



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA (Master in Business Administration)
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Χρηματοοικονομική Διοίκηση & Λογιστική

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

“ Η διαχείριση και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού
σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης τραπεζών.
Μελέτη περίπτωσης Εθνικής Τράπεζας. “

Στεφανία Β. Κρομμύδα

Επιβλέπων καθηγητής:

Αναγνωστόπουλος Αχιλλέας

Λάρισα, 2020

Ευχαριστίες

<<Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα για την υποστήριξη και τη καθοδήγηση που μου πρόσφερε, την επιμονή και υπομονή του, τις συμβουλές και την πολύτιμη βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.>>

«Πάρτε τους ανθρώπους μου, αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά του. Πάρτε τα εργοστάσιά μου, αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια».

Andrew Carnegie

Περίληψη – Λέξεις κλειδιά

“Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν εξαρτάται μόνο από καλά σχεδιασμένες και εσωτερικά συνεπείς πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και από την αποτελεσματική υλοποίηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Για κάθε επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε θέση εργασίας και ειδικότερα σε επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες, οι οποίες δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στον χώρο της προσφοράς υπηρεσιών και πληροφοριών προς τους πελάτες. Στρατηγικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν είναι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αλλά το εργατικό δυναμικό.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τραπεζικό κλάδο, με έμφαση να δίνεται στις λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο με τον οποίο αυτές βρίσκουν σήμερα εφαρμογή σε έναν μεγάλο τραπεζικό οργανισμό.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την άποψη των εργαζομένων των τραπεζών για το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες έκριναν τη διαδικασία αξιολόγησης σχετικά με το αν είναι αξιόπιστη, δομημένη και αντικειμενική και αν τελικά βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους και στην αύξηση κερδών της τράπεζας.

Στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας γίνεται μια αναφορά : α) στις βασικές έννοιες του ανθρώπινου δυναμικού, β) στη διοίκηση απόδοσης και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και γ) στο τραπεζικό σύστημα. Ενώ στο πρακτικό πλαίσιο επιδιώκεται με τη σύνταξη ερωτηματολογίου, η διερεύνηση της εφαρμογής από τις τράπεζες της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και η διερεύνηση των αμοιβών και των παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Συνολικά, η αξιολόγηση κρίθηκε απαραίτητη και το ισχύον σύστημα αξιολόγησης ως ικανοποιητικό με τους περισσότερους ερωτηθέντες να συμφωνούν με τα περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ικανοποίηση στις αμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Παρ’ όλα αυτά, υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια βελτίωσής του, ιδίως στον τομέα των μεθόδων και της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.”

Λέξεις – Κλειδιά : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αξιολόγηση εργαζομένων, διοίκηση απόδοση εκπαίδευση, συστημάτων αμοιβών.

Abstract – Key words

“Effective human resource management depends not only on well-designed and internally consistent human resource policies and practices, but also on the effective implementation of human resource management.

It is very important for every business to have the right staff in every job and especially in companies such as banks, which are essentially active in the field of providing services and information to customers. The strategic advantage of the company is not the capital equipment but the workforce.

The subject of this dissertation is the management of human resources in the banking sector, with an emphasis on human resource management functions and the way in which they are currently applied to a large banking organization.

The purpose of this paper is to examine the views of bank employees on the evaluation system in place. In particular, the respondents judged the evaluation process on whether it is reliable, structured and objective and whether it ultimately helps to improve the performance of employees in their workplace and increase the bank's profits.

In the theoretical framework of the present work, a reference is made: a) to the basic concepts of human resources, b) to performance management and evaluation of human resources and c) to the banking system. While in the practical context it is sought with the drafting of a questionnaire, the investigation of the application by the banks of the evaluation of the performance of the employees and the investigation of the fees and benefits received by the employees.

Overall, the evaluation was considered necessary and the current evaluation system as satisfactory with most respondents agreeing with most evaluation criteria. In addition, satisfaction was observed in the remuneration received by employees. Nevertheless, there is further room for improvement, especially in the area of methods and the utilization of the results of the evaluation.”

Key - words: Human Resource Management, employee evaluation, administration performance training, remuneration systems.

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη–Λέξεις κλειδιά	4
Abstract – Key words.....	5
Πίνακας περιεχομένων.....	6
Κατάλογος σχημάτων	8
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	9
Εισαγωγή.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	12
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.2 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.3 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος δ.α.π.....	14
1.4 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
1.5 Βασικά θέματα τα οποία περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση	19
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι: Κόστος ή Επένδυση;.....	22
Κεφάλαιο 2 : Αξιολόγηση – Εκπαίδευση – Αμοιβές.....	23
2.1 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού	23
2.1.1 Ορισμός και εισαγωγικά στοιχεία για την έννοια της αξιολόγησης.....	23
2.1.2 Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης.....	25
2.1.3 Οφέλη και προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση	25
2.1.4 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	27
2.1.5 Η σημασία των διαδικασιών αξιολόγησης στο τραπεζικό σύστημα	30
2.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
2.2.1 Έννοια της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	31
2.2.2 Στόχοι της εκπαίδευσης.....	31
2.2.3 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	32
2.3 Συστήματα αμοιβής και αξιολόγησης	33
2.3.1 Συστήματα Αμοιβών	33
2.3.2 Στόχοι συστήματος αμοιβών.....	33
Κεφάλαιο 3 : Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	35
3.1 Τραπεζικό σύστημα.....	35
3.2 Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο	35

3.3 Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα.....	36
3.4 Η Σημαντικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Κλάδο.....	36
3.5 Προσωπικό και καταστάματα της Εθνικής τράπεζας.....	37
Κεφάλαιο 4: Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας.....	39
4.1 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα.....	39
4.2 Αναφορά Ερωτηματολογίων – Μέθοδος συλλογής δεδομένων	40
4.2.1 Πληθυσμός υπό μελέτη.....	41
Κεφάλαιο 5 : Αποτελέσματα - Συμπεράσματα.....	42
5.1 Στατιστική ανάλυση – Αποτελέσματα	42
5.2 Αποτελέσματα.....	43
5.2.1 Αποτελέσματα Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία.....	43
5.2.2 Αποτελέσματα Μέρος Β : Αξιολόγηση – Απόδοση.....	47
5.2.3 Αποτελέσματα Μέρος Γ : Αμοιβές – Παροχές	60
5.3 Συμπεράσματα.....	67
5.4 Περιορισμοί και Μελλοντικές προτάσεις έρευνας.....	70
Βιβλιογραφία.....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	75
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	75

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1:Οργανόγραμμα Ανθρώπινου δυναμικού.....	13
Σχήμα 2:Καθορισμός οργανωτικών στόχων.....	13
Σχήμα 3:Στάδια υποκίνησης ανθρώπινου δυναμικού.....	16
Σχήμα 4:Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	18
Σχήμα 5:Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	19
Σχήμα 6:Αξιολόγηση της απόδοσης.....	22
Σχήμα 7:Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	27
Σχήμα 8:Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.....	30
Σχήμα 9:Στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής.....	34
Σχήμα 10: Διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	40

Κατάλογος διαγραμμάτων

“Διάγραμμα 5.1 : Φύλο.....	43
Διάγραμμα 5.2: Ηλικία.....	43
Διάγραμμα 5.3: Μορφωτικό επίπεδο.....	44
Διάγραμμα 5.4 : Έτη εργασίας στην παρούσα τράπεζα.....	45
Διάγραμμα 5.5 : Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων στον τραπεζικό χώρο.....	46
Διάγραμμα 5.6: Θέση στην τράπεζα.....	46
Διάγραμμα 5.7:Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε	47
Διάγραμμα 5.8 :Σε ποια επίπεδα αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.....	48
Διάγραμμα 5.9: Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;.....	49
Διάγραμμα 5.9.1: Αν απαντήσετε ναι στην παραπάνω ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;.....	49
Διάγραμμα 5.10 : Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;.....	50
Διάγραμμα 5.11 : Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως;.....	51
Διάγραμμα 5.12 : Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως.....	52
Διάγραμμα 5.13 : Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από;.....	52
Διάγραμμα 5.14 : Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων;.....	53
Διάγραμμα 5.15 : Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;.....	54
Διάγραμμα 5.16 : Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης – απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα, συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;.....	55
Διάγραμμα 5.17 : Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοση του;.....	56

Διάγραμμα 5.18 : Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;.....	56
Διάγραμμα 5.19 : Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζόμενο που η αξιολόγηση τους δεν είναι ικανοποιητική;.....	57
Διάγραμμα 5.20 : Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;.....	58
Διάγραμμα 5.21 : Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές;.....	58
Διάγραμμα 5.22 : Με ποιον τρόπο γίνεται η πληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;.....	59
Διάγραμμα 5.23 : Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;.....	60
Διάγραμμα 5.24 : Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές – παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε.....	60
Διάγραμμα 5.25 : Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές – παροχές που του παρέχει η τράπεζα;.....	61
Διάγραμμα 5.26 : Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθαρίζονται με βάση;.....	61
Διάγραμμα 5.27 : Ποιοι είναι οι τύποι ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την εταιρία σας;.....	62
Διάγραμμα 5.28 : Σε ποιο βαθμό επέδρασε, κατά την προσωπική σας άποψη, το σύστημα αμοιβών στα παρακάτω;.....	63
Διάγραμμα 5.29 : Οι αμοιβές επαναπροσδιορίζονται;.....	65”

Εισαγωγή

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στην εξασφάλιση ότι οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να προκύψει αυξημένη αποδοτικότητα και κερδοφορία εκ μέρους του οργανισμού και απόκτηση υλικών και άυλων οφελών από την εργασία για λογαριασμό του εργαζομένου

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής έρευνας είναι η ανάλυση της διαχείρισης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο τραπεζικό τομέα με σκοπό την ανάπτυξη αυτών. Συγκεκριμένα, αναλύεται η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού όσο αναφορά την αξιοποίηση των εργαζομένων της Τράπεζας. Όλο το τραπεζικό σύστημα λειτουργεί και εξελίσσεται με τη παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα. Σημαντικός παράγοντας της τράπεζας αποτελεί το κατάλληλο προσωπικό. Οι τράπεζες στοχεύουν να έχουν σωστά άτομα στις σωστές θέσεις. Αξιοποιώντας σωστά και αποτελεσματικά τον εργαζόμενο, δημιουργείται πλεονέκτημα σε σύγκριση με τον ανταγωνιστή.

Το πρώτο μέρος της εργασίας αναλύει χρήσιμες πληροφορίες όσο αναφορά την απόδοση του εργαζομένου, την εκπαίδευση, τις αμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και το βαθμό ικανοποίησής τους.

Το πρακτικό μέρος ερευνά με τη χρήση ερωτηματολογίου την εφαρμογή των παραπάνω. Συγκεκριμένα αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, στην απόδοση της αξιολόγησης των εργαζομένων και στα συστήματα αμοιβών. Έτσι, από την ανάλυση αυτή μπορούμε να πάρουμε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις τράπεζες.

Συνοψίζοντας, γίνεται επιβεβαίωση ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη των τραπεζών ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι μόνο ένας οργανωμένος τύπος χρήσης, αλλά είναι και οι λειτουργίες που έχουν ως βασική προϋπόθεση να θέσουν ικανή την εταιρία να πραγματοποιήσει τους στόχους της (Patrick M. Wright, 1998).

Σύμφωνα με τον Mondy ,μία άλλη ερμηνεία αναλύεται η διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρίας/οργανισμού με πρόθεση την επίτευξη των στόχων της (Mondy, R. Wayne, 2011).

Σύμφωνα με την Ν. Παπαλεξανδρή και τον Δ. Μπουραντά(2003), “ η ΔΑΔ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.”

Μια άλλη ερμηνεία του Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (1992) είναι “ότι η διοίκηση στηρίζεται στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα σχετίζεται με τις εισροές και τις εκροές ενός οργανισμού, έτσι ώστε η σύνδεση τους να δημιουργεί πλεόνασμα. Από τη άλλη με το όρο αποτελεσματικότητα ορίζεται η επιτυχημένη επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Ο σημαντικότερος σκοπός της διοίκησης είναι η πραγματοποίηση των στόχων της με όσο το δυνατόν λιγότερο δυνατούς πόρους και κόστος, καθώς επίσης και η μέγιστη αποτελεσματικότητα μέσω της διαχείρισής τους.”

Τέλος, κατά τους Jackson και Schuler (2000), είναι “το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση, όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής, καθώς και των στόχων που έχουν τεθεί.”

1.2 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2016), είναι “ :

- Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας

- Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας
- Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων
- Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού
- Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων

Αναλυτικότερα:

Αύξηση της ανταγωνιστικότητας: Η τράπεζα για να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει να κάνει σωστή επιλογή εργαζομένων έτσι ώστε να απασχολεί ικανά άτομα και να έχουν την πιθανότητα να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς, για να πραγματοποιηθεί αυτό πρέπει η επιχείρηση να κάνει σωστή προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του κάθε εργαζομένου. Έτσι, η επιχείρηση αξιοποιεί όλες τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζει τις απειλές των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, αποκτώντας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα.

Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας: Οι στόχοι αυτοί, πρέπει να συνδέονται άμεσα, με το σύστημα προσλήψεων με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η σωστή πρόσληψη εργαζομένων και η αποτελεσματική εκπαίδευση αυτών, συμβάλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητα στην επιχείρηση.

Τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Εδώ καλείται ένας σημαντικός στόχος για τον εργοδότη της επιχείρησης προκειμένου να έχει σωστή στάση απέναντι τους, όπως επίσης καλή φήμη και τη δυνατότητα για τη μη καταβολή υψηλών προστίμων από τους αρμόδιους φορείς, γεγονός που θα δημιουργήσει πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης. Με την έννοια των υποχρεώσεων εννοούμε ότι αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων, όπως οι αμοιβές, η διαδικασία της απόλυσης και συνταξιοδότησης, οι κατάλληλες συνθήκες..

Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Σημαντικό είναι η δημιουργία κατάλληλων και ικανών συνθηκών, με αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ατομική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, βοηθά στην ανάταση της αποδοτικότητά τους με όφελος στη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ένας, οργανισμός επιτυγχάνει τη διατήρηση της ποιότητας σε υψηλό επίπεδο , σε σχέση με μια επιχείρηση που διατηρεί συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων είναι ο βασικό εργαλείο της Διοίκησης, διότι δίνει τη ευκαιρία στις τράπεζες αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις νέες προκλήσεις που παρουσιάζονται, αλλά παράλληλα σχετίζεται και με την προσπάθεια που αυτές καταβάλλουν με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει.

Οι κατηγορίες που μεριμνά το τμήμα διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για την επίτευξη των στόχων είναι (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006):

- Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων .
- Οι όροι της πρόσληψης.
- Οι απαιτήσεις της εργασίας.
- Αναζήτηση των διαδικασιών μισθοδοσίας.
- Η πραγματοποίηση επιβράβευσης του προσωπικού.
- Η ενημέρωση και η παρακολούθηση αρχείων προσωπικού.
- Η συνεχή εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.
- Η προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και η δικαιοσύνη γιατί κανένα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς το άλλο.”

1.3 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος δ.α.π

Οι βασικές αρμοδιότητες που πρέπει να τηρήσει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή , 2001):

1. **Προγραμματισμός:** Διαχείριση και σωστή καταχώρηση ζητημάτων των εργαζόμενων στη προσπάθεια τους να καλύψουν τις βασικές ανάγκες τους.
2. **Στελέχωση:** Δυνατότητα επιλογής προσωπικού στην κατάλληλη θέση με τα κατάλληλα προσόντα.
3. **Ανάπτυξη Προσωπικού:** Καθοδήγηση των βασικών λειτουργιών.
4. **Παρακίνηση:** Έχοντας υπόψη τους στόχους της διοίκησης και συγκεκριμένα την αξιολόγηση και απόδοση των εργαζόμενων, γίνεται η σωστή διαδικασία της ανταμοιβής
5. **Διατήρηση Προσωπικού:** Βασική προϋπόθεση η σωστή πληροφόρηση και εκπαίδευση για τη προστασία των εργαζομένων, της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας.
6. **Εργασιακές σχέσεις:** Πραγματοποίηση συμφωνιών μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένους σχετικά για τις αμοιβές, συνθήκες εργασίας, κ.α.
7. **Σύστημα αξιολόγησης:** Η υλοποίηση και διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι για λόγους υποκίνησης και επιλογής, η εξέταση και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική. (Armstrong, 2006; Dul, et al., 2011).

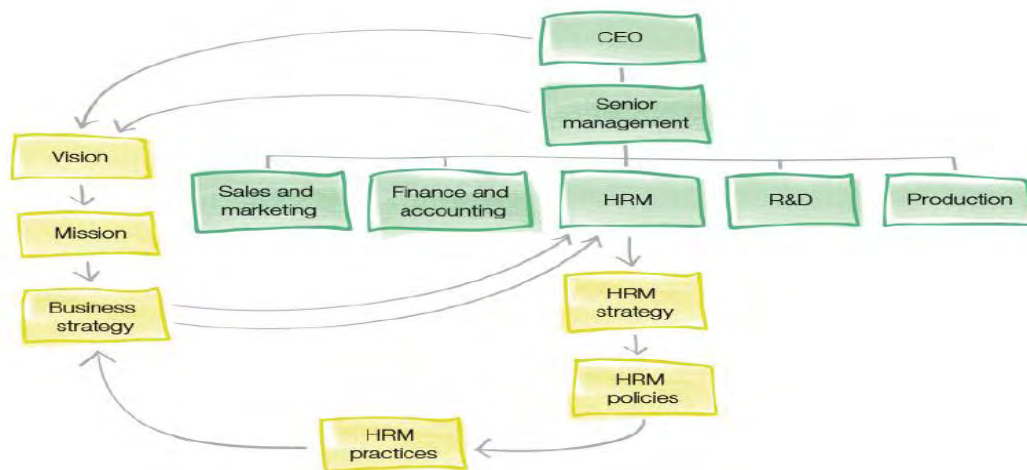
Ο κύριος ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να καταφέρει να δημιουργήσει την κατάλληλη σχέση αλυσίδας μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης, με στρατηγικό σχεδιασμό. Έτσι θα παράγει τους κατάλληλους μηχανισμούς για τη σωστή λειτουργία της(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997; Armstrong, 2006).

1.4 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι λειτουργίες και το περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρώπινων δυναμικού-εντοπίζεται στα εξής τομείς:(Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001):

- (α) Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- (β) Στρατολόγηση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού
- (γ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- (δ) Διοίκηση Απόδοσης – Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- (ε) Δομή Αμοιβών και Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- (στ) Εργασιακές Σχέσεις

Σχήμα 1 : Οργανόγραμμα Ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: Carbery & Cross, (2013), *Human Resource Management*

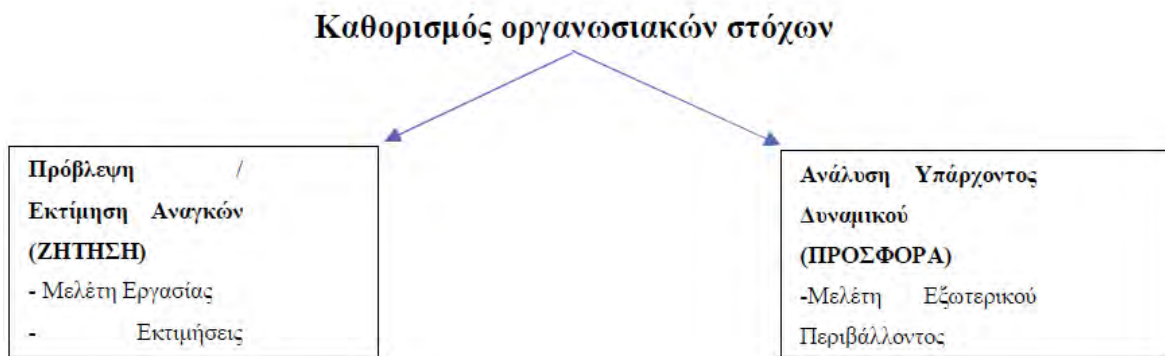
Πιο συγκεκριμένα:

(α) Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημαντικοί παράγοντες για να είναι αποτελεσματική μια επιχείρηση είναι η σωστή αναγνώριση των αναγκών της επιχείρησης και η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να διαχειριστεί σωστά τη γνώση των ειδικοτήτων που απαιτείται για τον προγραμματισμό. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

Σχήμα 2: Καθορισμός οργανωτικών στόχων



Πηγή: (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

(β) Στρατολόγηση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τη Ξηροτύρη–Κουφίδου(2001), “ χαρακτηρίζεται ως η βασική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού διότι είναι αυτή που θα πρέπει να κάνει τη σωστή επιλογή εργαζόμενου για να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στις υποχρεώσεις της και τέλος το βασικό να πραγματοποιήσει τους στόχους. ”

Τα στάδια της στρατολόγησης είναι :

- 1) Η αποσαφήνιση των κενών θέσεων εργασίας ως έκβαση του προγραμματισμού
- 2) Εξερεύνηση και προτίμηση εξωτερικών ή εσωτερικών πηγών
- 3) Σχηματισμός και ανακοίνωση πληροφοριών
- 4) Προτίμηση υποψηφίων
- 5) Εγκατάσταση εργαζόμενου στις θέσεις εργασίας

(γ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Μία σπουδαία προοπτική για τις επιχειρήσεις είναι ότι θα πρέπει να καταφέρουν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων τους ,έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διάφορες συνεχείς αλλαγές και απαιτήσεις στο χώρο εργασίας τους. (Beardwell and Holden,1994).

Συνεπώς, η ευελιξία είναι απαραίτητο προσόν. Επιτυγχάνεται μέσα από την ύπαρξη υψηλών επιπέδων ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γνωστό ότι με την εκπαίδευση δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Preffer, 1994)

Γενικότερα, η ανάπτυξη των γνώσεων και η αύξηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων παίζουν καθοριστικό ρόλο στις συνεχείς προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001):

Η λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα εξής (Μάρκοβιτς, 2002):

1) Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Σύμφωνα με τους Schuller και Jackson (1996) ολοκληρώνεται μέσα από :

- την επεξήγηση των στόχων, δηλαδή την ανάλυση αυτών ώστε να είναι εφαρμόσιμοι και κερδοφόροι.
- την επεξήγηση των μελλοντικών εργασιών που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων.
- την σχολιασμό των προσωπικών προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, με πρόθεση την ανεύρεση πιθανών κενών ικανοτήτων αυτών.

2) Η απόκτηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το κάθε εκπαιδευτικό πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες. Συνεπώς, κάθε οργανισμός ή μία επιχείρηση οφείλει να καταγράψει το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για παράδειγμα ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, παρέχοντας τις απαραίτητες γνώσεις, έχει στόχο να αναπτύξει τις ικανότητες και να αλλάξει τις στάσεις και τη νοοτροπία των εργαζομένων (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

(δ) Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση δεν αποτελεί μόνο ένα βαθμό ελέγχου για τον ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και μία κατά σειρά διαδικασία που στοχεύει να επηρεάσει τη αποτελεσματική εκτέλεση εργασίας του εργαζόμενου και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων

Ωστόσο όπως αναφέρεται, η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί δύσκολο κομμάτι για τη διοίκηση. Έτσι, τα στάδια που περιλαμβάνει η διαδικασία αυτή είναι τα εξής: (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001):

1) Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσεως εργασίας: Εδώ, καταγράφονται οι αρμοδιότητες της κάθε θέσης εργασίας, ο τρόπος συμπεριφοράς, ο βαθμός ευθύνης και γίνεται καθορισμός των γνώσεων και των ικανοτήτων.

2)Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου: Εδώ, καταγράφεται ο τρόπος που γίνεται η πραγματοποίηση του έργου και εκδίδονται τα αποτελέσματα.

3)Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων: Εδώ γίνεται χρήση διάφορων μεθόδων αξιολόγησης, τις δυνατότητές τους, αλλά και τους στόχους. Αναφορικά οι βασικές μεθόδους αξιολόγησης είναι:

- η μέθοδος της σύγκρισης
- η μέθοδος των μόνιμων κριτηρίων
- η αξιολόγηση αντικειμενικών στόχων
- η μέθοδος της μέτρησης.

(ε) Δομή Αμοιβών και Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το κίνητρο των εργαζομένων αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης για την υποκίνηση της ανάπτυξης ενός προγράμματος. Η έννοια της υποκίνησης ορίζεται ως «τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Έτσι, συμπεράνουμε ότι για να αυξηθούν οι ικανότητες των εργαζομένων αλλά και να αναπτυχθεί η απόδοσή τους το βασικό ρόλο έχει η υποκίνηση.(Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Παρακάτω αναλύονται τα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση:

Σχήμα 3:Στάδια υποκίνησης ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: Καλέση - Σταυροπούλου και Σταυροπούλου, 2010

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ανάπτυξη ενός προγράμματος υποκίνησης είναι τα εξής:

- Ανάπτυξη παραγωγικότητας και απόδοσης εργαζομένων. (Μπουραντάς, 2002)
- Ενίσχυση ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)
- Προσέλκυση και σταθερότητα ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς, 2002)
- Σχηματισμός καλής σχέσης εργασίας (Μπουραντάς, 2002)
- Σωστή καθοδήγηση και ανάπτυξη των γνώσεων (Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001)
- Ελαχιστοποίηση της πληρότητας (Χυτήρης, 2001)
- Αξιοπρεπείς οργάνωση κουλτούρας(Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001).

Από την άλλη πλευρά ,έχουμε και κάποια μειονεκτήματα. Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι το κόστος το οποίο κάποιες φορές μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το όφελος. Για να συμβεί αυτό ,θα πρέπει η επιχείρηση να μην έχει ανακαλύψει τις ανάγκες του εργαζομένου. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα είναι η δημιουργία των μη αποτελεσματικών προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να συμβεί από τη μη στήριξη των εργαζομένων και τη μη παρακολούθηση αυτών. (Μπουραντάς, 2002).

Τέλος, άλλα πιθανά μειονεκτήματα που μπορούν να χαρακτηριστούν είναι η αποχώρηση εργαζομένων και η δημιουργία μη θετικού κλίματος εργασίας.(Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

1.5 Βασικά θέματα τα οποία περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση

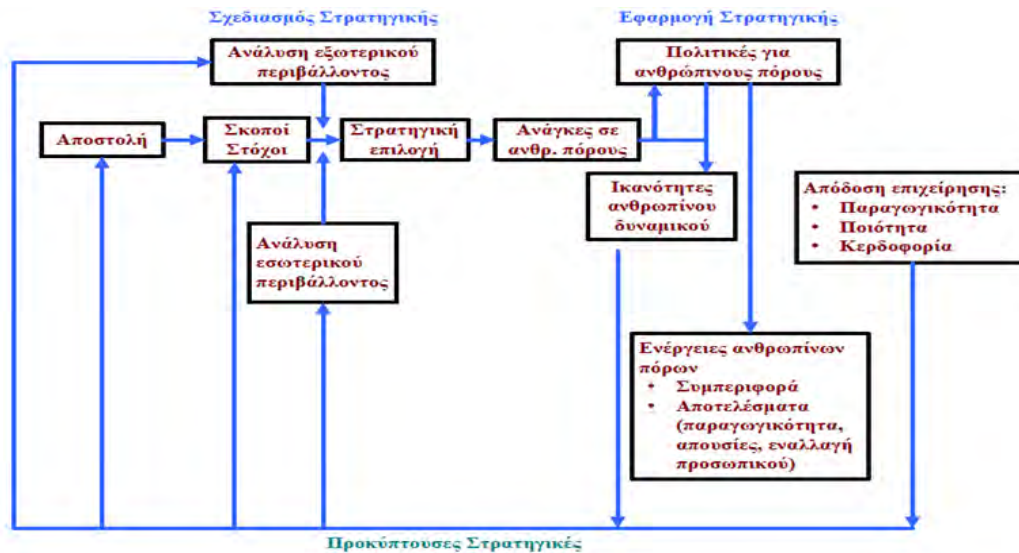
Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1981 και αποτελεί σημείο σύγκρισης με την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982)

Ο ορισμός που αποδίδεται στη συγκεκριμένη έννοια είναι ο εξής: «Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν μια επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ» (Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς (2002) “Ο όρος Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στις διαδικασίες εκείνες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό για την εξομάλυνση των προβλημάτων που προκύπτουν

από τους ανθρώπινους πόρους που εργάζονται σε αυτόν. Επιπροσθέτως, σκοπός της είναι η επίδραση στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά για την εφαρμογή των στρατηγικών αρχών της εκάστοτε επιχείρησης.”

Σχήμα 4: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς, 2002

Η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει τα εξής βασικά θέματα (Torrington et.al., 1995):

- **Την ευελιξία των όρων εργασίας.** Το προσωπικό που εργάζεται σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στη χρήση νέων τεχνολογιών (Torrington et.al., 1995)
- **Την ποιότητα.** Η ποιότητα είναι σημαντική στρατηγική για την επιχείρηση γιατί κάθε εργαζόμενος πρέπει να επιλύει τα προβλήματα που δημιουργούνται και να ενημερώνεται συνεχώς για αυτή. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).
- **Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.** Βασικό για να υπάρχει η αφοσίωση των εργαζομένων, θα πρέπει να αναπτυχθεί η κυριαρχία των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος γίνεται ηγέτης μιας ομάδας.
- **Τη συνεχή μάθηση (continuous learning).** Η συνεχή μάθηση δίνει θάρρος τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις γνώσεις αλλά και να μάθουν από τα σφάλματά τους. Οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να συγκεντρώσουν, να επεξεργαστούν, και να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές, δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της επιχείρησης. (Daft, 1995; Ezzamel et.al., 1994, Mintzberg, 1994).

Η διαδικασία που ακολουθούν τα άτομα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ακόλουθη : (Mondy and Noe, 2005):

Σχήμα 5: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: Devanna et al. , 1984)

Επίσης θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση και αντιμετώπιση ζητήματων που σχετίζονται με τη:

- Ελαχιστοποίηση τους κόστους
- Ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Καινοτομία μεθόδων εργασίας και διοίκησης
- Διαχείριση διοίκησης και εταιρικής πολιτικής της επιχείρησης
- Διαχείριση διοίκησης στην ανάπτυξη της επιχείρησης

Για να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει:

Σύμφωνα με τη Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), “ Η επιχείρηση να ακολουθήσει συγκεκριμένες στρατηγικές. Με τον όρο στρατηγική εννοούμε τις ενέργειες που έχει μία τράπεζα προκειμένου να μπορέσει να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ανταγωνιστικό-πλεονέκτημα σημαίνει η ικανότητα της επιχείρησης να βρίσκεται σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές της στην αγορά. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πλεονέκτημα, που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν.”

Ένα σημαντικό μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Γι’ αυτό και περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν τη σωστή επιλογή προσωπικού (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004 και Millmore et al., 2007).

Η τράπεζα πρέπει να ενσωματώνεται άμεσα με όλους τους εργαζομένους για να είναι επιτυχημένα όλα τα προγράμματα που επιλέγει η επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται με μια επιτυχημένη επιχείρηση, δημιουργώντας σωστές βάσεις και ακολουθώντας αξιόπιστα τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης. (Armstrong-Stasen, 2008).

1.6 Ανθρώπινοι Πόροι: Κόστος ή Επένδυση;

Σύμφωνα με τη Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), “ Ο βασικός κρίκος για μία τράπεζα είναι αναμφισβήτητα ο ανθρώπινος πόρος. Παρόλα αυτά, πολλοί σήμερα συνεχίζουν να απορούν εάν αυτό είναι κόστος ή επένδυση για τη επιχείρηση. Όντως έχει αποδειχθεί ότι εάν η επιχείρηση εφαρμόσει σωστά τους κανόνες της διοίκησης τότε θα έχει μεγάλη επιτυχία διότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του κόστους μίας επιχείρησης και για αυτό έχει σημαντικό ρόλο ο τρόπος που και πως θα γίνει η διαχείρισή του ήμερα έχει γίνει γνωστό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κεφάλαιο και όχι κόστος για μία επιχείρηση.”

Σύμφωνα με τον Μάρδα(2000), “ Η μη λανθασμένη διαχείριση του προσωπικού και η εξέλιξη τους είναι μία επένδυση. Αυτό γίνεται κατανοητό και από το αν σκεφτεί κανείς τα ποσά που ξοδεύονται για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.”

Για να γίνει σωστά αυτή η εξέλιξη θα πρέπει να γίνει η ακριβής μέτρηση των αναγκών των ανθρώπινων πόρων. Αυτό όμως δεν είναι πάντα εύκολο να γίνει. Παρόλα αυτά η προσπάθεια αυτή πρέπει να γίνεται ανεξαρτήτως αποτελεσμάτων. Έκτος από την μέτρηση των αναγκών, θα πρέπει να γίνει η βελτίωση των προγραμμάτων και η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού. Είναι σαφές ότι εάν η παραγωγικότητα είναι χαμηλή, θα υπάρχει και αργός ρυθμός ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, μία επιχείρηση για να είναι παραγωγική πρέπει να αντιμετωπίσει τα διάφορα εμπόδια που την εμποδίζουν. (Μάρδας, 2000 και Chadwick, 2005).

Τέλος, σύμφωνα με τον Μάρδα(2000) και Armstrong(2001), “ ο όρος της προσφοράς και της ζήτησης δεν ισχύει, παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κεφάλαιο.

Το μόνο που μπορούμε να μετρήσουμε είναι οι δαπάνες για την εκπαίδευσή μέσω των εκροών της δαπάνης της εκπαίδευσης και των εισοδημάτων.”

Κεφάλαιο 2 : Αξιολόγηση – Εκπαίδευση – Αμοιβές

2.1 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

2.1.1 Ορισμός και εισαγωγικά στοιχεία για την έννοια της αξιολόγησης

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει μια κατηγορία που ονομάζεται αξιολόγηση. Η κατηγορία αυτή σχετίζεται με τη πραγματοποίηση των στόχων της τράπεζας. Για να πραγματοποιηθεί απαιτείται προσπάθεια για να εφαρμοστεί ένα σύστημα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών. Απαραίτητο στοιχείο για τις εργασιακές σχέσεις είναι η αναπληροφόρηση. Η αναπληροφόρηση βοηθά τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά των υπόλοιπων συναδέλφων τους. Στις μέρες πολλοί πιστεύουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τη ανταμοιβή διότι δημιουργεί κίνητρο για υποκίνηση. (Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. 1997).

Αξιολόγηση ορίζεται ο βαθμός εκτίμησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εκτίμησης αυτή για πολλές επιχειρήσεις αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, και σαφώς απαιτεί πολύ χρόνο. Πολλές φορές γίνεται και η εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς όπως για παράδειγμα η συλλογή χρήσιμων πληροφοριών, η εκπαίδευση, οι αυξήσεις μισθών και οι μετακινήσεις. Συνεπώς, η παροχή στοιχείων είναι ο βασικός λόγος αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς με σκοπό να παρθούν οι σωστές αποφάσεις. (Μπόγκα-Καρτέρη Κ. 2003).

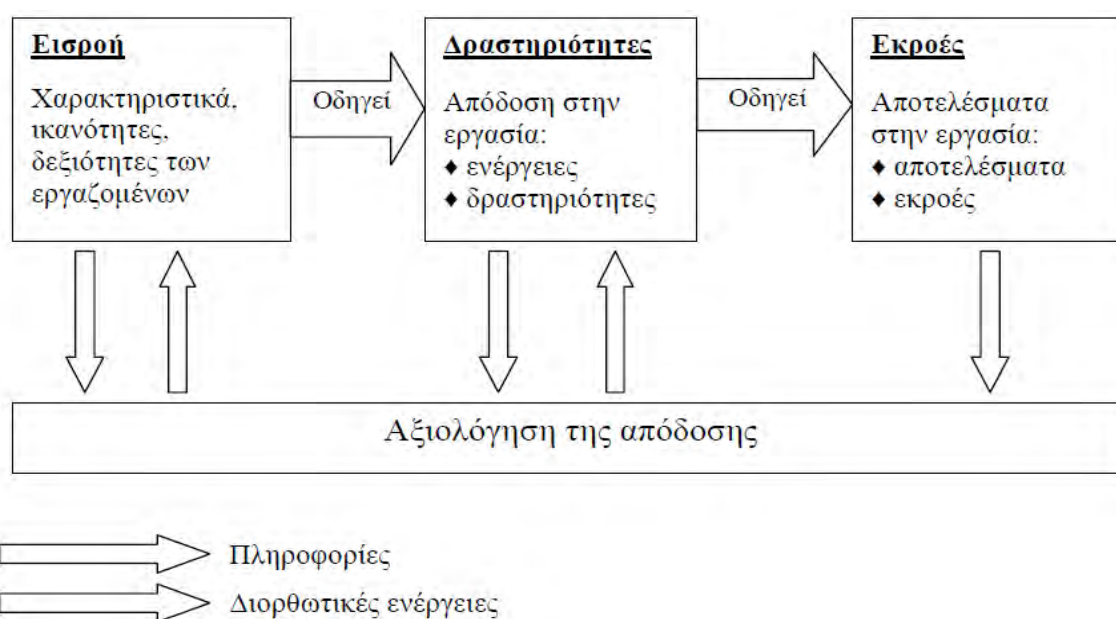
Συνεπώς, σύμφωνα με τον Μαντάς Ν. (1992), “ κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού, επιδιώκοντας το κατάλληλο άνθρωπο στη κατάλληλη θέση. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό η αξία των προσόντων των εργαζομένων σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχει η θέση εργασίας του. Η διαχείριση της διοίκησης του προσωπικού είναι βασικός στόχος της αξιολόγησης ώστε να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερη.”

Οι βασικοί σκοποί που αποτελεί ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού είναι οι εξής (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκης Α. 1992):

- Ακριβή κατεύθυνση για τη κατάθεση μισθών, ημερομισθίων κ.λπ.
- Ενθαρρύνει τους εργαζομένους για τη μέγιστη απόδοση τους.
- Βοηθά τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν τα προβλήματα της επιχείρησης,

Όπως φαίνεται παρακάτω, βάση με τους Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), “ το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αποτελείται από όλα τα χαρακτηριστικά των μεθόδων ελέγχου. Αυτό το σύστημα δίνει πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζόμενους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και τις εκροές (αποτελέσματα). Έτσι, έχουμε βελτίωση στην απόδοση της τράπεζας και στη συμπεριφορά των εργαζομένων.”

Σχήμα 6: Αξιολόγηση της απόδοσης



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 316.

Τέλος, η έννοια της αξιολόγησης και της επαναπληροφόρησης κατά τον Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), “ μπορούν να εφαρμοστούν είτε επίσημα, υπό μιας ελεγχόμενης διαδικασίας, είτε ανεπίσημα, όταν κάποιος παρατηρητής σχολιάζει ένα θετικό ή ένα αρνητικό γεγονός που συνέβη στην εργασία. Η ετήσια αξιολόγηση είναι η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης, όπου γίνεται εκτίμηση της απόδοσης από τον προϊστάμενο του τμήματος. Την ανεπίσημη και επίσημη αξιολόγηση κάνουν χρήση οι μεγαλύτεροι οργανισμοί ενώ στην ανεπίσημη μέθοδο αξιολόγησης αρκούν οι πιο μικροί οργανισμοί.”

2.1.2 Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης

Η ολοκλήρωση των διάφορων θεμάτων της διοίκησης όπως είναι οι προσλήψεις, η μισθοδοσία, οι μεταθέσεις, οι ειδικές αποζημιώσεις, η εκπαίδευση και τέλος η σχέση υπαλλήλου αποτελεί βασικό σκοπό της αξιολόγησης του προσωπικού. (Φαναριώτης Π)

Σύμφωνα με τη Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001), “ μέσα από πολλές έρευνες έχει διαπιστωθεί η θετικότητα της λειτουργίας αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα. Είναι αποδεκτό ότι οι στόχοι της επιχείρησης συνδέονται με την λειτουργία της αξιολόγησης και διεκπεραιώνει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει. Επιπλέον, προσφέρει την εκτίμηση της συμβολής του κάθε εργαζόμενου για την πραγματοποίησι των στόχων και δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σήμερα όμως αξίζει να αναφερθεί ότι το τραπεζικό σύστημα δίνει στην απόδοση της οργάνωσης πιο πολύ έμφαση, γεγονός που δημιουργεί διαφοροποίηση στη διαδικασία της αξιολόγησης.”

Υπό κατάλληλους αξιολογητές, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει ως στόχο να:

- προσφέρει βαρύτητα στα επιτυχημένα αποτελέσματα
- συνεισφέρει στην εξέλιξη προσωπικού
- ενισχύει την ανεύρεση νέων ευθυνών
- συντελεί στη πρόοδο της αποτελεσματικότητας
- συντελεί στη εξέλιξη του ατόμου
- προβιβάζει την αυτογνωσία
- συντείνει στην εξέλιξη της εταιρίας
- συντελεί στον εύρεση αδυναμιών του προσωπικού
- ενισχύει τη αποδοτικότητα του προσωπικού
- αποτελεί κριτήριο για τη σύγκριση της επίδοσης μεταξύ των εργαζομένων
- κατέχει κριτήρια για την αναγνώριση των κατάλληλων εργαζομένων. (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. 2008).

2.1.3 Οφέλη και προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για να είναι ωφέλιμη μια επιχείρηση. Μερικά από τα οφέλη είναι τα εξής:

- ◆ Σαφήνεια προτύπων σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης
- ◆ Η αναγνώριση της καλής απόδοσης των εργαζομένων και η επιβράβευση τους

- ◆ Η εκτίμηση και η αναγνώριση των πελατών δημιουργεί το αίσθημα της ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα, η ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο ενεργοποίησης των εργαζομένων.
- ◆ Αναγνώριση της αυτογνωσίας του εργαζομένου και αύξηση της παραγωγικότητας
- ◆ Αίσθηση εμπιστοσύνης και καταγραφή προτάσεων με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης
- ◆ Διάγνωση της κακής απόδοσης και μείωση της άδικης απόλυσης
- ◆ Τα κενά κατάρτισης και ανάπτυξης προσδιορίζονται και καλύπτονται
- ◆ Ευκολία στη πρόοδο και εξέλιξη του εργαζομένου
- ◆ Συζήτηση και επίλυση των προβλημάτων
- ◆ Κατανόηση συμπεριφορών των εργαζομένων από την επιχείρηση.(Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. 2008)

Με άλλα λόγια κατά τους Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), “ η αξιολόγηση θα λέγαμε ότι είναι και μια ελεγκτική λειτουργία της επιχείρησης η οποία χρειάζεται για τη μέτρηση των αποκλίσεων, της απόδοσης και την αξιολόγηση των αποκλίσεων από το προκαθορισμένο πρότυπο κλπ. Όλες οι λειτουργίες πρέπει πάντα να σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.”

Οι βασικές διαδικασίες που θα πρέπει να τηρεί η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης **μεθόδου αξιολόγησης** είναι οι εξής(Μπόγκα-Καρτέρη Κ. 2003):

- Ανάλυση της εργασίας μιας συγκεκριμένης θέσης. Βασική ανάλυση που αποσκοπεί στη εξέλιξη των καθηκόντων, στο βαθμό ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό, στην αναγνώριση γνώσεων και ικανοτήτων και στους τρόπους συμπεριφοράς.
- Σαφήνεια του όρου επιτυχημένη εκτέλεση εργασίας. Καταγραφή του τρόπου συμπεριφοράς που συμβάλουν στην επιτυχημένη εργασία.
- Εξέλιξη μεθόδων αξιολόγησης.

Για μια αντικειμενική και χρήσιμη αξιολόγηση απαιτούνται τα εξής στοιχεία:

- ✓ **Καθορισμός προκαθορισμένων στόχων και πρότυπων**, ώστε να είναι εφικτή η μέτρηση της απόδοσης με τους στόχους και τα πρότυπα
- ✓ **Απαραίτητη αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση. Χρησιμότητα δίκαιων πληροφοριών επίδοσης**, που συλλέγει και τηρεί ο προϊστάμενος..
- ✓ **Εφαρμογή ομοιόμορφων προτύπων και βαθμολογιών**, δηλαδή οι εργασίες και τα πρότυπα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους υπαλλήλους θα πρέπει να είναι στην ίδια κατηγορία.(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. 2003)

Βασική προϋπόθεση για τη μέθοδο της αξιολόγησης είναι η γνώση της διαδικασίας και του στόχου που θα ακολουθηθεί. Για αυτό απαιτείται ενημέρωση και εκπαίδευση μέσω κατάλληλων σεμιναρίων. Τέλος, μια επιτυχημένη αξιολόγηση προκύπτει όταν ο αξιολογητής είναι προετοιμασμένος για να πετύχει τους στόχους του. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003).

2.1.4 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής: Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006):

- Βάση τις **μεθόδους σύγκρισης** (comparative procedures),
- Βάση τα **απόλυτα κριτήρια** (absolute standards),
- Βάση της **επίτευξης των αντικειμενικών στόχων** (management by objectives)
- Βάση την **άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας** (performance measurement).

1.Οι μέθοδοι συγκρίσεως χαρακτηρίζεται η μέθοδος κατά την οποία γίνεται αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου ατόμου με σύγκριση άλλα πρόσωπα. Αυτό έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό της συνολικής αποτελεσματικότητας του ατόμου. Τέλος η αξιολόγηση αυτή θεωρείται γενική, (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. 2001).

Επιπλέον αυτή η μέθοδος σύγκρισης στηρίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου. Δηλαδή, ένα χαρακτηριστικό του ατόμου μπορεί να επηρεάσει τον αξιολογητή και να τον οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις. (Μπόγκα-Καρτέρη Κ. 2003)

2.Ο τρόπος με τα απόλυτα κριτήρια, γίνεται αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Στη μέθοδο αυτή, γίνεται η διανομή των ερωτηματολογίων που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο που λειτουργεί στα καθήκοντα της εργασίας του. (Μπόγκα-Καρτέρη Κ. 2003).

Η Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001)αναφέρει ότι “ με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας: (α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με ένα «ναι» ή με ένα «όχι», αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, (β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα, συνήθως επτά βαθμών. ”

3. Το σύστημα αξιολόγησης με βάση την **επίτευξη των αντικειμενικών στόχων** στηρίζεται σε δυο αρχές: πρώτον, να κατανοήσει καλά τις αρμοδιότητες του και δεύτερον, η μέτρηση της εξέλιξης γίνεται με σύγκριση το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί, σε σχέση μ' αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί. (Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. 1997)

4. Η μέθοδος αυτή, σύμφωνα με τους Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) “ που είναι γνωστή με το συνοπτικό όνομα MBO (Management By Objectives), αποτελεί μέσο αξιολόγησης της **αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων**, και ταυτόχρονα τους υποκινεί να καλύψουν τις υπάρχουσες ελλείψεις κάνοντας χρήση των ικανοτήτων τους. Η αποδοχή των στόχων από όλους τους εργαζομένους αποτελεί βασικό στοιχείο, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας είναι η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων όσο αναφορά τη πρόοδο τους σε σχέση με τους στόχους που του έχουν τεθεί. Ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση είναι συγκρίνοντας τις αναμενόμενες αποδόσεις με αυτές που έχουν επιτευχθεί.”

Σχήμα 7: Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης



Πηγή: Mathis & Jackson, 1994

Σύμφωνα με το Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006), “ Η μέθοδος της αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας μετρά την αποδοτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Η μέθοδος αυτή θεωρείται αντικειμενική, διότι βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν κ.α. Επομένως, γίνεται χρήση μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη. Συμπερασματικά με τη

μέθοδο αυτή, αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί, όπως για παράδειγμα οι μονάδες που έχουν πουληθεί, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων κ.λπ.”

Με βάση τη μέθοδο της σύγκρισης τους Μούζα-Λαζαρίδη (2006) “οι βασικοί τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τέσσερις και αναλύονται παρακάτω:

1. Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures), δηλαδή γίνεται αξιολόγηση συγκριτικά ενός προσώπου με άλλα.

- Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)
- Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)
- Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)
- Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)

2. Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards), αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, σύμφωνα με την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων και με τη χρήση ερωτηματολογίων.

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)
- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)
- Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced choice system)
- Μέθοδος με έκθεση (essay)
- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)
- Κέντρα αξιολόγησης (assessment-centers)
- Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales)
- Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale)
- Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behaviora-expected scales)

3. Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives), αξιολογείται η αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου, έτσι ώστε να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του για κάλυψη των ελλείψεών του. Η διαδικασία που χρησιμοποιείται είναι:

- Καθορισμός αρμοδιοτήτων της εργασίας του εργαζόμενου από κοινού με τον προϊστάμενό του.
- Ορισμός στόχων εργασίας
- Δημιουργία σχεδίου δράσης από τον εργαζόμενο

- Έλεγχος προόδου εργασίας από τον προϊστάμενο
- Αξιολόγηση επίτευξης στόχων από τον προϊστάμενο, συζήτηση για τα αποτελέσματα με τον εργαζόμενο και εξεύρεση τρόπων βελτίωσης
- Προγραμματισμός νέων στόχων

4. Τρόπος αξιολόγησης με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements), αξιολογούνται τα ποσοτικά εργασιακά αποτελέσματα, ως προς τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα παραγωγής ή πώλησης, του κάθε εργαζόμενου.”

2.1.5 Η σημασία των διαδικασιών αξιολόγησης στο τραπεζικό σύστημα

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι απαιτητική και προϋποθέτει σπατάλη χρόνου και πόρων με σκοπό να εξασφαλιστούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Βασικό κομμάτι είναι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, η οποία βοηθάει και τους εργαζόμενους αλλά και την Τράπεζα.

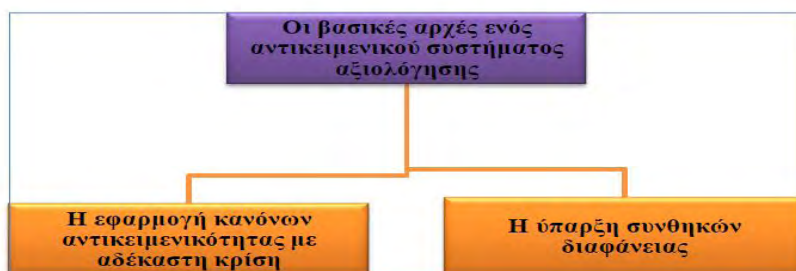
Σύμφωνα με τους McIntyre και Salas (1995), η αξιολόγηση δεν πρέπει να αποτελεί μια εξατομικευμένη υπόθεση, αλλά να πραγματοποιείται σε επίπεδο ομάδας εργασίας ή σε επίπεδο τμήματος, ώστε να λαμβάνονται υπόψη και να συγκρίνονται τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες κάθε ομάδας αλλά και οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί σε κάθε τμήμα. Το επόμενο βασικό σημείο της αξιολόγησης είναι ποιος είναι ο αξιολογητής, με επικρατέστερο άτομο για πολλά έτη να αποτελεί ο προϊστάμενος. Στις μέρες μας κυριαρχεί, η τάση της «αξιολόγησης 360 μοιρών», η οποία περιλαμβάνει πολλούς αξιολογητές (πελάτες, συναδέλφους, υφιστάμενους, τον ίδιο τον εργαζόμενο και ειδικούς συνεργάτες) και τα αποτελέσματα είναι πιο αξιόπιστα (Παπαλεξανδρή, 2008).

Ο καθορισμός της περιοδικότητας της αξιολόγησης είναι επίσης σημαντικός. Πραγματοποιείται είτε σε σταθερά χρονικά διαστήματα είτε μετά την ολοκλήρωση ενός έργου . Στον Τραπεζικό κλάδο επικρατεί η αξιολόγηση μια φορά ετησίως (Ξυροτύρη,2001).

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

- Η λειτουργία κανόνων αντικειμενικότητας
- Η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών ώστε να υπάρχει το κριτήριο και η γνώση της ίσης μεταχείρισης.

Σχήμα 8 : Οι βασικές αρχές ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.



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

2.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2.1 Έννοια της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Την αρχή για να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί η εκπαίδευση. Είναι μια βασική διαδικασία που βοηθά στη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων, και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για να πραγματοποιηθεί και να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, απαιτείται διδασκαλία και εμπειρία.

Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για μια επιχείρηση διότι η τεχνολογία αναπτύσσεται, η αγορά δέχεται συνεχώς μεταβολές, και οι διάφοροι μέθοδοι που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων μεταβάλλονται συνεχώς. Η εκπαίδευση του προσωπικού δημιουργεί αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων με αποτέλεσμα να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Σαφώς για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει θέληση από τον εργαζόμενο.

Με τον όρο **Εκπαίδευση** εννοούμε τη μέγιστη απόδοση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Με την εκπαίδευση έχουμε βελτίωση των γνώσεων, ικανοτήτων, των στάσεων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων. (Στυλιανός Νίκος, 2011).

2.2.2 Στόχοι της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση, συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες που στοχεύουν στην επίδραση της σκέψης και στο χαρακτήρα του ατόμου. Η βελτίωση της απόδοσης μπορεί να συμβεί με ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ,βασιζόμενο πάνω σε συγκεκριμένες μεθόδους όπως είναι η θεωρία, επίδειξη κ.λπ . (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Η εξέλιξη της εργασίας των

εργαζόμενων είναι σημαντικός σκοπός της εκπαίδευσης των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τους στόχους της.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

- Η εξέλιξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου εκπαίδευσης και προσαρμογή νέας θέσης εργασίας

Τα Διευθυντικά στελέχη έχουν τη ευκαιρία μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να βελτιώσουν τα χαρακτηριστικά τους, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα προσόντα τους. Αναλυτικά τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα:(Μπουραντάς,2002):

- Δημιουργία και κατασκευή σχεδίων και δράσεων
- Διατήρηση των ποιοτικών και ποσοτικών πρότυπων.
- Δημιουργία μιας οργανωτικής δομής.
- Μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων.
- Ενθάρρυνση εργαζομένων με σκοπό να επωφεληθούν από τα προγράμματα εκπαίδευσης.

2.2.3 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η έννοια της διαδικασίας της αξιολόγησης μπορεί να χαρακτηριστεί και ως η διαδικασία πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Κατά την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση και εκτίμηση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τα εξής: (Στυλιανός Νίκος, 2011).:

- ✓ Κατεύθυνση μετρίσιμων αποτελεσμάτων
- ✓ Αξιολόγηση εργασιακών ικανοτήτων
- ✓ Εφαρμογή στόχων σχετικά με τις ικανότητες και συμπεριφορές
- ✓ Ενημέρωση εργαζομένων των αποτελεσμάτων που αφορούν τις ικανότητες τους
- ✓ Προετοιμασία των εργαζομένων για εφαρμογή εργασιακών ικανοτήτων
- ✓ Κατανόηση της συσχέτισης κόστους-οφέλους.

2.3 Συστήματα αμοιβής και αξιολόγησης

2.3.1 Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή της εργασίας δεν αποτελεί μόνο δαπάνη για τη επιχείρηση αλλά και κύρια πηγή εισοδήματός της αποτελεσματικότητάς. Η απόδοση των εργαζομένων είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο της αμοιβής τους. (Kessler I., Purcell J. (1992).

Ο τρόπος αμοιβής του προσωπικού επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις. Πολλές θεωρίες δείχνουν ότι η δίκαιη αμοιβή βοηθά τον εργαζόμενο να καλύψει τις οικογενειακές ανάγκες αλλά και να εξασφαλίσει ένα ποσό για αποταμίευση και επένδυση. Ο τρόπος της αμοιβής πρέπει να είναι αποτελεσματικός και να ελέγχει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την εργασία και την επιχείρηση. (Σακκά Βασιλική-Χαΐδου Ιωάννα, (2009).

Βασικά κριτήρια που πρέπει να διέπουν τις αμοιβές είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, των κερδών της επιχείρησης και του κόστους ζωής..

Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να είναι διαφορετικά γιατί υπάρχουν διάφοροι τρόποι υποκίνησης εργαζομένων.(Kessler I., Purcell J. 1992)

Προς ολοκλήρωση των παραπάνω θα πρέπει:

- ✓ Η αμοιβή των ικανοτήτων και των γνώσεων του κάθε εργαζόμενου.
- ✓ Δυνατότητα αισθήματος ασφάλειας στον εργαζόμενο όπως παροχή και πρόσθετων αμοιβών.
- ✓ Οι αμοιβές της επιχείρησης να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες
- ✓ Η κατανόηση του συστήματος αμοιβής από τον κάθε εργαζόμενο.

Ένα αξιοπρεπές σύστημα αμοιβών συμπεριλαμβάνει:

- Σταθερότητα στους μισθούς ,στα ημερομίσθια και στα επιδόματα
- Δυνατότητα ικανοποίησης στους εργαζόμενους
- Κατανόηση και ευκολία στη χρήση
- Παροχή κινήτρων και επιβράβευση της προσπάθειας
- Εγγύηση ενός σταθερού εισοδήματος.

2.3.2 Στόχοι συστήματος αμοιβών

Η οργάνωση του συστήματος αμοιβών γίνεται από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως ανταμοιβή των εργαζομένων για τη πραγματοποίηση των στόχων και των ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. (Werther & Davis, 1996)

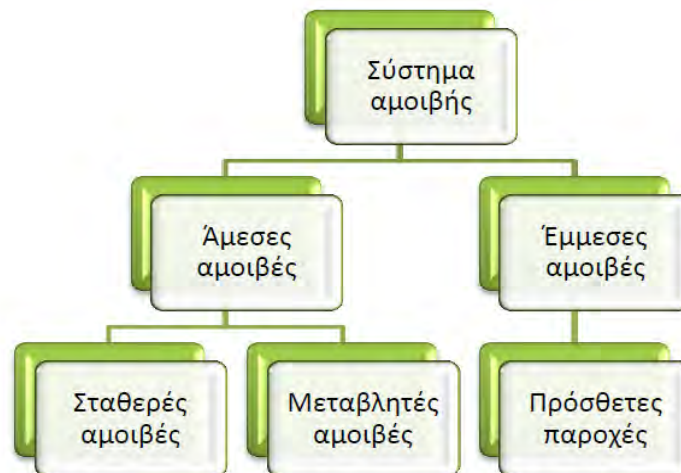
Οι στόχοι ενός συστήματος αμοιβών αναφέρονται παρακάτω:

- Κατάλληλη επιλογή εργαζόμενων με εμπειρία και προσόντα
- Δέσμευση εργαζόμενων με ανταγωνιστικά επίπεδα αμοιβών
- Δικαιοσύνη αμοιβών μέσω της αναλογίας ικανότητας και αποδοχών
- Αμοιβαιότητα της εργασιακής συμπεριφοράς μέσω της μισθολογικής αναγνώρισης.
- Σταθερή διαχείριση του κόστους αμοιβών
- Ευκολία-κατανόησης-του-συστήματος-για-όλους.
- Λειτουργικότητα-και-εφαρμογή-του-προγράμματος
- Νομική-κατοχύρωση

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), “Οι αμοιβές των εργαζόμενων διακρίνονται σε **άμεσες οικονομικές παροχές** (μισθός, ημερομίσθιο, bonus), που έχουν σχέση με την απόδοση και την επίτευξη των στόχων εργασίας, και σε **έμμεσες οικονομικές παροχές** (επιδόματα αδειών, ασφάλιση, εταιρικό αυτοκίνητο, συνταξιοδοτικά προγράμματα,) που αποτελούν πρόσθετες παροχές.”

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής.

Σχήμα 9: Στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής



Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003

Κεφάλαιο 3 : Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα

3.1 Τραπεζικό σύστημα

Σύμφωνα με τη Μοίρου Α(2013), “ Τα τελευταία χρόνια η διεθνής ολοκλήρωση, οδήγησε τον τραπεζικό κλάδο, σε διεθνές επίπεδο δηλαδή σε μια διαδικασία έντονων ανασυντάξεων και ανασχηματισμών. Επιπλέον, λόγω της κατάστασης της παγκοσμιοποίησης και των οικονομικών συναλλαγών, διαπιστώνονται μεταβολές στο διεθνές τραπεζικό σύστημα που πλέον παίζει βασικό ρόλο στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό σύστημα. Παράλληλα, όμως, ολόκληρο το τραπεζικό σύστημα και συγκεκριμένα οι τραπεζικοί λογαριασμοί έχουν επηρεαστεί αρνητικά από τις μεταβολές αυτές όπου δημιουργήθηκαν. Με αυτό τον τρόπο διαταράσσεται και η λειτουργία της παγκόσμιας οικονομίας. Η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίο και χρήματος από διοικητικούς κανόνες και περιορισμούς έχει διευρύνει σημαντικά τη διασύνδεση των εθνικών τραπεζικών συστημάτων, αφενός μεν συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των προσφερόμενων τραπεζικών εργασιών, αφετέρου δε επαυξάνοντας το ενδεχόμενο μετάδοσης ενός προβλήματος ή μιας κρίσης από τη μια χώρα στην άλλη. Σε αυτό έπαιξε σημαντικό ρόλο η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη με τη δημιουργία πρωτότυπων τεχνολογικών επιτευγμάτων στον τομέα αυτό όπως το ηλεκτρονικό χρήμα, η αυτοματοποίηση συναλλαγών και άλλα.”

Εν κατακλείδι, το Andreson Consulting Group (2013), στηρίζει ότι “ επικεφαλής τάση της εποχής στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι η συγχώνευση και η ενοποίηση τραπεζικών οργανισμών με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών χρηματοοικονομικών κολοσσών.”

3.2 Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο

Σύμφωνα με τον Dessler(2005), “Λόγω των αλλαγών στα θεσμικά πλαίσια λειτουργίας των τραπεζών και των μερίδων αγοράς, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιφορτίζεται με αρμοδιότητες βαριάς σημασίας, λόγω των νέων καταναλωτικών συνθηκών. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας βασικός καθοδικός στόχος της τράπεζας, που στοχεύει να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα, η οργανωτική απόδοση, η ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών κ.α. Για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός οι τράπεζες πρέπει να ελαχιστοποιήσουν τα λειτουργικά έξοδα και να βελτιώσουν τη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Είναι γνωστό πως το χρηματοοικονομικό σύστημα περιβάλλεται τόσο από πλευράς λειτουργιών, όσο και από πλευράς προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη, ώστε να

είναι ανταγωνιστικοί. Τα επόμενα χρόνια η εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης θα χρειαστεί κάποιους αξιόπιστους παράγοντες όπως είναι η επέκταση του τραπεζικού συστήματος σε νέες αγορές, η δημιουργία νέων προϊόντων και η δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών στις νέες προκλήσεις.”

3.3 Σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα

Οι διάφορες εξελίξεις προκαλούν αλλαγή στην αποτελεσματικότητα του τραπεζικού συστήματος, κατευθύνοντας το τραπεζικό σύστημα σε στρατηγικές αλλαγές με ρίσκο τη διατήρηση των κερδών τους. Οι τράπεζες λόγω του υψηλού ανταγωνισμού δέχονται πιέσεις να μειώσουν τα κόστη λειτουργίας. Στη συνέχεια αναφέρονται οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν από τις τράπεζες. (Κακουλίδης, 2010):

- ✓ **Εξέλιξη Τεχνολογίας:** Για την αύξηση κέρδους, βασικό παράγοντα έπαιξε η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων εξαιτίας της εξέλιξης της τεχνολογίας.
- ✓ **Πελάτες:** Βασικό μέλημα των Τραπεζών η ικανοποίηση και η ευχαρίστηση των πελατών.
- ✓ **Ανταγωνισμός:** Είναι σαφές ότι στο τραπεζικό κλάδο υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ώστε να γίνει η μέγιστη προσέλκυση πελατών.
- ✓ **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Βασικό κρίκο αποτελούν οι εργαζόμενοι για να πραγματοποιήσουν οι τράπεζες το στόχο τους. Οι αρμόδιοι επιζητούν τη καλύτερη απόδοση. Αυτό γίνεται όταν ευχαρίστηση και ενημέρωση στους εργαζόμενους.

3.4 Η Σημαντικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Κλάδο

Στις μέρες μας ο τραπεζικός κλάδος καλείται να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις. Μερικές από αυτές είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους, αλλά και στη αγορά. Έτσι, οι αρμοδιότητες των τραπεζών αυξάνονται και παίζουν σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία νέου πλαισίου ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η διαχείρισή του. (Broker, 2009)

Σύμφωνα με τους Jackson _ and _ Sim, (2013), “ Οι τραπεζικοί οργανισμοί επιδιώκουν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους με τρόπο τέτοιο έτσι να επιτυγχάνεται η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους, να αυξάνεται η οργανωτική τους απόδοση, να βελτιώνεται η συνολική αποδοτικότητα του και τέλος, να αναπτύσσονται στελέχη τα οποία μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος.”

Συνεπώς, τα οργανωτικά πλαίσια που οφείλουν να δημιουργήσει ο τραπεζικός κλάδος πρέπει να είναι πιο αποτελεσματικά ώστε να γίνει μείωση του λειτουργικού κόστους, χρησιμοποιώντας τη βελτίωση και τη αποδοτικότητα. (Broker, 2009).

Έτσι, για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες το χρηματοοικονομικό σύστημα ως θα πρέπει να αναπτύξει και να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να δημιουργηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η κύρια ανάγκη για τους τραπεζικούς λογαριασμούς είναι η εξάρτηση των τραπεζών από την τεχνολογία για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. (Dessler, 2005).

3.5 Προσωπικό και καταστάματα της Εθνικής τράπεζας

Η Εθνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 και αποτέλεσε την πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους, με καθοριστική συνεισφορά στην οικονομική ζωή του τόπου σε αυτά τα 179 χρόνια ιστορίας της. Σήμερα η Εθνική ηγείται ενός από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, με δυναμική συμβολή στη στήριξη της Ελληνικής οικονομίας και τον αναπτυξιακό και κοινωνικό μετασχηματισμό της χώρας.

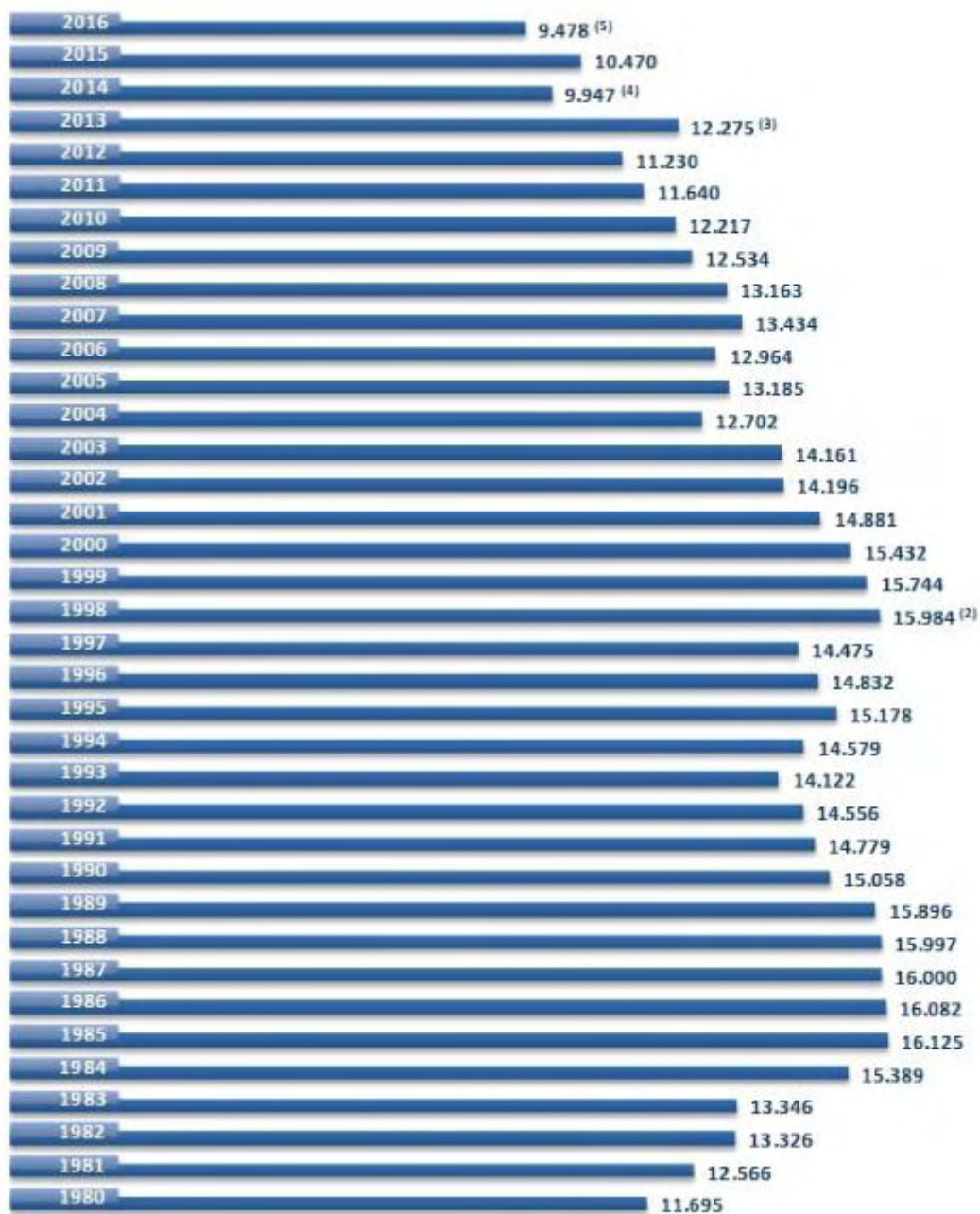
Η Εθνική προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών.

Δίκαια μπορεί να χαρακτηριστεί ως η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας, καθώς ελέγχει το ¼ της λιανικής τραπεζικής. Το ηγετικό μερίδιο καταθέσεων ταμειυτηρίου αντανάκλα την εμπιστοσύνη του αποταμιευτικού κοινού που αποτελεί και την κινητήρια δύναμή της.

Με 414 Μονάδες και 1.484 ATM, διαθέτει το ευρύτατο δίκτυο εξυπηρέτησης, καλύπτοντας ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας, ενώ παράλληλα αναπτύσσει σύγχρονα ηλεκτρονικά κανάλια, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 66 μονάδες, ενώ ο Όμιλος συνολικά απασχολεί 9.323 εργαζόμενους. "

Η διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της Εθνικής τράπεζας έχει ως εξής:

Σχήμα 10: Διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff_in_numbers

Κεφάλαιο 4: Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα

Με κίνητρο κάποιων θεμάτων που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έγινε η συγκεκριμένη έρευνα η οποία απευθύνεται στους εργαζόμενους του τραπεζικού κλάδου. Σκοπός λοιπόν, της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συγκεκριμένα στην αξιολόγηση και στη διαχείριση των εργαζομένων καθώς και των συστημάτων αμοιβών – παροχών ,τα οποία συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση των εργαζομένων και στην αύξηση των κερδών του τραπεζικού κλάδου.

Αναλυτικά, η έρευνα αναλύει τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- **Τον τρόπο διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**
- **Την επίδραση των αμοιβών-παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στη απόδοσή τους**
- **Το ρόλο της ηγεσίας στην επίτευξη των παραπάνω. Με ποιους τρόπους και ποιες ενέργειες μπορούν τα ηγετικά στελέχη να συμβάλουν στην επίτευξη του παραπάνω σκοπού**
- **Τη σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον**
- **Την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες προοπτικές εξέλιξης**
- **Τη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στις αμοιβές - παροχές του ανθρώπινου δυναμικού με την ικανοποίησή του**
- **Τη συνδεσιμότητα του συστήματος αξιολόγησης με την αμοιβή και την απόδοσή του εργαζομένου**

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν προς όφελος , τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης των τραπεζών, αναπτύσσοντας έτσι την ικανοποίηση και την απόδοση των υπαλλήλων και παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες.

Η συγκεκριμένη διπλωματική αποτελείται από δύο προσεγγίσεις, τη θεωρητική και τη στατιστική, καθώς αποτελούν απαραίτητο βήμα για την ολοκλήρωση. Προκειμένου ο ερευνητής να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις και να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς της έρευνας, η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε για την επίτευξη των στόχων αυτής της έρευνας. Η ποσοτική έρευνα μετράει '‘το πόσο’' και επιπλέον μετρά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, κάτι που επιδιώκει να επιτύχει αυτή η μελέτη. Τα στάδια που ακολουθεί η ποσοτική έρευνα είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η δημιουργία και διατύπωση ερωτημάτων, ο σχεδιασμός της έρευνας, η καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων και τέλος η διεξαγωγή συμπερασμάτων.

4.2 Αναφορά Ερωτηματολογίων – Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που πραγματοποιήθηκε στη παρούσα έρευνα, είναι η μέθοδος της πρωτογενούς έρευνας, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για την καταγραφή απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την ικανοποίηση της αξιολόγησης και των αμοιβών τους.

Το ερωτηματολόγιο στηρίχτηκε στο ερωτηματολόγιο της κ.Χαρίση Ειρήνη (2018), από τη διπλωματική της εργασία με θέμα «Διοίκηση και αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων στο τραπεζικό σύστημα» που εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στο ανοιχτό πανεπιστήμιο στη Πάτρα. (Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας).

Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από τρεις βασικές κατηγορίες:

Πρώτη κατηγορία: Περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων.

Δεύτερη κατηγορία: Περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο τρόπο αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων.

Τρίτη κατηγορία: Περιλαμβάνει 6 κατηγορίες οι οποίες αναφέρονται στις αμοιβές των εργαζομένων ,στο βαθμό ικανοποίησης και επιρροής αυτών.

“ Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διχοτομικές ερωτήσεις (ΝΑΙ,ΟΧΙ), από ερωτήσεις βαθμονόμησης δηλαδή χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα του Likert και από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Αναλυτικότερα , το ερωτηματολόγιο διαχωρίζεται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Η πρώτη κατηγορία έχει κάποιες γενικές ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στο φύλο των εργαζομένων, στην ηλικία, στο μορφωτικό τους επίπεδο, στα έτη εργασίας στην τράπεζα, στα έτη προϋπηρεσίας και τέλος στη θέση στην όποια ανήκουν.

2. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Δηλαδή, αναφέρει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η κάθε τράπεζα, αν είναι αντικειμενικό ή όχι, τον τρόπο και το σκοπό της αξιολόγησης και από ποιόν προέρχεται. Επίσης, μελετά το αν πρέπει να συνδέεται η αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου μέσω του συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τους εργαζόμενους.

3. Τέλος, η Τρίτη κατηγορία αναφέρεται γενικά στις αμοιβές και στις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις τράπεζες και ειδικότερα παρουσιάζει το βαθμό τον οποίο είναι ικανοποιημένοι. Επίσης, διερευνά το κριτήριο με το οποίο θα πρέπει να δίδονται οι αμοιβές και οι παροχές στους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους ίδιους τους εργαζόμενους. “

4.2.1 _ Πληθυσμός υπό μελέτη

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε διαδικτυακά και στάλθηκε ηλεκτρονικά στα email των εργαζομένων της τράπεζας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 κλειστές ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 3 τράπεζες στη Θεσσαλία, συγκεκριμένα σε δυο υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας Καρδίτσας και σε ένα στα Τρίκαλα. Στα δυο υποκατάστημα της Καρδίτσας ο αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται στους 35 και στο υποκατάστημα στα Τρίκαλα στους 17 εργαζομένους. Για την πραγματοποίηση της έρευνας στάλθηκαν συνολικά και στις 3 τράπεζες 52 ερωτηματολόγια και πήραμε πίσω απαντημένα και τα 52.Οπότε συνολικά συγκεντρώθηκαν και απαντήθηκαν 52 αξιόπιστα ερωτηματολόγια. Πιο συγκεκριμένα, η στατιστική αυτή ανάλυση έγινε με χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics 25.0.

Κεφάλαιο 5 : Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

5.1 Στατιστική ανάλυση – Αποτελέσματα

Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία των δεδομένων είναι το IBM SPSS Statistics 25.0. Αρχικά, καταχωρήθηκαν 28 μεταβλητές των ερωτήσεων. Στη συνέχεια, καταχωρήθηκαν τα δεδομένα σε κάθε μεταβλητή σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση σε επίπεδο τραπεζικού ιδρύματος. Στα διαγράμματα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα και των δύο τραπεζών.

Βασικό μέλημα σε όλη τη διαδικασία, ήταν να πληρούνται τόσο οι προϋποθέσεις εγκυρότητας, αν δηλαδή το ερευνητικό εργαλείο μετρά πράγματι αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά και οι ερωτήσεις να είναι διατυπωμένες με τέτοιο τρόπο που να είναι κατανοητές, όσο και αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Κατά τον Ζαφειρόπουλο (2015, σελ.133), «η αξιοπιστία:

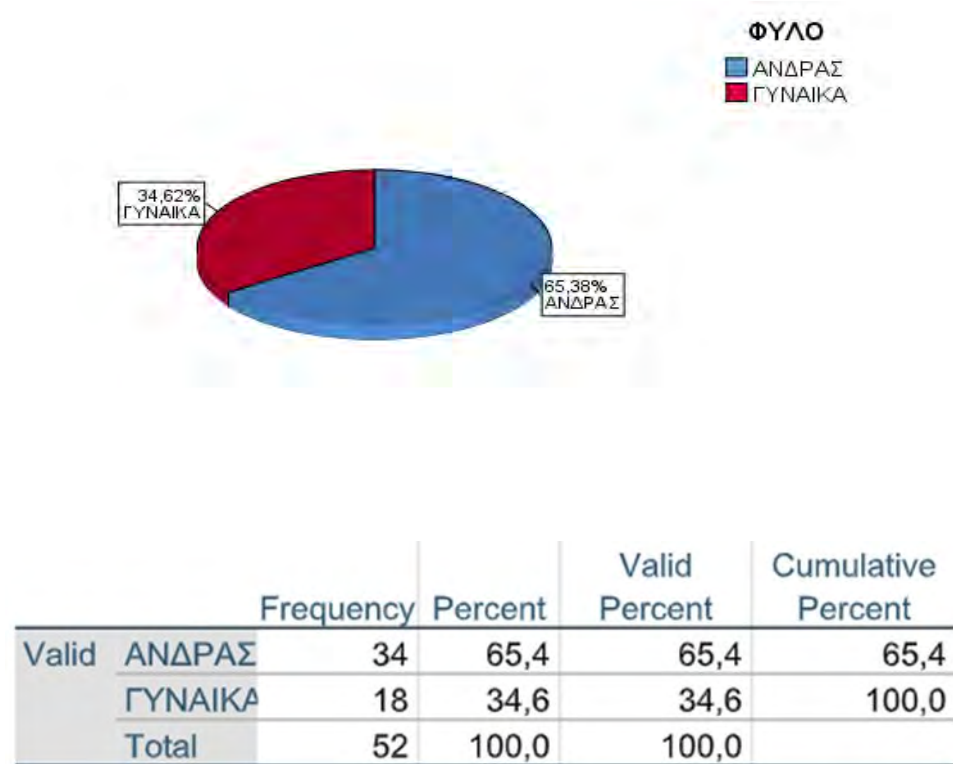
- εκφράζει τη δυνατότητα του ερωτηματολογίου να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από σφάλματα μέτρησης
- αναφέρεται στην ικανότητα ενός εργαλείου μέτρησης, ενός ερωτηματολογίου και των τμημάτων του να παράγει αποτελέσματα που χαρακτηρίζονται από συνοχή και συνέπεια».

Προκειμένου να υπολογισθεί η αξιοπιστία των απαντήσεων που αφορούν το 2^ο ερευνητικό ερώτημα, ελέγχθηκαν με το δείκτη Alpha του Cronbach , ο οποίος εκφράζει το μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και των συνδυασμών ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας. Ο δείκτης αυτός προέκυψε $\alpha = 0,797$ που αξιολογείται υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

5.2 Αποτελέσματα

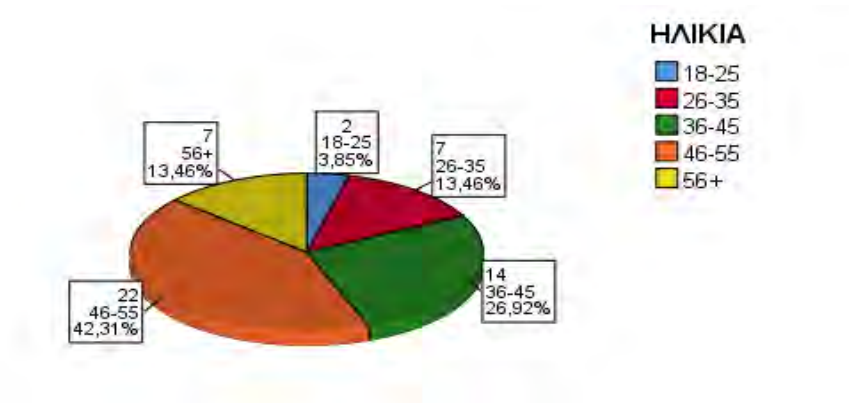
5.2.1 Αποτελέσματα Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία

Διάγραμμα 5.1 : Φύλο



Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 35 άτομα από τα δύο καταστήματα της Καρδίτσας και 17 άτομα από το κατάστημα των Τρικάλων. Από το Διάγραμμα 4.4.1 προκύπτει ότι τα 34(65,38%) είναι άνδρες, και τα 18(34,62%) είναι γυναίκες.

Διάγραμμα 5.2: Ηλικία



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	2	3,8	3,8	3,8
	26-35	7	13,5	13,5	17,3
	36-45	14	26,9	26,9	44,2
	46-55	22	42,3	42,3	86,5
	56+	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στο διάγραμμα 4.4.2 αναλύεται το ηλικιακό προφίλ των εργαζομένων το οποίο διαχωρίζεται σε πέντε κλίμακες. Η πρώτη είναι η ηλικία των 18-25 ετών όπου αντιστοιχεί το 3,85%. Στη συνέχεια, είναι η κλίμακα των 26-35 ετών όπου ισοδυναμεί το 13,46%. Έπειτα ακολουθεί η κλίμακα των 36-45 ετών όπου αντιστοιχεί το 26,9%, μετά η κλίμακα των 46-55 ετών όπου αντιστοιχεί το 42,35 και τέλος η κλίμακα άνω των 56 ετών με 13,5%. Σε αυτή την ερώτηση διαπιστώνουμε ότι η τέταρτη κλίμακα αποτελεί την πλειοψηφία.

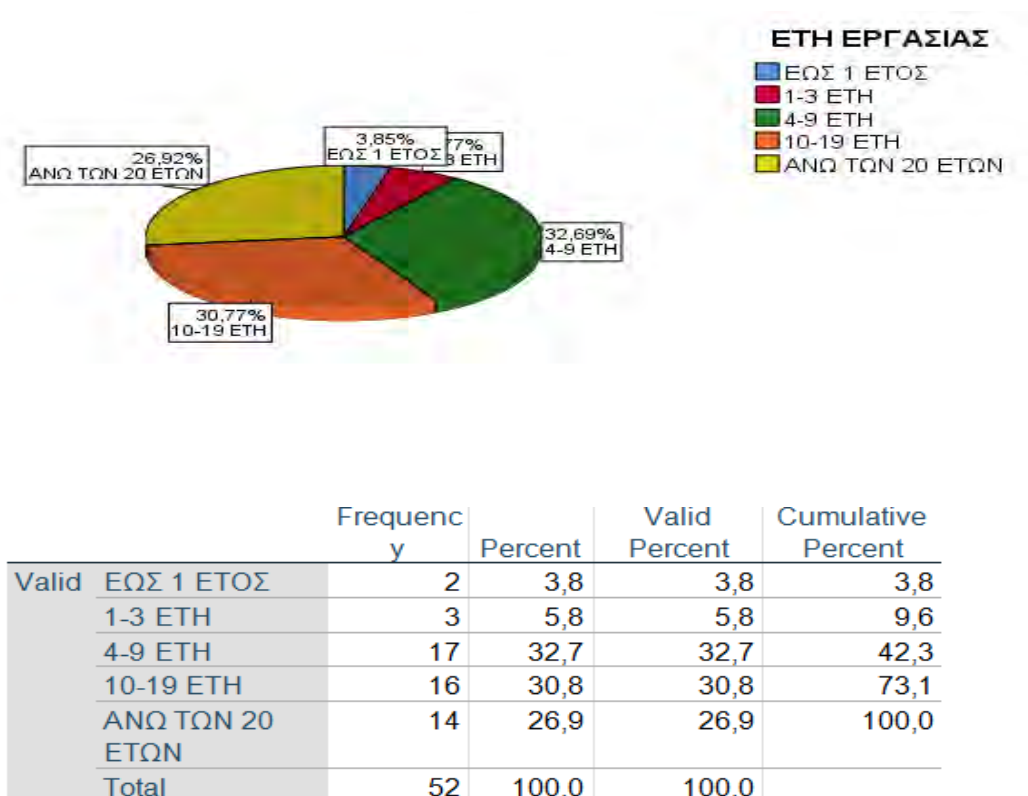
Διάγραμμα 5.3: Μορφωτικό επίπεδο



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	27	51,9	51,9	51,9
	ΚΑΤΟΧΟΣ ΠΤΥΧΙΟΥ ΑΕΙ/ΑΤΕΙ/ΕΚ	21	40,4	40,4	92,3
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

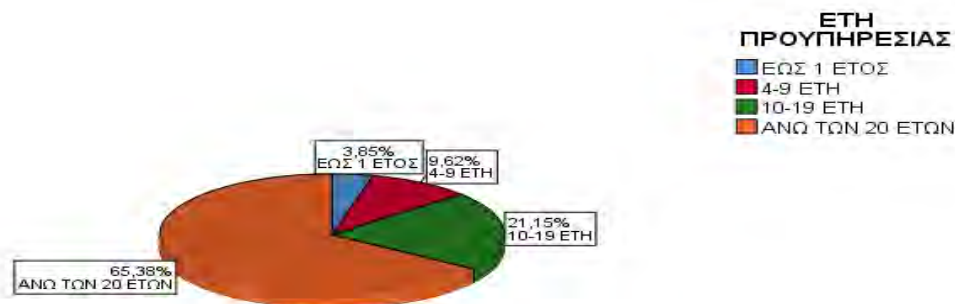
Στο Διάγραμμα 4.4.3 δίνονται τα αποτελέσματα των τεσσάρων κατηγοριών που απαντήθηκαν σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο. Το ποσοστό 51,9% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 40,4% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ και τέλος το ποσοστό 7,69% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού/Διδακτορικού. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι ικανοποιητικό ποσοστό των εργαζομένων είναι κάτοχοι κάποιου πτυχίου.

Διάγραμμα 5.4 : Έτη εργασίας στην παρούσα τράπεζα



Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζονται τα ποσοστά από τα έτη εργασίας των υπαλλήλων στα δύο συγκεκριμένα τραπεζικά καταστήματα. Αναλυτικά έως 1 έτος εργασίας έχουμε το ποσοστό 3,85%, από 1-3 έτη εργασίας αντιστοιχεί το ποσοστό 5,77%, από 4-9 έτη έχουμε 32,69%, από 10-19 έτη εργασίας ισοδυναμεί ποσοστό ίσο με 30,77% και τέλος άνω των 20 ετών προκύπτει ότι ανήκει το ποσοστό 26,92%. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του προσωπικού που εργάζεται στη συγκεκριμένη τράπεζα έχει από 4-9 έτη εργασίας.

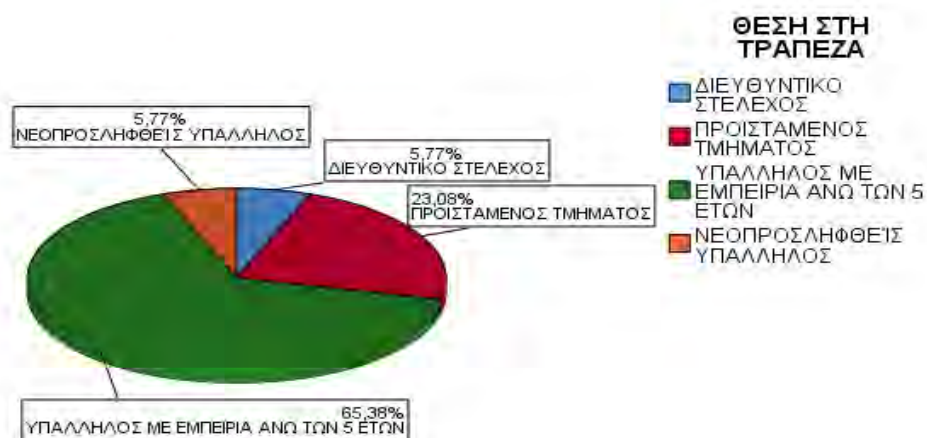
Διάγραμμα 5.5 : Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων στον τραπεζικό χώρο



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΩΣ 1 ΕΤΟΣ	2	3,8	3,8	3,8
	4-9 ΕΤΗ	5	9,6	9,6	13,5
	10-19 ΕΤΗ	11	21,2	21,2	34,6
	ΑΝΩ ΤΩΝ 20 ΕΤΩΝ	34	65,4	65,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Τα έτη προϋπηρεσίας καταγράφονται στο Διάγραμμα 4.4.5 .Συγκεκριμένα το 3,85% έχει έως 1 έτος προϋπηρεσία στο τραπεζικό κλάδο, το 9,62% έχει από 4-9 έτη, το 21,15% του ποσοστού έχει 10-19 έτη και τέλος το 65,36% έχει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσία στο τραπεζικό κλάδο.

Διάγραμμα 5.6: Θέση στην τράπεζα

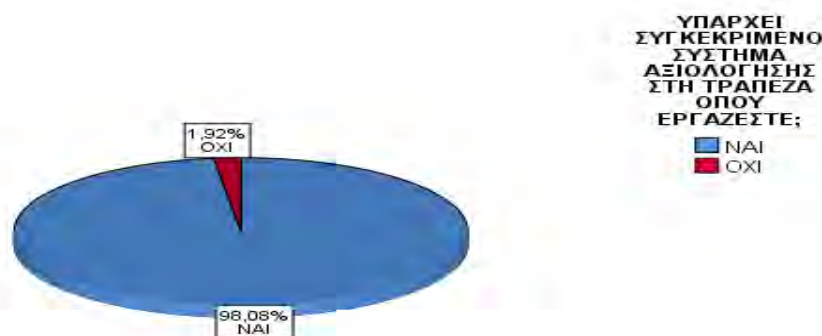


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	3	5,8	5,8	5,8
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	12	23,1	23,1	28,8
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΜΕ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΝΩ ΤΩΝ 5 ΕΤΩΝ	34	65,4	65,4	94,2
	ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το 5,77% είναι νεοπροσληφθείς υπάλληλοι, το 23,08% των υπαλλήλων είναι προϊστάμενοι τμήματος, το 5,77% είναι διευθυντικό στέλεχος και τέλος το ποσοστό των υπαλλήλων με εμπειρία άνω των 5 ετών ανέρχεται στο 65,38%. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων κατέχει εμπειρία άνω των 5 ετών, σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη των τραπεζών.

5.2.2 Αποτελέσματα Μέρος Β : Αξιολόγηση – Απόδοση

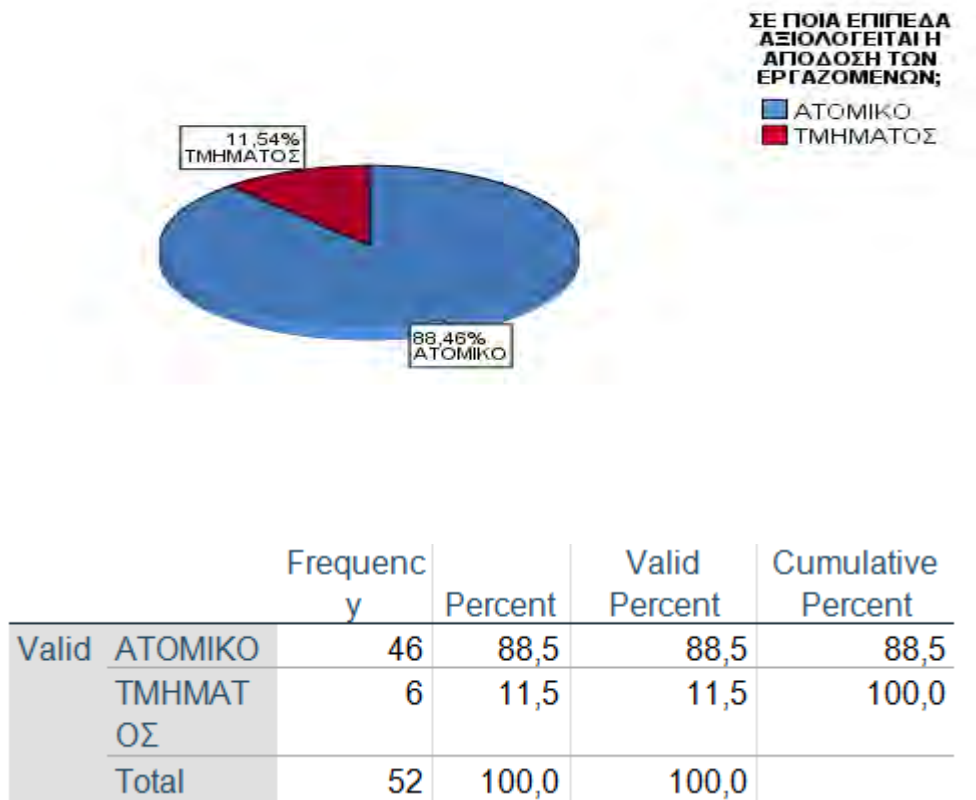
Διάγραμμα 5.7 : Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	51	98,1	98,1	98,1
	ΟΧΙ	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το ποσοστό 98,08% απάντησε καταφατικά, ενώ αντίθετα το 1,92% απάντησε ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης. Συνεπώς η πλειοψηφία είναι ενήμερη για το σύστημα αξιολόγησης.

Διάγραμμα 5.8 : Σε ποια επίπεδα αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;

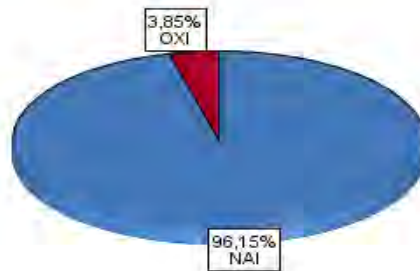


Το 88,46% των εργαζομένων απάντησε ότι η απόδοση αξιολογείται σε ατομικό επίπεδο, το 11,54% απάντησε ότι γίνεται ανά τμήμα όσο αναφορά τους στόχους της τράπεζας.

Διάγραμμα 5.9: Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

■ ΝΑΙ
■ ΟΧΙ



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	50	96,2	96,2	96,2
	ΟΧΙ	2	3,8	3,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Σχετικά με τη γνώση των κριτηρίων το 96,15% απάντησε ότι γνωρίζουν τα κριτήρια, ενώ αντίστοιχα το ποσοστό 3,65% δεν γνωρίζουν τα κριτήρια. Θετικό είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι γνωρίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης.

Διάγραμμα 5.9.1: Αν απαντήσετε ναι στην παραπάνω ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;

ΑΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΤΕ ΝΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΕΡΩΤΗΣΗ, ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ;

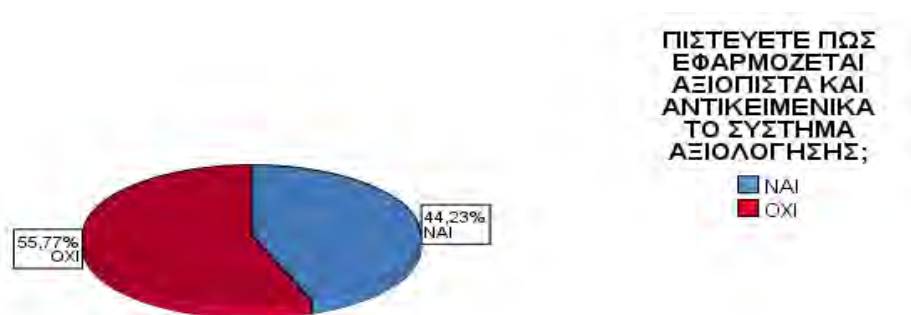
■ ΜΕ ΟΛΑ
■ ΜΕ ΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ
■ ΜΕ ΑΡΚΕΤΑ
■ ΜΕ ΚΑΠΟΙΑ
■ ΜΕ ΚΑΝΕΝΑ



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕ ΟΛΑ	2	3,8	4,0	4,0
	ΜΕ ΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ	14	26,9	28,0	32,0
	ΜΕ ΑΡΚΕΤΑ	13	25,0	26,0	58,0
	ΜΕ ΚΑΠΟΙΑ	19	36,5	38,0	96,0
	ΜΕ ΚΑΝΕΝΑ	2	3,8	4,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Missing System		2	3,8		
Total		52	100,0		

Για τα άτομα που απάντησαν καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση ότι γνωρίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης ζητήθηκε να αξιολογήσουν τα κριτήρια αυτά. Έτσι λοιπόν, το 4,00% συμφωνεί με όλα, το 28% με τα περισσότερα, το 26% με αρκετά, το 38% συμφωνεί με κάποια και τέλος το 4,00% του συνόλου δεν συμφωνεί με κανένα. Συμπεραίνουμε πως οι απόψεις διίστανται. Παρόλο αυτά οι περισσότεροι θα λέγαμε ότι συμφωνούν με κάποια από τα κριτήρια αξιολόγησης.

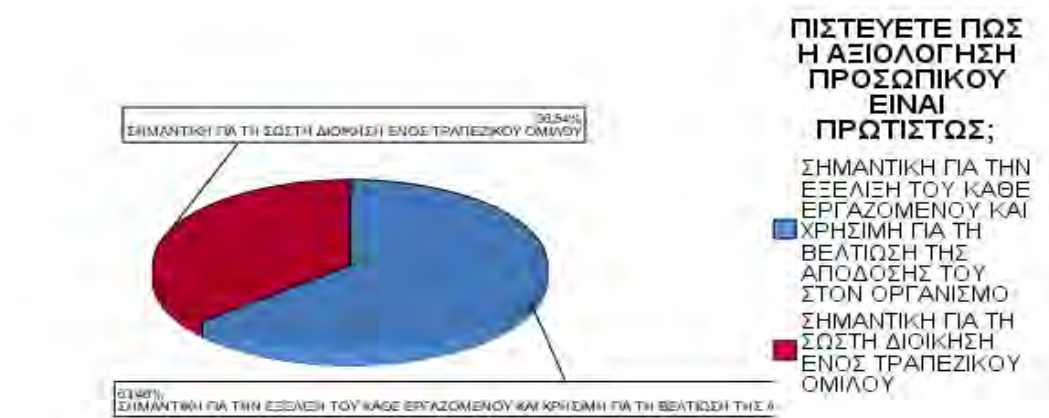
Διάγραμμα 5.10 : Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	23	44,2	44,2	44,2
	ΟΧΙ	29	55,8	55,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Σε αυτή τη σημαντική ερώτηση, εάν το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων ανέρχεται το 55,77%, ενώ αντίθετα το 44,23% των απαντήσεων απάντησε πως πιστεύει ότι το σύστημα εφαρμόζεται αξιόπιστα. Παρατηρούμε ότι υπάρχει σχετικά μικρή διαφορά στο αποτέλεσμα. Παρόλο αυτά οι περισσότεροι δεν συμφωνούν.

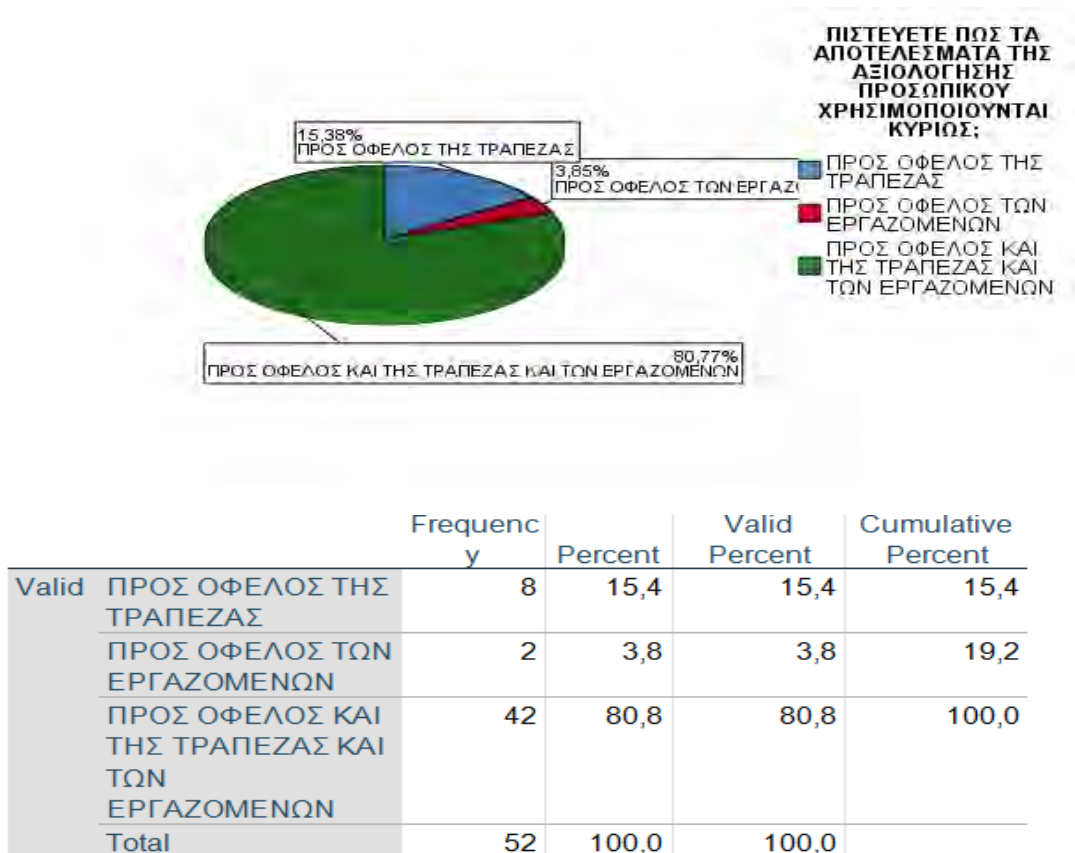
Διάγραμμα 5.11 : Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	33	63,5	63,5	63,5
	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	19	36,5	36,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

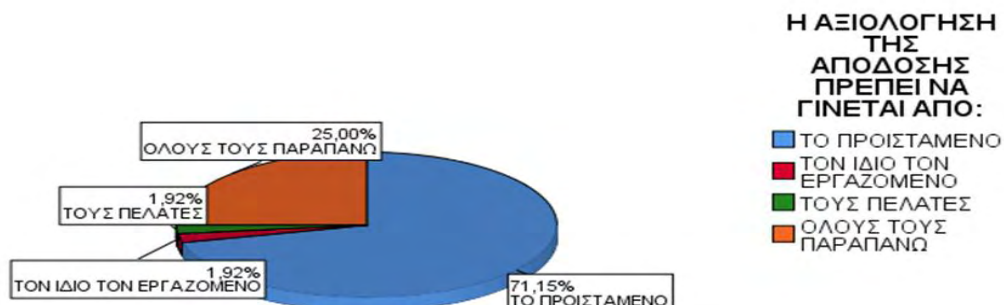
Η πλειοψηφία των απαντήσεων με ποσοστό 63,46% θεωρεί ότι είναι σημαντική για τον κάθε εργαζόμενο και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό πρωτίστως. Αντίθετα, το 36,54% των απαντήσεων θεωρούν ότι η αξιολόγηση είναι σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου.

Διάγραμμα 5.12 : Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως;



Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων με ποσοστό να αγγίζει το 80,77%. Συνολικά για τα τρία καταστήματα το 15,38% πιστεύει πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως προς όφελος της τράπεζας και το 3,85% πιστεύει προς όφελος των εργαζομένων.

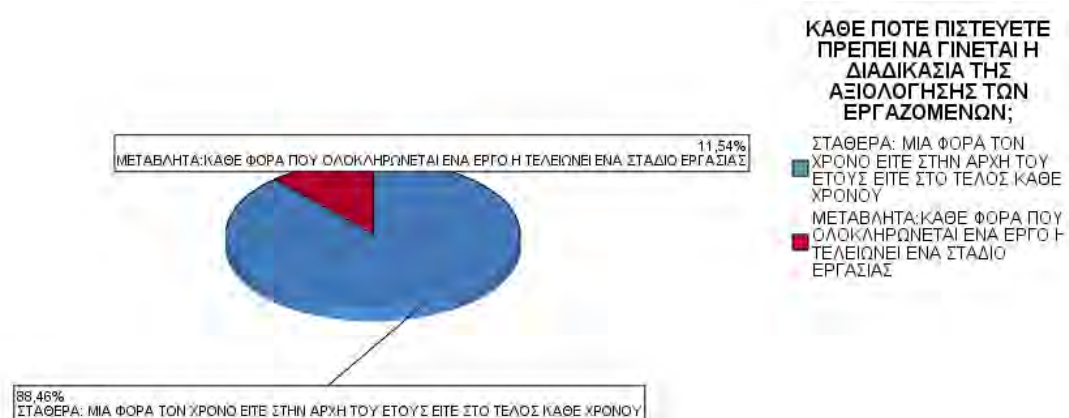
Διάγραμμα 5.13 : Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	37	71,2	71,2	71,2
	ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	1	1,9	1,9	73,1
	ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	1	1,9	1,9	75,0
	ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το 71,15% απάντησε από τον προϊστάμενο του τμήματος, το 1,92% απάντησε από τον ίδιο τον εργαζόμενο, το 1,92% από τους πελάτες και το 25,00% θεωρούν ότι πρέπει να γίνεται από όλους τους παραπάνω.

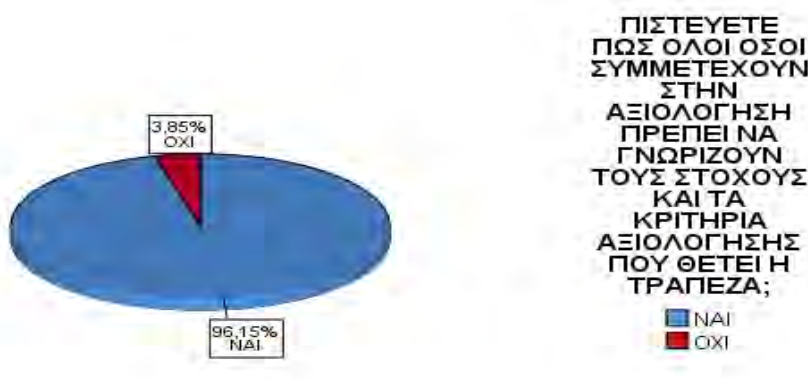
Διάγραμμα 5.14 : Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΤΑΘΕΡΑ: ΜΙΑ ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ ΕΙΤΕ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΚΑΘΕ ΧΡΟΝΟΥ	46	88,5	88,5	88,5
	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ: ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ ΠΟΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΕΝΑ ΕΡΓΟ Η ΤΕΛΕΙΩΝΕΙ ΕΝΑ ΣΤΑΔΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το 88,46% απάντησε πως η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να γίνεται σταθερά μια φορά το χρόνο είτε στην αρχή του έτους είτε στο τέλος κάθε έτους. Αντίθετα το 11,54% απάντησε μεταβλητά.

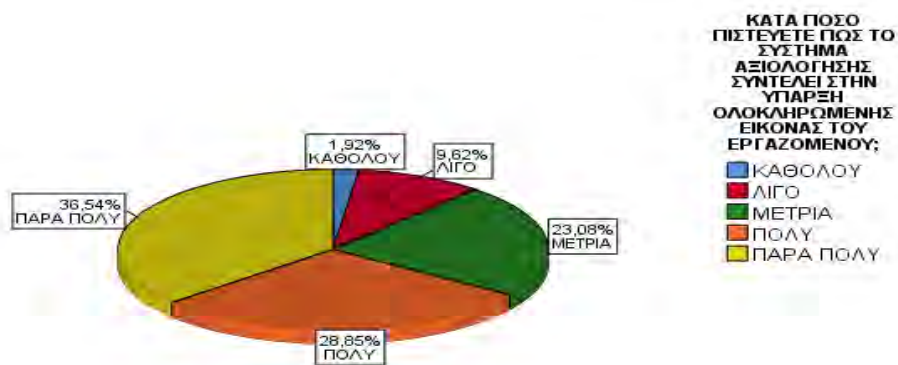
Διάγραμμα 5.15 : Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	50	96,2	96,2	96,2
	ΟΧΙ	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Με ποσοστό 96,15% οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα. Το 3,85% αντίθετα δεν συμφωνεί πως πρέπει να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τα κριτήρια αξιολόγησης.

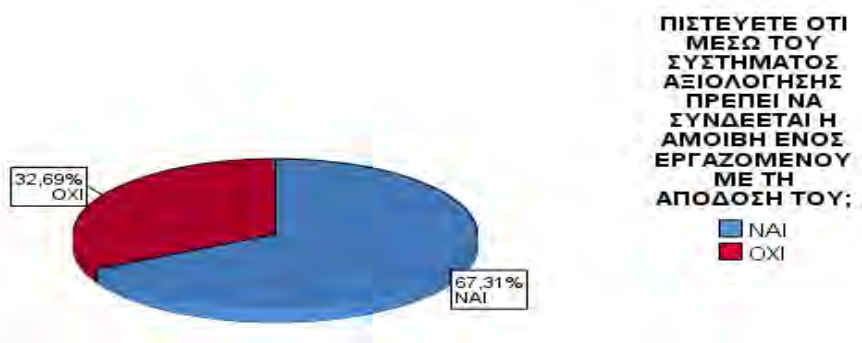
Διάγραμμα 5.16 : Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης – απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα, συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,9	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	5	9,6	9,6	11,5
	ΜΕΤΡΙΑ	12	23,1	23,1	34,6
	ΠΟΛΥ	15	28,8	28,8	63,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στα τραπεζικά καταστήματα τέθηκε το παραπάνω ερώτημα. Το 1,92% των εργαζόμενων απάντησε ότι δεν συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζόμενου. Το 9,62% πιστεύει πως συντελεί λίγο, το 23,08% ισχυρίζεται σε μέτριο βαθμό, το 28,85% απάντησε πολύ και το 36,54% πάρα πολύ. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το σύστημα αξιολόγησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζόμενου.

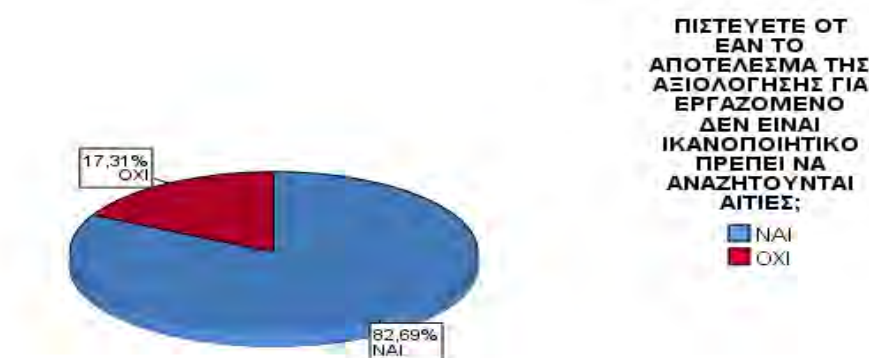
Διάγραμμα 5.17 : Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοσή του;



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	35	67,3	67,3	67,3
ΟΧΙ	17	32,7	32,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό 67,31% αναμφισβήτητα πιστεύει πως η αμοιβή του εργαζομένου πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή. Ενώ, το 32,69% δεν συμφωνεί με τη σύνδεση αυτή.

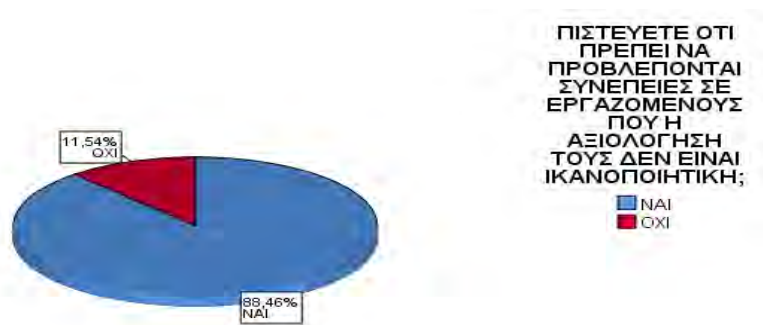
Διάγραμμα 5.18 : Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	43	82,7	82,7	82,7
	OXI	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το 82,69% υποστηρίζει ότι πρέπει να αναζητούνται οι αιτίες με σκοπό τη διόρθωση αυτών και τη βελτίωση τους. Αντίθετα, το ποσοστό 17,31% ισχυρίζεται ότι δεν πρέπει να αναζητούνται αιτίες αν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό.

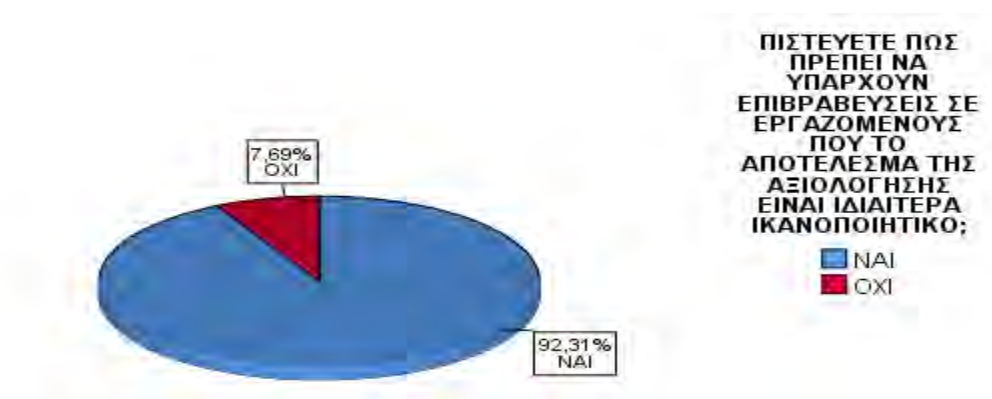
Διάγραμμα 5.19 : Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζόμενο που η αξιολόγηση τους δεν είναι ικανοποιητική;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	46	88,5	88,5	88,5
	OXI	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το 88,46% των εργαζομένων θεωρεί ότι θα πρέπει να προβλέπονται συνέπειες όταν η αξιολόγηση τους δεν είναι ικανοποιητική. Το ποσοστό 11,54% απάντησε το αντίθετο.

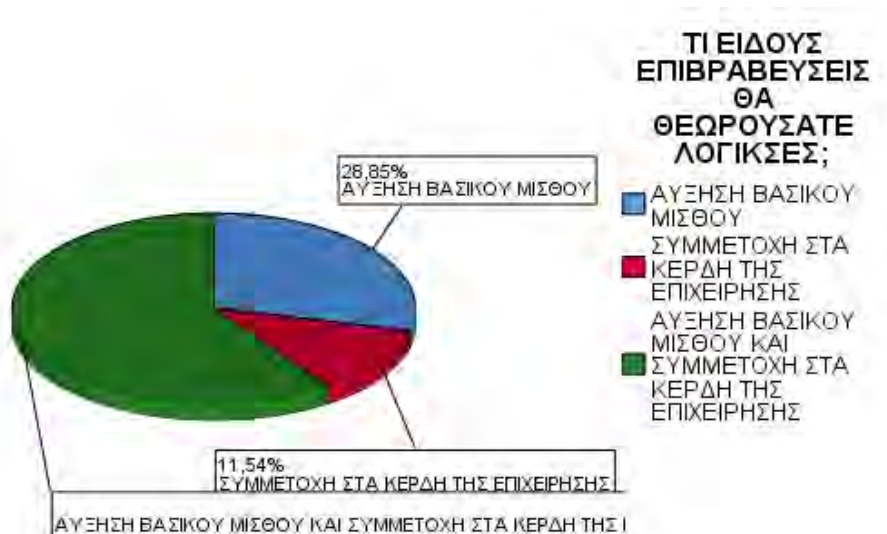
Διάγραμμα 5.20 : Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	48	92,3	92,3	92,3
OXI	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Καταφατικά απάντησαν οι εργαζόμενοι με 96,61% λέγοντας πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις. Ενώ αντίθετα ένα μικρό ποσοστό 7,69% απάντησε αρνητικά.

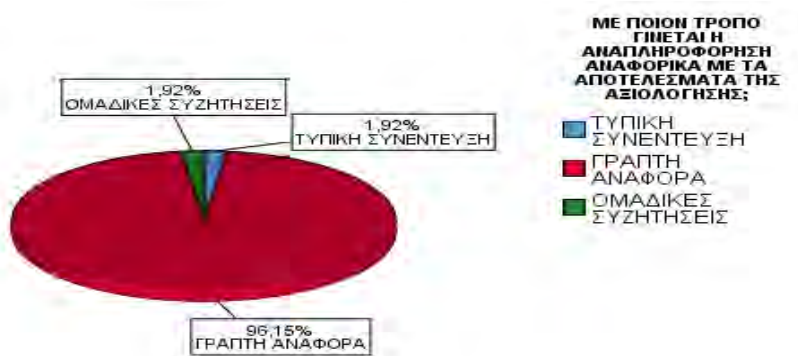
Διάγραμμα 5.21 : Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΥΞΗΣΗ ΒΑΣΙΚΟΥ ΜΙΣΘΟΥ	15	28,8	28,8	28,8
	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6	11,5	11,5	40,4
	ΑΥΞΗΣΗ ΒΑΣΙΚΟΥ ΜΙΣΘΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	31	59,6	59,6	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία με ποσοστό 59,61% απάντησε ότι μια λογική επιβράβευση είναι η αύξηση μισθού και συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας. Το 28,85% θεωρεί επιβράβευση την αύξηση βασικού μισθού ενώ το 11,54% τη συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης.

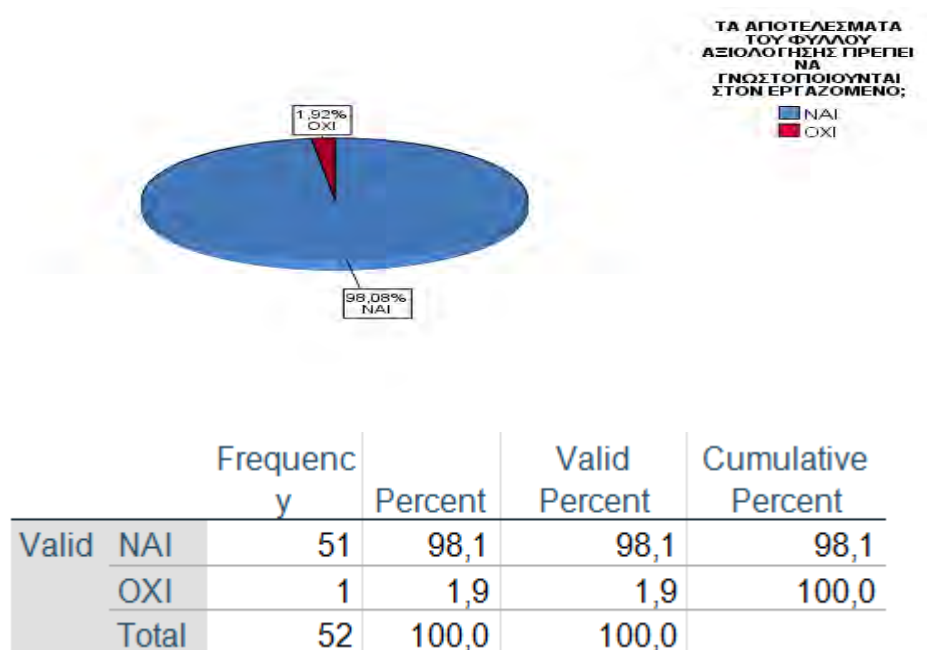
Διάγραμμα 5.22 : Με ποιον τρόπο γίνεται η πληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΥΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	1	1,9	1,9	1,9
	ΓΡΑΠΤΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	50	96,2	96,2	98,1
	ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ	1	1,9	1,9	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Σε αυτή την ερώτηση, το 96,15% απάντησε με γραπτή αναφορά, το 1,92% με άτυπη συνέντευξη και το 1,92% των εργαζομένων απάντησε με γραπτή αναφορά.

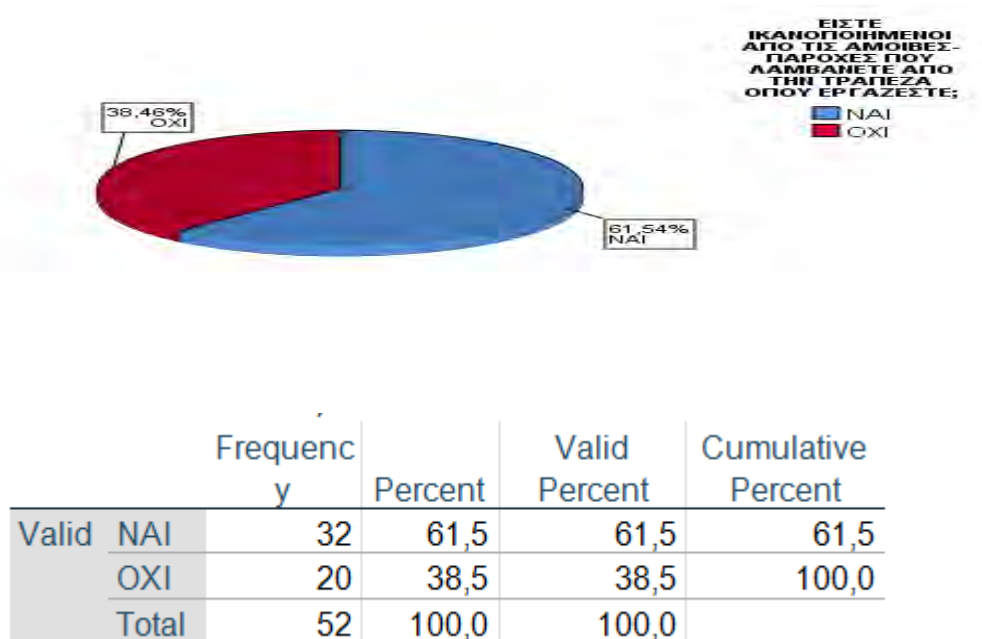
Διάγραμμα 5.23 : Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;



Σε αυτή τη ερώτηση το 98,08% συμφώνησε ότι το φύλλο αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιείται στους εργαζόμενους ενώ το 1,92% απάντησε αρνητικά.

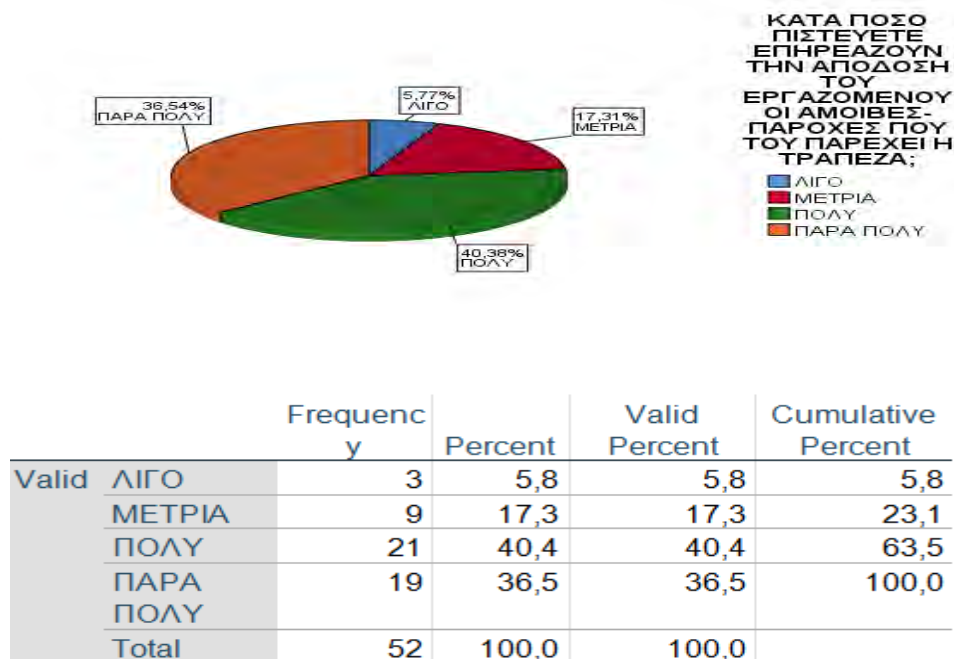
5.2.3 Αποτελέσματα Μέρος Γ : Αμοιβές – Παροχές

Διάγραμμα 5.24 : Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές – παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε;



Το 61,54% δηλώνει ικανοποιημένο από τις παροχές που λαμβάνει από την εργασία του. Σε αντίθεση το 38,46% δεν συμφωνεί. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι αμοιβές δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης και καλύτερης απόδοσης.

Διάγραμμα 5.25 : Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές – παροχές που του παρέχει η τράπεζα;



Το 40,36% απάντησε ότι οι αμοιβές επηρεάζουν πολύ την απόδοση των εργαζομένων, το 36,54% πάρα πολύ, το 17,31% μέτρια και το 5,77% λίγο.

Διάγραμμα 5.26 : Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση:



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΙΣ ΣΜΠΟΥΔΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	2	3,8	3,8	3,8
	ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	7	13,5	13,5	17,3
	ΤΑ ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	3	5,8	5,8	23,1
	ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	32	61,5	61,5	84,6
	ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ Α+Β	3	5,8	5,8	90,4
	ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ Β+Γ	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι οι αμοιβές πρέπει να καθορίζονται συνδυάστικα από τις σπουδές του εργαζόμενου, την απόδοση του και τα έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 61,5%. Από την άλλη όμως το 13,5% ισχυρίζεται ότι πρέπει να καθορίζεται από την απόδοση του εργαζόμενου. Το 5,77% πιστεύει από τα έτη προϋπηρεσίας. Το 9,6% καταγραφεί ότι οι αμοιβές πρέπει να καθορίζονται από την απόδοση και τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζόμενου. Τέλος, το υπόλοιπο 5,77% των απαντήσεων πιστεύει από τις σπουδές και την απόδοση του εργαζόμενου.

Διαγράμματα 5.27 : Ποιοι είναι οι τύποι ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την εταιρία σας;

A. Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Βασικός μισθός	96,15%	3,85%
Ημερομίσθιο	3,85%	96,15%
Νόμιμα επιδόματα	90,38%	9,62%
Συμμετοχή στα κέρδη	61,54%	38,46%
Δικαίωμα αγοράς μετοχών με ευνοϊκούς όρους	82,69%	17,31%
Διανομή μετοχών	7,69%	92,31%
Προμήθειες	7,69%	92,31%
Bonus εξαρτημένα από την απόδοση	15,38%	84,62%
Πρόσθετη ασφάλιση (υγεία, ατυχήματα, σύνταξη)	71,15%	28,85%
Χρήση εταιρικού αυτοκινήτου	0%	100%
Άλλες πρόσθετες παροχές(π.χ κινητό τηλέφωνο, φορητός υπολογιστής, δωροεπιταγές)	0%	100%

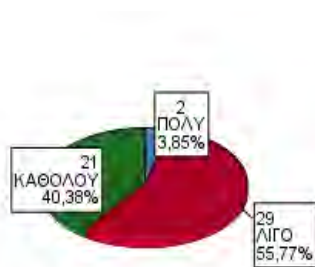
B. Μη χρηματικές ανταμοιβές

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Αναγνώριση (π.χ απονομές βραβείων, δημοσιεύσεις, πιστοποιητικά)	28,85%	71,15%
Προαγωγή (Δυνατότητα εξέλιξης)	71,15%	28,85%
Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων / δεξιοτήτων)	76,92%	23,08%

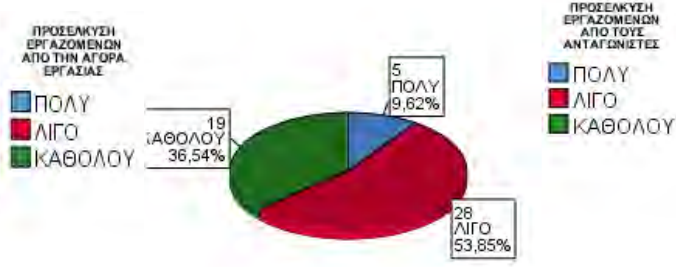
Οι εργαζόμενοι στη κατηγορία των χρηματικών ανταμοιβών απάντησαν με ποσοστό 96,15% ο βασικός μισθός, το 90,36% τα νόμιμα επιδόματα, το 61,54% η συμμετοχή στα κέρδη, το 82,69% το δικαίωμα αγοράς μετοχών με ευνοϊκούς όρους και το 71,15% με πρόσθετη ασφάλιση (υγεία, ατυχήματα, σύνταξη). Αντίθετα, στις μη χρηματικές ανταμοιβές το 71,15% απάντησε θετικά στην προαγωγή και το 76,92% στις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Διαγράμμα 5.28 : Σε ποιο βαθμό επέδρασε, κατά την προσωπική σας άποψη, το σύστημα αμοιβών στα παρακάτω;

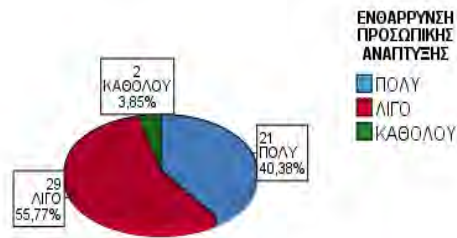
Προσέλκυση εργαζομένων την αγορά εργασίας



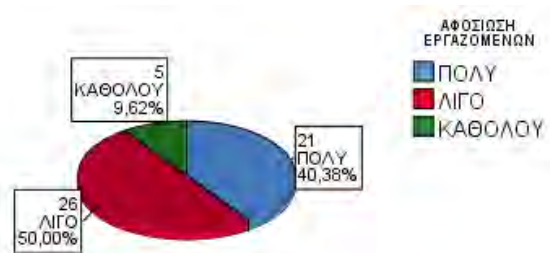
Προσέλκυση εργαζομένων από από τους ανταγωνιστές



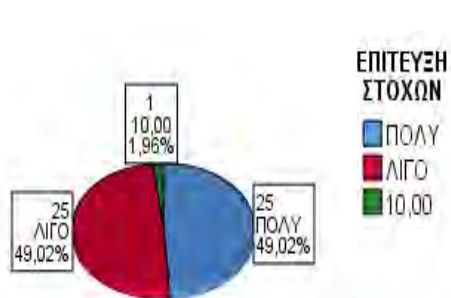
Ενθάρρυνση προσωπικής ανάπτυξης



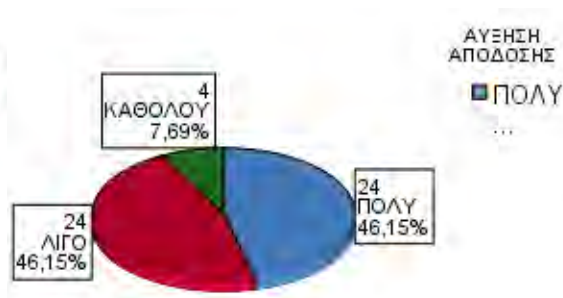
Αφοσίωση εργαζομένων



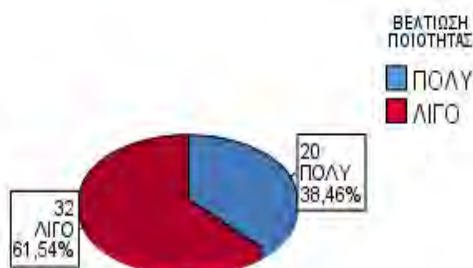
Επίτευξη στόχων



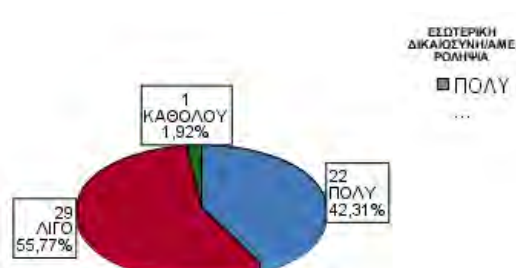
Αύξηση απόδοσης



Βελτίωση ποιότητας



Εσωτερική δικαιοσύνη/αμεροληψία



Ενίσχυση ομαδικής εργασίας



Με βάση τα αποτελέσματα των 52 απαντήσεων το σύστημα αμοιβών επέδρασε στα παρακάτω στον ακόλουθο βαθμό: Σχετικά με τη προσέλκυση εργαζομένων από την αγορά εργασίας το 3,85% απάντησε πολύ, το 55,77% λίγο και το 40,36% καθόλου. Στην προσέλκυση εργαζομένων από τους ανταγωνιστές το 9,62% απάντησε πολύ, το 53,85% λίγο και το 36,54% καθόλου. Όσο αναφορά την ενθάρρυνση προσωπικής ανάπτυξης έχουμε 40,36% πολύ, 55,77% λίγο και 3,85% καθόλου. Στην αφοσίωση εργαζομένων το 40,36% απάντησε πολύ, το 50,00% λίγο και το 9,62% καθόλου. Σχετικά με την επίτευξη στόχων το 49,02% απάντησε πολύ, το 49,02% λίγο και το 1,96% καθόλου. Στην αύξηση απόδοσης το 46,15% πολύ, το 46,15% λίγο και το 7,69% καθόλου. Στην βελτίωση ποιότητας το 38,46% πολύ, το 61,54% λίγο και 0% καθόλου. Στη κατηγορία της εσωτερικής δικαιοσύνης/αμεροληψίας το 42,31% απάντησε πολύ, το 55,77% λίγο και το 1,92% καθόλου. Τέλος, για την ενίσχυση ομαδικής εργασίας το 36,54% ισχυρίζεται πολύ, το 57,69% λίγο και το 5,77% καθόλου.

Διάγραμμα 5.29 : Οι αμοιβές επαναπροσδιορίζονται:



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΕ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΣΗ	21	40,4	40,4	40,4
	ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΝΕΑΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5	9,6	9,6	50,0
	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	22	42,3	42,3	92,3
	ΟΠΟΤΕ ΚΡΙΝΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στην παραπάνω ερώτηση πότε επαναπροσδιορίζονται οι αμοιβές το 42,31% απάντησε με βάση τα αποτελέσματα αξιολόγησης της απόδοσης, το 40,38% απάντησαν σε ετήσια βάση, το 9,62% με την υπογραφή νέας σύμβασης εργασίας και τέλος το 7,69% πιστεύει όποτε κρίνει η διοίκηση.

5.3 Συμπεράσματα

“Στο μέρος αυτό της εργασίας γίνεται ανάλυση των συμπερασμάτων της έρευνας και αναπτύσσονται τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη Διοίκηση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού των τραπεζών, συγκεκριμένα στα καταστήματα της Καρδίτσας και των Τρικάλων. Συμπερασματικά, μπορούμε να εκφράσουμε τη γνώση των εργαζομένων σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση αυτών καθώς και τη σημαντικότητα της αξιολόγησης για την εξέλιξη τους και τη βελτίωση της απόδοσης τους στον τραπεζικό κλάδο με σκοπό το κέρδος. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο στο τραπεζικό κλάδο. Αναμφισβήτητα, στη σύγχρονη πραγματικότητα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς αποτελούν βασικό στόχο κάθε επιχείρησης, όπου είναι το κέρδος.

Συγκεκριμένα, υπάρχει διαφορά στην αναλογία ανδρών και γυναικών με μεγαλύτερο να διαπιστώνεται το ποσοστό των ανδρών. Σχετικά με την ηλικία το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στη κατηγορία άνω των 37 ετών. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, έχουμε μεγάλο ποσοστό στους αποφοίτους Λυκείου και στους κατόχους πτυχίου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ/ΤΕΙ καθώς ο Τράπεζες τα τελευταία χρόνια στις ελάχιστες προσλήψεις στις οποίες πραγματοποιούν, απευθύνονται σε απόλυτα ικανούς υπαλλήλους με υψηλή μόρφωση, καθώς υπάρχει μεγάλη προσφορά στην αγορά εργασίας.

Τα έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό κλάδο κυμαίνονται κατά 65,36% άνω των 20 ετών, το οποίο συνδέεται με την ηλικία των εργαζομένων. Τα ανώτερα στελέχη αποτελούν περίπου το 28,83% των απαντήσεων, συγκεκριμένα το 5,77% αποτελεί το διευθυντικό στέλεχος και το 23,06% αποτελείται από προϊσταμένους.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αναφέρεται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο είναι βασικό και απαραίτητο στο τραπεζικό κλάδο. Βάση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται σταθερά σε ετήσια βάση και εκτιμά την αποδοτικότητα κάθε εργαζόμενου. Αναφορικά με τα επίπεδα αξιολόγησης που πραγματοποιείται η απόδοση των εργαζομένων η πλειοψηφία με ποσοστό 88,46% συμφώνησε ότι γίνεται σε ατομικό επίπεδο, σε σχέση με τα επίπεδα ομάδας εργασίας και τμήματος.

Σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων το 96,15% του συνόλου, γνωρίζει τα κριτήρια που σχετίζονται με την αξιολόγηση των εργαζομένων, σε μεγάλο βαθμό να συμφωνούν με κάποια, αρκετά ή με τα περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης. Το ποσοστό που δεν συμφωνεί καθόλου με τα κριτήρια αξιολόγησης ανέρχεται στο 4,00% γεγονός το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και να αξιολογηθεί.

Όσο αναφορά τη σημαντικότητα της αξιολόγησης, από τα αποτελέσματα της έρευνας με ποσοστό 63,46% προκύπτει ότι η αξιολόγηση είναι σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό. Είναι σαφές ότι ο άνθρωπος αποτελεί βασικό κρίκο για την ανάπτυξη κερδών στο τραπεζικό κλάδο και με την αξιολόγηση επιτυγχάνεται η κατάλληλη θέση για το κάθε εργαζόμενο.

Εν συνέχεια, στην Εθνική τράπεζα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως προς όφελος τόσο της τράπεζας όσο και των εργαζομένων με ποσοστό να συμφωνεί 80,77%, όπως θεωρείται απόλυτα φυσιολογικό. Επιπλέον, σχετικά με την αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος όπως και έγινε αποδεκτό στην έρευνα με 71,15% των υπαλλήλων να το επιβεβαιώνουν. Η αξιολόγηση αυτή αποτελεί μια ικανή και αποδεκτή επιλογή από τους υπαλλήλους των τραπεζών. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται στο τραπεζικό κλάδο για μεγαλύτερη αξιοπιστία αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τον ίδιο τον εργαζόμενο, τους εξωτερικούς συμβούλους και τους πελάτες στη παρούσα έρευνα είναι δεύτερη επιλογή των ερωτηθέντων.

Συνεπώς η αξιολόγηση του προσωπικού, σύμφωνα με τους υπαλλήλους των τραπεζών καταγράφει ότι θα πρέπει να γίνεται σταθερά μια φορά τον χρόνο είτε στην αρχή είτε στο τέλος με ποσοστό 88,46%. Γενικότερα η διαδικασία μεταβλητού χρονικού διαστήματος της αξιολόγησης δημιουργεί μη έγκυρα αποτελέσματα. Επίσης, σημαντικό είναι να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην αξιολόγηση τα κριτήρια και τους στόχους που θέτει η τράπεζα.

Επίσης, σημαντικό είναι η γνώμη των περισσότερων που συμφωνούν, πολύ και πάρα πολύ, ότι το σύστημα αξιολόγησης και απόδοσης συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου στην τράπεζα. Γι αυτό και το 67,31% συμφωνεί ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοσή του. Όπως επίσης πρέπει να αναζητούνται αιτίες και να προβλέπονται συνέπειες στους εργαζομένους όταν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητικό. Συμπεραίνουμε ότι όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων με σκοπό την μέγιστη απόδοση. Εννοείται πως πρέπει να υπάρχουν και επιβραβεύσεις στους εργαζομένους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Μια σημαντική επιβράβευση είναι η αύξηση βασικού μισθού και η συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας ποσοστό να το επιβεβαιώνει το 59,61%. Κρίσιμο επίσης είναι το γεγονός πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού θα πρέπει να γνωστοποιούνται στους εργαζομένους και η αξιολόγηση να γίνεται μέσω γραπτής αναφοράς.

Στο τρίτο μέρος της έρευνας αναλύονται οι αμοιβές παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της τράπεζας. Γενικότερα διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι σε ποσοστό 61,54% από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν από το τραπεζικό ίδρυμα που εργάζονται. Μικρό ποσοστό δηλώνει μη ικανοποιημένοι.

Διαπιστώνεται έμμεσα πως οι ανωτέρου μορφωτικού επιπέδου υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι σε μεγαλύτερο βαθμό από τις παροχές του λαμβάνουν από τα τραπεζικά ιδρύματα. Είναι αποδεκτό ότι πάρα πολύ οι αμοιβές που παρέχει η τράπεζα επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου. Όσο αναφορά τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να καθορίζονται οι αμοιβές, η πλειοψηφία των εργαζομένων με 61,5% απάντησε ότι θα πρέπει να καθορίζονται σύμφωνα με τις σπουδές, την απόδοση και τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζόμενου στην παρούσα θέση, καθώς ο συνδυασμός αυτός είναι κοινώς αποδεκτό ότι αποτυπώνει πιο σωστά, δίκαια ολοκληρωμένα την εικόνα του εργαζόμενου. Σχετικά με τους τύπους ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται στη τράπεζα έχουμε δυο κατηγορίες, της χρηματικές ανταμοιβές και τις μη χρηματικές ανταμοιβές. Είναι αποδεκτό ότι ο βασικός χρηματικός τύπος ανταμοιβών είναι η αύξηση μισθού ενώ αντίθετα ο μη χρηματικός τύπος είναι η προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης) αλλά στο ίδιο ποσοστό έρχονται και οι ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων/δεξιοτήτων). Η παραπάνω ανάλυση βασίζεται στην άποψη των εργαζομένων πως το σύστημα αμοιβών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση τους. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των εργαζομένων που θεωρούν ή δεν θεωρούν αξιόπιστο και αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού με το σύστημα αμοιβών που λαμβάνουν από τη τράπεζα. Είναι λογικό οι άνθρωποι που δεν θεωρούν αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης να μην είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές.

Τέλος , παρατηρείται ότι η μεγάλη ικανοποίηση των εργαζομένων από τις αμοιβές συνεπάγεται με την αύξηση απόδοσης και κέρδους της τράπεζας.”

5.4 Περιορισμοί και Μελλοντικές προτάσεις έρευνας

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ο τραπεζικό κλάδος σήμερα καλείται να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις σε ότι αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ οι συνεχείς αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον και οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και του οικονομικού τους περιβάλλοντος καθιστούν την ανάγκη αυτή ακόμη πιο επιτακτική. Ωστόσο, ο πρώτος βασικός περιορισμός αυτής της έρευνας αφορά το δείγμα και συγκεκριμένα το γεγονός ότι το ποσοστό των εργαζομένων των δύο τραπεζών κρίνεται σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος της έρευνας για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Για το λόγο αυτό μια μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων και με τη βοήθεια περισσότερων ερευνητικών ερωτημάτων πρέπει να γίνει ώστε να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα για το τραπεζικό κλάδο. Έτσι, θα υπάρχει η δυνατότητα να γίνει σύγκριση ανάμεσα των περισσότερων και άλλων τραπεζών.

Ένας δεύτερος περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη καταγραφή και ανάλυση αποτελεσμάτων μέσω ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις αυτές του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζονται ως κλειστές ερωτήσεις. Έτσι οι εργαζόμενοι δεν είχαν τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους. Γι' αυτό σε μελλοντικό χρόνο θα ήταν ενδιαφέρον η χρήση της μικτής μεθόδου έρευνας, με ερωτηματολόγιο και συνέντευξη. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η μικτή μέθοδος οδηγεί σε πιο έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα. Οι ανοιχτές ερωτήσεις αφήνουν στον ερωτώμενο πλήρη ελευθερία να εκφράσει τις προτιμήσεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματα του, οργανώνοντας την απάντηση του όπως εκείνος την εννοεί. Με ανοιχτές ερωτήσεις είναι δυνατή η προσέγγιση ακόμα και των πιο λεπτών θεμάτων. Επίσης ενδιαφέρον θα ήταν και η σύγκριση των απόψεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων ή των διευθυντών.

Τέλος, το μικρό ποσοστό των νέων προσληφθέντων υπαλλήλων καταδεικνύει ότι η Τράπεζα δεν έχει προβεί σε προσλήψεις τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν νέες καινοτόμες ιδέες. Γι' αυτό λοιπόν, θα ήταν απαραίτητο για την εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος, η τράπεζα να προβεί σε προσλήψεις νέων υπαλλήλων.

«Παράλληλα, η συνεχής επιμόρφωσή και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν τραπεζικό οργανισμό σήμερα αποτελεί αναγκαιότητα, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη μας το ευμετάβλητο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του κλάδου. Ωστόσο, για τη δημιουργία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι απαραίτητο να έχουν αποσαφηνιστεί και καθοριστεί πλήρως οι επιδιωκόμενοι στόχοι, οι οποίοι μπορεί να αφορούν ενδεικτικά στη στήριξη της απασχόλησης μέσα από τη δημιουργία ευκαιριών και των αναγκαίων δυνατοτήτων, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αλλά και στην εξέλιξη και την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού σε ζητήματα σύγχρονης τραπεζικής, τεχνολογίας, κλπ..

Κρίνεται λοιπόν αναγκαίος τόσο ο σχεδιασμός κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων, όσο και η προώθησή τους από τα στελέχη των οργανισμών και η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να τα παρακολουθήσει. Με τη συνεχή επιμόρφωση αυξάνονται τόσο οι γνώσεις όσο και η αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα την εργασιακή αλλά και προσωπική του εξέλιξη και πρόοδο.

Επιπρόσθετα, κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας, για να είναι αποτελεσματική η Διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει τις κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και να χρησιμοποιήσει σύγχρονα εργαλεία διοίκησης, δίνοντας κίνητρα στους εργαζομένους. Κάποια χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει είναι τα εξής:

- Καθορισμός Καθηκόντων ανά ειδικότητα (Καθηκοντολόγιο)
- Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης μέσω στόχων
- Διευκόλυνση της κινητικότητας των υπαλλήλων
- Δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων

Επίσης, σημαντικός είναι ο ρόλος του προϊσταμένου στη δημιουργία και ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Από τα συμπεράσματα της έρευνας είδαμε πόσο σημαντικές είναι για τους εργαζόμενους οι σχέσεις με τους συναδέλφους και το καλό συναδελφικό κλίμα. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να εκμεταλλευτεί η διοίκηση του οργανισμού, προκειμένου να δημιουργήσει υπεύθυνες και λειτουργικές ομάδες εργασίας, τα μέλη των οποίων θα έχουν συνυπευθυνότητα, συλλογικό πνεύμα και θα μοιράζονται ένα κοινό όραμα για τον τελικό και τους ενδιάμεσους στόχους, επιτυγχάνοντας παράλληλα και την ικανοποίησή τους, η οποία τα παρακινεί για αύξηση της απόδοσής τους.

Συνοψίζοντας, μια μελλοντική έρευνα που θα μπορούσε να γίνει είναι η ανάλυση και η συσχέτιση των απόψεων των υπαλλήλων σε διαφορετικούς τραπεζικούς οργανισμούς σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει κάθε τράπεζα. Έτσι μπορούν να διεξαχθούν ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα ως προς τον καταλληλότερο τρόπο αξιολόγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αύξηση του κέρδους και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.”

Βιβλιογραφία

Ξερόγλωσση βιβλιογραφία

- Armstrong, M., Baron, A. (2005), Managing performance: performance management in action, CIPD Publishing
- Armstrong-Stassen, M. (2008), Human resource practices for mature workers— And why aren't employers using them?, Asia Pacific Journal of Human Resources, 46(3), 334-352
- Armstrong Michael, Taylor Stephen, (2014), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition, Kogan Page Publisher
- Armstrong M., (1999), Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.
- Boxall, P., Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. London: Palgrave Macmillan.
- Barney Jay, (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management Studies, Vol.17, (1), pp. 99–120
- Broker G. (2009). Competition in Banking: Organization for Economic Co-Operation and Development, pp. 17-23
- Blume et al, (2010). Transfer of training: A meta – analytic review. Journal of Management, 36(4): 1065 – 1115
- Carbery Ronan, Cross Christine, (2013), Human Resource Management: A Concise Introduction, Macmillan Education
- Chadwick, C. (2005), The vital role of strategic human resource management education, Human Resource Management Review15, 3, 200-213
- Dessler G. (2005). Human Resource Management. 10th edition, Pearson Education,
- Dessler, G. (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- DesslerG., (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Μετ. Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Daft R., (1995). Organization Theory and Design, 5th Edition, West Publications
- Devanna Mary Anne, Fombrun Charles, Tichy Noel, Warren Lynn, (1982), Strategic planning and human resource management, Human Resource Management, Vol.21, (1), pp. 11–17
- Jackson S. and Schuler R., (2000), Strategic Human Resource Management, Blackwell Publishers, Oxford.
- Kessler I., Purcell J. (1992), Performance-related pay: objectives and applications, Human Resource Management Journal
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). Human Resource Management. Mason: South-western Cengage Learning
- Mondy W.R., Noe R.M., (2005). Human Resource Management, 9th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall

- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007), Strategic human resource management: contemporary issues, Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Mondy, W. R., Noe, R. M. (2005), Human resource management, New Jersey: Pearson
- Maslow, (1970). Motivation and Personality. N.Y. : Harper & Row.
- Porter W. Lyman, Lawler E. Edward III, Hackman J. Richard (1975). Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Book Company, New York.
- Published by Canadian Center of Science and Education
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005), Human Resource Management, 6th Edition, Printice Hall-FT, Essex
- Werther, W., Davis, K. (1996). Human resources and Personnel Management, McGraw – Hill, Inc., N.Y.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008). Management Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός.
- Δαμουλιανού, Χ. (2015), Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η γλωσσομάθεια των στελεχών για τις σημερινές επιχειρήσεις, Η Καθημερινή, 15/08
- Κακουλίδης, Κ., (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα., Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS, Άγιος Νικόλαος, Κρήτη
- Μάρδας, Γ. (2000), Κοινωνική πολιτική εκπαίδευση και οικονομία, Αθήνα: Παπαζήση
- Μαντάς Ν. (1992) Διοίκηση Προσωπικού, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Κριτική.
- Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα : Μπένος.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μοίρου, Αγγελική, (2013), Η Επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνιών στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή Ν. (2003) – Δημήτρης Μπουραντάς ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’, Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις, Γ. Μπένου

- Patrick, D.G., Ευθυμιάδου Σύγχρονο Μανατζμεντ. [Practical Or Γράμματα. (in Greek).
- Σ. Ζευγαρίδης, Γ. Σταματίδης, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1997
- Σακκά Βασιλική-Χάιδου Ιωάννα, (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα δυτικής Μακεδονίας ,κεφ. 3 +7.
- Στυλιανός, Νίκος, (2011), Εκπαίδευση Προσωπικού: κόστος ή επένδυση,κεφ4-5,
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Rosili
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (1992), Αρχές μάρκετινγκ. Η ελληνική προσέγγιση, Αθήνα: Rosili
- Φαναριώτης Π. Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (2001) ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks,

Ηλεκτρονικές πηγές

- <https://www.nbg.gr>
- https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources
- https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr
- <https://www.wikipedia.org>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

<input type="radio"/>	Άνδρας	
<input type="radio"/>	Γυναίκα	

2. Ηλικία:

<input type="radio"/>	18	
<input type="radio"/>	26	
<input type="radio"/>	36	
<input type="radio"/>	46	

3. Μορφωτικό επίπεδο:

<input type="radio"/>	Απόφοιτος Δημοτικού Σχολείου	
<input type="radio"/>	Απόφοιτος Γυμνασίου	
<input type="radio"/>	Απόφοιτος Λυκείου	
<input type="radio"/>	Κάτοχος Πτυχίου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ/ΙΕΚ	
<input type="radio"/>	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	

4. Έτη εργασίας στην παρούσα τράπεζα:

<input type="radio"/>	Έως 1 έτος	
<input type="radio"/>	1-3 έτη	
<input type="radio"/>	4-9 έτη	
<input type="radio"/>	10-19 έτη	
<input type="radio"/>	Άνω των 20 ετών	

5. Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων στον τραπεζικό χώρο

<input type="radio"/>	Έως 1 έτος	
<input type="radio"/>	1-3 έτη	
<input type="radio"/>	4-9 έτη	
<input type="radio"/>	10-19 έτη	
<input type="radio"/>	Άνω των 20 ετών	

6. Θέση στην τράπεζα:

<input type="radio"/>	Διευθυντικό στέλεχος	
<input type="radio"/>	Προϊστάμενος τμήματος	

<input type="radio"/> Υπάλληλος με εμπειρία άνω των 5 ετών	
<input type="radio"/> Υπάλληλος με εμπειρία κάτω των 5 ετών	
<input type="radio"/> Νεοπροσληφθείς υπάλληλος	

ΜΕΡΟΣ Β: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΠΟΔΟΣΗ

1. Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

2. Σε ποια επίπεδα αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;

<input type="radio"/> Ατομικό	
<input type="radio"/> Ομάδας Εργασίας	
<input type="radio"/> Τμήματος	

3. Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

3.1 Αν απαντήσετε ναι στην παραπάνω ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;

<input type="radio"/> Με όλα	
<input type="radio"/> Με τα περισσότερα	
<input type="radio"/> Με αρκετά	
<input type="radio"/> Με κάποια	
<input type="radio"/> Με κανένα	

3.2 Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

4. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως;

<input type="radio"/> Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό	
<input type="radio"/> Σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου	

5. Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως;

<input type="radio"/>	Προς όφελος της τράπεζας	
<input type="radio"/>	Προς όφελος των εργαζομένων	
<input type="radio"/>	Προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων	

6. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:

<input type="radio"/>	Το προϊστάμενο	
<input type="radio"/>	Τους συναδέλφους	
<input type="radio"/>	Τον ίδιο τον εργαζόμενο	
<input type="radio"/>	Τους εξωτερικούς συμβούλους	
<input type="radio"/>	Τους πελάτες	
<input type="radio"/>	Όλους τους παραπάνω	

7. Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων;

<input type="radio"/>	Σταθερά: μια φορά τον χρόνο είτε στην αρχή του έτους είτε στο τέλος κάθε χρόνου	
<input type="radio"/>	Μεταβλητά: κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα έργο ή τελειώνει ένα στάδιο εργασίας	

8. Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;

<input type="radio"/>	Ναι	
<input type="radio"/>	Όχι	

9. Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα, συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας το εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;

<input type="radio"/>	Καθόλου	
<input type="radio"/>	Λίγο	
<input type="radio"/>	Μέτρια	
<input type="radio"/>	Πολύ	
<input type="radio"/>	Πάρα πολύ	

10. Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοσή του;

<input type="radio"/>	Ναι	
<input type="radio"/>	Όχι	

11. Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

12. Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

13. Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζομένους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

14. Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές ;

<input type="radio"/> Αύξηση βασικού μισθού	
<input type="radio"/> Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης	
<input type="radio"/> Αύξηση βασικού μισθού και συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης	

15. Με ποιον τρόπο γίνεται η αναπληρόφρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

<input type="checkbox"/> Άτυπη συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου	
<input type="checkbox"/> Τυπική συνέντευξη	
<input type="checkbox"/> Γραπτή αναφορά	
<input type="checkbox"/> Ομαδικές συζητήσεις	
<input type="checkbox"/> Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος	
<input type="checkbox"/> Άλλο _____	

16. Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΜΟΙΒΕΣ – ΠΑΡΟΧΕΣ

1. Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε;

<input type="radio"/> Ναι	
<input type="radio"/> Όχι	

2. Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές-παροχές που του παρέχει η τράπεζα;

<input type="radio"/>	Καθόλου	
<input type="radio"/>	Λίγο	
<input type="radio"/>	Μέτρια	
<input type="radio"/>	Πολύ	
<input type="radio"/>	Πάρα πολύ	

3. Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση:

Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες):		
<input type="radio"/>	Τις σπουδές του εργαζόμενου	
<input type="radio"/>	Την απόδοση του εργαζόμενου	
<input type="radio"/>	Γ) Τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζόμενου στην παρούσα θέση	
<input type="radio"/>	Δ) Όλα τα παραπάνω	
<input type="radio"/>	Ε) Συνδυασμός Α+Β	
<input type="radio"/>	Ζ) Συνδυασμός Α+Γ	
<input type="radio"/>	ΣΤ) Συνδυασμός Β+Γ	

4. Ποιοι είναι οι τύποι ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την εταιρία σας;

Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες):		
<input type="radio"/>	Βασικός μισθός	
<input type="radio"/>	Ημερομίσθιο	
<input type="radio"/>	Νόμιμα επιδόματα	
<input type="radio"/>	Συμμετοχή στα κέρδη	
<input type="radio"/>	Δικαίωμα αγοράς μετοχών με ευνοϊκούς όρους	
<input type="radio"/>	Διανομή μετοχών	
<input type="radio"/>	Προμήθειες	
<input type="radio"/>	Bonus εξαρτημένα από την απόδοση	
<input type="radio"/>	Πρόσθετη Ασφάλιση (υγεία, ατυχήματα, σύνταξη)	
<input type="radio"/>	Χρήση εταιρικού αυτοκινήτου	
<input type="radio"/>	Άλλες πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητός υπολογιστής, δωροεπιταγές)	
<input type="radio"/>	Άλλο _____	
Μη χρηματικές ανταμοιβές		
<input type="radio"/>	Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων,	

πιστοποιητικά)	
• Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)	
• Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων/ δεξιοτήτων)	
• Άλλο _____	

5. Σε ποιο βαθμό επέδρασε, κατά την προσωπική σας άποψη, το σύστημα αμοιβών στα παρακάτω:

	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
• Προσέλκυση εργαζομένων από την αγορά εργασίας			
• Προσέλκυση εργαζομένων από τους ανταγωνιστές			
• Ενθάρρυνση προσωπικής ανάπτυξης			
• Αφοσίωση εργαζομένων			
• Επίτευξη στόχων			
• Αύξηση απόδοσης			
• Βελτίωση ποιότητας			
• Εσωτερική δικαιοσύνη / αμεροληψία			
• Ενίσχυση ομαδικής εργασίας			
• Άλλο _____			

6. Οι αμοιβές επαναπροσδιορίζονται:

• Σε ετήσια βάση	
• Ανάλογα με κάθε project	
• Με την υπογραφή νέας συλλογικής σύμβασης εργασίας	
• Με βάση τα αποτελέσματα αξιολόγησης της απόδοσης	
• Κατόπιν αιτήσεως του εργαζομένου	
• Όποτε κρίνει η διοίκηση	
• Άλλο _____	