

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

(Α.Τ.Ε.Ι.-Κ)

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο.)

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ (ΧΡΗΜ.Ε.)



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΩΝ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: «Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΝΤΑΓΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, ΜΑΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



Σελ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	2
1.1 Η ιστορία.....	2
1.2 Ίδρυση και δραστηριότητα.....	5
1.3 Συμμετοχές της Εμπορικής Τράπεζας σε εταιρείες του ομίλου της Όμιλος CREDIT AGRICOLE, η γέμιδα δύναμη στην Ευρώπη	6
1.3.α Πρόσδος της συνεργασίας με την CREDIT AGRICOLE.....	7
1.3.β Οι δραστηριότητες της τράπεζας στην ΝΑ Ευρώπη.....	9
1.3.γ Αποτελέσματα της τράπεζας.....	10
1.4 Διεθνείς δραστηριότητες.....	13
1.5 Ανθρώπινο δυναμικό.....	14
1.6 Τραπεζικές εργασίες και ποιότητα.....	14
1.7 Τα κυριότερα προϊόντα και το δίκτυο της τράπεζας.....	16
1.8 Καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα.....	17
1.8.α Βασικές δραστηριότητες και επιτεύγματα.....	18
1.9 Εμπορική Τράπεζα: Ζημιές στα οικονομικά αποτελέσματα του 2009.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	22
2.1 Εξέλιξη ανθρώπινου δυναμικού.....	22
2.2 Στόχοι.....	23
2.3 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	24
2.4 Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο.....	31

2.5 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	32
2.6 Σημεία που περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	32
2.7 Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	33
2.8 Τα στάδια διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	39
3.1 Μεθοδολογία της έρευνα.....	39
3.2 Αποτελέσματα της έρευνας.....	39
3.3 Η άποψη της διοίκησης.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της 'διοίκησης προσωπικού, που ασχολείται με την στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού (Ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και κατ' επέκταση την υγιή βιωσιμότητα μίας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων) καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση.

Έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχία μίας επιχείρησης βασίζεται εξ ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο-ανεξάρτητα από το αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και, τελικά, τη βιωσιμότητα μίας επιχείρησης. Στη χώρα μας, αλλά και διεθνώς, βλέπουμε επιχειρήσεις να μεγαλουργούν γιατί εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι άνθρωποι πόροι σε σχέση με τους υλικούς. κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους ερχόμενοι πολλές φορές και σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπεύθυνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ¹

Η ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της, Εμπεδοκλής, προχωρεί στην ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής". Από τότε η Τράπεζα πέρασε από πολλές φάσεις για να καταλήξει σήμερα να είναι ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και να έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκσυγχρονισμό της τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας.

1886, ίδρυση Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής"

1896, ίδρυση της Τράπεζας Γρ. Εμπεδοκλέους

1907, ίδρυση Εμπορικής Τραπεζής της Ελλάδος, έπειτα από μετατροπή της Ε.Ε. "Τράπεζα Γρ. Εμπεδοκλέους" σε Α.Ε. με την επωνυμία «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

1923, ίδρυση της Commercial Bank of the Near East στο Λονδίνο. Υποκαταστήματα σε Αλεξάνδρεια και Κωνσταντινούπολη.

1941, Ο Γρ. Εμπεδοκλής εγκαθίσταται στη Νότιο Αφρική μετά την κατάληψη της Ελλάδας από τους Γερμανούς. Αναπληρώσει του από τους Χ. Μουλάκη και Π. Βαφειαδάκη.

1941-1943, Οργάνωση συσσιτίων, παροχή δανείων και εκτάκτων βοηθημάτων προς το προσωπικό για την αντιμετώπιση των δεινών της κατοχής. Σημαντικές επενδύσεις σε ακίνητα και μετοχές εταιριών. Το 1942, αποκτάται η πλειοψηφικά των μετοχών της Ασφαλιστικής Εταιρείας Φοίνιξ.

1948, Πρώτο μεταπολεμικό έτος με κέρδη

1951, Θάνατος του Γρ. Εμπεδοκλέους στη Νότιο Αφρική

1952, Είσοδος στην Τράπεζα και ανάληψη της Διοίκησής της από τον Καθηγητή Στρατή Ανδρεάδη.

1957, Εορτασμός της ιδρύσεως της Εμπορικής με συνεχή και ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών της. Εξαγορά Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας.

1958, Εξαγορά ασφαλιστικής εταιρίας "Ιονική"

1958, Ίδρυση του Ινστιτούτου Τραπεζικής Επιμόρφωσης ως υπηρεσίας εσωτερικής επιμόρφωσης του προσωπικού. Το 1992, το Ινστιτούτο παραχωρεί

¹ www.emporiki.gr

τη θέση του στο “Εργαστήριο Ελευθέρων Τραπεζικών και Χρηματοοικονομικών Σπουδών ΑΕ” – ΣΤΕΠ το οποίο λειτούργησε μέχρι το 2005.

1962, Εξαγορά Τράπεζας Πειραιώς και της ασφαλιστικής εταιρίας "Γενικαί Ασφάλειαι"

1963, Ίδρυση Τράπεζας Επενδύσεων

1964, Εξαγορά Τράπεζας Αττικής

1957-1965, Οικοδόμηση του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας με απόκτηση, εκτός από Τραπεζικές και Ασφαλιστικές εταιρίες και βιομηχανικών Ξενοδοχειακών και Ναυπηγικών επιχειρήσεων (Βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων, Χυμών & Κονσερβών, Ιονική Ξενοδοχειακή, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.α)

1971, Ίδρύονται θυγατρικές Τράπεζες σε Παρίσι και Φραγκφούρτη

1975, Η Τράπεζα περιέρχεται στον έλεγχο του Ελληνικού Δημοσίου. Ορίζεται Κυβερνητικός Επίτροπος και απομακρύνεται ο Στρατής Ανδρεάδης.

1976, Με αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου η πλειοψηφία των μετοχών περιέρχεται σε οργανισμούς ελεγχόμενους από το Δημόσιο και ο Στρατής Ανδρεάδης περιορίζεται σε μειοψηφία.

1991-2, Πώληση επτά θυγατρικών (Τράπεζα Πειραιώς, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.α.)

1995, Συμφωνία με E.B.R.D για ίδρυση θυγατρικών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, εξαγορά του 51% της ασφαλιστικής εταιρίας Metrolife.

1997, Μεταβίβαση της πλειοψηφίας των μετοχών της Τραπεζής Αττικής.

1990 –1999, Ίδρυση νέων, χρηματοπιστωτικών κυρίως, εταιριών του Ομίλου της Τράπεζας (Leasing, Factoring, Venture Capital, κ.α.)

1993-1999, Ίδρυση υποκαταστημάτων και επέκταση εργασιών στην Κύπρο.

1999, Πώληση της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Bank.

2000, Είσοδος της Γαλλικής Τράπεζας Crédit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής με ποσοστό 6,7%

2001, Λειτουργεί στην Κύπρο η θυγατρική Τράπεζα της Εμπορικής, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Α.Τ.Δ

2002, Η Crédit Agricole αυξάνει το ποσοστό της στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας σε 8,74%

2004, Απορρόφηση συνολικά δέκα θυγατρικών εταιρειών στο πλαίσιο ανασύνταξης του Ομίλου.

2005, Διάθεση ιδίων μετοχών, που αντιπροσωπεύουν το 5,2% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας.

2006, Η Crédit Agricole S.A. αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας σε 71,97%.

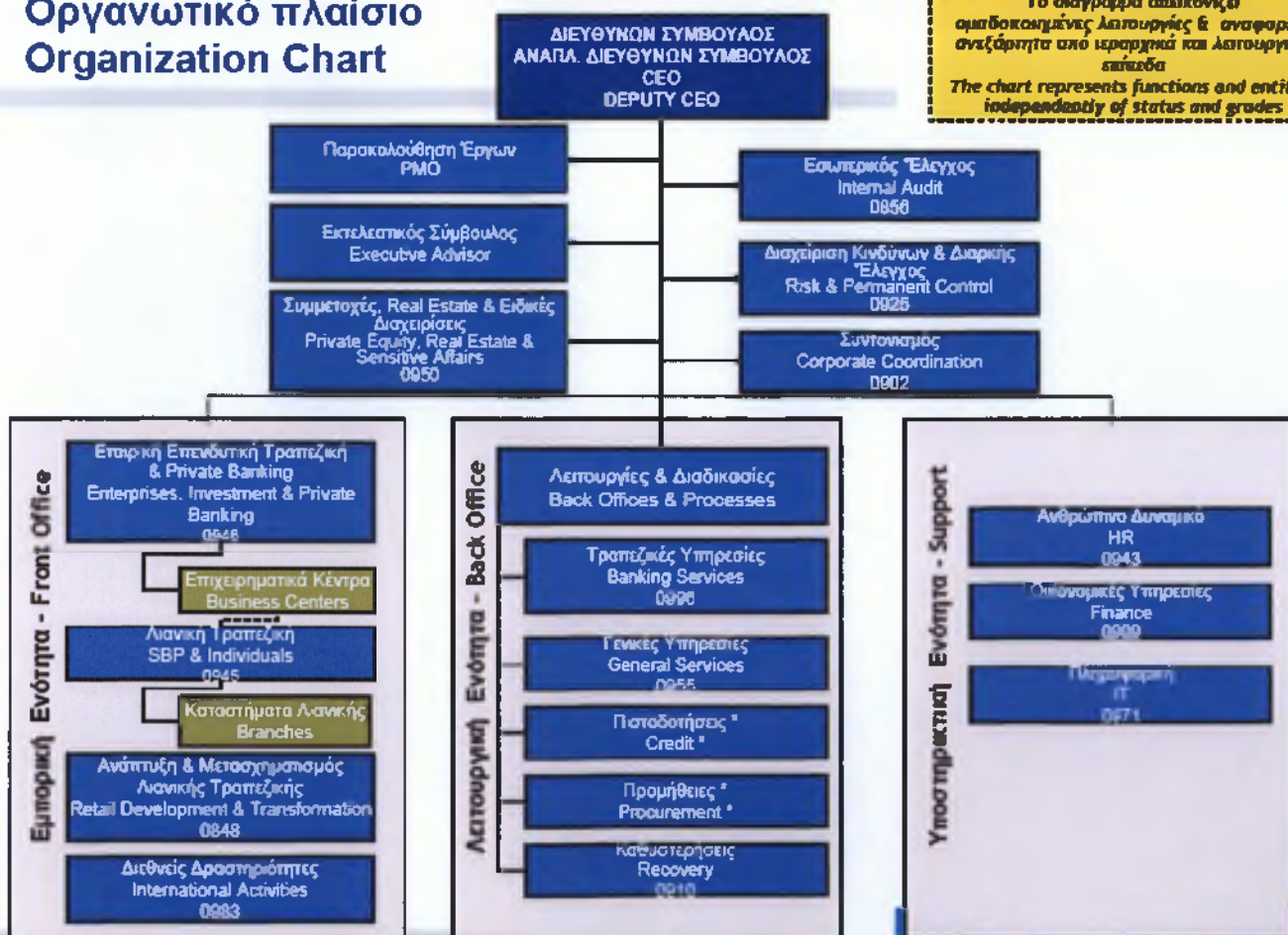
2008, Η Crédit Agricole S.A. αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας σε 82,47%

2010, Η Crédit Agricole S.A. αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας σε 91,00

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Οργανωτικό πλαίσιο Organization Chart

Το διάγραμμα απεικονίζει
αλληλοκαταρκτές λειτουργίες & αναφορές
ανεξάρτητα από ιεραρχικά και λειτουργικά
επίπεδα
The chart represents functions and entities
independently of status and grades



*Οι συγκεκριμένοι χώροι θα διαμορφωθούν στο άμεσο μέλλον
* These areas will be formulated in the near future

Στο οργανόγραμμα της τράπεζας βλέπουμε πως είναι δομημένη και σε πόσα τμήματα χωρίζετε η διοίκηση ώστε να ασκείτε πιο εύκολα με το κάθε τμήμα να είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού της διοίκησης.

1.2 ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ²

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο ΧΑ από το 1909 και είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές Τράπεζες της Ελλάδας. Τον Ιούνιο του 2000 η Εμπορική Τράπεζα σύναψε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με το διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο της Crédit Agricole, που απέκτησε αρχικά το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής ενώ σήμερα κατέχει το 91 % περίπου .

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στις εγχώριες και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και χρήματος, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες της πελατείας της. Η Εμπορική Τράπεζα διαθέτει 340 καταστήματα στην Ελλάδα και διεθνή παρουσία μέσω θυγατρικών της Τραπεζών στην Κύπρο, την Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Αλβανία (Απρίλιος 2009: 93 καταστήματα θυγατρικών συνολικά) και μέσω υποκαταστημάτων στο Λονδίνο και τη Φρανκφούρτη.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς ομίλους στον χρηματοοικονομικό τομέα και προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της Τράπεζας αλλά και μιας σειράς θυγατρικών εταιρειών, όπως επενδυτικής τραπεζικής και χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), ασφάλειες, τραπεζο-ασφάλειες (bancassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων και καταναλωτική πίστη.

Ο Όμιλος της Εμπορικής απασχολεί 5.500 άτομα περίπου. Μέσω του νέου της μετόχου, που συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους

² www.emporiki.gr

διεθνώς, η Εμπορική Τράπεζα έχει πλέον πρόσβαση σε σημαντική τεχνογνωσία και ένα διεθνές δίκτυο που απλώνεται σε περίπου 70 χώρες.

1.3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ΟΜΙΛΟΣ CRÉDIT AGRICOLE. ΗΓΕΤΙΔΑ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ³

Ως Νο. 1 τράπεζα λιανικής στη Γαλλία, η Crédit Agricole αποτελεί ηγετικό οικονομικό εταίρο της γαλλικής οικονομίας και τη μεγαλύτερη τράπεζα λιανικής στην Ευρώπη⁴.

Φιλοδοξία της είναι να δημιουργήσει έναν παγκόσμιας κλάσης ηγέτη στον τομέα της τραπεζικής και των ασφαλειών, σύμφωνα με τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών.

No.1 στη Γαλλία κατέχοντας το 28% της αγοράς καταναλωτών

No.1 στην Ευρώπη σε κέρδη λιανικής τραπεζικής

Ηγετικός ευρωπαϊός παίκτης στον καταναλωτικό δανεισμό

No.1 στη Γαλλία και στην Ευρώπη στη συλλογική διαχείριση ενεργητικού

No.2 στη Γαλλία και No.11 στην Ευρώπη στον τομέα των ασφαλειών

No.1 στη Γαλλία, No.3 στην Ευρώπη και No.7 παγκοσμίως σε όρους ιδίων κεφαλαίων Tier 1

Ισχυρή διεθνής παρουσία

Με περισσότερους από 160.000 υπαλλήλους σε 74 χώρες

3 εγχώριες αγορές: Γαλλία, Ιταλία, Ελλάδα

58 εκατομμύρια ιδιώτες πελάτες παγκοσμίως

11.850 καταστήματα σε περισσότερες από 20 χώρες

Υπέγραψε το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών το 2003

³ Τα στοιχεία αφορούν στο τέλος του 2008. Πηγές : The Banker, Banque de France, FFSA, Crédit Agricole S.A.

⁴ σε κέρδη λιανικής τραπεζικής

Συνέταξε τους βασικούς δείκτες αειφόρου ανάπτυξης: FTSE4Good, DJSI Stoxx και Aspi Eurozone

Υπέγραψε τις 'Κλιματικές αρχές' το 2008

Η Εμπορική Τράπεζα σκοπεύει να επιστρέψει στην κερδοφορία μέχρι τα τέλη του 2011 και μέχρι το 2013 θα έχει εναρμονιστεί πλήρως με τα δεδομένα του Ομίλου της Credit Agricole, βαδίζοντας σε μία σταθερή πορεία κερδοφορίας.

1.3.A. ΠΡΟΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ CREDIT AGRICOLE

Η συμφωνία με τη Credit Agricole δεν σταματά στη συμμετοχή της τελευταίας στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας. Η συμφωνία με τη Credit Agricole είναι συμφωνία *συνεργασίας* σε τομείς κλειδιά: στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, στην καταναλωτική πίστη, στις τραπεζο-ασφάλειες και στην επενδυτική τραπεζική. Επιπλέον υπάρχει γενικότερη συνεργασία μεταξύ των δύο Τραπεζών όσον αφορά τις επιμέρους τραπεζικές εργασίες με επισκέψεις στελεχών της Εμπορικής Τράπεζας στη Credit Agricole και αντιστρόφως. Σε όλους αυτούς τους τομείς συνεργασίας η Εμπορική Τράπεζα θα αξιοποιήσει την τεχνογνωσία της Credit Agricole.

Η τεχνογνωσία αυτή θα δώσει στην Εμπορική ένα σαφές προβάδισμα σε χώρους που παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης στην ελληνική αγορά.

Όσον αφορά τη διαχείριση *αμοιβαίων κεφαλαίων*, η Εμπορική Τράπεζα μεταβίβασε στις αρχές Αυγούστου 2001 ποσοστό 20% της θυγατρικής της Ερμής ΑΕΔΑΚ στην CREDIT AGRICOLE ASSET MANAGEMENT SA (πρώην INDOCAM SA). Με τη συμμετοχή της Credit Agricole Asset Management η Ερμής ΑΕΔΑΚ ξεκίνησε τη διάθεση στην ελληνική αγορά δύο νέων αμοιβαίων κεφαλαίων εξωτερικού του Ermis European Equity Fund και του Ermis US Technology Fund. Τα αμοιβαία αυτά διατίθενται από το δίκτυο των υποκαταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας.

Όσον αφορά τη *διαχείριση περιουσιακών στοιχείων* έχει ήδη ιδρυθεί κοινή εταιρεία για τη διαχείριση των κεφαλαίων των θεσμικών επενδυτών και ασφαλιστικών ταμείων. Στη νέα αυτή εταιρεία η Εμπορική Τράπεζα συμμετέχει με ποσοστό 80% και η Credit Agricole Asset Management SA συμμετέχει με ποσοστό 20%. Η εταιρεία πήρε την έγκριση λειτουργίας της από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τον Οκτώβριο 2001 και στο τέλος του έτους ολοκληρώθηκε η νομική και οργανωτική προετοιμασία και η εταιρεία άρχισε να λειτουργεί στις αρχές του 2002. Η εταιρεία έκανε τις πρώτες παρουσιάσεις της σε Έλληνες θεσμικούς επενδυτές τον Σεπτέμβριο του 2001.

Στην *καταναλωτική πίστη* ιδρύεται κοινή εταιρεία με τη Sofinco για την παροχή καταναλωτικής πίστης μέσω σημείων πώλησης εκτός δικτύου καταστημάτων. Η εταιρεία άρχισε να λειτουργεί εντός του 2002. Μέσα στο Σεπτέμβριο του 2001 ολοκληρώθηκε η έρευνα αγοράς και αποφασίστηκαν τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών.

Στον κλάδο των τραπεζο-ασφαλειών ιδρύθηκε από κοινού εταιρεία με την ονομασία Εμπορική Ζωής – Εμπορική Life στην οποία συμμετέχει με ποσοστό 50% η Predica, θυγατρική της Credit Agricole. Το πληροφοριακό σύστημα το οποίο χρησιμοποιήθηκε λειτούργησε το Μάρτιο του 2002 και διατίθενται αρχικά 4 προϊόντα: πρόγραμμα οικογενειακής προστασίας, πρόγραμμα εξασφάλισης μέλλοντος παιδιού, κάλυψη δανείου, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.

Παράλληλα, η Εμπορική Τράπεζα μπήκε ήδη στους τομείς της ηλεκτρονικής τραπεζικής και της τραπεζικής του διαδικτύου ενώ προχωρεί επίσης η ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων πώλησης, αξιοποιώντας και την τεχνογνωσία της Credit Agricole. Τέλος αποφασίστηκε σύστημα μισθολογικών κινήτρων για το προσωπικό που θα βασίζεται στα αποτελέσματα της Τράπεζας και στην επιτυχή εκτέλεση του προϋπολογισμού των μονάδων.

1.3.B. ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Η Τράπεζα έχει έντονη δραστηριότητα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη μέσω της παρουσίας των θυγατρικών της τραπεζών στην Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία καθώς και στην Κύπρο.

Τα βασικά μεγέθη των θυγατρικών αυτών τραπεζών παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση μέσα στο τελευταίο έτος και στόχος της Διοίκησης της Τράπεζας είναι η περαιτέρω επέκτασή της σε αυτό το χώρο και η προώθηση νέων προϊόντων με στόχο την περαιτέρω βελτίωση των αποτελεσμάτων. Η Τράπεζα δεν θα αποδεχτεί τη λειτουργία θυγατρικών που δεν έχουν προοπτικές κερδοφορίας όπως φάνηκε και στην περίπτωση της Μολδαβίας όπου η Τράπεζα αποχώρησε στο τέλος του 2001.

Για όλες τις θυγατρικές τράπεζες στις χώρες αυτές η επίτευξη κερδοφορίας ή η περαιτέρω αύξησή της αποτελούν πρωταρχικό στόχο για την Εμπορική Τράπεζα. Δεδομένης της πορείας των θυγατρικών μέσα στο 2008, ο στόχος αυτός είναι εφικτός. Πιο συγκεκριμένα, η θυγατρική της Εμπορικής Τράπεζας στην *Αλβανία* λειτουργεί κατά τα τελευταία 7 χρόνια και έχει πετύχει θεαματική αύξηση μεγεθών και βελτίωση αποτελεσμάτων. Επιδίωξη της Τράπεζας είναι να λειτουργήσουν νέα καταστήματα στην Αλβανία. Στην *Βουλγαρία* λειτουργούν ήδη 20 καταστήματα και προβλέπεται η δημιουργία μικρού δικτύου με 5 νέα καταστήματα στη Σόφια και στις κυριότερες πόλεις της χώρας. Ήδη, άρχισε η λειτουργία τριών καταστημάτων σε τρεις Βουλγαρικές πόλεις. Στη *Ρουμανία*, όπου τοποθετήθηκαν πρόσφατα νέα στελέχη, αναμένεται σημαντική αύξηση των υφισταμένων εργασιών που θα υποστηριχτεί με 5 νέα καταστήματα στο Βουκουρέστι και σε άλλες πόλεις.

Τέλος, στην *Κύπρο* άρχισε από 1.8.2001 η λειτουργία της Εμπορικής Τράπεζας Κύπρου, ως αυτόνομης θυγατρικής εταιρείας, με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο και Κύπριων επιχειρηματιών (25%). Η Τράπεζα στην Κύπρο είχε ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 5% στην επόμενη πενταετία και δίκτυο 10 καταστημάτων, με κύριο αντικείμενο τη λιανική τραπεζική. Ως Γενικός Διευθυντής είναι το έμπειρο διευθυντικό στέλεχος της Κεντρικής Τράπεζας Κύπρου κ. Τάκης Κανάρης.

1.3.Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Τα αποτελέσματα από την αναδιάρθρωση της Τράπεζας είναι ήδη ενθαρρυντικά. Οι σημαντικότερες εξελίξεις είναι το επιχειρηματικό σχέδιο 2007-2011 της Διοίκησης του Ομίλου της Τράπεζας.

Το 5ετές επιχειρηματικό σχέδιο της Εμπορικής (2007-2011) που ανακοινώθηκε στις 27 Απριλίου 2007 προβλέπει το μετασχηματισμό της Τράπεζας σε ένα σύγχρονο τραπεζικό οργανισμό και την ανάκτηση του «φυσικού» μεριδίου αγοράς (10,5%-11% κατά μέσο όρο). Η διαδικασία αυτή στηρίζεται σε τρεις πηγές ανάπτυξης: α) τη διατηρήσιμη ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας, β) τη δυναμική μετασχηματισμού της Τράπεζας και γ) τις προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης στη ΝΑ Ευρώπη, όπου η Εμπορική θα αποτελέσει τον περιφερειακό βραχίονα της Crédit Agricole.

Εντός του πρώτου τριμήνου του 2007 η Εμπορική ολοκλήρωσε σημαντικά βήματα εξορθολογισμού όπως το πρόγραμμα Joining Forces για την εναρμόνιση του μοντέλου λειτουργίας και διακυβέρνησης της Τράπεζας με τα πρότυπα της Crédit Agricole και το πρόγραμμα για την αύξηση των πωλήσεων του δικτύου καταστημάτων.

Από τις αρχές του δεύτερου τριμήνου του 2007 ξεκίνησε η εφαρμογή του Προγράμματος μετασχηματισμού, το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο για την υλοποίηση του 5ετούς Επιχειρηματικού Σχεδίου της Τράπεζας. Τα έργα του Μετασχηματισμού εξελίσσονται με ταχύτερους από τους προβλεπόμενους ρυθμούς, εξασφαλίζοντας ήδη θετικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του Προγράμματος:

- Επανασχεδιάστηκαν και κεντροποιήθηκαν πλήθος διαδικασιών της Τράπεζας, απελευθερώνοντας τα Καταστήματα από χρονοβόρες εργασίες με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Διαμορφώθηκε νέα οργανωτική δομή Δικτύου Λιανικής Τραπεζικής, καθώς και Εταιρικής και Επενδυτικής Τραπεζικής.
- Από τις 30/09/07 εφαρμόζεται νέο μοντέλο τμηματοποίησης της πελατείας Λιανικής Τραπεζικής.
- Αναπτύχθηκε σε όλη την Ελλάδα δίκτυο για την αποκλειστική εξυπηρέτηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Από τον Οκτώβριο του 2007 μέχρι σήμερα έχουν τεθεί σε λειτουργία 12 Επιχειρηματικά Κέντρα και το δίκτυο θα ολοκληρωθεί εντός του πρώτου εξαμήνου του 2008 και θα αριθμεί συνολικά 21 Επιχειρηματικά Κέντρα.
- Σημειώθηκε σημαντική πρόοδος στην αναδιοργάνωση των διαδικασιών που αφορούν στην επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταμοιβή, αναγνώριση και ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικού παράγοντα για την υλοποίηση και επίτευξη των στόχων της Τράπεζας.

Η Εμπορική επικεντρώνεται στα εξής:

Δραστική μείωση του κόστους κινδύνου, με σύγχρονα και αυστηρά συστήματα διαχείρισης κινδύνου, με βάση τα δεδομένα της Crédit Agricole,

με κεντροποίηση της διαδικασίας έγκρισης πιστώσεων, με στενότερη παρακολούθηση του χαρτοφυλακίου και με αυτοματοποίηση της είσπραξης δανείων σε καθυστέρηση. Ο στόχος που έχει τεθεί για το 2011 ως προς το κόστος του κινδύνου είναι <100 μονάδες βάσης στο σύνολο των χορηγήσεων. Εξορθολογισμός της βάσης του κόστους, μέσω της παραγωγικότητας και των μέτρων για την εξοικονόμηση κόστους που έχουν ήδη ανακοινωθεί από τον Ιούνιο του 2009: βέλτιστη αξιοποίηση προσωπικού (-1100 FTEs σε 3 χρόνια), εκλογικευμένες γενικές και διοικητικές επαναλαμβανόμενες δαπάνες (-30εκ. € μέχρι το 2011), και βέλτιστη αξιοποίηση των ακινήτων.

Αποκατάσταση της εμπορικής της επίδοσης, με εκσυγχρονισμό και ανασύνταξη του δικτύου καταστημάτων και με αυξημένη εξειδίκευση του προσωπικού πωλήσεων. Η Εμπορική σκοπεύει να αυξήσει τις σταυροειδείς πωλήσεις, και στη λιανική και στις ΜΜΕ και τις Μεγάλες Επιχειρήσεις αξιοποιώντας τις εταιρείες της Crédit Agricole που ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων και την Calyon.

Επαναπροσδιορισμός της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ένα πρόγραμμα συνολικής εκπαίδευσης, ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και ένα αναθεωρημένο πρόγραμμα κινήτρων.

Όραμα και Στρατηγική της Εμπορικής Τράπεζας

Παρακολούθηση Κίνδυνου
Βελτιστοποίηση Κόστους
Επιχειρηματική Προοπτική
Αναμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις

Αύξηση του συνόλου των δεξιοτήτων των υπαλλήλων με ένα Σχέδιο συνολικής εκπαίδευσης
Διαμόρφωση νέας κουλτούρας με βάση την απόδοση μέσω ενός Νέου Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης

Κρίσιμα Σημεία για το 2011

Το 100% των υπαλλήλων θα έχει παρακολουθήσει κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης

Πλήρως λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης

Αναθεώρηση προγράμματος κινήτρων για επιβράβευση της απόδοσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχεδιάστηκε με βάση την εταιρική στρατηγική, τις προτεραιότητες όσον αφορά την κουλτούρα και τις επιχειρηματικές ανάγκες

Το σχέδιο εκπαίδευσης για το 2010/2011 περιλαμβάνει

Ακαδημία Λιανικής Τραπεζικής

Πρόγραμμα προληπτικών ενεργειών στις πωλήσεις

Πιστοποιήσεις Δικτύου (π.χ. ομάδες προϊόντων, θεσμικά απαιτούμενες πιστοποιήσεις...)

Εκπαίδευση για την ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων (π.χ. διαχείριση προσωπικού και προγραμμάτων, δυνατότητες παρουσίασης ...)

Επαγγελματικές μέθοδοι και δεξιότητες (π.χ. Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, Διαχείριση Κινδύνου, Κανονιστική Συμμόρφωση...)

Προσδοκία μακροχρόνιου συσχετισμού των προγραμμάτων εκπαίδευσης με τον ατομικό σχεδιασμό σταδιοδρομίας και την εξέλιξη

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Από το 2009 ο προϋπολογισμός θα περιλαμβάνει επιπλέον 2 εκ €/έτος για την εκπαίδευση

Το 100% του προσωπικού πωλήσεων θα συμμετάσχει σε πρόγραμμα εμπορικής κατάρτισης μέχρι το τέλος του 2010

Το 100% των συμβούλων πώλησης θα πιστοποιηθεί σε μία τουλάχιστον ομάδα προϊόντων μέχρι τα τέλη του 2010

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης για το Δ' τρίμηνο του 2009 έχει σχεδιαστεί και είναι σε εξέλιξη

Αξιολόγηση ατομικής απόδοσης, επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων για συγκεκριμένη εργασία σε όλα τα επίπεδα.

Κάλυψη του συνόλου της Τράπεζας, συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντικών στελεχών

Πλήρως διαδραστική και διαφανής διαδικασία με συγκεκριμένες οδηγίες διαχείρισης αξιολόγησης με ενεργό συμμετοχή των αξιολογούμενων

1.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Εμπορική Τράπεζα αναπτύσσει δραστηριότητα μέσω θυγατρικών τραπεζών στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και ειδικότερα στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την Κύπρο.

Το Μάρτιο του 2010 η θυγατρική Emporiki Bank-Albania S.A. διέθετε 23 καταστήματα, η Emporiki Bank-Bulgaria EAD 30 καταστήματα, η Emporiki Bank-Romania S.A. 34 καταστήματα και η Emporiki Bank-Cyprus Ltd 12 καταστήματα.

Οι θυγατρικές τράπεζες στο εξωτερικό δραστηριοποιούνται στη λιανική τραπεζική και στην επιχειρηματική πίστη, προσφέροντας ευρύ φάσμα ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε ότι αφορά την επιχειρηματική πίστη, επικεντρώνονται στη χρηματοδότηση επιχειρήσεων με εύρωστη οικονομική κατάσταση, ενώ χρηματοδοτούν σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων.

Οι χρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς του εμπορίου, της ανάπτυξης και διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, των κατασκευών και της μεταποίησης.

1.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό της Εμπορικής Τράπεζας, ανέρχεται σε 5.500 εργαζόμενους, εμφανίζοντας τα τελευταία χρόνια πτωτική τάση, ως αποτέλεσμα του πλαισίου της πολιτικής μείωσης των λειτουργικών εξόδων και της βελτίωσης των δεικτών παραγωγικότητας.

Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι σήμερα 42 έτη ενώ ειδικότερα για τα διευθυντικά στελέχη ο μέσος όρος ηλικίας ανέρχεται στα 47,6 έτη και για το υπόλοιπο προσωπικό στα 40,6.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην προαγωγή του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων, τόσο μέσω της προσέλκυσης στελεχών με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, όσο και της ενθάρρυνσης των λειτουργών για παρακολούθηση προγραμμάτων σπουδών. Αποτέλεσμα της πολιτικής αυτής είναι το 44,4% των υπαλλήλων να είναι κάτοχοι πτυχίων ανωτέρων και ανωτάτων σχολών καθώς και τίτλων μεταπτυχιακών σπουδών.

Η Εμπορική Τράπεζα εντάσσει στους επιχειρησιακούς της στόχους τη στήριξη των μηχανισμών ενσωμάτωσης και παρακολούθησης της αρχής της ισότητας, η δε διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού της κατά φύλο, αντανακλά αυτή την φιλοσοφία. Η αναλογία των ανδρών στο σύνολο του προσωπικού ανήλθε το 2009 στο 48,3% και των γυναικών στο 51,7%, ενώ σταδιακά αυξάνεται και ο αριθμός των γυναικών στελεχών.

	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	2657	2843
ΑΝΑΛΟΓΙΑ Α/Γ	48,3%	51,7%

1.6 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι τραπεζικές εργασίες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) παθητικές εργασίες ή καταθέσεις (Καταθέσεις)
- 2) ενεργητικές εργασίες ή χορηγήσεις (Ενεργητικές καλούνται εκείνες οι εργασίες με τις οποίες οι τράπεζες διοχετεύουν τα κεφάλαια, που αποκτούν από τις καταθέσεις)
- 3) βοηθητικές εργασίες (Οι τράπεζες εκτός από τις βασικές εργασίες τους, δηλαδή τις καταθέσεις και χορηγήσεις, εκτελούν κι άλλες εργασίες έναντι προμήθειας που ονομάζονται βοηθητικές)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο.

Είναι ευρέως αντιληπτό ότι δεν ισχύουν τα δεδομένα του προηγούμενου αιώνα. Πιο συγκεκριμένα, στην εποχή μας, στον επιχειρηματικό κόσμο δεν θεωρούνται σημαντικά τα ίδια πράγματα που θεωρούνταν τότε. Οι απαιτήσεις των πελατών έχουν βαθμιαία γίνει πιο έντονες, όπως και ο ανταγωνισμός. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας είναι γεγονός και η τεχνολογία της πληροφόρησης έχει εισβάλει καθοριστικά τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική μας ζωή.

Φαίνεται ότι πλέον δεν αρκεί να είναι κάποιος αρκετά καλός πρέπει να είναι ο καλύτερος. Συνεπώς δεν είναι αρκετό να έχει μια επιχείρηση καλά προϊόντα αφού αυτά αντιγράφονται πλέον εύκολα και γρήγορα. Πρέπει να συνυπάρχουν όλα: ανταγωνιστικά προϊόντα, ταχύτητα καινοτομία, κανένα λάθος, άριστα εκπαιδευμένο και ενημερωμένο ανθρώπινο δυναμικό, φιλική εξυπηρέτηση, προληπτικές και όχι διορθωτικές ενέργειες. Όλα τα προαναφερθέντα, σίγουρα, μένουν στην συνείδηση των πελατών με μία και μόνο έννοια: την ποιότητα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα μιας επιχείρησης είναι :

Το ανθρώπινο δυναμικό

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες

Τα κέρδη της επιχείρησης

Ο πρώτος παράγοντας είναι και ο πιο σημαντικός και είναι αποκλειστικά η ευθύνη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να διαχειριστή σωστά τους εργαζόμενους της επιχειρήσεις.

1.7 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η παρουσία της τράπεζας στην εγχώρια αγορά καταγράφεται μέσα από το ευρύτερο δίκτυο παλήσεων της τράπεζας όπου επεκτείνεται σε όλες της πόλης της χώρας και διαθέτη 350 καταστήματα τα οποία υπάγονται στις 20 περιφέρειες όπως τα έχει κατανέμει η διοίκηση. Η περιφέρειες αυτές είναι:

1. Κεντρικό
2. Περιφέρεια Αθηνών
3. Περιφέρεια Α' Αττικής
4. Περιφέρεια Β' Αττικής
5. Περιφέρεια Γ' Αττικής
6. Περιφέρεια Δ' Αττικής
7. Περιφέρεια Α' Πειραιώς και Κυκλάδων
8. Περιφέρεια Β' Πειραιώς και Βορ.-Ανατ. Αιγαίου
9. Περιφέρεια Γ' Πειραιώς
10. Περιφέρεια Α' Θεσσαλονίκης
11. Περιφέρεια Β' Θεσσαλονίκης
12. Περιφέρεια Ανατολικής Πελοποννήσου
13. Περιφέρεια Δυτ. Πελοποννήσου και Στ. Ελλάδος
14. Περιφέρεια Ανατ. Μακεδονίας και Θράκης
15. Περιφέρεια Δυτ. Μακεδονίας
16. Περιφέρεια Κεντρικής Ελλάδος
17. Περιφέρεια Βόρειας- Δυτικής Ελλάδος
18. Περιφέρεια Θεσσαλίας
19. Περιφέρεια Κρήτης
20. Περιφέρεια Δωδεκανήσων και Νοτ.- Αν. Αιγαίου

Η Τράπεζα παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων όπου προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της είτε είναι ιδιώτες είτε είναι επιχειρηματίες. Τα κυριότερα προϊόντα της τράπεζας ονομαστικά είναι:

1. Αμοιβαίο Κεφάλαιο μετοχικού εσωτερικού «ΕΡΜΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»
2. Αμοιβαίο Κεφάλαιο ομολογιών εσωτερικού «ΕΡΜΗΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ»
3. Αμοιβαίο Κεφάλαιο «ΕΡΜΗΣ FUND OF FUNDS ΜΙΚΤΟ»
4. Αμοιβαίο Κεφάλαιο μικτό εσωτερικού «ΕΡΜΗΣ ΜΙΚΤΟ»
5. Αμοιβαίο Κεφάλαιο Διαχ. Διαθ. Εσωτερικού «ΕΡΜΗΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΩΝ»
6. Αμοιβαίο Κεφάλαιο μετοχικό εσωτερικού «ΕΡΜΗΣ ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΣ»
7. Αμοιβαίο Κεφάλαιο ομολογιών εσωτερικού «ΙΟΝΙΚΗ ΖΩΗΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»
8. Επενδυτικές προτάσεις όπως το «Εμπορική Protected Fund Midas V»
9. Επιχειρηματικές λύσεις όπως το «Έξυπνο Ταμείο» που σχεδιάστηκε για της επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες.
10. Στεγαστικές λύσεις όπως το «Home Guarantee»
11. Καταναλωτικές Ανάγκες με πιστωτικές κάρτες και δάνεια xpress
12. Εύκολες καθημερινές συναλλαγές με πάγιες εντολές

1.8 ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Η Εμπορική Τράπεζα αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις

γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Το 2004, ο Τομέας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης διαδραμάτισε εξέχοντα ρόλο στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης της Τράπεζας, υποστηρίζοντας όλα τα έργα μετασχηματισμού, ενώ παράλληλα προχώρησε και στη δική του αναδιάρθρωση ώστε να προσαρμοστεί στη νέα στρατηγική.

1.8.Α ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ :

1. ΜΕΛΕΤΕΣ & ΕΡΓΑ

Ο σκοπός της ομάδας "Μελέτες & Έργα" είναι ο προσδιορισμός των μακροπρόθεσμων αναγκών του προσωπικού και ο σχεδιασμός για την κάλυψη τους. Η ομάδα επεξεργάστηκε με επιτυχία το εσωτερικό περιοδικό της Τράπεζας. Μια άλλη δραστηριότητα του τομέα ήταν η ενεργή συμμετοχή του κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και του εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών ενός εκάστου υπαλλήλου. Αυτό επιτυγχάνετε μέσα από προκαταρκτικά τεστ και εξετάσεις όπου υποβάλλονται οι εργαζόμενοι και ανάλογα διαμορφώνεται το εκπαιδευτικό υλικό ώστε να διαχειρίζονται τα προϊόντα και τις καθημερινές εργασίες του καταστήματος.

2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Η ομάδα λαμβάνει υπόψην της τους επαγγελματικούς στόχους των υπαλλήλων όπως και τις ανάγκες που προκύπτουν από την στρατηγική της Τράπεζας με στόχο να ευθυγραμμιστούν τα νέα καθήκοντα με την νέα οργάνωση της Τράπεζας. Ο Όμιλος της Εμπορικής ανανεώνεται και επεκτείνεται εστιάζοντας το ενδιαφέρον του σε νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες (e-banking κ.α.) νέες δράσεις όπως ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων πώλησης αντιμετωπίζοντας επιτυχημένα της προκλήσεις του ανταγωνισμού. Η Εμπορική Τράπεζα προσφέρει σήμερα ένα αναπτυσσόμενο, ελκυστικό και αξιόπιστο περιβάλλον με άριστες συνθήκες εργασίας, νέους ρόλους και αξιόλογη προοπτική καριέρας για τους πλέον ταλαντούχους.

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση και η εξέλιξη του προσωπικού συμβάλλουν σημαντικά στην δυναμική ανάπτυξη της Τράπεζας με αποτέλεσμα τα εκπαιδευτικά προγράμματα να σχεδιάζονται με ιδιαίτερη προσοχή.

Η νέα εκπαιδευτική προσέγγιση βασίζεται σε σύγχρονες παιδαγωγικές τεχνικές & μεθόδους εκπαίδευσης ενηλίκων. Σχεδιάζεται ώστε να καλύπτει εξειδικευμένα γνωστικά αντικείμενα και είναι συγκεκριμένη, συμμετοχική, εργαστηριακή και ακολουθεί την παρακάτω δομή:

σαφής και ακριβής εντοπισμός των διαφόρων εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού,
δημιουργία του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού από "μόνιμους εισηγητές",
χρησιμοποίηση μεγάλης ποικιλίας εκπαιδευτικών μεθόδων, και
αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς της.

Κάθε νέα επαγγελματική ανάγκη, η οποία προκύπτει από τη νέα οργανωτική δομή της Τράπεζας, απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις & δεξιότητες, οι οποίες παρέχονται μέσα από αντίστοιχο ολοκληρωμένο "εκπαιδευτικό πρόγραμμα".

Η Εμπορική Τράπεζα διαθέτει στην Αθήνα πιστοποιημένο, σύγχρονο Εκπαιδευτικό Κέντρο και επιπρόσθετη υποδομή (αίθουσες και εξοπλισμό) στη Θεσσαλονίκη. Κατά το 2009, οι συμμετοχές των λειτουργών σε ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα εξειδικευμένης τραπεζικής ή διοικητικής κατάρτισης ανήλθαν σε 5.846. Η Εμπορική Τράπεζα εκτός από την ενδο-επιχειρησιακή επιμόρφωση, προωθεί τη συμμετοχή των λειτουργών και σε εκπαιδευτικές διοργανώσεις επιλεγμένων οργανισμών. Το 2009 ο αριθμός των λειτουργών που συμμετείχαν σε σεμινάρια και Συνέδρια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό ανήλθε σε 203.

Από πλευράς μορφωτικού επιπέδου, το 40% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 9,8% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Η Εμπορική Τράπεζα θεωρεί ως απαραίτητο εφόδιο για την επαγγελματική κατάρτιση και την υπηρεσιακή αξιοποίηση των λειτουργών της, τη γνώση ξένων γλωσσών και για το

λόγο αυτό ενθαρρύνει και χρηματοδοτεί την εκμάθησή τους. Το 2009 συμμετείχαν σε προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών 167 στελέχη της Τράπεζας, το 37% των απασχολούμενων, γνωρίζουν τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα με επίσημο τίτλο σπουδών.

1.9 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ: ΖΗΜΙΕΣ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ 2009⁵

Διεύρυνση ζημιών και αύξηση 5% στο σύνολο των καθαρών εσόδων παρουσίασαν τα ενοποιημένα οικονομικά αποτελέσματα του ομίλου της Εμπορικής για το 2009, σε σχέση με τη χρήση του 2008.

Αναλυτικά, το Σύνολο Καθαρών Εσόδων της Εμπορικής Τράπεζας για το 2009 αυξήθηκε κατά 5% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, φθάνοντας τα €751 εκατομμύρια. Τα Μεικτά Λειτουργικά Κέρδη αυξήθηκαν κατά 41,4% στα €104,2 εκατομμύρια.

Οι Καθαρές Ζημιές του Ομίλου ανήλθαν στα €582,6 εκατομμύρια, γεγονός που οφείλεται αφενός στο συνεχώς επιδεινούμενο μακροοικονομικό περιβάλλον και αφετέρου στην ευθυγράμμιση της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων της Εμπορικής Τράπεζας με τα πρότυπα της Credit Agricole, κύριου μετόχου της.

Οι Βασικές Καταθέσεις παρουσιάστηκαν αυξημένες κατά 12% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενδεικτικό της τάσης για βελτίωση των καταθετικών επιλογών της Τράπεζας, με τμηματοποίηση του καταθετικού ενδιαφέροντος από τις προθεσμιακές στις βασικές καταθέσεις.

Το ύψος των προβλέψεων το Δ' Τρίμηνο του 2009 παρουσίασε περαιτέρω μείωση κατά 14% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, φθάνοντας τα €138,4 εκ. Το κεντροποιημένο σύστημα έγκρισης δανείων και η βελτιωμένη εφαρμογή συστημάτων για τον έλεγχο πιστώσεων και σχετικά με τις εισπρακτικές διαδικασίες έχει βελτιώσει συνολικά την ποιότητα του χαρτοφυλακίου των δανείων της Τράπεζας σε συνέχεια της ευθυγράμμισης των σχετικών λειτουργιών με τις αντίστοιχες της Credit Agricole, που έχει σχεδόν ολοκληρωθεί. Κατά το Δ' τρίμηνο του 2009 η Εμπορική συνέχισε τις

⁵ <http://www.emporiki.gr>

προσπάθειες αναδιάρθρωσης σύμφωνα με το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης και Ανάπτυξης που υλοποιεί.

Το Δ' τρίμηνο του 2009 πραγματοποιήθηκε η μεταβίβαση των ποσοστών συμμετοχής του Ομίλου της Εμπορικής σε 5 εγχώριες θυγατρικές της προς τον Όμιλο της Credit Agricole έναντι συνολικού τιμήματος €123,1 εκ. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις θυγατρικές που πωλήθηκαν ήταν: 1) Τράπεζα Εμπορική Credicom Α.Ε. (50%), 2) Εμπορική Life Ασφαλιστική Εταιρία Α.Ε. (50%), 3) Εμπορική Insurance Ελληνική Ασφαλιστική Εταιρία Α.Ε. (50%), 4) Εμπορική Leasing Α.Ε. (80%) and 5) Εμπορική Asset Management ΑΕΔΑΚ (73,1%). Τα κεφαλαιακά κέρδη από τις ανωτέρω μεταβιβάσεις διαμορφώθηκαν σε €7,7 εκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασισμένη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.

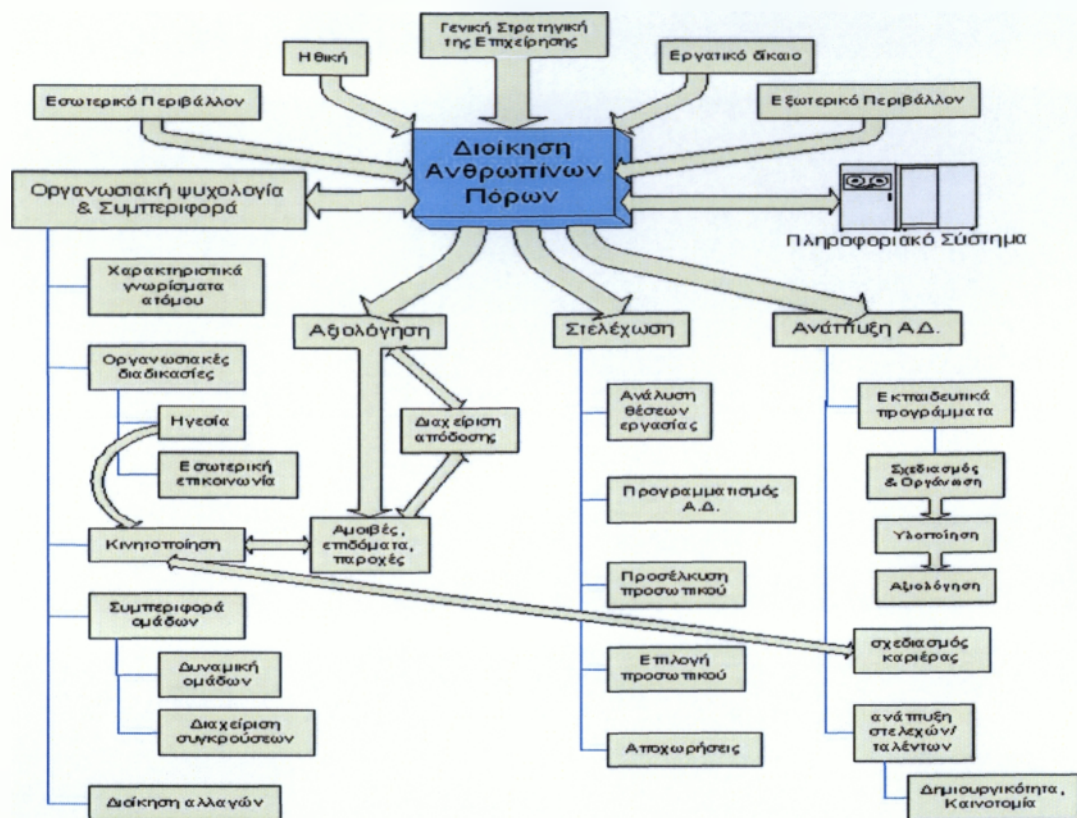
σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.

σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής

Οι αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε μια επιχείρηση.

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο της εργασίας τους (ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες). Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους, αφού η συνεισφορά τους στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη» και σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης.

Σχεδιάγραμμα αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού



Πηγή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Ασπασία Βλαχάκι, 2007

Όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα πολυσύνθετο τμήμα το οποίο είναι υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση και συντελεί στην καλή οργάνωση και αποδοτικότητα τους.

2.2 ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι που παραθέτει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων για την λειτουργία μιας επιχείρησης:

Προσαρμογή των ρόλων της λειτουργίας των στελεχών στο πλαίσιο ιεραρχίας της επιχείρησης.

Φροντίδα και ανάπτυξη ενός «σχεδίου διαδοχής» μέσα στο πλαίσιο του προγραμματισμού και της ανάπτυξης του προσωπικού

Δημιουργία οργανωτικής και επιχειρησιακής κουλτούρας

Αντλήση διδαγμάτων και προτροπών από τις Λειτουργίες και τις Αρχές Διοίκησης

Σαφήνεια στόχων για όλες τις υπηρεσίες, ομάδες, τμήματα.

Σαφήνεια στην ιεραρχία και στην διάρθρωση.

Επαρκής συντονισμός των τμημάτων προς επίτευξη των κοινών στόχων.

Επαρκής ανάθεση εξουσίας και ευθύνης και αντιστοιχία καθηκόντων, στόχων και δυνατοτήτων προσέγγισής τους.

Σαφήνεια ρόλου επιτελικών και λειτουργικών θέσεων.

Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες.

Επαρκής οργανωτική ευελιξία.

Προσαρμογή και σχέση της οργανωτικής διάρθρωσης με το επίπεδο ανάπτυξης της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας.

Επίσης η βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να πετύχει μέσω :

Της συμμετοχής στις αποφάσεις

Της επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού

Της ανάπτυξης της επικοινωνίας και της συνεργασίας

Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού

2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, γνωστή από παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Αφορά ολοένα την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Καθώς η οικονομία αναπτύσσεται και η αγορά εργασίας διευρύνεται, η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου σε μια επιχείρησή, εκτός από το

θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται μέσα από της παρακάτω διαδικασίες:

Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας

Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων

Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων

Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού

Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές στην πρόβλεψη και στη συνέχεια να αποπειραθούν να καταρτίσουν ένα σχέδιο προσλήψεων ακολουθώντας τα εξής βήματα:

1. Αναγνώριση μελλοντικών αναγκών.
2. Αξιολόγηση των συνεπειών.
3. Αξιολόγηση των σημερινών πόρων έναντι των μελλοντικών αναγκών.
4. Διασφάλιση διαθεσιμότητας του στοχευόμενου ανθρώπινου δυναμικού.
5. Τακτική παρακολούθηση και ενημέρωση.

Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού έχουν να κάνουν με την έγκαιρη πρόσληψη του προσωπικού, με την έγκαιρη προετοιμασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τον έγκαιρο προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων, με την αποκάλυψη πλεονάσματος ή έλλειψης προσωπικού .

2. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002). Η διαδικασία της προσέλκυσης είναι ουσιαστικά μία δραστηριότητα πώλησης. Ο υποψήφιος είναι πελάτης στον οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να του πουλήσει κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Όλοι όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής είναι υποχρεωμένοι να απαντούν σε κάποιες ερωτήσεις που υποβάλει η επιχείρηση, οι οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν:

- Την προετοιμασία της προσέλκυσης.
- Τη διαδικασία της προσέλκυσης.
- Τη σχετική συνάντηση με τον υποψήφιο.

Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

1. **Εσωτερικές πηγές:** Υπάρχον προσωπικό, Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό, Πρώην εργαζόμενοι.
2. **Εξωτερικές πηγές:** Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, Πανεπιστήμια-Τ.Ε.Ι. και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, Προκηρύξεις.

Η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα (επώνυμη καταχώρηση της αγγελίας σε εφημερίδες και περιοδικά) ή έμμεσα (μεσολάβηση μιας άλλης εταιρίας εξειδικευμένης στις προσλήψεις) με την αγορά εργασίας για τη στρατολόγηση προσωπικού. Οι πληροφορίες που περιέχει η διαφήμιση προέρχονται κυρίως από την περιγραφή της θέσεως εργασίας και από τις προδιαγραφές της επιχείρησης.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εκπαίδευση παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Σήμερα, η εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση. Επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις επάρκειες στην επίδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Η γενική μόρφωση του προσωπικού, που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα.

Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση που εργάζεται τουλάχιστον να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων.

Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης

Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης

Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης

Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών

Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας

Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

- Παρουσιάσεις-Επιδείξεις.
- Πρακτική Εξάσκηση.
- Προσομοίωση.
- Παραδόσεις και Ομιλίες.
- Συζητήσεις.
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή.
- Οπτικοακουστικά βοηθήματα.
- Μελέτες περιπτώσεων.
- Ασκήσεις ρόλων.
- Επιχειρησιακά παιχνίδια.
- Εργασίες.

Ο όρος ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφέρεται στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η τεχνική της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Προετοιμασία διδάσκοντος.
- Προετοιμασία εκπαιδευόμενου.
- Επίδειξη δεξιότητας.
- Εξάσκηση εκπαιδευόμενου στην δεξιότητα.
- Τοποθέτηση του εκπαιδευόμενου στο καθήκον

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων γίνεται με σκοπό να υπάρχει μια εικόνα στην διοίκηση για την αποδοτικότητα του κάθε υπαλλήλου άλλα και γενικά στο σύνολο τους ώστε αν χρειαστεί να πάρει κάποια διορθωτικά μέτρα.

Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων υπάρχουν πολλές και διαφορετικές:

1. Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας.
2. Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης.
3. Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος.
4. Μέθοδος διοίκησης βάσει στόχων.

Υποχρέωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

5. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Ο σχεδιασμός της πολιτικής της μισθοδοσίας έχει πολλές απόψεις και πλευρές από την μια την ικανοποίηση των υπαλλήλων και από την άλλη την ικανοποίηση του εργοδότη.

Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation)

Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος

Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές

Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής

Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα

Αυξήσεις μισθών ή περισσότερες άδειες είναι παραδοσιακές αμοιβές που δεν είναι πάντα αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων. Τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να ενεργοποιήσουν τους εργαζομένους, ώστε να είναι περισσότερο παραγωγικοί. Η παροχή όμως, αποκλειστικά οικονομικών κινήτρων είναι μια περιορισμένη αντιμετώπιση της διαδικασίας της υποκίνησης. Είναι δε βασισμένη σε μια συνολική αρνητική στάση, απέναντι σε οποιαδήποτε δουλειά. Η παροχή κοινωνικών κινήτρων, ή, με ποιο απλά λόγια, η προσπάθεια δημιουργίας πιο ευχάριστων συνθηκών εργασίας, είναι ο δεύτερος παραδοσιακός τρόπος παροχής κινήτρων. Οι υπάλληλοι κάνουν το καλύτερο αν στις επιχειρήσεις τους πιστεύουν ότι αυτό που κάνουν μετράει, οι ιδέες τους υπολογίζονται και νιώθουν ότι έχουν καταφέρει κάτι όταν ολοκληρώνουν ένα έργο.

6. ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας έως ψυχολογικές διαταραχές όπως είναι το εργασιακό άγχος. Η μέριμνα για υγεία και ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία επιλογής. Ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον εργασίας υγιές και ασφαλές. Αυτό το επιτυγχάνει συνήθως με:

Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους

Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών

Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας

Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Εργασιακή σχέση ή σχέση εργασίας είναι η σχέση που γεννιέται ανάμεσα στον εργαζόμενο που πουλά την εργατική του δύναμη και στον εργοδότη – κάτοχο των μέσων παραγωγής. Είναι, λοιπόν σχέση παραγωγική και κοινωνική ανάμεσα στα άτομα, που διαμορφώνεται στη διαδικασία της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών και από τη στιγμή που αυτή η σχέση γίνει και αντικείμενο νομικής ρύθμισης και διακανονισμού μετατρέπεται και σε νομική σχέση.

Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση

Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων

Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας

Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων

Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων

2.4 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στην κοινή προσπάθεια, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν σήμερα μια σειρά από μέθοδοι και πρακτικές για την εφαρμογή των οποίων κύριος υπεύθυνος ιδίως στους μεγάλους οργανισμούς είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο χρειάζεται να συνεργάζεται αρμονικά τόσο με τους εκπροσώπους των εργαζομένων όσο και με τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων.

Για την επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (επικοινωνιακή πολιτική)

Για τους ορούς πρόσληψης, τις απαιτήσεις εργασίας, το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζομένων

Για Τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εφαρμόζεται ανταγωνιστική πολιτική

Για Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού (bonus παραγωγικότητας, προαγωγές κ.α.)

Για την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού και στατιστικής

Για την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού με τις διαμορφούμενες ανάγκες

Για την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο

2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η σύνδεση της λειτουργίας της με την επιχειρησιακή στρατηγική σε χρονικό ορίζοντα :

Βραχυπρόθεσμο σε ότι αφορά το λειτουργικό κυρίως επίπεδο (operational level)

Μεσοπρόθεσμο σε ότι αφορά το διοικητικό κυρίως επίπεδο (managerial level)

Μακροπρόθεσμο σε ότι αφορά το στρατηγικό κυρίως επίπεδο (strategic level)

Η παροχή διευκολύνσεων αμφότερα στα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους

Η παραγωγή και υλοποίηση καινοτόμων ενεργειών

2.6 ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ενσωματώνοντας φυσικά και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού σε μια επιχείρηση

Επιδρά στην κουλτούρα της επιχείρησης με την υιοθέτηση ευέλικτων εργασιακών μεθόδων (αντιμετώπιση του εργαζομένου ως «κεφαλαίο»)

Δίνει έμφαση στις ομάδες εργασίας και στη συμμετοχή σε ομαδικές αποφάσεις

Σε επίπεδο στρατηγικής εκτιμά τα μακροοικονομικά μεγέθη των πολιτικών διοίκησης προσωπικού πριν τεθούν σε εφαρμογή

Καθορίζει τους στόχους, τους προϋπολογισμούς και τα πλαίσια δράσης Εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Επιπέδων ποιότητας

Ρύθμιση παραγωγής σε ορισμένες περιπτώσεις

Επικεντρώνει την πολιτική της περισσότερο στον εργαζόμενο ως άτομο παρά συλλογικά (εξασθένιση συνδικάτων, προσωπικά συμβόλαια εργαζομένων)

Προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και την εκπλήρωση κοινών στόχων

Διασφαλίζει τη συνεχή μάθηση – συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Αναπτύσσει και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων ευελιξία των όρων εργασίας προσδοκώντας προσωπικό εύλεκτο και εύκολα προσαρμόσιμο σε νέες ανάγκες και τεχνολογίες

Λειτουργική ευελιξία – ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων – καλύτερη ανταπόκριση σε μεταβολές – ενίσχυση ομαδικής εργασίας

Αριθμητική ευελιξία – διαφορετικοί τύποι συμβάσεων (έργου, μερικής απασχόλησης κ.λ.π.)

Ευελιξία ωραρίου – ελαστικό ωράριο, βάρδιες κ.α.

Ευελιξία αμοιβής

2.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Συμβατικά, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει ως μια αρχή συστηματοποίησης, επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας. Σε αυτήν την λειτουργία, ο σκοπός της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες καλά, αλλά αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης.

Ενώ μερικοί απαιτούν αυτή η ευθύνη να παραμείνει ως έχει, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας ΔΑΠ. μετασχηματίζεται. Έτσι μια μοντέρνα προσέγγιση θέλει την ΔΑΠ να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη και απαιτεί σημαντικές αλλαγές δεδομένου ότι η είναι να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική, και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων .Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της ΔΑΠ θεωρείται ουσιαστικός από τους διευθυντές και είναι μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Επιτυχής ΔΑΠ δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η μοντέρνα ΔΑΠ λοιπόν απαιτεί για τις ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος .

Συνοψίζοντας την παρουσίαση της μοντέρνας πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα πρέπει μια μοντέρνα επιχείρηση να εφαρμόζει , θα ξεχωρίσουμε τα εξής σημεία:

Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες .

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί .

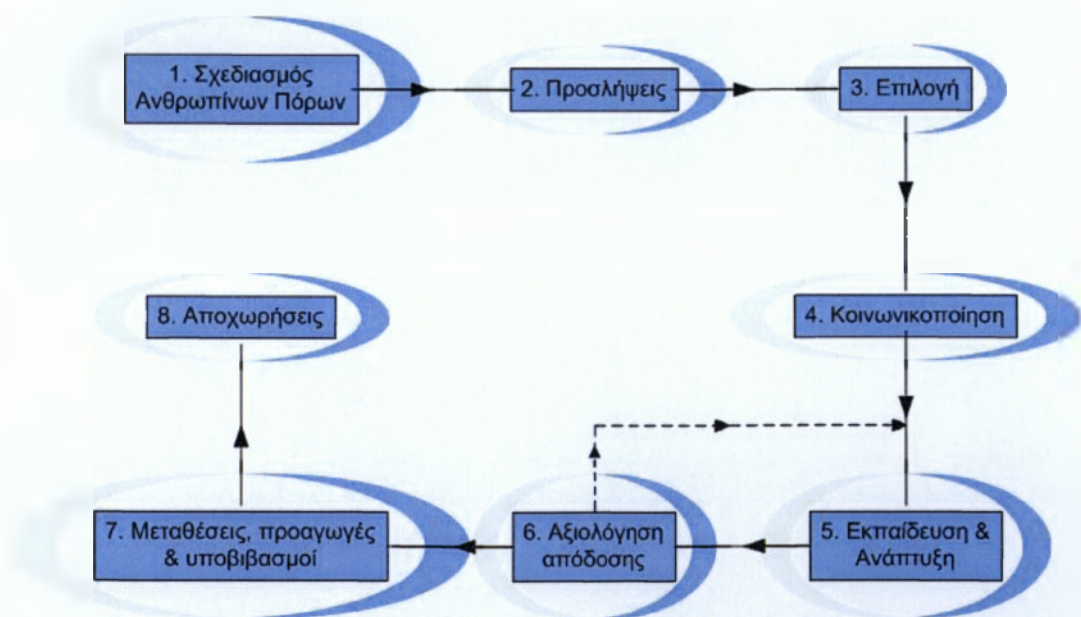
Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού .

Πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

Μια μοντέρνα προσέγγιση στην ΔΑΠ είναι και ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας (Guest και Peccei, 2002). Σύμφωνα με τους Guest και Peccei (2002) ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης μέσα στην επιχείρηση περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων που κάθε μία πρέπει να επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

2.8 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ⁶

Αυτά τα στάδια απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα



Σχήμα 1 πνή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Α. Βλαγάκι 2007

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν.

Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Βασιζόμενη στην κατανόηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία.

Η διοίκηση προσωπικού συνδέεται με μεθόδους, με βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία. Θεωρούν και μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους όχι σαν μια δαπάνη της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί αλλά σαν μια επένδυση του ενεργητικού που πρέπει να την εμπιστευθούν και να την αναπτύξουν διαχρονικά.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ⁷

Στη σημερινή εποχή της ελεύθερης οικονομίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, η ανάπτυξη και η επιβίωση των επιχειρήσεων μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη της ολοκληρωμένης διαδικασίας του προγραμματισμού για τον αριθμό εργαζόμενων και εξειδικεύσεων, για τη συμπεριφορά των εργαζόμενων και την κουλτούρα της επιχείρησης, για το σχεδιασμό της επιχείρησης και την κάλυψη των ατομικών εργασιών, για την τυπική και την άτυπη οργάνωση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι κρίσιμοι και αλληλοσχετιζόμενοι για την επίτευξη των οραμάτων της επιχείρησης. Σίγουρα όμως διαφορετικές επιχειρήσεις δίνουν διαφορετική έμφαση σε κάθε ένα από αυτούς τους παράγοντες.

Ο Hussey (1982) σε ένα βιβλίο του σχετικό με το συγκροτημένο προγραμματισμό ανέφερε ότι «οι ανθρώπινοι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους». Σχολίασε επίσης τις ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, τις δυσκολίες στη μετακίνησή τους, το κόστος του overstaffing και τη σημασία του να συμπεριφέρεσαι ανθρώπους σαν να είναι άνθρωποι και όχι άψυχοι πόροι. Επιπλέον, οι άνθρωποι, έχουν τα δικά τους σετ αξιών και υποκίνησης και είναι αναγκαίο να υπολογίζονται για τη δυναμική επίτευξη των καθορισμένων προγραμμάτων.

Ο Greer (Greer et al. 1989) υποστηρίζει ότι η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι φιλική και κατανοητή και η ανάλυση η οποία θα χρησιμοποιηθεί να είναι μάλλον απλή παρά σύνθετη. Πολλοί συγγραφείς, στην ξένη κυρίως βιβλιογραφία, προκειμένου να εκφράσουν τη λειτουργία του προγραμματισμού του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό χρησιμοποιούν όρους όπως Human Resource planning, Manpower planning, Employee Planning ή Workforce planning.

Κάτω από αυτές τις νέες διαμορφούμενες συνθήκες η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, και συγκεκριμένα ο προγραμματισμός των πόρων αυτών μπορεί να

⁷ Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Μπουραντάς, Δημήτριος Κ., Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α., 2002

κατανοηθεί και εφαρμοστεί καλύτερα μέσα από ένα νέο προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο.

Ως εκ τούτου, ο πυρήνας ενός στρατηγικού προγράμματος θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την προστασία των εργαζομένων κάθε οργανισμού, οι οποίοι πλέον θα πρέπει να θεωρούνται «συνεργάτες» και όχι υφιστάμενοι έτσι θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχή προσπάθεια δημιουργίας και ευθυγράμμισης των διαφόρων συστημάτων (ή διαδικασιών) «επιρροής», τα οποία διαμορφώνουν τις αναγκαίες συμπεριφορές, ικανότητες, και δεξιότητες του προσωπικού, με την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόζει τις αποφασισμένες στρατηγικές με επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Η ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η στρατηγική του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πολλές φορές επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά με συνέπεια να επηρεάζεται και το αποτέλεσμα της Τράπεζας. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε πριν από 2 χρόνια από εταιρεία που ασχολείται με την ικανοποίηση εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους για λογαριασμό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων η οποία είχε δημοσιευθεί στο φυλλάδιο που εκδίδει η Τράπεζα για τους εργαζομένους με σκοπό να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες στην διοίκηση σχετικά με το πως βλέπουν οι εργαζόμενοι της τράπεζας την πολιτική που εφαρμόζει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων . Προσπάθησα να επαναλάβω μια παρόμοια έρευνα αλλά δεν μπορούσα να πάρω άδεια και ήταν χρονοβόρα διαδικασία.

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

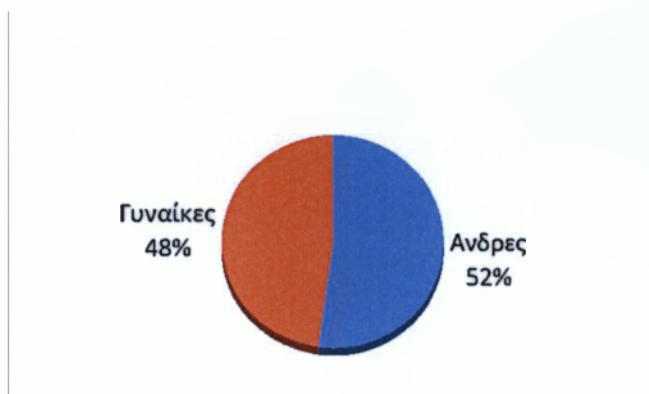
Για τις ανάγκες διεξαγωγής της έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο με βάση το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ συνεντευκτή και ερωτωμένου στις έρευνες αγοράς. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά δημογραφικά στοιχεία. Η δεύτερη ενότητα αφορά ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν. Τέλος η τρίτη ενότητα αφορά ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπου ο κάθε εργαζόμενος εκφράζει τις απόψεις του και διατυπώνει τις προτάσεις του ελεύθερα σχετικά με διάφορα θέματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση.

3.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνας όπως προέκυψαν από την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκε από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στο προσωπικό της Τράπεζας.

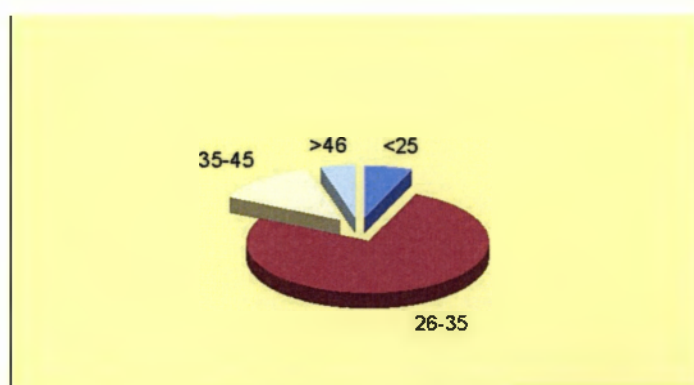
Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Οι γυναίκες αποτελούν το 48% του τελικού δείγματος και οι άνδρες το 52% (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1 Δημογραφικά στοιχεία

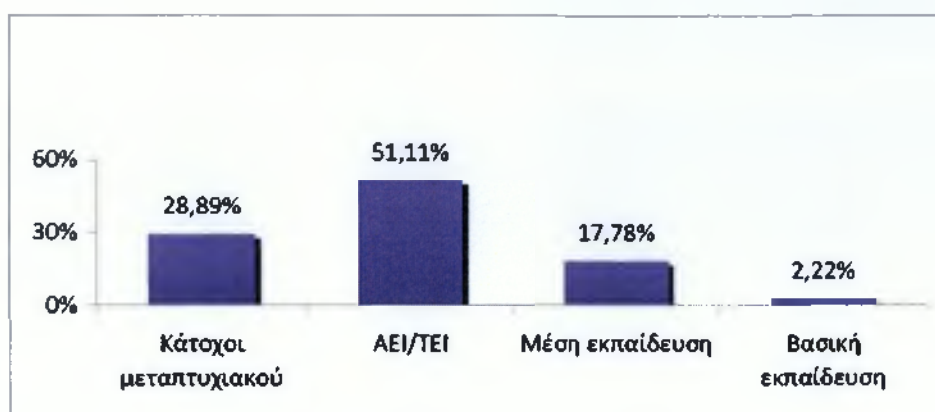
Οι ηλικίες των ερωτώμενων ποικίλουν. Συγκεκριμένα, 35 εργαζόμενοι είναι μεταξύ των 26-35 ετών και αποτελούν το 76,1% του δείγματος, ενώ 6 είναι από 35-45 ετών και αποτελούν το 13%. Τέλος, δυο εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροι των 46 ετών (4,3 %) και 3 είναι μέχρι 25 ετών (6,5%). (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Ηλικίες εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος των εργαζομένων το 28,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 51,1% απόφοιτοι Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι., 17,8% απόφοιτοι Μέσης Εκπαίδευσης και 2,2% απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Σύμφωνα με

τα στοιχεία αυτά παρατηρούμε ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλό (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Περιεχόμενο εργασίας στις επιμέρους ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της εργασίας τους στην Τράπεζα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων φάνηκαν ικανοποιημένοι με τους περισσότερους παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας τους. Πιο αναλυτικά, ικανοποιητικά αξιολογούνται οι παράγοντες «ενημέρωση ως προς τα καθήκοντα» και «αισθάνομαι κοινωνικά χρήσιμος με την εργασία μου», οι οποίοι έλαβαν μέσο όρο απαντήσεων 4 και άνω σε πενταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης με άριστα το 5 (Πίνακας 1). Για τους υπόλοιπους παράγοντες «γραφειοκρατία», «απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου», «οι πολίτες έχουν καλή συμπεριφορά προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους», οι ερωτώμενοι εκδήλωσαν μέτρια ικανοποίηση.

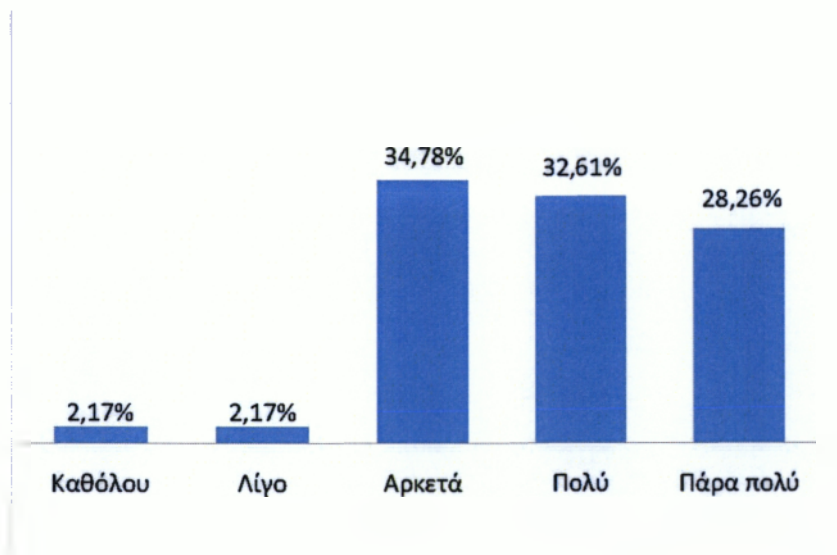
Πίνακας 1. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας

	<i>Μέσος όρος</i>
Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία	3,24
Έχω ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντα μου	4,02
Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου	3,61
Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος στην κοινωνία	4,00

Οι πολίτες έχουν καλή συμπεριφορά προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους	3,50
--	------

(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Αξιολογώντας γενικά το περιεχόμενο της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι στην Εμπορική Τράπεζα δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι (διάμεσος 3,83 με άριστα το 5). Το Διάγραμμα 4 δείχνει τα ποσοστά των εργαζομένων με χαμηλή και υψηλή συνολική ικανοποίηση σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.



Διάγραμμα 4: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Φόρτος εργασίας

Σχετικά με την συνολική αξιολόγηση του φόρτου εργασίας μόνο 4,8% των εργαζομένων δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι. Είκοσι ένα τοις εκατό (21,4%) εμφανίζονται λίγο, 45,2% αρκετά, 21,4% πολύ και 7,14% πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από το φόρτο της εργασίας τους.



Διάγραμμα 5: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με το φόρτο εργασίας τους.

Παρόλα αυτά υπάρχει διαφορετική αξιολόγηση στους επιμέρους παράγοντες σχετίζονται με το φόρτο εργασίας. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο φόρτος εργασίας επηρεάζεται έντονα από τους εντατικούς ρυθμούς που απαιτούνται, καθώς και από το γεγονός ότι εργάζονται περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριό τους για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις που τους έχουν ανατεθεί (Πίνακας 2). Αντιθέτως δεν πιστεύουν ότι ο φόρτος εργασίας τους προκαλεί ιδιαίτερο άγχος, το οποίο επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους (μέσος όρος 2,61).

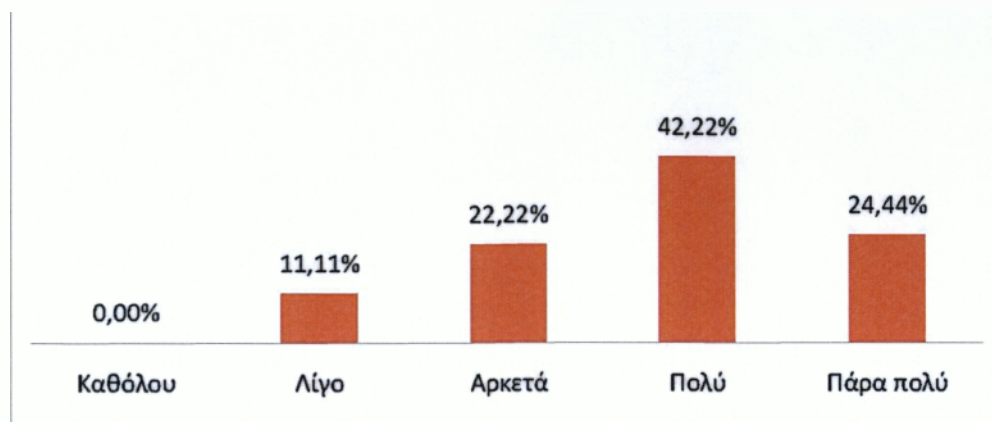
Πίνακας 2. Αξιολόγηση παραγόντων που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας

	<i>Μέσος όρος</i>
Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου	4,15
Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριο μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις που μου έχουν ανατεθεί	3,70
Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου	2,61

Συνθήκες εργασίας

Ερωτώμενοι για τη συνολική εκτίμηση των συνθηκών εργασίας τους, οι εργαζόμενοι εμφανίστηκαν κατά μέσο όρο πολύ ικανοποιημένοι (μέσος όρος 3,8 με

άριστα το 5). Πιο αναλυτικά 11,1% των εργαζομένων δήλωσαν λίγο ικανοποιημένοι, 22,2% αρκετά, 42,2% πολύ και 24,4% πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν. Θετική εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι κανείς ερωτώμενος δεν δήλωσε καθόλου ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα 6: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας.

Στην ερώτηση για τους επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας, τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλή ικανοποίηση σε όλες τις παραμέτρους, δηλ. στις εγκαταστάσεις/ υποδομές εργασίας, στον εξοπλισμό και τις συνθήκες ασφαλείας (Πίνακας 3).

	<i>Μέσος Όρος</i>
Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ικανοποιητικό	4,27
Η Τράπεζα μου παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου	4,22
Οι συνθήκες ασφαλείας κάτω από τις οποίες εκτελώ το έργο μου είναι ικανοποιητικές	3,82

(δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων σε 5βάθμια κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Σχέσεις με προϊσταμένους

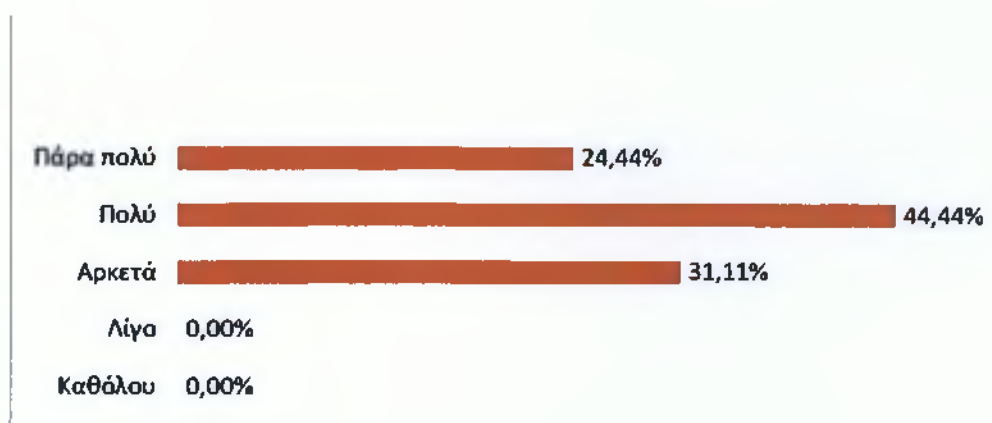
Πολύ ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι και στις υφιστάμενες σχέσεις που διατηρούν με τους προϊσταμένους τους (μέσος όρος 4,00 με άριστα το 5). Στο Διάγραμμα 7 αποτυπώνεται ότι μόνο το 4,4% των εργαζομένων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι. Είκοσι έξι (26,6%) των ερωτώμενων εμφανίζεται αρκετά, 33,3% πολύ και 35,5% πάρα πολύ ικανοποιημένοι σχετικά με την γενική εικόνα των σχέσεων που έχουν με τους προϊσταμένους τους.



Διάγραμμα 7: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους προϊσταμένους τους.

Σχέσεις με συναδέλφους

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους χαρακτηρίζονται πολύ ικανοποιητικές σχεδόν από το σύνολο των ερωτηθέντων. Τριάντα ένα τοις εκατό (31,1%) δηλώνουν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, 44,4% πολύ και 24,4% πάρα πολύ ικανοποιημένοι στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους (Διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους συναδέλφους τους

Προοπτικές εξέλιξης

Σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης που τους δίνονται από την τράπεζα, 8,6% των εργαζομένων δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, 13% λίγο, 32,6% αρκετά, 30,4% πολύ και 15,2% των εργαζομένων πάρα πολύ ικανοποιημένοι (Διάγραμμα 9). Η παράμετρος προοπτικές εξέλιξης συνολικά έχει την χειρότερη αξιολόγηση από τους άλλους παράγοντες που εξετάστηκαν μέχρι τώρα.



Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης στην τράπεζα.

Αποδοχές

Για το ύψος των αποδοχών τους περίπου το 30% των εργαζομένων δηλώνουν καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι (Διάγραμμα 10). Αρκετά ικανοποιημένο

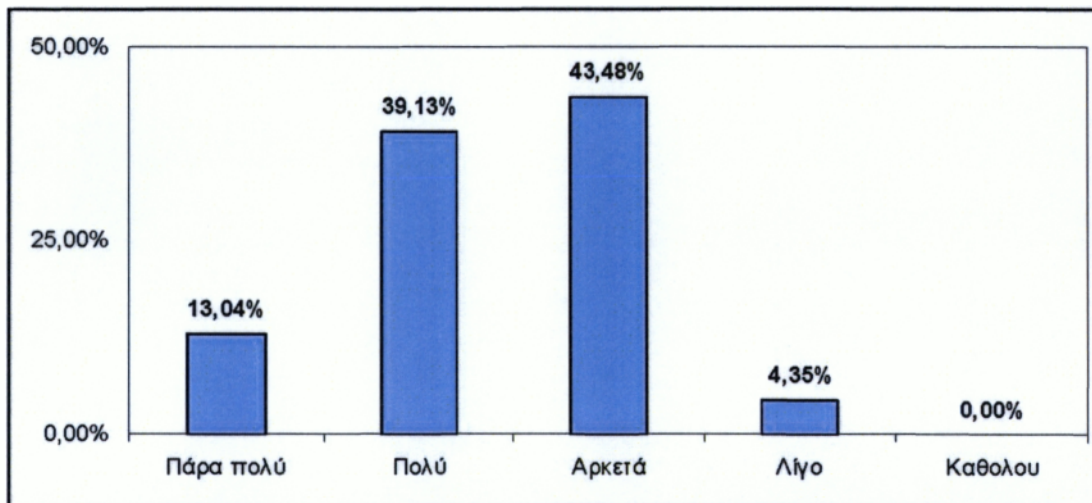


δηλώνει το 35,56% των ερωτώμενων, πολύ το 33,33% και μόνο το 2,22% πάρα πολύ ικανοποιημένο. Στο σύνολο, η παράμετρος «αποδοχές» έχει την χειρότερη αξιολόγηση ικανοποίησης, με μέσο όρο 3,02 με άριστα το 5, δηλαδή με συνολική αξιολόγηση «αρκετά ικανοποιημένοι».

Διάγραμμα 10: Ικανοποίηση εργαζομένων σχετικά με το ύψος των αποδοχών σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν.

Συνολική αποτίμηση ικανοποίησης

Στο τέλος του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους στην Εμπορική Τράπεζα. Δεκατρία τοις εκατό (13,04%) των ερωτώμενων δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο, 39,13% πολύ, 43,48% αρκετά και μόνο 4,35% των εργαζομένων



εμφανίσθηκε λίγο ικανοποιημένο. Κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι δηλώνουν συνολικά αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους στη Τράπεζα (μέσος όρος 3,61 με άριστα το 5).

3.3. Η ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Για να μπορέσουμε να αξιοποιήσουμε την έρευνα άλλα και να δούμε κατά πόσο έχουν διαφοροποιηθεί τα δεδομένα καταφέραμε να επικοινωνήσουμε με το τμήμα δημοσίων σχέσεων ώστε να έχουμε και την άποψη της διοίκησης άλλα και να αποσπάσουμε κάποιες πληροφορίες για το πώς ασκεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη Εμπορική Τράπεζα. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων έκανε δεκτό το αίτημα μου και το προώθησε στο τμήμα προσωπικού όπου ανέλαβε να μου παρέχει της πληροφορίες σε βαθμό μου επιτρέπεται γιατί ως γνωστόν η πολιτική των μεγάλων επιχειρήσεων δεν επιτρέπει την δημοσίευση πολλών δεδομένων τους.

1^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΕΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επίδειξη γνώσεων χρηματοοικονομικής κυρίως φύσης αλλά και ικανοτήτων σε επίπεδο ατομικών και επιχειρησιακών συμπεριφορών και δυνατοτήτων ανάπτυξης.

Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι οι ικανότητες και δυνατότητες των υποψηφίων αξιολογούνται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο έτσι ώστε να επιλέγονται και να αξιοποιούνται οι καταλληλότεροι υποψήφιοι.

Η διαδικασία αξιολόγησης διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο και τις απαιτήσεις της θέσης ως εξής:

Για θέσεις ευθύνης που απαιτείται εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία αξιολογείται ο βαθμός ετοιμότητας των υποψηφίων για ανάληψη συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων εστιάζοντας σε θέματα ικανοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών μέσα από πολλαπλές συνεντεύξεις ή/ και αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων και επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Για θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση αλλά όχι απαραίτητα εμπειρία αξιολογούνται οι υποψήφιοι μέσω αυτοματοποιημένων ηλεκτρονικών τεστ ικανοτήτων και επαγγελματικής συμπεριφοράς καθώς και συνεντεύξεων.

2^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΙ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΜΑΣ ΠΕΙΤΕ

Η προσέλκυση υψηλού επιπέδου στελεχιακού δυναμικού το οποίο θα είναι ικανό να ενστερνιστεί τις αξίες και το όραμα της Εμπορικής Τράπεζας και να συμβάλλει

καθοριστικά στην υλοποίηση του, αποτελεί κεντρικό στόχο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων το 30% περίπου είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 50% απόφοιτοι Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι., 20% απόφοιτοι Μέσης Εκπαίδευσης, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλό.

3^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΥΓΟΥΝ ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ:

Προτού φτάσουμε εκεί θα ήθελα να κάνουμε ένα βήμα πίσω, δηλαδή πριν από την ίδια τη συνέντευξη. Πρέπει να δίνουμε μεγάλη προσοχή στο βιογραφικό. Θα μπορούσε κάποιος υποψήφιος να είναι αυτό που εμείς χαριτολογώντας αποκαλούμε αστέρι, αλλά σκεφτείτε κάποιον από τους συμβούλους του τμήματος που βλέπουν καθημερινά εκατοντάδες βιογραφικά. Θα θέλαμε πολύ να γνωρίσουμε από κοντά όλους τους υποψηφίους για τις θέσεις που αναζητούμε στελέχη, αλλά αυτό είναι πρακτικά αδύνατο. Έτσι αναγκάζομαστε να απορρίπτουμε υποψηφίους απλά και μόνο γιατί το βιογραφικό τους, που είναι για εμάς η πρώτη εντύπωση, η πρώτη ματιά, μας δίνει τα χέρια.

Η μοναδική συμβουλή που έχω να δώσω στους υποψηφίους σε συνέντευξη εργασίας είναι να είναι ο εαυτός τους και να θυμούνται ότι ο εργοδότης δεν ψάχνει για τον καλύτερο αλλά για τον καταλληλότερο. Θα ήθελα επίσης να επισημάνω ότι σε μια συνέντευξη το 80% της επιτυχίας βασίζεται στην προσωπικότητα του υποψηφίου. Αν, για παράδειγμα, διαθέτει ηγετικές ικανότητες ή αν είναι αυτό που λέμε ομαδικός παίκτης. Επίσης μεγάλη σημασία δίνουμε στην προϋπηρεσία.

4^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΕΡΕΥΝΑ ΠΟΥ ΔΗΜΟΣΙΕΥΘΗΚΕ ΣΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΔΕΙΧΝΕ ΟΤΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΗΤΑΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΑΛΛΑ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΠΟΙΑ Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ

Κάθε έρευνα που πραγματοποιείτε για την ικανοποίηση των υπαλλήλων μας την λαμβάνουμε σοβαρά υπ' όψιν μας όπως και η διοίκηση και για αυτό το λόγο το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μέσα από τα προγράμματα που εφαρμόζει προσπαθεί να δημιουργήσει για όλους τους συναδέλφους της καλύτερες συνθήκες εργασίας και ένα περιβάλλον όπου θα εργάζονται και θα αποδίδουν περισσότερο. Η κατανομή των

καθηκόντων και η συνεργασία των διάφορων τμημάτων μεταξύ τους είναι ο στόχος μας ώστε να πετύχουμε την εύρυθμη λειτουργία της Τράπεζας.

5^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΩΣΤΕ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΝΑ ΕΞΕΛΙΧΘΟΥΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

Θα σταθώ στη λέξη ανάπτυξη, η οποία σημαίνει ένα πράγμα: επιμόρφωση. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, για παράδειγμα, δεν επηρεάζει μόνο τα επαγγέλματα που αναφέρονται άμεσα σε αυτήν. Η τεχνολογία συμπαρασύρει στους ρυθμούς της όλους τους τομείς της οικονομίας, άρα η πρόκληση βρίσκεται στην ικανότητά μας να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές και να ακολουθούμε τους ρυθμούς της σύγχρονης εποχής. Επιτυχία προσαρμογής σημαίνει και διατήρηση της εργασίας μας, αλλά και προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη.

6^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση: να ασχολείται με τα ζωτικά θέματα της διαμόρφωσης κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας και την ανάπτυξη – βελτίωση των απαραίτητων οργανωτικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων κάθε ξεχωριστού εργαζόμενου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και όλων των στελεχών της.

Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα προληπτικής κατεύθυνσης σε αντίθεση με την παλαιά άποψη της διοίκησης προσωπικού, η οποία ουσιαστικά αποτελούσε δραστηριότητα κατασταλτικού χαρακτήρα: επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, και κυρίως έλεγχο, και σε ζητήματα λειτουργικής διοίκησης, επίσης η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων βοηθάει στην ανάπτυξη συστημάτων για την αποφυγή του φαινομένου (φόρτου εργασίας).

7^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΒΑΣΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η δράση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ξεπερνά τα όρια του εσωτερικού περιβάλλοντος της Εμπορικής Τράπεζας και μετατοπίζεται σε ένα πολυεθνικό και

παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα η σύνδεσή της με τα εξωτερικά και στρατηγικής φύσεως θέματα της τράπεζας οδηγεί στην σταδιακή μεταβολή των στόχων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία.

Το γεγονός αυτό αποτελεί την απομάκρυνση από ένα λειτουργικό προσανατολισμό όπου το ενδιαφέρον εστιαζόταν στην ανάπτυξη «ανθρώπινων» προϊόντων και υπηρεσιών και όχι στην κατανόηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση.

8^η ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΧΝΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΧΕΙ ΑΝΑΛΑΒΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΑΥΤΟ ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ

Η Τράπεζα εφαρμόζει πολιτικές και συστήματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τόσο κατά την πρόσληψη, όσο και τη μετέπειτα εργασιακή του πορεία. Ειδικότερα κατά την πρόσληψη, κάθε νέος εργαζόμενος συμμετέχει σε 3ήμερο σεμινάριο προσανατολισμού νέο-προσληφθέντων, ενώ το Προσωπικό που προορίζεται για την κάλυψη θέσεων σε Καταστήματα, εκπαιδεύεται σε 2μηνο σεμινάριο το οποίο περιλαμβάνει Κατάστημα Προσομοίωσης ενώ όταν κρίνεται απαραίτητο ακολουθεί rotation σε σχετικές θέσεις. Στόχος είναι η απόκτηση άρτιας τεχνικής εκπαίδευσης αλλά και η ταχύτερη ενσωμάτωση του Προσωπικού στην εργασιακή κουλτούρα της Τράπεζας. Γενικότερα, οι ανάγκες εκπαίδευσης του Προσωπικού καλύπτονται από εξειδικευμένα σεμινάρια, τα οποία διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

Τα εσωτερικά σεμινάρια γίνονται από εργαζόμενους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και έχουν πιστοποιηθεί για το σκοπό αυτό από το Υπουργείο Εργασίας. Συνολικά κατά μέσο όρο ο κάθε εργαζόμενος της Τράπεζας συμμετέχει 16 ώρες ετησίως τόσο σε σεμινάρια τεχνικής εκπαίδευσης όσο και σε σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων ανάλογα με την εμπειρία του και τις εργασιακές του ανάγκες. Αντίστοιχα

και το νέο αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αξιολογεί σε ετήσια βάση όλα τα μέλη του Προσωπικού τόσο σε επίπεδο τεχνικής κατάρτισης όσο και σε επίπεδο επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσω της στοχοθέτησης και της αλληλεπίδρασης αξιολογούμενου και αξιολογητή.

Όπως διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις που λάβαμε από τον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού δίνετε μεγάλη έμφαση στην προσωπικό και στην εκπαίδευση του. Αυτό καταγράφεται και από την έκδοση ειδικού φυλλαδίου που απευθύνεται στους εργαζόμενους του δικτύου. Στο τεύχος του Απριλίου του 2010 δημοσιεύεται το νέο εσωτερικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης Τραπεζικής Επάρκειας της Εμπορικής Τράπεζας όπου θα λάβουν μέρος διευθυντές καταστημάτων και επαγγελματική σύμβουλοι όπως και υπεύθυνοι πωλήσεων και tellers. Το νέο πρόγραμμα έχει σαν στόχο να αναδείξει μέσα από αναγνωρισμένες τραπεζικές πρακτικές την τεχνογνωσία των λειτουργών της τράπεζας στην εξυπηρέτησης και διαχείριση των πελατών, την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Δίκτυο της Εμπορικής, την ενισχύσει της εμπιστοσύνης των πελατών και η διασφαλίσει ενός ενιαίου περιβάλλον από πλευράς ποιότητας παροχής υπηρεσιών από το σύνολο του Δικτύου της Τράπεζας. Με βάση το χρονοδιάγραμμα ο τελικός στόχος για το 2010 είναι η πιστοποίηση περισσότερων 1500 λειτουργών με 2000 συνολικές πιστοποιήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκληρός ανταγωνισμός στην εγχώρια και διεθνή αγορά επιβάλλουν επιστημονική οργάνωση των πόρων και ιδιαίτερα του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα την τελευταία εικοσαετία η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί κεντρικό στοιχείο της διοίκησης μιας επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με νέες γνώσεις και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτες τακτικές για την διοίκηση αυτού του δυναμικού. Ειδικά σε χώρους έρευνας και ανάπτυξης όπου οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες και η ανάγκη για καινοτομία συνεχής η διοίκηση ανθρώπινων πόρων καθίσταται κάτι περισσότερο από αναγκαία.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι όπως και την ποιοτική διαφορά την κάνουν άνθρωποι- είτε αυτοί διοικούν είτε απλώς εκτελούν. Για αυτό το λόγο η διοίκηση των εργαζομένων στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης είναι έργο δύσκολο πολύπλευρο και απαιτεί γνώση και τέχνη.

Μέσα από την ιστορία βλέπουμε πως η επιτυχία ή η αποτυχία μια επιχείρησης που απασχολεί από λίγα έως εκατοντάδες εργαζόμενους εξαρτάται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων που είναι υπεύθυνο για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα για αυτό το λόγο ο τομέας αυτός διαρκώς εξελίσσεται για να μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Κάθε επιχείρηση, όπως είναι γνωστό, θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την τελική ικανοποίηση του πελάτη, η οποία όμως δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση. Για να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών (και επομένως τα έσοδα), πρέπει πάνω απ' όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό, με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Επομένως, μια τράπεζα, όπως και κάθε επιχείρηση -ιδιαίτερα εκείνες του τριτογενούς τομέα της οικονομίας- χρειάζεται ικανοποιημένους εργαζομένους.

Οι βασικές πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιφέρουν μία επιθυμητή αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, σε μία επιχείρηση, κάθε άλλο παρά κοστοβόρες μπορούν να χαρακτηρισθούν. Αντιθέτως, πολλές από τις πλέον αποτελεσματικές πρακτικές (λ.χ. η δίκαιη κατανομή εργασιών έχουν ουσιαστικά μηδενικό κόστος. Πολλοί ερευνητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και πως αυτή αλληλεπιδρά με διάφορες άλλες παραμέτρους. Γενικά

οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην Εμπορική Τράπεζα, αν και υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας, ο συγχρονισμός της διοίκησης και ο ανασχεδιασμός κάποιων διαδικασιών θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρκετά θετικά προς την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στα θέματα γραφειοκρατίας και έντασης της εργασίας.

Η Εμπορική Τράπεζα με μια ιστορία πάνω από 100 χρόνων και με δραστηριότητες και στον διεθνή χώρο σε συνεργασία πλέον με τον γαλλικό όμιλο της Credit Agricole που είναι από της μεγαλύτερες τράπεζες λιανικής στην Ευρώπη προσφέρει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών αλλά και συγχρόνων τραπεζικών προϊόντων. Η Εμπορική Τράπεζα στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης της δομής της Τράπεζας για να γίνει πιο ανταγωνιστική και πιο ελκυστική στο κοινό και να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προχώρησε σε μέτρα όπως περικοπές δαπανών γενικές και διοικητικές ανανέωση των καταστημάτων και καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού της.

Όπως κάθε μεγάλη επιχείρηση για να μπορέσει να σταθεί στο μεγάλο ανταγωνιστικό περιβάλλον τις σημερινής εποχής έτσι και η Εμπορική Τράπεζα δίνει μεγάλη έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο (στους ανθρώπινους πόρους δηλαδή) και για αυτό η διοίκηση μαζί με το τμήμα ανθρωπινών πόρων διοργανώνει συνεχώς σεμινάρια εντός της τράπεζας με σκοπό την εξειδίκευση των υπαλλήλων της στα νέα προϊόντα της τράπεζας.

Η Τράπεζα παρέχει και σύστημα αμοιβής απόδοσης για να επιβραβεύει τόσο τη συνεισφορά του κάθε λειτουργού όσο και την επίτευξη στόχων σε επίπεδο Καταστήματος σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο της Τράπεζας.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι της δίνουν μια γενική εικόνα ικανοποίησης σχετικά με την εργασία τους στην τράπεζα αν και υπάρχουν παράγοντες όπως το φόρτο εργασίας και η αποδοχές που λειτουργούν ανασταλτικά στο αίσθημα ικανοποίησης. Σε επικοινωνία που είχαμε με το τμήμα δημοσιών σχέσεων για να έχουμε και την άποψη της διοίκησης μας πληροφορήσαν ότι η διοίκηση λαμβάνει υπ' όψιν της γνώμη των υπαλλήλων τους οποίους τους θεωρεί και συναδέλφους και προσπαθεί να παρέχει κίνητρα αλλά και να κατανέμει αρμονικά της αρμοδιότητες ώστε να μην τους δημιουργούν περισσότερο άγχος.

Από την εμπειρία την προσωπική που είχα στην Εμπορική Τράπεζα σε ένα υποκατάστημα στην Καλαμάτα όπου έκανα την πρακτική μου εξάσκηση για 6 μήνες

όπως προβλέπει ο νόμος για τους τελειόφοιτους η εικόνα που αποκόμισα από τους εργαζόμενους είναι ότι ο φόρτος εργασίας είναι αρκετά υψηλός και η πίεση που υπάρχει από το συνεχές μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η τράπεζα δημιουργεί άγχος και καλούνται οι εργαζόμενοι να είναι σε συνεχή εγρήγορση για να μπορούν να ανταπεξέλθουν. Η διοίκηση της Εμπορικής με σχετικούς εγκύκλιους άλλα και μερικές φορές με σεμινάρια που καλούσε τους εργαζόμενους προσπαθούσε να τους παρέχει τα εφόδια που χρειαζόνταν ώστε να είναι πιο παραγωγική και αποδοτική στην εργασία τους.

Η προσπάθεια ήταν εμφανής και από την μεριά της διοίκησης άλλα και από την μεριά των υπαλλήλων για να έχουν μια καλύτερη εικόνα προς τον πελάτη και να τον εξυπηρετήσουν για μείνει ικανοποιημένος που ήταν και ο τελικός στόχος. Βεβαία προβλήματα παρουσιαζόντουσαν κατά καιρούς και συνήθως δημιουργόντουσαν από της αρμοδιότητες των διάφορων τμημάτων της τράπεζας. Το πιο σύνηθες πρόβλημα ήταν στην έκδοση δανείων ιδιωτών όπου το κεντροποιημένο σύστημα της τράπεζας απαιτούσε πολλά έγγραφα ατομικά για να εγκρίνει το δάνειο. Πάντως η εικόνα των εργαζομένων ήταν ικανοποιητική και είχαν υψηλό αίσθημα ευθύνης σε αυτό που κάνανε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J. (2000), "The causal structure of the EFQM excellence model"
2. Γρηγορούδης Βαγγέλης, Σίσκος Γιάννης Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη Το σύστημα Musa Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών (2000)
3. Δούρος Ι. Αθανάσιος Η Εγκυκλοπαίδεια των Τραπεζικών Εργασιών Εκδόσεις Ιδωτική Έκδοση (2004)
4. Ζαχαριάδης - Σούρας, Δημήτρης Χρήμα, Πίστη, Τράπεζες Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. (2002)
5. Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων Εκδόσεις Κάπα (1998)
6. Κατσαλής Α. (2007), «Ικανοποίηση της εργασίας», διαθέσιμο στη διεύθυνση: www.a.katsalis.gr
7. Κολλιός Γ., (1999), «Οι συνθήκες εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση», διαθέσιμο στη διεύθυνση: www.inegsee.gr/enimerwsi-45-doc3.htm
8. Μάντζαρης Ιωάννης, (2003), «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδοτικός οίκος Σερρών
9. Τερζίδης Κώστας και Τζωρτζάκης Κώστας, (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Rosili, Αθήνα
10. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., (2002), «Οργάνωση και Διοίκηση», ROSILI ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ, Αθήνα
11. Ευγενία Μπιτσάνη (2006) « Διοίκηση ανθρώπινων πόρων» Εκδόσεις Διονίκος
12. «ΕΝΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ» Ειδική Έκδοση για τους εργαζόμενους του Δικτύου, Απρίλιος 2010
13. «ΕΝΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ» Ειδική Έκδοση για τους εργαζόμενους του Δικτύου, Ιούνιος 2008
14. <http://www.emporiki.gr>
15. <http://www.efqm.org>
16. <http://www.eede.gr>
17. <http://www.wikipedia.gr>