

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»**

***Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ
ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ***

ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΣ:

Κωνσταντίνιδης Ευθύμιος (0604M023)

**ΑΘΗΝΑ
Μάιος 2007**

Περιεχόμενα

• ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
• ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	9
1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	11
1.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	11
1.3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	12
1.3.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	13
1.3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	14
1.3.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	14
1.3.4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	15
1.3.4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟ.....	16
1.3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	16
1.3.6 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	19
1.3.6.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.....	19
1.3.6.1.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	19
1.3.6.1.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	20
1.3.6.1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	21
1.3.6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.....	23
1.3.6.2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	23
1.3.6.2.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	23
1.3.6.2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	24
1.3.7 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	35
1.3.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	36
1.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	30
1.4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	39
1.4.1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	39
1.4.1.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	39
1.4.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	40
1.4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	41

1.4.4	ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟ.....	58
1.5	ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	61
•	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	63
2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	63
2.2	ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	63
2.2.1	ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ.....	64
2.2.2	ΑΠΟΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.....	65
2.2.3	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.....	66
2.2.4	ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	68
2.2.5	ΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ.....	70
•	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	72
3.1	ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72
3.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
3.3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	74
3.3.1	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	74
3.3.2	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	78
3.3.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	85
3.3.4	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	89
3.3.4.1	ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	89
3.3.4.2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	90
3.3.4.3	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	91
3.3.4.4	ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	93
3.3.4.5	ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	94
3.3.4.6	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	97
3.3.4.7	ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	99
3.3.4.8	ΧΡΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	100
3.3.4.9	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	102
3.3.4.10	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	105
3.3.4.11	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	108
3.3.4.12	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	111

3.3.4.13	ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	112
3.3.4.14	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	114
3.3.4.15	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	120
3.3.4.16	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	125
3.3.4.17	ΧΡΗΣΗ ΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΤΥΠΟ..	131
3.3.4.18	ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ (INTERNET) ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	131
3.3.4.19	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	132
3.3.4.20	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	136
3.3.4.21	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	141
3.3.4.22	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ – ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	145
3.3.4.23	ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	145
3.3.4.24	ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	150
3.3.4.25	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	154
3.3.4.26	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	154
3.3.4.27	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ (ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΩΝ) ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ.....	156
3.3.4.28	ΧΡΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (YIELD RATIOS).....	157
3.3.5	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	158
3.3.5.1	ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	158
3.3.5.2	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	159
3.3.5.3	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	164
3.3.5.4	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	169
3.3.5.5	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ (TEST) ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	175
3.3.5.6	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ (TEST) ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	179
3.3.5.7	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ (TEST) ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	184
3.3.5.8	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	189
3.3.5.9	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	194
3.3.5.10	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	199

3.3.5.11	ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	205
3.3.5.12	ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	205
3.3.5.13	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	206
3.3.5.14	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΜΙΑΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΕΝΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ.....	209
3.3.5.15	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΡΡΙΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	213
3.3.6	ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	215
3.3.6.1	ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	215
3.3.6.2	ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	217
3.3.6.3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	219
3.3.6.4	ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	221

- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....226**

- **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

- (1) ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- (2) ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΓΓΕΛΙΑΣ ΓΙΑ ΝΕΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
- (3) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
- (4) Α.Σ.Ε.Π. (ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)

- **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....233**

- ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....233
- ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....234
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....238
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....239
- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....241

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η απελευθέρωση των αγορών, οι τεχνολογικές αλλαγές, ο έντονος ανταγωνισμός, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, η έμφαση στην ποιότητα και ο μικρός κύκλος προϊόντων. Οι επιχειρήσεις για να πετύχουν την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα, την ποιότητα και τελικά την αποδοτικότητα θα πρέπει να δώσουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή στους εργαζομένους τους. Θα πρέπει να προσλαμβάνουν ικανά άτομα και να εκπαιδεύουν το υπάρχον προσωπικό για να εξασφαλίσουν τη μακρόχρονη επιβίωσή τους.

Σε ένα ,λοιπόν, διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί από την πλευρά της επιχείρησης, η προσπάθεια των εργαζομένων να επιτύχουν με κάθε τρόπο τους επιχειρησιακούς στόχους. Για να συμβεί το παραπάνω απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή η ύπαρξη ικανών εργαζομένων, οι οποίοι θα συνεργαστούν για να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Με τον όρο διοίκηση ανθρώπινων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών όπως είναι η ανάλυση θέσης εργασίας, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, η ανταμοιβή των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ,οι εργασιακές σχέσεις. Στην εργασία αυτή θα δοθεί έμφαση στην προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Ωστόσο, θα γίνει αναφορά στην ανάλυση θέσης εργασίας και στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, που αποτελούν τα δύο πρώτα βήματα στη διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης και προηγούνται της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων. Επίσης, θα αναφερθεί η διαδικασία της υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, η οποία είναι πολύ σημαντική για να εγκλιματιστούν οι εργαζόμενοι στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον και να είναι σε θέση να εξασκήσουν τα καθήκοντά τους άμεσα.

Για τα παραπάνω θέματα διεξήχθη έρευνα στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, η οποία αφορά τα στελέχη, με ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσέλκυση και επιλογή στελεχών. Με αφορμή την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα συγκεκριμένο κλάδο παροχής υπηρεσιών (τραπεζικός κλάδος), κρίθηκε σκόπιμη η σύντομη παρουσίαση των θεσμικών και τεχνολογικών αλλαγών του τραπεζικού κλάδου και γενικότερα των εξελίξεων που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια και επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις των τραπεζών.

Σε αυτό το σημείο, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επίκουρο καθηγητή Κοινωνιολογίας του τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, κύριο Γεώργιο Αλεξιά, για τις πολύτιμες συμβουλές του και τη συμπαράσταση του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθεί ο τρόπος οργάνωσης της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, για μια συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων, τα στελέχη, και να εξεταστεί κατά πόσο υφίστανται σημαντικές διαφορές στον τρόπο οργάνωσης της προσέλκυσης και της επιλογής στελεχών μεταξύ των ελληνικών – δημόσιων, των ελληνικών – ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο οριοθετείται το θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο αποτέλεσε τη βάση για την πραγματοποίηση της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο ρόλος και το περιεχόμενο της ανάλυσης θέσης εργασίας, καθώς και των περιγραφών και των προδιαγραφών θέσης. Επίσης, γίνεται αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων και της προσέλκυσης υποψηφίων.

Σχετικά με την προσέλκυση υποψηφίων, παρουσιάζονται οι στόχοι και η φιλοσοφία της λειτουργίας αυτής, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία προσέλκυσης, καθώς και ο σχεδιασμός της συγκεκριμένης διαδικασίας. Επιπλέον, περιγράφονται αναλυτικά οι πηγές προσέλκυσης, τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική, και δίνεται έμφαση στα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις πηγές (μέθοδοι) της εσωτερικής και της εξωτερικής προσέλκυσης. Ακόμα, αναφέρονται θέματα που αφορούν στην προσέλκυση συγκεκριμένων κατηγοριών υποψηφίων και στην αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης.

Στη συνέχεια, καταγράφονται η έννοια, οι στόχοι και οι προϋποθέσεις της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων, οι παράγοντες που την επηρεάζουν, τα στάδια της εν λόγω διαδικασίας, οι μέθοδοι επιλογής υποψηφίων και οι λόγοι για τους οποίους ένας υποψήφιος δεν δέχεται μια θέση εργασίας. Τέλος, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια, τη δομή και τα οφέλη του προγράμματος ένταξης και υποδοχής των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι εξελίξεις που χαρακτηρίζουν το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει τα επόμενα χρόνια. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα και αφορά κυρίως την προσέλκυση και επιλογή στελεχών. Επιπλέον, εξετάζονται θέματα που αφορούν την ανάλυση θέσης εργασίας, τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών

που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας. Ειδικότερα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρονται οι στόχοι, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας για τα παραπάνω θέματα. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τον όρο ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι λοιπόν μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αντλούνται από τον ίδιο το φορέα της θέσης εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο του και τους ειδικούς αναλυτές. Πριν την ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να έχει πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός της θέσης εργασίας ώστε να καθοριστούν οι αναγκαίες θέσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης. Εξαιτίας της τεχνολογίας, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται, γι' αυτό είναι απαραίτητο να επανασχεδιάζονται και να αναλύονται συχνά οι θέσεις εργασίας. Είναι σημαντικό να εξετάζεται αν οι υπάρχουσες εργασίες είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αν θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και αν οι φορείς των θέσεων εργασίας θα πρέπει να έχουν ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες.

Επίσης, η ανάλυση θέσης εργασίας παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας και προδιαγραφών θέσεων εργασίας. Η περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες του φορέα της συγκεκριμένης θέσης, ενώ η προδιαγραφή θέσης εργασίας ορίζει την εκπαίδευση, τα προσόντα, τις ικανότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, ώστε το άτομο που θα την αναλάβει να την εκτελέσει με επιτυχία (βλέπε παραδείγματα περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας στο κεφάλαιο 1 του παραρτήματος).

Οι περιγραφές και οι προδιαγραφές θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντικές για τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Όσον αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, να τονίσουμε ότι εξαιτίας των πληροφοριών που προκύπτουν από τις περιγραφές και τις προδιαγραφές θέσεων εργασίας, η διαδικασία περιορίζεται στους υποψήφιους εκείνους που διαθέτουν τα προσόντα που

απαιτεί η θέση εργασίας. Επιπλέον, οι υποψήφιοι γνωρίζουν με πραγματικά δεδομένα τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, που σημαίνει ότι διαμορφώνουν ρεαλιστικές προσδοκίες γι' αυτή και επομένως μειώνεται η πιθανότητα εργασιακής δυσαρέσκειας, καθώς και ο αριθμός των αποχωρήσεων (παραιτήσεων).

1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και την αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Βασικός στόχος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων είναι η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, προκειμένου να καλυφθούν οι μελλοντικές θέσεις εργασίας (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

Με τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίζουν ότι έχουν το κατάλληλο προσωπικό σε αριθμό και σε είδος, στο σωστό χρόνο και στις σωστές θέσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος, για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί.

Επιπρόσθετα, για τη σωστή διεξαγωγή του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση ανάλυσης θέσης εργασίας και η γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης (Chmiel Nik, 2000). Επίσης, είναι απαραίτητη η γνώση των εξελίξεων στην εξωτερική αγορά εργασίας. Οι οποιοσδήποτε αλλαγές συμβαίνουν στην εξωτερική αγορά εργασίας έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση να προσελκύσει και να προσλάβει τους κατάλληλους γι' αυτήν υποψηφίους. Ειδικότερα, είναι απαραίτητη η γνώση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού, των κυβερνητικών ρυθμίσεων, των ανταγωνιστών κ.τ.λ. Η γνώση, λοιπόν, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

Τέλος, κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προγραμματίζονται σχέδια δράσης, ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον προσωπικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτά τα σχέδια δράσης μπορεί να είναι σχέδια προσέλκυσης και επιλογής ατόμων πλήρους ή μερικής απασχόλησης, σχέδια

εκπαίδευσης, σχέδια προαγωγών, που έχουν σκοπό τη γρήγορη κάλυψη αναγκών ή μπορεί να είναι σχέδια δράσης για μείωση του προσωπικού, όταν οι συνθήκες απαιτούν κάτι τέτοιο.

1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

1.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Μετά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την ανάλυση θέσης εργασίας και τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, το επόμενο βήμα στη διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης είναι η προσέλκυση υποψηφίων. Με τον όρο προσέλκυση υποψηφίων εννοείται η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002, Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B., 1999).

Μια διαδικασία προσέλκυσης για να είναι αποτελεσματική προϋποθέτει τα παρακάτω:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της πολιτικής των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση την πείρα του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- Ύπαρξη των περιγραφών και προδιαγραφών των κενών θέσεων εργασίας.
- Αποφάσεις για τη χρησιμοποίηση εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών (μεθόδων) προσέλκυσης. Οι επιχειρήσεις μπορεί να προσελκύουν υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από το υπάρχον προσωπικό τους ή να προσελκύσουν υποψηφίους από το εξωτερικό τους περιβάλλον, δηλαδή από την εξωτερική αγορά εργασίας.
- Προσεκτική επιλογή των υπευθύνων προσέλκυσης υποψηφίων.

Όσον αφορά τους υπεύθυνους προσέλκυσης χρειάζεται να αναφερθεί ότι μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση του υποψηφίου για αποδοχή ή απόρριψη της θέσης

εργασίας (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998). Αν ένας υποψήφιος δημιουργήσει θετική εικόνα για τον υπεύθυνο προσέλκυσης μιας επιχείρησης, τότε είναι πολύ πιθανό να προτιμήσει τη θέση εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση έναντι μιας άλλης θέσης σε άλλη επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, η σωστή επιλογή των υπευθύνων προσέλκυσης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαδικασίας προσέλκυσης.

Την ευθύνη για θέματα προσέλκυσης μπορεί να έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα στελέχη γραμμής (κατώτερα στελέχη), οι εξωτερικοί σύμβουλοι, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους. Σε αυτό το σημείο, χρειάζεται να τονιστεί ότι οι υπεύθυνοι προσέλκυσης θα πρέπει να εκπαιδεύονται, ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένοι τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τις θέσεις εργασίας και να αξιολογούνται.

1.3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Ένας βασικός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης Λ. Σ., 2001). Βέβαια, για να πραγματοποιηθεί ο παραπάνω στόχος θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης υποψηφίων να γνωστοποιήσουν άμεσα την κενή θέση εργασίας στις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Παράλληλα, είναι σημαντικό να παρέχονται αρκετές και αληθείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να αποφασίσουν αν η συγκεκριμένη θέση ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.

Ωστόσο, μία επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να εξυπηρετεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πάρα πολλοί, τότε το κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων θα είναι υψηλό. Άλλος στόχος είναι η προσέλκυση υποψηφίων με υψηλά προσόντα, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να δεχτούν τη θέση εργασίας. Επίσης, η διαδικασία της προσέλκυσης θα πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους υπάρχοντες εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις, ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ένας πρόσθετος στόχος είναι η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης μέσα από τη διαδικασία της προσέλκυσης, ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να δημιουργήσουν θετική εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Οι στόχοι, λοιπόν, που αναφέρθηκαν παραπάνω πρέπει να επιτευχθούν με τη

μέγιστη ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Βέβαια, πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

1.3.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όσον αφορά τη φιλοσοφία προσέλκυσης, υπάρχουν πολλά θέματα τα οποία πρέπει να εξεταστούν. Αρχικά τίθεται το θέμα της εσωτερικής ή εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων. Υπάρχουν επιχειρήσεις που προτιμούν να αξιοποιούν το υπάρχον προσωπικό τους για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας, ενώ άλλες επιχειρήσεις επιθυμούν να προσελκύουν υποψηφίους από την αγορά εργασίας.

Επιπλέον, υπάρχουν επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να καλύψουν άμεσα μια κενή θέση εργασίας, ενώ άλλες μπορεί να ανεχτούν μια καθυστέρηση στην κάλυψη της κενής θέσης εργασίας, προκειμένου να εντοπίσουν τους κατάλληλους υποψήφιους που θα έχουν μια μακροπρόθεσμη καριέρα στην επιχείρηση.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που αφορά τη φιλοσοφία προσέλκυσης είναι η αντιμετώπιση των υποψηφίων από τις επιχειρήσεις. Ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν τους υποψήφιους ως άτομα που απλά θα καλύψουν μια κενή θέση εργασίας και θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Άλλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους υποψήφιους ως πελάτες, με αποτέλεσμα να δαπανούν χρόνο και χρήμα για να προσδιορίσουν τι θέλουν οι υποψήφιοι από τη θέση εργασίας και τελικά να σχεδιάσουν τις πρακτικές που θα χρησιμοποιήσουν για να προσελκύσουν τους συγκεκριμένους υποψήφιους. Η τακτική αυτή εφαρμόζεται συνήθως όταν είναι απαραίτητη η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων ή όταν η ομάδα εργαζομένων στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλή ζήτηση και χαμηλή προσφορά στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών για την απόκτηση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν επιχειρήσεις που επιδιώκουν να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν διαφορετικούς τύπους εργαζομένων, θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθούν καλύτερα οι επιχειρησιακοί στόχοι. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις δεν συμμερίζονται αυτή τη φιλοσοφία.

Τέλος, ένα σημαντικό θέμα που σχετίζεται με τη φιλοσοφία προσέλκυσης είναι η ηθική διάσταση της διαδικασίας προσέλκυσης. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας

προσέλκυσης πρέπει να τηρούνται οι όροι ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας και τόσο οι υποψήφιοι, όσο και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή τους εικόνα. Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι θα πρέπει να αναφέρουν αληθή στοιχεία στο βιογραφικό τους σημείωμα και οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρουσιάζουν τόσο τα θετικά, όσο και τα αρνητικά στοιχεία της κενής θέσης εργασίας.

1.3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

1.3.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- **Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις** : η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων δεν δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσελκύσουν τα άτομα που θεωρούν κατάλληλα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, η πρόσληψη συγκεκριμένου αριθμού ατόμων με ειδικές ανάγκες, που επιβάλλεται με νόμο, περιορίζει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσελκύσουν τα άτομα που επιθυμούν για μια συγκεκριμένη εργασία. Όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, αξίζει να τονιστεί πως αναγκάζονται να προσαρμόσουν τη διαδικασία προσέλκυσης στη νομοθεσία της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται (Royle T.,1999).
- **Οι συνθήκες στην αγορά εργασίας** : οι συνθήκες στην αγορά εργασίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσπάθειες προσέλκυσης. Αν η προσφορά κατάλληλων υποψηφίων για ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας υπερβαίνει τη ζήτηση, τότε η διαδικασία προσέλκυσης είναι σχετικά εύκολη. Αν, όμως, η προσφορά κατάλληλων υποψηφίων είναι περιορισμένη, τότε υπάρχει δυσκολία προσέλκυσης. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διευκολύνουν την προσέλκυση, αλλά και τη διατήρηση των εργαζομένων τους, ακολουθούν μια σειρά από ενέργειες. Ειδικότερα, προσφέρουν ελκυστικά συνταξιοδοτικά προγράμματα (Terry N. G., White P.J., 1997), επανεκπαιδεύουν τους εργαζόμενους, αυξάνουν τις αμοιβές /παροχές τους, εφαρμόζουν ευέλικτα ωράρια εργασίας, προβάλλουν την εικόνα της επιχείρησης και πραγματοποιούν προσλήψεις από το εξωτερικό. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η περιορισμένη προσφορά κατάλληλων υποψηφίων δημιουργεί προβλήματα προσέλκυσης στις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τους

εργαζόμενους που επωφελούνται (Hellriegel D., Jackson S. E., Slocum J. W., 1999).

1.3.4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- **Οι απαιτήσεις της προσέλκυσης :** για την έναρξη μιας διαδικασίας προσέλκυσης είναι απαραίτητη η ύπαρξη λεπτομερών περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας. Χωρίς τις περιγραφές και τις προδιαγραφές θέσεων εργασίας είναι αδύνατο οι υπεύθυνοι προσέλκυσης να προσδιορίσουν αν ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης θα πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι απολύτως απαραίτητες απαιτήσεις για τη θέση εργασίας και ποιες είναι απλώς επιθυμητές, ώστε να έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες από τους υποψήφιους (Ivansevich J. M., 1998).
- **Οι πολιτικές και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων:** οι πολιτικές και οι πρακτικές σε θέματα που άπτονται της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και τους υποψήφιους που θα προσελκύσει. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική προαγωγών από το εσωτερικό της περιβάλλον, τότε οι ανώτερες θέσεις καλύπτονται από το υπάρχον προσωπικό, ενώ για τις κατώτερες θέσεις προσελκύνονται άτομα από την εξωτερική αγορά εργασίας. Επίσης, η πολιτική μιας επιχείρησης να ενισχύει την προσέλκυση των συγγενών των εργαζομένων, επηρεάζει τη διαδικασία προσέλκυσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.
- **Η εικόνα της επιχείρησης:** μια επιχείρηση που κατόρθωσε να έχει μια θετική εικόνα στην αγορά εργασίας, μπορεί ευκολότερα να προσελκύσει και να διατηρήσει τους εργαζόμενους, σε σχέση με μια επιχείρηση που έχει αρνητική εικόνα. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση δεν σέβεται το φυσικό περιβάλλον, έχει υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και δεν είναι συνεπής στην καταβολή των μισθών, τότε μικρός αριθμός υποψηφίων θα εκδηλώσει ενδιαφέρον για πρόσληψη, εξαιτίας της αρνητικής εικόνας που έχουν οι υποψήφιοι για την επιχείρηση. Έτσι, λοιπόν, επιχείρηση θα αντιμετωπίσει δυσκολία προσέλκυσης υποψηφίων.

- **Το κόστος προσέλκυσης:** οι πηγές προσέλκυσης έχουν ορισμένο κόστος, είτε υψηλό, είτε χαμηλό, όπως για παράδειγμα η αμοιβή των υπευθύνων προσέλκυσης, οι προμήθειες των γραφείων ευρέσεως εργασίας, το κόστος προκήρυξης μιας θέσης εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά. Αν σε μια επιχείρηση το χρηματικό κονδύλι που έχει καθοριστεί για την πρόσληψη υποψηφίων είναι μικρό, τότε η επιχείρηση ίσως να μην μπορέσει να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

1.3.4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟ

- **Οι προτιμήσεις του υποψήφιου για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας:** οι επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για τους υποψήφιους, αλλά και οι υποψήφιοι έχουν τις προτιμήσεις τους για τις επιχειρήσεις και τις θέσεις εργασίας. Σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή μιας επιχείρησης είναι η επιχειρησιακή εικόνα (Gatewood R. D., Gowan M. A., Lautenschlager G. J., 1993) και το μέγεθος της επιχείρησης. Πολλοί υποψήφιοι επιθυμούν να εργαστούν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, η ελκυστικότητα της θέσης εργασίας είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον αριθμό των υποψηφίων που θα υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη. Αν για μια θέση εργασίας ο μισθός είναι χαμηλός, τα επαγγελματικά ταξίδια είναι συχνά και το ωράριο δεν είναι σταθερό, τότε ο αριθμός των υποψηφίων που θα ενδιαφερθεί για τη συγκεκριμένη θέση θα είναι περιορισμένος. Οι προτιμήσεις, λοιπόν, του υποψηφίου για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας επηρεάζουν τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων.

1.3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Πριν την εφαρμογή της διαδικασίας προσέλκυσης, ο υπεύθυνος προσέλκυσης πρέπει να σχεδιάσει τις πηγές(μεθόδους) που θα χρησιμοποιήσει και να αποφασίσει πόσο εντατικά θα χρησιμοποιήσει αυτές τις πηγές, λαμβάνοντας υπ' όψη και το κόστος των πηγών προσέλκυσης. Επίσης, πρέπει να αποφασίσει πότε θα ξεκινήσει τη διαδικασία προσέλκυσης, ώστε να αποκτήσει τον απαιτούμενο αριθμό υποψηφίων το χρονικό διάστημα που είναι απαραίτητοι. Σε αυτό το σημείο, χρήζει αναφοράς πως

συνήθως οι υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας απαιτούν περισσότερο χρόνο για να καλυφθούν.

Ένας τρόπος για να προσδιορίσει ο υπεύθυνος προσέλκυσης πότε θα πρέπει να ξεκινήσει τη διαδικασία προσέλκυσης είναι να συλλέξει πληροφορίες ,εφόσον υπάρχουν, από ανάλογες διαδικασίες προσέλκυσης που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν. Ο υπεύθυνος προσέλκυσης θα πρέπει να υπολογίσει για διαφορετικές θέσεις εργασίας το μέσο χρόνο ανάμεσα στην πρώτη επαφή με τον υποψήφιο και την πρώτη ημέρα εργασίας του στην επιχείρηση.

Όσον αφορά τον αριθμό των υποψηφίων που πρέπει να προσελκύσει μια επιχείρηση, έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι χρειάζεται εν τέλει να προσελκύσει πολλαπλάσιο αριθμό των υποψηφίων που θέλει να προσλάβει, αφού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης – επιλογής, ο αριθμός των υποψηφίων μειώνεται σημαντικά. Η μείωση του αριθμού των υποψηφίων μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιοι υποψήφιοι που υποβάλλουν αρχική αίτηση ή βιογραφικό σημείωμα για πρόσληψη δεν παρουσιάζονται ή επειδή αρκετοί υποψήφιοι απορρίπτονται κατά τον έλεγχο των τυπικών προσόντων. Επίσης, μπορεί κάποιοι από τους υποψηφίους που θα τους προσφερθεί η θέση εργασίας να μην την αποδεχτούν. Ένας άλλος λόγος μπορεί να είναι η απόρριψη πολλών υποψηφίων κατά το στάδιο της συνέντευξης επιλογής (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μια πυραμίδα προσέλκυσης για να υπολογίσουν τον αριθμό των υποψηφίων που πρέπει να προσελκύσουν, ώστε να προσλάβουν τον απαιτούμενο αριθμό νέων εργαζομένων (Dessler G. ,2000, Cascio W. F., 1998). Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος προσέλκυσης, βασιζόμενος σε παλαιότερες ανάλογες περιπτώσεις, υπολογίζει την αναλογία ή το ποσοστό απόδοσης (yield ratio) για διαφορετικές θέσεις εργασίας ή πηγές προσέλκυσης. Με τον όρο αναλογία απόδοσης εννοείται το ποσοστό των υποψηφίων που πέρασαν επιτυχώς κάθε στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

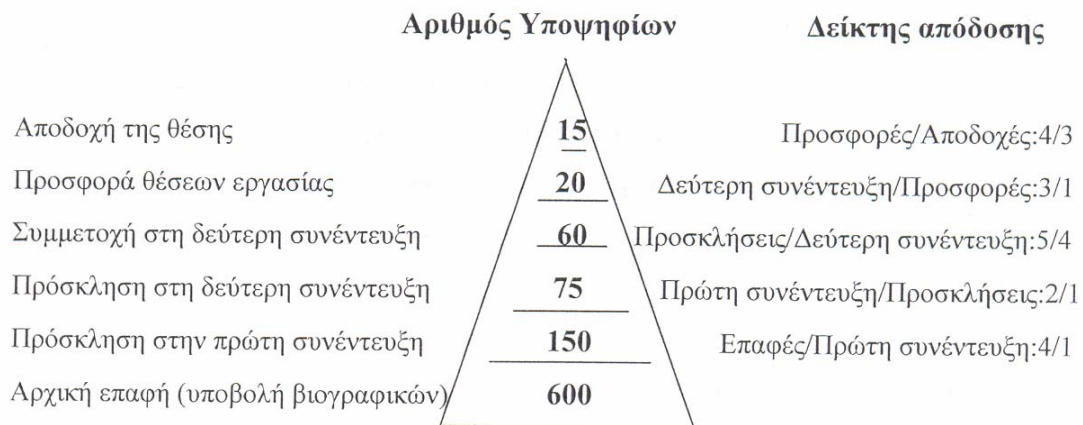
Για παράδειγμα ,ας υποτεθεί ότι:

- (1) το 25% των υποψηφίων που ανταποκρίθηκαν σε αγγελία στην εφημερίδα πληρεί τα κριτήρια για να περάσει από συνέντευξη,
- (2) το 50% των υποψηφίων που έγιναν δεκτοί για συνέντευξη καλείται για επιπλέον συνεντεύξεις,
- (3) το 20% των υποψηφίων που κλήθηκαν για επιπλέον συνεντεύξεις δεν θέλησαν να προχωρήσουν περαιτέρω στη διαδικασία επιλογής,
- (4) στο 33% των υποψηφίων που δέχτηκαν να προχωρήσουν περαιτέρω στη διαδικασία επιλογής έγινε πρόταση απασχόλησης για τη θέση,

(5) το 75% των υποψηφίων ,που τους έγινε πρόταση απασχόλησης για τη θέση, αποδέχτηκε τελικά τη θέση εργασίας.

Επομένως, σύμφωνα με τις αναλογίες απόδοσης παλαιότερων διαδικασιών προσέλκυσης, η επιχείρηση πρέπει να προσελκύσει 600 υποψήφιους για να προσλάβει τελικά 15. Προκύπτει ,λοιπόν, μια πυραμίδα ή δείκτης απόδοσης προσέλκυσης – επιλογής από τους υποψήφιους που υποβάλλουν το βιογραφικό τους για πρόσληψη μέχρι εκείνους που τελικά θα αποδεχτούν τη θέση και θα προσληφθούν (Σχήμα 1).

Σχήμα 1:Πυραμίδα Προσέλκυσης – Επιλογής



[Πηγή: Fisher Cynthia D., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, 1999, pp.265.]

Τέλος, τα δεδομένα του παρελθόντος μπορούν να βοηθήσουν τον υπεύθυνο προσέλκυσης να υπολογίσει πόσα πανεπιστήμια θα πρέπει να επισκεφθεί ή πόσες αγγελίες να τοποθετήσει στον τύπο για να προσελκύσει 600 υποψήφιους. Βέβαια, ο δείκτης απόδοσης μπορεί να μην είναι αξιόπιστος στην περίπτωση που υπάρξουν δραματικές αλλαγές στα επίπεδα ανεργίας (Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B., 1999).

1.3.6 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να καλύψει κάποιες θέσεις εργασίας επιλέγει να προσελκύσει υποψήφιους είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν ως πολιτική να προωθούν το προσωπικό τους σε ανώτερες θέσεις, επειδή προτιμούν την ανάθεση διοικητικών θέσεων σε άτομα που γνωρίζουν ήδη τις διαδικασίες, τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και επειδή θέλουν να ενισχύσουν το ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων. Εξαιτίας αυτής της πολιτικής, προσπαθούν να εξαντλήσουν πρώτα όλες τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και αν δεν εντοπιστούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, τότε απευθύνονται στην εξωτερική αγορά εργασίας. Η αναζήτηση υποψηφίων στην εξωτερική αγορά εργασίας συμβαίνει συνήθως όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς ή όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας (Goodman J., Earnshaw J., Marchington M., Harrison R., 1998), τις οποίες αν αποκτούσε το υπάρχον προσωπικό μέσω της εκπαίδευσης ίσως να ήταν πολύ δαπανηρό για την επιχείρηση.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι τόσο οι εσωτερικές, όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Γι' αυτό το λόγο, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν ένα συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό.

1.3.6.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

1.3.6.1.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

- Η επιχείρηση γνωρίζει τις ικανότητες του υποψηφίου σε μια θέση εργασίας, αφού είναι ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση, οπότε μπορεί να εκτιμήσει καλύτερα αν είναι κατάλληλος για τη νέα θέση εργασίας (Bemardin H. J., Russell Joyce E. A., 1998).
- Η εσωτερική προσέλκυση δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους για βελτίωση της απόδοσής τους.
- Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης γνωρίζουν την κουλτούρα, τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησής τους. Αυτό σημαίνει ότι αν κάποιες κενές θέσεις

εργασίας καλυφθούν εσωτερικά, τότε ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής των εργαζομένων που θα καταλάβουν τις νέες θέσεις εργασίας περιορίζεται.

- Με την εσωτερική προσέλκυση η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει υποψήφιους ταχύτερα και με μικρότερο κόστος.
- Η κάλυψη όσο το δυνατό περισσότερων θέσεων εργασίας εσωτερικά μεγιστοποιεί το αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζόμενους και συνεπώς την ικανοποίησή τους από την εργασία, γεγονός που έχει συνδεθεί θετικά με την παρακίνηση. Μπορεί να ειπωθεί ότι η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης αποτελεί μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης και παρακίνησης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).
- Ένα άλλο πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι η ανάγκη για εξωτερικές προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry level) (Mathis R. L., Jackson J. H., 1994).

1.3.6.1.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

- Αν μια επιχείρηση αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, τότε είναι πιθανό να μην μπορεί να εντοπίσει ικανά άτομα, με δεξιότητες, στο εσωτερικό της για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.
- Αν σε μια επιχείρηση οι διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων διαρκούν μεγάλο χρονικό διάστημα, τότε και η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης θα διαρκέσει πολύ, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας άμεσα.
- Με την εσωτερική προσέλκυση υπάρχει αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων αναξιοκρατίας και γίνεται αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή όλοι έχουν ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. Η αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας δεν είναι τόσο αποτελεσματική, ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν πολύ δυναμικά και γίνεται απαραίτητη η εισροή νέων ιδεών στην επιχείρηση.
- Ένα άλλο μειονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι οι εργαζόμενοι που απορρίπτονται και δεν προάγονται έχουν χαμηλό ηθικό.

1.3.6.1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

(1) Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (Job posting) και αίτηση του εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (Job bidding)

Η ανακοίνωση των θέσεων εργασίας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, την εφημερίδα ή το περιοδικό της επιχείρησης και η παρότρυνση των εργαζομένων να υποβάλλουν οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση εργασίας, δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να μαθαίνουν την ύπαρξη των κενών θέσεων εργασίας. Με τη μέθοδο της ανακοίνωσης των θέσεων εργασίας (job posting) και της αίτησης του εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding), οι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους για μια κενή θέση εργασίας. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να προηγείται οποιασδήποτε εξωτερικής πηγής προσέλκυσης.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να αναμένει κάποιο χρονικό διάστημα την ανταπόκριση των εσωτερικών υποψηφίων, πριν απευθυνθεί στην εξωτερική αγορά εργασίας. Όταν τελικά συγκεντρωθεί ένας αριθμός εσωτερικών υποψηφίων επιλέγεται ο καταλληλότερος για τη θέση εργασίας. Όσον αφορά τους υποψήφιους που απορρίπτονται, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να τους ενημερώσει επαρκώς για τους λόγους που δεν έγιναν δεκτοί. Η ενημέρωση αυτή μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, από το τηλέφωνο ή με αποστολή επιστολής. Σκοπός της ενημέρωσης είναι να ωθήσει η επιχείρηση τους εσωτερικούς υποψήφιους που απορρίφθηκαν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους για πιθανές μελλοντικές ευκαιρίες.

(2) Βάση δεδομένων εργαζομένων

Η βάση δεδομένων εργαζομένων είναι μια ηλεκτρονική βάση που δημιουργεί η επιχείρηση και στην οποία καταγράφονται για κάθε εργαζόμενο τα προσόντα, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι αδυναμίες και οι προτιμήσεις του. Όταν χρειαστεί να καλυφθεί μια θέση εργασίας, τότε το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δίνει εντολή στον υπολογιστή για την εύρεση των υποψηφίων εκείνων που εκπληρώνουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στη συνέχεια, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιλέγει τον καταλληλότερο, από τους υποψήφιους που πληρούν τα κριτήρια της θέσης.

(3) Προαγωγές και μεταθέσεις

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που προσπαθούν, όσο είναι δυνατόν, να καλύπτουν τις κενές θέσεις εργασίας μέσω των προαγωγών και των μεταθέσεων. Βέβαια, οι προαγωγές δεν είναι πάντα επιτυχημένες, καθώς ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει εξαιρετική απόδοση σε μια θέση εργασίας, αλλά σε μία άλλη θέση να μην είναι αποδοτικός εξαιτίας των διαφορετικών δεξιοτήτων που απαιτεί η νέα θέση. Για παράδειγμα, ένας επιτυχημένος εργάτης δεν σημαίνει ότι μπορεί να είναι το ίδιο επιτυχημένος σε μια θέση επόπτη (Mathis R. L., Jackson J. H., 1994).

Γι' αυτό λοιπόν, η διαδικασία των προαγωγών θα πρέπει να διεξάγεται με μεγάλη προσοχή, ώστε να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα για τις νέες θέσεις εργασίας. Επίσης, σε μια διαδικασία προαγωγών και μεταθέσεων όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες, δηλαδή να επιλέγονται για παράδειγμα ανεξαρτήτου φύλου ή ηλικίας.

(4) Προγράμματα διαδοχής (Succession plans)

Τα προγράμματα διαδοχής έχουν σχέση με τις προαγωγές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Υπάρχουν επιχειρήσεις που για να σχεδιάσουν τις προαγωγές των εργαζομένων τους χρησιμοποιούν κάποια προγράμματα ή σχέδια διαδοχής. Στα σχέδια διαδοχής καταγράφεται το όνομα του ατόμου που κατέχει μία θέση εργασίας, το πότε θα αποχωρήσει, οι πιθανοί αντικαταστάτες του, το πότε θα είναι έτοιμοι οι αντικαταστάτες να καταλάβουν τη θέση (π.χ. έτοιμος άμεσα, χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση, ακατάλληλος) και ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας των αντικαταστατών να καταλάβουν τη θέση (π.χ. εξαιρετική απόδοση, ικανοποιητική απόδοση, χρειάζεται βελτίωση).

(5) Ενδοδίκτυο (Intranet)

Το "intranet" είναι ένα ενδο-επιχειρησιακό ηλεκτρονικό δίκτυο το οποίο μπορεί να είναι αρκετά αποτελεσματικό για εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ανακοινώνει πολύ γρήγορα τις κενές θέσεις εργασίας στους εργαζόμενους, οι οποίες γίνονται αντιληπτές απ' όλους τους εργαζόμενους. Κάποιες επιχειρήσεις, εκτός από την ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας, παρέχουν πληροφορίες στους εργαζόμενους για τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούν οι θέσεις εργασίας και τους υποδεικνύουν τρόπους για την απόκτηση των συγκεκριμένων θέσεων.

(6) Προσφορά μόνιμης εργασίας στους προσωρινούς εργαζόμενους

Οι προσωρινοί εργαζόμενοι είναι μία πολύ καλή πηγή εσωτερικής προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης, όσο και από την πλευρά του υποψηφίου. Αρχικά, η επιχείρηση γνωρίζει τις ικανότητες του υποψηφίου, ο οποίος ως προσωρινός εργαζόμενος στην επιχείρηση χρειάζεται λιγότερο χρόνο να προσαρμοστεί στην επιχείρηση σε σχέση με τους εξωτερικούς υποψήφιους. Επιπλέον, ο υποψήφιος επειδή είναι προσωρινός εργαζόμενος στην επιχείρηση είναι πιο πιθανό να έχει ρεαλιστικές προσδοκίες για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας απ' ό,τι οι εξωτερικοί υποψήφιοι.

1.3.6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

1.3.6.2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

- Με την εξωτερική προσέλκυση η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καλύψει θέσεις εργασίας, οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένες, σύγχρονες γνώσεις που δε διαθέτει το υπάρχον προσωπικό.
- Οι εξωτερικοί υποψήφιοι φέρνουν νέες ιδέες και απόψεις στην επιχείρηση, εισάγουν σύγχρονη τεχνογνωσία και δημιουργούν νέες προοπτικές.
- Η προσέλκυση και πρόσληψη έμπειρων υποψηφίων από την εξωτερική αγορά εργασίας σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν χρειάζεται να προσφέρει μακρόχρονη και εντατική εκπαίδευση στους νέους εργαζόμενους και επομένως θα έχει εξοικονόμηση του κόστους εκπαίδευσης.
- Οι εξωτερικοί υποψήφιοι που δεν γνωρίζουν το υπάρχον προσωπικό και τα διάφορα προγράμματα που είναι στο στάδιο του σχεδιασμού, μπορεί να είναι τα πλέον κατάλληλα άτομα, τα οποία με αντικειμενικότητα θα επιφέρουν αλλαγές στην επιχείρηση και θα θέσουν ένα νέο όραμα.

1.3.6.2.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

- Επειδή η εξωτερική αγορά εργασίας είναι ευρύτερη και δυσκολότερη στο να την αντιληφθεί κάποιος, σε σχέση με την εσωτερική, η εξωτερική προσέλκυση συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

- Υπάρχει περίπτωση ένας υποψήφιος να επιλεγεί, καθώς μέσω της διαδικασίας επιλογής φάνηκε ότι πληρούσε όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις και τελικά να αποδειχτεί ότι δεν είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας ή ότι δεν ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Η εξωτερική προσέλκυση περιορίζει τις δυνατότητες ανέλιξης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποθαρρύνονται και να μην προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Με την εξωτερική προσέλκυση απαιτείται περισσότερος χρόνος για υποδοχή και ένταξη των νέων εργαζομένων, δηλαδή χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να εγκλιματιστούν στις νέες συνθήκες εργασίας (Harris Michael, 1997).

1.3.6.2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

(1) Συστάσεις εργαζομένων (υπαλλήλων και στελεχών) (Word of mouth advertising)

Οι συστάσεις εργαζομένων είναι μια γρήγορη, αποτελεσματική και συνήθως φθηνή εξωτερική πηγή προσέλκυσης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002, Fisher C. D., Schoenfeldt L. P., Shaw J. B., 1999).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι μερικές επιχειρήσεις προκειμένου να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συστήνουν φίλους, συγγενείς και γνωστούς για κάποια κενή θέση εργασίας, παρέχουν οικονομικές ανταμοιβές και βραβεία στους εργαζόμενους που προτείνουν έναν καλό υποψήφιο (Caroll M., Marchington M., Earnshaw J., Taylor S., 1999). Ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτής της εξωτερικής πηγής προσέλκυσης είναι ότι ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να υπερεκτιμήσουν αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά, είτε επειδή δεν τους αξιολόγησαν σωστά.

Επιπρόσθετα, πρέπει ν' αναφερθεί ότι σε μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις συστάσεις εργαζομένων, υπάρχει περίπτωση οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν την ίδια ιδεολογία, ηλικία, κοινωνική προέλευση με το υπάρχον προσωπικό. Αυτό μπορεί να είναι αρνητικό, καθώς δεν γίνεται εισροή νέων ιδεών στην επιχείρηση για την πραγματοποίηση αλλαγών και βελτιώσεων, οι οποίες είναι τόσο απαραίτητες στο σύγχρονο περιβάλλον. Επίσης, αν μια επιχείρηση χρειάζεται να προσελκύσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων, τότε είναι δύσκολη η επίτευξη αυτού του στόχου με τη συγκεκριμένη εξωτερική πηγή προσέλκυσης.

(2) Πρώην εργαζόμενοι και πρώην υποψήφιοι

Οι πρώην εργαζόμενοι μπορεί να είναι συνταξιούχοι ή εργαζόμενοι που για κάποιους προσωπικούς λόγους παραιτήθηκαν, όπως για παράδειγμα η περίπτωση μιας εργαζόμενης γυναίκας που γίνεται μητέρα και αποχωρεί από την εργασία της. Υπάρχουν επιχειρήσεις που προσελκύουν τους πρώην εργαζόμενους για την κάλυψη κάποιων κενών θέσεων εργασίας μειώνοντας το κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο αριθμό υποψηφίων για τους οποίους γνωρίζει για παράδειγμα τα προσόντα, τις γνώσεις και την απόδοσή τους. Βέβαια, η προσέλκυση και πρόσληψη των πρώην εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει δυσaréσκεια στους υπάρχοντες εργαζόμενους, οι οποίοι ενδεχομένως να παρέμειναν στην επιχείρηση σε δύσκολες περιόδους.

Μία επιχείρηση μπορεί να θεωρεί τους πρώην υποψήφιους μία καλή πηγή προσέλκυσης, αφού αυτά τα άτομα μπορεί να μην ήταν κατάλληλα για κάποια θέση εργασίας σε μια δεδομένη περίοδο, αλλά να αποτελέσουν τα πλέον κατάλληλα άτομα για μια άλλη θέση εργασίας στο μέλλον. Αυτή η πηγή προσέλκυσης είναι δυνατόν να επιταχύνει σημαντικά τη διαδικασία προσέλκυσης (Beardwell I., Holden L., 1994).

(3) Υποψήφιοι «πόρτας» (Walks-ins or gate hires)

Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν - ταχυδρομούν αιτήσεις ή βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση εργασίας στην επιχείρηση (Χυτήρης Λ. Σ., 2001). Αν μια επιχείρηση έχει δημιουργήσει θετική εικόνα στην αγορά εργασίας, τότε είναι πιθανό να διαθέτει πολλούς υποψήφιους «πόρτας», οι οποίοι αποτελούν ένα γρήγορο και φθηνό τρόπο για την κάλυψη κενών θέσεων.

(4) Ανώτατα και τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (A.E.I.- T.E.I.)

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμώντας να προσλάβουν τους καλύτερους φοιτητές ή πτυχιούχους από Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. προσπαθούν να διατηρούν μια στενή και μακροχρόνια σχέση μ' αυτά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ορισμένοι τρόποι προσέγγισης των Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. από μια επιχείρηση είναι η βράβευση φοιτητών με υποτροφίες, η πρόσληψη φοιτητών σε προγράμματα πρακτικής άσκησης και η αποστολή στελεχών της επιχείρησης σε διαλέξεις που διοργανώνονται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Με τις παραπάνω ενέργειες μπορεί μια επιχείρηση να γίνει γνωστή στους νέους των Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., να προβάλλει τη θετική της εικόνα και να

αναμένει ότι μελλοντικά οι φοιτητές θα προτιμήσουν την επιχείρηση για να εργαστούν.

Οι επιχειρήσεις που προσελκύουν εργαζόμενους από τα πανεπιστήμια επιθυμούν να καλύψουν θέσεις που απαιτούν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Βέβαια, οι επιχειρήσεις που θέλουν να χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη εξωτερική πηγή προσέλκυσης θα πρέπει να αποφασίσουν ποιες και πόσες σχολές θα προσεγγίσουν.

Συνήθως, το ιδανικότερο είναι η προσέγγιση μικρού αριθμού σχολών και η ουσιαστική και συχνή επαφή των επιχειρήσεων με αυτές τις σχολές. Η επιλογή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων γίνεται με βάση την εμπειρία της επιχείρησης από προηγούμενους απόφοιτους που έχει απασχολήσει, το επίπεδο εκπαίδευσης που προσφέρεται, η φήμη της σχολής, η ποιότητα των υπηρεσιών που διαθέτει το γραφείο διασύνδεσης του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Poe A. C., May 2000, Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Μετά την επιλογή των σχολών, οι υπεύθυνοι προσέλκυσης για να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων θα πρέπει να ενημερώσουν τους υποψήφιους για την κουλτούρα της επιχείρησης, τις δυνατότητες ανέλιξης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας που προσφέρονται και τα προσόντα που απαιτούν οι θέσεις εργασίας. Ωστόσο, οι υπεύθυνοι προσέλκυσης θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι υποψήφιοι δεν είναι διαθέσιμοι να εργαστούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή, καθώς οι υποψήφιοι μπορεί να μην έχουν ακόμα αποφοιτήσει. Αυτό είναι ένα μειονέκτημα της προσέλκυσης υποψηφίων από εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι η έλλειψη εργασιακής εμπειρίας και οι υψηλές προσδοκίες που έχουν συχνά οι απόφοιτοι.

(5) Ημέρες Καριέρας

Όταν διοργανώνονται οι ημέρες καριέρας συναντιούνται οι επί πτυχίο ή οι τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών, συναφούς γνωστικού αντικείμενου, με στελέχη επιχειρήσεων. Η συνάντηση αυτή πραγματοποιείται συνήθως σε κάποιο πανεπιστημιακό ίδρυμα και όχι στο χώρο της επιχείρησης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων ενημερώνουν τους φοιτητές για τις δυνατότητες που έχουν να απασχολήσουν στο μέλλον (συνήθως μετά από τρεις ή έξι μήνες) ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Στη συνέχεια, προσπαθούν να επιλέξουν τους καταλληλότερους φοιτητές για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Οι υποψήφιοι αξιολογούνται με προσωπική συνέντευξη και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων ή και ειδικών εντύπων αίτησης πρόσληψης (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

(6) Επαγγελματικές ενώσεις, σωματεία

Υπάρχουν επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία που παρέχουν υπηρεσίες εύρεσης εργασίας στα μέλη τους. Οι επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία αποτελούν μια βασική πηγή εξωτερικής προσέλκυσης για εξειδικευμένες εργασίες, κυρίως στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Επομένως, οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθυνθούν στις επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία όταν επιθυμούν να καλύψουν κάποιες εξειδικευμένες εργασίες.

(7) Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις

Κάποιες επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις εργασίας προσελκύουν υποψήφιους από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Συνήθως προσεγγίζουν εργαζόμενους που είναι γνωστό στην αγορά εργασίας ότι είναι ιδιαίτερα ικανοί και αποδοτικοί και τους προσφέρουν ελκυστικές αμοιβές και προοπτικές ανέλιξης στην επιχείρησή τους. Η τακτική αυτή μπορεί να κατηγορηθεί πως δεν κινείται στα πλαίσια της ηθικής, αλλά παρ' όλα αυτά χρησιμοποιείται για την προσέλκυση υποψηφίων.

Οι υπεύθυνοι επιλογής υποψηφίων των επιχειρήσεων που προσελκύουν από τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όταν διεξάγουν συνεντεύξεις με τους υποψήφιους, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να διαρρεύσουν σημαντικά στοιχεία προς τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μέσω των υποψηφίων. Υπάρχουν υποψήφιοι που μπορεί να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο να εκμαιεύσουν σημαντικές πληροφορίες από τον υπεύθυνο επιλογής με σκοπό να μεταφέρουν την πληροφόρηση αυτή στον εργοδότη τους. Γι' αυτό το λόγο, υπάρχουν επιχειρήσεις που για να εξασφαλίσουν την εχεμύθεια των υποψηφίων, τους υποχρεώνουν πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης, να βεβαιώσουν γραπτώς ότι δεν πρόκειται να αποκαλύψουν εμπιστευτικές πληροφορίες, που ενδεχομένως να αποκτήσουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, στους τωρινούς εργοδότες τους (Leonard B., February 2001).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει περίπτωση οι υπεύθυνοι επιλογής των επιχειρήσεων που προσελκύουν από τον ανταγωνισμό να εκμεταλλευτούν τη συνέντευξη με τους υποψήφιους και να προσπαθήσουν να πάρουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές τους. Επίσης, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να θέσει ως στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων από μια ανταγωνίστρια επιχείρηση για να την αποδυναμώσει. Ο στόχος αυτός δεν είναι ηθικός και δύσκολα πραγματοποιείται (Leonard B., February 2001).

(8) Αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Η αγγελία είναι μια δημοφιλής εξωτερική πηγή προσέλκυσης (βλέπε παράδειγμα αγγελίας στο κεφάλαιο 2 του παραρτήματος). Στόχος της είναι η προσέλκυση ατόμων που ενδιαφέρονται άμεσα να εργαστούν. Ωστόσο, οι αναγνώστες των αγγελιών είναι ένα ευρύτερο κοινό. Μπορεί να τις διαβάζουν άτομα τα οποία δεν αναζητούν εργασία, αλλά επιθυμούν να ενημερωθούν για τις θέσεις εργασίας που προσφέρονται στην αγορά εργασίας. Άλλοι αναγνώστες μπορεί να είναι οι πελάτες, οι μέτοχοι, οι χρηματιστές που ενδιαφέρονται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή ακόμα και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, χαρακτηριστική είναι η περίπτωση μιας επιχείρησης που διέκοψε τη χρήση αγγελιών για την προσέλκυση υποψηφίων και διαπίστωσε ότι διαδόθηκε στους εργαζόμενους η φήμη για απολύσεις. Επίσης, η ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας μέσω αγγελιών μπορεί να απογοητεύσει τους εργαζόμενους γιατί διαπιστώνουν ότι οι κενές θέσεις θα καλυφθούν από εξωτερικούς υποψήφιους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002, Fisher C. D., Schoenfeldt L. P., Shaw J. B., 1999).

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό καταλλήλων υποψηφίων θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό των αγγελιών. Μία αγγελία θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες για τον υποψήφιο (π.χ. προϋπηρεσία, απαιτούμενα προσόντα), τη θέση εργασίας και τη διαδικασία της αίτησης (π.χ. τίτλος και καθήκοντα θέσης, τόπος απασχόλησης, αρχικός μισθός, ημερομηνία λήξης υποβολής αιτήσεων). Τέλος, είναι σημαντικό να παρέχονται πληροφορίες για την επιχείρηση (π.χ. αν η επιχείρηση είναι πολυεθνική, το κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων της).

Σε αυτό το σημείο, χρειάζεται να τονιστεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ανώνυμες αγγελίες, στις οποίες δεν γνωστοποιούν το όνομά τους και ζητούν από τους υποψήφιους να στείλουν τις αιτήσεις ή τα βιογραφικά τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Στην περίπτωση των ανωνύμων αγγελιών, ο αριθμός των υποψηφίων που ανταποκρίνεται είναι μικρότερος σε σχέση με τις άλλες αγγελίες.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ανώνυμες αγγελίες όταν δεν επιθυμούν να γνωρίζουν οι εργαζόμενοί τους την πραγματοποίηση πιθανών απολύσεων ή το γεγονός ότι πρόκειται να καλυφθούν κενές θέσεις από εξωτερικούς υποψήφιους. Επίσης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ανώνυμες αγγελίες όταν δεν επιθυμούν να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές τους μια πιθανή επέκτασή τους ή όταν θέλουν να μάθουν ποιοι από τους εργαζόμενούς τους αναζητούν εργασία σε άλλη επιχείρηση. Επιπλέον, μια επιχείρηση που έχει δημιουργήσει αρνητική εικόνα στην αγορά

εργασίας, δεν επιθυμεί να αναφέρει το όνομά της σε μια αγγελία και γι' αυτό το λόγο προτιμά τη χρήση ανώνυμης αγγελίας.

Οι επιχειρήσεις τοποθετούν αγγελίες ή προκηρύξεις σε εφημερίδες, σε περιοδικά, στο ραδιόφωνο ή ακόμα και στην τηλεόραση. Συνήθως οι αγγελίες σε εφημερίδες, περιοδικά και το ραδιόφωνο απευθύνονται σε ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό. Αν μια επιχείρηση επιθυμεί να προσελκύσει άτομα για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή στελέχη, τότε τοποθετεί αγγελίες σε επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά ή σε οικονομικές εφημερίδες. Στη χώρα μας η τηλεόραση δεν χρησιμοποιείται από τον ιδιωτικό τομέα, επειδή είναι μια δαπανηρή πηγή προσέλκυσης. Βέβαια κάποιοι δημόσιοι οργανισμοί (π.χ. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας) χρησιμοποιούν την τηλεόραση για προκηρύξεις διαγωνισμών (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

(9) Γραφεία ευρέσεως εργασίας (Employment Agencies)

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας απευθύνονται τόσο σε υποψήφιους, όσο και σε επιχειρήσεις. Στόχος τους είναι να ικανοποιήσουν αμφότερες τις πλευρές, διαδραματίζοντας το ρόλο του ενδιάμεσου, δηλαδή εκείνου που αναλαμβάνει να φέρει σε επαφή την επιχείρηση με τον υποψήφιο, φροντίζοντας παράλληλα να εξυπηρετήσει και να διασφαλίσει τα συμφέροντα τόσο της επιχείρησης, όσο και του υποψηφίου (Ρουσάνογλου Ν., Δεκέμβριος 2000[α]).

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας εντοπίζουν και επιλέγουν υποψήφιους, τους οποίους προτείνουν στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις αξιολογούν τους υποψήφιους και πραγματοποιούν την τελική επιλογή. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας για να πραγματοποιήσουν μια αποτελεσματική επιλογή υποψηφίου θα πρέπει να έχουν μια πλήρη εικόνα της θέσης εργασίας που θα καλύψουν. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη κενή θέση εργασίας, όπως είναι για παράδειγμα τα απαιτούμενα προσόντα, η απαιτούμενη μόρφωση, η προϋπηρεσία και οι μισθολογικές διαβαθμίσεις. Εκτός από τις πληροφορίες για την κενή θέση εργασίας, είναι σημαντικό να παρέχονται στα γραφεία ευρέσεως εργασίας και πληροφορίες για την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, ώστε να επιλεγθούν υποψήφιοι που εύκολα θα ενσωματωθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης (Martinez M. N., January 2001).

Σε αυτό το σημείο, να τονίσουμε ότι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (Employment Agencies) καλύπτουν κυρίως χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας. Αν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να καλύψουν θέσεις στελεχών (κυρίως υψηλόβαθμων) μπορούν να απευθυνθούν σε εξειδικευμένα γραφεία ευρέσεως εργασίας, τα οποία ονομάζονται γραφεία ή εταιρίες επιλογής στελεχών (Executive Search Firms) ή κυνηγοί κεφαλών

(head hunters) (Heneman III H. G., Judge T. A., Heneman R. L., 2000).

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι ιδιωτικά ή δημόσια. Τα δημόσια γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους. Ένα παράδειγμα δημοσίου γραφείου στη χώρα μας είναι ο Ο.Α.Ε.Δ. (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού), στον οποίο μπορεί να απευθυνθεί μια επιχείρηση αν επιθυμεί να προσλάβει ανέργους για να καλύψει κυρίως υπαλληλικές θέσεις εργασίας ή θέσεις που αφορούν χειρωνακτική εργασία.

Τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας που καλύπτουν κυρίως χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας χρεώνουν κάποια προμήθεια ως αμοιβή, την οποία λαμβάνουν συνήθως από τους υποψήφιους, ενώ τα γραφεία ή εταιρίες επιλογής στελεχών, πληρώνονται συνήθως από την επιχείρηση (Hellriegel D., Jackson S. E., Slocum J. W., 1999). Η αμοιβή των γραφείων που αναζητούν υπαλλήλους και εργάτες για χαμηλόβαθμες θέσεις εξαρτάται από την επιτυχή τοποθέτηση του υποψηφίου στην επιχείρηση και είναι ένα ποσοστό του αρχικού μισθού του υποψηφίου. Αντίθετα, τα γραφεία ή εταιρίες επιλογής στελεχών, πληρώνονται ανεξάρτητα από το αν θα είναι επιτυχημένη η τοποθέτηση του υποψηφίου στην επιχείρηση και η αμοιβή τους είναι πολύ υψηλή (Heneman III H. G., Judge Timothy A., Heneman Robert L., 2000).

Τα γραφεία ή εταιρίες επιλογής στελεχών χρησιμοποιούν πολύ αναπτυγμένες μεθόδους για την αναζήτηση εξειδικευμένων στελεχών (κυρίως υψηλόβαθμων) και με τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτουν, προσπαθούν να επιτύχουν τη σύζευξη των αναγκών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών επιχείρησης και στελέχους. Σε αυτό το σημείο, χρήζει αναφοράς ότι τα συγκεκριμένα γραφεία αποτελούν μια πολύ δαπανηρή πηγή εξωτερικής προσέλευσης. Σήμερα, υπάρχουν πολλά γραφεία επιλογής στελεχών, όπως είναι για παράδειγμα τα εξής: “KPMG”, “PriceWaterHouse Coopers”, “Emst & Young”, “Manpower”, “Adecco”, κ.λ.π. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002, Κωνσταντέλλος Ν., 2000).

(10) Γραφεία - βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους

Ορισμένες επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσελκύσουν υποψήφιους χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά συστήματα, απευθύνονται στα γραφεία-βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους. Πρόκειται για γραφεία-κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κ.λ.π., σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι “on line” συνδεδεμένες με το σύστημα σε εικοσιτετράωρη βάση έναντι προμήθειας, εντοπίζουν τους πιθανούς κατάλληλους υποψήφιους και στη συνέχεια έρχονται σε επαφή μαζί τους για να ξεκινήσουν τη

διαδικασία επιλογής (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

(11) Εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων (*Employee leasing firms*)

Οι εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων «νοικιάζουν» τους εργαζομένους τους (π.χ. λογιστές, τεχνικό προσωπικό, υπάλληλοι γραφείου) σε άλλες επιχειρήσεις και παίρνουν κάποια αμοιβή για κάθε εργαζόμενο. Η εταιρία ενοικίασης χειρίζεται τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας και γενικά όλα τα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αφορούν τους εργαζόμενους που «νοικιάζει», εφόσον της ανήκουν. Η ενοικίαση εργαζομένων είναι ιδιαίτερα ελκυστική για μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν, για οικονομικούς λόγους, να διαθέτουν ένα οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα ικανοποιεί το προσωπικό τους (Ivancevich J. M., 1998, Πρωτονοσταρίου Μ., Απρίλιος 2001, Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

(12) Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης (*Temporary help agencies*)

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς η χρησιμοποίηση των γραφείων ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από προσωρινούς εργαζόμενους. Πρόκειται για γραφεία που βρίσκουν προσωρινή απασχόληση σε ανέργους. Οι επιχειρήσεις ζητούν όλο και περισσότερο προσωρινούς εργαζόμενους για τη διεκπεραίωση βραχυπρόθεσμων αποστολών ή για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε περιόδους που το μόνιμο προσωπικό παίρνει άδεια για διακοπές και σε περιόδους αιχμής (π.χ. ξενοδοχεία, λογιστικά γραφεία, κ.λ.π.). Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προσωρινούς εργαζόμενους για την αντικατάσταση εργαζομένων που έχουν πάρει αναρρωτική άδεια ή άδεια κηλίσεως.

(13) Διαδίκτυο (*Internet*)

Το διαδίκτυο ως μέσο προσέλκυσης υποψηφίων παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Υπάρχουν επιχειρήσεις (π.χ. "Eurobank") που μέσω των ιστοσελίδων που διαθέτουν στο διαδίκτυο, αναφέρουν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που προσφέρουν και ανακοινώνουν τις θέσεις εργασίας που θέλουν να καλύψουν. Η συνειδητοποίηση της αποτελεσματικότητας του διαδικτύου στην επιλογή στελεχών έχει ωθήσει μεγάλες τράπεζες, όπως είναι η "Citibank" στο να διαφημίζουν στις ιστοσελίδες τους ακόμα και θέσεις ανωτάτων στελεχών (Κωνσταντέλλος Ν., 2000).

Όσον αφορά τις αιτήσεις και τα βιογραφικά των υποψηφίων, αποστέλλονται μέσω

“e-mail” στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης ή οι υποψήφιοι συμπληρώνουν τα ζητούμενα στοιχεία σε “on line” φόρμες. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που διαθέτουν εταιρική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, στην οποία δέχονται βιογραφικά υποψηφίων, αλλά δεν ανακοινώνουν τις κενές θέσεις εργασίας. Η προσέλκυση μέσω του διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης, ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Συγκεκριμένα, μέσω του διαδικτύου είναι δυνατόν να εντοπιστούν υποψήφιοι και από το εξωτερικό. Στην περίπτωση που είναι απαραίτητο να διεξαχθούν προσωπικές συνεντεύξεις με τους υποψήφιους από το εξωτερικό, τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατάλληλη τεχνολογία, όπως είναι το “videoconferencing” (Τζελεπόπουλος Β., Μάρτιος 1999). Επίσης, υπάρχουν και τα “on line meetings”, τα οποία όπως και το “videoconferencing”, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους να επικοινωνήσουν, χωρίς να μετακινηθούν γεωγραφικά.

Εκτός από τις επιχειρήσεις που αναγγέλλουν μέσα από τις ιστοσελίδες τους τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας ή απλά δέχονται βιογραφικά υποψηφίων, υπάρχουν και επιχειρήσεις που αναθέτουν την εξεύρεση καταλλήλων υποψηφίων σε εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω του διαδικτύου. Οι εταιρίες αυτές δημοσιεύουν “on line” τις αγγελίες των επιχειρήσεων - πελατών τους και δραστηριοποιούνται στον τομέα τόσο της προσωρινής, κατά κύριο λόγο, όσο και της μόνιμης στελέχωσης των επιχειρήσεων - πελατών τους (Ρουσάνογλου Ν., Δεκέμβριος 2000[β]).

Επιπλέον, υπάρχουν επιχειρήσεις που για την προσέλκυση στελεχών χρησιμοποιούν το διαδίκτυο μέσω εταιριών που διατηρούν ηλεκτρονικά ταμπλό εργασίας (job boards) (Leonard Β., August 2000). Τα ηλεκτρονικά ταμπλό εργασίας (ή τράπεζες βιογραφικών) δημιουργούν μεγάλα αρχεία με βιογραφικά που υποβάλλουν διάφοροι υποψήφιοι και φέρνουν απ’ ευθείας σε επαφή επιχειρήσεις και υποψήφιους. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν μπορεί να είναι το ταίριασμα των κριτηρίων που θέτει ο υποψήφιος με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και την αυτόματη ενημέρωση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου όταν επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης, μπορεί να προσφέρουν πληροφόρηση για τις επιχειρήσεις, τα διάφορα επαγγέλματα, τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας, ακόμα και ενημέρωση για τον τρόπο σύνταξης βιογραφικών και συνοδευτικών επιστολών (Κωνσταντέλλος Ν., 2000).

Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις που συνεργάζονται αναπτύσσοντας κοινή ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για να προσελκύσουν υποψήφιους στην περιοχή τους ή να

φέρουν σε επαφή τους τοπικούς υποψήφιους με τους εργοδότες. Οι συνεργασίες αυτές έχουν σκοπό τη μείωση του κόστους προσέλκυσης (Wellner A. S., January 2001).

(14) Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι δυνατόν να διευκολύνουν την άμεση εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου μιας επιχείρησης. Μία επιχείρηση πραγματοποιώντας μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να επιταχύνει τους ρυθμούς ανάπτυξής της. Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση εξαγοράσει μια άλλη επιχείρηση με ικανούς εργαζομένους, τότε η απόκτηση ενός συνόλου ικανών εργαζομένων μπορεί να την ωθήσει στο να επιδιώξει, για παράδειγμα την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, το οποίο διαφορετικά θα ήταν ανέφικτο (Jackson S. E., Schuler R. S., 2000). Επομένως, μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει μια εξαγορά ή συγχώνευση για να αποκτήσει ένα μεγάλο σύνολο ικανών εργαζομένων, το οποίο θα τη βοηθήσει να επιτύχει κάποια στρατηγικά της σχέδια.

Επιπρόσθετα, πολλές φορές όταν οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται ή όταν μια επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη, υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι ευνοούνται και άλλοι που περνούν σε δυσμένεια ή ακόμα απολύονται. Οι εργαζόμενοι που περνούν σε δυσμένεια ή απολύονται θα μπορούσαν να προσεγγιστούν από τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να προσελκύσουν υποψήφιους (Κοτζιά Κ., Ιανουάριος 2001).

(15) Προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό

Όταν για κάποιες κατηγορίες επαγγελματιών που απαιτούν γνώσεις υψηλής τεχνολογίας, υπάρχει έλλειψη καταλλήλων υποψηφίων στην αγορά εργασίας, τότε οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να προσελκύσουν υποψήφιους από το εξωτερικό. Αυτή την πηγή εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιούν κυρίως οι θυγατρικές πολυεθνικών, καθώς τα τελευταία χρόνια συνηθίζεται η μετακίνηση εργαζομένων σε διεθνές επίπεδο (Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., 2001).

(16) Ένοπλες δυνάμεις

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εντοπίσουν υποψήφιους για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας, μπορούν να απευθυνθούν στις ένοπλες δυνάμεις, οι οποίες διατηρούν λεπτομερή αρχεία για τις επαγγελματικές γνώσεις των στρατιωτών. Στην Αμερική, οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν στρατιώτες που τους θεωρούν κατάλληλους

για να καλύψουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και τους προσφέρουν θέσεις εργασίας ,τις οποίες φυσικά θα αναλάβουν όταν εκπληρώσουν τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις. Οι στρατιώτες έχουν τη δυνατότητα κατά τη διάρκεια της θητείας τους να εκπαιδευτούν σε θέματα σχετικά με τη θέση εργασίας που θα αναλάβουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση που συμφώνησαν ότι θα εργαστούν. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να τονιστεί ότι η συμφωνία μεταξύ επιχειρήσεων και στρατιωτών δεν είναι δεσμευτική, αλλά οποιαδήποτε πλευρά μπορεί να ακυρώσει τη συμφωνία όποτε επιθυμεί.

Επίσης, οι ένοπλες δυνάμεις, στην Αμερική αλλά και στην Ελλάδα, προβάλλουν μέσω της ιστοσελίδας που διαθέτουν στο διαδίκτυο (internet), τα βιογραφικά των στρατιωτών που πρόκειται να εκπληρώσουν τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα μέσω του διαδικτύου να ανατρέξουν στην ιστοσελίδα των ενόπλων δυνάμεων και να εντοπίσουν πιθανούς κατάλληλους υποψήφιους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας (Poe A. C. April 2001).

(17) Σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης

- **Τηλε-προσέλκυση:** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι υπεύθυνοι προσέλκυσης αρχικά συλλέγουν ονόματα πιθανών υποψηφίων, για παράδειγμα από ανώτατα και τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα ή από επαγγελματικές ενώσεις. Στη συνέχεια, επικοινωνούν τηλεφωνικά με τους υποψήφιους, τους ανακοινώνουν την κενή θέση εργασίας και επιθυμούν να μάθουν αν οι υποψήφιοι ενδιαφέρονται για τη θέση. Η τηλε-προσέλκυση λοιπόν είναι μία τηλεφωνική μέθοδος προσέλκυσης.
- **Αποστολή επιστολών (Direct mail):** Μία επιχείρηση που στέλνει επιστολές για να προσελκύσει υποψήφιους, προσεγγίζει συγκεκριμένα άτομα που ίσως να μην αναζητούν εργασία. Μπορεί να είναι άτομα που είναι ευχαριστημένα με την τωρινή τους εργασία και δεν σκέφτονται να αλλάξουν εργοδότη (Woodward N. H., May 2000). Η αποστολή επιστολών προϋποθέτει ότι η επιχείρηση διαθέτει μία λίστα με ονόματα πιθανών υποψηφίων, τους οποίους έχει εντοπίσει από πανεπιστήμια, επαγγελματικές ενώσεις κ.λ.π. Μετά τον εντοπισμό των πιθανών υποψηφίων, η επιχείρηση επιδιώκει να πείσει τον υποψήφιο να διαβάσει την επιστολή και να ανταποκριθεί θετικά στην κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Για να το πετύχει αυτό, προσπαθεί η επιστολή να είναι σαφής, περιεκτική και να κεντρίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη (Martinez M. N., June 2001).
- **Ανοικτή τηλεφωνική γραμμή:** Ανοικτή τηλεφωνική γραμμή μπορεί να διαθέτει

μια επιχείρηση ή ένα ανεξάρτητο γραφείο. Η ανοικτή τηλεφωνική γραμμή δίνει τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να τηλεφωνήσουν και να ενημερωθούν για τις κενές θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην επιχείρηση ή για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσλάβουν εργαζόμενους.

- **Μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (Point-of-sale recruiting messages):** Μία επιχείρηση μπορεί να ανακοινώσει κενές θέσεις εργασίας σε σημεία πώλησης με σκοπό να προσελκύσει υποψήφιους. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη εφόσον η επιχείρηση θεωρεί ότι οι πελάτες είναι πιθανοί κατάλληλοι υποψήφιοι.
- **Συστάσεις πελατών και προμηθευτών:** Υπάρχουν επιχειρήσεις που ενθαρρύνουν τους πελάτες ή τους προμηθευτές τους να τους προτείνουν υποψήφιους (Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B., 1999).
- **Εταιρίες επανατοποθέτησης (Outplacement firms):** Μία επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στις εταιρίες επανατοποθέτησης προκειμένου να εντοπίσει υποψήφιους, οι οποίοι είναι πρώην εργαζόμενοι που απολύθηκαν χωρίς να ευθύνονται οι ίδιοι (Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B., 1999).

1.3.7 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η προσέλκυση μειονοτήτων και γυναικών δεν είναι μόνο κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης, αλλά είναι πλέον αναγκαιότητα, καθώς οι συγκεκριμένες κατηγορίες υποψηφίων αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς. Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούν ότι με την προσέλκυση μειονοτήτων έχουν κατορθώσει να μειώσουν το ποσοστό των αποχωρήσεων των εργαζομένων τους. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι μειονότητες είναι άτομα που έχουν μεγαλύτερη θέληση για εργασία και μπορούν να αναλάβουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας και να τη διεκπεραιώσουν πιο γρήγορα σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους τους (Poe A. C., November 2000).

Όσον αφορά την προσέλκυση γυναικών, παρατηρείται αύξηση του αριθμού των γυναικών που απασχολείται τόσο σε χαμηλόβαθμες, όσο και σε διευθυντικές θέσεις. Αυτό αποδεικνύει ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσελκύουν γυναίκες, καθώς τις θεωρούν εξίσου ικανές με τους άντρες και αναγνωρίζουν τη σημαντική συμβολή τους στον εργασιακό χώρο.

Επίσης, δύο άλλες κατηγορίες υποψηφίων είναι οι ηλικιωμένοι και τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Οι μεγάλοι σε ηλικία υποψήφιοι, συχνά προτιμούνται από τις

επιχειρήσεις σε περιόδους που παρουσιάζεται έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό. Αρκετές επιχειρήσεις στο εξωτερικό προσελκύουν ηλικιωμένους υποψήφιους εξαιτίας της εμπειρίας τους, της δυνατότητας απασχόλησής τους με ελαστικό ωράριο και της ικανότητάς τους να καθοδηγούν νεότερους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Η πρόσληψη συγκεκριμένου αριθμού ατόμων με ειδικές ανάγκες, που επιβάλλεται με νόμο, προστατεύει αυτή την κατηγορία υποψηφίων. Ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις που προσελκύουν άτομα με ειδικές ανάγκες, καθώς πιστεύουν ότι δεσμεύονται περισσότερο στο να εκτελέσουν μια εργασία σωστά και μπορεί να αποδώσουν καλύτερα σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998).

1.3.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης είναι πολύ σημαντική, καθώς οι ενέργειες προσέλκυσης έχουν άμεσο χρηματικό κόστος είτε υψηλό, είτε χαμηλό, αλλά και έμμεσο κόστος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στη γενικότερη απόδοση της επιχείρησης. Η άντληση πληροφοριών για τα αποτελέσματα από ανάλογες διαδικασίες προσέλκυσης που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν, μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη του χρόνου και του κόστους που θα απαιτηθεί για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Επίσης, η γνώση των αποτελεσμάτων σε παλιότερες προσπάθειες προσέλκυσης, μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των πηγών προσέλκυσης που θα αποδώσουν τους περισσότερους και καταλληλότερους υποψήφιους.

Τα κριτήρια αξιολόγησης της διαδικασίας προσέλκυσης σχετίζονται με τον αριθμό και την ποιότητα των υποψηφίων που προσελκύονται και προσλαμβάνονται, με την απόδοσή τους στη θέση εργασίας και με το χρηματικό κόστος των ενεργειών προσέλκυσης. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια αξιολόγησης μπορεί να είναι τα παρακάτω (Χυτήρης Λ. Σ., 2001):

- Συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης (π.χ. αμοιβή των υπευθύνων προσέλκυσης, προμήθειες γραφείων ευρέσεως εργασίας, κόστος για αγγελίες σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, κ.λ.π.).
- Κόστος ανά πρόσληψη.
- Κόστος ανά πηγή προσέλκυσης.

- Αριθμός καταλλήλων υποψηφίων, ανά πηγή (δείκτης απόδοσης της διαδικασίας προσέλκυσης).
- Αριθμός καταλλήλων βιογραφικών, ανά πηγή.
- Αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών.
- Δείκτης αποδοτικότητας υποψηφίου, ανά πηγή.
- Απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης, ανά πηγή.
- Μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στην επιχείρηση, ανά πηγή.
- Δείκτης απουσιών, ανά πηγή προσέλκυσης.
- Δείκτης κινητικότητας, ανά πηγή προσέλκυσης (αποχωρήσεις, απολύσεις).
- Κόστος εκπαίδευσης, ανά υποψήφιο, ανά πηγή προσέλκυσης.

Τα παραπάνω ,λοιπόν, κριτήρια βοηθούν στον προσδιορισμό των πηγών προσέλκυσης που δίνουν τους καλύτερους υποψήφιους και στον καθορισμό των πηγών που πρέπει να παραληφθούν ή να χρησιμοποιούνται λιγότερο εντατικά, ώστε η επιχείρηση να προσελκύει τους καταλληλότερους υποψήφιους, με το μικρότερο δυνατό κόστος και στον κατάλληλο χρόνο.

Κατά κανόνα, τα άτομα που από μόνα τους υποβάλλουν - ταχυδρομούν βιογραφικά στην περίπτωση που δημιουργηθεί κενή θέση σε μια επιχείρηση, (walk-ins or gate hires) και οι συστάσεις των εργαζομένων είναι δύο πηγές προσέλκυσης, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα άμεσης κάλυψης θέσεων εργασίας με χαμηλό κόστος. Οι αγγελίες και η προσέλκυση από τα πανεπιστήμια διαρκούν μεγάλο χρονικό διάστημα και κοστίζουν περισσότερο. Η προσέλκυση μέσω γραφείων ή εταιριών επιλογής στελεχών («κυνηγών κεφαλών») δεν απαιτεί πολύ χρόνο για την κάλυψη κενών θέσεων, αλλά έχει πολύ υψηλό κόστος. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002, Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B., 1999).

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των υπευθύνων προσέλκυσης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη η δυσκολία εύρεσης καταλλήλων υποψηφίων για κάθε θέση εργασίας και ο αριθμός των κενών θέσεων εργασίας που κάλυψε ο υπεύθυνος προσέλκυσης. Άλλα κριτήρια αξιολόγησης των υπευθύνων προσέλκυσης είναι η επαγγελματική επιτυχία των υποψηφίων που πρότειναν και η αντίληψη των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων γι' αυτούς.

1.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Μετά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την ανάλυση θέσης εργασίας, τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την προσέλκυση υποψηφίων, το επόμενο βήμα στη διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης είναι η επιλογή υποψηφίων. Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον καταλλήλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

Βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε κενή θέση εργασίας, αλλά και η παραμονή του στη συγκεκριμένη θέση και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τον υποψήφιο, όσο και την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων είναι η καλή προετοιμασία των ατόμων που θα διεξάγουν τη διαδικασία επιλογής. Οι υπεύθυνοι επιλογής θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες, ώστε να αποφευχθούν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Την ευθύνη για θέματα επιλογής μπορεί να έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα στελέχη γραμμής (κατώτερα στελέχη), οι εξωτερικοί σύμβουλοι, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους.

Μία άλλη προϋπόθεση για την επιτυχημένη επιλογή είναι η γνώση των περιγραφών και των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων των θέσεων εργασίας, ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια για σωστή απόδοση σε κάθε θέση. Με βάση αυτά τα κριτήρια κρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων. Επιπλέον, η γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και η σωστή χρησιμοποίησή τους ανάλογα την περίπτωση παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη επιλογή.

Εκτός των άλλων, η αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας, που θα αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης, ώστε να αποφευχθεί η πιθανή αποχώρηση των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων λίγους μήνες μετά την πρόσληψη.

1.4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

1.4.1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των μεθόδων επιλογής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και στην τελική επιλογή των υποψηφίων που θα καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Ivancevich J. M., 1998, Ryan A. M., McFarland L., Baron H., Page R., Summer 1999). Για παράδειγμα, η απαγόρευση της χρησιμοποίησης ενός τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών με νόμο, δε δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε μέθοδο επιλογής επιθυμούν. Επίσης, η πρόσληψη συγκεκριμένου ποσοστού ατόμων με ειδικές ανάγκες, που επιβάλλεται με νόμο, περιορίζει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσλάβουν τα άτομα που θέλουν για μια συγκεκριμένη εργασία.

Επιπρόσθετα, το μέγεθος, η σύνθεση και η διαθεσιμότητα της αγοράς εργασίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία επιλογής. Για παράδειγμα, αν τα επίπεδα ανεργίας είναι χαμηλά και η θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί είναι χαμηλόβαθμη και μη ελκυστική, τότε δεν θα ενδιαφερθούν πολλοί υποψήφιοι.

Αν κάποιος δείξει ενδιαφέρον και φυσικά διαθέτει τα κυριότερα προσόντα που απαιτεί η θέση, τότε η επιχείρηση θα τον προσλάβει. Στην περίπτωση αυτή, η διαδικασία επιλογής είναι σχετικά απλή και όχι τόσο δαπανηρή. Αν τώρα η κενή θέση εργασίας έχει πολλές απαιτήσεις, προσφέρει δυνατότητες ανέλιξης, καθώς επίσης υπάρχει αφθονία υποψηφίων και το κόστος μιας αποτυχημένης επιλογής είναι ιδιαίτερα υψηλό, τότε η διαδικασία επιλογής θα είναι πιο σχολαστική και ίσως πολύ δαπανηρή (Ivancevich J. M., 1998).

1.4.1.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ορισμένα χαρακτηριστικά της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων. Για παράδειγμα, το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει τη συχνότητα και το είδος των μεθόδων επιλογής που θα χρησιμοποιηθούν για την πρόσληψη των απαραίτητων εργαζομένων. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή μιας πολύπλοκης διαδικασίας επιλογής μπορεί να έχει μεγάλο κόστος. Γι' αυτό το λόγο, τα πολύπλοκα συστήματα επιλογής συνήθως χρησιμοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν τους απαραίτητους

οικονομικούς πόρους για τη δημιουργία αυτών των συστημάτων.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της επιχείρησης που παίζει ρόλο στον καθορισμό της διαδικασίας επιλογής είναι η φιλοσοφία της επιχείρησης να καλύπτει κενές θέσεις εργασίας από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον. Μια επιχείρηση που προσελκύει εσωτερικούς υποψήφιους μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικές μεθόδους επιλογής από αυτές που θα εφάρμοζε αν εντόπιζε υποψήφιους από την εξωτερική αγορά εργασίας (Ivancevich J. M., 1998).

1.4.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η επιλογή υποψηφίων είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές. Η λανθασμένη επιλογή υποψηφίων επηρεάζει το προσωπικό, τους πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα από λάθη, ατυχήματα καθώς και για την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Η διάρκεια της διαδικασίας επιλογής εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων, γι' αυτό το λόγο μπορεί να κυμαίνεται από μία ημέρα μέχρι μερικούς μήνες. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο, τα συνήθη βήματα (στάδια) μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι τα παρακάτω:

- (1) Προκαταρκτική εξέταση βιογραφικών - συνέντευξη.
- (2) Υποβολή αίτησης απασχόλησης.
- (3) Δοκιμασίες (Tests).
- (4) Δεύτερη συνέντευξη.
- (5) Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου (Έλεγχος προϋπηρεσίας, συστάσεις).
- (6) Ιατρικές εξετάσεις.
- (7) Συνέντευξη με ανώτατο στέλεχος και τελική απόφαση επιλογής.
- (8) Τελική προσφορά, ενημέρωση υποψηφίου - πρόσληψη.

Για την επιλογή υποψηφίων συνήθως χρησιμοποιείται η μέθοδος του «σταδιακού αποκλεισμού», κατά την οποία ο υποψήφιος κρίνεται με βάση τα παραπάνω βήματα και αν διαπιστωθεί σε κάποιο στάδιο (π.χ. στα τεστ) ότι δεν παρουσιάζει

ικανοποιητικό αποτέλεσμα, τότε αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής. Μία άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης». Στην περίπτωση αυτή, οι υποψήφιοι αξιολογούνται με βάση την απόδοσή τους σε όλα τα στάδια, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά χωριστά (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

1.4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η επιχείρηση για να αποφασίσει ποια ή ποιες μεθόδους επιλογής υποψηφίων θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη την αξιοπιστία (reliability), την εγκυρότητα (validity), το κόστος, τη δυσκολία και τον απαιτούμενο χρόνο εφαρμογής της κάθε μεθόδου. Μία μέθοδος είναι αξιόπιστη όταν δίνει σταθερά αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις και έγκυρη όταν μετράει καλά τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας. Στη συνέχεια, θα αναφερθούν κάποιες μέθοδοι επιλογής υποψηφίων.

(1) Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα παρέχει πληροφορίες για τον υποψήφιο και συνήθως περιλαμβάνει τα εξής: προσωπικά στοιχεία, εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία, επιμόρφωση (π.χ. σεμινάρια, συνέδρια), άλλες γνώσεις (π.χ. γνώσεις υπολογιστών, ξένες γλώσσες) και ασχολίες στον ελεύθερο χρόνο. Η συλλογή και εξέταση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθάει στην προκαταρκτική αξιολόγησή τους. Επομένως, κάποιοι υποψήφιοι απορρίπτονται, ενώ άλλοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

(2) Έντυπη αίτηση απασχόλησης (Application form/blank)

Η έντυπη αίτηση απασχόλησης συμπληρώνεται από τους υποψήφιους και περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις που αφορούν για παράδειγμα την ηλικία, τις σπουδές, την προϋπηρεσία και τις συστάσεις του υποψηφίου. Με βάση τις απαντήσεις, όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται, ενώ οι υπόλοιποι θα κληθούν να περάσουν γραπτές δοκιμασίες ή να δώσουν συνέντευξη.

Η έντυπη αίτηση απασχόλησης, σε σχέση με το βιογραφικό, αποτελεί πιο

αντικειμενική πηγή πληροφόρησης, αφού όλοι οι υποψήφιοι απαντούν συγκεκριμένες ερωτήσεις, ενώ στο βιογραφικό ο υποψήφιος παρουσιάζει τις πληροφορίες που εκείνος επιθυμεί. Γι' αυτό το λόγο, ορισμένες επιχειρήσεις απαιτούν από τους υποψήφιους που υποβάλλουν βιογραφικό να συμπληρώσουν και μια έντυπη αίτηση απασχόλησης, ώστε να διαθέτουν την ίδια πληροφόρηση για όλους τους υποψήφιους (Mathis R. L., Jackson J. H., 1994). Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που οι υποψήφιοι επιδιώκοντας να εντυπωσιάσουν τους εξεταστές αναφέρουν αναληθείς πληροφορίες στην έντυπη αίτηση απασχόλησης (Rosse J. G., Stecher M. D., Miller Janice L., Levin R. A., 1998). Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, οι επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψήφιους να υπογράψουν στην αίτηση ότι όσα δηλώνουν είναι αληθή, ώστε να εξασφαλίσουν έγκυρη πληροφόρηση. Επίσης, η έντυπη αίτηση απασχόλησης αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα πραγματοποιηθούν στη συνέντευξη.

Όσον αφορά την έκταση της έντυπης αίτησης απασχόλησης, υπάρχουν αιτήσεις που έχουν πολλές ερωτήσεις και άλλες που είναι μικρής έκτασης. Όσο πιο μεγάλη είναι μια αίτηση απασχόλησης, τόσο περισσότερα στοιχεία για τον υποψήφιο έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και τόσο αποτελεσματικότερη μπορεί να είναι η διαδικασία επιλογής. Ωστόσο, υπάρχει περίπτωση λόγω της μεγάλης έκτασης ή της πολυπλοκότητας της αίτησης, ο υποψήφιος να μην είναι τόσο προσεκτικός στην συμπλήρωσή της. Η πολυπλοκότητα μιας αίτησης μπορεί ακόμα και να αποτρέψει τον υποψήφιο από το να τη συμπληρώσει. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη ότι μια πολύπλοκη και μακροσκελής αίτηση απασχόλησης καθιστά δύσκολη την επεξεργασία της για την επιλογή των καταλλήλων υποψηφίων. Επίσης, επειδή μία θέση στελέχους, σε σχέση με μια ανειδίκευτη θέση εργασίας, μπορεί να απαιτεί μία μεγαλύτερη σε έκταση αίτηση, υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν μία έντυπη αίτηση απασχόλησης, αλλά κρίνουν σκόπιμο να έχουν διαφορετικές αιτήσεις ανάλογα με την κατηγορία της θέσης εργασίας (π.χ. τεχνική, διοικητική, βοηθητική κ.λπ.).

(3) Έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις (Weighted application form/blank)

Αυτή η μορφή αίτησης διαφέρει από την παραδοσιακή έντυπη αίτηση απασχόλησης στο ότι ορίζονται κάποιες σταθμίσεις στις ερωτήσεις της αίτησης για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Για την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης των υποψηφίων απαιτείται μια προεργασία. Αρχικά, εντοπίζονται οι τωρινοί εργαζόμενοι της επιχείρησης που έχουν εξαιρετική απόδοση και αυτοί που έχουν χαμηλή

απόδοση. Στη συνέχεια, γίνεται αντιστοίχιση με κάποια χαρακτηριστικά τους (π.χ. εκπαίδευση, προϋπηρεσία κ.λ.π.) που διέθεταν οι εργαζόμενοι όταν υπέβαλλαν αίτηση πρόσληψης στην επιχείρηση και εντοπίζονται τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την υψηλή απόδοση. Για κάθε χαρακτηριστικό που συνδέεται με την υψηλή απόδοση ορίζεται μία στάθμιση, π.χ. δύο (+2) και για κάθε χαρακτηριστικό που δεν έχει σχέση με την υψηλή απόδοση ορίζεται μια στάθμιση, π.χ. μηδέν (0). Τέλος, αθροίζονται οι σταθμίσεις για κάθε υποψήφιο που προκύπτουν από τις απαντήσεις του στην αίτηση και όποιος υποψήφιος έχει το υψηλότερο σκορ (score) είναι ο καταλληλότερος για τη θέση εργασίας.

Στην περίπτωση της παραδοσιακής έντυπης αίτησης απασχόλησης, η αξιολόγηση των υποψηφίων είναι υποκειμενική, αφού ο υπεύθυνος επιλογής με βάση τη διαίσθηση επιλέγει τους κατάλληλους υποψήφιους. Αντίθετα, στην περίπτωση της έντυπης αίτησης απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις η αξιολόγηση των υποψηφίων είναι αντικειμενική, αφού η αίτηση παρέχει ένα σκορ (score) για κάθε υποψήφιο ανάλογα με τις απαντήσεις του καθενός.

Η έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις χρησιμοποιείται συνήθως για θέσεις υπαλλήλων και πωλητών και είναι χρήσιμη για τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων (Harris M., 1997). Επίσης, η προετοιμασία της αίτησης απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις απαιτεί περισσότερο χρόνο, σε σχέση με την παραδοσιακή έντυπη αίτηση απασχόλησης.

(4) Ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων (Biographical information blank or Bio data)

Ένας άλλος τρόπος συλλογής πληροφοριών για τον υποψήφιο είναι οι αιτήσεις που παρέχουν προσωπικές πληροφορίες για τον υποψήφιο ή αλλιώς το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων είναι μια προέκταση της έντυπης αίτησης απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις. Περιλαμβάνει μεγαλύτερο εύρος ερωτήσεων που παρέχουν κυρίως προσωπικές πληροφορίες για τον υποψήφιο. Οι προσωπικές πληροφορίες μπορεί να αφορούν την οικογενειακή ζωή, τα ενδιαφέροντα, τα χόμπι, τις εμπειρίες, τις σπουδές, τα επιτεύγματα, τους προσωπικούς στόχους και τις φιλοδοξίες του υποψηφίου.

Το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων βασίζεται στην υπόθεση ότι οι προηγούμενες συμπεριφορές και οι εμπειρίες διαμορφώνουν τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου. Η αξιολόγηση των προσωπικών πληροφοριών έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι βοηθάει στην πρόβλεψη της επιτυχίας του υποψηφίου στη θέση εργασίας (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998). Το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων

σχεδιάζεται ,όπως η έντυπη αίτηση απασχόλησης, με σταθμίσεις στις ερωτήσεις και η εγκυρότητά του είναι σχετικά υψηλή.

(5) Δοκιμασίες (Tests)

Το βιογραφικό και οι διάφορες αιτήσεις απασχόλησης παρέχουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου και βοηθούν στην πρόβλεψη της καταλληλότητας του υποψηφίου για την κενή θέση εργασίας. Τα τεστ όμως, προβλέπουν αν ο υποψήφιος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της κενής θέσης με βάση τις τωρινές του ικανότητες. Βασικό κριτήριο για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι το αν δίνει σταθερά αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις (δηλαδή αν είναι αξιόπιστο) και αν μετράει καλά τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας (δηλαδή αν είναι έγκυρο). Άλλα κριτήρια για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του και ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεξαγωγή του.

Σήμερα, υπάρχουν πολλά τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει το κατάλληλο γι' αυτήν. Βέβαια, υπάρχουν επιχειρήσεις που επιθυμούν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν τα δικά τους τεστ (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο τα τεστ για την επιλογή υποψηφίων και κυρίως τα γραπτά τεστ. Όμως, πρέπει να τονιστεί ότι τα τεστ δεν πρέπει να αποτελούν το μοναδικό κριτήριο για την επιλογή ενός υποψηφίου, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνάρτηση με άλλες μεθόδους επιλογής.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που πρόκειται να μετρηθούν και είναι τα παρακάτω:

- **Τεστ νοημοσύνης(Cognitive ability test)** :Τα τεστ νοημοσύνης μετρούν τις διανοητικές ικανότητες του υποψηφίου, δηλαδή τη γενική εξυπνάδα του, την ικανότητά του στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση και την κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου. Ορισμένα αμερικάνικα τεστ νοημοσύνης είναι τα εξής: General Aptitude Test Battery (GATB), Scholastic Aptitude Test (SAT), Graduate Management Aptitude Test (GMAT) και το Bennett Mechanical Comprehension Test (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998). Επίσης, τα γνωστά τεστ ευφυΐας (IQ-Intelligence Quotient) σχεδιάστηκαν για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας του υποψηφίου, δηλαδή μετρούν τη γενική εξυπνάδα του υποψηφίου. Τα τεστ νοημοσύνης αποτελούν έναν καλό

δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης του υποψηφίου στη θέση εργασίας (Wright P. M., Kacmar K. M., McMahan G. C., Deleeuw K., 1995).

- **Τεστ φυσικής κατάστασης (Physical ability test)** :Οι επιχειρήσεις συχνά επιθυμούν να εκτιμήσουν τη φυσική κατάσταση των υποψηφίων, κυρίως για απαιτητικές και δυνητικά επικίνδυνες εργασίες (π.χ. το επάγγελμα του πυροσβέστη). Τα τεστ φυσικής κατάστασης μετρούν για παράδειγμα τη μυϊκή δύναμη και την αντοχή του υποψηφίου και προβλέπουν όχι μόνο την απόδοση του υποψηφίου στην εργασία, αλλά και τα πιθανά εργατικά ατυχήματα και τις σωματικές βλάβες του υποψηφίου (Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M., 1997). Τα τεστ φυσικής κατάστασης χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για να εντοπίσουν υποψήφιους που είναι επιρρεπείς σε επαναλαμβανόμενες σωματικές βλάβες εξαιτίας του άγχους.
- **Ψυχοκινητικά τεστ (Psychomotor ability tests)** :Τα ψυχοκινητικά τεστ μετρούν τη συνεργασία της πνευματικής ικανότητας με τη σωματική κίνηση. Αυτά τα τεστ εξετάζουν για παράδειγμα το χρόνο αντίδρασης του υποψηφίου σε κάποιο ερέθισμα, τη σταθερότητα των χεριών, τη χειρωνακτική επιδεξιότητα. Συνήθως, χρησιμοποιούνται για θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλές χειρωνακτικές δεξιότητες, όπως είναι η συναρμολόγηση ενός ραδιόφωνου ή μιας τηλεόρασης.
- **Τεστ γνώσεων για την εργασία (Job knowledge test)**: Τα τεστ γνώσεων για την εργασία μετρούν το επίπεδο γνώσεων των υποψηφίων σε ειδικά θέματα που σχετίζονται με την εργασία που πρόκειται να εκτελέσουν. Συγκεκριμένα, εξετάζουν τόσο τις απαιτούμενες γνώσεις για τη διεκπεραίωση της εργασίας, όσο και τις γνώσεις των διαδικασιών και των κριτηρίων που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση των υποψηφίων στη θέση εργασίας (Cooper D., Robertson I. T., 1995).
- **Τεστ εκτέλεσης εργασίας (Job sample test)**: Στα τεστ εκτέλεσης εργασίας ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος της εργασίας για την οποία θα επιλεγεί. Σκοπός των τεστ εκτέλεσης εργασίας είναι να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος έχει το ταλέντο να διεκπεραιώσει σωστά την εργασία. Συνήθως χρησιμοποιούνται για δακτυλογράφους και υπαλλήλους γραφείου. Ωστόσο, αυτά τα τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθούν για χειριστές μηχανών, για πιλότους ή για διοικητικές θέσεις και θέσεις επιθεωρητών. Τα τεστ εκτέλεσης εργασίας είναι πιο αξιόπιστα και πιο αντικειμενικά, σε σχέση με τα ερωτηματολόγια, αφού δίνουν τη

δυνατότητα να διαπιστωθεί στην πράξη η ικανότητα του υποψηφίου να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία. Βασικό μειονέκτημα των τεστ είναι αφ' ενός ότι το μέρος της εργασίας που θα εκτελέσει ο υποψήφιος είναι δύσκολο να προσδιορισθεί για κάθε εργασία και αφ' ετέρου ότι τα τεστ δεν είναι εφαρμόσιμα για όλες τις εργασίες ή είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοσθούν για θέσεις εργασίας ανωτέρων στελεχών (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

- **Τεστ μαθησιακής ικανότητας (*Trainability test*):** Τα τεστ μαθησιακής ικανότητας μετρούν τη δυνατότητα του υποψηφίου να εκπαιδεύεται, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Σε αυτά τα τεστ ο υποψήφιος εκπαιδεύεται για να εκτελέσει μία εργασία που δεν γνωρίζει. Τα τεστ μαθησιακής ικανότητας μετρούν το πόσο καλά ανταποκρίνεται ο υποψήφιος στην εκπαίδευση και αν η απόδοσή του στην εργασία βελτιώνεται (Torrington D., Hall L., 1998).

- **Τεστ προσωπικότητας (*Personality test*):** Τα τεστ προσωπικότητας δίνουν πληροφορίες για κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, όπως είναι για παράδειγμα η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η αυτοπεποίθηση, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, η διάθεση για πρωτοβουλία και συνεργασία. Αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τα άτομα και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Τα τεστ προσωπικότητας, γραπτά ή προφορικά, έχουν σκοπό να ανιχνεύσουν την προσωπικότητα του υποψηφίου και να εξετάσουν αν ο υποψήφιος ταιριάζει στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και αν μπορεί να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Το τεστ προσωπικότητας που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι το “Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)”. Άλλα τεστ προσωπικότητας είναι τα εξής: “California Psychological Inventory (CPI), Minnesota Counseling Inventory (MCI)” κ.λπ. (Ivancevich J. M., 1998). Όσον αφορά την εγκυρότητα αυτών των τεστ, έχει υποστηριχθεί ότι υπάρχει ασθενής συσχέτιση ανάμεσα στη συμπεριφορά του υποψηφίου, που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ, και την απόδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας. Ωστόσο, αν ένα τεστ προσωπικότητας σχεδιαστεί με βάση μια προσεκτική ανάλυση θέσης εργασίας τότε μπορεί να είναι πιο έγκυρο, δηλαδή να μετράει καλύτερα τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας.

- **Τεστ ενδιαφερόντων (Interest test):** Τα τεστ ενδιαφερόντων έχουν σκοπό να διαπιστώσουν τα ενδιαφέροντα του υποψήφιου και τις προτιμήσεις του για συγκεκριμένες εργασίες. Χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των υποψηφίων, που ενδεχομένως να είναι άτομα που μόλις έχουν αποφοιτήσει από το σχολείο. Τα τεστ ενδιαφερόντων μπορεί να είναι χρήσιμα ως εργαλεία επιλογής υποψηφίων, καθώς αν επιλεγούν υποψήφιοι που έχουν σχεδόν τα ίδια ενδιαφέροντα με τους επιτυχημένους κατόχους των θέσεων εργασίας, για τις οποίες προσελκύνονται υποψήφιοι, τότε είναι πιο πιθανό οι υποψήφιοι να επιτύχουν στη νέα τους εργασία (Dessler G., 2000). Επίσης, μια επιχείρηση που διαθέτει πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το τεστ ενδιαφερόντων για να διαπιστώσει το είδος της εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο. Γνωστό τεστ ενδιαφερόντων είναι το “Strong – Campbell Interest Inventory”.

- **Τεστ τιμότητας και ακεραιότητας (“Honesty and integrity test”):** Τα τεστ τιμότητας και ακεραιότητας είναι τεστ τα οποία επιδιώκουν να ερευνήσουν αν ο υποψήφιος είναι τίμιος, έχει ήθος και είναι ένα άτομο εμπιστοσύνης. Τα τεστ τιμότητας και ακεραιότητας που έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά μπορούν να προβλέψουν την απόδοση του υποψήφιου στη θέση εργασίας, καθώς επίσης και κάποιες ανάρμοστες συμπεριφορές, όπως είναι η κλοπή, τα προβλήματα πειθαρχίας και οι αδικαιολόγητες απουσίες από τον εργασιακό χώρο. Αυτά τα τεστ χρησιμοποιούνται συνήθως από πολυκαταστήματα, καταστήματα πώλησης κοσμημάτων, στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στο ταμείο και στα εμπορεύματα της επιχείρησης.

- **Ανιχνευτής αλήθειας (“Lie detector or Polygraph test”):** Ο ανιχνευτής αλήθειας είναι μια μέθοδος με την οποία επιδιώκεται να εξακριβωθεί αν ο υποψήφιος δηλώνει αναληθή στοιχεία στο βιογραφικό του σημείωμα ή γενικότερα έχει την τάση να ψεύδεται. Για να επιτευχθεί αυτό τοποθετούνται καλώδια στο σώμα του υποψήφιου και καθώς απαντάει σε μια σειρά ερωτήσεων με ένα «ναι» ή «όχι», μετριέται η αρτηριακή του πίεση, η αλλαγή στο ρυθμό αναπνοής, η εφίδρωση κ.λπ. Στα πλαίσια των ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο υποψήφιος, μπορεί να του ζητηθεί να επιβεβαιώσει το όνομά του ή μπορεί να ρωτηθεί αν κάνει χρήση ναρκωτικών ουσιών, αν έχει κλέψει τον εργοδότη του ή αν έχει διαπράξει ένα έγκλημα που δεν έχει εξιχνιαστεί. Αν από τις απαντήσεις που θα δώσει ο υποψήφιος διαπιστωθεί ότι ψεύδεται, τότε δεν θεωρείται κατάλληλος για πρόσληψη και απορρίπτεται. Σε αυτό το σημείο, χρήζει αναφοράς

το γεγονός πως έχουν υπάρξει αντιδράσεις για τη χρήση του ανιχνευτή αλήθειας ως εργαλείο επιλογής υποψηφίων. Συγκεκριμένα, έχει θεωρηθεί ότι δεν είναι αξιόπιστη μέθοδος και ότι παρεμβαίνει στην ιδιωτική ζωή του ατόμου που εξετάζεται. Σύμφωνα με μια έρευνα, φάνηκε πως αν ένα άτομο εκπαιδευτεί για το πώς πρέπει να αντιδρά σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, τότε είναι δυνατόν να περάσει επιτυχώς αυτό το τεστ και να μην αποκαλυφθεί ότι ψεύδεται από τον ανιχνευτή αλήθειας (Honts C. R., Raskin D. C. and Kircher J. C., 1994).

- **Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα (“*Graphology or Handwriting analysis*”)** : Η χρήση της ανάλυσης του γραφικού χαρακτήρα ή γραφολογία βασίζεται στην υπόθεση ότι βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου γίνονται αντιληπτά μέσω της γραφής του. Μπορεί κανείς να πει πως η γραφολογία βασίζεται στην αρχή ότι «η γραφή ζωγραφίζει με τον καλύτερο τόπο την ψυχή» (Descoin C., Βιπατζάκης Ν., 1993). Οι γραφολόγοι παίρνουν ένα δείγμα γραφής και εξετάζουν το μέγεθος και το σχήμα των γραμμάτων, την τοποθέτησή τους στο χαρτί, την απόσταση που έχουν τα γράμματα μεταξύ τους κ.λπ. Οι γραφολόγοι εξετάζουν τον τρόπο γραφής του υποψηφίου για να προσδιορίσουν την προσωπικότητα, την εξυπνάδα, την ενεργητικότητα, τις οργανωτικές ικανότητες, τη δημιουργικότητα, τη συναισθηματική σταθερότητα, την αυτοεκτίμηση και τις επιχειρηματικές τάσεις του υποψηφίου. Η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα είναι ένα τεστ σχετικά οικονομικό και απαιτεί λίγο χρόνο, αφού κάθε υποψήφιος χρειάζεται λίγα λεπτά για να γράψει μια σύντομη έκθεση για τον εαυτό του. Επιπλέον, αυτό το τεστ είναι ένας πολύ καλός δείκτης πρόβλεψης της προσωπικότητας του υποψηφίου, αλλά δεν αποτελεί καλό δείκτη πρόβλεψης για την απόδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι μικρή και η ορθότητα των αξιολογήσεων εξαρτάται από τις ικανότητες του γραφολόγου.
- **Τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών (“*Drug test*”)** : Η χρήση ναρκωτικών ουσιών συνδέεται με προβλήματα όπως είναι για παράδειγμα η χαμηλή απόδοση του εργαζομένου, οι κλοπές, οι αδικαιολόγητες απουσίες από τον εργασιακό χώρο και τα επαγγελματικά ατυχήματα, τα οποία δημιουργούν κόστος για την επιχείρηση. Επομένως, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διεξάγουν τεστ ναρκωτικών ουσιών σε υποψήφιους, συνήθως πριν την επίσημη πρόσληψή τους. Για τη διεξαγωγή του τεστ ναρκωτικών ουσιών, συνήθως λαμβάνεται δείγμα ούρων του υποψηφίου ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και δείγμα μαλλιών και μετά τις αναλύσεις των ειδικών διαπιστώνεται αν ο υποψήφιος κάνει χρήση

ναρκωτικών ουσιών. Βέβαια, κάποιιο υποστηρίζουν ότι αυτό το τεστ δεν είναι έγκυρο γιατί μπορεί να δείξει την ύπαρξη ναρκωτικών ουσιών, αλλά δεν μπορεί να δείξει ότι ο υποψήφιος που εξετάζεται είναι εθισμένος στις ναρκωτικές ουσίες.

(6) Κέντρο αξιολόγησης (“Assessment center”)

Το κέντρο αξιολόγησης δεν είναι ένας συγκεκριμένος χώρος , αλλά είναι μια διαδικασία αξιολόγησης που περιλαμβάνει μια σειρά μεθόδων και τεχνικών για την αξιολόγηση και την επιλογή εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το κέντρο αξιολόγησης τόσο για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, όσο και για την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και κυρίως των ανώτερων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και την αξιολόγηση χαρακτηριστικών του υποψηφίου, τα οποία έχει διαπιστωθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοσή του στη θέση εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002). Ο κάθε υποψήφιος αξιολογείται για κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί να είναι οι ικανότητες και οι γνώσεις για οργάνωση, ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η δημιουργικότητα, η αντοχή στην ψυχολογική πίεση και η ικανότητα του υποψηφίου να επικοινωνεί.

Τα κέντρα αξιολόγησης περιλαμβάνουν ένα συνδυασμό από πολλές μεθόδους, όπως είναι οι ομαδικές συζητήσεις, οι ομαδικές δραστηριότητες, οι παρουσιάσεις, οι συνεντεύξεις, τα τεστ ικανοτήτων και προσωπικότητας, η επίλυση καθημερινών διοικητικών προβλημάτων, η συμμετοχή σε επιχειρηματικά παιχνίδια. Σε κάθε μέθοδο αποδίδεται διαφορετική βαρύτητα, ανάλογα με τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

Επίσης ,τα κέντρα αξιολόγησης διαρκούν συνήθως δύο με τρεις ημέρες και αξιολογούνται συνήθως δέκα με δώδεκα υποψήφιοι (Dessler G., 2000). Όσον αφορά τους αξιολογητές των υποψηφίων, είναι συνήθως ένας αξιολογητής για κάθε δύο υποψήφιοι (Cook M., 1991, Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002). Τα κέντρα αξιολόγησης, ως πρακτική επιλογής υποψηφίων, δίνουν πολύ αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα, αλλά είναι μια δαπανηρή πρακτική (π.χ. αγορά τεστ, αμοιβές αξιολογητών κ.λπ.) που απαιτεί χρόνο. Γι' αυτό το λόγο, συνήθως χρησιμοποιούνται για την κάλυψη σημαντικών θέσεων εργασίας, όπως είναι οι διοικητικές θέσεις.

(7) Αξιολόγηση από συναδέλφους (Peer assessment)

Η αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου από το εσωτερικό της επιχείρησης που θα προαχθεί σε

ανώτερη θέση εργασίας. Ένα πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου επιλογής είναι ότι οι συνάδελφοι γνωρίζουν τα προσόντα και τις ικανότητες του υποψηφίου, εξαιτίας της καθημερινής επαφής που έχουν μαζί του. Επίσης, οι συνάδελφοι είναι πιο πιθανό να θεωρήσουν ότι η τελική επιλογή του υποψηφίου είναι δίκαιη, γιατί συμμετείχαν στην απόφαση επιλογής με τις αξιολογήσεις τους. Ωστόσο, ένα πιθανό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ένας συνάδελφος μπορεί να προωθήσει έναν υποψήφιο ως τον καταλληλότερο για μια θέση εργασίας, εξαιτίας της φιλίας που έχει αναπτύξει μαζί του και όχι επειδή πραγματικά είναι ικανός να καταλάβει τη νέα θέση.

(8) Αυτο-αξιολόγηση (Self-assessment)

Στην περίπτωση της αυτο-αξιολόγησης ζητείται από τον υποψήφιο να εκτιμήσει τις ικανότητες και τις δεξιότητές του. Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις γίνεται η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κενή θέση εργασίας. Βέβαια, επειδή ο υποψήφιος μπορεί να υπερβάλλει για τον εαυτό του, κρίνεται σκόπιμο η αυτο-αξιολόγηση να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επιλογή υποψηφίου.

(9) Συνεντεύξεις

Η συνέντευξη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων, καθώς είναι σπάνιο να προσληφθεί ένας εργαζόμενος χωρίς να έχει προηγηθεί κάποιας μορφής συνέντευξη. Πρόκειται για μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής. Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής εργαζομένων και αυτό οφείλεται στο ότι είναι απλή και πρακτική όταν είναι μικρός ο αριθμός των υποψηφίων, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση όταν διεξάγεται σωστά και οι εξεταστές ή συνεντευξιαστές εξαιτίας της προσωπικής τους επαφής με τους υποψήφιους αισθάνονται πιο βέβαιοι για τις αποφάσεις επιλογής που λαμβάνουν.

Στόχος της συνέντευξης είναι η συλλογή πληροφοριών με τη μέτρηση των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, προκειμένου να προβλεφθεί πόσο καλά ο υποψήφιος θα διεκπεραιώσει την εργασία, για την οποία έχει υποβάλλει αίτηση. Επιπλέον, η συνέντευξη στοχεύει στην παροχή λεπτομερών πληροφοριών στον υποψήφιο για τη θέση εργασίας και την επιχείρηση, ώστε ο υποψήφιος να αποφασίσει αν πραγματικά επιθυμεί να εργαστεί στην επιχείρηση. Ένας άλλος στόχος της συνέντευξης είναι η διεξαγωγή της να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο κάθε υποψήφιος να έχει την αίσθηση της δίκαιης

αντιμετώπισης.

Η συνέντευξη ,λοιπόν, είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος επιλογής εργαζομένων, παρ' όλο που έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι έχει μικρό βαθμό εγκυρότητας, δηλαδή δεν προβλέπει ικανοποιητικά τη μελλοντική απόδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας (Barrick M. R., Patton G. K., Haugland S. N., Winter 2000, Brewster C., Hegewisch A., 1994, Foot M., Hook C., 1999). Η μικρή εγκυρότητα της συνέντευξης οφείλεται σε κάποια προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης, τα οποία είναι τα εξής:

- Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα πρώτα τρία ή τέσσερα λεπτά της συνέντευξης δύσκολα ανατρέπεται στη συνέχεια. Ένας εξεταστής μπορεί να έχει αποφασίσει αν θα δεχτεί ή θα απορρίψει έναν υποψήφιο από την αρχή της συνέντευξης και να χρησιμοποιεί τον υπόλοιπο χρόνο της συνέντευξης για να εντοπίσει στοιχεία τα οποία θα επιβεβαιώσουν την αρχική του απόφαση.
- Η προκατάληψη του εξεταστή στην αρχή της συνέντευξης επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του. Τα κοινωνικά στερεότυπα (Prewett-Livingston A. J., Field H. S., Veres III J. G., Lewis P. M. 1996) και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που διαμορφώνει ο εξεταστής για τον υποψήφιο.
- Η αξιολόγηση ενός υποψηφίου επηρεάζεται από τους προηγούμενους υποψηφίους που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην είναι αντικειμενική (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).
- Οι εξεταστές μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις αρνητικές ενδείξεις σε σχέση με τις θετικές, που σημαίνει ότι δεν αξιολογούνται σωστά τα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

Τα παραπάνω προβλήματα επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Επίσης, η ελλιπής γνώση της θέσης εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τον υποψήφιο ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της συνέντευξης. Επιπλέον, η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης παίζουν καθοριστικό ρόλο (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

Ένας εξεταστής μπορεί να προσεγγίσει με διάφορους τρόπους τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επομένως, υπάρχουν πολλοί τύποι συνέντευξης ανάλογα με τη δομή της συνέντευξης, τον αριθμό των εξεταστών και

των συνεντεύξεων κ.λ.π. Αυτοί οι τύποι συνέντευξης είναι οι παρακάτω:

- **Αδόμητη ή ελεύθερη συνέντευξη (Unstructured or nondirective interview):**
Στην αδόμητη συνέντευξη ο εξεταστής ενδιαφέρεται να δημιουργήσει ένα ευχάριστο κλίμα, ώστε ο υποψήφιος να αισθάνεται άνετα. Ο εξεταστής υποβάλλει στον υποψήφιο γενικές ερωτήσεις, με σκοπό να τον παρακινήσει να μιλήσει για τον εαυτό του και για κάθε επόμενη ερώτηση λαμβάνει υπ' όψη την προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Βασικό πλεονέκτημα της αδόμητης συνέντευξης είναι ότι ο υποψήφιος διαμορφώνει θετική εικόνα για την επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχουν εξεταστές που εκτός από τις ερωτήσεις γενικού περιεχομένου που υποβάλλουν στον υποψήφιο, χρησιμοποιούν και διάφορα παιχνίδια (π.χ. συναρμολογούμενα παιχνίδια, παζλ) προκειμένου ο υποψήφιος να αισθανθεί άνετα και να αποβάλλει το άγχος (Fraser-Blunt M., January 2001). Επιπλέον, με τη δυνατότητα που έχει ο υποψήφιος να αναφέρει στοιχεία της προσωπικότητάς του, που ο ίδιος θεωρεί ότι παρουσιάζουν ενδιαφέρον, αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του, απ' ό,τι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και με συγκεκριμένη σειρά (Χυτήρης Λ. Σ., 2001). Βέβαια, με την αδόμητη συνέντευξη επειδή ο υποψήφιος κατευθύνει τη συζήτηση και δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, καθίσταται δύσκολη η απόκτηση συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Το γεγονός αυτό μειώνει την αξιοπιστία της αδόμητης συνέντευξης.

- **Δομημένη συνέντευξη (Structured or directive interview):** Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο εξεταστής χρησιμοποιεί ένα τυποποιημένο έντυπο ερωτήσεων, και υποβάλλει κοινές ερωτήσεις σε όλους τους υποψήφιους, οι οποίες αφορούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Επομένως, αφού οι ερωτήσεις που θέτονται στους υποψήφιους είναι ίδιες, οι εξεταστές έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε συμπεράσματα. Η δομημένη συνέντευξη θεωρείται πιο έγκυρη μέθοδος επιλογής σε σχέση με την αδόμητη συνέντευξη (Huffcutt A. I, Winfred A. Jr., 1994, McDaniel M. A., Whetzel D. I., Schmidt F. I., Maurer S. D., 1994). Επίσης, η δομημένη συνέντευξη περιορίζει φαινόμενα υποκειμενικότητας και πιθανής προκατάληψης του εξεταστή. Από την άλλη πλευρά, εξαιτίας των προκαθορισμένων ερωτήσεων στη δομημένη συνέντευξη δεν δίνεται η δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο.

- **Ημι-δομημένη συνέντευξη (Semi structured interview):** Στην ημι-δομημένη συνέντευξη οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και σε όλους τους υποψήφιους τίθενται οι ίδιες ερωτήσεις. Ωστόσο, ο εξεταστής έχει τη δυνατότητα να θέσει επιπλέον ερωτήσεις στους υποψήφιους εκτός από τις προκαθορισμένες, με σκοπό να εξετάσει σε βάθος κάποια στοιχεία του χαρακτήρα τους. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η ημι-δομημένη συνέντευξη παρέχει την ευελιξία για την άντληση περισσότερων πληροφοριών για τους υποψήφιους, αλλά υπάρχουν και οι τυποποιημένες ερωτήσεις, ώστε να αποκτηθούν συγκρίσιμες πληροφορίες. Γενικά, οι δομημένες και οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις είναι περισσότερο έγκυρες σε σχέση με τις αδόμητες συνεντεύξεις (Jackson S. E., Schuler R. S., 2000).

- **Ατομική συνέντευξη (Individual or one-on-one interview):** Σε αυτόν τον τύπο της συνέντευξης ο υποψήφιος εξετάζεται από έναν αντιπρόσωπο της επιχείρησης. Βασικό πλεονέκτημα της τακτικής αυτής είναι ότι ο υποψήφιος αισθάνεται πιο άνετα, απ' ό,τι αν εξεταζόταν από μια ομάδα εξεταστών. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν αμφιβολίες για το αν είναι σωστό ένα μόνο άτομο της επιχείρησης να αναλαμβάνει την ευθύνη της επιλογής εργαζομένων. Πολλές επιχειρήσεις για να μην εξαρτώνται από τις εκτιμήσεις ενός μόνο αντιπροσώπου της επιχείρησής τους πραγματοποιούν πολλαπλές συνεντεύξεις.

- **Πολλαπλές συνεντεύξεις (Sequential interview):** Οι πολλαπλές συνεντεύξεις είναι μια σειρά από ατομικές συνεντεύξεις, κατά τις οποίες ένας υποψήφιος εξετάζεται από διαφορετικό στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά. Μετά την προσεκτική μελέτη των εκτιμήσεων των διάφορων στελεχών, κρίνεται η καταλληλότητα του υποψηφίου για την κενή θέση εργασίας. Μειονέκτημα των πολλαπλών συνεντεύξεων είναι ο χρόνος που απαιτείται για τη διεξαγωγή τους. Επιπλέον, υπάρχει περίπτωση ο υποψήφιος να κουραστεί από τις διαδοχικές συνεντεύξεις, καθώς θα πρέπει να επαναλαμβάνει τις ίδιες πληροφορίες σε κάθε εξεταστή. Μερικές επιχειρήσεις προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα μαγνητοσκοπούν την πρώτη συνέντευξη, η οποία στη συνέχεια παρουσιάζεται και σε άλλα στελέχη (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

- **Συνέντευξη από επιτροπή (Panel interview) :** Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος εξετάζεται από μια ομάδα εξεταστών, η οποία αποτελείται συνήθως από τρία έως πέντε άτομα. Η συνέντευξη από επιτροπή είναι πιο αξιόπιστη μέθοδος επιλογής από την ατομική συνέντευξη, αφού περισσότερα άτομα

αξιολογούν και συμφωνούν τελικά για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Ωστόσο, ο υποψήφιος που έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα από εξεταστές είναι πολύ πιθανό να αισθανθεί αμηχανία και άγχος και να μην μπορεί να ανταποκριθεί κατάλληλα στις ερωτήσεις. Επίσης, σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης υπάρχει περίπτωση ένας εξεταστής να προκαταβάλλει την άποψη των υπολοίπων και να προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του γνώμη. Για να αποφευχθεί το παραπάνω θα πρέπει ο ρόλος του κάθε εξεταστή να έχει καθοριστεί προσεκτικά πριν την έναρξη της συνέντευξης. Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των εξεταστών παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της συνέντευξης από επιτροπή.

- **Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (*Situational interview*):** Η συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς είναι μια παραλλαγή της δομημένης συνέντευξης. Σε αυτήν την περίπτωση ζητείται από τον υποψήφιο να αναφέρει πώς θα αντιδρούσε σε ένα υποθετικό περιστατικό. Ανάλογα με τις απαντήσεις του κρίνεται η καταλληλότητά του για τη θέση εργασίας. Η συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη, η οποία περιορίζεται σε ερωτήσεις που αφορούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.
- **Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς (*Behavioral description interview*):** Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ζητείται από τον υποψήφιο να αναφέρει συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς εκτέλεσε μια συγκεκριμένη διαδικασία ή χειρίστηκε ένα πρόβλημα στο παρελθόν (Mathis R. L., Jackson J. H., 1994). Η συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς βασίζεται στην αρχή ότι η απόδοση του υποψηφίου στο παρελθόν αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης της μελλοντικής του απόδοσης.
- **Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (*Stress interview*):** Με τη συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος μπορεί να αντεπεξέλθει υπό συνθήκες έντονου άγχους και ψυχολογικής πίεσης. Ο εξεταστής κάνοντας ερωτήσεις στον υποψήφιο γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής, με αποτέλεσμα ο υποψήφιος να μην αισθάνεται άνετα. Όσον αφορά την εγκυρότητα της συνέντευξης, υπάρχουν λίγες ενδείξεις ότι αποτελεί καλό δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης του υποψηφίου στη θέση εργασίας του (Harris M., 1997). Αυτός ο τύπος συνέντευξης χρησιμοποιείται συνήθως για υποψήφιους που πρόκειται να καταλάβουν μια θέση εργασίας, η

οποία δημιουργεί άγχος και πίεση στον κάτοχό της. Επομένως, γι' αυτή τη θέση εργασίας θα πρέπει να επιλεγεί ένα άτομο το οποίο θα διατηρεί τη ψυχραιμία του και θα είναι σε θέση να επιλύει τα διάφορα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Επίσης, με τη συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης ελλοχεύει ο κίνδυνος να δημιουργήσει ο υποψήφιος αρνητική εικόνα για την επιχείρηση και να απορρίψει τη θέση εργασίας και την επιχείρηση. Για την αποφυγή αυτού του φαινομένου θα πρέπει η συνέντευξη να διεξάγεται από έμπειρους και κατάλληλα εκπαιδευμένους εξεταστές.

- **Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή (Computer interview)** : Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων επιθυμούν συνήθως να απορρίψουν τους πλέον ακατάλληλους υποψήφιους και να επιλέξουν εκείνους που θα περάσουν στη συνέχεια σε ατομική συνέντευξη. Σκοπός των συνεντεύξεων με ηλεκτρονικό υπολογιστή δεν είναι να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές συνεντεύξεις, αλλά ο ρόλος τους είναι συμπληρωματικός. Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, ο υποψήφιος συμπληρώνει στον υπολογιστή κάποιες ερωτήσεις, οι οποίες είναι συνήθως πολλαπλών επιλογών και σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για την οποία θα επιλεγεί. Οι απαντήσεις του υποψηφίου συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου ή με τα προφίλ που έχουν διαμορφωθεί από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων. Στη συνέχεια, ο υπολογιστής δίνει τα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα μια περίληψη των απαντήσεων του κάθε υποψηφίου, μια λίστα με τις αντικρουόμενες και τις πιθανώς προβληματικές απαντήσεις του καθενός, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση και μια λίστα με συγκεκριμένες ερωτήσεις που θα πρέπει να θέσει ο εξεταστής στον υποψήφιο (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998).
- **Video interview**: Αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι μια εναλλακτική λύση της μετακίνησης εξεταστών ή υποψηφίων για τις συνεντεύξεις και είναι ένας τρόπος για να μειωθεί το κόστος των αρχικών συνεντεύξεων. Βασικό εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το “videoconferencing”, το οποίο επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο βέβαια, δεν μπορούν να αξιολογηθούν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής, όπως είναι η χειραψία (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002). Εκτός από το παραπάνω, μια επιχείρηση μπορεί να αναθέσει σε μια εταιρία συμβούλων τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με κάποιους πιθανούς κατάλληλους υποψήφιους που η ίδια έχει επιλέξει. Στη συνέχεια, η εταιρία συμβούλων μαγνητοσκοπεί τις συνεντεύξεις και

στέλνει τις βιντεοταινίες στην επιχείρηση. Βασικός σκοπός αυτής της πρακτικής είναι η εξοικονόμηση χρόνου για τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την επιλογή υποψηφίων. Οι μαγνητοσκοπημένες συνεντεύξεις δίνουν τη δυνατότητα στον εργοδότη να παρατηρήσει τον υποψήφιο και συγκεκριμένα τις κινήσεις του σώματός του και τον τρόπο με τον οποίο απαντά τις ερωτήσεις (Frost M., August 2001).

- **Υποψήφιοι που ταυτόχρονα εξετάζονται από επιτροπή (Mass interview):**
Στην περίπτωση των συνεντεύξεων που οι υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα από μια ομάδα εξεταστών, είναι δυνατόν να διαπιστωθούν χαρακτηριστικά, όπως είναι η κοινωνικότητα. Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, οι εξεταστές μπορεί να θέσουν ένα πρόβλημα προς επίλυση στους υποψήφιους και να αναμένουν να διαπιστώσουν ποιος θα αναλάβει την πρωτοβουλία να διατυπώσει την εκδοχή του. Επίσης, επειδή με το συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης παρέχονται πληροφορίες για την επιχείρηση και για την κενή θέση εργασίας σε όλους τους υποψήφιους και δεν είναι απαραίτητο να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο, επιτυγχάνεται καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου.
- **Τηλεφωνική συνέντευξη :** Στην περίπτωση της τηλεφωνικής συνέντευξης ένας υποψήφιος μπορεί να τηλεφωνήσει σε μια ειδική γραμμή που διαθέτει η επιχείρηση και να του τεθούν ερωτήσεις οι οποίες να αφορούν τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα, την εντιμότητά του, κλπ. Στη συνέχεια, με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή αξιολογούνται οι απαντήσεις σύμφωνα με κάποιες προκαθορισμένες πιθανές απαντήσεις και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε απάντηση. Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης δεν υφίσταται προσωπική επαφή μεταξύ του υποψηφίου και του εξεταστή, που σημαίνει ότι ίσως να μην είναι δυνατό να διαπιστωθούν στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου, όπως είναι η συναισθηματική ισορροπία και ο ενθουσιασμός (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

(10) Έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου (Background investigation)

Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι υποψήφιοι να αναφέρουν αναληθή στοιχεία στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη, όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, τα καθήκοντά τους σε προηγούμενη απασχόληση, την προϋπηρεσία τους κ.λ.π. Υπάρχουν επιχειρήσεις που για να προστατευτούν από αυτό το φαινόμενο ελέγχουν

το παρελθόν ενός υποψηφίου πριν του προσφέρουν μια θέση εργασίας. Άλλες επιχειρήσεις ελέγχουν το παρελθόν ενός υποψηφίου μετά την πρόσληψη του και αν διαπιστώσουν ότι ο νεοπροσλαμβανόμενος παρουσίασε ψευδείς πληροφορίες τον απολύουν. Σε αυτήν την περίπτωση, ο έλεγχος του παρελθόντος δεν αποτελεί μέθοδο επιλογής υποψηφίων, αφού πραγματοποιείται μετά την πρόσληψη του υποψηφίου.

Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις πραγματοποιούν οι ίδιες τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου, ενώ άλλες τον αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς μπορεί να μη διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα για να διεξάγουν ελέγχους για το παρελθόν των υποψηφίων. Η εξωτερική ανάθεση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση της ανίχνευσης στοιχείων του παρελθόντος ενός υποψηφίου, ο οποίος έχει ζήσει σε πολλές χώρες (Garvey C., March 2001).

Οι πληροφορίες για το παρελθόν ενός υποψηφίου μπορούν να αντληθούν από διάφορες πηγές, όπως είναι οι προηγούμενοι εργοδότες, τα ανώτατα και τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι δικαστικές υπηρεσίες για την εξέταση του ποινικού μητρώου, οι εφορίες, οι τράπεζες, τα άτομα που παρέχουν συστατικές επιστολές στον υποψήφιο κ.λ.π. Η συγκέντρωση των πληροφοριών για τον υποψήφιο μπορεί να πραγματοποιηθεί τηλεφωνικώς ή μέσω επιστολών. Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να ερευνήσει το παρελθόν ενός υποψηφίου θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει τη γραπτή συγκατάθεσή του, γιατί αλλιώς θα κατηγορηθεί για παραβίαση προσωπικών δεδομένων. Επίσης, θα πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά στην αναζήτηση πληροφοριών που σχετίζονται με τα στοιχεία που αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και με τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας.

Επιπλέον, η επιλογή της κατάλληλης πηγής άντλησης πληροφοριών για τον υποψήφιο εξαρτάται από τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας. Αν, για παράδειγμα, η κενή θέση εργασίας είναι η θέση του διευθυντή καταστήματος τράπεζας ή η θέση του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να απευθυνθεί σε άτομα που θα μπορούν να δώσουν πληροφορίες οικονομικού περιεχομένου για τον υποψήφιο (Χυτήρης Λ. Σ., 2001).

Όσον αφορά τις συστατικές επιστολές, αμφισβητείται η εγκυρότητά τους, καθώς ο ίδιος ο υποψήφιος επιλέγει το άτομο που θα του χορηγήσει τη συστατική επιστολή και επομένως είναι πολύ πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002). Συνήθως, τα άτομα που χορηγούν μια συστατική επιστολή παρέχουν θετικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητα της συστατικής επιστολής ως μεθόδου επιλογής υποψηφίων.

(11) Ιατρικές εξετάσεις (Medical examinations)

Είναι γεγονός ότι για μερικές θέσεις εργασίας απαιτείται ο κάτοχος της θέσης να μην έχει προβλήματα αναπνευστικά και όρασης, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων ή να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά, όπως ύψος, αρτιμέλεια κ.λπ. Γι' αυτό το λόγο, υπάρχουν επιχειρήσεις που υποβάλλουν τον υποψήφιο σε ιατρικές εξετάσεις πριν την πρόσληψή του, για να επιβεβαιώσουν ότι δεν αντιμετωπίζει προβλήματα υγείας και είναι ικανός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Άλλες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τις ιατρικές εξετάσεις ως μέθοδο επιλογής υποψηφίων, αλλά ελέγχουν τη φυσική κατάσταση και γενικά την υγεία του υποψηφίου, αφού του προσφέρουν τη θέση εργασίας. Βέβαια, αν μετά την προσφορά της θέσης εργασίας διαπιστωθεί ότι ο υποψήφιος δεν είναι κατάλληλος για τη θέση, εξαιτίας κάποιων προβλημάτων υγείας που αντιμετωπίζει, τότε του ανακοινώνουν ότι δεν μπορεί να παραμείνει στη θέση.

Επίσης, η επιχείρηση που υποβάλλει έναν υποψήφιο σε ιατρικές εξετάσεις, θα πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά σε εξετάσεις που σχετίζονται με την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελέσει τη κενή θέση εργασίας. Διαφορετικά κινδυνεύει να κατηγορηθεί ότι παρεμβαίνει στην προσωπική ζωή του υποψηφίου και ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να απορρίψει υποψήφιους, οι οποίοι μπορεί να είναι για παράδειγμα άτομα με ειδικές ανάγκες.

1.4.4 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟ

Οι υπεύθυνοι επιλογής, αφού έχουν χρησιμοποιήσει κάποιες μεθόδους επιλογής για να αντλήσουν πληροφορίες για τις ικανότητες, τις δυνατότητες και τη θέληση του κάθε υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας, θα πρέπει να λάβουν την κρίσιμη απόφαση της αποδοχής ή απόρριψης υποψηφίων. Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να ληφθεί με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να αποφευχθούν οι λανθασμένες επιλογές υποψηφίων. Οι υπεύθυνοι επιλογής προκειμένου να καταλήξουν στην τελική τους απόφαση, είναι σημαντικό να ακολουθούν μια στρατηγική, η οποία θα πρέπει να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών. Για παράδειγμα, η στρατηγική για την επιλογή στελεχών θα πρέπει να είναι διαφορετική από τη στρατηγική που ακολουθείται για την επιλογή υπαλλήλων και τεχνικών. Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής οι υπεύθυνοι επιλογής θα πρέπει να λάβουν υπ' όψη τις παρακάτω ερωτήσεις (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998, Χυτήρης Λ. Σ.,

2001):

- ❖ Θα προσλαμβάνονται άτομα που φαίνεται ότι έχουν την προοπτική να αναπτυχθούν ή άτομα που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας;
- ❖ Ποιο θα είναι το επίπεδο των αμοιβών του νέου εργαζομένου;
- ❖ Θα προσλαμβάνονται άτομα που δεν ικανοποιούν απόλυτα τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, αλλά έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τις ελλείψεις τους και να αναπτυχθούν;
- ❖ Θα προσλαμβάνονται άτομα που έχουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα για τη θέση εργασίας;
- ❖ Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα ποσοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές, κ.λ.π.) ή στα ποιοτικά (π.χ. προσωπικότητα, διάθεση για εργασία, κ.λ.π.);

Επίσης, οι υπεύθυνοι επιλογής έχοντας υπ' όψη τα παραπάνω μπορούν να λάβουν την τελική τους απόφαση με δύο τρόπους. Ο ένας τρόπος είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική εκτίμηση. Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος επιλογής αξιολογεί τις πληροφορίες που έχει αντλήσει για κάθε υποψήφιο με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί.

Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Στην περίπτωση αυτή, κάθε χαρακτηριστικό του υποψηφίου που συνδέεται με την υψηλή απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζεται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Στη συνέχεια, τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, όπως είναι οι απαντήσεις στις συνεντεύξεις ή τα αποτελέσματα από τα τεστ, συνδυάζονται με βάση τους συντελεστές τους βαρύτητας και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με τον υψηλότερο βαθμό προσλαμβάνονται. Η προσέγγιση της στατιστικής ανάλυσης έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο αποτελεσματική από την προσέγγιση της προσωπικής εκτίμησης. Παρ' όλα αυτά, η προσέγγιση της προσωπικής εκτίμησης χρησιμοποιείται πιο συχνά για την τελική απόφαση επιλογής υποψηφίων (Sherman A., Bohlander G., Snell S., 1998). Επιπρόσθετα, αφού αποφασιστεί ποιος υποψήφιος θα προσληφθεί, γίνεται η προσφορά της θέσης εργασίας στον υποψήφιο. Η προσφορά της θέσης πραγματοποιείται συνήθως προφορικά, είτε τηλεφωνικώς, είτε αμέσως μετά την τελική συνέντευξη με τον υποψήφιο ή αργότερα με προσωπική επαφή. Αν ο υποψήφιος δεχτεί την προφορική προσφορά, τότε κρίνεται σκόπιμο να επισημοποιείται η συμφωνία, σε σύντομο χρονικό διάστημα, με μια γραπτή επιβεβαίωση των όρων και συνθηκών πρόσληψης. Στη γραπτή επιβεβαίωση της

προσφοράς θα πρέπει να αναφέρονται ο τίτλος της θέσης εργασίας, τα καθήκοντα, το ωράριο εργασίας, ο μισθός (ετήσιος ή μηνιαίος), οι παροχές, οι ειδικοί όροι στους οποίους υπόκειται η προσφορά της θέσης εργασίας (π.χ. ιατρικές εξετάσεις κ.λ.π.) και η ημερομηνία μέχρι την οποία ο υποψήφιος πρέπει να υπογράψει την προσφορά (Hindle T., 2001).

Αν ο υποψήφιος δεν δεχτεί την προφορική προσφορά της θέσης και δεν είναι διατεθειμένος να διαπραγματευτεί με τον εργοδότη, τότε ο εργοδότης θα πρέπει να προσφέρει τη θέση εργασίας στον επόμενο ιδανικό υποψήφιο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι πιθανοί λόγοι για τους οποίους ένας υποψήφιος δεν δέχεται μια θέση εργασίας είναι η αρνητική εικόνα του υποψηφίου για την επιχείρηση και τη διαδικασία προσέλευσης και επιλογής, οι υψηλές προσδοκίες για τη θέση εργασίας (π.χ. μισθός, δυνατότητες ανέλιξης), η ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη, η προσφορά θέσης εργασίας μακριά από το χώρο διαμονής του υποψηφίου, η κοινωνική επιρροή (π.χ. οικογένεια, φίλοι) και η μη δέσμευση του υποψηφίου για τη θέση εργασίας, γιατί ενδεχομένως να διαπίστωσε ότι τελικά η θέση δεν τον παρακινεί, ώστε να επιδιώξει καριέρα στο συγκεκριμένο τομέα (Ryan A. M., Sacco J. M., McFarland L. A., Kriska S. D., 2000).

Εκτός από τα παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο οι επιχειρήσεις να ενημερώνουν τους απορριφθέντες υποψήφιους για την απόφασή τους, ιδιαίτερα αν έχουν περιληφθεί στη λίστα τελικής επιλογής, ώστε οι αποτυχόντες υποψήφιοι να δημιουργούν θετική εικόνα για την επιχείρηση που τους απέρριψε. Οι απορριφθέντες υποψήφιοι είναι σημαντικό να δημιουργούν θετική εικόνα για την επιχείρηση που τους απέρριψε, καθώς μπορεί να είναι κατάλληλοι για να καλύψουν μία άλλη κενή θέση εργασίας στην επιχείρηση στο μέλλον. Οι επιχειρήσεις που γνωστοποιούν την απόφασή τους στους υποψήφιους που απορρίφθηκαν, ενδεχομένως να τους αναφέρουν και τους λόγους για τους οποίους δεν έγιναν δεκτοί.

Η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων μπορεί να πραγματοποιηθεί προφορικά, δηλαδή είτε τηλεφωνικώς, είτε αμέσως μετά την τελική συνέντευξη με τον υποψήφιο ή αργότερα με προσωπική επαφή. Επίσης, η ενημέρωση μπορεί να πραγματοποιηθεί με αποστολή επιστολής ή "e-mail" στους απορριφθέντες υποψήφιους.

1.5 ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων (Orientation or induction) είναι μία πολύ σημαντική διαδικασία, προκειμένου να εγκλιματιστούν οι νέοι εργαζόμενοι στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον και να είναι σε θέση να εξασκήσουν τα νέα τους καθήκοντα άμεσα. Οι επιχειρήσεις όμως, έχει αποδειχθεί ότι δεν δίνουν την έμφαση που πρέπει στο τόσο σημαντικό θέμα της υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων (Tyson S., York A., 1996). Τα προγράμματα υποδοχής και ένταξης των νέων εργαζομένων είναι ουσιαστικά προγράμματα εκπαίδευσης, με τα οποία οι νέοι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους νέους συναδέλφους τους και ενημερώνονται για τη θέση εργασίας που θα καταλάβουν και γενικά για την επιχείρηση. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να διαφέρουν ως προς την έκταση των πληροφοριών που παρέχουν για την επιχείρηση και για τη θέση εργασίας. Υπάρχουν προγράμματα που δίνουν περισσότερες πληροφορίες για την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης, ενώ άλλα δίνουν έμφαση σε θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας (Klein H. J., Weaver N. A., Spring 2000).

Επίσης, τα προγράμματα υποδοχής και ένταξης μπορεί να εφαρμόζονται άτυπα και να διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα (π.χ. λίγες ώρες) ή να είναι τυπικά προγράμματα μεγάλης διάρκειας (π.χ. δύο μήνες). Την ευθύνη για θέματα υποδοχής και ένταξης των νέων εργαζομένων μπορεί να έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα στελέχη γραμμής (κατώτερα στελέχη), μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους. Βασικός στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η κοινωνικοποίηση του νέου εργαζομένου, δηλαδή η προσαρμογή του στις αξίες και στην κουλτούρα της επιχείρησης. Επιπλέον, επιδιώκεται ο νέος εργαζόμενος να μάθει γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία του και το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο θα εργαστεί.

Όσον αφορά τα οφέλη που αναμένονται από την εφαρμογή ενός προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων, αναφέρονται κάποια από αυτά παρακάτω (Χυτήρης Λ. Σ., 2001):

- Διαμόρφωση θετικής στάσης / εικόνας του νέου στελέχους για την επιχείρηση.
- Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας.
- Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης.
- Λιγότερες αποχωρήσεις (παραιτήσεις).
- Μικρότερα κόστη για προσέλκυση κι επιλογή νέων υποψηφίων.

- Λιγότερες απουσίες (Απώλεια εργατο-ωρών).
- Μείωση άγχους.
- Δημιουργία υψηλού ηθικού.
- Λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων.
- Αυξημένη παραγωγικότητα.

Ένα πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νέων εργαζομένων για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να σχεδιαστεί με ιδιαίτερη προσοχή. Ορισμένες από τις ενέργειες που είναι απαραίτητο να γίνουν πριν την εφαρμογή του, είναι ο καθορισμός των υπευθύνων του προγράμματος, η προετοιμασία του έντυπου υλικού που θα δοθεί στους νέους εργαζόμενους, ο καθορισμός των πληροφοριών που θα δοθούν, η ενημέρωση των υπαρχόντων εργαζομένων για τις νέες προσλήψεις και για τα καθήκοντα των νεοπροσληφθέντων και ο καθορισμός του πότε και με ποιο τρόπο θα γίνει η αξιολόγηση του προγράμματος. Η αξιολόγηση του προγράμματος μπορεί να γίνει τουλάχιστον ένα μήνα μετά την ολοκλήρωσή του. Για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση διεξάγεται συνέντευξη με τον νέο εργαζόμενο ή ζητείται από τον νέο εργαζόμενο να συμπληρώσει ένα ειδικό ερωτηματολόγιο ή να απαντήσει σε γραπτό τεστ.

Τέλος, η διαδικασία της υποδοχής και ένταξης των νέων εργαζομένων θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, ιδιαίτερα όταν πραγματοποιούνται στρατηγικές αλλαγές στην επιχείρηση ή εισάγεται μια νέα τεχνολογία (Mestre M., Stainer A., Stainer L., March 2001). Η πραγματοποίηση αλλαγών στον επιχειρησιακό χώρο καθιστά απαραίτητη την ενημέρωση και την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τραπεζικός κλάδος είναι ένας κλάδος παροχής υπηρεσιών. Οι τράπεζες (πιστωτικά ιδρύματα) είναι επιχειρήσεις των οποίων η δραστηριότητα συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό τους (Χαϊδούτης Κ., Μάιος-Ιούνιος, 2001). Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες τραπεζών, οι εμπορικές και οι κεντρικές τράπεζες. Οι εμπορικές τράπεζες δέχονται καταθέσεις, χορηγούν δάνεια, προβαίνουν σε διάφορες άλλες επενδύσεις και προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (μεσολαβητικές εργασίες), που διευκολύνουν την ανταλλαγή κεφαλαίων μεταξύ ιδιωτών και ιδρυμάτων. Εκτός του κέρδους που προκύπτει από τη διαφορά των εισπραττομένων τόκων χορηγήσεων και των καταβαλλομένων τόκων καταθέσεων, οι τράπεζες εισπράττουν προμήθειες για τις ποικίλες μεσολαβητικές τους εργασίες.

Οι κεντρικές τράπεζες, από την πλευρά τους, ενεργούν ως οι τραπεζίτες των κυβερνήσεων, ως οι εκπρόσωποι και συχνά οι σχεδιαστές της νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής και ως το τελευταίο καταφύγιο εξεύρεσης κεφαλαίων των εμπορικών τραπεζών στην περίπτωση χρηματοοικονομικής κρίσης. Εκτός από τις βασικές τους δραστηριότητες, οι κεντρικές τράπεζες παίζουν σημαντικό ρόλο ως εγγυητές του νομισματικού συστήματος, υποστηριζόμενες από την κυβερνητική τραπεζική κάλυψη. Οι κεντρικές τράπεζες συχνά αποφέρουν στις κυβερνήσεις σημαντικά κέρδη μέσω των διαφόρων συναλλαγών που διενεργούν. (Εγκυκλοπαίδεια «ΠΑΠΥΡΟΣ ΛΑΡΟΥΣ ΜΠΡΙΤΑΝΝΙΚΑ», 1996).

2.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Οι θεμελιώδεις τεχνολογικές, πολιτικές, οικονομικές και θεσμικές αλλαγές που έλαβαν χώρα τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα έχουν μεταβάλει ριζικά το περιβάλλον και τους όρους λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας. Η διαδικασία απελευθέρωσης των αγορών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και η απο-διαμεσολάβηση των τραπεζικών εργασιών, αποτελούν τις θεμελιώδεις δυνάμεις που διαμορφώνουν το νέο αυτό περιβάλλον. Οι προκλήσεις και ευκαιρίες που αναδύονται, μεταβάλλουν με γρήγορους ρυθμούς τη δομή και τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, η εισαγωγή του ευρώ επιτείνει και ενισχύει την

ένταση των αλλαγών τόσο στο ευρωπαϊκό, όσο και στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα θα αποτελέσει τον καταλύτη περαιτέρω εξελίξεων. Η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η έντονη κινητικότητα προς την κατεύθυνση της προσαρμογής στα νέα δεδομένα θα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της νέας περιόδου. Τόσο η πορεία της Ελλάδος προς την ΟΝΕ (Οικονομική και Νομισματική Ένωση), όσο και η ένταξή της έχουν οδηγήσει σε ραγδαίες εξελίξεις στο εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με την ανάγκη να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική, τις επιλογές και τις λειτουργίες τους. Στόχος είναι να μπορέσουν να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες συνθήκες, εξασφαλίζοντας σωστή ισορροπία μεταξύ της βελτίωσης της κερδοφορίας τους και της διατήρησης της χρηματοοικονομικής ευρωστίας τους (Νανόπουλος Ν., Δ' Τριμηνία 2001, Παπαδήμος Λ., Α' Τριμηνία 2001).

Κυρίαρχο στοιχείο των εξελίξεων στην εγχώρια τραπεζική αγορά, αποτέλεσε η ενίσχυση του ρόλου των ιδιωτικών τραπεζών. Οι ιδιωτικές τράπεζες ενίσχυσαν το μερίδιό τους, γεγονός που οφείλεται στις ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια (Μακεδονίας-Θράκης, Τράπεζας Κρήτης, Ιονικής Τράπεζας κ.λ.π), αλλά και στους ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης που επιδεικνύουν οι ιδιωτικές τράπεζες (Νανόπουλος Ν., Δ' Τριμηνία 2001, McDonald R., Μάρτιος 1999). Η σχετική θέση των ξένων τραπεζών στην ελληνική αγορά παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητη, ενώ ορισμένες ξένες τράπεζες που δεν έχουν φυσική παρουσία στην ελληνική αγορά, επιλέγουν ως στρατηγική τη σύναψη συμμαχιών με ελληνικές τράπεζες, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί (Νανόπουλος Ν., Δ' Τριμηνία 2001).

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι θεσμικές και τεχνολογικές αλλαγές του τραπεζικού κλάδου και γενικότερα οι εξελίξεις που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια και επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις των τραπεζών.

2.2.1 ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ

Το φαινόμενο της λήψης μέτρων από τις κεντρικές αρχές των χωρών που απελευθέρωσαν το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων πήρε τις ονομασίες: απελευθέρωση (Liberalisation), απορρύθμιση (Deregulation), αποκανονικοποίηση (Deregulation). Η κίνηση αυτή, που συνίσταται στην υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων στην κατεύθυνση ανοίγματος των αγορών και εξασφάλισης κινητικότητας των κεφαλαίων, προσέφερε νέες δυνατότητες, όπως για παράδειγμα γεωγραφικής εξάπλωσης (ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των χωρών που το πλαίσιο δεν ήταν ευνοϊκό), έντασης του

ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων (είσοδος νέων ανταγωνιστών), διαφοροποίησης προϊόντων και τιμολόγησης υπηρεσιών.

Η προσφορά νέων προϊόντων και η εξάπλωση σε καινούργιες αγορές έδωσε μια σημαντική ώθηση στην καινοτομία, ως συστατικό στοιχείο των πολιτικών των τραπεζών. Όμως, η μίμηση από τους ανταγωνιστές καθιστούσε τετριμμένα τα προϊόντα σε μικρό χρονικό διάστημα. Οι εξελίξεις αυτές κατέδειξαν στις τράπεζες την ανάγκη απασχόλησης ειδικών, τόσο στην ανάπτυξη ή στη διάθεση των νέων προϊόντων, όσο και στη μελέτη των συνεπειών της απελευθέρωσης στις αγορές (στρατηγικός σχεδιασμός, νομική διάσταση).

Επίσης, το κόστος λειτουργίας έγινε κεντρική μεταβλητή στον ανταγωνισμό και σε συνδυασμό με την τιμολόγηση των υπηρεσιών οδήγησε στην πρόσληψη ειδικευμένων κοστολόγων και ειδικών εξωτερικής επικοινωνίας για την προβολή των επιχειρηματικών πολιτικών των τραπεζών και την αντιμετώπιση των συμπεριφορών των καταναλωτών (Χαραλαμπίδης Ε. Ν., Α' Τριμηνία 1994).

2.2.2 ΑΠΟ-ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στις αγορές χρήματος, κινητών αξιών και παραγώγων προϊόντων προσέφεραν νέες δυνατότητες χρηματοδότησης σε κρατικές αρχές, επιχειρήσεις και ιδιώτες. Οι οικονομικοί φορείς οδηγήθηκαν στην αναζήτηση διαφορετικών λύσεων ικανοποίησης των χρηματοδοτικών τους αναγκών, εκτός από τις κλασικές μορφές πιστοδοτήσεων που προσέφεραν οι τράπεζες. Αυτό το φαινόμενο που ονομάστηκε από-διαμεσολάβηση (Disintermediation) εξαιτίας της μείωσης του μεσολαβητικού ρόλου των τραπεζών στη χρηματοδότηση της οικονομίας, έπαιξε σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Χαραλαμπίδης Ε. Ν., Α' Τριμηνία 1994).

Επιπλέον, οι παραδοσιακοί πελάτες των τραπεζών καθίστανται πιο απαιτητικοί και πρόθυμοι να μετακινηθούν σε άλλη τράπεζα ή ίδρυμα, εάν τους προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες ή μεγαλύτερη απόδοση στις καταθέσεις τους. Γι' αυτό το λόγο, παρουσίασαν εντυπωσιακή άνθιση διεθνώς τα αμοιβαία κεφάλαια. Αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών είναι ότι οι τράπεζες επανεξέτασαν τη συμπεριφορά τους και έγιναν λιγότερο γραφειοκρατικές και περισσότερο ενδιαφερόμενες για την οικονομική τους επίδοση (Κανελλόπουλος Κ., Τσατήρης Γ., Μητράκος Θ., 1998).

2.2.3 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Τα τελευταία πέντε χρόνια, το τραπεζικό σκηνικό στην Ελλάδα και στο εξωτερικό μεταβάλλεται συνεχώς. Η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας (π.χ. γραμμές ISDN-Integrated Services Digital Network, κινητή τηλεφωνία, Διαδίκτυο, WAP- Wireless Application Protocol) και οι αυξανόμενες ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός δυναμικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο του οποίου δραστηριοποιούνται, πλέον, τα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας.

Ο έντονος ανταγωνισμός, αλλά και οι νέες τάσεις της αγοράς, οδηγούν σε καθιέρωση ενός νέου μοντέλου τραπεζικού καταστήματος, του “Financial Supermarket”, το οποίο απέχει αρκετά από την παραδοσιακή μορφή της τράπεζας, όπως την έχουμε συνηθίσει. Πρόκειται για ευέλικτα καταστήματα τεσσάρων-πέντε ατόμων, που εκτός από τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα (δάνεια, καταθέσεις κ.λ.π.), προσφέρεται και ευρεία γκάμα χρηματοοικονομικών προϊόντων (ασφαλιστικές εργασίες, προϊόντα “asset management”, χρηματιστηριακές εργασίες, “leasing” κ.λ.π.), έτσι ώστε να καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες των πελατών.

Επίσης, σύμφωνα με τη δομή αυτή, στα καταστήματα πραγματοποιείται η πώληση μόνο των προϊόντων στους πελάτες, ενώ η παραγωγή τους γίνεται αυτοματοποιημένα σε κεντροποιημένες υπηρεσίες (back-up offices). Η εφαρμογή του νέου μοντέλου τραπεζικού καταστήματος, που εμπλουτίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και αντικατοπτρίζει τη σύγχρονη τάση της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο, απαιτεί πολλούς και μικρούς χώρους καταστημάτων, ώστε να καλύπτονται όλες οι περιοχές μιας επικράτειας, τη χρήση της πλέον σύγχρονης υψηλής τεχνολογίας και εναλλακτικών δικτύων και τη στελέχωση των εν λόγω καταστημάτων με ικανό και φιλικό προς τις νέες τεχνολογίες προσωπικό (Σειραδάκης Ι., Οκτώβριος 2001).

Ο τραπεζικός κλάδος φαίνεται ότι είναι από τους περισσότερο επηρεασμένους από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, ειδικότερα στην ανάπτυξη δικτύων, τηλεπικοινωνιών και βάσεων δεδομένων. Οι τεχνολογίες αυτές έχουν χρησιμοποιηθεί για πολλούς σκοπούς όπως:

- Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ ηλεκτρονικών υπολογιστών για πολλά είδη συναλλαγών, τόσο εντός της χώρας όσο και διεθνώς, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της διεθνοποίησης.
- Αυτόματη εκτέλεση πολλών επαναλαμβανόμενων λειτουργιών, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την επέκταση του κλάδου (Κανελλόπουλος Κ., Τσατήρης Γ., Μητράκος Θ., 1998).

- Νέοι τρόποι πληρωμών, όπως οι αυτόματες πληρωμές, οι πληρωμές με πιστωτικές κάρτες ή οι αγορές με χρεωστικές κάρτες κερδίζουν έδαφος έναντι των παραδοσιακών επιταγών (Γεωργαπούλου Β., Δεκέμβριος 1996, Χρηστίδου Φ., Γ' Τριμηνία 1998).
- Νέα κανάλια διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων, τα οποία ξεκίνησαν από την εκτέλεση απλών τραπεζικών συναλλαγών και καλύπτουν πλέον σημαντικότερο τμήμα της όλης λειτουργίας του τραπεζικού καταστήματος. Τα νέα κανάλια διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων είναι για παράδειγμα τα "ATM's-Automated Teller Machines", με τα οποία είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν αυτόματες συναλλαγές μέσω μηχανών. Επίσης, το "home based computer telephone" και το "domestic television" δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να διεκπεραιώνει τραπεζικές συναλλαγές από το σπίτι ή το γραφείο. Με το συνδυασμό τηλεφώνου, τηλεόρασης και ηλεκτρονικού υπολογιστή, ο πελάτης είναι σε θέση να ζητεί πληροφορίες να διακινεί λογαριασμούς ή και να προβαίνει σε επενδύσεις (Χρηστίδου Φ., Γ' Τριμηνία 1998, Χρυσοβιτσιώτης Ι., Σταυρακοπούλου Ι., 2001).
- Ανάπτυξη ευρείας γκάμας προϊόντων και ανάπτυξη καινοτόμων, περισσότερο διαφοροποιημένων και προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των πελατών υπηρεσιών.

Σήμερα οι τράπεζες δίνουν έμφαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την αύξηση της ικανοποίησής του και συνεπώς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Πρωτόπαπας Χ., Δεκέμβριος 1997).

Οι παραπάνω τεχνολογικές εφαρμογές, έχουν σαν στόχο να συνδυάσουν όσο γίνεται περισσότερες επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και να βελτιώσουν την ακρίβεια και την ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών. Εξαιτίας των νέων τεχνολογιών, οι προηγούμενες τραπεζικές υπηρεσίες παράγονται με λιγότερο προσωπικό, με αποτέλεσμα την κατάργηση θέσεων εργασίας επειδή κάποιοι εργαζόμενοι, κυρίως ανειδίκευτοι, καθίστανται περιττοί. Από την άλλη πλευρά, λόγω της τεχνολογίας, η νέα διαδικασία παραγωγής συνήθως απαιτεί περισσότερο ειδικευμένη εργασία (ειδικούς στα νέα τραπεζικά προϊόντα), καθώς και προσωπικό μερικής απασχόλησης.

2.2.4 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Στον τραπεζικό τομέα, η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, προκειμένου οι τράπεζες να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων, που σε πολλές περιπτώσεις είναι επενδυτικοί οργανισμοί, για υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων οικονομιών κλίμακας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην εγχώρια και διεθνή αγορά, έχει οδηγήσει τον τομέα αυτό σε μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων (Καραϊνδρος Ν., Σεπτέμβριος 1997, Κοκκομέλης Κ., 1995). Το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις τράπεζες οφείλεται κυρίως:

- στον ανταγωνισμό, τη μείωση των εσόδων και την ανάγκη ανάλογης περικοπής των εξόδων.
- στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και την προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων (Καραϊνδρος Ν., Σεπτέμβριος 1997).

Οι τράπεζες λοιπόν επιδιώκουν την ανάπτυξή τους μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων, για την επίτευξη γοργότερων ρυθμών ανάπτυξης, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, την ενίσχυση της μονοπωλιακής τους ισχύος, την αύξηση της αγοραίας κεφαλαιοποίησής τους και τη μείωση του κινδύνου να εξαγοραστούν οι ίδιες. Αυτές, όμως, είναι επιδιώξεις και οι επιδιώξεις δεν γίνονται πάντα πραγματικότητα.

Για να παρουσιασθούν, για παράδειγμα, οικονομίες κλίμακας στην περίπτωση συγχώνευσης τραπεζών, θα πρέπει να συνενωθούν κάποια τμήματα, να περιοριστεί ο αριθμός των υποκαταστημάτων και να μειωθεί το προσωπικό. Αυτή είναι η εμπειρία της Δυτικής Ευρώπης, και ιδιαίτερα της Βρετανίας, της οποίας οι τράπεζες, εδώ και χρόνια, προσπαθούν να μειώσουν το κόστος περιορίζοντας τον αριθμό των υποκαταστημάτων και το προσωπικό με ή χωρίς συγχωνεύσεις. Όφελος προκύπτει και χωρίς τις παραπάνω μειώσεις, όταν οι τράπεζες έχουν διαφορετικές ειδικεύσεις, οπότε αυξάνονται οι πωλήσεις τους καθώς η συγχώνευση προσφέρει στην καθεμιά τη δυνατότητα να πουλάει ειδικά προϊόντα και στους πελάτες της άλλης, όπως συνέβη στην περίπτωση της πρόσφατης συγχώνευσης της “Bank of Scotland” με την “Halifax”.

Δύο από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τραπεζικές συγχωνεύσεις είναι οι διαφορές στην κουλτούρα και οι ασυμβατότητες στο λογισμικό

(software). Το δεύτερο πρόβλημα μπορεί να απαιτήσει χρόνια προκειμένου να λυθεί, ενώ το πρώτο μπορεί να αποβεί καταστροφικό. Κλασικό παράδειγμα ασυμβατότητας προγραμμάτων αποτελεί η συγχώνευση της “Eurobank” με την Εργασίας. Δύο χρόνια μετά τη συγχώνευση, οι πελάτες της Εργασίας δεν μπορούσαν να καταθέσουν χρήματα στα “ΑΤΜ” της “Eurobank”, ενώ οι δύο τράπεζες δεν είχαν ενοποιήσει πολλά τμήματά τους, όπως των πιστωτικών καρτών.

Τα προβλήματα στην περίπτωση της συγχώνευσης της “Alpha Bank” με την «Ιονική» είναι μάλλον πιο περίπλοκα και αποτυπώθηκαν έντονα στην πτώση της κερδοφορίας του ομίλου. Εκτός από τα προβλήματα συμβατότητας λογισμικού, ίσως οι διαφορές κουλτούρας των στελεχών να αποτέλεσαν το κύριο πρόβλημα. Δυστυχώς, σε καμία από τις δύο περιπτώσεις δεν υπήρξε αναλυτική ενημέρωση των πελατών και των επενδυτών σχετικά με τις κατηγορίες των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν και με το πώς οι όμιλοι σκοπεύουν να τα αντιμετωπίσουν. Αλλά και στις δύο περιπτώσεις αποδείχθηκε ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δεν αποτελούν πανάκεια για την άνοδο των κερδών και πάντα συνοδεύονται από δυσεπίλυτα προβλήματα (Μεταξάς Π., Ιούνιος 2001).

Σημαντική αιτία αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης έχει διαπιστωθεί ότι είναι η έλλειψη σχεδιασμού για το πώς θα πραγματοποιηθεί αυτή η στρατηγική κίνηση. Πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να πραγματοποιήσουν μια εξαγορά ή συγχώνευση χωρίς να έχουν ετοιμάσει προηγουμένως κάποια σχέδια αλλαγών που να αφορούν το προσωπικό και την οργάνωση. Μπορεί να πει κανείς ότι υπάρχει κάποιος βαθμός προχειρότητας στην αντιμετώπιση μιας τόσο σημαντικής απόφασης (Μπασκόζος Ι. Ν., Ιούνιος 2002). Η αποτυχημένη απόπειρα συγχώνευσης της Εθνικής τράπεζας με την “Alpha Bank” δείχνει την έλλειψη σωστού σχεδιασμού, ώστε να διαπιστωθεί τι είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί (Τσούκας Χ. Κ., Φεβρουάριος 2002). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με στατιστικές το 70% των συγχωνεύσεων αποτυγχάνει (Νανόπουλος Ν., Πανταλάκης Θ., Παπούλιας Δ., Προβόπουλος Γ., Παπαδημητρίου Χ., Β' Τριμήνιο 1999).

Οι συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα δημιουργούν νέα πιστωτικά ιδρύματα μεγάλων διαστάσεων. Τα μεγαλύτερα των τελευταίων χρόνων παραδείγματα είναι οι συγχωνεύσεις της “Chase Manhattan” με την “Chemical Bank” που δημιούργησε τη μεγαλύτερη τράπεζα των ΗΠΑ, ξεπερνώντας τη “Citicorp” και της “Bank of Tokyo” με τη “Mitsubishi Bank” που δημιούργησε τη μεγαλύτερη τράπεζα του κόσμου τόσο από πλευράς κεφαλαίων, όσο και από πλευράς ενεργητικού (Καραϊνδρος Ν., Σεπτέμβριος 1997).

Όσον αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, αναφέρθηκε προηγουμένως η συγχώνευση της “Eurobank” με την

“Εργασία” και η συγχώνευση της “Alpha Bank” με την “Ιονική”. Επίσης, η εξαγορά της “Telesis τράπεζα επενδύσεων” από την “EFG Eurobank Ergasias” ήταν το πιο εντυπωσιακό παράδειγμα των αλλαγών που συμβαίνουν με γοργό ρυθμό στο χρηματοπιστωτικό τομέα και κυρίως στο χώρο της επενδυτικής τραπεζικής (Καλημέρη Τ., Κλαυδιανός Π., Απρίλιος 2001). Μία άλλη εξαγορά που πραγματοποιήθηκε πρόσφατα είναι η εξαγορά της “Ε.Τ.Β.Α.” από την τράπεζα Πειραιώς (Κεφάλας Α., Νοέμβριος 2001).

2.2.5 ΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, η ανάδυση των νέων ειδικοτήτων στο χρηματοπιστωτικό τομέα σφράγισε τις εξελίξεις. Οι τράπεζες επιδιώκοντας να ικανοποιήσουν τόσο την ανάγκη αναβάθμισης παραδοσιακών ειδικοτήσεών τους, όσο και τις ελλείψεις τους σε νέα επαγγέλματα, στράφηκαν στην αξιοποίηση των αποφοίτων πανεπιστημιακών σχολών, των οποίων η είσοδος στην αγορά εργασίας συνέπεσε με την όξυνση των αναγκών αναπροσαρμογής της σύνθεσης της απασχόλησης. Επίσης, οι κατευθύνσεις κάποιων μεταπτυχιακών κύκλων σπουδών σε τομείς άμεσα συνδεδεμένους με τις χρηματοπιστωτικές εργασίες αιχμής και με τις νέες απαιτήσεις διοικητικής και λειτουργικής υποστήριξης των τραπεζικών δραστηριοτήτων κατέστησε τα άτομα ειδικών προσόντων στόχο των υπηρεσιών προσλήψεων και των γραφείων επιλογής προσωπικού (π.χ. κυνηγοί κεφαλών).

Η αξιοποίηση των ειδικών πραγματοποιήθηκε με την τοποθέτησή τους είτε σε τομείς εργασίας που εξυπηρετούσαν πελάτες, είτε σε κεντρικές διευθύνσεις. Οι τράπεζες δεν περιορίστηκαν σε προσλήψεις ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις από πανεπιστημιακές σχολές, αλλά απευθύνθηκαν και σε απόφοιτους των διαφόρων μη πανεπιστημιακών βαθμίδων των εκπαιδευτικών συστημάτων.

Οι παραπάνω εξελίξεις ανέτρεψαν τα κλασικά δεδομένα εισόδου και ανάδειξης στον κλάδο. Οι τράπεζες παραδοσιακά χαρακτηρίζονταν από προσλήψεις αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή με ακόμα κατώτερο επίπεδο μόρφωσης. Η πορεία ανόδου προέβλεπε ότι στην εμπειρία που συσσωρευόταν από την εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας, εφόσον προστίθετο κάποια εκπαίδευση, θα επέτρεπε σ' αυτούς που ξεχώριζαν να προοδεύσουν επαγγελματικά. Η είσοδος στο επάγγελμα γινόταν από τα χαμηλά κλιμάκια. Η σταθερή οικονομική δραστηριότητα, οι αποκλειστικά στο επίπεδο του κλάδου αναγνωρισμένες ειδικότητες και το όλο πλαίσιο των συλλογικών συμβάσεων εξασφάλιζε σταθερότητα και αργή, αλλά σχεδόν

σίγουρη εξέλιξη. Αυτά ,λοιπόν, τα δεδομένα ανατράπηκαν και η ύπαρξη νέων ειδικοτήσεων καθιστά απαραίτητη τόσο τη συνεχή εκπαίδευση των ήδη εργαζομένων, ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν και να παραμείνουν στο νέο περιβάλλον, όσο και την πρόσληψη των πλέον καταλλήλων υποψηφίων που θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των νέων θέσεων εργασίας.

Ωστόσο, η αβεβαιότητα των εξελίξεων και η δυσκολία προσδιορισμού των αναγκών σε ειδικότητες, κυρίως εκείνων που θα αναδειχθούν στο μέλλον, οδήγησε τις τράπεζες να αναζητούν υποψήφιους για πρόσληψη που θα ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, αλλά και θα έχουν την ικανότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα που ενδεχομένως να προκύψουν (Μελίδου Θώμη, Δεκέμβριος 1999, Χαραλαμπίδης Εμμ. Ν., Α' Τριμηνία 1994). Η τάση σήμερα δεν είναι η πρόσληψη για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, αλλά για μια προοπτική σταδιοδρομίας. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο σύγχρονες μεθόδους επιλογής υποψηφίων (π.χ. τεστ), προκειμένου να προσλάβουν τους καταλληλότερους υποψήφιους για τις θέσεις εργασίας, οι οποίοι θα έχουν δυνατότητες ανάπτυξης και προοπτική ανέλιξης (Χαραλαμπίδης Εμμ. Ν., Α' Τριμηνία 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί ο τρόπος οργάνωσης αυτών των λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, για μια συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων, τα στελέχη, και να εξεταστεί κατά πόσο υφίστανται σημαντικές διαφορές στον τρόπο οργάνωσης της προσέλκυσης και της επιλογής στελεχών μεταξύ των ελληνικών-δημόσιων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών.

Σε πολλά θέματα που θα αναφερθούν στην έρευνα γίνεται διάκριση των στελεχών σε υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη, γι' αυτό το λόγο κρίνεται σκόπιμη η οριοθέτηση των όρων. Τα υψηλόβαθμα στελέχη (executive managers) είναι στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαμορφώνουν τους γενικούς στόχους ή κατευθύνσεις της επιχείρησης. Τα μεσαία στελέχη (middle managers) είναι οι προϊστάμενοι, οι τμηματάρχες, που βρίσκονται στη μέση της ιεραρχίας και συνδέουν τους άμεσους υφισταμένους τους (επόπτες, επιθεωρητές) με τα υψηλόβαθμα στελέχη. Τέλος, τα κατώτερα στελέχη ή στελέχη γραμμής (first line managers, supervisors) είναι οι επόπτες, οι επιθεωρητές και αποτελούν την πρώτη βαθμίδα εποπτείας και το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού της πρώτης γραμμής για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Μερικά από τα ερωτήματα που θα εξεταστούν στην παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Αν υπάρχουν διαμορφωμένες γραπτές ή άτυπες πολιτικές για τις λειτουργίες της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.
- Ποιος είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση και την επιλογή στελεχών.
- Σε ποιες κατηγορίες στελεχών υπάρχουν δυσκολίες προσέλκυσης.
- Ποιοι είναι οι στόχοι και η φιλοσοφία προσέλκυσης στις τράπεζες.
- Σε τι ποσοστό χρησιμοποιούνται οι εσωτερικές και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη.
- Ποιες είναι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη.
- Ποιες είναι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη.

- Ποιες ενέργειες ακολουθούνται για τα υποψήφια στελέχη που απορρίφθηκαν.

Εκτός από τα παραπάνω, θα διερευνηθούν θέματα σχετικά με την ανάλυση θέσης εργασίας, τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας, ώστε να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη διαδικασία της πρόσληψης που ακολουθούν οι τράπεζες για τα στελέχη.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη διεξαγωγή της έρευνας καταρτίστηκε εξ' αρχής ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από επτά ενότητες, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κυρίου Γεώργιου Αλεξιά (βλέπε ερωτηματολόγιο στο κεφάλαιο 3 του παραρτήματος). Στην πρώτη ενότητα παρέχονται πληροφορίες για τον τραπεζικό κλάδο και στη δεύτερη περιλαμβάνονται κάποια στοιχεία για τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Η τρίτη ενότητα περιέχει πληροφορίες για το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η τέταρτη περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις για την ανάλυση θέσης εργασίας και τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Οι επόμενες δύο ενότητες περιέχουν γενικότερου και ειδικότερου ενδιαφέροντος ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν θέματα σχετικά με την προσέλκυση και επιλογή στελεχών. Στην τελευταία ενότητα εξετάζονται θέματα που αφορούν την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, προσεγγίστηκαν ελληνικές – δημόσιες, ελληνικές – ιδιωτικές και ξένες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, κυρίως υψηλόβαθμα και μεσαία. Η επαφή με τις τράπεζες έγινε αρχικά τηλεφωνικώς και στη συνέχεια εστάλησαν ερωτηματολόγια με “e-mail” και “fax”. Στις υπόλοιπες τράπεζες, η άντληση των απαραίτητων στοιχείων πραγματοποιήθηκε με προσωπική επαφή.

3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

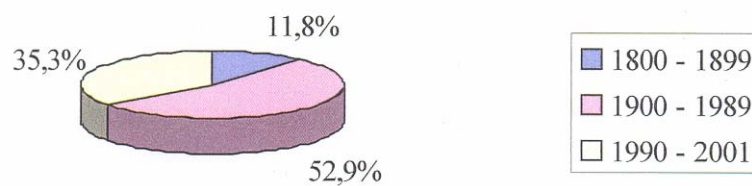
Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει 16 τράπεζες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και παρουσιάζονται αλφαβητικά παρακάτω: “ABN – AMRO Bank N.V.”, “Alpha Bank”, “American Express Bank”, “Aspis Bank”, “Bayerische Hypo Und Vereinsbank AG”, “EFG Eurobank Ergasias”, “HSBC Bank PLC”, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, “Societe Generale”, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ., Εμπορική Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Τράπεζα Probank, Ωμέγα Τράπεζα.

Ειδικότερα, προσεγγίστηκαν 31 τράπεζες από τις οποίες οι 16 δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα (ποσοστό ανταπόκρισης 51,6%). Από τις 15 τράπεζες που δεν θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, οι 11 δήλωσαν ότι εξαιτίας του φόρτου εργασίας δεν ήταν εφικτή η συμμετοχή τους και οι υπόλοιπες τέσσερις ισχυρίστηκαν ότι τα στοιχεία για την προσέλκυση και επιλογή στελεχών είναι εμπιστευτικά και δεν είναι δυνατό να δημοσιοποιηθούν.

Όσον αφορά τους ερωτηθέντες που ήταν στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, κυρίως υψηλόβαθμα και μεσαία, το 70,6% ήταν γυναίκες και το 29,4% άνδρες. Επιπλέον, το 47,1% των ερωτηθέντων κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο, το 35,3% κατείχε πτυχίο Α.Ε.Ι. και το υπόλοιπο 17,6% προερχόταν από μη πανεπιστημιακές σχολές. Σχετικά με τις ηλικίες των ατόμων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, το 11,8% ήταν από 26 έως 30 ετών, το 41,2% από 31 έως 40 ετών, το 35,3% από 41 έως 50 ετών και το υπόλοιπο 11,8% από 51 έως 60 ετών. Επίσης, το 64,7% των ερωτηθέντων εργάζεται στην τράπεζα από 1 έως 10 έτη, το 17,7% από 11 έως 20 έτη και το υπόλοιπο 17,7% από 21 έως 35 έτη.

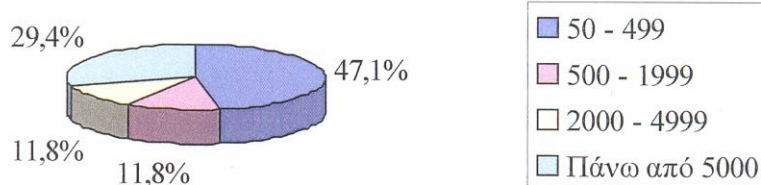
Στη συνέχεια, από τις 16 τράπεζες, οι οποίες αποτελούν το δείγμα της έρευνας, το 11,8% δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1800 μέχρι το 1899, το 52,9% από το 1900 μέχρι και το 1989 και το υπόλοιπο 35,3% είναι νεότερες τράπεζες οι οποίες ιδρύθηκαν στην Ελλάδα από το 1990 μέχρι και το 2006 (Διάγραμμα 1).

1. Έτος δραστηριοποίησης στην Ελλάδα



Επίσης, το 47,1% των τραπεζών του δείγματος απασχολεί από 50 μέχρι 499 εργαζομένους, το 11,8% από 500 μέχρι 1999, το 11,8% από 2000 μέχρι 4999 και το 29,4% πάνω από 5000 εργαζομένους (Διάγραμμα 2).

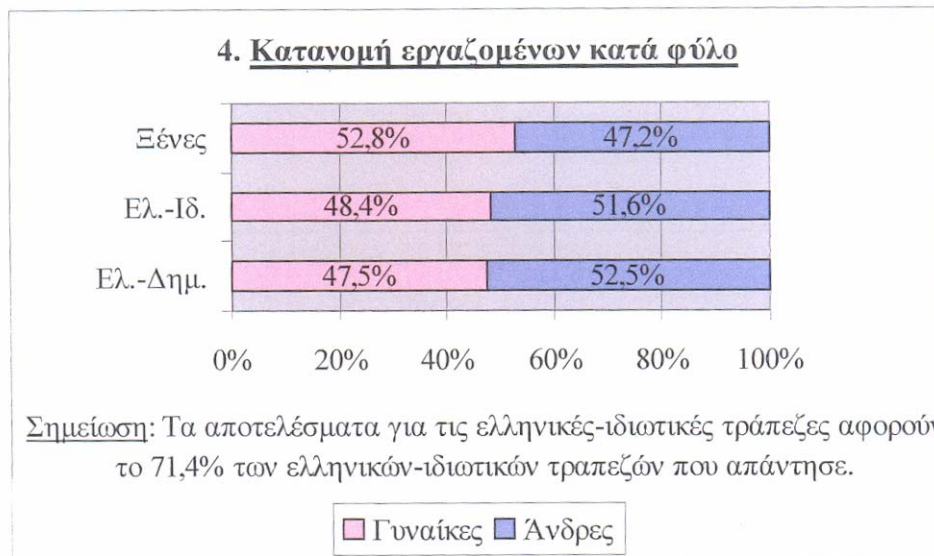
2. Αριθμός εργαζομένων



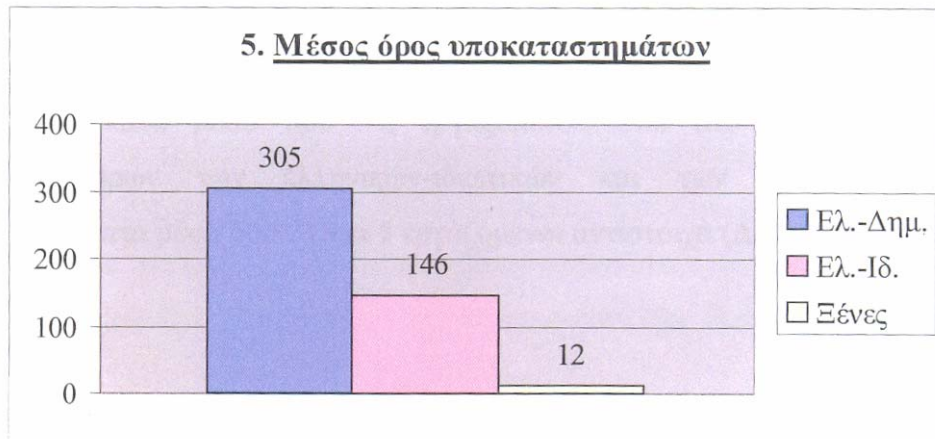
Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι από τις τράπεζες του δείγματος το 29,4% είναι ελληνικές-δημόσιες, το 41,2% ελληνικές-ιδιωτικές και το 29,4% ξένες (Διάγραμμα 3). Σύμφωνα με αυτή την κατηγοριοποίηση θα παρουσιαστούν στη συνέχεια τα αποτελέσματα της έρευνας, ώστε να εξεταστεί κατά πόσο υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα θέματα που θα αναλυθούν μεταξύ των τριών κατηγοριών τραπεζών.



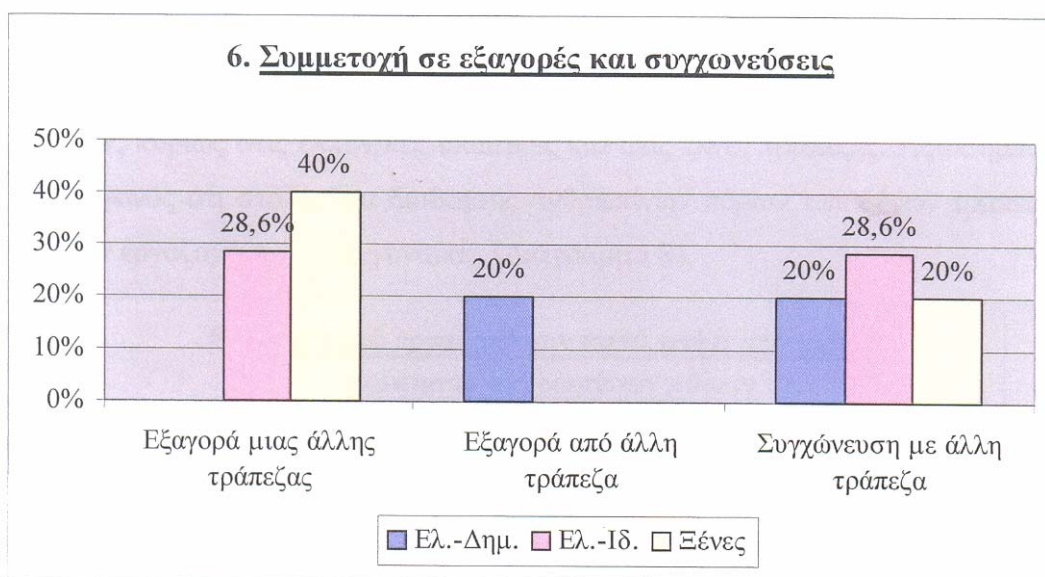
Σε σχετική ερώτηση, διαπιστώνεται ότι ο αριθμός των εργαζομένων γυναικών στις τράπεζες του δείγματος που απάντησαν, είναι περίπου ίσος με τον αντίστοιχο των εργαζομένων ανδρών. Συγκεκριμένα, στις ξένες τράπεζες υπερτερούν ελαφρώς οι γυναίκες, ενώ το αντίθετο παρατηρείται στις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες (Διάγραμμα 4).



Όσον αφορά τον αριθμό των υποκαταστημάτων που διαθέτουν οι τράπεζες, οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες έχουν μεγαλύτερο αριθμό υποκαταστημάτων σε σχέση με τις ξένες, εφόσον δραστηριοποιούνται στην τοπική τους αγορά. Ειδικότερα, οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες έχουν κατά μέσο όρο 305 και 146 υποκαταστήματα αντίστοιχα, ενώ οι ξένες τράπεζες έχουν μόνο 12 υποκαταστήματα κατά μέσο όρο (Διάγραμμα 5).



Σχετικά με τη συμμετοχή των τραπεζών του δείγματος σε εξαγορές, συμπεραίνεται ότι το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 40% των ξένων τραπεζών έχουν εξαγοράσει κάποια άλλη τράπεζα, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν έχουν πραγματοποιήσει μια τέτοια κίνηση. Για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες διαπιστώνεται ότι το 20% έχει εξαγοραστεί από άλλη τράπεζα, γεγονός που δεν έχει λάβει χώρα στις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες του δείγματος. Επίσης, το 20% των ελληνικών-δημόσιων, το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 20% των ξένων τραπεζών έχουν συμμετάσχει σε συγχώνευση με άλλη τράπεζα (Διάγραμμα 6).

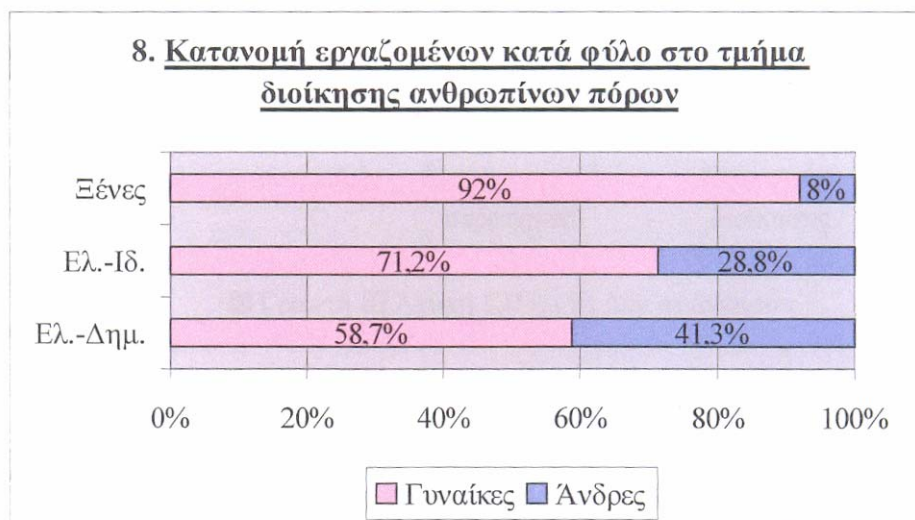


3.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

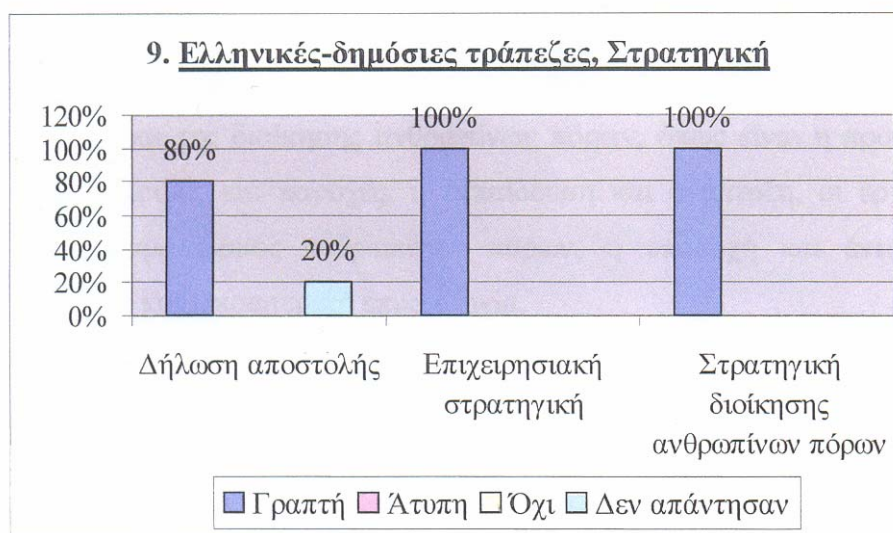
Στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών απασχολούνται κατά μέσο όρο 78 εργαζόμενοι, ενώ στο αντίστοιχο τμήμα των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών απασχολούνται κατά μέσο όρο 21 και 5 εργαζόμενοι αντίστοιχα (Διάγραμμα 7).

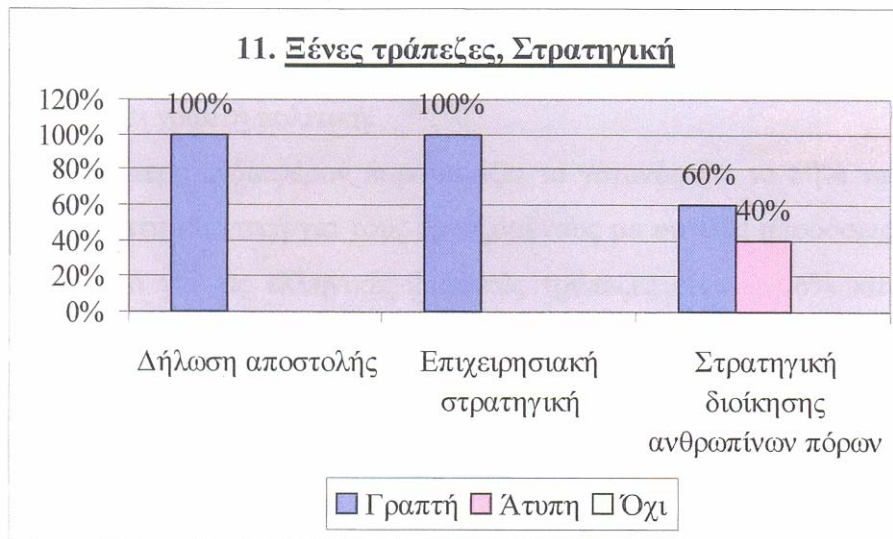
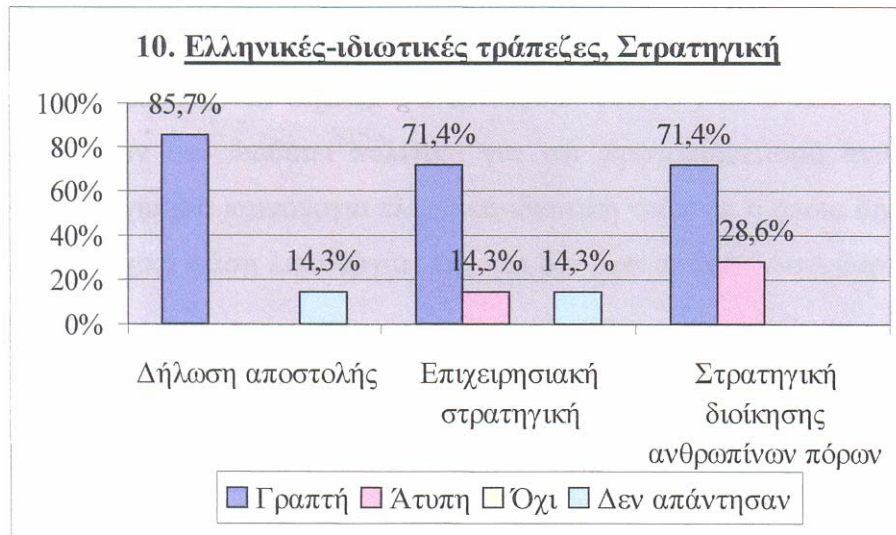


Η κατανομή των εργαζομένων κατά φύλο στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των τραπεζών του δείγματος, αποδεικνύει ότι οι γυναίκες υπερτερούν έναντι των ανδρών, κυρίως στις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των ξένων τραπεζών, το 92% των εργαζομένων είναι γυναίκες (Διάγραμμα 8).



Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες του δείγματος έχουν γραπτή στρατηγική για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Από τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, το 71,4% έχει γραπτή στρατηγική, ενώ το υπόλοιπο 28,6% έχει άτυπη. Επιπλέον, το 60% των ξένων τραπεζών έχει γραπτή στρατηγική για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και το υπόλοιπο 40% έχει άτυπη (Διαγράμματα 9,10,11).





Επιπρόσθετα, υψηλά εμφανίζονται τα ποσοστά των τριών κατηγοριών τραπεζών του δείγματος που δηλώνουν ότι έχουν γραπτά διατυπωμένες πολιτικές σε θέματα που άπτονται της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή, οι αμοιβές και παροχές, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι εργασιακές σχέσεις, ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων και η εσωτερική επικοινωνία.

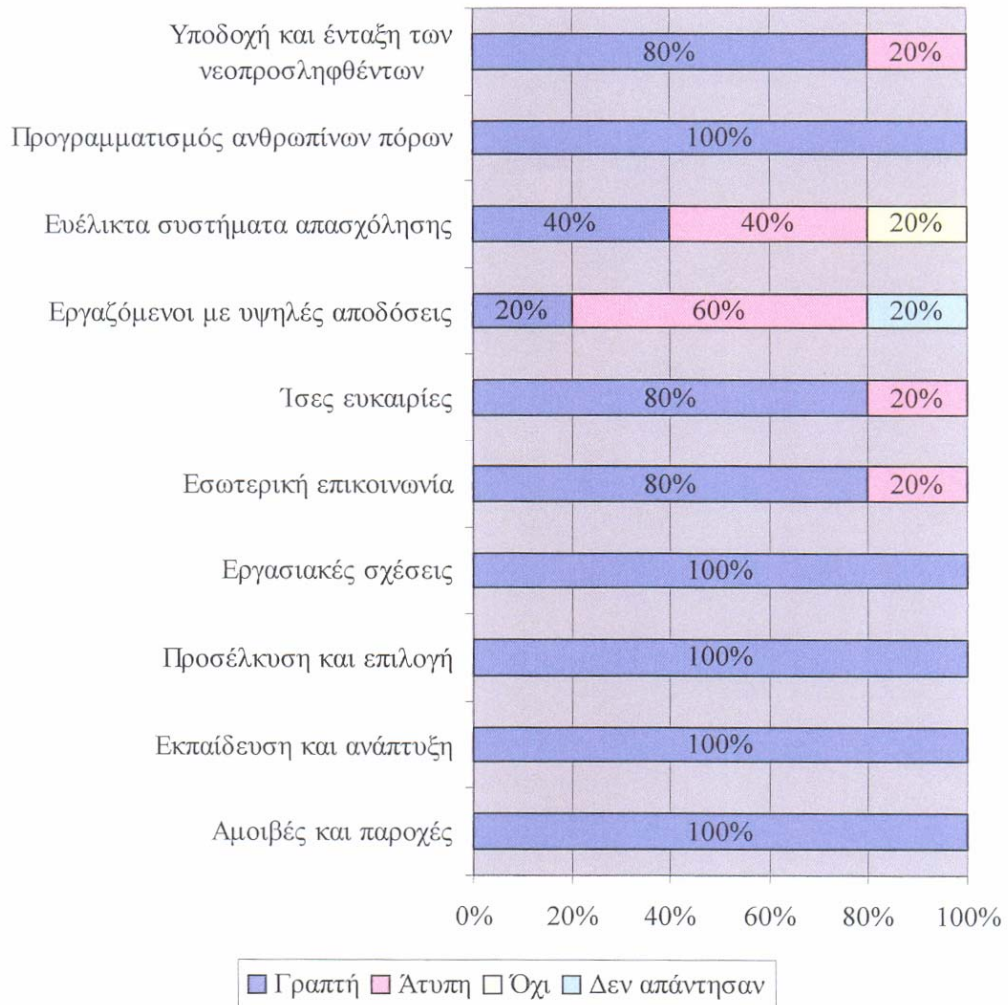
Σχετικά με την προσέλκυση και επιλογή, το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 100% των ξένων τραπεζών δηλώνουν ότι έχουν γραπτή πολιτική. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες έχουν γραπτή πολιτική για την προσέλκυση και επιλογή σε ποσοστό 71,4%, ενώ το υπόλοιπο 28,6% έχει άτυπη (μη γραπτή) πολιτική. Ο

προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων διατυπώνεται γραπτά από το σύνολο των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών και την πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών. Σε αυτό το σημείο, να τονίσουμε ότι το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν διαθέτει πολιτική για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχει μια καινούργια ελληνική-ιδιωτική τράπεζα, η οποία δήλωσε ότι βρίσκεται στην αρχική φάση λειτουργίας της και δεν έχει ακόμα δώσει βαρύτητα σ' ένα τέτοιο θέμα.

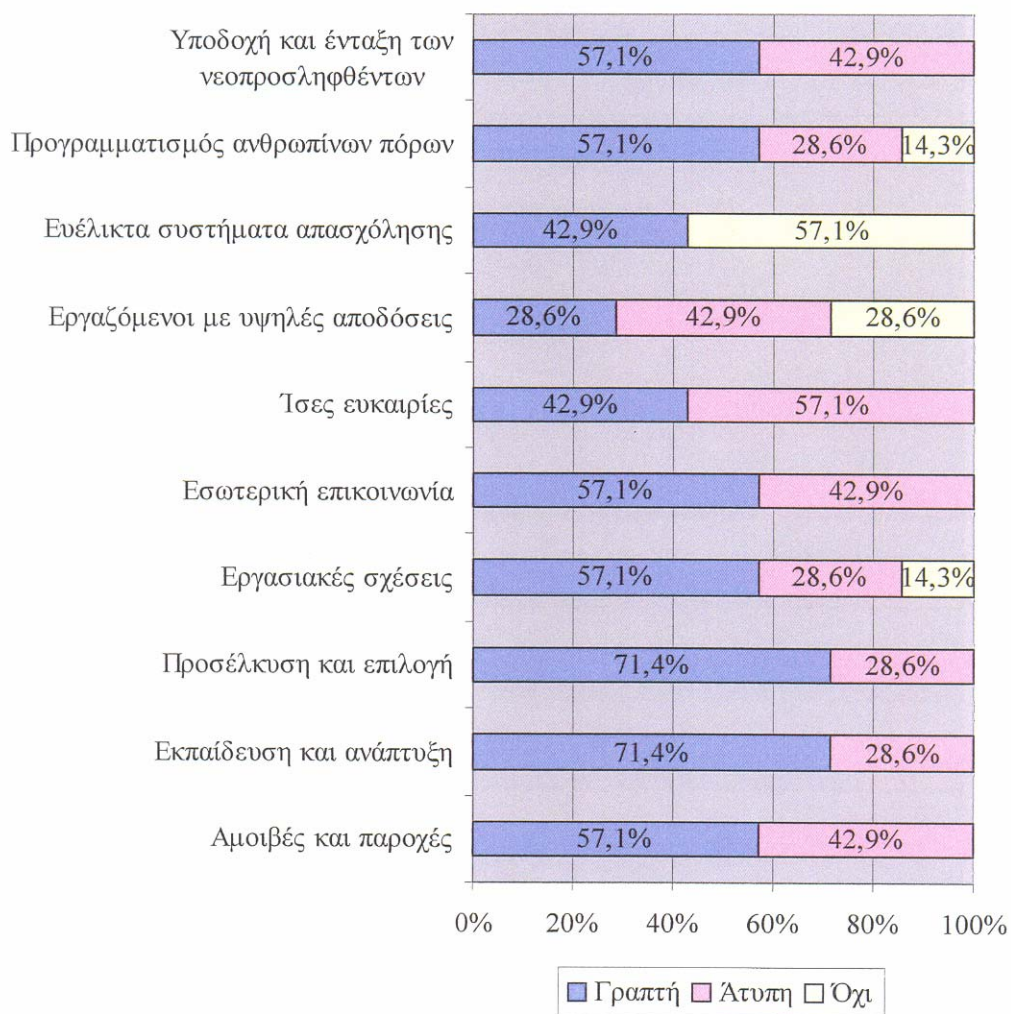
Όσον αφορά την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων, το 100% των ξένων τραπεζών και η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών έχουν γραπτή πολιτική. Επιπλέον, το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το σύνολο των ξένων τραπεζών έχει γραπτή ή άτυπη πολιτική για τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης. Αντίθετα, το 57,1% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν ακολουθεί πολιτική για τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης και το υπόλοιπο 42,9% έχει γραπτή πολιτική.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 60% των ξένων τραπεζών έχει γραπτή πολιτική για τους εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι 28,6% και για τις ελληνικές-δημόσιες είναι μόνο 20% (Διαγράμματα 12, 13, 14).

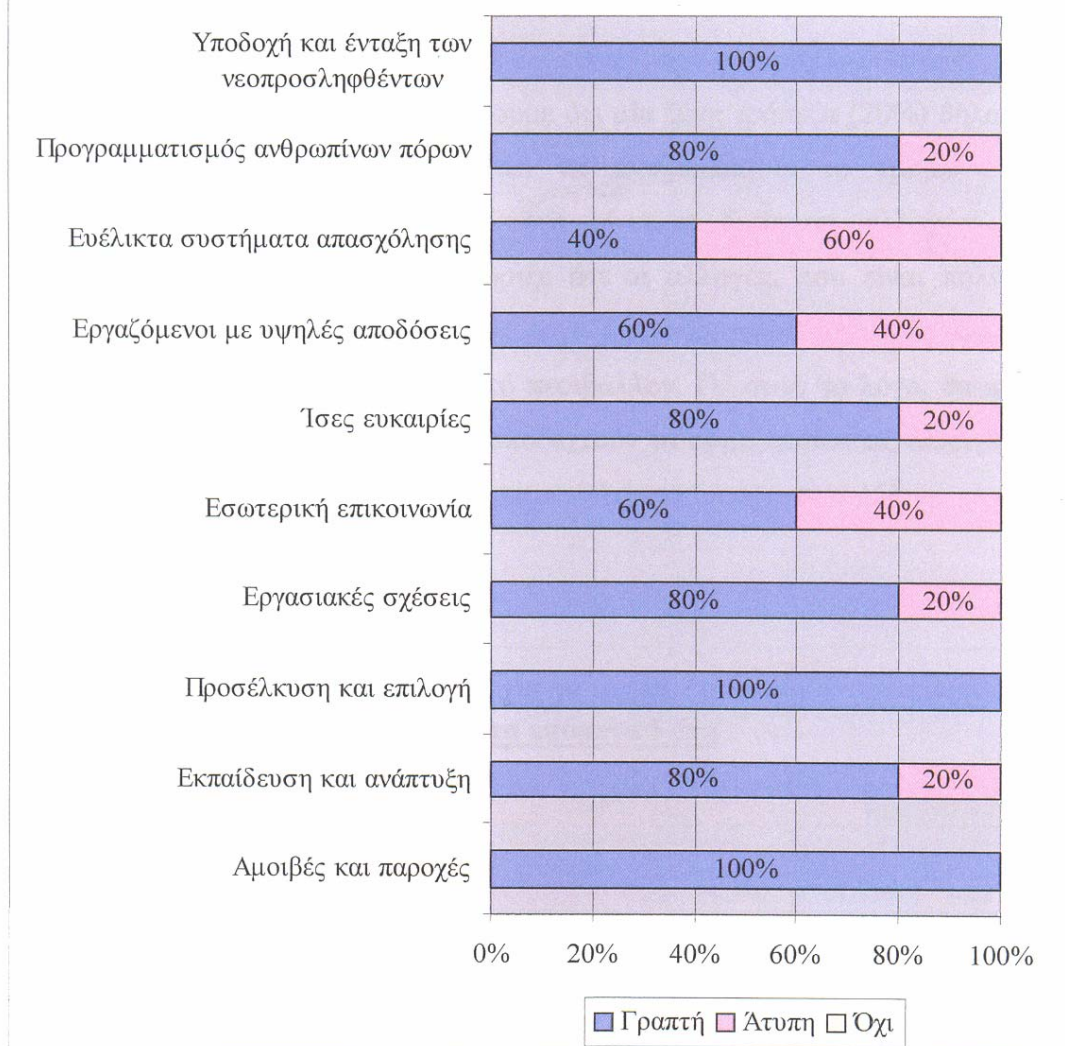
12. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Διαμορφωμένες γραπτές/άτυπες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων



13. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Διαμορφωμένες γραπτές/άτυπες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων



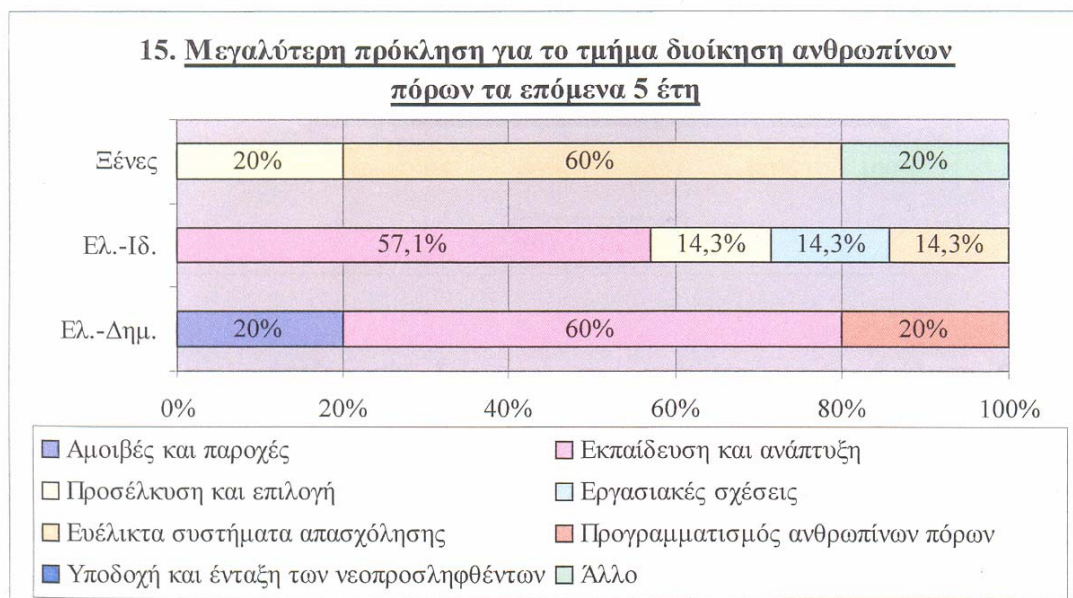
14. Ξένες τράπεζες, Διαμορφωμένες γραπτές/άτυπες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων



Στην ερώτηση για τη μεγαλύτερη πρόκληση που πρόκειται να αντιμετωπίσει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα επόμενα πέντε έτη, κυρίαρχη θέση κατέχουν η εκπαίδευση και ανάπτυξη για τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες και τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης για τις ξένες. Επίσης, το 20% των ξένων και το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών θεωρούν ως μεγαλύτερη πρόκληση την προσέλκυση και επιλογή, ενώ καμία τράπεζα δεν θεωρεί ως σημαντικότερη πρόκληση την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων.

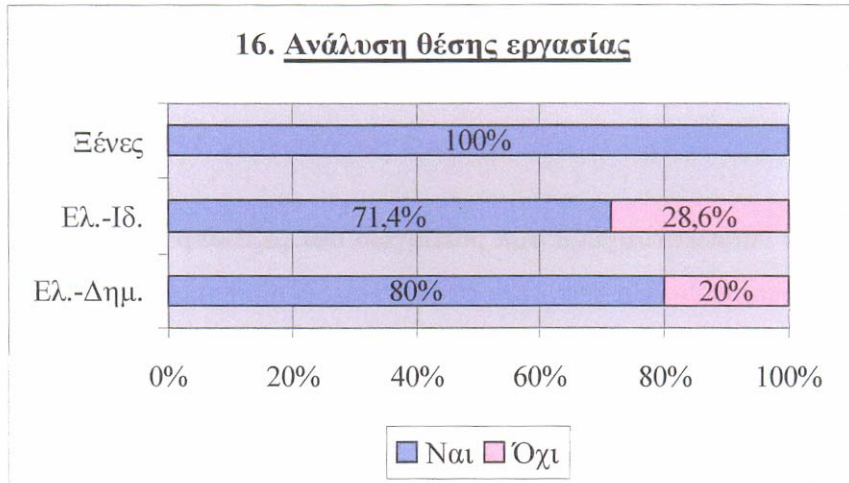
Σε αυτό το σημείο, να αναφέρουμε ότι μία ξένη τράπεζα (20%) δήλωσε ότι η μεγαλύτερη πρόκληση που πρόκειται να αντιμετωπίσει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα επόμενα πέντε έτη είναι η διοίκηση αλλαγών (Change management). Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι οι αλλαγές, που είναι πολύ συχνές

σήμερα, έχουν άμεση σχέση με τους εργαζόμενους, αφού αυτοί θα κληθούν να προσαρμοστούν στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο πως θα αποδεχτούν οι εργαζόμενοι τις αλλαγές και θα είναι πρόθυμοι να αναλάβουν τα νέα τους καθήκοντα (Διάγραμμα 15).

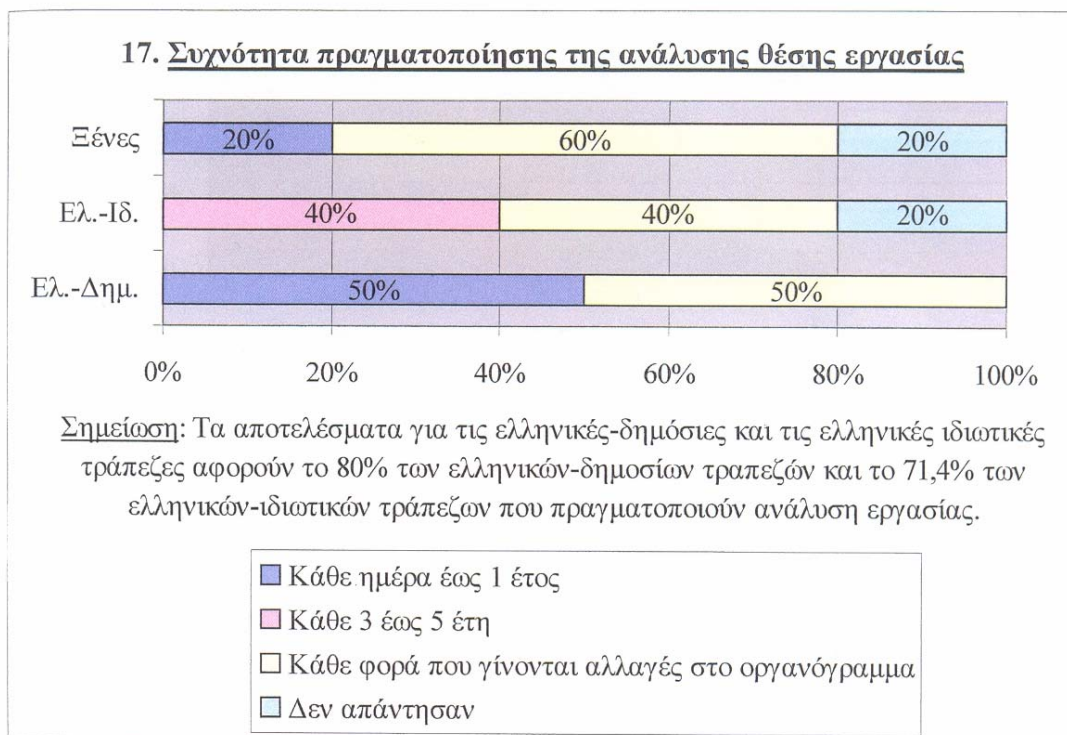


3.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

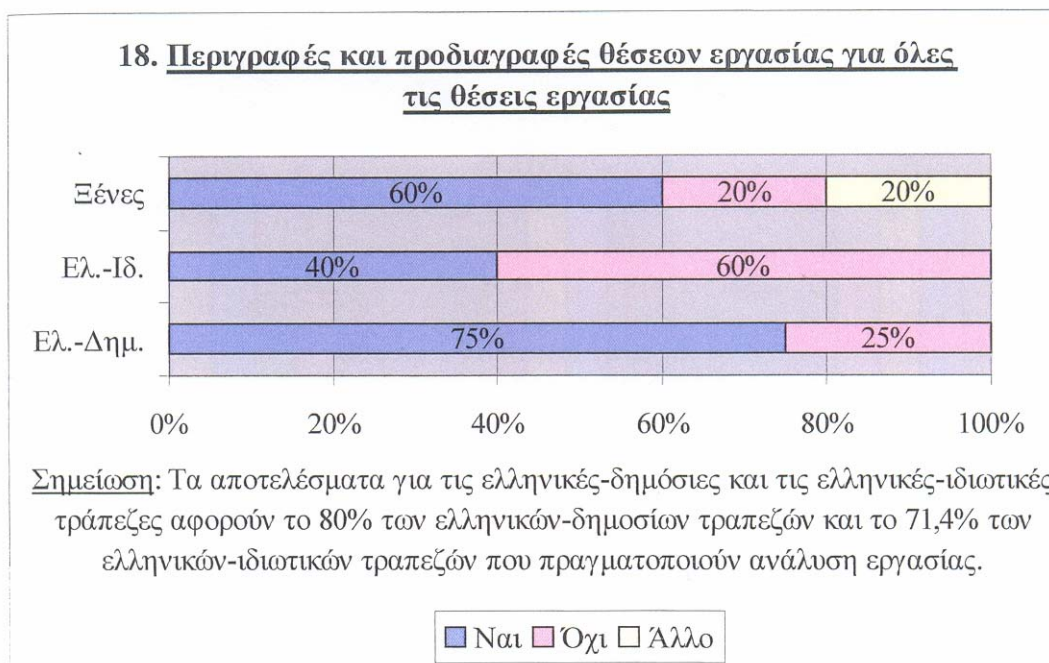
Από την επεξεργασία των δεδομένων, διαπιστώνεται ότι από τις τράπεζες του δείγματος, το 80% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών πραγματοποιούν ανάλυση θέσης εργασίας. Οι τράπεζες που διεξάγουν ανάλυση θέσης εργασίας δημιουργούν περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας, εκτός από μία ξένη τράπεζα η οποία δημιουργεί μόνο περιγραφές θέσεων εργασίας. Επίσης, μια ελληνική-ιδιωτική τράπεζα δεν πραγματοποιεί ανάλυση θέσης εργασίας επειδή ιδρύθηκε πρόσφατα και μία ελληνική-δημόσια τράπεζα που δεν πραγματοποιεί ανάλυση θέσης εργασίας δήλωσε ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα θα προβεί σε μια τέτοια ενέργεια (Διάγραμμα 16).



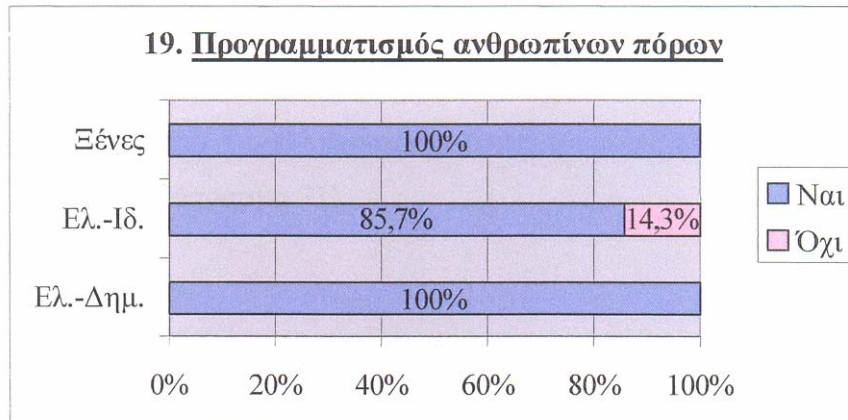
Από τις τράπεζες του δείγματος που πραγματοποιούν ανάλυση θέσης εργασίας, το 50% των ελληνικών-δημοσίων και το 20% των ξένων τραπεζών διεξάγουν ανάλυση θέσης εργασίας κάθε ημέρα ως ένα έτος. Από αυτές τις τράπεζες, αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο μία ελληνική-δημόσια τράπεζα διεξάγει ανάλυση θέσης εργασίας καθημερινά. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που απάντησαν στην ερώτηση για τη συχνότητα πραγματοποίησης της ανάλυσης θέσης εργασίας, πραγματοποιούν ανάλυση θέσης εργασίας κάθε τρία έως πέντε έτη και κάθε φορά που γίνονται αλλαγές στο οργανόγραμμα (Διάγραμμα 17).



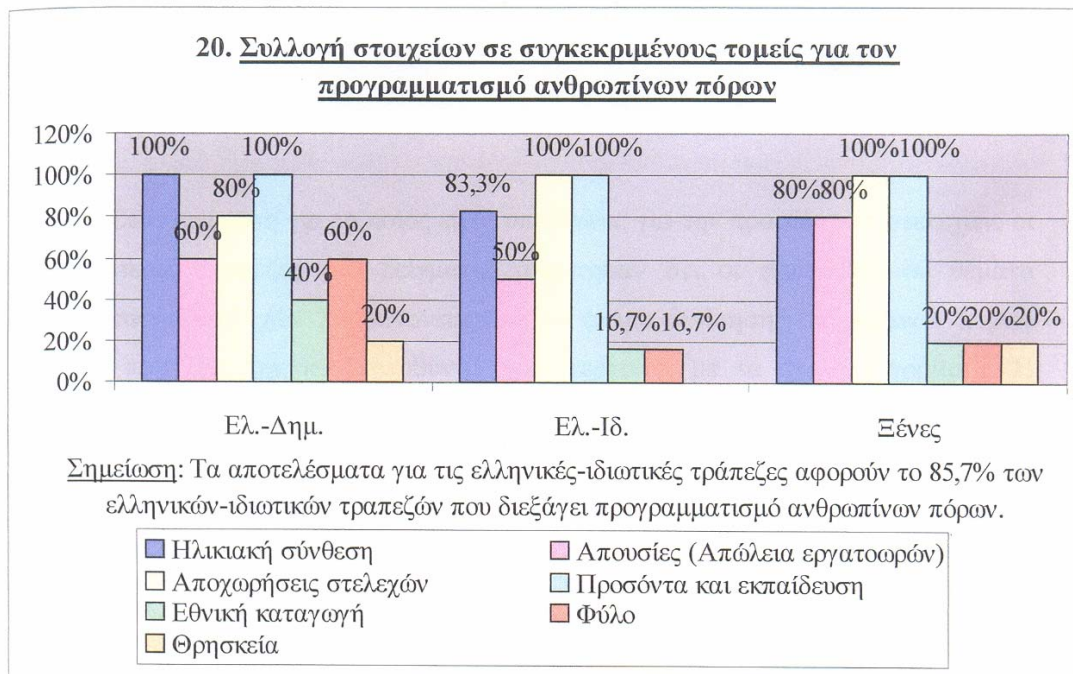
Επίσης, από τις τράπεζες του δείγματος που πραγματοποιούν ανάλυση θέσης εργασίας το 75% των ελληνικών-δημοσίων, το 40% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών, έχει περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας για όλες τις θέσεις εργασίας. Σε αυτό το σημείο, να τονίσουμε ότι μία ξένη τράπεζα που πραγματοποιεί ανάλυση θέσης εργασίας (20%), δήλωσε ότι έχει περιγραφές θέσεων εργασίας για όλες τις θέσεις, αλλά δεν δημιουργεί καθόλου προδιαγραφές θέσεων εργασίας. Επιπλέον, μία ελληνική-δημόσια και μία ξένη τράπεζα δήλωσαν ότι δεν διαθέτουν περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας για το υπαλληλικό προσωπικό, γιατί έδωσαν προτεραιότητα στις περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας των στελεχών. Ωστόσο, σκοπεύουν σύντομα να συντάξουν περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας για τους υπαλλήλους (Διάγραμμα 18).



Επιπρόσθετα, όλες οι τράπεζες του δείγματος διεξάγουν προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, εκτός από μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα η οποία, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι καινούργια τράπεζα και δεν έχει ακόμα δώσει βαρύτητα σε αυτή τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Διάγραμμα 19).

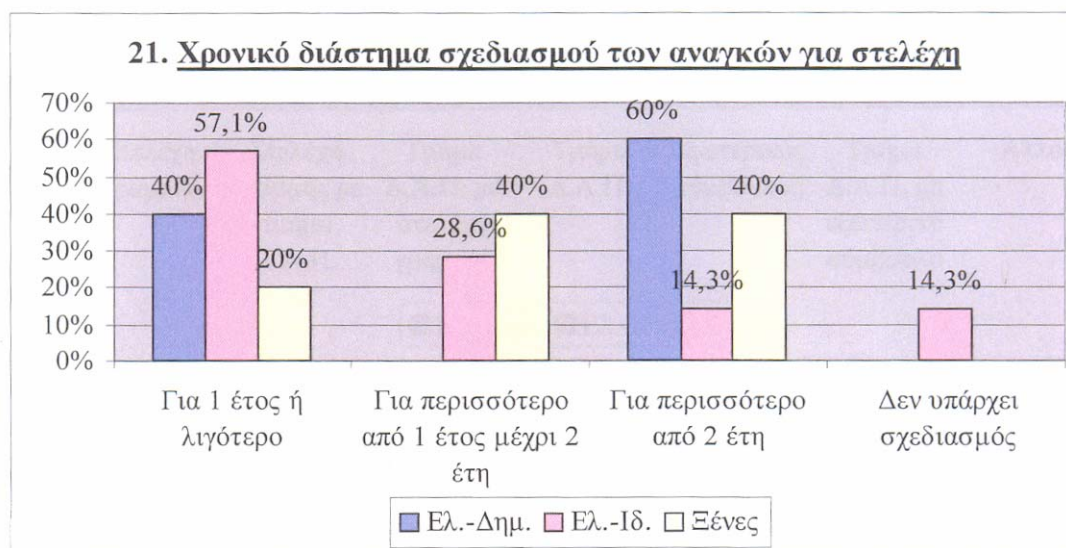


Για την πραγματοποίηση του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, όσον αφορά τα στελέχη, όλες οι τράπεζες του δείγματος συλλέγουν στοιχεία για τα προσόντα και την εκπαίδευση των στελεχών. Υψηλά εμφανίζονται και τα ποσοστά των τριών κατηγοριών τραπεζών που συλλέγουν στοιχεία για τις αποχωρήσεις των στελεχών (λόγω συνταξιοδότησης ή παραίτησης) και την ηλικιακή σύνθεση. Παράλληλα, το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών συλλέγει στοιχεία για το φύλο, ενώ οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη συλλογή αυτών των στοιχείων (Διάγραμμα 20).



Όσον αφορά το χρονικό διάστημα σχεδιασμού των αναγκών για στελέχη, το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 40% των ξένων τραπεζών σχεδιάζουν τις ανάγκες

τους για περισσότερο από δύο έτη, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι μόνο 14,3%. Επίσης, το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών σχεδιάζει τις ανάγκες για στελέχη για ένα έτος ή λιγότερο, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι 40% και για τις ξένες είναι μόνο 20% (Διάγραμμα 21).

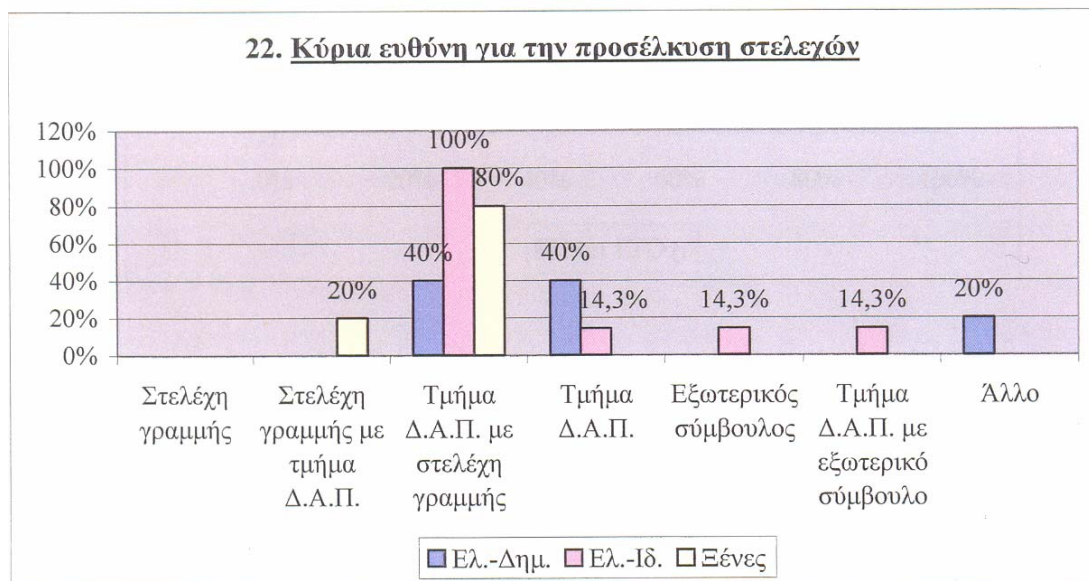


3.3.4 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

3.3.4.1 ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Στην ερώτηση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση στελεχών, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα προσέλκυσης στελεχών λαμβάνονται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), που έχει την κύρια ευθύνη, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Η συγκεκριμένη απάντηση δόθηκε περισσότερο από τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες και λιγότερο από τις ελληνικές-δημόσιες. Επίσης, μία ελληνική δημόσια τράπεζα (20%) δήλωσε ότι η ευθύνη για την προσέλκυση στελεχών είναι εξίσου κατανομημένη ανάμεσα στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στα υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος που υπάρχει η κενή θέση εργασίας. Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι την κύρια ευθύνη για θέματα προσέλκυσης έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και όχι τα στελέχη

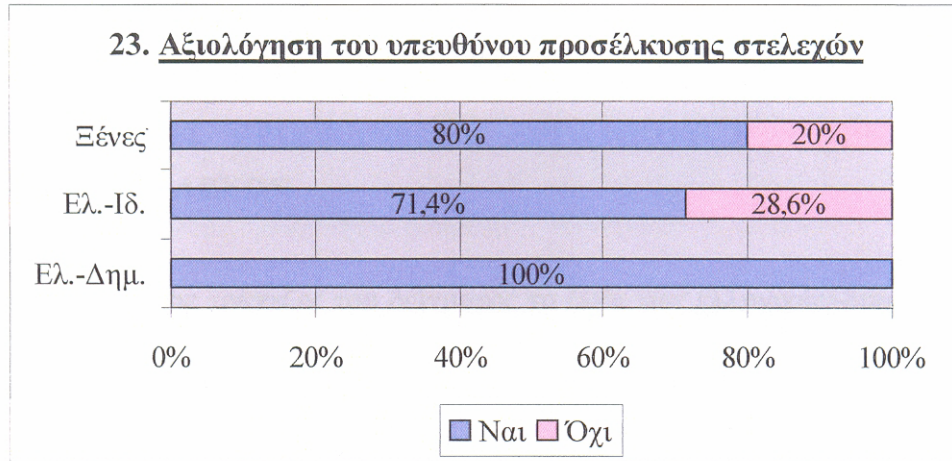
γραμμής ή οι εξωτερικοί σύμβουλοι (Διάγραμμα 22).



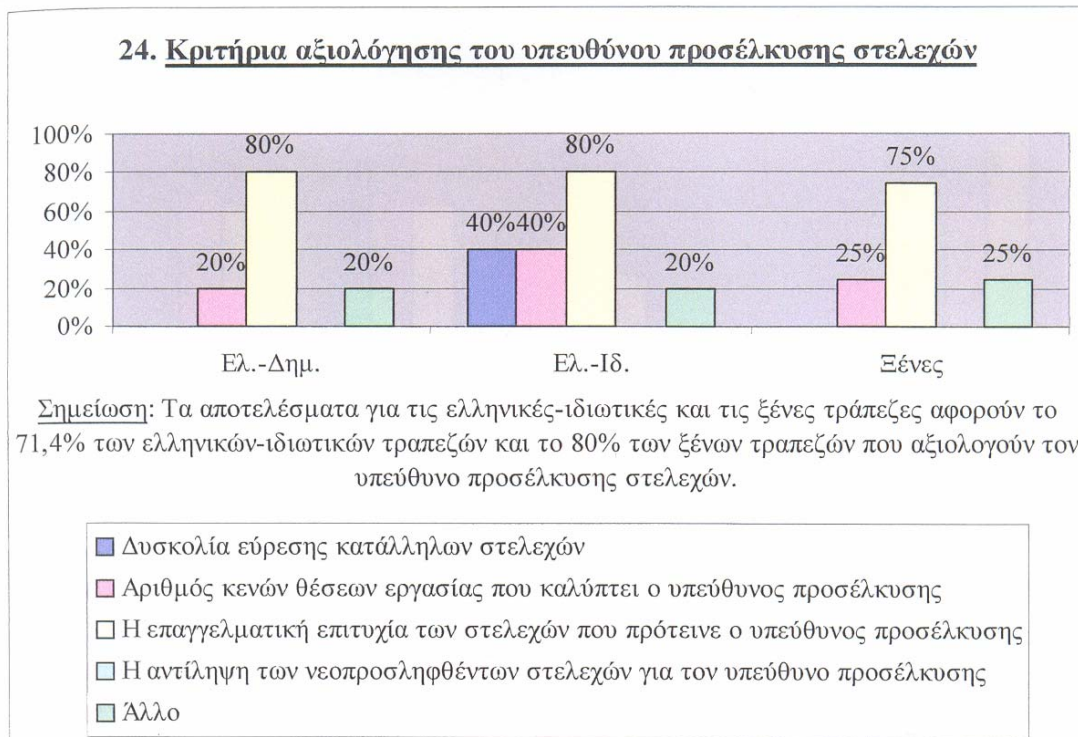
3.3.4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ο υπεύθυνος προσέλκυσης στελεχών αξιολογείται από όλες τις ελληνικές δημόσιες τράπεζες του δείγματος και από την πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών (Διάγραμμα 23). Από τις τράπεζες που αξιολογούν τον υπεύθυνο προσέλκυσης στελεχών, υψηλά ποσοστά των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν ως κριτήριο αξιολόγησης την επαγγελματική επιτυχία των στελεχών που πρότεινε ο υπεύθυνος προσέλκυσης. Επίσης, από τις τράπεζες που αξιολογούν τον υπεύθυνο προσέλκυσης στελεχών, το 20% των ελληνικών-δημοσίων, το 20% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 5% των ξένων τραπεζών αξιολογούν τον υπεύθυνο προσέλκυσης στελεχών με βάση τα επίσημα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης του υπευθύνου προσέλκυσης στελεχών (Διάγραμμα 24).

23. Αξιολόγηση του υπευθύνου προσέλκυσης στελεχών



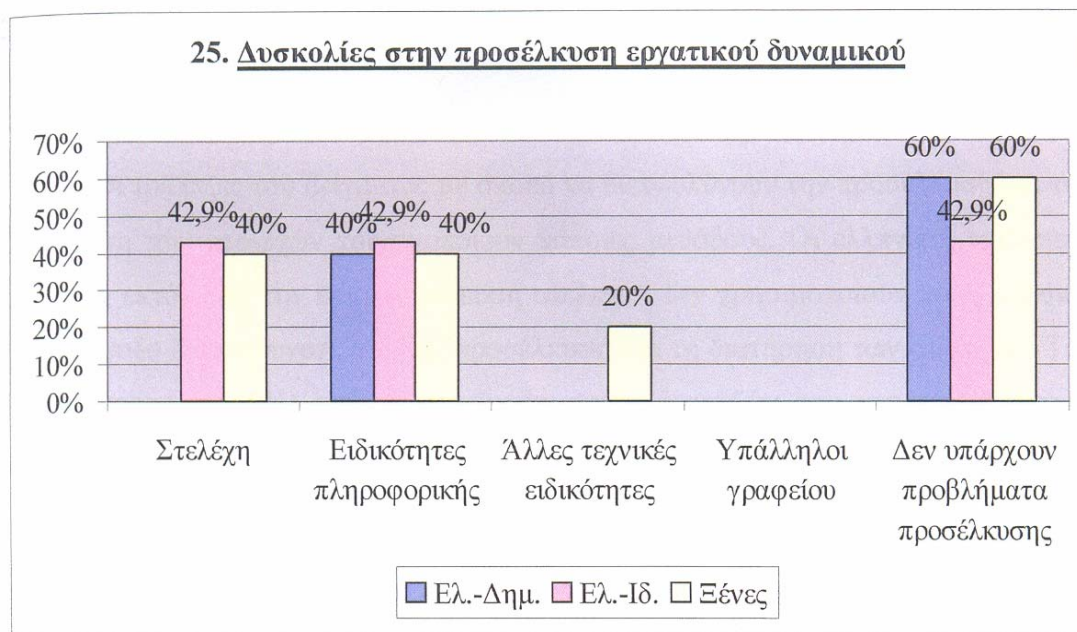
24. Κριτήρια αξιολόγησης του υπευθύνου προσέλκυσης στελεχών



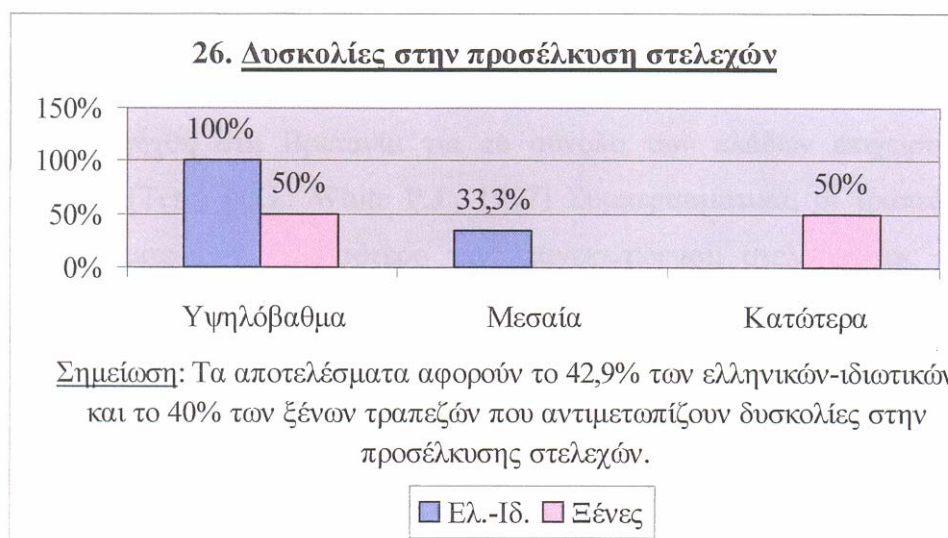
3.3.4.3 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επίσης, από τις τράπεζες του δείγματος το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 60% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης εργατικού δυναμικού, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές -ιδιωτικές τράπεζες είναι 42,9%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης στελεχών, ενώ το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 40% των ξένων τραπεζών αντιμετωπίζουν προβλήματα προσέλκυσης στελεχών. Τέλος, να αναφερθεί ότι το

40% των ελληνικών-δημοσίων, το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 40% των ξένων τραπεζών αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης σε ειδικότητες πληροφορικής (Διάγραμμα 25).



Στη συνέχεια, από τις τράπεζες του δείγματος που αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης στελεχών, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 50% των ξένων τραπεζών έχουν δυσκολίες προσέλκυσης υψηλόβαθμων στελεχών. Το 33,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών αντιμετωπίζει δυσκολίες προσέλκυσης μεσαίων στελεχών και το 50% των ξένων τραπεζών έχει προβλήματα προσέλκυσης κατώτερων στελεχών. Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες του δείγματος δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης στελεχών (Διάγραμμα 26).



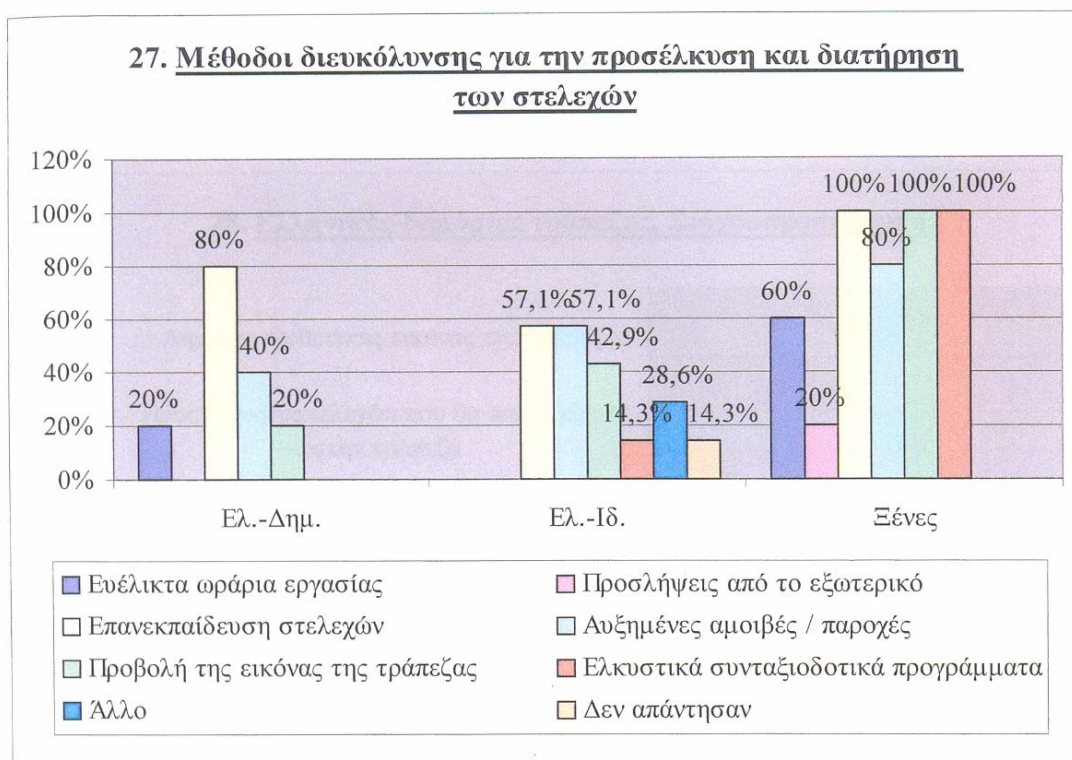
3.3.4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι τράπεζες του δείγματος με σκοπό να διευκολύνουν την προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες εκτός από την επανεκπαίδευση στελεχών δεν χρησιμοποιούν πολύ κάποια άλλη μέθοδο διευκόλυνσης για την προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών. Το υψηλό ποσοστό (80%) των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί την επανεκπαίδευση στελεχών οφείλεται κυρίως στον περιορισμό που έχουν οι δημόσιες τράπεζες στο να απολύουν εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να αναγκάζονται να επανεκπαιδεύσουν τα στελέχη τους, ώστε να αντεπεξέλθουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την επανεκπαίδευση στελεχών και τις αυξημένες αμοιβές / παροχές. Επιπλέον, το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί την προβολή της εικόνας της τράπεζας. Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τις δυνατότητες ανέλιξης των στελεχών ως μέθοδο διευκόλυνσης για την προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών. Επίσης, το 100% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί την επανεκπαίδευση στελεχών, την προβολή της εικόνας της τράπεζας και τα ελκυστικά συνταξιοδοτικά προγράμματα, το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί τις αυξημένες αμοιβές/ παροχές και το 60% τα ευέλικτα ωράρια εργασίας.

Όσον αφορά τα ελκυστικά συνταξιοδοτικά προγράμματα, χρησιμοποιούνται ελάχιστα από τις τράπεζες του δείγματος, ενώ το αντίθετο αποτέλεσμα προέκυψε σε

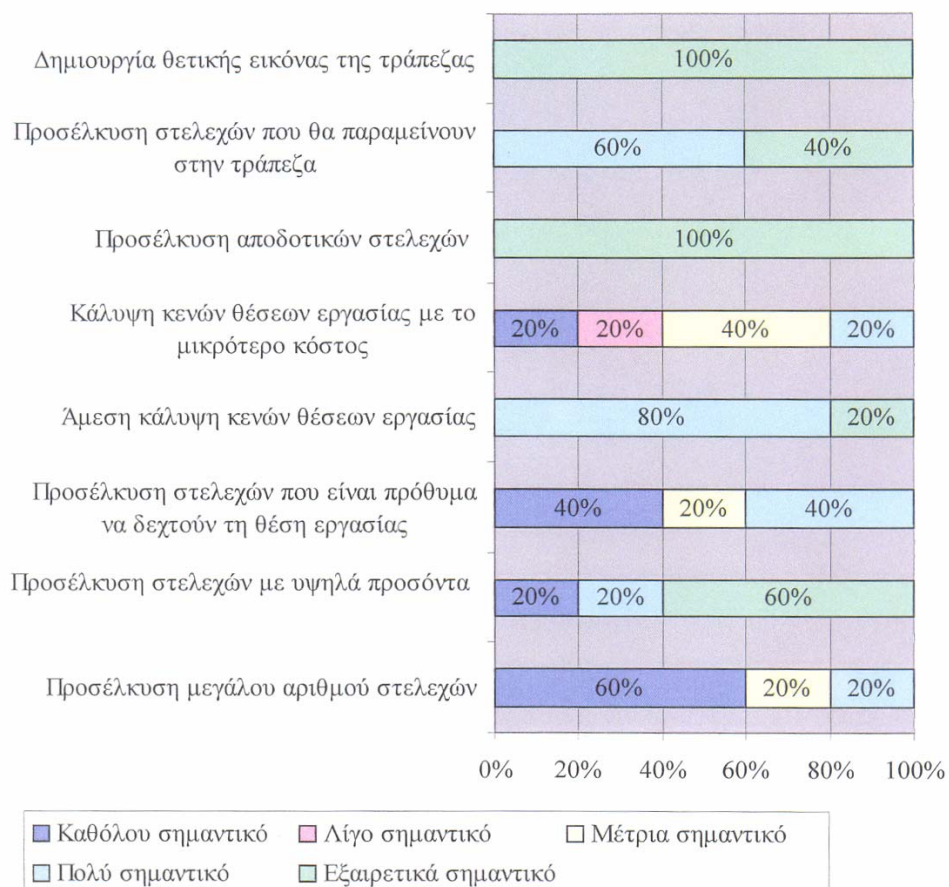
έρευνα που διεξήχθη στη Βρετανία για το σύνολο των κλάδων επιχειρησιακής δραστηριότητας (Terry N.G., White P.J., 1997) Συμπερασματικά, οι τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο την επανεκπαίδευση στελεχών ως μέθοδο διευκόλυνσης για την προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών (Διάγραμμα 27).



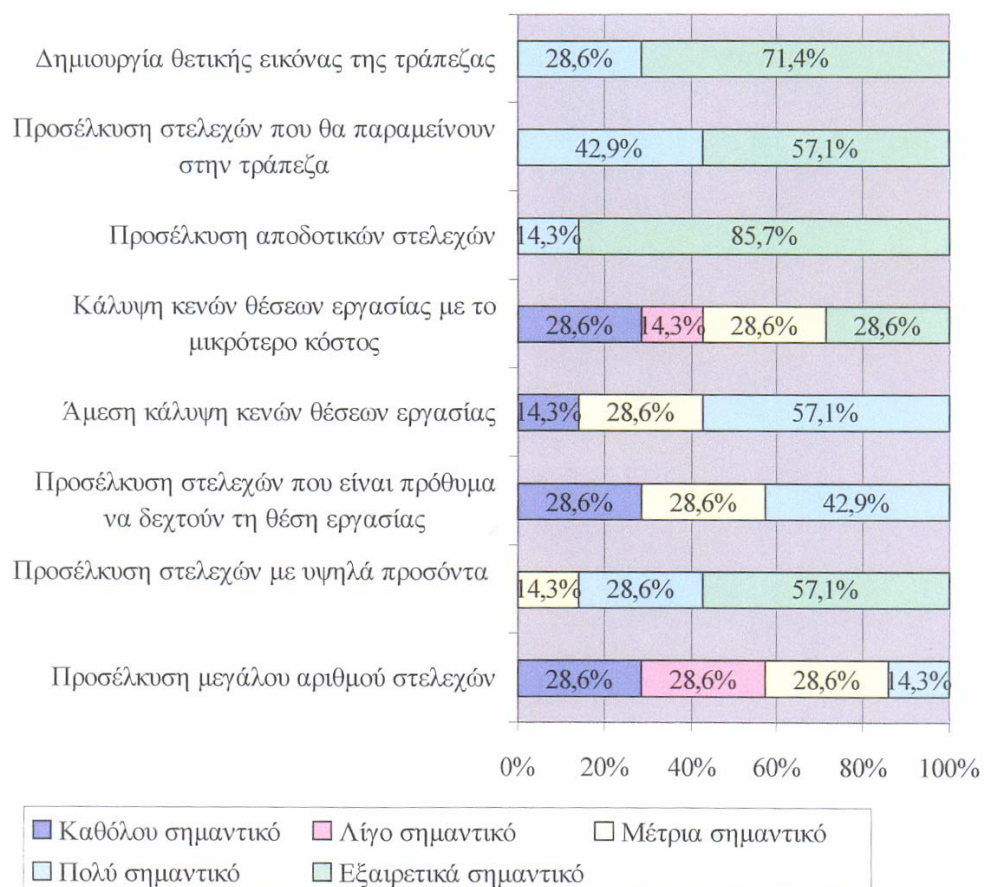
3.3.4.5 ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όσον αφορά τους στόχους προσέλκυσης, υψηλά ποσοστά των ελληνικών - δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών θεωρούν ως εξαιρετικά σημαντικούς στόχους την προσέλκυση αποδοτικών στελεχών και τη δημιουργία θετικής εικόνας της τράπεζας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην κάλυψη κενών θέσεων με το μικρότερο κόστος, αλλά δίνουν έμφαση στην άμεση κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Επίσης, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος δεν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση μεγάλου αριθμού στελεχών. Συγκεκριμένα, το 100% των ξένων και το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών θεωρούν καθόλου έως μέτρια σημαντικό στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού στελεχών, ενώ το 80% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών θεωρούν το συγκεκριμένο στόχο καθόλου ή μέτρια σημαντικό (Διαγράμματα 28,29,30).

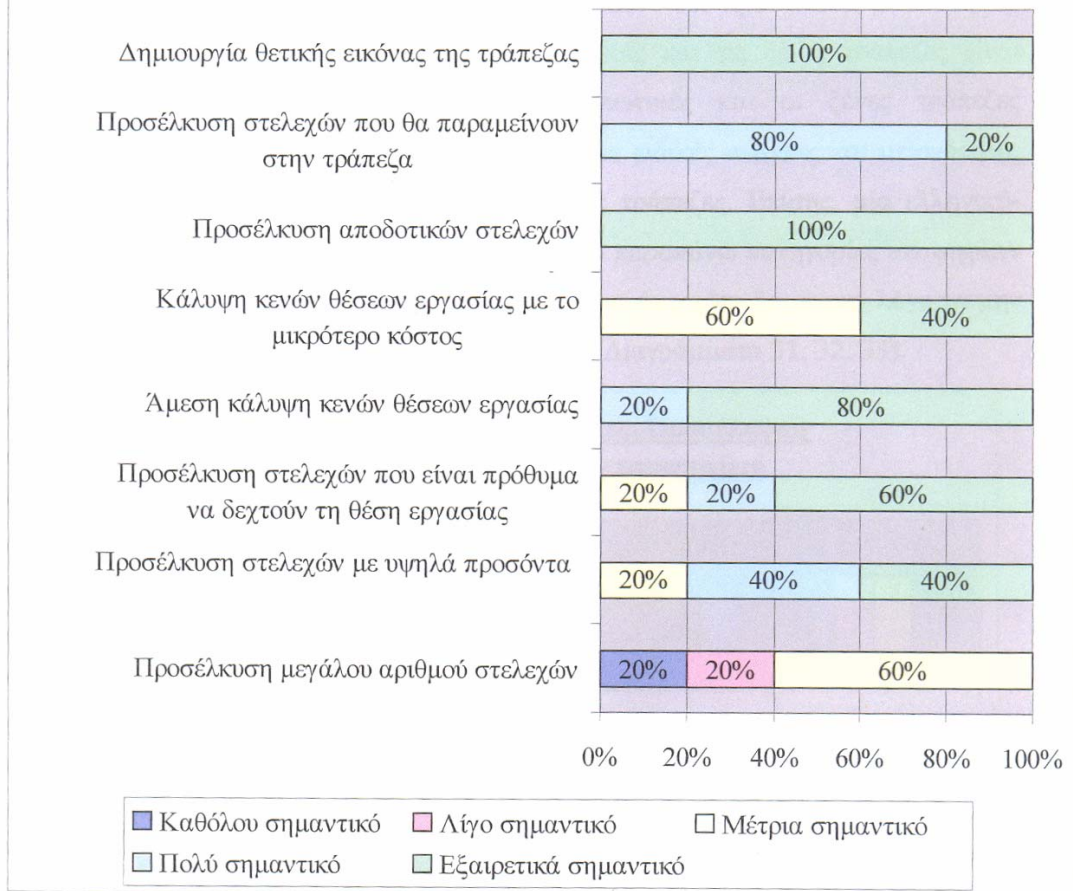
28. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Στόχοι προσέλκυσης



29. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Στόχοι προσέλκυσης



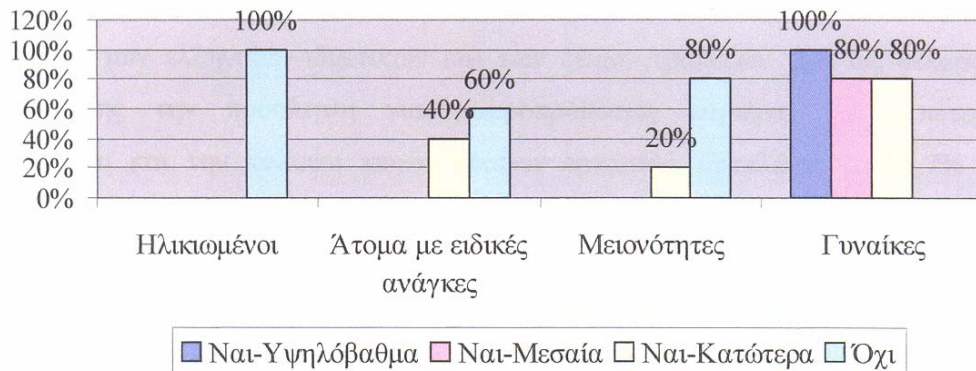
30. Ξένες τράπεζες, Στόχοι προσέλκυσης



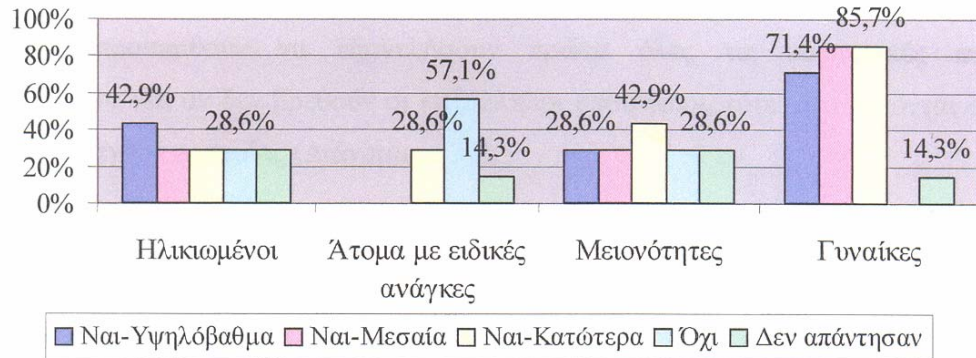
3.3.4.6 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Σε σχετική ερώτηση, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος προσελκύουν γυναίκες για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη. Επιπρόσθετα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν προσελκύει ηλικιωμένους για στελέχη, το 60% δεν προσελκύει άτομα με ειδικές ανάγκες και το 80% δεν προσελκύει μειονότητες. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες είναι μικρότερα, που σημαίνει ότι οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες προσελκύουν περισσότερο ηλικιωμένους, άτομα με ειδικές ανάγκες και μειονότητες για στελέχη σε σχέση με τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες. Επίσης, μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα και δύο ξένες ανέφεραν ότι αν οι παραπάνω κατηγορίες υποψηφίων έχουν τα προσόντα για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, τότε δεν έχουν λόγο να μην προσελκύσουν τους συγκεκριμένους υποψήφιους (Διαγράμματα 31,32,33).

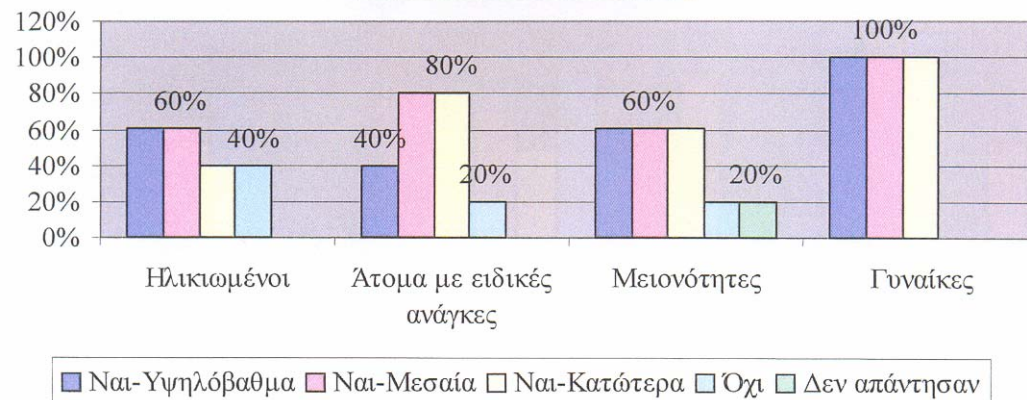
31. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Προσέλκυση συγκεκριμένων κατηγοριών υποψηφίων



32. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Προσέλκυση συγκεκριμένων κατηγοριών υποψηφίων



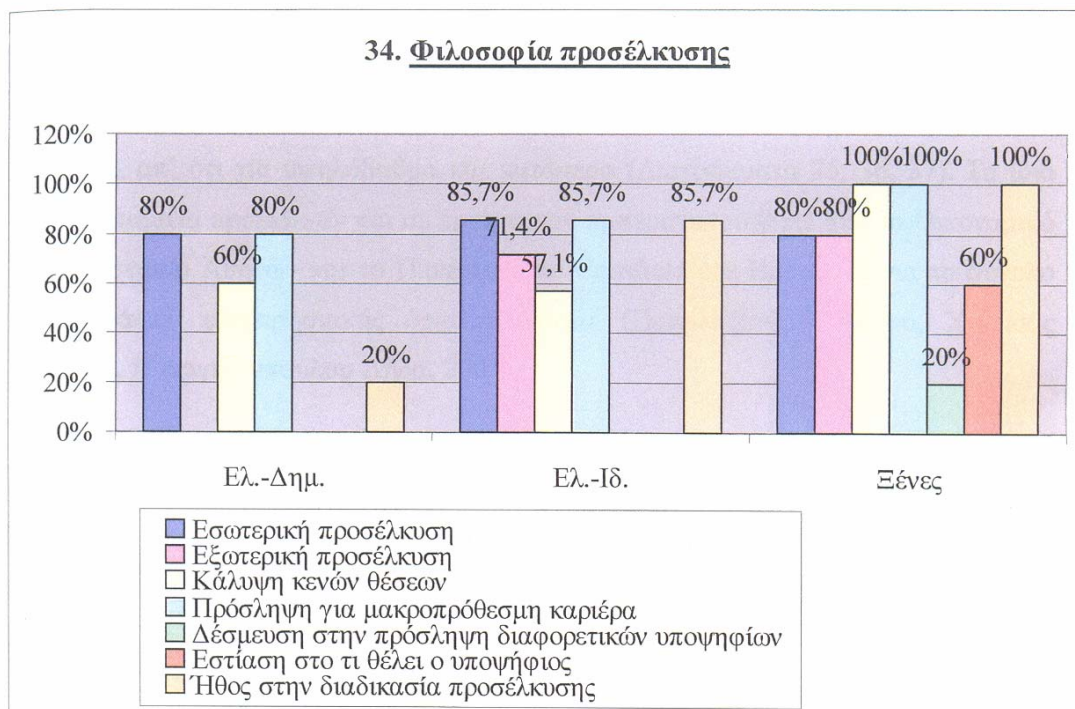
33. Ξένες τράπεζες, Προσέλκυση συγκεκριμένων κατηγοριών υποψηφίων



3.3.4.7 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Αναφορικά με τη φιλοσοφία προσέλκυσης, η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών έχει ως φιλοσοφία προσέλκυσης την πρόσληψη για μακροπρόθεσμη καριέρα, την εσωτερική προσέλκυση και την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Επιπλέον, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών έχουν ως φιλοσοφία προσέλκυσης το ήθος στη διαδικασία προσέλκυσης, αλλά για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες διαπιστώνεται ότι το αντίστοιχο ποσοστό είναι μικρό (20%).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών έχει ως φιλοσοφία την εξωτερική προσέλκυση, ενώ για το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών η εξωτερική προσέλκυση δεν αποτελεί φιλοσοφία προσέλκυσης. Η αιτία γι' αυτό μπορεί να είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες προσπαθούν να εξαντλήσουν πρώτα όλες τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και αν δεν βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, τότε απευθύνονται στην εξωτερική αγορά εργασίας (Διάγραμμα 34).



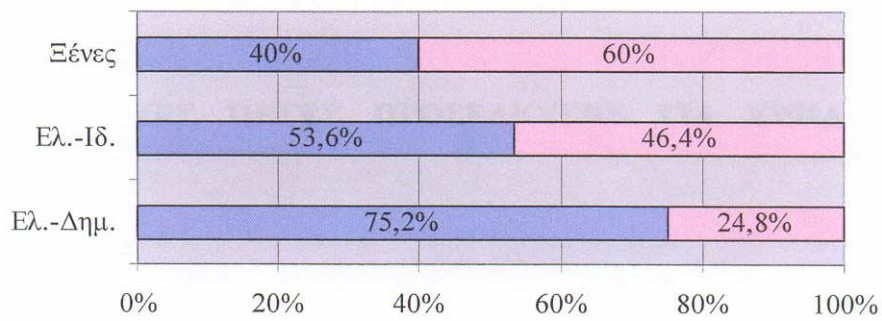
3.3.4.8 ΧΡΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να τονιστεί ότι για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες το 75,2% των υψηλόβαθμων στελεχών, κατά μέσο όρο, προέρχεται από το εσωτερικό της τράπεζας και το υπόλοιπο 24,8% από την εξωτερική αγορά εργασίας. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι 53,6% και 46,4% και για τις ξένες τράπεζες 40% και 60%. Συμπεραίνεται ,λοιπόν, ότι κατά μέσο όρο οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν πιο πολύ την εσωτερική προσέλκυση για να καλύψουν θέσεις εργασίας για υψηλόβαθμα στελέχη σε σχέση με τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Το ίδιο ισχύει και για την κάλυψη θέσεων εργασίας για μεσαία και κατώτερα στελέχη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δύο ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν την εσωτερική προσέλκυση σχεδόν 100% για υψηλόβαθμα στελέχη και 100% για μεσαία και κατώτερα στελέχη. Επίσης, από την επεξεργασία των δεδομένων διαπιστώνεται ότι τα μεσαία στελέχη προέρχονται περισσότερο από το εσωτερικό της τράπεζας, σε σχέση με τα υψηλόβαθμα και τα κατώτερα στελέχη, κυρίως στις ελληνικές-δημόσιες και τις ξένες τράπεζες.

Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος χρησιμοποιεί την εσωτερική προσέλκυση για όλες τις κατηγορίες στελεχών και ειδικότερα παρατηρείται ότι η εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται περισσότερο για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και κατώτερα (Διαγράμματα 35, 36, 37). Τα ίδια συμπεράσματα προέκυψαν και σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Cranfield της Βρετανίας για το σύνολο των κλάδων επιχειρησιακής δραστηριότητας (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Χαλικιάς Γιάννης, Παναγιωτοπούλου Λήδα, 2001).

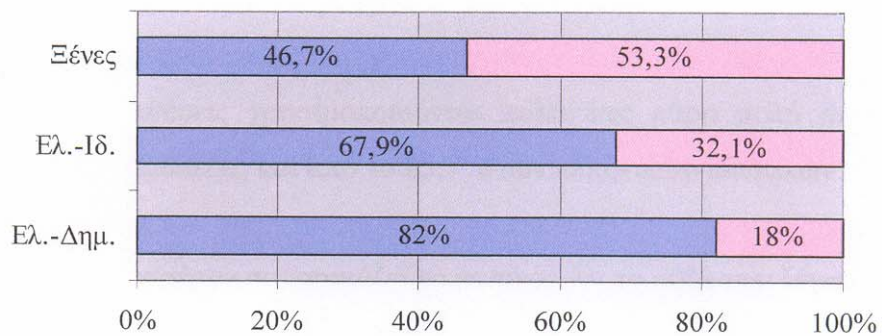
35. Χρήση εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα για τις ξένες τράπεζες αφορούν το 60% των ξένων τραπεζών που απάντησε.

■ Εσωτερική προσέλκυση ■ Εξωτερική προσέλκυση

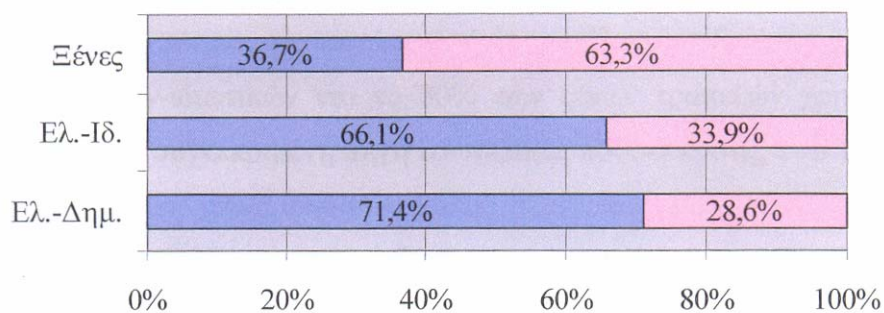
36. Χρήση εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα για τις ξένες τράπεζες αφορούν το 60% των ξένων τραπεζών που απάντησε.

■ Εσωτερική προσέλκυση ■ Εξωτερική προσέλκυση

37. Χρήση εσωτερικής και εξωτερικής προσέλευσης για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα για τις ξένες τράπεζες αφορούν το 60% των ξένων τραπεζών που απάντησε.

■ Εσωτερική προσέλευση ■ Εξωτερική προσέλευση

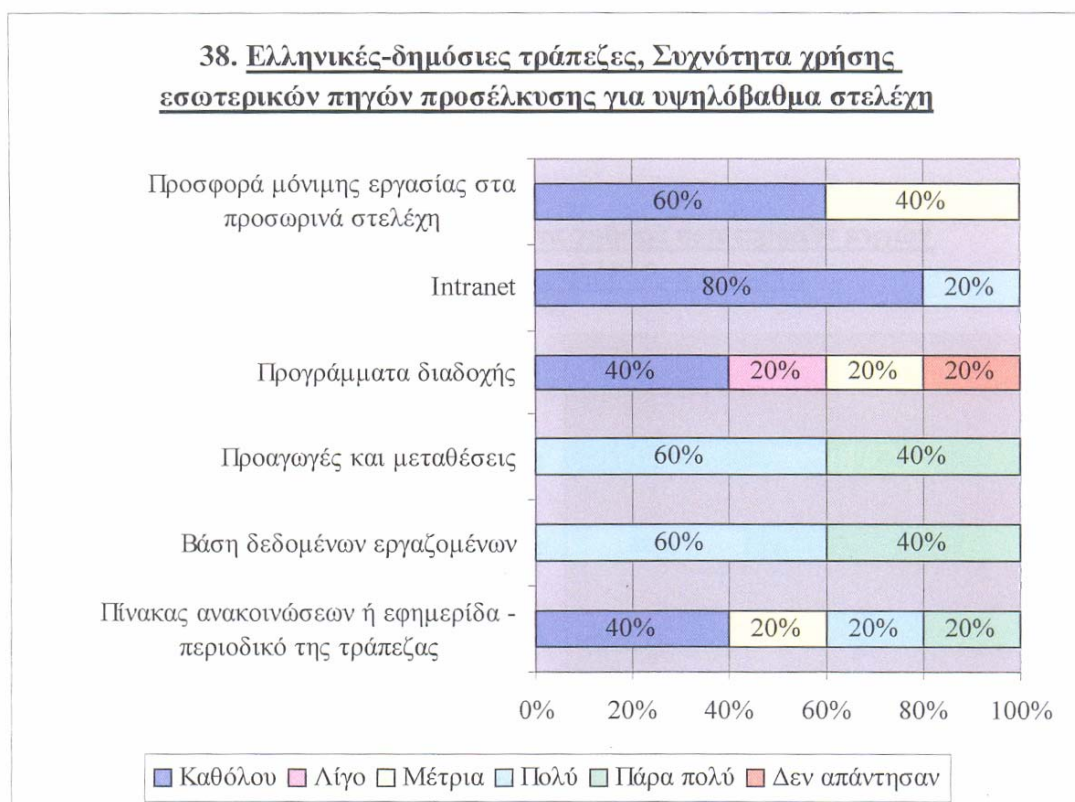
3.3.4.9 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Στην ερώτηση για τη συχνότητα χρήσης των εσωτερικών πηγών (μεθόδων) προσέλευσης που χρησιμοποιούν οι τράπεζες του δείγματος για υψηλόβαθμα στελέχη, διαπιστώνεται ότι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες πηγές για τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι οι προαγωγές και μεταθέσεις και η βάση δεδομένων εργαζομένων, ενώ οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τις προαγωγές και μεταθέσεις και τα προγράμματα διαδοχής. Συγκεκριμένα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τη βάση δεδομένων εργαζομένων, ενώ οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες τη χρησιμοποιούν πολύ σε ποσοστό 57,1 %. Οι προαγωγές και μεταθέσεις χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ απ' όλες τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες και από το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών.

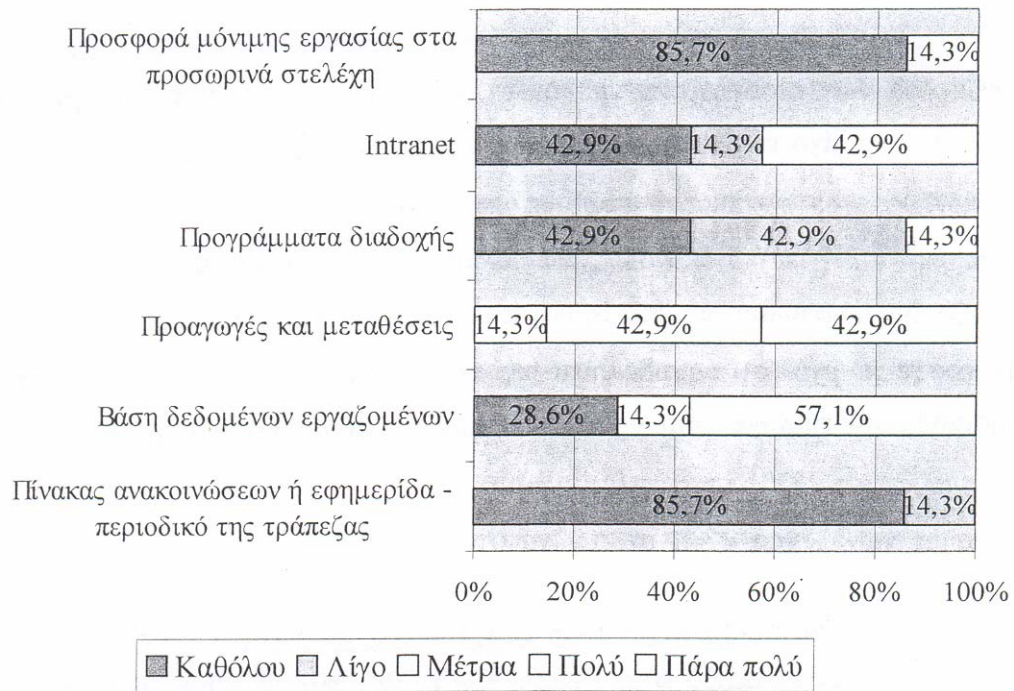
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τα προγράμματα διαδοχής, ενώ το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών τα χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν προτιμούν το "intranet", σε αντίθεση με τις ελληνικές ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Ειδικότερα, το 80% των ελληνικών-

δημοσίων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου το intranet, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι 42,9% και για τις ξένες 20%.

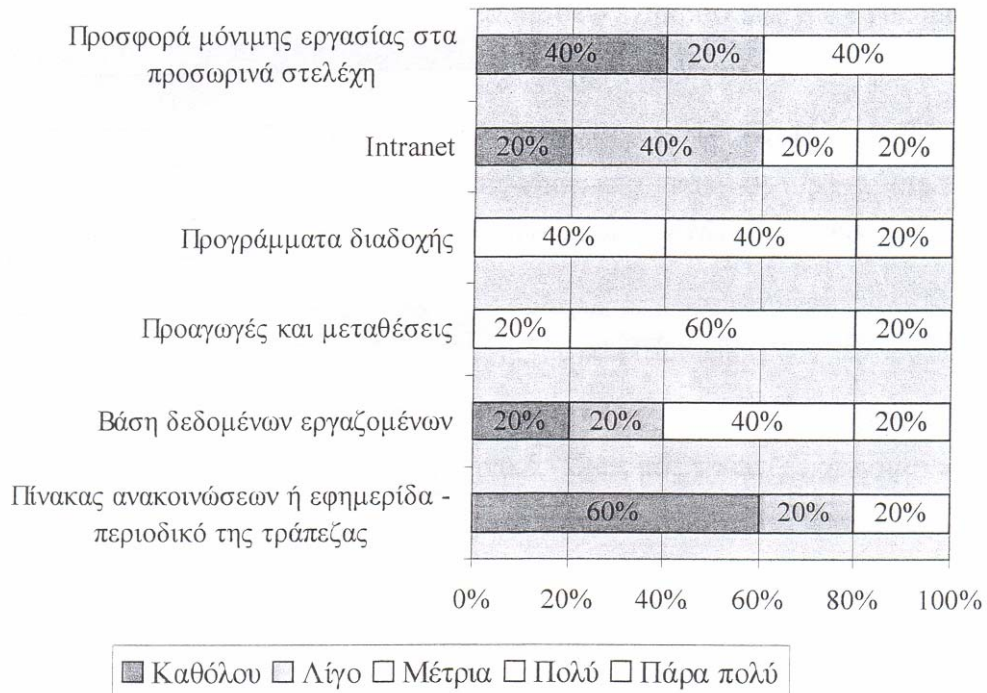
Σχετικά με τον πίνακα ανακοινώσεων ή εφημερίδα-περιοδικό της τράπεζας, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο τη συγκεκριμένη πηγή εσωτερικής προσέλκυσης, ενώ το 60% των ελληνικών-δημοσίων τη χρησιμοποιεί καθόλου ή μέτρια. Τέλος, η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων (60%) και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών (85,7%) δεν χρησιμοποιεί καθόλου ως εσωτερική πηγή προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη την προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη, ενώ οι ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη πηγή σε ποσοστό 40% (Διαγράμματα 38, 39, 40).



39. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



40. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



3.3.4.10 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσα αναφέρθηκαν σχετικά με τη συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη, μπορεί να ειπωθεί ότι σε γενικές γραμμές ισχύουν και για μεσαία στελέχη. Από την επεξεργασία των δεδομένων, προκύπτει ότι οι τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο για μεσαία στελέχη τις προαγωγές και μεταθέσεις και τη βάση δεδομένων εργαζομένων, σε σχέση με τις άλλες πηγές εσωτερικής προσέλκυσης. Το ίδιο ισχύει για υψηλόβαθμα στελέχη, όσον αφορά τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες. Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο για υψηλόβαθμα στελέχη τις προαγωγές και μεταθέσεις και τα προγράμματα διαδοχής.

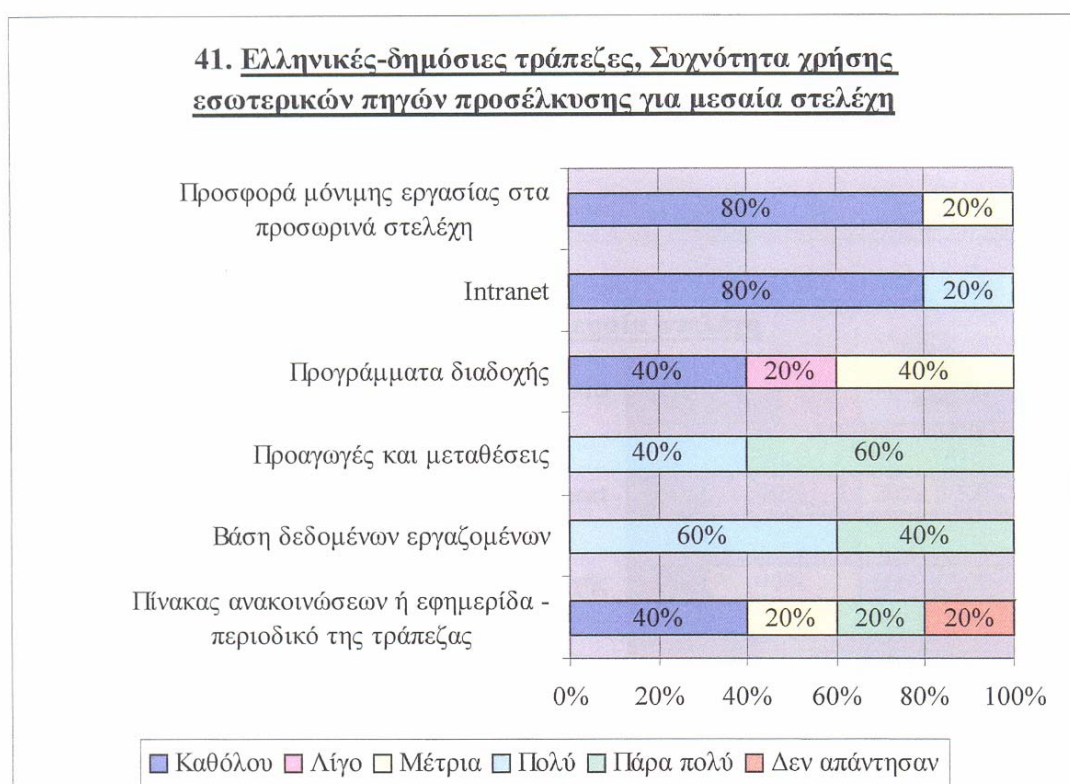
Ειδικότερα, στην περίπτωση των μεσαίων στελεχών το 100% των ελληνικών - δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τη βάση δεδομένων εργαζομένων. Οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τη βάση δεδομένων εργαζομένων για μεσαία στελέχη, απ' ό,τι για υψηλόβαθμα, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες και οι ξένες τράπεζες ακολουθούν την ίδια πολιτική για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη σχετικά με τη συγκεκριμένη πηγή.

Οι προαγωγές και μεταθέσεις χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ απ' όλες τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες τόσο για μεσαία στελέχη, όσο και για υψηλόβαθμα. Οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τη συγκεκριμένη πηγή για μεσαία στελέχη σε ποσοστό 71,4% και 60% αντίστοιχα. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο τις προαγωγές και μεταθέσεις για μεσαία στελέχη, απ' ό,τι για υψηλόβαθμα.

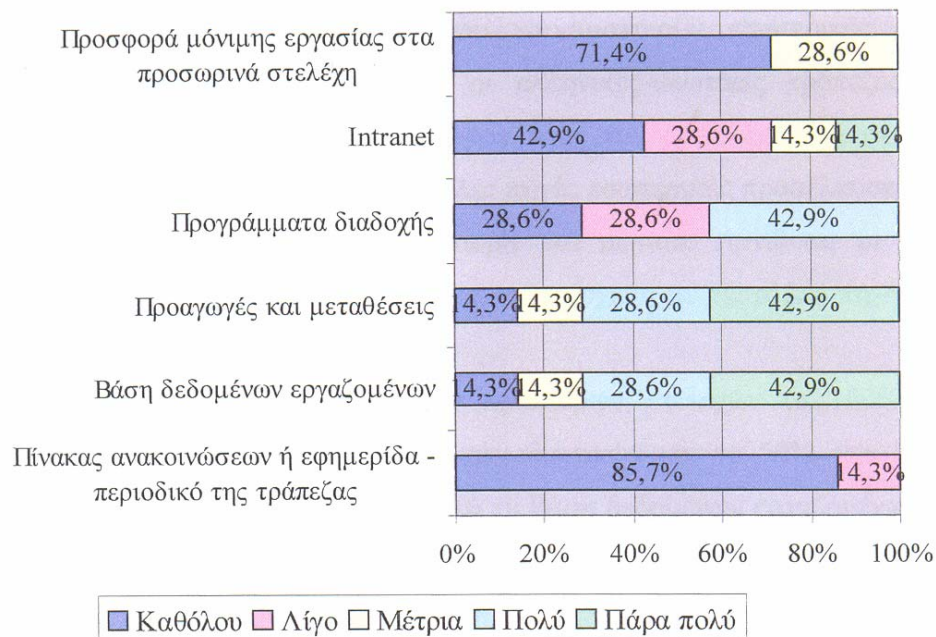
Σχετικά με τα προγράμματα διαδοχής, διαπιστώνεται ότι το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών τα χρησιμοποιεί καθόλου έως λίγο για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο τα προγράμματα διαδοχής για μεσαία στελέχη σε ποσοστό 57,1 %, ενώ οι ξένες τράπεζες δεν τα χρησιμοποιούν καθόλου σε ποσοστό 20%. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο τα προγράμματα διαδοχής για μεσαία στελέχη, απ' ό,τι για υψηλόβαθμα, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν περίπου στον ίδιο βαθμό τη συγκεκριμένη πηγή για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη.

Επίσης, παρατηρείται ότι το 80% των ελληνικών-δημοσίων, το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 20% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου το

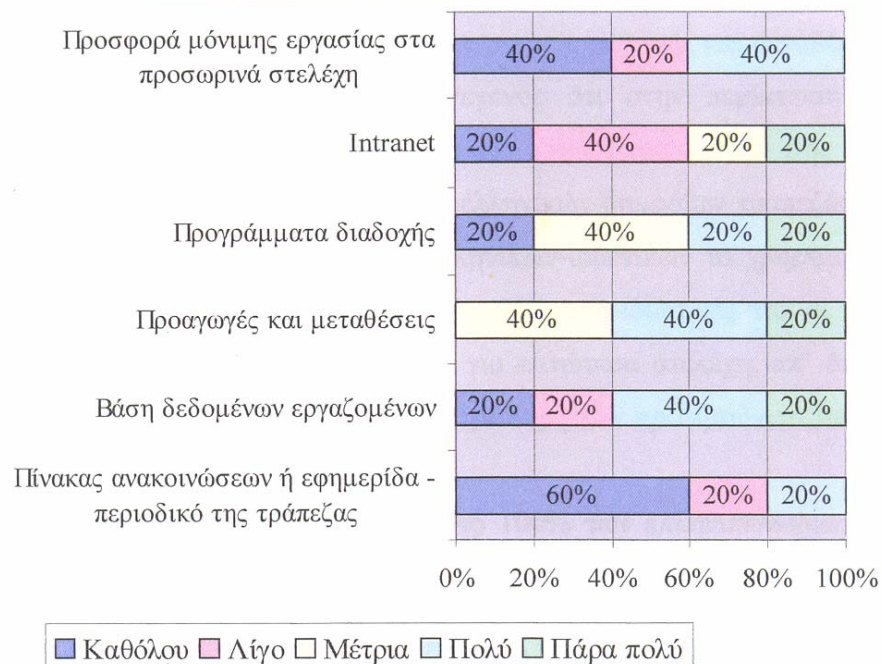
“intranet” για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα. Ο πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα-περιοδικό της τράπεζας δεν χρησιμοποιείται καθόλου από το 40% των ελληνικών-δημοσίων, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών, τόσο για μεσαία στελέχη, όσο και για υψηλόβαθμα. Η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών και το 40% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου ως εσωτερική πηγή προσέλκυσης την προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη, για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα (Διαγράμματα 41, 42, 43).



42. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



43. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



3.3.4.11 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εσωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες του δείγματος, χρησιμοποιούν περισσότερο τις προαγωγές και μεταθέσεις και τη βάση δεδομένων εργαζομένων, σε σχέση με τις άλλες πηγές εσωτερικής προσέλκυσης, για κατώτερα στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα και μεσαία. Αντίθετα, οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο το “intranet”, σε σχέση με τις άλλες πηγές, για κατώτερα στελέχη.

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση των κατωτέρων στελεχών το 100% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 50% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τη βάση δεδομένων εργαζομένων. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο τη βάση δεδομένων εργαζομένων για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Επιπλέον, όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες και το 71,4% των ελληνικών ιδιωτικών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τις προαγωγές και μεταθέσεις για κατώτερα στελέχη, ενώ το 50% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί πολύ. Για τις ξένες τράπεζες διαπιστώνεται ότι στην κατεύθυνση από τα υψηλόβαθμα προς τα κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούνται όλο και λιγότερο οι προαγωγές και μεταθέσεις.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην περίπτωση των κατωτέρων στελεχών, το 75% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ το intranet (ενδο-δίκτυο), ενώ το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν το χρησιμοποιεί καθόλου και το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών το χρησιμοποιεί καθόλου έως μέτρια. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο το “intranet” για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν προτιμούν το “intranet” και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών.

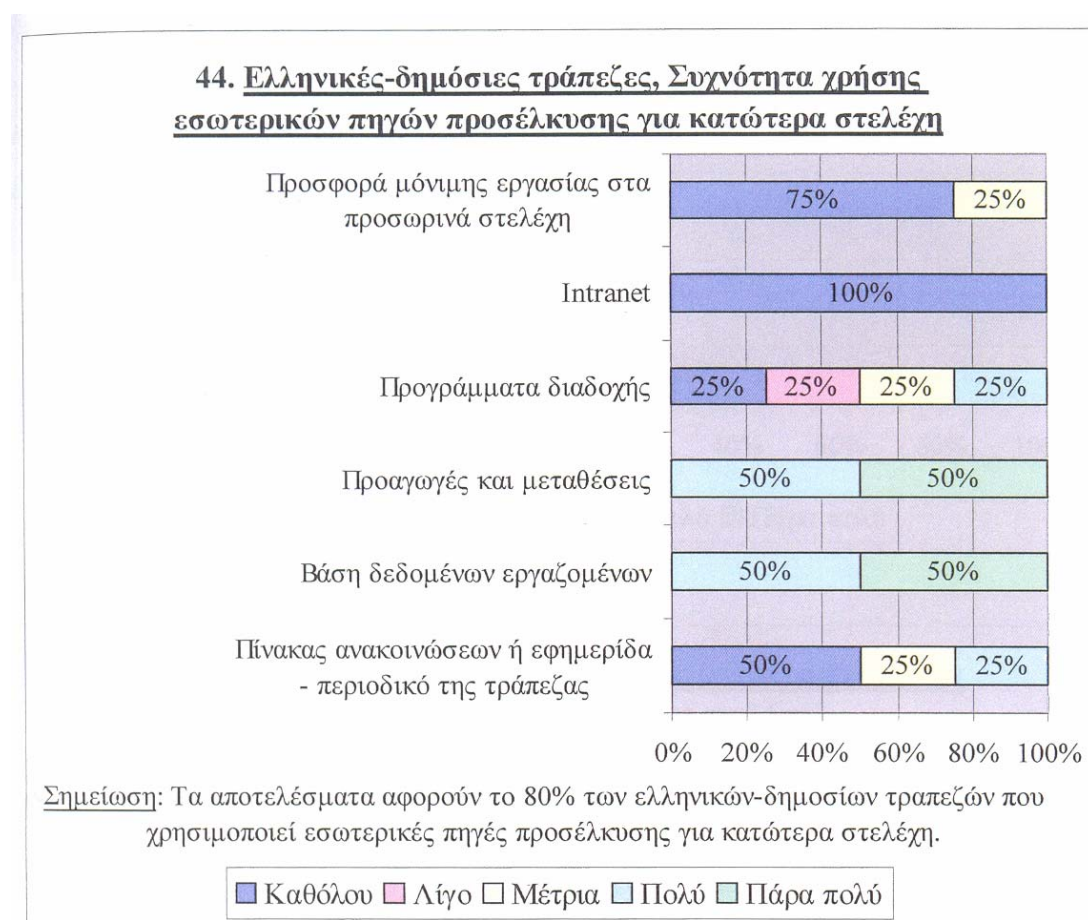
Όσον αφορά τα προγράμματα διαδοχής, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών τα χρησιμοποιούν καθόλου έως μέτρια και το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι 75%. Οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο τα προγράμματα διαδοχής για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες τα χρησιμοποιούν περίπου στον ίδιο βαθμό και για τρεις κατηγορίες στελεχών.

Ο πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα-περιοδικό της τράπεζας δεν χρησιμοποιείται καθόλου από το 50% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των

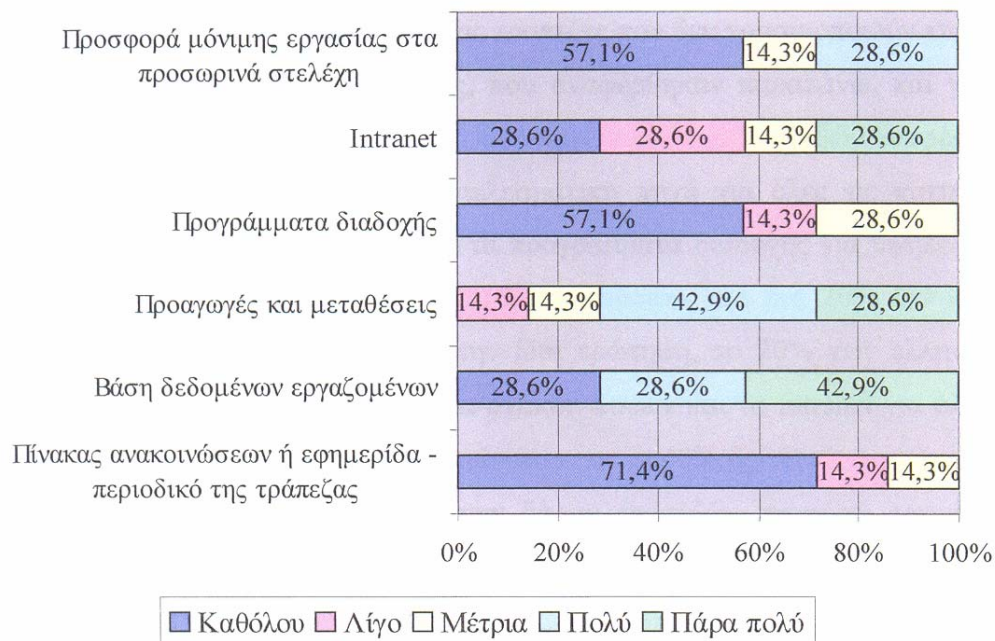
ελληνικών-ιδιωτικών και το 25% των ξένων τραπεζών για κατώτερα στελέχη, ενώ το υπόλοιπο 75% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί λίγο έως μέτρια τη συγκεκριμένη πηγή. Οι ξένες τράπεζες διαπιστώνεται ότι χρησιμοποιούν περισσότερο τον πίνακα ανακοινώσεων ή εφημερίδα-περιοδικό της τράπεζας για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για μεσαία και υψηλόβαθμα. Επίσης, οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν προτιμούν τον πίνακα ανακοινώσεων ή εφημερίδα-περιοδικό της τράπεζας και για τρεις κατηγορίες στελεχών και οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν τον χρησιμοποιούν ιδιαίτερα.

Η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών και το 25% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου ως εσωτερική πηγή προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη την προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη. Περίπου το ίδιο ισχύει για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη.

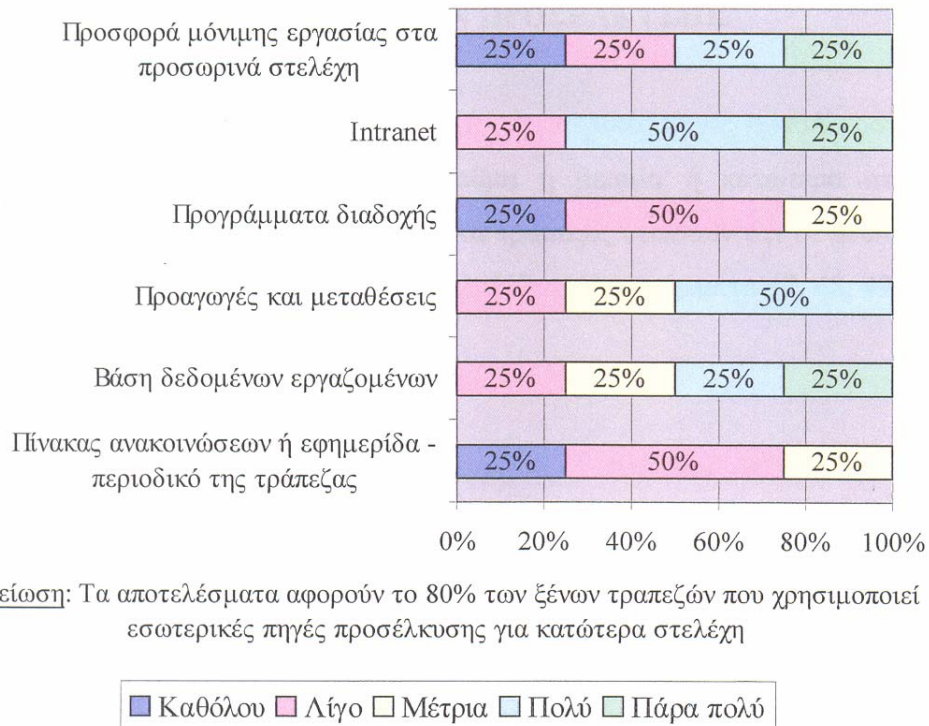
Συμπερασματικά, οι πιο διαδεδομένες εσωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη είναι οι προαγωγές και μεταθέσεις και η βάση δεδομένων εργαζομένων, καθώς η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος τις χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ (Διαγράμματα 44, 45, 46).



45. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



46. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



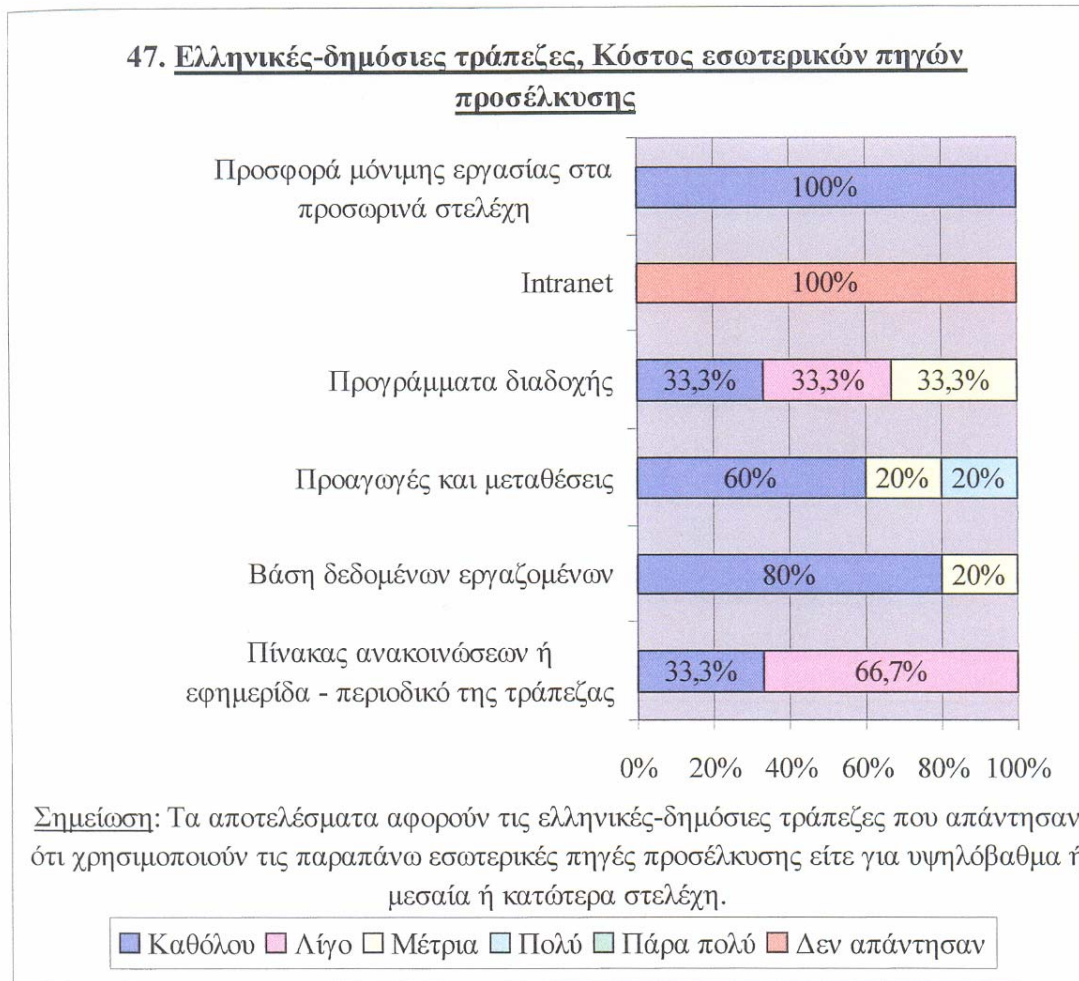
3.3.4.12 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Σε σχετική ερώτηση που αφορά τις τράπεζες που δεν χρησιμοποιούν καθόλου κάποιες εσωτερικές πηγές προσέλκυσης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών, το 40% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών αναφέρει ότι το “intranet” θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική πηγή για όλες τις κατηγορίες στελεχών. Επιπλέον, ένα 20% αναφέρει τα προγράμματα διαδοχής για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη, ένα 20% τον πίνακα ανακοινώσεων και ένα 20% δεν θεωρεί κάποια πηγή ως αποτελεσματική. Για την ίδια ερώτηση, το 20% των ελληνικών - ιδιωτικών τραπεζών αναφέρει τον πίνακα ανακοινώσεων και το “intranet” για όλες τις κατηγορίες στελεχών, ενώ το 40% δεν απάντησε και το 40% δεν θεωρεί κάποια πηγή ως αποτελεσματική. Επίσης, το 50% των ξένων τραπεζών αναφέρει τον πίνακα ανακοινώσεων για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη και το υπόλοιπο 50% δεν θεωρεί κάποια πηγή ως αποτελεσματική.

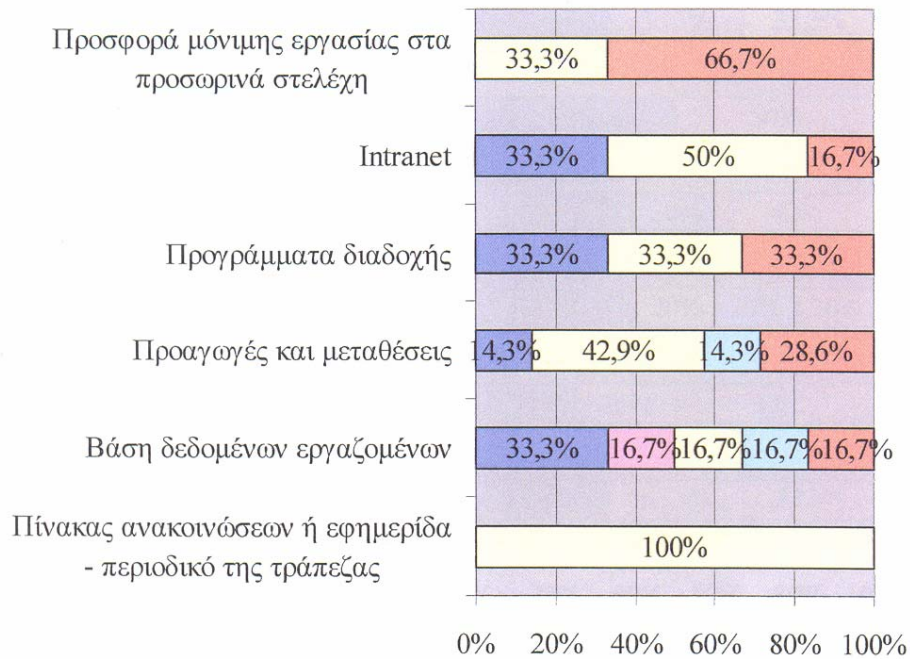
Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να αναφερθεί ότι υπάρχει μία τάση να θεωρούνται ο πίνακας ανακοινώσεων και το “intranet” ως αποτελεσματικές εσωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη.

3.3.4.13 ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Από τις τράπεζες που χρησιμοποιούν τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης που αναφέρθηκαν παραπάνω, είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη, διαπιστώνεται ότι σε γενικές γραμμές όλες οι τράπεζες θεωρούν ότι οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης κοστίζουν λίγο, μέτρια ή καθόλου (Διαγράμματα 47, 48, 49).



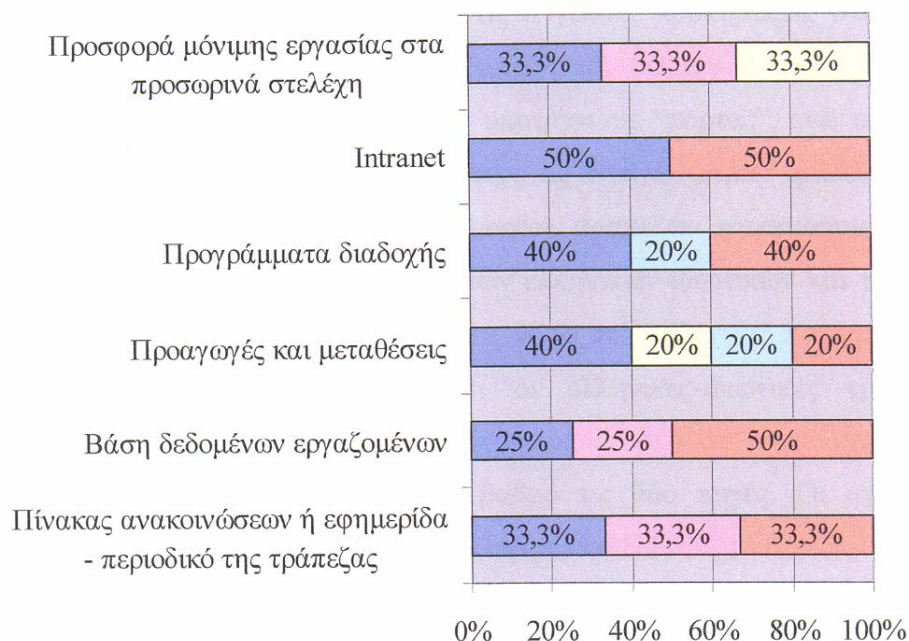
48. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Κόστος εσωτερικών πηγών προσέλκυσης



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω εσωτερικές πηγές προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

49. Ξένες τράπεζες, Κόστος εσωτερικών πηγών προσέλκυσης



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ξένες τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω εσωτερικές πηγές προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

3.3.4.14 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη, δείχνουν μια προτίμηση στις συστάσεις στελεχών και τις αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο τις συστάσεις στελεχών και τους υποψήφιους "πόρτας", ενώ οι ξένες τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο τις ανταγωνίστριες τράπεζες.

Ειδικότερα, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί πάρα πολύ τις συστάσεις στελεχών, ενώ το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών και το 40% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ. Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες

χρησιμοποιούν λιγότερο τις συστάσεις εργαζομένων από τις συστάσεις στελεχών, ενώ οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν στον ίδιο βαθμό τις δύο πηγές. Οι αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης χρησιμοποιούνται πολύ από το 50% των ελληνικών-δημοσίων, το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 20% των ξένων τραπεζών.

Επίσης, το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τους υποψήφιους "πόρτας", το 40% των ξένων χρησιμοποιεί πάρα πολύ τη συγκεκριμένη πηγή, ενώ το 75% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν την χρησιμοποιεί καθόλου. Σχετικά με τις ανταγωνίστριες τράπεζες, το 60% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ, ενώ το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη πηγή πάρα πολύ και το 25% των ελληνικών-δημοσίων πολύ.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ το διαδίκτυο, ενώ μόνο το 42,9% των ελληνικών ιδιωτικών το χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ και το 25% των ελληνικών-δημοσίων το χρησιμοποιεί μέτρια. Επιπλέον, το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια έως πάρα πολύ τις εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών), το 50% των ελληνικών-δημοσίων τις χρησιμοποιεί μέτρια ή πάρα πολύ και το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί την πηγή μέτρια.

Εκτός από τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τους πρώην εργαζόμενους και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις για την προσέλκυση υψηλόβαθμων στελεχών. Σχετικά με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.), συμπεραίνεται ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου απ' όλες τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες και από την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ξένων τραπεζών. Η προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό και τα γραφεία-βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών, ενώ το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί λίγο έως πολύ την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό και το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί λίγο έως μέτρια τα γραφεία-βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους.

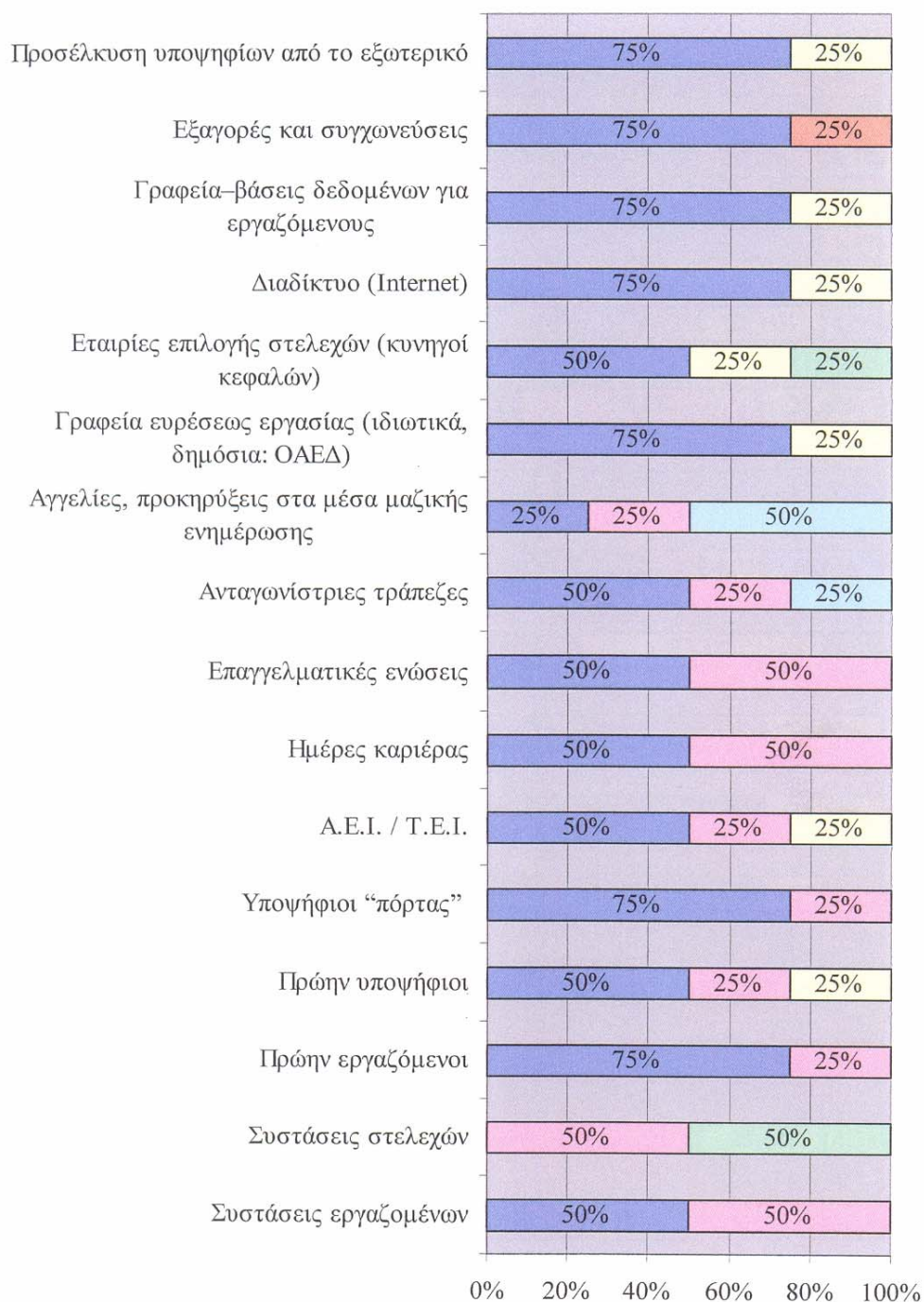
Η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών και το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τις επαγγελματικές ενώσεις και τις ημέρες καριέρας. Επίσης, το 50% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 40% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. και τους πρώην υποψήφιους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα χρησιμοποιεί εσωτερικές

πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη, αλλά σε εξαιρετικές περιπτώσεις χρησιμοποιεί και την εξωτερική προσέλκυση. Συγκεκριμένα, όταν υπάρχει ανάγκη κάλυψης μιας υψηλόβαθμης θέσης εργασίας και δεν είναι δυνατή η εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου από το εσωτερικό της τράπεζας, τότε η τράπεζα απευθύνεται στην εξωτερική αγορά εργασίας, αφού προηγουμένως έχει την έγκριση του Α.Σ.Ε.Π. (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού-βλέπε πληροφορίες για το Α.Σ.Ε.Π. στο κεφάλαιο 4 του παραρτήματος). Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η τράπεζα σ' αυτήν την περίπτωση είναι οι συστάσεις στελεχών και γενικότερα εργαζομένων και οι αγγελίες στον εθνικό τύπο.

Επίσης, σε μία άλλη ελληνική-δημόσια τράπεζα, όπως και παραπάνω, τα υψηλόβαθμα στελέχη προέρχονται από το εσωτερικό της τράπεζας, αλλά σε ειδικές περιπτώσεις χρησιμοποιείται και η εξωτερική προσέλκυση. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με απόφαση του διοικητή της τράπεζας προσελκύονται από την εξωτερική αγορά εργασίας σύμβουλοι και άλλα άτομα για να καλύψουν θέσεις υποδιοικητών και διευθυντών (Διαγράμματα 50, 51, 52).

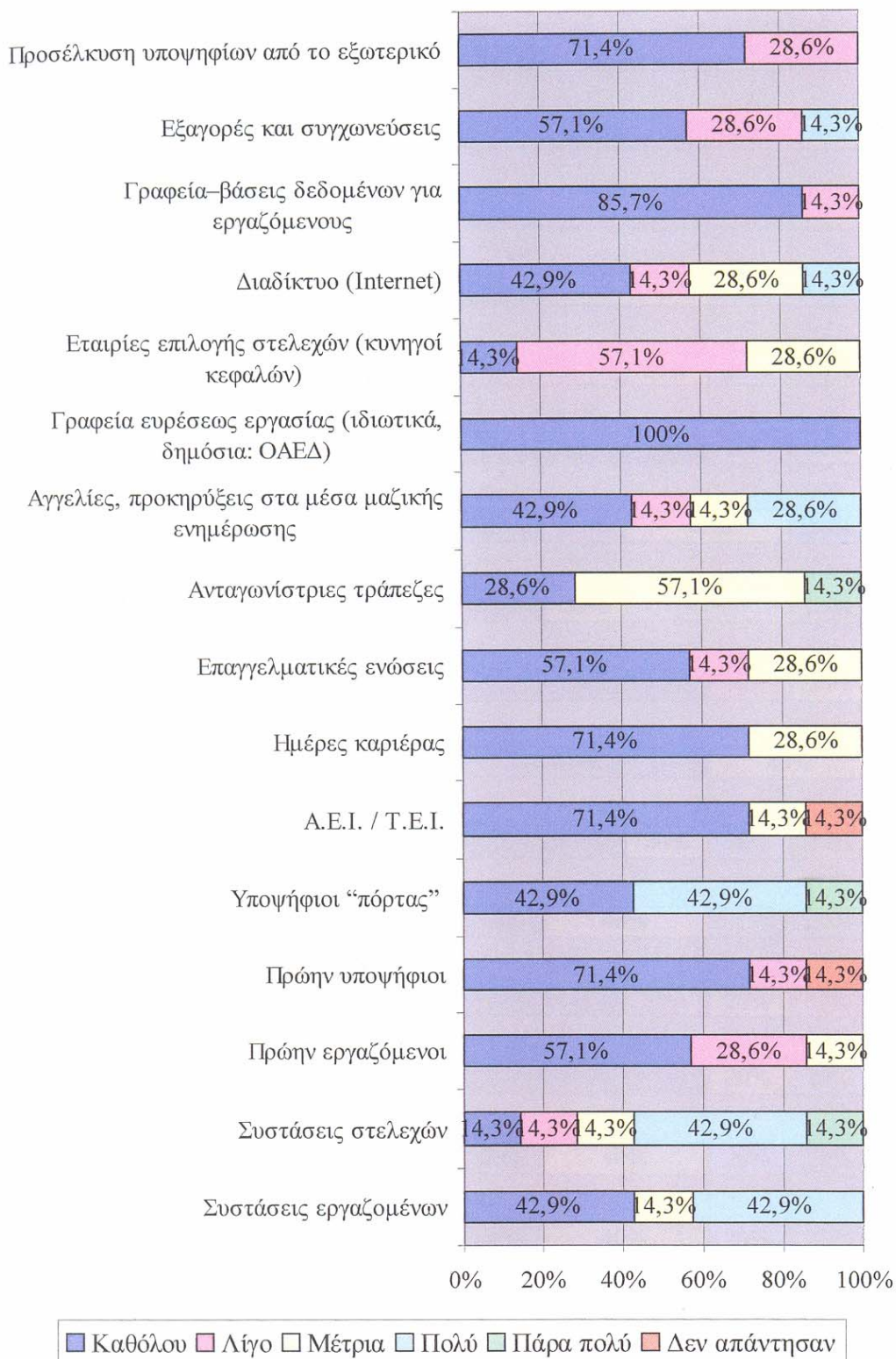
**50. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης
εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη**



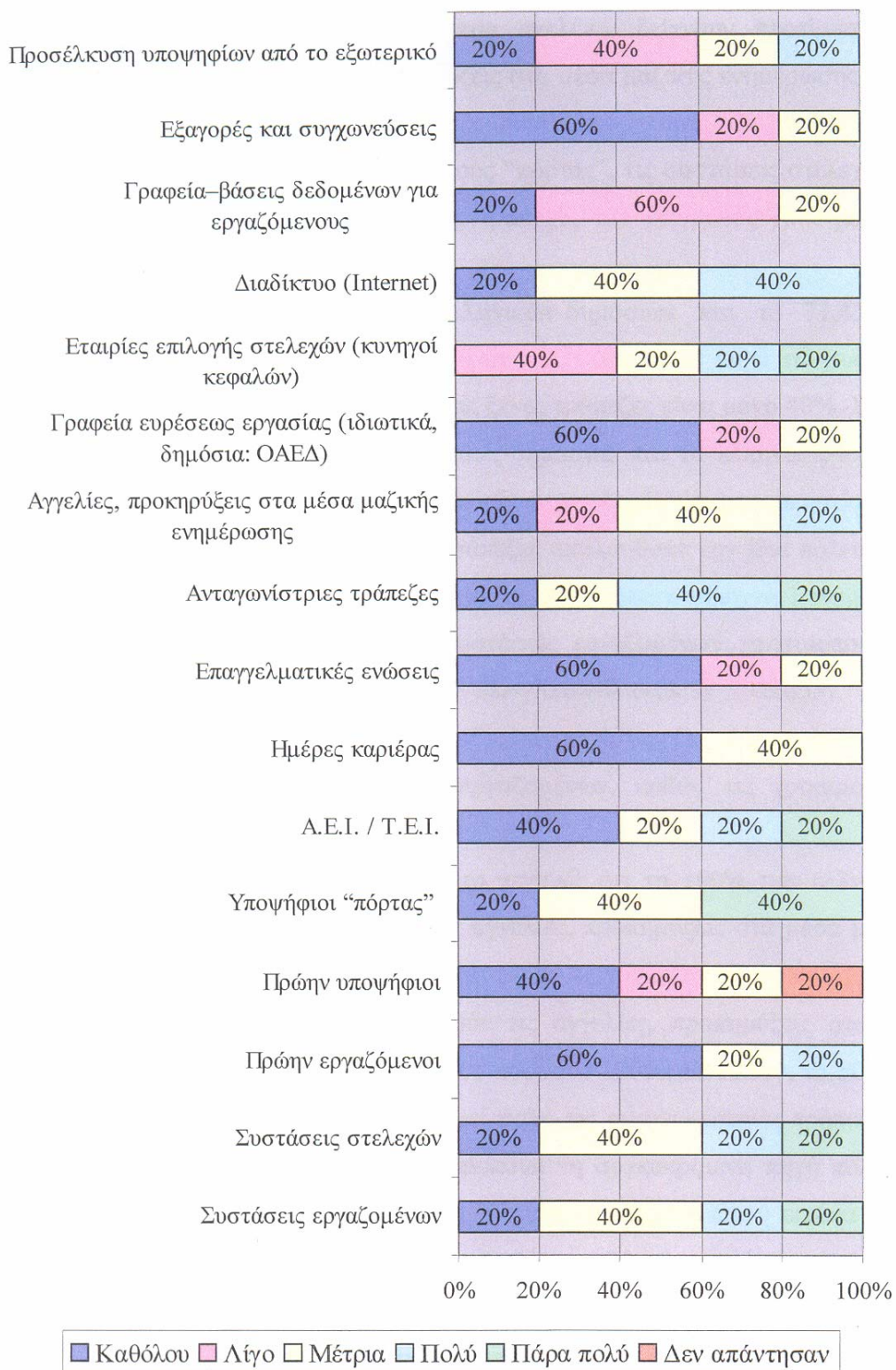
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 80% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

**51. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης
εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη**



52. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



3.3.4.15 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Σχετικά με τη συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για μεσαία στελέχη, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για μεσαία στελέχη, δείχνουν προτίμηση στις συστάσεις στελεχών, τις αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις ανταγωνίστριες τράπεζες. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο τους υποψήφιους "πόρτας", τις συστάσεις στελεχών και τις συστάσεις εργαζομένων, ενώ οι ξένες τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν περισσότερο τους υποψήφιους "πόρτας".

Συγκεκριμένα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τις συστάσεις στελεχών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ξένες τράπεζες είναι μόνο 40%. Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τις συστάσεις στελεχών για μεσαία στελέχη απ' ό τι για υψηλόβαθμα. Αντίθετα, οι ξένες τράπεζες ακολουθούν την ίδια πολιτική για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη, σχετικά με τις συστάσεις στελεχών. Επίσης, στην περίπτωση των μεσαίων στελεχών, οι συστάσεις εργαζομένων χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ από το 57,1% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ξένες τράπεζες είναι 40%. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν προτιμούν τις συστάσεις εργαζομένων, καθώς τις χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 100% των ελληνικών δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ τις αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ξένες τράπεζες είναι μόνο 20%. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν τις αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθόλου έως μέτρια σε ποσοστό 100%. Επιπλέον, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ τις ανταγωνίστριες τράπεζες και το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη πηγή πολύ έως πάρα πολύ. Σχετικά με τις ξένες τράπεζες, δεν παρουσιάζεται σαφή εικόνα για τη συχνότητα χρήσης των ανταγωνιστριών τραπεζών, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό των ξένων τραπεζών (40%) δεν απάντησε.

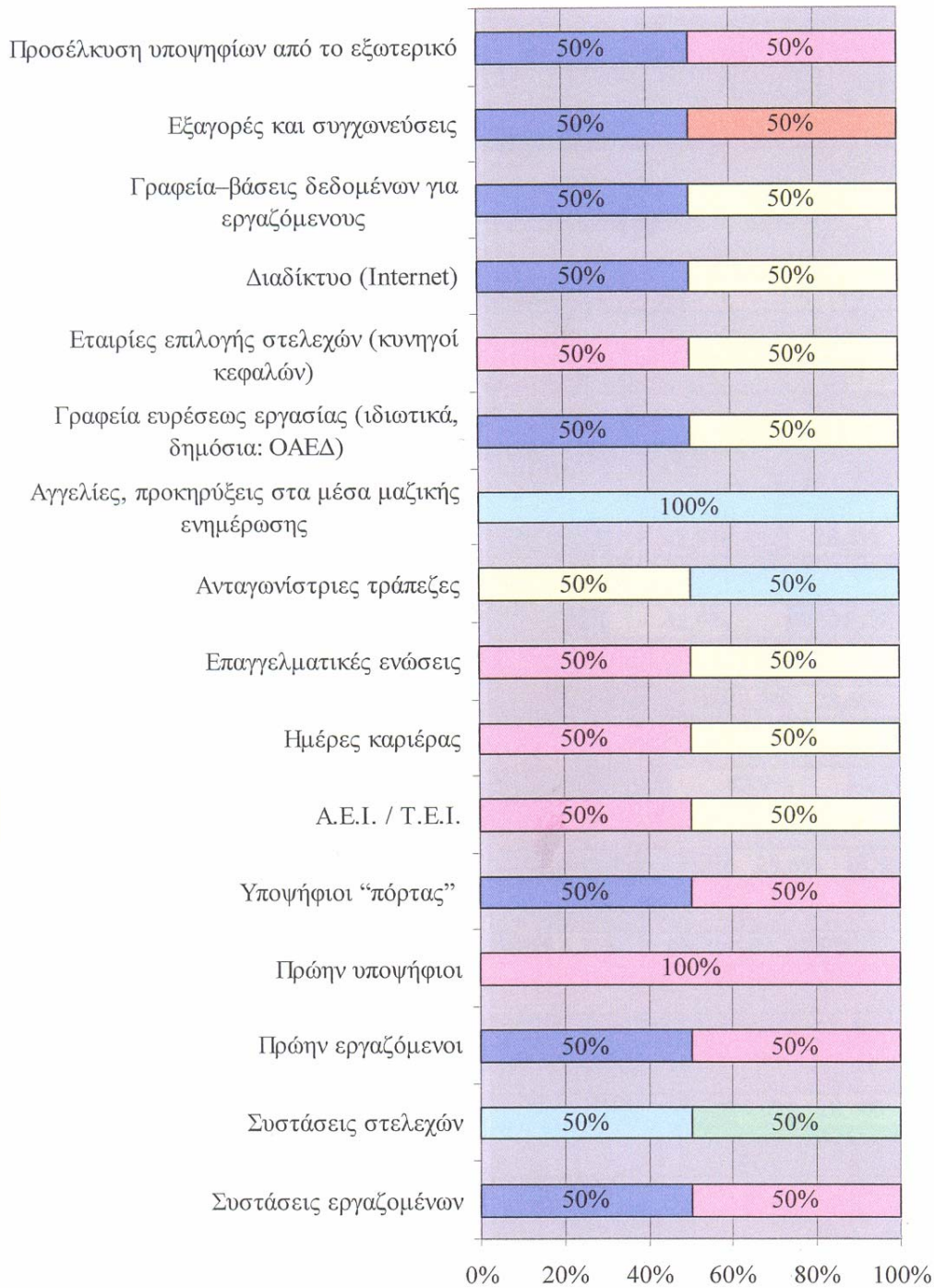
Επίσης, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τους υποψήφιους "πόρτας", ενώ οι ελληνικές -δημόσιες τράπεζες δεν προτιμούν τη συγκεκριμένη πηγή, καθώς την χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο. Στη συνέχεια, να αναφερθεί ότι το 60% των ξένων τραπεζών

χρησιμοποιεί το διαδίκτυο μέτρια έως πάρα πολύ, ενώ το 28,6% των ελληνικών - ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί την πηγή μέτρια έως πολύ και το 50% των ελληνικών-δημοσίων χρησιμοποιεί το διαδίκτυο μέτρια.

Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τις εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες και ακόμα περισσότερο από τις ελληνικές-ιδιωτικές. Συγκεκριμένα, το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί τις εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) μέτρια έως πολύ, ενώ το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη πηγή μέτρια και το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών δεν την χρησιμοποιεί καθόλου. Επίσης, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών και η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τους πρώην εργαζόμενους και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις για την προσέλκυση μεσαίων στελεχών. Σχετικά με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.), διαπιστώνεται ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου απ' όλες τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, το 60% των ξένων και το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών.

Τέλος, το 50% των ελληνικών-δημοσίων και το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν προσελκύουν υποψήφιους από το εξωτερικό, ενώ το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί λίγο την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό. Διαπιστώνεται ότι οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα (Διαγράμματα 53, 54, 55).

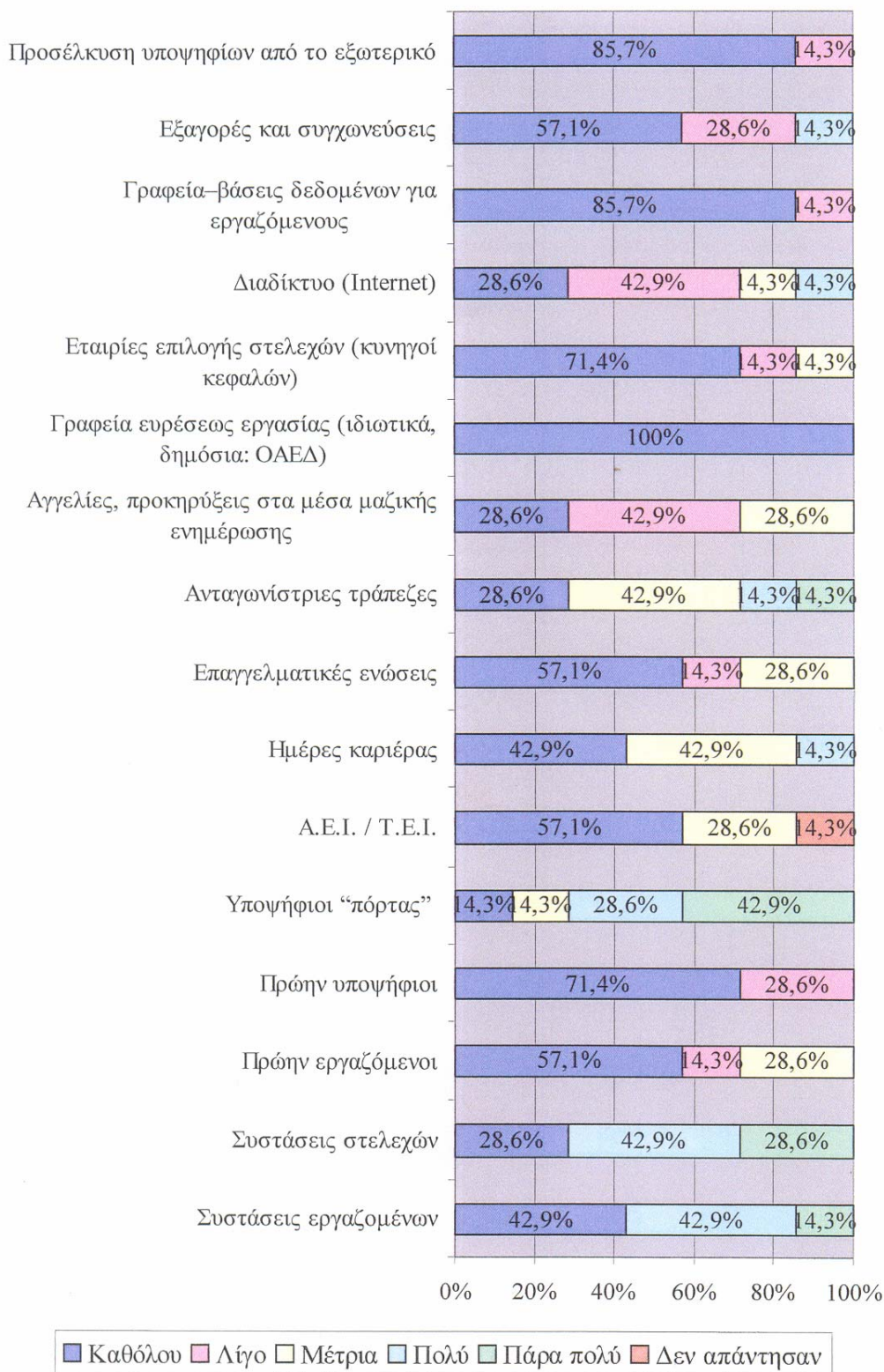
53. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



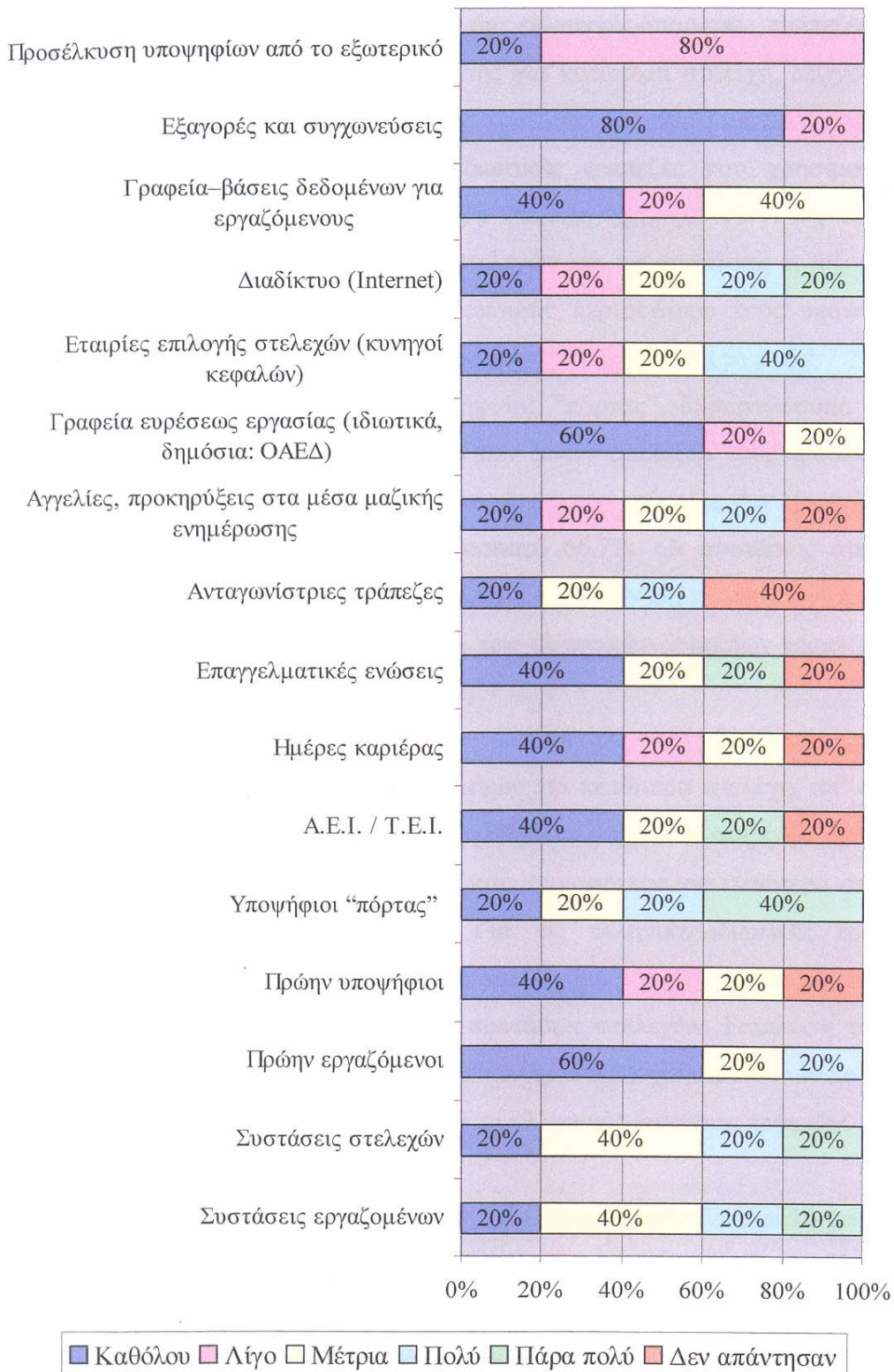
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 40% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για μεσαία στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

54. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



55. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



3.3.4.16 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη, δείχνουν μια προτίμηση στα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. και τις ημέρες καριέρας, σε σχέση με τις άλλες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούν περισσότερο τους υποψήφιους "πόρτας", τις συστάσεις στελεχών και τις συστάσεις εργαζομένων. Οι ξένες τράπεζες του δείγματος, χρησιμοποιούν περισσότερο τους υποψήφιους "πόρτας", τις συστάσεις εργαζομένων, τις συστάσεις στελεχών και τα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.

Ειδικότερα, σχετικά με τους υποψήφιους "πόρτας", διαπιστώνεται ότι το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών τους προσελκύουν πολύ έως πάρα πολύ. Αντίθετα, οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν προσελκύουν καθόλου τους υποψήφιους "πόρτας" σε ποσοστό 66,7%. Οι συστάσεις στελεχών χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ από το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών, ενώ το 66,7% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τη συγκεκριμένη πηγή.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονιστεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο τις συστάσεις στελεχών για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Το αντίθετο παρατηρείται πως συμβαίνει στις ξένες τράπεζες, καθώς οι συστάσεις στελεχών χρησιμοποιούνται περισσότερο για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες διαπιστώνεται ότι στην κατεύθυνση από τα υψηλόβαθμα προς τα κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο οι συστάσεις στελεχών. Επιπλέον, το 60% των ξένων και το 50% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τις συστάσεις εργαζομένων, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν τις χρησιμοποιούν καθόλου σε ποσοστό 66,7%.

Εκτός από τα παραπάνω, τα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ από το 60% των ξένων τραπεζών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές - ιδιωτικές τράπεζες είναι 33,3%. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν λίγο ή πολύ τα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. σε ποσοστό 66,7%. Επίσης, το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν μέτρια έως πολύ τις ημέρες καριέρας, ενώ το 66,7% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί λίγο έως μέτρια τη συγκεκριμένη πηγή. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 80% των ξένων και το 66,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών

χρησιμοποιούν μέτρια έως πολύ το διαδίκτυο, ενώ το 66,7% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν το χρησιμοποιεί καθόλου.

Στη συνέχεια, οι εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) χρησιμοποιούνται λίγο έως μέτρια από το 60% των ξένων τραπεζών, ενώ το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο τις εταιρίες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών) σε ποσοστό 66,7%. Παρατηρείται λοιπόν, ότι για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες στην κατεύθυνση από τα υψηλόβαθμα προς τα κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούνται όλο και λιγότερο οι εταιρίες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών). Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τις εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και κατώτερα.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τους πρώην εργαζόμενους, και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις για την προσέλκυση κατωτέρων στελεχών. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.) δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη πηγή καθόλου έως λίγο σε ποσοστό 66,7%. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι όλες οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη, δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.) και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών.

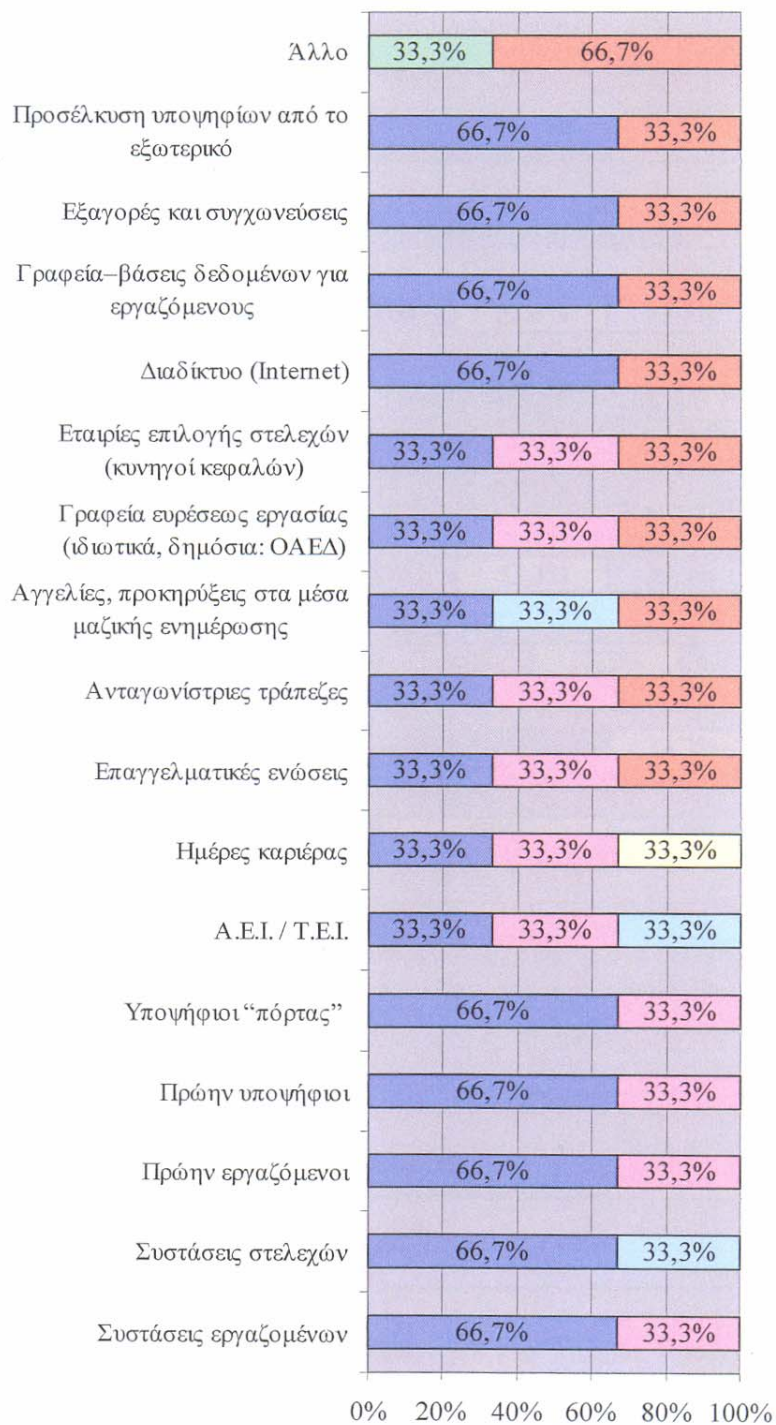
Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες, οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες δεν προτιμούν τους πρώην εργαζόμενους, τις εξαγορές και συγχωνεύσεις και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.) για να προσελκύσουν τόσο κατώτερα, όσο υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τις εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) για να προσελκύσουν στελέχη, σε σχέση με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.) τα οποία χρησιμοποιούνται κυρίως για χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα που χρησιμοποιεί εξωτερική προσέλκυση για κατώτερα στελέχη (33,3%), δεν χρησιμοποιεί τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που αναφέρονται στη σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, τα κατώτερα στελέχη της τράπεζας προσελκύνονται μόνο μέσω του Α.Σ.Ε.Π. Όσον αφορά τα υψηλόβαθμα και τα μεσαία στελέχη της συγκεκριμένης τράπεζας, να αναφερθεί ότι προέρχονται εξ' ολοκλήρου από το εσωτερικό

περιβάλλον της τράπεζας (Διαγράμματα 56,57,58).

Συμπερασματικά, στην περίπτωση των υψηλόβαθμων στελεχών, οι συστάσεις στελεχών συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις των τραπεζών που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη. Όσον αφορά τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη, οι τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για μεσαία και κατώτερα στελέχη δείχνουν προτίμηση στις συστάσεις στελεχών και τους υποψήφιους "πόρτας".

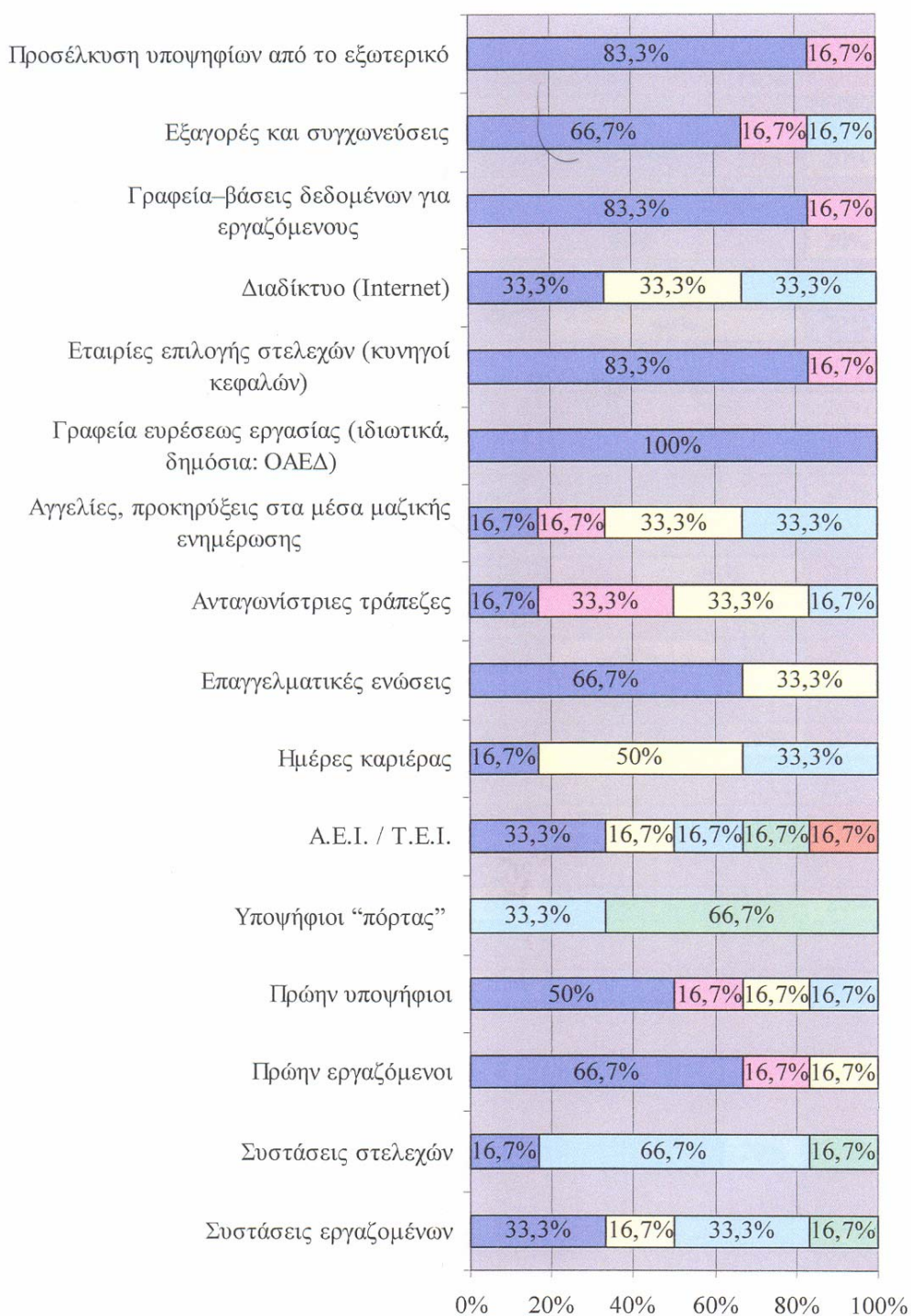
56. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

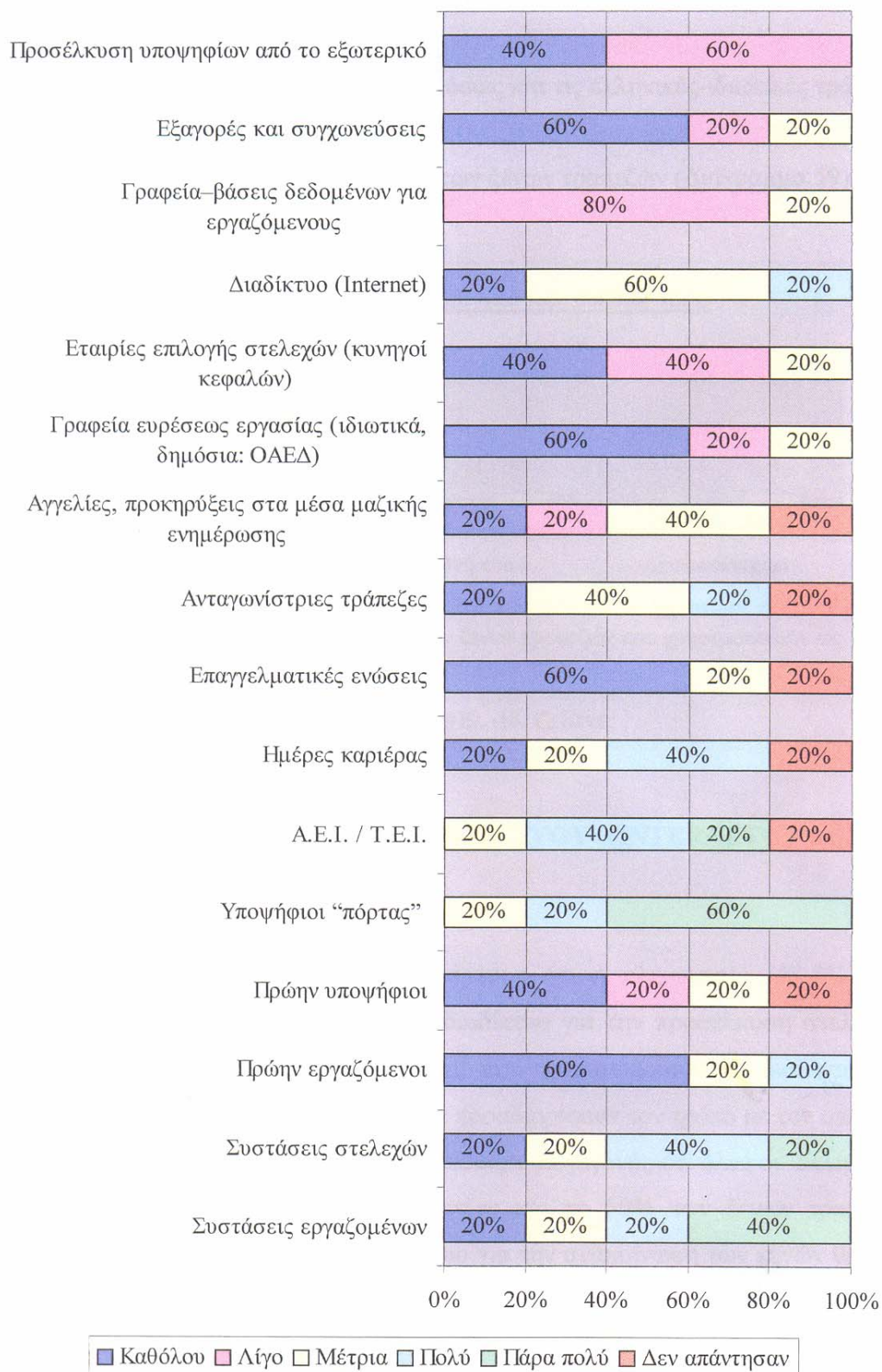
57. Ελληνικές-ιδιωτικές, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη.

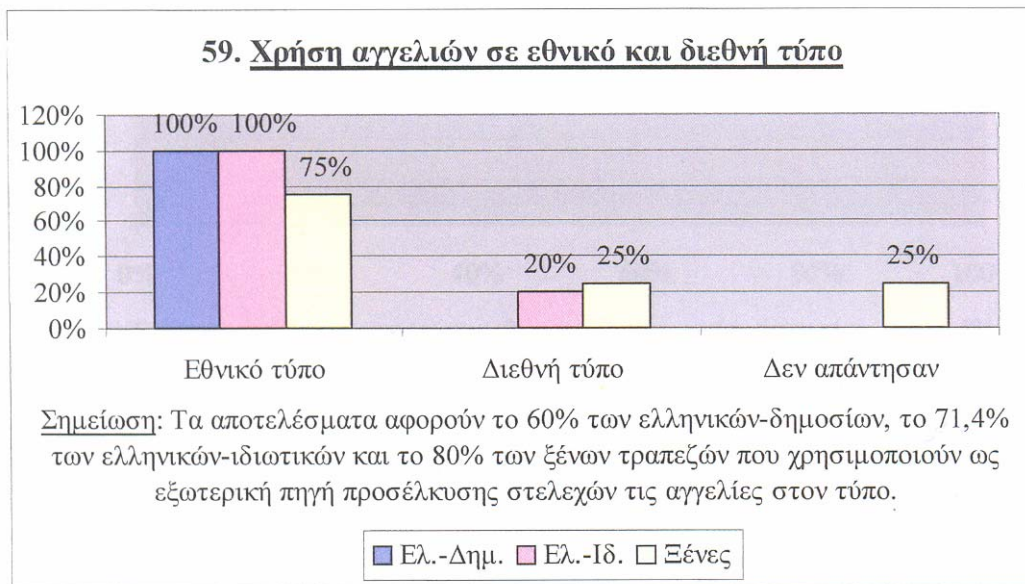
■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

58. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης εξωτερικών πηγών προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



3.3.4.17 ΧΡΗΣΗ ΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΤΥΠΟ

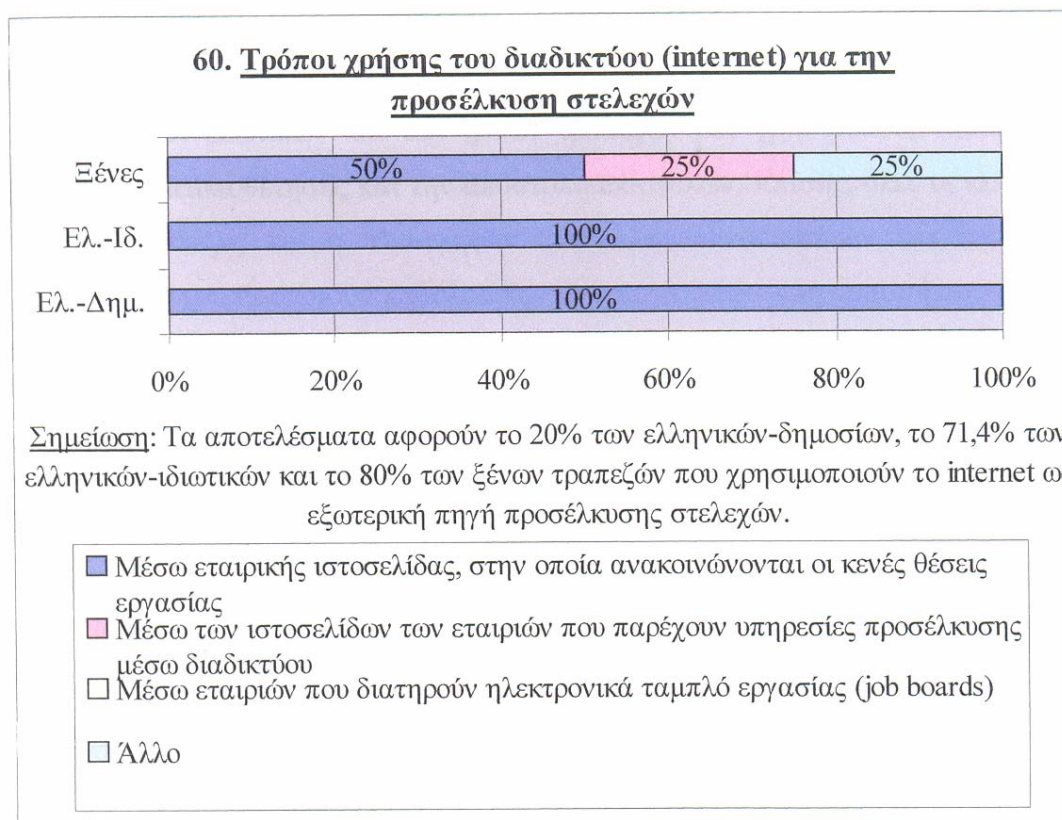
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο εθνικός τύπος χρησιμοποιείται από την πλειοψηφία των τραπεζών που χρησιμοποιούν ως εξωτερική πηγή προσέλκυσης τις αγγελίες στον τύπο. Συγκεκριμένα, ο εθνικός τύπος χρησιμοποιείται απ' όλες τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες και από το 75% των ξένων τραπεζών. Ο διεθνής τύπος χρησιμοποιείται μόνο από το 20% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 25% των ξένων τραπεζών (Διάγραμμα 59).



3.3.4.18 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Αρχικά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία (58,8%) των τραπεζών του δείγματος χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για την προσέλκυση στελεχών. Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τις τράπεζες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως εξωτερική πηγή προσέλκυσης στελεχών, να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο το χρησιμοποιούν. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες και το 50% των ξένων τραπεζών διαθέτουν εταιρική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για την ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας. Επίσης, το 25% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί τις ιστοσελίδες άλλων εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου. Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι μία ξένη τράπεζα (25%) διαθέτει εταιρική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, στην οποία δέχεται βιογραφικά υποψηφίων, αλλά δεν ανακοινώνει τις

κενές θέσεις εργασίας. Τέλος, διαπιστώνεται ότι οι εταιρίες που διατηρούν ηλεκτρονικά ταμπλό εργασίας (job boards) δεν χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως εξωτερική πηγή προσέλκυσης στελεχών (Διάγραμμα 60).



3.3.4.19 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

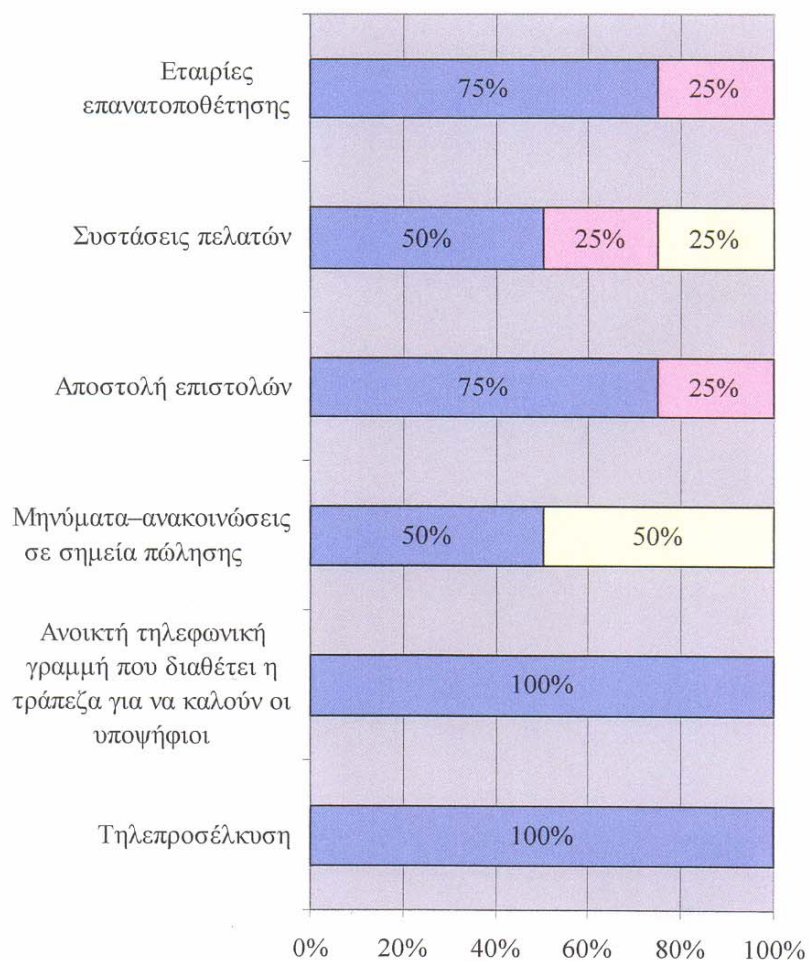
Στην ερώτηση για τη συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη, οι συστάσεις πελατών συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις των ξένων τραπεζών του δείγματος. Συγκεκριμένα, το 60% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ, ενώ το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών του δείγματος δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη, χρησιμοποιούν λίγο έως μέτρια τις συστάσεις πελατών σε ποσοστό 50%, ενώ το υπόλοιπο 50% δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου.

Επιπρόσθετα, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης και το υπόλοιπο 50% δεν τα

χρησιμοποιεί καθόλου. Η συγκεκριμένη πηγή δεν χρησιμοποιείται ακόμα περισσότερο από τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Ειδικότερα, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης.

Στη συνέχεια, να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τις εταιρίες επανατοποθέτησης και την αποστολή επιστολών. Επίσης, όλες οι ελληνικές δημόσιες τράπεζες και η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου την ανοικτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι και την τηλε-προσέλκυση (Διαγράμματα 61, 62, 63).

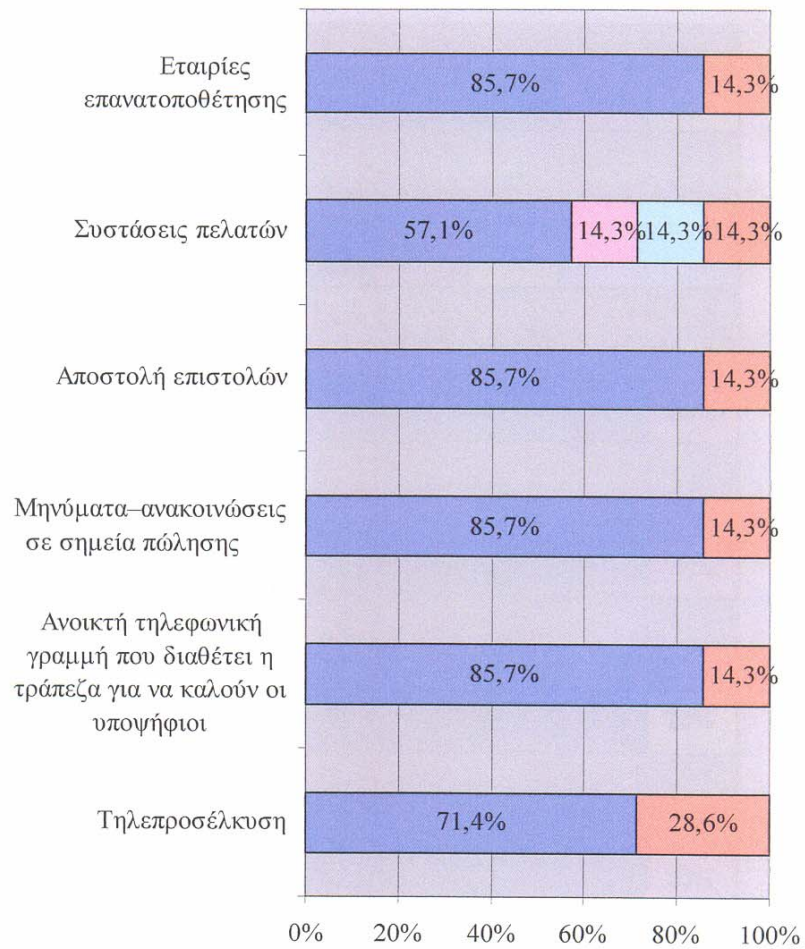
61. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 80% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη.

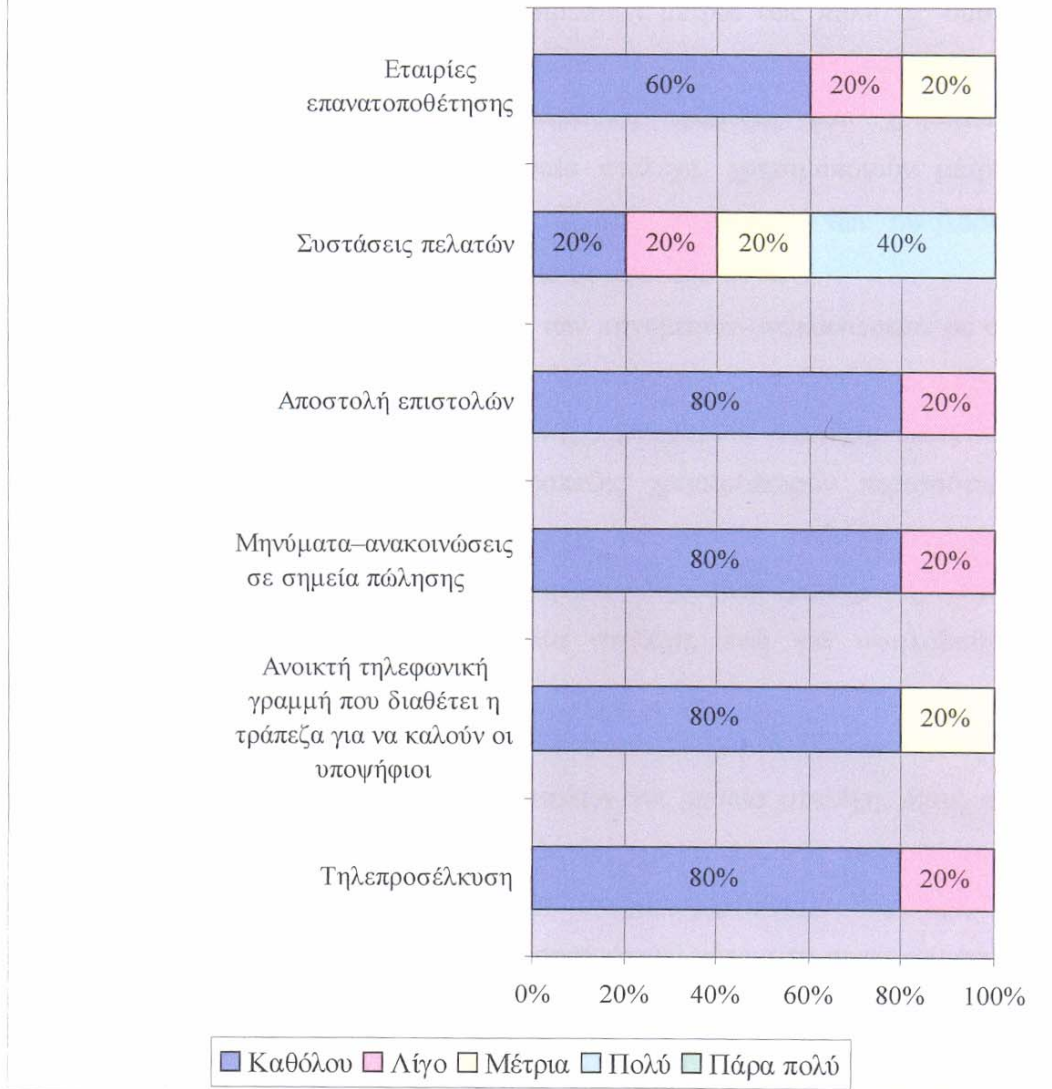
■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

62. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



■ Καθόλου
 ■ Λίγο
 ■ Μέτρια
 ■ Πολύ
 ■ Πάρα πολύ
 ■ Δεν απάντησαν

63. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη



3.3.4.20 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

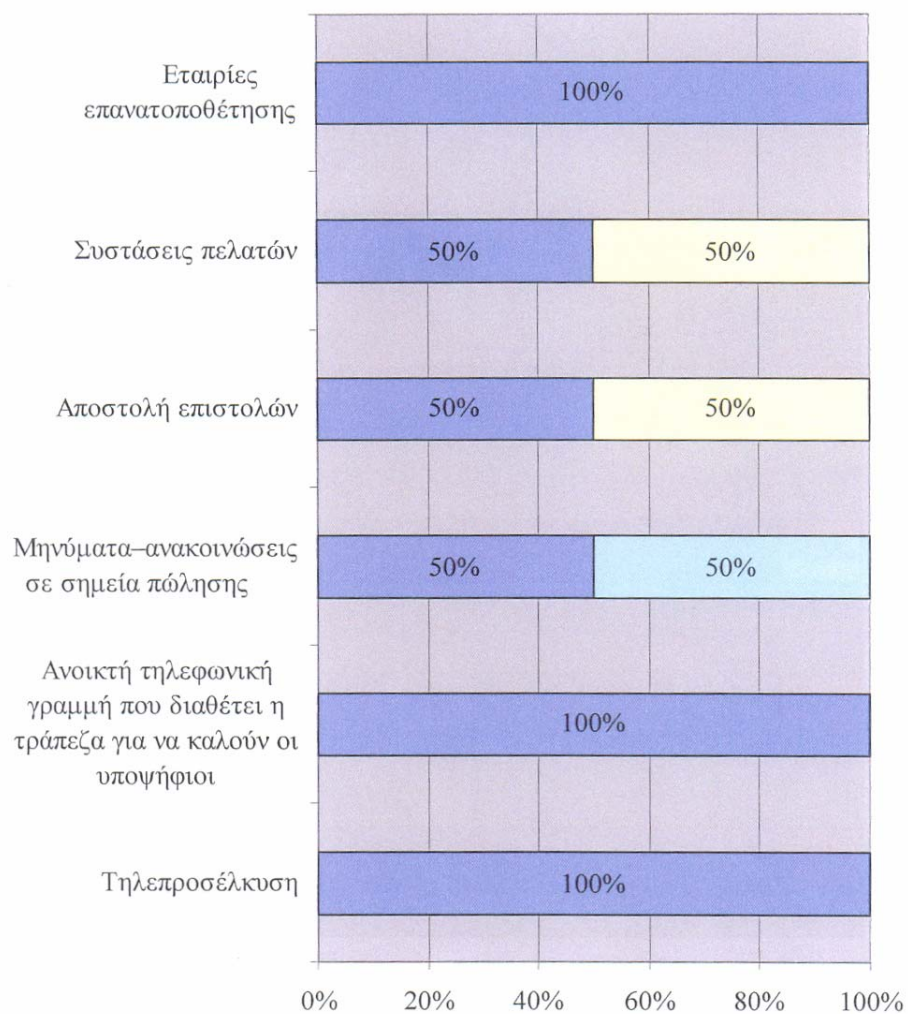
Σχετικά με τη συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για μεσαία στελέχη, παρατηρείται ότι όπως και για υψηλόβαθμα στελέχη, το 60% των ξένων τραπεζών του δείγματος χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ τις συστάσεις πελατών, ενώ το 57,1% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών του δείγματος δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για μεσαία στελέχη, χρησιμοποιούν μέτρια τις

συστάσεις πελατών σε ποσοστό 50%, ενώ στην περίπτωση των υψηλόβαθμων στελεχών τις χρησιμοποιούν λίγο έως μέτρια σε ποσοστό 50%.

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης των μηνυμάτων-ανακοινώσεων σε σημεία - πώλησης, η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τη συγκεκριμένη πηγή για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Ειδικότερα, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ τη συγκεκριμένη πηγή για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα τη χρησιμοποιεί μέτρια.

Επίσης, η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου την αποστολή επιστολών για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την αποστολή επιστολών για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Συγκεκριμένα, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια τη συγκεκριμένη πηγή για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα τη χρησιμοποιεί λίγο σε ποσοστό 25%. Στη συνέχεια, να σημειωθεί ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες και η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τις εταιρίες επανατοποθέτησης, την ανοικτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι και την τηλε-προσέλκυση (Διαγράμματα 64, 65, 66).

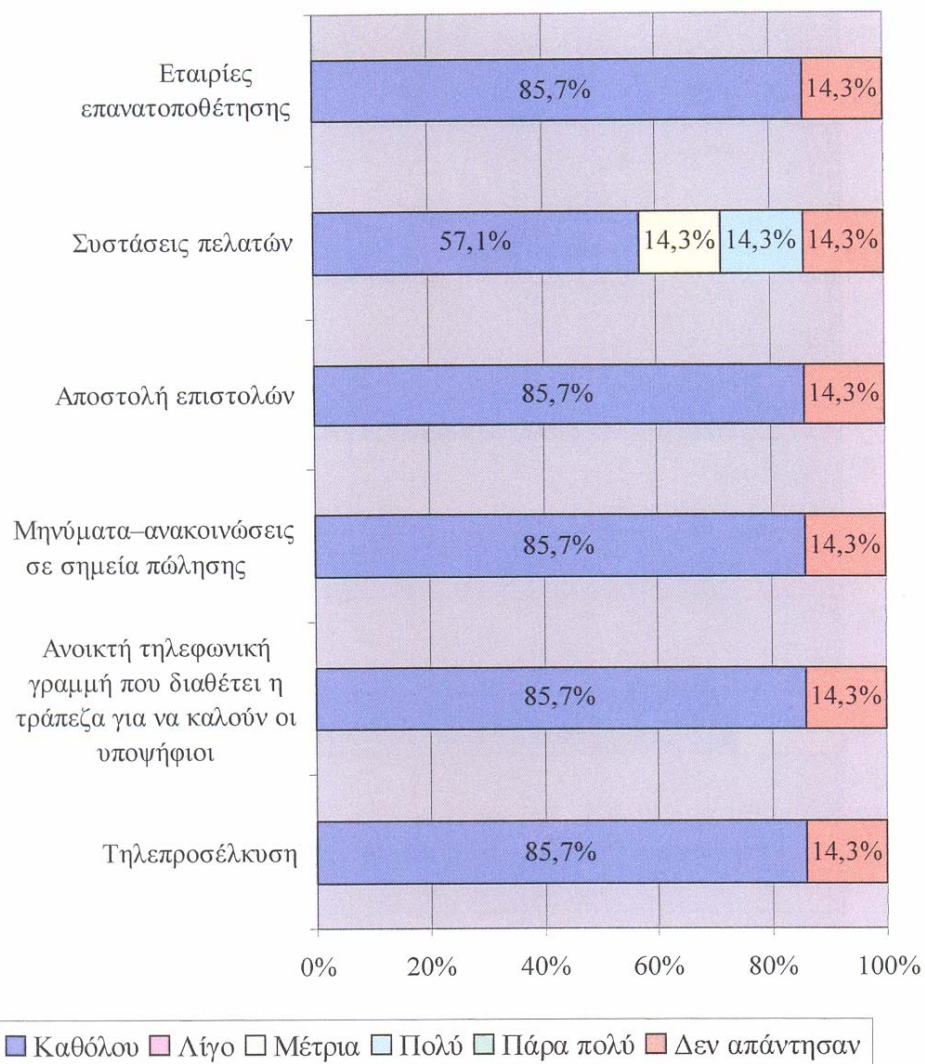
64. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για μεσαία στελέχη



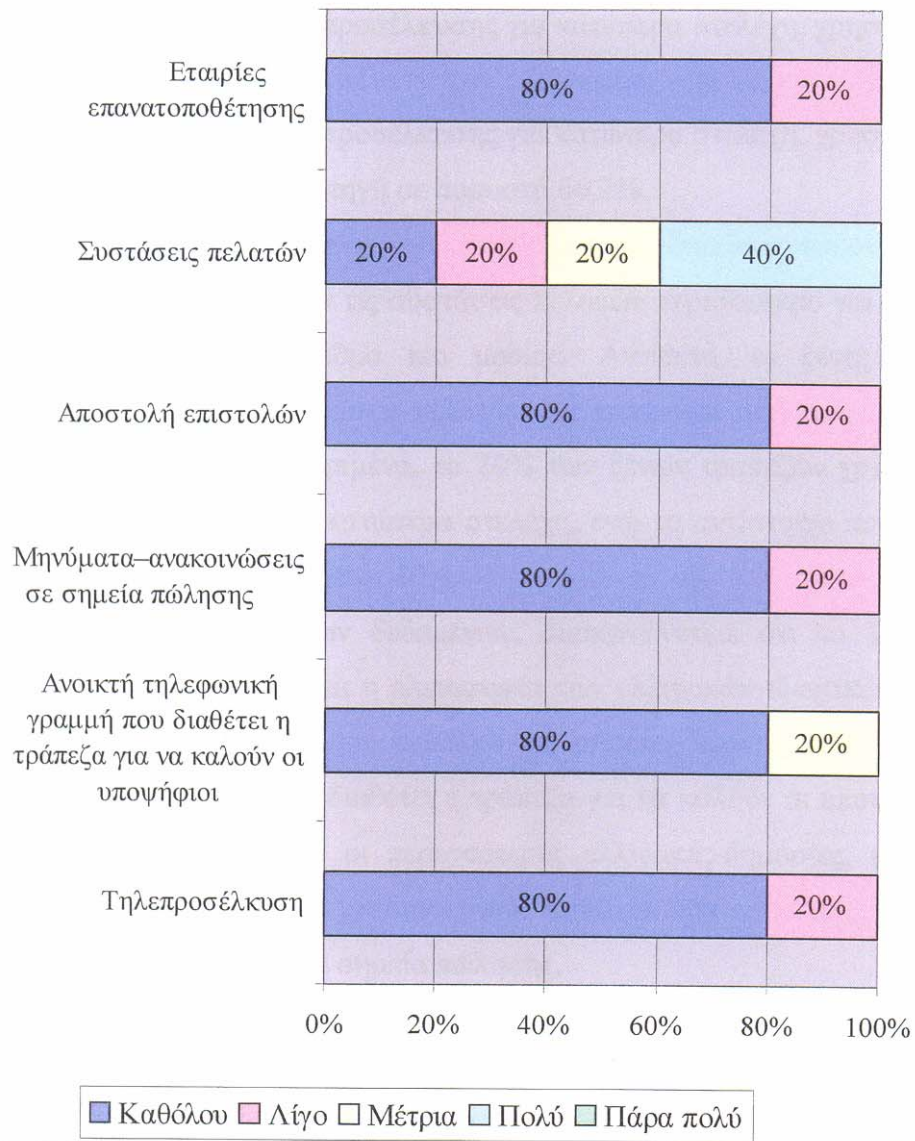
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 40% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για μεσαία στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

**65. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης
σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για μεσαία στελέχη**



**66. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών
εξωτερικής προσέλκυσης για μεσαία στελέχη**



3.3.4.21 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Στην περίπτωση των κατωτέρων στελεχών, διαπιστώνεται ότι το 80% των ξένων τραπεζών του δείγματος και το 50% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούν λίγο έως πολύ τις συστάσεις πελατών. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούν λίγο έως μέτρια τη συγκεκριμένη πηγή σε ποσοστό 66,7%.

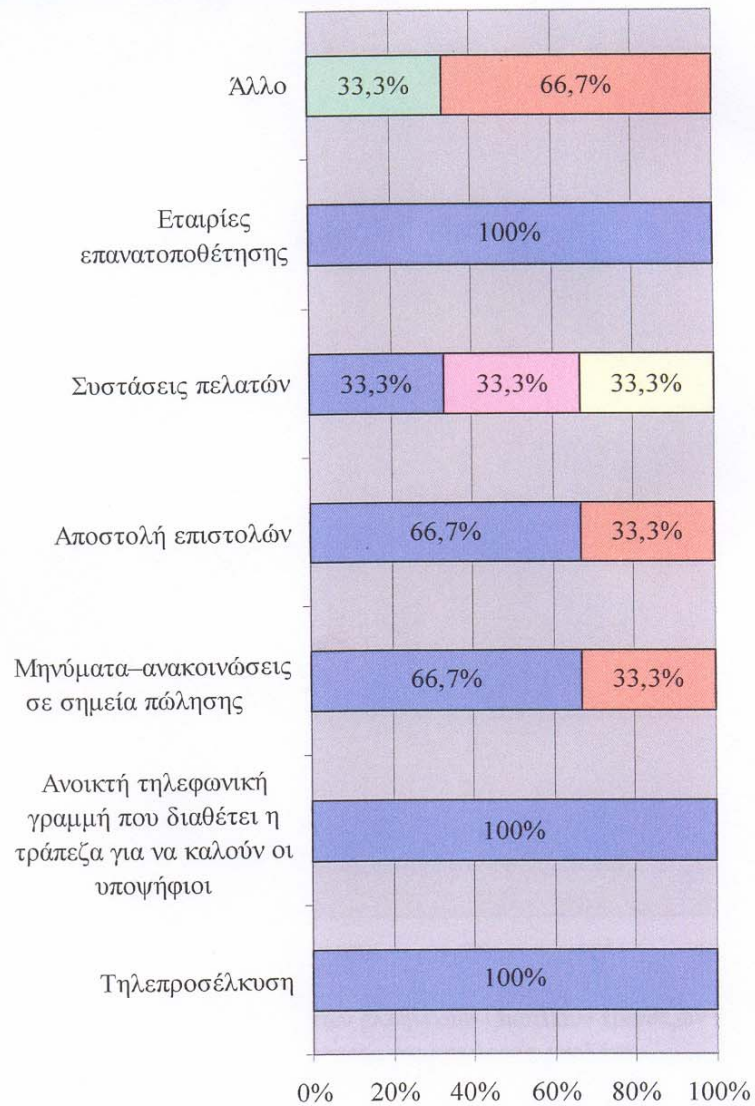
Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν τις συστάσεις πελατών περισσότερο για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Αντίθετα, οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λιγότερο τις συστάσεις πελατών για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Συγκεκριμένα, το 20% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ τις συστάσεις πελατών για κατώτερα στελέχη, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη είναι 40%.

Από την επεξεργασία των δεδομένων, διαπιστώνεται ότι το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών και η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τις εταιρίες επανατοποθέτησης, την ανοικτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι και την τηλεπροσέλκυση. Επιπλέον, οι περισσότερες ελληνικές-δημόσιες, ελληνικές-ιδιωτικές και ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου την αποστολή επιστολών και τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης.

Στη συνέχεια, να αναφερθεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα που χρησιμοποιεί εξωτερική προσέλκυση για κατώτερα στελέχη (33,3%), δεν χρησιμοποιεί καμία από τις σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης, γιατί όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα κατώτερα στελέχη της τράπεζας προσελκύονται μόνο μέσω του Α.Σ.Ε.Π.

Συμπερασματικά, οι τράπεζες που χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη, δεν προτιμούν τις σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης τόσο για υψηλόβαθμα, όσο για μεσαία και κατώτερα στελέχη. Ωστόσο, οι συστάσεις πελατών προτιμούνται περισσότερο σε σχέση με τις άλλες σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης, για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη (Διαγράμματα 67, 68, 69).

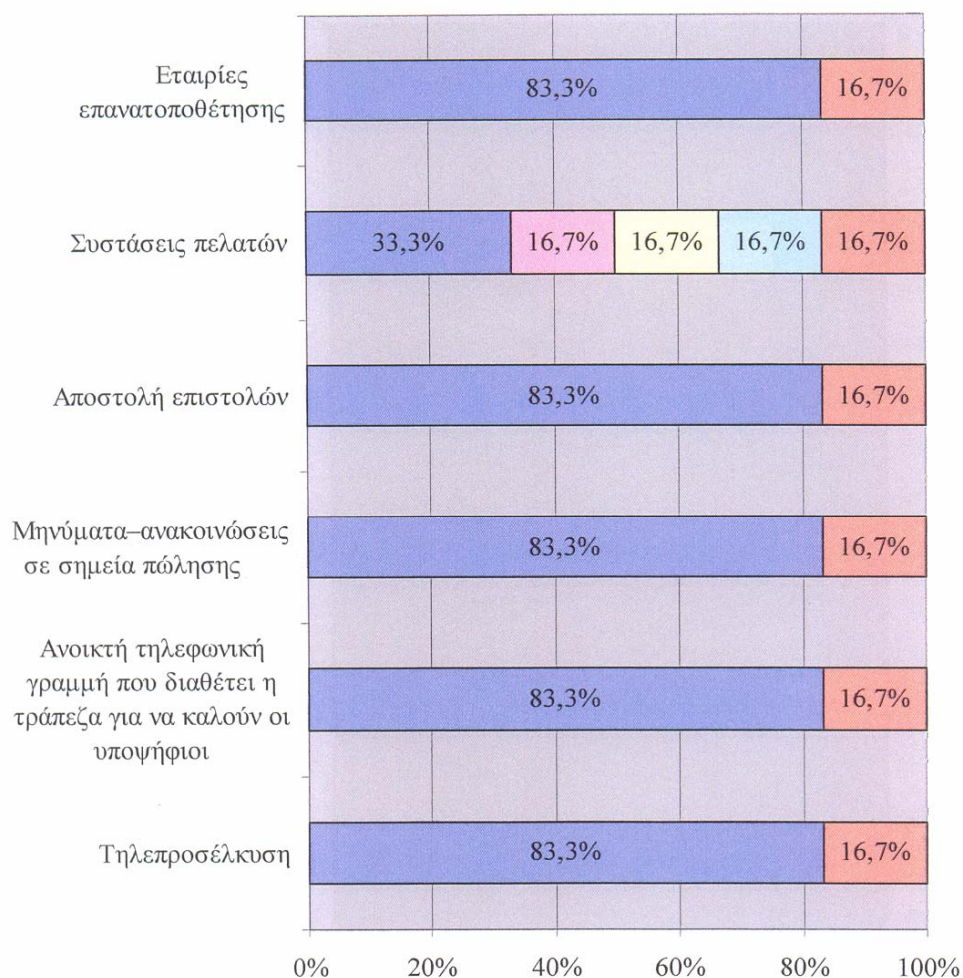
67. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

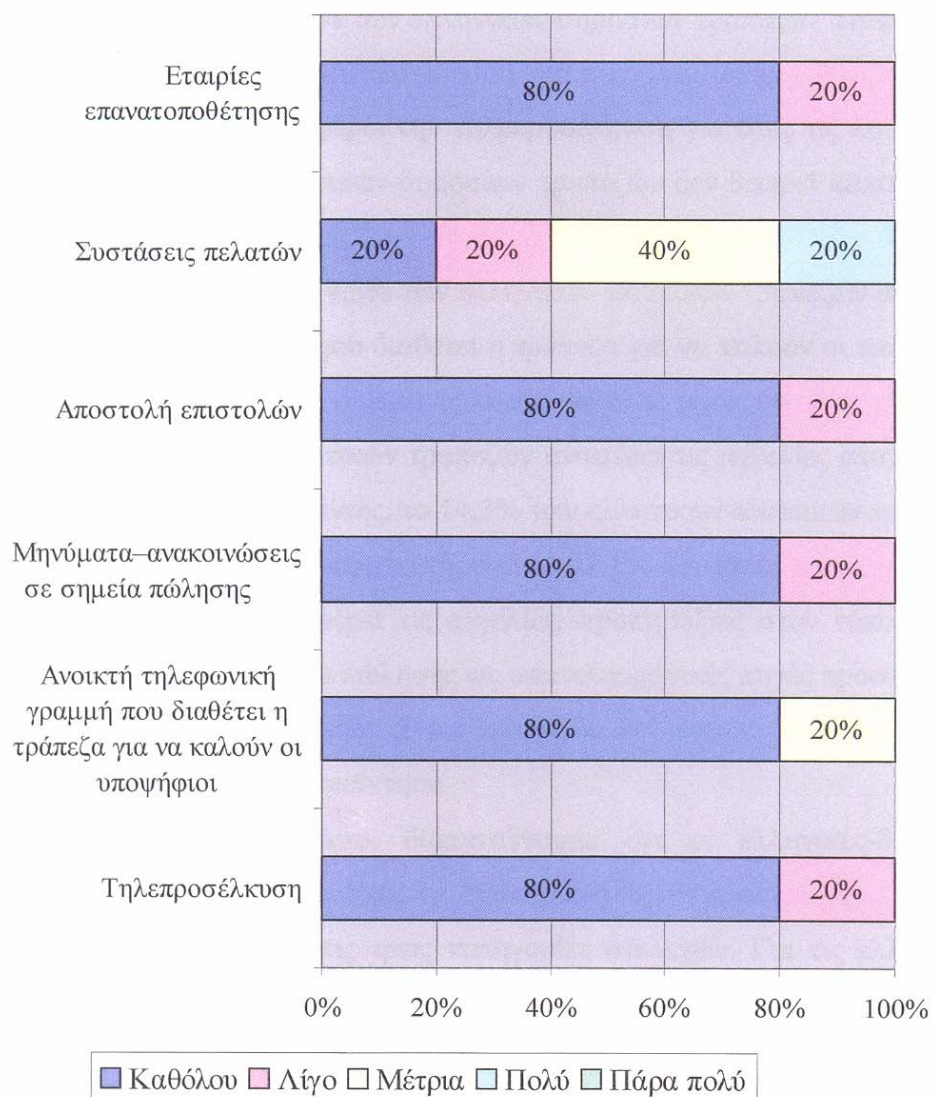
68. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

69. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη



3.3.4.22 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ – ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Σε σχετική ερώτηση που αφορά τις τράπεζες που δεν χρησιμοποιούν καθόλου κάποιες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών, το 20% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών αναφέρει ότι το διαδίκτυο θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική πηγή για μεσαία και κατώτερα στελέχη. Επιπλέον, ένα 20% αναφέρει την τηλε-προσέλκυση για όλες τις κατηγορίες στελεχών, ενώ το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν θεωρεί κάποια πηγή ως αποτελεσματική.

Για την ίδια ερώτηση, το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών αναφέρει την ανοικτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι και τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης για όλες τις κατηγορίες στελεχών και το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών αναφέρει τις αγγελίες στον διεθνή τύπο για υψηλόβαθμα στελέχη. Επίσης, το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν θεωρεί κάποια πηγή ως αποτελεσματική, ενώ το 57,1 % δεν απάντησε. Σχετικά με τις ξένες τράπεζες, το 25% αναφέρει τις αγγελίες, προκηρύξεις στον τύπο και τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης ως αποτελεσματικές πηγές προσέλκυσης για κατώτερα στελέχη. Το 25% των ξένων τραπεζών δεν θεωρεί κάποια πηγή ως αποτελεσματική, ενώ το 50% δεν απάντησε.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν θεωρούν αποτελεσματικές τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που δεν χρησιμοποιούν καθόλου και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών. Για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες δεν προκύπτει κάποιο συμπέρασμα, καθώς η πλειοψηφία των τραπεζών αυτών δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση.

3.3.4.23 ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τις τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που αναφέρθηκαν παραπάνω είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη, να καθορίσουν το κόστος αυτών των πηγών. Από την επεξεργασία των δεδομένων, διαπιστώνεται ότι οι εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) κοστίζουν περισσότερο σε σχέση με τις άλλες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Συγκεκριμένα, το 60% των ξένων τραπεζών αναφέρει ότι οι εταιρίες επιλογής στελεχών κοστίζουν πολύ έως πάρα πολύ, ενώ το 50% των ελληνικών δημοσίων και το 66,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δηλώνουν ότι κοστίζουν

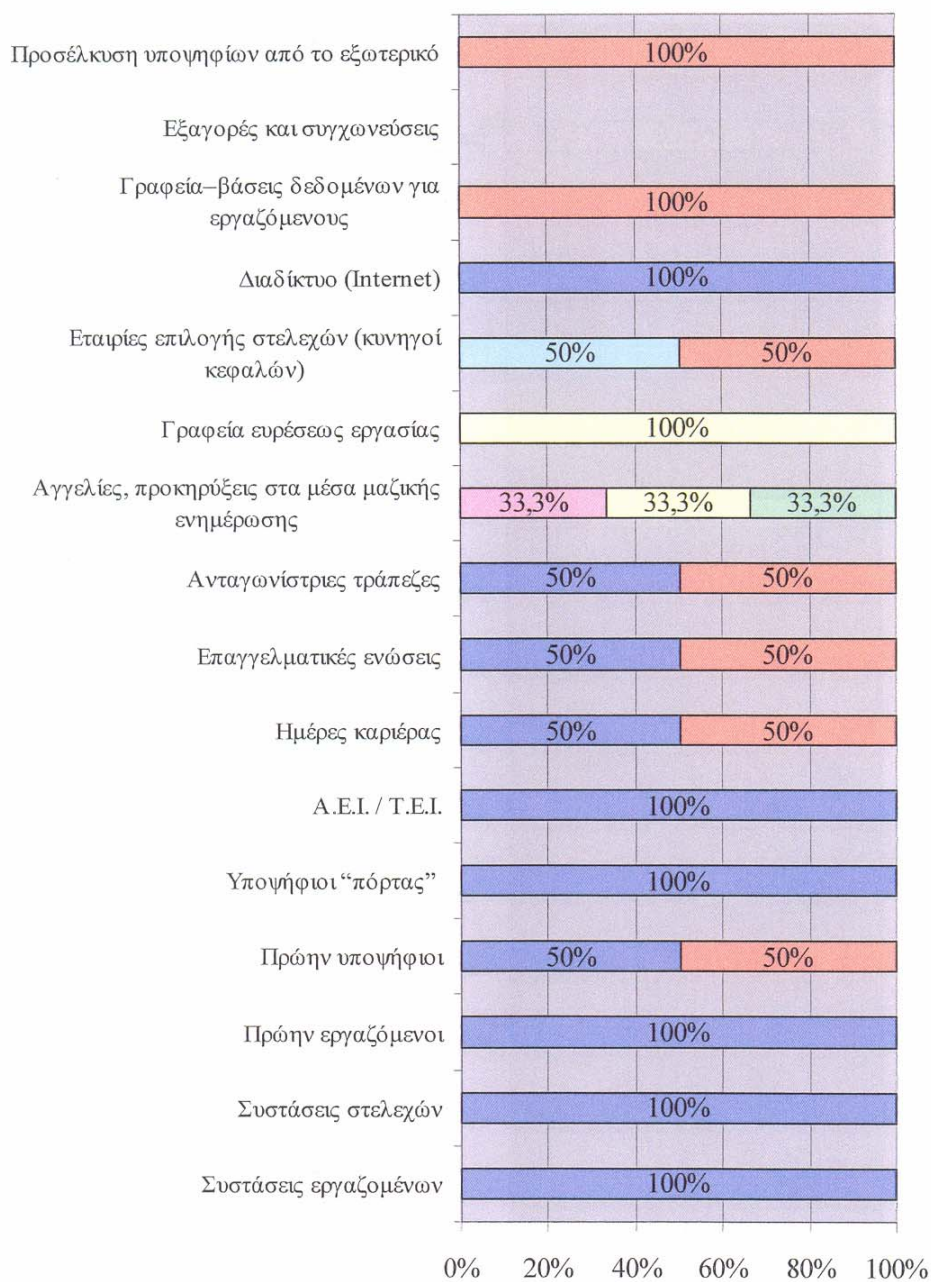
πολύ.

Επίσης, το 66,7% των ελληνικών-δημοσίων, το 80% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 50% των ξένων τραπεζών δηλώνουν ότι οι αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης κοστίζουν λίγο έως μέτρια. Ωστόσο, το 33,3% των ελληνικών-δημοσίων και το 50% των ξένων τραπεζών υποστηρίζουν ότι η συγκεκριμένη πηγή κοστίζει πάρα πολύ. Σχετικά με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας και ειδικότερα τα ιδιωτικά, διαπιστώνεται ότι το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών αναφέρει ότι κοστίζουν μέτρια, ενώ το 100% των ξένων τραπεζών δηλώνει ότι κοστίζουν λίγο ή πολύ. Τα δημόσια γραφεία ευρέσεως εργασίας (π.χ. Ο.Α.Ε.Δ.) δεν κοστίζουν γιατί προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους.

Όσον αφορά τις συστάσεις στελεχών και τις συστάσεις εργαζομένων, μπορεί να ειπωθεί ότι είναι φτηνές εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, καθώς το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών και η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και ξένων τραπεζών δηλώνουν ότι δεν κοστίζουν καθόλου. Επίσης, το 100% των ελληνικών-δημοσίων, το 50% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών σημειώνουν ότι οι υποψήφιοι "πόρτας" δεν κοστίζουν καθόλου. Συμπεραίνεται ότι οι συστάσεις στελεχών και γενικότερα εργαζομένων και οι υποψήφιοι "πόρτας" αποτελούν εξωτερικές πηγές προσέλκυσης με χαμηλό κόστος, το οποίο ήταν αναμενόμενο σύμφωνα με τη θεωρία.

Επιπρόσθετα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δηλώνει ότι το διαδίκτυο δεν κοστίζει καθόλου, ενώ το 60% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 75% των ξένων τραπεζών αναφέρουν ότι η συγκεκριμένη πηγή κοστίζει λίγο έως μέτρια. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες θεωρούν ότι το διαδίκτυο δεν κοστίζει καθόλου, αλλά το χρησιμοποιούν λιγότερο ως εξωτερική πηγή προσέλκυσης σε σχέση με τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Τέλος, το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 60% των ξένων τραπεζών δηλώνουν ότι τα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. δεν κοστίζουν καθόλου, ενώ το 50% των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών αναφέρει ότι κοστίζουν λίγο (Διαγράμματα 70, 71, 72).

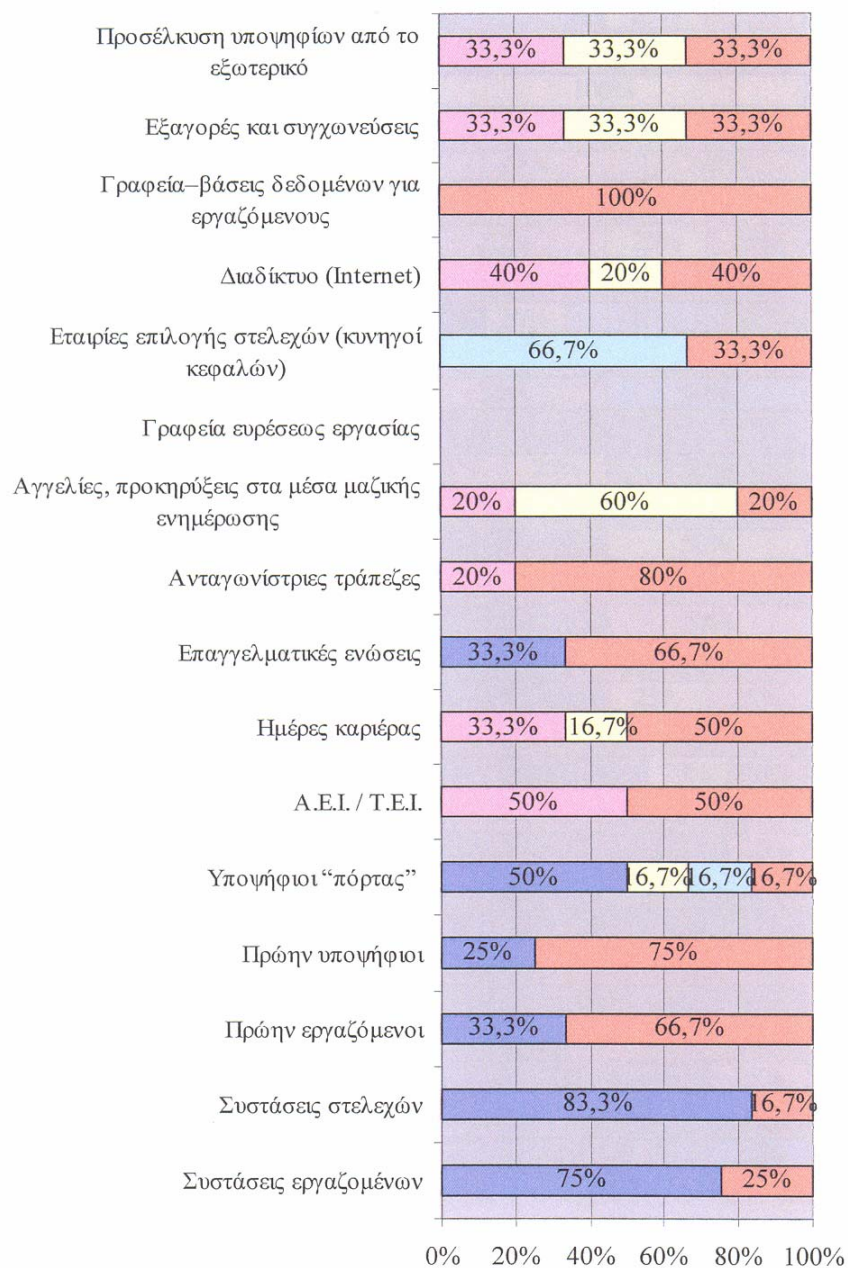
70. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Κόστος εξωτερικών πηγών προσέλκυσης



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

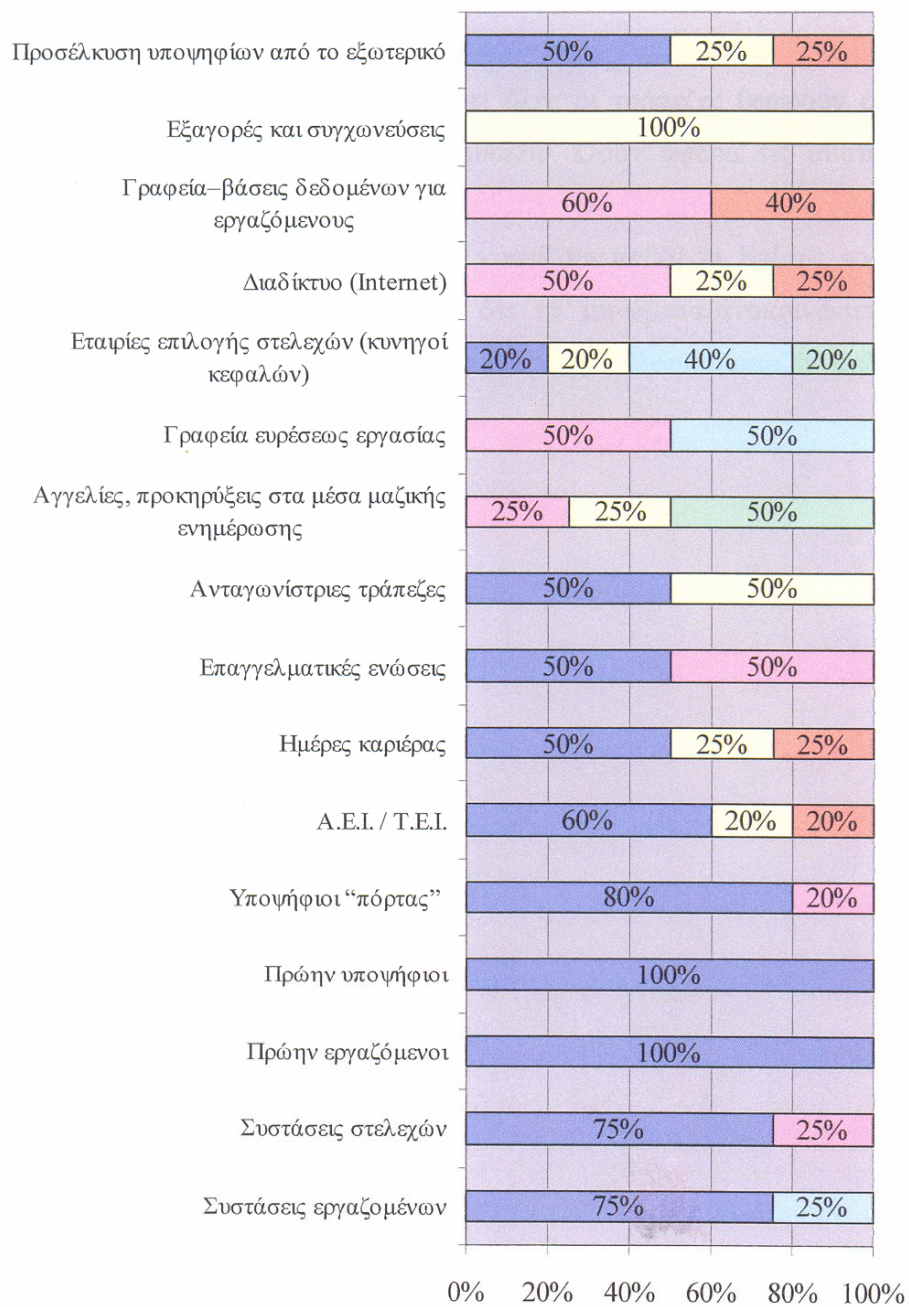
71. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Κόστος εξωτερικών πηγών προσέλκυσης



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

72. Ξένες τράπεζες, Κόστος εξωτερικών πηγών προσέλκυσης



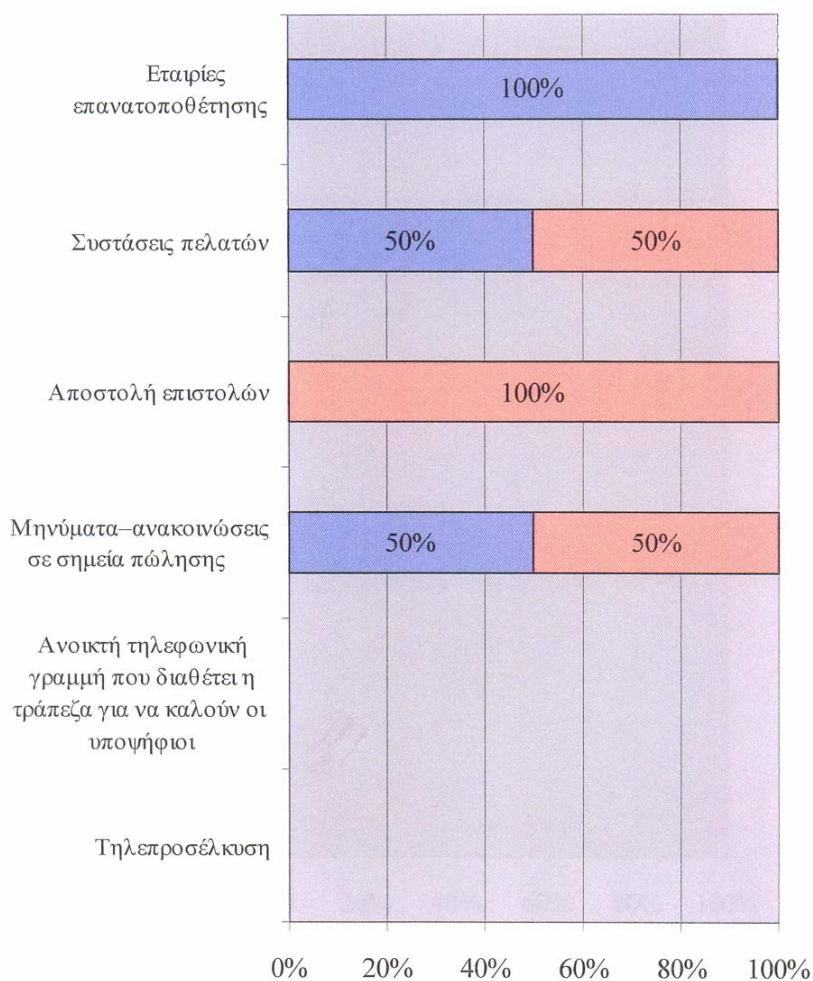
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ξένες τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

3.3.4.24 ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Από τις τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης που αναφέρθηκαν παραπάνω, είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη, διαπιστώνεται ότι όλες οι τράπεζες θεωρούν ότι οι σύγχρονες πηγές κοστίζουν λίγο, μέτρια ή καθόλου. Όσον αφορά τις συστάσεις πελατών, το 50% των ελληνικών-δημοσίων, το 66,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών δηλώνουν ότι δεν κοστίζουν καθόλου. Επίσης, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών αναφέρει ότι τα μηνύματα-ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης δεν κοστίζουν καθόλου, ενώ το 100% των ξένων τραπεζών δηλώνει ότι κοστίζουν λίγο (Διαγράμματα 73, 74, 75).

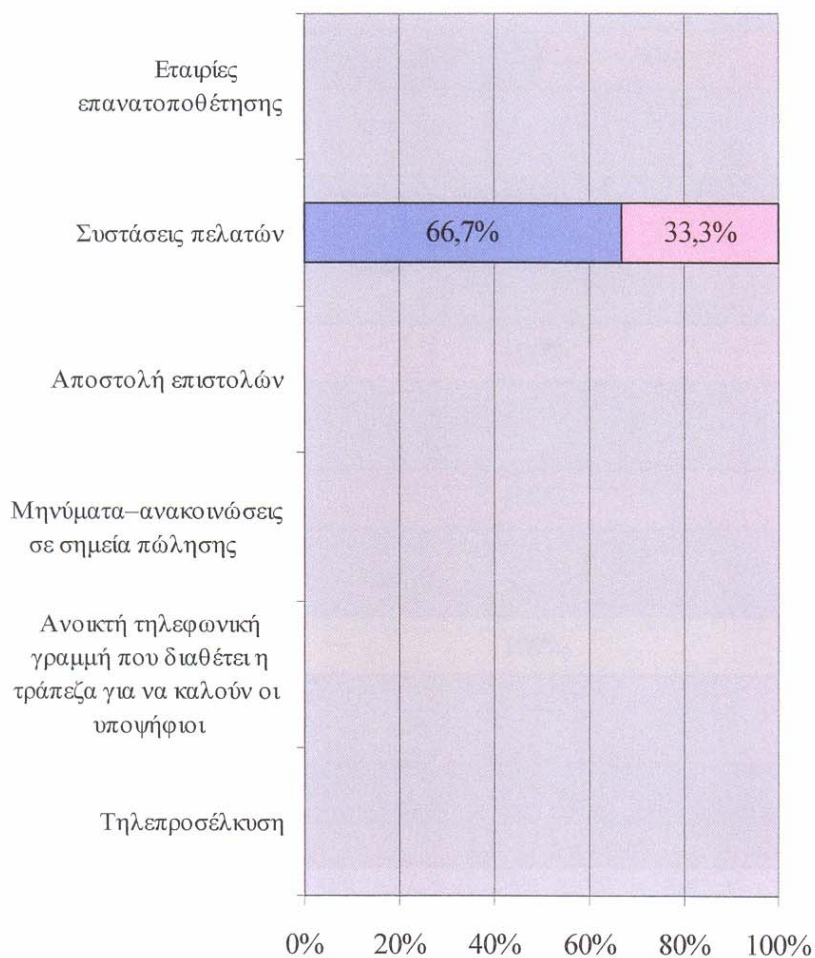
73. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Κόστος σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

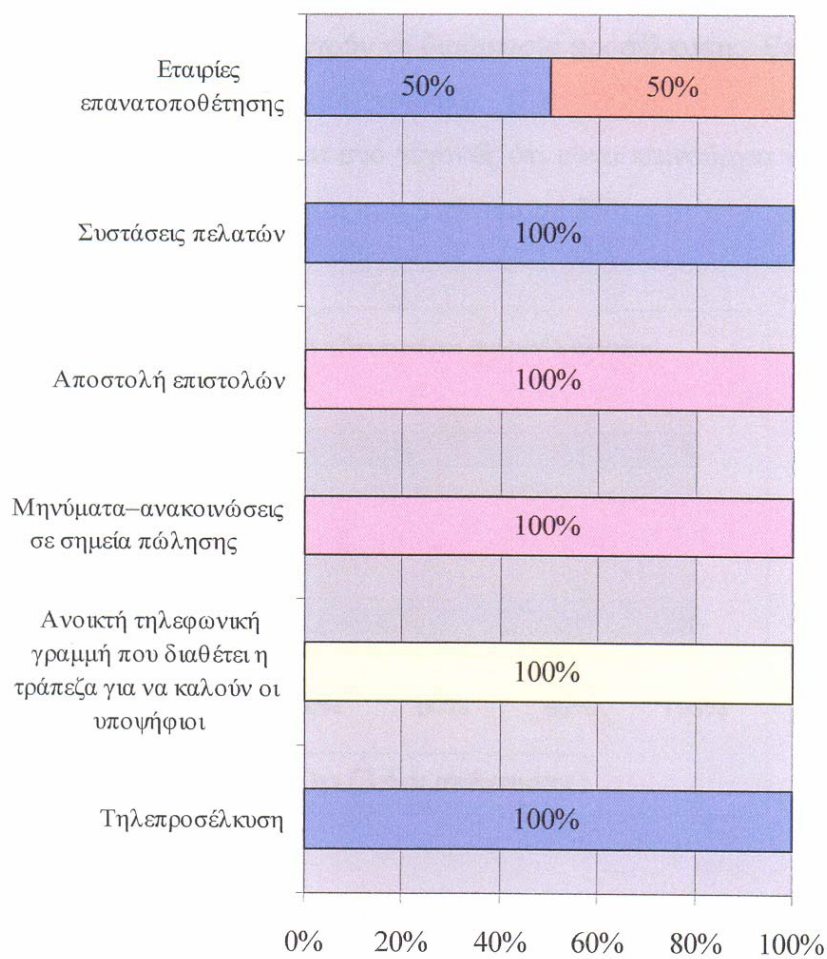
74. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Κόστος σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

75. Ξένες τράπεζες, Κόστος σύγχρονων πηγών εξωτερικής προσέλκυσης

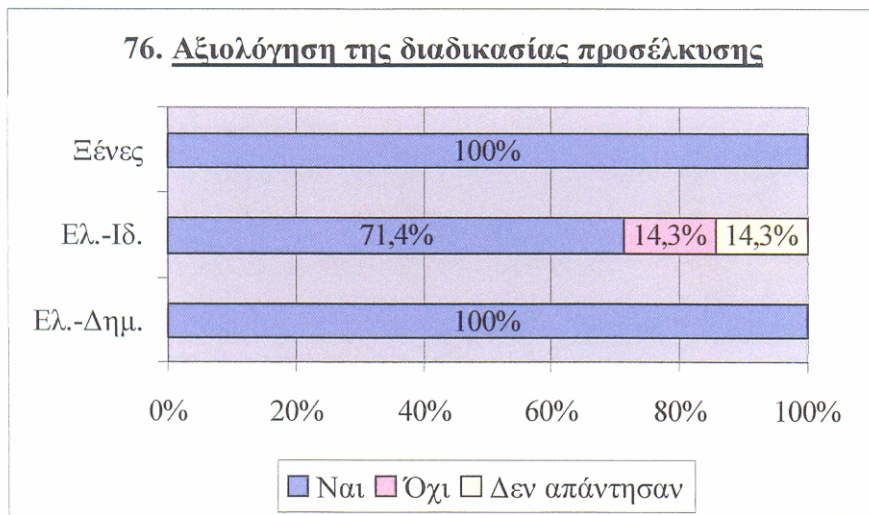


Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν τις ξένες τράπεζες που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης είτε για υψηλόβαθμα ή μεσαία ή κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

3.3.4.25 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όσον αφορά την αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος αξιολογεί τη συγκεκριμένη διαδικασία. Ειδικότερα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών αξιολογούν τη διαδικασία προσέλκυσης. Επιπλέον, να τονιστεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα (14,3%) δεν πραγματοποιεί αξιολόγηση και αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι είναι καινούργια τράπεζα και βρίσκεται στην αρχική φάση λειτουργίας της (Διάγραμμα 76).



3.3.4.26 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

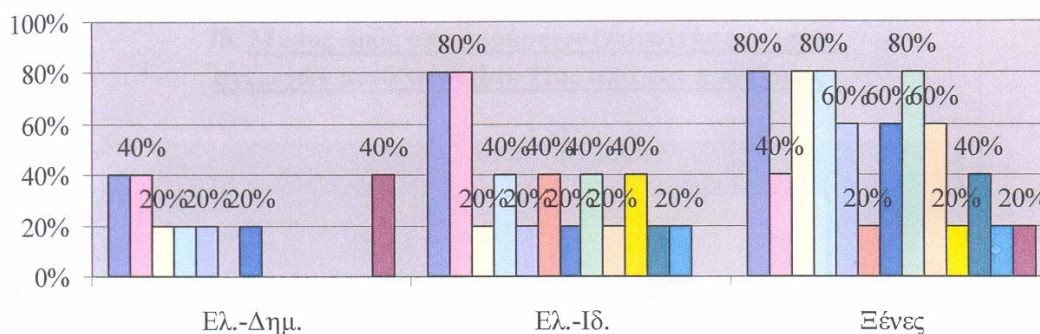
Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τις τράπεζες που αξιολογούν τη διαδικασία προσέλκυσης, να προσδιορίσουν τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούν. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, διαπιστώνεται ότι το 80% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιούν το συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι μόνο 40%. Ακόμα, το κόστος ανά πρόσληψη χρησιμοποιείται από το 80% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών, το 40% των ελληνικών-δημοσίων και το 40% των ξένων τραπεζών. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί το κόστος ανά πηγή προσέλκυσης, ενώ μόνο το 20% των ελληνικών-

δημοσίων και το 20% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιούνται συγκεκριμένο κριτήριο.

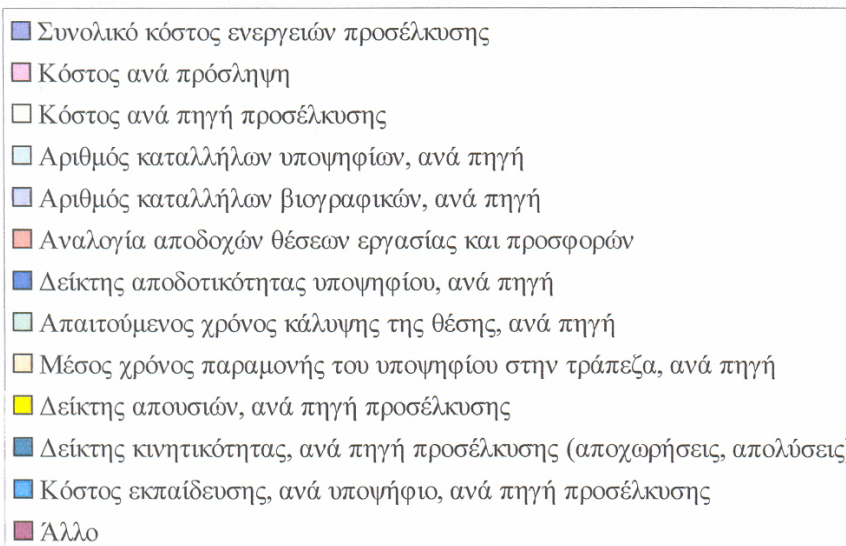
Επίσης, το 80% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί τον αριθμό καταλλήλων υποψηφίων, ανά πηγή και τον απαιτούμενο χρόνο κάλυψης της θέσης, ανά πηγή, ενώ μόνο το 40% των ελληνικών-ιδιωτικών χρησιμοποιεί τα δύο κριτήρια. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου τον απαιτούμενο χρόνο κάλυψης της θέσης, ανά πηγή, και μόνο το 20% χρησιμοποιεί τον αριθμό καταλλήλων υποψηφίων, ανά πηγή. Επιπλέον, να σημειωθεί ότι το 40% των ελληνικών-δημοσίων και το 20% των ξένων τραπεζών δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ως κριτήριο αξιολόγησης της διαδικασίας προσέλκυσης την απόδοση των υποψηφίων σύμφωνα με τις προσδοκίες.

Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των τραπεζών που αξιολογούν τη διαδικασία προσέλκυσης, χρησιμοποιεί ως κριτήρια αξιολόγησης το συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης και το κόστος ανά πρόσληψη (Διάγραμμα 77).

77. Κριτήρια αξιολόγησης της διαδικασίας προσέλκυσης



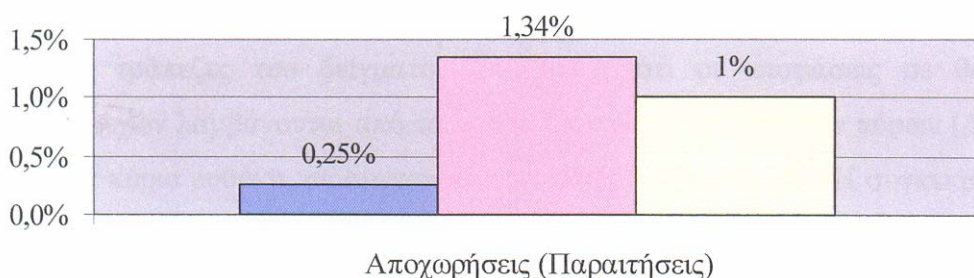
Σημείωση: Τα αποτελέσματα για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες αφορούν το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που απάντησε ότι αξιολογεί τη διαδικασία προσέλκυσης.



3.3.4.27 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ (ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΩΝ) ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Οι τράπεζες του δείγματος της έρευνας ρωτήθηκαν για το ποσοστό αποχωρήσεων (παραιτήσεων) των στελεχών μετά το πρώτο έτος από την πρόσληψη. Από τις τράπεζες που απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση, διαπιστώνεται ότι τα κατά μέσο όρο ποσοστά αποχωρήσεων των στελεχών και στις τρεις κατηγορίες τραπεζών είναι πολύ μικρά. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι το κατά μέσο όρο ποσοστό αποχωρήσεων των στελεχών στις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι μικρότερο σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό στις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες (Διάγραμμα 78).

78. Μέσος όρος αποχωρήσεων (παραιτήσεων) των στελεχών μετά το πρώτο έτος από την πρόσληψη



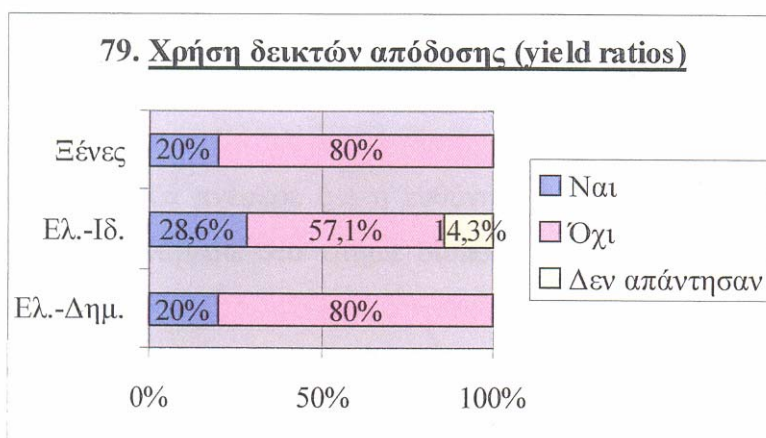
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 80% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών που απάντησαν.

■ Ελ.-Δημ. ■ Ελ.-Ιδ. □ Ξένες

3.3.4.28 ΧΡΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (YIELD RATIOS)

Οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος διαπιστώνεται ότι δεν χρησιμοποιούν τους δείκτες απόδοσης, ώστε να υπολογίσουν τον αριθμό των υποψηφίων που πρέπει να προσελκύσουν για να προσλάβουν τον απαιτούμενο αριθμό νέων στελεχών. Να σημειωθεί ότι οι δείκτες απόδοσης δεν χρησιμοποιούνται κυρίως από τις ελληνικές-δημόσιες και τις ξένες τράπεζες. Ειδικότερα, το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 80% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν τους δείκτες απόδοσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες είναι 57,1 % (Διάγραμμα 79).

79. Χρήση δεικτών απόδοσης (yield ratios)



3.3.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

3.3.5.1 ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

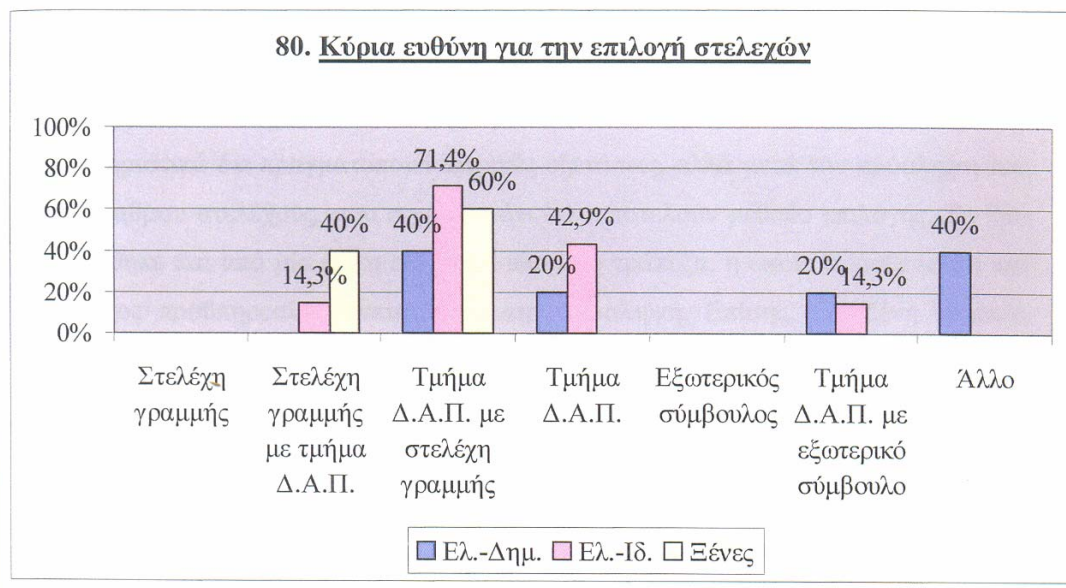
Στην ερώτηση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή στελεχών, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα επιλογής στελεχών λαμβάνονται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), όπου έχει την κύρια ευθύνη, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Η συγκεκριμένη απάντηση δόθηκε περισσότερο από τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες και λιγότερο από τις ελληνικές-δημόσιες. Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγει κάποιος και για την προσέλκυση στελεχών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Επίσης, παρατηρείται ότι το ποσοστό των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που έχει δηλώσει ότι το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για την επιλογή στελεχών, είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό για την προσέλκυση στελεχών. Συγκεκριμένα, το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δηλώνει ότι το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για την επιλογή στελεχών, ενώ μόνο το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών αναφέρει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ως υπεύθυνο για την προσέλκυση στελεχών.

Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα δήλωσε χαρακτηριστικά ότι οι αποφάσεις για την επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών λαμβάνονται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), που έχει την κύρια ευθύνη, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Αντίθετα, οι αποφάσεις για την επιλογή μεσαίων και κατωτέρων στελεχών λαμβάνονται μόνο από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Επιπρόσθετα, μία ελληνική-δημόσια τράπεζα δήλωσε ότι η ευθύνη για την επιλογή στελεχών, όπως και για την προσέλκυση στελεχών, είναι εξίσου κατανεμημένη ανάμεσα στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στα υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος που υπάρχει η κενή θέση εργασίας. Μία άλλη ελληνική-δημόσια τράπεζα ανέφερε ότι η ευθύνη για την επιλογή στελεχών είναι εξίσου κατανεμημένη ανάμεσα στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στο τμήμα οργάνωσης της τράπεζας, ενώ για την προσέλκυση στελεχών μόνο το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο.

Συνοψίζοντας, μπορεί να αναφερθεί ότι την κύρια ευθύνη για θέματα επιλογής, αλλά και προσέλκυσης έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και όχι τα στελέχη γραμμής ή οι εξωτερικοί σύμβουλοι (Διάγραμμα 80).



3.3.5.2 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για υψηλόβαθμα στελέχη, διαπιστώνεται ότι για όλες τις κατηγορίες τραπεζών κυρίαρχη θέση κατέχουν οι συνεντεύξεις, το βιογραφικό και ο έλεγχος προϋπηρεσίας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μόνο οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται από όλες τις τράπεζες του δείγματος. Σχετικά με το βαθμό χρήσης τους, το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 100% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ, ενώ το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών τις χρησιμοποιεί πάρα πολύ. Επιπλέον, το βιογραφικό χρησιμοποιείται πολύ έως πάρα πολύ από το 60% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών. Ο έλεγχος προϋπηρεσίας χρησιμοποιείται πολύ έως πάρα πολύ από το 80% των ελληνικών-δημοσίων, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι οι συστάσεις χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ από το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών, ενώ για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες διαπιστώνεται ότι το 40% χρησιμοποιεί τις συστάσεις πολύ, το 20% λίγο και το υπόλοιπο 40% καθόλου. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 57,1% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τις ιατρικές εξετάσεις ως μέθοδο επιλογής υψηλόβαθμων στελεχών, ενώ το 60% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ.

Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα δήλωσε

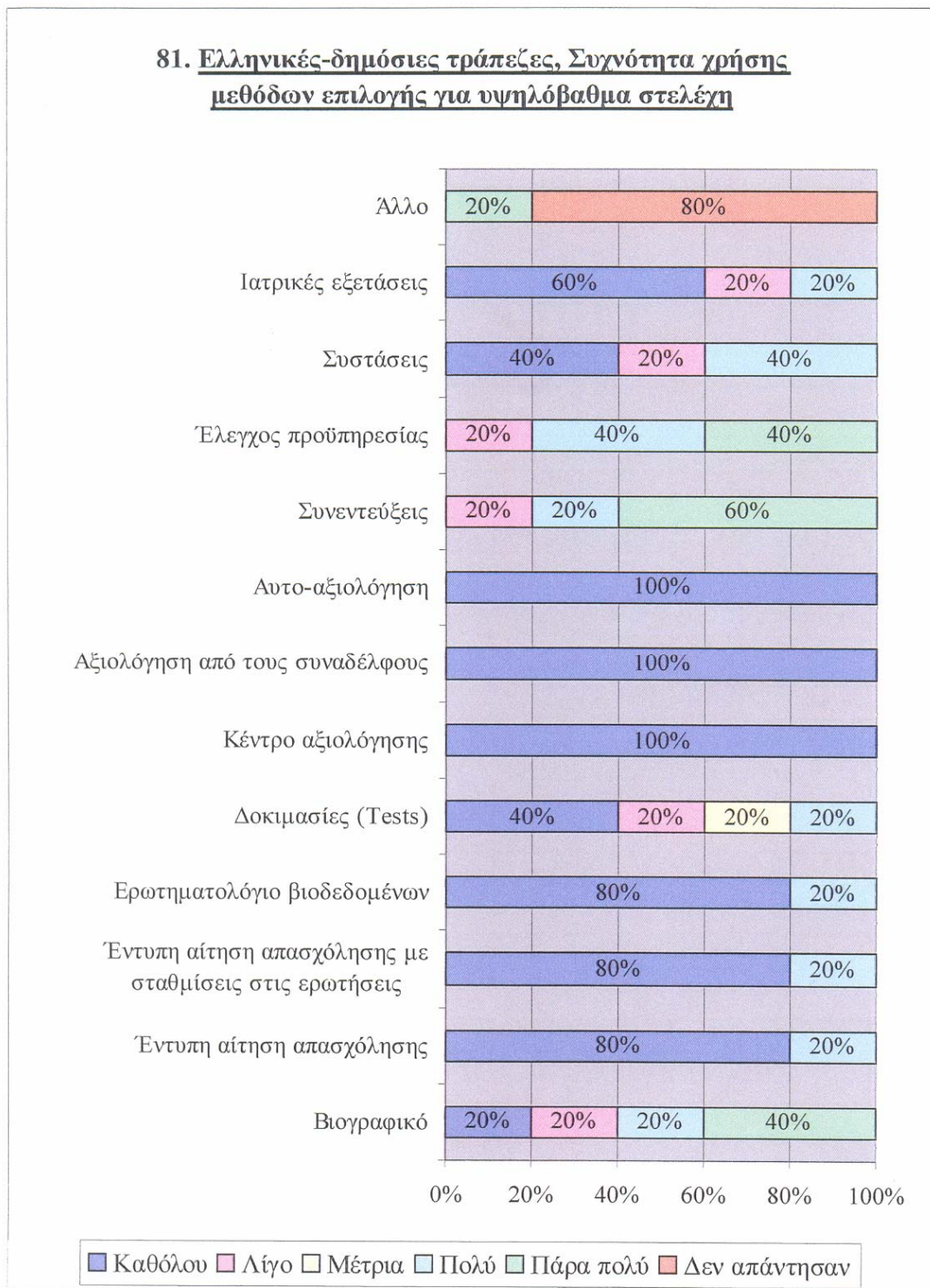
χαρακτηριστικά ότι πραγματοποιεί ιατρικές εξετάσεις, αλλά μετά την πρόσληψη του υψηλόβαθμου στελέχους, που σημαίνει ότι δεν αποτελούν μέθοδο επιλογής. Το ίδιο αναφέρθηκε και από μία άλλη ελληνική-ιδιωτική τράπεζα, η οποία πρόσθεσε ότι και ο έλεγχος προϋπηρεσίας γίνεται μετά την πρόσληψη. Επίσης, μία ξένη τράπεζα δήλωσε ότι τόσο οι ιατρικές εξετάσεις, όσο και ο έλεγχος της προϋπηρεσίας και των συστάσεων πραγματοποιούνται μετά την πρόσληψη. Τα παραπάνω που αναφέρθηκαν από τις συγκεκριμένες τράπεζες, να σημειώσουμε ότι ισχύουν τόσο για υψηλόβαθμα, όσο για μεσαία και κατώτερα στελέχη. Στη συνέχεια, να τονιστεί ότι η έντυπη αίτηση απασχόλησης δεν χρησιμοποιείται καθόλου από το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ξένες τράπεζες είναι 40%. Συμπεραίνεται, λοιπόν ότι οι ξένες τράπεζες δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στην έντυπη αίτηση απασχόλησης ως μέθοδο επιλογής για υψηλόβαθμα στελέχη, απ' ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες.

Σχετικά με την έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις και το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων, παρατηρείται ότι υψηλά είναι τα ποσοστά και των τριών κατηγοριών τραπεζών που δεν χρησιμοποιούν τις μεθόδους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα τεστ για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες είναι 40% και για τις ξένες 60%.

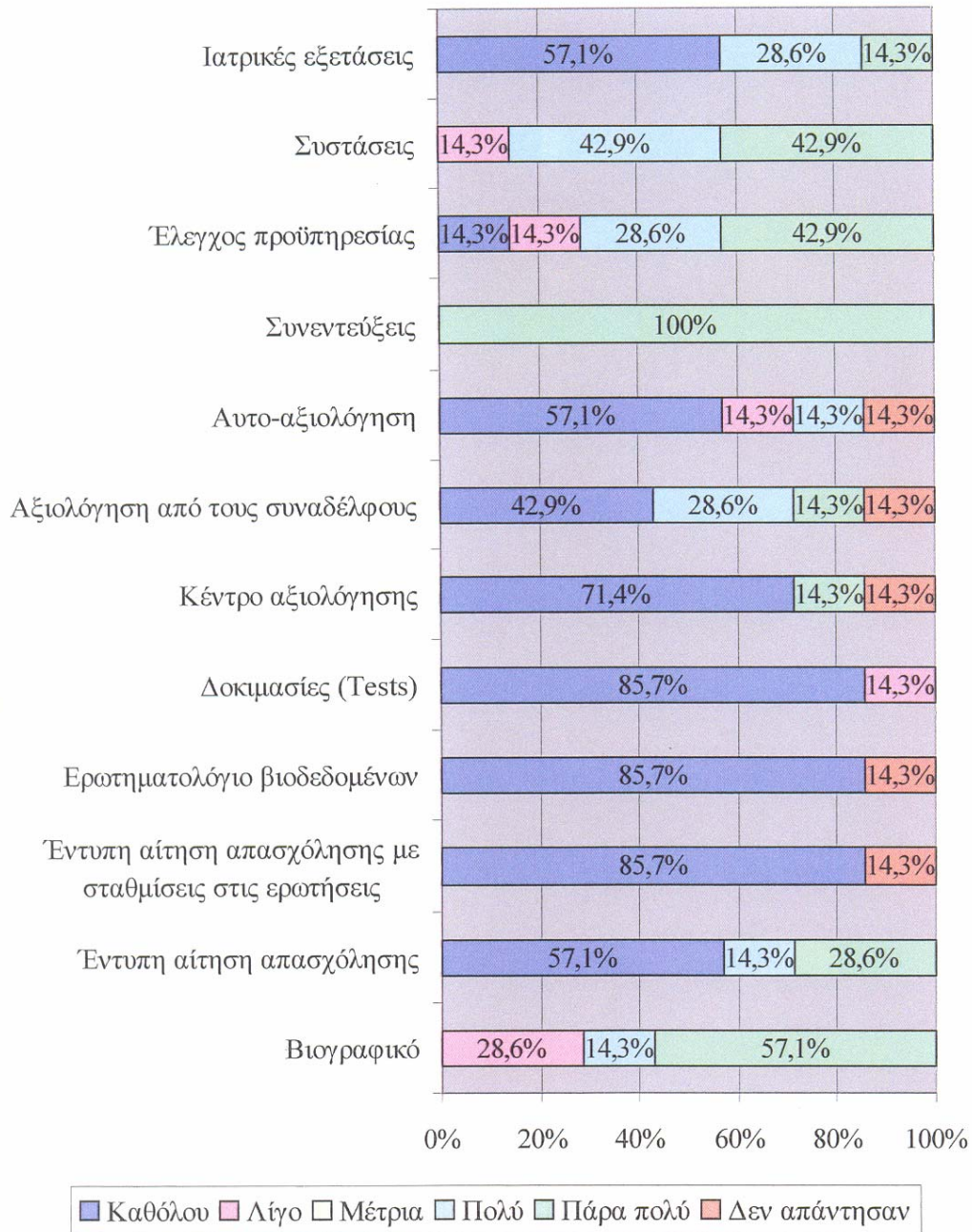
Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου το κέντρο αξιολόγησης, την αξιολόγηση από τους συναδέλφους και την αυτο-αξιολόγηση ως μεθόδους επιλογής υψηλόβαθμων στελεχών. Το κέντρο αξιολόγησης και η αυτο-αξιολόγηση δεν χρησιμοποιούνται καθόλου και από την πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και ξένων τραπεζών. Σχετικά με την αξιολόγηση από τους συναδέλφους, παρατηρείται ότι το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί τη μέθοδο πολύ έως πάρα πολύ, το 42,9% δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 14,3% δεν απάντησε. Από τις ξένες τράπεζες το 60% δεν χρησιμοποιεί καθόλου την αξιολόγηση από τους συναδέλφους, ενώ το 40% τη χρησιμοποιεί πάρα πολύ.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα χρησιμοποιεί το βιογραφικό, τις συνεντεύξεις, τον έλεγχο προϋπηρεσίας, τις συστάσεις και τις ιατρικές εξετάσεις για ένα πολύ μικρό ποσοστό υψηλόβαθμων στελεχών που προσλαμβάνεται από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η συγκεκριμένη τράπεζα επιθυμεί να προσελκύει και να επιλέγει άτομα από το εσωτερικό της τράπεζας για την κάλυψη μιας υψηλόβαθμης θέσης εργασίας, αλλά αν δεν είναι δυνατή η εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου από το εσωτερικό της τράπεζας, τότε η τράπεζα

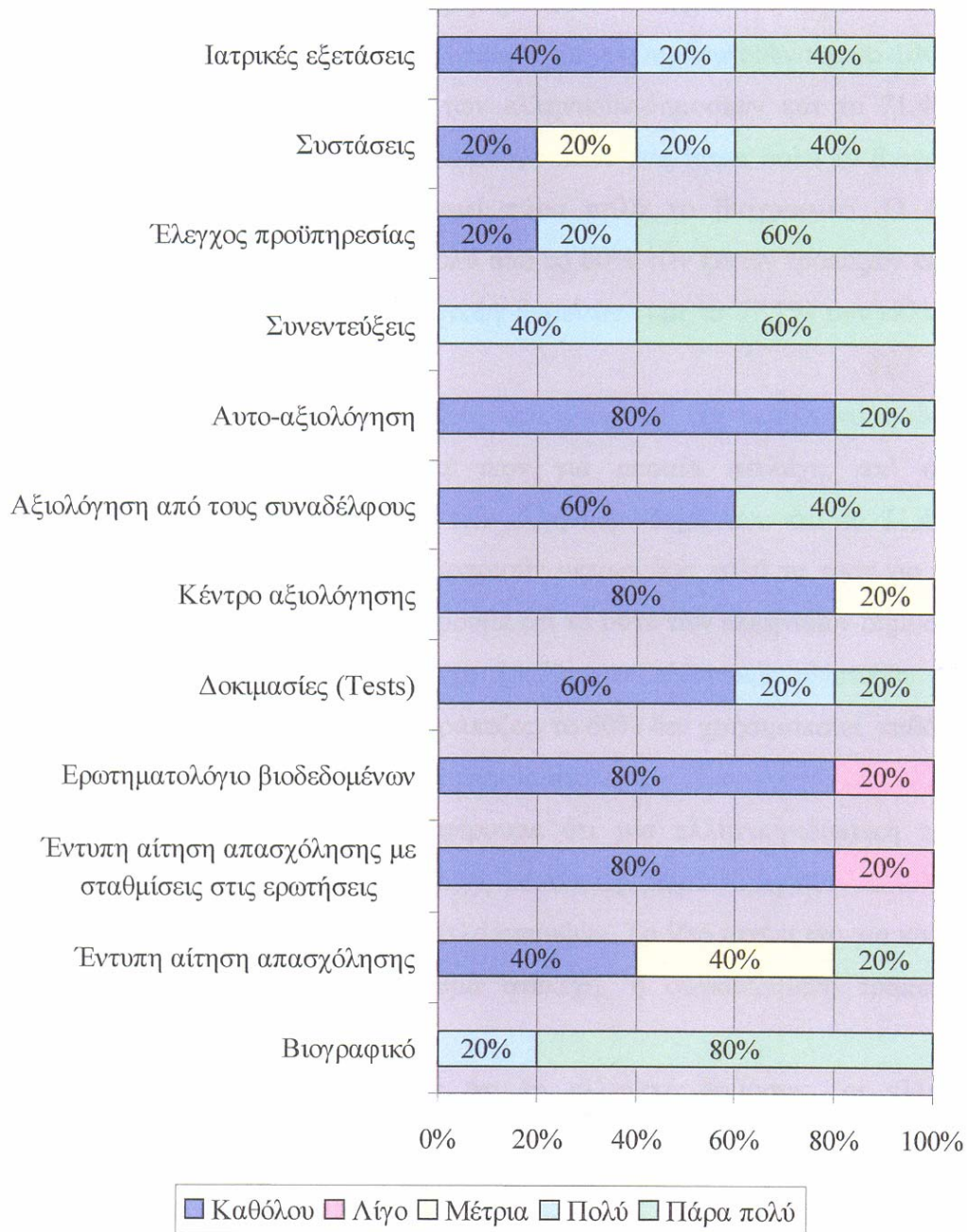
απευθύνεται στην εξωτερική αγορά εργασίας, αφού προηγουμένως έχει την έγκριση του Α.Σ.Ε.Π. Για την πλειοψηφία των υψηλόβαθμων στελεχών που προέρχεται από το εσωτερικό της τράπεζας, η επιλογή του καταλληλότερου στελέχους για την υψηλόβαθμη θέση γίνεται με βάση την απόδοση που έχει το κάθε στέλεχος κατά τη διάρκεια της καριέρας του στην τράπεζα. (Διαγράμματα 81, 82, 83).



82. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για υψηλόβαθμα στελέχη



83. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για υψηλόβαθμα στελέχη



3.3.5.3 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσα αναφέρθηκαν σχετικά με τη συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για υψηλόβαθμα στελέχη, μπορεί να ειπωθεί ότι σε γενικές γραμμές ισχύουν και για τα μεσαία στελέχη. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ από το 80% των ελληνικών-δημοσίων, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών. Επιπλέον, το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ το βιογραφικό, ενώ το 100% των ξένων χρησιμοποιεί πάρα πολύ το βιογραφικό. Ο έλεγχος προϋπηρεσίας χρησιμοποιείται πάρα πολύ από το 60% των ξένων τραπεζών και πολύ έως πάρα πολύ από το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 57,1 % των ελληνικών ιδιωτικών.

Επίσης, παρατηρείται ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες προτιμούν περισσότερο τα τεστ για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Συγκεκριμένα, το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιούν μέτρια έως πολύ τα τεστ για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα παρατηρείται ότι το 60% των ελληνικών-δημοσίων τα χρησιμοποιεί καθόλου έως λίγο και το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών δεν τα χρησιμοποιεί καθόλου. Από τις ξένες τράπεζες, το 60% δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα τεστ τόσο για υψηλόβαθμα, όσο και για μεσαία στελέχη.

Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα χρησιμοποιεί τα τεστ για μεσαία στελέχη μόνο στην περίπτωση που τα υποψήφια στελέχη δεν διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το ίδιο ισχύει και για κατώτερα στελέχη. Όσον αφορά τα υψηλόβαθμα στελέχη, η συγκεκριμένη τράπεζα δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα τεστ.

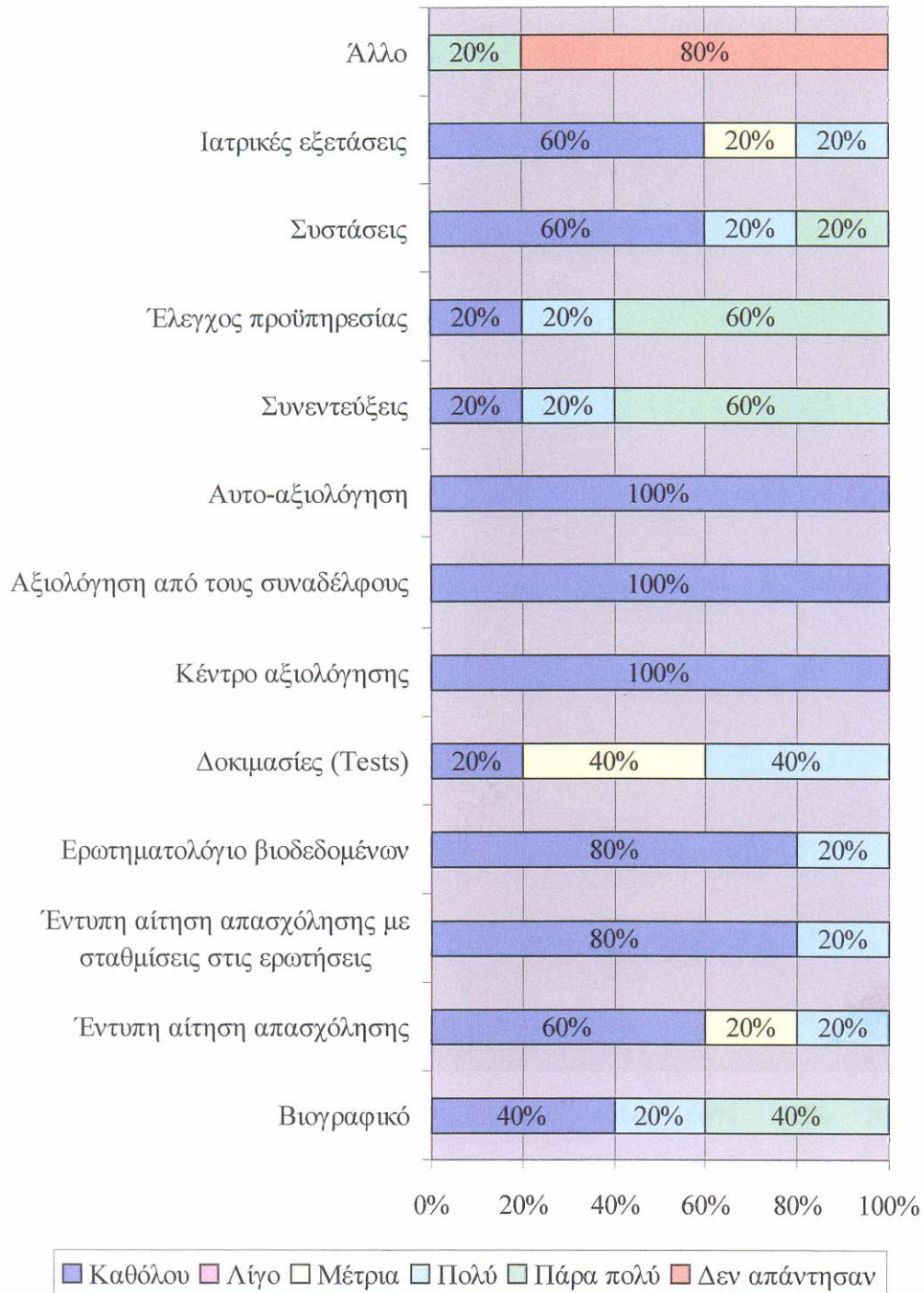
Στη συνέχεια, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες, οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την έντυπη αίτηση απασχόλησης για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Σχετικά με το κέντρο αξιολόγησης, συμπεραίνεται ότι το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 80% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου τη συγκεκριμένη μέθοδο για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη. Αντίθετα, οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο το κέντρο αξιολόγησης για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα.

Συγκεκριμένα, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών δεν το χρησιμοποιεί καθόλου για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για μεσαία έχει μειωθεί στο 42,9%.

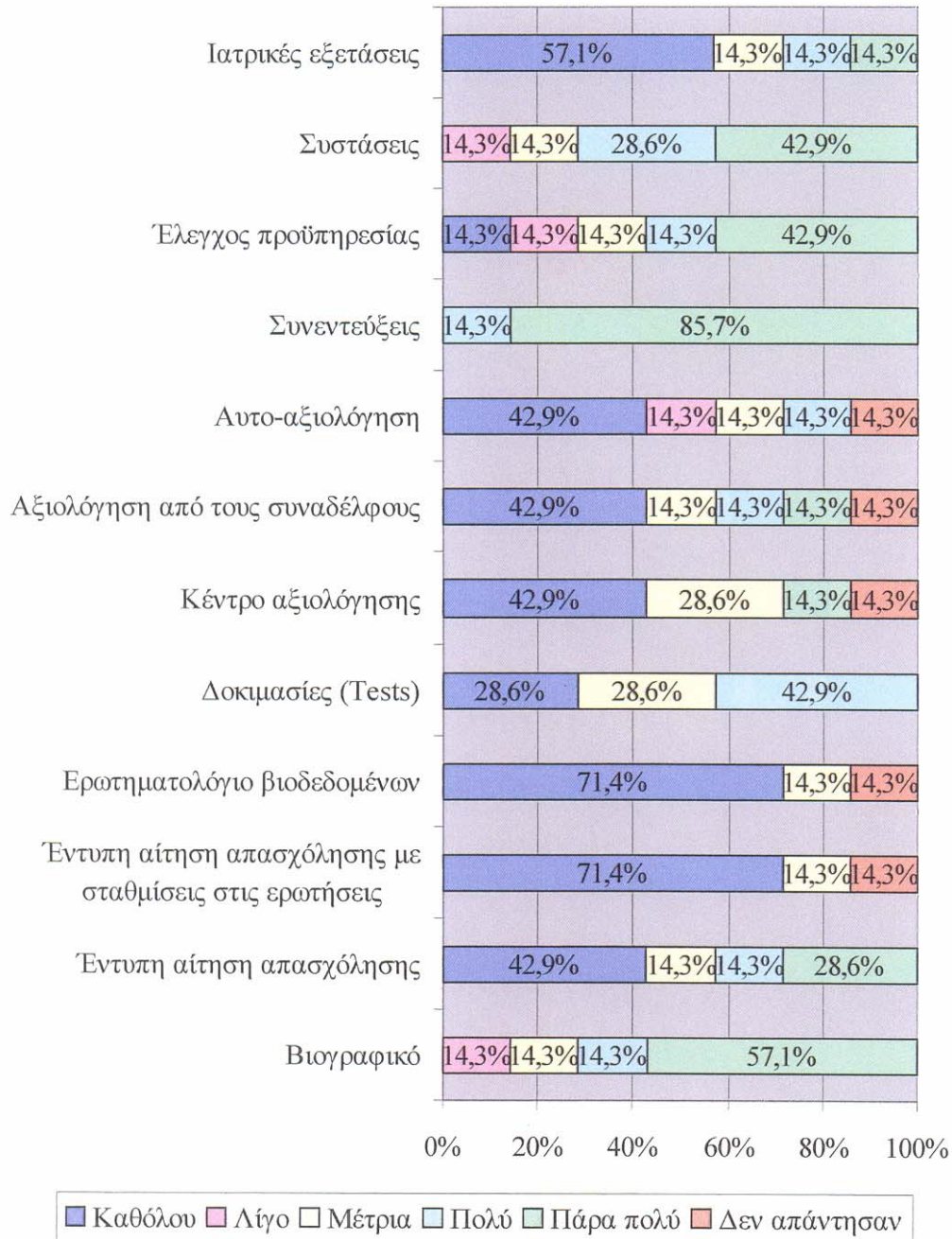
Τέλος, να αναφερθεί ότι σε μία ελληνική-δημόσια τράπεζα που τα μεσαία στελέχη

της προέρχονται εξ' ολοκλήρου από το εσωτερικό της τράπεζας, προκειμένου να επιλεγεί ο καλύτερος εργαζόμενος για μεσαίο στέλεχος λαμβάνεται υπ' όψη μόνο η απόδοση των εργαζομένων στη θέση εργασίας τους. Το ίδιο ισχύει για κατώτερα στελέχη, τα οποία προέρχονται από το εσωτερικό της τράπεζας και για την πλειοψηφία των υψηλόβαθμων στελεχών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω (Διαγράμματα 84, 85, 86).

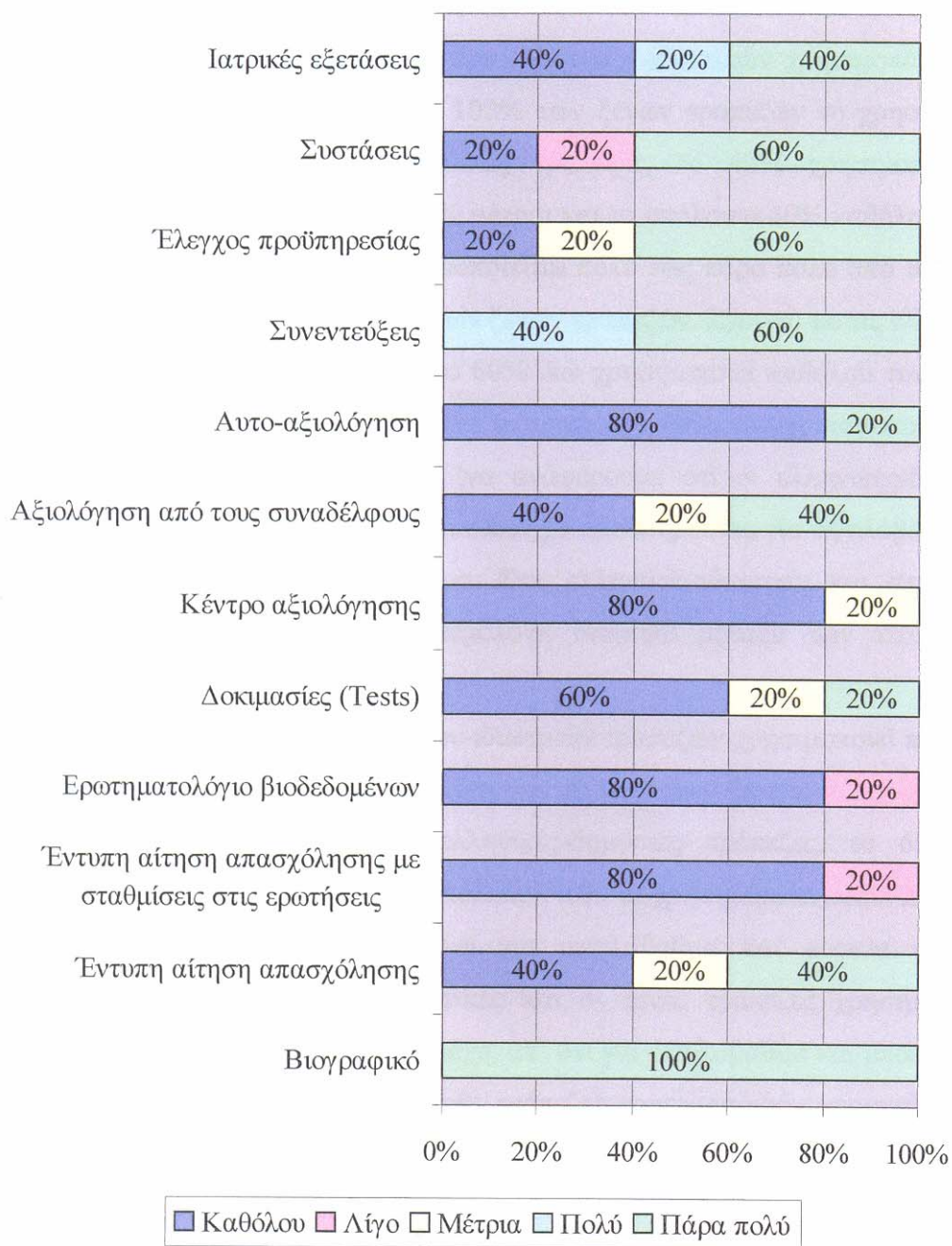
84. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για μεσαία στελέχη



85. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για μεσαία στελέχη



86. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για μεσαία στελέχη



3.3.5.4 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για κατώτερα στελέχη, διαπιστώνεται ότι οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται πολύ έως πάρα πολύ από το 60% των ελληνικών-δημοσίων, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 100% των ξένων τραπεζών. Επιπλέον, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ το βιογραφικό και το 100% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί πάρα πολύ. Από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, το 40% χρησιμοποιεί το βιογραφικό πολύ έως πάρα πολύ, το 20% μέτρια και το υπόλοιπο 40% καθόλου.

Ο έλεγχος προϋπηρεσίας χρησιμοποιείται πολύ έως πάρα πολύ από το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών. Σχετικά με τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, παρατηρείται ότι το 60% δεν χρησιμοποιεί καθόλου τον έλεγχο προϋπηρεσίας για κατώτερα στελέχη και το υπόλοιπο 40% τον χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ. Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τον έλεγχο προϋπηρεσίας για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη, απ' ό τι για κατώτερα. Στις ελληνικές-ιδιωτικές και στις ξένες τράπεζες δεν παρατηρείται κάποια αξιόλογη διαφορά μεταξύ των κατηγοριών στελεχών.

Επίσης, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τα τεστ για κατώτερα στελέχη και το 60% των ξένων τα χρησιμοποιεί μέτρια έως πάρα πολύ. Από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, το 60% δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα τεστ και το υπόλοιπο 40% τα χρησιμοποιεί πολύ. Σύμφωνα με αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη, συμπεραίνεται ότι οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τα τεστ για κατώτερα στελέχη, απ' ό τι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τα τεστ για μεσαία στελέχη.

Σχετικά με την έντυπη αίτηση απασχόλησης, παρατηρούμε ότι το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών την χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ. Επίσης, το 40% των ξένων τραπεζών χρησιμοποιεί την έντυπη αίτηση απασχόλησης πάρα πολύ, ενώ το 20% μέτρια και το υπόλοιπο 40% καθόλου. Σε αυτό το σημείο, μπορεί να αναφερθεί ότι στις ελληνικές-δημόσιες και στις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες στην κατεύθυνση από τα υψηλόβαθμα προς τα κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο η έντυπη αίτηση απασχόλησης. Αντίθετα, οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περίπου στον ίδιο βαθμό την έντυπη αίτηση απασχόλησης για τις τρεις κατηγορίες στελεχών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 80% των ελληνικών-δημοσίων δεν χρησιμοποιεί καθόλου τις συστάσεις για κατώτερα στελέχη, ενώ το 71,4% των ελληνικών ιδιωτικών τις χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ και το 60% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί πάρα πολύ. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες στην κατεύθυνση από τα υψηλόβαθμα προς τα κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιούνται όλο και λιγότερο οι συστάσεις. Στις ελληνικές-ιδιωτικές και στις ξένες τράπεζες διαπιστώνεται ότι ο βαθμός χρήσης των συστάσεων είναι περίπου ίδιος για τις τρεις κατηγορίες στελεχών.

Στη συνέχεια, να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών (80%) δεν χρησιμοποιεί καθόλου τις ιατρικές εξετάσεις για κατώτερα στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα και μεσαία χρησιμοποιούνται περισσότερο. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, στην πλειοψηφία τους (57,1%), δεν χρησιμοποιούν καθόλου τις ιατρικές εξετάσεις για τις τρεις κατηγορίες στελεχών. Όσον αφορά τις ξένες τράπεζες, παρατηρείται ότι ακολουθούν την ίδια πολιτική για τις ιατρικές εξετάσεις, ανεξάρτητα από την κατηγορία στελεχών, αφού το 60% τις χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ και το υπόλοιπο 40% καθόλου για όλες τις κατηγορίες στελεχών.

Επιπρόσθετα, το κέντρο αξιολόγησης δεν χρησιμοποιείται καθόλου από το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 100% των ξένων τραπεζών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές είναι 42,9%. Επιπλέον, το 100% των ελληνικών - δημοσίων και το 80% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου την αυτο-αξιολόγηση, ενώ οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου τη συγκεκριμένη μέθοδο σε ποσοστό 42,9%. Σχετικά με την αξιολόγηση από τους συναδέλφους, διαπιστώνεται ότι το 60% των ξένων τραπεζών την χρησιμοποιεί μέτρια έως πάρα πολύ, το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών την χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου την αξιολόγηση από τους συναδέλφους σε ποσοστό 100%.

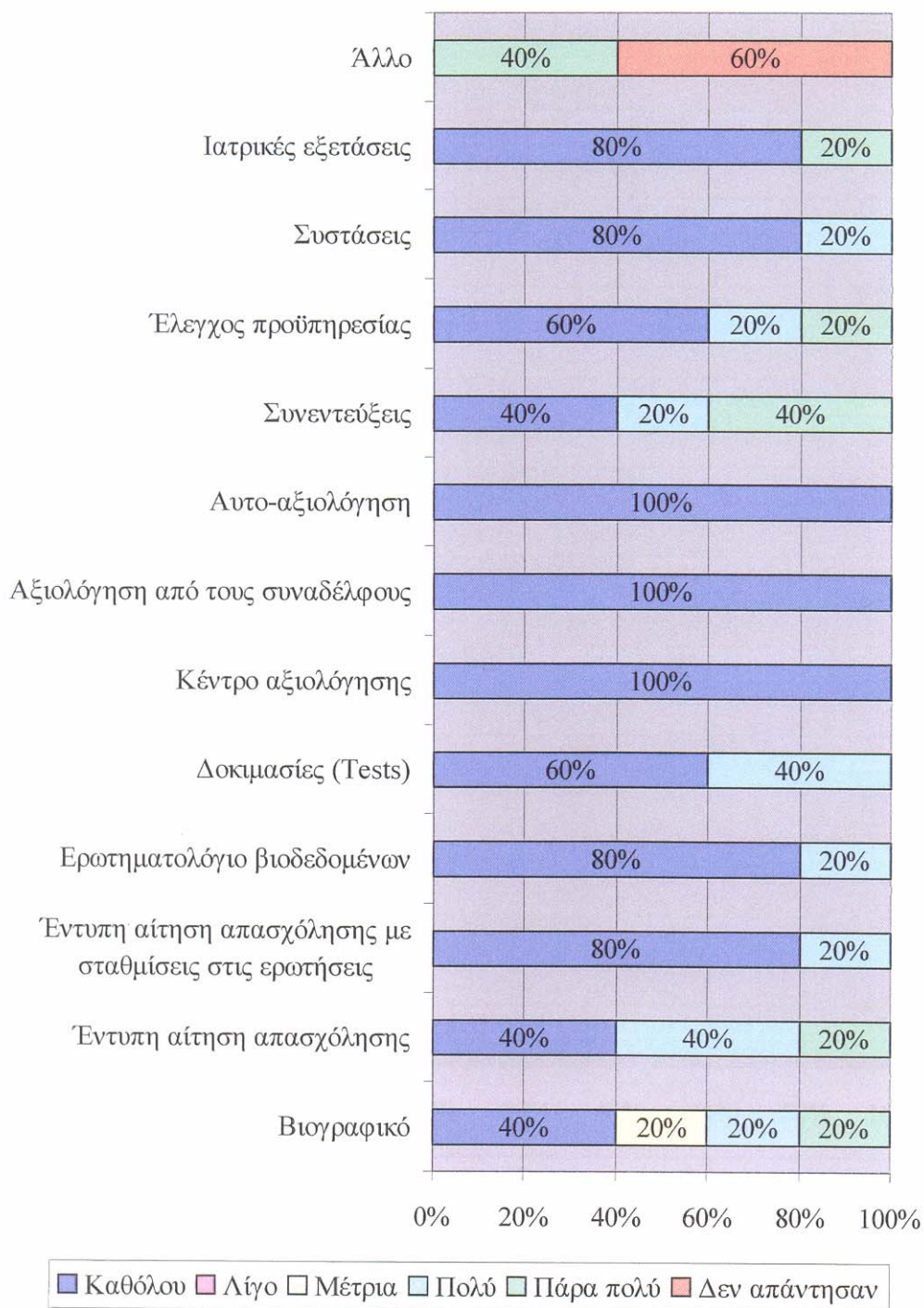
Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι στις ελληνικές-ιδιωτικές και στις ξένες τράπεζες δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών κατηγοριών στελεχών, σχετικά με τη συχνότητα χρήσης της αυτο-αξιολόγησης και της αξιολόγησης από τους συναδέλφους. Το κέντρο αξιολόγησης χρησιμοποιείται περίπου το ίδιο για τις τρεις κατηγορίες στελεχών στις ξένες τράπεζες, ενώ στις ελληνικές-ιδιωτικές χρησιμοποιείται περισσότερο για μεσαία και κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Όσον αφορά τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, το 100% δεν χρησιμοποιεί καθόλου το κέντρο αξιολόγησης, την αυτο-αξιολόγηση και την αξιολόγηση από τους συναδέλφους τόσο για κατώτερα στελέχη, όσο για υψηλόβαθμα και μεσαία.

Επιπλέον, να τονιστεί ότι το κέντρο αξιολόγησης, που είναι μία διαδικασία

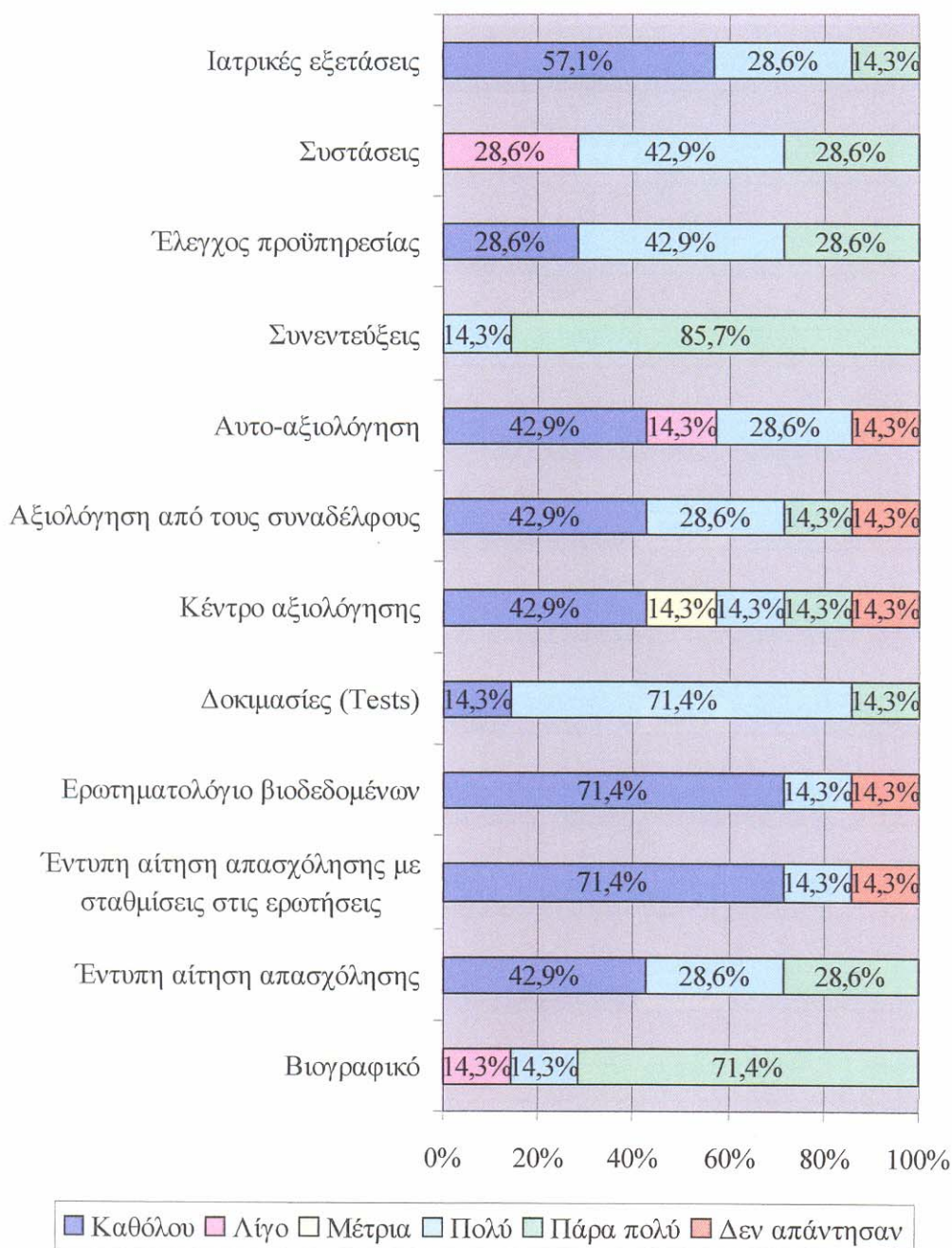
αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει μια σειρά μεθόδων και τεχνικών για την επιλογή εργαζομένων, χρησιμοποιείται ελάχιστα στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα για την επιλογή στελεχών. Το ίδιο συμπέρασμα προέκυψε και σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ταϊβάν για βιομηχανικές επιχειρήσεις (Hsu Yu-Ru, Leaf Mike, April 2000). Το γεγονός ότι το κέντρο αξιολόγησης χρησιμοποιείται ελάχιστα στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα για την επιλογή στελεχών, μπορεί να οφείλεται στο υψηλό κόστος της συγκεκριμένης πρακτικής ή στο ότι απαιτεί χρόνο για να υλοποιηθεί.

Εκτός από τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ελληνικών - δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου την έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις και το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων για όλες τις κατηγορίες στελεχών. Τέλος, να αναφερθεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα δεν χρησιμοποιεί καθόλου τις μεθόδους επιλογής που παρουσιάζονται στη σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου, γιατί το 100% των κατωτέρων στελεχών της προσλαμβάνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. (Διαγράμματα 87, 88, 89).

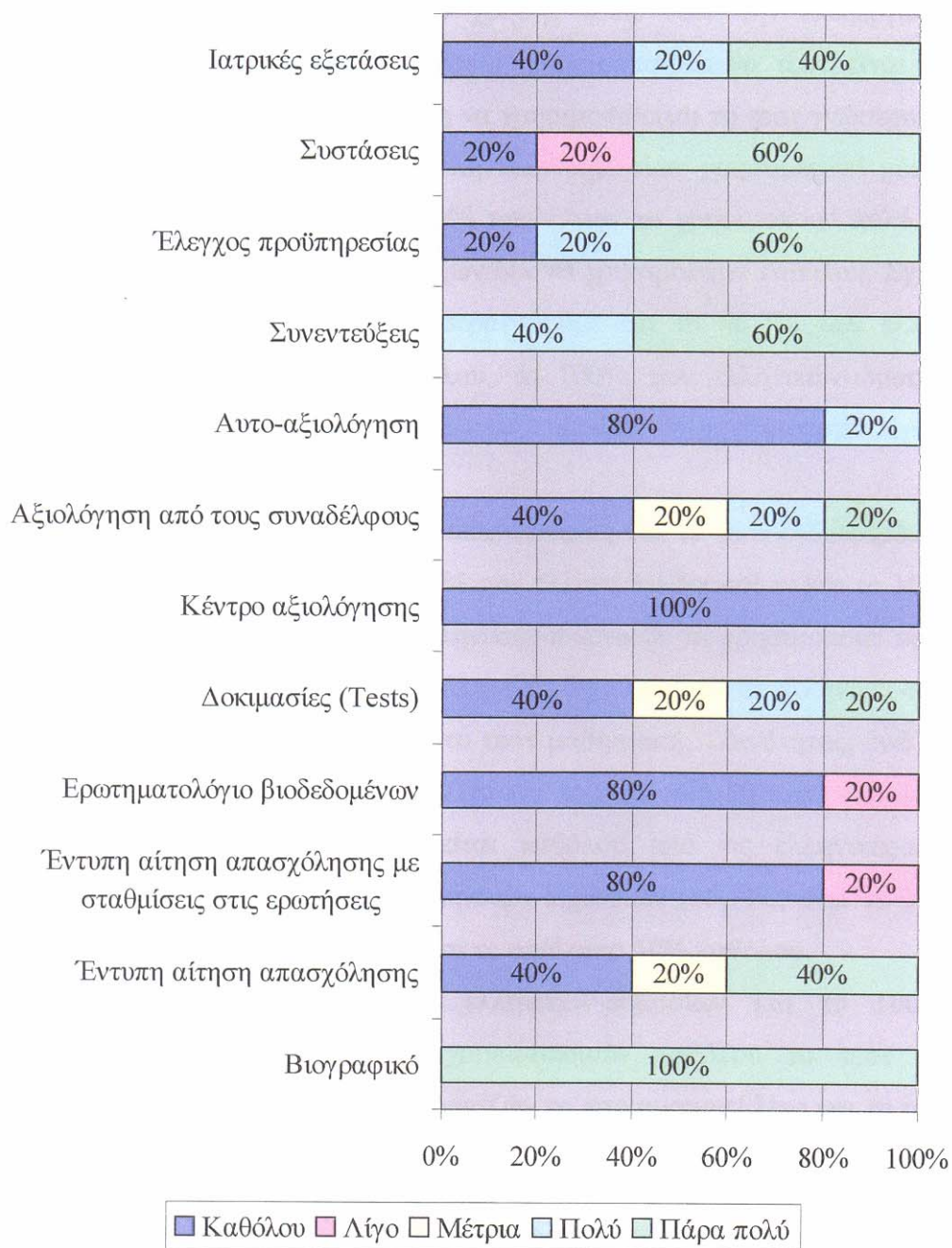
87. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για κατώτερα στελέχη



88. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για κατώτερα στελέχη



89. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής για κατώτερα στελέχη



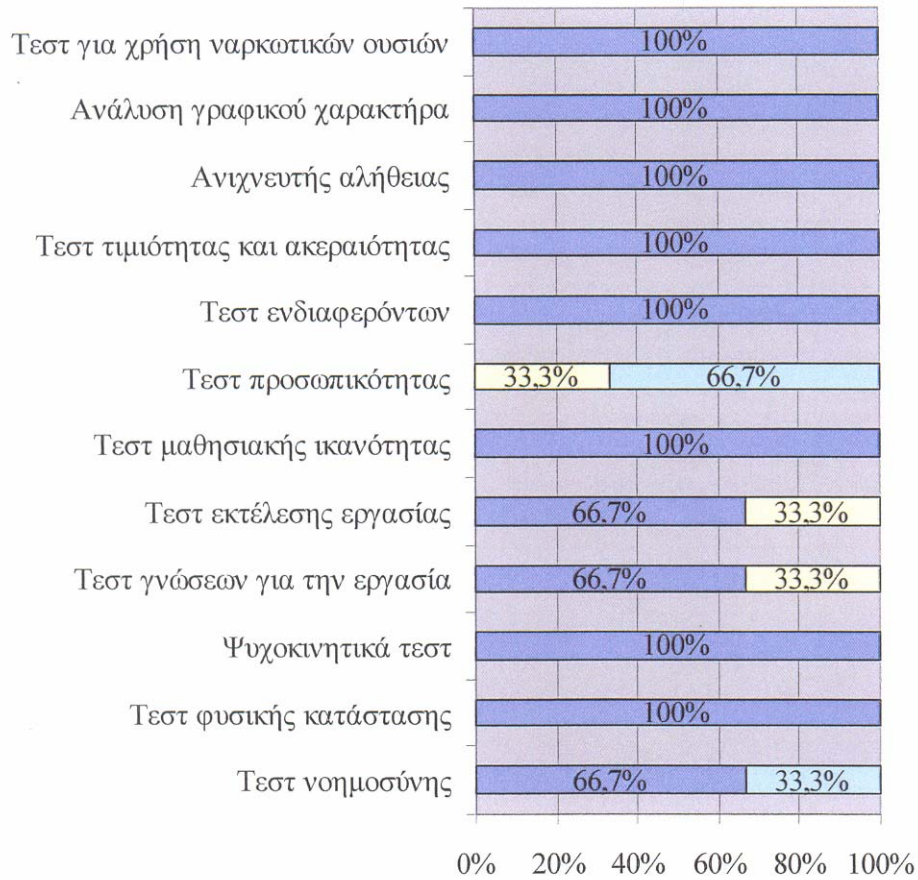
3.3.5.5 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ (TEST) ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Σε σχετική ερώτηση, ζητήθηκε από τις τράπεζες που χρησιμοποιούν τα τεστ ως μέθοδο επιλογής για υψηλόβαθμα στελέχη, να καθορίσουν τα είδη των τεστ που χρησιμοποιούν, καθώς και το βαθμό χρήσης τους. Από την επεξεργασία των δεδομένων, προκύπτει ότι το περισσότερο χρησιμοποιούμενο τεστ είναι το τεστ προσωπικότητας, ενώ υπάρχει μια τάση να χρησιμοποιείται το τεστ γνώσεων για την εργασία. Ειδικότερα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ το τεστ προσωπικότητας, το 100% των ξένων το χρησιμοποιεί πολύ, ενώ το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν το χρησιμοποιεί καθόλου. Σχετικά με το τεστ γνώσεων για την εργασία, παρατηρείται ότι το 66,7% των ελληνικών δημοσίων δεν το χρησιμοποιεί καθόλου, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών το χρησιμοποιεί πολύ, ενώ το 50% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί λίγο και το υπόλοιπο 50% καθόλου.

Επίσης, το τεστ τιμότητας και ακεραιότητας και το τεστ ενδιαφερόντων δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 100% των ξένων τραπεζών, ενώ το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών τα χρησιμοποιεί πολύ. Στη συνέχεια, διαπιστώνεται ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ μαθησιακής ικανότητας, ενώ το 50% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί λίγο και το υπόλοιπο 50% καθόλου. Το τεστ εκτέλεσης εργασίας δεν χρησιμοποιείται καθόλου από τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες και την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων (66,7%), ενώ το 50% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί λίγο και το υπόλοιπο 50% καθόλου.

Επιπρόσθετα, το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ φυσικής κατάστασης, ενώ το 50% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί λίγο και το υπόλοιπο 50% καθόλου. Το τεστ νοημοσύνης δεν χρησιμοποιείται καθόλου από την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων (66,7%) και το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών, ενώ το 50% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί πάρα πολύ και το υπόλοιπο 50% καθόλου. Τέλος, να τονιστεί ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες, οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα ψυχοκινητικά τεστ, τον ανιχνευτή αλήθειας, την ανάλυση γραφικού χαρακτήρα και το τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών (Διαγράμματα 90, 91, 92).

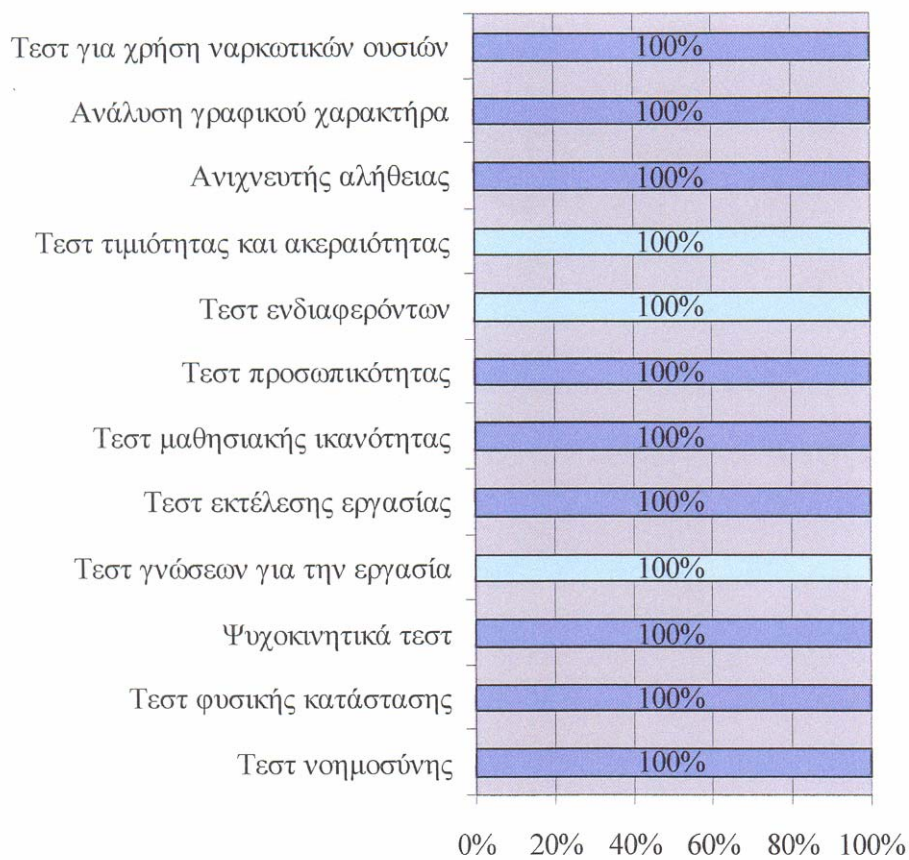
90. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για υψηλόβαθμα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για υψηλόβαθμα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

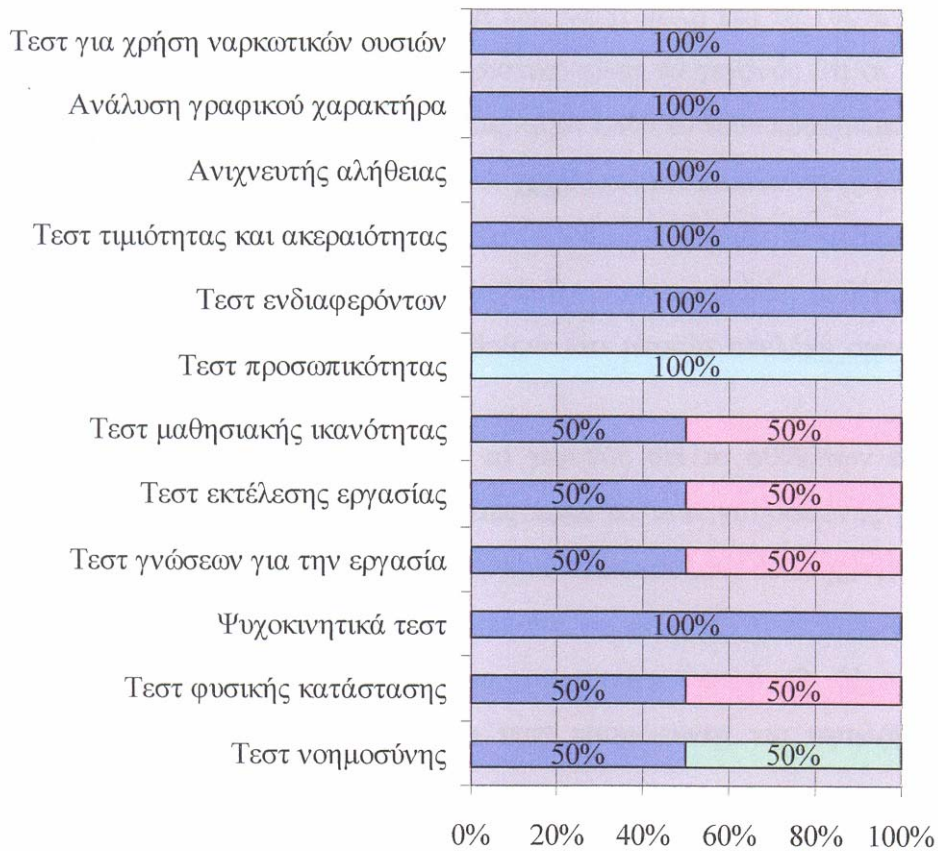
91. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για υψηλόβαθμα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 14,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για υψηλόβαθμα στελέχη.

Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

92. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για υψηλόβαθμα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 40% των ξένων τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για υψηλόβαθμα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

3.3.5.6 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ (TEST) ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των τραπεζών που χρησιμοποιούν τεστ για μεσαία στελέχη, διαπιστώνεται ότι το τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιείται περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα τεστ. Ειδικότερα, το 75% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ το τεστ προσωπικότητας, το 100% των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών το χρησιμοποιεί μέτρια έως πάρα πολύ και το 100% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί πολύ. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν μέτρια έως πάρα πολύ το τεστ προσωπικότητας για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα δεν το χρησιμοποιούν καθόλου. Γενικότερα οι τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο το τεστ προσωπικότητας για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι ξένες τράπεζες ακολουθούν την ίδια πολιτική για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη σχετικά με τη συχνότητα χρήσης ειδών τεστ.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 60% των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ το τεστ νοημοσύνης για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα δεν χρησιμοποιείται καθόλου. Επίσης, το 75% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου το τεστ νοημοσύνης για μεσαία στελέχη, ενώ το υπόλοιπο 25% το χρησιμοποιεί πολύ. Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν καθόλου ή πάρα πολύ το τεστ νοημοσύνης για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη.

Στη συνέχεια, το τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας δεν χρησιμοποιείται καθόλου για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα, από το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 100% των ξένων τραπεζών. Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας για μεσαία στελέχη, αλλά το χρησιμοποιούν πολύ για υψηλόβαθμα.

Σχετικά με το τεστ ενδιαφερόντων, διαπιστώνουμε ότι δεν χρησιμοποιείται καθόλου για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα, απ' όλες τις ελληνικές-δημόσιες και τις ξένες τράπεζες. Αντίθετα, οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ ενδιαφερόντων για μεσαία στελέχη σε ποσοστό 60%, αλλά το χρησιμοποιούν πολύ για υψηλόβαθμα σε ποσοστό 100%.

Επιπλέον, συμπεραίνεται ότι για τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες το τεστ μαθησιακής ικανότητας φαίνεται να χρησιμοποιείται για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα δεν χρησιμοποιείται καθόλου. Συγκεκριμένα, το 50% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών το χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ και το

40% των ελληνικών-ιδιωτικών το χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ. Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο το συγκεκριμένο τεστ τόσο για υψηλόβαθμα, όσο και για μεσαία στελέχη.

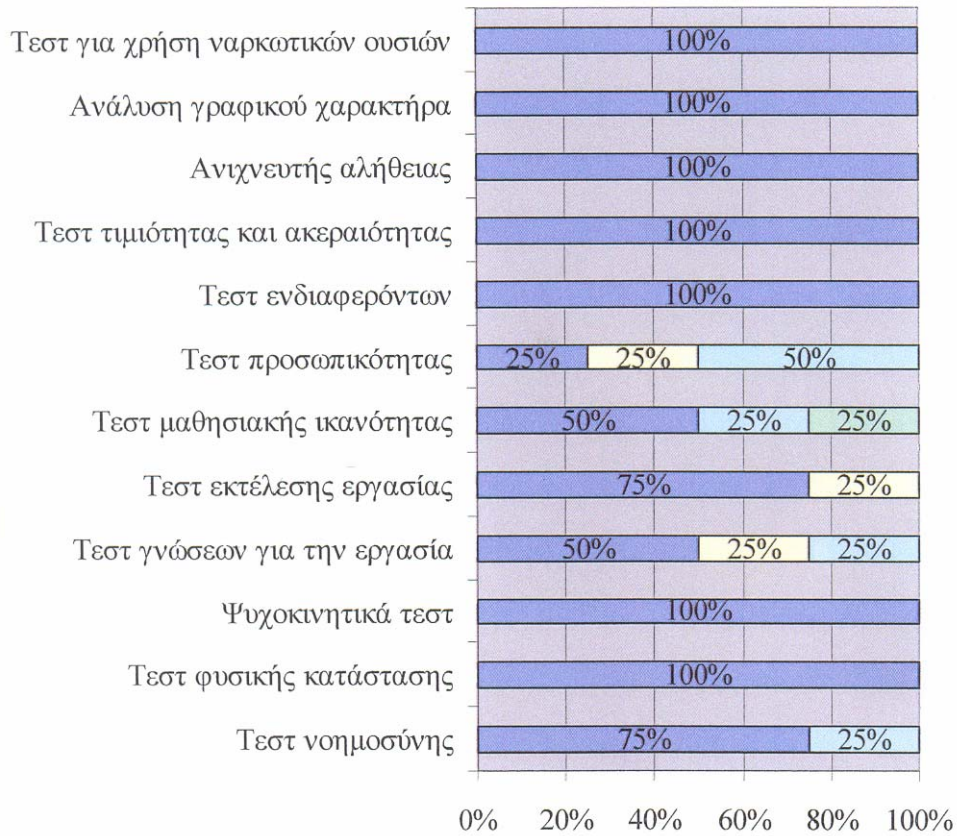
Σχετικά με το τεστ εκτέλεσης εργασίας, οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν το χρησιμοποιούν καθόλου για μεσαία στελέχη σε ποσοστό 75%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι 60% και για τις ξένες 50%. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περίπου στον ίδιο βαθμό το τεστ εκτέλεσης εργασίας για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο τεστ μέτρια έως πολύ σε ποσοστό 40% για μεσαία στελέχη, ενώ δεν το χρησιμοποιούν καθόλου για υψηλόβαθμα. Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο το τεστ εκτέλεσης εργασίας τόσο για υψηλόβαθμα, όσο και για μεσαία στελέχη και το ίδιο ισχύει για το τεστ γνώσεων για την εργασία.

Το τελευταίο τεστ χρησιμοποιείται λιγότερο από τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες σε ποσοστό 40% χρησιμοποιούν μέτρια ή πάρα πολύ το τεστ γνώσεων για την εργασία για μεσαία στελέχη, ενώ για υψηλόβαθμα το χρησιμοποιούν πολύ σε ποσοστό 100%. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν το παραπάνω τεστ περίπου το ίδιο για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη και ειδικότερα για τα μεσαία στελέχη το χρησιμοποιούν μέτρια έως πολύ σε ποσοστό 50% και καθόλου σε ποσοστό 50%.

Εκτός από τα παραπάνω, να αναφερθεί ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ φυσικής κατάστασης τόσο για υψηλόβαθμα, όσο και για μεσαία στελέχη. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το συγκεκριμένο τεστ για μεσαία στελέχη σε ποσοστό 80% και σε ποσοστό 100% για υψηλόβαθμα. Όσον αφορά τις ξένες τράπεζες, παρατηρείται ότι χρησιμοποιούν καθόλου έως λίγο το τεστ φυσικής κατάστασης τόσο για υψηλόβαθμα, όσο και για μεσαία στελέχη.

Τέλος, να τονιστεί ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες, οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα ψυχοκινητικά τεστ, τον ανιχνευτή αλήθειας, την ανάλυση γραφικού χαρακτήρα και το τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα (Διαγράμματα 93,94,95).

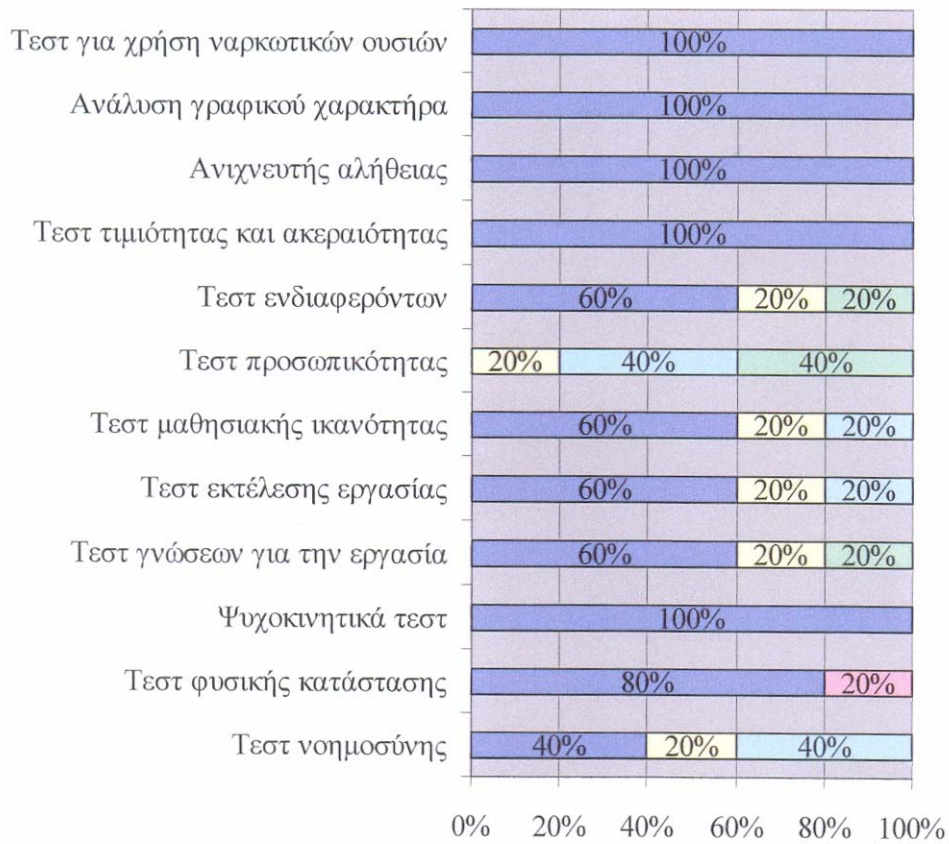
93. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για μεσαία στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 80% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για μεσαία στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

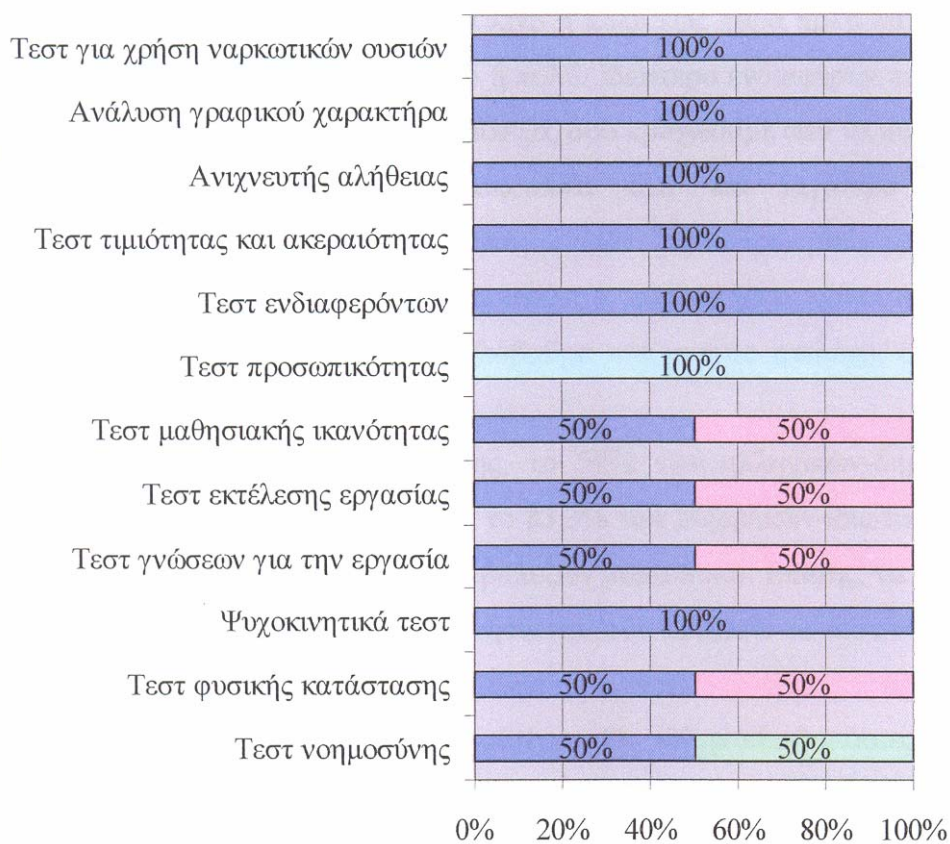
94. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για μεσαία στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για μεσαία στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

95. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για μεσαία στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 40% των ξένων τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για μεσαία στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

3.3.5.7 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ (TEST) ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Με βάση τις απαντήσεις των τραπεζών που χρησιμοποιούν τεστ για κατώτερα στελέχη, διαπιστώνεται ότι το τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιείται περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα τεστ και ακολουθεί το τεστ νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, το 50% των ελληνικών-δημοσίων χρησιμοποιεί πολύ το τεστ προσωπικότητας, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών το χρησιμοποιεί λίγο ή πολύ έως πάρα πολύ και το 66,7% των ξένων τραπεζών το χρησιμοποιεί λίγο ή πολύ. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες στην κατεύθυνση από τα υψηλόβαθμα προς τα κατώτερα στελέχη, χρησιμοποιείται όλο και λιγότερο το τεστ προσωπικότητας. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες προτιμούν το τεστ προσωπικότητας για μεσαία και κατώτερα στελέχη, ενώ οι ξένες χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο τεστ περισσότερο για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη, απ' ότι για κατώτερα.

Όσον αφορά το τεστ νοημοσύνης, το 50% των ελληνικών-δημοσίων το χρησιμοποιεί πολύ για κατώτερα στελέχη, το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών μέτρια έως πάρα πολύ και το 33,3% των ξένων τραπεζών πάρα πολύ. Επίσης, να τονιστεί ότι οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ νοημοσύνης για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ για μεσαία το χρησιμοποιούν μέτρια έως πολύ και για κατώτερα χρησιμοποιείται ακόμα περισσότερο. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο το τεστ νοημοσύνης για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Στις ξένες τράπεζες διαπιστώνεται ότι το τεστ νοημοσύνης χρησιμοποιείται περίπου το ίδιο για όλες τις κατηγορίες στελεχών.

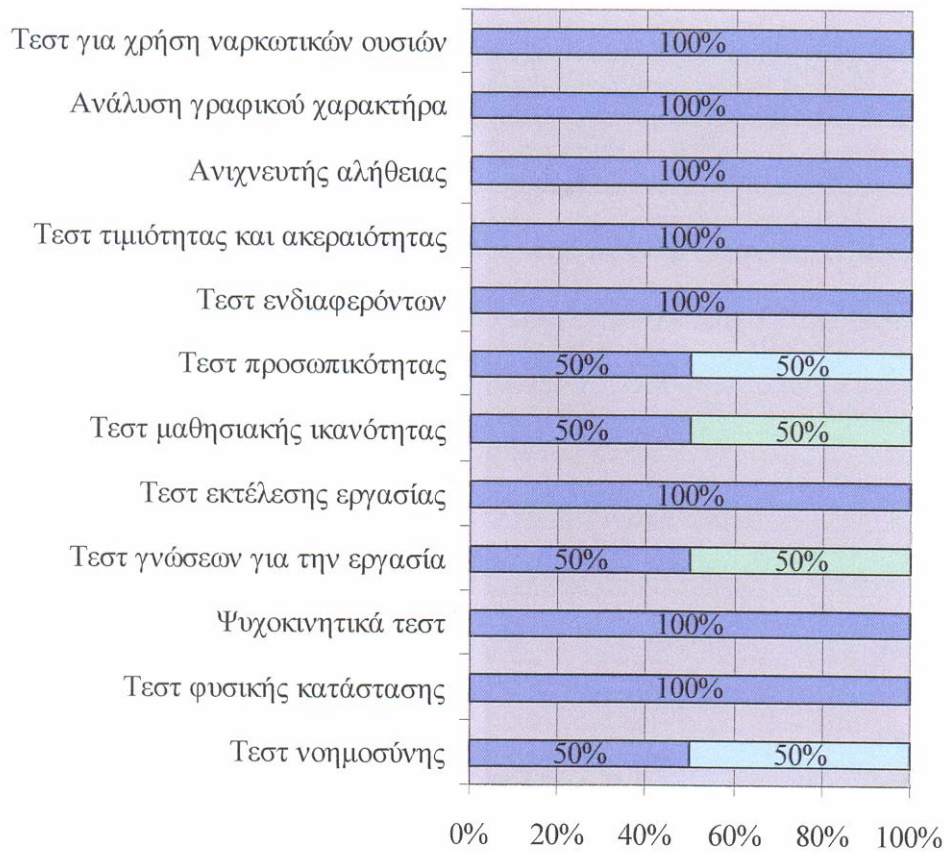
Επιπρόσθετα, όλες οι ελληνικές-δημόσιες και οι ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας και το τεστ ενδιαφερόντων για κατώτερα στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα και μεσαία. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα συγκεκριμένα τεστ για κατώτερα στελέχη σε ποσοστό 66,7%, ενώ σε ποσοστό 33,3 % τα χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ.

Στη συνέχεια, να αναφερθεί ότι το 66,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 66,7% των ξένων τραπεζών, δεν χρησιμοποιεί καθόλου το τεστ μαθησιακής ικανότητας για κατώτερα στελέχη, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες το χρησιμοποιούν πάρα πολύ σε ποσοστό 50% και καθόλου σε ποσοστό 50%. Το τεστ εκτέλεσης εργασίας δεν χρησιμοποιείται καθόλου από το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών και το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές είναι 83,3 %. Αντίθετα, οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν λίγο ή πάρα πολύ το συγκεκριμένο τεστ σε ποσοστό

66,7%. Επιπλέον, το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών- τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου το τεστ γνώσεων για την εργασία, ενώ το 66,7% των ξένων το χρησιμοποιεί λίγο ή πάρα πολύ. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο τεστ πάρα πολύ σε ποσοστό 50% και καθόλου σε ποσοστό 50%.

Εκτός από τα παραπάνω, το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών και η πλειοψηφία των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιούν καθόλου το τεστ φυσικής κατάστασης για κατώτερα στελέχη. Τέλος, όλες οι ελληνικές-δημόσιες, οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα ψυχοκινητικά τεστ, τον ανιχνευτή αλήθειας, την ανάλυση γραφικού χαρακτήρα και το τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών για κατώτερα στελέχη, όπως για υψηλόβαθμα και μεσαία (Διαγράμματα 96,97,98).

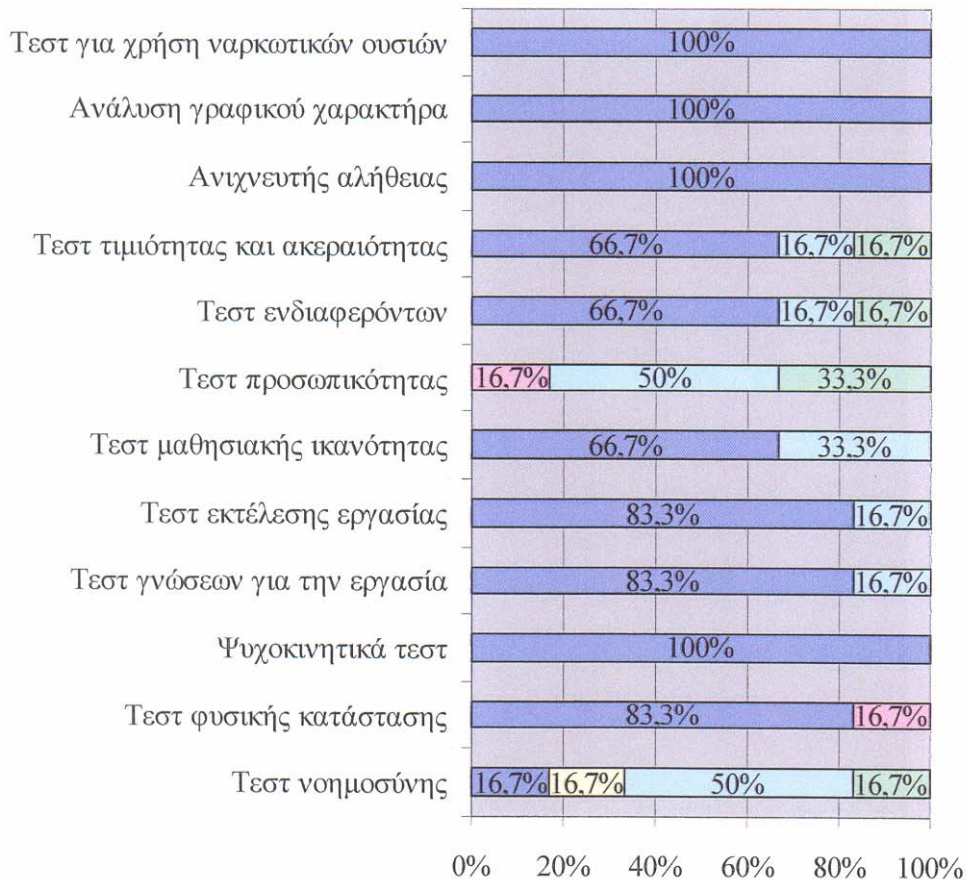
96. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 40% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

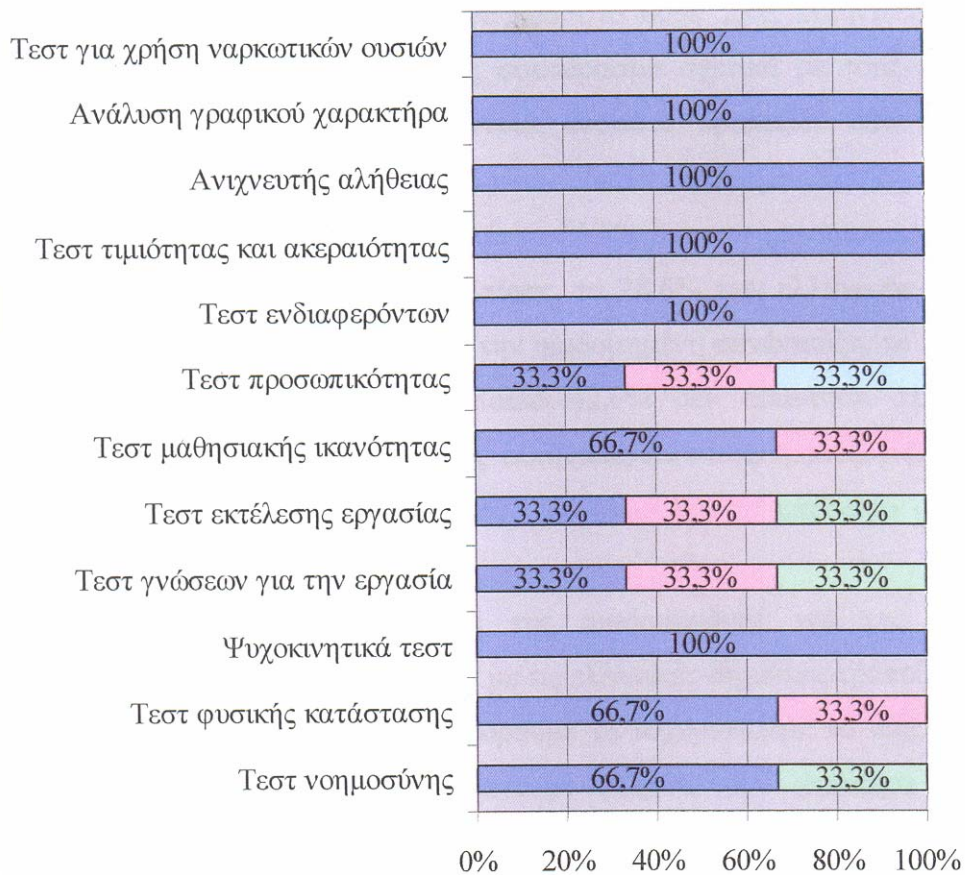
97. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

98. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης ειδών δοκιμασίας (test) για κατώτερα στελέχη



Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 60% των ξένων τραπεζών που χρησιμοποιεί τεστ για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

3.3.5.8 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΓΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Στην ερώτηση για τους τύπους συνέντευξης που χρησιμοποιούν οι τράπεζες του δείγματος για υψηλόβαθμα στελέχη, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τη δομημένη συνέντευξη σε ποσοστό 60%. Η ημι-δομημένη συνέντευξη εφαρμόζεται λίγο ή πολύ σε ποσοστό 40%, ενώ η αδόμητη δεν χρησιμοποιείται καθόλου σε ποσοστό 80%. Στις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με τους παραπάνω τύπους συνέντευξης, αφού ένα σημαντικό ποσοστό τραπεζών δεν απάντησε. Συγκεκριμένα, το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί τη δομημένη συνέντευξη πολύ έως πάρα πολύ, το 14,3% δεν την χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 42,9% δεν απάντησε. Επίσης, το 28,6% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί λίγο ή πάρα πολύ την ημι-δομημένη συνέντευξη, το 28,6% δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 42,9% δεν απάντησε. Η αδόμητη συνέντευξη χρησιμοποιείται πολύ από τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες σε ποσοστό 14,3%, ενώ το 42,9% δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 42,9% δεν απάντησε.

Στις ξένες τράπεζες η χρήση της ημι-δομημένης και της αδόμητης συνέντευξης φαίνεται αυξημένη σε σχέση με τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, ενώ σε σχέση με τις ελληνικές-ιδιωτικές δεν μπορούμε να ισχυριστούμε το ίδιο, γιατί ένα σημαντικό ποσοστό των ελληνικών-ιδιωτικών (42,9%) δεν απάντησε για τους συγκεκριμένους τύπους συνέντευξης. Συγκεκριμένα, στις ξένες τράπεζες η δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται πολύ έως πάρα πολύ σε ποσοστό 80%, η ημι-δομημένη χρησιμοποιείται πάρα πολύ σε ποσοστό 60%, ενώ η αδόμητη συνέντευξη δεν εφαρμόζεται καθόλου από το 60% των ξένων τραπεζών.

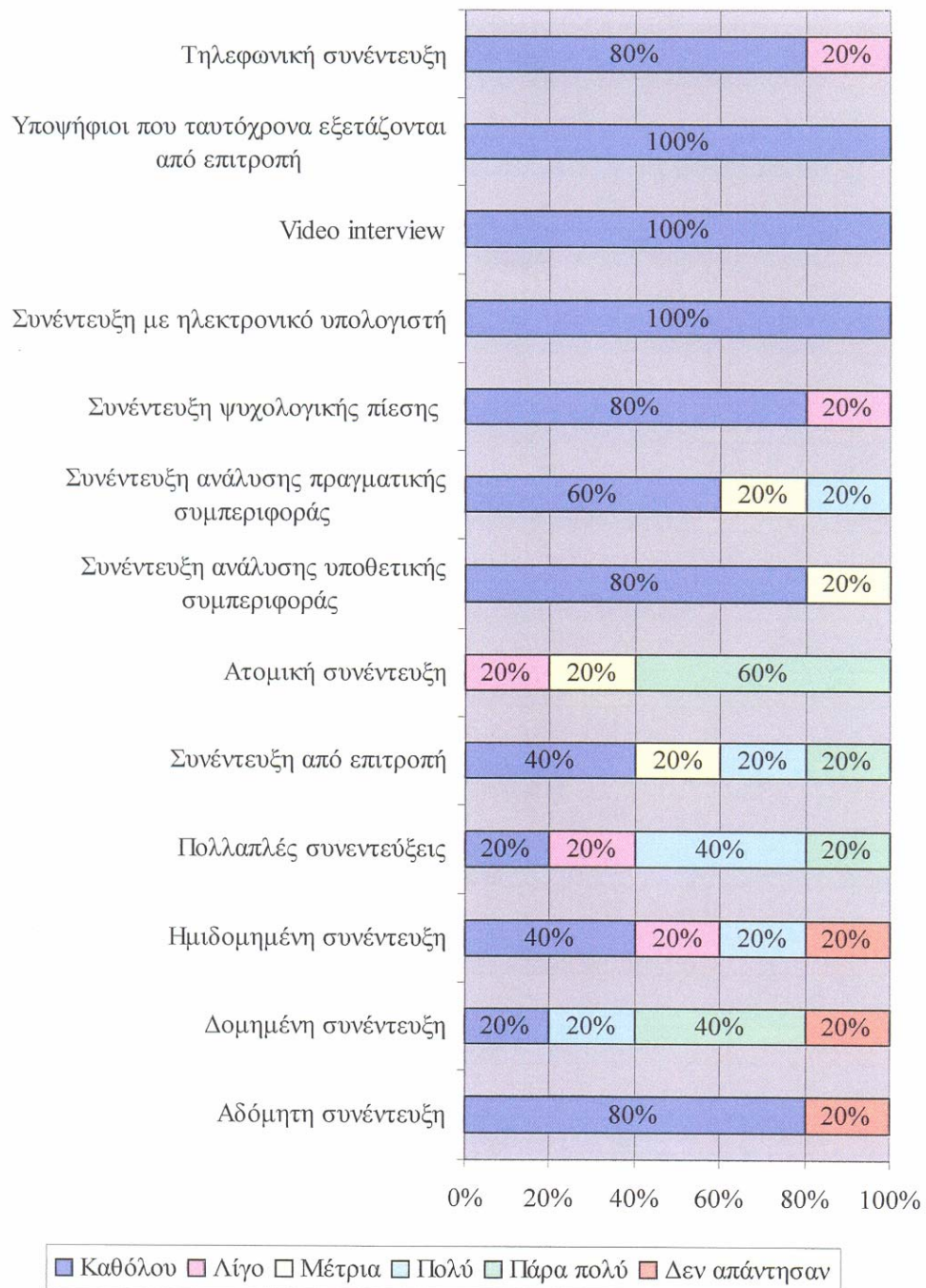
Επίσης, οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν την ατομική συνέντευξη μέτρια ή πάρα πολύ σε ποσοστό 80%, ενώ η συνέντευξη από επιτροπή χρησιμοποιείται μέτρια έως πάρα πολύ από το 60%. Στις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες παρατηρούμε ότι τόσο η ατομική συνέντευξη, όσο και η συνέντευξη από επιτροπή χρησιμοποιούνται μέτρια ή πάρα πολύ σε ποσοστό 42,9%, ενώ το 28,6% δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 28,6% δεν απάντησε. Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ την ατομική συνέντευξη σε ποσοστό 80% και το 60% εφαρμόζει τη συνέντευξη από επιτροπή πολύ έως πάρα πολύ.

Όσον αφορά τις πολλαπλές συνεντεύξεις, το 60% των ελληνικών-δημοσίων, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών τις χρησιμοποιεί

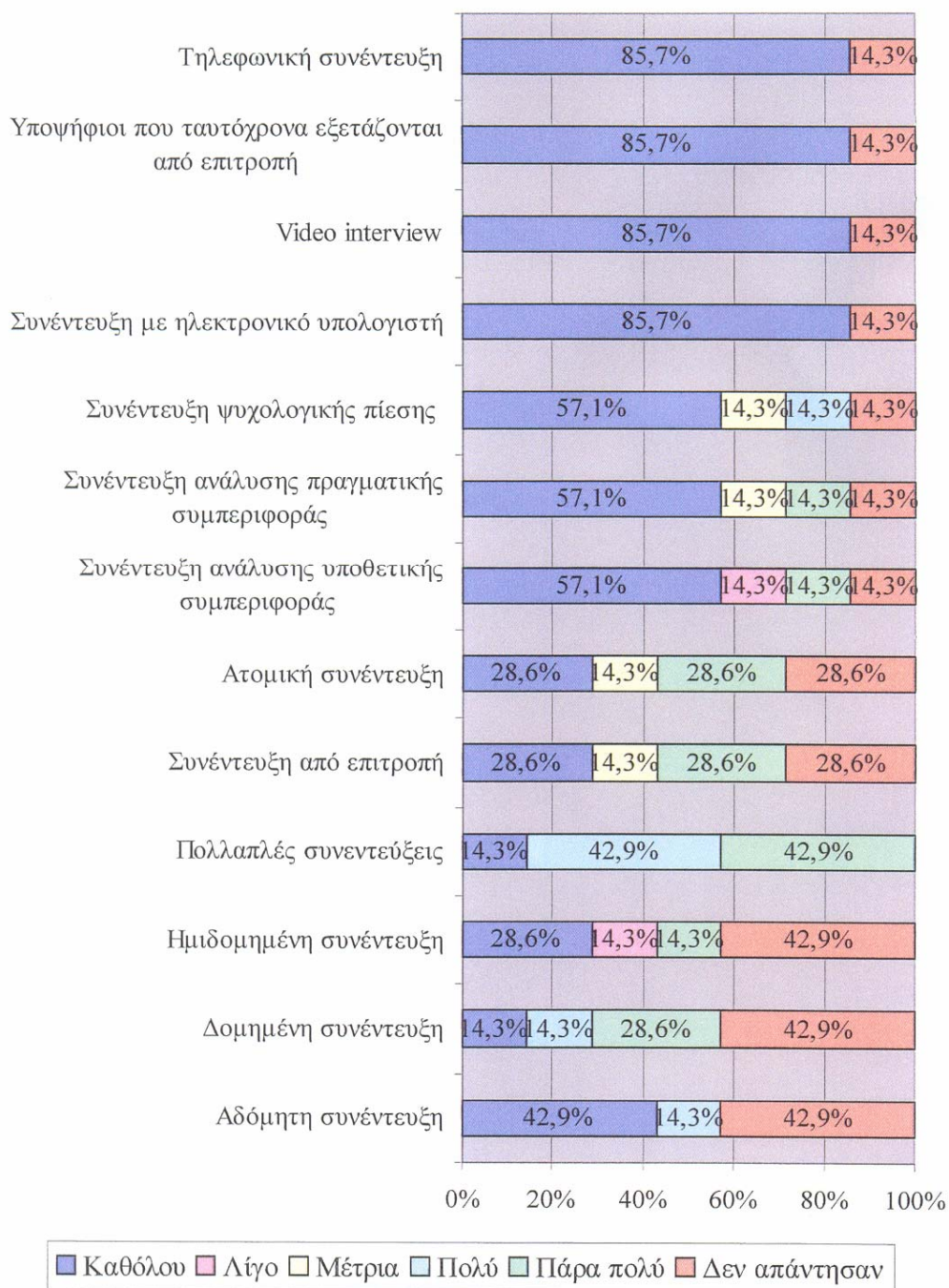
πολύ έως πάρα πολύ. Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς λίγο έως μέτρια ή πάρα πολύ σε ποσοστό 60%, ενώ η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου το συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης. Η συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς, η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης και η τηλεφωνική συνέντευξη, δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από τις περισσότερες ελληνικές δημόσιες, ελληνικές-ιδιωτικές και ξένες τράπεζες. Επιπλέον, η συνέντευξη κατά την οποία οι υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα από επιτροπή, το “video interview” και η συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή, δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από τις ελληνικές-δημόσιες, τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες που απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Τέλος, συμπεραίνεται ότι οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τις πολλαπλές συνεντεύξεις για υψηλόβαθμα στελέχη και ακολουθούν η δομημένη και η ατομική συνέντευξη (Διαγράμματα 99, 100, 101).

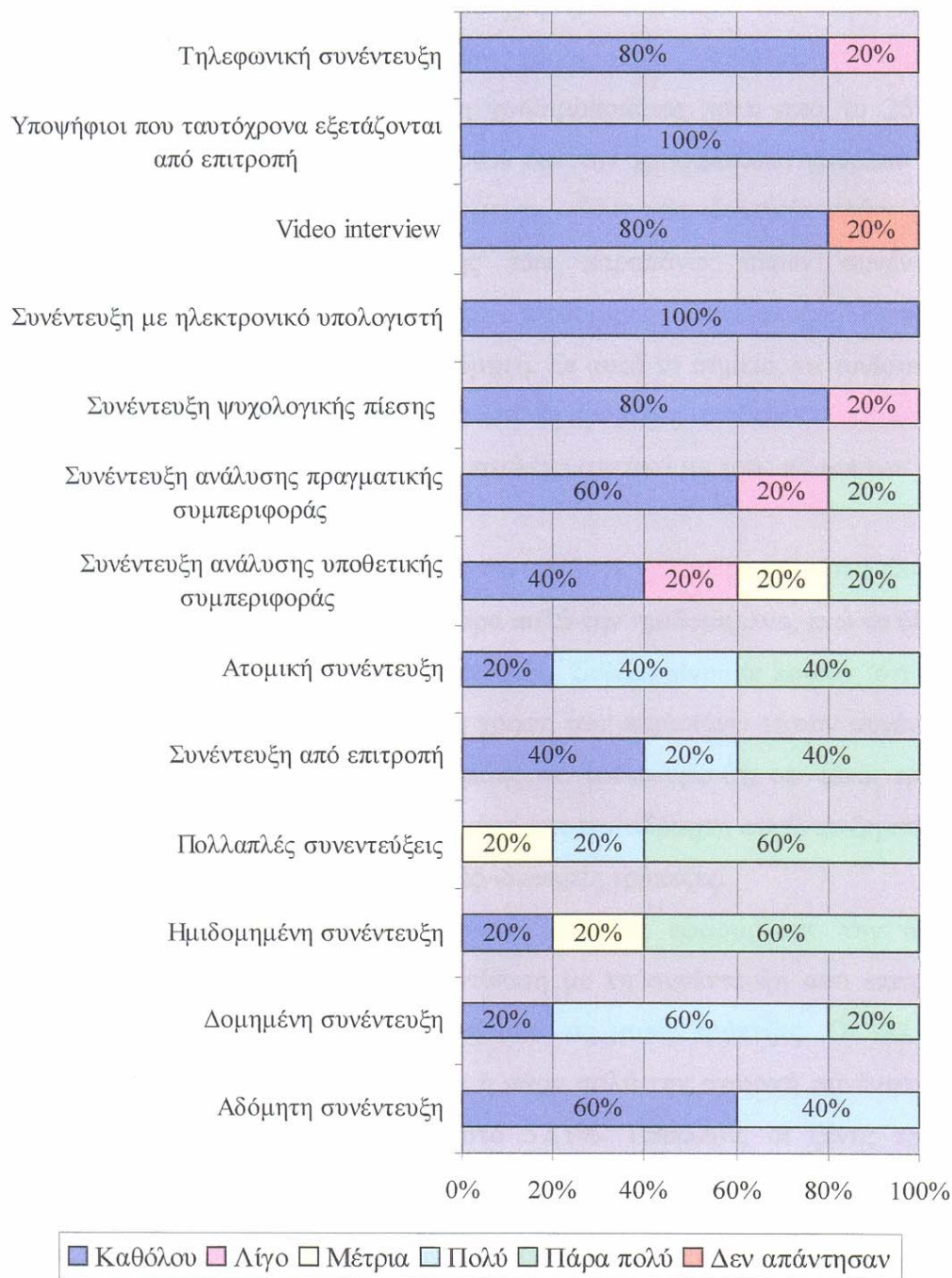
99. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για υψηλόβαθμα στελέχη



100. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για υψηλόβαθμα στελέχη



101. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για υψηλόβαθμα στελέχη



3.3.5.9 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για μεσαία στελέχη, διαπιστώνεται ότι από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν τη συνέντευξη για μεσαία στελέχη, το 75% χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τη δομημένη συνέντευξη και το 75% δεν χρησιμοποιεί καθόλου την αδόμητη συνέντευξη. Η ημι-δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται πολύ από το 25% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών, ενώ το 50% δεν την χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 25% δεν απάντησε. Σχετικά με τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που απάντησαν για τη συχνότητα χρήσης των παραπάνω τύπων συνέντευξης, παρατηρούμε ότι χρησιμοποιούν περισσότερο τη δομημένη συνέντευξη, λιγότερο την ημι-δομημένη και ακόμα λιγότερο την αδόμητη. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες ακολουθούν περίπου την ίδια πολιτική για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη σχετικά με τους παραπάνω τύπους συνέντευξης.

Στις ξένες τράπεζες παρατηρείται ότι το 80% χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τη δομημένη συνέντευξη, το 60% πάρα πολύ την ημι-δομημένη, ενώ το 60% δεν χρησιμοποιεί καθόλου την αδόμητη συνέντευξη. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι για τις ξένες τράπεζες δεν υπάρχει διαφορά στη χρήση των παραπάνω τύπων συνέντευξης για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη. Επίσης, να τονιστεί ότι οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την ημι-δομημένη και την αδόμητη συνέντευξη σε σχέση με τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες.

Ακόμα, όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες εφαρμόζουν την ατομική συνέντευξη πολύ έως πάρα πολύ, σε αντίθεση με τη συνέντευξη από επιτροπή η οποία εφαρμόζεται πολύ έως πάρα πολύ από τις μισές τράπεζες. Οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν μέτρια ή πάρα πολύ την ατομική συνέντευξη και τη συνέντευξη από επιτροπή σε ποσοστό 57,1%. Επιπλέον, οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν την ατομική συνέντευξη πολύ έως πάρα πολύ σε ποσοστό 80% και μόνο το 40% εφαρμόζει πάρα πολύ τη συνέντευξη από επιτροπή.

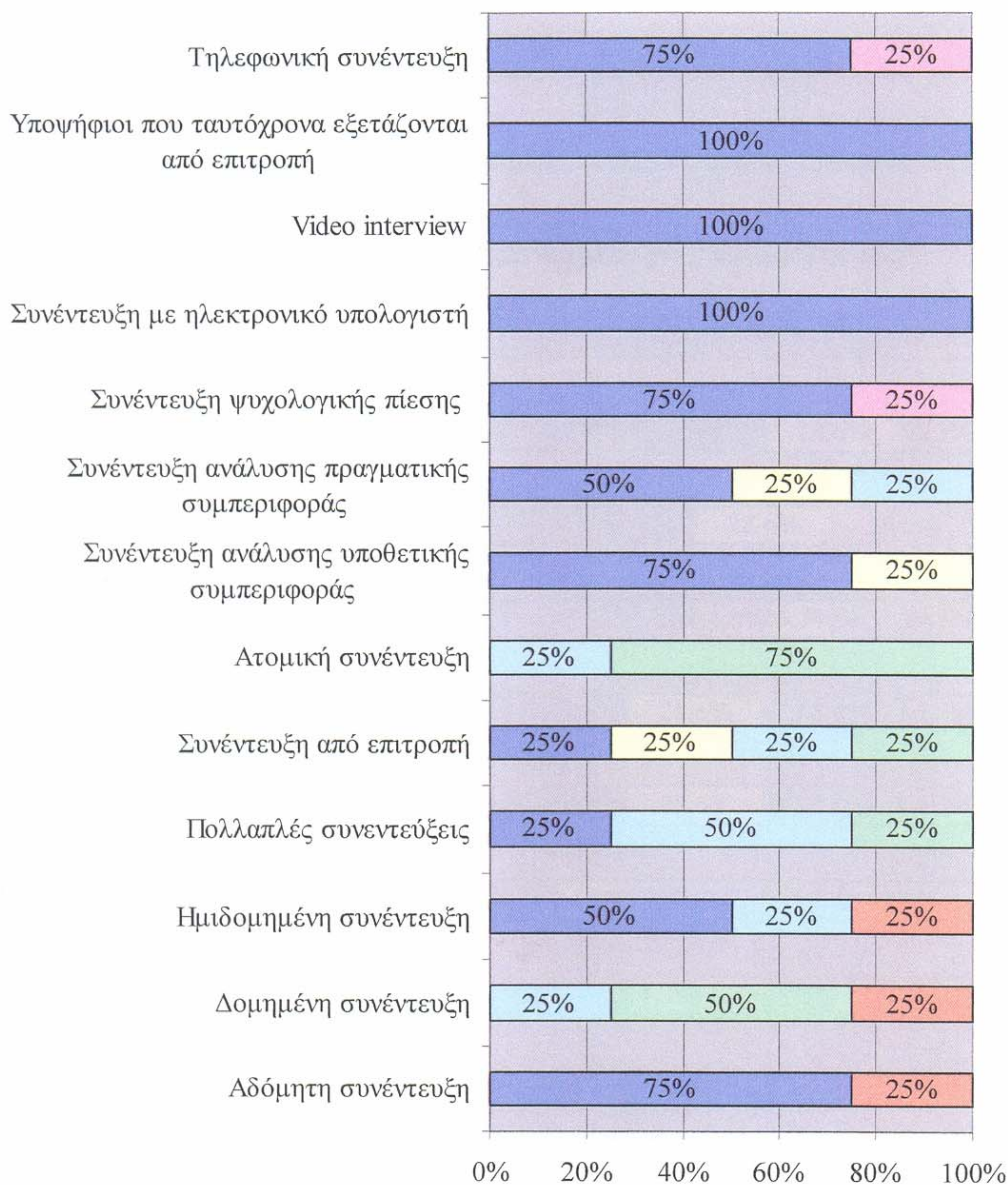
Όσον αφορά τις πολλαπλές συνεντεύξεις, οι ξένες τράπεζες τις χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα, σε ποσοστό 80%. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες τις χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ σε ποσοστό 75% και οι ελληνικές-ιδιωτικές σε ποσοστό 71,4%. Οι ελληνικές-δημόσιες και οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες φαίνεται ότι χρησιμοποιούν τις πολλαπλές συνεντεύξεις περίπου το ίδιο για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη.

Οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς λίγο έως μέτρια ή πάρα πολύ σε ποσοστό 60% και το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι 42,9%, ενώ το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών δεν την χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 14,3% δεν απάντησε. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης σε ποσοστό 75%. Επιπρόσθετα, το 60% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τη συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες είναι 50% και για τις ελληνικές-ιδιωτικές 42,9%.

Στη συνέχεια, η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης και η τηλεφωνική συνέντευξη δεν χρησιμοποιούνται καθόλου για μεσαία στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα, από την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών. Η συνέντευξη κατά την οποία οι υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα από επιτροπή, το “video interview” και η συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή, δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από τις ελληνικές-δημόσιες, τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες που απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση, τόσο για μεσαία στελέχη, όσο και για υψηλόβαθμα.

Συμπερασματικά, οι πολλαπλές συνεντεύξεις, καθώς επίσης η δομημένη και η ατομική συνέντευξη χρησιμοποιούνται περισσότερο σε σχέση με άλλους τύπους συνέντευξης, για μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη (Διαγράμματα 102, 103, 104).

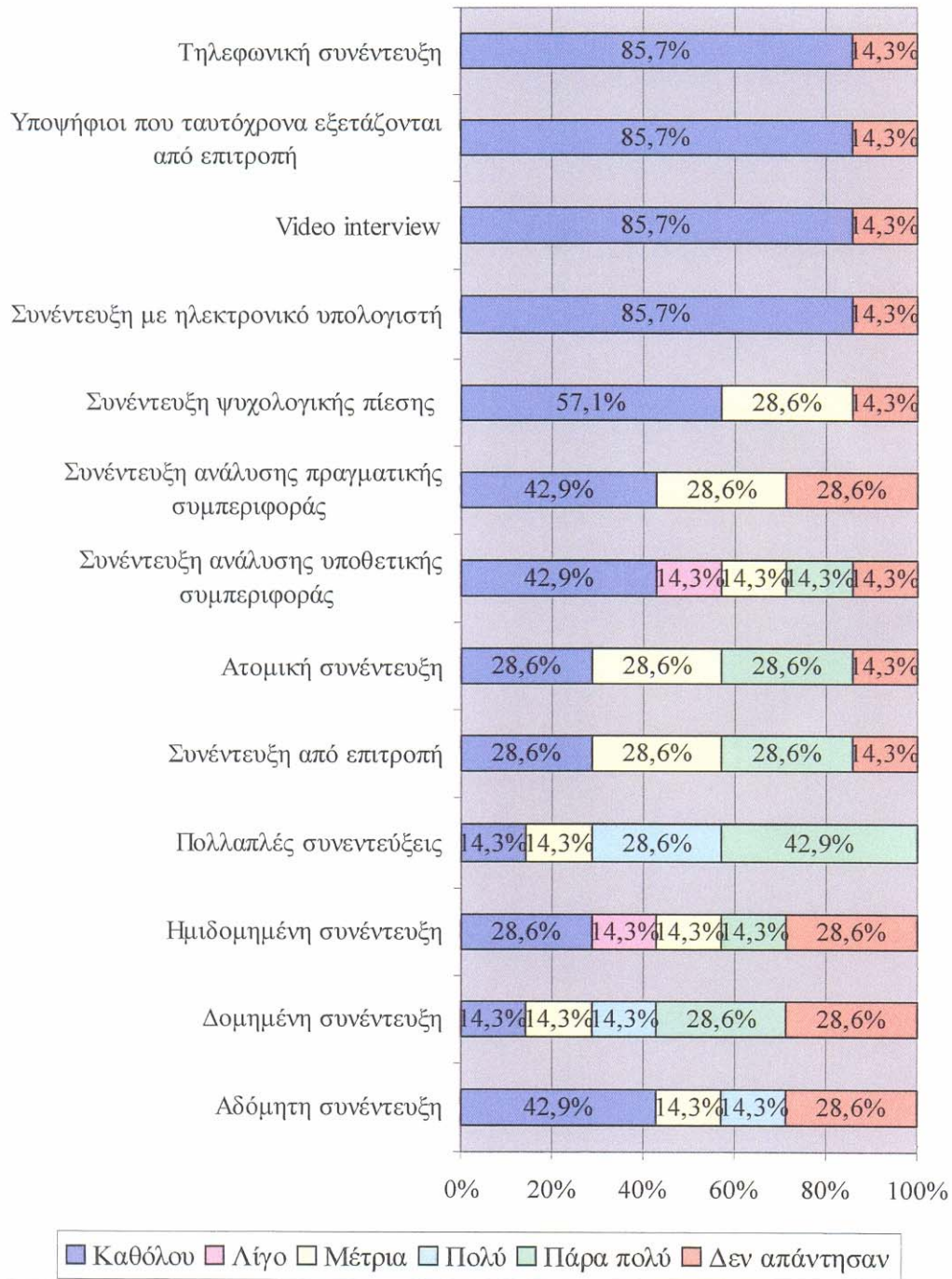
102. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για μεσαία στελέχη



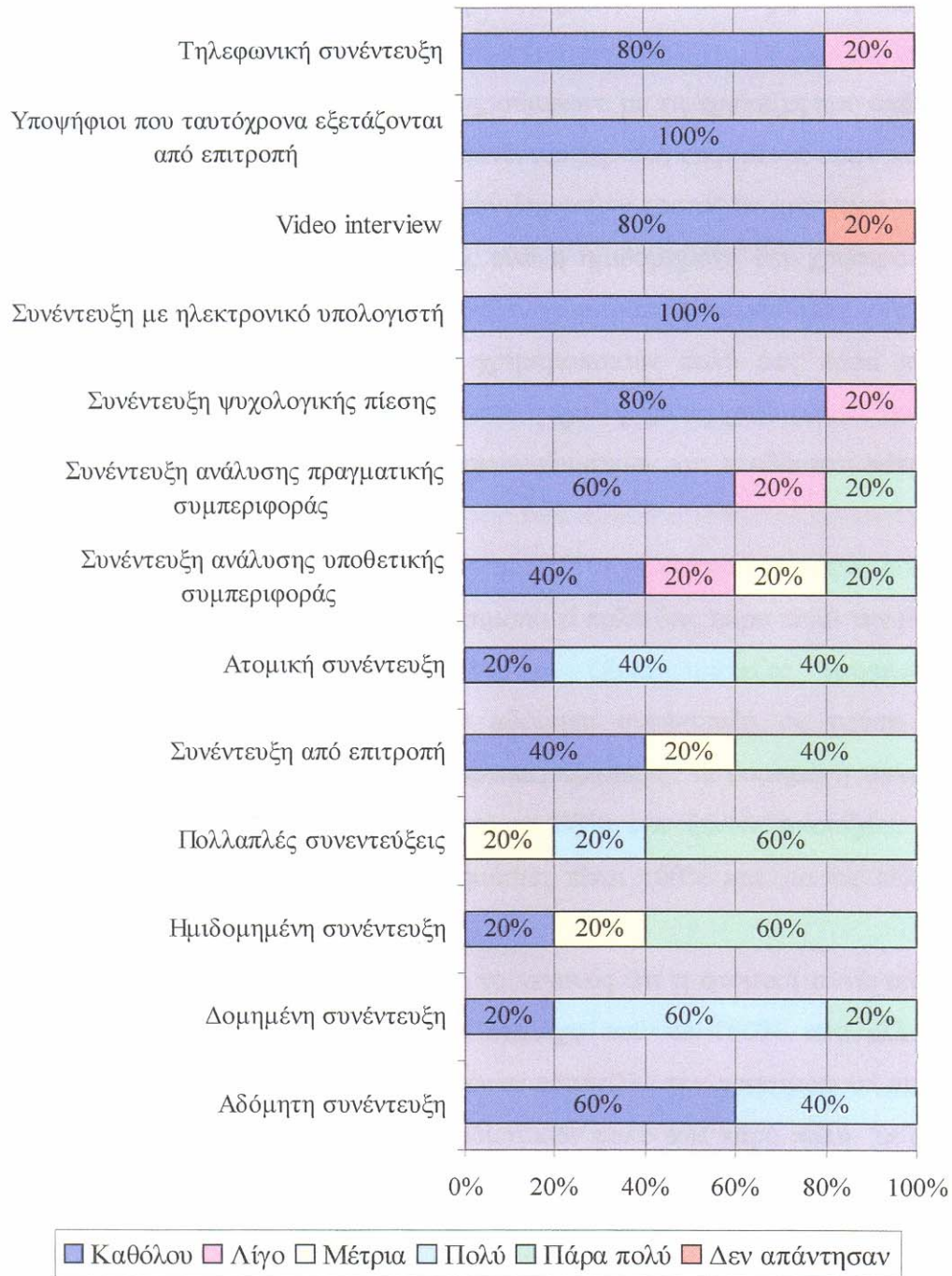
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 80% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί τη συνέντευξη για μεσαία στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Δεν απάντησαν

103. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για μεσαία στελέχη



104. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για μεσαία στελέχη



3.3.5.10 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Από την επεξεργασία των δεδομένων, προκύπτει ότι οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες που χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής για κατώτερα στελέχη, εφαρμόζουν περισσότερο τη δομημένη συνέντευξη, λιγότερο την ημι-δομημένη και καθόλου την αδόμητη για κατώτερα στελέχη. Το ίδιο συμπέρασμα ισχύει για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη, σύμφωνα με τις τράπεζες που απάντησαν για τη χρήση των συγκεκριμένων τύπων συνέντευξης. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα κατώτερα στελέχη, το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τη δομημένη συνέντευξη, ενώ η ημι-δομημένη δεν χρησιμοποιείται καθόλου σε ποσοστό 66,7% και η αδόμητη δεν χρησιμοποιείται καθόλου σε ποσοστό 100%. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ τη δομημένη συνέντευξη σε ποσοστό 57,1 %, ενώ η ημι-δομημένη χρησιμοποιείται μέτρια έως πάρα πολύ από το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών και η αδόμητη μέτρια έως πολύ από το 28,6%.

Σχετικά με τις ξένες τράπεζες, το 60% χρησιμοποιεί πάρα πολύ την ημι-δομημένη συνέντευξη και το 40% χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ την αδόμητη συνέντευξη. Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι οι ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την ημι-δομημένη και την αδόμητη συνέντευξη σε σχέση με τις ελληνικές-δημόσιες και τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες. Η δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται πολύ έως πάρα πολύ από το 80% των ξένων τραπεζών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες είναι 100% και για τις ελληνικές-ιδιωτικές 57,1 %.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η ατομική συνέντευξη δεν χρησιμοποιείται καθόλου για κατώτερα στελέχη από το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών, ενώ το 100% των ξένων τραπεζών την χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ και το 42,9% των ελληνικών-ιδιωτικών πολύ έως πάρα πολύ. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι όλες οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου την ατομική συνέντευξη για κατώτερα στελέχη, αλλά την χρησιμοποιούν λίγο έως μέτρια και πάρα πολύ για υψηλόβαθμα στελέχη και πολύ έως πάρα πολύ για μεσαία στελέχη.

Στη συνέχεια, παρατηρείται ότι το 100% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια έως πάρα πολύ τη συνέντευξη από επιτροπή για κατώτερα στελέχη. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο τη συνέντευξη από επιτροπή για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν πολύ έως πάρα πολύ το συγκεκριμένο

τύπο συνέντευξης για κατώτερα στελέχη σε ποσοστό 57,1 %, ενώ το 80% των ξένων τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου τη συνέντευξη από επιτροπή. Σχετικά με τις ξένες τράπεζες, διαπιστώνεται ότι χρησιμοποιούν περισσότερο τη συνέντευξη από επιτροπή για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη, απ' ότι για κατώτερα.

Επιπλέον, στην περίπτωση των κατωτέρων στελεχών, διαπιστώνουμε ότι το 66,7% των ελληνικών-δημοσίων χρησιμοποιεί πολύ έως πάρα πολύ τις πολλαπλές συνεντεύξεις, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές είναι 71,4% και οι ξένες τράπεζες τις χρησιμοποιούν πάρα πολύ σε ποσοστό 60%. Τελικά, προκύπτει ότι οι ελληνικές-δημόσιες, οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες ακολουθούν περίπου την ίδια πολιτική για κατώτερα, μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη σχετικά με τις πολλαπλές συνεντεύξεις.

Η συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς χρησιμοποιείται λίγο έως μέτρια ή πάρα πολύ από το 60% των ξένων τραπεζών για κατώτερα στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα. Αντίθετα, η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών δεν χρησιμοποιεί καθόλου το συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης για κατώτερα στελέχη, όπως και για υψηλόβαθμα.

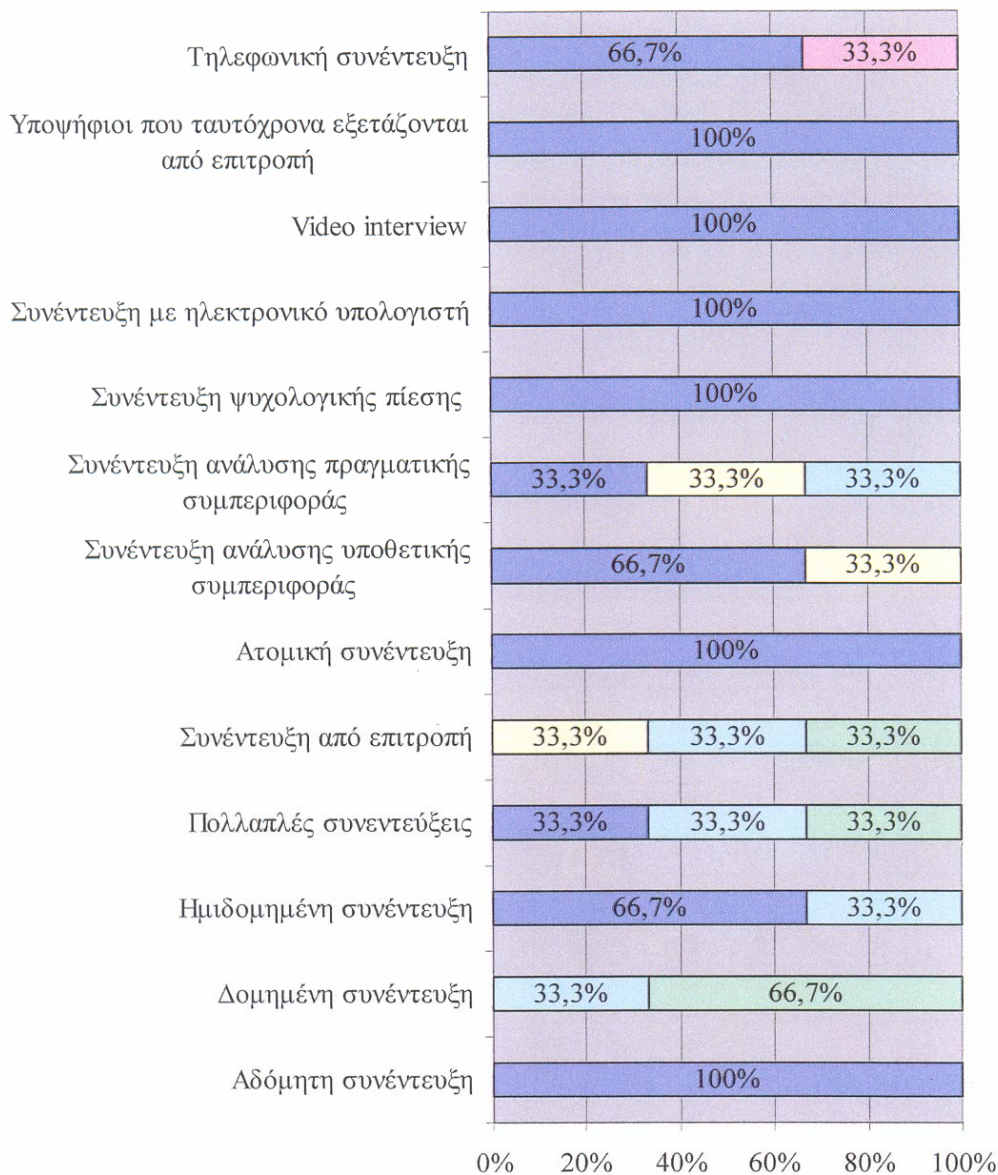
Επίσης, το 66,7% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ τη συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς για κατώτερα στελέχη. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης χρησιμοποιείται περισσότερο για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν λίγο ή πολύ έως πάρα πολύ τη συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς για κατώτερα στελέχη σε ποσοστό 42,9%, ενώ το 42,9% δεν την χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 14,3% δεν απάντησε. Οι ξένες τράπεζες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης σε ποσοστό 60%.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης μέτρια έως πολύ σε ποσοστό 42,9%, ενώ το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 80% των ξένων τραπεζών δεν την χρησιμοποιούν καθόλου. Επιπλέον, η τηλεφωνική συνέντευξη χρησιμοποιείται καθόλου για κατώτερα στελέχη, όπως για μεσαία και υψηλόβαθμα, από την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών. Η συνέντευξη κατά την οποία οι υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα από επιτροπή, το “video interview” και η συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από τις ελληνικές-δημόσιες, τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες που απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση, τόσο για κατώτερα στελέχη, όσο για μεσαία και υψηλόβαθμα.

Συμπερασματικά, οι πολλαπλές συνεντεύξεις, η δομημένη και η ατομική συνέντευξη

χρησιμοποιούνται περισσότερο σε σχέση με άλλους τύπους συνέντευξης τόσο για κατώτερα, όσο για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη (Διαγράμματα 105,106,107).

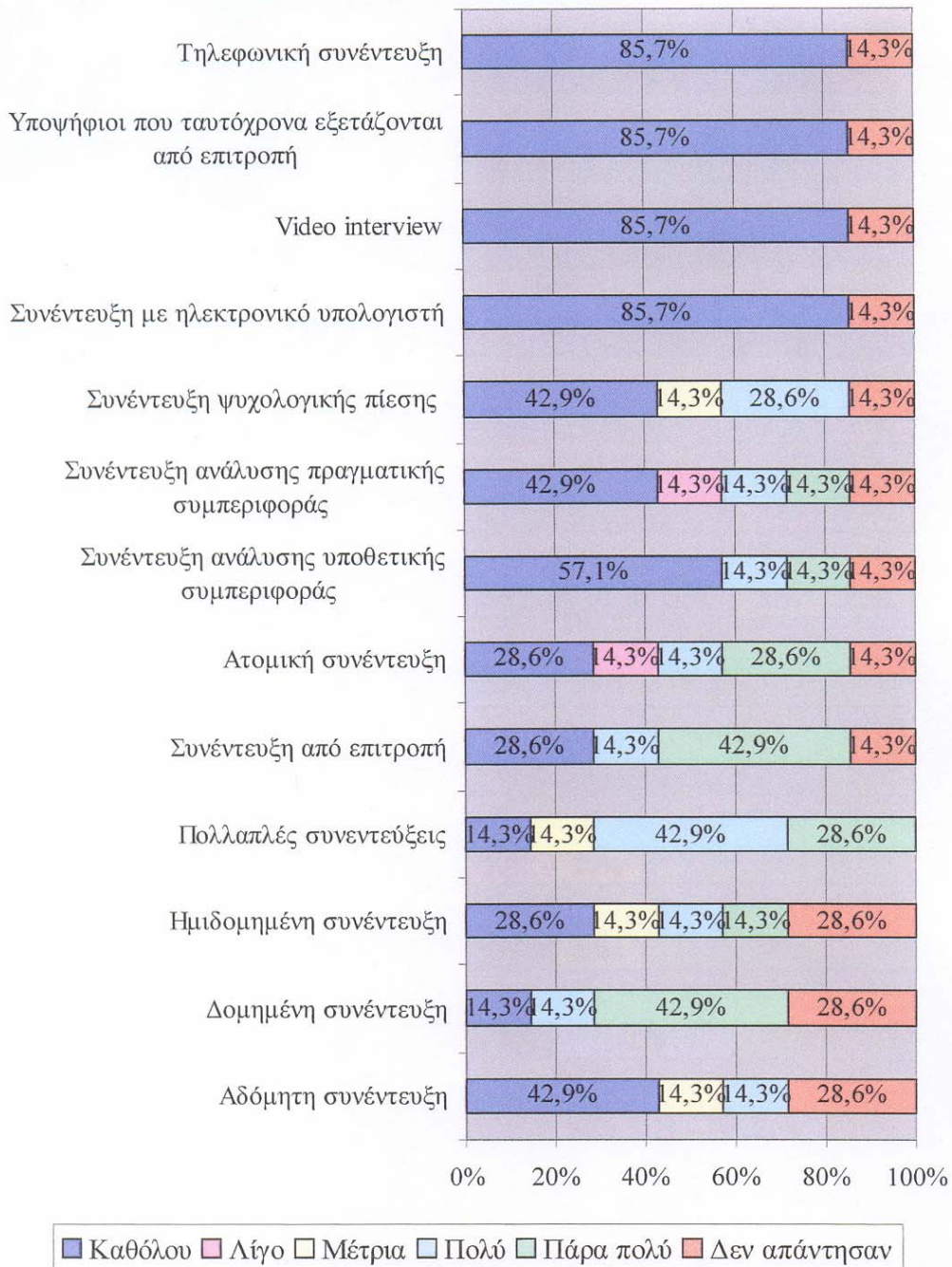
105. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για κατώτερα στελέχη



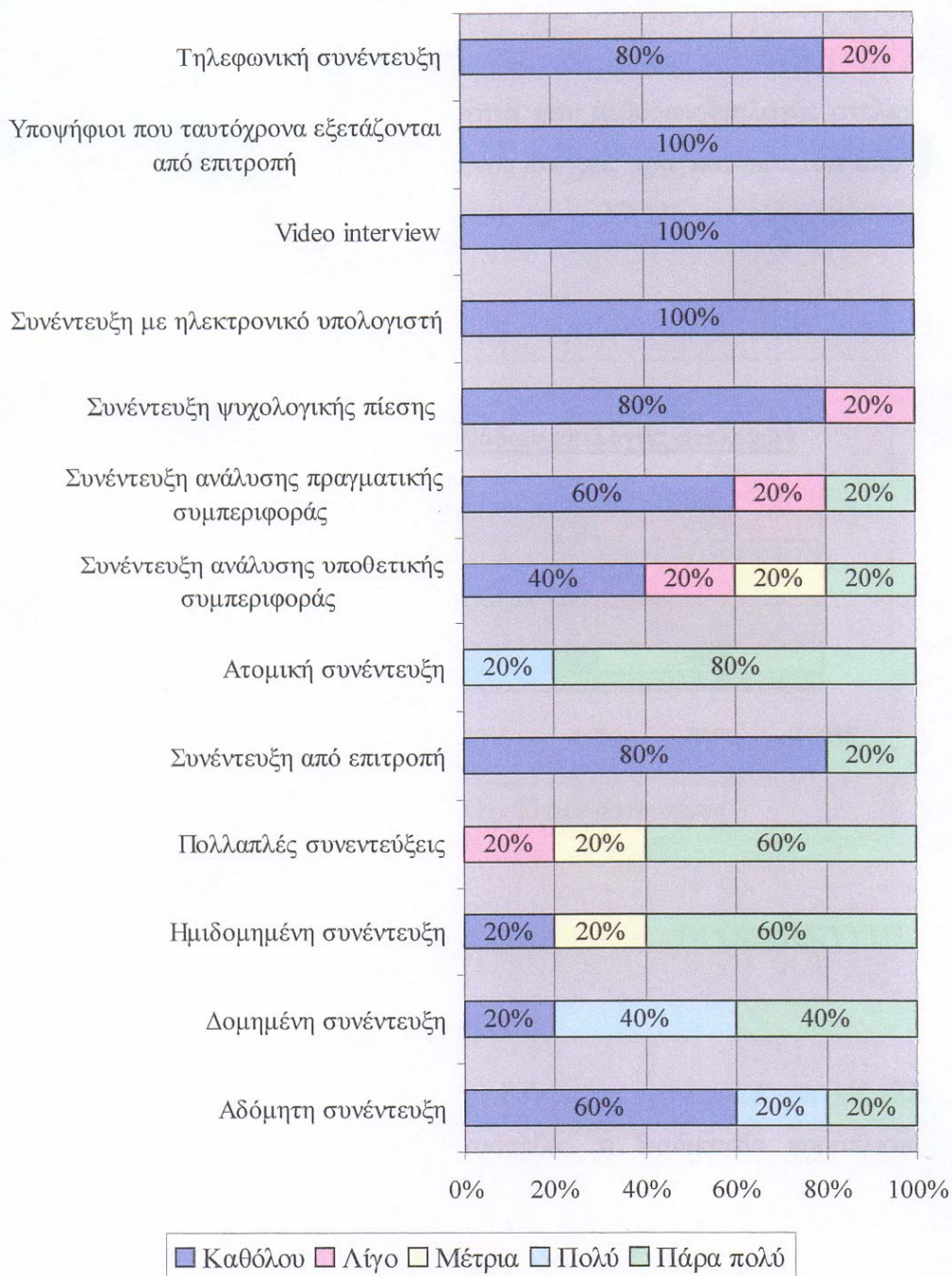
Σημείωση: Τα αποτελέσματα αφορούν το 60% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών που χρησιμοποιεί τη συνέντευξη για κατώτερα στελέχη.

■ Καθόλου ■ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

106. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για κατώτερα στελέχη

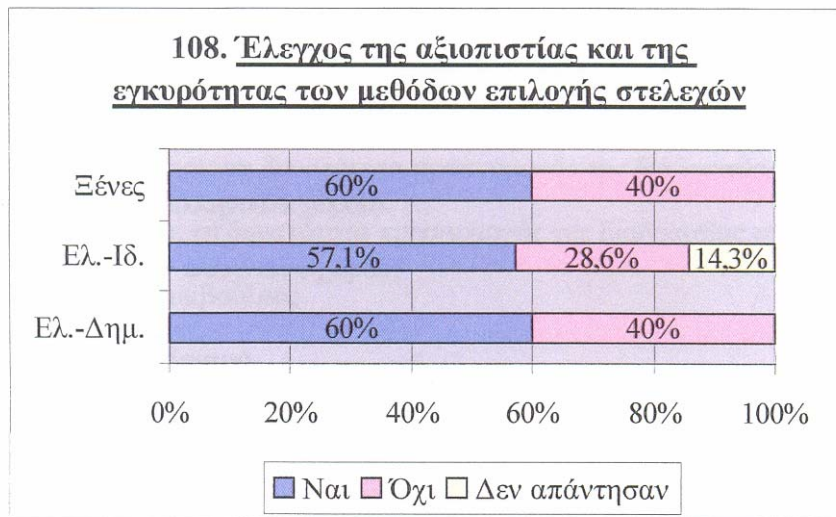


107. Ξένες τράπεζες, Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης για κατώτερα στελέχη



3.3.5.11 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

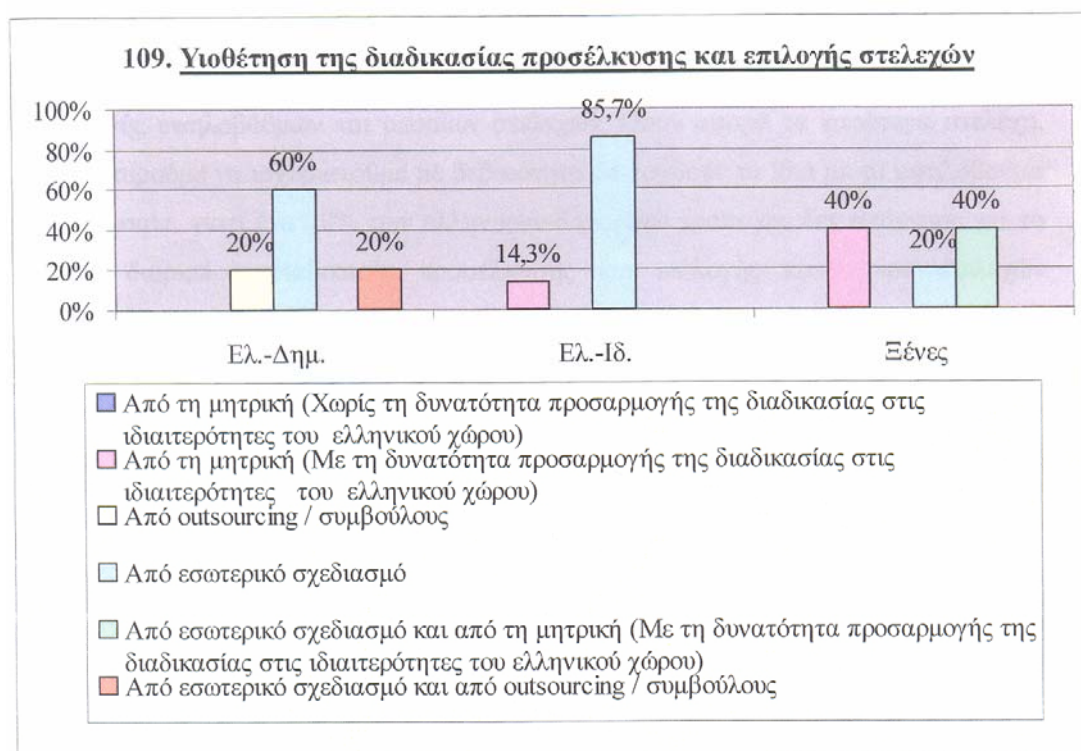
Ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής στελεχών είναι πολύ σημαντικός, καθώς μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει την πρόσληψη ενός ακατάλληλου υποψηφίου για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Το γεγονός αυτό έχει κατανοηθεί από τις περισσότερες τράπεζες του δείγματος, καθώς ελέγχουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των μεθόδων επιλογής στελεχών που χρησιμοποιούν. Ειδικότερα, ο συγκεκριμένος έλεγχος πραγματοποιείται από το 60% των ελληνικών-δημοσίων, το 60% των ξένων και το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών (Διάγραμμα 108).



3.3.5.12 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Για τις περισσότερες τράπεζες του δείγματος και κυρίως για τις ελληνικές ιδιωτικές και τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στελεχών έχει προέλθει μόνο από εσωτερικό σχεδιασμό. Ειδικότερα, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών, το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 20% των ξένων τραπεζών έχουν σχεδιάσει εσωτερικά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στελεχών. Επίσης, να σημειωθεί ότι το 20% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών έχει

σχεδιάσει τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στελεχών σε συνεργασία με συμβούλους (outsourcing) και ένα 20% έχει αναθέσει αποκλειστικά το σχεδιασμό της συγκεκριμένης διαδικασίας σε συμβούλους. Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στελεχών έχει προέλθει από εσωτερικό σχεδιασμό και από τη μητρική με τη δυνατότητα προσαρμογής της διαδικασίας στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού χώρου στο 40% των ξένων τραπεζών και σε ένα 40% έχει προέλθει μόνο από τη μητρική προσαρμόζοντας τη διαδικασία στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού χώρου (Διάγραμμα 109).

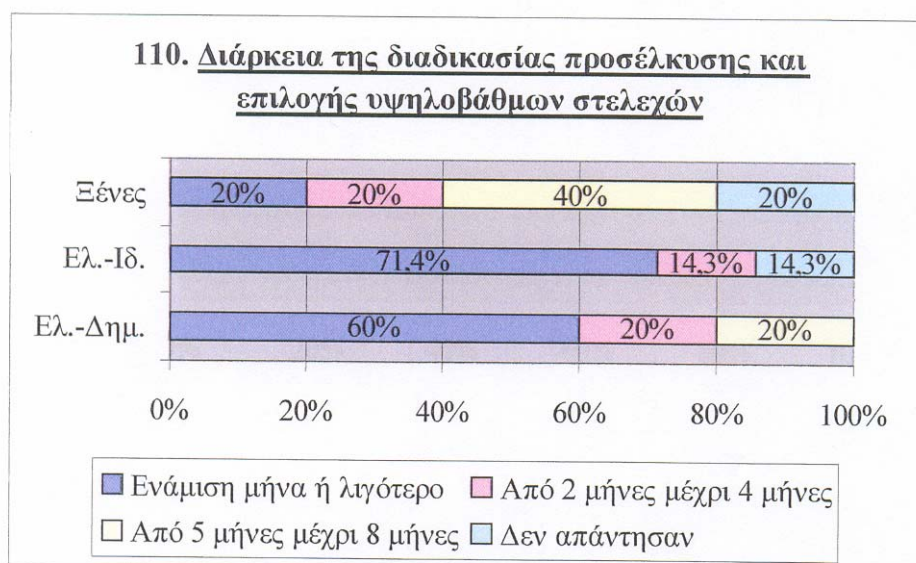


3.3.5.13 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

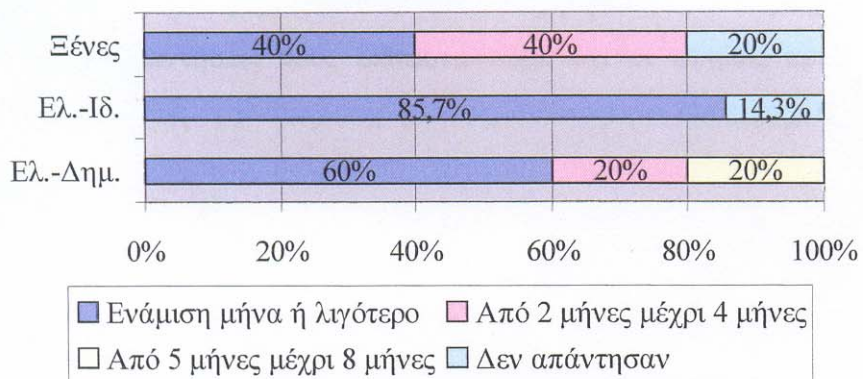
Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος αναφέρει ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υψηλόβαθμων, μεσαίων και κατωτέρων στελεχών διαρκεί ενάμιση μήνα ή λιγότερο. Αυτό ισχύει κυρίως για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες. Ειδικότερα, διαπιστώνεται ότι για το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών, η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υψηλόβαθμων στελεχών διαρκεί ενάμιση μήνα ή λιγότερο, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ξένες τράπεζες είναι 20%. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το

γεγονός ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υψηλόβαθμων στελεχών διαρκεί από 5 μήνες μέχρι 8 μήνες στο 40% των ξένων τραπεζών.

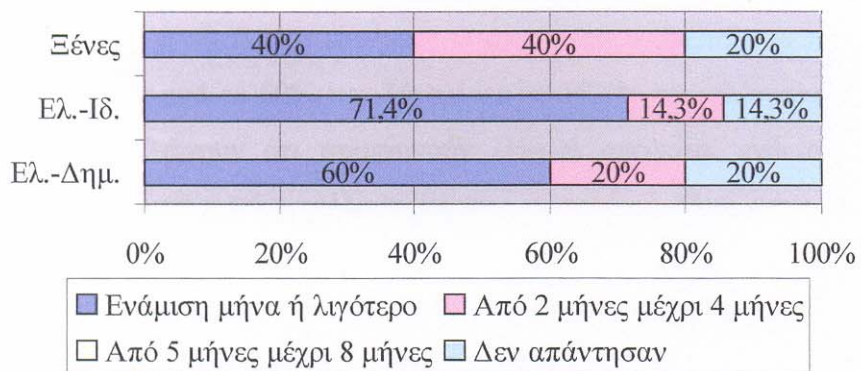
Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής μεσαίων και κατωτέρων στελεχών στις ξένες τράπεζες, διαρκεί αρκετά λιγότερο σε σχέση με την αντίστοιχη διαδικασία για υψηλόβαθμα στελέχη. Στις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες μπορεί να ειπωθεί ότι η εν λόγω διαδικασία για μεσαία στελέχη διαρκεί λιγότερο από την αντίστοιχη για υψηλόβαθμα και κατώτερα στελέχη. Στις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν παρατηρείται διαφορά σχετικά με τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής υψηλόβαθμων και μεσαίων στελεχών. Όσον αφορά τα κατώτερα στελέχη, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι ισχύουν τα ίδια με τα υψηλόβαθμα και μεσαία, γιατί ένα 20% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών δεν απάντησε για το πόσο διαρκεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής κατωτέρων στελεχών (Διαγράμματα 110, 111, 112).



111. Διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής μεσαίων στελεχών



112. Διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής κατωτέρων στελεχών



3.3.5.14 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΜΙΑΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΕΝΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

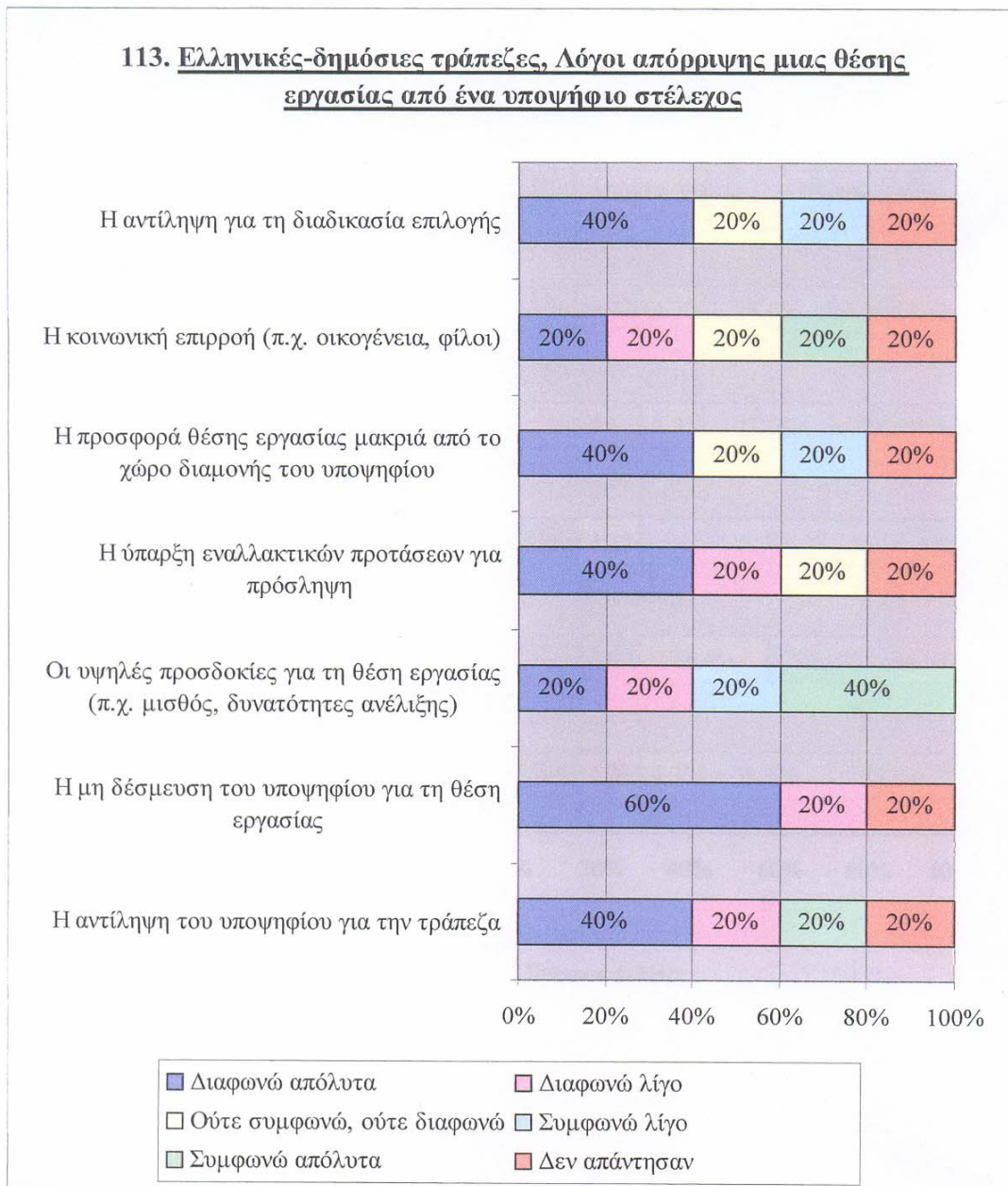
Οι τράπεζες του δείγματος εκλήθησαν να απαντήσουν για το πόσο συμφωνούν με τους λόγους που ένα υποψήφιο στέλεχος δεν δέχεται μια θέση εργασίας και οι οποίοι αναφέρονται στην αντίστοιχη ερώτηση του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους διαπιστώνεται ότι οι υψηλές προσδοκίες του υποψηφίου για τη θέση εργασίας (π.χ. μισθός, δυνατότητα ανέλιξης) θεωρούνται ο κυριότερος λόγος απόρριψης μιας θέσης εργασίας από ένα υποψήφιο στέλεχος και ακολουθεί η ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη.

Ειδικότερα, συμπεραίνεται ότι το 60% των ελληνικών-δημοσίων και το 60% των ξένων τραπεζών συμφωνούν λίγο ή απόλυτα ότι οι υψηλές προσδοκίες του υποψηφίου για τη θέση εργασίας (π.χ. μισθός, δυνατότητα ανέλιξης) αποτελούν λόγο απόρριψης μιας θέσης, ενώ το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών συμφωνεί λίγο με τον παραπάνω λόγο. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 80% των ξένων και το 57,1% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών συμφωνούν λίγο ή απόλυτα ότι η ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη αποτελεί λόγο απόρριψης μιας θέσης, ενώ το 60% των ελληνικών-δημοσίων διαφωνεί λίγο ή απόλυτα.

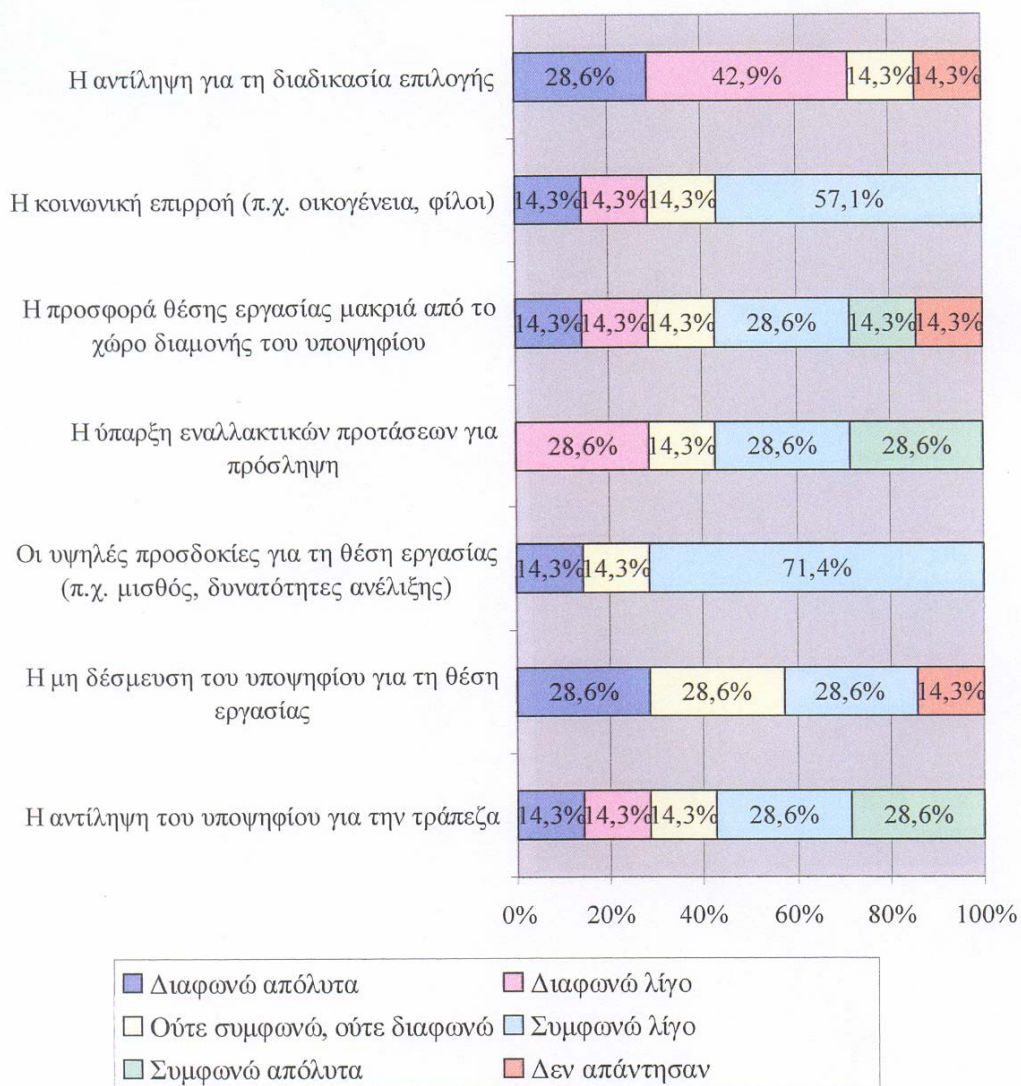
Στη συνέχεια, η αντίληψη του υποψηφίου για την τράπεζα θεωρείται λόγος απόρριψης μιας θέσης από το 60% των ξένων και το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών, καθώς δηλώνουν ότι συμφωνούν λίγο ή απόλυτα, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες συμφωνούν απόλυτα με τον παραπάνω λόγο μόνο σε ποσοστό 20%. Σχετικά με την αντίληψη για τη διαδικασία επιλογής, διαπιστώνεται ότι το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών διαφωνεί λίγο ή απόλυτα με το συγκεκριμένο λόγο απόρριψης μιας θέσης εργασίας, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες διαφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 40% και οι ξένες σε ποσοστό 20%. Επίσης, το 60% των ξένων τραπεζών διαφωνεί λίγο ή απόλυτα ότι η προσφορά θέσης εργασίας μακριά από το χώρο διαμονής του υποψηφίου αποτελεί λόγο απόρριψης μιας θέσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές είναι 28,6% και οι ελληνικές-δημόσιες διαφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 40%.

Συμπερασματικά, οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες θεωρούν ως κυριότερο λόγο απόρριψης μιας θέσης τις υψηλές προσδοκίες του υποψηφίου για τη θέση εργασίας (π. χ. μισθός, δυνατότητα ανέλιξη ς), ενώ οι ξένες θεωρούν την ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη. Οι ελληνικές- ιδιωτικές τράπεζες θεωρούν τόσο τις υψηλές προσδοκίες του υποψηφίου για θέση εργασίας, όσο και την ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη ως τους σημαντικότερους λόγους

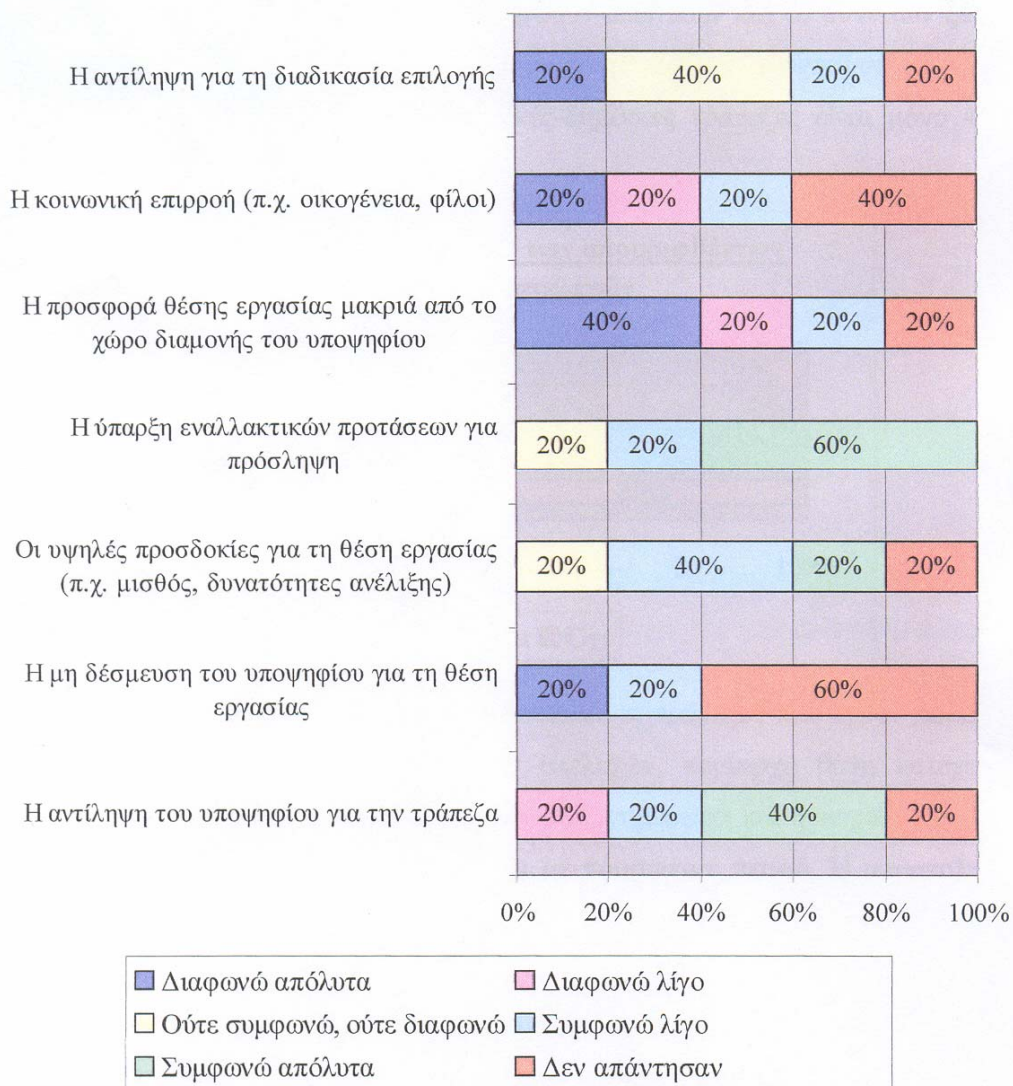
απόρριψης μιας θέσης (Διαγράμματα 113,114,115).



114. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Λόγοι απόρριψης μιας θέσης εργασίας από ένα υποψήφιο στέλεχος

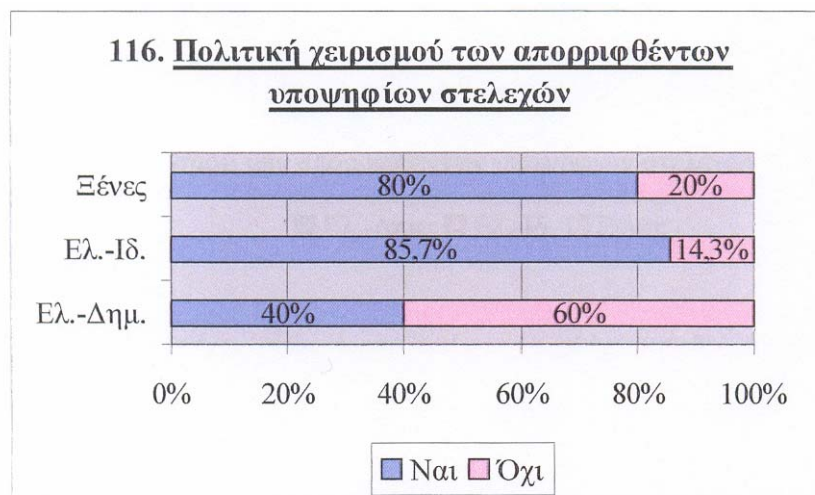


115. Ξένες τράπεζες, Λόγοι απόρριψης μιας θέσης εργασίας από ένα υποψήφιο στέλεχος



3.3.5.15 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΡΡΙΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

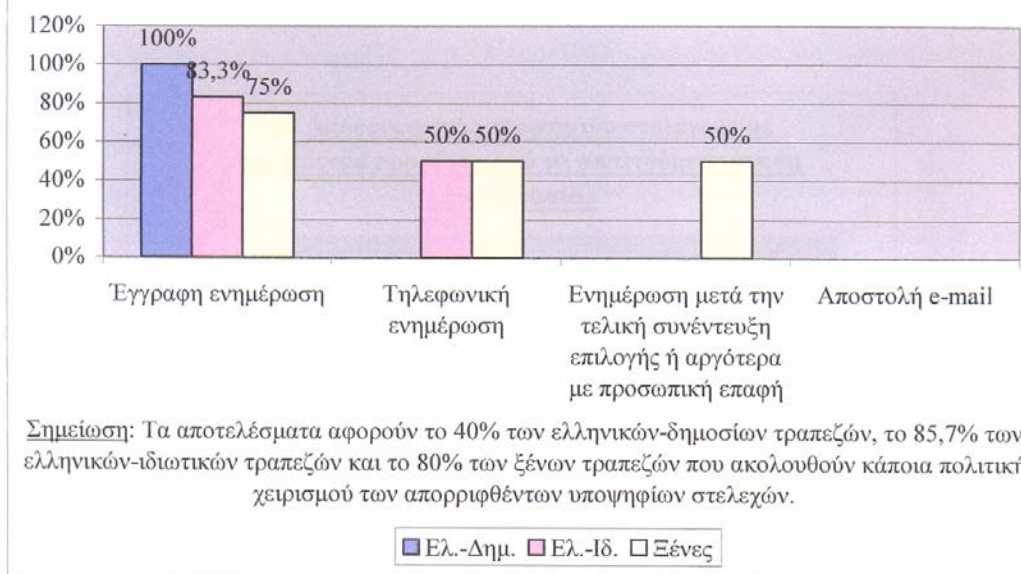
Στην ερώτηση για το αν οι τράπεζες ακολουθούν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος έχει πολιτική. Αυτό ισχύει κυρίως για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Συγκεκριμένα, το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών ακολουθούν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι μόνο 40% (Διάγραμμα 116).



Όσον αφορά τις ενέργειες που ακολουθούν οι τράπεζες που έχουν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών, κυρίαρχη θέση κατέχει η έγγραφη ενημέρωση και ακολουθεί η τηλεφωνική ενημέρωση και η ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής ή αργότερα με προσωπική επαφή. Η αποστολή e-mail δεν χρησιμοποιείται από καμία τράπεζα.

Ειδικότερα, η έγγραφη ενημέρωση πραγματοποιείται από το 100% των ελληνικών-δημοσίων, το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 75% των ξένων τραπεζών. Η τηλεφωνική ενημέρωση δεν πραγματοποιείται από καμία ελληνική-δημόσια τράπεζα, ενώ το 50% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 50% των ξένων τραπεζών την προτιμούν. Σχετικά με την ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής ή αργότερα με προσωπική επαφή, διαπιστώνουμε ότι μόνο οι ξένες τράπεζες την προτιμούν σε ποσοστό 50% (Διάγραμμα 117).

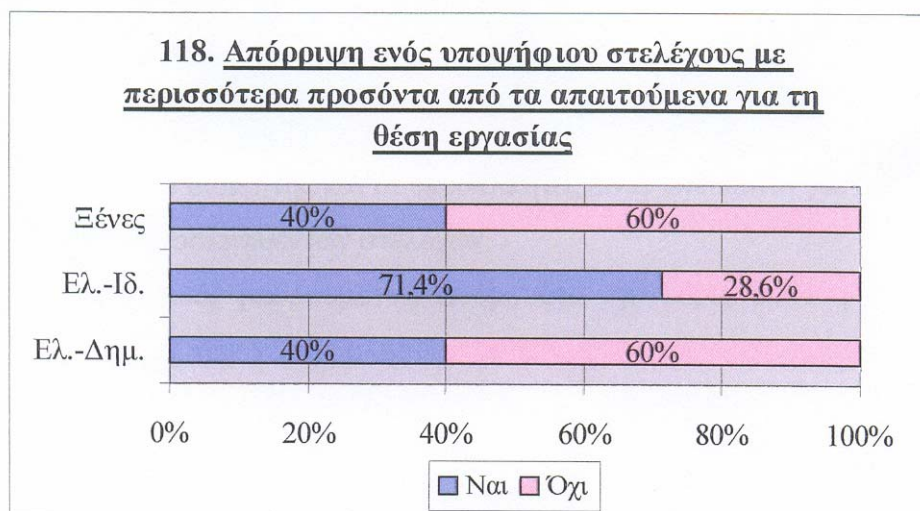
117. Ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών



Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι μία ελληνική-δημόσια τράπεζα δεν ακολουθεί πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών στην περίπτωση της εσωτερικής μετακίνησης των στελεχών σε μια ανώτερη θέση. Η συγκεκριμένη τράπεζα προσελκύει εσωτερικά όλα τα στελέχη της, εκτός από ένα πολύ μικρό ποσοστό υψηλόβαθμων στελεχών που προσλαμβάνεται από την εξωτερική αγορά εργασίας. Για τα στελέχη που προσελκύονται εσωτερικά, χρησιμοποιούνται ως πηγές προσέλευσης μόνο η βάση δεδομένων εργαζομένων και οι προαγωγές και μεταθέσεις, με αποτέλεσμα να μην ανακοινώνονται οι κενές θέσεις εργασίας για να εκδηλωθεί ενδιαφέρον από τα στελέχη και να μην τίθεται θέμα απόρριψης υποψηφίων στελεχών. Επομένως, στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών. Αντίθετα, για το πολύ μικρό ποσοστό υψηλόβαθμων στελεχών που προσλαμβάνεται από την εξωτερική αγορά εργασίας, ακολουθείται πολιτική και συγκεκριμένα ενημέρωση του υποψηφίου αμέσως μετά την τελική συνέντευξη επιλογής.

Επιπλέον, σε σχετική ερώτηση οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες εφαρμόζουν περισσότερο την πολιτική απόρριψης ενός υποψήφιου στελέχους όταν έχει περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα για τη θέση εργασίας, σε σχέση με τις ελληνικές-δημόσιες και τις ξένες τράπεζες. Συγκεκριμένα, το 71,4% των ελληνικών ιδιωτικών-ιδιωτικών τραπεζών απορρίπτει ένα υποψήφιο στέλεχος όταν έχει περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα για τη θέση εργασίας, ενώ το αντίστοιχο

ποσοστό για τις ελληνικές- δημόσιες τράπεζες είναι 40% και για τις ξένες 40% (Διάγραμμα 118).



3.3.6 ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

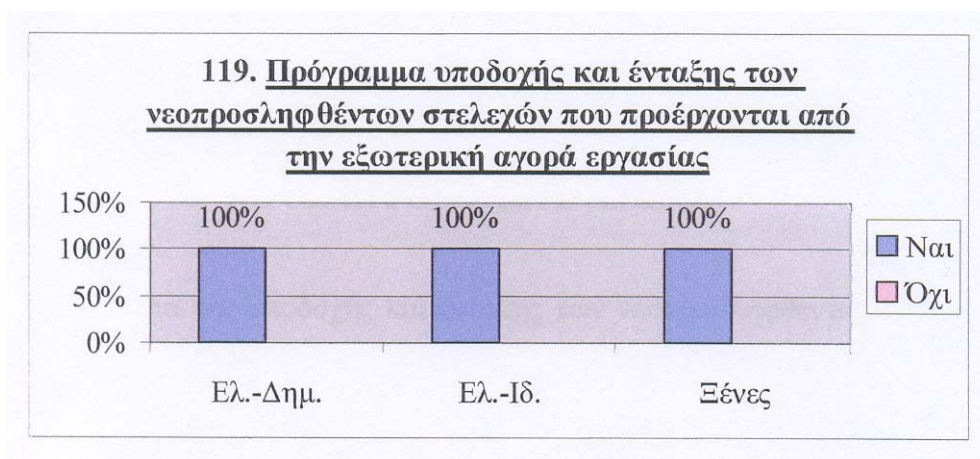
3.3.6.1 ΚΥΡΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

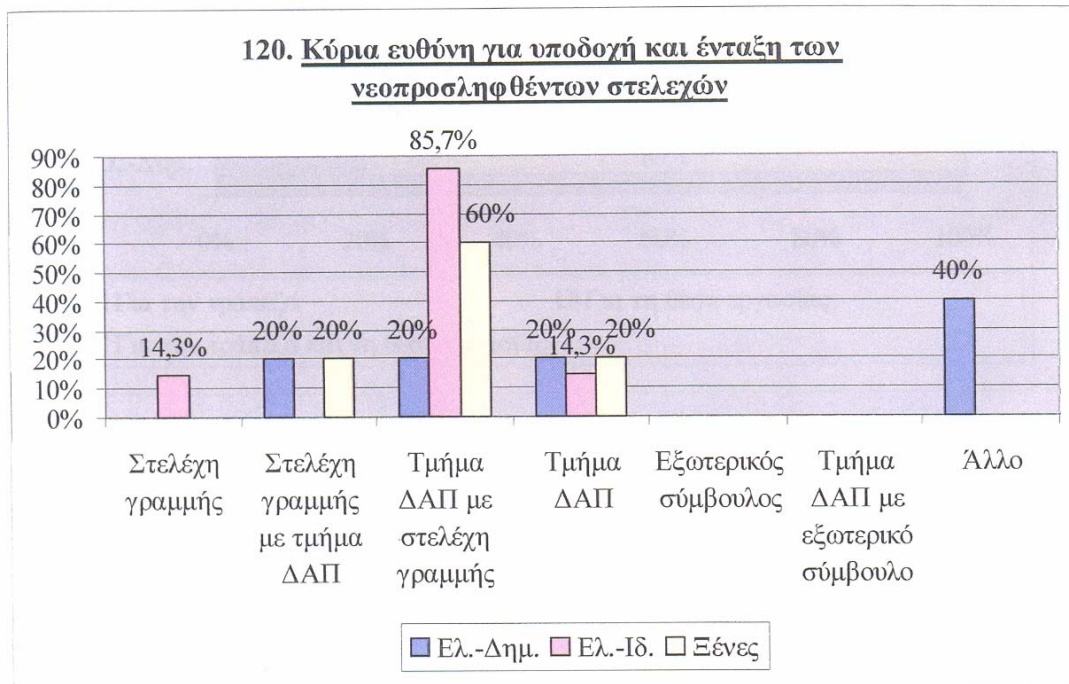
Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όλες οι τράπεζες του δείγματος εφαρμόζουν πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας (Διάγραμμα 119). Στην ερώτηση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα υποδοχής και ένταξης λαμβάνονται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), που έχει την κύρια ευθύνη, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Η συγκεκριμένη απάντηση δόθηκε περισσότερο από τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες και λιγότερο από τις ελληνικές-δημόσιες. Τα ίδια συμπεράσματα προκύπτουν και για την προσέλκυση και επιλογή στελεχών, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω.

Επιπρόσθετα, μία ελληνική-δημόσια τράπεζα δήλωσε ότι η ευθύνη για την

υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών, όπως και για την προσέλκυση και επιλογή στελεχών, είναι εξίσου κατανεμημένη ανάμεσα στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στα υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος που υπάρχει η κενή θέση εργασίας. Μία άλλη ελληνική-δημόσια τράπεζα ανέφερε ότι το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ο διοικητής και οι υποδιοικητές είναι υπεύθυνοι για την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών.

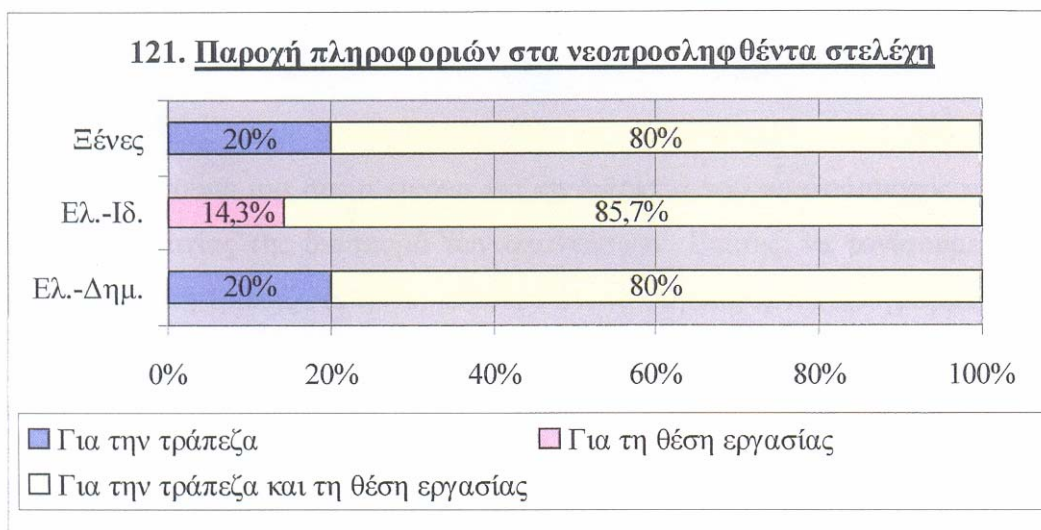
Συμπερασματικά, μπορεί να αναφερθεί ότι την κύρια ευθύνη για θέματα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών, αλλά και προσέλκυσης και επιλογής, έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και όχι τα στελέχη γραμμής ή οι εξωτερικοί σύμβουλοι. (Διαγράμματα 120).



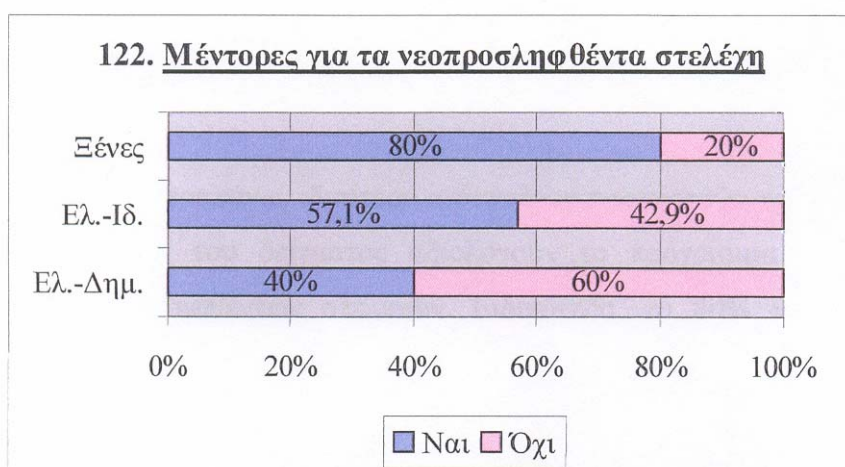


3.3.6.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

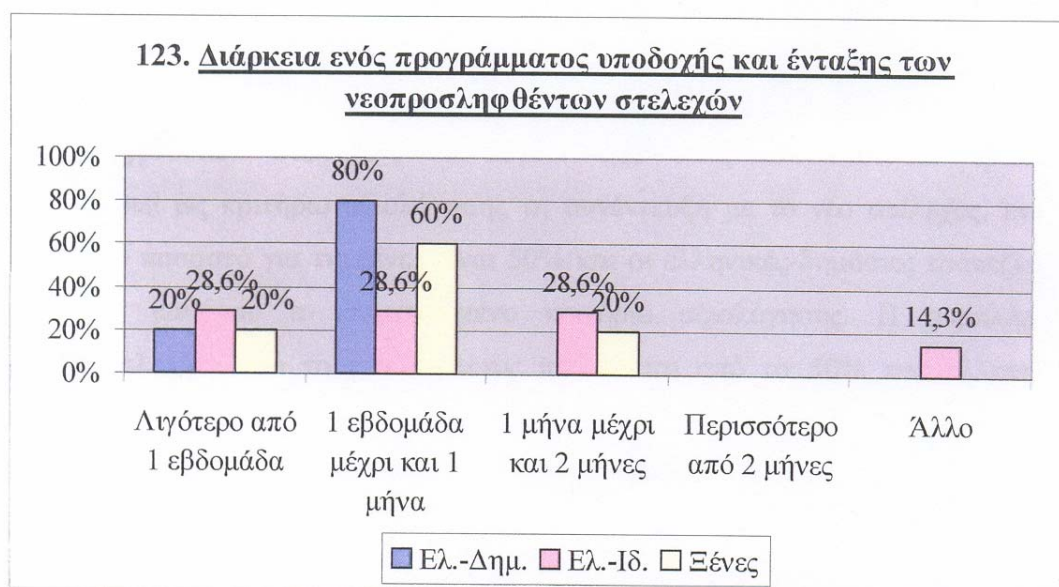
Στα πλαίσια της υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών, η πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων, των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών παρέχει πληροφορίες στα νεοπροσληφθέντα στελέχη τόσο για την τράπεζα, όσο και για τη θέση εργασίας. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι μία ελληνική δημόσια τράπεζα που δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει εσωτερικά κάποιες θέσεις εργασίας που απαιτούν ειδικά προσόντα και γνώσεις, προσλαμβάνει ένα μικρό ποσοστό υψηλόβαθμων στελεχών από την εξωτερική αγορά εργασίας. Σε αυτά τα στελέχη παρέχονται πληροφορίες μόνο για την τράπεζα, καθώς είναι άρτια καταρτισμένα για τη θέση που θα αναλάβουν (Διάγραμμα 121).



Επιπλέον, από την επεξεργασία των δεδομένων διαπιστώνεται ότι περισσότερο οι ξένες τράπεζες σε σχέση με τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ελληνικές δημόσιες, έχουν μέντορες για τα στελέχη που προσλαμβάνουν από την εξωτερική αγορά εργασίας. Οι μέντορες, ως ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα, παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές στα νεοπροσληφθέντα στελέχη για τη γρηγορότερη προσαρμογή τους στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, το 80% των ξένων και το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών έχουν μέντορες για τα στελέχη που προσλαμβάνουν από την εξωτερική αγορά εργασίας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι 40% (Διάγραμμα 122).



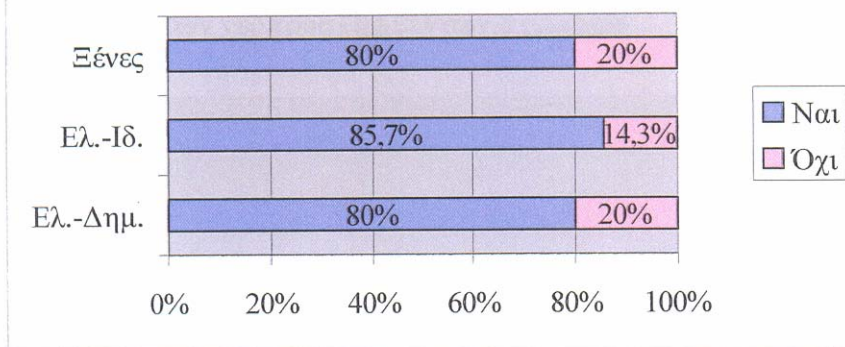
Όσον αφορά τη διάρκεια του προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών, διαπιστώνεται ότι το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 60% των ξένων τραπεζών δηλώνουν ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαρκεί μία εβδομάδα μέχρι και ένα μήνα, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες είναι μόνο 28,6%. Για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες δεν σχηματοποιείται μια σαφής εικόνα για τη διάρκεια του προγράμματος υποδοχής και ένταξης εξαιτίας της διασπορά των απαντήσεων. Επίσης, να τονιστεί ότι μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα (14,3%) ανέφερε ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαρκεί λιγότερο από μία εβδομάδα για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ για μεσαία και κατώτερα διαρκεί περισσότερο από δύο μήνες (Διάγραμμα 123).



3.3.6.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

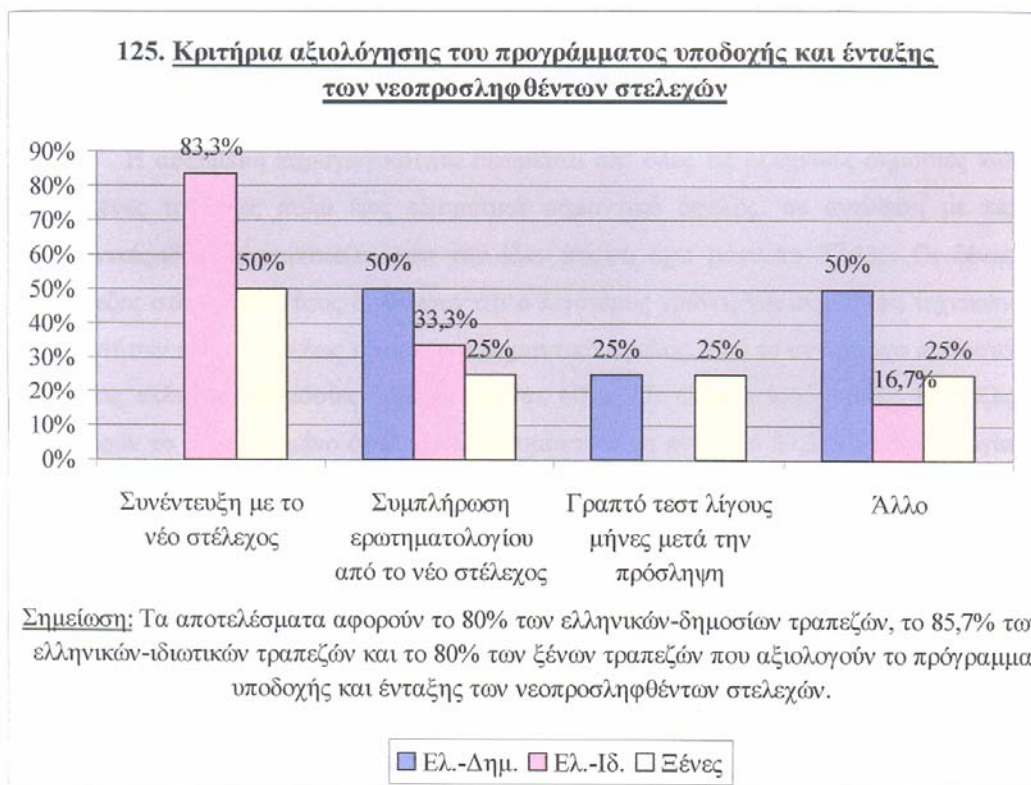
Εκτός από τα παραπάνω, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος αξιολογούν το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών. Ειδικότερα, το 80% των ελληνικών-δημοσίων, το 80% των ξένων και το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών αξιολογούν το συγκεκριμένο πρόγραμμα (Διάγραμμα 124).

124. Αξιολόγηση ενός προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών



Από τις τράπεζες που αξιολογούν το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών, το 83,3% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών χρησιμοποιεί ως κριτήριο αξιολόγησης τη συνέντευξη με το νέο στέλεχος, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ξένες είναι 50% και οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν προτιμούν καθόλου το συγκεκριμένο κριτήριο αξιολόγησης. Η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από το νέο στέλεχος προτιμάται από το 50% των ελληνικών - δημοσίων, το 33,3% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 25% των ξένων τραπεζών.

Επίσης, το γραπτό τεστ λίγους μήνες μετά την πρόσληψη χρησιμοποιείται μόνο από το 25% των ελληνικών-δημοσίων και το 25% των ξένων τραπεζών. Σε αυτό το σημείο, να τονιστεί ότι το 50% των ελληνικών-δημοσίων, το 16,7% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 25% των ξένων τραπεζών δήλωσαν ότι προκειμένου να αξιολογήσουν το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης, λαμβάνουν υπ' όψη τη γνώμη του ατόμου στο οποίο αναφέρεται το νέο στέλεχος, το οποίο αξιολογεί την απόδοση και τη συμπεριφορά του νέου στελέχους (Διάγραμμα 125).



3.3.6.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Στην ερώτηση για το ποια είναι τα οφέλη από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος θεωρεί, ως εξαιρετικά σημαντικό όφελος τη γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή σε επίπεδο ομάδας και ακολουθούν η διαμόρφωση θετικής στάσης / εικόνας του νέου στελέχους για την τράπεζα και η αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της τράπεζας.

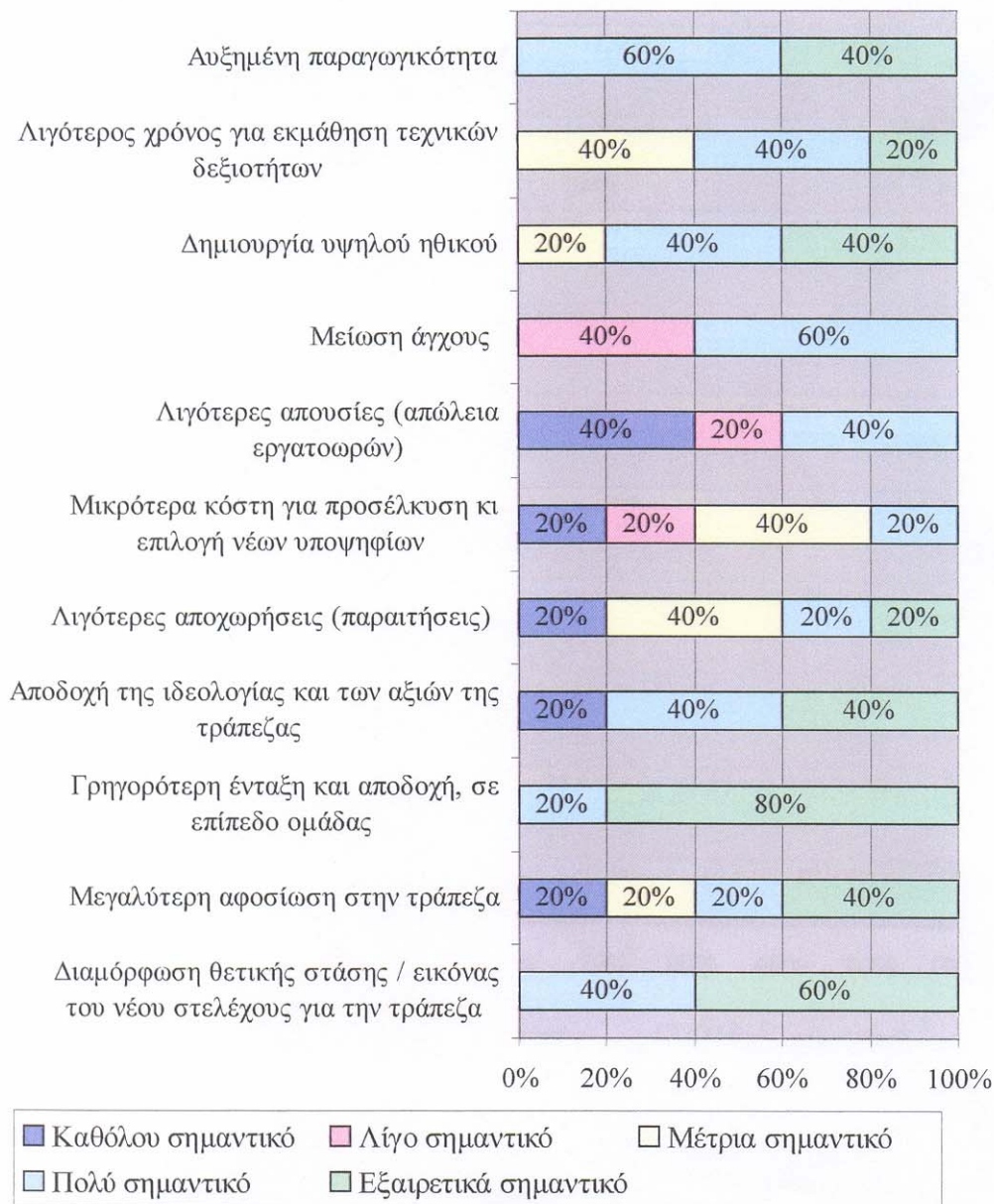
Ειδικότερα, η γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή σε επίπεδο ομάδας θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό όφελος από το 100% των ξένων τραπεζών, ενώ το 100% των ελληνικών-δημοσίων και το 85,7% των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών θεωρούν το συγκεκριμένο όφελος πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό. Η διαμόρφωση θετικής στάσης / εικόνας του νέου στελέχους για την τράπεζα θεωρείται από όλες τις τράπεζες του δείγματος πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος. Επίσης, το 100% των ελληνικών-ιδιωτικών, το 100% των ξένων και το 80% των ελληνικών-δημοσίων τραπεζών θεωρούν πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος την αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της τράπεζας.

Η αυξημένη παραγωγικότητα θεωρείται απ' όλες τις ελληνικές-δημόσιες και τις ξένες τράπεζες πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος, σε αντίθεση με τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες που την ίδια άποψη έχει μόνο το 57,1 %. Οι ξένες τράπεζες στο σύνολό τους δηλώνουν ότι ο λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων είναι πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες είναι 60%. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες θεωρούν το συγκεκριμένο όφελος πολύ σημαντικό σε ποσοστό 57,1 %. Η δημιουργία υψηλού ηθικού θεωρείται πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος από το σύνολο των ελληνικών-ιδιωτικών και των ξένων τραπεζών και από το 80% των ελληνικών δημοσίων.

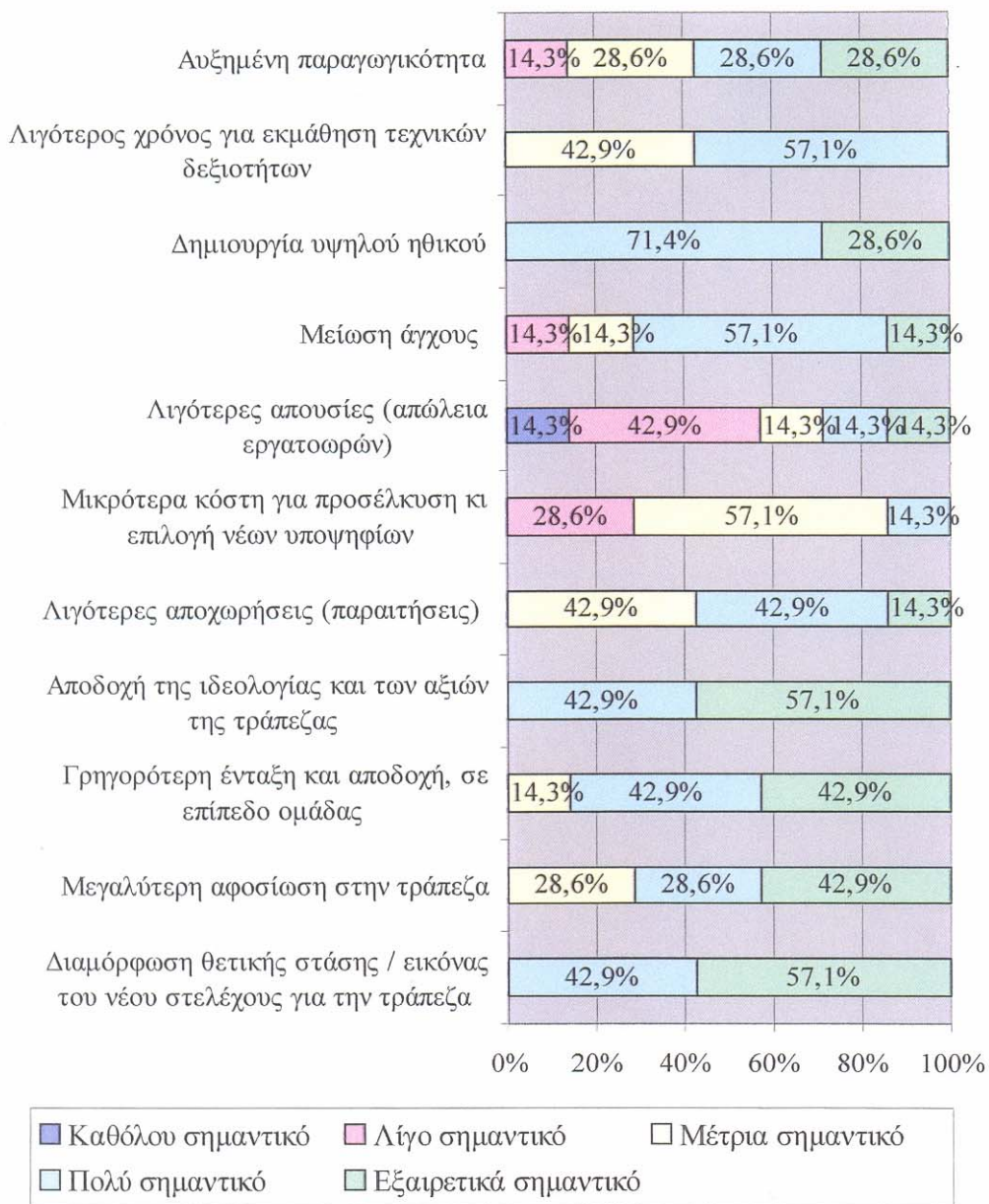
Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες αναφέρουν ότι η μείωση του άγχους είναι πολύ σημαντικό όφελος σε ποσοστό 60%, ενώ το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 80% των ξένων τραπεζών υποστηρίζουν ότι είναι πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η ύπαρξη λιγότερων αποχωρήσεων (παραιτήσεων) θεωρείται πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος από το 80% των ξένων και το 57,1 % των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ελληνικές-δημόσιες είναι μόνο 40%. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν θεωρούν την ύπαρξη λιγότερων αποχωρήσεων (παραιτήσεων) τόσο σημαντικό όφελος από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες τραπεζών, γιατί τα νέα στελέχη δεν παραιτούνται εξαιτίας της μονιμότητας που προσφέρει το δημόσιο. Επιπλέον, η μεγαλύτερη αφοσίωση στην τράπεζα θεωρείται πολύ έως εξαιρετικά σημαντικό όφελος απ' όλες τις ξένες τράπεζες και την πλειοψηφία των ελληνικών-δημοσίων και των ελληνικών-ιδιωτικών τραπεζών.

Στη συνέχεια, το 71,4% των ελληνικών-ιδιωτικών και το 60% των ξένων τραπεζών θεωρούν τις λιγότερες απουσίες (απώλεια εργατο-ωρών) καθόλου έως μέτρια σημαντικό όφελος από την υποδοχή και την ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες θεωρούν καθόλου έως λίγο σημαντικό το συγκεκριμένο όφελος σε ποσοστό 60%. Τέλος, η ύπαρξη μικρότερου κόστους για προσέλκυση και επιλογή νέων υποψηφίων αποτελεί καθόλου έως μέτρια σημαντικό όφελος για το 80% των ελληνικών-δημοσίων και το 60% των ξένων τραπεζών. Οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες θεωρούν το συγκεκριμένο όφελος λίγο έως μέτρια σημαντικό σε ποσοστό 85,7% (Διαγράμματα 126, 127, 128).

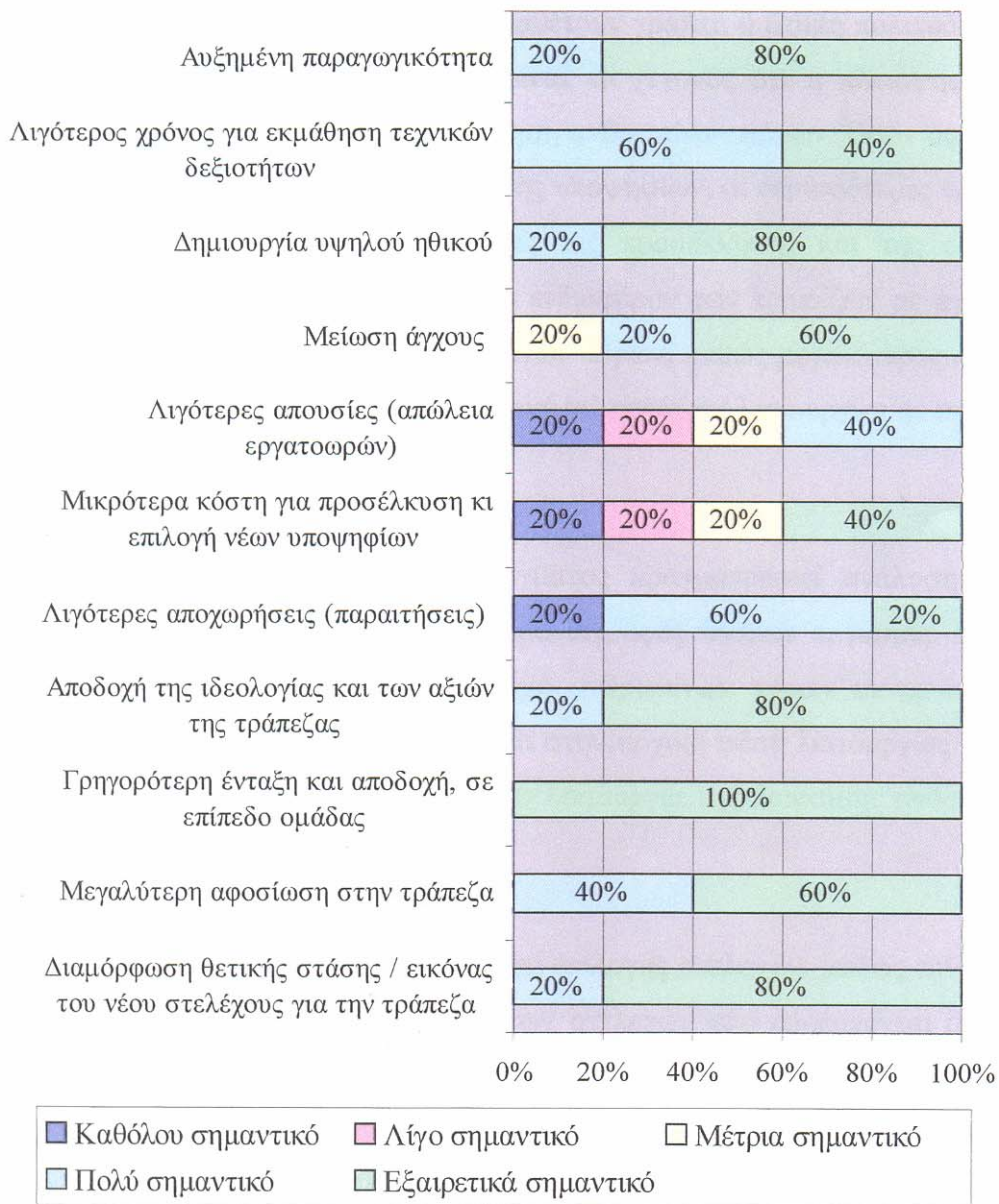
126. Ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, Οφέλη από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών



127. Ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, Οφέλη από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών



128. Ξένες τράπεζες, Οφέλη από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα:

- Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν αντιληφθεί τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς διαθέτουν γραπτή ή άτυπη πολιτική για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία των τραπεζών έχει γραπτή πολιτική για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Όσον αφορά τις λειτουργίες της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων, οι περισσότερες τράπεζες διαθέτουν γραπτή πολιτική. Οι λειτουργίες της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων συγκεντρώνουν περισσότερο το ενδιαφέρον των τραπεζών σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς μεγαλύτερος αριθμός τραπεζών δηλώνει ότι διαθέτει γραπτή πολιτική γι' αυτές τις λειτουργίες σε σχέση με τις άλλες.
- Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος πραγματοποιεί ανάλυση θέσης εργασίας και δημιουργεί περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας. Επίσης, όλες οι τράπεζες διεξάγουν προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων εκτός από μία ελληνική-ιδιωτική τράπεζα η οποία βρίσκεται στην αρχική φάση λειτουργίας της και δεν έχει ακόμα δώσει βαρύτητα σε αυτήν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Οι αποφάσεις σε θέματα προσέλκυσης και επιλογής στελεχών, καθώς επίσης και υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας) λαμβάνονται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), που έχει την κύρια ευθύνη, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Ο υπεύθυνος προσέλκυσης στελεχών αξιολογείται από τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και το κριτήριο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι η επαγγελματική επιτυχία των στελεχών που πρότεινε ο υπεύθυνος προσέλκυσης.
- Οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης στελεχών. Κάποιες δυσκολίες προσέλκυσης έχουν οι ελληνικές--ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες δεν έχουν καθόλου

προβλήματα προσέλκυσης στελεχών. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες φαίνεται να εντοπίζουν πιο εύκολα κατάλληλους υποψήφιους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, όσο και από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η αιτία γι' αυτό θεωρείται η μονιμότητα που προσφέρει το δημόσιο.

- Οι μέθοδοι διευκόλυνσης για την προσέλκυση και τη διατήρηση των στελεχών που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η επανεκπαίδευση στελεχών, οι αυξημένες αμοιβές / παροχές και η προβολή της εικόνας της τράπεζας. Ειδικότερα, η επανεκπαίδευση στελεχών προτιμάται τόσο από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, όσο από τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες.
- Εξαιρετικά σημαντικοί στόχοι προσέλκυσης θεωρούνται η προσέλκυση αποδοτικών στελεχών και η δημιουργία θετικής εικόνας της τράπεζας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην κάλυψη κενών θέσεων με το μικρότερο κόστος, αλλά δίνουν έμφαση στην άμεση κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Φιλοσοφία προσέλκυσης των τραπεζών είναι κυρίως η πρόσληψη για μακροπρόθεσμη καριέρα και η εσωτερική προσέλκυση και ακολουθούν το ήθος στη διαδικασία προσέλκυσης, η κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και η εξωτερική προσέλκυση.
- Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος χρησιμοποιεί την εσωτερική προσέλκυση για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη, που σημαίνει ότι οι τράπεζες προτιμούν την ανάθεση διοικητικών θέσεων σε άτομα που γνωρίζουν τις διαδικασίες, τις πολιτικές τους στόχους και την κουλτούρα της τράπεζας. Οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες χρησιμοποιούν περισσότερο την εσωτερική προσέλκυση για στελέχη, σε σχέση με τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Επίσης, παρατηρούμε ότι η εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται περισσότερο για μεσαία στελέχη, απ' ό,τι για υψηλόβαθμα και κατώτερα.
- Οι πιο διαδεδομένες εσωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη είναι οι προαγωγές και μεταθέσεις και η βάση δεδομένων εργαζομένων. Αντίθετα, χρησιμοποιούνται ελάχιστα ο πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα-περιοδικό της τράπεζας και η προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη. Τα προγράμματα διαδοχής προτιμούνται από τις ξένες

τράπεζες για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ το intranet χρησιμοποιείται για κατώτερα στελέχη.

- Οι πιο διαδεδομένες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης για υψηλόβαθμα στελέχη είναι οι συστάσεις στελεχών, ενώ για μεσαία και κατώτερα στελέχη είναι οι συστάσεις στελεχών και οι υποψήφιοι "πόρτας". Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που δεν χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα, και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: Ο.Α.Ε.Δ.), οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, τα γραφεία-βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους, η προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό, οι πρώην εργαζόμενοι και οι πρώην υποψήφιοι. Επίσης, χρησιμοποιούνται ελάχιστα οι εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) για κατώτερα στελέχη και οι επαγγελματικές ενώσεις για υψηλόβαθμα και κατώτερα στελέχη.
- Ακόμα, οι ξένες τράπεζες δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στις ανταγωνίστριες τράπεζες για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες τις προτιμούν για μεσαία στελέχη. Σχετικά με τα Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. και τις ημέρες καριέρας, να τονίσουμε ότι προτιμούνται για κατώτερα στελέχη, κυρίως από τις ξένες τράπεζες. Οι αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης προτιμούνται από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη. Επιπλέον, υπάρχει μια τάση να χρησιμοποιούνται οι συστάσεις εργαζομένων κυρίως για μεσαία και κατώτερα στελέχη.
- Όσον αφορά τη χρήση του διαδικτύου, παρατηρούμε ότι χρησιμοποιείται από την πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος για την προσέλκυση στελεχών, αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό. Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται περισσότερο για μεσαία στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και κατώτερα και το χρησιμοποιούν περισσότερο οι ξένες τράπεζες, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν το προτιμούν ιδιαίτερα. Επίσης, όλες σχεδόν οι τράπεζες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την προσέλκυση στελεχών διαθέτουν εταιρική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για την ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας.
- Από τις σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια προτίμηση στις συστάσεις πελατών, ενώ οι άλλες πηγές δεν χρησιμοποιούνται σε σημαντικό βαθμό. Οι συστάσεις πελατών χρησιμοποιούνται περισσότερο για κατώτερα στελέχη, απ' ότι για υψηλόβαθμα και μεσαία και τις χρησιμοποιούν περισσότερο οι ξένες

τράπεζες σε σχέση με τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ελληνικές-δημόσιες.

- Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν μικρό κόστος σε αντίθεση με τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που κοστίζουν περισσότερο. Βέβαια να τονίσουμε ότι σε γενικές γραμμές οι σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης δεν κοστίζουν. Η εξωτερική πηγή προσέλκυσης που κοστίζει περισσότερο είναι οι εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών) και ακολουθούν οι αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που κοστίζουν ελάχιστα είναι οι συστάσεις εργαζομένων, οι συστάσεις στελεχών, οι πρώην εργαζόμενοι, οι πρώην υποψήφιοι και οι υποψήφιοι "πόρτας".
- Η διαδικασία προσέλκυσης αξιολογείται από τη συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης και το κόστος ανά πρόσληψη.
- Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι επιλογής για υψηλόβαθμα και κατώτερα στελέχη είναι οι συνεντεύξεις και το βιογραφικό, ενώ για μεσαία στελέχη είναι οι συνεντεύξεις, το βιογραφικό και ο έλεγχος προϋπηρεσίας. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται συχνά ο έλεγχος προϋπηρεσίας και οι συστάσεις για υψηλόβαθμα στελέχη, οι συστάσεις και οι ιατρικές εξετάσεις για μεσαία στελέχη και ο έλεγχος προϋπηρεσίας, τα τεστ, η έντυπη αίτηση απασχόλησης και οι συστάσεις για κατώτερα στελέχη.
- Οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται ελάχιστα και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών είναι η έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις, το ερωτηματολόγιο βίο-δεδομένων, το κέντρο αξιολόγησης και η αυτο-αξιολόγηση, ενώ η αξιολόγηση από τους συναδέλφους χρησιμοποιείται λίγο περισσότερο, σε σχέση με τις προαναφερθείσες μεθόδους, από τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Τέλος, να τονίσουμε ότι το κέντρο αξιολόγησης, η αυτο-αξιολόγηση και η αξιολόγηση από τους συναδέλφους δεν χρησιμοποιούνται καθόλου από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών.
- Τα είδη των τεστ που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το τεστ προσωπικότητας για υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη και το τεστ προσωπικότητας και το τεστ νοημοσύνης για κατώτερα στελέχη. Το τεστ

προσωπικότητας χρησιμοποιείται περισσότερο για μεσαία στελέχη, απ' ό τι για υψηλόβαθμα και κατώτερα. Επίσης, υπάρχει μια τάση να χρησιμοποιείται το τεστ γνώσεων για την εργασία για υψηλόβαθμα στελέχη. Τα είδη των τεστ που δεν χρησιμοποιούνται καθόλου και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών είναι τα ψυχοκινητικά τεστ, ο ανιχνευτής αλήθειας, η ανάλυση γραφικού χαρακτήρα και το τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών. Όσον αφορά το τεστ φυσικής κατάστασης, το τεστ εκτέλεσης εργασίας και το τεστ ενδιαφερόντων, χρησιμοποιούνται ελάχιστα και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών, ενώ το τεστ τιμότητας και ακεραιότητας χρησιμοποιείται ελάχιστα για υψηλόβαθμα και κατώτερα στελέχη και καθόλου για μεσαία. Τέλος, το τεστ μαθησιακής ικανότητας χρησιμοποιείται ελάχιστα για υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ για μεσαία και κατώτερα στελέχη χρησιμοποιείται λίγο περισσότερο από τα υψηλόβαθμα.

- Οι τύποι συνεντεύξεων που χρησιμοποιούνται περισσότερο για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη είναι οι πολλαπλές συνεντεύξεις, η δομημένη συνέντευξη και η ατομική συνέντευξη. Η συνέντευξη από επιτροπή χρησιμοποιείται λιγότερο από την ατομική συνέντευξη και η αδόμητη συνέντευξη δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερα, ενώ η ημι-δομημένη προτιμάται περισσότερο κυρίως για κατώτερα στελέχη. Σχετικά με τη συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς και τη συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς, υπάρχει μια τάση να χρησιμοποιούνται, ενώ η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης χρησιμοποιείται ελάχιστα. Επίσης, η τηλεφωνική συνέντευξη δεν χρησιμοποιείται σε σημαντικό βαθμό, ενώ η συνέντευξη κατά την οποία οι υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα από επιτροπή, το “video interview” και η συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή δεν χρησιμοποιούνται καθόλου.
- Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος ελέγχει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των μεθόδων επιλογής στελεχών που χρησιμοποιεί, γεγονός το οποίο είναι πολύ σημαντικό, καθώς μέσω του ελέγχου μειώνονται οι πιθανότητες πρόσληψης ακαταλλήλων υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
- Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στελεχών έχει προέλθει κυρίως από εσωτερικό σχεδιασμό. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι χρησιμοποιούνται μόνο από τις ελληνικές-δημόσιες τράπεζες, αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος θεωρεί ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υψηλόβαθμων, μεσαίων και κατωτέρων στελεχών διαρκεί ενάμιση μήνα ή λιγότερο. Αυτό ισχύει κυρίως για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ελληνικές-

δημόσιες τράπεζες .Για τις ξένες τράπεζες, η εν λόγω διαδικασία φαίνεται να διαρκεί περισσότερο για υψηλόβαθμα στελέχη.

- Οι υψηλές προσδοκίες του υποψηφίου για τη θέση εργασίας (π.χ. μισθός, δυνατότητα ανέλιξης) θεωρούνται ο κυριότερος λόγος απόρριψης μιας θέσης εργασίας από ένα υποψήφιο στέλεχος και ακολουθεί η ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη. Βέβαια, να τονίσουμε ότι η ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη θεωρείται σημαντικός λόγος απόρριψης μιας θέσης για τις ελληνικές-ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες, ενώ οι ελληνικές-δημόσιες τράπεζες δεν τον θεωρούν ως λόγο απόρριψης μιας θέσης. Η αιτία γι' αυτό θεωρείται η μονιμότητα που προσφέρει το δημόσιο. Η αντίληψη για τη διαδικασία επιλογής δεν θεωρείται ως λόγος απόρριψης μιας θέσης εργασίας από ένα υποψήφιο στέλεχος, για την πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος και κυρίως για τις ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες.
- Οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος και κυρίως οι ελληνικές-ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες, ακολουθούν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών. Η πολιτική που ακολουθείται είναι κυρίως η έγγραφη ενημέρωση και λιγότερο η τηλεφωνική ενημέρωση και η ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής ή αργότερα με προσωπική επαφή. Επίσης, η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος και κυρίως οι ελληνικές-ιδιωτικές τράπεζες, ακολουθεί την πολιτική απόρριψης ενός υποψήφιου στελέχους όταν έχει περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα για τη θέση εργασίας.
- Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όλες οι τράπεζες του δείγματος εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας, το οποίο διαρκεί μία εβδομάδα μέχρι και ένα μήνα. Στα πλαίσια του προγράμματος παρέχονται πληροφορίες στα νεοπροσληφθέντα στελέχη τόσο για την τράπεζα, όσο και για τη θέση εργασίας. Επίσης, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος και κυρίως οι ξένες, έχουν μέντορες για τα στελέχη που προσλαμβάνουν από την εξωτερική αγορά εργασίας, καθώς θεωρούν ότι μέσω του θεσμού του μέντορα τα νεοπροσληφθέντα στελέχη θα ενταχθούν ομαλότερα και γρηγορότερα στο περιβάλλον εργασίας τους.
- Το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας αξιολογείται από την

πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος. Η αξιολόγηση του προγράμματος επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της συνέντευξης με το νέο στέλεχος και λιγότερο με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου από το νέο στέλεχος.

- Τα εξαιρετικά σημαντικά οφέλη από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας είναι η γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή σε επίπεδο ομάδας, η διαμόρφωση θετικής στάσης / εικόνας του νέου στελέχους για την τράπεζα και η αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της τράπεζας. Επιπλέον, άλλα σημαντικά οφέλη είναι η δημιουργία υψηλού ηθικού, η αυξημένη παραγωγικότητα, η μεγαλύτερη αφοσίωση στην τράπεζα, η μείωση άγχους, ο λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων και η ύπαρξη λιγότερων αποχωρήσεων (παραιτήσεων). Σχετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα, να αναφέρουμε ότι οι ελληνικές-δημόσιες και οι ξένες τράπεζες, την θεωρούν σημαντικότερο όφελος, απ' ό,τι οι ελληνικές-ιδιωτικές. Τέλος, οι λιγότερες απουσίες (απώλεια εργατωρών) και η ύπαρξη μικρότερου κόστους για προσέλκυση και επιλογή νέων υποψηφίων δεν θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά οφέλη από την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

(1) ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1: Εμπορικός Διευθυντής

Περιγραφή θέσης:

I) Γενικά Στοιχεία

Τίτλος Θέσης : Εμπορικός Διευθυντής

Τομέας : Παροχή υπηρεσιών “internet” και παροχής άλλων μορφών υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών.

Αναφέρεται σε : Γενικό Διευθυντή

II) Γενική Ευθύνη

Συντονισμός και εποπτεία πωλήσεων, ανάπτυξη, προγραμματισμός και υλοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, παρακολούθηση αγοράς, ανάπτυξη αποτελεσματικότητας των καναλιών διανομής, προώθηση των δημοσίων σχέσεων της Εταιρίας, κοστολογήσεις προϊόντων και υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, εισηγήσεις για στόχους πωλήσεων, συμμετοχή στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.

III) Ροή Εργασίας

Κύρια Καθήκοντα:

- Είναι υπεύθυνος για το συντονισμό του δικτύου πωλήσεων.
- Επιβλέπει το δίκτυο διανομής πωλήσεων.
- Παρακολουθεί την αγορά και αναπροσαρμόζει τους στόχους.

- Συντονίζει και εποπτεύει τις πωλήσεις
- Προώθηση των δημοσίων σχέσεων της Εταιρίας.
- Ανάπτυξη, Προγραμματισμός και Υλοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων.
- Κοστολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Εισηγήσεις για στόχους πωλήσεων.

Δευτερεύοντα Καθήκοντα:

- Συμμετέχει στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.
- Συζητά με τους υφιστάμενους για στόχους πωλήσεων και δέχεται εισηγήσεις.
- Άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών.
- Αύξηση Πωλήσεων.
- Διανομή και Προώθηση των προϊόντων του τμήματος.

IV) Βοηθητικά Μέσα και Στοιχεία Εργασίας

- Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
- Κινητό
- Τηλέφωνο – Fax
- Βιβλία Πωλήσεων

V) Συνθήκες Περιβάλλοντος και Εργασίας

- Τακτικό Ωράριο

- Άνετο γραφείο με φωτισμό και σύστημα κλιματισμού.

Προδιαγραφές Θέσης:

- Πτυχίο Ανώτατης Οικονομικής Σχολής ή πτυχίο Τ.Ε.Ι. Λογιστικής.
- Πενταετής εμπειρία σε αντίστοιχη θέση (8ετής σε περίπτωση απόφοιτου Τ.Ε.Ι.).
- Καλή γνώση χρήσης Η/Υ και μηχανογραφικών εφαρμογών λογιστηρίου.
- Πολύ καλή γνώση της Αγγλικής Γλώσσας.
- Οργανωτικές ικανότητες και ευχέρεια επικοινωνίας.

[**Πηγή:** Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΟΠΑ, Αθήνα 2002, σελ. 131-132.]

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2: Προϊστάμενος Τμήματος Οικονομικού Προγραμματισμού

I) Γενικά Στοιχεία

1. Τίτλος θέσης: Προϊστάμενος Τμήματος Οικονομικού Προγραμματισμού
2. Έδρα : Αθήνα
3. Προϊστάμενος: Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών
4. Αποστολή θέσης: Η σύνταξη και παρακολούθηση του ετήσιου προϋπολογισμού της εταιρίας και η διαμόρφωση εναλλακτικών προτάσεων για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των κεφαλαίων και διαθεσίμων της εταιρίας.

II) Καθήκοντα /Υπευθυνότητες:

- Παρακολουθεί την πορεία του Οικονομικού Προγράμματος (σε καθημερινή βάση) και ενημερώνει το Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών σε σχέση με τις αποκλίσεις και τις αιτίες τους.
- Κάνει προβλέψεις για το απαιτούμενο κεφάλαιο αλλά και τις υποχρεώσεις (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) προκειμένου να εξασφαλίζεται η ρευστότητα στην εταιρία (ομαλή χρηματοδότηση των υποχρεώσεών της).
- Συντάσσει ενδιάμεσες εκθέσεις πεπραγμένων σε σχέση με την εξέλιξη του οικονομικού προγράμματος και τις παραδίδει στο διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών .
- Συγκεντρώνει τους επιμέρους προϋπολογισμούς των Διευθύνσεων.
- Ενοποιεί τους επιμέρους προϋπολογισμούς των διευθύνσεων και συντάσσει ολοκληρωμένους ετήσιους προϋπολογισμούς διαχωρισμένους σε μηνιαίους προϋπολογισμούς.
- Συμβάλλει στην προετοιμασία προσφορών και προτάσεων, συντάσσοντας τις οικονομικές προσφορές.
- Αξιοποιεί κατά το βέλτιστο τρόπο, στα πλαίσια του οικονομικού προγράμματος, τα διαθέσιμα και τα κεφάλαια της εταιρίας και καταθέτει εναλλακτικές προτάσεις στο Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών και κάποιες αναθεωρήσεις, εάν κριθεί αναγκαίο.
- Αξιολογεί τις επενδύσεις της εταιρίας με βάση την Καθαρή Παρούσα Αξία (Κ.Π.Α.) και τον Εσωτερικό Βαθμό Απόδοσης (Ε.Β.Α.) και την ένταξη των επενδυτικών σχεδίων στον προϋπολογισμό της εταιρίας.

Προδιαγραφές Θέσης:

- Πτυχίο Ανωτάτης Σχολής (Μεταπτυχιακός Τίτλος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ή Χρηματοδοτική Διοίκηση είναι επιθυμητός).
- Τριετής εμπειρία σε αντίστοιχη θέση ή πενταετής εμπειρία σε θέματα οικονομικού προγραμματισμού και οικονομικής διάθεσης.
- Καλή γνώση χρήσης Η/Υ και σχετικών εφαρμογών λογισμικού.
- Πολύ καλή γνώση Αγγλικής γλώσσας.

[Πηγή: Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΟΠΑ, Αθήνα 2002, σελ. 129.]

(2) ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΓΓΕΛΙΑΣ ΓΙΑ ΝΕΑ ΣΤΕΛΕΧΗ



A member of citigroup

Become a CitiZen! of the world!

Citibank Greece is launching its 2000 Entry-level graduate program in all business sectors. The call is for individuals holding a post-graduate degree with up to 2 years of experience aiming at quickly developing in a demanding environment with the potential of becoming specialists and/or managers within the next 18-24 months.

Candidate profile

- First degree and post-graduate studies in *BA*, Finance/Economics, Computer science or exact sciences from Greek or foreign Universities.
- Up to 2 years of experience in the finance/banking or specialist sector.
- Excellent English language skills.
- Excellent PC literacy.

The Entry-level program

Following an elaborate selection and assessment process, highly qualified candidates with managerial potential and evident leadership, communication, teamwork, results orientation and change-initiation skills are placed in demanding roles. Intensified training and development coupled with individual energy and ambition will lead to successful individuals gaining management and/or specialist positions across the organization.

Areas of occupation

Positions exist in the following fields: Corporate Bank, Shipping section, Consumer/Retail Bank, Operations & Technology, Finance, Credit and HR.

How to apply

If you fulfil the above qualifications and have completed your military obligations (where applicable), you may send your Cv - in English - to the address below by April 20, 2000.

Citibank NA,
Sygrou 54, 11742 Athens,
Human Resources, Recruitment Specialist function (please quote ref # ELP04-00)

[Πηγή: Κωνσταντέλλος Νικήτας, Ξεχωρίστε Επαγγελματικά, Πετυχαίνοντας πρόσληψη στις καλύτερες εταιρείες, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2000, σελ. 104.]

(3) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	
(Α) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	
(Β) ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	
(Γ) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	
(Δ) ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	
(Ε) ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	
(ΣΤ) ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	
(Ζ) ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1. Υψηλόβαθμα στελέχη (Executive managers): Είναι στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαμορφώνουν τους γενικούς στόχους ή κατευθύνσεις της επιχείρησης.
2. Μεσαία στελέχη (Middle managers): Τα μεσαία στελέχη είναι οι προϊστάμενοι, οι τμηματάρχες, που βρίσκονται στη μέση της ιεραρχίας και συνδέουν τους άμεσους υφισταμένους τους (επόπτες, επιθεωρητές) με τα υψηλόβαθμα στελέχη.
3. Κατώτερα στελέχη ή στελέχη γραμμής (First line managers, Supervisors): Τα κατώτερα στελέχη είναι οι επόπτες, οι επιθεωρητές και αποτελούν την πρώτη βαθμίδα εποπτείας και το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού της πρώτης γραμμής για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Παρακαλώ συμπληρώστε τις απαντήσεις τοποθετώντας το σύμβολο \surd , στην απάντηση που επιθυμείτε.

(Α) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

- (1) Όνομα Τράπεζας: _____
- (2) Έτος δραστηριοποίησης στην Ελλάδα: _____
- (3) Η τράπεζά σας είναι:
Ελληνική - Δημόσια Ελληνική - Ιδιωτική Ξένη
- (4) Περίπου πόσα άτομα εργάζονται στην τράπεζά σας;
Σύνολο Άνδρες Γυναίκες
- (5) Παρακαλώ προσδιορίστε τον κύκλο εργασιών της τράπεζας το τελευταίο οικονομικό έτος: _____
- (6) Αριθμός υποκαταστημάτων στην Ελλάδα: _____
- (7) Έχει λάβει χώρα στην τράπεζά σας μια από τις παρακάτω μεταβολές;
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Εξαγορά μιας άλλης τράπεζας | <input type="checkbox"/> |
| Εξαγορά από άλλη τράπεζα | <input type="checkbox"/> |
| Συγχώνευση με άλλη τράπεζα | <input type="checkbox"/> |

(Β) ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- (1) Είστε Άνδρας Γυναίκα
- (2) Πόσο χρονών είστε;
- | | | | | | |
|-------------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Κάτω από 25 | <input type="checkbox"/> | 26 - 30 | <input type="checkbox"/> | 31 - 40 | <input type="checkbox"/> |
| 41 - 50 | <input type="checkbox"/> | 51 - 60 | <input type="checkbox"/> | 61 - 70 | <input type="checkbox"/> |
| 71 + | <input type="checkbox"/> | | | | |
- (3) Είστε κάτοχος
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Πτυχίου ΤΕΙ | <input type="checkbox"/> | Πτυχίου ΑΕΙ | <input type="checkbox"/> |
| Μεταπτυχιακού τίτλου | <input type="checkbox"/> | Άλλο | <input type="checkbox"/> |
- _____
- _____
- (4) Είστε ο επικεφαλής στην ιεραρχία του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;
ΝΑΙ ΟΧΙ
- (5) Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης σας: _____
- (6) Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην τράπεζα; _____

(Γ) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

(1) Περίπου πόσα άτομα εργάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;

Σύνολο Άνδρες Γυναίκες

(2) Έχει η τράπεζά σας

ΝΑΙ ΝΑΙ
Γραπτή Άτυπη ΟΧΙ

Δήλωση αποστολής	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Επιχειρησιακή στρατηγική	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(3) Έχει η τράπεζά σας μια εφαρμοζόμενη πολιτική για τους ακόλουθους τομείς διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;

ΝΑΙ ΝΑΙ
Γραπτή Άτυπη ΟΧΙ

Αμοιβές και παροχές	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Προσέλκυση και επιλογή	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Εργασιακές σχέσεις	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Εσωτερική επικοινωνία	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ίσες ευκαιρίες	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Εργαζόμενοι με υψηλές αποδόσεις	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ευέλικτα συστήματα απασχόλησης	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(4) Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της τράπεζάς σας τα επόμενα 5 χρόνια; (Σημειώστε ένα μόνο)

Αμοιβές και παροχές	<input type="text"/>
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	<input type="text"/>
Προσέλκυση και επιλογή	<input type="text"/>
Εργασιακές σχέσεις	<input type="text"/>
Ευέλικτα συστήματα απασχόλησης	<input type="text"/>
Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων	<input type="text"/>
Υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων	<input type="text"/>

(Δ) ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

(1) Πραγματοποιείτε ανάλυση θέσης εργασίας για τη δημιουργία περιγραφής θέσης εργασίας (job description) και προδιαγραφής θέσης εργασίας (job specification);

ΝΑΙ ΟΧΙ

(2) Αν ναι,

(2.1) Πόσο συχνά; _____

(2.2) Υπάρχουν περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας για όλες τις θέσεις εργασίας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(2.2.1) Αν όχι, γιατί και για ποιες θέσεις εργασίας δεν υπάρχουν περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας; _____

(3) Η τράπεζά σας διεξάγει προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(4) Αν ναι, συλλέγετε στοιχεία που αφορούν τα στελέχη σας στους παρακάτω τομείς, για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων;

Ηλικιακή σύνθεση	<input type="checkbox"/>
Απουσίες (Απώλεια εργατωρών)	<input type="checkbox"/>
Αποχωρήσεις στελεχών (Λόγω συνταξιοδότησης ή παραίτησης)	<input type="checkbox"/>
Προσόντα και εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
Εθνική καταγωγή	<input type="checkbox"/>
Φύλο	<input type="checkbox"/>
Θρησκεία	<input type="checkbox"/>

(5) Για πόσο χρονικό διάστημα σχεδιάζετε τις ανάγκες σας για στελέχη;

Για 1 έτος ή λιγότερο	<input type="checkbox"/>
Για περισσότερο από 1 έτος μέχρι 2 έτη	<input type="checkbox"/>
Για περισσότερο από 2 έτη	<input type="checkbox"/>
Δεν υπάρχει σχεδιασμός	<input type="checkbox"/>

(Ε) ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

(1) Ποιος είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση στελεχών;

- Στελέχη γραμμής
- Στελέχη γραμμής με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στελέχη γραμμής
- Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- Εξωτερικός σύμβουλος
- Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο
- Άλλο _____

(2) Ο υπεύθυνος για την προσέλκυση στελεχών αξιολογείται; ΝΑΙ ΟΧΙ

(3) Αν ναι, με βάση ποια κριτήρια αξιολογείται;

- Δυσκολία εύρεσης καταλλήλων στελεχών
- Αριθμός κενών θέσεων εργασίας που καλύπτει ο υπεύθυνος προσέλκυσης
- Η επαγγελματική επιτυχία των στελεχών που πρότεινε ο υπεύθυνος προσέλκυσης
- Η αντίληψη των νεοπροσληφθέντων στελεχών για τον υπεύθυνο προσέλκυσης
- Άλλο _____

(4) Σε ποιες κατηγορίες επαγγελμάτων αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης;

- Στελέχη
- Ειδικότητες πληροφορικής
- Άλλες τεχνικές ειδικότητες
- Υπάλληλοι γραφείου
- Δεν υπάρχουν προβλήματα προσέλκυσης
- Άλλο _____

(5) Αν αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης στελεχών, σε ποιες κατηγορίες στελεχών υπάρχουν προβλήματα προσέλκυσης;

- Υψηλόβαθμα
- Μεσαία
- Κατώτερα

(6) Χρησιμοποιείτε κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους διευκόλυνσης για την προσέλκυση και διατήρηση των στελεχών;

Ευέλικτα ωράρια εργασίας	<input type="checkbox"/>
Προσλήψεις από το εξωτερικό	<input type="checkbox"/>
Επανεκπαίδευση στελεχών	<input type="checkbox"/>
Αυξημένες αμοιβές / παροχές	<input type="checkbox"/>
Προβολή της εικόνας της τράπεζας	<input type="checkbox"/>
Ελκυστικά συνταξιοδοτικά προγράμματα	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>

(7) Παρακαλώ σημειώστε πόση σημασία δίνετε σε κάθε έναν από τους παρακάτω στόχους προσέλκυσης. (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου σημαντικό, 2. Λίγο σημαντικό, 3. Μέτρια σημαντικό, 4. Πολύ σημαντικό, 5. Εξαιρετικά σημαντικό

Προσέλκυση μεγάλου αριθμού στελεχών	1	2	3	4	5
Προσέλκυση στελεχών με υψηλά προσόντα	1	2	3	4	5
Προσέλκυση στελεχών που είναι πρόθυμα να δεχτούν τη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Άμεση κάλυψη κενών θέσεων εργασίας	1	2	3	4	5
Κάλυψη κενών θέσεων εργασίας με το μικρότερο κόστος	1	2	3	4	5
Προσέλκυση αποδοτικών στελεχών	1	2	3	4	5
Προσέλκυση στελεχών που θα παραμείνουν στην τράπεζα	1	2	3	4	5
Δημιουργία θετικής εικόνας της τράπεζας	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

(8) Προσελκύετε τις παρακάτω κατηγορίες υποψηφίων για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη;

	ΝΑΙ Υψηλόβαθμα	ΝΑΙ Μεσαία	ΝΑΙ Κατώτερα	ΟΧΙ
Ηλικιωμένοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άτομα με ειδικές ανάγκες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μειονότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γυναίκες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(9) Ποια είναι η φιλοσοφία προσέλκυσης της τράπεζάς σας;

Εσωτερική προσέλκυση	
Εξωτερική προσέλκυση	
Κάλυψη κενών θέσεων	
Πρόσληψη για μακροπρόθεσμη καριέρα	
Δέσμευση στην πρόσληψη διαφορετικών υποψηφίων	
Εστίαση στο τι θέλει ο υποψήφιος	
Ήθος στην διαδικασία προσέλκυσης	
Άλλο _____	

(10) Σε τι ποσοστό χρησιμοποιείται η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας για υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα στελέχη;

	Υψηλόβαθμα	Μεσαία	Κατώτερα
Εσωτερική προσέλκυση			
Εξωτερική προσέλκυση			
	100%	100%	100%

(11) Παρακαλώ σημειώστε τη συχνότητα χρήσης των παρακάτω εσωτερικών πηγών προσέλκυσης; (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ, 5. Πάρα πολύ

Υψηλόβαθμα Στελέχη

Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα - περιοδικό της τράπεζας	1	2	3	4	5
Βάση δεδομένων εργαζομένων	1	2	3	4	5
Προαγωγές και μεταθέσεις	1	2	3	4	5
Προγράμματα διαδοχής	1	2	3	4	5
Intranet	1	2	3	4	5
Προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

Μεσαία Στελέχη

Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα - περιοδικό της τράπεζας	1	2	3	4	5
Βάση δεδομένων εργαζομένων	1	2	3	4	5

Προαγωγές και μεταθέσεις	1	2	3	4	5
Προγράμματα διαδοχής	1	2	3	4	5
Intranet	1	2	3	4	5
Προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

Κατώτερα Στελέχη

Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα - περιοδικό της τράπεζας	1	2	3	4	5
Βάση δεδομένων εργαζομένων	1	2	3	4	5
Προαγωγές και μεταθέσεις	1	2	3	4	5
Προγράμματα διαδοχής	1	2	3	4	5
Intranet	1	2	3	4	5
Προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

(12) Ποιες από τις παραπάνω εσωτερικές πηγές προσέλκυσης που δεν χρησιμοποιείτε καθόλου και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών, θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές για υψηλόβαθμα, μεσαία ή κατώτερα στελέχη;

(13) Παρακαλώ σημειώστε πόσο κοστίζουν οι παρακάτω εσωτερικές πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιείτε. (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ, 5. Πάρα πολύ

Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα - περιοδικό της τράπεζας	1	2	3	4	5
Βάση δεδομένων εργαζομένων	1	2	3	4	5
Προαγωγές και μεταθέσεις	1	2	3	4	5
Προγράμματα διαδοχής	1	2	3	4	5
Intranet	1	2	3	4	5
Προσφορά μόνιμης εργασίας στα προσωρινά στελέχη	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

(14) Παρακαλώ σημειώστε τη συχνότητα χρήσης των παρακάτω εξωτερικών πηγών προσέλκυσης; (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ, 5. Πάρα πολύ

Υψηλόβαθμα Στελέχη

Συστάσεις εργαζομένων – word of mouth advertising	1	2	3	4	5
Συστάσεις στελεχών	1	2	3	4	5
Πρώην εργαζόμενοι	1	2	3	4	5
Πρώην υποψήφιοι	1	2	3	4	5
Υποψήφιοι “πόρτας” (Άτομα που από μόνα τους υποβάλλουν-ταχυδρομούν βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί κενή θέση στην τράπεζα, walks-ins or gate hires)	1	2	3	4	5
A.E.I / T.E.I.	1	2	3	4	5
Ημέρες καριέρας	1	2	3	4	5
Επαγγελματικές ενώσεις	1	2	3	4	5
Ανταγωνίστριες τράπεζες	1	2	3	4	5
Αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση)	1	2	3	4	5
Γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: ΟΑΕΔ)	1	2	3	4	5
Εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών)	1	2	3	4	5
Διαδίκτυο (Internet)	1	2	3	4	5
Γραφεία – βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους	1	2	3	4	5
Εξαγορές και συγχωνεύσεις	1	2	3	4	5
Προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό	1	2	3	4	5
<u>Σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης</u>					
Τηλεπροσέλκυση	1	2	3	4	5
Ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι	1	2	3	4	5
Μηνύματα – ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης	1	2	3	4	5
Αποστολή επιστολών	1	2	3	4	5
Συστάσεις πελατών	1	2	3	4	5
Εταιρίες επανατοποθέτησης (Outplacement firms)	1	2	3	4	5
Άλλο	1	2	3	4	5

Μεσαία Στελέχη	
Συστάσεις εργαζομένων – word of mouth advertising	1 2 3 4 5
Συστάσεις στελεχών	1 2 3 4 5
Πρώην εργαζόμενοι	1 2 3 4 5
Πρώην υποψήφιοι	1 2 3 4 5
Υποψήφιοι “πόρτας” (Άτομα που από μόνα τους υποβάλλουν-ταχυδρομούν βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί κενή θέση στην τράπεζα, walks-ins or gate hires)	1 2 3 4 5
A.E.I. / T.E.I.	1 2 3 4 5
Ημέρες καριέρας	1 2 3 4 5
Επαγγελματικές ενώσεις	1 2 3 4 5
Ανταγωνίστριες τράπεζες	1 2 3 4 5
Αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση)	1 2 3 4 5
Γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: ΟΑΕΔ)	1 2 3 4 5
Εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών)	1 2 3 4 5
Διαδίκτυο (Internet)	1 2 3 4 5
Γραφεία – βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους	1 2 3 4 5
Εξαγορές και συγχωνεύσεις	1 2 3 4 5
Προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό	1 2 3 4 5
<u>Σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης</u>	
Τηλεπροσέλκυση	1 2 3 4 5
Ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι	1 2 3 4 5
Μηνύματα – ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης	1 2 3 4 5
Αποστολή επιστολών	1 2 3 4 5
Συστάσεις πελατών	1 2 3 4 5
Εταιρίες επανατοποθέτησης (Outplacement firms)	1 2 3 4 5
Άλλο _____	1 2 3 4 5

Κατώτερα Στελέχη

Συστάσεις εργαζομένων – word of mouth advertising	1 2 3 4 5
Συστάσεις στελεχών	1 2 3 4 5
Πρώην εργαζόμενοι	1 2 3 4 5
Πρώην υποψήφιοι	1 2 3 4 5

Υποψήφιοι “πόρτας” (Άτομα που από μόνοα τους υποβάλλουν-ταχυδρομούν βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί κενή θέση στην τράπεζα, walks-ins or gate hires)	1	2	3	4	5
A.E.I. / T.E.I.	1	2	3	4	5
Ημέρες καριέρας	1	2	3	4	5
Επαγγελματικές ενώσεις	1	2	3	4	5
Ανταγωνίστριες τράπεζες	1	2	3	4	5
Αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση)	1	2	3	4	5
Γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: ΟΑΕΔ)	1	2	3	4	5
Εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών)	1	2	3	4	5
Διαδίκτυο (Internet)	1	2	3	4	5
Γραφεία – βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους	1	2	3	4	5
Εξαγορές και συγχωνεύσεις	1	2	3	4	5
Προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό	1	2	3	4	5
<u>Σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης</u>					
Τηλεπροσέλκυση	1	2	3	4	5
Ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι	1	2	3	4	5
Μηνύματα – ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης	1	2	3	4	5
Αποστολή επιστολών	1	2	3	4	5
Συστάσεις πελατών	1	2	3	4	5
Εταιρίες επανατοποθέτησης (Outplacement firms)	1	2	3	4	5
Άλλο	1	2	3	4	5

(15) Αν χρησιμοποιείτε ως εξωτερική πηγή προσέλκυσης τις αγγελίες στον τύπο, χρησιμοποιείτε αγγελίες σε:

Εθνικό τύπο Διεθνή τύπο

(16) Αν χρησιμοποιείτε ως εξωτερική πηγή προσέλκυσης το διαδίκτυο (internet), με ποιο τρόπο το χρησιμοποιείτε;

Μέσω εταιρικής ιστοσελίδας

Μέσω των ιστοσελίδων των εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου

Μέσω εταιριών που διατηρούν ηλεκτρονικά ταμπλό εργασίας (job boards)

Άλλο

(17) Παρακαλώ σημειώστε πόσο κοστίζουν οι παρακάτω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιείτε. (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ, 5. Πάρα πολύ

Συστάσεις εργαζομένων – word of mouth advertising	1	2	3	4	5
Συστάσεις στελεχών	1	2	3	4	5
Πρώην εργαζόμενοι	1	2	3	4	5
Πρώην υποψήφιοι	1	2	3	4	5
Υποψήφιοι “πόρτας” (Άτομα που από μόνα τους υποβάλλουν-ταχυδρομούν βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί κενή θέση στην τράπεζα, walks-ins or gate hires)	1	2	3	4	5
A.E.I. / T.E.I.	1	2	3	4	5
Ημέρες καριέρας	1	2	3	4	5
Επαγγελματικές ενώσεις	1	2	3	4	5
Ανταγωνίστριες τράπεζες	1	2	3	4	5
Αγγελίες, προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση)	1	2	3	4	5
Γραφεία ευρέσεως εργασίας (ιδιωτικά, δημόσια: ΟΑΕΔ)	1	2	3	4	5
Εταιρίες επιλογής στελεχών (κυνηγοί κεφαλών)	1	2	3	4	5
Διαδίκτυο (Internet)	1	2	3	4	5
Γραφεία – βάσεις δεδομένων για εργαζόμενους	1	2	3	4	5
Εξαγορές και συγχωνεύσεις	1	2	3	4	5
Προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό	1	2	3	4	5
<u>Σύγχρονες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης</u>					
Τηλεπροσέλκυση	1	2	3	4	5
Ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή που διαθέτει η τράπεζα για να καλούν οι υποψήφιοι	1	2	3	4	5
Μηνύματα – ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης	1	2	3	4	5
Αποστολή επιστολών	1	2	3	4	5
Συστάσεις πελατών	1	2	3	4	5
Εταιρίες επανατοποθέτησης (Outplacement firms)	1	2	3	4	5
Άλλο	1	2	3	4	5

(18) Ποιες από τις παραπάνω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που δεν χρησιμοποιείτε καθόλου και για τις τρεις κατηγορίες στελεχών, θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές για υψηλόβαθμα, μεσαία ή κατώτερα στελέχη;

(19) Πόσο συνήθως διαρκεί η διαδικασία προσέλκυσης για τις παρακάτω κατηγορίες στελεχών;

Υψηλόβαθμα _____
Μεσαία _____
Κατώτερα _____

(20) Αξιολογείτε τη διαδικασία προσέλκυσης; ΝΑΙ ΟΧΙ

(21) Αν ναι, ποια από τα παρακάτω κριτήρια αξιολόγησης χρησιμοποιείτε;

Συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης (Π.χ. αμοιβή των υπευθύνων προσέλκυσης, προμήθειες γραφείων ευρέσεως εργασίας, κ.λ.π)	<input type="checkbox"/>
Κόστος ανά πρόσληψη	<input type="checkbox"/>
Κόστος ανά πηγή προσέλκυσης	<input type="checkbox"/>
Αριθμός καταλλήλων υποψηφίων, ανά πηγή (Δείκτης απόδοσης της διαδικασίας προσέλκυσης)	<input type="checkbox"/>
Αριθμός καταλλήλων βιογραφικών, ανά πηγή	<input type="checkbox"/>
Αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών	<input type="checkbox"/>
Δείκτης αποδοτικότητας υποψηφίου, ανά πηγή	<input type="checkbox"/>
Απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης, ανά πηγή	<input type="checkbox"/>
Μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στην τράπεζα, ανά πηγή	<input type="checkbox"/>
Δείκτης απουσιών, ανά πηγή προσέλκυσης	<input type="checkbox"/>
Δείκτης κινητικότητας, ανά πηγή προσέλκυσης (αποχωρήσεις, απολύσεις)	<input type="checkbox"/>
Κόστος εκπαίδευσης, ανά υποψήφιο, ανά πηγή προσέλκυσης	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>

(22) Τι ποσοστό αποχωρήσεων (παραιτήσεων) των στελεχών έχετε μετά το πρώτο έτος από την πρόσληψη;

(23) Χρησιμοποιείτε αναλογίες (yield ratios) - όπως για παράδειγμα αριθμός βιογραφικών / κατάλληλοι υποψήφιοι για συνέντευξη, αριθμός συνεντεύξεων / προσφορές θέσεων, προσφορές θέσεων / αποδοχές θέσεων, - ώστε να υπολογίσετε τον αριθμό των υποψηφίων που πρέπει να προσελκύσετε για να προσλάβετε τον απαιτούμενο αριθμό νέων στελεχών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(ΣΤ) ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

(1) Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή στελεχών;

Στελέχη γραμμής	<input type="checkbox"/>
Στελέχη γραμμής με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	<input type="checkbox"/>
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στελέχη γραμμής	<input type="checkbox"/>
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	<input type="checkbox"/>
Εξωτερικός σύμβουλος	<input type="checkbox"/>
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

(2) Πόσο συνήθως διαρκεί η διαδικασία επιλογής για τις παρακάτω κατηγορίες στελεχών;

Υψηλόβαθμα _____

Μεσαία _____

Κατώτερα _____

(3) Τα συνήθη βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής υποψηφίων είναι τα παρακάτω:

- 1) Προκαταρκτική εξέταση βιογραφικών – συνέντευξη.
- 2) Υποβολή αίτησης απασχόλησης.
- 3) Δοκιμασίες (Tests).
- 4) Δεύτερη συνέντευξη.

5)Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου (Έλεγχος προϋπηρεσίας, συστάσεις).

6)Ιατρικές εξετάσεις.

7)Συνέντευξη με ανώτατο στέλεχος και τελική απόφαση επιλογής.

8)Τελική προσφορά, ενημέρωση υποψηφίου – πρόσληψη.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ποια βήματα ακολουθείτε σε μια διαδικασία επιλογής ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων στελεχών;

Υψηλόβαθμα στελέχη: _____

Μεσαία στελέχη: _____

Κατώτερα στελέχη: _____

(4) Παρακαλώ σημειώστε τη συχνότητα χρήσης των παρακάτω μεθόδων επιλογής στελεχών. (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ, 5. Πάρα πολύ

Υψηλόβαθμα Στελέχη

Βιογραφικό	1	2	3	4	5
Έντυπη αίτηση απασχόλησης (Application form / blank)	1	2	3	4	5
Έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις (Weighted application blank)	1	2	3	4	5
Ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων (Biographical information blank or Biodata)	1	2	3	4	5
Δοκιμασίες (Tests)	1	2	3	4	5
• Τεστ νοημοσύνης (Cognitive ability test)	1	2	3	4	5
• Τεστ φυσικής κατάστασης (Physical ability test)	1	2	3	4	5
• Ψυχοκινητικά τεστ (Psychomotor ability tests)	1	2	3	4	5
• Τεστ γνώσεων για την εργασία (Job knowledge test)	1	2	3	4	5
• Τεστ εκτέλεσης εργασίας (Job sample test)	1	2	3	4	5
• Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability test)	1	2	3	4	5

• Τεστ προσωπικότητας (Personality test)	1	2	3	4	5
• Τεστ ενδιαφερόντων (Interest test)	1	2	3	4	5
• Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας (Honesty and integrity test)	1	2	3	4	5
• Ανιχνευτής αλήθειας (Lie detector or Polygraph test)	1	2	3	4	5
• Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα (Graphology)	1	2	3	4	5
• Τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών (Drug test)	1	2	3	4	5
Κέντρο αξιολόγησης (Assessment center)	1	2	3	4	5
Αξιολόγηση από τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
Αυτό-αξιολόγηση	1	2	3	4	5
Συνεντεύξεις	1	2	3	4	5
• Αδόμητη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Δομημένη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Ημιδομημένη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Πολλαπλές συνεντεύξεις (Sequential interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη από επιτροπή (Panel interview)	1	2	3	4	5
• Ατομική συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς (Behavioral description interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (Stress interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή	1	2	3	4	5
• Video interview	1	2	3	4	5
• Υποψήφιοι που ταυτόχρονα εξετάζονται από επιτροπή (Mass interview)	1	2	3	4	5
• Τηλεφωνική συνέντευξη	1	2	3	4	5
Έλεγχος προϋπηρεσίας	1	2	3	4	5
Συστάσεις	1	2	3	4	5
Ιατρικές εξετάσεις	1	2	3	4	5
Άλλο	1	2	3	4	5
<hr/>					
Μεσαία Στελέχη					
Βιογραφικό	1	2	3	4	5
Έντυπη αίτηση απασχόλησης (Application form / blank)	1	2	3	4	5
Έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις (Weighted application blank)	1	2	3	4	5

Ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων (Biographical information blank or Biodata)	1	2	3	4	5
Δοκιμασίες (Tests)	1	2	3	4	5
• Τεστ νοημοσύνης (Cognitive ability test)	1	2	3	4	5
• Τεστ φυσικής κατάστασης (Physical ability test)	1	2	3	4	5
• Ψυχοκινητικά τεστ (Psychomotor ability tests)	1	2	3	4	5
• Τεστ γνώσεων για την εργασία (Job knowledge test)	1	2	3	4	5
• Τεστ εκτέλεσης εργασίας (Job sample test)	1	2	3	4	5
• Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability test)	1	2	3	4	5
• Τεστ προσωπικότητας (Personality test)	1	2	3	4	5
• Τεστ ενδιαφερόντων (Interest test)	1	2	3	4	5
• Τεστ τιμότητας και ακεραιότητας (Honesty and integrity test)	1	2	3	4	5
• Ανιχνευτής αλήθειας (Lie detector or Polygraph test)	1	2	3	4	5
• Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα (Graphology)	1	2	3	4	5
• Τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών (Drug test)	1	2	3	4	5
Κέντρο αξιολόγησης (Assessment center)	1	2	3	4	5
Αξιολόγηση από τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
Αυτό-αξιολόγηση	1	2	3	4	5
Συνεντεύξεις	1	2	3	4	5
• Αδόμητη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Δομημένη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Ημιδομημένη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Πολλαπλές συνεντεύξεις (Sequential interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη από επιτροπή (Panel interview)	1	2	3	4	5
• Ατομική συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς (Behavioral description interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (Stress interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή	1	2	3	4	5
• Video interview	1	2	3	4	5
• Υποψήφιοι που ταυτόχρονα εξετάζονται από επιτροπή (Mass interview)	1	2	3	4	5
• Τηλεφωνική συνέντευξη	1	2	3	4	5
Έλεγχος προϋπηρεσίας	1	2	3	4	5

Συστάσεις	1	2	3	4	5
Ιατρικές εξετάσεις	1	2	3	4	5
Άλλο	1	2	3	4	5

Κατώτερα Στελέχη

Βιογραφικό	1	2	3	4	5
Έντυπη αίτηση απασχόλησης (Application form / blank)	1	2	3	4	5
Έντυπη αίτηση απασχόλησης με σταθμίσεις στις ερωτήσεις (Weighted application blank)	1	2	3	4	5
Ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων (Biographical information blank or Biodata)	1	2	3	4	5
Δοκιμασίες (Tests)	1	2	3	4	5
• Τεστ νοημοσύνης (Cognitive ability test)	1	2	3	4	5
• Τεστ φυσικής κατάστασης (Physical ability test)	1	2	3	4	5
• Ψυχοκινητικά τεστ (Psychomotor ability tests)	1	2	3	4	5
• Τεστ γνώσεων για την εργασία (Job knowledge test)	1	2	3	4	5
• Τεστ εκτέλεσης εργασίας (Job sample test)	1	2	3	4	5
• Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability test)	1	2	3	4	5
• Τεστ προσωπικότητας (Personality test)	1	2	3	4	5
• Τεστ ενδιαφερόντων (Interest test)	1	2	3	4	5
• Τεστ τιμότητας και ακεραιότητας (Honesty and integrity test)	1	2	3	4	5
• Ανιχνευτής αλήθειας (Lie detector or Polygraph test)	1	2	3	4	5
• Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα (Graphology)	1	2	3	4	5
• Τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών (Drug test)	1	2	3	4	5
Κέντρο αξιολόγησης (Assessment center)	1	2	3	4	5
Αξιολόγηση από τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
Αυτο-αξιολόγηση	1	2	3	4	5
Συνεντεύξεις	1	2	3	4	5
• Αδόμητη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Δομημένη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Ημιδομημένη συνέντευξη	1	2	3	4	5
• Πολλαπλές συνεντεύξεις (Sequential interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη από επιτροπή (Panel interview)	1	2	3	4	5
• Ατομική συνέντευξη	1	2	3	4	5

• Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς (Behavioral description interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (Stress interview)	1	2	3	4	5
• Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή	1	2	3	4	5
• Video interview	1	2	3	4	5
• Υποψήφιοι που ταυτόχρονα εξετάζονται από επιτροπή (Mass interview)	1	2	3	4	5
• Τηλεφωνική συνέντευξη	1	2	3	4	5
Έλεγχος προϋπηρεσίας	1	2	3	4	5
Συστάσεις	1	2	3	4	5
Ιατρικές εξετάσεις	1	2	3	4	5
Άλλο	1	2	3	4	5

✓
(5) Ελέγχετε αν οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιείτε έχουν αξιοπιστία (reliability) και εγκυρότητα (validity);

[Reliability: Είναι ο βαθμός στον οποίο οι διάφορες μέθοδοι δίνουν σταθερά αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις. Validity: Δείχνει πόσο καλά μια μέθοδος μετράει τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας.]

ΝΑΙ ΟΧΙ

✓
(6) Αν ναι, πόσο συχνά πραγματοποιείται ο έλεγχος; _____

✓
(7) Πώς έγινε η υιοθέτηση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής στελεχών στην τράπεζά σας;

Από τη μητρική (Χωρίς τη δυνατότητα προσαρμογής της διαδικασίας στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού χώρου)

Από τη μητρική (Με τη δυνατότητα προσαρμογής της διαδικασίας στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού χώρου)

Από outsourcing / συμβούλους

Από εσωτερικό σχεδιασμό

Άλλο

(8) Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο συμφωνείτε με τους ακόλουθους λόγους για τους οποίους ένα υποψήφιο στέλεχος δεν δέχεται μια θέση εργασίας; (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ λίγο, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ λίγο, 5. Συμφωνώ απόλυτα

Η αντίληψη του υποψηφίου για την τράπεζα	1	2	3	4	5
Η μη δέσμευση του υποψηφίου για τη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Οι υψηλές προσδοκίες για τη θέση εργασίας (π.χ. μισθός, δυνατότητες ανέλιξης)	1	2	3	4	5
Η ύπαρξη εναλλακτικών προτάσεων για πρόσληψη	1	2	3	4	5
Η προσφορά θέσης εργασίας μακριά από το χώρο διαμονής του υποψηφίου	1	2	3	4	5
Η κοινωνική επιρροή (π.χ. οικογένεια, φίλοι)	1	2	3	4	5
Η αντίληψη για τη διαδικασία επιλογής	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

(9) Ακολουθείτε πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων στελεχών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(10) Αν ναι, ποιες από τις παρακάτω ενέργειες ακολουθείτε;

Έγγραφο ενημέρωση	<input type="checkbox"/>
Τηλεφωνική ενημέρωση	<input type="checkbox"/>
Ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής ή αργότερα με προσωπική επαφή	<input type="checkbox"/>
Αποστολή e-mail	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>

(11) Απορρίπτετε ένα υποψήφιο στέλεχος στην περίπτωση που έχει περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα για τη θέση εργασίας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Z) ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(1) Εφαρμόζετε πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών στον εργασιακό χώρο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(2) Αν όχι, πώς εγκλιματίζεται το νέο στέλεχος στην τράπεζά σας; _____

(3) Ποιος είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και την ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών;

Στελέχη γραμμής	<input type="checkbox"/>
Στελέχη γραμμής με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	<input type="checkbox"/>
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στελέχη γραμμής	<input type="checkbox"/>
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	<input type="checkbox"/>
Εξωτερικός σύμβουλος	<input type="checkbox"/>
Τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>

(4) Στα πλαίσια του προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών παρέχονται πληροφορίες στο νέο στέλεχος:

Για την τράπεζα (Π.χ. ιστορικά στοιχεία, οργανωτική δομή της τράπεζας, ανταγωνισμός, εταιρική κουλτούρα κ.λ.π.)	<input type="checkbox"/>
Για τη θέση εργασίας (Π.χ. ευθύνες, αρμοδιότητες κ.λ.π.)	<input type="checkbox"/>
Για την τράπεζα και τη θέση εργασίας	<input type="checkbox"/>
Άλλο _____	<input type="checkbox"/>

(5) Δημιουργείτε μέντορες για τα νεοπροσληφθέντα στελέχη;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(6) Πόσο συνήθως διαρκεί το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών;

Λιγότερο από 1 εβδομάδα	<input type="text"/>	1 εβδομάδα μέχρι και 1 μήνα	<input type="text"/>
1 μήνα μέχρι και 2 μήνες	<input type="text"/>	Περισσότερο από 2 μήνες	<input type="text"/>

(7) Αξιολογείτε το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

(8) Αν ναι, ποια από τα παρακάτω κριτήρια αξιολόγησης χρησιμοποιείτε;

Συνέντευξη με το νέο στέλεχος	<input type="text"/>
Συμπλήρωση ερωτηματολογίου από το νέο στέλεχος	<input type="text"/>
Γραπτό τεστ λίγους μήνες μετά την πρόσληψη	<input type="text"/>
Άλλο _____	<input type="text"/>

(9) Παρακαλώ σημειώστε πόση σημασία δίνετε σε κάθε ένα από τα παρακάτω οφέλη από την εφαρμογή του προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στελεχών. (Βάλτε σε κύκλο μία από τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις)

1. Καθόλου σημαντικό, 2. Λίγο σημαντικό, 3. Μέτρια σημαντικό, 4. Πολύ σημαντικό, 5. Εξαιρετικά σημαντικό

Διαμόρφωση θετικής στάσης / εικόνας του νέου στελέχους για την τράπεζα	1	2	3	4	5
Μεγαλύτερη αφοσίωση στην τράπεζα	1	2	3	4	5
Γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας	1	2	3	4	5
Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της τράπεζας	1	2	3	4	5
Λιγότερες αποχωρήσεις (παραιτήσεις)	1	2	3	4	5
Μικρότερα κόστη για προσέλκυση κι επιλογή νέων υποψηφίων	1	2	3	4	5
Λιγότερες απουσίες (Απώλεια εργατοωρών)	1	2	3	4	5
Μείωση άγχους	1	2	3	4	5
Δημιουργία υψηλού ηθικού	1	2	3	4	5
Λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων	1	2	3	4	5
Αυξημένη παραγωγικότητα	1	2	3	4	5
Άλλο _____	1	2	3	4	5

(4) Α.Σ.Ε.Π. (ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)

ΣΥΣΤΑΣΗ

Το Α.Σ.Ε.Π. είναι Ανεξάρτητη Αρχή, μη υποκείμενη σε κυβερνητικό ή άλλο έλεγχο, και προβλέπεται από το Σύνταγμα. Συστάθηκε με το Ν. 2190/1994 ο οποίος ισχύει μέχρι σήμερα όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ Α.Σ.Ε.Π.:

Το Α.Σ.Ε.Π. έχει ως αποκλειστικές αρμοδιότητες:

1. Την επιλογή του μόνιμου προσωπικού του Δημόσιου Τομέα.
2. Τον έλεγχο φορέων του Δημόσιου Τομέα κατά την επιλογή μόνιμου και εποχιακού προσωπικού και
3. Τη διεξαγωγή γραπτού διαγωνισμού για τους εκπαιδευτικούς.
4. Τον καταλογισμό στους υπεύθυνους του συνόλου των αποδοχών του παρανόμως απασχοληθέντος προσωπικού.
5. Την επισήμανση στη Βουλή και στον Πρωθυπουργό των παραβιάσεων των περιορισμών του άρθρου 103 παρ. 2-3 του Συντάγματος για την πρόσληψη συμβασιούχων.
6. Την κλήση των εκπροσώπων των υπηρεσιών και νομικών προσώπων για παροχή οδηγιών ώστε να τηρούνται ενιαίες αρχές σε θέματα αρμοδιότητας του Α.Σ.Ε.Π.
7. Τον έλεγχο της κατάταξης σε οργανικές θέσεις υπαλλήλων του δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ. που υπηρέτησαν με σύμβαση εργασίας, εμφανούς ή μη, ορισμένου χρόνου. Τον έλεγχο της κατάταξης σε προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις υπαλλήλων πρωτοβαθμίων Ο.Τ.Α. που υπηρέτησαν με σύμβαση εργασίας, εμφανούς ή μη, ορισμένου χρόνου.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή προσωπικού, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Ν. 2190/1994) όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα), γίνεται είτε με γραπτό διαγωνισμό, είτε με εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων, είτε με αξιολόγηση ουσιαστικών και τυπικών προσόντων.

[Πηγή: <http://www.asep.gr/asep.htm>]

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Beardwell Ian, Holden Len**, Human Resource Management. A contemporary perspective, Pitman Publishing, 1994.
- **Bernardin H. John, Russell Joyce E. A.**, Human Resource Management, An Experiential Approach, Irwin, McGraw-Hill, Second Edition, 1998.
- **Brewster Chris, Hegewisch Ariane**, Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, 1994.
- **Cascio Wayne F.**, Applied Psychology in Human Resource Management, Prentice Hall, Fifth Edition, 1998.
- **Chmiel Nik**, Introduction to Work and Organizational Psychology, Blackwell Publishers, 2000.
- **Cook Mark**, Personnel Selection and Productivity, John Wiley & Sons, 1991.
- **Cooper Dominic, Robertson Ivan T.**, The Psychology of Personnel Selection, A Quality Approach, Routledge, 1995.
- **Dessler Gary**, Human Resource Management, Prentice-Hall, Inc, 8th Edition, 2000.
- **Fisher Cynthia D., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B.**, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, 1999.
- **Foot Margaret, Hook Caroline**, Introducing Human Resource Management, Longman 1999.
- **Harris Michael**, Human Resource Management. A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997.

- **Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W.**, Management, South Western College Publishing, Eighth Edition, 1999.
- **Heneman III Herbert G., Judge Timothy A., Heneman Robert L.**, Staffing Organizations, Irwin, McGraw-Hill, 2000.
- **Ivancevich John M.**, Human Resource Management, Irwin, McGraw-Hill, Seventh Edition, 1998.
- **Jackson Susan E., Schuler Randall S.**, Managing Human Resources, A Partnership Perspective, South-Western College Publishing, Edition 7,2000.
- **Mathis Robert L., Jackson John H.**, Human Resource Management, West Publishing Corporation, Seventh Edition, 1994.
- **Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barry, Wright Patrick M.**, Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage, Irwin, Second Edition, 1997.
- **Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott**, Managing Human Resources, South - Westem College Publishing, 11 th Edition, 1998.
- **Torrington Derek, Hall Laura**, Human Resource Management, Prentice Hall Europe, Fourth Edition, 1998.
- **Tyson Shaun, York Alfred**, Human Resource Management, Made Simple Books, Third Edition, 1996.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- **Barrick Murray R., Patton Gregory K., Haugland Shanna N.**, Accuracy of Interviewer Judgments of Job Applicant Personality Traits, Personnel Psychology, Vol.53, No.4, Winter 2000, pp.925-951.

- **Caroll Marilyn, Marchington Mick, Earnshaw Jill, Taylor Stephen,** Recruitment in small firms, Processes, methods and problems, Employee Relations, MCB University Press, Vol.21, No.3, 1999, pp.236-250.
- **Frase-Blunt Martha,** Games Interviewers Play. Using games and puzzles to tease out the right candidate, HR Magazine, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.1, January 2001, pp.106-114.
- **Frost Mike,** Video Interviewing: Not yet ready for prime time, HR Magazine, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.8, August 2001.
- **Garvey Charlotte,** Outsourcing Background Checks, HR Magazine, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.3, March 2001, pp.94-104.
- **Gatewood Robert D., Gowan Mary A., Lautenschlager Gary J.,** CofPorate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions, Academy of Management Journal, Vol.36, No.2, 1993, pp.414-427.
- **Goodman John, Earnshaw Jill, Marchington Mick, Harrison Robin,** Unfair dismissal cases, disciplinary procedures, recruitment methods and management style, Employee Relations, MCB University Press, Vol.20, No.6, 1998, pp.536550.
- **Honts Charles R., Raskin David C., Kircher John C.,** Mental and Phvsical Countermeasures Reduce the Accuracv of Polvgraph Tests, Journal of Applied Psychology, The American Psychological Association, Vol.79, No.2, 1994, pp.252-259.
- **Hsu Yu-Ru, Leat Mike,** A studv of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan, The Intemational Journal of Human Resource Management, Taylor & Francis, Vol.11, No.2, April 2000, pp.413-435.
- **Huffcutt Allen I., Winfred Arthur Jr.,** Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entrv-Level Jobs, Journal of Applied Psychology, The American Psychological Association, Vol.79, No.2, 1994, pp.184-190.

- **Klein Howard J., Weaver Natasha A.**, The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires, *Personnel Psychology*, Personnel Psychology, Inc., Vol.53, No.1, Spring 2000, pp.47-66.
- **Leonard Bill**, Recruiting from the Competition, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.2, February 2001, pp.78-85.
- **Leonard Bill**, Online and Overwhelmed, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.45, No.8, August 2000.
- **Martinez Michelle Neely**, Breaking the Mold, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.6, June 2001.
- **Martinez Michelle Neely**, Working with an Outside Recruiter? Get it in Writing, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.1, January 2001, pp.98-105.
- **McDaniel Michael A., Whetzel Deborah L., Schmidt Frank L., Maurer Steven D.**, The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, Vol.79, No.4, 1994, pp.599-616.
- **Mestre Michel, Stainer Alan, Stainer Lorice**, Employee orientation – the Japanese approach. *Employee Relations*, MCB University Press, Vol.19, No.5, 1997, pp.443-456.
- **Poe Andrea C.**, I want you after the U.S. Army. *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.46, No.4, April 2001.
- **Poe Andrea C.**, Face Value, to land new graduates, nothing beats recruiting on campus in person. *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.45, No.5, May 2000, pp.60-68.
- **Poe Andrea C.**, Refugees to the Rescue, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vol.45, No.11, November 2000.

- **Prewett-Livingston Amelia J., Field Hubert S., Veres 111 John G., Lewis Philip M.,** Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview, *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, Vol.81, No.2, 1996, pp.178-186.
- **Rosse Joseph G., Stecher Mary D., Miller Janice L., Levin Robert A.,** The Impact of Response Distortion on Preemployment Personality Testing and Hiring Decisions, *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, Vo1.83, No.4, 1998, pp.634-644.
- **Royle Tony,** Recruiting the acquiescent workforce. A comparative analysis of McDonald's in Germany and the UK, *Employee Relations*, MCB University Press Vol.21, No.6, 1999, pp.540-555.
- **Ryan Ann Marie, McFarland Lynn, Baron Helen, Page Ron,** An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice, *Personnel Psychology*, Personnel Psychology Inc., Vo1.52, No.2, Summer 1999, pp.359-391.
- **Ryan Ann Marie, Sacco Joshua M., McFarland Lynn A., Kriska S. David,** Applicant Self-Selection: Couelates of Withdrawal From a Multiple Hurdle Process, *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, Vo1.85, No.2, 2000, pp.163-179.
- **Terry N.G., White P.J.,** The role of pension schemes in recruitment and motivation, *Employee Relations*, MCB University Press, Vol.19, No.2, 1997, pp.160-175.
- **Wellner Alison Stein,** Employers join forces to recruit, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vo1.46, No.1, January 2001, pp.87-96.
- **Woodward Nancy Hatch,** Direct Mail Pushes the Recruiting Envelope. Strategies and Solutions for HR Professionals, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management, Vo1.45, No.5, May 2000, pp.145-152.
- **Wright Patrick M., Kacmar K. Michele, McMahan Gary C., Deleeuw Kevin,** $P=f(MxA)$: Cognitive Ability as a Moderator of the Relationship Between

Personality and Job Performance, Journal of Management, JAI Press, Vo1.21, No.6,1995,pp.1129-1139.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Descoin Christine, Βιτατζάκης Νίκος**, Επιλογή Προσωπικού, Μέθοδοι Τεχνικές - Διαδικασίες, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», 1993.
- **Εγκυκλοπαίδεια ΠΑΠΥΡΟΣ ΛΑΡΟΥΣ ΜΠΡΙΤΑΝΝΙΚΑ**, Εκδοτικός Οργανισμός Πάπυρος, Τόμος 58^{ος} 1996.
- **Hindle Tim**, Πώς να κάνετε προσλήψεις, Ελληνικά Γράμματα, 2001.
- **Κανελλόπουλος Κώστας, Τσατήρης Γιώργος, Μητράκος Θεόδωρος**, Διαρθρωτικές Μεταβολές και Απασχόληση στις Τράπεζες, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1998.
- **Κοκκομέλης Κώστας**, Τραπεζικές Υπηρεσίες προς Καταναλωτές (Retail Banking), Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
- **Κωνσταντέλλος Νικήτας**, Ξεχωρίστε Επαγγελματικά, Πετυχαίνοντας πρόσληψη στις καλύτερες εταιρίες, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2000.
- **Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης**, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΟΠΑ, Αθήνα 2002.
- **Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Χαλικιάς Γιάννης, Παναγιωτοπούλου Λήδα**, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.
- **Χυτήρης Λεωνίδας Σ.**, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", 2001.

- **Χρυσοβιτσιώτης Ι., Σταυρακοπούλου Ι.**, Λεξικό Αγγλοελληνικό & Ελληνο-αγγλικό Εμπορικών-Τραπεζικών και Χρηματοοικονομικών Όρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Πέμπτη Έκδοση, Αθήνα 2001.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργακοπούλου Βασιλική, Σύγχρονες εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Δεκέμβριος 1996, σελ.65-72.
- Καλημέρη Τζούλη, Κλαυδιανός Παύλος, Το μέλλον ανήκει στις επενδυτικές, τράπεζες Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 14, 7 Απριλίου 2001, σελ.36-40.
- Καραίνδρος Νικόλαος, Συγχωνεύσεις, και Εξαγορές, στον Τραπεζικό Κλάδο, Διεθνή, και Ελληνική Πραγματικότητα, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 11, Γ' Τριμηνία, Σεπτέμβριος 1997, σελ.51-53.
- Κεφάλας Αντ., Το ομιχλώδες τοπίο των ελληνικών τραπεζών, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 46, 17 Νοεμβρίου 2001, σελ.26-27.
- Κοτζιά Κύρα, Ο πονοκέφαλος των προσλήψεων, Αγορά, Τεύχος 271, Ιανουάριος 2001, σελ. 130-135.
- McDonald Robert, Τραπεζικό Καλειδοσκόπιο, Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Μάρτιος 1999, σελ.57-94.
- Μελίδου Θώμη, Ανθρώπινο Δυναμικό Τραπεζών: Ζητείται νέα νοοτροπία, ικανότητες και εξειδίκευση, Μηχανισμοί Χρήματος, 1/12/1999.
- Μεταξάς Π., Τα Βατερλό των συγχωνεύσεων, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 26, 30 Ιουνίου 2001, σελ.64.
- Μπασκόζος Ι. Ν., Γιατί αποτυγχάνουν κυρίως οι συγχωνεύσεις, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 24, 15 Ιουνίου 2002, σελ.36-38.

- Νανόπουλος Νικόλαος, Οι Θετικές Προοπτικές Ανάπτυξης του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος μπροστά στις Προκλήσεις της Νέα, Εποχής, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Δ' Τριμηνία 2001, σελ.12-18.
- Νανόπουλος Νικόλαος, Πανταλάκης Θόδωρος, Παπούλιας Δημήτρης, Προβόπουλος Γιώργος, Παπαδημητρίου Χαράλαμπος, Φάκελος: Εξαγορές-Συγχωνεύσεις ,Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β' Τριμηνία 1999, σελ.11-33.
- Παπαδήμος Λουκάς, Το ευρώ, η ελληνική οικονομία και το τραπεζικό σύστημα, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α' Τριμηνία 2001, σελ.5-13.
- Πρωτοσταρίου Μαρίνα, Εταιρείες συμβούλων και εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού: Ο ανθρώπινο, παράγοντας ως μοχλός ανάπτυξης, Επιλογή, 1/4/2001.
- Πρωτόπαπας Χάρης, Η πρόκληση της ποιότητας και ο Κρίσιμος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 12, Δ' Τριμηνία, Δεκέμβριος 1997, σελ.29-34.
- Ρουσάνογλου Νίκος, Εταιρίες Στελέχωσης: Όπλο κατά της ανεργίας οι ιδιωτικοί "Ο.Α.Ε.Δ.", Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Δεκέμβριος 2000 [α], σελ.83 –85.
- Ρουσάνογλου Νίκος, Το e-recruiting στην Ελλάδα: εξελίξεις και Προοπτικές Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Δεκέμβριος 2000 [β], σελ.50-51.
- Σειραδάκης Ιωάννης, Οι νέες τεχνολογίες αυξάνουν την παραγωγή, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 40, 6 Οκτωβρίου 2001, σελ.95.
- Τζελεπόπουλος Βασίλης, www.αγοράεργασίας.com. Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Μάρτιος 1999, σελ. 134-135.
- Τσούκας Χ. Κ., Η Εθνική, η "Alpha" και ο βαλκανικός καπιταλισμός Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 6, 9 Φεβρουαρίου 2002, σελ.56-57.
- Χαϊδούτης Κωνσταντίνος, Ελεύθερη παροχή τραπεζικών υπηρεσιών,

Συνήγορος, Νομική Βιβλιοθήκη, Τεύχος 25, Έτος 6°, Μάιος-Ιούνιος 2001, σελ.208-209.

- Χαραλαμπίδης Εμμ. Ν., Εκσυγχρονισμός των Τραπεζών και οι Επιπτώσεις στην Ειδίκευση και στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 41, Α' Τριμηνία 1994, σελ. 16-32.
- Χρηστίδου Φ., Τάσεις και Προοπτικές της τραπεζικής αγοράς , Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 15, Γ Τριμηνία 1998, σελ.29-47.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://www.asep.gr/asep.htm>
- <http://www.economics.gr/AllMedia/gr>
- <http://www.hba.gr/7publ/index7.htm>
- <http://www.shrm.org/hrmagazine/archive>