

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ: **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

ΚΑΛΑΪΤΖΟΓΛΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ
Α.Μ. 2002035

ΚΟΥΝΙΑΔΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
Α.Μ. 2002081

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
1.1 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	14
2.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	19
3.1 Η ρεαλιστική περιγραφή εργασίας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	20
4.1 Εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού.....	20
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	29
5.1 Προσωπικό ή Υπάλληλος, Διοίκηση, Δημόσιος Διαγωνισμός.....	29
5.2 Προσλήψεις Προσωπικού.....	29
5.3 Εκπαίδευση Προσωπικού.....	31
5.4 Δικαίωμα Υπογραφής.....	31
5.5 Τοποθετήσεις.....	32
5.6 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	33
5.7 Προαγωγές.....	34
5.8 Αμοιβές Προσωπικού.....	34
5.9 Απουσίες.....	35
5.10 Καθήκοντα – Δικαιώματα Υπαλλήλων Γενικά.....	35
5.11 Ατομικά Στοιχεία Υπαλλήλων.....	37
5.12 Οφειλόμενη Εχεμύθεια.....	38
5.13 Δημιουργία Χρεών – Συμμετοχή σε τυχερά παιχνίδια.....	38
5.14 Ανάμιξη σε Δοσοληψίες με Πελάτες, Λογαριασμός μισθοδοσίας.....	38
5.15 Πειθαρχικά Παραπτώματα.....	39
5.16 Πειθαρχικές Ποινές.....	40
5.17 Ισχύς και Έκταση του Κανονισμού.....	40
5.18 Ένταξη Επιτόπιου Προσωπικού Καταστημάτων της τράπεζας σε χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης.....	40
5.19 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	41
5.20 ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ.....	45
5.21 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	45
5.23 ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	47
5.24 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	47
6.1 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	49
6.2 ΚΛΑΔΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ, ΤΑΜΙΑΚΟΣ, ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΩΝ, ΧΕΙΡΙΣΤΡΙΩΝ.....	50
6.3 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΙΣΧΥΟΥΣΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ.....	51
6.4 ΠΡΟΣΜΕΤΡΗΣΕΙΣ.....	51
6.5 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	53
6.5.1 ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ.....	53
6.5.2 ΠΡΟΣΜΕΤΡΗΣΕΙΣ.....	53
6.5.3 ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ.....	54

6.5.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΜΙΣΘΩΝ.....	56
6.5.5 ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΓΑΜΟΥ ΚΑΙ ΤΕΚΝΩΝ.....	56
6.5.6 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	57
6.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	57
6.6.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	59
Χαρακτηριστικά Κριτηρίων Φύλλου Επίδοσης Α.....	59
6.6.2 Χαρακτηριστικά Κριτηρίων Φύλλων Επίδοσης Β.....	60
6.6.3 Χαρακτηριστικά κριτηρίων Φύλλου Επίδοσης Γ.....	62
6.6.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	63
6.6.5 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΦΥΛΛΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	64
6.7 ΓΝΩΜΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ.....	65
7.1 Προσλήψεις Προσωπικού.....	67
7.2 Αποδοχές Προσωπικού.....	70
7.3 Προσαυξήσεις μισθού.....	70
7.4 Ατομικοί φάκελοι υπαλλήλων.....	71
7.5 Προαγωγές.....	72
7.6 Στασιμότητα.....	72
7.7 Μετατάξεις.....	73
7.8 Μεταθέσεις.....	74
7.9 Αποσπάσεις – Μετακινήσεις.....	75
7.10 Καθήκοντα των Υπαλλήλων.....	75
7.11 Υπηρεσιακά Συμβούλια.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά την έναρξη της πτυχιακής μας εργασίας αντιμετωπίσαμε αρκετές δυσκολίες. Αρχικά απευθυνθήκαμε στην Εγνατία Τράπεζα. Τους είπαμε ότι είμαστε φοιτητές και θέλουμε πληροφορίες για την πτυχιακή μας εργασία και όλοι ήταν πρόθυμοι να μας βοηθήσουν. Όμως ο ένας μας παρέπεμπε στον άλλον και ο άλλος σε κάποιον άλλον. Πήγαμε αυτοπροσώπως σε ένα υποκατάστημα της Εγνατίας Τράπεζας και η μόνη βοήθεια που πήραμε ήταν ένα τηλέφωνο της διεύθυνσης προσωπικού. Αμέσως πήραμε τηλέφωνο και μία κοπέλα μας είπε να στείλουμε e-mail και να αναφέρουμε τι ακριβώς χρειαζόμαστε. Την επόμενη μέρα γράψαμε τι ακριβώς θέλαμε και το στείλαμε. Περιμέναμε περίπου δεκαπέντε μέρες αλλά απάντηση δεν είχαμε πάρει. Πήραμε ακόμα ένα τηλέφωνο και ρωτήσαμε τι γίνεται. Η κοπέλα που μιλήσαμε εκείνη την ημέρα μας είπε ότι δεν ήξερε τίποτα και ότι θα έπρεπε να ξαναστείλουμε e-mail. Εμείς το ξαναστείλαμε και ξαναπήραμε τηλέφωνο διότι πάλι δεν μας απάντησαν αλλά για ακόμη μία φορά κανείς δεν ήξερε τίποτα.

Έπειτα απευθυνθήκαμε στην Εθνική τράπεζα της Ελλάδος όπου εκεί μας είπαν ότι πρέπει να περιμένουμε περίπου ένα μήνα διότι προηγούνται άλλες αιτήσεις και δεν μας υποσχέθηκαν ότι θα μας δώσουν όλες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε, διότι είναι απόρρητα στοιχεία της τράπεζας. Μετά από λίγες μέρες ξανατηλεφωνήσαμε και μας είπαν ότι αυτά που ζητάμε δεν μπορεί να τα δώσει η τράπεζα διότι είναι απόρρητα.

Η επόμενη τράπεζα που επισκεφθήκαμε ήταν η Αγροτική τράπεζα αλλά και από εκεί δεν μπορέσαμε να αποκομίσουμε τίποτα. Όλοι μας λέγανε ότι αυτά που ζητάμε είναι απόρρητα και καμία τράπεζα δεν τα κοινοποιεί, ενώ σε όλο το προσωπικό που προσλαμβάνει η κάθε τράπεζα μοιράζει βιβλιαράκια τα οποία αναφέρουν με ποιο τρόπο προσλαμβάνονται, με ποιο τρόπο αξιολογούνται, πως προάγονται, το μισθολόγιο τους και διάφορα άλλα τα οποία μας ήταν απαραίτητα για την εργασία μας.

Τελικά βρήκαμε βοήθεια από ένα συγγενή μας ο οποίος εργαζότανε στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και τα τελευταία χρόνια πριν

συνταξιοδοτηθεί ήταν διευθυντής σε ένα από τα υποκαταστήματα της Εθνικής τράπεζας.

Ξεκινήσαμε με την Εθνική Τράπεζα της στην Ομόνοια. Εκεί επισκεφθήκαμε αρκετά γραφεία και συνομιλήσαμε με ανθρώπους οι οποίοι μας βοήθησαν πραγματικά.

Αρχικά επισκεφθήκαμε τη γενική διεύθυνση προσωπικού η οποία περιλαμβάνει τη διεύθυνση κίνησης και τη διεύθυνση τοποθέτησης προσωπικού. Συνολικά η διεύθυνση αυτή ασχολείται με τις τοποθετήσεις και τις μετακινήσεις του προσωπικού.

Έπειτα πήγαμε στην υποδιεύθυνση σχεδιασμού και αξιολόγησης αναγκών του προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει το τμήμα μητρώου και ασχολείται με τις ανάγκες του προσωπικού.

Το επόμενο γραφείο που επισκεφθήκαμε ήταν η υποδιεύθυνση αξιολόγησης προσωπικού η οποία επεξεργάζεται τη βαθμολογία, τα δελτία αξιολόγησης και την ποιότητα. Εκεί είδαμε τα δελτία αξιολόγησης που συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι και μάθαμε ότι υπάρχουν διαφορετικά δελτία αξιολόγησης για το βοηθητικό προσωπικό και τους υπαλλήλους, και διαφορετικά για τα στελέχη. Επίσης, από το παραπάνω γραφείο βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι με βάση τα δελτία αξιολόγησης.

Ένα άλλο γραφείο που επισκεφθήκαμε ήταν το τμήμα ασφαλείας το οποίο περιλαμβάνει τη διοικητική μέριμνα και την πολιτική σχεδίαση έκτακτης ανάγκης. Εδώ σχεδιάζονται η στρατηγική και η πολιτική της τράπεζας, οι οποίες εφαρμόζονται όταν το απαιτούν οι περιστάσεις.

Η υποδιεύθυνση υπηρεσιακής εξέλιξης και πειθαρχικής διαδικασίας ήταν ένα ακόμη γραφείο που πήγαμε. Εκεί ενημερωθήκαμε για τις πειθαρχικές ποινές που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι όταν υποπέττουν σε παραπτώματα. Για τα βαριά πειθαρχικά παραπτώματα της διαδικασίας προεδρεύει ο υποδιοικητής της τράπεζας, ενώ για τα μικρότερης σημασίας πειθαρχικά παραπτώματα υπεύθυνος είναι ο προσωπάρχης. Σε περιπτώσεις όπου το παράπτωμα είναι πασιφανές δεν καλείται πειθαρχικό και αποφασίζει ο διοικητής της τράπεζας για τις κυρώσεις.

Επίσης πήγαμε και στην υποδιεύθυνση οικονομικών θεμάτων η οποία περιλαμβάνει το λογιστήριο και το τμήμα δανείων. Εκεί ενημερωθήκαμε για την μισθολογική κατάσταση των υπαλλήλων και για τον τρόπο με τον οποίο χορηγούνται τα δάνεια.

Τα ίδια γραφεία επισκεφθήκαμε και στην Τράπεζα της Ελλάδος και στην Εμπορική Τράπεζα ακούγοντας σε ορισμένες περιπτώσεις διαφορετικά πράγματα, τα οποία περιγράφονται αναλυτικά στις παρακάτω σελίδες.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι κατά την διάρκεια της σύνταξης της εργασίας χρειάστηκε να μιλήσουμε τηλεφωνικώς με ορισμένα από τα στελέχη που συναντήσαμε, για συμπληρωματικές πληροφορίες και όλοι μας εξυπηρέτησαν.

Η εργασία αποτελείται από την εισαγωγή, η οποία αναφέρει σε ποιές τράπεζες και σε ποία γραφεία πήγαμε. Στην εισαγωγή αναγράφεται επιγραμματικά και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται το κάθε γραφείο. Τέλος αναφέρουμε τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίσαμε.

Το επόμενο μέρος της εργασίας αποτελείται από το θεωρητικό κομμάτι, το οποίο είναι χωρισμένο σε εννέα κεφάλαια. Είναι βασισμένο από ορισμένα βιβλία τα οποία αναφέρονται στην βιβλιογραφία.

Έπειτα ακολουθούν οι τρεις τράπεζες Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα της Ελλάδος και Εμπορική Τράπεζα, στις οποίες αναλύουμε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Το επόμενο κομμάτι αποτελείται από τα συμπεράσματα, στα οποία αναφέρονται οι διαφορές και οι ομοιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε τράπεζας.

Τέλος, υπάρχει η βιβλιογραφία η οποία περιλαμβάνει τις πηγές που μας βοήθησαν να ολοκληρώσουμε την εργασία μας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα των μεθόδων διαχείρισης προσωπικού. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ), που αποτελεί τη νεότερη εξέλιξη της λειτουργίας, έχει ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση. Κυρίως ρόλος της ΔΑΠ είναι ως μια διοικητική λειτουργία να εξυπηρετεί συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων (Χατζηπαντελή, 1999). Οι στόχοι της ΔΑΠ είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της ποιότητας καθώς και της παραγωγικότητας. Η ΔΑΠ ασχολείται με την αξιολόγηση των εργαζομένων, τις αμοιβές και τις παροχές, τη διοίκηση απόδοσης, τις εργασιακές σχέσεις, την εσωτερική επικοινωνία, την τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, την εργασιακή ικανοποίηση, την ανάπτυξη του προσωπικού και τέλος την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Σήμερα οι επιχειρήσεις και τα στελέχη της καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από αλλαγές και εξελίξεις που συμβαίνουν μέσα και έξω από την επιχείρηση. Η εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες δρουν σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς, είναι αναγκασμένες να προσαρμοστούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές της νομοθεσίας και στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Η ΔΑΠ μπορεί να βοηθήσει ή και να εμποδίσει την επιχείρηση, να επωφεληθεί από τις αλλαγές αυτές προχωρώντας στη λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση νέων σχεδίων (Τζωρτζάκη, 1999). Επίσης, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον. Σημαντική υποχρέωση της κάθε επιχείρησης είναι η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, που έχει σαν στόχο τη κάλυψη των αναγκών των πελατών της, στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Ένας από τους κυριότερους στόχους της ΔΑΠ είναι οι θεαματικές βελτιώσεις της εταιρίας στην ελαχιστοποίηση του κόστους, στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και στην καλύτερη ποιότητα. Η ενδυνάμωση του προσωπικού, που μπορεί να

πραγματοποιηθεί όταν προσφερθεί στο υπαλληλικό προσωπικό η δυνατότητα να λαμβάνει πρωτοβουλίες και η ανεξαρτητοποίηση του από τους ανώτερους του, μεταφέρει στον υπάλληλο τον αυτοέλεγχο και την αποκλειστική ευθύνη για το έργο που του έχει ανατεθεί. Επίσης η εκπαίδευση και η συνεχής πληροφόρηση βοηθά τα στελέχη στο να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος καλύπτοντάς τυχόν κενά. Ένας άλλος σημαντικός ρόλος της ΔΑΠ είναι η δίκαια μεταχείριση όλων των εργαζομένων (Μπουραντας, 2006). Σε περιπτώσεις που η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε απόλυση προσωπικού, η ΔΑΠ έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει το πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης, να προσφέρει γενναιόδωρες αποζημιώσεις, να εξασφαλίσει την απασχόληση του υπαλλήλου σε άλλη θέση της εταιρίας, ή εκτός εταιρίας ώστε να αποφύγει τη δυσaréσκεια και την εχθρικότητα των άλλων εργαζομένων και την ανασφάλεια να μην βρεθούν στην ίδια θέση κι αυτοί (Δουράκης, 2005). Η ΔΑΠ χρησιμοποιεί διάφορα κριτήρια αξιολόγησης για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της. Όλα τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζονται στη συλλογή στοιχείων και απόψεων από το εσωτερικό της επιχείρησης. Η κάθε εταιρία επιλέγει τον κατάλληλο γ'αυτην συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων έτσι ώστε να παρακολουθεί και να βελτιώνει τη λειτουργία της.

Στα τέλη του 90' ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού αρχίζει να αποκτά σημασία για τις ελληνικές επιχειρήσεις, αυξάνοντας τον επαγγελματισμό που χαρακτηρίζει τη ΔΑΠ. Αυτό έδειξαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα ενός δικτύου από ευρωπαϊκά πανεπιστήμια με την ονομασία Cranet (Μπουραντας, 2003), που ανέλαβε να διερευνήσει τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων σε όλη την Ευρώπη. Σημαντικός επίσης, εμφανίζεται και ο ρόλος των συμβούλων που καλούνται να βοηθήσουν τα στελέχη της ΔΑΠ με την προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών, ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης και της επιλογής προσωπικού. Επειδή φαίνεται να απασχολεί σοβαρά τις επιχειρήσεις η επιλογή και η διατήρηση του προσωπικού, για το λόγο αυτό ξεκίνησαν να ζητούν από τους συμβούλους να επιλέγουν υπαλλήλους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρίας, προσφέροντας αυξημένες παροχές για την εξασφάλισή τους. Η έρευνα Cranet δείχνει ότι σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ΔΑΠ βρίσκεται στο στάδιο της

σταθερής ανάπτυξης, με αναγνωρισμένο τον καθοριστικό ρόλο που παίζει για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

Η ΔΑΠ διαμορφώνοντας τις πολιτικές της ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος, είναι ικανή να επηρεάσει τα αποτελέσματα της, λαμβάνοντας υπόψη τις όποιες κοινωνικές παραμέτρους. Τα αποτελέσματα της ΔΑΠ μπορούν να αποτελούν υψηλή ηθική δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς σκοπούς και υψηλή ατομική επίδοση που να οδηγεί στην εκπλήρωση των στόχων (Παπαδάκης, 2002).

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι και στρατηγικός. Αυτό σημαίνει ότι το σύνολο των πολιτικών μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ (Χολέβας, 1995). Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνδυάζει τη χρήση του προγραμματισμού, για μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού, τη θεωρία ανθρωπίνου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνισμού, και την εναρμόνιση των πρακτικών της ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική. Η θέση της επιχείρησης στην αγορά αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό, προκειμένου να έχει στρατηγική διάσταση η ΔΑΠ.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται έντονα σε ότι αφορά την καινοτομία του τελικού προϊόντος, το οποίο διατίθεται στην ευρεία αγορά, βρίσκουν χρήσιμες τις πολιτικές της ΔΑΠ, οι οποίες περιλαμβάνουν την εξωτερική προσέλκυση και τις αποκεντρωτικές πρακτικές αμοιβών, Σε επιχειρήσεις όπου τα ανώτατα στελέχη είναι δεικτικά στην καινοτομία και την ανάληψη της ευθύνης, οι πρακτικές της ΔΑΠ περιλαμβάνουν τόσο τη συμμετοχή των προϊσταμένων στην επιλογή εργαζομένων με ιδιαίτερες δεξιότητες, όσο και ευέλικτες αμοιβές για τους εν λόγω εργαζόμενους. Κατά αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό η στρατηγική της ΔΑΠ (Χήμου, 1999).

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΠ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας, από την οποία θα προκύψουν οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν. Η ανάλυση θέσεως εργασίας περιλαμβάνει τη διαδικασία συγκέντρωσης

και καταγραφής των δραστηριοτήτων που εκτελεί ένας εργαζόμενος, σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που ορίζει η θέση. Από την ανάλυση των θέσεων προκύπτουν κάποιες επιμέρους αναλύσεις, οι οποίες είναι: η περιγραφή της θέσης εργασίας, η ανάλυση και ο ορισμός ρόλου, οι προδιαγραφές της θέσης ή του προσώπου, η ανάλυση απόδοσης του εργαζόμενου και οι προδιαγραφές μάθησης και εκπαίδευσης.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι ενδιαφερόμενοι, Επίσης, παρουσιάζονται ο σκοπός και οι ευθύνες του εργαζόμενου και τέλος τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

Η ανάλυση ρόλου αφορά τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς που διαθέτει ο εργαζόμενος, τα οποία είναι χρήσιμα για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της θέσης. Η ανάλυση του ρόλου μπορεί να λειτουργήσει κατ' επέκταση των πληροφοριών που περιέχονται στην περιγραφή της θέσης, καθορίζοντας την αρμόζουσα συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τη θέση.

Η ανάλυση απόδοσης ορίζει τις απαιτήσεις για απόδοση στο χώρο εργασίας.

Οι προδιαγραφές θέσης καθορίζουν τη μόρφωση, την εκπαίδευση, την εμπειρία και ενδεχομένως κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να απαιτεί η συγκεκριμένη θέση.

Στις προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης καλείται η επιχείρηση να επιλέξει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης.

Για τη συλλογή των στοιχείων που απαιτείται να διαθέτει ο ενδιαφερόμενος, συνήθως χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνέντευξης. Η μέθοδος της συνέντευξης μπορεί να παρέχει πληροφορίες σε βάθος και είναι εύκολο να οργανωθεί και να προετοιμαστεί. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που είναι χρονοβόρα και τα αποτελέσματα της είναι δύσκολο να αναλυθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιούμε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να επισπεύσουμε τη διαδικασία της συνέντευξης (Ζευγαρίδης-Σταματίδης, 1997).

Για σκοπούς αξιολόγησης, η περιγραφή της θέσης πρέπει να περιέχει πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε μια οργανωτική περιγραφή, καθώς

και μια ανάλυση των παραγόντων της θέσης σε συνδυασμό με τους παράγοντες αξιολόγησης του κατόχου της θέσης. Επίσης η περιγραφή της φύσης της δουλειάς είναι χρήσιμη γιατί δίνει πληροφορίες για το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο εργαζόμενος.

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες που καλείται να οργανώσει η ΔΑΠ είναι και ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς βοηθά την επιχείρηση να επιλέξει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Ο προγραμματισμός δηλαδή αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων, σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων της.

Για την επίτευξη των στόχων, ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού, πρέπει να γνωρίζει τα προσόντα, τις δυνατότητες και τις επιδιώξεις του προσωπικού που απασχολεί στην επιχείρηση. Ακόμα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προβλέποντας μελλοντικές ευκαιρίες. Επίσης πρέπει να προγραμματίζει την εξασφάλιση του ανθρωπίνου δυναμικού που απαιτείται των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίηση τους. Μπορεί να είναι διαφορετικός από επιχείρηση σε επιχείρηση. Καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από την στρατηγική της επιχείρησης, προσδιορίζοντας τις ανάγκες της σε ανθρωπινό δυναμικό. Ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες σε διάφορες εταιρίες και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει μια κοινή πρακτική προγραμματισμού ανθρωπίνου πόρου.

Βασικό αντικείμενο του προγραμματισμού είναι οι θέσεις ανωτέρου επιπέδου. Συνήθως τα προγράμματα καθορίζονται για μια διάρκεια 5 ετών και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα πενταετή προγράμματα περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις, ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερή και περιλαμβάνουν προβλέψεις και ρυθμίσεις με τον ακριβή αριθμό προσλήψεων προσωπικού, κριτήρια με τα οποία προσλαμβάνεται το προσωπικό, το χρόνο πραγματοποίησης των προσλήψεων και τους τρόπους κάλυψης των δαπανών αυτών.

Όλες οι λειτουργίες που σχεδιάζονται για την κάλυψη των αναγκών, προσδιορίζονται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων και πολιτικών μέτρων. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο οργανισμός καλύπτει μια κενή θέση μέσω του συστήματος των προαγωγών, το έργο του προγραμματισμού είναι πιο εύκολο, από την περίπτωση που οργανισμού ο οργανισμός καλύπτει τη θέση με την επιλογή του προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας.

Εξίσου σημαντική είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση των σχεδίων που πρόκειται να υλοποιηθούν, έτσι ώστε να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα προγράμματα πρέπει επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Τέλος, οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.

Μια τάση που επηρεάζει τόσο την αγορά εργασίας όσο και τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού, είναι οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Πρόκειται για θέσεις εργασίας που είναι ανεξάρτητες από περιορισμούς ωρών απασχόλησης, μονιμότητας και αυστηρής εργασιακής νομοθεσίας. Ο εργαζόμενος απασχολείται για όσες ώρες και ημέρες την εβδομάδα τον χρειάζεται η επιχείρηση (Κανελλόπουλος, 1991). Μπορεί εύκολα να μετακινείται από τη μία επιχείρηση στην άλλη, ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να απολύουν άτομα με χαμηλότερο κόστος, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις. Ο κυριότερος λόγος που οι ευέλικτες μορφές εργασίας χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, είναι για να ελαττώσουν το λειτουργικό τους κόστος, να αυξήσουν την κερδοφορία και κατά συνέπεια της ανταγωνιστικότητας τους στην αγορά. Από την μεριά τους οι κυβερνήσεις προσπαθούν να προωθήσουν αυτές τις μορφές ευέλικτης εργασίας σαν ένα μέσο για την καταπολέμηση της ανεργίας.

Μια άλλη λύση για την καταπολέμηση της ανεργίας έρχεται να δώσει η μερική απασχόληση εργασίας, η οποία επεκτείνεται και στο δημόσιο τομέα για την κάλυψη των εποχιακών αναγκών, κυρίως από νέους χωρίς εργασιακή εμπειρία.

Στην Ελλάδα η μόνιμη και σταθερή εργασία αποτελεί τη κύρια μορφή απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό 79%, η εποχιακή και η

ευκαιριακή καλύπτουν το 12%, ενώ η μερική απασχόληση καλύπτει μόλις το 8,7%. Μια πρόσφατη καινοτομία για τα ελληνικά δεδομένα αποτελεί η διευθέτηση του χρόνου εργασίας σε 12μηνιαία βάση, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Προβλέπεται όμως και αυξομείωση του ωραρίου έως και 10 ώρες την ημέρα, τον οποίο επιπλέον χρόνο που εργασθεί ο υπάλληλος, του ανταποδίδεται ως άδεια μέσα στους επόμενους τέσσερις μήνες (Μπιτσάνη, 2006).

Η χρησιμοποίηση της ευελιξίας απαιτεί στελέχη διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού με εκτεταμένη γνώση του εύρους των διαφορετικών διαθέσιμων επιλογών. Η ΔΑΠ πρέπει να επιλέξει ποια μορφή απασχόλησης είναι η ιδανική, έτσι ώστε να γίνει η δουλειά της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους για να αντικαταστήσουν αυτούς που φεύγουν. Η διαδικασία αυτή είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, έτσι ώστε να μπορέσει να επιλέξει το κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει τη κενή θέση. Η διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και αυτό εξαρτάται από τη φύση της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, ορισμένα βήματα ακολουθούνται από όλες τις εταιρίες που έχουν κοινούς στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της με τη διαδικασία της προαγωγής, και εξωτερικά, δηλαδή με την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να αξιολογήσει κάποια άτομα και να επιλέξει τον κατάλληλο για τη θέση. Εάν όμως δεν τα καταφέρει να καλύψει τη θέση εσωτερικά, αναζητά άτομο από την αγορά εργασίας. Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρίας και του ενδιαφερόμενου αντικρούονται. Η εταιρία προσπαθεί να δει και την καλή και την κακή πλευρά του υποψήφιου, ενώ ο υποψήφιος προσπαθεί να δείξει μόνο τη καλή του πλευρά. Από την άλλη μεριά η εταιρία δείχνει

μόνο τα θετικά στοιχεία της θέσης, ενώ ο ενδιαφερόμενος θέλει να δει και τα αρνητικά της στοιχεία.

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης υποψηφίων, είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αυξάνοντας τις πιθανότητες να βρουν τον ιδανικό υποψήφιο για τη θέση. Όμως όταν οι υποψήφιοι είναι πάρα πολλοί το κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων είναι μεγάλο. Η θετική όμως πλευρά αυτού του προγραμματισμού είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της. Είναι δυνατόν οι υποψήφιοι που απορρίφθηκαν, να αποκτήσουν θετική εικόνα για την εταιρία και τα προϊόντα της

Ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της θέσης είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει αρχικά με τη θέση και έπειτα με την κουλτούρα, τις στρατηγικές και πολιτικές της εταιρίας. Συνεπώς το αποτέλεσμα της επιλογής πρέπει να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό ταίριασμα των προσόντων του υποψήφιου υπαλλήλου και των χαρακτηριστικών της θέσης που θα αναλάβει .

Ο προσδιορισμός των ειδικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτεί η θέση γίνεται από τα στελέχη της ΔΑΠ, σε συνεργασία με στελέχη που έχουν την ευθύνη διοίκησης και γνωρίζουν την συγκεκριμένη θέση.

Όταν χρησιμοποιείται η εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές. Σ'αυτή την περίπτωση ο εργοδότης έχει εκτιμήσει τις ικανότητες του υπαλλήλου για όσο χρόνο εργάζεται στην επιχείρησή, ενώ εάν η προσέλκυση γινόταν εξωτερικά οι εκτιμήσεις για το πόσο ικανός είναι ο εργαζόμενος θα ήταν λιγότερο αξιόπιστες. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι αποτελεί ένα μέσο υποκίνησης για τον κάθε εργαζόμενο, όσον αφορά τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Οι ικανοί και φιλόδοξοι υπάλληλοι ανταμείβονται με προαγωγή που συνεπάγεται βελτίωση αποδοχών. Άρα οι υπάλληλοι θα φροντίσουν για τη μέγιστη απόδοση τους, έτσι ώστε να πάρουν την προαγωγή και παράλληλα να εξασφαλιστεί το αίσθημα της ασφάλειας στην επιχείρηση. Επίσης τα έξοδα είναι λιγότερα για να εκπαιδεύσουν τον υπάλληλο που εργάζεται στην επιχείρηση, από το να εκπαιδεύσουν έναν νέο υπάλληλο.

Στην εσωτερική προσέλκυση υπάρχουν και μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι ότι, όταν ένας οργανισμός επεκτείνεται γρήγορα δημιουργεί κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν εσωτερικά. Εδώ δημιουργούνται δύο προβλήματα: 1) Το άτομο που θα πάρει τη προαγωγή μπορεί να μην είναι ακόμα έτοιμο για να αναλάβει μεγαλύτερες ευθύνες, εφόσον δεν έμεινε αρκετό καιρό στην προηγούμενη θέση. 2) Όταν μια θέση καλύπτεται εσωτερικά, δημιουργείται μια κενή θέση από το άτομο που την άφησε. Αυτό σημαίνει ότι ενώ η επιχείρηση θα προσπαθεί να καλύψει θέσεις με την εσωτερική προσέλκυση, θα δημιουργεί κενές θέσεις. Από την άλλη πλευρά, με την εσωτερική προσέλκυση η επιχείρηση ανακυκλώνει το ανθρώπινο δυναμικό της, χωρίς να δίνει τη δυνατότητα να μπει νέο αίμα, καινούριες ιδέες, με αποτέλεσμα να παγιώνεται ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης, ενώ οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς.

Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει νέες ιδέες και απόψεις στην επιχείρηση, αποφεύγοντας να χρησιμοποιεί προσωπικό που δεν έχει τη σχετική εμπειρία ή τα απαιτούμενα προσόντα. Η πρόσληψη εμπειρων εργαζομένων από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να δημιουργήσει τη δυνατότητα για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση .

Η εξωτερική προσέλκυση είναι χρονοβόρα και με υψηλό κόστος. Επίσης η επιλογή της εξωτερικής προσέλκυσης δρα αποθαρρυντικά στους υπαλλήλους που εργάζονται στην επιχείρηση, περιορίζοντας τους τις ευκαιρίες για προαγωγή. Ακόμα υπάρχει κίνδυνος , ο υποψήφιος να μην επαληθεύει τις φαινομενικά υψηλές δυνατότητες που έδειξε στη διαδικασία της επιλογής (Τερζάκης-Τζωρτζάκης, 2004).

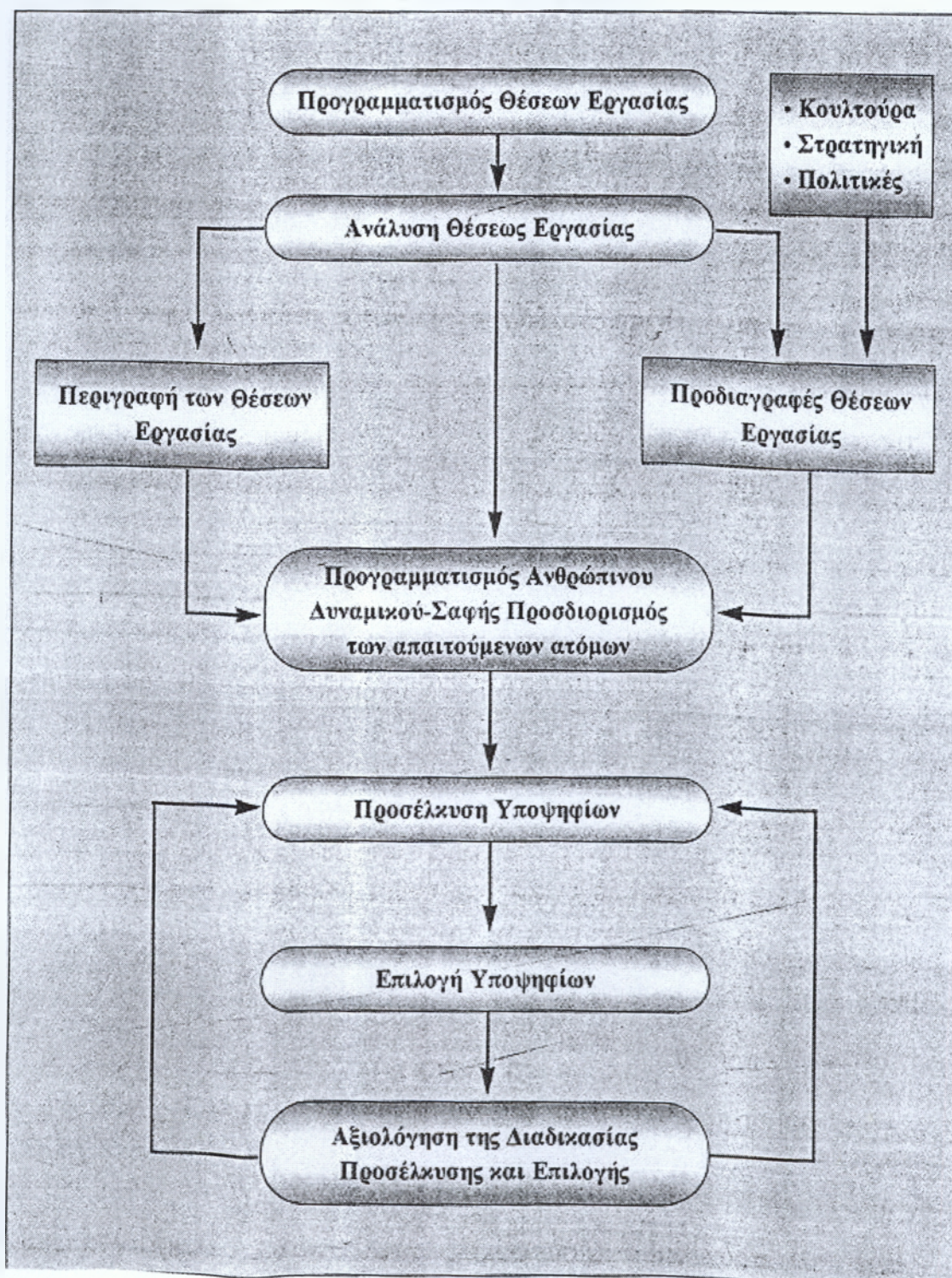
Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια πολύ βασική διαδικασία, μιας και λανθασμένες αποφάσεις μπορεί να έχουν αρκετά σοβαρές συνέπειες για την επιχείρηση. Η διαδικασία της επιλογής κατάλληλου προσωπικού εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους, με στόχο την εξασφάλιση και τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.

Έχοντας καταγράψει τις ανάγκες της η επιχείρηση και έχοντας προσελκύσει άτομα για να τις καλύψουν, προσπαθεί να επιλέξει τους πιο ικανούς, παρέχοντας τους αμοιβές σύμφωνα με τις δυνατότητές της και με το τι ισχύει στην αγορά. Πρέπει όμως να μείνει ικανοποιημένος και ο

εργαζόμενος, από πλευράς αμοιβών, περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται κ.α.

Όπως είπαμε και παραπάνω μια αποτυχημένη πρόσληψη συνεπάγεται αύξηση για το κόστος της εταιρίας. Συνήθως η διαπίστωση μιας λανθασμένης πρόσληψης γίνεται μετά από κάποιους μήνες, με αποτέλεσμα ο υπάλληλος να μην αποδίδει για την εταιρία και η εταιρία να έχει δαπανήσει χρόνο και χρήματα για την εκπαίδευση του. Εκτιμάται ότι αυτό το κόστος είναι διπλάσιο από το ετήσιο εισόδημα του. Σοβαρό ρόλο παίζει και η ψυχολογία των υπευθύνων μετά από μια λανθασμένη πρόσληψη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: Τα στάδια της διαδικασίας Προσέλκυσης και Επιλογής Εργαζομένων



Ένα αρκετά μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι νεοπροσληφθέντες είναι η δυσκολία προσαρμογής, με αποτέλεσμα να αποχωρούν από τις θέσεις τους. Αυτό τις περισσότερες φορές οφείλεται στη κακή παρουσίαση των θέσεων από τους υπεύθυνους προσλήψεων στους ενδιαφερόμενους. Παρουσιάζουν μόνο τις καλές πλευρές των θέσεων, δημιουργώντας λανθασμένες εντυπώσεις στους υποψηφίους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ρεαλιστική περιγραφή εργασίας

Η ρεαλιστική περιγραφή εργασίας αναφέρεται τόσο στα θετικά στοιχεία της θέσης όσο και στα αρνητικά, δίνοντας μια ξεκάθαρη εικόνα στους ενδιαφερόμενους. Μια ρεαλιστική περιγραφή εργασίας μπορεί να πάρει τη μορφή ενός φυλλαδίου ή ενός φιλμ, αναφέροντας τις πραγματικές συνθήκες και προοπτικές από έναν ήδη εργαζόμενο. Επίσης μπορεί να παρουσιάσει ένα δείγμα δουλειάς (Μαλλιάρης, 2001)).

Έχει παρατηρηθεί ότι με τη ρεαλιστική περιγραφή εργασίας ελαχιστοποιούνται οι ανακατατάξεις, μειώνονται οι προσδοκίες των υποψηφίων για τη δουλειά και αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό.

Οι ρεαλιστικές περιγραφές εργασίας είναι περισσότερο χρήσιμες, όταν οι υπεύθυνοι προσλήψεων τις παρουσιάζουν νωρίς στην διαδικασία επιλογής, διαφορετικά μπορεί να υπάρχει αρκετά μεγάλο ποσοστό πρόωρων αποχωρήσεων. Τέλος οι ρεαλιστικές περιγραφές εργασίας είναι πιο αποτελεσματικές στο να μειώνουν τις παραιτήσεις των εργαζομένων, όταν η ανεργία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, δίνοντας τη δυνατότητα στους υποψηφίους να απορρίψουν μια θέση εργασίας που δεν τους ταιριάζει επειδή άλλες θέσεις είναι άμεσα διαθέσιμες.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα της επιλογής προσωπικού είναι ότι βασίζεται στην υποκειμενική κρίση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι λανθασμένες επιλογές επηρεάζουν αρνητικά συνεργάτες, υπαλλήλους και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήματα όπως προαναφέρθηκε.

Στη διαδικασία της επιλογής οι οργανισμοί ακολουθούν τη τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού. Ένας υποψήφιος κρίνεται από μία σειρά

διαδικασιών όπως τεστ, βιογραφικό, συνέντευξη και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια.

Το πρώτο πράγμα που οφείλει να κάνει ένας υποψήφιος είναι να συμπληρώσει μια αίτηση πρόσληψης, η οποία θα αναφέρει τις πληροφορίες που χρειάζεται η επιχείρηση και σύμφωνα με αυτή θα συνεχίσει ή θα αποκλειστεί από το επόμενο στάδιο που είναι η συνέντευξη(Αρτίκης, 2001). Ένα άλλο στοιχείο που αυξάνει τις πιθανότητες του υποψήφιου, είναι οι συστάσεις που πρέπει να έχει από έναν προηγούμενο εργοδότη. Οι συστάσεις περιέχουν πληροφορίες για το είδος της εργασίας με την οποία ασχολήθηκε ο εργαζόμενος και διαβεβαιώσεις για το άτομο του. Έχει παρατηρηθεί ότι η προφορική σύσταση έχει χρησιμότερα αποτελέσματα και για τον οργανισμό και για τον υποψήφιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση των ικανοτήτων, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού ωφελεί την ευελιξία της επιχείρησης (Τομαράς, 2002). Η εκπαίδευσή βοηθά τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να παρουσιαστούν στο μέλλον και να προσαρμοστούν ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Σήμερα όπου το περιβάλλον αναδομείται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όλο και αυξάνονται, οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στην παραγωγή και στην ποιότητα. Για να πετύχουν αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις. Συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη εκπαίδευση. Γι'αυτό το λόγο το πρόγραμμα της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από τις επιχειρήσεις σαν έξοδο αλλά σαν επένδυση.

Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί

η επίδοση τους στα καθήκοντα τους, η ανάπτυξη διαφορετικών επαγγελματικών δεξιοτήτων, ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Ένα από τα οφέλη της επιχείρησης από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι αύξηση της παραγωγικότητας. Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Με αυτό το τρόπο η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, αλλά και την ομαδική απόδοση των εργαζομένων.

Ένα άλλο όφελος που έχει η επιχείρηση από την εκπαίδευση είναι η μειωμένη επίβλεψη. Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει εκπαιδευτεί και γνωρίζει καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, δεν χρειάζεται ιδιαίτερη επίβλεψη. Αυτό ευνοεί τον οργανισμό, διότι δεν χρειάζεται κάποιο δεύτερο άτομο για να επιβλέπει.

Η οργανωσιακή σταθερότητα και η ευελιξία είναι ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης. Όταν λέμε σταθερότητα, εννοούμε την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια ενός εργαζομένου της, η οποία μπορεί να καλυφθεί από άλλο διαθέσιμο έμπειρο εργαζόμενο της επιχείρησης. Με τον όρο ευελιξία εννοούμε την ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο μάθησης του Kolb, οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους. Ένας από αυτούς είναι μέσω των συγκεκριμένων εμπειριών που βιώνουν. Τα γεγονότα εξαναγκάζουν τα άτομα να μαθαίνουν να αποφεύγουν αυτά που τους προκαλούν δυσαρέσκεια και να επιδιώκουν αυτά που τους ευχαριστούν. Ένας άλλος τρόπος που μαθαίνουν τα άτομα είναι από τη παρατήρηση-στοχασμό αυτών που συμβαίνουν. Κάποια άτομα αξιοποιούν τις γνώσεις άλλων ατόμων και μαθαίνουν από αυτούς παρατηρώντας τους ή κάνοντάς τους ερωτήσεις. Η αφηρημένη εννοιολόγηση είναι ένας άλλος τρόπος μάθησης ο οποίος αφορά τη μάθηση από τη μελέτη βιβλίων και άρθρων (Λυμπερόπουλος, 1994). Τέλος, από τον ενεργό πειραματισμό, όπου κάποιος μαθαίνει

κάνοντας κάτι. Αυτό οδηγεί στην απόκτηση νέας συγκεκριμένης εμπειρίας και ο κύκλος ξεκινά πάλι από την αρχή.

Η ύπαρξη κινήτρου είναι απαραίτητο για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε άνθρωπος πρέπει να έχει κίνητρα για μάθηση και αυτοβελτίωση, όπως επίσης πρέπει να έχει ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές που παρέχει η εκπαίδευση. Πρέπει να γίνεται σαφές ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί να σχετίζεται με αμοιβές, όπως τα πριμ παραγωγικότητας.

Ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται να έχει τη σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζόμενου που προέκυψε από την εκπαίδευση. Επίσης η εξάσκηση και η επανάληψη βοηθούν στη συντήρηση των αποκτούμενων γνώσεων. Είναι σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς να υπάρχει πρόβλεψη για την αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει στο πίσω εργασιακό περιβάλλον.

Στην εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης: η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Αυτός ο τρόπος θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς, διότι ενσωματώνει τη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό και την παρατήρηση από το κύκλο του Kolb.

Η εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή. Η ενδοεπιχειρησιακή οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση, ενώ η εξωεπιχειρησιακή παρέχεται από τρίτους στους εργαζόμενους της επιχείρησης, σε χώρες έξω από αυτή. Ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν μαζική εκπαίδευση σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς χρησιμοποιούν οικονομίες κλίμακα. Οι μικρές επιχειρήσεις παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων, διότι είναι μικρός ο αριθμός εκπαιδευόμενων και κατά συνέπεια είναι ασύμφορη η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων από την επιχείρηση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση χρησιμοποιούν και οι μεγάλες

επιχειρήσεις, όταν θέλουν να εκπαιδεύσουν μικρό αριθμό εργαζομένων σε κάποια πολύ συγκεκριμένη εξειδίκευση, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά.

Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα. Η κάθε μέθοδος παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιείται σε όλες τις περιπτώσεις. Τα έμπειρα στελέχη πρέπει να επιλέγουν τη μέθοδο εκπαίδευσης, μετά από εξέταση των εναλλακτικών στοιχείων που προσφέρονται. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα οπτικοακουστικά βοηθήματα διευκολύνουν σημαντικά, δεν μπορούν να αποκαταστήσουν πλήρως το ρόλο του εκπαιδευτή, γιατί η πραγματική έμφαση δίνεται στη ανταλλαγή απόψεων και στη συμμετοχή.

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού, είναι η ικανότητα να εκτιμά την απόδοση των εργαζομένων του, αν αυτή συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με τη πάροδο του χρόνου.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος, που ονομάζεται διοίκηση απόδοσης. Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την πληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσης του, καθώς και τις εκτιμήσεις αυτών. Αυτό επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει την απόδοση του σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και να τη συγκρίνει με τα πρότυπα της εταιρίας ή με την απόδοση του σε άλλη χρονική περίοδο.

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται πάνω στους στόχους που έχουν καθορίσει με τον προϊστάμενο του και στη συνέχεια να παρακολουθείται η απόδοση του. Η αξιολόγηση βοηθάει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και ευελιξία της επιχείρησης. Η συνάντηση του εργαζομένου και του προϊσταμένου δίνει την ευκαιρία να συζητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τους μακροχρόνιους στόχους και τα σχέδια της επιχείρησης. Επίσης βάσει τις ικανότητες και αδυναμίες που μπορεί να έχει ο υπάλληλος, ο προϊστάμενος δίνει προτάσεις για τη βελτίωση του, έτσι ώστε να ενισχύσει τις πιθανότητες επίτευξης των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων. Μαζί επίσης μπορούν συζητήσουν για τις προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση ενώ ο

προϊστάμενος μπορεί να αναλάβει ρόλο συμβούλου για τη σωστή διαχείριση της σταδιοδρομίας του εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα στους δημόσιους οργανισμούς, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα άλλο όφελος. Αυτή στηρίζεται ουσιαστικά στις μεθόδους βαθμολόγησης που αφορούν δεξιότητες και δεν συνδέεται με τα υπόλοιπα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με αποτέλεσμα να μην δίνεται σημασία και να αξιολογούνται όλοι ως άριστοι ή πολύ καλοί.

Για να αναπτυχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει πρώτα να σχεδιαστεί από τα στοιχεία που το αποτελούν. Η αξιολόγηση πρέπει να έχει αρχές και στόχους, καθώς επίσης πρέπει να προσδιορίζονται οι επιδόσεις και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθούν. Ακόμα πρέπει να γίνεται προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης-αξιολόγησης των επιδόσεων όπως επίσης και σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει από μόνο του τα αποτελέσματα και τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε εργαζόμενο. Θα πρέπει να προβλέπει όμως ότι για κάθε συγκεκριμένη υπευθυνότητα του εργαζομένου υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι τίθενται από την αρχή της περιόδου αξιολόγησης, και μετριοούνται σε ενδιάμεσα διαστήματα και στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης. Το σύστημα διοίκησης δια στόχων είναι ένα σύστημα το οποίο στηρίζεται στο από κοινού προσδιορισμού των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο του. Η συμμετοχή του εργαζόμενου στη στοχοθεσία συμβάλλει στην υποκίνηση του και βελτιώνει την αυτοαξιολόγηση του. Είναι καλό ο εργαζόμενος να πληροφορείται συνεχώς για την εξέλιξη των στόχων, ώστε να προβεί σε αναθεωρήσεις ή αναπροσαρμογές αν χρειαστεί, με αποτέλεσμα να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων.

Εκτός από τις επιδόσεις αξιολογούνται και οι επαγγελματικές ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Οι επαγγελματικές ικανότητες επιλέγονται με βάση τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Οι ικανότητες μπορεί να διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, καθώς ρόλο παίζει το αντικείμενο της εργασίας του κάθε εργαζόμενου και βάση αυτού αξιολογούνται.

Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν δυο ή τρεις κατηγορίες εργαζομένων για αξιολόγηση. Επειδή υπάρχουν αρκετές διαφορές στα πλαίσια της κάθε ομάδας, τα σύγχρονα συστήματα ικανοτήτων προσδιορίζουν ένα μεγάλο κατάλογο ικανοτήτων, από τον οποίο οι υπεύθυνοι ορίζουν τον κατάλληλο συνδυασμό για τον κάθε εργαζόμενο.

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή του εισοδήματός του, καθώς και την ανταπόδοση της συμμετοχής του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης. Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας, την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και την αύξηση του κόστους ζωής.

Η αμοιβή της εργασίας είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζόμενους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης για την εταιρία, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η εταιρία.

Επίσης μια καλή αμοιβή βοηθάει στην βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν περισσότερους εργαζόμενους και με περισσότερα προσόντα. Εργαζόμενοι με υψηλές αποδόσεις αμείβονται καλύτερα και τους δίνεται το κίνητρο να μείνουν στη επιχείρηση. Αντίθετα κακοπληρωμένοι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται με αποτέλεσμα να έχουν χαμηλές αποδόσεις και να εγκαταλείπουν τις εταιρίες.

Κάποιες επιχειρήσεις δίνουν προμήθειες όταν οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλές αποδόσεις. Αυτός ο τρόπος αμοιβής δίνει ένα αρκετά ισχυρό κίνητρο στους εργαζόμενους να δουλέψουν για τους στόχους που έχει η θέση η εταιρία και αποτελεί ένα είδος ανταμοιβής και αναγνώρισης από την επιχείρηση στους εργαζόμενους.

Για να είναι αποτελεσματικά τα συστήματα αμοιβής βάσει απόδοσης, θα πρέπει να προσφέρουν σημαντικές απολαβές. Μελέτες δείχνουν ότι για να υποκινήσεις άμεσα τους εργαζόμενους, πρέπει να τους προσφέρεις ένα βραβείο για την εξέχουσα απόδοση, της τάξεως του 10 με 12% πάνω του μισθού τους. Έτσι το ύψος της αμοιβής είναι ένα εμπόδιο στην επιτυχή σύνδεση αμοιβής και απόδοσης. Συνήθως, όσο πιο συχνές είναι

οι αμοιβές, τόσο πιο μικρές είναι. Γι'αυτό το λόγο είναι καλύτερο να πληρώνει η επιχείρηση εφάπαξ.

Τα συστήματα σταθερών αμοιβών χωρίζονται σε τρία βασικά είδη. Το πρώτο σύστημα στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα ο εργαζόμενος αμείβεται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Το πλεονέκτημα του είναι ότι είναι προβλέψιμο ως προς την εξέλιξη των αμοιβών του κάθε εργαζόμενου. Το σύστημα αυτό έχει και μειονεκτήματα. Το πρώτο είναι ότι δεν είναι δίκαιο όσον αναφορά τη σύνδεση της αμοιβής με τη σπουδαιότητα, το βαθμό δυσκολίας καθώς και την υπευθυνότητα που μπορεί να έχει η θέση. Για παράδειγμα δύο εργαζόμενοι που έχουν το ίδιο επίπεδο σπουδών και την ίδια προϋπηρεσία, παίρνουν τις ίδιες αμοιβές, ενώ ο ένας από τους δύο εργαζόμενους μπορεί να είναι διευθυντής προσωπικού και να έχει στην εποπτεία του 500 άτομα και ο άλλος να έχει μόνο 50 άτομα. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι το σύστημα δεν συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών με την επίδοση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της ίδιας κατηγορίας αμείβονται το ίδιο χωρίς να εξετάζεται η επίδοση του καθένα ξεχωριστά. Αυτό έχει σαν συνέπεια το σύστημα να μην παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να αναλαμβάνουν τις εργασιακές τους ευθύνες. Παρόλα αυτά το σύστημα αυτό εμφανίζεται σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Το δεύτερο σύστημα σταθερών αμοιβών στηρίζεται στη αξία της θέσης που έχει ο εργαζόμενος. Αυτό το σύστημα δίνει βάσει στη σπουδαιότητα που έχει η θέση και αμείβει ανάλογα τον εργαζόμενο. Ένα επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι η σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης του εργαζόμενου με την απόδοση του.

Το τρίτο σύστημα αφορά τις ικανότητες του εργαζόμενου. Η λογική του συστήματος αυτού είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζομένου προσδιορίζονται από τις γνώσεις και τις ικανότητες που πρόκειται να χρησιμοποιήσει στην εργασία του. Το σύστημα αυτό ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων για ευέλικτη εργασία και συνεχή μάθηση, λόγω της ταχύτητας απαξίωσης της γνώσης. Ασφαλώς το σύστημα αυτό έχει περισσότερη εφαρμογή σε επιχειρήσεις ή ομάδες εργαζομένων όπου

η συνεχής απαίτηση για νέες γνώσεις, αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Τα συστήματα αμοιβών δεν αποτελούν νέο θεσμό στα δρώμενα των επιχειρήσεων. Η ανάγκη για εύρεση ενός συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών το οποίο θα ήταν ευρέως αποδεκτό από το εργατικό δυναμικό ήταν μεγάλη. Τα συστήματα αυτά πριν πάρουν τη μορφή που τα γνωρίζουμε σήμερα πέρασαν από μια σειρά ανακατατάξεων.

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

5.1 Προσωπικό ή Υπάλληλος, Διοίκηση, Δημόσιος Διαγωνισμός

Με τον όρο «**Προσωπικό ή υπάλληλος**», εννοούμε το κάθε πρόσωπο στην Τράπεζα που παρέχει κάποια ξεχωριστή εργασία, χωρίς να παίζει ρόλο το φύλο, ο βαθμός, η κατηγορία ή ο κλάδος στον οποίο ανήκει, εκτός από αυτά στα οποία δεν έχει εφαρμογή ο συγκεκριμένος Κανονισμός. Με τον όρο «**Διοίκηση**» εννοούνται τα όργανα Διοικήσεως της Τράπεζας, όπως καθορίζονται από το καταστατικό της. Με τον όρο «**Δημόσιος Διαγωνισμός**» εννοείται ο διαγωνισμός που διεξάγεται κατόπιν σχετικής προκήρυξης στον Τύπο.

5.2 Προσλήψεις Προσωπικού

Οι προσλήψεις σε μια Τράπεζα γίνονται αξιοκρατικά και με διαφάνεια σύμφωνα με τις ανάγκες της, μέσα στα πλαίσια της πολιτικής και του γενικού προγραμματισμού των εργασιών και της ανάπτυξής της, έπειτα από απόφαση που έχει παρθεί από την Επιτροπή, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται με βάση τους όρους των σχετικών προκηρύξεων. Προσλήψεις γίνονται, κατ' αρχήν στον εισαγωγικό βαθμό κάθε Κλάδου ή κατηγορίας Κλάδου και, εφόσον ο νόμος δεν ορίζει διαφορετικά. Οι προσλήψεις στον Κλάδο Κύριου Προσωπικού γίνονται με δημόσιο διαγωνισμό, σε πανελλαδικό ή σε τοπικό επίπεδο, έπειτα από γραπτή εξέταση μεταξύ των υποψηφίων που έχουν τουλάχιστον Απολυτήριο Λυκείου ή ισότιμης Σχολής, ενώπιον Επιτροπής που ορίζεται με Πράξη της Διοίκησης. Η Διοίκηση καθορίζει τη σύνθεση και τις αρμοδιότητές της παραπάνω Επιτροπής. Υπάρχει και μια εξαίρεση των ανωτέρω, καθώς η Τράπεζα έχει το δικαίωμα να προσλάβει προσωπικό με δημόσιο διαγωνισμό κατόπιν γραπτής δοκιμασίας ενώπιον Επιτροπής, που καθορίζεται με

απόφαση της Διοίκησης, η οποία αποφασίζει τη σύνθεση και τις αρμοδιότητές της, Πτυχιούχους Ανωτάτων Σχολών της ημεδαπής ή ισοτίμων της αλλοδαπής ή κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων. Όσον αφορά την βαθμολογική και μισθολογική ένταξη αυτών που προσλαμβάνονται με αυτόν τον τρόπο, αυτή γίνεται σύμφωνα με τα εκάστοτε προβλεπόμενα από τις οικείες Διαιτητικές αποφάσεις, τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τις αποφάσεις της Διοίκησης. Για την κάλυψη σημαντικών αναγκών, είναι δυνατό να προσληφθούν άτομα σε ανώτερους του εισαγωγικού βαθμούς, λόγω εξαιρετικών προσόντων ή πείρας, ύστερα από πρόταση της Διοίκησης και από αιτιολογημένη απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, καθ' υπέρβαση του προβλεπόμενου αριθμού οργανικών θέσεων. Οι προσληφθέντες με αυτόν τον τρόπο δεν γίνεται να ξεπερνούν τα πέντε έτη, απολύονται με πρόταση της Διοίκησης κατά την απόλυτη κρίση της και από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Για να προσλάβει κάποιο άτομο η Τράπεζα, θα πρέπει να είναι υγιής και να μην είναι μεγαλύτερος των 30 ετών, προκειμένου για πρόσληψη στον εισαγωγικό βαθμό και των 35 ετών, προκειμένου για πρόσληψη με γραπτή δοκιμασία ενώπιον Επιτροπής, που ορίζεται με απόφαση της Διοίκησης. Ο υποψήφιος θα πρέπει να καταθέσει τα εξής πιστοποιητικά : Πιστοποιητικό σπουδών, Πιστοποιητικό Ποινικού Μητρώου, Πιστοποιητικό Εισαγγελίας που να βεβαιώνει ότι δεν διώκεται, Πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης (όταν πρόκειται για άνδρες που έχουν εκπληρώσει τις στρατολογικές τους υποχρεώσεις ή έχουν απαλλαγεί απ' αυτές προσωρινά ή οριστικά), έγγραφα ή πιστοποιητικά που να αποδεικνύουν την ημερομηνία γέννησης και τα οποία είναι έγκυρα βάσει νόμου, ενώ όταν πρόκειται για Μηχανικούς πρέπει να υπάρχει πιστοποιητικό έγγραφης στο Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας.

Μετά το διορισμό του, ο υποψήφιος υποχρεωτικά υποβάλλεται σε γενικές, αλλά και ειδικές ιατρικές εξετάσεις. Η Τράπεζα έχει το δικαίωμα να μην προσλάβει υποψήφιους οι οποίοι αποδεδειγμένα πάσχουν από χρόνιες παθήσεις και οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν την πλήρη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η Τράπεζα μπορεί να αρνηθεί την πρόσληψη υποψηφίου, αν αυτός διώκεται ποινικά ή έχει καταδικασθεί για αδίκημα, που επηρεάζει την υπηρεσία του και θεωρείται *ασυμβίβαστο* (όπως π.χ. κλοπή, υπεξαίρεση, απάτη, πλαστογραφία, εκβίαση,

δωροδοκία, παράβαση καθήκοντος). Η πρόσληψη ανακοινώνεται στον ενδιαφερόμενο με έγγραφο της Διεύθυνσης Προσωπικού, στο οποίο αναγράφεται η ημερομηνία που οφείλει να παρουσιαστεί, ώστε να αναλάβει την υπηρεσία. Αν δεν εμφανιστεί κατά την ορισθείσα ημερομηνία ή το αργότερο 10 ημέρες από αυτήν, τότε θεωρείται ως μη αποδοχή της πρόσληψής του.

Είναι δυνατή η ένταξη σε Τράπεζες, προσωπικού των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου της κάθε Τράπεζας. Οι όροι της ένταξης καθορίζονται, κάθε φορά, έπειτα από συμφωνία μεταξύ της Τράπεζας και της αντιπροσωπευτικότερης συνδικαλιστικής οργάνωσης του προσωπικού της Τράπεζας.

5.3 Εκπαίδευση Προσωπικού

Η Τράπεζα έχει την υποχρέωση να εκπαιδεύει το προσωπικό της σε επαγγελματικό επίπεδο καθώς και να το επιμορφώνει συνεχώς. Για τη διασφάλιση της έγκαιρης και ομαλής προσαρμογής του προσωπικού στις όποιες απαιτήσεις του τραπεζικού επαγγέλματος σε νέες γνώσεις, δεξιότητες και ειδικεύσεις, θα πρέπει να τους παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση, ώστε να αποκτήσουν την κατάλληλη εμπειρία, να αναπτύξουν το μορφωτικό τους επίπεδο και την υπηρεσιακή τους κατάρτιση. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι της Τράπεζας. Τα προγράμματα εκπαίδευσης εγκρίνονται από το Συμβούλιο Επιμόρφωσης Προσωπικού, ύστερα από εισήγηση της αρμόδιας Μονάδας.

5.4 Δικαίωμα Υπογραφής

Με Πράξη του Διοικητή χορηγείται σε υπαλλήλους της Τράπεζας δικαίωμα υπογραφής. Η παροχή υπογραφής βοηθάει στην εξυπηρέτηση των υπηρεσιακών αναγκών της Τράπεζας και δε συνεπάγεται δέσμευση ανάθεσης καθηκόντων, ούτε δικαίωμα διατήρησης αυτής. Δεν αυξάνει το βαθμό καθενός, ενώ μπορεί να ανακληθεί οποτεδήποτε, χωρίς αυτό να σημαίνει υποβιβασμός ή μείωση.

5.5 Τοποθετήσεις

Οι τοποθετήσεις σε θέσεις Προϊσταμένων των Διευθύνσεων της Διοίκησης και Αναπληρωτών αυτών, καθώς και σε ισότιμες προς τις παραπάνω θέσεις επικεφαλής Καταστημάτων και λοιπών Μονάδων, όπως και οι ανακλήσεις αυτών, γίνονται με Πράξη της Διοικήσεως, κατά την απόλυτη κρίση της, στα πλαίσια της Ζώνης Α'. Στην περίπτωση που η ανάκληση καθυκόντων από τις παραπάνω θέσεις γίνει πριν τη συμπλήρωση υπηρεσίας 2 ετών, ο ανακαλούμενος τοποθετείται σε θέση τουλάχιστον αντίστοιχη μ' αυτήν που κατείχε πριν την ανάθεση των ανωτέρω καθυκόντων, λαμβάνοντας τις αμοιβές που προβλέπονται για την θέση στην οποία τοποθετείται μετά την ανάκληση. Η ρύθμιση αυτή δεν αφορά τις τοποθετήσεις που διενεργούνται στην αμέσως ανώτερη, ιεραρχικά, θέση από την κατεχόμενη. Η Διοίκηση δεν δεσμεύεται από τη ρύθμιση του προηγούμενου εδαφίου, σε περίπτωση που η συμπεριφορά του υπαλλήλου συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα ή ποινικό αδίκημα.

Οι τοποθετήσεις και οι ανακλήσεις των Υποδιευθυντών Διευθύνσεων Διοικήσεως γίνονται με Πράξη Διοικήσεως ύστερα από εισήγηση του αρμοδίου Οργάνου (που ορίζεται με Πράξη Διοικήσεως), στα πλαίσια των οικείων Κανονισμών και της Ζώνης Α'. Οι τοποθετήσεις και οι ανακλήσεις τοποθετήσεων των λοιπών στελεχών Διευθύνσεων Διοικήσεως και του Δικτύου γίνονται με Πράξη Διοικήσεως, στα πλαίσια των οικείων Κανονισμών. Οι παραπάνω τοποθετήσεις διενεργούνται μετά από αξιολόγηση των υποψηφίων, ασχέτως βαθμού και αρχαιότητας αυτών, και σύμφωνα με τον Κανονισμό Τοποθέτησης Στελεχών. Κατά την αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων, δηλαδή η επίδοσή τους στην Τράπεζα, με βάση το εκάστοτε ισχύον σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης, οι θέσεις που εργάσθηκαν στο παρελθόν, οι σπουδές τους και οι ξένες γλώσσες που γνωρίζουν (αν απαιτείται από τη συγκεκριμένη θέση). Επίσης λαμβάνονται υπόψη τυχόν ειδικά προσόντα, που απαιτούνται για την προς πλήρωση θέση. Οι εντάξεις και οι αναβαθμίσεις Προσωπικού και Στελεχών στις Μονάδες που απασχολούν προσωπικό που διέπεται από ειδικό Κανονισμό Λειτουργίας, γίνονται με Πράξη Διοικήσεως ή Πράξη του Προϊσταμένου της Μονάδας, σύμφωνα με τους οικείους Κανονισμούς Λειτουργίας τους. Οι

τοποθετήσεις του Προσωπικού σε θέσεις που δεν είναι υπεύθυνες και φέρουν το βαθμό του Τμηματάρχη Α' και άνω, γίνονται με Πράξη Διοικήσεως. Οι τοποθετήσεις του υπόλοιπου Προσωπικού γίνονται από τη Διεύθυνση Προσωπικού ή από την αρμόδια Περιφερειακή Διοίκηση. Για τις τοποθετήσεις και τις αναθέσεις υπηρεσιακών καθηκόντων, δε λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός, η αρχαιότητα και οι προηγούμενες αποδοχές του υποψηφίου. Προαγωγή σε ανώτερο βαθμό δε συνεπάγεται υποχρεωτικά την ανάθεση ανωτέρων καθηκόντων. Οι Προϊστάμενοι των Μονάδων της Διοικήσεως και των Καταστημάτων, που δεν υπάγονται σε Περιφερειακή Διοίκηση, ασκούν τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τους οικείους Κανονισμούς και Εγκυκλίους της Τράπεζας, κατευθύνουν και παρακολουθούν τις εργασίες της αρμοδιότητάς τους, εποπτεύονται από το Διοικητή ή τα αρμόδια Μέλη της Διοικήσεως και ευθύνονται για την άρτια διεξαγωγή των εργασιών που τους έχει ανατεθεί. Τα υπόλοιπα Στελέχη των Μονάδων της Διοικήσεως και του Δικτύου ασκούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί με Πράξη του Προϊσταμένου της Μονάδας τους. Τα Στελέχη των Μονάδων της Διοικήσεως που είναι απόντα ή κωλυόμενα, αναπληρώνονται από Στελέχη της ίδιας Μονάδας, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας. Τα Στελέχη των Καταστημάτων του Δικτύου που είναι απόντα ή κωλυόμενα, αναπληρώνονται από Στελέχη του ίδιου Καταστήματος ή άλλων Καταστημάτων, σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοικήσεως και τις σχετικές Εγκυκλίους. **Μεταβατική διάταξη:** Μέχρις ότου ρυθμιστούν από σχετικό Κανονισμό, οι τοποθετήσεις σε θέσεις κάθε επιπέδου Μονάδων της Διοικήσεως και του Δικτύου και οι ανακλήσεις αυτών, γίνονται με Πράξη Διοικήσεως (ή του εξουσιοδοτημένου αρμοδίου Οργάνου), μετά από εισήγηση του προβλεπόμενου υπηρεσιακού οργάνου.

5.6 Αξιολόγηση Προσωπικού

Για κάθε υπάλληλο συντάσσεται κατ' έτος, σύμφωνα με τον οικείο Κανονισμό, Δελτίο Αξιολόγησης που αφορά τις γνώσεις, την ειδικότητα, την επιμέλεια, την ευσυνειδησία και την επάρκεια κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, την ποιοτική και ποσοτική απόδοση και γενικά το ήθος καθώς και τη συμπεριφορά του προς τους συναδέλφους του και το κοινό. Δελτία

Αξιολόγησης υποβάλλονται από τους Επιθεωρητές, μετά από κάθε τακτική επιθεώρηση.

5.7 Προαγωγές

Οι προαγωγές του προσωπικού πραγματοποιούνται 2 φορές κάθε έτος, τους μήνες Ιανουάριο και Ιούλιο. Ως ημερομηνία απονομής των βαθμών, από την οποία αρχίζουν και τα εκ της προαγωγής ωφελήματα, λογίζεται η πρώτη μέρα των εν λόγω μηνών. Οι προαγωγές ορίζονται ανάλογα με τους βαθμούς. Ορισμένες διενεργούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο, ύστερα από πρόταση του Διοικητή. Άλλες διενεργούνται από το Διοικητή, μετά από εισήγηση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, που έχει οριστεί με Πράξη Διοικήσεως, στο οποίο συμμετέχει εκπρόσωπος του συνδικαλιστικού οργάνου, που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Προαγωγές επίσης γίνονται **«κατ' αρχαιότητα»**, **«κατ' εκλογήν»** και **«κατ' απόλυτον εκλογήν»**. Για να πάρει κάποιος την προαγωγή σε ανώτερο βαθμό, θα πρέπει να έχει συμπληρώσει στον κατεχόμενο βαθμό τουλάχιστον τα χρονικά όρια ευδόκιμης πραγματικής υπηρεσίας. Είτε **2ετίας**, **3ετίας** και **4ετίας**. Με απόφαση του Διοικητή, μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, λόγω εξαιρετικών προσόντων και υπηρεσιακής απόδοσης πέραν του συνήθους μέτρου, είναι δυνατόν να γίνονται κατ' εκλογήν προαγωγές μέχρι το βαθμό του Λογιστή Α', εφόσον έχει συμπληρωθεί το ήμισυ των καθοριζόμενων παραπάνω χρονικών ορίων παραμονής στον κατεχόμενο βαθμό.

5.8 Αμοιβές Προσωπικού

Οι πάσης φύσεως αμοιβές του προσωπικού καθορίζονται όπως ορίζεται από το Νόμο, σύμφωνα με τις διατάξεις των οικείων ΣΣΕ και τις αποφάσεις της Διοίκησης. Στο προσωπικό χορηγούνται επιδόματα, όπως ειδικότερα προβλέπεται από τις ΣΣΕ, τις διατάξεις νόμων ή από τυχόν ευνοϊκότερες αποφάσεις της Διοίκησης. Με απόφαση του Διοικητή είναι δυνατό να χορηγούνται κάθε μήνα έξοδα παράστασης στα στελέχη της Τράπεζας. Με την ίδια απόφαση καθορίζονται ειδικότερες λεπτομέρειες, καθώς και περικοπές των εν λόγω εξόδων. Όσοι εκ του προσωπικού

έχουν οριστεί από την Τράπεζα για εκτέλεση ειδικής υπηρεσίας, που εξαιτίας αυτής φέρουν ειδικό τίτλο (π.χ. Επιθεωρητής, Μελετητής) και λαμβάνουν ειδικά επιδόματα, διατηρούν τον τίτλο αυτό και λαμβάνουν τα εν λόγω επιδόματα, εφόσον εκτελούν την ειδική αυτή υπηρεσία. Ο τίτλος αυτός δεν αποτελεί βαθμό ούτε μεταβάλλει την κατεχόμενη ιεραρχική θέση. Σε υπαλλήλους που μετακινούνται για εκτέλεση υπηρεσίας, καταβάλλονται οδοιπορικά έξοδα και αποζημίωση για την έκτος έδρας παραμονή τους, σύμφωνα με όσα ορίζονται με απόφαση του Διοικητή. Η εν λόγω αποζημίωση δεν είναι δυνατό να είναι κατώτερη από την προβλεπόμενη από το νόμο ή τις Σ.Σ.Ε.

5.9 Απουσίες

Κάθε υπάλληλος που απουσιάζει από την υπηρεσία του λόγω ασθένειας ή σοβαρού κωλύματος οφείλει να το γνωστοποιεί αμέσως και οπωσδήποτε εντός της ίδιας ημέρας στην Υπηρεσία του, αναφέροντας και την αιτία της απουσίας. Ο έλεγχος της αιτίας της απουσίας από την Τράπεζα γίνεται ανάλογα με την περίπτωση, είτε από γιατρό είτε από υπάλληλο της Τράπεζας. Ο υπάλληλος υποχρεούται να υποβληθεί σε ιατρικό έλεγχο, σύμφωνα με τις εντολές της Τράπεζας.

5.10 Καθήκοντα – Δικαιώματα Υπαλλήλων Γενικά

Οι υπάλληλοι οφείλουν να επιδεικνύουν επιμέλεια κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, να προασπίζουν και να προάγουν, με κάθε τρόπο, τα συμφέροντα της Τράπεζας. Ευθύνονται δε για κάθε ζημιά που προκαλείται στην Τράπεζα, από δική τους πράξη ή παράλειψη. Επίσης οφείλουν να αφιερώνουν όλες τις γνώσεις και εμπειρίες τους για την καλή και αποδοτική λειτουργία της Τράπεζας. Οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν πιστά το Καταστατικό της Τράπεζας και τον παρόντα Κανονισμό, τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, τις εντολές της Διοίκησης, τους ειδικούς κανονισμούς της Τράπεζας καθώς και τις γενικές ή ειδικές οδηγίες, εντολές και εγκυκλίους, που εκδίδονται από εξουσιοδοτημένα όργανα. Οφείλουν επίσης να συμμορφώνονται προς τις υπηρεσιακές εντολές και υποδείξεις των ανωτέρων τους. Εάν ο υπάλληλος θεωρεί ότι

κάποια εντολή, που π.χ. του δόθηκε από τον Προϊστάμενό του, είναι αντίθετη προς τις ισχύουσες διατάξεις ή προς τη φύση της υπόθεσης που αφορά, οφείλει να του γνωρίσει τις επιφυλάξεις του. Εάν ο τελευταίος επιμένει στην εκτέλεση της εντολής, τότε ο υπάλληλος υποχρεούται μιν να την εκτελέσει, αλλά μόνον εφόσον του δοθεί εγγράφως. Σε σοβαρές περιπτώσεις υποχρεούται, να αναφερθεί εγγράφως στους ανωτέρους Προϊσταμένους του. Οι Προϊστάμενοι οφείλουν να μεριμνούν ώστε οι υφισταμένοι τους να λαμβάνουν γνώση κάθε γενικής ή ειδικής εντολής, εγκυκλίου ή οδηγίας, που αφορά τους ίδιους ή την υπηρεσία τους, να εποπτεύουν την αυστηρή εκτέλεση των εντολών αυτών και την από μέρους των υφισταμένων τους ευσυνείδητη εκτέλεση των καθηκόντων τους, να παρέχουν δε σ' αυτούς κάθε αναγκαία οδηγία και συνδρομή. Επίσης υποχρεούνται, με παρηρησία, αμεροληψία και ευθυκρισία, να παρέχουν στη Διοίκηση, στη Διεύθυνση Προσωπικού ή στους ιεραρχικά ανωτέρους τους, τη γνώμη τους για την εργατικότητα, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Επίσης να αναφέρουν αρμοδίως κάθε πράξη ή παράβλεψη, η οποία είτε αντιβαίνει στην προβλεπόμενη τάξη διεξαγωγής της υπηρεσίας, είτε μπορεί να αποτελέσει, με οποιοδήποτε τρόπο, αφορμή παραπόνων. Όλοι οι υπάλληλοι οφείλουν να φροντίζουν ώστε να λαμβάνουν γνώση των εντολών, οδηγιών και εγκυκλίων, που αφορούν την υπηρεσία τους. Απαγορεύεται η χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων και πλαγίων μέσων για την επίτευξη υπηρεσιακής εύνοιας ή ματαίωση απόφασης, που έχει ληφθεί αρμοδίως. Οι υπάλληλοι οφείλουν να συμπεριφέρονται με ευπρέπεια, τόσο κατά την εξυπηρέτηση των πελατών, όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις. Οι σχέσεις των Προϊσταμένων και υφισταμένων πρέπει να διέπονται αμοιβαία από τον προσήκοντα σεβασμό. Οι υπάλληλοι οφείλουν να μεριμνούν για την αξιοπρεπή εμφάνισή τους σε σχέση με τον υπηρεσιακό τους χώρο και τα ασκούμενα από αυτούς καθήκοντα. Η Τράπεζα υποχρεούται να διασφαλίζει σε κάθε εργαζόμενο τα δικαιώματά του, που ρυθμίζονται και απορρέουν από τις Κλαδικές Σ.Σ.Ε., μεταξύ Τραπεζών – ΟΤΟΕ, και από τυχόν ευνοϊκότερες αυτών συλλογικές ρυθμίσεις, νόμους, υπουργικές αποφάσεις και από την επιχειρησιακή πρακτική. Οι σχετικές διατάξεις που αφορούν στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις, σε καμία περίπτωση δεν ενεργοποιούνται για την

παρακώλυση της άσκησης των συνδικαλιστικών καθηκόντων, όπως αυτά προβλέπονται από το νόμο.

5.11 Ατομικά Στοιχεία Υπαλλήλων

Για κάθε υπάλληλο τηρείται στη Διεύθυνση Προσωπικού υπηρεσιακός φάκελος, στον οποίο περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία και τα έγγραφα που αφορούν τα προσόντα, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το διορισμό, τη μισθοδοσία, τις προαγωγές, τις πειθαρχικές ποινές, τις άδειες και τις απουσίες, τις εκθέσεις ποιότητας, τη λύση της σχέσης εργασίας και γενικά οτιδήποτε αφορά τη σύμβαση εργασίας του υπαλλήλου. Η εγγραφή της χρονολογίας γέννησης στον υπηρεσιακό φάκελο γίνεται κατά την πρόσληψη στην Τράπεζα, σύμφωνα με τα νόμιμα πιστοποιητικά, που οι ενδιαφερόμενοι οφείλουν να προσκομίσουν. Η χρονολογία αυτή λαμβάνεται υπόψη για όλες τις σχετικές συνέπειες. Σε περίπτωση μεταγενέστερης προσαγωγής πιστοποιητικών με διαφορετική ηλικία, η Τράπεζα ουδεμία υποχρέωση έχει να αποδεχθεί την αναγραφόμενη στα μεταγενέστερα πιστοποιητικά χρονολογία γέννησης. Όλα τα έγγραφα και οι πληροφορίες που περιέχονται στον Υπηρεσιακό Φάκελο του υπαλλήλου θεωρούνται εμπιστευτικά, δεν γνωστοποιούνται σε οποιοδήποτε τρίτο και η γνώση και χρήση τους περιορίζονται στην Τράπεζα και τον υπάλληλο. Ο υπάλληλος οφείλει να γνωστοποιεί εγγράφως στη Διεύθυνση Προσωπικού, μέσω της Μονάδας στην οποία υπηρετεί, κάθε μεταβολή που επέρχεται στην προσωπική ή οικογενειακή του κατάσταση μέσα σε εύλογο χρόνο και πάντως όχι πέραν των έξι μηνών. Η παράλειψή της γνωστοποίησης, συνεπάγεται την απώλεια των τυχόν υπέρ του υπαλλήλου ή των οικείων του δικαιωμάτων, που απορρέουν από τη μεταβολή της κατάστασης, για το χρόνο που διήρκεσε η παράβλεψη. Κατά τον ίδιο τρόπο ο υπάλληλος οφείλει να γνωστοποιεί αμέσως την εκάστοτε αλλαγή της διεύθυνσης της κατοικίας του.

5.12 Οφειλόμενη Εχεμύθεια

Οι υπάλληλοι υποχρεούνται να τηρούν εχεμύθεια στις εργασίες και συναλλαγές της Τράπεζας και να τηρούν όλα τα μέτρα που λαμβάνονται απ' αυτή, προκειμένου να εξασφαλίζονται τα κατά τις συναλλαγές συμφέροντά της. Υπάλληλοι, οι οποίοι παραβαίνουν την υποχρέωση τήρησης της οφειλόμενης εχεμύθειας, θεωρείται ότι υπέπεσαν σε πειθαρχικό παράπτωμα, εκτός αν διάταξη νόμου επιτρέπει τη μη τήρηση της υποχρέωσης αυτής, και ενδεχομένως να υποχρεωθούν να επανορθώσουν κάθε ζημιά που προκλήθηκε στην Τράπεζα, εξαιτίας της παράβασης αυτής.

5.13 Δημιουργία Χρεών – Συμμετοχή σε τυχερά παιχνίδια

Απαγορεύεται στους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν υποχρεώσεις, είτε απευθείας είτε ως εγγυητές, τις οποίες αδυνατούν να εκπληρώσουν από τα εισοδήματα ή την περιουσία τους. Υπάλληλοι, οι οποίοι δυσκολεύονται να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους, οι οποίες δεν οφείλονται σε αναίτια ατυχήματα, καλούνται από τον Διευθυντή Προσωπικού να προσκομίσουν, μέσα σε εύλογο κατά την περίπτωση χρονικό διάστημα, απόδειξη ότι εκπλήρωσαν τις υποχρεώσεις αυτές. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης ή υποτροπής, στοιχειοθετείται πειθαρχικό παράπτωμα. Απαγορεύεται ρητώς στους υπαλλήλους να εκδίδουν ακάλυπτες επιταγές, σε βάρος λογαριασμών τους. Η εκ συστήματος ή σε δημόσιο χώρο συμμετοχή, με χρήματα, σε τυχερά παιχνίδια απαγορεύεται ρητά.

5.14 Ανάμιξη σε Δοσοληψίες με Πελάτες, Λογαριασμός μισθοδοσίας

Απαγορεύεται στους υπαλλήλους η ανάμιξή τους με οποιοδήποτε τρόπο σε δοσοληψίες με πελάτες της Τράπεζας, με σκοπό την οικονομική διευκόλυνση, είτε των πελατών από μέρους των υπαλλήλων, είτε των υπαλλήλων ή των οικείων τους από μέρους των πελατών. Επίσης, απαγορεύεται να επωφελούνται της υπαλληλικής τους ιδιότητας, με σκοπό

την εξασφάλιση πλεονεκτημάτων ή άλλων ωφελειών για τον εαυτό τους ή τους οικείους τους (π.χ., διευκόλυνση άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με αντικείμενο προϊόντα Εταιριών του Ομίλου). Οι υπάλληλοι οφείλουν να κινούν ομαλά και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το λογαριασμό μισθοδοσίας τους.

5.15 Πειθαρχικά Παραπτώματα

Πειθαρχικό παράπτωμα αποτελεί κάθε παράβαση των υπηρεσιακών υποχρεώσεων, που γίνεται με πράξη ή παράλειψη του υπαλλήλου. Ως πειθαρχικό παράπτωμα θεωρείται η αυθαίρετη ή αδικαιολόγητη απουσία του υπαλλήλου από τα καθήκοντά του, η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη προσέλευση καθώς και η πρόωρη αποχώρηση του από την υπηρεσία. Επίσης, η ραθυμία, η αμέλεια, η μη έγκαιρη ή πλημμελής εκτέλεση της υπηρεσίας του, η ανάμιξη σε άλλες εργασίες, καθώς και η διάπραξη αντικανονικών και παράτυπων ενεργειών. Όπως και η εκτέλεση μέσα στην Τράπεζα εργασίας ξένης προς τα καθήκοντα του και η εν γένει απασχόληση του υπαλλήλου με οτιδήποτε άλλο πλην της εκτέλεσης των καθηκόντων του. Επίσης, η απρεπής συμπεριφορά προς το συναλλασσόμενο με την Τράπεζα κοινό και προς τους συναδέλφους του. Βεβαίως, η απείθεια σε εντολές ανωτέρων, η άρνηση ή η παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας, για την οποία έχει δοθεί αρμοδίως ειδική εντολή και η μη τήρηση της οφειλόμενης σχετικά με την υπηρεσία εχεμύθειας. Ακόμα, η ανάμιξη σε οικονομικής φύσεως δοσοληψίες με πελάτες της Τράπεζας και η μη ομαλή, ή κατά παράβαση των προβλεπομένων, κίνηση του λογαριασμού μισθοδοσίας, η άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, χωρίς την απαιτούμενη έγκριση, για ίδιο λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων, καθώς και η συμμετοχή σε εταιρία με οποιαδήποτε ιδιότητα. Τέλος, η εκτός της Τράπεζας ανάρμοστη διαγωγή, η εκ συστήματος ή σε δημόσιο τόπο συμμετοχή με χρήματα σε τυχερά παιχνίδια και η καθ' υποτροπή δημιουργία χρεών ή η μη έγκαιρη εξόφληση ήδη δημιουργηθέντων χρεών, για την τακτοποίηση των οποίων ο υπάλληλος έχει ειδοποιηθεί αρμοδίως. Γενικά, η οποιαδήποτε παράβαση διατάξεων του παρόντος Κανονισμού.

5.16 Πειθαρχικές Ποινές

Για τα παραπτώματα που αναφέρθηκαν παραπάνω επιβάλλονται οι ακόλουθες ποινές ανάλογα με την περίπτωση: προφορική επίπληξη, έγγραφη παρατήρηση, έγγραφη επίπληξη, πρόστιμο μέχρι του 1/5 των μηνιαίων αποδοχών, υποβιβασμός στον αμέσως κατώτερο βαθμό και μισθολογικό κλιμάκιο για χρονικό διάστημα μέχρις ενός χρόνου, προσωρινή παύση για χρονικό διάστημα μέχρι τριών μηνών με στέρηση αποδοχών, οριστική παύση, η οποία εκτελείται δια της καταγγελίας της σύμβασης εργασίας. Η υποτροπή θεωρείται επιβαρυντική περίπτωση κατά την επιβολή της ποινής.

5.17 Ισχύς και Έκταση του Κανονισμού

Ο παρών Κανονισμός δεν εφαρμόζεται στις παρακάτω περιπτώσεις: 1) Στους Δικηγόρους που παρέχουν νομικές υπηρεσίες στην Τράπεζα, οι σχέσεις των οποίων ρυθμίζονται από τις διατάξεις του «Κώδικα περί Δικηγόρων» και του Κανονισμού Λειτουργίας της Διεύθυνσης Δικαστικού, που κυρώνεται με Πράξη Διοικήσεως. 2) Στους Γιατρούς της Τράπεζας, επί των οποίων εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις της νομοθεσίας. 3) Στο προσωπικό που ήδη υπηρετεί ή θα προσληφθεί στο μέλλον για έκτακτες ή ειδικές ανάγκες με σύμβαση ορισμένης διάρκειας (π.χ. εποχικό προσωπικό, ωρομίσθιες καθαρίστριες), καθώς και στο μη ενταγμένο σ' αυτόν προσωπικό καθαριότητας. Στις κατηγορίες αυτές εφαρμόζονται οι διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας.

5.18 Ένταξη Επιτόπιου Προσωπικού Καταστημάτων της τράπεζας σε χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης.

Το προσωπικό που προσλαμβάνεται για εργασία σε Καταστήματα που διατηρεί η Τράπεζα σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει τη δυνατότητα να υπαχθεί στις διατάξεις του παρόντος Κανονισμού και να ενταχθεί στους κλάδους που ορίζει ο Κανονισμός, στις κατηγορίες και τους βαθμούς του προσωπικού της Τράπεζας, εφόσον κατά την πρόσληψή του

πληρούνται οι προβλεπόμενες από τον Κανονισμό προϋποθέσεις. Η ένταξη του επιτόπιου προσωπικού στους κλάδους, τις κατηγορίες και τους βαθμούς του προσωπικού της Τράπεζας, που διέπεται από τον Κανονισμό Εργασίας, γίνεται, αυτοδικαίως, μόλις οι υπάλληλοι μετατεθούν στην Ελλάδα. Για τη μετάθεσή τους απαιτείται επιτυχία σε γραπτή δοκιμασία, που γίνεται με απόφαση της Διοικήσεως και εφόσον έχουν συμπληρώσει 5ετή ευδόκιμη υπηρεσία στο Δίκτυο Καταστημάτων της Τράπεζας σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η μετάθεση πραγματοποιείται με αίτηση του υπαλλήλου και εφόσον, κατά την κρίση του Διοικητή, εξασφαλίζεται η λειτουργικότητα της μονάδας του Εξωτερικού. Οι κάτοχοι απολυτηρίου εξατάξιου Γυμνασίου ή Λυκείου ή ισοτίμου τίτλου σπουδών, που προσλαμβάνονται και υπηρετούν ως υπάλληλοι στο Δίκτυο Καταστημάτων που διατηρεί η Τράπεζα σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εντάσσονται στο υπαλληλικό προσωπικό και στον αντίστοιχο κλάδο μέχρι το βαθμό του Υπομημητάρχη, αφού υπολογισθούν τα πραγματικά χρόνια υπηρεσίας που έχουν στο Δίκτυο Καταστημάτων της Τράπεζας σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μετά την ένταξή τους, έχουν όλα τα δικαιώματα που ισχύουν για το προσλαμβανόμενο στην Ελλάδα προσωπικό. Οι μη κάτοχοι απολυτηρίου, εντάσσονται στον Κλάδο του Υποστηρικτικού Προσωπικού, με βάση τα πραγματικά χρόνια υπηρεσίας. Για την κατηγορία αυτή δεν απαιτείται η προβλεπόμενη συμμετοχή σε γραπτή δοκιμασία.

5.19 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση των επιδιωκόμενων επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εργασιακή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη όσον αφορά τη διαχείριση των θεμάτων του προσωπικού και συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, καθώς λειτουργεί ως ένα μέσο που παρακινεί τον υπάλληλο να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο ανταπόκρισης, με την κατάλληλη, βέβαια, υποστήριξη των προϊσταμένων του.

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξασφαλίζεται όταν αυτή είναι:

- 1) Αντικειμενική. Είναι καθήκον όλων των παραγόντων της αξιολόγησης να εκφράζουν δίκαιες και ειλικρινείς κρίσεις, να αναφέρουν τα δυνατά σημεία, όσο και τις αδυναμίες του κρινόμενου, ώστε να δίνεται η σαφής εικόνα του στα πλαίσια του υπηρεσιακού περιβάλλοντος και να παρατεθούν, όπου κρίνεται απαραίτητο τα επιχειρήματα.

- 2) Εποικοδομητική. Οι κρίσεις στοχεύουν στη γενικότερη ανάπτυξη των υπαλλήλων και στη βελτίωση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί.

- 3) Συνεπείς. Οτιδήποτε λέγεται και γράφεται από τους κριτές αποτελεί δείγμα αξιοπιστίας τους όχι μόνο απέναντι στους υφισταμένους τους, αλλά και στους ιεραρχικά ανωτέρους τους. Αποδεικνύει, επίσης, το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στην ευθύνη που η τράπεζα τους έχει εμπιστευθεί και αφορά τη συνετή διαχείριση ανθρώπινων πόρων της.

Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται υπό τις πιο πάνω προϋποθέσεις, παρέχει στην τράπεζα στοιχεία που της επιτρέπουν:

- Γνωριμία με το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Αντικειμενικότερη εκτίμηση των υπαλλήλων της.
- Αξιοποίηση των υπαλλήλων, σύμφωνα με τις ανάγκες της, σε θέσεις ανάλογες των ιδιομορφιών και δυνατοτήτων τους.
- Πρόβλεψη εκπαιδευτικών αναγκών και προγραμματισμό δραστηριοτήτων για την περαιτέρω ανάπτυξη των υπαλλήλων.
- Δημιουργία κινήτρων, ώστε ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τη θέση του σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας του, να είναι ενημερωμένος για τις επαγγελματικές του προοπτικές και να διατυπώνει στους ανωτέρους του τις απόψεις και τις επιδιώξεις του για εξέλιξη.

Το σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού αποβλέπει:

- 1) Στην αντικειμενική εκτίμηση του: "τι κάνει" ο υπάλληλος και "πόσο αποτελεσματικά" ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του

- 2) Στο να συνδράμει τους κριτές και τον κρινόμενο, μέσα από μια διαδικασία διαλόγου και ανταλλαγής επιχειρημάτων μεταξύ τους, να εντοπίσουν μαζί τις αδυναμίες του τελευταίου, τις ιδιομορφίες του αλλά και τις δυνατότητες του για βελτίωση και εξέλιξη.

- 3) Κάθε φορά που εφαρμόζεται ένα νέο ή τροποποιημένο αξιολογικό σύστημα, η αξιολόγηση δεν είναι δυνατόν να ξεκινά από μηδενική βάση.

Έτσι, το νέο αξιολογικό σύστημα αναγνωρίζει ότι η αξιολόγηση του υπαλλήλου για κάθε περίοδο κρίσεως του αποτελεί λογική συνέχεια της υπηρεσιακής παρουσίας του. Κάθε δελτίο όμως, διατηρεί τη πλήρη αξιολογική αυτοτέλεια του, σχετίζεται με τα καθήκοντα που ανατέθηκαν στον υπάλληλο κατά την περίοδο αυτή και μπορεί να εμφανίζει, για διάφορους λόγους, διακυμάνσεις.

Η βαρύτητα της αξιολόγησης επικεντρώνεται στην εργασιακή απόδοση, τη συμπεριφορά και τις ιδιότητες της προσωπικότητας του υπαλλήλου, σε σχέση πάντοτε με το αντικείμενο της εργασίας του κατά τη συγκεκριμένη περίοδο κρίσεως. Η διαμορφούμενη κατάταξη παρέχει μια μοναδική και σαφή εικόνα της ετήσιας υπηρεσιακής παρουσίας και απόδοσης κάθε αξιολογούμενου, ακόμα και στη περίπτωση που κάποιοι υπάλληλοι έχουν απασχοληθεί σε ομοειδή ή συγγενή αντικείμενα εργασίας.

Τα ετήσια αξιολογικά στοιχεία που συνθέτουν τη σφαιρική εικόνα κάθε αξιολογούμενου, επιτρέπουν στην Τράπεζα να προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες για την επαγγελματική του ανάπτυξη και σε αντικειμενική αξιοποίηση του προσωπικού, με βάση τις γενικές, ειδικές και επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρίες του, λαμβάνοντας, βέβαια, υπόψη τις υπηρεσιακές ανάγκες και τις αντίστοιχες περιγραφές και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, από τη στιγμή που θα αποτελέσουν θεσμικό κείμενο.

Το σύστημα αποδίδει ίση βαρύτητα τόσο στην ανάπτυξη, όσο και την αξιοποίηση του ατόμου, καθώς η μεθοδολογία του εξασφαλίζει, αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων, αφετέρου τη συλλογή και αποτύπωση των πληροφοριών γύρω από την ανταπόκρισή τους, τις προοπτικές εξελίξεις τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Τα δεδομένα αυτά συνεξεταζόμενα με τις πραγματικές προϋποθέσεις που τίθενται ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και με τις εισηγήσεις των κριτών, προσδιορίζουν τις επιλογές ανάπτυξης και αξιοποίησης, προς όφελος των υπαλλήλων και της Τράπεζας.

Επιπλέον, παρέχεται το δικαίωμα της ουσιαστικής συμμετοχής του κρινόμενου στην αξιολόγηση του, δεδομένου ότι έχει την ευκαιρία να διατυπώνει και να τεκμηριώνει τις απόψεις του, τις διαφορετικές εκτιμήσεις του και επιθυμίες του ή τις φιλοδοξίες του για περαιτέρω αξιοποίηση του.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η συγκρισιμότητα των αξιολογούμενων σε ευρύτερο επίπεδο, καθιερώνεται η ισότιμη και ταυτόχρονη συμμετοχή δυο κριτών, που συνιστούν τα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης και οι οποίοι είναι σκόπιμο και επιθυμητό να προβαίνουν σε κοινά αποδεκτές εκτιμήσεις για την ανταπόκριση του κρινόμενου στα καθήκοντα του. Κάθε κριτής καταγράφει αυτοτελώς την άποψη του στον προβλεπόμενο χώρο. Αυτονόητο είναι, ότι η προσπάθεια αυτή παρέχει τη δυνατότητα πληρέστερης κατανόησης κάθε περίπτωσης και δικαιότερης αντιμετώπισης της, με κοινή ευθύνη των κριτών.

Στις περιπτώσεις που η ανταπόκριση των αξιολογούμενων οριακά υπερβαίνει ή υπολείπεται των απαιτήσεων του έργου που τους ανατέθηκε, οι κριτές καλούνται να παραθέτουν σχετικά επιχειρήματα.

Το δελτίο αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού περιλαμβάνει τέσσερα γενικά κριτήρια, τα οποία διατυπώνονται με τη μορφή αξιολογικών προτάσεων συναφών προς το περιεχόμενο τους, ίσης μεταξύ τους βαρύτητας, που επιδέχονται καθορισμένες επιλογές απαιτήσεων. Από αυτές προκύπτει το ποσοστό επιτυχούς ανταπόκρισης κάθε αξιολογούμενου, σε ένα ή στο σύνολο των κριτηρίων, δημιουργώντας την ξεχωριστή και μοναδική εικόνα του. Η δυνατότητα, διαχρονικά, της αυξομείωσης του αριθμού των αξιολογικών προτάσεων και της σχετικής βαρύτητας τους, εξασφαλίζει τη δυναμικότητα του συστήματος και την ευχερέστερη προσαρμογή τους στις αναπόφευκτες αλλαγές που θα προκύψουν μελλοντικά στο χώρο της Τράπεζας.

Κάθε αξιολογική πρόταση όλων των κριτηρίων επιδέχεται πέντε δυνατές επιλογές απαντήσεων, οι οποίες εκφράζουν το επίπεδο ανταπόκρισης του υπαλλήλου στα πλαίσια του γενικού κριτηρίου και σε συνάρτηση με το περιεχόμενο της. Αυτές είναι οι αξιολογικές ενδείξεις που καταχωρούνται με τη μορφή κωδικών αριθμών και αποκτούν αντικειμενική υπόσταση από τη στιγμή που αναφέρονται στην ετήσια απόδοση, στο περιγραφόμενο αντικείμενο εργασίας και συνδυάζονται με την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Το παρόν σύστημα επεκτείνει την αξιολόγηση σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα, μέχρι και τη θέση του Υποδιευθυντή Διεύθυνσης Διοικήσεως. Για στελέχη αυτού του επιπέδου προβλέπεται ειδικό αξιολογικό σημείωμα,

όπου καταγράφονται οι αρμοδιότητες τους και εκτιμάται η προσέγγιση αυτών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης.

5.20 ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

Το προσωπικό της Τράπεζας αξιολογείται με σημείο αναφοράς την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας και της ευθύνης που απαιτεί σε τρία ή τέσσερα, για τη περίπτωση των στελεχών, γενικά κριτήρια, τα οποία είναι:

- 1) Εργασιακά χαρακτηριστικά
- 2) Επαγγελματική συμπεριφορά
- 3) Ατομικά χαρακτηριστικά
- 4) Διοικητικά και Ηγετικά χαρακτηριστικά

Αναλυτική περιγραφή των γενικών κριτηρίων

5.21 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Αξιολογείται η απόδοση του υπαλλήλου στο αντικείμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί, σε σύγκριση με άλλους κρινόμενους που ασκούν ομοειδή αντικείμενα και αφού, βεβαίως, συνεκτιμηθούν οι ειδικότερες εργασιακές συνθήκες.

Η απόδοση εξετάζεται σε συνάρτηση με:

- 1) Τις γνώσεις και επαγγελματικές εμπειρίες του
- 2) Το ενδιαφέρον και τη συνολική προσπάθεια που καταβάλει
- 3) Το τελικό αποτέλεσμα που έχει η αξιοποίηση των παραπάνω δεδομένων στην εργασία του.

Τα υποκριτήρια που απαρτίζουν αυτό το γενικό κριτήριο, είναι τα εξής:

- Αν γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του.
- Αν εργάζεται με ταχύτητα και ολοκληρώνει έγκαιρα την εργασία του

- Αν προσφέρει ποιοτική εργασία
- Αν ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του και καταβάλει ανάλογες προσπάθειες.
 - Αν προβληματίζεται για τη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας του και διατυπώνει σχετικές αποτελεσματικές προτάσεις, ακόμη και πέρα από παραδοσιακές μεθόδους.
 - Αν επιδεικνύει επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί.

5.22 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Αξιολογούνται οι εργασιακές σχέσεις που ο κρινόμενος ανέπτυξε στο υπηρεσιακό περιβάλλον.

Η αξιολόγηση βασίζεται

- 1) Στη δυνατότητα του υπαλλήλου να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται γόνιμα και δημιουργικά στις απαιτήσεις του εργασιακού χώρου
- 2) Στην εν γένει συμπεριφορά του σε ότι αφορά τις σχέσεις του είτε με το υπηρεσιακό περιβάλλον είτε με τους πελάτες και
- 3) Στην επίδρασή που ασκεί στον εργασιακό του χώρο, ως συνισταμένη του βαθμού ανταπόκρισής του στα δύο παραπάνω.

Τα υποκριτήρια που απαρτίζουν αυτό το γενικό κριτήριο, είναι τα εξής:

- Αν φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνιση του στον εργασιακό χώρο.
- Αν συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, ευγενικό τρόπο και καλή διάθεση.
 - Αν εξυπηρετεί με προθυμία και ενδιαφέρον τους πελάτες.
 - Αν αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των προϊσταμένων του.
 - Αν συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει αρμονικό πνεύμα.

- Αν διατηρεί την αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία του στο χώρο της εργασίας του.
- Αν χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα τα υπηρεσιακά θέματα, που έχουν χαρακτηριστεί ως εμπιστευτικά από τους κανονισμούς της τράπεζας.
- Αν συμβάλλει, αναζητώντας αποδεκτές εναλλακτικές λύσεις, στην επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας.
- Αν εφαρμόζει με συνέπεια τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.
- Αν προβάλλει και εκπροσωπεί θετικά την τράπεζα, κατά την άσκηση της επαγγελματικής του ιδιότητας.

5.23 ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Αξιολογούνται τα στοιχεία της προσωπικότητας του υπαλλήλου, που αφορούν την υπηρεσιακή του ιδιότητα και τα οποία εξετάζονται σε συνάρτηση με:

- 1) Τη διάθεση και ικανότητα αξιοποίησης των φυσικών του προσόντων στο εργασιακό περιβάλλον, τον τρόπο με τον οποίο μεθοδεύει την εργασία του καθώς και την εν γένει στάση του απέναντι σ' αυτήν.
- 2) Το ενδιαφέρον που εκδηλώνει για πληρέστερη επαγγελματική ενημέρωση και βελτίωσή του γενικά.
- 3) Την ανταπόκρισή του στις δυνατότητες που παρουσιάζονται για την επαγγελματική του εξέλιξη.

5.24 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη που συμπληρώνει τη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να είναι εποικοδομητική, μια ευκαιρία για αλληλοπληροφόρηση, συμβουλή, καθοδήγηση και συζήτηση των προσδοκιών για το μέλλον.

Η βελτίωση της εικόνας του υπαλλήλου, ικανή να διαφοροποιήσει τον τρόπο συμπεριφοράς του απέναντι στην εργασία, η συζήτηση των προσδοκιών του και ο προσδιορισμός της δυνατότητας πραγμάτωσής τους, υπό προϋποθέσεις, αποτελούν τους κύριους στόχους της συνέντευξης.

Μετά τη συνέντευξη, ο αξιολογούμενος θα πρέπει να γνωρίζει

-τη θέση του στο χώρο της εργασίας.

-τι περιμένουν από αυτόν οι κριτές του, τόσο την επόμενη χρονιά όσο και μελλοντικά.

Με την εκπλήρωση των στόχων αυτών, η συνέντευξη θα συντείνει στην ανάπτυξη ειλικρινούς εργασιακής σχέσης ανάμεσα στα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης και τον αξιολογούμενο, και θα λειτουργήσει σαν πολύτιμο εργαλείο για την ανάπτυξη του, εναρμονισμένο με το πνεύμα που διέπει το παρόν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού.

Η συζήτηση πρέπει να γίνεται σε ατμόσφαιρα φιλική, διαλογική και ειλικρινή. Είναι μια κοινή προσπάθεια για βελτίωση της επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας. Ο αξιολογούμενος δικαιούται και πρέπει να ενθαρρύνεται να λαμβάνει ισότιμα μέρος στη συζήτηση, ώστε να του παρέχεται η δυνατότητα να κάνει γνωστές τις απόψεις του.

Επίσης,

- οι κριτές θα πρέπει να συνοψίζουν τους σκοπούς της συνέντευξης και να ενθαρρύνουν τον αξιολογούμενο να περιγράψει και να εκτιμά τις δυνατότητές του

- πρέπει να δίνεται έμφαση σε ικανότητες, μεθόδους και τεχνικές που θα βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιωθεί

- πρέπει να καταστεί κατανοητό ότι πρέπει ο υπάλληλος να καταβάλει προσπάθεια για σύγκλιση και συμφωνία στους στόχους και στις μεθόδους επίτευξής τους. Η επίτευξη συμφωνίας αποτελεί το πιο δυνατό και το πιο σοβαρό μέρος της συνέντευξης. Ο αξιολογούμενος θα υποκινηθεί να βελτιωθεί, εφόσον πειστεί ότι αυτή η αλλαγή είναι αναγκαία και πλεονεκτική γι αυτόν

- πρέπει να αποφεύγονται ασαφείς κατευθύνσεις και γενικότητες.

Τέλος,

- Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να ξέρει σε ποιο επίπεδο βρισκόταν πριν τη συνέντευξη, πως τον αξιολογούν και τι περιμένουν από αυτόν οι κριτές του τόσο για την επόμενη χρονιά όσο και μελλοντικά.

- οι κριτές θα πρέπει να έχουν σαν στόχο τους να υποβοηθούν τον υπάλληλο σε όσα συμφώνησαν ότι είναι εφικτά για την επόμενη χρονιά και να συγκρατούν τα οποία σημεία διαφοροποιήσεων, για έλεγχο και επανεκτίμηση το επόμενο έτος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Τράπεζα της Ελλάδος διαφέρει από τις άλλες τράπεζες, καθώς η Εμπορική Τράπεζα και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος χαρακτηρίζονται ως εμπορικές τράπεζες. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι μια κεντρική τράπεζα, η οποία ασκεί νομισματική πολιτική στην εκάστοτε κυβέρνηση. Κύριος ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος είναι να ελέγχει τις εμπορικές τράπεζες και τα χρήματα που διακινούνται στην αγορά. Απώτερος της στόχος είναι να μην υπάρχει σε αφθονία το χρήμα στην αγορά. Πριν από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την κυκλοφορία του ευρώ, η τράπεζα της Ελλάδος έκοβε νομίσματα προμηθεύοντας τις εμπορικές τράπεζες και κατά συνέπεια την αγορά. Ακόμα και τότε ήλεγχε την ποσότητα του χρήματος που διακινούταν. Σε περιπτώσεις που η ποσότητα του χρήματος στην αγορά ήταν μεγάλη, έπαιε να εκδίδει νομίσματα. Επίσης, η Τράπεζα της Ελλάδας εκδίδει μετοχές, οι οποίες είναι πολύ πιο ακριβές σε σχέση με τις μετοχές που εκδίδουν οι εμπορικές τράπεζες. Μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ των παραπάνω μετοχών είναι ότι η διαδικασία για να αγοράσεις μετοχές της Τράπεζας της Ελλάδος είναι πολύ πιο δύσκολη και χρονοβόρα, καθώς την ενδιαφέρει ποιος τις αγοράζει.

6.1 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Η προαγωγή υπαλλήλου της Κατηγορίας Β (Υποδιευθυντής, Τμηματάρχης, Αρχιλογιστής, Λογιστής, Υπολογιστής Α, Διαχειριστής κτλ.) από βαθμό σε βαθμό αποφασίζεται: Στους Τμηματάρχες με απόλυτη εκλογή και ελεύθερη κρίση του Γενικού Συμβουλίου, ύστερα από πρόταση του Διοικητή. Από τους Διαχειριστές έως τους Αρχιλογιστές με απόλυτη

εκλογή και ελεύθερη κρίση του Διοικητή, ύστερα από γνώμη του Συμβουλίου Διοικητικής Υπηρεσίας.

Η προαγωγή του υπαλλήλου της Κατηγορίας Γ (Μαθητευόμενος Κλητήρας, Κλητήρας, Δόκιμος) αποφασίζεται: Στους Δόκιμους, σύμφωνα με τα οριζόμενα του παρόντος Οργανισμού. Στους Μαθητευόμενους Κλητήρες και στους Κλητήρες με απόλυτη εκλογή και ελεύθερη κρίση του Διοικητή, ύστερα από γνώμη του Συμβουλίου Διοικητικής Υπηρεσίας. Οι καθαρίστριες (Κατηγορία Δ) δεν προάγονται.

Για την προαγωγή υπαλλήλου της Κατηγορίας Β (Υποδιευθυντής, Τμηματάρχης, Αρχιλογιστής, Λογιστής, Υπολογιστής Α, Διαχειριστής κτλ.) πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις: α) Για προαγωγή σε οργανική θέση, να υπάρχει κενή θέση. β) Αν ο υπάλληλος έχει συμπληρώσει στο βαθμό που βρίσκεται τον απαιτούμενο χρόνο ευδόκιμης υπηρεσίας. γ) Αν έχει τα προσόντα της ανώτερης θέσης. δ) Αν κατά την εκτέλεση της εν γένει υπηρεσίας του έχει επιδείξει εξαιρετική επίδοση, ήθος, ικανότητα και φιλεργία. ε) Ειδικά, προκειμένου για προαγωγή υπαλλήλου Τμηματάρχη και Υποδιευθυντή αν ο υπάλληλος κατά την άσκηση της όλης υπηρεσίας του επιδεικνύει ικανότητα συστηματικού προσδιορισμού και αποτελεσματικού συνδυασμού των μέσων που έχουν τεθεί στη διάθεση του και του υπάρχοντος προσωπικού, κατά τρόπο που να αυξάνει την απόδοση του έργου της Υπηρεσίας του και την παραγωγικότητα των εργαζομένων σ' αυτήν. Ειδικότερα, αν μεριμνά για την πλήρη απασχόληση του προσωπικού της υπηρεσιακής του μονάδος, αναφέροντας αρμόδια τις περιπτώσεις υποαπασχολήσεως αυτού.

Ο απαιτούμενος, σε κάθε βαθμό, χρόνος ευδόκιμης υπηρεσίας, μετά τη συμπλήρωση του οποίου μπορεί ο υπάλληλος να προαχθεί στον αμέσως ανώτερο βαθμό, ορίζεται κατά Κλάδο ως εξής:

6.2 ΚΛΑΔΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ, ΤΑΜΙΑΚΟΣ, ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΩΝ, ΧΕΙΡΙΣΤΡΙΩΝ

Δύο, τουλάχιστον, έτη στο βαθμό του Δόκιμου για τη μετάθεσή του. Τρία, τουλάχιστον, έτη στο βαθμό του Βοηθού για την προαγωγή του στο βαθμό του Υπολογιστή. Τέσσερα, τουλάχιστον, έτη στο βαθμό του Υπολογιστή για την προαγωγή του στο βαθμό του Υπολογιστή Α. Πέντε,

τουλάχιστον, έτη στο βαθμό του Υπολογιστή Α για την προαγωγή του στο βαθμό του Λογιστή. Πέντε τουλάχιστον έτη στο βαθμό του Λογιστή για την προαγωγή του Αρχιλογιστή. Τρία τουλάχιστον έτη στο βαθμό του Αρχιλογιστή για την προαγωγή του στο βαθμό του Τμηματάρχη. Τρία τουλάχιστον έτη στο βαθμό του Τμηματάρχη για την προαγωγή του στο βαθμό του Εντεταλμένου Τμηματάρχη Προϊσταμένου. Ένα τουλάχιστον έτος στο βαθμό του Εντεταλμένου Τμηματάρχη Προϊσταμένου για την προαγωγή του στο βαθμό του Υποδιευθυντή.

6.3 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΙΣΧΥΟΥΣΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Ο απαιτούμενος ελάχιστος χρόνος ευδόκιμης υπηρεσίας για την προαγωγή από το βαθμό του Βοηθού Οικονομικού Συμβουλίου Β (Εντεταλμένος Τμηματάρχης – Προϊστάμενος), στο βαθμό του Βοηθού Οικονομικού Συμβουλίου Α καθορίζεται σε 4 έτη. Οι Γραμματείς – Προϊσταμένες μετά από 3ετή τουλάχιστον ευδόκιμης υπηρεσίας στο βαθμό, θα κρίνονται μαζί με τους Τμηματάρχες του Λογιστικού Κλάδου για προαγωγή στο βαθμό του Εντεταλμένου Τμηματάρχη – Προϊστάμενου. Οι οργανικές θέσεις του βαθμού αυτού θα αυξάνονται κατά αριθμό που θα κρίνει αναγκαίο η Διοίκηση, σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες της Τράπεζας. Η προαγωγή στο βαθμό αυτό, έχει την έννοια της μετάταξης τους στο Λογιστικό Κλάδο, όπου και θα εξελίσσονται περαιτέρω. Οι Λογιστές – Χειρίστριες μετά από 5ετή τουλάχιστον ευδόκιμης υπηρεσίας στο βαθμό, κρίνονται μαζί με τις Λογιστές – Δακτυλογράφους για την προαγωγή τους στο βαθμό της Δακτυλογράφου – Προϊσταμένης. Η προαγωγή τους σ' αυτό το βαθμό έχει και την έννοια της μετάταξής τους στον Κλάδο των Δακτυλογράφων, όπου και θα εξελίσσονται.

6.4 ΠΡΟΣΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Σε υπαλλήλους που έχουν το βαθμό του Βοηθού, Διαχειριστή, Βοηθού – Δακτυλογράφου, Βοηθού – Χειρίστριας ή ανώτερο τούτου και που έχουν κατά το διορισμό τους ή προσκομίσουν αργότερα Πτυχίο Ανώτατης Πανεπιστημιακής Σχολής ή ισότιμης Σχολής της χώρας μας ή του εξωτερικού, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος υπηρεσίας τεσσάρων ετών,

που προσμετρείται στο βαθμό που κατέχουν κατά το χρόνο προσκομίσεως του Πτυχίου, για την παραπέρα βαθμολογική τους εξέλιξη. Τέτοιο δικαίωμα, προσμέτρησης 4 ετών, αναγνωρίζεται και στους υπαλλήλους του Τεχνικού Κλάδου, του Κλάδου των Τηλεφωνητριών και του Κλάδου της Ασφαλείας, που είναι πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών και το Πτυχίο τους δεν λαμβάνεται υπόψη κατά το διορισμό. Σε υπαλλήλους που τους έχει προσμετρηθεί χρόνος 4 ετών, λόγω Πτυχίου Ανώτατης Σχολής, και αποκτούν μεταγενέστερα μεταπτυχιακό δίπλωμα Doctorate, αλλοδαπής ή ισότιμο της χώρας μας, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος 3 ετών στο βαθμό που κατέχουν, κατά το χρόνο προσκομίσεως του διπλώματος αυτού, δηλαδή 7 έτη συνολικά. Εξαιρούνται όσοι έχουν ενταχθεί ή εντάσσονται σε έναν από τους βαθμούς του Οργανισμού της Διευθύνσεως Οικονομικών Μελετών. Σε υπαλλήλους που τους έχει προσμετρηθεί χρόνος 4 ετών λόγω Πτυχίου Ανώτατης Σχολής και αποκτούν μεταγενέστερα μεταπτυχιακό δίπλωμα Master της αλλοδαπής ή ισότιμο της χώρας μας, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος 2 ετών στο βαθμό που κατέχουν κατά το χρόνο προσκομίσεως του διπλώματος αυτού, δηλαδή 6 έτη συνολικά. Σε υπαλλήλους που τους έχει προσμετρηθεί χρόνος 4 ετών λόγω Πτυχίου Ανώτατης Σχολής και αποκτούν μεταγενέστερα και δεύτερο Πτυχίο της ίδιας ή άλλης Ανώτατης Σχολής της χώρας μας ή ισότιμης Σχολής της αλλοδαπής, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος 2 ετών στο βαθμό που κατέχουν κατά το χρόνο προσκομίσεως του Πτυχίου αυτού, δηλαδή 6 έτη συνολικά. Σε υπαλλήλους που έχουν Πτυχίο Ανώτατης Σχολής και Πτυχίο της Σχολής Τραπεζικών Σπουδών, και έχουν τύχει προσμέτρησης χρόνου υπηρεσίας 6 ετών, και αποκτούν μεταγενέστερα και μεταπτυχιακό Δίπλωμα Doctorate, Master κλπ. της αλλοδαπής ή της χώρας μας, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος 1 έτους στο βαθμό που κατέχουν κατά χρόνο προσκομίσεως του Πτυχίου αυτού, δηλαδή 7 έτη συνολικά. Σε υπαλλήλους που έχουν Πτυχίο Ανώτατης Σχολής και Πτυχίο της Σχολής Τραπεζικών Σπουδών, που έχουν τύχει προσμέτρησης χρόνου υπηρεσίας 6 ετών, και αποκτούν μεταγενέστερα και δεύτερο Πτυχίο της ίδιας ή άλλης Ανώτατης Σχολής της χώρας μας ή ισότιμης Σχολής της αλλοδαπής, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος 1 έτους στο βαθμό που κατέχουν κατά το χρόνο προσκομίσεως του Πτυχίου αυτού, δηλαδή 7 έτη συνολικά. Σε υπαλλήλους που έχουν Πτυχίο της Σχολής Τραπεζικών

Σπουδών αναγνωρίζονται 3 έτη συνολικά. Σε υπαλλήλους που είναι πτυχιούχοι της Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή της Ανώτερης Δημόσιας Σχολής Υπομηχανικών ή της Σχολής Πολιτικών Υπομηχανικών ή ηλεκτρομηχανουργών Υπομηχανικών, ή των Ανώτερων Σχολών Τ.Ε.Ι. ή της Ανώτερης Σχολής Στατιστικής, αναγνωρίζονται 2 έτη συνολικά. Σε υπαλλήλους που έχουν ανάγκη ή αποκτούν μεταγενέστερα και τρίτο Πτυχίο της ίδιας ή άλλης Ανώτατης Σχολής της χώρας μας ή ισότιμης Σχολής της αλλοδαπής, αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος 1 έτους επιπλέον των 6 ετών για τα δύο Πτυχία, που προσμετρείται στο βαθμό που κατέχουν κατά το χρόνο προσκομίσεως αυτού του Πτυχίου, δηλαδή 7 έτη συνολικά.

6.5 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

6.5.1 ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ

Ο μηνιαίος μισθός των υπαλλήλων ορίζεται με βάση το Ενιαίο Μισθολόγιο, που θεσπίστηκε από 1.1.1982 και καθορίζει την αμοιβή του προσωπικού των Τραπεζών. Με την καθιέρωση του Ενιαίου Μισθολογίου αποδεσμεύεται το βαθμολόγιο από το μισθολόγιο μέχρι του προτελευταίου βαθμού, συμπεριλαμβανομένου της ιεραρχίας του κύριου προσωπικού και μέχρι του τελευταίου βαθμού του βοηθητικού προσωπικού. Η σύνδεση βαθμού – μισθού υπάρχει στους βαθμούς του Υποδιευθυντή και Διευθυντή. Οι μισθολογικές κατηγορίες του προσωπικού είναι τρεις: η κατηγορία του κύριου προσωπικού, η κατηγορία του βοηθητικού προσωπικού και η κατηγορία του προσωπικού καθαριότητας.

6.5.2 ΠΡΟΣΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Στους υπαλλήλους που έχουν ή προσκομίζουν τίτλους σπουδών, για τους οποίους προβλέπεται πλασματική βαθμολογική προώθηση σύμφωνα με τον παρόντα Οργανισμό, προσμετράτε ανάλογος χρόνος για την παραπέρα μισθολογική τους εξέλιξη. Η προσμέτρηση αυτή εγκρίνεται από το Διευθυντή Διοικητικού και τα οικονομικά αποτελέσματα αρχίζουν από την ημερομηνία εκείνη που προσκομίζονται στην Υπηρεσία οι τίτλοι σπουδών.

Στους υπαλλήλους που ασκούν εξειδικευμένη εργασία Ταμιολογιστή, προσμετράτε για την παραπέρα μισθολογική τους προώθηση πλασματικός χρόνος υπηρεσίας ενός έτους και 6 μηνών κατ' ανώτατο όριο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον παρόντα Οργανισμό. Αναγνωρίζεται ο χρόνος υπηρεσίας των υπαλλήλων στο Δημόσιο, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, σε Τράπεζες, σε Συνεταιριστικές Οργανώσεις δευτέρου βαθμού και άνω και σε Οργανισμούς Προσωπικού Τράπεζας της Ελλάδος, για την παραπέρα μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων, όπως αυτή αναγνωρίζεται και για την χορήγηση του επιδόματος πολυετούς υπηρεσίας, σύμφωνα με τον παρόντα Οργανισμό. Επίσης αναγνωρίζεται και ο χρόνος της στρατιωτικής υπηρεσίας των υπαλλήλων, που εκπληρώθηκε πριν από την πρόσληψη τους στην Τράπεζα, για την παραπέρα μισθολογική τους εξέλιξη. Οι κατά τα ανωτέρω προσμετρήσεις για την προϋπηρεσία και τη στρατιωτική θητεία, όσον αφορά την υπηρεσία του Ταμιολογιστή, εγκρίνονται από το Διευθυντή Διοικητικού.

6.5.3 ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ

Στους υπαλλήλους της Τράπεζας, κάθε βαθμού και Κατηγορίας, χορηγείται επίδομα πολυετούς υπηρεσίας, που υπολογίζεται σε ποσοστό 1,75% κατά χρόνο υπηρεσίας πάνω στο μισθολογικό τους κλιμάκιο και με τη συμπλήρωση 3 χρόνων μέχρι και 35 χρόνια υπηρεσίας. Το επίδομα πολυετούς υπηρεσίας υπολογίζεται με βάση την ημερομηνία πρόσληψης του υπαλλήλου και χορηγείται αυτόματα από τη 1^η του μηνός, μέσα στον οποίο συμπληρώνεται ο προβλεπόμενος κατά τα ανωτέρω χρόνος πραγματικής υπηρεσίας. Για τη χορήγηση του επιδόματος πολυετούς υπηρεσίας συνυπολογίζεται και: ο χρόνος προϋπηρεσίας του υπαλλήλου σε οποιοδήποτε εργοδότη, και ο χρόνος μη εξαρτημένης εργασίας, με τη βασική προϋπόθεση ότι κατά το χρόνο αυτό ο υπάλληλος ήταν ασφαλισμένος σε Οργανισμό Κοινωνικής Ασφάλισης για τον Κλάδο Σύνταξης. Ο χρόνος προϋπηρεσίας του υπαλλήλου σε αναγνωρισμένους Διεθνείς Οργανισμούς (Ο.Η.Ε.) αναγνωρίζεται, καθώς και χρόνος της στρατιωτικής υπηρεσίας, για τους υπαλλήλους που προσλήφθηκαν στην Τράπεζα μετά την εκπλήρωση των στρατιωτικών τους υποχρεώσεων. Επίσης για τον καθορισμό του επιδόματος πολυετούς υπηρεσίας,

προσμετράτε ο χρόνος της προηγούμενης δικηγορικής ή δικαστικής τους υπηρεσίας, για τους δικηγόρους που υπηρετούν στη Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών της Τράπεζας, εφόσον δεν χορηγήθηκε από το Δημόσιο σύνταξη για την τελευταία. Επίσης προσμετράτε και ο χρόνος για τους ιατρούς, από της χορηγήσεως σ' αυτούς της αδείας ασκήσεως επαγγέλματος μέχρι της προσλήψεως τους στην Τράπεζα. Ο νεοδιοριζόμενος υπάλληλος δύναται εντός θμήνου από την ημερομηνία προσλήψεως του στην Τράπεζα, να προσκομίσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την αναγνώριση χρόνου, κατά τα ανωτέρω, με αναδρομή ισχύ των οικονομικών αποτελεσμάτων από της ημερομηνίας προσλήψεώς του. Μετά από την θμηνη προθεσμία, τα οικονομικά αποτελέσματα ισχύουν από τη χρονολογία υποβολής της αιτήσεως. Σε υπαλλήλους που διαγράφονται από την υπηρεσία με οποιοδήποτε τρόπο, πλην της απολύσεως λόγω πειθαρχικού παραπτώματος, χορηγείται ένα μήνα πριν από τη διαγραφή τους ένα επιπλέον κλιμάκιο πολυετίας, εφόσον έχουν πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον ενός μηνός από τη χορήγηση του τελευταίου κλιμακίου μέχρι την ημερομηνία διαγραφής τους. Στην περίπτωση διαγραφής υπαλλήλου λόγω θανάτου, το κλιμάκιο αυτό χορηγείται ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι πλεονάζοντα χρόνου. Στους υπαλλήλους της Τράπεζας, κάθε βαθμού και Κατηγορίας, χορηγείται κάθε χρόνο επίδομα αδείας, που είναι ίσο με τις αποδοχές των ημερών κανονικής αδείας, με τον περιορισμό ότι αυτό δεν μπορεί να υπερβεί τις αποδοχές ενός 15θήμερου. Στους υπαλλήλους είναι δυνατόν να χορηγηθούν ειδικά επιδόματα απορρέοντα από το βαθμό, τη θέση ή το είδος εργασίας, όπως καθορίζονται κάθε φορά με απόφαση του Γενικού Συμβουλίου. Το Γενικό Συμβούλιο δικαιούται να ανακαλέσει, οποτεδήποτε, τα επιδόματα αυτά. Στους υπαλλήλους που είναι πτυχιούχοι Ανώτερων και Ανωτάτων Σχολών, της Σχολής Τραπεζικών Σπουδών, καθώς και στους κατόχους μεταπτυχιακών διπλωμάτων (Master, Doctorate κλπ.) χορηγείται, με έγκριση του Διευθυντή Διοικητικού, επιστημονικό επίδομα που υπολογίζεται επί του μισθολογικού τους κλιμακίου, ως ακολούθως: στους πτυχιούχους Ανωτάτων Σχολών 25%, στους κατόχους τίτλου Master 35%, στους κατόχους τίτλου Doctorate 40%, στους πτυχιούχους Ανωτέρων Σχολών 16%, στους πτυχιούχους της Σχολής Τραπεζικών Σπουδών τα 3 / 4 του χορηγούμενου επιδόματος πτυχίου Ανωτάτων Σχολών., στους

πτυχιούχους Παιδαγωγικών Ακαδημιών το 1 / 2 του χορηγούμενου επιδόματος πτυχίου Ανωτάτων Σχολών και στους κατόχους τίτλων σπουδών ξένων γλωσσών χορηγείται επίδομα ξένης γλώσσας 7%.

6.5.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΜΙΣΘΩΝ

Υπάλληλοι, που προάγονται ή μετατίθενται σε ανώτερη Κατηγορία και λαμβάνουν στον προηγούμενο βαθμό βασικό μισθό με προσαυξήσεις, που συνολικά είναι ανώτερος από τον βασικό μισθό του βαθμού στον οποίο προάγονται ή του βαθμού της Κατηγορίας στην οποία μετατίθενται, διατηρούν τον ανώτερο μισθό.

6.5.5 ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΓΑΜΟΥ ΚΑΙ ΤΕΚΝΩΝ

Στους υπαλλήλους της Τράπεζας, κάθε βαθμού και Κατηγορίας, που είναι παντρεμένοι, χορηγείται ειδικό επίδομα "γάμου" που ορίζεται σε 10% επί του μισθολογικού τους κλιμακίου. Το ελάχιστο όριο επιδόματος "γάμου" υπολογίζεται επί του εκάστοτε βασικού μισθού του 24^{ου} κλιμακίου της Κατηγορίας του κύριου προσωπικού του Ενιαίου Μισθολογίου. Το επίδομα γάμου χορηγείται ακόμη και σε όσους υπαλλήλους είναι διαζευγμένοι, χήροι ή άγαμοι και έχουν παιδιά για τα οποία δικαιούνται επιδόματος τέκνου. Στους υπαλλήλους που έχουν παιδιά χορηγείται ειδικό "επίδομα τέκνου" που ορίζεται σε 5% για το πρώτο παιδί, 7,5% για το δεύτερο, 10% για το τρίτο, για το τέταρτο και για κάθε παιδί πέραν του τετάρτου 15% επί του μισθολογικού τους κλιμακίου. Το ελάχιστο όριο επιδόματος τέκνου υπολογίζεται επί του εκάστοτε βασικού μισθού του 24^{ου} κλιμακίου της Κατηγορίας του κύριου προσωπικού του Ενιαίου Μισθολογίου. Το επίδομα χορηγείται επίσης: στους υπαλλήλους που είναι χήροι, διαζευγμένοι ή άγαμοι και έχουν παιδιά τα οποία συντηρούν, κατά την κρίση της Διοίκησης. Επίσης χορηγείτε στους έγγαμους υπαλλήλους για τα παιδιά από προηγούμενο γάμου τους ή της συζύγου τους, εφόσον τα συντηρούν. Ακόμα το επίδομα χορηγείτε στους υπαλλήλους και των δύο φύλων για τα παιδιά που έχουν υιοθετήσει. Το επίδομα τέκνου χορηγείται για τα αγόρια μέχρι την ενηλικίωσή τους (συμπλήρωση του

21^{οι} έτους της ηλικίας), ή πριν από αυτή μέχρι της αναλήψεως εργασίας, καθώς και για τα κορίτσια μέχρι τη σύναψη γάμου ή την ανάληψη απ' αυτά εργασίας. Το επίδομα τέκνου για τις γυναίκες υπαλλήλους χορηγείται ακόμη και αν ο σύζυγος παίρνει επίδομα για τα ίδια παιδιά. Προκειμένου για τη χορήγηση επιδόματος τέκνου σε γονείς υπαλλήλους που υπηρετούν στην Τράπεζα, το άθροισμα των δύο επιδομάτων περικόπτεται κατά το ποσόν που υπερβαίνει το ανώτατο χορηγούμενο επίδομα τέκνου από την Τράπεζα. Το επίδομα για τα αγόρια καταβάλλεται και μετά την ενηλικίωση, και μέχρι τη συμπλήρωση του 25^{ου} έτους της ηλικίας τους, εφόσον αυτά συνεχίζουν μεταλυκειακές σπουδές σε αναγνωρισμένες από το Κράτος Σχολές στη χώρα μας ή σε αντίστοιχες Σχολές του εξωτερικού, και δεν έχουν αναλάβει έμμισθη εργασία. Τα επιδόματα γάμου και τέκνου χορηγούνται στον υπάλληλο μετά από έγκριση του Διευθυντή της Διεύθυνσης Διοικητικού και από την πρώτη του μηνός, εφόσον ο γάμος έγινε ή το παιδί γεννήθηκε μέχρι και τις 15 του μήνα και από την πρώτη του επομένου μήνα, εφόσον ο γάμος έγινε ή το παιδί γεννήθηκε το δεύτερο 15^οήμερο του προηγούμενου μήνα.

6.5.6 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Κανένας υπάλληλος δεν διορίζεται στην Τράπεζα, ούτε προάγεται, εάν δεν υπάρχει πρόβλεψη δαπάνης για την ισόβαθμη θέση στον Προϋπολογισμό της Τράπεζας.

6.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του προσωπικού της Τράπεζας είναι από τα πιο σημαντικά καθήκοντα των στελεχών της, γιατί από τα αποτελέσματά της εξαρτάται τόσο η πορεία ανάπτυξης των υπαλλήλων, όσο και η αποτελεσματική λειτουργία της ίδιας της Τράπεζας. Η επιλογή της εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης, επηρεάζεται σοβαρά από τους στόχους που θα πρέπει να εξυπηρετήσει. Σύγχυση ως προς τους στόχους είναι δυνατό να οδηγήσει σε σύστημα αξιολόγησης ελάχιστα ή και καθόλου λειτουργικό για την Τράπεζα. Η αξιολόγηση δεν αποσκοπεί μόνο στην όσο το δυνατό πιο αντικειμενική και αξιόπιστη εκτίμηση της

απόδοσης και των ικανοτήτων του υπαλλήλου, σε σχέση με το έργο που εκτελούσε σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, αλλά και στη βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Με την εφαρμογή κατά τη διετία 1984 – 85 νέων Φύλλων Επίδοσης, επιχειρήθηκε η απεικόνιση των ικανοτήτων και των προσόντων των υπαλλήλων κατά έναν καλύτερο τρόπο. Κατά την παραπάνω εφαρμογή εντοπίστηκαν αδυναμίες, οι οποίες μελετήθηκαν προσεκτικά και για την αντιμετώπισή τους έγιναν οι αναγκαίες προσαρμογές και καταρτίσθηκαν τρία νέα Φύλλα Επίδοσης, καθένα από τα οποία προορίζεται να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση υπαλλήλων συγκεκριμένου Βαθμού ή Κλάδου. Με την εφαρμογή των νέων Φύλλων Επίδοσης, επιδιώκεται η επίτευξη των παρακάτω στόχων: η αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση των υπαλλήλων, η απογραφή της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας, ο εντοπισμός των ικανών υπαλλήλων που θα πρέπει να προάγονται σε ανώτερη θέση, η παροχή μιας βάσεως για τοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση περισσότερο ανταποκρινόμενη στις ικανότητές του, η λειτουργία του Φύλλου ως κινήτρου για βελτίωση της επίδοσης του υπαλλήλου, η παροχή στοιχείων για την απαιτούμενη επιμόρφωση των υπαλλήλων. Η μέθοδος που καθιερώθηκε, χρησιμοποιεί κριτήρια και διαβαθμίσεις ανά κριτήριο. Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην περιγραφή των διαβαθμίσεων, που αντιστοιχούν στα διάφορα επίπεδα επίδοσης για κάθε κριτήριο. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των νέων Φύλλων Επίδοσης είναι: α) Δεν εξάγεται γενικός βαθμός. Η κατάταξη ανά κριτήριο, στη συγκεκριμένη αξιολογική κλίμακα, από τον πρώτο κριτή, αποτελεί και την τελική κατάταξη του υπαλλήλου. β) Πρώτος κριτής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου εφόσον είναι ανώτερος στο βαθμό από τον κρινόμενο, διαφορετικά πρώτος κριτής είναι ο αμέσως ανώτερος στο βαθμό. Ο δεύτερος και ο τρίτος κριτής εκφέρουν την άποψή τους για την αξιολόγηση του πρώτου κριτή και σε περίπτωση διαφωνίας τη διατυπώνουν στον προβλεπόμενο χώρο του Φύλλου Επίδοσης. γ) Τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου που αφορούν στην προσωπικότητα, στο ήθος, στις δυνατότητες, στις αδυναμίες του, κλπ. δε βαθμολογούνται, αλλά σημειώνονται στον ειδικό χώρο του Φύλλου Επίδοσης. δ) Ο υπάλληλος μπορεί να εκφέρει γραπτά τη γνώμη του και να σχολιάσει την αξιολόγησή του. ε) Καθιερώνεται η σύσταση Γνωμοδοτικών Επιτροπών Προαγωγών. στ) Καθιερώνεται η συνεχής

μελέτη των αποτελεσμάτων, που θα προκύπτουν από την εφαρμογή των νέων Φύλλων Επίδοσης, ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί η λειτουργικότητά τους και να επιφέρονται οι απαραίτητες βελτιώσεις, για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων τους. ζ) Καθιερώνεται δυναμική διαδικασία συμπλήρωσης του Φύλλου Επίδοσης.

6.6.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χαρακτηριστικά Κριτηρίων Φύλλου Επίδοσης Α

Για την **Απόδοση Εργασίας**, λαμβάνονται υπόψη η ποσότητα, η ταχύτητα, η ακρίβεια, και η πληρότητα του εκτελούμενου έργου. Επίσης εξετάζεται η υπευθυνότητα που επιδεικνύει ο κρινόμενος στην εκτέλεση του έργου του. Πρέπει επίσης να εξετάζεται εάν η ορισθείσα εργασία ολοκληρώνεται έγκαιρα, να συγκρίνεται η απόδοση του υπαλλήλου με εκείνη που αναμένεται από αυτόν, καθώς και με την απόδοση προηγούμενων υπαλλήλων που έκαναν ή άλλων που κάνουν την ίδια εργασία. Η κρίση δεν πρέπει να επηρεάζεται από πρόσφατα ή μεμονωμένα σφάλματα, αλλά να εξετάζεται εάν το ολοκληρωμένο έργο απαιτεί έλεγχο και πολλές διορθώσεις. Το γεγονός, ότι κατά κανόνα ελέγχεται το έργο που παράγει ο υπάλληλος στην Τράπεζα, δε μειώνει την ευθύνη του να παράγει έργο, πλήρες και ακριβές, ούτως ώστε ο Προϊστάμενος να μπορεί να βασίζεται στον υπάλληλο, ότι θα κάνει σωστά τη δουλειά του με λίγη ή ακόμη και καθόλου επίβλεψη ή έλεγχο.

Για το **Υπηρεσιακό Ενδιαφέρον** λαμβάνονται υπόψη η προθυμία, η υπευθυνότητα και ο ζήλος στην παροχή των υπηρεσιών του υπαλλήλου, καθώς και οι άσκοπες απουσίες από τη θέση του. Επίσης εξετάζεται η πρόθυμη προσφορά των υπηρεσιών του υπαλλήλου σε έκτακτες ή απρόβλεπτες περιστάσεις, η εκδήλωση του ενδιαφέροντος του για τη σωστή χρήση και συντήρηση των μηχανικών μέσων της Τράπεζας, που πιθανόν χρησιμοποιεί στην εργασία του, καθώς και το ενδιαφέρον που επιδεικνύει για την ενημέρωσή του στο αντικείμενο της εργασίας του.

Για την **Υπηρεσιακή Κατάρτιση** λαμβάνονται υπόψη οι γνώσεις της ειδικότητας του υπαλλήλου και η ειδική -του κατάρτιση, η πείρα και η ευχέρεια χρησιμοποίησης μηχανικών μέσων, που είναι απαραίτητα στη

διεξαγωγή της εργασίας του. Ακόμη, λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα κατανόησης απλών μεθόδων και διαδικασιών στην εργασία του.

Στη **Συνεργασία – Πρωτοβουλία** λαμβάνεται υπόψη η διάθεση – βούληση του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρμονικά με άλλους (Συναδέλφους – Κοινό). Επίσης, λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα ανάληψης πρωτότυπης δράσης, όταν δεν υπάρχουν λεπτομερείς οδηγίες ή όταν ανακύπτουν απρόβλεπτα προβλήματα. Ακόμη, εξετάζεται η επινοητικότητα και η διορατικότητα που επιδεικνύει ο υπάλληλος στη διεκπεραίωση της εργασίας του, καθώς και η έφεση για μελέτη και βελτίωση του συστήματος που ακολουθεί. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη η προθυμία με την οποία αποδέχεται ο υπάλληλος οδηγίες και κατευθύνσεις που του δίνονται για την πιο αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας του.

6.6.2 Χαρακτηριστικά Κριτηρίων Φύλλων Επίδοσης Β

Για την **Ποσοτική Απόδοση** λαμβάνονται υπόψη η ποσότητα, η εγκαιρότητα και η ταχύτητα της εκτελούμενης εργασίας, καθώς και οι άσκοπες απουσίες του υπαλλήλου από τη θέση του. Παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση της εργασίας είναι η ικανότητα, η επιδεξιότητα και οι εργασιακές συνθήκες, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό μεταξύ τους. Πρέπει επίσης να εξετάζεται εάν η ορισθείσα εργασία ολοκληρώνεται έγκαιρα, να συγκρίνεται η απόδοση του υπαλλήλου με εκείνη που αναμένεται από αυτόν, καθώς και με την απόδοση προηγούμενων υπαλλήλων που έκαναν ή άλλων που κάνουν την ίδια εργασία. Ακόμη λαμβάνεται υπόψη το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο υπάλληλος για την ενημερότητα της υπηρεσίας του, καθώς επίσης και η αδιαφορία του για την υπηρεσία.

Για την **Ποιοτική Απόδοση** λαμβάνεται υπόψη η ακρίβεια, η καθαρότητα και η πληρότητα του εκτελούμενου έργου. Επίσης εξετάζεται η υπευθυνότητα που επιδεικνύει ο κρινόμενος στην εκτέλεση του έργου του. Η κρίση δεν πρέπει να επηρεάζεται από πρόσφατα ή μεμονωμένα σφάλματα αλλά να εξετάζεται εάν το ολοκληρωμένο έργο απαιτεί πολλές διορθώσεις ή έλεγχο. Το γεγονός ότι κατά κανόνα ελέγχεται το έργο που παράγει ο υπάλληλος στην Τράπεζα δε μειώνει την ευθύνη του να παράγει έργο καθαρό, πλήρες και ακριβές, ούτως ώστε ο Προϊστάμενος

να μπορεί να βασίζεται στον υπάλληλο ότι θα κάνει σωστά τη δουλειά του με λίγη ή ακόμη και καθόλου επίβλεψη ή έλεγχο. Παράγοντες που επιδρούν στην ποιοτική απόδοση του υπαλλήλου είναι η ικανότητα κρίσης του, η ορθότητα των αποφάσεών του και η δημιουργικότητά του, ανάλογα με τη φύση της εργασίας του, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό μεταξύ τους.

Στην **Υπηρεσιακή Κατάρτιση** λαμβάνονται υπόψη ο βαθμός γνώσης των μεθόδων και διαδικασιών της εργασίας, η γνώση σχετιζόμενων εργασιών και ο βαθμός καθοδήγησης που απαιτείται για την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου. Παράγοντες που συντελούν στην απόκτηση της υπηρεσιακής κατάρτισης του υπαλλήλου είναι η γενική και ειδική μόρφωση, η εμπειρία του καθώς και η έφεσή του για τη γενικότερη επιμόρφωσή του ως και για μελέτη των Κανονισμών, Εγκυκλίων και Διαταγών της Τράπεζας. Επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να εξετάζεται η γνώση που έχει ο υπάλληλος σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της εργασίας του, καθώς και ο βαθμός καθοδήγησης ή επιτήρησης που χρειάζεται για την αποτελεσματική διεξαγωγή του έργου του. Η γνώση των εργασιών της Τράπεζας, σε ευρύτερη έκταση, συντελεί στην πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του υπαλλήλου και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Στην **Επικοινωνία** λαμβάνονται υπόψη η ικανότητα σαφής και περιεκτικής έκφρασης στο γραπτό και προφορικό λόγο, καθώς και η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τη γραπτή και προφορική πληροφόρηση. Επίσης, εξετάζονται η ακρίβεια και η επιδεξιότητα στη διατύπωση κειμένων, το ύφος, η διαύγεια, η σύνταξη και η πληρότητα του γραπτού κειμένου του υπαλλήλου και γενικότερα η σωστή χρήση της γλώσσας. Επιπρόσθετα, λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα του υπαλλήλου να παρέχει σαφείς και πλήρεις οδηγίες στους συναδέλφους του και το κοινό, ως και η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται γρήγορα και σωστά τις παρεχόμενες σ' αυτόν οδηγίες και κατευθύνσεις, ή τα υποβαλλόμενα ερωτήματα. Εξετάζεται επίσης, η ικανότητα που επιδεικνύει ο υπάλληλος στις παρουσιάσεις του σε συσκέψεις, ομιλίες κ.λ.π.

Στην **Συνεργασία** λαμβάνεται υπόψη η διάθεση – βούληση του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρμονικά με άλλους (Συναδέλφους – Κοινό).

Επίσης λαμβάνεται υπόψη το πνεύμα ομαδικότητας. Επιπρόσθετα εξετάζεται η προθυμία με την οποία αποδέχεται ο υπάλληλος οδηγίες και κατευθύνσεις που του δίνονται για την πιο αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας του, καθώς και η προθυμία με την οποία ο ίδιος παρέχει οδηγίες, πληροφορίες ή κατευθύνσεις όταν χρειάζεται ή όταν του ζητούνται.

Στην **Πρωτοβουλία** λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα ανάληψης πρωτότυπης δράσης, όταν δεν υπάρχουν λεπτομερείς οδηγίες ή όταν ανακύπτουν απρόβλεπτα προβλήματα. Εξετάζεται η σωστή ενέργεια και λήψη της απόφασης που απαιτείται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση που παρουσιάζεται και η αντιμετώπιση των υποθέσεων της υπηρεσίας με αίσθημα ευθύνης χωρίς δισταγμούς στην ανάληψή της. Επιπρόσθετα, εξετάζεται η επινοητικότητα και η διορατικότητα που επιδεικνύει ο υπάλληλος στη διεκπεραίωση της εργασίας του, καθώς και η έφεση για μελέτη και βελτίωση του συστήματος που ακολουθεί.

6.6.3 Χαρακτηριστικά κριτηρίων Φύλλου Επίδοσης Γ

Τα κριτήρια 1 – 6 του Φύλλου Επίδοσης Γ είναι τα ίδια με τα κριτήρια του Φύλλου Επίδοσης Β, δηλαδή: 1) Ποσοτική Απόδοση 2) Ποιοτική Απόδοση 3) Υπηρεσιακή Κατάρτιση 4) Επικοινωνία 5) Συνεργασία 6) Πρωτοβουλία. Τα χαρακτηριστικά των κριτηρίων αυτών έχουν περιγραφεί παραπάνω.

Τα χαρακτηριστικά των δύο επιπλέον κριτηρίων, που περιλαμβάνει το Φύλλο Επίδοσης Γ, είναι τα ακόλουθα:

Στην **Οργάνωση και Πρωτοβουλία** λαμβάνονται υπόψη ο βαθμός οργάνωσης της εργασίας, η ορθολογική κατανομή της, για καλύτερη απόδοση, καθώς και η ορθότητα των προβλέψεων για σωστό και έγκαιρο προγραμματισμό, που εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας. Επίσης εξετάζεται η πρόβλεψη επερχόμενων αιχμών στις εργασίες της Υπηρεσιακής Μονάδας και η κατάρτιση αντίστοιχων προγραμμάτων για την αντιμετώπισή τους. Επιπρόσθετα, εξετάζεται η σωστή, έγκαιρη και ακριβής ιεράρχηση των εργασιών της Υπηρεσιακής Μονάδας, ο έγκαιρος εντοπισμός των διαστάσεων τυχόν παρουσιαζόμενων προβλημάτων και ο καθορισμός μιας λογικής σειράς ενεργειών για την εξεύρεση μιας

αποτελεσματικής λύσης. Ακόμη, λαμβάνεται υπόψη η αποτελεσματική προσπάθεια που καταβάλλεται για το συντονισμό των ενεργειών του Προσωπικού της Υπηρεσιακής Μονάδας, είτε ανεξάρτητα είτε σε συνάρτηση με αυτές άλλων Υπηρεσιακών Μονάδων. Επιπλέον, εξετάζεται η εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων ελέγχου της προόδου των εργασιών της Υπηρεσιακής Μονάδας, καθώς και η πλήρης αξιοποίηση του μηχανικού και λοιπού εξοπλισμού της Μονάδας.

Στην **Εποπτεία και Διοίκηση** λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός κατά τον οποίο ασκείται αποτελεσματική εποπτεία, συντονισμός, παρακίνηση και κατεύθυνση. Επίσης, εξετάζεται ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων, καθώς και η προσπάθεια που καταβάλλεται για τη δημιουργία ικανών στελεχών. Ακόμη, εξετάζεται η ικανότητα του υπαλλήλου να δημιουργεί, να καλλιεργεί και να αναπτύσσει ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού της Υπηρεσιακής Μονάδας. Λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη η πλήρη παραγωγική αξιοποίηση του προσωπικού της Υπηρεσιακής Μονάδας, η ορθή αξιολόγησή του, κατά τη σύνταξη των Φύλλων Επίδοσης και η μη διατήρηση πλεονάζοντος προσωπικού. Επιπρόσθετα, εξετάζεται το κύρος και η επιβολή που ασκεί ο υπάλληλος μέσα στην Υπηρεσιακή Μονάδα, με την υπηρεσιακή του κατάρτιση, το ήθος του, την ενεργητικότητά του, τη σύνεση και το ενδιαφέρον του για την προαγωγή των συμφερόντων της Τράπεζας. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη η επιδεξιότητα και η ευχέρεια με την οποία κατευθύνει τη διεξαγωγή των εργασιών με το κοινό, η ικανότητα με την οποία παρεμβαίνει αποτελεσματικά, διευθύνει και επιλύει τυχόν προκύπτουσες διαφορές μεταξύ των υφισταμένων ή μεταξύ αυτών και του κοινού.

6.6.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι κλίμακες αξιολόγησης, και για τους τρεις τύπους του Φύλλου Επίδοσης (Α, Β και Γ), είναι πέντε για κάθε κριτήριο. Κάτω από τη συνοπτική περιγραφή του κάθε κριτηρίου υπάρχουν πέντε στήλες που αντιστοιχούν στις πέντε αξιολογικές κλίμακες, από 1 – 5. Σε κάθε αξιολογική κλίμακα υπάρχει σύντομη περιγραφή της επίδοσης που πρέπει να έχει ο υπάλληλος για να ενταχθεί σ' αυτή. Οι αξιολογικές κλίμακες

αναγράφονται στο Φύλλο Επίδοσης κατά φθίνουσα τάξη επίδοσης του υπαλλήλου, δηλαδή την άριστη επίδοση χαρακτηρίζει η αξιολογική κλίμακα 1 και τη χειρότερη επίδοση η αξιολογική κλίμακα 5.

6.6.5 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΦΥΛΛΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Βασικές αρχές που πρέπει να τηρούνται κατά τη σύνταξη του Φύλλου Επίδοσης.

Κάθε Φύλλο Επίδοσης είναι τόσο καλό, όσο σωστός είναι εκείνος που κάνει την αξιολόγηση. Η τάση μερικών Προϊσταμένων να είναι περισσότερο ή λιγότερο αυστηροί ή γενναιοδωροί στην ανάλυση, αξιολόγηση και καταγραφή της επίδοσης του υπαλλήλου, επιδρά αρνητικά όχι μόνο στον κρινόμενο υπάλληλο, αλλά και σε άλλους υπαλλήλους μέσα στην ίδια Υπηρεσιακή Μονάδα, στην Τράπεζα γενικότερα καθώς και στον ίδιο τον Προϊστάμενο που κάνει την αξιολόγηση. Για να γίνεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων, όσο το δυνατό δίκαιη, ακριβής και ωφέλιμη, για τους κρινόμενους και την Τράπεζα, πρέπει οι Προϊστάμενοι να εφαρμόζουν τις ακόλουθες αρχές: 1) Ποτέ μην επιχειρείτε να συμπληρώσετε το Φύλλο Επίδοσης ενός υπαλλήλου εάν δεν γνωρίζετε πολύ καλά την επίδοσή του. 2) Πάντα να κάνετε σύγκριση της επίδοσης του υπαλλήλου, του οποίου συμπληρώνετε το Φύλλο επίδοσης, με την επίδοση άλλων υπαλλήλων μέσα στην ίδια Υπηρεσιακή Μονάδα της οποίας είστε Προϊστάμενος. 3) Ποτέ μην επιτρέπετε να επηρεάσει την κρίση σας οτιδήποτε άλλο εκτός από την επίδοση του υπαλλήλου στην εργασία του. 4) Ποτέ να μην επηρεάζετε στην κρίση σας από ασυνήθη ή μεμονωμένα γεγονότα. Η αξιολόγηση του υπαλλήλου θα πρέπει να απεικονίζει τη συνολική επίδοσή του κατά τη διάρκεια του έτους. Όταν υπάλληλος αξιολογείται για χρονικό διάστημα μικρότερο του έτους, η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται στην επίδοση του υπαλλήλου που επιτεύχθηκε αφότου αυτός ανέλαβε υπηρεσία και για όσο χρόνο υπηρέτησε στη Μονάδα. 5) ο υπάλληλος δεν πρέπει να αξιολογείται βιαστικά όταν ο χρόνος ή η εργασία πιέζει. 6) Πρέπει να λαμβάνετε υπόψη ότι η αξιολόγηση που γίνεται θα αποτελέσει βασικό στοιχείο της αξιολόγησης που θα γίνει στον ενδιαφερόμενο .

6.7 ΓΝΩΜΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ

Για την όσο δυνατό δικαιότερη και αντικειμενικότερη κρίση των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή, αλλά και για την παροχή της δυνατότητας στα αρμόδια όργανα για τις προαγωγές (Γενικό Συμβούλιο, Διοίκηση, Συμβούλιο Διοικητικής Υπηρεσίας) του σχηματισμού σαφούς αντίληψης για τις ικανότητες και τα προσόντα των κρινόμενων υπαλλήλων, κάθε χρόνο πραγματοποιείται η σύσταση Γνωμοδοτικών Επιτροπών Προαγωγών. Ο αριθμός των ανωτέρω Επιτροπών, που συνήθως ορίζονται κατά βαθμό, είναι ανάλογος του αριθμού των κρινόμενων για προαγωγή υπαλλήλων, κατά την κρίση του Διοικητή, και ύστερα από σχετική εισήγηση του Διευθυντή Διοικητικού. Η σύνθεση της κάθε Επιτροπής είναι πενταμελής και αποτελείται από τέσσερις Διευθυντές ή Υποδιευθυντές, κατά την κρίση της Διοίκησης, ύστερα από σχετική εισήγηση του Διευθυντή Διοικητικού, και έναν εκπρόσωπο των υπαλλήλων που ορίζεται από το Σύλλογό τους. Γραμματείς των Επιτροπών ορίζονται υπάλληλοι που φέρουν το βαθμό του Υποδιευθυντή ή Εντεταλμένου Τμηματάρχη – Προϊστάμενου και επικυρούνται από υπάλληλο του Τμήματος Υπηρεσιακής Εξέλιξης Προσωπικού. Η προθεσμία για τη σύγκληση των Επιτροπών ορίζεται για δέκα ημέρες μετά την ημερομηνία σύστασής τους. Οι Επιτροπές βρίσκονται σε απαρτία μόνον εφόσον είναι παρόντα και τα πέντε μέλη τους. Έργο των Επιτροπών είναι η αντικειμενική, ακριβής και δίκαιη αξιολόγηση των υπαλλήλων που κρίνονται για προαγωγή. Για την επιτέλεση του έργου τους οι Επιτροπές λαμβάνουν υπόψη τους: 1) Το φάκελο του κάθε κρινόμενου υπαλλήλου και ιδιαίτερα τα Φύλλα Επίδοσης της περιόδου για την οποία κρίνεται ο υπάλληλος, για προαγωγή στον ανώτερο βαθμό (π.χ. για το Δόκιμο που κρίνεται για προαγωγή στο βαθμό του Βοηθού, εξετάζονται τα Φύλλα Επίδοσης της τελευταίας διετίας, επειδή χρειάζεται διετής ευδόκιμη υπηρεσία στο βαθμό του Δόκιμου για προαγωγή στο βαθμό του Βοηθού). Όταν για οποιοδήποτε λόγο δεν υπάρχουν ισάριθμα Φύλλα επίδοσης των ετών για τα οποία κρίνεται ο υπάλληλος για προαγωγή, λαμβάνονται υπόψη τα υπάρχοντα μόνο Φύλλα. 2) Η Επιτροπή δέχεται πληροφορίες από Διευθυντές, στη Διεύθυνση των οποίων υπηρέτησε ή υπηρετεί ο

κρινόμενος υπάλληλος, Υποδιευθυντές, άμεσους Προϊστάμενους και γενικότερα υπηρεσιακά πρόσωπα της Τράπεζας που, κατά την κρίση της Επιτροπής, μπορούν να δώσουν σαφείς και ακριβείς πληροφορίες για τις ικανότητες, τα προσόντα, την υπηρεσιακή επίδοση κλπ. του κρινόμενου υπαλλήλου. Επίσης, η Επιτροπή μπορεί να καλεί τον ίδιο τον κρινόμενο υπάλληλο. Σε περίπτωση που ο υπάλληλος έχει διατυπώσει διαφωνία στο Φύλλο Επίδοσης, σχετικά με την αξιολόγησή του, η Επιτροπή υποχρεούται να τον καλεί και να εξετάζει σε βάθος την περίπτωση του, εκτός φυσικά περιπτώσεων υπαλλήλων που έχουν ειδικά προβλήματα (Ποινές, Πειθαρχικά κλπ.), όπου η Επιτροπή μπορεί, κατά την κρίση της, να μην τους καλέσει. 3) Οποιαδήποτε άλλη συμπληρωματική πληροφορία, που μπορεί ν' αντλήσει η Επιτροπή, από οποιαδήποτε πηγή που θα κατονομάζεται. Οι Επιτροπές τηρούν πρακτικά, στα οποία αναφέρονται με κάθε αναγκαία λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία που έλαβαν υπόψη τους για κάθε κρινόμενο. Με βάση τα παραπάνω, οι Επιτροπές καταρτίζουν πίνακες κατάταξης, όπου οι κρινόμενοι υπάλληλοι εμφανίζονται, κατά βαθμό, με αξιοκρατική σειρά. Η συγκεκριμένη θέση κάθε υπαλλήλου στον πίνακα κατάταξης θα πρέπει να αιτιολογείται. Τα πρακτικά των Επιτροπών υποβάλλονται στη Διοίκηση μαζί με τους καταρτιζόμενους πίνακες κατάταξης των κρινόμενων. Επίσης, οι Επιτροπές, με συνοπτικό σημείωμα τους προς τη Διοίκηση, αναφέρουν τυχόν προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά την εκτέλεση του έργου τους, ιδιαίτερα εκείνα που πιθανόν να προήλθαν από ανεπαρκή ή λανθασμένη αξιολόγηση των κριτών. Στην περίπτωση αυτή, αντίγραφο του σημειώματος προς τη Διοίκηση στο οποίο αναφέρονται τα ονόματα των κριτών, κοινοποιείται στη Διεύθυνση Διοικητικού και αποτελεί στοιχείο του Φακέλου του υπαλλήλου, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντική κρίση του. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται επειδή, όπως είναι αυτονόητο, η επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης, που καθιερώνεται με τον παρόντα Κανονισμό, εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή των διατάξεών του, που καλούνται να εφαρμόσουν οι κριτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

7.1 Προσλήψεις Προσωπικού

Προσλήψεις στην υπηρεσία της Τράπεζας γίνονται κατόπιν διαγωνισμού, μετά από απόφαση της Γενικής Διεύθυνσης, στον εισαγωγικό βαθμό του καθενός Κλάδου ή Κατηγορίας Κλάδου ανάλογα με τον εισαγωγικό βαθμό του πρώτου βαθμού του καθενός Κλάδου ή Κατηγορίας Κλάδου. Κατ' εξαίρεση η Τράπεζα μπορεί να προσλάβει χωρίς διαγωνισμό, μόνο Κλητήρες, Οδηγούς, Καθαρίστριες και Εργάτες. Επίσης μπορεί η Τράπεζα να προσλάβει κατόπιν ειδικού Διαγωνισμού Πτυχιούχους Ανωτάτων Σχολών της ημεδαπής όπως και ισότιμα από αντίστοιχων Σχολών της αλλοδαπής, στο δεύτερο βαθμό (Βοηθός Λογιστή) της κλίμακας του Λογιστικού Κλάδου, έπειτα από τις υπηρεσιακές και οικονομικές συνέπειες διετούς παραμονής στον εν λόγω βαθμό. Στην προκήρυξη αυτού του διαγωνισμού ορίζονται οι Σχολές, οι Πτυχιούχοι των οποίων γίνονται δεκτοί στον διαγωνισμό. Οι προσλαμβανόμενοι Πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών δεν δικαιούνται προώθηση θέσης λόγω του Πτυχίου τους, σύμφωνα με τις διατάξεις του Οργανισμού. Δικαιούνται όμως το επίδομα εργασίας που χορηγείται στους Πτυχιούχους Σχολών, όπως αναφέρουν οι Συλλογικές αποφάσεις. Υποψήφιοι συμμετέχοντες στον διαγωνισμό που λαμβάνουν μέρος ως κάτοχοι απολυτήριου Γυμνασίου ή Λυκείου και όσοι πάρουν το Πτυχίο Ανώτατης Σχολής κατά τη διενέργεια του διαγωνισμού, δεν δικαιούνται σε περίπτωση επιτυχίας τους να ζητήσουν την αναγνώρισή του και να συμπεριληφθούν στους Πτυχιούχους ώστε να έχουν τα ευεργετήματα αυτών, πριν το πέρασμα διετίας από την πρόσληψή τους. Το Διοικητικό Συμβούλιο δικαιούται να προσλάβει εκτός από το νόμιμο προσωπικό, για συμπλήρωση των υπηρεσιακών αναγκών προσωρινό προσωπικό με σύμβαση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου, με καθορισμένες αποδοχές και χωρίς περιορισμό ορίου ηλικίας. Το προσωπικό της κατηγορίας αυτής μπορεί, με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, να ενταχθεί στο νόμιμο προσωπικό της Τράπεζας, υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει υπηρεσιακή ανάγκη και ότι θα τηρηθούν τα

περί πρόσληψης υπαλλήλων. Ο αριθμός αυτού του είδους προσωπικού, με σύμβαση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου απασχόλησης προσωπικού στην εργασία τραπεζικού υπαλλήλου, δεν πρέπει να ξεπερνά το 2%, εκείνης της περιόδου, του μόνιμου Προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις μέρος του έκτακτου προσωπικού, έπειτα από απόφαση του Δ.Σ. μπορεί να ενταχθεί σε θέση ανώτερη του πρώτου βαθμού του οικείου κλάδου, λόγω εξαιρετικών προσόντων και πείρας. Ο αριθμός αυτών δεν πρέπει να ξεπερνά τους 15 ετησίως. Αν κάποια στιγμή αρχίσουν να καλύπτονται οι θέσεις του μόνιμου Προσωπικού της Τράπεζας, οι θέσεις αυτές θα πρέπει να διευρύνονται κατ' ίσον αριθμό σε όλους τους βαθμούς, τους οποίους θα καταλαμβάνουν καθ' όλη τη διάρκεια της εξέλιξης τους στην ιεραρχία. Για να προσληφθεί κάποιος Έλληνας πολίτης στην Τράπεζα, δεν πρέπει να ξεπερνά το 30^ο έτος. Δεν μπορεί να διορισθεί όποιος δεν έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις ή δεν έχει απαλλαγεί ή εξαιρεθεί από αυτές με νόμιμο τρόπο. Ο διαγωνισμός πρόσληψης προσωπικού διενεργείται από Εξεταστική Επιτροπή, που ορίζεται από τη Γενική Διεύθυνση και η οποία καθορίζει τη σύνθεση της Εξεταστικής Επιτροπής και τις λεπτομέρειες της δοκιμασίας. Ο διαγωνισμός των Πτυχιούχων Ανωτάτων Σχολών γίνεται αποκλειστικά μεταξύ αυτών. Για τον Τεχνικό Κλάδο γίνονται μεμονωμένες προσλήψεις και χωρίς διαγωνισμό, εφόσον υπάρχουν ανάγκες. Για την πρόσληψη στην Τράπεζα απαιτείται: Απολυτήριο Λυκείου ή Εξατάξιου Γυμνασίου ή ισότιμης Σχολής, της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, για τους υπαλλήλους του Λογιστικού και Ταμειακού Κλάδου. Απολυτήρια τουλάχιστον Δημοτικού Σχολείου για τους κλητήρες, της Γ' τάξη εξατάξιου ή Δ' τάξη επτατάξιου Γυμνασίου τουλάχιστον, για τους εισπράκτορες. Πτυχίο Εθνικού Μετσόβου Πολυτεχνείου ή Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, Πανεπιστημίου Πατρών ή άλλου Πανεπιστημίου της ημεδαπής ή ισότιμου αντιστοίχου Σχολής της αλλοδαπής, για τους μηχανικούς. Πτυχίο Σχολής Υπομηχανικών ή ίδιου ισότιμου Δημοσίας ή αναγνωρισμένης ανώτερης Τεχνικής Σχολής της ημεδαπής ή αντίστοιχου ισότιμου Σχολής της αλλοδαπής για τους Υπομηχανικούς. Τα προσόντα του υπόλοιπου προσωπικού καθορίζονται από τη Γενική Διεύθυνση και εξαρτώνται από τις ανάγκες της Υπηρεσίας. Επίσης η Τράπεζα μπορεί να αξιώσει κατά την κρίση της, την ύπαρξη

ειδικών προσόντων και γνώσεων. Οι επιτυχόντες οι οποίοι δεν είναι Πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών προσλαμβάνονται ως δόκιμοι, ενώ οι Πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών που έχουν επιτύχει τον προβλεπόμενο βαθμό, με μια ετήσια σύμβαση τελούν υπό δοκιμή όλη αυτήν την περίοδο. Μετά τη λήξη της περιόδου αυτής, οι κρινόμενοι από τη Γενική Διεύθυνση ως κατάλληλοι εντάσσονται στον κλάδο. Αυτοί που κρίθηκαν ακατάλληλοι αποχωρούν από την υπηρεσία, χωρίς να ανανεωθεί η σύμβασή τους.

Η Διοίκηση ορίζει τον αριθμό που θα προσληφθούν, αυτών που θα είναι δόκιμοι και τους επιτυχόντες, αναλόγως των αναγκών της υπηρεσίας, κατά σειρά επιτυχίας, αυτοί που προτιμήθηκαν στο γενικό διαγωνισμό και με ισότητα επιτυχίας των παιδιών ή αδελφών εν ενεργεία υπαλλήλων της Τράπεζας ή παιδιών συνταξιούχων της Τράπεζας. Η πρόσληψη ανακοινώνεται στον ενδιαφερόμενο με έγγραφο της Διεύθυνσης Προσωπικού της Τράπεζας, καθορίζοντας την ημερομηνία που ο προσλαμβανόμενος θα αναλάβει τα καθήκοντά του. Η ειδοποίηση της πρόσληψης γίνεται 10 τουλάχιστον μέρες πριν την ορισθείσα ημερομηνία εμφάνισης. Μη εμφάνιση του καλούμενου κατά την ταχθείσα ημερομηνία, θεωρείται ως μη αποδοχή της πρόσληψής του.

Για την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών των Επαρχιακών Καταστημάτων, είναι δυνατόν να διενεργηθούν τοπικοί διαγωνισμοί. Οι προσληφθέντες υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος Οργανισμού, που αναφέρονται στις μεταθέσεις. Η τράπεζα προσλαμβάνει στους Κλάδους, κατόπιν ειδικού διαγωνισμού, παιδιά εν ενεργεία υπαλλήλων της Τράπεζας ή συνταξιούχων αυτής, με μόρια ανάλογα των προσόντων τους. Ο αριθμός των παιδιών δεν πρέπει να ξεπερνά τα 20 άτομα. Ο αριθμός αυτό αυξάνεται κατά 20% κάθε έτος επί του αριθμού των προσλαμβανόμενων του διαγωνισμού, για κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών, τακτικού Προσωπικού. Η πρόσληψη αυτών διενεργείται κατά την κρίση της Γενικής Διεύθυνσης κατόπιν εγγράφου δοκιμασίας. Το προσωπικό της Τράπεζας από τη στιγμή της πρόσληψής του μετέχει στα οικεία Ασφαλιστικά Ταμεία, βάσει της μισθοδοσίας που αναφέρει το καταστατικό των ταμείων που έχει ορισθεί.

7.2 Αποδοχές Προσωπικού

Το συνολικό ποσό των αποδοχών του Προσωπικού της Τράπεζας υπάγεται σε όμοια ρύθμιση, με τις αντίστοιχες αποδοχές που λαμβάνει το Προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η ρύθμιση αυτή είναι διαρκής και στο μέλλον, αν υπάρχει οποιαδήποτε μεταβολή στις αποδοχές του Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος συνεπάγεται ότι αντίστοιχες αλλαγές θα υπάρξουν και στο Προσωπικό της Εμπορικής Τράπεζας. Στην καταβολή των οικονομικών ωφελημάτων στο Προσωπικό, τα οποία προκύπτουν από τις ρυθμίσεις αυτές, θα εκδίδεται σχετική πράξη της Γενικής Διεύθυνσης της Τράπεζας. Τα δε οικονομικά αποτελέσματα ανατρέχουν στο χρόνο που ξεκίνησε η σχετική υποχρέωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος για την καταβολή των ωφελημάτων αυτών προς το προσωπικό. Με βάση τα ανωτέρω, οι όποιες ρυθμίσεις γίνονται σχετικά με τις αποδοχές, τα επιδόματα και τις προσαυξήσεις του προσωπικού είναι υποχρεωτικά και μη ανακλητέα. Διευκρινίζεται ότι η χορήγηση των εν λόγω επιδομάτων και χρηματικών παροχών γίνεται υπό τους όρους και τις προϋποθέσεις που έχουν καθορισθεί από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Η Γενική Διεύθυνση μπορεί να χορηγεί ειδικά επιδόματα στο προσωπικό, ανάλογα με το είδος της εργασίας, της θέσης ή της απόδοσης του υπαλλήλου, εκτός των προβλεπόμενων. Αυτές οι ρυθμίσεις δεν αποτελούν τακτικές αποδοχές, ενώ τυχόν κατάργηση αυτών των επιδομάτων δεν θεωρείται μείωση αποδοχών.

7.3 Προσαυξήσεις μισθού

Προσαυξήσεις στο μισθό χορηγούνται στους υπαλλήλους, λόγω επιτυχημένης παραμονής στον ίδιο βαθμό και ορίζονται από τον Οργανισμό. Οι προσαυξήσεις αυτές, χορηγούνται από την αρχή της ένταξης ή της προαγωγής σ' αυτόν το βαθμό. Το ποσοστό (πριμ), είναι συγκεκριμένο για τον κάθε βαθμό. Το υπόλοιπο του συνολικού ποσοστού των προβλεπόμενων προσαυξήσεων, χορηγείται μέχρι την εξάντληση των χρονικών ορίων που αντιστοιχεί στον κάθε βαθμό.

Υπάλληλοι που προάγονται σε ανώτερο βαθμό ή μετατάσσονται από Κλάδο σε Κλάδο λαμβάνοντας ενδεχομένως στον προηγούμενο βαθμό

βασικό μισθό μετά τις προσαυξήσεις ανώτερο του μισθού, στον οποίο προάγονται ή μετατάσσονται μετά την κτήση του βαθμού, χορηγούμενης προσαύξησης (πριμ), παραμένουν στον ανώτερο μισθό, η διαφορά μεταξύ των δύο μισθών ανάγεται σε ένα ποσοστό προσαύξησης στο νέο βασικό μισθό. Όποιος υπάλληλος φεύγει από την υπηρεσία της Τράπεζας, του χορηγείται ποσοστό προσαύξησης, λόγω ευδόκιμης παραμονής στο βαθμό, αναλόγως με τον χρόνο που παρέμεινε σ' αυτόν και της τελευταίας προαγωγής ή προσαύξησης. Η διάταξη αυτή λήγει όταν ο υπάλληλος πεθάνει. Αν φύγει νωρίτερα από την υπηρεσία, λόγω ορίου ηλικίας, η τελευταία προς τους υπαλλήλους προσαύξηση ή ποσοστό αυτής, χορηγείται δύο μήνες πριν τη συμπλήρωση του προβλεπόμενου χρόνου παραμονής στο βαθμό.

7.4 Ατομικοί φάκελοι υπαλλήλων

Στον κάθε υπάλληλο τηρείται από τη Διεύθυνση Προσωπικού ατομικός φάκελος, στον οποίο αναγράφονται τα στοιχεία του υπαλλήλου και περιλαμβάνονται τα προσόντα, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο διορισμός, οι προαγωγές, οι πειθαρχικές ποινές, τα δελτία αξιολογήσεως, η απόλυση και τα πάντα που αφορούν τη σύμβαση εργασίας του υπαλλήλου. Ο ατομικός φάκελος αναφέρει την ημερομηνία γέννηση, που γίνεται κατά την πρόσληψη στην υπηρεσία της Τράπεζας, σύμφωνα με τα νόμιμα πιστοποιητικά, που υποχρεούνται οι ενδιαφερόμενοι να προσκομίσουν. Στην περίπτωση προσκομίσεως μεταγενέστερα πιστοποιητικά διορθωτικά της ηλικίας η Τράπεζα διατηρεί το δικαίωμα να καταχωρήσει στον ατομικό φάκελο το έτος γεννήσεως είτε το δηλωθέν από τον υπάλληλο, είτε αυτό που αναφέρει το πιστοποιητικό. Στην περίπτωση που δεν προσκομίσει αντίγραφο ληξιαρχικής πράξης γέννησης που να έχει συνταχθεί κατά τον Ελληνικό Νόμο, η Τράπεζα υποδεικνύει κατ' απόλυτη εκλογή αυτής ποια πιστοποιητικά πρέπει να προσκομίσει ο υπάλληλος προς απόδειξη της ηλικίας του. Η Γενική Διεύθυνση της Τράπεζας κρίνει ποια από τα πιστοποιητικά αποδεικνύουν την ηλικία.

Τον μήνα Σεπτέμβρη ή Οκτώβρη του κάθε έτους συντάσσεται Δελτίο Αξιολόγησης για τον κάθε υπάλληλο, που κρίνει τις γνώσεις του, την ειδικότητα, την επιμέλεια, την ευσυνειδησία και την επάρκεια στην

εκτέλεση της υπηρεσίας, του ήθους και της συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και το κοινό, σε συνδυασμό με τον παρόντα Οργανισμό και ειδικότερα με τον κάθε Κανονισμό Σύνταξης Δελτίου Αξιολόγησης που έχουν καθορισθεί.

Εάν στο Δελτίο Αξιολόγησης περιλαμβάνονται προτάσεις ή κρίσεις έστω και ενός κριτή, που μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην εξέλιξη ή σταδιοδρομία του υπαλλήλου, η Διεύθυνση Προσωπικού υποχρεούται μέσα σ' ένα μήνα από τη στιγμή που πήρε το Δελτίο Αξιολόγησης να γνωστοποιήσει στον κρινόμενο υπάλληλο, περιληπτικά, τους λόγους στους οποίους στηρίζεται η πρόταση ή κρίση. Ο κρινόμενος δικαιούται ν' ασκήσει προσφυγή, μέσα σ' ένα μήνα από τη στιγμή που του γνωστοποιήθηκε, στο Συμβούλιο Παραπόνων. Εφαρμόζοντας τις ανάλογες διατάξεις σύμφωνα με τον Κανονισμό, το Δελτίο Αξιολόγησης αντικαθίσταται με την απόφαση του Συμβουλίου Παραπόνων.

7.5 Προαγωγές

Οι προαγωγές ενεργούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο έπειτα από εισήγηση της Γενικής Διεύθυνσης. Οι προαγωγές κρίνονται τον Ιανουάριο του κάθε έτους, αυτοί που έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο για προαγωγή μέχρι 30 Σεπτεμβρίου και 31 Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους, όπως και αυτοί που έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο την 31^η Μαρτίου και 30^η Ιουνίου του έτους, οι προαγωγές αρχίζουν να ισχύουν από την 1^η Οκτωβρίου του προηγούμενου έτους, 1^η Ιανουαρίου, 1^η Απριλίου και 1^η Ιουλίου του τελευταίου έτους, τότε θα έχουν τα οικονομικά και άλλα οφέλη.

7.6 Στασιμότητα

Δεν προάγονται κρινόμενοι ως στάσιμοι, από τις τελευταίες προαγωγές όταν: Αυτοί που κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους επέδειξαν ανικανότητα, ανεπάρκεια, ακαταλληλότητα ή δεν κατέχουν τα επαρκή στοιχεία για την προαγωγή αυτή στον ανώτερο βαθμό κατά τον χρόνο που ήταν κρινόμενοι. Ή αν υπέπεσαν σε σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα

και τους επιβλήθηκε ποινή προσωρινής προαγωγής ή παύση μεγαλύτερης του μήνα.

Αν αποφασισθεί στασιμότητα, ο χρόνος αυτός δεν μπορεί να ξεπερνά το έτος. Όταν λήξει ο χρόνος στασιμότητας, ο υπάλληλος κρίνεται εκ νέου. Ο χρόνος στασιμότητας δεν προσμετράτε στον χρόνο προαγωγής. Εκείνοι που συμπλήρωσαν το χρόνο προαγωγής και κρίθηκαν ως στάσιμοι δεν προσμετρούν τον χρόνο αυτό, καθότι χαρακτηρίστηκαν ως στάσιμοι, για να λάβουν την προσαύξηση λόγω ευδόκιμης παραμονής στο βαθμό αυτό, δικαιούνται όμως το επίδομα πολυετούς υπηρεσίας.

Η στασιμότητα κηρύσσεται από τη Γενική Διεύθυνση, έπειτα από πρόταση του Συμβουλίου Υπηρεσιακής Κατάστασης Υπαλλήλων. Η περί στασιμότητας απόφαση γνωστοποιείται εγγράφως στον ενδιαφερόμενο, όπου υπογραφεί το ειδικό χρονολογούμενο αποδεικτικό στοιχείο που του έχει επιδοθεί, εντός ενός μηνός από τη γνωστοποίηση, μπορεί να προσφύγει στο Συμβούλιο Παραπόνων για την ανάκληση της στασιμότητας. Σε περίπτωση άρνησης του ενδιαφερόμενου να υπογράψει το αποδεικτικό, σημειώνεται από τον εντεταλμένο η επίδοση σχετικά με τη βεβαίωση του αποδεικτικού, χρονολογούμενη και υπογεγραμμένη από αυτόν και τον παρόντα υπάλληλο. Εάν η στασιμότητα κριθεί αυτοδίκαιος άκυρη, τότε ο κρινόμενος υπάλληλος δεν έχει καμία δυσμενή συνέπεια.

7.7 Μετατάξεις

Μετατάξεις από το Λογιστικό Κλάδο στον Ταμιακό και αντιστρόφως ή από τον Κλάδο των Κλητήρων στο Λογιστικό Κλάδο ή τον Ταμιακό ή Βοηθητικό, και από το Βοηθητικό στο Λογιστικό ή Ταμιακό, ενεργείται δια πράξεως της Γενικής Διεύθυνσης κατόπιν αίτησης των ενδιαφερόμενων, μόνον εφόσον ο αιτών, έχει τα απαραίτητα προσόντα του Κλάδου που προορίζεται, ήθος και ικανότητα και μετά από επιτυχή δοκιμασία σύμφωνα με τα περί πρόσληψης υπαλλήλων. Ο υπάλληλος που μετατάσσεται από Κλάδο σε Κλάδο ή προαγόμενος από βαθμό σε βαθμό κατά τις διατάξεις του παρόντος Οργανισμού υποχρεούται να εκτελεί και μετά τη μετάταξή του ή προαγωγή του την προηγούμενη εργασία μέχρι η Γενική Διεύθυνση, μέσω της Διεύθυνσης Προσωπικού, αναθέσει σε αυτόν τα καθήκοντά του ανώτερου κλάδου ή βαθμού εντός εύλογου και έπειτα από εκτίμηση

υπηρεσιακών αναγκών χρόνου, μη υπερβαίνοντας πάντως τους 6 μήνες. Η επιλογή του Κλάδου της μετάταξης ανήκει στην κρίση της Διοίκησης.

Εξετάσεις προς μετάταξη διεξάγονται εντός του έτους του πρώτου τριμήνου έπειτα από απόφαση της Γενικής Διεύθυνσης, δικαιούται να συμμετάσχουν σε αυτόν, άπαντες οι μέχρι της 31^{ης} Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους υποβάλλοντες αίτηση προς τη Διεύθυνση Προσωπικού, και έχοντας τουλάχιστον διετή πραγματική υπηρεσία στην Τράπεζα. Εκείνοι που επιθυμούν να μεταγραφούν στο Λογιστικό κλάδο εξετάζονται στην έκθεση, πρακτική αριθμητική και ξένη γλώσσα, ενώ στον Ταμιακό Κλάδο, στην έκθεση και στην πρακτική αριθμητική. Μετατάξεις πτυχιούχων και Αποφοίτων Ινστιτούτου ταμειακών υπαλλήλων στο Λογιστικό Κλάδο δύναται να διενεργούνται και άνευ εξετάσεων, μετά από απόφαση της Γενικής Διεύθυνσης και κατά την κρίση αυτής.

Οι μετατάξεις από τον Ταμιακό Κλάδο στο Λογιστικό και αντιστρόφως γίνονται δια πράξεως της Γενικής Διεύθυνσης μετά από επιτυχή δοκιμασία στον αντίστοιχο βαθμό και προς το βαθμό του κλάδου που προέρχονται οι μετατασσόμενοι.

Η Γενική Διεύθυνση δύναται να μετατάσσει υπαλλήλους του Βοηθητικού Προσωπικού ή Κλάδου Κλητήρων, μόνο στον Ταμιακό Κλάδο, σε βαθμό αντίστοιχο των αποδοχών (βασικός μισθός, Πριμ, τριετίες ή διετίες και πολυετίας) των μετατασσόμενων. Αυτοί οι μετατασσόμενοι δε δύναται να υπερβαίνουν το βαθμό του Προϊσταμένου Ταμία Γ. Τα οικονομικά οφέλη της μετάταξης, εφόσον αυτά υπάρχουν, αρχίζουν από την 1^η Ιανουαρίου.

7.8 Μεταθέσεις

Η Τράπεζα δικαιούται να μεταθέσει υπάλληλο από την Διεύθυνση και Υπηρεσία της Γενικής Διεύθυνσης και του Κεντρικού Καταστήματος στα άλλα Καταστήματα, εν γένει από Καταστήματα σε Καταστήματα και από Υπηρεσίες σε Υπηρεσίες, στην ίδια ή και σε άλλη πόλη, ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες, λαμβανομένων υπ' όψη της οικογενειακής καταστάσεως και τυχόν σοβαρών λόγω υγείας του μετατιθέμενου ή λόγω σπουδών. Οι μεταθέσεις ενεργούνται έπειτα από πράξη της Γενικής Διεύθυνσης. Η πράξη της μετάθεσης κοινοποιείται στην Υπηρεσία του μετατιθέμενου ο Προϊστάμενος της οποίας γνωστοποιεί στον

ενδιαφερόμενο ώστε να υπογράψει το έγγραφο και την ημερομηνία που του γνωστοποιήθηκε. Ο μετατιθέμενος υπάλληλος υποχρεούται να μεταβεί στην νέα του θέση εντός 20 μερών το αργότερο από την κοινοποίηση της σχετικής απόφασης. Μετά την παρέλευση του 20ημέρου, ο μη μετάβαση στη θέση του υπαλλήλου θεωρείται ως αδικαιολόγητος απών και παύει η μισθοδοσία του.

Σε περίπτωση που ο μετατεθείς υπάλληλος θεωρεί ότι η μετάθεση είναι δυσμενής για αυτόν, μπορεί να προσφύγει στο Συμβούλιο Παραπόνων το οποίο εντός ενός μηνός από την ημερομηνία προσφυγής υποχρεούται να εκδώσει απόφαση.

7.9 Αποσπάσεις – Μετακινήσεις

Η Τράπεζα προς κάλυψη προσωρινών αναγκών, αποσπά Υπαλλήλους εκ των Διευθύνσεων και Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης και του Κεντρικού Καταστήματος σε άλλα καταστήματα και αντιστρόφως, επίσης από Καταστήματα σε Καταστήματα και από Υπηρεσίες σε Υπηρεσίες, στην ίδια ή σε άλλη πόλη. Οι αποσπάσεις ενεργούνται από τη Γενική Διεύθυνση και δε δύναται να είναι χρονικής διάρκειας μεγαλύτερης του διμήνου, υπάρχει περίπτωση να παραταθεί για άλλο ένα μήνα σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Στους αποσπώμενους καταβάλλονται τα κανονικά οδοιπορικά έξοδα και αποζημιώσεις εκτός έδρας.

7.10 Καθήκοντα των Υπαλλήλων

Οι υπάλληλοι οφείλουν να επιδεικνύουν, επιμέλεια την εκτέλεση της υπηρεσίας τους και να προασπίζουν και προάγουν τα συμφέροντα της Τράπεζας. Οι υπάλληλοι οφείλουν να προσέρχονται στην εργασία τους την κανονισμένη ώρα και να τηρούν πιστά το ωράριο της Τράπεζας. Οι υπάλληλοι οφείλουν να τηρούν το Καταστατικό της Τράπεζας και τον παρόντα Οργανισμό, τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, τις οδηγίες και εντολές της Γενικής Διεύθυνσης, τους ειδικούς Κανονισμούς της Τράπεζας. Οφείλουν επίσης να συμμορφώνονται προς τις

υπηρεσιακές εντολές και οδηγίες των αρμόδιων Προϊσταμένων τους, εκτελώντας κάθε μορφή ανατιθέμενης σε αυτούς εργασία.

Οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι οφείλουν να εκπαιδεύουν και να επιμορφώνουν το προσωπικό τους σε θέματα τραπεζικών εργασιών και του ενδεδειγμένου τρόπου διεξαγωγής των εργασιών αυτών. Οι Προϊστάμενοι οφείλουν να μεριμνούν όπως οι υφιστάμενοι αυτών λαμβάνοντας γνώση όλων των γενικών ή ειδικών εντολών εγκυκλίων και προσπαθώντας να εκτελεστούν οι αναγραφόμενες οδηγίες.

Όλοι οι υπάλληλοι οφείλουν να μεριμνούν και να λαμβάνουν γνώση των εντολών και των οδηγιών που τους αφορούν. Οι υπάλληλοι οφείλουν να επιδεικνύουν την απαραίτητη προθυμία, και σωστή συμπεριφορά προς το κοινό και με όποιον έρχονται σε επαφή. Οι Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αυτών οφείλουν να επιδεικνύουν προς τους άλλους τον απαραίτητο σεβασμό.

Οι υπάλληλοι υποχρεούνται να παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας. Η υποχρεωτική παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εφόσον γίνεται εκτός και πέραν της, κατά το ωράριο, εργασίας του υπαλλήλου θεωρείται ως υπερωριακή απασχόληση, εξαιρουμένου της περίπτωσης της υποχρεωτικής για μονιμοποίηση των νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων.

7.11 Υπηρεσιακά Συμβούλια

Στην Τράπεζα λειτουργούν τα ακόλουθα Υπηρεσιακά Συμβούλια:

- 1) Το Συμβούλιο Υπηρεσιακής Κατάστασης Υπαλλήλων και
- 2) Το Συμβούλιο Παραπόνων

Τα Συμβούλια αυτά συγκροτούνται από τη Γενική Διεύθυνση, εντός του μηνός Δεκεμβρίου του αμέσως προηγούμενου έτους και συνέρχονται σε συνεχείς συνεδριάσεις μέχρι να εξαντληθεί το έργο τους, όσον αφορά την κρίση περί προαγωγής των υπαλλήλων.

Το Συμβούλιο Υπηρεσιακής Κατάστασης Υπαλλήλων απαρτίζεται από δύο Διευθυντές, δύο Υποδιευθυντές και ενός Τμηματάρχη Α', που όλοι ορίζονται από τη Γενική Διεύθυνση και δύο υπαλλήλων, που τους επιδεικνύει το Διοικητικό Συμβούλιο του Συλλόγου των υπαλλήλων της Τράπεζας και άλλους δύο για εναλλακτική λύση.

Το Συμβούλιο Παραπόνων απαρτίζεται από δύο μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας, δύο Διευθυντών και ενός Υποδιευθυντή, που ορίζονται από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου και άλλα δύο μέλη που υποδεικνύονται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Συλλόγου των Υπαλλήλων της Τράπεζας. Στο Συμβούλιο Παραπόνων, παρευρίσκεται επιπλέον ο Προσωπάρχης ή ένας νόμιμος αναπληρωτής του, συνέρχεται εντός του μηνός από τη συγκέντρωση των υποβαλλόμενων αιτήσεων, κρίνονται από τη Γενική Διεύθυνση.

Στην περίπτωση κωλύματος από το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας ορίζονται δύο μέλη, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει αναπληρωτές για τις συνεδριάσεις. Ισχύει και για το Διοικητικό Συμβούλιο του Συλλόγου των Υπαλλήλων της Τράπεζας υποδεικνύοντας αναπληρωτές. Η θητεία των μελών τόσο του Συμβουλίου Υπηρεσιακής Κατάστασης Υπαλλήλων, όσο και του Συμβουλίου Παραπόνων είναι ετήσια, και τα δύο Συμβούλια έχουν απαρτία όταν παρευρίσκονται και τα πέντε μέλη τους.

Οι προτάσεις του Συμβουλίου Υπηρεσιακής Κατάστασης Υπαλλήλων και Του Συμβουλίου Παραπόνων είναι συμβουλευτικές για το Διοικητικό Συμβούλιο και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν δέσμευση. Το Συμβούλιο Υπηρεσιακής Κατάστασης Υπαλλήλων συνέρχεται κάθε Ιανουάριο, εκτός κι αν παραστεί κάποια ανάγκη, καταρτίζει και υποβάλλει προς τη Γενική Διεύθυνση πίνακες προτάσεων για προαγωγή υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι προσλήψεις των υπαλλήλων από τις τράπεζες γίνονται έπειτα από απόφαση που έχει παρθεί από την επιτροπή, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Ο τρόπος και τα προσόντα που απαιτούνται για την πρόσληψη του προσωπικού δεν διαφέρει μεταξύ των παραπάνω τραπεζών. Η κάθε τράπεζα μπορεί να προκηρύσσει διαγωνισμό ενώπιον επιτροπής όταν χρειάζεται προσωπικό. Η πρόσληψη γίνεται σύμφωνα με τους όρους της προκήρυξης, όπως προβλέπονται από το νόμο. Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας μπορεί να προσλάβει προσωρινό προσωπικό για τις ανάγκες της τράπεζας αφού ισχύουν τα περί πρόσληψης από τη συλλογική σύμβαση εργασίας. Για την εμπορική τράπεζα η σύμβαση εργασίας μπορεί να είναι αορίστου ή ορισμένου χρόνου, ενώ για την τράπεζα της Ελλάδος και την εθνική τράπεζα της Ελλάδος δεν μπορεί να υπερβαίνει τα πέντε χρόνια. Επίσης στην εμπορική τράπεζα και την Εθνική τράπεζα της Ελλάδος για τα παιδιά των υπαλλήλων ή των συνταξιούχων της τράπεζας ισχύει ειδικός διαγωνισμός πρόσληψης.

Οι αμοιβές διακρίνονται σε κλαδικές συμβάσεις εργασίας και σε επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας. Οι κλαδικές συμβάσεις εργασίας υπογράφονται μεταξύ της ΟΤΟΕ και της ένωσης ελλήνων τραπεζών, οι οποίες καθορίζουν τις αυξήσεις του ενιαίου μισθολογίου των τραπεζοϋπαλλήλων και ισχύουν για όλες τις τράπεζες. Η κλαδική σύμβαση εργασίας ξεχωρίζει το μισθολόγιο της κάθε τράπεζας, με αποτέλεσμα να υπάρχει πολύ μικρή διαφορά μισθού σε δύο άτομα τα οποία έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασίας, τα ίδια πτυχία και ίσα χρόνια προϋπηρεσίας. Επίσης, πιο ανεβασμένο είναι το μισθολόγιο της τράπεζας της Ελλάδος σε σχέση με τις άλλες τράπεζες. Η επιχειρησιακή σύμβαση εργασίας υπογράφεται μεταξύ της διοίκησης και του συλλόγου προσωπικού και αφορά την συγκεκριμένη τράπεζα. Η επιχειρηματική σύμβαση εργασίας καθορίζει την επιδοματική πολιτική της κάθε τράπεζας και αφορά επιδόματα που δεν επηρεάζονται από την κλαδική σύμβαση εργασίας. Το γενικό συμβούλιο της τράπεζας μπορεί ανά πάσα στιγμή να

διακόψει το επίδομα χωρίς αυτό να σημαίνει μείωση των αποδοχών. Η επιχειρησιακή σύμβαση εργασίας είναι μια πολιτική της τράπεζας για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Οι εμπορικές τράπεζες έχουν συναλλαγές με τους πολίτες παίρνοντας από αυτούς ή δίνοντας σε αυτούς χρήματα, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχώς στην αγορά ρευστότητα. Ακόμα εκδίδουν μετοχές τις οποίες μπορούν οι πολίτες να τις αγοράσουν.

Στην Τράπεζα της Ελλάδος ο προαγόμενος πρέπει να τηρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις, ενώ στην Εμπορική έπεται από εξετάσεις. Στην Εθνική Τράπεζα υπάρχουν κάποιες θέσεις οι οποίες για την προαγωγή, πρέπει να γίνονται κατ' απόλυτη εκλογή, σε αντίθεση με τις άλλες δύο Τράπεζες.

Για την αξιολόγηση προσωπικού η Εθνική και η Εμπορική Τράπεζα χρησιμοποιούν Δελτία Αξιολόγησης, τα οποία κρίνουν την προσωπικότητα, το ήθος και τις δυνατότητες του κάθε υπαλλήλου και υπάρχουν 2 κριτές οι οποίοι εκδίδουν τη βαθμολογία τους στα Δελτία Αξιολόγησης. Στην Τράπεζα της Ελλάδος χρησιμοποιούνται 3 Φύλλα Επίδοσης τα οποία κρίνουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τις άλλες δύο Τράπεζες, αλλά υπάρχουν τρεις κριτές. Ο πρώτος είναι ο προϊστάμενός του κρινόμενου και οι άλλοι δύο κριτές εκφράζουν την άποψή τους για την αξιολόγηση του πρώτου κριτή. Δεν εξάγουν Γενικό βαθμό, σε αντίθεση με την Εθνική και Εμπορική Τράπεζα. Και στις τρεις τράπεζες, ο κρινόμενος έχει το δικαίωμα να εκφέρει γνώμη και να σχολιάσει τη βαθμολογία του.

Η ΟΤΟΕ έχει εκδώσει κάποιες Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, οι οποίες αναφέρουν τα δικαιώματα του προσωπικού όλων των Τραπεζών. Οι άδειες για οποιοδήποτε λόγο είναι σταθερές σε όλες τις Τράπεζες, όπως π.χ. άδεια αιμοδοσίας μία μέρα, άδεια γέννησης παιδιού για τον πατέρα δύο μέρες για κάθε παιδί.

Το προσωπικό της Τράπεζας της Ελλάδος έχει κάποιες ξεχωριστές εργασίες να εκτελέσει, σε αντίθεση με το προσωπικό της Εμπορικής και Εθνική Τράπεζας. Οι υπάλληλοι της, έχουν επιφορτιστεί το ρόλο να παραλαμβάνουν όλες τις καταθέσεις των Τραπεζών της Ελλάδος. Δέχονται όλες τις εντολές του εξωτερικού και τα συναλλάγματα ανεξαρτήτως σε ποια Τράπεζα ανήκουν. Πρώτα τα παραλαμβάνουν εκείνοι και έπειτα η Τράπεζα στην οποία έχουν καταθετηθεί. Σε κάθε εφορία υπάρχει ένας

υπάλληλος της Τράπεζας της Ελλάδος, ο οποίος εισπράττει όλα τα χρήματα και τις επιταγές που παραλαμβάνει η εφορία.

Επιπρόσθετα, στην Τράπεζα της Ελλάδος το σύστημα τοποθετήσεων λειτουργεί ρουσφετολογικά έναντι των άλλων τραπεζών που υπάρχει συμβούλιο τοποθετήσεων στελεχών σε θέση ευθύνης. Το σύστημα τοποθετήσεων των στελεχών στην Τράπεζα της Ελλάδος το αναλαμβάνει ο διευθυντής και τοποθετεί όποιον θεωρεί εκείνος ικανό. Στην Εθνική τράπεζα της Ελλάδος και στην εμπορική τράπεζα υπάρχει συμβούλιο τοποθετήσεων, το οποίο εκλέγει το υποψήφιο στέλεχος με ψηφοφορία.

Για τα στελέχη της Τράπεζας της Ελλάδος υπάρχει καλύτερη εξέλιξη όσον αφορά την ιεραρχική τους πορεία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το προσωπικό της Τράπεζας της Ελλάδος είναι μικρό σε αριθμό και κατά συνέπεια ο αριθμός των προσλήψεων είναι περιορισμένος. Συνεπώς, στη θέση του διευθυντή και του προϊστάμενου φθάνουν πιο γρήγορα τα στελέχη της Τράπεζας της Ελλάδος σε σχέση με τα στελέχη της εμπορικής τράπεζας και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι σε πολλές περιοχές που δεν υπάρχει υποκατάστημα της τράπεζας της Ελλάδος τα αποθεματικά τα διαχειρίζεται η Εθνική Τράπεζα.

Και οι τρεις Τράπεζες, είναι υποχρεωμένες για την εκπαίδευση του Προσωπικού και με συνεχή σεμινάρια να τους επιμορφώνει σύμφωνα με τα καινούρια και ανανεωμένα προγράμματα. Τα σεμινάρια αυτά, είναι απόρρητα για την κάθε Τράπεζα ξεχωριστά, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει απόλυτη εχεμύθεια από το Προσωπικό τους. Αν και οι γνώσεις των υπαλλήλων των Τραπεζών, στο αρχικό στάδιο της πρόσληψής τους είναι ίδιες, έπειτα από τα σεμινάρια και τα προγράμματα της κάθε Τράπεζας, προσαρμόζεται το Προσωπικό σύμφωνα με τα ζητούμενα της καθεμίας, καθώς από Τράπεζα σε Τράπεζα διαφέρουν οι εργασίες των υπαλλήλων.

Σε οποιαδήποτε Τράπεζα και αν ανήκουν, ορισμένα στοιχεία στη συμπεριφορά και στην εμφάνιση του Προσωπικού είναι ίδια. Οι υπάλληλοι των Τραπεζών θα πρέπει να έχουν κόσμια και ευγενική συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες και προς τους συνάδελφούς τους. Θα πρέπει να υπάρχει ο ανάλογος σεβασμός προς τους υφισταμένους τους και να δουλεύουν σύμφωνα με τις εντολές που τους δίνουν, χωρίς να φέρνουν

αντιρρήσεις και να δυσανασχετούν. Η εμφάνισή τους, θα πρέπει να είναι ανάλογη της επιστημότητας και του κύρους της Τράπεζας. Τα παραπάνω στοιχεία κρίνονται από τους υφισταμένους του κάθε υπαλλήλου και από τους επιθεωρητές των Τραπεζών.

Το Προσωπικό όλων των Τραπεζών είναι υποχρεωμένο να τηρεί την οφειλόμενη εχεμύθεια για τις συναλλαγές και εργασίες της εκάστοτε Τράπεζας, όπως επίσης και την εξασφάλιση της μυστικότητας της περιουσίας του οποιουδήποτε πελάτη της. Σε περίπτωση μη τήρησης της εχεμύθειας από κάποιο υπάλληλο, τότε αυτό υπάγεται ως πειθαρχικό παράπτωμα και διώκεται από το νόμο των Τραπεζών ο οποίος είναι ίδιος για όλες τις Τράπεζες.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Πειθαρχικού Ελέγχου, ο οποίος είναι ίδιος και για τις τρεις Τράπεζες, καθορίζει τις ποινές και τους αρμόδιους για να τις επιβάλλουν, όπως επίσης και τη διαδικασία Πειθαρχικού Ελέγχου που περιλαμβάνει την απολογία του υπαλλήλου έπειτα από κλήση του, την πειθαρχική απόφαση, την προσφυγή του υπαλλήλου για την απόφαση που πάρθηκε αν την θεωρεί άδικη, όπως επίσης και την τελική έκβαση της διαδικασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Διεύθυνση προσωπικού εμπορικής τράπεζας.
- ❖ Διεύθυνση προσωπικού τράπεζας της Ελλάδος.
- ❖ Διεύθυνση προσωπικού εθνικής τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.
- ❖ Αρτίκης Γ. (1999): «χρηματοοικονομική διοίκηση» εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης.
- ❖ Δουράκης Γ. (2005): «Νέες μορφές οργάνωσης» εκδόσεις Παπαζήση.
- ❖ Ζευγαρίδης Σπ .- Σταματίδης Γεω. (1997): «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού» εκδόσεις interbooks.
- ❖ Κανελλόπουλος Χαρ. (1991): «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» εκδόσεις icon international training.
- ❖ Λυμπερόπουλος Κων/νος (1994): «Στρατηγικό τραπεζικό marketing» εκδόσεις interbooks
- ❖ Μαλλιάρης Π. (2001): «Εισαγωγή στο marketing» εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης.
- ❖ Μπιτσάνη Ευγ. (2006): «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» εκδόσεις Διόνικος.
- ❖ Μπουραντάς, Δημ. (2006): «Μάνατζμεντ». εκδόσεις Μπένου.
- ❖ Παπαδάκης Β. (2002): «Στρατηγική των επιχειρήσεων» εκδόσεις Μπένου.
- ❖ Τζωρτζάκη Α. – Τζωρτζάκης Κ. (1999): «οργάνωση και διοίκηση» εκδόσεις rosilli.
- ❖ Τζωρτζάκης Κ. – Τερζίδης Κ. (2004): «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» εκδόσεις rosilli.
- ❖ Τομαράς Π. (2002): «Εισαγωγή στο marketing» έκδοση και κεντρική διάθεση.
- ❖ Χατζηπαντελή Π. (1999): «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» εκδόσεις Μεταίχμιο.
- ❖ Χήμου Νίκος. (1999): «Διοίκηση προσωπικού» εκδόσεις Ελλήν.
- ❖ Χολέβας, Γιαν. (1995): «Οργάνωση και διοίκηση» εκδόσεις interbooks.