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων	26
Κεφάλαιο 3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	
Εισαγωγή.....	30
3.1 Περιεχόμενο της Ανάπτυξης Στελεχών.....	30
3.2 Μέθοδοι Ανάπτυξης.....	32
Κεφάλαιο 4 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	
Εισαγωγή.....	38
4.1 Διάγνωση της υπάρχουσας σήμερα στην ΑΤΕ κατάσταση.....	39
4.1.1 Διαδικασία Επιλογής και Πρόσληψης.....	39
4.1.2 Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	39
4.1.3 Διαδικασία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού.....	40
4.1.4 Διαδικασία Αμοιβών.....	42
4.1.5 Διαδικασία προγραμματισμού Επαγγελματικής Εξέλιξης.....	42
Κεφάλαιο 5 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ	
5.1 Στόχοι της Έρευνας.....	47
5.2 Σχεδιασμός της Έρευνας.....	47

5.2.1	Επιλογή του δείγματος.....	47
5.2.2	Τρόπος ανάπτυξης των ερωτήσεων.....	49
5.3	Ερευνητικά Πορίσματα.....	50
5.3.1	Προδιαγραφές Θέσεων Εργασίας & Απαιτούμενα Προσόντα...	50
5.3.2	Ανάπτυξη, Αξιολόγηση, Εξέλιξη, Αμοιβές Προσωπικού.....	52
Κεφάλαιο 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		
6.1	Συμπεράσματα.....	62
6.2	Προτάσεις.....	63
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	69

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΑΙΧΜΗΣ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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. Κανείς 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 τους 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 διαφόρων θέσεων αιχμής, αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για μια 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 τη διαφάνεια στην επιλογή, αναγκάζουν τους υπεύθυνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

Βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η στελέχωση της θέσης με τον καταλληλότερο 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 τη στελέχωση των θέσεων αιχμής στα πιστωτικά ιδρύματα.

Για την προσέγγιση του θέματος της πιο πάνω ανάλυσης επιχειρείται πρώτα μια θεωρητική τοποθέτηση και στη συνέχεια μια εμπειρική προσέγγιση με τη χρήση ερωτηματολογίου, σχετικά με τα ισχύοντα στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τους υπαλλήλους της ΑΤΕ και ιδιαίτερα του καταστήματος Γαστούνης, όπου πραγματοποίησα και την πρακτική μου εξάσκηση. Η παρούσα εργασία δεν θα μπορούσε να γίνει χωρίς την βοήθεια και την συνεργασία τους, ειδικά της κας Μ. Μανωλοπούλου που μεσολάβησε για την εύρεση του υλικού και την απάντηση των ερωτηματολογίων από τους υπόλοιπους υπαλλήλους της ΑΤΕ από άλλα καταστήματα και διευθύνσεις.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Αγροτικής Τράπεζας καθώς και την Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης, για την παροχή αυτού του πολύτιμου, για την εκπόνηση της εργασίας, υλικού.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δημήτρη Πρόντζα για την πολύτιμη καθοδήγηση και συμπαράστασή του.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ηθική υποστήριξη καθώς και την υπομονή που επέδειξαν, καθ' όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας αυτής της εργασίας.

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 στάνταρντς 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 ελκυστικούς για εργασιακούς χώρους. Η απασχόληση στην τράπεζα είχε ταυτιστεί στη συνείδηση των εργαζομένων με την επαγγελματική ασφάλεια και την οικονομική σταθερότητα. Οι θέσεις στις τράπεζες θεωρούνταν «προνομιούχες» και η εξασφάλιση 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 ότι έτσι έλυναν εφ' όρου ζωής το θέμα της επαγγελματικής τους αποκατάστασης.

Η «ειδυλλιακή» αυτή κατάσταση φαίνεται να έχει περάσει πλέον ανεπιστρεπτή και παρόλο που ο τραπεζικός κλάδος εξακολουθεί να βρίσκεται υψηλά στις προτιμήσεις, ωστόσο ούτε επαγγελματική ασφάλεια μπορεί να εγγυηθεί, ούτε υπόσχεται σίγουρες προοπτικές εξέλιξης. Ο τραπεζικός τομέας έχει εισέλθει την τελευταία δεκαετία σε νέα φάση, επαναπροσδιορίζοντας τις προτεραιότητες και τα κριτήρια του 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 συνάδουν με τις γενικότερες «ανταγωνιστικές» απαιτήσεις της αγοράς.

Η είσοδος εργαζομένων στο σύγχρονο τραπεζικό κλάδο αποτελεί μια διαδικασία εξόχως 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 μία διαδικασία ταιριάσματος ανθρώπων και θέσεων είτε πρόκειται για άτομα που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (προσέλκυση και νέες προσλήψεις), είτε πρόκειται για άτομα από το εσωτερικό περιβάλλον.

Οι γνώσεις και δεξιότητες σπάνια διαφοροποιούν άτομα με εξαιρετη απόδοση από άτομα με μέτρια απόδοση. Το μόνο που υποδεικνύουν είναι το κατά πόσο το άτομο 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 (αποδεκτή) 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 εξαιρετη απόδοση στην εργασία.

Ένα άτομο ακατάλληλο 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 ώστε ο κατάλληλος άνθρωπος να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση, η πραγματική απόδοση των υπαλλήλων θα υστερεί σημαντικά από την αναμενόμενη.

Το ταίριασμα των απαιτήσεων των θέσεων με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων είναι η ουσία της διαδικασίας επιλογής. Η επαγγελματική επιλογή αφορά στην εφαρμογή εργαλείων και διαδικασιών, με στόχο την εξασφάλιση ενός άριστου ταιριάσματος (matching) μεταξύ εργαζομένου και θέσεως.

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 μιας τράπεζας πρέπει να υπάρχει πληροφόρηση σχετικά με τα κύρια καθήκοντα και τις υπευθυνότητες της θέσης, τους κρίσιμους δείκτες απόδοσης της θέσης, το τεχνικό know-how και εμπειρία που απαιτούνται από τον κάτοχο της θέσης, τις ιδιότητες (χαρακτηριστικά συμπεριφοράς) που πρέπει να διαθέτει 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 οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού είτε κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** αυτής της εργασίας εξετάζονται η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού καθώς και η διαδικασία ανάλυσης της θέσης εργασίας. Η στελέχωση γίνεται σωστά όταν γνωρίζει κανείς τι έργο εκτελείται σε κάθε θέση εργασίας και τι προσόντα απαιτείται να έχει ο υποψήφιος. Στη συνέχεια αναφέρονται κάποια μοντέλα ικανοτήτων, στα οποία τα απαιτούμενα προσόντα στο χώρο εργασίας κατατάσσονται σε επίπεδα.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** θα αναφερθούμε πρώτα στους στόχους και τις προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επιλογής. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις τεχνικές και μεθόδους που ακολουθούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων κατά τη διαδικασία της επιλογής. Τέλος

παραθέτουμε μεθόδους και τεχνικές αξιολόγησης που εφαρμόζουν κάποια από τα Ελληνικά Πιστωτικά Ιδρύματα.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το αντικείμενο του **τρίτου κεφαλαίου**. Οι μέθοδοι διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης και των εφαρμοζόμενων διαδικασιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρατίθενται οι στόχοι και η υπόθεση της έρευνας, η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε ως προς την επιλογή του δείγματος, καθώς και ο τρόπος ανάπτυξης του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των μεταβλητών και παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας με τη βοήθεια γραφημάτων.

Τέλος στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Εισαγωγή

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι Οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. (Fisher, Schoenfeldt & Saw, 1999). Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν¹:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον Οργανισμό.
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση και των καθηκόντων που επακριβώς αυτός καλείται να αναλάβει.
- Αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας καθώς και η ανάλυση της θέσης εργασίας.

1.1 Ανάλυση και περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως (α) στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, (β) στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και (γ) στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας εργασίας².

Το **περιεχόμενο** της θέσης εργασίας (job content) αποτελεί τη βάση για να προσδιορισθούν οι **απαιτήσεις** της θέσης σε γνώσεις και δεξιότητες και τα **κριτήρια** ή δείκτες απόδοσης (job performance) που θα προσδιορίσουν τις απαιτούμενες **ιδιότητες**.

Ακόμη και όταν υπάρχουν οι απαιτήσεις της θέσης, πριν από κάθε διαδικασία επιλογής, θα πρέπει αυτές να ελέγχονται ώστε να εξασφαλίζεται ότι έχουν ληφθεί υπόψη τυχόν αλλαγές ή διαφοροποιήσεις στο περιεχόμενο εργασίας της θέσης.

¹ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 182

² Λ. ΧΥΤΗΡΗΣ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σ. 47

Η καταγραφή των ικανοτήτων που απαιτούνται για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για την ανάλυση και τον σχεδιασμό της εργασίας³. Κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αναλύονται οι ανάγκες του οργανισμού, ως απόρροια των δυναμικών μεταβολών του περιβάλλοντος και αναπτύσσονται δραστηριότητες που θα συνδράμουν στην επιτυχή προσαρμογή του σε αυτό. Αυτή η διαδικασία σχεδιασμού απαιτεί ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τα απαιτούμενα επίπεδα ικανοτήτων σε διάφορες θέσεις, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι τα στελέχη δύναται να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης⁴.

Πολλοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με τον προσδιορισμό των οργανωτικών ικανοτήτων στον εργασιακό χώρο. Η προσφερόμενη βιβλιογραφία παραθέτει μοντέλα ικανοτήτων, στα οποία τα απαιτούμενα προσόντα στο χώρο εργασίας κατατάσσονται σε επίπεδα.

Ο Katz διακρίνει τις ακόλουθες κατηγορίες απαιτούμενων προσόντων για την επιτυχημένη καριέρα ενός διοικητικού στελέχους⁵:

Πίνακας 1: Μοντέλο Katz

Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες	Διοικητικές γνώσεις και ικανότητες		
	Διανοητικές/ Αποφασιστικές	Ανθρώπινες	Τεχνικές
-Γνώσεις -Εμπειρία -Τεχνογνωσία	-Δημιουργική σκέψη -Στρατηγική σκέψη -Λήψη αποφάσεων -Αναλυτική – συνθετική ικανότητα -Μάθηση αλλαγών -Συστημική σκέψη -Σφαιρική αντίληψη	-Συναισθηματική νοημοσύνη -Ηγεσία -Συνεργασία -Ανάπτυξη ομάδων -Επικοινωνία -Διαπραγματεύσεις -Πειθώ -Επιρροή	-Στοχοθεσία -Προγραμματισμός -Μεθοδικότητα -Ανάλυση κόστους-ωφελειών -Χρήση νέων τεχνολογιών -Διαχείριση χρόνου -Χρήση ποσοτικών μοντέλων

Στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι αποκαλούμενες τεχνικές ικανότητες, ενώ στα ανώτερα οι αποκαλούμενες διανοητικές ή αποφασιστικές ικανότητες.

³ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management -Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 148

⁴ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management -Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 147

⁵ Δ. ΜΠΟΥΡΠΑΝΤΑΣ, *Μάνατζμεντ*, Μπένου, Αθήνα, σ. 47

Σε παρόμοια με την προηγούμενη διάκριση προβαίνει και ο Weiler⁶ Αποτελέσματα σχετικής μελέτης του έδειξαν ότι υπάρχουν τρεις ομάδες ικανοτήτων, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό μίας εργασίας. Σε αυτές συγκαταλέγονται:

Πίνακας 2: Μοντέλο Weiler 1

Τεχνικές	Βασικές	Ηγετικές
-Γνώσεις	-Επικοινωνία	-Ανάθεση αρμοδιοτήτων
-Εμπειρία	-Επιρροή	-Δημιουργία ομάδων
-Τεχνογνωσία	-Σχεδιασμός	-Επικοινωνία
	-Οργάνωση	-Επιρροή
	-Διαχείριση σχέσης με τον πελάτη	

Ενώ οι βασικές ικανότητες απαιτούνται για τη διάκριση όλων των στελεχών ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου, οι ηγετικές εξελίσσονται και αλλάζουν εξαρτώμενες από το επίπεδο ηγεσίας και συνδυαστικά με τις προαναφερόμενες συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα των ατόμων που ασκούν διοίκηση.

Από τα παραπάνω πορτρέτα ικανοτήτων που σκιαγραφήθηκαν μετά από πληθώρα συνεντεύξεων, παρατηρήθηκε ότι οι ικανότητες που κατέχουν περίοπτη θέση στην αγορά εργασίας είναι αυτές που συνδέονται περισσότερο με την προσωπικότητα των ατόμων και λιγότερο με τις γνώσεις και την εξειδίκευσή τους.

Λαμβανομένου υπόψη του ότι οι τεχνικές ικανότητες διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με τη δομή της επιχείρησης και τις προδιαγραφές της κάθε θέσης εργασίας, γεγονός που καθιστά χρονοβόρα και ανούσια την καταγραφή τους, ο Weiler στην μελέτη του προβαίνει στην καταγραφή 12 ικανοτήτων οι οποίες εντάσσονται στις δύο τελευταίες κατηγορίες, τις οποίες οργανώνει στις ακόλουθες τρεις ομάδες :

Πίνακας 3: Μοντέλο Weiler 2

Προσωπικές/ειδικές	Ομαδικές	Λειτουργικές
Συνεχής μάθηση	Επίλυση προβλημάτων	Επικοινωνία με εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη
Πρωτοβουλία	Ομαδική εργασία	Σχεδιασμός- οργάνωση
Ανάληψη ευθυνών	Δημιουργικότητα	Προσανατολισμός στην ποιότητα
Ειλικρίνεια	Καινοτομία	
Ακεραιότητα	Αλλαγή	
Προσαρμογή	Επικοινωνία	
Αυτοπεποίθηση	Επιρροή	

Από παρόμοιες μελέτες επιστημόνων που εντρύφησαν στον τομέα της ψυχολογίας, κατεγράφησαν πέντε βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας, οι οποίες συνδυαστικά με το

⁶ N. WEILER, *Your Soul at Work*, Paulist Press, USA, 2001

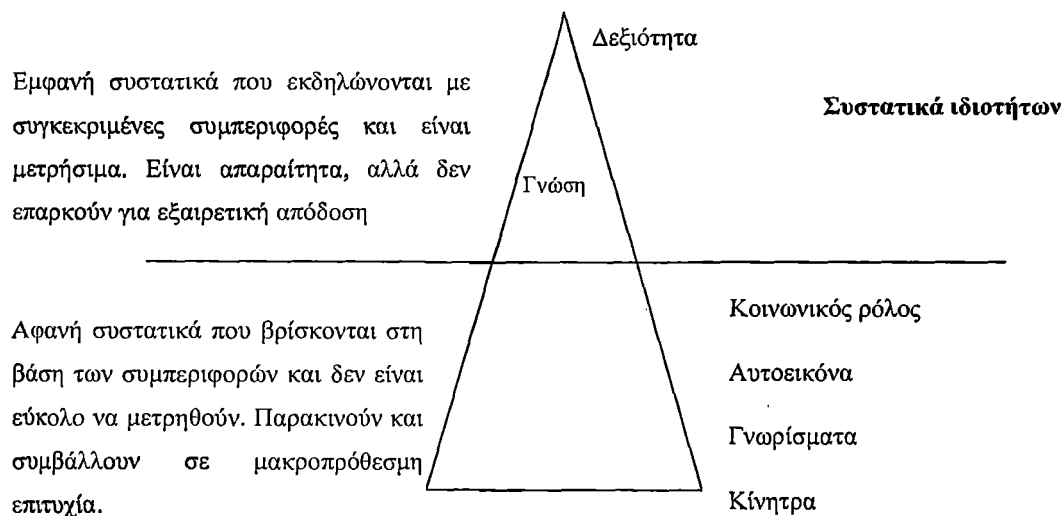
γνωστικό υπόβαθρο και την τεχνική εξειδίκευση του ατόμου, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας⁷. Σε αυτές συγκαταλέγονται η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η ευσυνειδησία και η κοινωνικότητα.

Το *know-how* το οποίο, σύμφωνα με τον Σκουλά⁸, αποτελεί το σύνολο των ιδιοτήτων οι οποίες απαιτούνται για μία αποδεκτή εκτέλεση εργασίας, έχει τρεις υποδιαστάσεις: γνώσεις και πρακτικές διαδικασίες, ικανότητα εναρμονισμού και ολοκλήρωσης των λειτουργιών του μνάτζμεντ και διαπροσωπικές ικανότητες.

Ο Noe⁹ αναγνωρίζει την αναγκαιότητα ύπαρξης διαπροσωπικών ικανοτήτων, όπως ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας, καινοτομίας, προσαρμοστικότητας, συνδυαστικά βέβαια με την ύπαρξη βασικών ικανοτήτων, όπως αντίληψη και κρίση¹⁰.

Σύμφωνα με ερευνητικά συμπεράσματα της Hay/McBer¹¹ οι ιδιότητες, δηλαδή οι εκδηλώσεις συγκεκριμένων συμπεριφορών που συμβάλλουν στη διάκριση των εργαζομένων, περιλαμβάνουν ορισμένα στοιχεία όπως δεξιότητες (skills), γνώσεις (Knowledge), αντίληψη εαυτού (self-image), κοινωνικός ρόλος και αξίες (social role-image), γνωρίσματα (traits) και κίνητρα (motives). Το «μοντέλο του Παγόβουνου» απεικονίζει την σχέση των παραπάνω συστατικών ιδιοτήτων, που τα άτομα φέρνουν στην εργασία τους.

Σχήμα 1: Το μοντέλο του Παγόβουνου



⁷ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μάνατζμεντ, Ελλην, Αθήνα, 1998, σ. 212

⁸ Ν. ΣΚΟΥΛΑΣ, Κ. ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Κάπα, Αθήνα, 1998, σ. 104

⁹ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 17

¹⁰ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 267

¹¹ Hay Management Consultants, *Μοντέλο Οικογενειών Θέσεων Εργασίας για τη ΔΕΗ*, 2001, σ. 175

Οι έρευνες της Hay/McBer έχουν δείξει ότι ο εντοπισμός των βαθιά ριζωμένων χαρακτηριστικών που βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια, αποτελεί μία σημαντική μεθοδολογία για την πρόβλεψη της δυνατότητας επιτυχίας ενός ατόμου στον εργασιακό του χώρο.

Διεξοδικότερη διάκριση των απαιτούμενων ικανοτήτων πραγματοποιείται από τον Goleman, σύμφωνα με τον οποίο ο παράγοντας που συμβάλλει καθοριστικά στην εξασφάλιση και στην ευημερία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν είναι οι εξειδικευμένες γνώσεις, η τεχνική εξειδίκευση και ο δείκτης νοημοσύνης, αλλά η συναισθηματική ικανότητα.

Ο Goleman αναγνωρίζει δύο επίπεδα ικανότητας στην εργασία, επομένως και δύο μοντέλα ικανοτήτων στην εργασία.

Το ένα αξιολογεί τις βασικές ικανότητες, οι οποίες είναι οι ελάχιστες ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να διεκπεραιωθεί μία εργασία, σχετικά με μία δεδομένη θέση εργασίας. Οι σκληρές αυτές δεξιότητες ή ρεαλιστικές¹² όπως τις αποκαλεί ο συγγραφέας αποτελούν έναν συνδυασμό κοινής λογικής (αναλυτικές δεξιότητες, θεωρητική σκέψη), ειδικών γνώσεων και τεχνικής εξειδίκευσης, οι οποίες καθορίζουν την αποδοτικότητα των στελεχών, δεν αποτελούν όπως παράγοντα διάκρισης των ατόμων και επιτυχίας της επιχείρησης¹³.

Το άλλο μοντέλο περιγράφει τις ικανότητες διάκρισης, τις ικανότητες δηλαδή που απαιτούνται για να έχουν τα άτομα και ο οργανισμός διακεκριμένη επίδοση¹⁴. Πρόκειται για τις μαλακές ιδιότητες ή αλλιώς φορητές, οι οποίες απορρέουν από την συναισθηματική ικανότητα και οι οποίες συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιβίωση και επιτυχία των επιχειρήσεων.

Οι δεξιότητες της νοημοσύνης δρουν συνδυαστικά με τις γνωστικές. Η συνύπαρξή τους είναι απαραίτητη κυρίως όταν αυξάνεται η πολυπλοκότητα μίας εργασίας και οι ευθύνες που απορρέουν από αυτήν, δεδομένου ότι ενδεχόμενη ανεπάρκεια σε αυτές δυσχεραίνει την χρήση της τεχνικής εξειδίκευσης ή των νοητικών ικανοτήτων που διαθέτει ένα άτομο¹⁵.

Όπως και στα προηγούμενα μοντέλα, η καταγραφή των βασικών ικανοτήτων θεωρείται ανώφελη, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις για τις εν λόγω ικανότητες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση και το είδος της εκτελούμενης εργασίας.

¹² D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 16

¹³ D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 448

¹⁴ D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 446

¹⁵ D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 49

Από την άλλη, στο μοντέλο του Goleman οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μία κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης¹⁶. Οι βασικές διαστάσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές, προκειμένου να γνωρίζουν τα άτομα τις απαραίτητες για την επιτυχία στον εργασιακό τους χώρο ικανότητες.

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι θεμελιώδεις δηλαδή ικανότητες και οι δεξιότητες που βασίζονται σε αυτές, καταγράφονται στο ακόλουθο μοντέλο συναισθηματικών ικανοτήτων¹⁷:

Πίνακας 4: Μοντέλο Goleman

<u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</u>	
Καθορίζουν πόσο καλά χειρίζεται κάποιος τον εαυτό του	
1. Αυτοεπίγνωση (βασική ικανότητα)	
Γνώση της εσωτερικής κατάστασης, των προτιμήσεων, των προσωπικών αποθεμάτων	
<u>Επιμέρους ικανότητες:</u>	
1.1. Επίγνωση συναισθημάτων	
1.2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση	
1.3. Αυτοπεποίθηση	
2. Αυτορύθμιση (βασική ικανότητα)	
Ικανότητα διαχείρισης της εσωτερικής κατάστασης, των παρορμήσεων και των προσωπικών συναισθημάτων	
<u>Επιμέρους ικανότητες</u>	
2.1. Αυτοέλεγχος	
2.2. Αξιοπιστία	
2.3. Ευσυνειδησία	
2.4. Προσαρμοστικότητα	
2.5. Καινοτομία	
3. Κίνητρα συμπεριφοράς	
Συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων	
3.1. Τάση προς επίτευξη	
3.2. Δέσμευση	
3.3. Πρωτοβουλία	
3.4. Αισιοδοξία	
<u>ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</u>	
Καθορίζουν την αποτελεσματικότητα διαχείρισης του εαυτού μας	
4. Ενσυναίσθηση (Βασική ικανότητα)	
Επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων	

¹⁶ D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 53

¹⁷ D. Goleman., *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 54-55

Επιμέρους ικανότητες:

- 4.1. Κατανόηση των άλλων
- 4.2. Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών
- 4.3. Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων
- 4.4. Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
- 4.5. Πολιτική αντίληψη

5. Κοινωνικές δεξιότητες (βασική ικανότητα)

Ικανότητα πρόκλησης στα άτομα των επιθυμητών αντιδράσεων

Επιμέρους ικανότητες:

- 5.1. Επιρροή
- 5.2. Επικοινωνία
- 5.3. Ηγεσία
- 5.4. Καταλυτική δράση όσο αφορά την αλλαγή
- 5.5. Χειρισμός διαφωνιών
- 5.6. Καλλιέργεια δεσμών
- 5.7. Σύμπραξη και συνεργασία
- 5.8 Ομαδικές ικανότητες

Παρατηρείται ότι στα προαναφερόμενα μοντέλα ικανοτήτων καταγράφονται δύο γενικές βασικές κατηγορίες ικανοτήτων: οι γνωστικές και οι συναισθηματικές. Κοινή διαπίστωση των επιστημόνων αποτελεί το γεγονός ότι το κριτήριο με το οποίο κρίνονται πλέον επιχειρήσεις και εργαζόμενοι δεν είναι μόνο οι ακαδημαϊκές επιδόσεις και η τεχνική εξειδίκευση, οι οποίες θεωρούνται δεδομένες και απαραίτητες για τη διεκπεραίωση της εργασίας, αλλά τα ιδιαίτερα προσωπικά και ατομικά χαρακτηριστικά.

Είναι γεγονός ότι οι ίδιες ικανότητες μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να διακρίνονται σε διαφορετικές εργασίες¹⁸. Οι δεξιότητες που απαιτούνται για την διάκριση των στελεχών και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση της εργασίας (όταν απαιτούνται ειδικές ικανότητες), το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία και το ιεραρχικό επίπεδο των εργαζομένων.

Έρευνες έδειξαν ότι όσο ανώτερο είναι το επίπεδο εργασίας, τόσο μικρότερο είναι το σχετικό βάρος των γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης στη διεκπεραίωση της εργασίας και τόσο μεγαλύτερο αυτό των ικανοτήτων σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης¹⁹. Η επιτυχία στα υψηλότερα επίπεδα, σε ηγετικές θέσεις, δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της διανοητικής ή τεχνικής ανωτερότητας. Στα επίπεδα

¹⁸ D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 56

¹⁹ D. Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ. 64

των ανώτερων στελεχών οι γνωστικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε κάποιο βαθμό, αποτελούν όμως μόνο προϋπόθεση για την επιλογή τους σε αυτήν τη θέση, οι ικανότητες που κάνουν τα ανώτερα στελέχη να ξεχωρίζουν είναι συνυφασμένες με τον χειρισμό των ανθρώπων, με την συναισθηματική ικανότητα, η οποία προσφέρει το πλεονέκτημα²⁰. Από μελέτες προκύπτει ότι ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις το 90% της επιτυχίας οφείλεται στις συναισθηματικές ικανότητες²¹.

Κοινή διαπίστωση πολλών επιστημόνων αποτελεί το γεγονός ότι ακόμη και στους καθαρά τεχνικούς κλάδους όπου απαιτείται υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και σημαντικές γνωστικές ικανότητες, οι συναισθηματικές ικανότητες αποτελούν πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος τόσο για τα στελέχη, όσο και για την εταιρία. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας απαιτεί σημαντικές γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες θα συμβάλλουν στην προσαρμογή και παρακολούθηση των μεταβολών των επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στο σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία θα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και ανάγκες των πελατών. Παρόλα αυτά η επιτυχία σχεδιασμού και προώθησης ενός προϊόντος βασίζεται επί των πλείστων στην ικανότητα επικοινωνίας, μάθησης, εισαγωγής καινοτομίας, διαπραγμάτευσης των στελεχών, καθώς και εντοπισμού των επιθυμιών του πελάτη, δεξιότητες πολύ πιο κρίσιμες από αυτές που απαιτούνταν στο παρελθόν²².

Οι απαιτούμενες ικανότητες όμως σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό και με την πραγματικότητα του συγκεκριμένου οργανισμού. Κάθε εταιρία έχει τη δικιά της κουλτούρα, η οποία και καθορίζει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για τους εργαζομένους²³.

Το είδος της στρατηγικής που εφαρμόζει μία επιχείρηση, καθώς και οι στρατηγικοί της στόχοι καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που πρέπει να αναπτύξουν τα στελέχη στο κοινωνικό εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικά²⁴. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική κόστους απαιτούν συντηρητικά στελέχη, προσανατολισμένα στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων. Αντίθετα, στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης οφείλουν να έχουν υψηλό βαθμό δημιουργικότητας και καινοτομίας, ικανότητα ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος και ανάληψης πρωτοβουλιών όταν απαιτείται.

²⁰ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.48

²¹ Δ. ΜΠΟΥΠΑΝΤΑΣ, *Μάνατζμεντ*, Μπένου, Αθήνα, σ. 511

²² NOE, HOLLENBAECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 36

²³ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.57

²⁴ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 70

Σε καιρούς κατά τους οποίους οι αλλαγές στην τραπεζική αγορά αποκτούν καταγιστικό ρυθμό, τα υποψήφια στελέχη οφείλουν να διαθέτουν το προφίλ του ταλαντούχου επαγγελματία που αναζητούν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανταγωνιστικότητα ενός στελέχους στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον εξασφαλίζεται όχι μόνο μέσα από ένα καλό επίπεδο κατάρτισης πανεπιστημιακών αλλά και μεταπτυχιακών σπουδών κυρίως οικονομικής κατεύθυνσης, διοίκησης επιχειρήσεων, ή πληροφορικής, που συνήθως παίζουν καθοριστικό ρόλο στη γνωσιολογική εμβάθυνση, αλλά και από την επαγγελματική ωριμότητα ενός υποψήφιου στελέχους. Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία στο αντικείμενο της προς στελέχωση θέσης εργασίας είναι εξίσου σημαντικό στοιχείο. Είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι τραπεζικοί οργανισμοί θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, δείχνοντας έτσι ότι τα περιθώρια για ρίσκο είναι πολύ περιορισμένα. Άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνουν τα στελέχη του τραπεζικού κλάδου είναι τα ακόλουθα:

- Αναλυτική και σύνθετη σκέψη, δεξιότητα διάγνωσης, ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων.
- Γνώσεις χρηματοπιστωτικών εργασιών ελληνικού και διεθνούς τραπεζικού συστήματος.
- Επιχειρηματική αντίληψη, γνώση της αγοράς και του ανταγωνισμού.
- Πελατοκεντρικό πνεύμα..
- Διοικητικές ικανότητες.
- Στρατηγική και τεχνολογική αντίληψη.

Πλάι σε αυτά, πολύ σημαντικό είναι, το στέλεχος να μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα και με επιτυχία σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον και να διαθέτει πολλές δεξιότητες, όπως αίσθηση του επείγοντος, ακεραιότητα, ευθύτητα, διορατικότητα, ομαδικότητα και ικανότητα επικοινωνίας. Γίνεται σαφές ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί αναζητούν ευέλικτους ανθρώπους, με στρατηγική σκέψη και μεθοδικότητα, οι οποίοι μπορούν να φανούν πολλαπλά χρήσιμοι, αλλά και να δώσουν εύστοχες λύσεις εκεί όπου απαιτείται.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τη διαδικασία επιλογής των ανώτατων στελεχών, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- Η ικανότητα του στελέχους να παίζει ταυτόχρονα πολλούς ρόλους, δηλαδή αυτόν του ηγέτη που εμπνέει, υποκινεί και καθοδηγεί, του συνοδοιπόρου που καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα και του μέντορα που μεταδίδει τις γνώσεις και εμπειρίες του στους νεότερους.

- Η διορατικότητα, η φαντασία, η σφαιρική οπτική του περιβάλλοντος και το ευρύ πνεύμα, που είναι απαραίτητα συστατικά για επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό.

Την ίδια στιγμή, το προφίλ του ιδανικού ανώτατου τραπεζικού στελέχους πρέπει να συμπληρώνεται από την οργανωτική και διοικητική ικανότητα που θα του επιτρέπει το σωστό καταμερισμό εργασιών και την ταυτόχρονη παρακίνηση των υφισταμένων του. Τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι αυτά που πρέπει να επικοινωνούν το όραμα του οργανισμού στους συνεργάτες με τέτοιο τρόπο, ώστε και εκείνοι από την πλευρά τους να επιδιώξουν με την ίδια αποφασιστικότητα το κοινό προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Τα κύρια κριτήρια πρόκρισης των ανώτατων στελεχών είναι η έμπρακτη επίδειξη επιχειρηματικής αντίληψης, η ικανότητα ανάληψης εύστοχων πρωτοβουλιών, η εξωστρέφεια και η εγρήγορση για την αξιοποίηση ευκαιριών, τη βελτίωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων, η ικανότητα να εμπνέουν συνεργάτες και να δημιουργούν ένα περιβάλλον δημιουργικό, συμμετοχικό και συνολικής απόδοσης. Επίσης θα πρέπει να μπορούν να αναπτύσσουν συνεργίες, να επιδιώκουν καινοτόμες και εφαρμόσιμες λύσεις, να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές και να εξασφαλίζουν τη sustainable απόδοση.

1.2 Διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων

Η έρευνα-αναζήτηση υποψηφίων μπορεί να γίνει στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του πιστωτικού ιδρύματος ή σε συνδυασμό και των δύο. Για παράδειγμα, οι εισαγωγικές θέσεις²⁵ συνήθως καλύπτονται εξωτερικά, ενώ για άλλες θέσεις, η πολιτική της επιχείρησης μπορεί να απαιτεί τη χρήση εσωτερικών πηγών σαν πρώτη λύση. Είναι σκόπιμο, αρχικά, να διερευνώνται οι δυνατότητες αναπλήρωσης μιας κενής θέσης με εσωτερικούς υποψηφίους πριν ο οργανισμός ανατρέξει στην εξωτερική αγορά. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου ο Οργανισμός διαμορφώνει μια πολιτική «άντλησης» στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι λόγοι που οδηγούν στη διαμόρφωση μιας τέτοιας πολιτικής μπορεί να είναι: ανάγκη για «νέο αίμα», ανάγκη για αγορά τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης που δεν υπάρχει στον οργανισμό κλπ. Κάθε μια από τις πηγές προσέλευσης έχει τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματά της.

1.2.1 Εσωτερική έρευνα-αναζήτηση υποψηφίων

Σ' αυτή την περίπτωση η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινά τη διαδικασία αναζήτησης εσωτερικών υποψηφίων χρησιμοποιώντας στοιχεία θέσεων και ανθρώπων που θα πρέπει να είναι καταχωρημένα σε ειδικά σχεδιασμένη βάση δεδομένων.

²⁵ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 188

Για κάθε θέση θα πρέπει υπάρχει πληροφόρηση σχετικά με:

- Τα κύρια έργα και τις ευθύνες της θέσης.
- Τους κύριους δείκτες απόδοσης.
- Το τεχνικό Know-How και την εμπειρία που απαιτούνται.
- Τις ιδιότητες (προσωπικά χαρακτηριστικά) που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης.

Για κάθε άτομο θα πρέπει να υπάρχουν στοιχεία σχετικά με:

- Τις γνώσεις και την εμπειρία του.
- Την αποτελεσματικότητα στον σημερινό ρόλο (αξιολόγηση της απόδοσης).
- Την αξιολόγηση των ιδιοτήτων του.
- Τις προσωπικές προσδοκίες/επιθυμία να δεχθεί κάποιο ρόλο.

Τα πλεονεκτήματα²⁶ της εσωτερικής προσέλευσης είναι: (α) οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του οργανισμού είναι εξοικειωμένοι με τις συνήθειες και τις πρακτικές του, (β) μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της προσέλευσης, επιλογής και εκπαίδευσης, (γ) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης και υποκίνησης των εργαζομένων.

Αντίθετα, μειονέκτημα της εσωτερικής προσέλευσης είναι πως σε μερικούς Οργανισμούς οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι χρονοβόρες, επίσης μπορεί μια επιχείρηση να κλειστεί στον εαυτό της και να χάσει την ευελιξία της.

1.2.2 Εξωτερική έρευνα-αναζήτηση υποψηφίων

Για την εξωτερική έρευνα η Τράπεζα μπορεί να χρησιμοποιήσει τα δικά της μέσα ή τις εξειδικευμένες υπηρεσίες μίας εταιρίας επιλογής στελεχών. Οι καλλίτερες σημερινές πρακτικές (best practices) θεωρούν ότι η χρησιμοποίηση εταιριών επιλογής στελεχών, τουλάχιστον για Ανώτατες Θέσεις Ευθύνης, προσφέρει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση και την βοηθά να προσελκύσει και να επιλέξει του καλύτερους υποψηφίους.

Στην περίπτωση που η Τράπεζα αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τα δικά της μέσα για την προσέλευση υποψηφίων, η Μονάδα Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει να ετοιμάσει το κείμενο της ανακοίνωσης. Το κείμενο της ανακοίνωσης είτε απευθύνεται στο εσωτερικό περιβάλλον είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, μέσω καταχώρησης στον τύπο θα πρέπει να περιλαμβάνει αναφορές στα εξής:

²⁶ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 189

- Στις προοπτικές της Τράπεζας και τις «προκλήσεις» της θέσης αν υπάρχουν.
- Στις κύριες ευθύνες της θέσης.
- Στις απαιτήσεις της θέσης.
- Στις προοπτικές εξέλιξης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης του ατόμου που θα αναλάβει τη θέση.

Με την αναζήτηση²⁷ των ατόμων έξω από τον Οργανισμό προσελκύονται άτομα με νέες ιδέες, νέες προοπτικές και εμπειρία. Το μειονέκτημα είναι ότι τα άτομα αυτά μπορεί να μην προσαρμοστούν εύκολα στο κλίμα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να προκαλέσουν προβλήματα και στους άλλους. Επίσης βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος. Επειδή η εξωτερική αγορά εργασίας είναι σαφώς ευρύτερη και δυσκολότερη στο να την αντιληφθούμε από ότι η εσωτερική, η εξωτερική προσέλκυση συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο και επιπλέον κόστος.

²⁷ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, *Μάνατζμεντ*, Σταμούλη, Αθήνα, 2002, σ. 434

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Εισαγωγή

Η επιλογή²⁸ υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιτελική - υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου, την όλη διαδικασία και απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν θέσεις αιχμής την ευθύνη της απόφασης την έχουν τα στελέχη.

2.1 Επιλογή Προσωπικού

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι συχνά είναι βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση προσώπων επηρεάζει συνεργάτες προσωπικό πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος δεδομένου ότι η διαπίστωση της μη καταλληλότητας γίνεται συνήθως μετά από ένα διάστημα, συνήθως μερικούς μήνες. Η διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων θα πρέπει να διαφέρει ως προς τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο και τη σπουδαιότητα της προς κάλυψη θέσης και την πηγή των υποψηφίων, δηλαδή εσωτερικών ή εξωτερικών. Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής θα πρέπει να περιλαμβάνουν²⁹:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης εργασίας.
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση της θέσης που θα πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.

²⁸ Α. ΧΥΤΗΡΗΣ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σ. 77

²⁹ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 220

- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.

2.2 Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση υποψηφίων είναι:

1. Ερωτηματολόγια
2. Κέντρα Αξιολόγησης
3. Εστιασμένη Συνέντευξη
4. Tests
5. Αξιοποίηση στοιχείων και πληροφοριών Βιογραφικού Σημειώματος
6. Αξιοποίηση πληροφοριών και στοιχείων από άλλες πηγές
7. Μη εστιασμένες συνεντεύξεις

2.2.1 Ερωτηματολόγια

Υπάρχουν διάφοροι τύποι ερωτηματολογίων που αξιολογούν τις **ιδιότητες του ατόμου**, το **στυλ διοίκησης** που αναπτύσσει, το **επιχειρησιακό κλίμα** που δημιουργεί κλπ. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε τρία βασικά ερωτηματολόγια, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα διάφορα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Το ερωτηματολόγιο για την **Αξιολόγηση των Ιδιοτήτων** μπορεί να συμπληρωθεί από το άμεσο περιβάλλον του αξιολογούμενου, δηλαδή τον άμεσο Προϊστάμενό του, τρεις ομοβάθμιους και τρεις υφισταμένους και να δώσει αξιόπιστη πληροφόρηση μέχρι και 80% για τις ιδιότητες του ατόμου. Συχνά το ερωτηματολόγιο αυτό ονομάζεται «**ερωτηματολόγιο 360ο μοιρών**».

Τα ερωτηματολόγια για το **Στυλ Διοίκησης (Managerial Style Questionnaire)** και για το **Επιχειρησιακό Κλίμα**, συνήθως συμπληρώνονται από το υποψήφιο στέλεχος και τρεις υφισταμένους του. Οι αξιολογήσεις των στελεχών σχετικά με το δικό τους στυλ διοίκησης δεν είναι, γενικά, αξιόπιστες.

Ένα ερωτηματολόγιο για το Στυλ Διοίκησης που κατατάσσει τους προϊσταμένους/διευθυντές ως **αυταρχικούς (coercive)**, **ηγετικούς (authoritative)**, **δημοκρατικούς (democratic)**, **καθοδηγητικούς (pacesetting)**, **φιλικούς (affiliative)** και **αναπτυξιακούς (coach)**, μετράει το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούν τις ιδιότητες της

«επιρροής και πειθούς», «ηγεσίας ομάδας», της «ομαδικότητας», και της «ανάπτυξης υφισταμένων».

Το ερωτηματολόγιο για το **Επιχειρησιακό Κλίμα** μετράει την αντίληψη των εργαζομένων ως προς την ευελιξία, την υπευθυνότητα, τα πρότυπα, τις ανταμοιβές, τη σαφήνεια και την συναδελφικότητα δηλαδή, το γενικότερο κλίμα που καλλιεργεί το στέλεχος στην ομάδα του.

2.2.2 Κέντρα Αξιολόγησης

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης³⁰ (Assessment Center) δεν σημαίνει ένα συγκεκριμένο χώρο. Δηλώνει μια συγκεκριμένη μέθοδο μέσω της οποίας αξιολογούνται οι συμμετέχοντες (6-8 άτομα), από μια ομάδα ειδικευμένων αξιολογητών. Τα Κέντρα Αξιολόγησης είναι μια μέθοδος διάγνωσης ιδιοτήτων που μετράει με ακρίβεια τις πραγματικές ιδιότητες του αξιολογούμενου. Τα εργαλεία της αξιολόγησης είναι διάφορες ατομικές και ομαδικές ασκήσεις, όπου οι προσομοιώσεις κατέχουν εξέχουσα θέση. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ειδικά των ανώτερων στελεχών.

Η προσομοίωση είναι μια άσκηση, στην οποία ζητείται από τον αξιολογούμενο να χειρισθεί ζητήματα που είναι αντιπροσωπευτικά του πραγματικού περιβάλλοντος και του περιεχομένου συγκεκριμένων ρόλων- θέσεων εργασίας για τις οποίες αξιολογείται.

Σε κάθε άσκηση αξιολογούνται δύο έως τέσσερις συγκεκριμένες ιδιότητες οι οποίες ελέγχονται τουλάχιστον «εις διπλούν» μέσα από διαφορετικές ασκήσεις. Ο κάθε αξιολογούμενος αξιολογείται από τουλάχιστον δυο αξιολογητές.

Οι αξιολογητές χρησιμοποιούν μια συστηματική διαδικασία αξιολόγησης και μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη σύνθεση των επιμέρους πληροφοριών. Ως εκ τούτου, οι αξιολογητές πρέπει να είναι ειδικά εκπαιδευμένοι σχετικά με τη λειτουργία των Κέντρων Αξιολόγησης.

Η διάρκεια λειτουργίας των κέντρων μπορεί να είναι από μία έως τρεις ημέρες και απαιτείται ένας αξιολογητής ανά δύο έως τρεις αξιολογούμενους.

2.2.3 Εστιασμένη Συνέντευξη

Πρόκειται για μία δομημένη, διερευνητική συνέντευξη που εστιάζεται στον εντοπισμό, των κύριων ιδιοτήτων και εργασιακών συμπεριφορών κάθε αξιολογούμενου. Μέσα από

³⁰ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 236

αφηγήσεις του αξιολογούμενου επί συγκεκριμένων περιστατικών της πρόσφατης εργασιακής εμπειρίας, στα οποία ο ίδιος είχε πρωταγωνιστικό ρόλο, ο αξιολογητής συγκεντρώνει πληροφορίες για το κατά πόσο ο υποψήφιος επέδειξε τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και ιδιότητες που συνδέονται με επιτυχή άσκηση του ρόλου της προς κάλυψη θέσης.

Ο αξιολογητής χρειάζεται να είναι εκπαιδευμένος για την διεξαγωγή αυτής της συνέντευξης. Η εμπειρία της Hay³¹ από την πρακτική εφαρμογή της μεθόδου δείχνει ότι αυτή είναι αρκετά οικονομική δεδομένου ότι απαιτεί μόνο δύο ώρες και η αξιοπιστία της πλησιάζει αυτή των Κέντρων Αξιολόγησης που απαιτούν μία έως δύο ημέρες. Επιπλέον, είναι μία μέθοδος που γίνεται αποδεκτή απ' όλους και η διαχείρισή της είναι εύκολη.

2.2.4 Tests

Υπάρχουν διάφορα ψυχολογικά tests τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των υποψηφίων μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται τα Tests Νοημοσύνης και τα Tests Προσωπικότητας.

Tests νοημοσύνης: Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου, οι ικανότητές του στην κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, η ικανότητά του να μαθαίνει κ.α. Η αξιοπιστία των Tests Νοημοσύνης είναι ικανοποιητική και όπως λένε οι υποστηρικτές τους αποτελούν ένα καλό δείκτη πρόβλεψης για την απόδοση του υποψηφίου, για μια μεγάλη σειρά εργασιών³².

Tests προσωπικότητας: Πρόκειται για tests που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στη μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται περίπου από το 75% των επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού³³.

Εδώ χρειάζεται να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ Τεστ Αντιστοίχισης (respondent test) και Τεστ Προσομοίωσης (operant test). Τα Τεστ Αντιστοίχισης ζητούν από τον αξιολογούμενο να επιλέξει την περιγραφή που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα από μια λίστα απαντήσεων. Τα Τεστ Προσομοίωσης (όπως τα δείγματα εργασίας-work-sample) απαιτούν συμπεριφορές παρόμοιες μ' αυτές που απαιτούνται σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες και αποτελούν περισσότερο αξιόπιστα μέσα αξιολόγησης μιας ιδιότητας. Για παράδειγμα, οι

³¹ Hay Management Consultants, *Μοντέλο Οικογενειών Θέσεων Εργασίας για τη ΔΕΗ*, 2001, σ. 121

³² Λ. ΧΥΤΗΡΗΣ, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σ. 84

³³ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 233

προσομοιώσεις που χρησιμοποιούνται στα Κέντρα Αξιολόγησης μετράνε συμπεριφορά σε καταστάσεις που μοιάζουν με τα πραγματικά έργα και τις συνθήκες μιας θέσης ή ενός ρόλου.

2.2.5 Βιογραφικό Σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα μπορεί να λειτουργήσει ως μέθοδος προεπιλογής. Βιογραφικές πληροφορίες σχετικές με τις προηγούμενες εμπειρίες του υποψηφίου όπως αποτυπώνονται στο βιογραφικό μπορούν να χρησιμοποιηθούν, με κάποιο βαθμό πρόβλεψης, για να σχηματισθούν προκαταρκτικές εκτιμήσεις για ιδιότητες που μπορεί να έχουν οι υποψήφιοι. Η εμφάνιση του βιογραφικού, η πληρότητά του και ο τρόπος συμπλήρωσής του, είναι στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση του υποψηφίου.

2.2.6 Αξιοποίηση πληροφοριών και στοιχείων από άλλες πηγές

Πηγές τέτοιων πληροφοριών μπορεί να είναι οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες. Οι συστάσεις μπορεί να είναι γραπτές ή και προφορικές. Σε περίπτωση που ζητούνται προφορικές συστάσεις βοηθά σημαντικά εάν ο λαμβάνων τις συστάσεις έχει κάποια γνωριμία με το άτομο που δίνει τις πληροφορίες. Επίσης, όσο πιο εστιασμένες είναι οι ερωτήσεις (target references) στις ιδιότητες του ατόμου για το οποίο ζητείται η πληροφόρηση τόσο πιο αξιόπιστες γίνονται οι πληροφορίες.

Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να ενταχθούν στην κατηγορία αυτών που προέρχονται από την Αξιολόγηση της Απόδοσης αφού αφορούν κυρίως την απόδοση και τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου σε κάποια άλλη επιχείρηση.

2.2.7 Παραδοσιακές, μη Εστιασμένες, Συνεντεύξεις

Η συνέντευξη σε συνδυασμό με το Βιογραφικό Σημείωμα ή την Αίτηση Πρόσληψης αποτελούν τα πιο καθιερωμένα εργαλεία επιλογής. Παρόλα αυτά, έρευνες έχουν αποδείξει ότι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή, επειδή δεν μας βοηθάει να προσδιορίσουμε εάν το άτομο έχει τις απαιτούμενες ιδιότητες. Τυπικές ερωτήσεις όπως «πέστε μου για την εμπειρία σας», «ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας;», «ποιες εργασίες σας άρεσαν;» και «ποιες δεν σας άρεσαν;» δεν είναι αποτελεσματικές, για δύο λόγους:

Πρώτον, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν γνωρίζουν ποιες είναι οι πραγματικές ιδιότητές τους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία ή ακόμη και οι εργασιακές τους προτιμήσεις. Δεν είναι ασυνήθιστο να ανακαλύπτουμε σε περιπτώσεις στελεχών που νόμιζαν ότι το δυνατό τους

σημείο είναι «οι σχέσεις με τους ανθρώπους» να συμβαίνει στην πραγματικότητα το αντίθετο.

Δεύτερον, τα άτομα μπορεί να μην παρουσιάζουν τα πραγματικά τους κίνητρα και τις ικανότητες τους. Οι περισσότερες ερωτήσεις είναι «κατευθυνόμενες» και τα περισσότερα άτομα ενδέχεται να δώσουν τις «επιθυμητές» απαντήσεις δηλαδή, αυτό που θέλει να ακούσει ο αξιολογητής. Έτσι, οι αυτοαναφορές των ατόμων σχετικά με την εμπειρία τους, τα δυνατά τους σημεία, τις προτιμήσεις τους δεν μας δίνουν αξιόπιστη πληροφόρηση για τις ιδιότητες τους.

Αυτό συμβαίνει επειδή οι αξιολογητές μπορεί να ακολουθούν διάφορα στυλ όπως του **θεωρητικού**, του **μάντη** ή του **θεραπευτή**. Ο αξιολογητής με **θεωρητικό στυλ**, έχει σαν στόχο να προσδιορίσει τη γενική προσέγγιση του υποψηφίου στην εργασία, κάνει γενικές ερωτήσεις και οι πληροφορίες δεν αντανακλούν την πραγματική συμπεριφορά του υποψηφίου, αλλά την αντίληψη του για το πως λειτουργεί. Ο αξιολογητής με **στυλ μάντη**, έχει σαν στόχο να προσδιορίσει τι θα έκανε το άτομο σε καταστάσεις που ίσως αντιμετωπίσει και επομένως οι πληροφορίες δεν καθρεπτίζουν πραγματικές εργασιακές συμπεριφορές. Ο αξιολογητής με **στυλ θεραπευτή** θέλει να προσδιορίσει τα κίνητρα, συναισθήματα και απόψεις του υποψηφίου επομένως τα συμπεράσματα βασίζονται στην ερμηνεία των λεγόμενων και των πράξεων του υποψηφίου και όχι σε συγκεκριμένα στοιχεία.

2.3 Τεχνικές Αξιολόγησης Προσωπικού Ελληνικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων

Οι σύγχρονοι τραπεζικοί οργανισμοί αποτελούν επιχειρήσεις με έντονη δραστηριότητα και συνεχή ανάπτυξη. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον μειώνονται για τους εργαζομένους οι πιθανότητες επαγγελματικής στασιμότητας και δημιουργούνται νέες προοπτικές εξέλιξης.

Τα τραπεζικά στελέχη, σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε, έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν τις ικανότητές τους και να διεκδικήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας και ευνοϊκότερους επαγγελματικούς όρους.

Η συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων, μέσω επιχορηγούμενων σπουδών ή μέσω ομαδικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, και η ενίσχυση της εργασιακής τους εμπειρίας, πολύ συχνά με την αλλαγή θέσεων μέσα στον οργανισμό (Job rotation), συνιστούν κεντρικούς άξονες της στρατηγικής των τραπεζών. Οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο βρίσκονται σε καθεστώς διαρκούς αξιολόγησης και η εργασιακή τους πορεία εξαρτάται όλο και πιο «ασφυκτικά» από την αποδοτικότητα τους. Τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ανάλογα με την κουλτούρα τους, έχουν αναπτύξει ενδοεπιχειρησιακά συστήματα

αξιολόγησης, τα οποία αποτελούν «οδηγό» για τις αναβαθμίσεις και τις μετακινήσεις στελεχών.

Στην συνέχεια του κεφαλαίου παραθέτουμε με συντομία τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζουν κάποια Πιστωτικά Ιδρύματα στη χώρα μας.

Στην **Τράπεζα Πειραιώς**³⁴ η κάλυψη στελεχικών θέσεων στηρίζεται στη λογική της αξιοποίησης των διαθέσιμων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας ή και του ομίλου. Πιο συγκεκριμένα, οι προβλεπόμενες για στελέχωση θέσεις ευθύνης δημοσιοποιούνται στο intranet και όλοι όσοι έχουν τη φιλοδοξία να καλύψουν τη θέση και πληρούν τα απαραίτητα προσόντα αξιολογούνται από ομάδα εξειδικευμένων στελεχών. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με δομημένες συνεντεύξεις, τεστ γνώσεων και ασκήσεις προσομοίωσης. Επίσης από το 2002 έχει τεθεί σε εφαρμογή σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και των ικανοτήτων του προσωπικού και των στελεχών μέσω του οποίου αναδεικνύουν οι managers τα δυνατά σημεία των συνεργατών τους και τις συμφωνημένες περιοχές βελτίωσης. Όσον αφορά τα άτομα που δεν είναι ώριμα για την ανάληψη απαιτητικότερης θέσης, σχεδιάζεται εξατομικευμένο πλάνο ανάπτυξης για την προετοιμασία τους για μελλοντική εξέλιξη.

Πάγια πρακτική είναι και στη **Λαϊκή Τράπεζα**³⁵ η κάλυψη θέσεων με εργαζομένους από το υπάρχον προσωπικό. Ο οργανισμός προτιμά να «δημιουργεί» στελέχη που έχουν ήδη ενστερνιστεί το όραμα και τις αξίες του και των οποίων η επαγγελματική αφοσίωση έχει δοκιμαστεί. Τα στελέχη της Λαϊκής αξιολογούνται μέσω της επίσημης ετήσιας διαδικασίας που ισχύει για όλους τους εργαζομένους του ομίλου και βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, που όμως διαφοροποιούνται από αυτά του απλού προσωπικού (π.χ. κρίνεται η ικανότητα διοίκησης προσωπικού, η ηγεσία, το επιχειρηματικό πνεύμα). Το σύστημα αξιολόγησης είναι ένα «ανοιχτό» σύστημα, επιτρέπει δηλαδή σε κάθε στέλεχος να λάβει γνώση και να εκφράσει τις απόψεις του για την αξιολόγηση του. Για να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα, προβλέπονται δυο αξιολογητές. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την προσεκτική και λεπτομερή επεξεργασία του περιεχομένου των αξιολογήσεων από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιδιαίτερη έμφαση στα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων δίνει και η **Τράπεζα Κύπρου**³⁶. Το σύστημα της αξιολόγησης περιλαμβάνει:

³⁴ http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el – MANAGEMENT, Πως επιλέγουν οι Τράπεζες τα στελέχη τους.

³⁵ http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el – MANAGEMENT, Πως επιλέγουν οι Τράπεζες τα στελέχη τους.

³⁶ http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el – MANAGEMENT, Πως επιλέγουν οι Τράπεζες τα στελέχη τους.

- Την ετήσια αξιολόγηση, όπου μία συνέντευξη - συζήτηση διενεργείται από τον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή. Η φιλοσοφία αυτής της διαδικασίας στηρίζεται στην εκτίμηση δεξιοτήτων (competencies appraisal) καθώς και στη δημιουργία προγράμματος ανάπτυξης δεξιοτήτων (management development).
- Την αξιολόγηση των στελεχών (mini survey) από τα μέλη της ομάδας την οποία εποπτεύουν (upward appraisal). Η αξιολόγηση αυτή αφορά διοικητικές δεξιότητες και χρησιμοποιείται για αναπτυξιακούς σκοπούς και βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και σχέσεων.
- Το προφίλ επαγγελματικών δεξιοτήτων, το οποίο συμπληρώνει την εικόνα της επίδοσης των μεσαίων στελεχών του οργανισμού και το οποίο καταγράφεται μέσα από τη συμμετοχή τους σε Κέντρα Ανάπτυξης.
- Τις μορφές αξιολόγησης στις οποίες εντάσσονται οι καθημερινού τύπου συναντήσεις ανατροφοδότησης της επίδοσης (giving feedback & coaching) του προσωπικού.

Σε δυο άξονες βασίζεται το σύστημα αξιολόγησης της **Εγνατίας Τράπεζας**³⁷ Ο οργανισμός εφαρμόζει αρχικά αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης του προσωπικού, η οποία βασίζεται στη διοίκηση διά στόχων (management by objectives), ενώ θέτει σε λειτουργία και σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης των μονάδων βάσει δεικτών απόδοσης (performance indicators). Η τακτική αξιολόγηση των στελεχών συνιστά το βασικότερο δείκτη για την εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι αυτά που θα επιτρέψουν ή όχι την προαγωγή του στελέχους σε ανώτερη θέση.

Στην **Emporiki Bank**³⁸ εκτός από το σύστημα αξιολόγησης και τη βαθμολόγηση των δεξιοτήτων σε δεκάβαθμη κλίμακα, λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη οι γραμματικές γνώσεις των εργαζομένων, τα χρόνια υπηρεσίας τους στην τράπεζα, καθώς και η επίδοσή τους τα τελευταία τρία χρόνια.

Αντίστοιχα, στη **Citibank**³⁹ τα βασικότερα κριτήρια αξιολόγησης για την αναβάθμιση ενός στελέχους είναι:

³⁷ http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el – MANAGEMENT, Πως επιλέγουν οι Τράπεζες τα στελέχη τους.

³⁸ http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el – MANAGEMENT, Πως επιλέγουν οι Τράπεζες τα στελέχη τους.

³⁹ http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el – MANAGEMENT, Πως επιλέγουν οι Τράπεζες τα στελέχη τους.

- Η επιδειχθείσα συστηματική του θέληση και επιθυμία να αναλαμβάνει μεγαλύτερες υπευθυνότητες, να ξεπερνά τους στόχους του, να επιδιώκει τη συνεχή του ενημέρωση και εκπαίδευση πέρα από τα στενά όρια της θέσης του.
- Η ικανοποιητική απόδοση του ανάλογα με τους στόχους που ο οργανισμός θέτει στην αρχή κάθε χρόνου. Η τράπεζα επιδιώκει να θέτει συγκεκριμένους, ξεκάθαρους και υλοποιήσιμους στόχους, προσθέτοντας μάλιστα ότι αυτό που έχει σημασία στην αξιολόγηση είναι η επίτευξη ουσιαστικών αποτελεσμάτων και όχι μόνο προσπάθειας.
- Η απόδειξη ότι διαθέτει διοικητικές και ηγετικές ικανότητες.

Σε τελική ανάλυση, και ως συμπέρασμα όλων των παραπάνω, η συνεχής βελτίωση των ικανοτήτων και της τεχνογνωσίας των εργαζομένων βρίσκεται στο επίκεντρο της πολιτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τράπεζες και τούτο γίνεται όλο και περισσότερο φανερό σήμερα, σε μια εποχή που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το ανθρώπινο δυναμικό τους όχι μόνο με την «πεπαλαιωμένη» αντίληψη του εργαζομένου, αλλά και ως επένδυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Εισαγωγή

Η επιβίωση ενός Οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται για μια Τράπεζα σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα την ωφελήσει. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφερθούμε στην εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις σύγχρονες Τράπεζες.

3.1 Περιεχόμενο της ανάπτυξης στελεχών

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος είναι σε θέση να παίρνει αποφάσεις που μπορεί να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην επιχείρηση⁴⁰. Σε μια τράπεζα ως στελέχη χαρακτηρίζονται π.χ οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, οι Προϊστάμενοι Υποδιευθύνσεων οι Διευθυντές Καταστημάτων κ.λ.π. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη τα οποία προϊστανται άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους, τα οποία, ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων, επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες.

Η ανάπτυξη στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της τράπεζας για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της. Σε αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της Εκπαίδευσης των στελεχών.

Σύμφωνα με το Mumford (1993), τρία στοιχεία πρέπει να συνδυάζονται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών:

- **Αυτό-ανάπτυξη:** Σύμφωνα με την παραδοχή ότι τα άτομα μαθαίνουν από άλλους αλλά η πρωτοβουλία για προσωπική ανάπτυξη ανήκει σε μεγαλύτερο βαθμό στον ίδιο τον ενδιαφερόμενο.

⁴⁰ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 473

- **Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση:** αφορά την ύπαρξη των συστημάτων και των επίσημων διαδικασιών ανάπτυξης σταδιοδρομίας των στελεχών από το τμήμα προσωπικού ή από τους υπευθύνους για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- **Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανώτερους:** πρόκειται για τις ενέργειες που αναλαμβάνουν προϊστάμενοι του στελέχους, για να του δώσουν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσής του και προαγωγής.

Η ανάπτυξη στελεχών οφείλει να στοχεύει στην απόκτηση από τα στελέχη γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίες θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Η ανάπτυξη δεν πρέπει να περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά να στοχεύει στη μόρφωση των στελεχών, δηλαδή την σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών⁴¹.

Κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος εκπαίδευσης έμφαση πρέπει να δίδεται στον προσδιορισμό του περιεχομένου του, το οποίο πρέπει να καλύπτει το χάσμα των γνώσεων που υπάρχει μεταξύ των πραγματικών γνώσεων των ατόμων και των προτύπων απόδοσης⁴². Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι τρόποι με τους οποίους μία ομάδα ικανοτήτων υποστηρίζει κάποια άλλη⁴³. Σπανίως απαιτείται η βελτίωση μίας μόνο ικανότητας, ιδιαίτερα στην περίπτωση των προσωπικών-συναισθηματικών ικανοτήτων, οι οποίες αλληλεπιδρούν χωρίς να είναι ανεξάρτητες.

Λαμβανομένου υπόψη του έντονου ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές, ο οποίος και επιβάλλει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, επιτακτική κρίνεται η ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού για την εμπέδωση των αρχών και τεχνικών της συνεχούς βελτίωσης και της προσαρμογής στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος⁴⁴.

Η καλλιέργεια μίας ικανότητας σημαίνει τη διαγραφή της παλαιάς συνήθειας⁴⁵. Τα τελευταία χρόνια, η εφαρμογή προγραμμάτων με στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς και κουλτούρας των εργαζόμενων έχει τύχει μεγάλης ανταπόκρισης από πληθώρα επιχειρήσεων διεθνώς⁴⁶. Η αναγκαιότητα αλλαγής της συμπεριφοράς και κουλτούρας κρίνεται απαραίτητη στις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες απαιτείται, αφενός η προσαρμογή των νέων υπαλλήλων

⁴¹ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, *Μάνατζμεντ*, Μπένου, Αθήνα, 2001, σ. 473

⁴² Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, *Μάνατζμεντ*, Ελλην, Αθήνα, 1998, σ. 212

⁴³ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.368

⁴⁴ Χ. ΠΡΩΤΟΠΑΠΑΣ, *Τράπεζες και Ποιότητα*, Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1997

⁴⁵ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.458

⁴⁶ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 379

στην κουλτούρα του οργανισμού και αφετέρου η προσαρμογή των στελεχών σε ενδεχόμενες αλλαγές της⁴⁷.

3.2 Μέθοδοι ανάπτυξης

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία καταγράφεται πληθώρα μεθόδων ανάπτυξης στελεχών. Η κατηγοριοποίηση των μεθόδων ανάπτυξης γίνεται με διάφορα κριτήρια.

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Ζαβλανό⁴⁸ σχετικά με τη μεθοδολογία υπάρχουν τρία συστήματα εκπαίδευσης:

- **Παρουσίασης πληροφοριών:** σεμινάρια, διαλέξεις, ημερίδες, πανεπιστημιακά μαθήματα.
- **Προσομοίωσης:** Μελέτη περιπτώσεων, παιχνίδια, υπόδυση ρόλων.
- **Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας:** mentoring, coaching, εναλλαγή στη θέση εργασίας, πολλαπλή διοίκηση, συμμετοχή σε επιτροπές, βοηθός⁴⁹.

Ο Χυτήρης⁵⁰ διακρίνει τις μεθόδους ανάπτυξης στελεχών σε δύο κατηγορίες:

- **Στη θέση εργασίας** (mentoring, coaching, εναλλαγή στη θέση εργασίας, πολλαπλή διοίκηση, συμμετοχή σε επιτροπές, βοηθός, αναπληρωτής)
- **Εκτός θέσης** (μελέτη περιπτώσεων, επιχειρηματικά παιχνίδια, υπόδυση ρόλων, σεμινάρια, πανεπιστημιακά μαθήματα, διαλέξεις, πρότυπα, συναλλακτική ανάλυση, μέθοδος ηγεσίας, ενεργός μάθηση, κέντρα αξιολόγησης, εκπαίδευση επιβίωσης και νέας γενιάς).

Η τυπική εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η απόκτηση εμπειριών μέσα από την εργασία αποτελούν σύμφωνα με τον Νοε⁵¹ τις τέσσερις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη στελεχών.

Τα προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης περιλαμβάνουν βραχυχρόνια μαθήματα πραγματοποιούμενα από πανεπιστήμια, και ειδικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς με στόχο την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων.

Η αξιολόγηση⁵², η οποία αφορά την συλλογή πληροφοριών και την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων με πληροφορίες σχετικά με την συμπεριφορά και τις ικανότητές τους,

⁴⁷ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μάνατζμεντ, Ελλην, Αθήνα, 1998, σ. 412

⁴⁸ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μάνατζμεντ, Ελλην, Αθήνα, 1998, σ. 212

⁴⁹ Α. ΧΥΤΗΡΗΣ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σ. 141

⁵⁰ Α. ΧΥΤΗΡΗΣ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σ. 141

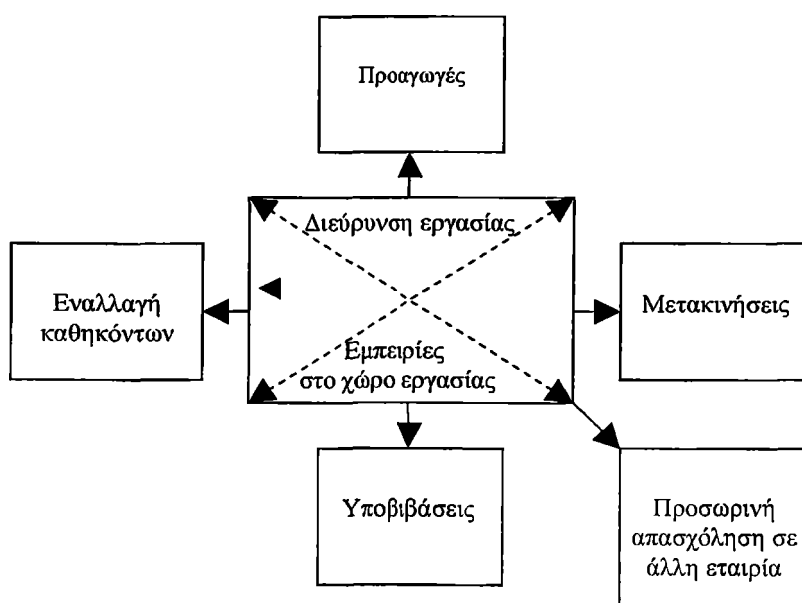
⁵¹ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 379

⁵² NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 383

εφαρμόζεται συνήθως για τον εντοπισμό εκείνων των στελεχών, τα οποία έχουν διοικητικές ικανότητες, ικανότητες επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας, και υποκίνησης και δύναται να προωθηθούν σε ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια. Οι ψυχολογικές δοκιμασίες, οι ομάδες εργασίας, η συνέντευξη, οι προσομοιώσεις και τα παιχνίδια ρόλων αποτελούν τους συνηθέστερους τρόπους αξιολόγησης στελεχών.

Από τις πιο διαδεδομένες και συχνά εφαρμοζόμενες μεθόδους ανάπτυξης αποτελεί η απόκτηση εμπειριών μέσα από την εργασία⁵³ με στόχο τη γνώση των σχέσεων, προβλημάτων, απαιτήσεων και λοιπών χαρακτηριστικών που εμφανίζονται στην εργασία. Ο τρόπος εφαρμογής της άνω μεθόδου στην ανάπτυξη των στελεχών απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Σχήμα 2: Εμπειρίες στο χώρο εργασίας



Παρατηρείται ότι η διεύρυνση της εργασίας (ανάθεση αρμοδιοτήτων), η εναλλαγή καθηκόντων, το σύστημα των μεταθέσεων, τοποθετήσεων, προαγωγών και υποβιβασμών και η προσωρινή απασχόληση των υπαλλήλων σε άλλες εταιρίες μπορούν να αποτελέσουν για τα στελέχη σημαντικό κίνητρο για την μάθηση, ανάπτυξη και εφαρμογή στο εργασιακό χώρο των γνώσεων και ικανοτήτων τους. Τέλος, ο Noe⁵⁴ υποστηρίζει ότι το mentoring και το coaching αποτελούν εκείνες τις μεθόδους που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και στον

⁵³ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 390

⁵⁴ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 395

Αναμφισβήτητα, οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι ανάπτυξης διαφοροποιούνται συνήθως ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο των στελεχών, το είδος των ικανοτήτων που θα αναπτυχθούν, και την στρατηγική των επιχειρήσεων.

Η τεχνική εκπαίδευση είναι σχετικά εύκολη σε σύγκριση με την ανάπτυξη των προσωπικών- συναισθηματικών ικανοτήτων⁵⁷. Επειδή η διανοητική μάθηση (απόκτηση γνωστικών ικανοτήτων) διαφέρει ουσιαστικά από την αλλαγή της συμπεριφοράς, τα μοντέλα εκπαίδευσης για την καθεμιά διαφέρουν επίσης σημαντικά. Για τις νοητικές ικανότητες η αίθουσα διδασκαλίας (σεμινάρια, πανεπιστημιακά μαθήματα, διαλέξεις, συνέδρια) είναι ο κατάλληλος χώρος, αφού η μελέτη έστω και μίας φοράς των θεωρητικών δεδομένων αρκεί για την εκμάθηση του θέματος. Επιπλέον, μέθοδοι όπως η εναλλαγή καθηκόντων και εμπλουτισμός εργασίας συμβάλλουν στην απόκτηση των απαιτούμενων γνώσεων και τεχνογνωσίας. Σχετικές έρευνες⁵⁸ απέδειξαν ότι η εφαρμογή των ως άνω μεθόδων είναι λιγότερο αποτελεσματική για την εκμάθηση ανθρώπινων δεξιοτήτων, που συνδέονται με την ηγεσία, δημιουργία κινήτρων, ιδιαίτερα όταν είναι μικρής διάρκειας.

Για την αλλαγή στη συμπεριφορά απαιτείται εξάσκηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η εφαρμογή μεθόδων, όπως το mentoring και coaching συμβάλλουν ουσιαστικά στην απόκτηση και βελτίωση και των ικανοτήτων που συνδέονται με την ηγεσία, την ομαδικότητα και την επικοινωνία, αναλυτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων. Η εφαρμογή τους ενδείκνυται για όλα τα στελέχη, παρά το ό,τι στο παρελθόν οι εν λόγω μέθοδοι εφαρμόζονταν μόνο για την ανάπτυξη των υψηλόβαθμων στελεχών⁵⁹. Επιπλέον, καθοριστική σημασία για την ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων έχουν προγράμματα, όπως προσομοιώσεις εργασιακών καθηκόντων, παιχνίδια ρόλων, ασκήσεις ομαδικής επίλυσης προβλημάτων, και μεγάλης κλίμακας προσομοιώσεις, αρκεί να σχεδιαστούν προσεκτικά, εστιασμένες σε συγκεκριμένες ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν και σε συνδυασμό πάντα με προγύμναση και ανατροφοδότηση, ενίσχυση και εξάσκηση πάνω στην εργασία⁶⁰.

Επιπρόσθετα, μέθοδοι όπως η εναλλαγή καθηκόντων, και ο εμπλουτισμός εργασίας συμβάλλουν όχι μόνο στην απόκτηση γνώσεων και γενικότερων εμπειριών, αλλά παράλληλα στην ταύτιση του εργαζόμενου με την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης και στην απόκτηση ικανοτήτων που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα⁶¹.

⁵⁷ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.347

⁵⁸ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.350

⁵⁹ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 391

⁶⁰ D. GOLEMAN, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, σ.459

⁶¹ Λ. ΧΥΤΗΡΗΣ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σ. 138

Σχετικές αναφορές στη βιβλιογραφία⁶² καταδεικνύουν την αναγκαιότητα εκπαίδευσης στελεχών, τα οποία έχουν σημαντικές δυνατότητες ανάληψης διοικητικών καθηκόντων (High potential employees). Για την ανάπτυξή τους εφαρμόζονται εξατομικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν μαθήματα, εξειδικευμένο mentoring και coaching, εναλλαγή καθηκόντων και εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Τέλος, ο Μπουραντάς⁶³ πρεσβεύει ότι η εξατομικευμένη προσέγγιση θεωρείται πιο αποτελεσματική για την ανάπτυξη των συναισθηματικών κυρίως ικανοτήτων, απ' ό,τι τα ομαδικά σεμινάρια, καθώς και η παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή για την πορεία της αλλαγής.

Από μελέτες⁶⁴ προκύπτει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής και των εφαρμοζόμενων μεθόδων ανάπτυξης. Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος διαφοροποιείται σημαντικά από στρατηγική σε στρατηγική. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, η δημιουργία ομάδων, η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων ενδείκνυται για τις επιχειρήσεις με στρατηγική εστίασης. Οι επιχειρήσεις με στρατηγική εσωτερικής μεγέθυνσης οφείλουν να επενδύσουν σε προγράμματα εκπαίδευσης σε θέματα ποιότητας, αλλαγών, βελτίωσης προσωπικών ικανοτήτων, όπως δημιουργικότητα, καινοτομία, καθώς και στην απόκτηση τεχνικών ικανοτήτων.

Είναι εμφανές ότι όσο υψηλότερο είναι το ιεραρχικό επίπεδο τόσο μεγαλύτερο είναι το ειδικό βάρος των συναισθηματικών ικανοτήτων στην εκτέλεση της εργασίας. Σαφέστατα και οι μέθοδοι ανάπτυξης θα διαφοροποιούνται ανάλογα. Παρόλα αυτά, και ενώ στο παρελθόν τα υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία ασκούσαν διοικητικά καθήκοντα τύχαιναν εξειδικευμένης εκπαίδευσης, τα τελευταία χρόνια αναγνωρίστηκε η ανάγκη ανάλογης εκπαίδευσης και στις κατώτερες ιεραρχικές βαθμίδες.

Σύμφωνα με τον Σκουλά⁶⁵, τα εκπαιδευτικά προγράμματα εντάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Βασική εκπαίδευση δεξιοτήτων για όλες τις ιεραρχικές κλίμακες εργαζομένων.
- Εκπαίδευση για υπευθύνους τμημάτων, προσανατολισμένη σε θέματα μάνατζμεντ και εκπαίδευσης.
- Εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών, με έμφαση σε θέματα διοίκησης.

⁶² NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 407

⁶³ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, *Μάνατζμεντ*, Μπένου, Αθήνα, 2001, σ. 511

⁶⁴ NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ. 256

⁶⁵ Ν. ΣΚΟΥΛΑΣ, Κ. ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ, *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Κόπα, Αθήνα, 1998, σ. 120-121

- Εκπαίδευση σε θέματα μάλιστα για όλα τα στελέχη, με έμφαση στην ομαδική λειτουργία, συνεργασία, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων.
- Εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης.

Σαφώς, πολλά στελέχη έφτασαν στην κορυφή παρά τις μειονεξίες τους σε διαπροσωπικές ικανότητες. Καθώς όμως αυξάνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας, και η επίτευξη στόχων επιτυγχάνεται μέσω της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στον νέο αυτό χώρο εργασίας αποτελεί η στελέχωση των επιχειρήσεων με άτομα, τα οποία, μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και εκπαίδευσης, δύναται να καλλιεργήσουν τόσο τις γνωστικές όσο και τις συναισθηματικές τους ικανότητες, οι οποίες θα συνδράμουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Εισαγωγή

Η Αγροτική Τράπεζα⁶⁶ ιδρύθηκε το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα. Μετά την μετατροπή της σε ανώνυμη εταιρία ιδρύει έναν ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το 2000 πραγματοποιείται αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο Χ.Α.Α.

Σήμερα η ΑΤΕ είναι μία από τις εκατό μεγαλύτερες της Ευρώπης, με ενεργητικό 48,36 εκατ. ευρώ, 5,02 εκατ. ευρώ ίδια κεφάλαια, 1,38 εκατ. ευρώ ακίνητη περιουσία, 35,13 εκατ. ευρώ καταθέσεις, με περισσότερα από 100 προϊόντα και 448 καταστήματα στην Ελλάδα και 5 στο εξωτερικό.

Στόχοι της αποτελούν η συμβολή της στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της προσφέροντας υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και η παροχή ενός ολοκληρωμένου πλέγματος χρηματοοικονομικών προϊόντων.

Το περιβάλλον δράσης των τραπεζών σήμερα χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό συνθετότητας και επικινδυνότητας σε σύγκριση με το παρελθόν, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν μπορούν πλέον να περιγραφούν ως οργανισμοί που απλώς “δέχονται καταθέσεις και χορηγούν δάνεια”. Οι συνεχείς εξελίξεις και μετασχηματισμοί του τραπεζικού χώρου καθιστούν επιτακτική την ανάγκη προσαρμογής των τραπεζών στις νέες μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι εξελίξεις αυτές σηματοδότησαν την ανάγκη στροφής της Τράπεζας σε πελατοκεντρική κατεύθυνση και υιοθέτηση πολιτικής τοποθέτησης δανειακών κεφαλαίων, με βασική επιδίωξη τη διασπορά και ελαχιστοποίηση του συνολικού κινδύνου και εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών αποδόσεων. Τα τελευταία χρόνια και προκειμένου η ΑΤΕ να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει επιτυχώς αυτές τις νέες προκλήσεις του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος, βρίσκεται στη διαδικασία αλλαγής της φιλοσοφίας και τον λειτουργικό και οργανωτικό μετασχηματισμό του δικτύου της. Η σταδιακή μετατροπή των καταστημάτων από κέντρα διεκπεραίωσης σε σημεία πώλησης και εξυπηρέτησης πελατείας στοχεύει, αφενός στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και αφετέρου στην προώθηση και διεύρυνση των εργασιών της.

⁶⁶ www.ate.gr

4.1 Διάγνωση της υπάρχουσας σήμερα στην ΑΤΕ κατάστασης

4.1.1 Διαδικασίας Επιλογής και Πρόσληψης

Ο προσδιορισμός και η καταγραφή των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται με βάση κάποιες γενικές κατευθύνσεις για την ανάπτυξη νέων εργασιών ή προϊόντων ή την ανάπτυξη του δικτύου και λαμβάνοντας υπόψη τις αποχωρήσεις υπαλλήλων.

Η επιλογή βασίζεται σε διαγωνισμό που πραγματοποιεί το Δημόσιο⁶⁷ (ΑΣΕΠ). Η διαδικασία επιλογής με διαγωνισμό μέσω του ΑΣΕΠ αφορά αποκλειστικά προσλήψεις στον α' εισαγωγικό βαθμό. Για περιπτώσεις πρόσληψης στελεχών με ειδικά προσόντα και εμπειρία, απαιτείται μεν έγκριση του ΑΣΕΠ αλλά η διαδικασία επιλογής πραγματοποιείται με ευθύνη της Τράπεζας.

Στην επιλογή εμπλέκονται πρωταρχικά και κατά κύριο λόγο φορείς Δημοσίου (Υπ. Εσωτερικών, Υπ. Γεωργίας, ΑΣΕΠ) και κατά δεύτερο λόγο η Τράπεζα και ακόμα λιγότερο η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διαδικασία είναι χρονοβόρα και αδυνατεί να καλύψει άμεσες ανάγκες σε προσωπικό.

4.1.2 Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία διαδικασία με σημαντικό βαθμό υποκειμενικότητας και δεν στηρίζεται σε συγκεκριμένους μετρήσιμους ατομικούς στόχους.

Τα φύλλα ποιότητας⁶⁸ που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια εδώ και περισσότερο από είκοσι χρόνια. Ζητούνται κάθε χρόνο τα ίδια και επαναλαμβανόμενα βιογραφικά στοιχεία, χωρίς καμία επιχειρησιακή σκοπιμότητα. Επί πλέον περιλαμβάνονται σ' αυτά στοιχεία που δεν είναι σε πλήρη εναρμόνιση με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Διεθνών Συμβάσεων που έχει υπογράψει η Ελλάδα και αφορούν τα ατομικά δικαιώματα των εργαζομένων στην Τράπεζα (Νόμος 2472/1997 που αφορά τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα).

Σύμφωνα με τον κανονισμό των φύλλων ποιότητας⁶⁹ για κάθε υπάλληλο συντάσσεται κατά το μήνα Ιανουάριο κάθε χρόνου φύλλο ποιότητας για την υπηρεσιακή κατάρτιση και την επίδοσή του, το οποίο υποβάλλεται στο Τμήμα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

⁶⁷ Ενημερωτικό Δελτίο ΑΤΕ για την αύξηση του Μετοχικού της Κεφαλαίου, 2000, σ. 139

⁶⁸ www.sysp.gr/ Θέματα Προσωπικού

⁶⁹ www.sysp.gr/ Οργανισμός ΑΤΕ

Το φύλλο ποιότητας καταρτίζεται από τον άμεσο Προϊστάμενο του υπαλλήλου (α' κριτής), και ο άμεσος ιεραρχικά ανώτερος (β' κριτής) επιφέρει τις παρατηρήσεις σε αυτό. Τα κριτήρια προσδιορισμού της ποιότητας των υπαλλήλων είναι κυρίως τα εξής :

- Γενική κατάρτιση και μόρφωση.
- Υπηρεσιακή κατάρτιση, υπηρεσιακό ενδιαφέρον και ζήλος.
- Ευφυΐα, κρίση και γενικά πνευματικά προσόντα τα οποία έχουν σχέση με την υπηρεσία.
- Ποσοτική απόδοση.
- Ποιοτική απόδοση και επάρκεια.
- Ξένες γλώσσες.
- Διοικητική ικανότητα, επιθυμητή πρωτοβουλία, ακτινοβολία στους υφισταμένους και ομοιοβάθμους.
- Συμπεριφορά και ικανότητα συνεργασίας.

Οι συντελεστές βαρύτητας διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό του αξιολογούμενου. Η κλίμακα που βαθμολογείται κάθε κριτήριο είναι μεταξύ 1-10.

Οι αξιολογούμενοι δεν λαμβάνουν γνώση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως προς την απόδοσή τους εκτός και αν το ζητήσουν με αίτησή τους. Έτσι δεν συζητούνται τα αποτελέσματα και δεν εντοπίζονται οι πιθανές περιοχές αδυναμιών τους, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε συνδέονται με τις αμοιβές των εργαζομένων ούτε με την εκπαίδευσή τους.

Τα συμπληρωμένα φύλλα ποιότητας αρχειοθετούνται στη Διεύθυνση Προσωπικού και στην Υπηρεσιακή Μονάδα του κρινόμενου, τηρούνται δηλαδή δύο αρχεία με τις ίδιες πληροφορίες.

4.1.3 Διαδικασία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού

Η εκπαίδευση λαμβάνει υπόψη της κάποιες γενικές κατευθύνσεις ως προς τον προγραμματισμό των αναγκών που προκύπτουν τόσο από την άσκηση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων όσο και από τη διάθεση νέων τραπεζικών προϊόντων ή την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή τεχνολογιών, αλλά δε βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες για ανάπτυξη ή επιμόρφωση των εργαζομένων.

Έχει οριστεί άτυπα ένας υπεύθυνος εκπαίδευσης στα Καταστήματα από το Εκπαιδευτικό Κέντρο, προκειμένου να παρακολουθεί τους εργαζόμενους, να προσδιορίζει και να καταγράφει τις ανάγκες τους για εκπαίδευση, αλλά δεν υπάρχει σύστημα

ανταπόκρισης από το Εκπαιδευτικό Κέντρο. Η περιγραφή του περιεχομένου των σεμιναρίων στο πρόγραμμα που αποστέλλεται στους ενδιαφερόμενους είναι συνοπτική και δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στις ανάγκες των εργαζομένων, των οποίων οι προϋποθέσεις συμμετοχής τηρούνται κανονικά.

Το ουσιαστικό πρόβλημα είναι η ανεπάρκεια λειτουργικής διασύνδεσης μεταξύ της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης και μεταξύ αυτών των δύο και των στρατηγικών επιλογών αγορών, προϊόντων και τεχνολογίας, πράγμα που καθιστά την Εκπαίδευση ένα ανεξάρτητο αυτοσκοπό (πιθανόν ποσοτικά προσανατολισμένο), αντί για μια λειτουργία-μέσο για το ταίριασμα των απαιτήσεων της θέσης με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου. Το ποιος, σε τι, και το πότε κάποιος εκπαιδεύεται, δεν είναι a priori θεσμοθετημένο, αλλά εξαρτάται από τις εκάστοτε συγκυρίες, διαπροσωπικές σχέσεις ή και αμοιβαιότητα αλληλοεξυπηρετήσεων.

Ο προϊστάμενος της μονάδας μπορεί να αρνηθεί στον ενδιαφερόμενο εργαζόμενο να παρακολουθήσει ένα σεμινάριο είτε γιατί τον χρειάζεται στην εργασία, είτε επειδή μπορεί να έχει πέσει στη δυσμένειά του, ακόμα κι αν το σεμινάριο κρίνεται απαραίτητο για την σωστή κατάρτισή του.

Το τμήμα Απασχόλησης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού δε συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής, έγκρισης ή έστω ενημέρωσης για την συμμετοχή των υπαλλήλων στα διάφορα σεμινάρια. Οι διαδικασίες αυτές επιτελούνται αποκλειστικά από το Εκπαιδευτικό Κέντρο. Το Τμήμα Απασχόλησης εγκρίνει μόνο την απουσία από την υπηρεσία των εισηγητών στα διάφορα σεμινάρια. Επίσης, δε διαθέτει αρχεία εκπαιδευομένων υπαλλήλων για την αξιοποίησή τους.

Ο καθορισμός των εισηγητών γίνεται από το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας κατόπιν εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τους ίδιους. Η αξιολόγησή τους, όπως αυτή πραγματοποιείται στοιχειωδώς χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας, δεν λαμβάνεται υπόψη για την συνέχιση της συνεργασίας.

Υπάρχει στοιχειώδης διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με (φύλλο αξιολόγησης που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι με τη λήξη του προγράμματος). Τα φύλλα αξιολόγησης των εισηγητών καταχωρούνται από το Εκπαιδευτικό Κέντρο, χωρίς περαιτέρω επεξεργασία των στοιχείων και αξιοποίησή τους.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ελάχιστη ανάμειξη στην εκπαίδευση, και οι εκπαιδευτικές ανάγκες ή η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι δε συνδέεται στην ουσία με την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τις αμοιβές ή τις προαγωγές και την εξέλιξη της καριέρας τους.

Τέλος δεν υπάρχει διαδικασία ή μηχανισμός μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της Εκπαίδευσης, ως προς το βαθμό ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού.

4.1.4 Διαδικασία Αμοιβών

Δεν υπάρχει σύνδεση αμοιβών και απόδοσης. Οι μισθολογικές αυξήσεις ως προς το ανώτατο όριο, καθορίζονται κατόπιν κυβερνητικών εξαγγελιών και μετά από μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις με τα σωματεία και τους αντιπροσώπους των εργαζομένων.

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς τις αμοιβές περιορίζεται στην έγκριση και παρακολούθηση των ειδικών επιδομάτων. Οι υπερωρίες εγκρίνονται από τις υπηρεσιακές μονάδες μέχρι ενός ορισμένου ορίου.

Δεν υπάρχει καμία σύνδεση αμοιβών και αντίστοιχης σημαντικότητας /αξίας θέσεων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας ως προς τις υπευθυνότητες, τον ρόλο και τη συμβολή τους στα αποτελέσματα της Τράπεζας.

Οι βασικοί μισθοί που ισχύουν, αποτελούν στην πραγματικότητα τη βάση για τον υπολογισμό των μικτών μηνιαίων αποδοχών, μια και όλοι οι εργαζόμενοι δικαιούνται και παίρνουν επιδόματα σαν προσαυξήσεις στον βασικό τους μισθό. Κατά συνέπεια, οι αμοιβές δεν αντιστοιχούν στις σχετικές αξίες/μεγέθη των θέσεων, και δεν υπάρχει ανταγωνιστικότητα με την εξωτερική αγορά.

4.1.5 Διαδικασία προγραμματισμού επαγγελματικής εξέλιξης

Δεν υπάρχει συστηματικός προγραμματισμός για επαγγελματική εξέλιξη και καριέρα μέσα στην Τράπεζα. Η ΑΤΕ σήμερα ακολουθεί, σχετικά με τις προαγωγές, το καθεστώς που έχει προσδιοριστεί από τις εκάστοτε Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας της ΟΤΟΕ με την Ένωση Ελληνικών τραπεζών. Το Τακτικό Προσωπικό της ΑΤΕ χωρίζεται σε 2 κατηγορίες οι οποίες είναι: 1) **το κύριο προσωπικό** και 2) **το βοηθητικό προσωπικό**.

Η βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων που ανήκουν στο κύριο προσωπικό γίνεται κάθε 2 χρόνια σε μια 12 βάθμια κλίμακα από τον εισαγωγικό βαθμό (Δόκιμο) μέχρι το βαθμό του Τμηματάρχη Β', εκτός από την περίπτωση του βαθμού του Αρχιλογιστή, όπου απαιτούνται 3 χρόνια παραμονής μέχρι το βαθμό του Τμηματάρχη Γ'. Επομένως, όλοι σχεδόν οι υπάλληλοι της Τράπεζας έχουν ως καταληκτικό βαθμό τουλάχιστον το βαθμό του Τμηματάρχη Β'.

Η προαγωγή του Τμηματάρχη Β' στο βαθμό του Τμηματάρχη Α' γινόταν κατ' απόλυτο εκλογή μέχρις ότου εφαρμόστηκε ένα σύστημα μοριοδότησης με το οποίο μοριοδοτούνται, οι υπεύθυνες θέσεις που είχε στο παρελθόν ο κρινόμενος, η αρχαιότητα, η επιστημονική κατάρτιση, η γνώση ξένων γλωσσών, ο αριθμός των σεμιναρίων που έχει παρακολουθήσει και τα Φύλλα Ποιότητάς του. Οι Θέσεις του Τμηματάρχη Α' στην ΑΤΕ είναι οργανικές (προσδιορίζονται δηλαδή αριθμητικά από τον Οργανισμό) και επομένως κάθε χρόνο καλύπτονται οι κενές θέσεις που δημιουργούνται στο βαθμό αυτό, λόγω προαγωγών, θανάτων ή παραιτήσεων.

Για τους Ανώτατους βαθμούς (Υποδιευθυντές – Διευθυντές) οι οποίοι είναι επίσης οργανικοί βαθμοί, αποφασίζει, κατόπιν επιλογής, το Δ.Σ. της ΑΤΕ, μεταξύ των υποψηφίων, Τμηματάρχων Α' ή Υποδιευθυντών αντίστοιχα.

Το Βοηθητικό Προσωπικό εξελίσσεται σε μία 7/βάθμια κλίμακα από το επίπεδο του μαθητευομένου μέχρι το επίπεδο του Προϊσταμένου, προαγόμενοι ανά χρονικά διαστήματα που ποικίλουν από 3 έως και 7 χρόνια, ανάλογα με το βαθμό και το επίπεδο των γραμματικών γνώσεων.

Στην ΑΤΕ σήμερα, ακολουθείται θεσμοθετημένη διαδικασία⁷⁰ τοποθετήσεων και αναθέσεων με προκήρυξη, μόνο για τις Περιφερειακές Μονάδες. Ειδικότερα, η συμπλήρωση των Ανώτερων και Ανώτατων Υπεύθυνων Θέσεων των Περιφερειακών Μονάδων, βασίζεται σε σύστημα μοριοδότησης, παρόμοιο με αυτό που ισχύει για την προαγωγή από το βαθμό του Τμηματάρχη Β' στον Τμηματάρχη Α', ενώ για τις λοιπές υπεύθυνες θέσεις (Προϊστάμενοι Γραφείων Καταστημάτων) η απόφαση ανήκει αποκλειστικά στο Διευθυντή του Καταστήματος, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη κάποια θεσμοθετημένα κριτήρια.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό της ΑΤΕ η κάλυψη των θέσεων ανώτατου επιπέδου (Υποδιευθυντές – Διευθυντές Κεντρικών Διευθύνσεων – Υποδιευθύνσεων και Μεγάλων Καταστημάτων) προβλέπεται να γίνεται από άτομα που κατέχουν τον αντίστοιχο βαθμό. Με απόφαση της Διοίκησης η κάλυψη των παραπάνω θέσεων μπορεί να γίνει από άτομα τα οποία έχουν τον αμέσως κατώτερο βαθμό από τον προβλεπόμενο για τη συγκεκριμένη θέση, αλλά στις περιπτώσεις αυτές δε γίνεται τοποθέτηση αλλά «ανάθεση καθηκόντων».

Για τις τοποθετήσεις⁷¹ σε θέσεις ευθύνης, όπως προαναφέραμε, η Τράπεζα εφαρμόζει από το 1997 ένα σύστημα τοποθετήσεων σύμφωνα με το οποίο οι ενδιαφερόμενοι αφού τους γνωστοποιηθούν οι προκηρυσσόμενες θέσεις εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους με την αποστολή συμπληρωμένης ειδικής αίτησης.

⁷⁰ www.seate.gr

⁷¹ www.sysp.gr

Όλες οι κενές θέσεις ανακοινώνονται τακτικά ή έκτακτα σε όλο το προσωπικό της Τράπεζας, πριν από κάθε προκήρυξη. Η τακτική προκήρυξη των κενών και προβλεπόμενων να κενωθούν μέσα στο έτος θέσεων, γίνεται το μήνα Μάρτιο κάθε χρόνου με Απόφαση Διοίκησης, μετά από εισήγηση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Προσωπικού, που ιεραρχεί τις υπηρεσιακές ανάγκες και προτεραιότητες.

Ομοίως, με Απόφαση Διοίκησης, μετά από εισήγηση της Ανθρώπινου Δυναμικού Προσωπικού, που ιεραρχεί τις υπηρεσιακές ανάγκες και προτεραιότητες, γίνονται έκτακτες προκηρύξεις των κενών θέσεων, που συσσωρεύονται στα ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα. Εκδίδεται Εγκύκλιος προκηρυσσομένων θέσεων από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία γνωστοποιείται έγκαιρα σε όλο το προσωπικό και κοινοποιείται στους Συλλόγους Προσωπικού. Η Εγκύκλιος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία των προς πλήρωση θέσεων, τις προϋποθέσεις και όρους συμμετοχής, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που πρέπει να γνωρίζει το προσωπικό.

Ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος υποβάλλει σε κάθε προκήρυξη αίτηση εκδήλωσης ενδιαφέροντος και μπορεί να εκδηλώσει ενδιαφέρον για μέχρι τρεις (3) προκηρυσσόμενες θέσεις, με προτεραιότητα δεσμευτική για τον ίδιο και την Α.Τ.Ε.

Οι αιτήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος υποβάλλονται, μέσα σε τακτή προθεσμία από την έκδοση της σχετικής Εγκυκλίου προκηρυσσομένων θέσεων. Δικαίωμα συμμετοχής, ανάλογα με την υπεύθυνη θέση και την κατηγορία της υπηρεσιακής μονάδας στην οποία ανήκει η προκηρυσσόμενη θέση, έχουν οι υπάλληλοι κλάδων και βαθμών που προβλέπονται από τον Οργανισμό για κάθε θέση.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων για την πλήρωση υπεύθυνων θέσεων υπαλλήλων γίνεται από Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία είναι το ίδιο το Υπηρεσιακό Συμβούλιο Τράπεζας. Τα προσόντα των υποψηφίων αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια⁷² που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και στα οποία αντιστοιχεί κάποιος αριθμός μορίων:

Πίνακας 5

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΜΟΡΙΑ
Άσκηση Υπεύθυνων Καθηκόντων	100
Φύλλα Ποιότητας (Αξιολόγηση)	100
Αρχαιότητα στο βαθμό	100
Επίπεδο Εκπαίδευσης	60
Γενική Αρχαιότητα	60
Ηθικές Αμοιβές	20
Επιπρόσθετη μόρφωση	10
Ξένες γλώσσες	10
Προσωπική Συνέντευξη	150

⁷² www.sysp.gr/ Θέματα Προσωπικού

Οι απουσίες λόγω ασθένειας και οι τελεσίδικες πειθαρχικές ποινές υπολογίζονται αφαιρετικά από το σύνολο της μοριοδότησης των κριτηρίων προ της συνέντευξης, ενώ ο αυξημένος αριθμός απουσιών λόγω αναρρωτικών αδειών κ.λ.π. συνεκτιμάται κατά τη συνέντευξη.

Τέλος, η προσωπική συνέντευξη συντελεί στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος, ώστε με αυτή να επαληθεύεται η πραγματική εικόνα των επικρατέστερων υποψηφίων, και συγκεκριμένα τα ατομικά χαρακτηριστικά, οι διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες, οι ικανότητες επικοινωνίας κλπ., προσόντα απαραίτητα για τα στελέχη της Τράπεζας. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού συγκεντρώνει όλες τις αιτήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος που θα υποβληθούν έγκαιρα, πιστοποιεί την ύπαρξη των προσόντων που μοριοδοτούνται ανά κριτήριο, καταγράφει στο Ατομικό Αξιολογικό Σημείωμα του υποψηφίου τη συνολική μοριοδότηση όλων των κριτηρίων, εκτός της συνέντευξης, και συντάσσει για κάθε προκηρυσσόμενη θέση ξεχωριστά Πίνακα Κατάταξης Υποψηφίων, τον οποίο υποβάλλει στην Επιτροπή Αξιολόγησης.

Από τον Πίνακα Κατάταξης Υποψηφίων, οι πέντε επικρατέστεροι και οι ισοβαμήσαντες με τον πέμπτο, θα καλούνται σε προσωπική συνέντευξη ενώπιον της Επιτροπής Αξιολόγησης.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας όλων των κριτών, αφού αφαιρεθούν οι ανώτερες και οι δύο κατώτερες βαθμολογίες, στρογγυλοποιημένος στον πλησιέστερο ακέραιο, δίνει τον τελικό βαθμό της συνέντευξης για τον υποψήφιο, ο οποίος προστίθεται στη μέχρι προ της συνέντευξης συνολική μοριοδότηση του.

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, η Επιτροπή Αξιολόγησης θα κάνει την τελική επιλογή και θα εισηγείται στο αρμόδιο όργανο την υπογραφή της πράξης τοποθέτησης, σύμφωνα με τον Οργανισμό.

Οι σημερινές πρακτικές που ακολουθεί η ΑΤΕ σε θέματα Προσλήψεων και Τοποθετήσεων πέρα από το ότι δεν εμπερικλείουν την έννοια του ταιριάσματος θέσης-ανθρώπου, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις γνώσεις, την εμπειρία και την αρχαιότητα και λιγότερη στις απαιτούμενες ιδιότητες και την απόδοση. Επιπλέον, υπάρχει έλλειψη μεθοδολογιών και εργαλείων που χαρακτηρίζουν τα σύγχρονα επιστημονικά συστήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Οι διαδικασίες μεταθέσεων του προσωπικού (αλλαγή υπηρεσιακής μονάδας από τις Κεντρικές Υπηρεσίες στις Περιφερειακές μονάδες ή από Περιφερειακή σε Περιφερειακή

μονάδα) ορίζονται στο άρθρο 93 του Οργανισμού⁷³ της Τράπεζας. Πραγματοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες. Το κριτήριο ικανοποίησης των αιτήσεων μετάθεσης είναι η ένταση του προβλήματος του αιτούντος υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις ανάγκες σε προσωπικό τόσο της μονάδας προέλευσής του όσο και της μονάδας προορισμού. Οι εισηγήσεις προς το Δ.Σ. της ΑΤΕ ή προς το Α' βήθμιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο συντάσσονται και υποβάλλονται από το Τμήμα Απασχόλησης αφού ληφθούν πρώτα υπόψη, εκτός από τα αιτήματα και τις υπηρεσιακές ανάγκες και οι απόψεις των συλλόγων του προσωπικού και της Διοίκησης. Όταν η μετάθεση συνοδεύεται και από τοποθέτηση σε θέση ευθύνης Διευθυντή, Υποδιευθυντή, Προϊσταμένου Λογιστηρίου η όλη διαδικασία υπάγεται στις ρυθμίσεις του Κανονισμού Τοποθετήσεων με προκήρυξη.

Υπάρχουν επίσης, οι διαδικασίες Μετακίνησης (εντός της ίδιας μονάδας ή μεταξύ Κεντρικών Υπηρεσιών), Απόσπασης (εντός ή εκτός της Τράπεζας) και Μετάταξης (από έναν Κλάδο προσωπικού σε άλλο) οι οποίες δεν περιγράφονται στα πλαίσια αυτής της εργασίας ως δευτερεύουσας σημασίας διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σε όλες τις παραπάνω διαδικασίες συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι μέσω των συνδικαλιστικών τους εκπροσώπων.

⁷³ www.seate.gr/ Οργανισμός ΑΤΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ

5.1 Στόχοι της έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι να εξετάζει και να διαγνώσει την υφιστάμενη κατάσταση στην Αγροτική Τράπεζα, από πλευράς συστημάτων και διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επίσης και του κλίματος και της ισχύουσας επιχειρησιακής φιλοσοφίας από την πλευρά που την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι σ' αυτήν.

Προς τούτο, επιλέχθηκαν οι εξής τομείς προς διερεύνηση:

- ο χαρακτήρας και η φιλοσοφία των υφιστάμενων συστημάτων και διαδικασιών,
- ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών των υφιστάμενων διαδικασιών,
- οι επιχειρησιακές ανάγκες, από την άποψη του κατά πόσον τα υφιστάμενα συστήματα και διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της Τράπεζας.

Η παραπάνω ανάλυση στόχο έχει να βοηθήσει στην κατανόηση του βαθμού αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, αναφορικά με την επιλογή, πρόσληψη, αναγνώριση - ανταμοιβή και ανάπτυξη - εξέλιξη αυτού στην Τράπεζα.

5.2 Σχεδιασμός της έρευνας

5.2.1 Επιλογή του δείγματος

Ο ερευνητής προσπάθησε να αναλύσει το θέμα απευθυνόμενος σε υπαλλήλους της Αγροτικής Τράπεζας που υπηρετούν σε Κεντρικές Υπηρεσίες (Διευθύνσεις-Υποδιευθύνσεις) αλλά και σε Καταστήματα. Η επιλογή αυτή έγινε με σκοπό την μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών πραγματοποιήθηκε με τη διεξαγωγή μιας έρευνας σε ένα δείγμα 50 υπαλλήλων η οποία έλαβε χώρα κατά η χρονική περίοδο Νοέμβριος 2005 - Φεβρουάριος 2006 και τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι αντιπροσωπευτικά για τον πληθυσμό.

Στην ΑΤΕ υπηρετούν (στοιχεία 31/12/2004)⁷⁴ 6.000 υπάλληλοι, από αυτούς οι 1300 (ποσοστό 21,66%) απασχολούνται σε Κεντρικές Υπηρεσίες και οι 4.700 (ποσοστό 78,34%) σε Καταστήματα .

⁷⁴ ΑΤΕ, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού – Τμήμα Απασχόλησης

Στον Πίνακα 6 αναλύεται το δείγμα με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, την εκπαίδευση, τον τομέα και τη θέση εργασίας, καθώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στην Τράπεζα:

Πίνακας 6
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	28,00%
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	62,00%
ΦΥΛΛΟ	
ΑΝΔΡΕΣ	58,00%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	42,00%
ΗΛΙΚΙΑ	
20-30	8,00%
31-40	42,00%
41-50	28,00%
51-60	22,00%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΛΥΚΕΙΟ	22,00%
ΤΕΙ	18,00%
ΑΕΙ	44,00%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΙ	16,00%
ΘΕΣΗ	
ΣΤΕΛΕΧΗ	62,00%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	38,00%
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	
0-10	32,00%
11-20	24,00%
>20	44,00%

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα το δείγμα μας κατανέμεται μεταξύ εργαζομένων σε Κεντρικές Υπηρεσίες κατά 28% και σε εργαζομένους σε Καταστήματα κατά 62%. Οι άντρες υπερτερούν των γυναικών και καταλαμβάνουν ποσοστό 58%. Όσον αφορά την υπηρεσιακή τους θέση το μεγαλύτερο μέρος αφορά στελέχη (μεσαία και ανώτερα) σε ποσοστό 62%, έναντι απλών υπαλλήλων 38%. Αυτό αποτέλεσε συνειδητή επιλογή καθώς τα στελέχη έχουν πιο εμπειριστατωμένη άποψη των στρατηγικών της επιχείρησης. Σχετικά με τις ηλικίες η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (50%) προέρχεται από ηλικίες από 40 ετών και άνω, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό (42%) αφορά ηλικίες 31-40 ετών. Το 44% των ερωτηθέντων εργάζονται στην ΑΤΕ για περισσότερα από 20 χρόνια, έχοντας αποκτήσει πλούσια εμπειρία των εργασιών αλλά και της οργανωσιακής κουλτούρας της Τράπεζας.

5.2.2 Τρόπος ανάπτυξης των ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο⁷⁵ χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, το οποίο αποτελείται από επτά ερωτήσεις, οι ερωτηθέντες καλούνται να παράσχουν πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία (ηλικία, φύλλο), τη θέση που κατέχουν στην Τράπεζα και τα έτη συνεργασίας τους με αυτή, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, καθώς και τη γνώση ξένων γλωσσών και υπολογιστών.

Στο δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελείται από 18 ερωτήσεις, οι ερωτηθέντες καλούνται να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τα συστήματα και διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού που ισχύουν στην ΑΤΕ, καθώς επίσης και του κλίματος και της ισχύουσας επιχειρησιακής φιλοσοφίας όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν.

Οι ερωτήσεις που αποτελούν το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έχουν την ακόλουθη δομή:

- **Κλειστές** (closed questions) που ειδικότερα διακρίνονται σε :
 - Διχοτομημένες (ΝΑΙ/ΟΧΙ).
 - Πολλαπλής επιλογής.
 - Ερωτήσεις κλίμακας.
- **Μερικώς κλειστές** (semi closed questions) δηλαδή ερωτήσεις όπου, εκτός από τις επιλογές που καταγράφονται ο ερωτώμενος έχει την ευχέρεια να δώσει και τη δική του απάντηση.

Οι κλειστές ερωτήσεις αποσκοπούν στη λήψη, κατά το δυνατόν, συστηματοποιημένων απαντήσεων που επιδέχονται εύκολη ομαδοποίηση και επεξεργασία. Οι μερικώς κλειστές ερωτήσεις στοχεύουν στη συλλογή νέων στοιχείων που δεν καταγράφονται στο ερωτηματολόγιο.

Τέλος ο εμπιστευτικός χαρακτήρας της έρευνας διασφαλίστηκε πλήρως μέσω της ομαδικής επεξεργασίας, ανάλυσης και παρουσίασης των στοιχείων. Ο ερευνητής δεσμεύτηκε επίσης ότι θα ενημερώσει τους συμμετέχοντες σχετικά με τα ευρήματα της έρευνας, ώστε αυτά να αξιοποιηθούν όπου κρίνεται απαραίτητο.

⁷⁵ Παράρτημα Ι

5.3 Ερευνητικά πορίσματα

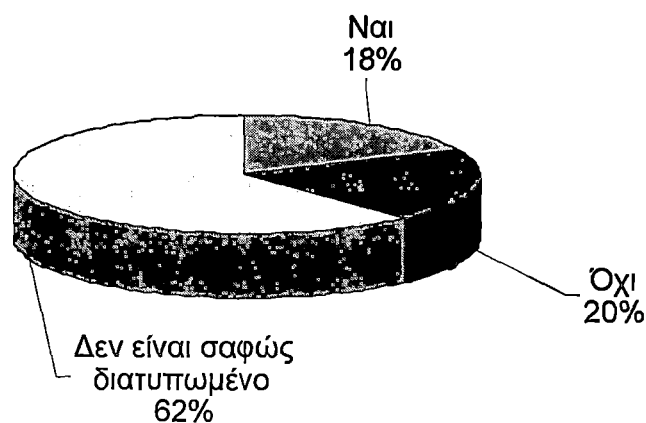
5.3.1 Προδιαγραφές θέσεων εργασίας και απαιτούμενα προσόντα

Αν συμφωνήσουμε να ορίσουμε ως «προδιαγραφές θέσεων εργασίας» εκείνο το σύστημα που θα περιέγραφε:

- το ρόλο και τη λειτουργία της θέσης,
- τις σχέσεις (οριζόντιες και κάθετες) της συγκεκριμένης θέσης μέσα στον οργανωτικό ιστό της Τράπεζας,
- τα προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης

(ορισμός, ο οποίος δόθηκε στους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα και αν εξετάσουμε τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, θα διαπιστώσουμε ότι μόνο το 18% εξ αυτών αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος στην Τράπεζα ενώ το 62% πιστεύει ότι δεν είναι σαφώς διατυπωμένο. Στο **Γράφημα 1** που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις:

Γράφημα 1
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ
ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Επίσης, ως σημαντικού μεγέθους αξιολογείται το ποσοστό (20%) των υπαλλήλων που δηλώνουν ότι αγνοούν την ύπαρξη τέτοιου συστήματος. Δεδομένου ότι η καταγραφή των ικανοτήτων που απαιτούνται για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για την ανάλυση και τον σχεδιασμό της εργασίας⁷⁶ κάθε σύγχρονο σύστημα

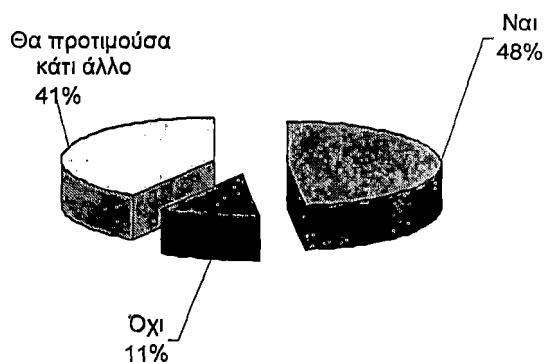
⁷⁶ N0E, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management - Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Νέα Υόρκη, 2003, σ 148

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία αυτή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι δύναται να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης .

Σε ότι αφορά το αντικείμενο απασχόλησης οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι, δεδομένου ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι θα προτιμούσαν να απασχολούνται με κάτι διαφορετικό. Οι απόψεις τους παρουσιάζονται στο **Γράφημα 2** που ακολουθεί .

Γράφημα 2

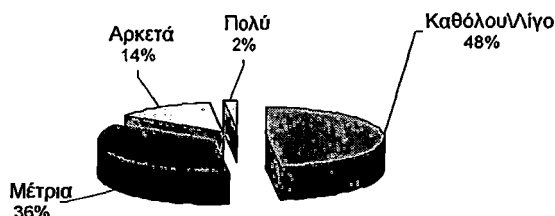
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΟΥΣ



Σχετικό ήταν και το επόμενο ερώτημα το οποίο αφορά την εσωτερική κινητικότητα που υπάρχει στην Τράπεζα και την εναλλαγή των εργαζομένων σε διαφορετικά αντικείμενα εργασίας. Οι συμμετέχοντες στο ερώτημα, κατά πόσο η Τράπεζα προωθεί την εσωτερική κινητικότητα (εναλλαγή θέσεων) απάντησαν ως εξής:

Γράφημα 3

ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

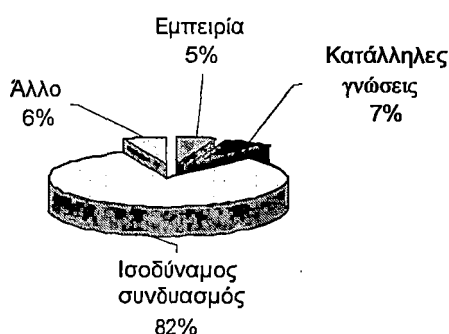


Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο Κανονισμός Εργασίας του προσωπικού χαρακτηρίζεται από έλλειψη ευελιξίας σε όλα τα επίπεδα και αν δεν αναμορφωθεί θα

αποτελέσει τροχοπέδη στην προσπάθεια της Τράπεζας για αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό. Έχει ενδιαφέρον να δούμε τι απάντησαν οι ερωτηθέντες στην ερώτηση τι πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος της Τράπεζας για να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντά του. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο **Γράφημα 4** που ακολουθεί, όπου υπάρχει ταύτιση σχεδόν των απόψεων ότι το επιτυχημένο στέλεχος πρέπει να διαθέτει «ισοδύναμο συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών». Η συγκεκριμένη επιλογή συγκέντρωσε το 82% των απαντήσεων. Με πολύ χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζονται οι επιλογές «κατάλληλες γνώσεις» (7%), «εμπειρία» (5%), κάτι άλλο (6%).

Γράφημα 4

ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΥΑΖΕΙ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

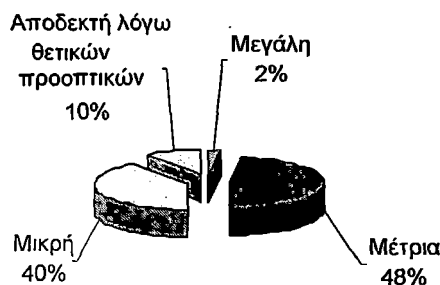


5.3.2 Ανάπτυξη, Αξιολόγηση, Εξέλιξη, Αμοιβές Προσωπικού

Αμοιβές

Χαμηλά είναι τα επίπεδα ικανοποίησης των ερωτηθέντων από τον τρόπο που αμείβονται οι υπηρεσίες τους, όπως κατεγράφη στα ερωτηματολόγια. Ελάχιστο ποσοστό (2%) στα όρια του στατιστικού λάθους δηλώνει ικανοποιημένο από τις αμοιβές του ενώ το συντριπτικό ποσοστό (88%) δηλώνει από λίγο έως μέτρια ικανοποιημένο. Η εικόνα που διαμορφώνεται παρουσιάζεται στο **Γράφημα 5**.

Γράφημα 5
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΟΥΣ



Από τα παραπάνω στοιχεία και από τα σχόλια που οι ερωτώμενοι αποτύπωσαν στα ερωτηματολόγια δεδομένου ότι η ερώτηση ήταν ανοικτή προέκυψε ότι οι αμοιβές των εργαζομένων στην Τράπεζα είναι μεν εσωτερικά εναρμονισμένες, αλλά με χαμηλή εξωτερική ανταγωνιστικότητα στις ανώτερες θέσεις ευθύνης. Η “ψαλίδα” των αμοιβών έχει μικρό άνοιγμα και οδηγεί σε ισοπεδωτική αντιμετώπιση των εργαζομένων.

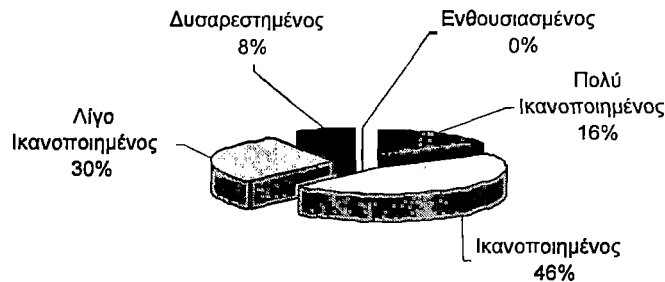
Οι βασικοί μισθοί που ισχύουν, αποτελούν στην πραγματικότητα τη βάση για τον υπολογισμό των μικτών μηνιαίων αποδοχών, μια και όλοι οι εργαζόμενοι δικαιούνται και παίρνουν επιδόματα σαν προσαυξήσεις στον βασικό τους μισθό. Κατά συνέπεια, οι αμοιβές δεν αντιστοιχούν στις σχετικές αξίες /μεγέθη των θέσεων, και δεν υπάρχει ανταγωνιστικότητα με την εξωτερική αγορά.

Εκπαίδευση

Σε ότι αφορά τη διαθέσιμη εκπαίδευση – ενημέρωση που υπάρχει στην Τράπεζα ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι και ένα σαφώς μικρότερο δυσαρεστημένοι. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανείς δεν δήλωσε ενθουσιασμένος ενώ σχετικά ικανοποιημένοι δήλωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτούς. Στο **Γράφημα 6** αποτυπώνεται η εικόνα όπως διαμορφώθηκε.

Γράφημα 6

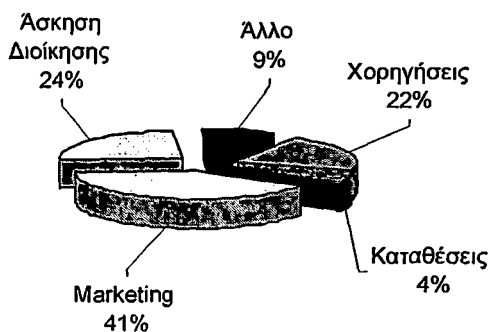
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ



Από τα σχόλια που οι ερωτώμενοι αποτύπωσαν στα ερωτηματολόγια δεδομένου ότι η ερώτηση ήταν ανοικτή προέκυψε ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης/ κατάρτισης δε συνδέεται με κάποιο σύστημα ανάπτυξης του προσωπικού. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και το Εκπαιδευτικό Κέντρο λειτουργούν ανεξάρτητα και ασυντόνιστα. Δεν υπάρχει διαδικασία ή μηχανισμός μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ως προς το βαθμό ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Εξίσου σημαντικά είναι και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση σε ποιον τομέα εργασιών θα ήθελαν άμεσα να εκπαιδευτούν. Μεγάλο ποσοστό αυτών (65%) εκδηλώνει την επιθυμία να εκπαιδευτεί στους τομείς του Marketing και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι τομείς αυτοί, αν και δεν προσφέρουν τεχνικές γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας των περισσότερων από τους ερωτηθέντες, αποτελούν εντούτοις τα πεδία που θα ήθελαν άμεσα να εκπαιδευτούν. Αυτό φανερώνει ότι υπάρχει σχετικό έλλειμμα εκπαίδευσης σε κρίσιμους για την χάραξη επιτυχημένης στρατηγικής τομείς όπως είναι οι παραπάνω, παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν και νιώθουν αναγκαία την εκπαίδευση αυτή.

Γράφημα 7
ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΟΙ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ
ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΟΥΝ ΑΜΕΣΑ

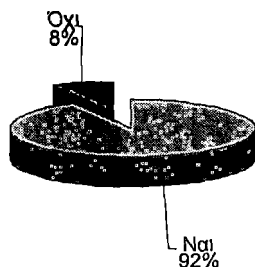


Σαφώς μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι επιλογές που αφορούν την εκπαίδευση στα καθαρά τραπεζικά αντικείμενα παρά το γεγονός ότι αποτελούν την καθημερινή απασχόληση των ερωτηθέντων όπως προαναφέραμε.

Αξιολόγηση

Χρησιμοποιεί η Τράπεζα κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της; Η απάντηση από την πλευρά των ερωτηθέντων είναι ναι, σε ποσοστό 92%. Τα ευρήματα παρουσιάζονται στο **Γράφημα 8** που ακολουθεί.

Γράφημα 8
ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

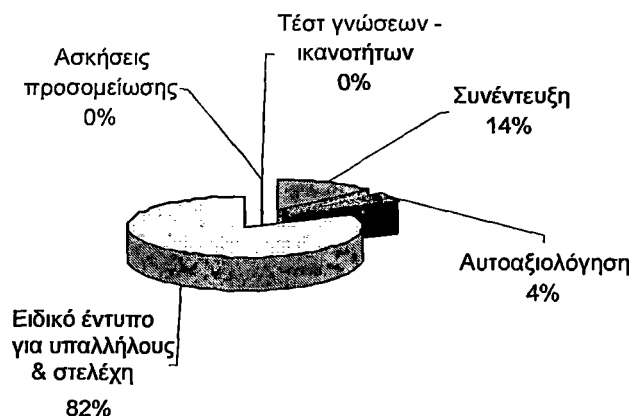


Ζητήσαμε στη συνέχεια από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να μας υποδείξουν με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων, παραθέτοντας πέντε τεχνικές αξιολόγησης έτσι ώστε να μας υποδείξουν ποια ή ποιες από αυτές εφαρμόζονται στην Τράπεζα.

Το **Γράφημα 9** περιγράφει τις απαντήσεις.

Γράφημα 9

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ
ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ

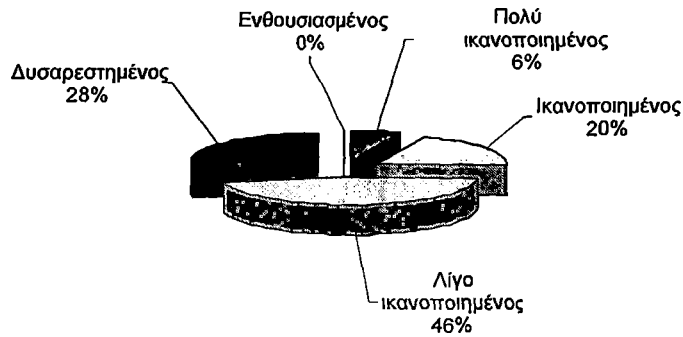


Το συντριπτικό ποσοστό των ερωτηθέντων (82%) απαντά ότι υπάρχει κάποιο ειδικό έντυπο το οποίο αποκαλείται «ΦΥΛΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» (αναφερθήκαμε στο κεφάλαιο 4) στο οποίο γίνεται η βαθμολόγησή τους. Το 14% των ερωτηθέντων αναφέρει τη συνέντευξη σαν τεχνική αξιολόγησης, προφανώς λόγω σύγχυσης, δεδομένου ότι η συνέντευξη υπάρχει μόνο στο σύστημα τοποθετήσεων. Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι δεν εφαρμόζεται καμιά τεχνική αξιολόγησης από αυτές που έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο 2, και επιβάλλονται από τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ανάγκη εφαρμογής τέτοιων τεχνικών είναι επιτακτική, αν κρίνουμε και από τις απαντήσεις και τα σχόλια των συμμετεχόντων σε σχετικές ερωτήσεις που τέθηκαν και στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι της Τράπεζας, οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων απαντήσεων ήτοι «Γενικά κριτήρια ικανότητας», «Δείκτες οικονομικής αποτελεσματικότητας», «Προκαθορισμένοι Στόχοι» και «Άλλο». Οι απαντήσεις που δόθηκαν σχεδόν συγκλίνουν, αφού το 92% αυτών συμφωνούν στην πρώτη επιλογή (Γενικά κριτήρια ικανότητας) ενώ το 8% απάντησαν «άλλο». Τα στοιχεία της έρευνας σχετικά με την ικανοποίηση από τα ισχύοντα κριτήρια αξιολόγησης και ανάδειξης του προσωπικού, καταδεικνύουν χαμηλή έως μηδενική ικανοποίηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των ερωτηθέντων. Μόλις το 26% του συνόλου δηλώνει θετικό βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία των συγκεκριμένων συστημάτων. Οι απαντήσεις τους, διαμορφώνουν την εικόνα που εμφανίζει το Γράφημα 10.

Γράφημα 10

**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ
ΑΠΟ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

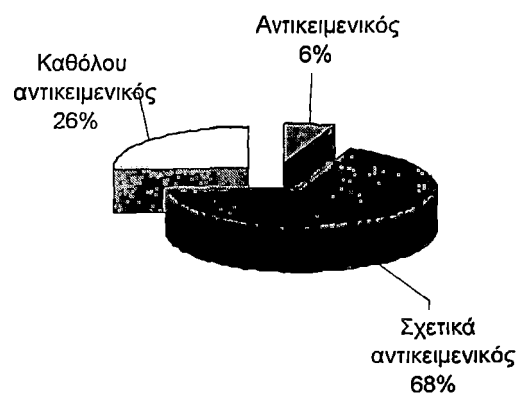


Βεβαίως, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η αποτελεσματικότητα κάθε επί μέρους συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό ισχύει όλως ιδιαιτέρως αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη και καλή συνεργασία των υπολοίπων συστημάτων⁷⁷. Ενδεικτικά σημειώνουμε ότι η χρησιμότητα ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού δεν είναι εμφανής χωρίς την ύπαρξη και συνεργασία ενός, αντίστοιχα αξιόπιστου και δίκαιου συστήματος προαγωγών και τοποθέτησης στελεχών, ή ακόμη ενός συστήματος προσθέτων αμοιβών.

Έχει ενδιαφέρον να δούμε τι απάντησαν οι ερωτηθέντες όταν τους ζητήθηκε να κρίνουν το σύστημα αξιολόγησης από άποψη αντικειμενικότητας.

Γράφημα 11

**ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**



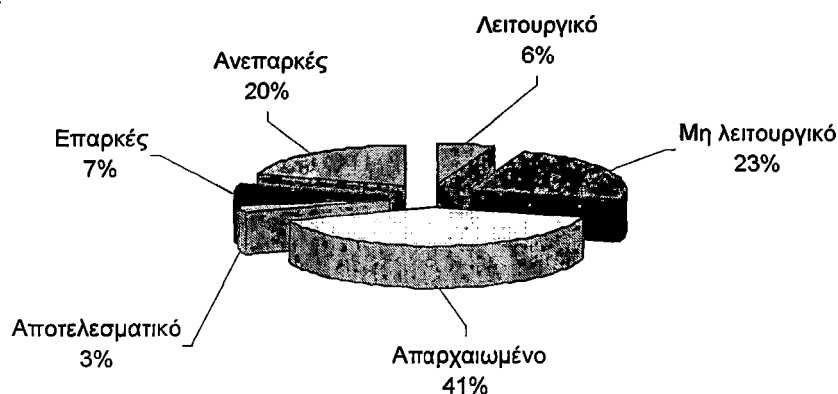
⁷⁷ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν.ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 332

Στο ερώτημα λοιπόν κατά πόσο είναι αντικειμενικός ο τρόπος αξιολόγησης το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (68%) απαντά «σχετικά αντικειμενικός», ενώ το 26% δηλώνει ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι καθόλου αντικειμενικό άρα ούτε και αποτελεσματικό, αν λάβουμε υπόψη ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά⁷⁸ της αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητά της.

Ζητήσαμε ακόμη από τους ερωτηθέντες να κρίνουν το σύστημα αξιολόγησης σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά του. Οι απαντήσεις διαμόρφωσαν την εικόνα που εμφανίζεται στο παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 12

ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (84%) θεωρεί το σύστημα απαρχαιωμένο, ανεπαρκές και μη λειτουργικό. Θετική κρίση εκφράζει μόνο το 16% των ερωτηθέντων. Από τα σχόλια που οι συμμετέχοντες αποτύπωσαν στα ερωτηματολόγια δεδομένου ότι η ερώτηση ήταν ανοικτή προέκυψε ότι:

Η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία η οποία δεν στηρίζεται σε συγκεκριμένους μετρήσιμους ατομικούς στόχους για να είναι ουσιαστική. Τα φύλλα ποιότητας που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια εδώ και περισσότερο από είκοσι χρόνια και ελάχιστα επιτελούν το σκοπό που πρέπει να έχει η αξιολόγηση, άλλωστε είναι ένα σύστημα που δεν εμπνέει καμιά εμπιστοσύνη στους εργαζομένους. Οι κριτές δεν είναι πάντα σε θέση να εκφέρουν ορθή άποψη για τον αξιολογούμενο και η κρίση τους πολλές φορές επηρεάζεται από υποκειμενικούς παράγοντες.

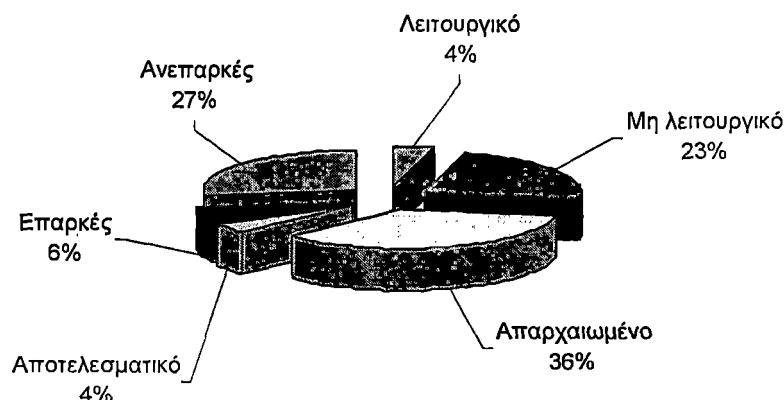
⁷⁸ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Ν.ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 354, 371

Δεν γίνεται καμία συζήτηση μεταξύ αξιολογητή – αξιολογούμενου ούτε πριν ούτε μετά την αξιολόγηση έτσι δεν συζητούνται τα αποτελέσματα και δεν εντοπίζονται οι πιθανές περιοχές αδυναμιών τους, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Εξέλιξη

Ανάλογες είναι οι απόψεις των ερωτηθέντων και για το ισχύον σύστημα εξέλιξης του προσωπικού. Στο Γράφημα 13 αποτυπώνεται η εικόνα όπως διαμορφώθηκε από τις απαντήσεις τους.

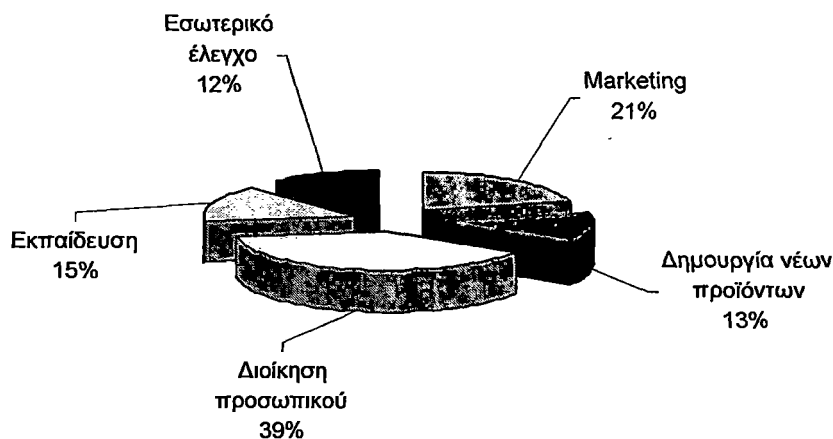
Γράφημα 13
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (86%) θεωρεί το σύστημα απαρχαιωμένο, ανεπαρκές και μη λειτουργικό. Θετική κρίση εκφράζει μόνο το 14% των ερωτηθέντων. Οι συμμετέχοντες, είχαν την ευκαιρία και σε αυτή την ερώτηση, η οποία ήταν ανοικτή, να παραθέσουν τα σχόλια τους από τα οποία προέκυψε ότι, δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα διαδοχής και εξέλιξης του προσωπικού. Οι προαγωγές στους πρώτους εννέα βαθμούς της ιεραρχίας δε βασίζονται σε εξαιρετη απόδοση σε ρόλους προηγούμενων θέσεων, παρά μόνο σε χρόνια υπηρεσίας (αρχαιότητα) και αυτό κατά την άποψη των ερωτηθέντων λειτουργεί ισοπεδωτικά και δεν δίνει την ευκαιρία στους ικανούς να ξεχωρίσουν. Στη σχετική βιβλιογραφία συχνά αναφέρεται ότι η ύπαρξη σωστά δομημένων, δίκαιων και αξιόπιστων συστημάτων διαδοχής και εξέλιξης, συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την ενεργητικότερη και αποτελεσματικότερη συμμετοχή τους στην προσπάθεια βελτίωσης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Με την τελευταία ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να δηλώσουν σε ποιους τομείς θα παρέμβαιναν άμεσα αν αναλάμβαναν καθήκοντα Διοικητή στην Τράπεζα. Έχει ενδιαφέρον να δούμε τις απαντήσεις τους οι οποίες καταγράφονται στο **Γράφημα 14** και αποτελούν συνέχεια των μέχρι τώρα απόψεών τους.

Γράφημα 14
ΤΟΜΕΙΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ
ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΧΡΗΣΟΥΝ ΑΜΕΣΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ



Από τα δεδομένα του διαγράμματος 14 προκύπτει ότι η πλειοψηφία (75%) των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι τομείς που χρήζουν άμεσων παρεμβάσεων είναι αυτοί της Διοίκησης Προσωπικού (39%), του Marketing (21%) και της Εκπαίδευσης (15%). Είναι σαφές ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα που υπάρχουν κυρίως σε αυτούς τους τρεις τομείς στην Τράπεζα και προτείνουν συγκεκριμένα μέτρα που πρέπει να ληφθούν άμεσα.

Σε ότι αφορά το Marketing θεωρούν ότι η συγκεκριμένη δραστηριότητα θα πρέπει να κατευθύνεται από ένα ξεχωριστό τμήμα της Τράπεζας. Σαν φιλοσοφία διοίκησης θα πρέπει να διαχέεται σε όλη την Τράπεζα σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις εκδηλώσεις. Το τμήμα αυτό θα πρέπει επίσης να συντονίζει να ελέγχει και να προτείνει την κατάλληλη στρατηγική που θα επιτρέψει στην Τράπεζα να πετύχει τους στόχους της. Η μακροχρόνια επίτευξη των στόχων της Τράπεζας μπορεί να γίνει δια μέσου της συνεχούς ικανοποίησης των σύγχρονων αναγκών των πελατών. Το τμήμα Marketing θα πρέπει να επικεντρωθεί στην εισαγωγή καινοτομιών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτή.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι ο τομέας που οι αλλαγές πρέπει να είναι άμεσες και ουσιαστικές. Εκφράζουν την ανάγκη της ύπαρξης

συγκεκριμένου, γνωστού εκ των προτέρων, συστήματος αξιολόγησης και προαγωγής του προσωπικού. Οι αμοιβές θα πρέπει να συνδέονται εκτός από τη θέση και το επίπεδο ευθύνης και με την απόδοση των υπαλλήλων. Σχετικά με την προώθηση των στελεχών, υπάρχει η άποψη ότι εκτός από τις εκθέσεις και το ιστορικό του υπαλλήλου, τη σχετική εμπειρία και μόρφωση, βασικό ρόλο θα πρέπει να παίζουν και κάποια βαθύτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του όπως διοικητικές ικανότητες, ακτινοβολία, δυνατότητα επικοινωνίας κ.α. Τέλος, κατά την άποψη των ερωτηθέντων, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται κυρίως από αντικειμενικότητα, αξιοκρατία, εγκυρότητα, συνάφεια με τη θέση.

Βελτιώσεις επίσης χρειάζεται κατά την άποψη των ερωτηθέντων και ο τομέας Εκπαίδευσης στην Τράπεζα. Ειδικότερα επισημάνθηκε η χρονική υστέρηση που πολλές φορές παρατηρείται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων που αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Σε σχέση με τις διαδικασίες διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούνται σήμερα στην Αγροτική Τράπεζα, συμπεραίνεται ότι:

- Δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού ούτε ανάλογη πολιτική που να στηρίζει τους στόχους της Τράπεζας.
- Οι ισχύουσες διαδικασίες δεν υποστηρίζουν τη σωστή επιλογή, ανάπτυξη, παρακίνηση και εξέλιξη των εργαζομένων είναι ασύνδετες μεταξύ τους και χαρακτηρίζονται από ισχυρή παρουσία γραφειοκρατίας. Γενικά δεν ευνοούν την ανάληψη πρωτοβουλίας και την αποκέντρωση των σημείων ευθύνης.
- Η ηλικία και ο χρόνος παραμονής των εργαζομένων στην Τράπεζα φαίνεται ότι αποτελούν τα κύρια κριτήρια για τις προαγωγές και την εξέλιξη τους.
- Διαπιστώνεται μεγάλη συγκέντρωση υπαλλήλων στη μεσαία βαθμίδα στελεχών, αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, και της ανυπαρξίας ουσιαστικής κινητικότητας των εργαζομένων.
- Η διαδικασία της εκπαίδευσης/κατάρτισης δε συνδέεται με κάποιο σύστημα ανάπτυξης του προσωπικού. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και το Εκπαιδευτικό Κέντρο λειτουργούν ανεξάρτητα και ασυντόνιστα. Δεν υπάρχει διαδικασία ή μηχανισμός μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ως προς το βαθμό ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Η έννοια της Επαγγελματικής Εξέλιξης στην Τράπεζα ερμηνεύεται από τους εργαζόμενους σ' αυτήν ως ανέλιξη στην ιεραρχία και πολύ λιγότερο ή καθόλου ως οριζόντια μετακίνηση, αντίληψη που θα πρέπει να αλλάξει σε συνδυασμό με σωστό προγραμματισμό της Εξέλιξης.
- Η επαγγελματική (βαθμολογική) εξέλιξη των υπαλλήλων σχετίζεται σχεδόν μονοσήμαντα με τα χρόνια υπηρεσίας τους. Το είδος της εργασίας (ρόλος του εργαζομένου), το αποτέλεσμα της εργασίας και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι, γενικά, δευτερεύοντα στοιχεία.
- Ως φυσική συνέπεια του προηγούμενου, οι αμοιβές των εργαζομένων ακολουθούν κατά βάση τη βαθμολογική τους εξέλιξη και δε σχετίζονται με την αξία της συγκεκριμένης

θέσης που κατέχουν, ούτε με το αποτέλεσμα της εργασίας τους ως προς την επίτευξη συγκεκριμένων και αντικειμενικών στόχων.

- Τα ανώτατα στελέχη εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένα από το επιχειρησιακό κλίμα της Τράπεζας και επιθυμούν μείωση της γραφειοκρατίας και βελτίωση των προτύπων απόδοσης.
- Τα μεσαία στελέχη επιθυμούν βελτίωση της ευελιξίας, των προτύπων απόδοσης και των ανταμοιβών, καθώς και περισσότερη αυτονομία.
- Τα κατώτερα στελέχη επιθυμούν υψηλότερα πρότυπα απόδοσης και μεγαλύτερη σαφήνεια στόχων.

Από την ανασκόπηση και εξέταση των σημερινών διαδικασιών προκύπτει επίσης ότι στην ΑΤΕ αγνοούνται δύο βασικά στοιχεία:

- **Ταίριασμα θέσης-ανθρώπου**
- **Χρονικός προγραμματισμός**

Η βασική αρχή που διέπει τα σύγχρονα συστήματα επιλογής, αξιολόγησης της απόδοσης, διαδοχής και ανάπτυξης, είναι αυτή του ταιριάσματος θέσης- ατόμου. Κατά το ταίριασμα θέσης- ατόμου αντιπαραβάλλονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ιδιότητες του ατόμου με την τεχνογνωσία και τις ιδιότητες που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης. Αυτό που διαφοροποιεί την εξαιρετη απόδοση δεν είναι οι τεχνικές γνώσεις και οι δεξιότητες για μια θέση, αλλά συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά που ονομάζονται «ιδιότητες» και οι οποίες διαφοροποιούν τους εξαιρετους από τους μέσους ή απλά τους εργαζόμενους με αποδεκτή απόδοση.

Οι σημερινές διαδικασίες έχουν χαρακτήρα ανταπόκρισης στις ανάγκες όταν αυτές παρουσιάζονται, και μοιάζουν περισσότερο με διαδικασία απλής αντικατάστασης χωρίς κανένα στοιχείο προγραμματισμού. Με αυτήν την έννοια, αυτό που γίνεται σήμερα στην Τράπεζα δεν είναι καν προγραμματισμός αντικατάστασης, όπου ενυπάρχει το στοιχείο της εκ των προτέρων πρόβλεψης για την αντικατάσταση του κατόχου της θέσης που θα ελευθερωθεί.

6.2 Προτάσεις – Προοπτικές

Όπως σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση έτσι και στην ΑΤΕ η στρατηγική στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι εναρμονισμένη και να απορρέει από την γενικότερη στρατηγική της Τράπεζας. Επίσης, οι γενικές αρχές της πολιτικής στον τομέα του Προσωπικού θα πρέπει να επιτρέπουν τη διαμόρφωση μιας πολιτικής για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού με τρόπο που η τελευταία να εξασφαλίζει τόσο την επίτευξη των

στόχων της Τράπεζας όσο και την ενεργοποίηση των εργαζομένων. Για την επιτυχή εφαρμογή οποιασδήποτε επιχειρησιακής στρατηγικής, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο ουσιαστικά θα κληθεί να υλοποιήσει του στρατηγικούς στόχους της επιχειρησιακής μονάδας στην οποία εντάσσεται και για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαίος ο σχεδιασμός και η δημιουργία εκείνων των συστημάτων και διαδικασιών που θα:

- ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της Τράπεζας,
- λαμβάνουν υπ' όψη τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου οργανισμού, ως προς την ισχύουσα φιλοσοφία, απόψεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σ' αυτήν σ' όλα τα επίπεδα, καθώς επίσης και
- τη δυνατότητα εφαρμογής τους από την άποψη της "ετοιμότητας" του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού για την πραγματοποίηση της αλλαγής.

Αξιοποιώντας τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, που αφορούν διάφορες πτυχές των θεμάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιαίτερη έμφαση εκτιμώ ότι θα πρέπει να δοθεί στους εξής κυρίως τομείς:

- Αποσαφήνιση ρόλων, υπευθυνοτήτων και στόχων κάθε θέσης.
- Προσανατολισμός στην επίτευξη αποτελεσμάτων, μέσω ευέλικτων διαδικασιών.
- Στην αναγκαία διαμόρφωση Πολιτικής Ανθρώπινου Δυναμικού, σε ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της Τράπεζας και στην ουσιαστική υποστήριξη αυτών με τη διαμόρφωση αποτελεσματικών διαδικασιών με μεταξύ τους συντονισμό, συνέχεια και πληρότητα.
- Στην προσπάθεια διαμόρφωσης επαγγελματικής δεοντολογίας σε όλα τα επίπεδα εργασίας.
- Στον περιορισμό, κατά το μέγιστο δυνατό βαθμό, της ισχύουσας αναποτελεσματικής δομής και των επιπέδων εξουσίας που παρατηρούνται στην Τράπεζα και που συχνά αποτελούν τροχοπέδη για την αποτελεσματική υλοποίηση των εργασιών.
- Στην αποφυγή της ισοπέδωσης των αμοιβών και στη σύνδεση αυτών με τα επίπεδα της ατομικής και ομαδικής απόδοσης.

Επίσης, κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη μετάβαση σε οτιδήποτε νέο προβλέπεται ότι θα είναι η σταδιακή υλοποίηση τμηματικών, μικρής έκτασης, αλλαγών. Σπουδαίο ρόλο

στη διαδικασία αυτή μπορεί να παίξει το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη διαμόρφωσης ενός νέου εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ προσδοκία όλων είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της Τράπεζας στην αγορά.

Σημαντικό στοιχείο προς αυτή την κατεύθυνση είναι το υψηλό ποσοστό πτυχιούχων υπαλλήλων που ο βαθμός αξιοποίησής τους σήμερα αφήνει μεγάλα δυνητικά περιθώρια εκμετάλλευσης από την πλευρά της Τράπεζας.

Τέλος το Εκπαιδευτικό Κέντρο, αποτελεί ένα ισχυρό όπλο στα χέρια της Τράπεζας αν αξιοποιήσει τις μεγάλες δυνατότητές του και συνδεθεί ουσιαστικά με τα συστήματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία

1. ΤΟΜΑΡΑΣ Π., *Τραπεζικό Marketing*, Τομαράς, Αθήνα 2003.
2. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003.
3. GOLEMAN D., *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000.
4. ΠΡΩΤΟΠΑΠΠΑΣ Χ., *Τράπεζες και Ποιότητα*, Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1997.
5. ΧΥΤΗΡΗΣ Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα, 2001.
6. ΣΚΟΥΛΑΣ Ν., ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Κ., *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Κάπα, Αθήνα, 1998.
7. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ., *Μάνατζμεντ*, Έλλην, Αθήνα, 1998.
8. ΑΤΕ, *Μοντέλο Οικογενειών θέσεων εργασίας στην ΑΤΕ, Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού*, 2003.
9. ΕΠΙΤΡΟΠΑΚΗ Ο., *Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: Πολυτέλεια ή αναγκαιότητα*, Συνεδριακή εκδήλωση Money Show, Θεσσαλονίκη, 2001.
10. Hay Management Consultants, *Μοντέλο Οικογενειών Θέσεων Εργασίας για τη ΔΕΗ*, 2001.
11. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., *Μάνατζμεντ*, Μπένου, Αθήνα, 2002.
12. ΜΑΓΓΙΩΡΟΥ Μ., ΤΣΑΤΗΡΗΣ Γ., ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ Ε., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Τόμος Β', ΕΑΠ, Πάτρα, 1999.
13. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ., ΜΑΥΡΟΜΑΡΑ Κ., ΜΗΤΡΑΚΟΥ Θ., *Εκπαίδευση και Αγορά Εργασίας*, ΚΕΠΕ, Αθήνα, 2003.
14. ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ Γ., ΓΚΟΡΤΣΟΣ Χ., *Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον- τάσεις και προοπτικές*, Σάκκουλα, Αθήνα, 2004.
15. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., ΞΗΡΟΤΥΡΗ, ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού*, Αθήνα, 1990.
16. ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ Κ., *Η εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες εν όψει του 1997*, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 23, 1997.
17. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., *Διοίκηση προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, 1990.

18. ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗ Α., ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «Εντοπισμός κρίσιμων ικανοτήτων και ανάπτυξη στελεχών στο πλαίσιο της νέας οργανωσιακής αλλαγής στην Α.Τ.Ε», Θεσσαλονίκη, 2004.
19. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β., *Επιχείρηση και εργαζόμενοι - Έννοια, ρόλος και βασικές διαστάσεις της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εισηγήση-εκπαιδευτικό υλικό για την ειδική εσπερίδα του ΙΕΚΑ-ΕΕΔΕ με θέμα "Η ένταξη του ανθρώπινου παράγοντα στο επιχειρησιακό σχέδιο", Αθήνα, 1997.
20. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β., *Σύγχρονες εξελίξεις στο ελληνικό Τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης*, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Δ' τριμηνία, 1996.
21. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β., *Εργασιακές σχέσεις και σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες*, ΙΝΕ/ ΟΤΟΕ, Αθήνα, 1999.
22. ΜΠΙΤΑ Δ., ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «Τεχνικές Αξιολόγησης Πιστωτικών Ιδρυμάτων», Πάτρα, 2004.

Β. Ξένη Βιβλιογραφία

1. NOE, HOLLENBECK, GERHART, WRIGHT, *Human Resources Management- Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill Companies, Νέα Υόρκη, 2003.
2. WEILER N., *Your Soul at Work*, Paulist Press, USA, 2001.
3. WOODALL and WINSTANLEY, *Management and development: Strategy and Practice*, Blackwell Publishing Ltd, United Kingdom, 1998.
4. CRAFT, J.A., *Human resource planning and strategy*, Washington, Bureau of National Affairs, 1998.
5. DYER L., and HOLDER G., *A strategic perspective on Human Resource Management*, Washington DC, Bureau of National Affairs Books, 1998.
6. NONAKA I. and TAKEUCHI H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

Γ. Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

1. www.ate.gr
2. www.sysp.gr
3. www.seate.gr
4. <http://www.ine.otoe.gr/erevnes/erevnes.htm>
5. http://www.knowhow.gr/eC_PageItem.asp?id=2355&lg=el

6. http://www.allmedia.gr/AllMedia/_gr/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΤΕ

Το ερωτηματολόγιο αυτό σας απευθύνεται στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας του τμήματος Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου .

Από τις απαντήσεις σας θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τα Συστήματα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού που εφαρμόζονται στην ΑΤΕ, τις δεξιότητες και την εμπειρία, που απαιτούνται για τη στελέχωση των θέσεων αιχμής της Τράπεζας, τα κριτήρια ορθής αξιολόγησης αυτών, καθώς και την εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθείται.

Οι απαντήσεις σας είναι απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Ελπίζουμε ότι θα βρείτε ενδιαφέρον το παρόν ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας, όταν ολοκληρωθεί, θα είναι στη διάθεσή σας αν το επιθυμήσετε. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι καθοριστική για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο αυτό, σημειώνοντας τις απαντήσεις σας στους αντίστοιχους χώρους ή τσεκάροντας τα αντίστοιχα τετραγώνια.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και το χρόνο που θα αφιερώσετε για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία επικοινωνήστε με τον κ. Πεντζούρη Αντώνιο.

Τηλ: 2623033948 - 6974622030.

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Βαθμός:

1. Φύλλο:

α. Άνδρας

β. Γυναίκα

2. Ηλικία :

3. Θέση που κατέχετε στην Τράπεζα:

α. Διευθυντική

β. Προϊστάμενου

γ. Απλού Υπαλλήλου

4. Έτη προϋπηρεσίας:

α. 0-10

β. 10-20

γ. >20

5. Επίπεδο εκπαίδευσης:

α. Λύκειο

β. Τ.Ε.Ι

γ. Α.Ε.Ι

δ. Μεταπτυχιακές σπουδές

6. Γνώση ξένων γλωσσών:

α. Αγγλικά Πολύ καλά Μέτρια

β. Γαλλικά Πολύ καλά Μέτρια

γ. Άλλη Πολύ καλά Μέτρια

7. Γνώση χειρισμού υπολογιστή:

- α. PC's Πολύ καλά Μέτρια
- β. Εφαρμογών της Τράπεζας σας Πολύ καλά Μέτρια

B. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ποιο είναι το αντικείμενο απασχόλησής σας;

2. Αν ορίσουμε ως «προδιαγραφές θέσεων εργασίας» εκείνο το σύστημα που θα περιέγραφε:

- Το ρόλο και τη λειτουργία της θέσης.
- Τις σχέσεις (οριζόντιες και κάθετες) της συγκεκριμένη θέσης στον οργανωτικό ιστό της Τράπεζας.
- Τα προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης.

Γνωρίζετε αν υπάρχει ένα τέτοιο σύστημα στην ΑΤΕ;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Δεν είναι σαφώς διατυπωμένο

3. Τι πρέπει να διαθέτει κατά την άποψή σας ένα στέλεχος της Τράπεζας για να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντά του;

- α. Εμπειρία
- β. Κατάλληλες γνώσεις
- γ. Ισοδύναμο συνδυασμό των παραπάνω
- ε. Άλλο

4. Είστε ικανοποιημένος με το αντικείμενο που απασχολείστε;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Θα προτιμούσα να ασχολούμαι με κάτι διαφορετικό

5. Προωθεί η Τράπεζά την εσωτερική κινητικότητα των εργαζομένων (εναλλαγή θέσεων);

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Μέτρια
- δ. Αρκετά
- ε. Πολύ

6. Είστε ικανοποιημένος από την άσκηση των καθηκόντων σας;

- α. Ναι
- β. Όχι

Αιτιολογείστε την παραπάνω απάντησή σας

7. Η ικανοποίηση που απορρέει από τις αμοιβές σας είναι:

- α. Μεγάλη
- β. Μέτρια
- γ. Μικρή
- δ. Αποδεκτή λόγω θετικών προοπτικών στο μέλλον

Παρακαλούμε επεξηγήστε την απάντησή σας.

8. Πώς κρίνετε τις προοπτικές καριέρας στην Τράπεζα ;

- α. Περιορισμένες
- β. Σημαντικές

Εξηγήστε μας αν η επαγγελματική σας ανέλιξη θα επηρεάσει τις αμοιβές σας και σε ποιο βαθμό.

9. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη διαθέσιμη εκπαίδευση – ενημέρωση που υπάρχει στην Τράπεζα ;

- α. Ενθουσιασμένος
- β. Πολύ ικανοποιημένος
- γ. Ικανοποιημένος
- δ. Λίγο ικανοποιημένος
- ε. Δυσανεστημένος

Παρακαλούμε επεξηγήστε την απάντησή σας.

10. Αναφέρετε σε ποιους από τους παρακάτω τομείς εργασιών θα επιθυμούσατε άμεσα να εκπαιδευτείτε:

- α. Χορηγήσεις
- β. Καταθέσεις
- γ. Marketing
- δ. Άσκηση διοίκησης
- ε. Άλλο

11. Χρησιμοποιεί η Τράπεζα κάποιο σύστημα αξιολόγησής του προσωπικού της;

- α. Ναι
- β. Όχι

12. Αν ναι ποια από τα παρακάτω περιλαμβάνει;

- α. Συνέντευξη
- β. Αυτοαξιολόγηση
- γ. Ειδικό έντυπο για υπαλλήλους - στελέχη
- δ. Ασκήσεις προσομοίωσης
- ε. Τεστ γνώσεων ικανοτήτων

13. Με ποια κριτήρια αξιολογείται το προσωπικό της Τράπεζας;

- α. Γενικά κριτήρια ικανότητας
- β. Δείκτες οικονομικής αποτελεσματικότητας
- γ. Προκαθορισμένοι στόχοι
- δ. Άλλο

14. Πως κρίνετε το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού που ισχύει στην Τράπεζα (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια επιλογές και να τις ιεραρχήσετε);

- α. Λειτουργικό
- β. Μη λειτουργικό
- γ. Απαρχαιωμένο
- δ. Αποτελεσματικό
- ε. Επαρκές
- στ. Ανεπαρκές

Παρακαλούμε επεξηγήστε την απάντησή σας.

15. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγησή σας είναι:

- α. Αντικειμενικός
- β. Σχετικά αντικειμενικός
- γ. Καθόλου αντικειμενικός

16. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τα κριτήρια αξιολόγησης και ανάδειξης του προσωπικού που ισχύουν στην Τράπεζα;

- α. Ενθουσιασμένος
- β. Πολύ ικανοποιημένος
- γ. Ικανοποιημένος
- δ. Λίγο ικανοποιημένος
- ε. Δυσανεστημένος

17. Πως κρίνετε το σύστημα ιεραρχίας (εξέλιξης) του προσωπικού (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια επιλογές και να τις ιεραρχήσετε);

- α. Λειτουργικό
- β. Μη λειτουργικό
- γ. Απαρχαιωμένο
- δ. Αποτελεσματικό
- ε. Επαρκές
- στ. Ανεπαρκές

Παρακαλούμε επεξηγήστε την απάντησή σας.

18. Αν αναλαμβάνετε τη θέση του Διοικητή στην Τράπεζά σε ποιόν από τους παρακάτω τομείς θα παρεμβαίνατε άμεσα (μπορείτε να σημειώσετε μέχρι δύο επιλογές):

- α. Marketing
- β. Δημιουργία νέων προϊόντων
- γ. Διοίκηση Προσωπικού
- δ. Εκπαίδευση
- ε. Εσωτερικό Έλεγχο

Περιγράψτε αναλυτικότερα με ποιες ενέργειες:
