

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικό
Management στον Τραπεζικό Κλάδο**

Ζαγκλιβέρης Χρήστος Α.Μ.: ΕΡ 60

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής
Μακεδονίας)

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικό
Management στον Τραπεζικό Κλάδο**

Ζαγκλιβέρης Χρήστος Α.Μ.: ΕΡ 60

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ιωάννης Αντωνιάδης

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Επιβλέπων καθηγητής Ιωάννης Αντωνιάδης

Β' βαθμολογήτρια: Σωτηρία Τριαντάρη

Γ' βαθμολογητής: Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα :

ΖΑΓΚΛΙΒΕΡΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία : 30/08/2022

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	7
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	20
2.1 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	25
3.1 Νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση στον Τραπεζικό Χώρο	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	28
4.1 Η εκπαίδευση στην Τράπεζα.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	38
5.1. Είδη συστημάτων αμοιβών	38
5.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	39
5.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο	41
6.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	41
6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ^ο	78
Βιβλιογραφία	79
Ξένες Αναφορές.....	79

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων που να έχουν αναπτύξει τις κατάλληλες ικανότητες και συμπεριφορές. Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ότι συμβάλλει τα μέγιστα στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με το συνεχώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον των τραπεζών. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να προμηθεύσουν και συντονίσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Το Στρατηγικό Management στοχεύει στην ανάδειξη των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες και γενικότερα οι επιχειρήσεις για την στοχοθεσία τους, την συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών, την αναγνώριση των μέσων επίτευξης καθώς και την διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδιασμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζεται τόσο από τα άτομα που λαμβάνουν και υλοποιούν τις αποφάσεις, όσο και από τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει συνεχώς να εκπαιδεύεται, να αναπτύσσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, ως αποτέλεσμα την μέγιστη εξέλιξη και αξιοποίηση του, η οποία θα προσθέσει αξία στην ίδια την τράπεζα. Η τράπεζα από την μεριά της, οφείλει να εξετάζει τα βιογραφικά των εργαζομένων, να τους αξιολογεί και να τους αξιοποιεί ανάλογα σε τμήματα ή τομείς του οργανισμού, στους οποίους θα συνδράμουν το μέγιστο δυνατό. Μέσω του στρατηγικού management που εφαρμόζεται στις τράπεζες, αναπτύσσονται διάφορες στρατηγικές προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού αναλόγως τα χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της. Οι τράπεζες όπως όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως σκοπό πέραν τις επιβίωσης τους, την ανάπτυξη, την μεγιστοποίηση των κερδών τους και επιδιώκουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων πιστωτικών ιδρυμάτων. Τα τελευταία χρόνια έχουν αντιληφθεί τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και επιδιώκουν σε πολλές περιπτώσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αυτού.

ABSTRACT

Human resource management is influenced both by the people who make their decisions and by the conditions that prevail in the bank's internal or external environment. Human resources must be constantly trained, develop knowledge, skills, and abilities, because of their maximum development and utilization, which will add value to the same bank. The bank, for its part, must examine the resumes of the employees, evaluate them, and use them accordingly in departments or sectors of the organization, to which they will help as much as possible. Through the strategic management applied in banks, various strategies for approaching human resources are developed depending on its characteristics and culture. Banks, like all businesses, aim beyond their survival, to grow, to maximize their profits and seek a competitive advantage over other credit institutions. In recent years, banks have realized the importance of human resources and in many cases seek to gain a competitive advantage through it.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.1.1 Ανθρώπινο δυναμικό ως έννοια

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, πρωταρχικής σημασίας για τις επιχειρήσεις είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Για την επίτευξη αυτού, απαραίτητος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι. Αυτό συμπερασματικά προκύπτει και από τον ορισμό του Management. Συγκεκριμένα είναι οι δραστηριότητες που συνολικά αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή στην προκειμένη περίπτωση στην τράπεζα μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς, 2003). Ο άνθρωπος αποτελεί το ελεύθερο και ζωντανό κομμάτι της επιχείρησης. Τόσο η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών όσο και των γνώσεων, των δεξιοτήτων και του ταλέντου κάθε ανθρώπου συνεισφέρουν τα μέγιστα στην ποιοτική απόδοση και επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σε μία επιχείρηση τη λέξη άνθρωπος την έχουν αντικαταστήσει οι λέξεις εργαζόμενος ή μονάδα ή υπάλληλος. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από τους εργαζόμενους που δραστηριοποιούνται πάνω σε συγκεκριμένες δεξιότητες και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που επιβλέπουν και παράλληλα τους καθοδηγούν. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται στην σχέση ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους εργοδότες. Αποβλέπει αφενός στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν δοθεί και αφετέρου στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της τράπεζας και έτσι αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

1.1.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του δυναμικού της, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη.

Σύμφωνα με τον (Λεωνίδα Χυτήρης, 2001) ορίζεται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών, λειτουργιών που οφείλουν να γίνουν ώστε να μπορεί η τράπεζα να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς υπαλλήλους, που θα εκτελούν με επιτυχία το καθήκον τους. Ένας πιο σύγχρονος, αναφέρεται σε αυτή σαν μια λειτουργία στην οποία καθοριστικό ρόλο παίζουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στελέχη της ΔΑΔ είναι υπεύθυνα για την ευμάρεια των εργαζομένων και των συμφερόντων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι οι εργαζόμενοι δίνουν αξία στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση, τα προσόντα και οι δεξιότητες που τυγχάνει να έχουν είναι εξίσου σημαντικές όσο

και οι διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής και αξιολόγησης που έχουν τα ανώτερα στελέχη της ΔΑΔ. Αυτοί είναι οι κυριότεροι παράγοντες με τους οποίους απασχολείται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις τράπεζες.

1.1.3 Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όταν οι άνθρωποι άρχισαν να λειτουργούν συλλογικά και κλήθηκαν να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό /στόχο, διαπίστωσαν πως πρέπει να κατανεμηθούν ορθά οι ρόλοι και τα καθήκοντα τους αναλόγως των δεξιοτήτων τους. Με αυτόν τον τρόπο και αναλόγως του βαθμού δυσκολίας της κάθε εργασίας, καθορίζεται ορίζεται μέχρι και σήμερα η ανταμοιβή τους. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονταν και λαμβάνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Τα τελευταία πενήντα χρόνια αναπτύσσεται ταχύτατα και εξελίσσεται διαρκώς η διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Είναι ένας ιδιαίτερος επιστημονικός κλάδος που έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει συνεχώς στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που καθιστά την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην πρώτη γραμμή όσον αφορά την οργάνωση και τη διοίκηση αυτών. Αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του έτσι όπως αυτός δόθηκε το 1961 από το Ελληνικό κέντρο Παραγωγικότητας, σύμφωνα με τον οποίο: Μάνατζμεντ είναι η οργάνωση και κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών (Ευάγγελος Θεοδωράτος, 1999).

Η διοίκηση εμφανίστηκε περισσότερο ως μια επιστημονική έννοια στις αρχές του 1900, όταν ο Αμερικάνος μηχανικός βιομηχανίας Frederick Taylor έφτιαξε το κίνημα του επιστημονικού management το οποίο έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας και των αμοιβών των εργαζόμενων.

Ο Taylor πίστευε ότι η ευθύνη των διευθυντών είναι να λαμβάνουν από τους εργαζόμενους τα μέγιστα δίνοντας τους τα κατάλληλα εργαλεία και εκπαίδευση προκειμένου να γίνονται πιο παραγωγικοί. Πίστευε επίσης στην παροχή κινήτρων για απόδοση.

Για να καθορίσει τον καλύτερο τρόπο για να πραγματοποιηθεί μια εργασία, χώρισε κάθε δραστηριότητα σε πολύ μικρές κινήσεις και χρονομέτρησε κάθε κίνηση με ένα χρονόμετρο. Στη συνέχεια ανέλυσε τη δράση για την εξάλειψη της περιττής κίνησης, και δημιούργησε την πιο αποτελεσματική μέθοδο εκτέλεσης μιας εργασίας που είχε ανατεθεί. Κάθε εργαζόμενος εκπαιδεύτηκε να εκτελεί την εργασία με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, οδηγώντας σε μια αποτελεσματική λειτουργία που είχε ως αποτέλεσμα σταθερή ποιότητα και απόδοση.

Το παραπάνω μοντέλο εφαρμόστηκε από πολλές επιχειρήσεις. Αρκετά στελέχη επιχειρήσεων ενισχύθηκαν με προγράμματα βοήθειας, διασκέδασης αλλά και παροχής ιατρικών υπηρεσιών.

Ο Taylor εν τέλη κατηγορήθηκε από τις επιχειρήσεις γιατί πίστευε στην αμοιβή των εργαζομένων.

Στη δεύτερη δεκαετία του 20ου αιώνα, επιχειρήσεις και τράπεζες γίνονται περισσότερο πολύπλοκες και μεγαλύτερες σε μέγεθος και αναζητούν εξειδικευμένη παραγωγή και προσωπικό με συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις. Την πλειοψηφία των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσουν μια ιεραρχία ρόλων. Κατόπιν ερευνών και πειραμάτων, που είχαν ως αποτέλεσμα ότι οι διάφοροι κοινωνικοί παράγοντες, οι καλές σχέσεις και η ψυχολογία των εργαζομένων σε μια επιχείρηση έχουν σχέση με την απόδοσή τους. Έτσι πρωταρχικά χρησιμοποιείται το επιστημονικό management και οι κανόνες εργασιακής απασχόλησης.

Στο τέλος της δεκαετίας του '60, εμφανίστηκε η Θεωρία των Συστημάτων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, μια εταιρία θεωρείται ένα σύστημα το οποίο παίρνει εισροές τις οποίες αναλύει, επεξεργάζεται και εκδίδει ως εκροές. Στο συγκεκριμένο σύστημα, το management, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος διευκολύνουν τη διαδικασία μετατροπής. Το λεγόμενο «feedback» παίζει καίριο ρόλο, διότι αποτελεί μορφή αξιολόγησης της απόδοσης.

(https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B7_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD) .

Τη δεκαετία του 1980, κάνει την εμφάνισή του για πρώτη φορά ο όρος ανθρώπινοι πόροι. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως ένα «περιουσιακό στοιχείο» της εταιρίας. Η εταιρία επενδύει, αξιοποιεί και έπειτα αναμένει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητά του. Οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας εξετάζουν τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της προκειμένου να αναλύσουν την ανάπτυξη και την εξέλιξη της εταιρίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνει στις μεθόδους προσέλκυσης καθώς και επιλογής του προσωπικού με σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους.

Στις μέρες μας και μετά την δεκαετία του 1990, η ΔΑΔ αναλύεται και αναφέρεται αρκετές φορές ως Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Στόχος της είναι η επίτευξη του στρατηγικού στόχου της επιχείρησης, η υλοποίηση των στρατηγικών μεθόδων σε θέματα ΔΑΔ και η συμμετοχή του Διευθυντή της στις στρατηγικές αποφάσεις (Μπουράντας, 2003). Σημειώνεται ακόμη ότι τα στελέχη της ΔΑΔ παίζουν σημαντικό ρόλο καθώς έρχονται αντιμέτωποι με περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις τα οποία απαιτούν τόσο εμπειρία όσο και γνώσεις, σε ένα κύκλο τον οποίο πρέπει να αξιοποιούν τους εργαζόμενους, να νοιάζονται για την ευημερία αυτών, αλλά και να λειτουργούν για το συμφέρον της επιχείρησης.

1.1.4 Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (Δ.Α.Δ)

Στις μεγάλες επιχειρήσεις και στις τράπεζες, η οργάνωση της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού διαχωρίζεται σε επιμέρους τμήματα τα οποία περιλαμβάνουν:

- Το Τμήμα απασχόλησης το οποίο ελέγχει τις θέσεις εργασίας, διενεργεί προγραμματισμό νέων θέσεων εργασίας ή απολύσεων
- Το Τμήμα εκπαίδευσης αναλύει τις ανάγκες της επιχείρησης. Μέσω αυτού πραγματοποιεί

την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσής τους.

- Το Τμήμα μισθοδοσίας αναλύει και αξιολογεί τις θέσεις εργασίας ενώ προχωρά και σε έρευνα μισθών αντίστοιχων εταιριών και θέσεων.
- Το Τμήμα πρόσθετων παροχών και υπηρεσιών περιλαμβάνει υγειονομικές υπηρεσίες, παρέχει επιπλέον εξωνοσοκομειακή ασφάλεια, τυχόν ψυχαγωγικές εκδηλώσεις και τέλος την παροχή επικουρικών συντάξεων.
- Το Τμήμα εργασιακών σχέσεων αναλαμβάνει τυχόν νομικές διαφορές, σύνταξη συμβάσεων, διαπραγματεύσεων

1.1.5 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ΔΑΔ οι Τράπεζες και γενικότερα οι επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό το οποίο είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και τη διαχείριση του έργου. Μείζον ενδιαφέρον φαίνεται να υφίσταται για τη υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών, διαδικασιών και πολιτικών που επηρεάζουν τόσο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση. Στην ΔΑΔ υφίσταται έλλειψη εντοπισμού του τρόπου που θα συνδυαστούν οι καλύτερες πρακτικές για την βέλτιστη και αποτελεσματική διοίκηση.

Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για κάθε επιχείρηση διότι περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους αναπτύσσονται οι ρόλοι στο εσωτερικό της. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού διέπτεται από πολλές λειτουργίες. Η επιλογή, εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού διέπουν τις τρεις κυρίαρχες στρατηγικές για την αποτελεσματική διοίκηση. Στις πιο συνηθισμένες στρατηγικές, περιλαμβάνονται η διαδικασία επιλογής, πρόσληψης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού. Στις στρατηγικές αυτές συμπεριλαμβάνονται επίσης και τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης των υπαρχόντων και μελλοντικών εργαζομένων με σκοπό την βελτίωση των δεξιοτήτων τους και την ενίσχυση της θέσης τους, θέτοντας ως κυρίαρχο σκοπό την διατήρηση τους στην επιχείρηση. Οι 5 βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι οι εξής:

- στρατηγικός σχεδιασμός,
- η επιλογή εργαζομένων,
- η εκπαίδευση,
- η απόδοση και
- το σύστημα αμοιβών.

1.1.6 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο συγκεκριμένα η λειτουργία με την οποία γίνεται η ορθή κατανομή των ανθρώπινων πόρων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας που θα έχουν

το λιγότερο δυνατό κόστος. Με τον σωστό προγραμματισμό, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ότι θα έχουν το κατάλληλο προσωπικό τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και στη σωστή θέση (Χυτήρης, 2001). Αρχικό στάδιο του προγραμματισμού αποτελεί η πρόβλεψη για τη ζήτηση εργασίας, που έχει ως σκοπό την πρόβλεψη πιθανών μελλοντικών θέσεων ή πλεονάσματος στην περίπτωση που η προσφορά είναι πιο μεγάλη της ζήτησης. Συνήθως, για την πρόβλεψη γίνεται χρήση στατιστικών ή/και εμπειρικών μεθόδων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόβλεψη αποτελεί η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού μιας επιχείρησης, διότι οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να την επηρεάσει. Η πρόβλεψη δεν είναι μια απλή διαδικασία, αλλά πρέπει να έχει σαν βάση τους στόχους μιας επιχείρησης. Αρκετές φορές οι προβλέψεις δεν είναι αξιοσημείωτες στις επιχειρήσεις διότι αναπτύσσεται η εντύπωση ότι το μέλλον της είναι απρόβλεπτο.

Το 2^ο βήμα της διαδικασίας προγραμματισμού είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος δίνει βάρος στην ανάπτυξη και την προστασία των εργαζομένων. Μια από τις μεθόδους προγραμματισμού θεωρείται η μείωση του προσωπικού μέσω προγραμματισμένων απολύσεων (Εθελούσιων εξόδων) με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Πολλάκις, αυτή η μέθοδος παίζει αναγκαίο ρόλο διότι το εργατικό δυναμικό είναι αντιπροσωπευτικό του μεγάλου μέρους του κόστους μιας εταιρείας. Τα μηχανήματα έχουν αντικαταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, λόγω συγχωνεύσεων ή μεταφοράς της έδρας μερικών εταιρειών, οι managers και το εξειδικευμένο προσωπικό μετακινούνται και αυτοί κι έτσι μειώνεται η ανάγκη για γραφειοκρατικά έξοδα (Τζωρτζάκης, 2004).

Οι τράπεζες γενικά, οφείλουν να εφαρμόζουν διαφορετικές μεθόδους προγραμματισμού και να έχουν σαν τελευταία επιλογή τους την όποια απόλυση. Τα αποτελέσματα μαζικών απολύσεων παρουσιάζουν τις περισσότερες φορές χειρότερη οικονομική κατάσταση. Οι προγραμματισμένες απολύσεις σαν τελευταίο και χειρότερο μέτρο πρέπει να πραγματοποιούνται συνειδητά και ορθολογικά με σκοπό να εξασφαλιστούν όχι μόνο οι βραχυπρόθεσμες αποδοτικότητες αλλά και οι μακροπρόθεσμες.

Μια εξίσου σημαντική μέθοδος προγραμματισμού είναι το πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι μεγάλοι σε ηλικία παρατείνουν την εργασία τους διότι επωφελούνται σε αυτή την ηλικία και του μισθού που παίρνουν ο οποίος τυγχάνει να είναι μεγαλύτερος πολλάκις σε σχέση με αυτόν της σύνταξης που λαμβάνουν (Εθελούσια Έξοδος με πρόγραμμα Sabbatical). Πολλές φορές, οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι είναι πιο ακριβή από τους νέους σε μια τράπεζα διότι έχουν υψηλότερη ιατρική δαπάνη και συνταξιοδοτικές εισφορές ή συμβάσεις. Επιπλέον, λόγω του ότι ένας υπάλληλος μεγαλύτερης ηλικίας κατέχει σημαντική θέση στην εταιρεία εμποδίζει την πρόσληψη ή προαγωγή των νέων εργαζομένων και η επιχείρηση βρίσκεται σε δύσκολη θέση όταν αποσυρθούν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι. Άρα, τα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης προάγουν την εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων η οποία είναι μεγαλύτερης ηλικίας, δίνοντας τους τα κατάλληλα κίνητρα. Αναλόγως των κινήτρων των προγραμμάτων καθορίζεται και η επιτυχία τους ή μη.

Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους είναι άλλη μια μέθοδος. Αρκετές τράπεζες λόγω της έλλειψης εμπειρογνωμοσύνης και παράλληλα και χρόνου αλλά επιπλέον και ευνοϊκότερων συνθηκών σε

άλλες περιοχές, αναθέτουν τις εργασίες σε εξωτερικούς σερβιςερς. (Μεταφορά υπηρεσιών ή πώληση υπηρεσιών). Βραχυπρόθεσμα η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική, αλλά μακροπρόθεσμα αρκετές φορές μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα αφού ο εξωτερικός σερβιςερ μελλοντικά μπορεί να αναπτύξει τα ίδια προϊόντα αλλά με την δική του επωνυμία.

Η πρόσληψη προσωρινών εργαζομένων αποτελεί ένα διαδεδομένο τρόπο για την εξάλειψη του ελλείματος στους εργαζόμενους. (Πρακτική άσκηση ή δανεισμό προσωπικού από άλλες εταιρείες). Η προσωρινή απασχόληση επιπλέον δίνει στις τράπεζες την ευελιξία την οποία αναζητούν με σκοπό να λειτουργήσουν αποτελεσματικά απέναντι στις διακυμάνσεις της ζήτησης των υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό, η τράπεζα μειώνει τα διοικητικά καθήκοντα και τις οικονομικές επιβαρύνσεις που ενδεχομένως να υπήρχαν την περίπτωση της πλήρους απασχόλησης. Αρκετές φορές δημιουργούνται εντάσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους προσωρινής και πλήρους απασχόλησης διότι ένα κομμάτι των υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης αισθάνονται ότι η θέση εργασίας τους απειλείται από τους μη μόνιμους.

1.1.7 Προσέλκυση

Ο τρόπος προσέλκυσης είναι επίσης πολύ σημαντικός για τη βιωσιμότητα μιας τράπεζας και αποτελεί το πρωταρχικό στάδιο για την επιλογή υπαλλήλων με εξειδίκευση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τράπεζες μετέχουν σε ένα «πόλεμο ταλέντων», στον οποίο οι κατάλληλοι και εξειδικευμένοι υποψήφιοι προσελκύνονται ώστε να εργαστούν σε αυτές.

Βασικός στόχος μιας τράπεζας είναι ο εντοπισμός και η συγκέντρωση των κατάλληλων υποψηφίων ώστε να καλυφθούν οι κενές θέσεις με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος (Χυτήρης, 2001). Οι υποψήφιοι που έχουν τόσο τα απαραίτητα προσόντα όσο και τις γνώσεις, τα οποία μπορούν να αποδειχθούν στην πράξη συστηματικά για το παρόν αλλά και για το μέλλον. Η προσέλκυση υποψηφίων οι οποίοι δεν έχουν τις ενδεδειγμένες ικανότητες συνεπάγεται με απώλεια χρόνου και υψηλότερο κόστος. Στις τράπεζες ο τρόπος προσέλκυσης προσωπικού πραγματοποιείται από το αρμόδιο τμήμα του HR. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στα στελέχη του HR αφού μπορούν να επηρεάσουν με τον τρόπο τους τόσο στην πρόσληψη όσο και στην απόρριψη ενός υποψηφίου.

Οι ενδεδειγμένες διαδικασίες για την αποτελεσματική προσέλκυση προσωπικού περιλαμβάνουν πρωτίστως

- τη γνώση των αιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό,
- τη γνώση της εξέλιξης των προαγωγών στον οργανισμό- εταιρεία και
- την πρόβλεψη των επικείμενων αλλαγών.

Έπειτα πραγματοποιείται η έγκαιρη γνωστοποίηση της θέσης εργασίας, στις κατάλληλες πηγές ευρέσεως, με το όσο το δυνατό μικρότερο κόστος δίνοντας έτσι τη μέγιστη παροχή πληροφοριών της θέσης αλλά και των χαρακτηριστικών του κατάλληλου υποψηφίου, με σκοπό να

αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι υποψήφιοι. Όλα τα στοιχεία οφείλουν να είναι ορθά και αληθή, (Μπουράντας, 2003).

Υπάρχουν βέβαια και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού και οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό τους. Οι κυριότεροι από αυτούς έχουν να κάνουν με την εικόνα και τη φήμη. Για παράδειγμα μια τράπεζα ή ένας οργανισμός που έχει μείωση προσωπικού και ταυτόχρονα οι μισθοί είναι μειωμένοι σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου θα έχει ως αποτέλεσμα ο αριθμός των υποψηφίων που θα υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη να είναι μειωμένος. Ακόμη εάν το κονδύλι που θα χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση προσωπικού είναι μικρό, τότε είναι πιθανό να μην συμπληρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός υποψηφίων. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι εξίσου σημαντικό καθώς αφορά τις συνθήκες αγοράς και εργασίας. Εάν η προσφορά των υποψηφίων είναι μεγαλύτερη της ζήτησης, ο τρόπος προσέλκυσης γίνεται πιο εύκολη. Εξίσου σημαντικό είναι και ο ρόλος του ατόμου που εξετάζει τον υποψήφιο για μια θέση καθώς πρέπει να γνωρίσει τον υποψήφιο στην συνέντευξη και να του δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις. (Μπουραντάς, 2003).

Οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Η καλύτερη από όλες τις μεθόδους είναι η εσωτερική και προβάλλεται από τους ήδη εργαζόμενους στην τράπεζα, οι οποίοι συστήνουν υποψήφιους και αναλόγως αν προσληφθούν κερδίζουν ανταμοιβές. Επίσης, οι υποψήφιοι που θα προσληφθούν μέσω αυτής της μεθόδου παραμένουν για περισσότερο διάστημα στην τράπεζα. Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι το υφιστάμενο προσωπικό προτείνει άτομα που έχουν όμοια με τα δικά τους χαρακτηριστικά, συνεπώς μπορεί να δημιουργηθεί προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Άλλες εσωτερικές πηγές είναι το ήδη υφιστάμενο προσωπικό, στο οποίο του δίνεται η ευκαιρία να μετακινηθεί σε μια πιο επιθυμητή θέση και σπανίως, η επαναπρόσληψη πρώην εργαζομένων συνήθως σε σχέση αυτοαπασχολούμενου και όχι ως μισθωτού. Αρχικά εάν υπάρξει μια εσωτερική προαγωγή δημιουργείται αυτόματα κενό της υφιστάμενης θέσης η οποία θα πρέπει και αυτή να καλυφθεί. Στην περίπτωση που γίνεται επαναπρόσληψη πρώην εργαζομένου η πρόσληψή τους είναι συνήθως ασφαλής διότι έχουν ήδη δείξει τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Οι εσωτερικές προσλήψεις έχουν επιπλέον αρκετά πλεονεκτήματα συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης και της ανύψωσης του ηθικού, της μείωσης του κόστους, της δημιουργίας κινήτρου για υψηλότερη απόδοση ενώ η περίοδος προσαρμογής είναι μηδαμινή. Αντιθέτως, μπορούν να δημιουργηθούν αρνητικά συμπεράσματα τα οποία θα εμποδίσουν τυχόν νέους τρόπους εργασίας και νέες καινοτόμες ιδέες.

Οι εξωτερικές πηγές για την προσέλκυση υποψηφίων συνήθως περιλαμβάνουν:

- τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας,
- τα πανεπιστήμια (γραφείο διασύνδεσης),
- την πρακτική άσκηση (γραφείο πρακτικής άσκησης),
- τις διαφημίσεις σε περιοδικά και εφημερίδες,
- την τηλεόραση και

- το διαδίκτυο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ηλεκτρονική προσέλκυση μέσω διαδικτύου είναι το αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη. Οι εξωτερικές πηγές αποτελούν δαπανηρότερες και χρονοβόρες διαδικασίες, οι νέοι υπάλληλοι χρειάζονται μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής ενώ εν τέλη μπορεί να μην είναι και κατάλληλοι για την κουλτούρα της τράπεζας. Παρόλα αυτά, οι εξωτερικοί καταρτισμένοι υποψήφιοι είναι αυτοί που φέρουν νέες ιδέες και αλλαγές στην τράπεζα με την είσοδο νέας τεχνογνωσίας και μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

1.1.8 Πρόσληψη - Επιλογή

Στο τέλος της διαδικασίας προσέλκυσης συμπληρώνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υποψήφιο και ακολουθεί η επιλογή των πιο κατάλληλων για τη θέση εργασίας.

Οι υποψήφιοι που θα επιλεγούν πρέπει να έχουν τα απαραίτητα προσόντα, χαρακτηρίστηκα και ικανότητες προκειμένου να ενστερνιστούν την κουλτούρα και το όραμα της τράπεζας. Σε περιπτώσεις αποτυχημένων επιλογών το οικονομικό και το χρονικό κόστος της τράπεζας είναι μεγάλο. Η επιλογή πραγματοποιείται με βάση την κρίση του αρμόδιου στελέχους HR και πρέπει να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία.

Συγκεκριμένα, υφίστανται ορισμένα βασικά κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούν οι τράπεζες προς διευκόλυνση τους στην απόφαση επιλογής. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται η εκπαίδευση, η εργασιακή εμπειρία και τα χαρακτηριστικά τους. Όσον αφορά την εκπαίδευση, αυτή αποτελεί την ένδειξη για τις ικανότητες ενός υποψηφίου ωστόσο η εργασιακή εμπειρία που κατέχει είναι πρώτιστης σημασίας. Επιπλέον, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου δίνουν μια σαφή εικόνα για τα στοιχεία του χαρακτήρα. Επίσης λαμβάνονται τα χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη από τις τράπεζες είναι αυτό της συνεργασίας και πειθαρχίας.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη διαδικασία επιλογής είναι η πραγματική περιγραφή της θέσης εργασίας και οι ιδιαιτερότητες αυτής (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Συνήθως, στο αρχικό στάδιο οι Τράπεζες και γενικότερα οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψιν το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, το οποίο περιλαμβάνει αληθή στοιχεία του υποψηφίου. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τις βασικές πληροφορίες για τον υποψήφιο όπως για παράδειγμα:

- τα προσωπικά στοιχεία του (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο κ.λπ.),
- την εκπαίδευση (προπτυχιακή, μεταπτυχιακή, διδακτορική),
- την επαγγελματική τους εμπειρία που αφορά προγενέστερες θέσεις καθώς και
- τα ενδιαφέροντα του (hobbies).

Μέσω αυτού σχηματίζεται μια πρώτη εντύπωση για τον ενδιαφερόμενο και κρίνεται αν είναι κατάλληλος ή όχι ώστε να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα η δια ζώσης συνέντευξη των υποψηφίων, στην οποία διαπιστώνεται εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη θέση ανάλογα των προσόντων που διαθέτει. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ο διαχωρισμός των κατάλληλων ή όχι.

Εν συνεχεία, οι υποψήφιοι που θα επιλεγθούν συμπληρώνουν εκ νέου τα στοιχεία τους σε συγκεκριμένο έντυπο της τράπεζας. Παρόλο που το έντυπο αυτό περιλαμβάνει τα ίδια στοιχεία με το βιογραφικό, η ενιαία μορφή του διευκολύνει τη σύγκριση των στοιχείων μεταξύ των υποψηφίων. Με τον τρόπο αυτό πολλές φορές οι υποψήφιοι συμπληρώνουν μία αυτοποιημένη φόρμα μέσω του ιστότοπου της Τράπεζας στην οποία αντλούνται τα αντίστοιχα στοιχεία με την σειρά που αυτή θέλει να επεξεργαστεί. Είναι μία απρόσωπη διαδικασία η οποία όμως χρίζει περαιτέρω της άμεσης και προσωπικής επαφής με τον υποψήφιο για την λήψη επιπλέον συμπερασμάτων.

Το πιο βασικό στάδιο της επιλογής είναι η συνέντευξη εργασίας όπου ο υποψήφιος και το στέλεχος του HR πρέπει να είναι ειλικρινή προκειμένου να παρουσιάσουν ο καθένας τις προσδοκίες τους. Γίνεται αναφορά στην εταιρεία και τις δραστηριότητές αυτής καθώς και στα καθήκοντα που θα έχει ο υποψήφιος υπάλληλος, με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον. Στη συνέντευξη επιπλέον, εντοπίζονται τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, οι επικοινωνιακές δυνατότητες του καθώς και το ενδιαφέρον του για την συγκεκριμένη θέση εργασίας προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές αποχωρήσεις. Οι ενδιαφερόμενοι οι οποίοι δεν πληρούν τις κατάλληλες προδιαγραφές απορρίπτονται κατά βάση από το πρώτο στάδιο της συνέντευξης.

Οι υποψήφιοι που θα προχωρήσουν είναι αυτοί οι οποίοι αποδέχονται τις προσδοκίες της τράπεζας και της θέσης εργασίας που συζητήθηκαν διεξοδικά στην συνέντευξη. Το επόμενο στάδιο αποτελεί τεστ επιλογής και αντιπροσωπεύει την αντικειμενική λήψη αποφάσεων, μέσω του σταδίου αυτού αναδεικνύονται οι δεξιότητες καθώς και τα προσόντα του υποψηφίου που δεν φάνηκαν στην συνέντευξη. Τα βασικότερα test είναι τα εξής:

- το Intelligence quotient test,

Στο IQ test περιλαμβάνονται πολλές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί το επίπεδο νοημοσύνης του υποψηφίου, η παρατηρητικότητα του, η κατανόηση του, η μνήμη του και η δυνατότητα που έχει για επίλυση αριθμητικών προβλημάτων.

- το test για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα και

Το test ενδιαφερόντων είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να δείξει τόσο τις κλίσεις όσο και τις προτιμήσεις των υποψηφίων, με σκοπό να εντοπιστεί σε ποια θέση της τράπεζας θα είναι αποτελεσματικότεροι.

- το personality test

Το personality test επιδιώκει να εντοπίσει αν ο υποψήφιος μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και διερευνάται αν έχει την ικανότητα για διαπροσωπικές σχέσεις.

Έπειτα εξετάζονται τυχόν συστάσεις που φέρει ο υποψήφιος. Με τις συστατικές επιστολές επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία των στοιχείων και των δεδομένων. Συνήθως ένα στέλεχος του HR έρχεται σε επικοινωνία με το συντάξαν της συστατικής επιστολής για την εξακρίβωση των αναφερομένων. Συνήθως διεξάγονται ιατρικές εξετάσεις πριν την τελική επιλογή με σκοπό την ύπαρξη ιστορικού υγείας στην τράπεζα σε περίπτωση ατυχήματος.

Η απόφαση επιλογής η οποία πραγματοποιείται με τη σύγκριση των υποψηφίων της θέσης εργασίας πραγματοποιείται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έπειτα ακολουθεί η συνάντησή στελέχους του HR που διευκρινίζονται οι λεπτομέρειες εργασίας και επιπλέον συζητούνται οι οικονομικές απολαβές. Πραγματοποιείται συνήθως με τα ανώτερα στελέχη «Job Offer» και εφόσον οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες, υποβάλλεται και υπογράφεται η σύμβαση εργασίας. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την ενημέρωση μέσω e-mail, η επιστολής, η τηλεφωνικώς και πιο σπάνια με προσωπική συνάντηση των υπόλοιπων υποψηφίων που δεν επιλέχθηκαν προκειμένου να διατηρηθεί η καλή εικόνα της Τράπεζας (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

1.1.9 Εκπαίδευση

Το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας δεν μπορεί να αποσβεστεί. Άρα, η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται μία ξεκάθαρη επένδυση και όχι κόστος, η οποία θα επιφέρει μόνο καθαρό κέρδος. Οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη θέση που έχει κάθε εργαζόμενος στην Τράπεζα. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία εκμάθησης που στοχεύει στη βελτίωση των επιδόσεων και των δεξιοτήτων του εργαζομένου προκειμένου να εξοπλιστεί με τις κατάλληλες γνώσεις.

Επομένως, η ποιότητα που έχει το ανθρώπινο δυναμικό συμπεριλαμβανομένου του μεγάλου βαθμού εξειδίκευσης και της ικανότητας της εύκολης προσαρμογής στα νέα πρότυπα εργασίας αποτελούν την πιο κρίσιμη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι ανάγκες επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων ανοίγουν τον δρόμο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι επιμορφώνονται προκειμένου να πετύχουν τους αντίστοιχους αναθετημένους στόχους.

Η Τράπεζα έχει όφελος σε τομείς όπως:

- Η αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση των λαθών, των σφαλμάτων και των καθυστερήσεων καθώς και τη μεγιστοποίηση της προσωπικής αλλά και της ομαδικής απόδοσης,
- Η μείωση της επίβλεψης καθώς ο εργαζόμενος έχει περισσότερες γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων του και κατά συνέπεια τη μείωση του κόστους επίβλεψης,
- Η ανύψωση του ηθικού, δεδομένου ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες για την επαγγελματική ανάπτυξη,
- Η αύξηση της ελκυστικότητας της Τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό δημιουργεί αξία στη μετοχή της καθώς διαθέτει αρκετά καλά, καταρτισμένο προσωπικό,

- Η αφοσίωση των εργαζομένων ταυτίζεται με τους στόχους και την κουλτούρα της Τράπεζας.

Ανάπτυξη κουλτούρας η οποία είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης

Το αρχικό στάδιο στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών η οποία περιλαμβάνει το είδος της εκπαίδευσης που χρειάζεται ανάλογα με την έλλειψη γνώσεων που υπάρχει για τις ανάγκες της Τράπεζας. Ακολουθεί το στάδιο του σχεδιασμού προγραμμάτων εκπαίδευσης όπου θα πρέπει να μεγιστοποιούν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Γίνεται ο εντοπισμός των προς εκπαίδευση υπαλλήλων, ο χώρος (εντός ή εκτός χώρου εργασίας) και ο χρόνος της εκπαίδευσης, καθώς επίσης και ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές, οι εσωτερικοί παλαιότεροι υπάλληλοι ή οι εξωτερικοί συνεργάτες. (Χυτήρης, 2001).

Οι βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:

- Σεμινάριο όπου ο εκπαιδευτής δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία,
- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, που ο εκπαιδευτής δίνει οδηγίες και καθοδηγεί τον εργαζόμενο για την ανάπτυξη των γνώσεων,
- Εκπαίδευση μέσω μέντορα που το έμπειρο στέλεχος της τράπεζας, αναλαμβάνει την καθοδήγηση του εργαζόμενου.

Από την άλλη πλευρά, οι κύριες πρακτικές εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας είναι:

- Σεμινάρια από διάφορους φορείς με σκοπό τη μετάδοση γνώσεων και ικανοτήτων,
- Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies),
- Ασκήσεις ρόλων όπου παρέχουν εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών περιπτώσεων,
- Προσομοιώσεις που ο εργαζόμενος υποβάλλεται να αντιμετωπίσει σε συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια με την ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων πραγματοποιείται συνήθως εκπαίδευση μέσω υπολογιστή η οποία παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν μέσω του διαδικτύου στον χρόνο και στον τόπο που επιθυμούν. Συνήθως περιλαμβάνονται βίντεο και διάφορες παρουσιάσεις καθώς και τεστ αλληλεπίδρασης και ερωτηματολόγια (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Στο τέλος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται η αξιολόγηση αυτής από τον κάθε εκπαιδευόμενο για να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι ικανοποιημένος τόσο από το μάθημα όσο και από τις γνώσεις που απέκτησε.

1.1.10 Αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους καθώς και το ποσοστό συνεισφοράς τους στην τράπεζα. Ανάλογα με τα αποτελέσματα, λαμβάνονται και γνωστοποιούνται οι απαραίτητες διορθωτικές αποφάσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας οι οποίες θα επιτευχθούν μέσω των κινήτρων της αμοιβής, εκπαίδευσης, προαγωγών κ.α.

Συγκεκριμένα οι στόχοι της αξιολόγησης σύμφωνα με τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004), είναι:

- "Η εξακρίβωση εάν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας"
- "Ο εντοπισμός των νέων δεξιοτήτων στους υπαλλήλους"
- "Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης"
- "Ο εντοπισμός των ελλείψεων και εκπαιδευτικών αναγκών"
- "Η προσφορά των για βελτίωση της απόδοσης"
- "Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ manager και υπαλλήλων"
- "Ο εντοπισμός και η υιοθέτηση των απαραίτητων στοιχείων για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης"

Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συμμετοχή διάφορων εμπλεκόμενων. Οι πελάτες της τράπεζας είναι σε θέση να αξιολογήσουν τόσο την απόδοση του προσωπικού όσο και της τράπεζας όμως είναι πολύ πιθανό η αξιολόγηση να μην είναι αντικειμενική διότι οι πελάτες δεν είναι εκπαιδευμένοι για τον σκοπό αυτό. Ο Διευθυντής καθώς και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος ή καταστήματος, συνήθως είναι αυτός που πραγματοποιεί την αξιολόγηση των υπαλλήλων, διότι αυτός βρίσκεται είναι ο άμεσα εμπλεκόμενος για την αξιολόγηση τους. Όμως πολλές φορές μπορεί να επηρεαστεί από συναισθήματα ή να μην βρίσκεται συνεχώς στον ίδιο χώρο του εργαζομένου άρα η αξιολόγησή του να μην είναι αντικειμενική (Mondy, 2012).

Επιπλέον, οι υπάλληλοι μπορούν να αξιολογηθούν μεταξύ τους (360° feedback). Η αξιολόγηση όμως δεν είναι πάντα αντικειμενική, διότι οι προκαταλήψεις, οι αντιζηλίες και οι συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Επιπλέον, ο Διευθυντή και ο προϊστάμενος μίας τράπεζας, μπορεί να αξιολογηθούν και αυτοί από τους υφισταμένους τους χωρίς όμως να σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπάρξουν και εδώ λάθος αξιολογήσεις λόγω προκαταλήψεων. Ακόμη, στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης, οι υπάλληλοι ορισμένες φορές δείχνουν ότι τείνουν να υπερεκτιμούν τον εαυτό τους, κατά συνέπεια δεν μπορούν να υπάρξουν αντικειμενικά αποτελέσματα.

Η πιο ακριβής και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται είναι η εποπτική αξιολόγηση (360°), διότι οι πληροφορίες συλλέγονται από τους υφισταμένους, συναδέλφους, προϊσταμένους και πελάτες . Σε αυτή την περίπτωση, οι αξιολογητές απαντούν σε ένα

ερωτηματολόγιο μέσω του διαδικτύου. Η διαδικασία αυτή, λύνει τα προβλήματα άλλων πρακτικών αξιολόγησης.

“Γενικότερα, υφίστανται διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, όπου πρέπει να δίνεται έμφαση ανάλογα με το τι πρόκειται να αξιολογηθεί. Η πιο συνήθης μέθοδος είναι αυτή των «κλιμάκων βαθμολόγησης» που υπάρχει ένα εύρος τιμών απόδοσης. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιείται και η μέθοδος του κρίσιμου γεγονότος που καταγράφονται τα ασυνήθιστα καλά ή ανεπιθύμητα παραδείγματα της συμπεριφοράς του εργαζόμενου” (Mondy, 2012). “Σημαντική είναι επίσης η μέθοδος management βάσει στόχων, που ο επικεφαλής συζητά και αξιολογεί τους στόχους που τέθηκαν με τον εργαζόμενο κατά διαστήματα για την επίτευξη αυτών” (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Αμοιβές

Η αμοιβή κάθε εργαζομένου είναι σχετίζεται με την ανταπόδοσή του και είναι δαπάνη για την τράπεζα. Με τον όρο αμοιβή νοούνται:

- οι σταθερές αμοιβές (μισθός),
- οι μεταβλητές αμοιβές (κίνητρα, υπερωρίες) και
- οι πρόσθετες παροχές (ασφαλιστικά προγράμματα, πακέτα αναψυχής, bonus).

Η ανάγκη της δίκαιης αμοιβής και της ίσης μεταχείρισης είναι πολύ βασική για κάθε εργαζόμενο. Η αίσθηση της άδικης αμοιβής μπορεί να οδηγήσει σε αντιδράσεις στην Τράπεζα. Κατά συνέπεια πρέπει να υφίστανται ισορροπίες.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν μια πολιτική αμοιβών, η οποία να περιλαμβάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- Ανταγωνιστικοί μισθοί στην αγορά έτσι ώστε να προσελκύουν επιθυμητούς υπαλλήλους
- Πολιτική δίκαιων αμοιβών προκειμένου να υπάρχει ικανοποίηση των υπαλλήλων
- Λαμβάνουν υπόψη τον πληθωρισμό και τις συλλογικές και κλαδικές συμβάσεις εργασίας
- Χρήση bonus ως μέσω παρακίνησης

1.1.11 Ασφάλεια και Υγιεινή

Τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων είναι πρωταρχικής σημασίας για τόσο για τη διοίκηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ασφάλεια της εργασίας είναι:

- Η φύση και οι συνθήκες του έργου θέσης εργασίας
- Η στάση του εργαζομένου, απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας
- Οι Νομοθετικές διατάξεις

- Τα Συνδικαλιστικά όργανα
- Τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας
- Οι οικονομικές συνθήκες

Άρα, το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να λάβει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα υγείας το οποίο θα περιλαμβάνει:

- Την πολιτική κανόνων ασφαλείας,
- Την αναγνώριση των ρόλων και την ευθύνη της θέσης εργασίας,
- Την εκπαίδευση σε θέματα ασφαλείας και υγιεινής,
- Τον εντοπισμός των πιθανών κινδύνων ανάλογα με τη θέση εργασίας,
- Την απαγόρευση χρήσης ουσιών

1.1.12 Εργασιακές σχέσεις

Η ευμάρεια των εργασιακών σχέσεων μέσα σε μια τράπεζα δίνουν αξία αφενός στους εργαζομένους και αφετέρου στην τράπεζα. Η αίσθηση της ίσης μεταχείριση, ο σεβασμός και η αξιοπρέπεια είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακατέχουν τις σχέσεις μεταξύ των managers και των υπαλλήλων για την ομαλή λειτουργία της Τράπεζας. Συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να κατανοούν τη θέση που βρίσκονται οι εργαζόμενοι, να τους ενημερώνουν για τυχόν νέα προγράμματα ή πιθανές αλλαγές που μπορεί να τους επηρεάσουν, που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον και να δέχονται με σεβασμό τα παράπονα ή τις προτάσεις τους. Όπως προκύπτει από τα πιο παραπάνω, σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων είναι οι καλές εργασιακές σχέσεις είναι η επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε μία τράπεζα που δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στο βαθμό που συνεισφέρουν στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Στις δραστηριότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συχνό φαινόμενο να συνεργάζονται με άλλα τμήματα όπως το Λογιστήριο, το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.

Καθοριστικός είναι ο ρόλος των ατόμων τα οποία πλαισιώνουν τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα ο ρόλος του Διευθυντή ο οποίος πρέπει να είναι τόσο στρατηγικός όσο και συμβουλευτικός.

Το τμήμα του HR εκτός των βασικών λειτουργιών του τα οποία είναι:

- Η διεκπεραίωση των παραδοσιακών λειτουργιών,
- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού,
- Η στελέχωση,
- Η εκπαίδευση,
- Η αξιολόγηση,
- Η ασφάλεια,
- Οι εργασιακές σχέσεις καθώς και
- Η μισθοδοσία,

Εξασφαλίζει τη στρατηγική του τμήματος και τις γενικότερες επιχειρησιακές πολιτικές και στρατηγικές.

2.1.2 Ο ρόλος των στελεχών γραμμής

Ο ρόλος των στελεχών γραμμής (line managers) στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού έχει συζητηθεί ευρύτατα τα τελευταία χρόνια. Ως στελέχη γραμμής χαρακτηρίζονται όσα στελέχη εντάσσονται σε μη επιτελικά τμήματα, όπως οικονομικών, μάρκετινγκ, πωλήσεων, παραγωγής κ.α. Σε πολλές ευρωπαϊκές και όχι μόνο Τράπεζες, κομμάτι της ευθύνης για τα θέματα ιδίως που αφορούν την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού μεταβιβάζεται στα στελέχη ευθύνης. Στη χώρα μας δεν έχει ακολουθηθεί ακόμα η τάση αυτή, η οποία θέλει διεθνώς να αυξάνεται ο ρόλος των στελεχών ευθύνης. Αυτό διότι η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ακόμη αναπτυγμένη προκειμένου να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της εκχώρησης ευθυνών στα στελέχη ευθύνης.

Τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να διαμορφωθεί μια διαφορετική προσέγγιση στην οποία οι αποφάσεις για εκπαίδευση και επιλογή, όπως και για μείωση ή αύξηση του προσωπικού, λαμβάνονται συνεργατικά από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη ευθύνης. Σε μερικές δραστηριότητες έχουν τη μεγαλύτερη πρωτοβουλία τα στελέχη ευθύνης, ενώ σε άλλες τα στελέχη HR.

Ακόμη, προκειμένου το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να προτείνει αυξήσεις, εκτός από τις έρευνες αμοιβών, ταυτόχρονα συνεκτιμά και τις απόψεις των στελεχών ευθύνης, ιδιαίτερα σε

διευθύνσεις όπου η ζήτηση για εξειδικευμένα στελέχη διαφοροποιεί τις αμοιβές με ταχύτετους ρυθμούς.

Στα θέματα προσέλκυσης και επιλογής, σε μεγάλο βαθμό οι αποφάσεις λαμβάνονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, εκτός της απόκτησης ανώτερων στελεχών, όπου εκεί πραγματοποιείται από μεικτή επιτροπή.

Τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην ανάπτυξη η ευθύνη είναι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων μοιρασμένη, αλλά το προβάδισμα είναι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς διαθέτουν την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τα κονδύλια για την εκπαίδευση, την οποία καλούνται να υλοποιήσουν σε επίπεδο Τράπεζας, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

2.1.3 Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας

Από την δεκαετία του 1990 ξεκινήσαν να συζητιούνται οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς. Τόσο οι προσδοκίες όσο και οι συνθήκες της απασχόλησης μεταβάλλονται. Το ωράριο εργασίας αλλάζει ενώ ταυτόχρονα ελαττώνονται και οι ευκαιρίες προαγωγών. Οι Τράπεζες δεν δημιουργούν πλέον θέσης καριέρας με σταθερές αποδοχές, όμως προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης που προχωρούν παράλληλα με τις ανάγκες της.

Συνήθως οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη των στελεχών περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ειδικές εργασίες
- Επιχειρησιακά έργα
- Ομαδικές εργασίες
- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας
- Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας
- Αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς (Θυγατρικές κλπ)
- Προγράμματα για απόκτηση εμπειρίας
- Mentoring
- Coaching
- E-learning

2.1.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται πλέον αναγκαία διαδικασία της τράπεζας. Θεωρείται από τα βασικότερα μέσα για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέτρηση της απόδοσης διευκολύνει στρατηγικούς, αναπτυξιακούς και διοικητικούς στόχους. Η αξία της είναι σημαντική, ενώ για την ομαλή και σωστή λειτουργία τίθενται τα παρακάτω κριτήρια:

- Η αξιοπιστία,
- Η εγκυρότητα,
- Η έλλειψη προκαταλήψεων,
- Η αντικειμενικότητα και
- Η ατομική στοχοθεσία σε συνάρτηση με τους στόχους της τράπεζας.

Η Μονάδα HR κατά βάση τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την διαδικασία της αξιολόγησης, λάβουν αποφάσεις σχετικά με τον τύπο της αξιολόγησης και τη μέθοδο αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι από τα σημαντικότερα κομμάτια του τμήματος HR.

2.1.5 Συμμετοχή στη Διαδικασία Αξιολόγησης

Συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης μέσω του προγράμματος 360^ο πραγματοποιείται από τους κάτωθι:

- Διευθυντής
- Προϊστάμενος
- Εργαζόμενος
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας και
- Πελάτες

Σε όλες τις τράπεζες ο βασικός αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος της εκάστοτε μονάδας / καταστήματος. Ενώ μπορεί να πραγματοποιηθεί και αξιολόγηση μεταξύ των συναδέλφων. Επίσης πραγματοποιούνται τηλεφωνικές αξιολογήσεις όπου ο συναλλασσόμενος με την τράπεζα μπορεί να αξιολογήσει τον βαθμό ικανοποίησης του από τις υπηρεσίες και τους υπαλλήλους γενικότερα. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται σε κάποιες τράπεζες ως 360^ο ή Become and Achieve – Peer Team Feedback.

2.1.6 Μέθοδοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι οι εξής:

- Μέσω σωματείων
- Προφορικά προς τους εργαζόμενους
- Εγγράφως μέσω σχετικών εγκυκλίων
- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email)

- Με ομαδικές συναντήσεις (Briefings),

Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης αναφορικά με την παρουσίαση ιδεών είναι οι εξής:

- Μέσω έρευνας απόψεων του προσωπικού
- Μέσω εκπροσώπων εργατικών σωματείων
- Μέσω επικοινωνίας με τα ανώτατα στελέχη
- Μέσω επικοινωνίας των αμέσων προϊσταμένων
- Μέσω ομαδικών ενημερωτικών συναντήσεων
- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

2.1.7 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο

Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση των εργαζομένων από τις διοικήσεις των τραπεζών. Οι διοικήσεις δαπανούν μεγάλα ποσά προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς θεωρούν καθοριστικής σημασίας την εκπαίδευσή τους. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται από ειδικά σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία προκύπτουν με βάση τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες.

Σημειώνεται ότι σε μια περίοδο όπου έχει κυριαρχήσει η οικονομική κρίση και ενώ ο στόχος των τραπεζών είναι ο περιορισμός των δαπανών και η μείωση του λειτουργικού κόστους οι τράπεζες επιλέγουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση του δυναμικού τους. Οι τράπεζες με αυτό τον τρόπο επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό βελτιώνοντας τις ικανότητές τους και ταυτόχρονα με αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην αύξηση των οικονομικών μεγεθών τους.

2.1.8 Εκπαιδευτικοί στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο

Στον τραπεζικό κλάδο, όπως και σε οποιαδήποτε επιχείρηση, βασικός στόχος είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από την ίδια την Τράπεζα. Με την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αναμένεται η άμεση αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων διότι θα εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις νέες ικανότητές και γνώσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση στον Τραπεζικό Χώρο

3.1.1 Εισαγωγή

Η τεράστια τεχνολογική εξέλιξη καθώς και η εξέλιξη της πληροφορικής τις τελευταίες δεκαετίες έχει επηρεάσει την εργασιακή ζωή του μέσου ανθρώπου. Αποτελεί γεγονός ότι οι τεράστιες αλλαγές που προκλήθηκαν από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, άλλαξαν τα δεδομένα για ολόκληρες οικονομίες. Οι μεταβολές αυτές δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις τράπεζες οι οποίες καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και τις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής εποχής. (π.χ. Τηλεργασία)

Έχει κατανοηθεί πλέον από όλους τους εργαζόμενους ότι η τεχνολογία δεν έχει υποστηρικτικό ρόλο στην λειτουργία των τραπεζών αλλά βασικό καθώς όλα κινούνται γύρω από αυτή στην ανάπτυξη των εργασιών.

Παρόλο που ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε συνάρτηση με τη στρατηγική των διοικήσεων αποτελούν βασικό συντελεστή των διοικήσεων το ανθρώπινο δυναμικό δεν παύει να αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή του μετασχηματισμού. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων δεν αποτελεί πια για τις τράπεζες πολυτέλεια αλλά υποχρέωσή τους, προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αναφορικά με την εκπαίδευση του προσωπικού των τραπεζών, τα τελευταία χρόνια ένα μεγάλο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας πραγματοποιείται μέσω σύγχρονων εκπαιδευτικών σεμιναρίων τα οποία πραγματοποιούνται συνήθως μέσω webinars, Teams, Zoom και e-learning. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες είναι επένδυση για τις διοικήσεις των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων διότι η χρησιμοποίησή των νέων αυτών τεχνολογιών από τους πελάτες αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο και είναι αναγκαίο οι υπάλληλοι των τραπεζών να εξοικειωθούν με τα νέα δεδομένα ώστε να εξυπηρετήσουν καλύτερα και επαρκέστερα τους πελάτες τους.

Η πλειοψηφία της πελατείας των τραπεζών παρά την οικονομική κρίση, δεν έχει χάσει την εμπιστοσύνη της στα πιστωτικά ιδρύματα και χρησιμοποιεί τα κανάλια που προσφέρει η κάθε τράπεζα για την διεκπεραίωση των συναλλαγών της. Καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη διαρκώς ενημερωμένου και ταυτόχρονα κατηρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα παρέχει ουσιαστική υποστήριξη και εξυπηρέτηση στους πελάτες. Κατά συνέπεια όποια ηλεκτρονική επικοινωνία δεν μπορεί να αντικαταστήσει την δια ζώσης επικοινωνία μεταξύ πελατών και υπαλλήλων.

3.1.2 Εργαλεία για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω νέων τεχνολογιών

Τα πλέον σύγχρονα και διαδεδομένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

- Ο Η/Υ: Η χρήση του έχει εξαπλωθεί ευρέως τις τελευταίες δεκαετίες σε όλο τον κόσμο ενώ η απουσία του θεωρείται αδιανόητη. Αποτελεί τη βάση για κάθε τομέα όλων των επιχειρήσεων και η χρήση του θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ» για την απρόσκοπτη λειτουργία ακόμη και της πιο αμελητέας μονάδας της τράπεζας.
- Προβολικά συστήματα (projectors): τα συστήματα αυτά είναι πολύ απλά διότι στηρίζονται στην εστίαση και μεγέθυνση της εικόνας που παράγεται σε μια επίπεδη λευκή επιφάνεια απομακρυσμένα. Η ευκολία στην ηλεκτρονική απεικόνιση, το χαμηλό σχετικά κόστος τους, το μικρό τους βάρος και η εύκολη μεταφορά τους, τα καθιστούν ιδανικά για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Οθόνη: Μέσα από την οθόνη προβάλλονται συχνά το υλικό που έχουν επιλέξει οι εκπαιδευτές να χρησιμοποιήσουν κατά τη διάρκεια του προγράμματος.
- USB: ο αφαιρούμενος δίσκος που χρησιμοποιείται για την προβολή του οπτικοακουστικού υλικού και μεταφορά δεδομένων και συνδέεται συνήθως σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

3.1.3 Ηλεκτρονικά μέσα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

- Διαδίκτυο (internet): Στην ψηφιακή εποχή σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το διαδίκτυο. Μέσω του διαδικτύου πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις με σκοπό την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Intranet: είναι το εσωτερικό διαδίκτυο των τραπεζών στο οποίο έχουν πρόσβαση μόνο οι εργαζόμενοι. Το intranet υπάρχει σε κάθε τερματικό της τράπεζας και είναι το μέσο ενημέρωσης οποιονδήποτε αναγκών προκύπτουν (νομοθεσία, εργασιακές μεταβολές, ενημέρωση κανονισμών κ.λπ.).
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-Mail): τα email χρησιμοποιούνται τόσο για την αποστολή όσο και για τη λήψη μηνυμάτων μέσω διαδικτύου. Μέσω email υφίσταται η δυνατότητα αποστολής και παραλαβής αρχείων εντός και εκτός τράπεζας.
- YouTube: Αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους δικτυακούς τόπους, ο οποίος χρησιμοποιείται για την αναπαραγωγή και αναζήτηση οποιουδήποτε μαγνητοσκοπημένου υλικού. Χρησιμοποιείται πολλές φορές στην εκπαίδευση του προσωπικού όπου δίνονται παραδείγματα και πραγματοποιείται brain storming.
- Skype, Teams ή Zoom: Ενδεικτικά μέσω αυτών των προγραμμάτων αλλά και άλλων επιτρέπεται να παραδίδονται μαθήματα on-line, να πραγματοποιούνται συναντήσεις, τηλεδιασκέψεις σεμινάρια κ.α. Πραγματοποιούνται εύκολα και χωρίς κόστος σε πραγματικό χρόνο, όσο απομακρυσμένοι και αν είναι οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι, πάντα με χρήση των δυνατοτήτων που προσφέρει το διαδίκτυο.

3.1.4 Μέθοδοι εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται δεδομένης της τεχνολογικής εξέλιξης είναι οι εξής:

Εκπαίδευση με τη χρήση Η/Υ: Η εκπαίδευση βασίζεται στους Η/Υ η οποία προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τράπεζας. Μέσω Η/Υ πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα και προσομοιώσεις. Οι πιο διαδεδομένες μορφές προσομοίωσης είναι τα διαδραστικά προγράμματα τα οποία καλούν τον εκπαιδευόμενο να αλληλοεπιδράσει σε αυτά, καθώς και τα τεστ κατανόησης.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της εκπαίδευσης είναι ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Επιπλέον η εκπαίδευση μέσω Η/Υ είναι ευέλικτη καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τόπο και χρόνο εντός ή εκτός εργασιακού χώρου. Για την τράπεζα η εκπαίδευση μέσω Η/Υ έχει χαμηλό κόστος σε σχέση με άλλες κοστοβόρες εκπαιδευτικές μεθόδους.

Εκπαίδευση μέσω διαδικτύου: Τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο εκμεταλλεύονται οι εκπαιδευτές για την παράδοση των σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στη συγκεκριμένη μέθοδο χρησιμοποιούνται διαδικτυακές πύλες και εταιρικά δίκτυα όπου διευκολύνουν το πρόγραμμα.

3.1.5 Εκπαίδευση που πραγματοποιείται εξ αποστάσεως

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι μια ξεχωριστή κατηγορία εκπαιδευτικής διαδικασίας που χρησιμοποιεί όλες τις προαναφερθείσες μεθόδους και εργαλεία και χρησιμοποιείται συνολικά από όλες τις τράπεζες. Το πιο βασικό χαρακτηριστικό της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι ότι δεν υφίσταται περιορισμός χώρου και χρόνου για όλους τους συμμετέχοντες. Οι τράπεζες με αυτό τον τρόπο διενεργούν εκπαιδευτικά σεμινάρια με μειωμένο κόστος καθώς δεν απαιτείται η ύπαρξη χώρου εκπαίδευσης.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει δύο μορφές αυτή της σύγχρονης όπου όλοι οι συμμετέχοντες μπορεί να συμμετέχουν στον ίδιο χρόνο αλλά από διαφορετικό χώρο όπου μπορεί να υπάρξει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου και αυτή της ασύγχρονης όπου δεν υπάρχει περιορισμός χώρου και χρόνου. Η επικοινωνία των συμμετεχόντων πραγματοποιείται μέσω e-mails και ομάδες συζητήσεων (chat rooms), τα οποία βρίσκονται και στα προγράμματα και σε on line χρόνο.

Ευνόητο θεωρείται ότι στις δια ζώσης εκπαιδεύσεις επιλύονται ευκολότερα οποιαδήποτε ερωτήματα ή προβληματισμοί των εκπαιδευόμενων.

3.1.6 Πλεονεκτήματα νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση

Η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, κυρίως με τη μέθοδο του e- learning, παρέχει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να επικοινωνούν ακόμη και αν βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο. Πραγματοποιείται οπτικοακουστική επικοινωνία κατά τον ίδιο χρόνο.

Βάση των εξ αποστάσεως μαθημάτων επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης καθώς οι συμμετέχοντες μπορούν να βρίσκονται σε διαφορετικά μήκη και πλάτη.

Συγχρόνως μέσω των τηλεδιασκέψεων παρέχεται η δυνατότητα σε όλους τους συμμετέχοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας να εκφραστούν και να επικοινωνήσουν τις προσωπικές τους απόψεις καθώς και να εκθέσουν τους προβληματισμούς τους.

Η συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας. (24/7)

Οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν ποιο από τα προσφερόμενα ηλεκτρονικά μέσα μπορούν να χρησιμοποιήσουν και είναι τα καταλληλότερα για την εργασία που προσφέρονται.

Σημαντικό πλεονέκτημα της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση αποτελεί και το γεγονός ότι το εκπαιδευτικό περιεχόμενο, λόγω της ηλεκτρονικής του μορφής, είναι εύκολο να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και να εμπλουτιστεί γρήγορα εφόσον προκύψει ανάγκη.

3.1.7 Μειονεκτήματα της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Πολλές φορές εκτός από τα πλεονεκτήματα υφίστανται και μειονεκτήματα αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση. Απαιτείται η εξοικείωση των συμμετεχόντων προκειμένου να μπορούν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο την τεχνολογία που τους δίνεται. Πολλές φορές υφίστανται ενδοιασμοί αναφορικά με τη χρήση τους καθώς θεωρείται ότι εμποδίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων.

Ειδικότερα η απομακρυσμένη εκπαίδευση θεωρείται απρόσωπη ενώ πολλές φορές δεν δίνεται κίνητρο συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σημειώνεται επίσης ότι το υψηλό κόστος προγραμμάτων Η/Υ ανήκει στα μειονεκτήματα αυτά.

3.1.8 Συμπεράσματα

Έχοντας αναλύσει το σύνολο των εκπαιδευτικών μεθόδων μπορούμε να προσθέσουμε ότι οι διοικήσεις των τραπεζών δεν αρκούνται στην απλή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και της νέας ψηφιακής πραγματικότητας που σχηματίζεται, αλλά αντίθετα δημιουργούν προγράμματα ανάπτυξης του προσωπικού τους, αναπροσαρμόζουν τις δομές τους και κυρίως επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Το ανθρώπινο δυναμικό από την άλλη οφείλει να εναρμονιστεί και να αναπτύξει τις δεξιότητες του, καθώς οι απαιτήσεις συνεχώς αυξάνονται. Μέρα με την ημέρα οι τεχνολογικές εξελίξεις αναπτύσσονται και το ίδιο ζητούν οι τράπεζες από τους εργαζόμενους τους, προκειμένου να μην μείνουν πίσω από τις εξελίξεις. Η μονάδα ανθρώπινου δυναμικού, οφείλει να ενδυναμώνει τα στελέχη της μέσω εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 Η εκπαίδευση στην Τράπεζα

4.1.1 Εκπαίδευση - Επιμόρφωση

Η συστηματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού. Οι γνώσεις που κατέχει το προσωπικό σχετίζονται άμεσα με την επιτυχή διεκπεραίωση των υποθέσεων και έμμεσα με τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτελεί μία συστηματική και μακροχρόνια διαδικασία, κατά την οποία οι υπάλληλοι είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Είναι απαραίτητο για ένα άτομο να ανανεώνει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στην εργασία του.

Το κόστος των προγραμμάτων εκπαίδευσης πρέπει να θεωρείται και να αντιμετωπίζεται ως μία επένδυση. Προσφέρει μόνο οφέλη στην Τράπεζα και όχι ένα επιπλέον κόστος που θα την επιβαρύνει, με την προϋπόθεση ότι τα εν λόγω εκπαιδευτικά προγράμματα είναι κατάλληλα σχεδιασμένα σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης.

4.1.2 Στόχοι εκπαίδευσης

Με τον όρο εκπαίδευση νοείται μια διαδικασία μάθησης η οποία έχει ως σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου, καθώς και την ανάπτυξη τέτοιων στάσεων και συμπεριφορών ώστε ο εργαζόμενος να γίνει πιο αποτελεσματικός στην εκτέλεση της εργασίας του (Zalman, 1991). Οι μονάδα ανθρώπινου δυναμικού, ξοδεύει χρόνο και χρήμα σε εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν ως σκοπό, την ανάπτυξη τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους. Αυτά τα προγράμματα όμως, δεν μεταφράζονται αυτόματα και σε αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά (Fleishman, 1955)

Επίσης, άμεση συσχέτιση με την εκπαιδευτική διαδικασία έχουν όλες εκείνες οι ενέργειες που αποσκοπούν, στη βελτίωση του ηθικού και στην δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας. (Fisher, 1996). Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση σύμφωνα με τον Χ. Κανελλόπουλο είναι, οι διαφορετικές γνώσεις που κατέχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι, η τεχνολογική πρόοδος και οι προαγωγές των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης.

Τα τελευταία χρόνια έχουν καταργηθεί αλλά και δημιουργηθεί νέα επαγγέλματα λόγω των οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων. Οι συνθήκες έχουν αλλάξει και η ένταξη των νέων στην αγορά εργασίας, απαιτεί την συνεχή κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση. Η ευρωπαϊκή στρατηγική για τη δια βίου μάθηση επικεντρώνεται στην παροχή ευκαιριών για την συνεχή βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ανθρώπων. Η εθνική πολιτική της Ελλάδας για τη δια βίου μάθηση εστιάζει στην βελτίωση του συστήματος εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών.

Η ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη είναι ένας από τους κορυφαίους παράγοντες παρακίνησης και διατήρησης των εργαζομένων στις τράπεζες. Τις περισσότερες φορές, η αδυναμία των εργαζόμενου να σημειώσουν πρόοδο, συχνά αποτελεί λόγο αποχώρησης και αναζήτησης άλλης απασχόλησης. Η ανάπτυξη μιας δια βίου εκπαίδευσης είναι πάντα ένας θετικός παράγοντας για την επιχείρηση, ανεξάρτητα από το χρονικό διάστημα που ο υπάλληλος θα επιλέξει να παραμείνει στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Heathfield, 2016)

4.1.3 Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού

Η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού γίνεται από το εκάστοτε τμήμα προσωπικού της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή οργάνωση προϋποθέτει τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της Τράπεζας, κατάλληλα καταρτισμένων, αφού η εκπαίδευση σχετίζεται με το σύνολο των λειτουργιών της.

Είναι σημαντικό, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υιοθετούνται από την τράπεζα, να βασίζονται σε υπάρχουσες εργασιακές ανάγκες και να σχετίζονται άμεσα με τη στρατηγική της. Επίσης, για να είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελεσματικά, είναι βασικό να εκπαιδεύονται τα κατάλληλα άτομα, τη σωστή χρονική στιγμή από αξιολογούς εκπαιδευτές.

Προκειμένου να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα επιθυμητά αποτελέσματα, το προσωπικό που θα εκπαιδευτεί πρέπει να είναι πλέον άρτια καταρτισμένο και να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα για να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη νέα γνώση του, στην εργασία του, προκειμένου να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι που του έχουν τεθεί. (Argyris, 1991)

Συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να καλύψει τις εκάστοτε ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο η σωστή εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή της εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

(Malcolm P., 1996.)

4.1.4 Εκπαιδευτικές Ανάγκες

Στο πρώτο στάδιο διενεργείται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες, δεδομένα και απόψεις προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι της τράπεζας χρειάζονται εκπαίδευση, το είδος της εκπαίδευσης, σε ποιους τομείς, ποιους και πόσους υπάλληλους πρέπει να εκπαιδεύσει και πότε.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να πραγματοποιείται:

α) σε επίπεδο τράπεζας, όπου αναλύεται το εξωτερικό της περιβάλλον, οι στρατηγικές της και τα μελλοντικά επιχειρηματικά της σχέδια, καθώς και δείκτες που σχετίζονται με την απόδοση του προσωπικού,

β) σε επίπεδο εργασιών - καθηκόντων, όπου περιγράφονται λεπτομερώς οι θέσεις εργασίας, τι ακριβώς πρέπει να πραγματοποιείται σε κάθε θέση εργασίας, πόσο συχνά και ποιες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες κρίνονται αναγκαίες και

γ) σε επίπεδο εργαζομένων, όπου χρησιμοποιούνται οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων, ο ατομικός τους φάκελος, συνεντεύξεις — συζητήσεις, δοκιμασίες και εξετάσεις, για να διαπιστωθεί ποιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν αδυναμίες — ελλείψεις και σε ποιο βαθμό και ποιοι επιθυμούν να εκπαιδευτούν, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πρέπει να υιοθετηθούν (Λεωνίδα Χυτήρης, 2001).

Επειδή η μεθοδική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι συνήθως χρονοβόρα και δαπανηρή, οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται σύμφωνα με τις αποκλίσεις μεταξύ των στόχων που έχουν τεθεί από τις Τράπεζες και της απόδοσης του προσωπικού. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εκπαίδευση για τους νέους υπαλλήλους και για αυτούς που έχουν μετακινηθεί σε άλλη θέση εργασίας, λόγω προαγωγής ή αλλαγής αντικειμένου, εξαιτίας της έλλειψης γνώσεων και ικανοτήτων που τους καθιστούν μη αποτελεσματικούς στη συγκεκριμένη θέση εργασίας

4.1.5 Σχεδιασμός εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και μετατραπούν σε εκπαιδευτικούς στόχους, ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης από τους υπεύθυνους με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθορίζεται το περιεχόμενό τους και ο αριθμός των υπαλλήλων που θα τα παρακολουθήσουν, ενημερώνονται ποιοι υπάλληλοι θα συμμετέχουν από κάθε διεύθυνση και τμήμα και σε ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επίσης, καθορίζεται ο τόπος, ο προγραμματισμένος χρόνος και η διάρκεια των προγραμμάτων καθώς και οι εκπαιδευτές.

4.1.6 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορες μεθόδους. Κάθε φορά υιοθετείται η πιο κατάλληλη από αυτές και ανάλογα με τις εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες, σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο στη θέση εργασίας του χώρου εργασίας του, χρησιμοποιώντας τα μέσα εκείνα που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στην καθημερινότητά του όσο και εκτός της θέσης εργασίας όπου η εκπαίδευση διεξάγεται σε διαμορφωμένα εκπαιδευτικά κέντρα ή ακόμα και από την οικία του. Τα τελευταία χρόνια σημαντική θέση κατέχει και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Κατά την εκπαίδευση αυτή δίνεται στους εκπαιδευόμενους έντυπο και οπτικοακουστικό υλικό και η δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών τηλεδιασκέψεων. Με αυτή τη μέθοδο εκπαίδευσης,

δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να μελετήσουν όποια ώρα της ημέρας επιθυμούν, σε όποιο χώρο και αν βρίσκονται.

4.1.7 Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης προϋποθέτει να τηρείται επακριβώς το χρονοδιάγραμμα, να είναι ακριβής η προέλευση και η προσέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων, να διανέμεται σωστά το εκπαιδευτικό υλικό, να λειτουργούν ορθά όλοι οι χώροι όπου διεξάγεται η εκπαίδευση και γενικότερα να παρακολουθείται συνεχώς η εκπαιδευτική διαδικασία.

4.1.8 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ακολουθεί η αξιολόγησή του εργαζόμενου, για την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απόκτηση πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του και στην αποτίμηση της αξίας του σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους που είχαν αρχικά τεθεί.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος συνήθως πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου, από τους εκπαιδευόμενους, μετά τη λήξη τού. Από τις απαντήσεις που δίνονται, εξάγονται σχετικά συμπεράσματα για την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που γίνεται πολύς λόγος για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, και επενδύονται συνήθως μεγάλα ποσά προκειμένου να υλοποιηθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, δεν δίνεται η δέουσα προσοχή στην αξιολόγηση αυτών. (Sherman, 1998)

4.1.9 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Η εφαρμογή εκπαιδευτικών μεθόδων στους εργαζόμενους μιας Τράπεζας, οδηγεί σε σημαντικά οφέλη τόσο για αυτήν όσο και για τους υπαλλήλους της. Τα οφέλη αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

Α. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για την Τράπεζα είναι τα εξής:

- Βελτιώνει την κερδοφορία,
- Ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων,
- Βοηθάει στη βελτίωση της εικόνας της,
- Βελτιώνει τις γνώσεις και τις ικανότητες όλων των εργαζομένων της,
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου,
- Οι συνάδελφοι, λαμβάνουν γνώσεις από τον εκπαιδευόμενο,
- Ο εκπαιδευόμενος, συμμετέχει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, κατανοεί και ενδυναμώνει τις επιχειρησιακές αρχές.

- Συμβάλλει στην λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων κακώς και στην διευθέτηση προβλημάτων,
- Ενισχύονται οι προαγωγές από το εσωτερικό της τράπεζας,
- Ο εργαζόμενος μπορεί να εξελίξει ηγετικές ικανότητες,
- Βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τη διοίκηση
- Βελτιώνεται η ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας,
- Συμμετέχουν στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών,
- Αναπτύσσεται η επικοινωνία,
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν σε νέες αλλαγές,
- Παρέχεται πληροφόρηση για τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της τράπεζας και βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών.

(Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003)

B. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τον υπάλληλο είναι τα εξής:

- Βοηθάει τους εργαζόμενους να παίρνουν επωφελείς αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα όποια πιθανά προβλήματα,
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη,
- Ενισχύεται το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της προσωπικής ανάπτυξης,
- Βοηθάει τους εργαζόμενους να εξελιχθούν ,
- Μπορούν να διαχειρίζονται πιθανές διαμάχες και τις συγκρούσεις,
- Αναπτύσσουν τις γνώσεις τους και βελτιώνουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες,
- Βοηθάει στην επίτευξη προσωπικών στόχων,
- Δίνεται νέος προσανατολισμός στο εργασιακό μέλλον,
- Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες και τέλος μειώνει το φόβο για την ανάθεση νέων δραστηριοτήτων

(Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003)

4.1.10 Αξιολόγηση απόδοσης

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση μιας Τράπεζας και γενικότερα μίας επιχείρησης είναι η υιοθέτηση των σωστών μέσων για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της και την χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών προς όφελός της, με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίσει τα σημεία που υστερεί ο κάθε υπάλληλος και εφαρμόζοντας τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, του δίνεται η ευκαιρία να τα ενδυναμώσει.

Συνεπώς, η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι μια διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται πληροφορίες απεικονίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υπαλλήλου, σύμφωνα με τη στρατηγική, τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης, αξιολογούνται και στη συνέχεια ενημερώνονται ο εργαζόμενος και τα στελέχη για τα αποτελέσματα προκειμένου να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις στοχεύοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας (Lee, 1996)

Για μία τυπική επιχείρηση, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή συστημάτων προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Κουφίδου, 2001)

4.1.11 Στόχοι αξιολόγησης

Οι πιο σημαντικοί στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι η παρακίνηση, η αύξηση της παραγωγικότητας και η επιτυχής έκβαση του στρατηγικού σχεδιασμού (Schuler, 2003). Οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν η αξιολόγηση συνάδει με τη στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη και Κ. Τζωρτζάκη οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Η υποκίνηση των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η διαπίστωση για το εάν αξιοποιούνται στο έπακρο οι δεξιότητες των υπαλλήλων.
- Η επισήμανση των αδύνατων σημείων που απαιτούν ενδυνάμωση και εξέλιξη.
- Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων και υπαλλήλων.
- Η ανεύρεση των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα και η σωστή αντιμετώπισή τους.
- Η συμβολή στη λήψη αποφάσεων για θέματα προαγωγών, μισθολογικών και άλλων μεταβολών του προσωπικού.
- Ο προσδιορισμός ατομικών στόχων, που κατ' επέκταση βοηθάει στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της Τράπεζας.
- Η δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας του προσωπικού.

4.1.12 Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

Είναι η απόδοση των εργαζομένων στους στόχους που τέθηκαν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη της επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό να επιλεγεί από τους υπεύθυνους τις πιο κατάλληλες μέθοδοι αξιολόγησης ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν να πετύχουν. Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης κρίνονται πιο κατάλληλες σε περιπτώσεις όπου βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, αμοιβή και εκπαίδευση και ανάλογα με την αξία τους. Σε περιπτώσεις όπου στόχος της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη και η αύξηση της

αποδοτικότητας των υπαλλήλων τότε πρέπει να προκρίνονται μέθοδοι που στηρίζονται στη συνεργασία (Mondy W. N., 1999).

Η αξιολόγηση που πρέπει να γίνει στους εργαζομένους μπορεί να πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους του, τους συνεργάτες, τους υφισταμένους τους, τους ίδιους τους εργαζόμενους (αυτοαξιολόγηση), τους πελάτες, μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών ή και από εξωτερικούς συμβούλους. Η διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα για την αξιολόγηση των προϊσταμένων και διευθυντών (360°).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που συνδυάζουν αντικειμενικά (ποσοτικά) και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια, τείνουν να αποτελούν στην πράξη ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003)

4.1.13 Συνέντευξη αξιολόγησης (Ενημέρωση αξιολογηθέντων)

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση του εργαζόμενου σχετικά με την έκβαση της αξιολόγησης, καθώς και η πρότερη επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Μια θετική αξιολόγηση είναι πιθανό να δώσει κίνητρο στον υπάλληλο να διατηρήσει ή ακόμα και να βελτιώσει την απόδοσή του, ενώ σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης υποκινείται να ανακαλύψει τους λόγους της αποτυχίας και να προσπαθήσει να βελτιωθεί. Είναι πιθανό όταν η κρίση είναι αρνητική, ο υπάλληλος να θεωρήσει υπεύθυνους για την αποτυχία του τρίτους, να συμπεριφέρεται με αδιάφορο και εχθρικό τρόπο, κυρίως απέναντι στον προϊστάμενό του, ενώ παράλληλα να χάσει και την εμπιστοσύνη του στην διαδικασία της αξιολόγησης (Κουφίδου, 2001).

Η ενημέρωση γίνεται με τη διαδικασία της συνέντευξης. Για να στεφθεί με επιτυχία, θα πρέπει ο αξιολογούμενος να αισθάνεται άνετα και όχι απειλούμενος από αυτήν. Η συνέντευξη θα πρέπει να διεξαχθεί με τον πλέον κατάλληλο τρόπο ώστε τα αποτελέσματά της να είναι εποικοδομητικά και για τις δύο πλευρές, εστιάζοντας όχι μόνο στα αρνητικά αλλά και στα θετικά στοιχεία του αξιολογούμενου. Στην διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης, κρίνεται πολύ σημαντική η ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου. Τέλος, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις και να σχεδιαστεί ένα νέο πρόγραμμα ρεαλιστικής δράσης το οποίο θα είναι αποδεκτό και από τις δύο πλευρές (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006).

4.1.14 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση

Μέσω των εσωτερικών συστημάτων ενημέρωσης των τραπεζών (Intranet), γίνεται κατανοητό ότι η ενδοτραπεζική εκπαίδευση του προσωπικού είναι το μεγαλύτερο κομμάτι της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβιβάζεται με τις τρέχουσες ανάγκες της Τράπεζας και αναφέρεται σε όλες τις θέσεις εργασίας και σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας.

Έπειτα από διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών που έχει το ανθρώπινο δυναμικό, καταρτίζονται όταν είναι αναγκαίο, τακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα και διοργανώνονται στα εκπαιδευτικά κέντρα που διαθέτει η Τράπεζα σε όλη την Ελλάδα ή μέσω υπολογιστή (απομακρυσμένα) σεμινάρια εκπαίδευσης.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τους εξής τομείς επιμόρφωσης:

- Βασική Εκπαίδευση,
- Τραπεζικές Εργασίες,
- Ανάπτυξη Δεξιοτήτων,
- Διοικητικές Ανάγκες Επιμόρφωση,
- Οικονομική Εκπαίδευση,

Εκτός από το τακτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται ένας μεγάλος αριθμός έκτακτων σεμιναρίων εφόσον προκύψουν έκτακτες ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού, τόσο από εταιρείες συμβούλων όσο και από παλαιότερους υπαλλήλους.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται συνεχώς. Μετά το πέρας της εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν το σεμινάριο, κατά το πόσο αυτό ήταν χρήσιμο καθώς και τον βαθμό κατανόησης του.

4.1.15 Ηλεκτρονική Εκπαίδευση

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι οι τράπεζες μεριμνούν για την ανάπτυξη των μεθόδων εκπαίδευσης οι οποίες βασίζονται στη σύγχρονη τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα, μέσω e-learning δίνεται η δυνατότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης όπου θα καλύπτει το σύνολο των συμμετεχόντων.

Η ηλεκτρονική μορφή αυτής της εκπαίδευσης καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα τραπεζικών δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα ανάπτυξη εργασιών, την πρόληψη ξεπλύματος μαύρου χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

Με την αξιοποίηση των σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης παρέχονται εκπαιδευτικά μαθήματα μέσω skype, zoom, teams κ.α. τα οποία επιτρέπουν την προβολή εκπαιδευτικού περιεχομένου.

Μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης εξοικονομούνται για την τράπεζα οικονομικοί πόροι ενώ ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα να εκπαιδευτούν απομακρυσμένα όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι.

Επιπλέον με τη μείωση της κατανάλωσης των φυσικών πόρων συγκεκριμένα του χαρτιού και του μελανιού καθώς και τη μείωση των μετακινήσεων των εκπαιδευομένων (μείωση εκπομπών CO₂), οι Τράπεζα συνεισφέρουν στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και της πράσινη ανάπτυξη.

4.1.16 Εκπαίδευση εκτός Τράπεζας

Το HR παρακολουθεί τις εκπαιδευτικές εκδηλώσεις (Σεμινάρια, εξ αποστάσεως συνέδρια και άλλα) τα οποία πραγματοποιούνται από επαγγελματικές ενώσεις, εταιρείες ή ινστιτούτα και έχουν να κάνουν με τραπεζικά θέματα τα οποία δεν μπορεί να καλύψει εσωτερικά η τράπεζα.

4.1.17 Επαγγελματικές πιστοποιήσεις βάσει Νόμου

Με την εφαρμογή της νομοθεσίας υποχρεώνονται οι τράπεζες που παρέχουν επενδυτικά ή ασφαλιστικά προγράμματα να διαθέτουν προσωπικό εξειδίκευσης με συγκεκριμένες πιστοποιήσεις. Για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην απόκτηση των πιστοποιήσεων πραγματοποιούνται εξετάσεις από κρατικούς φορείς.

4.1.18 Προγράμματα Ξένων Γλωσσών

Ενισχύοντας ενεργά την εκπαίδευση του προσωπικού, οι Τράπεζες υποστηρίζουν την εκμάθηση ή και την βελτίωση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού τους σε ξένες γλώσσες, και ιδιαίτερα αυτή της αγγλικής. Στόχος της υποστήριξης των προγραμμάτων ξένων γλωσσών είναι η εκμάθηση και η περαιτέρω αναβάθμιση των γνώσεων του προσωπικού προκειμένου να υπάρξει καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, παρέχονται υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

4.1.19 Έννοια αμοιβών

Με τον όρο αμοιβές περιγράφονται τα άμεσα και τα έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα την συνεισφορά του, τις ικανότητές του και γενικά την αξία της συμμετοχής που προσφέρει στην επιχείρηση. Με τις αμοιβές που παρέχει ένας οργανισμός ή μία τράπεζα επιδιώκει καταρχήν την προσέλκυση ικανών υπαλλήλων. Ακόμη, παρέχοντας αμοιβές που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές επιδιώκει να διατηρήσει τον ζήλο την απόδοσή και την αφοσίωση σε υψηλά επίπεδα. Συγχρόνως, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

4.1.20 Συστήματα αμοιβών

Κάθε εργαζόμενος αποτελεί ένα βασικό στοιχείο τόσο του οικονομικού όσο και του κοινωνικού χαρακτήρα της επιχείρησης και συμβάλει στην επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί. Ως ανταπόδοση για τη συμμετοχή τους αυτή λαμβάνουν μία αμοιβή η οποία πρέπει να είναι δίκαιη, να καλύπτει τις οικογενειακές και βιοτικές τους ανάγκες και να τους αφήνει ένα περιθώριο για βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης μέσω της αποταμίευσης ή και της επένδυσης. (Institute, 2003).

Η αμοιβή αποτελεί τη βασική πηγή εισοδήματος του εργαζόμενου. Για την επιχείρηση αποτελεί ένα έξοδο αλλά και ένα καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά της, καθώς η αποδοτικότητα των υπαλλήλων εξαρτάται άμεσα από το ύψος και το είδος των αμοιβών που λαμβάνουν.

Είναι πολύ σημαντικό να διαμορφώνεται το επίπεδο των αμοιβών ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχει ο κάθε υπάλληλος και το επίπεδο στο οποίο ανήκει ιεραρχικά ώστε να διακατέχεται

από τις αρχές της νομιμότητας και της δικαιοσύνης, παρακινώντας με αυτό τον τρόπο τους υπαλλήλους, παρέχοντάς τους εργασιακή ικανοποίηση.

Κάθε επιχείρηση, για να διαμορφώσει το σύστημα αμοιβών της, ακολουθεί την πολιτική εκείνη που συνάδει καλύτερα με την εταιρική της στρατηγική, ταυτότητα και κουλτούρα (Whetten, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1. Είδη συστημάτων αμοιβών

5.1.1 Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνδέσουν τις αμοιβές των εργαζομένων τους με την απόδοσή και να ανταμείβουν, τους υπαλλήλους που αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό λόγω αυξημένου ζήλου ή περισσότερων ικανοτήτων με υψηλότερες αποδοχές, σε σχέση με αυτούς που αποδίδουν λιγότερο, έχουν στη διάθεσή τους το σημαντικό εργαλείο της αξιολόγησης.

Με αυτό τον τρόπο δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους να καταβάλουν επιπρόσθετη προσπάθεια για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Επίσης, ενισχύεται το αίσθημα της δικαιοσύνης και κατ' επέκταση το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση.

5.1.2 Κίνητρα

Με τον όρο κίνητρα, μπορούμε να θεωρήσουμε την μεθοδευμένη προσπάθεια, για ανάπτυξη του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την εργασία, στοχεύοντας στην καλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος δέχεται ερεθίσματα από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον, τα οποία τον οδηγούν σε μια συναισθηματική κατάσταση, παρακινώντας τον να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (Robbins, 2007), η υποκίνηση ορίζεται ως: «η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο». Τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε περίπτωση που το άτομο προσπαθεί διαρκώς, σκληρά και προς τη σωστή κατεύθυνση να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την διοίκηση της τράπεζας.

Τα κίνητρα επηρεάζουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο άνθρωπος. Το σύστημα κινήτρων μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, κάνοντας τους υπαλλήλους να εργάζονται περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Σε περιπτώσεις όπου παρατηρούνται ανισότητες, ο εργαζόμενος διακατέχεται από δυσαρέσκεια και αντιδρά αρνητικά.

5.1.3 Υποκίνηση εργαζομένων

Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων η υποκίνηση των εργαζομένων, ενισχύει την επίτευξη των στόχων των τραπεζών και συνεισφέρει στην ανάπτυξή τους. Οι υπάλληλοι στους οποίους παρέχονται αξιόλογα κίνητρα, τείνουν να αποδίδουν περισσότερο και να συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Paré, 2001). Ένα άτομο προσπαθεί να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους σε συνδυασμό με τους στόχους της τράπεζας στην οποία δουλεύει. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό για τη διαδικασία υποκίνησης να γνωρίζουμε τις επιδιώξεις των υπαλλήλων μέσα από την εργασία τους.

5.1.4 Μορφές υποκίνησης

Η υποκίνηση στην εργασία μπορεί να διακριθεί σε «εσωτερική» και «εξωτερική» ανάλογα με τη φύση της (Sansone, 2000). Η εξωτερική υποκίνηση υφίσταται όταν οι υπάλληλοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, επωφελούμενοι διαφόρων οικονομικών ανταλλαγμάτων τα οποία παρέχει η διοίκηση (Chiang, 2008).

Η εσωτερική υποκίνηση συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών τους αναγκών και όχι για την επίτευξη υλικών ανταμοιβών (Ryan, 2000). Η εσωτερική υποκίνηση είναι μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι ενεργούν για τον εαυτό τους αντλώντας εσωτερική ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Όταν υπάρχει εσωτερική υποκίνηση σημαίνει ότι το άτομο είναι ικανοποιημένο και αισθάνεται πλήρης από το αντικείμενο πάνω στο οποίο απασχολείται και συνεπώς παρατηρείται μια ισχυρή δέσμευση με την εργασία του (Bounds, 1995). Η εσωτερική υποκίνηση είναι πολύ σημαντική αλλά οι περισσότερες ενέργειες των εργαζομένων είναι εξωτερικά υποκινούμενες. Σε αρκετές περιπτώσεις και η εξωτερική υποκίνηση μπορεί να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα για το άτομο.

Κάποια ενδεικτικά παραδείγματα ανταμοιβών είναι τα εξής:

Εξωτερικές ανταμοιβές:

- Οι οικονομικές ανταμοιβές και η παροχή ενός επιπρόσθετου χρηματικού επιδόματος, bonus κλπ.
- Το υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
- Η εξασφάλιση της απασχόλησης.
- Η παροχή επιπλέον άδειας.

5.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τον όρο περιγραφή και ανάλυση θέσης εργασίας (job description and analysis) εννοούμε τη συγκέντρωση, καταγραφής και περιγραφής των σημαντικότερων δραστηριοτήτων όπου πραγματοποιεί ένας εργαζόμενος.

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία στην οποία γίνεται η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών οι οποίες αντλούνται από τους εργαζόμενους και τον άμεσα προϊστάμενο. Πριν από την περιγραφή της θέσης εργασίας πραγματοποιείται ο σχεδιασμός της με σκοπό να προσδιοριστούν οι αναγκαίες θέσεις για τη λειτουργία της τράπεζας. Δεδομένης της ανάπτυξης της τεχνολογίας το εκάστοτε περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας μεταβάλλεται συνεχώς και γι' αυτό το λόγο οι τράπεζες οφείλουν να τις επανασχεδιάζουν συχνά και ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για την περιγραφή και τις προδιαγραφές που οφείλει να έχει η θέση. Η περιγραφή της θέσης εργασίας ενημερώνει για τα τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις και καθήκοντα της εκάστοτε θέσης καθώς και την προσδοκούμενη απόδοση του εργαζομένου ενώ η προδιαγραφή θέσης εργασίας μας δίνει πληροφορίες για την τα προσόντα, τις ικανότητες και εκπαίδευση που απαιτούνται να έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να αναλάβουν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.

Η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας δίνουν πάντα τις απαραίτητες προδιαγραφές που δίνετε να έχουν οι υποψήφιοι για αυτή τη θέση. Με αυτό τον τρόπο υποψήφιοι έχουν πλήρη γνώση των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης και μειώνεται η πιθανότητα εργασιακής δυσαρέσκειας, ή αποχώρησης.

5.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία η οποία προσδιορίζει το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται σε κάθε τομέα ή μονάδα και πως αυτό αξιοποιείται σε μέγιστο βαθμό προκειμένου να επιτευχθούν οι οριζόμενες από τη διοίκηση στόχοι της εκάστοτε τράπεζας. Βασικός στόχος του προγραμματισμού είναι να πραγματοποιείται η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να καλυφθούν τυχόν μελλοντικές ανάγκες. (Λεωνίδα Χυτήρης, 2001).

Μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού οι τράπεζες μπορούν να εξασφαλίσουν ότι έχουν το κατάλληλο προσωπικό τόσο σε αριθμό όσο και σε είδος στις σωστές θέσεις με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν δοθεί. Επιπλέον για τη σωστή διεξαγωγή του προγραμματισμού είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται ανάλυση και περιγραφή της εκάστοτε θέσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας είναι οι γνώσεις των δυνατοτήτων, ικανοτήτων και προσόντων των υποψηφίων που θέλουν να πλαισιώσουν τη θέση αυτή. Επίσης απαραίτητη είναι η γνώση της εξέλιξης στην αγορά εργασίας, οι οποία έχει καθοριστική σημασία για τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

6.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έπειτα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού ο οποίος προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (Πότε χρειάζονται, πόσα άτομα, ποιας ειδικότητας και με ποια προσόντα) ακολουθεί η προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων.

Ως προσέλκυση νοείται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Η προσέλκυση αφορά στις επιχειρησιακές κινήσεις που επηρεάζουν τον αριθμό και τον τύπο των υποψηφίων που κάνουν αίτηση για μία θέση εργασίας ανεξαρτήτως αν οι υποψήφιοι αποδεχτούν την προσφερόμενη θέση. Η προσέλκυση είναι σχετιζόμενη τόσο με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού όσο και με την επιλογή προσωπικού. (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001).

Η προσέλκυση είναι μία διαδικασία έλκυσης ατόμων που έχουν τα κατάλληλα προσόντα, προκειμένου να ζητήσουν εργασία στην Τράπεζα. Οι υποψήφιοι που έχουν τα απαραίτητα είναι και αυτοί που πιθανόν να επιλεγούν.

Στις τράπεζες το HR ευθύνεται για τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση του υποψηφίου για αποδοχή ή μη μίας θέσης εργασίας. Σε περίπτωση που ο υποψήφιος κατά τη συνέντευξη δημιουργήσει θετική εικόνα στο στέλεχος του HR τότε είναι πιθανό να προτιμηθεί για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας στην τράπεζα. Για αυτό το λόγο, η σωστή επιλογή των υπευθύνων για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού κατέχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαδικασίας. Μετά την πρόσληψη του υποψηφίου οι τράπεζες οφείλουν συνεχώς να εκπαιδεύουν το προσωπικό αλλά και αν αξιολογούν την απόδοσή τους.

6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η προσέλκυση μπορεί να διασφαλίσει ένα ικανοποιητικό αριθμό υποψηφίων στην Τράπεζα. Συγκεκριμένα η προσέλκυση είναι μια συνεχιζόμενη και απαιτητική διαδικασία που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό και προσπάθεια που μπορεί να επηρεαστεί από μια σειρά παραγόντων όπως αναλύεται παρακάτω.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντας προσέλκυσης υποψηφίων είναι η εικόνα καθώς και η φήμη της εκάστοτε Τράπεζας (Gatewood D. Robert, 1993). Σε αρκετές περιπτώσεις μια επιτυχημένη διαφήμιση τόσο στον τύπο όσο και στην τηλεόραση αλλά και οι καλές δημόσιες σχέσεις μπορούν να βελτιώσουν τη φήμη, ενισχύουν τη δημόσια εκτίμηση και ασκούν σημαντική επίδραση στην προσέλκυση προσωπικού. Για παράδειγμα, αν μια τράπεζα δε σέβεται το φυσικό περιβάλλον (δηλαδή δεν ανήκει σε ESG επιχειρήσεις) τότε πιθανόν να υπάρχει ένα μεγάλο

ποσοστό δυσαρεστημένων υπαλλήλων και πελατών το οποίο μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη φήμη της. Ο αριθμός των υποψηφίων που μπορεί να υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη επηρεάζεται και από την ελκυστικότητα της θέσης αυτής που έχει να κάνει με τον μισθό, το ωράριο, πιθανά επαγγελματικά ταξίδια κ.α.

Επιπλέον οι σχέσεις της τράπεζας τόσο με πανεπιστήμια, ενώσεις αλλά και επαγγελματικούς συλλόγους μπορεί να επηρεάσουν την κοινή γνώμη θετικά. (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001).

6.2.1 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

“Ταυτόχρονα με τους οργανωσιακούς παράγοντες, το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά εξίσου σημαντικά στην επιτυχία της προσέλκυσης προσωπικού με ποικίλους τρόπους. Πρώτα από όλα οι συνθήκες της αγοράς εργασίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσπάθειες προσέλκυσης” (French Wendell, July 2006).

Σε περίπτωση που οι αιτήσεις των υποψηφίων υπαλλήλων υπερβαίνουν αυτές της ζήτησης η προσέλκυση είναι σχετικά εύκολη αν όμως η προσφορά είναι περιορισμένη τότε υφίσταται δυσκολία προσέλκυσης. Οι τράπεζες προκειμένου να μπορέσουν να διευκολύνουν σ αυτή την περίπτωση την προσέλκυση νέων υποψηφίων προσφέρουν δελεαστικά πακέτα αποδοχών εκπαίδευση και πιστοποιήσεις μέσω σεμιναρίων ακόμα και συγκεκριμένα συνταξιοδοτικά προγράμματα. (Tenny N.G., Tenny N.G., White P.J., 1997)

Ένας εξωτερικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει, είναι το νομικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας μέλους. Ρυθμίσεις και κανονισμοί αυτού του πλαισίου ενδέχεται να αναφέρονται στη λήψη μέτρων απασχόλησης π.χ. συγκεκριμένου αριθμού ατόμων με ειδικές ανάγκες ή ατόμων που ανήκουν σε πολύτεκνες οικογένειες κ.ο.κ

6.2.2 Διοικητικοί Παράγοντες

Η προσέλκυση προσωπικού είναι ευθύνη του τμήματος HR. Τα καθήκοντα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σχετίζονται αναλόγως της θέσης εργασίας σε συνάρτηση με τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για:

- Την πηγή προσέλκυσης ανθρωπίνου δυναμικού,
 - Την επαφή με τις πηγές (όπως για παράδειγμα, γραφεία συμβούλων, εργατικές ενώσεις, επαγγελματικούς συλλόγους, πανεπιστήμια),
 - Την εύρεση και επεξεργασία πληροφοριών για την αναμενόμενη ανταπόκριση των υποψηφίων,
 - Την προϋπολογισθείσα οικονομική δαπάνη για τη διαδικασία προσέλκυσης,
 - Τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών απασχόλησης και τη διατήρηση ποιότητας των διαδικασιών.
- (French Wendell, July 2006).

Η επιτυχής προσέλκυση προσωπικού σχετίζεται σε μέγιστο βαθμό με την ικανότητα του στελέχους του ανθρώπινου δυναμικού. Ο λόγος είναι ότι για τον εκάστοτε υποψήφιο το στέλεχος του HR που αντιπροσωπεύει την τράπεζα οφείλει να είναι παράδειγμα του τύπου των ατόμων που

η τράπεζα απασχολεί. Στο χρονικό περιθώριο της συνέντευξη των 30 λεπτών το στέλεχος του HR οφείλει να οργανώσει με τέτοιο τρόπο τον χρόνο του προκειμένου να γνωρίσει τον υποψήφιο και να δημιουργήσει θετική εντύπωση για την τράπεζα, και να του εξηγήσει τη θέση εργασίας που προσφέρεται και τις προοπτικές ανάπτυξης αυτής. Το στέλεχος του HR έχει υποχρέωση να επαναλαμβάνει σε κάθε υποψήφιο τις ίδιες πληροφορίες και με τον ίδιο ενθουσιασμό και ενδιαφέρον, όπως στην πρώτη συνέντευξη (Κανελλόπουλος Κων.Χαράλαμπος, 2002).

Τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτει ένα στέλεχος επιλογής υποψηφίων HR είναι τα παρακάτω:

- Το στέλεχος του HR οφείλει να δείχνει ενδιαφέρον για τον εκάστοτε υποψήφιο. Από έρευνες έχουν προκύψει ότι οι υποψήφιοι είναι ικανοποιημένοι από μια συνέντευξη όταν αυτή πραγματοποιείται από κάποιον που εκτιμά και δείχνει ενδιαφέρον στο πρόσωπο τους.
- Ενθουσιασμός. Οι υποψήφιοι έλκονται περισσότερο από στελέχη του HR τα οποία παρουσιάζουν τη θέση εργασίας ως ευκαιρία για τους υποψήφιους.
- Ηλικία. Η καταλληλότερη ηλικιακή κλίμακα η οποία είναι απαιτητή κυμαίνεται από 20 έως 45 ετών.
- Αρνητική κριτική ασκείται στα στελέχη του HR που κάνουν κατάχρηση του χρόνου με αναλυτικές περιγραφές όπως αυτής για την ιστορική αναδρομή της τράπεζας και πληροφορίες για τον αριθμό των εργαζομένων, των τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων που διαθέτει, των περιουσιακών της στοιχείων κ.λπ.

6.3 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η προσέλκυση προσωπικού από το εσωτερικό της επιχείρησης προσφέρει στην τράπεζα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Η προώθηση θέση εργασίας από το ήδη υπάρχον προσωπικό της τράπεζας μπορεί να θεωρηθεί μια θετική κίνηση και ανταμοιβή μιας καλής απόδοσης. Συνήθως τέτοιες θέσεις πραγματοποιούνται σε χαμηλή ή μεσαία βαθμίδα υπαλλήλων δηλαδή όχι σε ανώτερα στελέχη.

Η εξωτερική προσέλκυση συνίσταται στις ακόλουθες περιπτώσεις: (Harris, September 1996).

- Για την απόκτηση προσωπικού το οποίο δε διαθέτει τα προσόντα που διαθέτει το υπάρχον προσωπικό της τράπεζας και
- Για την πρόσληψη προσωπικού με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες, καινοτόμες ιδέες.

Η προσέλκυση από το εξωτερικό περιβάλλον μιας τράπεζας ειδικά για ανώτερα στελέχη μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα προσαρμογής καθώς και να δημιουργηθεί αρνητικός αντίκτυπος στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους επειδή δεν επιλέχθηκαν αν προαχθούν. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002). Οι τράπεζες συνδυάζουν τη χρησιμοποίηση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης καθώς δραστηριοποιούνται σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, όπου σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται να δώσουν περισσότερη έμφαση στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και να αναπτύξουν, παράλληλα, τις εσωτερικές τους

πηγές. Όμως οι μικρότερες τράπεζες που λειτουργούν σε περιβάλλον με βραδύς ρυθμούς ανάπτυξης, η προσέλκυση από το εσωτερικό είναι η καταλληλότερη.

6.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η εσωτερική διαδικασία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού για συγκεκριμένη θέση προσελκύει υποψηφίους οι οποίοι ήδη διαθέτουν μια άλλη θέση εργασίας στην τράπεζα. Οι μέθοδοι προσέλκυσης από το εσωτερικό μιας τράπεζας είναι οι εξής:

- Προαγωγές
- Μεταθέσεις
- Συστάσεις
- Ενδο-επιχειρησιακά αιτήματα / Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα (Intranet)
- Μέσω θυγατρικών εταιρειών

Προαγωγές

Η στελέχωση των υπαλλήλων σε θέση ευθύνης ανωτέρου επιπέδου είναι ένας από τους καλύτερους και σημαντικότερους τρόπους κάλυψης κενών θέσεων εργασίας της τράπεζας. Μία αποτελεσματική μέθοδος προαγωγών έχει τις βάσεις της στην πρόσληψη ατόμων που ενδεχομένως να διαθέτουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα και να επιδέχονται περαιτέρω εκπαίδευση για πιο υπεύθυνες θέσεις. Η ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου διευκολύνεται με την καταγραφή των διαθέσιμων ικανοτήτων μέσω των οποίων διακρίνονται εκείνοι που έχουν την πιθανότητα να προαχθούν. Ακόμη η φιλοδοξία και η επιθυμία κάποιου να εξελιχθεί μπορεί να διαπιστωθεί με την αναφορά αξιολόγησης της επίδοσης. Άρα μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι προαγωγές θεωρούνται μέσο υποκίνησης και ενθάρρυνσης του ηθικού των εργαζομένων (Cherrington J. David, 1995).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εσωτερική μέθοδος προσέλκυσης είναι συμφέρουσα όσον αφορά το κόστος και τον χρόνο σε σύγκριση με αυτή της εξωτερικής.

Η αρνητική πλευρά των προαγωγών έγκειται στη δυσκολία εύρεσης είτε ικανών στελεχών είτε στελεχών που απορρίπτουν την μετακίνηση σε τόπο διαφορετικό της κατοικίας τους. πολλές φορές οι προαγωγές μπορεί να μην είναι επιτυχημένες καθώς η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να είναι εξαιρετική σε μια θέση εργασίας αλλά να μην είναι εξίσου αποδοτικός σε μια άλλη. Τέλος, σε μια διαδικασία προαγωγών η τελική αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται βάσει αμερόληπτων και αντικειμενικών κριτηρίων, διαφορετικά, είναι δυνατό να εμφανιστούν ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις από δυσαρεστημένους εργαζομένους οι οποίοι δε βλέπουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Σε όλους τους εργαζόμενους πρέπει να δίνονται ίσες ευκαιρίες, ανεξαρτήτου για παράδειγμα φύλου ή ηλικίας.

Μεταθέσεις

Για τη δεύτερη σε σειρά μέθοδο εσωτερικής προσέλκυσης που συχνά προηγείται των προαγωγών διότι μέσω αυτής προωθούνται τα στελέχη που διαθέτουν γνώσεις και όραμα για τη μελλοντική πορεία της τράπεζας.

Πολλές φορές οι μεταθέσεις προσωπικού έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ των κριτηρίων

παλαιότητας και ικανότητας ιδιαίτερα σε κρατικές τράπεζες όπου μπορεί να επικρατήσει το σύστημα της επετηρίδας (Association, 2007).

Συστάσεις

Οι συστάσεις των εργαζομένων προέρχονται από εσωτερική πληροφόρηση. Είναι μια συγκεκριμένη πηγή προσέλκυσης η οποία μπορεί να συνδυάζει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές πηγές. Πολλά άτομα που αναζητούν εργασία προσεγγίζουν οικεία και προσφιλή σε αυτούς πρόσωπα προκειμένου να τους βοηθήσουν στην διαδικασία αυτή. Τα υπάρχοντα στελέχη που γνωρίζουν για την κενή θέση εργασίας καθώς και για το άτομο που ενδιαφέρεται μπορούν να το προτείνουν στην Τράπεζα. Η μέθοδος αυτή είναι αξιόλογη γιατί βασίζεται στο γεγονός ότι τα ανώτερα στελέχη θα προτείνουν άτομα που θεωρούν κατάλληλα για τη θέση και δε θα διακινδυνεύουν να προτείνουν κάποιο μη κατάλληλο διότι μέρος της ευθύνης θα έχουν και οι ίδιοι. Επιπλέον η χρησιμοποίηση των συστάσεων ως μέσο προσέλκυσης προσωπικού είναι από τις πλέον καλύτερες όταν αναφερόμαστε στο χαμηλό κόστος.

Ενδοεπιχειρησιακά αιτήματα / Δίκτυα (Intranet)

Τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα έχουν δημιουργήσει μία νέα πηγή εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων (web sites). Το Ίντρανετ είναι παρόμοιο με το Ίντερνετ όμως περιορίζεται εντός της επιχείρησης. Πολλές φορές μέσα στο ιντρανετ της τράπεζας ανακοινώνονται κενές εργασίες στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι.

Θυγατρικές Εταιρείες

Οι τράπεζες εκτός των κύριων εργασιών τους διαθέτουν και ανθρώπινο δυναμικό στις θυγατρικές τους εταιρείες. Μέσω ιντρανετ ή εξωτερικής πληροφόρησης μπορεί μια κενή θέση εργασίας να καλυφθεί και από εργαζόμενους θυγατρικών εταιρειών.

6.5 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η εξωτερική πηγή προσέλκυσης διαφέρει αυτής της εσωτερικής. Η εξωτερική πηγή συνεπάγεται με έρευνα αγοράς προκειμένου να βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι . υπάρχουν διάφορες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού όπως:

1. Γραφεία ευρέσεως εργασίας
2. Εταιρείες ενοικίασης προσωπικού
3. Ανταγωνίστριες εταιρείες
4. Εκπαιδευτικά ιδρύματα
5. Ηλεκτρονική προσέλκυση
6. Πρακτική άσκηση

Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας απευθύνονται στους υποψήφιους και την τράπεζα. Στόχος τους

είναι να ικανοποιήσουν και τις δύο πλευρές παίζοντας το ρόλο του ενδιάμεσου δηλαδή εκείνου που μεσολαβεί και να φέρει σε επαφή την τράπεζα και τον υποψήφιο εργαζόμενο φροντίζοντας παράλληλα να εξυπηρετήσει και τις δύο πλευρές.

Το γραφείο ευρέσεως εργασίας αναλαμβάνει τη συγκέντρωση αιτημάτων και κατ' επέκταση τη διεξαγωγή προκαταρκτικών συνεντεύξεων για τη σύσταση υποψηφίων. Επιπλέον αξιολογή και δυναμικά ανταγωνίσιμη είναι η παρουσία εκείνων των γραφείων που διατηρούν βάσεις δεδομένων σε εθνικό επίπεδο ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο τη φήμη και το κύρος τους. (Seraub J.Jonathan, July 2007).

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι ιδιωτικά ή δημόσια. Τα δημόσια γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους. Ένα παράδειγμα δημόσιου γραφείου ευρέσεως εργασίας στη χώρα μας είναι ο Ο.Α.Ε.Δ., στον οποίο μπορεί να απευθυνθεί μια τράπεζα αν επιθυμεί να προσλάβει ανέργους για να καλύψει, κυρίως, υπαλληλικές θέσεις εργασίας, πράγμα το οποίο δεν είναι σύνηθες στον τραπεζικό κλάδο.

Τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας χρησιμοποιούν πολύ ανεπτυγμένες μεθόδους για την αναζήτηση εξειδικευμένων στελεχών με τις γνώσεις και ικανότητες, προσπαθούν να επιτύχουν συνεργασία μεταξύ τράπεζας και υποψηφίων. Υφίστανται αρκετά γραφεία ευρέσεως εργασίας όπως είναι για παράδειγμα τα εξής: KPMG, PWC, E&Y, MARK κ.λ.π. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002).

Εταιρίες Ενοικίασης Προσωπικού

Οι εταιρίες ενοικίασης προσωπικού ουσιαστικά «νοικιάζουν» τους εργαζόμενους τους σε τράπεζες και παίρνουν αμοιβή για κάθε εργαζόμενο (Λεωνίδα Χυτήρης, 2001). Η εταιρία ενοικίασης διαχειρίζεται τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας που αφορούν τους εργαζόμενους που νοικιάζει εφόσον της ανήκουν. Έχει παρατηρηθεί ότι το φαινόμενο της ενοικίασης προσωπικού είναι αυξημένο τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό κλάδο, ειδικά των θέσεων εξυπηρέτησης πελατείας. Είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιούν οι τράπεζες προκειμένου να μην έχουν σχέσεις εξάρτησης με υπαλλήλους.

Ανταγωνίστριες Εταιρίες

Κάποιες τράπεζες προκειμένου να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις εργασίας προσελκύουν υποψήφιους από ανταγωνίστριες τράπεζες ή εταιρείες. Συνήθως προσεγγίζουν εργαζόμενους που είναι γνωστό στην αγορά εργασίας ότι είναι αποδοτικοί και ιδιαίτερα ικανοί και τους προσφέρουν ελκυστικές αμοιβές και προοπτικές εξέλιξης. Τα στελέχη του HR που είναι υπεύθυνα για την επιλογή του υποψηφίου οφείλει να είναι πολύ προσεκτικά στη διεξαγωγή συνεντεύξεων διότι υπάρχει κίνδυνος να διαρρεύσουν σημαντικά στοιχεία. Έχει παρατηρηθεί ότι μια τράπεζα μπορεί να θέσει την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων από μια άλλη μικρή ανταγωνίστρια τράπεζα προκειμένου να την αποδυναμώσει.

Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τα πανεπιστήμια διαθέτουν Γραφείο διασύνδεσης όπου προωθούν τους απόφοιτους τους προκειμένου να βρουν απασχόληση. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002).

Οι τράπεζες αλλά και οι επιχειρήσεις μέσω της πρόσβασης στο γραφείο διασύνδεσης των πανεπιστημίων μπορούν να προσεγγίσουν υποψηφίους και να αξιολογήσουν άμεσα τις ικανότητές τους. Η τράπεζα Πειραιώς για παράδειγμα διοργανώνει κάθε χρόνο το πρόγραμμα «project future», για την προσέλκυση νέων, ικανών και με θέληση υπαλλήλων.

Ηλεκτρονική Προσέλκυση

Η ανάπτυξη του διαδικτύου άνοιξε καινούργιους ορίζοντες για τους οργανισμούς που προσπαθούν να προσελκύσουν ταλέντα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να χρησιμοποιηθεί το internet όπου μέσω αυτού οι τράπεζες βελτιστοποιούν τη χρήση του.

Η πλειοψηφία των μεγάλων (και όχι μόνο) επιχειρήσεων έχουν ενσωματώσει στις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων που υιοθετούν, τις μεθόδους του e-recruitment. Παράλληλα, όλο και περισσότερες εταιρείες, συνειδητοποιώντας τη δύναμή του, επιλέγουν να το υιοθετήσουν όχι μόνο ως πρωταρχικό μέσο πρόσληψης αλλά και για την προσέλκυση υποψηφίων με κορυφαίες επιδόσεις που απασχολούνται σε άλλους οργανισμούς. (<https://hrpro.gr/e-recruiting-i-exelixi-ton-proslipseon/>)

Ένας από τους πιο εύκολους τρόπους ηλεκτρονικής προσέλκυσης υποψηφίων είναι μέσω του υφιστάμενου site της τράπεζας το οποίο μπορεί να δέχεται σχετικές αιτήσεις εργασίας.

Πρακτική Άσκηση

Μία προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι τράπεζες και ήταν διαδεδομένη και ειδικά κατά το παρελθόν ήταν να προσλαμβάνουν φοιτητές για πρακτική άσκηση..

Η πρακτική άσκηση έχει τα εξής οφέλη για τις τράπεζες. (Ivancevich, 2003)

- Του δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσουν τις εργασίες της τράπεζας και η πιθανή μελλοντική εργασία τους σ αυτή.
- Τους δίνει έναν τρόπο να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψηφίους σε περιοχές / κλάδους που παρατηρείται έλλειψη εργατικού δυναμικού.
- Τους επιτρέπει να βελτιώσουν την ποικιλία των προσπαθειών προσέλκυσης.

Τα οφέλη της πρακτικής άσκησης στους φοιτητές είναι τα εξής: (Ivancevich, 2003).

- Οικονομικά
- Ευκαιρία για τη χρησιμοποίηση των ταλέντων τους σε real time
- Απόκτηση εργασιακής εμπειρίας
- Πιθανότητα για μελλοντική πρόσληψη
- Διδακτικές μονάδες μαθημάτων

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες με τους πρακτικά ασκούμενους είναι: (Ivancevich, 2003).

- Είναι δαπανηρή πρακτική
- Απαιτεί πολύ χρόνο για επίβλεψη των ασκούμενων
- Τα αποτελέσματα της εργασίας των πρακτικά ασκούμενων δεν είναι πάντοτε θετικά
- Οι προσδοκίες τους μερικές φορές διαψεύδονται και σχηματίζουν αρνητική εικόνα για την επιχείρηση, την οποία και διαδίδουν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

7.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ορισμός επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία της στελέχωσης των τραπεζών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά την αναγνώριση της ανάγκης κάλυψης της θέσης, την προσέλκυση υποψηφίων και τέλος την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψή της. Τα βήματα αυτά είναι εξαρτόμενα και συνδέονται στο σημείο που «όταν η προσέλκυση σταματά, η διαδικασία επιλογής αρχίζει.

7.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα επιλεγεί για τη στελέχωση μιας θέσης στην τράπεζα είναι ο κύριος άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν το HR. Αυτό γιατί, στο εργασιακό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι τράπεζες, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοστεί και να αποδώσει, είναι εξαιρετικά περιορισμένος.

Είναι προφανές ότι για να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της τράπεζας και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν οι τράπεζες για το προσωπικό τους είναι διαφορετικό για κάθε μονάδα και για κάθε στάδιο της τράπεζας. Παραδείγματος χάριν όταν μια τράπεζα διανύει το αρχικό στάδιο (Ανοιγμα και εύρεση πελατείας) έχει ανάγκη από στελέχη που έχουν νοοτροπία «επιχειρηματία», γνωρίζουν την αγορά και είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η επιλογή προσωπικού σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα μίας τράπεζας, καθώς αποτελεί ένα σύνολο αξιών και πιστεύω που κυριαρχούν σε αυτή. Οι τράπεζες επιθυμούν να προσλάβουν εργαζόμενους οι οποίοι διαπνέονται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργαστεί σε μια τράπεζα στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Οι εργαζόμενοι των τραπεζών πρέπει να υποκινούνται και να χρησιμοποιούν το σύνολο των ικανοτήτων τους. Για παράδειγμα όταν ο εργαζόμενος βρίσκει ενδιαφέρον και ικανοποίηση σε αυτό που κάνει ενεργοποιείται και συμβάλει κατά το μέγιστο δυνατό τρόπο. Αντιθέτως εάν η

εργασία του δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του η εργασία του μπορεί να εκτελεστεί πάραυτα ο εργαζόμενος δεν θα δραστηριοποιηθεί στο έπακρο ώστε να αξιοποιήσει τις ικανότητές του.

Βέβαια υφίσταται ένας χρόνος προσαρμογής στο κάθε εργαζόμενο. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον η οποία βασίστηκε σε προσόντα που έχει καταθέσει ο εργαζόμενος όπως βιογραφικό, προϋπηρεσία, κ.α.

7.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στο κέντρο κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό βρίσκεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας διότι ο κατάλογος των χαρακτηριστικών θα έπρεπε να είχε αναγνωριστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ανάλυσης εργασίας και θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Επιπρόσθετα, το σύστημα επιλογής πρέπει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται τη στιγμή της πρόσληψης. (Ivanecovich, 2003)

Τα τυπικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται οι τράπεζες προκειμένου να λάβουν αποφάσεις για την επιλογή προσωπικού είναι τα εξής: (Ivanecovich, 2003)

- Εκπαίδευση,
- Εμπειρία,
- Φυσικά χαρακτηριστικά και
- Άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας

Εκπαίδευση:

Οι υποψήφιοι για μία θέση εργασίας πρέπει να διαθέτουν κατ' ελάχιστο την εκπαίδευσή τους και τυχόν εκπαιδευτικά επιτεύγματα ως μια ένδειξη των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών που διαθέτει.

Η εμπειρία:

Η Εμπειρία είναι ένα επιπλέον καθοριστικό κριτήριο για την επιλογή προσωπικού. Πολλοί πιστεύουν ότι η προϋπηρεσία του υποψηφίου σε παρόμοια εργασία είναι ένδειξη για τη μελλοντική απόδοση. Οι τράπεζες θεωρούν ότι οι υποψήφιοι που ασκούσαν την ίδια ή παρεμφερή εργασία στο παρελθόν και κάνουν αίτηση για μία παρόμοια θέση εργασίας θεωρητικά τους αρέσει και μπορούν να την εκτελέσουν ξανά με επιτυχία. (Quinones, 2003).

Φυσικά Χαρακτηριστικά:

“Πολλοί εργοδότες συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένου της εξωτερικής εμφάνισης) ως ένα κριτήριο επιλογής. Πολλές φορές, τέτοιες πρακτικές δημιουργούσαν διακρίσεις κατά εθνικών ομάδων, γυναικών, ομοφυλοφίλων, ατόμων με αναπηρίες, υπέρβαρων κ.ά. Για το λόγο αυτό θεωρούνται, σήμερα, παράνομες εκτός και αν μπορεί να αποδειχτεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία. (Pmgitore R., March 2004).”

Τύπος Προσωπικότητα και Προσωπικά Χαρακτηριστικά:

Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συν εργατικότητα, η πειθαρχία, η αντίληψη κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.ά. (Redman , December 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

8.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στάδια της διαδικασίας Επιλογής

- Αίτηση και Βιογραφικό Σημείωμα
- Προκαταρκτική Συνέντευξη
- Τεστ Επιλογής
- Έλεγχος Συστάσεων
- Επανάληψη Συνέντευξης
- Ιατρικές Εξετάσεις
- Επικοινωνία με τον υποψήφιο για την γνωστοποίηση της απόφασης και την αποδοχή της θέσης.
- Καταγραφή αποτελεσμάτων

Σημειώνεται ότι ορισμένα από τα παραπάνω στάδια πολλές φορές δεν διενεργούνται όπως οι ιατρικές εξετάσεις και ο έλεγχος των συστάσεων καθώς μειώνουν το κόστος του προγράμματος.

Αναφερόμενοι στο εσωτερικό περιβάλλον, μερικά χαρακτηριστικά της τράπεζας που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία επιλογής που χρησιμοποιείται για να προσλάβει η επιχείρηση τους εργαζόμενους που χρειάζεται είναι τα κάτωθι:

- Το μέγεθος της,
- Η δομή της,
- Η τεχνολογία που διαθέτει,
- Ο αριθμός των κενών θέσεων εργασίας που επιθυμεί να καλύψει,

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τον τύπο του συστήματος επιλογής που χρησιμοποιεί μια τράπεζα. Μερικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη διαδικασία είναι τα παρακάτω:

- Η ισχύουσα νομοθεσία.
- Το μέγεθος και η σύνθεση της
- Πολιτικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες της κοινωνίας κ. ά.

8.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η διαδικασία μιας επιτυχημένης απόφασης πρόσληψης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από δύο βασικές αρχές επιλογής. (Cherrington J. David, 1995). Η πρώτη είναι αυτή που θεωρεί ότι ο καλύτερος δείκτης της μελλοντικής συμπεριφοράς είναι το παρελθόν του κάθε εργαζόμενου. Έχοντας λάβει γνώση για την προϋπηρεσία των υποψηφίων είναι πιθανό να προβλεφθεί η μελλοντική του απόδοση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αρχή αυτή δεν είναι πάντα καθοριστική. Η δεύτερη αρχή της επιλογής υποστηρίζει ότι η τράπεζα οφείλει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερα αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα, στο οικονομικά εφικτό μέτρο και να τα χρησιμοποιήσει στην επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Η «αξιοπιστία» των δεδομένων διασφαλίζεται με τη σταθερή επανάληψη των πληροφοριών και η «εγκυρότητα» αποδεικνύει την αποδοτικότητα της εργασίας των υποψηφίων. Όσο πιο απαιτητική και περίπλοκη είναι μία θέση εργασίας και το κόστος της διαδικασίας επιλογής υψηλό, τόσο περισσότερο σημαντική γίνεται η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών.

8.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Οι τράπεζες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορους μεθόδους επιλογής με στόχο την εξεύρεση των καλύτερων υποψηφίων για πρόσληψη. Ουσιαστικά ποτέ δε χρησιμοποιείται μόνο μια μέθοδος αλλά ένας συνδυασμός έτσι ώστε το αποτέλεσμα που θα προκύψει να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό. (Lievens Filip, 2004).

Ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση αυτών των μεθόδων επιλογής.

Αίτηση

Σύμφωνα με την πρώτη βασική αρχή επιλογής, που θεωρεί την προηγούμενη συμπεριφορά ενός υποψηφίου ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής του απόδοσης, η αίτηση είναι μία μορφή συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν και την παρούσα κατάσταση του υποψηφίου. Ο ρόλος της είναι καθοριστικός για την περαιτέρω πορεία της διαδικασίας επιλογής, αφού αποτελεί τη βάση της συνέντευξης, την επαλήθευση των στοιχείων που παρέχουν οι συστάσεις και την πηγή αρχείων του τμήματος ανθρωπίνων πόρων (Schuler S. Randall, 1993).

Οι πληροφορίες που ζητούνται μέσω μίας αίτησης απασχόλησης μπορεί να διαφέρουν από τράπεζα σε τράπεζα ακόμα και από θέση εργασίας σε θέση.

Συνήθως οι πληροφορίες που ζητούνται και συλλέγονται είναι οι εξής: (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001).

- **Προσωπικά στοιχεία:** Ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, αριθμός τηλεφώνου, ΑΔΤ, οικογενειακή κατάσταση, στρατιωτικές υποχρεώσεις, αριθμός τέκνων κ.ά.
- **Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:** αναφορά των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και σχολών παρακολούθησης (προπτυχιακές, μεταπτυχιακές σπουδές, διδακτορικό δίπλωμα), βαθμολογίες και ημερομηνίες έναρξης και ολοκλήρωσης, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.
- **Εργασιακή εμπειρία:** Αναφορά σε προηγούμενες εργασίες, τις θέσεις, μισθούς και λόγους αποχώρησης.
- **Επιπλέον πληροφορίες του υποψηφίου:** όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, γνώση Η/Υ, άθληση, ταξίδια κ.α.
- **Συμμετοχή σε κοινά**
- **Εθελοντισμός**
- **Συστάσεις**

(Σκουλάς Ε. Νίκος — Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998)

Στο βιογραφικό περιέχεται και δήλωση υποψηφίου ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί έλεγχος των συστάσεων και αποδεικτικά τίτλων κ.λπ.

Η αίτηση αποτελεί ένα παραδοσιακό εργαλείο επιλογής παρόλα αυτά χαρακτηρίζεται από τους εξής περιορισμούς (Cherrington J. David, 1995).

- Είναι μία απρόσωπη διαδικασία και κανένα στοιχείο της δεν μπορεί να αντικαταστήσει την δια ζώσης προσωπική επαφή με στέλεχος του HR της τράπεζας.
- Ανταποκρίνεται σε περιορισμένο πληροφοριών καθώς δεν μπορούν να συμπεριληφθούν όλες οι πληροφορίες σε μια αίτηση.
- Αποτυγχάνει να εξηγήσει ατομικά κίνητρα και καταστάσεις.

Οι τράπεζες μέσω των ηλεκτρονικών τους σελίδων διαθέτουν φόρμες συμπλήρωσης αιτήσεων απασχόλησης, γεγονός που βοηθά τη γρήγορη επεξεργασία τους.

Σταθμιζόμενη Αίτηση (Weighted Application Blank)

Η σταθμιζόμενη αίτηση είναι ένα κατάλληλο εργαλείο μείωσης των υποκειμενικών κρίσεων και προκαταλήψεων στη διαδικασία επιλογής. Συγκεκριμένες πληροφορίες της αίτησης χρησιμοποιούνται ώστε να προκύψει ένα σκορ απόδοσης για κάθε υποψήφιο. Μάλιστα, είναι δυνατόν μέσα από ξεχωριστές διαδικασίες, κατά τις οποίες συνδυασμένες πληροφορίες καταλήγουν σε ξεχωριστά score, να προβλεφθεί η απόδοση του κάθε υποψηφίου σε διάφορες θέσεις εργασίας. Μια σταθμιζόμενη αίτηση αναπτύσσεται με τη συσχέτιση κάθε παρεχόμενης πληροφορίας με κάποιο κριτήριο απόδοσης.

Η διαδικασία ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

- Επιλογή κριτηρίων απόδοσης.
- Ομαδοποίηση κριτηρίων.
- Επιλογή και ανάλυση στοιχείων της αίτησης.
- Διάκριση και ταξινόμηση των στοιχείων σε κατηγορίες.
- Στάθμιση των στοιχείων.
- Επαλήθευση της στάθμισης βάσει ομαδοποιημένων κριτηρίων απόδοσης.
- Σύναξη αποτελεσμάτων.

Βιογραφικό Σημείωμα

Επιπρόσθετα με την αίτηση ή ως υποκατάστατο αυτής είναι το βιογραφικό σημείωμα, το οποίο συντάσσεται από τον υποψήφιο εργαζόμενο με σκοπό να παρουσιάσει στον εργοδότη πληροφορίες σχετικά με το παρελθόν του (Schuler S. Randall, 1993). Ακόμα και αν τα βιογραφικά σημειώματα δεν απαιτούνται από τους εργοδότες, πολύ συχνά οι υποψήφιοι τα υποβάλλουν.

Τα στοιχεία του υποψηφίου πρέπει να είναι: ισχυρά, καθαρά και γρήγορά. Στην εισαγωγική επιστολή οφείλει να περιέχει δύο ενότητες:

- α) την εικόνα του εαυτού καθώς και
- β) την εικόνα της δουλειάς που αναζητεί.

Η σύγχρονη πρακτική κάθε τράπεζας είναι να δίνει σε κάθε βιογραφικό μια σύντομη ματιά (περίπου 40-60 δευτερολέπτων). Εφόσον το βιογραφικό έχει τάξη και ευκρίνεια, ο χρόνος αυτός είναι αρκετός ούτως ώστε να κληθεί ο υποψήφιος για συνέντευξη.

Τα βιογραφικά που υποβάλλονται, ανήκουν συνήθως σε 3 κατηγορίες: (Σκουλάς Ε. Νίκος — Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998).

1. Το αντιστρόφως χρονολογικό βιογραφικό, το οποίο.
 - Περιέχει σταθερή προϊστορία εργασίας
 - Είναι περισσότερο δημοφιλές και αποδεκτό
 - Είναι εύκολο να κατανοηθεί, όμως ο τονίζει την έλλειψη εμπειρίας και τα κενά εργασίας.
2. Το λειτουργικό βιογραφικό, το οποίο:
 - Υποστηρίζει την εμπειρία του υποψηφίου
 - Επιτρέπει να οργανώσει ο υποψήφιος την εμπειρία του σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του
 - Επιτρέπει στον υποψήφιο να τονίζει τις θετικές ιδιαιτερότητές του

- Δεν αναδεικνύει τα κενά εργασίας σε σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.

3. Το ενωτικό-συνδυαζόμενο βιογραφικό, το οποίο περιέχει στοιχεία των δύο παραπάνω τύπων, που ίσως να είναι και το πλέον χρηστικό και αποδεκτό

Η διαφορετική μορφή και το προσωπικό ύφος κάθε βιογραφικού κάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο δύσκολη, καθώς μερικές φορές είναι δύσκολο να συγκριθούν τα βιογραφικά σημειώματα και να εξαχθούν αντικειμενικά συμπεράσματα για τα προσόντα των υποψηφίων. Για αυτό ακριβώς το λόγο η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε ένα «ευρωπαϊκό υπόδειγμα για το βιογραφικό «Europass» (Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», 2003).

Η προτεινομένη ενιαία μορφή για το βιογραφικό, δίνει το πλεονέκτημα στους εργοδότες να έχουν συγκρίσιμα στοιχεία σε μία μορφή, ενώ οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποια μορφή είναι η καταλληλότερη να ακολουθήσουν.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς (Κουφίδου, 2001) βοηθούν τον εργοδότη να δει την ικανότητα εκφράσεως του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του) και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη κι αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Τελευταία, γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λ.π. Αντίθετα, σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Τα αρνητικά βιογραφικά είναι εκείνα που ξεφεύγουν από τα προαναφερόμενα, δηλαδή αυτά που παρουσιάζουν κακή οργάνωση, αυτά που έχουν πολλές σελίδες με ανεπαρκή και σκόρπια στοιχεία (Σκουλάς Ε. Νίκος — Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998). Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί ότι το βιογραφικό σημείωμα συντάσσεται από τον υποψήφιο σε ελεύθερο ύφος, της προτίμησής του, με σκοπό να προβληθούν τα θετικά του στοιχεία και να υποβαθμιστούν ή να αποκρυφτούν, πλήρως, τα αρνητικά του στοιχεία.

Προκαταρκτική Συνέντευξη (Preliminary Interview)

Αμέσως μετά την υποβολή αιτήσεων ή βιογραφικών από τους υποψήφιους, η διαδικασία της επιλογής συνεχίζει με την προκαταρκτική συνέντευξη τους. Ο βασικός σκοπός από αυτή την αρχική εξέταση των υποψηφίων είναι η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στο στάδιο αυτό, ο εξεταστής κάνει μερικές ευθείες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια εργασία μπορεί να απαιτεί σημαντική εργασιακή εμπειρία. Αν η συνέντευξη αποτύχει να αποκαλύψει σχετική εργασιακή εμπειρία, οποιαδήποτε περαιτέρω συζήτηση είναι χάσιμο χρόνου και για την εταιρία και για τον υποψήφιο της συγκεκριμένης θέσης.

Εκτός από τη γρήγορη απόρριψη των προφανώς μη προσοντούχων υποψηφίων, η προκαταρκτική συνέντευξη μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για την επιχείρηση. Είναι πιθανό η θέση εργασίας για την οποία έκανε αίτηση ο υποψήφιος να μην είναι η μόνη διαθέσιμη. Ένα ικανό στέλεχος του HR, οφείλει να γνωρίζει και για τις άλλες κενές θέσεις εργασίας της επιχείρησης και μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε μια άλλη κενή θέση. Επιπρόσθετα, αυτό το είδος συνέντευξης όχι μόνο χτίζει μια καλή φήμη για την εταιρία αλλά επιπλέον, μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής.

Κατά την πρώτη αυτή συνάντηση του υποψηφίου με την τράπεζα, κάποια στελέχη του τμήματος HR επιλέγουν να φέρουν σε επαφή τους υποψηφίους με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Στόχος τους είναι να αποκτήσει ο υποψήφιος μια εικόνα της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν μελλοντικές αποχωρήσεις λόγω των αυξημένων αρχικών προσδοκιών. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας (realistic job preview)» και τα οφέλη που προκύπτουν είναι τα λιγότερα λάθη στην εργασία και τα μικρότερα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης .

Τεστ Επιλογής

Τα τεστ επιλογής είναι ουσιαστικά μια προσπάθεια για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα, ή καλύτερα, για να μειωθεί η υποκειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού.

Υπάρχουν πολλές κατηγορίες τεστ επιλογής και πολλές από αυτές διχάζουν τους επιστήμονες ως προς τη χρησιμότητά τους, π.χ. όπως τα τεστ προσωπικότητας. (Tington Derek, 2005).

Τα τεστ έχουν το πλεονέκτημα ότι παρέχουν αντικειμενική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά θα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή. Τα (4) τέσσερα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ είναι:

- Είναι ένα ευαίσθητο (sensitive) όργανο μέτρησης το οποίο διαφοροποιείται καλά μεταξύ θεμάτων.
- Είναι τυποποιημένο (Standard) σε ένα αντιπροσωπευτικό και αρκετά μεγάλο δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται, έτσι ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες
- Είναι αξιόπιστο (reliable) υπό την έννοια ότι μετράει πάντα το ίδιο πράγμα.

Ένα τεστ το οποίο αποσκοπεί να μετρήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα πρέπει να μετράει το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή, ή στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές στιγμές.

Είναι έγκυρο (valid) υπό την έννοια ότι μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να μετράει.

Παρακάτω περιγράφονται τα κύρια τεστ επιλογής υποψηφίων:

Τεστ Γνώσεων (Knowledge Tests)

Τα τεστ γνώσεων μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, χειρισμού μηχανήματος κ.ά. (Tington Derek, 2005).

Δεδομένου ότι η βαθμολόγηση αυτών των τεστ δε στηρίζεται σε υποκειμενική αξιολόγηση, παρέχουν έναν ακριβή οδηγό του κατά πόσο το άτομο γνωρίζει ή όχι το συγκεκριμένο αντικείμενο και υπογραμμίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κατανόησης αυτού του θέματος.

Τεστ Νοημοσύνης ή Διανοητικών Ικανοτήτων (Cognitive Ability)

Τα τεστ νοημοσύνης είναι μέτρα αξιολόγησης της γενικής διανοητικής ικανότητας ή νοημοσύνης ενός ατόμου. Αυτά τα τεστ μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- Γενικά τεστ νοημοσύνης (General intelligence Tests)
- Τεστ ικανοτήτων (Aptitude Tests)
- Μηχανική ικανότητα (Mechanical Aptitude)
- Ικανότητα γραφείου (Clerical Aptitude)
- Χωρική ικανότητα (Spatial Aptitude)

Τα γενικά τεστ νοημοσύνης αφορούν ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιέχει ερωτήσεις προκειμένου να διαπιστωθούν η γενική εξυπνάδα και αντίληψη του υποψηφίου, οι ικανότητες του στην κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, η ευγλωττία του, η μνήμη, οι συλλογισμοί, η αντίληψη των αριθμών, του χώρου και η ταχύτητα 'αντίληψης. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Ένα τεστ ικανοτήτων (aptitude test) ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση τις ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι αυτές του Γλωσσικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζουν τα τεστ νοημοσύνης είναι τα εξής: (Κουφίδου, 2001)

- Η αξιοπιστία τους είναι μεγάλη. (Ο προφορικός συλλογισμός και τα αριθμητικά τεστ έχουν παρουσιάσει υψηλή ισχύ σε ένα ευρύ φάσμα γνώσεων.)
- Η ισχύς αυξάνεται όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας. (Οι συνδυασμοί τεστ νοημοσύνης έχουν υψηλότερη ισχύ από τα μεμονωμένα τεστ. Μπορούν να εφαρμοστούν ομαδικά, όπου πολλοί υποψήφιοι μπορούν να εξεταστούν συγχρόνως)
- Η αξιολόγηση των τεστ μπορεί να ολοκληρωθεί με τη βοήθεια σαρωτών (scanners)
- Χαμηλότερο κόστος από τα τεστ προσωπικότητας

Ενώ, τα μειονεκτήματά τους είναι:

- Οι μη-μειονότητες σημειώνουν χαρακτηριστικά μια σταθερή απόκλιση επάνω από τις μειονότητες που μπορούν να οδηγήσουν σε δυσμενή αντίκτυπο ανάλογα με το πώς χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα στη διαδικασία επιλογής.
- Οι διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στις δυνατότητες (π.χ., γνώση μαθηματικών) μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα των υποψηφίων γυναικών.

Ως χρήσιμες συμβουλές για τη χρησιμοποίηση των τεστ νοημοσύνης είναι οι εξής:

- Αποφυγή των καθαρά τεστ νοημοσύνης.

Τα τεστ νοημοσύνης μπορεί να απαιτήσουν ειδικές διοικητικές διαδικασίες και αυξημένες δαπάνες που σχετίζονται με τη διοίκηση, την αξιολόγηση, και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Τα τεστ ικανότητας είναι γενικά περισσότερα κατάλληλα για ζητήματα απασχόλησης.

- Ανάλυση εργασίας.

Πριν εφαρμοστεί οποιοδήποτε τεστ, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση εργασίας για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις εργασίας και τα καθήκοντα. Τα τεστ πρέπει να επιλεγθούν για να μετρήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες σχετικές με την εργασία.

- Δυσμενής αντίκτυπος.

Πρέπει να γίνει προσπάθεια να αποφεύγονται τεστ που προκαλούν δυσμενείς κρίσεις για την επιχείρηση.

- Σύμφωνα με τις οδηγίες.

Τα περισσότερα τεστ περιλαμβάνουν οδηγίες για την κατάλληλη εφαρμογή του τεστ και τη βαθμολόγηση / αξιολόγηση.

Επιγραμματικά, ορισμένα παραδείγματα τεστ νοημοσύνης που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής:

- Employee Aptitude Survey,
- Progressive Matrices,
- Kaufman Brief Intelligence Test,
- Short-term Memory Tests,
- Information Processing Tests,
- General Aptitude Test Battery (GATB),
- Graduate Management Aptitude Test (GMAT) και το γνωστό
- Intelligence Quantity (I.Q).

Τέστ Προσωπικότητας (Personality Tests)

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα (Λεωνίδα Χυτήρης, 2001, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συν εργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία κ.ά. κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους

Τα τεστ προσωπικότητας είναι μια μέθοδος επιλογής που μετράει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων που συσχετίζονται με την μελλοντική απόδοση στη θέση εργασίας, Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν τα χαρακτηριστικά μίας ή περισσότερων από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας. Πρόκειται για test που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει στον εργασιακό χώρο. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002).

Η αξιοπιστία και εγκυρότητα των test προσωπικότητας δεν είναι μεγάλη, δηλαδή τα test αυτά δεν αποτελούν καλούς δείκτες πρόβλεψης απόδοσης συμπεριφοράς στη θέση εργασίας. Παρόλα αυτά, τα πολύ προσεκτικά δομημένα ερωτηματολόγια, για συγκεκριμένες ομάδες εργασιών μπορούν να βοηθήσουν στην άντληση σημαντικών πληροφοριών για τον υποψήφιο.

Ως πλεονεκτήματα των τεστ προσωπικότητας μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- Μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλότερο κύκλο ανανέωσης προσωπικού εάν οι υποψήφιοι επιλέγονται για τα γνωρίσματα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους που δουλεύουν επί μακρόν στην επιχείρηση.
- Μπορούν να αποκαλύψουν περισσότερες πληροφορίες για τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου.
- Μπορούν να προσδιορίσουν τα διαπροσωπικά γνωρίσματα που ίσως να απαιτούνται σε ορισμένες εργασίες.

Εκτός των πλεονεκτημάτων, τα τεστ προσωπικότητας παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα:

- Είναι δύσκολο να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που δεν μπορούν να οριστούν με σαφήνεια.
- Η κατάρτιση και η εμπειρία του υποψηφίου μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση εργασίας από την προσωπικότητα του υποψηφίου.
- Οι απαντήσεις από τον υποψήφιο μπορούν να μεταβληθούν λόγω της επιθυμίας του υποψηφίου να αποκριθεί με έναν τρόπο που να νιώθει ότι θα οδηγήσει στην επιλογή του.
- Έλλειψη ποικιλομορφίας εάν όλοι οι επιλεγμένοι υποψήφιοι έχουν τα ίδια γνωρίσματα προσωπικότητας.
- Το κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό και για το τεστ και για την ερμηνεία του
- Έλλειψη στοιχείων για να υποστηριχθεί η ισχύς της χρήσης των τεστ προσωπικότητας.

Ορισμένες χρήσιμες συμβουλές όσον αφορά τη χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας είναι οι εξής:

- Προσεκτική επιλογή των γνωρισμάτων.

Ένας εργοδότης που επιλέγει τους υποψηφίους με τον υψηλότερο βαθμό 'ασφάλειας', 'ανεξαρτησίας' και 'αυτοπεποίθησης', μπορεί να καταλήξει να αποκλείσει περισσότερες γυναίκες από άντρες, γεγονός που θα οδηγούσε σε δυσμενή αντίκτυπο.

- Προσεκτική επιλογή των τεστ.

Οποιοδήποτε τεστ πρέπει να έχει αναλυθεί για την (υψηλή) αξιοπιστία και το (χαμηλό) δυσμενή αντίκτυπο.

- Να μην χρησιμοποιούνται αποκλειστικά.

Τα τεστ προσωπικότητας δεν πρέπει να είναι το μόνο μέτρο που χρησιμοποιείται για την επιλογή των υποψηφίων. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν από κοινού με άλλες διαδικασίες ως ένα κομμάτι της διαδικασίας επιλογής. Οι υποψήφιοι δεν πρέπει να επιλεγούν βάσει των τεστ προσωπικότητας και μόνο.

Υπάρχουν διάφοροι τεστ προσωπικότητας, ενδεικτικά, αναφέρονται οι κάτωθι:

- Personal Attribute inventory,
- Personality Adjective checklist,
- Cross-Cultural
- Adaptability inventory,
- California Psychological inventory.

Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψήφιου.

Στο επόμενο βήμα επιβεβαιώνονται οι πληροφορίες που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό σημείωμα και ελέγχεται το παρελθόν του εγγράφως ή τηλεφωνικά μέσω της επικοινωνίας με τον άμεσα προϊστάμενό του ή με τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αρκετές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Αμερική έχουν συμπεράνει ότι ένας μεγάλος αριθμός βιογραφικών περιλαμβάνει ένα τουλάχιστον "ψέμα" ή μία ανακρίβειά' (McDaniel, 1989). Κατά κύριο λόγο, οι αγγλικές και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις προβαίνουν στον έλεγχο του παρελθόντος των υποψήφιων διοικητικών υπαλλήλων. Σε αντίθεση στη Γαλλία λίγες επιχειρήσεις διεξάγουν τέτοιου είδους έλεγχο (Shackleton, 1991).

Είναι σημαντικό να ζητηθεί εκ των προτέρων η έγκριση του υποψήφιου για τον έλεγχο του παρελθόντος του, γιατί διαφορετικά υπάρχει πιθανότητα να κατηγορηθεί η επιχείρηση για προσβολή του προσωπικού απορρήτου.

Επανάληψη συνέντευξης.

Μετά την επιβεβαίωση των πληροφοριών του παρελθόντος του υποψήφιου, επαναλαμβάνεται η συνέντευξη. Η συνέντευξη είναι μία πολύ σημαντική διαδικασία καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα στους υπεύθυνους της επιλογής να γνωρίσουν τον υποψήφιο σε προσωπικό επίπεδο και να αποκτήσουν άποψη σχετικά με την προσωπικότητά του και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται (Δήμου, 1999).

Από την άλλη πλευρά, μέσω της συνέντευξης, δίνεται η δυνατότητα και στον υποψήφιο να ενημερωθεί για την λειτουργία της επιχείρησης και για τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που είναι προς πλήρωση (Κουφίδου, 2001).

Η συνέντευξη είναι πολύ δημοφιλής και έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Στην περίπτωση όπου ο αριθμός των υποψηφίων είναι μικρός, αποτελεί μία απλή και πρακτική διαδικασία, βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης και δημιουργεί ένα αίσθημα σωστής επιλογής στους υπεύθυνους επιλογής, εφόσον έχουν έρθει σε προσωπική επαφή με τους υποψήφιους. (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001). Στην πράξη όμως, έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη και είναι ακατάλληλη για την πρόβλεψη της μελλοντικής αποδοτικότητας και συμπεριφοράς των υποψηφίων. (McDaniel, 1989).

Το πόσο αξιόπιστη είναι μία συνέντευξη εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. οι πιο σημαντικοί από αυτούς σχετίζονται με το στέλεχος του HR, τον υποψήφιο και τον τύπο της συνέντευξης (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001).

Μέσα από μία σειρά ερευνών, έχει διαπιστωθεί πως η συνέντευξη επιλογής αξιολογεί καλύτερα τις διαπροσωπικές δεξιότητες, τα συναισθήματα, την παρακίνηση και τα ενδιαφέροντα του υποψήφιου από τα διάφορα τεστ προσωπικότητας (Harris M. , 1989).

Ιατρικές εξετάσεις.

Αμέσως πριν την πρόσληψη, και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας, ο υποψήφιος καλείται σε αρκετές περιπτώσεις να πραγματοποιήσει ιατρικές εξετάσεις για να διαπιστωθεί εάν είναι φυσικά ικανός να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία. Για παράδειγμα, ο υποψήφιος δεν πρέπει να αντιμετωπίζει προβλήματα υγείας όπως όρασης ή αναπνευστικά και δεν πρέπει να είναι φορέας μεταδοτικών νοσημάτων (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001.)

Ανάλυση και απόφαση.

Στο επόμενο στάδιο λαμβάνεται η τελική απόφαση επιλογής. Επεξεργάζονται τα αποτελέσματα των μεθόδων επιλογής που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί από την εκάστοτε τράπεζα. Η τελική απόφαση επιλογής πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη των διευθύνσεων και των τμημάτων όπου πρόκειται να εργασθούν οι εν λόγω υποψήφιοι, συνυπολογίζοντας όλα τα στοιχεία που έχουν συλλεχτεί στα προηγούμενα στάδια (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001)

Σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη η τελική επιλογή μπορεί να ληφθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση του υπεύθυνου. Ο υπεύθυνος

συνεκτιμά τα δεδομένα και τις πληροφορίες για τον υποψήφιο και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας και καταλήγει στην τελική απόφαση επιλογής. Ο δεύτερος τρόπος βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης και έτσι είναι πιο αντικειμενικός.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις προτιμούν τον δεύτερο τρόπο επιλογής καθώς έτσι αποφεύγονται τυχόν μεροληπτικές στάσεις και προκαταλήψεις των υπευθύνων προς ορισμένους υποψήφιους (Torrington, 2005).

Εφόσον έχει γίνει η τελική επιλογή, το στέλεχος του HR προσφέρει τη θέση εργασίας στον υποψήφιο, κάνοντας σαφή όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την πρόσληψη και την κατοχή της θέσης εργασίας όπως: την προθεσμία που τίθεται για να απαντήσει ο υποψήφιος για το αν δέχεται τη θέση εργασίας, την ημερομηνία που θα αρχίσει η συνεργασία τους, αν χρειάζονται επιπλέον δικαιολογητικά ή πιστοποιητικά να προσκομίσει ο υποψήφιος, αν θα εργάζεται μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας του και εάν η συγκεκριμένη θέση εργασίας απαιτεί ταξίδια στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό (Σκουλάς Ε. Νίκος — Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998).

Στη συνέχεια, εφόσον οι δύο πλευρές εξακολουθούν να είναι ικανοποιημένες, συζητούνται οι οικονομικές απολαβές του υποψήφιου. Εφόσον υπάρχει συμφωνία και μετά από την ανωτέρω συζήτηση, η διαδικασία επιλογής ολοκληρώνεται ενημερώνοντας σχετικά με το αποτέλεσμα της, τους υποψήφιους που κρίθηκαν ακατάλληλοι και απορρίφθηκαν. Η ενημέρωση αυτή είναι πολύ σημαντική, καθώς σχετίζεται με την προοπτική και την καλή εικόνα της επιχείρησης (Σκουλάς Ε. Νίκος — Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998).

Σε αρκετούς οργανισμούς παρατηρούνται σημαντικές διαφορές μεταξύ της γνώσης και της πρακτικής. Για παράδειγμα, οι Rynes, Colbext, και Brown (Rynes, 2002), ανέφεραν ότι παρόλο που το 72% των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού πρέσβευε ότι η ευσυνειδησία αποτελεί καλύτερη ικανότητα πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων, σε σχέση με την ευφυΐα, στην πραγματικότητα συμβαίνει το αντίστροφο.

Οι Schmidt και Hunter (Schmidt, 1998), σημείωσαν ότι το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα κατά τη λήψη της απόφασης, μπορεί να επιτευχθεί εάν συνδυαστεί ένα γενικό μέτρο νοητικής ικανότητας με μια δομημένη συνέντευξη ή με ένα δείγμα εργασίας.

Υποδοχή και ένταξη νέων υπαλλήλων

Αμέσως μετά την επιλογή του υποψήφιου είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μια σχέση ζωτικής σημασίας μεταξύ της επιχείρησης και του νέου εργαζόμενου, η οποία θα έχει ως βάση την πλήρη κατανόηση των αμοιβαίων προσδοκιών.

Ο νέος εργαζόμενος χρειάζεται χρόνο για να ενταχθεί ομαλά και να προσαρμοστεί στο καινούριο εργασιακό του περιβάλλον. Η ανάγκη για την ομαλή ένταξή του έγκειται στο γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα της γρήγορης αποχώρησης του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της επανάληψης όλων των δαπανηρών και χρονοβόρων διαδικασιών που απαιτούνται για μια νέα πρόσληψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

9.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) είναι το εύρος των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Δημιουργεί τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία προς το μέλλον μέσω ενός συνόλου αποφάσεων και ενεργειών με σκοπό την αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξη. Το στρατηγικό management μπορεί να εστιάσει σε όλων των ειδών τους οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς.

Η στρατηγική ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, αποτελεί το σχέδιο με το οποίο ο οργανισμός θα επιδιώξει την επιτυχία, προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι ένα σχέδιο που αποτελείται από αποφάσεις και καλά δομημένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, το στρατηγικό management μπορεί να την επηρεάσει σημαντικά τόσο από την κατάλληλη επιλογή στόχων, όσο και από το σχεδιασμό και την εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής.

Μερικοί από τους πιο γνωστούς ορισμούς γύρω από τη στρατηγική που έχουν αποτυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία παρατίθενται ακολούθως:

- Σύμφωνα με τον Andrew Chandler (Chandler, 1962) «η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, η υιοθέτηση δράσεων και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων».
- Ο Child (Child, 1972) υποστήριξε πως «η στρατηγική είναι ένα σύνολο θεμελιωδών ή κρίσιμων επιλογών σχετικά με τους σκοπούς και τα μέσα μιας επιχείρησης»
- Για τον Richard Rumlet (Rumlet, 1984) «η στρατηγική περιλαμβάνει τη συνεχή αναζήτηση τρόπων με τους οποίους οι μοναδικοί πόροι της εταιρείας μπορούν να αναδιανεμηθούν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες».
- Οι Faulkner και Johnson θεωρούν πως «η στρατηγική ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού. Ασχολείται επίσης σοβαρά με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός τοποθετείται σε σχέση με το περιβάλλον και ειδικότερα με τους ανταγωνιστές του ... Ασχολείται με την καθιέρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδανικά διατηρήσιμο με την πάροδο του χρόνου, όχι μέσω τεχνικών ελιγμών, αλλά μέσω μιας συνολικής μακροπρόθεσμης οπτικής».
- Η στρατηγική για τους Johnson και Scholes (Johnson, 1993,) είναι «η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, ο οποίος ταιριάζει με τους πόρους του στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον του, και ιδίως στις αγορές, τους πελάτες του για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων».
- Σύμφωνα με τον John Purcell (Purcell J. , 1999) «η έμφαση στη στρατηγική δίνεται στις εστιασμένες ενέργειες που διαφοροποιούν την εταιρεία από τους ανταγωνιστές».

- Τέλος οι Boxall and Purcell (Boxall, 2003) διατύπωσαν τον όρο της στρατηγικής «ως ένα σύνολο στρατηγικών επιλογών, μερικές από τις οποίες μπορεί να σχεδιαστούν επίσημα. Είναι αναπόφευκτο πως ένα μεγάλο μέρος, αν όχι το μεγαλύτερο μέρος, της στρατηγικής μιας επιχείρησης θα αναδυθεί με την πάροδο του χρόνου».

Η στρατηγική εφαρμόζεται και αφορά όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς ανεξαρτήτου του μεγέθους τους, του είδους της επιχειρηματικής τους δράσης, αλλά και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται (Γεωργόπουλος Ν. , 2013).

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) είναι δυνατό να οριστεί ως εκείνη η επιστήμη και τέχνη μέσω της οποίας διαμορφώνονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται εκείνες οι διαλειτουργικές αποφάσεις που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εκπληρώνει επιτυχώς τους σκοπούς του (David, 2011). Πρόκειται δηλαδή, για ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επίδοση του οργανισμού (Wheelen, 2018). Όπως συμβαίνει με όλες τις θεωρίες, έτσι και στην περίπτωση του στρατηγικού μάνατζμεντ, με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί νέοι τρόποι σκέψης. Αν και φαινομενικά, η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη, η επίτευξή της από την άλλη πλευρά δεν είναι εύκολη. Γενικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για μεγάλο χρονικό διάστημα και συγκεκριμένα εξελίσσονται μέσα από τις τέσσερις ακόλουθες φάσεις (Subba Rao, 2016).

1. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός (basic financial planning): Με χρονικό ορίζοντα το ένα έτος και τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον (Wheelen, 2018) η πρώτη αυτή φάση ουσιαστικά συνοψίζεται στην σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού (Subba Rao, 2016).
2. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (forecast based planning): Η δεύτερη φάση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια να προβλεφθεί το μέλλον (Subba Rao, 2016) αλλά και το διαρκή ανταγωνισμό μεταξύ των διευθυντικών στελεχών να εξασφαλίσουν τους περισσότερους δυνατούς από τους ήδη περιορισμένους πόρους για το τμήμα που λειτουργεί υπ' ευθύνη τους. Σε αντίθεση με την προγενέστερη φάση, ο χρονικός ορίζοντας κυμαίνεται μεταξύ 3 και 5 χρόνων και τα δεδομένα αυτή τη φορά προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Wheelen, 2018).
3. Στρατηγικός σχεδιασμός (externally oriented strategic planning): Στο σημείο αυτό ο οργανισμός λαμβάνει υπ' όψη του σε μεγαλύτερο βαθμό το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα υψηλόβαθμα στελέχη επιφορτίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ενώ οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επωμίζονται την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών (Wheelen, 2018).

4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management): Η φάση αυτή διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες καθώς πλέον συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως του επίπεδου διοικητικής ιεραρχίας στη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής. Καλλιεργείται λοιπόν, ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό κλίμα εντός της επιχείρησης (Wheelen, 2018) και η αφετηρία της διαδικασίας εντοπίζεται πλέον στην ανίχνευση των αλλαγών του περιβάλλοντος.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας αυτής, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος (Environmental Scanning)
- Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation)
- Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation)
- Αξιολόγηση και έλεγχο (Evaluation & Control)

Το μοντέλο αυτό δεν επιτάσσει το τι πραγματικά πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, αλλά αντιθέτως παρουσιάζει αυτά που πρέπει ένας οργανισμός να πράξει στα πλαίσια του Στρατηγικού management (Wheelen, 2018).

Από τα βασικά χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι πως πρόκειται για μια δυναμική και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία. Η διαμόρφωση, η υλοποίηση και αξιολόγηση των στρατηγικών ενεργειών και αποφάσεων οφείλει συνεπώς να πραγματοποιείται συνεχώς και όχι στο τέλος κάθε έτους. Επιπλέον, τα συστατικά στοιχεία του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αλληλένδετα, έχοντας ως αποτέλεσμα οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα από αυτά να οδηγήσει αναπόφευκτα σε αλλαγή ενός ή και περισσότερων στοιχείων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι αλλαγή στους σκοπούς και τις στρατηγικές μπορεί να επέλθει από μια αλλαγή στην οικονομία. Αντιστοίχως, η αδυναμία εκπλήρωσης των ετησίως τιθέμενων στόχων είναι ικανή να πυροδοτήσει μια μεταβολή στις πολιτικές της επιχείρησης -τις κατευθυντήριες εκείνες γραμμές που δίνονται από την ανώτερη διοίκηση αναφορικά με τον τρόπο που πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στη λήψη τους από όλα τα διοικητικά επίπεδα- ενώ η διαφοροποίηση της στρατηγικής που ακολουθούν οι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης πολλές φορές απαιτεί αναθεώρηση της εταιρικής αποστολής (David, 2011).

Σκοπός του Στρατηγικού Management

Πολλές επιχειρήσεις μπόρεσαν να φτάνουν σε ένα υψηλό επίπεδο επιχειρηματικής απόδοσης, παρόλα αυτά, ελάχιστες είναι αυτές που μπόρεσαν να διατηρηθούν για μακροχρόνια περίοδο. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, σχεδιάζουν και υλοποιούν αδιάκοπα την ανάπτυξή τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν ανά πάσα ώρα και στιγμή στις απαιτήσεις που τους θέτουν οι αγορές.

Έρευνα που διεξήχθη σε πενήντα περίπου μεγάλες επιχειρήσεις, σε διάφορες χώρες και αγορές, κατέδειξε τα τρία πιο σημαντικά οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen T., 2010)

Σύμφωνα με Wheelen etc, και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε πενήντα περίπου μεγάλες επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες και αγορές τα τρία πιο σημαντικά οφέλη του στρατηγικού management είναι:

- Παρέχει σαφή εικόνα του στρατηγικού οράματος της
- Εστιάζει ακριβώς σε ότι είναι στρατηγικά σπουδαίο για την επιχείρηση.
- Συνεισφέρει στην κατανόηση των αλλαγών του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες (Γεωργόπουλος, 2006)

- Στρατηγική Ανάλυση, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης.
- Στρατηγική Επιλογή, κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις.
- Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση, κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση αφορά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Ποιες είναι οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον της, και πως θα επηρεάσουν τις δραστηριότητές της. Ποιοι είναι οι πόροι που διαθέτει και πόσους από αυτούς μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές. Τι προσδοκούν τα άτομα που σχετίζονται με την επιχείρηση και πώς μπορούν να την επηρεάσουν τόσο στην παρούσα χρονική περίοδο όσο και μελλοντικά. (Μιχαλόπουλος Μ., 2007).

Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια σαφής άποψη των βασικών παραγόντων, που επηρεάζουν την παρούσα αλλά και την μελλοντική δράση της, και κατά συνέπεια την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα επιλέξουν.

Στρατηγική Επιλογή

Για να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καλύτερη για την επιχείρηση στρατηγική, πρέπει να ορισθούν εκ των προτέρων:

- Η αποστολή της επιχείρησης,
- Οι σκοποί της,
- Οι εναλλακτικές στρατηγικές και πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει.

Η στρατηγική διαμορφώνει ένα ευρέως αποδεκτό σχέδιο, το οποίο θα την οδηγήσει στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων που έχει θέσει. Η στρατηγική που θα εφαρμοστεί επιλέγεται έπειτα από την αξιολόγηση των κριτηρίων που έχει θέσει η διοίκηση.

Στρατηγική Εφαρμογή

Στρατηγική εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, πραγματοποιεί στρατηγικές και πολιτικές μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών.

Στρατηγικές αποφάσεις

Η ευθύνη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ανήκει στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης ή του οργανισμού, το οποίο διαθέτει την πληρέστερη και ολοκληρωμένη εικόνα της.

Ταυτόχρονα τα ανώτερα στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα για την οργανωτική δομή της επιχείρησης, ορίζονται, προκειμένου να εφαρμόσουν την όποια στρατηγική απόφαση τους ανακοινωθεί, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις τους και τις εμπειρίες τους προκειμένου να τις εφαρμόσουν ορθά στο σύνολο των εργαζομένων.

Στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική κατεύθυνση που ακολουθεί μια επιχείρηση, προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή και τους σκοπούς της. Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως «τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν στην άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της» (Μπουραντάς, 2005).

Η στρατηγική αποτελεί τον σπουδαιότερο παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης, χωρίς όμως να μπορεί να εξασφαλίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Θεωρείται όμως απαραίτητη προκειμένου να κατανοήσει τη θέση της μέσα στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, να προσαρμοστεί σε αυτό και να επιλέξει τις ενέργειες εκείνες οι οποίες θα την βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους της. Για την επίτευξη των στόχων και προκειμένου η επιχείρηση να βρίσκεται μόνιμα σε τροχιά ανόδου πρέπει να εκμεταλλεύεται τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον τις παρουσιαζόμενες συγκυριακά αλλά και μη ευκαιρίες που της δίνονται, καθώς επίσης και να μειώνει τις όποιες αδυναμίες της .

Προγραμματισμένες Στρατηγικές και Έκτακτη Παρέμβαση

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι προγραμματισμένες. Οι προγραμματισμένες στρατηγικές προκύπτουν έπειτα από την ανάλυση των υφιστάμενων δεδομένων αλλά και των μελλοντικών προβλέψεων.

Οι έκτακτες παρεμβάσεις δημιουργούνται στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να μεταβάλλουν τις προγραμματισμένες στρατηγικές και υιοθετούν κομμάτια της σχεδιασμένης. Οι έκτακτες παρεμβάσεις παίρνονται προς άμεση υλοποίηση.

Οι έκτακτες παρεμβάσεις καθορίζονται από τις συνθήκες της αγοράς, στις οποίες αναγκάζονται να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις. Προκειμένου αυτές να παραμείνουν εντός της αγοράς δημιουργούνται νέα προϊόντα, εισακούονται εισηγήσεις ειδικών και δημιουργούν νέες

προσαρμοσμένες στρατηγικές. Πρόκειται δηλαδή για μια μορφή μη προγραμματισμένων ή προμελετημένων στρατηγικών. Στις έκτακτες παρεμβάσεις τόσο η διοίκηση όσο και η Διεύθυνση Ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιούν τις ανάλογες κινήσεις και επικοινωνίες με το σύνολο του προσωπικού, προκειμένου να εκτελεστεί με επιτυχία το όποιο έργο που τους έχει ανατεθεί.

Η Στρατηγική ως Προϋπόθεση Επιτυχίας

Για να επιτύχει μια επιχείρηση μία ανοδική και μακροχρόνια πορεία, απαιτείται η υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Το περιεχόμενο των στρατηγικών στόχων πρέπει να εφαρμόζεται βάση των παρακάτω:

- Να ορίζουν μακροπρόθεσμους στόχους (Μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι τα αποτελέσματα που επιθυμεί να πετύχει η επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο, όπως μερίδιο αγοράς, πλούτος μετόχων, κερδοφορία, ανάπτυξη κ.λ.π.)
- Να ορίζουν το εύρος των δραστηριοτήτων, (Είναι το είδος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει η επιχείρηση σε σχέση με τη γεωγραφική περιοχή που αναπτύσσεται, τα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρει σε ξεχωριστές ομάδες της αγοράς)
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, (Είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, για τα οποία οι ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες)
- Τη λογική (Να υφίσταται λογική στις αποφάσεις. Οι αποφάσεις και τα προσδοκώμενα να είναι ρεαλιστικά και όχι τα επιθυμητά).

Το Περιβάλλον των Επιχειρήσεων

Κατά τον Martinet (1976) (Γεωργόπουλος, 2006) το περιβάλλον των επιχειρήσεων μπορεί να οριστεί ως ακολούθως:

- Κλασσικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που επιδρούν κυρίως πάνω στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης.
- Συστημικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των εξωτερικών φαινομένων πάνω στα οποία η επιχείρηση έχει μικρή επίδραση.
- Στρατηγικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης.

Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση, έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της. Επομένως η οποιαδήποτε αλλαγή εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος προκαλεί την ανάλογη αλλαγή της ήδη εφαρμοσμένης στρατηγικής.

Η ανίχνευση της αλλαγής τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, πραγματοποιείται μέσα από την παρακολούθηση, αξιολόγηση και μετάδοση πληροφοριών από ανθρώπους «κλειδιά» της επιχείρησης.

Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Εσωτερικό περιβάλλον, είναι οι παράγοντες εντός της επιχείρησης που διαμορφώνουν την παρουσία της στην αγορά, επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις δραστηριότητες και την αποτελεσματικότητά της.

Η εκάστοτε επιχείρηση ως οντότητα θα πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό της. Να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της. Έχοντας αυτογνωσία είναι σε θέση να προσαρμόζεται άμεσα σε νέα δεδομένα εφόσον χρειαστεί, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που τυχόν να της δοθούν και να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις απειλές που ενδεχόμενα ελλοχεύουν.

Η καλή γνώση συνεπάγεται συστηματική ανάλυση των δεδομένων του εσωτερικού κόσμου της επιχείρησης και μάλιστα σε τακτικά χρονικά διαστήματα, καθώς τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς. Το μεγαλύτερο κομμάτι εξειδικευμένων επιστημόνων, αναφέρει ότι η ανάλυση πρέπει να πραγματοποιείται επί συνεχούς βάσεως, ενώ για άλλους, οπωσδήποτε μια φορά τον χρόνο.

Σκοπός της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπισθούν και να αποτιμηθούν στοιχεία και δραστηριότητες που αποτελούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ή άλλως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά. Παράλληλα, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα προκύψουν οι ευκαιρίες και οι απειλές στην ίδια αυτή αγορά.

Οι επιχειρήσεις έχουν δυνατά σημεία και αδυναμίες, όπως και ευκαιρίες και απειλές.

Οι δυνάμεις ανταποκρίνονται στα θετικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και μπορεί να πηγάζουν από διάφορους πόρους, οι οποίοι μπορεί να είναι υλικοί, όπως: φυσικοί, ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί, οργανωτικοί ή άυλοι, όπως: τεχνολογικοί, καινοτομίας, φήμης, αλλά και ικανότητες που έχει αναπτύξει η επιχείρηση καθ' όλο το διάστημα των δραστηριοτήτων της.

Οι αδυναμίες, αντίθετα, ανταποκρίνονται στα αρνητικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και μπορεί να προέρχονται από τις ίδιες πηγές όπως και τα θετικά χαρακτηριστικά, αλλά με αρνητικό πρόσημο. Επειδή οι αδυναμίες είναι εσωτερικό ζήτημα της επιχείρησης, η διοίκησή της έχει την δυνατότητα να τις θεραπεύσει και ενδεχόμενα να τις μετατρέψει σε δυνάμεις.

Για παράδειγμα μια δύναμη μπορεί να είναι:

- Μια ευρεσιτεχνία
- Η έδρα της επιχείρησης,
- Η χρηματοδοτική επάρκεια,
- Η αποτελεσματική διοίκηση,
- Διαδικασίες και μέθοδοι ελέγχου ποιότητας,
- Ένα νέο καινοτόμο προϊόν,
- Η καλή φήμη του προϊόντος, της επιχείρησης, κ. ά.

Ενώ μία αδυναμία μπορεί να είναι:

- Η έδρα της επιχείρησης (όταν είναι σε δις πρόσβατη περιοχή),
- Ανεπαρκής χρηματοδοτική δυνατότητα,
- Αναποτελεσματική διοίκηση,
- Η μη εφαρμογή σύγχρονου marketing,
- Η μη ορθή συνεργασία του προσωπικού ή των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης,
- Αναξιοπιστία προς του πελάτες ή τους προμηθευτές, κ. ά.

(<https://ykrpadimitriou.com/tag/%ce%b5%cf%83%cf%89%cf%84%ce%b5%cf%81%ce%b9%ce%ba%cf%8c-%cf%80%ce%b5%cf%81%ce%b9%ce%b2%ce%ac%ce%bb%ce%bb%ce%bf%ce%bd-%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%af%cf%81%ce%b7%cf%83%ce%b7%cf%82/>)

9.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Οι παράγοντες που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον έχουν αποφασιστική επιρροή στην πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, για αυτό το λόγο και πρέπει να παρακολουθούνται και να μελετώνται συχνά.

Άλλωστε, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναμένεται να εντοπισθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη αγορά. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, οι ευκαιρίες και οι απειλές, μαζί με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που διαπιστώθηκαν κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα αποτελέσουν το αντικείμενο της ανάλυσης SWOT, η οποία θα βοηθήσει στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου.

Όπως έχουμε ήδη διαπιστώσει στο μικροπεριβάλλον, αποτελεί τον άμεσο περίγυρο της επιχείρησης σε μια αγορά, που αποτελείται κυρίως οι εξής παράγοντες:

- Τους αγοραστές,
- Τους προμηθευτές
- Τους ανταγωνιστές,
- Τους ενδιάμεσους, και
- Το κοινό

Παράλληλα, το μακροπεριβάλλον, αποτελεί τον ευρύτερο περίγυρο της επιχείρησης στην ίδια αγορά, αναφέρεται κυρίως στους παρακάτω παράγοντες:

- Του πολιτικού πλαισίου,
- Του οικονομικού πλαισίου,
- Του νομοθετικού,

- Του κοινωνικού / πολιτιστικού πλαισίου,
- Του τεχνολογικού πλαισίου,
- Του περιβαλλοντικού πλαισίου

Οι παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος

Το μικροπεριβάλλον αποτελεί τον άμεσο περίγυρο της επιχείρησης σε μια αγορά. Οι παράγοντες που περιλαμβάνει επηρεάζουν αποφασιστικά τις εργασίες της και την αποτελεσματικότητά της. Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και να αναλύει τις εξελίξεις του μικροπεριβάλλοντος της και να δρα αναλόγως.

Στους παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος συγκαταλέγονται κυρίως:

Οι αγοραστές: Οι αγοραστές είναι αυτοί που συμβάλουν στην ύπαρξη της επιχείρησης. Χωρίς αγοραστές η επιχείρηση είναι αδύνατο να ανταποκριθεί. Η καλή γνώση των αναγκών / επιθυμιών των αγοραστών και η ικανοποίησή τους μπορεί να κάνει την διαφορά και να την οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της.

Οι ανταγωνιστές: Σπάνια μια επιχείρηση είναι μόνη της σε μια αγορά. Πάντα ή σχεδόν πάντα, υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν τα ίδια ή παρεμφερή προϊόντα. Η επιχείρηση πρέπει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες με σκοπό να δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η γνώση και η παρακολούθηση των δεδομένων, των κινήσεων και των συμπεριφορών των ανταγωνιστών μπορεί να βοηθήσει στο να ελίσσεται, να μην μένει εκτός αγοράς και τέλος να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

Οι προμηθευτές: Οι κινήσεις των προμηθευτών των ενδιάμεσων προϊόντων και των υλικών που υπεισέρχονται στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην επιτυχία της. Ιδιαίτερα όταν κατέχουν ολιγοπωλιακή ή μονοπωλιακή θέση. Χρειάζονται μεθοδευμένη και συνεχή παρακολούθηση.

Οι ενδιάμεσοι: Ενδιάμεσοι είναι όλοι εκείνοι οι οποίοι κατά οποιοδήποτε τρόπο παρεμβαίνουν στην διαδικασία από την παραγωγή μέχρι τον τελικό καταναλωτή του προϊόντος της επιχείρησης. Ως ενδιάμεσοι μπορούν να οριστούν οι διανομείς του προϊόντος, οι επιχειρήσεις που συνδράμουν στην προώθησή του (σύμβουλοι κλπ.), οι αντιπρόσωποι και εισαγωγείς στις ξένες χώρες, οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics), οι τράπεζες που χρηματοδοτούν τις συναλλαγές της κ.α. Όλοι αυτοί διαδραματίζουν έναν πολύ κρίσιμο ρόλο στην καλή πορεία και την επιτυχία της επιχείρησης.

Το κοινό: Πρόκειται για ομάδες, οι οποίες αναφέρονται θετικά ή αρνητικά για τις πράξεις της επιχείρησης και μπορεί να επηρεάσουν αντίστοιχα την πορεία της. Τέτοιες ομάδες είναι π.χ. τα ΜΜΕ, το διαδίκτυο, η τοπική αυτοδιοίκηση, οργανώσεις καταναλωτών κ.ά. Το κοινό μπορεί να ωθήσει μια επιχείρηση στην αύξηση των πωλήσεων ή να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα σε αυτή με αντίθετα αποτελέσματα.

Οι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος

Το μακροπεριβάλλον αποτελεί το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί μια αγορά και είναι το ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Οι παράγοντες που περιλαμβάνει είναι εκτός εμβέλειας της κάθε επιχείρησης, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Συνεπώς είναι ένα δεδομένο που αφορά όλες τις συναφείς επιχειρήσεις. Το μακροπεριβάλλον, όπως και το μικροπεριβάλλον, δεν παραμένει στάσιμο και εξελίσσεται. Οι μεταβολές στις μεταβλητές του, μπορεί να σημαίνουν ευκαιρίες ή και απειλές. Για αυτό η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και να αναλύει τις εξελίξεις στο μακροπεριβάλλον και να πράττει αναλόγως.

Οι παράγοντες που συγκαταλέγονται στο μακροπεριβάλλον είναι κυρίως οι εξής:

Πολιτικό πλαίσιο: Στο πολιτικό πλαίσιο συγκαταλέγονται στους παράγοντες όπως και το γενικότερο πολιτικό κλίμα και η πολιτική σταθερότητα, τα προγράμματα και οι κινήσεις των πολιτικών κομμάτων, η ανάμειξη της πολιτικής στην λειτουργία της οικονομίας και της αγοράς κ.α.

Οικονομικό πλαίσιο: Το οικονομικό πλαίσιο περιλαμβάνει παράγοντες όπως οι οικονομικές πολιτικές της κυβέρνησης, η αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας, τα ποσοστά απασχόλησης και ανεργίας, ο πληθωρισμός, η αγοραστική δύναμη, τα επιτόκια δανεισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και γενικά, οτιδήποτε έχει να κάνει με τις γενικότερες εξελίξεις στον χώρο της οικονομίας, τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην παγκόσμια.

Νομοθετικό πλαίσιο: Το νομοθετικό πλαίσιο αφορά την υφιστάμενη νομοθεσία με τις εκάστοτε ρυθμιστικές διατάξεις σε τομείς όπως η λειτουργία της αγοράς, το εξωτερικό εμπόριο, η προστασία του καταναλωτή, εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα κ.α.

Κοινωνικό / πολιτιστικό πλαίσιο: Στο κοινωνικό / πολιτιστικό πλαίσιο εντάσσονται παράγοντες της υπό στόχευση αγοράς, όπως για παράδειγμα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, μορφωτικό επίπεδο, κατανομή του πλούτου, συνθήκες διαβίωσης, κοινωνικές τάξεις κ.α.

Τεχνολογικό πλαίσιο: Το τεχνολογικό πλαίσιο αναφέρεται σε παράγοντες όπως οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, το επίπεδο και η έκταση εφαρμογής της πληροφορικής, ο ρυθμός ανάπτυξης καινοτόμων τεχνολογιών, το διαδίκτυο και η κοινωνική δικτύωση, το ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά και οι νέες μέθοδοι, διανομής προϊόντων και μεταφορών κ.α.

Περιβαλλοντικό πλαίσιο: Στο περιβαλλοντικό πλαίσιο εντάσσονται παράγοντες όπως η προστασία του περιβάλλοντος, πράσινη ενέργεια, η ανακύκλωση συσκευασιών, η προστασία φυσικών πόρων (π.χ. το νερό), η επεξεργασία λυμάτων κ.α.

(<https://ykrpadimitriou.com/2017/05/23/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%BF/#:~:text=%CE%A4%CE%B>)

Η προσέγγιση του Porter

Ο Michael Porter, καθηγητής στρατηγικής ανταγωνισμού στο Πανεπιστήμιο Harvard των ΗΠΑ, υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ασχολείται πολύ με την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο που αυτή ανταγωνίζεται. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις

Ο Porter προσδιορίζει πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η κυβερνητική πολιτική κ.α.

Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται άμεσα με ορισμένους παράγοντες, όπως:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Το σταθερό κόστος των επιχειρήσεων
- Η παραγωγική δυναμικότητα
- Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
- Η ποικιλία των ανταγωνιστών

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Σύμφωνα με τον Porter τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα κέρδη των επιχειρήσεων καθώς θέτουν οροφή στις τιμές των προϊόντων τους. Έτσι εάν ένα προϊόν ξεπεράσει αυτή την τιμή, οι

καταναλωτές θα στραφούν στο υποκατάστατο που είναι σε χαμηλότερη τιμή και από το οποίο αντλούν την ίδια ή περίπου ίδια χρησιμότητα - ωφέλεια.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να επιζητούν διαρκώς υψηλότερη ποιότητα και να ενθαρρύνουν έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Συνεπώς εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, η κερδοφορία της θα μειωθεί.

Σημειώνεται ότι υφίσταται μια ακόμα δύναμη που μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Αυτή προσθέτετε στις πέντε δυνάμεις του Porter και είναι όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που δεν λαμβάνει υπόψη το υπόδειγμά του: όπως οι κυβερνήσεις, τα εργατικά σωματεία, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, οι τοπικές κοινωνίες κ.α. (Porter, Ιανουάριος 2008)

9.3 SWOT ANALYSIS

Η διατύπωση της στρατηγικής συχνά αναφέρεται στο στρατηγικό ή το μακροχρόνιο σχεδιασμό, ενέχει την ανάπτυξη της αποστολής, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. SWOT είναι το ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις ιδιαίτερες δυνάμεις (Strengths), αδυναμίες (Weaknesses), ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) που είναι στρατηγικοί παράγοντες για κάθε επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT δεν καταλήγει μόνο στην αναγνώριση των διακριτών ικανοτήτων, της ιδιαίτερης δυναμικότητας και των πόρων που η επιχείρηση κατέχει και χρησιμοποιεί με έναν αποτελεσματικό τρόπο, αλλά επίσης αναγνωρίζει τις εν δυνάμει ευκαιρίες που δεν έχει καταστεί δυνατό να εκμεταλλευτεί λόγω του γεγονότος ότι στερείται των απαραίτητων πόρων (Wheelen T., 2010).

Μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει καμία απολύτως αξία, παρά μόνον εάν η επιχείρηση διαθέτει εκείνους τους πόρους που θα της δώσουν τη δυνατότητα να την αξιοποιήσει.

Η ανάλυση SWOT στηρίζεται στην ιδέα ότι μια καλή στρατηγική σημαίνει διασφάλιση του καλύτερου δυνατού συνδυασμού μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (ευκαιρίες και απειλές) και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες). Είναι μια σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη στην χρήση της μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (ή ενός τμήματος, ή προϊόντος της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Η μέθοδος ανάλυσης SWOT έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν, απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο οι πλέον κατάλληλες και αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές για την επιχείρηση, οι οποίες αν και δεν διασφαλίζουν πάντοτε την επιχειρηματική επιτυχία και αριστεία, εντούτοις βοηθούν ουσιαστικά προς την επίτευξή της.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση θέλει να λάβει μία απόφαση.

Αυτό γίνεται μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης.

Η λέξη SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:

Strengths	δυνατά σημεία,	Εσωτερικό Περιβάλλον
Weaknesses	αδύνατα σημεία,	Εσωτερικό Περιβάλλον
Opportunities	ευκαιρίες,	Εξωτερικό Περιβάλλον
Threats	απειλές.	Εξωτερικό Περιβάλλον

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία προκύπτουν από τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης (π.χ. χρηματοοικονομική κατάσταση, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, τεχνογνωσία, λοιπές ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης κ.λπ.).

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Κατά την ανάλυση πρέπει να επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω ανάλυση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται:

- Από την επιχείρηση
- Όσο και από τους πελάτες.

Για να επιτευχθεί ποσοτικοποίηση των δεδομένων είναι απαραίτητη η δυνατότητα αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης.

Επίσης πρέπει να συσχετίζεται με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η επένδυση σε ένα σκάφος εφόσον σε αφθονία γίνεται επένδυση και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;
- Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του κόστους σε έναν τομέα μιας ΝΕ, αποτελεί ευκαιρία για αυτή εάν η χρηματοοικονομική της κατάσταση εξαρτάται από τον τομέα αυτό.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Η SWOT για ένα θέμα, δεν αποτελεί μια πλήρη μελέτη αλλά ένα χρήσιμο και απαραίτητο μέσο για την προκαταρκτική εξέταση και για μια πρώτη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Συμπληρωματική της SWOT είναι η ανάλυση PEST που είναι ένα στρατηγικό εργαλείο, που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Η ανάλυση PEST αναλύει:

Political	Το Πολιτικό περιβάλλον
Economical	Το Οικονομικό περιβάλλον
Social	Το Κοινωνικό περιβάλλον
Technological	Το Τεχνολογικό περιβάλλον

Για το Πολιτικό περιβάλλον εξετάζεται:

Η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας νεοσύστατης επιχείρησης σε κάποια περιοχή.

Για το Οικονομικό περιβάλλον εξετάζεται η οικονομική ζωή μίας χώρας ή της Παγκόσμιας οικονομίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, κ.α.

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST, ειδικά για την έδρα της νεοσύστατης εταιρίας

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης

Στρατηγικό Πλάνο αναλύεται στις παρακάτω ενότητες :

1. Εισαγωγική περιγραφή του πλάνου από μέλος της Διοίκησης της Νεοσύστατης εταιρείας

2. Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης

- Των υπηρεσιών ναυτιλίας
- Την Ελκυστικότητα του Κλάδου ή των Κλάδων της Ναυτιλίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Ανάλυση για κάθε κατηγορία και για κάθε υπηρεσία της κάθε κατηγορίας
- Ανάλυση Αγοράς και των τμημάτων της αγοράς

3. Αγορές στόχοι

- Ανάλυση Ανταγωνισμού (Ξεχωριστή ανάλυση για κάθε ένα ανταγωνιστή μας)
- Ανάλυση PEST και ανάλυση SWOT

4. Στρατηγικός Σχεδιασμός για την επίτευξη του πλάνου

- Κατάτμηση αγοράς
- Στόχευση
- Τοποθέτηση
- Πρακτικές και Πολιτικές Δράσης
- Υπηρεσία, Τιμή Υπηρεσιών, Τρόποι κάλυψης της ζήτησης
- Προβολή και Επικοινωνία, Προώθηση, Διαφήμιση, Δημόσιες Σχέσεις
- Ποσοτική Εκτίμηση επίτευξης Πωλήσεων
- Πιθανά Μελλοντικά Σενάρια, Ποσοτικοποίηση πιθανών Σεναρίων, Εναλλακτικές λύσεις και

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγικά Προγράμματα

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η αντίληψη της διοίκησης και οργάνωσης που εκτιμά τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία ενός οργανισμού και λαμβάνει τις αποφάσεις εκείνες που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη απόδοσή του. Τα στρατηγικά προγράμματα αποτελούν οργανικά μέρη μιας αντίληψης στρατηγικού management που βασίζεται σε τεκμηριωμένες πολιτικές και περιλαμβάνει οράματα, σκοπούς, στόχους, τρόπους υλοποίησής τους, μηχανισμούς ελέγχου κ.ά.

Με αυτή την προσέγγιση το στρατηγικό μάνατζμεντ, κυρίως με τη μορφή του στρατηγικού προγραμματισμού, έχει αποδειχθεί από μελέτες ότι αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις εκείνες που επέλεξαν να «χτίσουν» στρατηγικά προγράμματα και να τα εφαρμόσουν με πειθαρχία και συνέπεια προς τον αρχικό τους σχεδιασμό.

Στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αναπτύσσονται σήμερα οι επιχειρήσεις, απαιτείται η σχεδίαση στρατηγικών προγραμμάτων. Τόσο η οργάνωση όσο και ο προγραμματισμός των διάφορων καταστάσεων αλλά και των αλλαγών στο πλαίσιο της δράσης μιας επιχείρησης, απαιτεί πολύ καλή προεργασία και επισταμένη μελέτη. Μικρές αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτείται να έχουν προγράμματα στρατηγικού χαρακτήρα καθώς στην παραγωγική τους διαδικασία χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία, παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες μεγάλης αξίας και πρέπει να προηγούνται των ανταγωνιστών τους. Πρέπει να προβαίνουν σε έγκαιρο προγραμματισμό των οικονομικών τους υποχρεώσεων, να κάνουν κατά το δυνατόν ακριβείς προβλέψεις για τις μελλοντικές δαπάνες, να εκτιμούν την ανάγκη δανειοδότησής τους. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς τα αποτελέσματα που προκύπτουν εξαιτίας του, είναι δυνατόν να προσθέτουν αξία και να αποτελούν συντελεστές πολλαπλασιασμού της ισχύος για μια επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια, είναι ο προγραμματισμός αυτός να δημιουργείται πάνω σε γερές βάσεις και φυσικά να υποστηρίζεται από την αρχή έως το τέλος από διαδικασίες που είτε υπάρχουν είτε θεσπίζονται για το σκοπό αυτό.

Προβλέψεις και πληροφοριακά συστήματα

Επιδίωξη ενός στρατηγικού προγράμματος είναι η υλοποίηση των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη του τις αλλαγές που συμβαίνουν, τους διαθέσιμους πόρους αλλά και τα νέα δεδομένα που κάνουν την εμφάνισή τους στο περιβάλλον της.

Ο χαρακτήρας του στρατηγικού προγράμματος δεν είναι στατικός αλλά δυναμικός, αφού απαιτεί τη συνεχή ενημέρωση και ανανέωση της επιχείρησης καθώς και το συνδυασμό πολλαπλών ενεργειών ταυτόχρονα σε επίπεδο τακτικών ελέγχων, ανάδρασης πληροφοριών και εφαρμογής των αποφάσεων που λαμβάνονται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. (Παπούλιας, 2002)

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης που χρησιμοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα τόσο της οργανωτικής δομής όσο και του στρατηγικού management. Μέσω αυτών των συστημάτων γίνεται συλλογή δεδομένων που θα αξιοποιηθούν από την επιχείρηση στο μέλλον, δημιουργώντας έτσι μια σχέση αλληλεξάρτησης του προγραμματισμού με το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. (Παπούλιας, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

10 Επίλογος – Συμπεράσματα

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά στην αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη μακροχρόνιων αποτελεσμάτων. Δημιουργεί συνθήκες αλλά και προϋποθέσεις ανάπτυξης ξεπερνώντας τις όποιες πιθανές αδυναμίες προκύψουν, θέτοντας αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι προκύπτουν μέσα μαπό τις ανάγκες του οργανισμού.

Στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ εφαρμόζονται οι στρατηγικές εκείνες που υποστηρίζουν την αποστολή και εκμεταλλεύονται τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες, αποδυναμώνουν τις απειλές και αποφεύγουν τις αδυναμίες. Η εφαρμογή της στρατηγικής προϋποθέτει την ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού προκειμένου να εντοπισθούν όλοι οι πιθανοί παράγοντες που αφενός προσδιορίζουν την θέση του στο πεδίο του ανταγωνισμού και αφετέρου επηρεάζουν την ανάπτυξη και εν γένει τη βιωσιμότητά του στη μακροχρόνια λειτουργία του.

Η σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ θεωρείται ολοένα και μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αναρρίχηση τους, αλλά και την διατήρησή τους σε υψηλά επίπεδα του ανταγωνισμού. Οι ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του, εφόσον υλοποιείται σε γερές βάσεις και υποστηρίζεται από το προσωπικό αλλά και από τις κατάλληλες εξωτερικές συνθήκες, είναι δυνατό να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη μίας σταθερά υψηλής επιχειρηματικής επίδοσης.

Βιβλιογραφία

Ξένες Αναφορές

- Alexis M & Wilson Ch., Organizational Decision Making, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967).
- Argyris, C. (1991). "Teaching smart people how to learn". Harvard business review.
- Association, C. B. (2007). International Brotherhood of Teamsters. U. S: Bryant,.
- Baer, M. "Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations". Academy of Management Journal 55, τχ. 5 (2012).
- Baron, J. Thinking and Deciding (4th ed.). New York, NY: Cambridge University Press, 2007.
- Bien, M. U., Schermerthorn, J. R. & Osborn, R. N. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Μπφρ.Κατσέλη, I. Αθήνα: Broken Hill, 2014.
- Boulding K., «The Ethics of Rational Decision», Management Science, τ. 12 (Φεβρουάριος 1966).
- Bounds, G. D. (1995). Management: A total quality perspective. South-Western Publishing company.
- Boxall, P. a. (2003). Strategy and human resource management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. New York: Doubleday.
- Cherrington J. David. (1995). 'The management of human resources' . Prentice-Hall, 4th edition.
- Chiang, C. F. (2008). "An expectancy theory model for hotel employee motivation". Στο International Journal of Hospitality Management, (σσ. 313–322).
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. Sociology, Vol. 6, no. .
- Costello T. και Zalkind S., Psychology in Administration: A Research Orientation, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963).
- Coulter M. & Robbin, W. S. Management. 6th Ed. U.S.A.: Prentice Hall International, 1999.
- David, F. . (2011). Strategic management: concepts and cases. London: Pearson Education: 13th ed. Boston, Mass.
- Emory W., Niland P., Making Management Decisions, (Boston: Houghton Mifflin, 1968).
- Faulkner, D. a. (1992). The challenge of strategic management,. London: Kogan.
- Fisher, C. e. (1996). Human Resource Management. Geneva: Houghton Mifflin Co.
- Fleishman, E. A. (1955). Leadership and supervision in industry; an evaluation of a supervisory training program. Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph.
- French Wendell. (July 2006). 'Human Resources Management', . Houghlon Mift 1in Company.

- Fyock D.Catherine. (April 2005). Human Resource Magazine. σ. σελ. 22.
- Gatewood D. Robert, G. A. (1993).
- Goslin L. & Rethans A. (1980), Basic Systems for Decision Making. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- Goslin L. & Rethans A., Basic Systems for Decision Making, (Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1980).
- Gurumurthy R., & K. (2002). 'Effective hiring. Management Research News',.
- Hannbuss, St. “Information and decision Making”. Industrial Management & Data Systems.
- Harris, M. (September 1996). Human Resource Management: A Practical Approach', Harcourt Brace College Publishers, . Revised edition.
- Harris, M. (1989). “Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research” . Personnel Psychology, .
- Heathfield, S. (2016). Training Employees for Motivation and Retention.
- Institute, A. H. (2003). Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και παροχών, Στρατηγικές προσέλκυσης ανάπτυξης και διατήρησης επίλεκτου ανθρώπινου δυναμικού. Κριτήριο.
- Ivancevich, M. J. (2003). «Human Resource management» . McGraw-Hill /Irwin 9th edition.
- James, W. στο: Λεονταρή, Α. (1996). Αυτοαντίληψη. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Johnson, G. a. (1993,). Exploring corporate strategy. Hempstead: Prentice Hall.
- Lee, C. (1996). “Performance Appraisal” Training, 33.
- Leys W., Ethics for Policy Decisions, (Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1962).
- Lievens Filip. (2004). 'Longitudinal study orthe validity ού' different cognitive ability tests in a student admission context. Applied H.R.M. Research'.
- McDaniel, M. A. (1989). Biographical constructs for predicting employee suitability. . Journal of Applied Psychology.
- Mondy, W. N. (1999). Human Resource Management. Prendice Hall.
- Paré, G. T. (2001). Workforce retention: What do IT employees really want? In Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research . ACM.
- Pmgitore R. (March 2004). 'The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes', Department of Psychology, Faculty of Letters, . Beyazit-Istanbul, Turkey, : Istanbul University,.
- Porter. (Ιανουάριος 2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? Human Resource Management Journal Vol. 9, no. 3,, σσ. pp.26–41.

- Quinones, M. T. (2003). *The Human Resources Program-Evaluation Handbook*. Newbury Park.
- Redman Tom, M. P. (December 2005). *Job Marketing: Evaluation of Managerial Recruitment Advertising Practice*. *Human Resource Management Journal*.
- Robbins, S. &. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 12th edition.
- Rumlet, R. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*. Στο *Competitive Strategic Management*, Vol. 26, (σσ. pp.556–570).
- Ryan, R. M. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*.
- Rynes, S. L. (2002). *HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice*. *Human Resource Management*.
- Sansone, C. a. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego,: Academic Press.
- Schmidt, F. L. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research finding*. *Psychological bulletin*.
- Schuler S. Randall, H. L. (January 1993). *Personal and Human Resource Management*. West Publishing Company 5dl edition.
- Skraub J.Jonathan. (July 2007). *'Human Resource Magazine'*.
- Shackleton, V. &. (1991). *Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies*. *ournal of occupational psychology*,.
- Sherman, A. e. (1998). *Managing Human Resources*.
- Subba Rao, P. (2016). *Business Policy And Strategic Management* .
- Tenny N.G., W. P. (Tenny N.G., White P.J., 1997).
- Tington Derek, H. L. (2005). *Human Resource Management*. Prentice, 6 edition.
- Torrington, D. H. (2005). *Human Resource Management*. Prentice – Hall, 6th edition.
- Wendell, F. (July 2006,). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company, 6th edition.
- Wheelen T., H. J. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*.
- Wheelen, T. H. (2018). *Strategic management and business policy : globalization, innovation and sustainability*. Harlow, England Pearson.
- Whetten, D. A. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*.
- Zalman, R. G. (1991). *The" basics" of in-house skills training*. *HR Magazine: on human resource management*, σσ. 36, 74).

Ελληνικές Αναφορές

Atkinson, R. F. Εισαγωγή στην Ηθική Φιλοσοφία. 2η εκδ.. Μτφρ. Ε. Καλοκαιρινού. Αθήνα: Σύγχρονη Παιδεία, 2012.

Robbins, St & Judge, T. A. Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Εισαγωγή-Επιμέλεια Α. Σαχινίδης. Μτφρ. Α. Πλατάκη. 2η έκδ. Αθήνα: Κριτική, 2018.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Γ. Μπένου.

Γεωργόπουλος. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Δήμου. (1999). Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

Ευάγγελος Θεοδωράτος, Ε. (1999). Εργασιακές σχέσεις. Αθήνα: Σταμούλη.

Ιορδάνογλου, Δ. & Μπ. Τσακαρέστου, Τσενέ Λ., Λέανδρος, Ν. Ιωαννίδης, Κ. (2016), Ηγέτες του Μέλλοντος. Αθήνα: Πεδίο.

Ιορδάνογλου, Δ. & Μπ. Τσακαρέστου, Τσενέ Λ., Λέανδρος, Ν. Ιωαννίδης, Κ. (2016), Ηγέτες του Μέλλοντος. Αθήνα: Πεδίο.

Κανελλόπουλος Κων.Χαράλαμπος. (2002). Διοίκηση Προσωπικού — Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη Αθήνα.

Κονδύλη, Ε. Η λήψη αποφάσεων και τα προβλήματα κατά την υλοποίησή τους. Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς.

Κουφίδου, Ξ. . (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 3η έκδοση,. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Λεωνίδας, Χυτληρης. (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,. Αθήνα: Φαίδιμος.

Λεωνίδας Χυτήρης, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εισαγωγή, σελ.18. Αθήνα: Interbooks2001

Μαντζάρης, Ι. Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Γκιούρδας, ΕΠΕ, 2003.

Μαρούδα-Χατζούλη, Α. “Νέες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων”. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών.

Μαρτς Τζέιμς, Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις. Μτφρ. Α. Γαλανοπούλου. Αθήνα: Καστανιώτης, 2007.

Μαρτς, Τζέιμς Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις. Μτφρ. Α. Γαλανοπούλου. Αθήνα: Καστανιώτης, 2007.

Μιχαλόπουλος Μ., Γ. Ε. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων.

Μούζα - Λαζαρίδη, Α. –Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα,: Κριτική.

- Μπουραντάς. (2005). Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας,.
- Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2. (2003).
- Παπαλεξανδρή Ν, Μ. Δ. (2002). 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων'. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Παπούλιας, Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών.
- Σκουλάς Ε. Νίκος — Οικονομάκη Π. Κυριακή. (1998). ιαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Κάπα.
- Τερζίδης Π. Κώστας, Τζωρτζάκης, Τ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Rosili.
- Τριαντάρη, Σ. Α. “Ρήτορας Ηγέτης ή Ηγέτης Ρήτορας. Ο Ηγέτης στη Ρητορική του Αριστοτέλη”. Φιλοσοφείν: έπιστήμη, εϋνοια, παρρησία 20 (2019)
- Τριαντάρη, Σ. Α. Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Θεσσαλονίκη: Κ. Μ. Σταμούλης.
- Τριαντάρη, Σ. Α. Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: Κ. Μ. Σταμούλης, 2020.
- Τσέκος Θ., Εισαγωγή στη Διοίκηση Αθρωπίνου Δυναμικού σε Δημόσιες Οργανώσεις, Σημειώσεις προς χρήση των σπουδαστών της ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔ, 1999. ο Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999.
- Χατζηκιάν, Ι. Διαχείριση Συγκρούσεων. Λήψη Αποφάσεων. Επικοινωνία-Υποκίνηση.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ηλεκτρονικές Αναφορές

<https://hrpro.gr/e-recruiting-i-exelixa-ton-proslipseon>