

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Μ.Β.Α.)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟΥ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ ΣΕ ΑΝΩΝΥΜΗ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ: ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΝΕΣΙΑΔΟΥ ΧΡΥΣΑΥΓΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ ΣΤΕΛΛΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2004**

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στους αγαπημένους μου γονείς που με επιμέλεια μου έκρυβαν την επιδείνωση της υγείας του πατέρα μου, για να μην μου αποσπάσουν την προσοχή από τη μελέτη για την εκπόνησή της, καθώς και στην Ανώτατη Διοίκηση του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου, χορηγού των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ	5
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
Παράγοντες που επηρέασαν τις Διαρθρωτικές Αλλαγές στο Τραπεζικό Σύστημα	
1.1 Τεχνολογική πρόοδος	8
1.2 Η απορρύθμιση των χρηματοοικονομικών αγορών	8
1.3 Η ανάπτυξη των μη τραπεζικών ιδρυμάτων που προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του μη χρηματοπιστωτικού τομέα	13
1.4 Η ΟΝΕ και η καθιέρωση του ευρώ ως ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος	14
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
Ο Τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα	
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
Παρουσίαση – Αλλαγές στο Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο	
3.1 Παρουσίαση	20
3.2 Περιγραφή και αδυναμίες πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων	24
3.2.1 Προγραμματισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού	24
3.2.2. Επιλογή και πρόσληψη	25
3.2.3. Αξιολόγηση	26
3.2.4 Αμοιβή	30
3.2.5 Εκπαίδευση	31
3.2.6 Εξέλιξη	33
3.3 Αλλαγές και τρόποι αντιμετώπισής τους	35

6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	41
	Απαιτούμενες Αλλαγές στην Οργανωτική Δομή, στη Στρατηγική και στην Πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
4.1	Απαιτούμενη νέα Οργανωτική Δομή	41
4.2	Διαμόρφωση νέας στρατηγικής	42
4.3	Απαιτούμενες αλλαγές στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού	45
4.3.1	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	45
4.3.2	Στρατολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση υπαλλήλων	47
4.3.3	Αξιολόγηση προσωπικού	49
4.3.4	Εκπαίδευση προσωπικού	54
4.3.5	Πολιτική των αμοιβών προσωπικού	60
7.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
8.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

Πρόλογος

Η παγκοσμιοποίηση, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η απορρύθμιση της αγοράς έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον όλο και περισσότερο πολύπλοκο, δυναμικό, αβέβαιο, ανταγωνιστικό και απαιτητικό. Τα διοικητικά στελέχη, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις πιέσεις και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος αυτού, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας. Το πώς διοικούνται οι ανθρώπινοι πόροι είναι βασικό για την μακροπρόθεσμη αξία των επιχειρήσεων και για την επιβίωσή τους.

Οι πόροι των επιχειρήσεων είναι πιο περιορισμένοι από ό,τι πριν, και η συνετή κατανομή τους είναι επιτακτική ανάγκη. Για το λόγο αυτό, όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης πρέπει να εργάζονται αρμονικά μαζί για να συνεισφέρουν όσο μπορούν περισσότερο.

Ο τραπεζικός κλάδος, για να ανταποκριθεί στο περιβάλλον αυτό, κατέφυγε σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Για τον ίδιο λόγο το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, πρόσφατα, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να απαγκιστρωθεί από το Δημόσιο και να αποκτήσει την απαραίτητη ευελιξία για να εκσυγχρονιστεί.

Η αιτία που επέλεξα την εργασία αυτή ήταν η ελπίδα μου να συνεισφέρω και εγώ με τις προτάσεις μου, αφού μελετήσω τη βιβλιογραφία τη σχετική με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την παγκοσμιοποίηση, ο τομέας των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ήταν ο πρώτος που υπέστη ριζικές αλλαγές. Τώρα το πεδίο δράσης είναι η παγκόσμια αγορά και όχι οι ιστορικά προστατευμένες εθνικές αγορές, με συνέπεια τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα να πρέπει να πετύχουν μεγάλο μέγεθος για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά με τους μεγάλους ξένους ανταγωνιστές, των οποίων η διείσδυση στις τοπικές αγορές διευκολύνεται από την τεχνολογία και τους χαλαρούς κανονισμούς. Αυτό οδήγησε σε συγχωνεύσεις σημαντικών εθνικών τραπεζικών οργανισμών για να μπορέσουν να τους ανταγωνιστούν αποτελεσματικά.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις βελτίωσαν κατά πολύ την λειτουργική αποδοτικότητα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική τραπεζική από το σπίτι, οι βελτιώσεις στις τηλεπικοινωνίες και οι ευκαιρίες που προσφέρονται από το διαδίκτυο, δημιουργούν οικονομίες κλίμακας στις χρηματοοικονομικές αγορές. Αυτό βελτιώνει τη λειτουργία παραγωγής στον τομέα και αυξάνει το εύρος του ελέγχου σε αυτούς τους οργανισμούς. Ενώ αυτές οι αλλαγές αρχικά επιβλήθηκαν στον τομέα των εμπορικών τραπεζών, έχουν επίδραση και σε άλλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρίες, επενδυτικές τράπεζες, και θεσμικούς επενδυτές. Η δομή του συνόλου των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών υφίσταται αλλαγές (Amihud & Miller, 1998).

Οι τράπεζες στην προσπάθειά τους να γίνουν πιο ανταγωνιστικές υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας για να μπορέσουν να επιβιώσουν στο περίπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον.

Η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με την αποδοτικότητα μιας τράπεζας δηλαδή κατά πόσον ικανοποιεί τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της. Εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι που θέλουν εκτός των άλλων, ικανοποιητικά συστήματα αμοιβής και καλό εργασιακό περιβάλλον. Εξωτερικοί πελάτες είναι οι μέτοχοι που θέλουν αυξημένη απόδοση του κεφαλαίου τους και οι καταναλωτές που επιθυμούν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και ποιότητα προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να το πετύχουν αυτό, θα πρέπει να έχουν αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση και το σχεδιασμό εργασίας, την προσέλκυση κατάλληλων υπαλλήλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ανταμοιβή, την αξιολόγηση και τέλος τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Τα τελευταία χρόνια έχει αναγνωρισθεί ο θετικός ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην κερδοφορία, στην ποιότητα και σε άλλους στόχους των επιχειρήσεων.

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στην μετατροπή του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου σε ανώνυμη εταιρεία και πως αυτό μπορεί να καταφέρει από πλευράς διοίκησης ανθρώπινων πόρων να πετύχει αποτελεσματικά την αλλαγή αυτή .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Παράγοντες που επηρέασαν τις διαρθρωτικές αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα.

1.1 Τεχνολογική πρόοδος

Η τεχνολογική πρόοδος στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες αποτελεί το σοβαρότερο παράγοντα διαρθρωτικών αλλαγών. Η εφαρμογή της στον τραπεζικό κλάδο οδήγησε στην παραγωγή νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων και στον πολλαπλασιασμό των καναλιών παράδοσής τους. Η τεχνολογία μετριάζει το κόστος του υπάρχοντος προϊόντος και βοηθάει στη δημιουργία νέων προϊόντων. Το κόστος χρήσης της τεχνολογίας έχει μειωθεί δραστικά και έχει επιτρέψει την ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών εργαλείων και νέων τρόπων συναλλαγών, όπως αυτόματη ανάληψη χρημάτων (ATMs), πιστωτικές κάρτες, χρεωστικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια και περίπλοκα εργαλεία παραγωγών. Η νέα τεχνολογία έχει διευκολύνει την ηλεκτρονική τραπεζική μέσω υπολογιστών γραφείου και υψηλής ταχύτητας δικτύων που αυξάνουν την ροή των πληροφοριών. Καινοτομίες στην ασφάλεια των συναλλαγών και στην αναγνώριση της ταυτότητας των πελατών θα παρέχουν ευρύτερη διάδοση του δικτύου που σχετίζεται με τις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων. Η νέα τεχνολογία έχει διευκολύνει την ανάπτυξη παγκόσμιων χρηματοοικονομικών αγορών με το να βοηθά τις διοικήσεις να παρακολουθούν και να ελέγχουν εκατομμύρια συναλλαγών. Επίσης, η παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών

μέσω Internet επεκτείνεται συνεχώς. Το Internet προσφέρει, πλέον, πρόσβαση σε πολλές πληροφορίες σχετικά με χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, αλλά και πρόσβαση σε επενδυτικές συμβουλές (Amihud & Miller, 1998).

Οι πελάτες πλέον δεν έχουν χρόνο να διαθέσουν για την διεκπεραίωση των τραπεζικών τους θεμάτων. Για αυτό, όλο και περισσότεροι χρησιμοποιούν το Internet. Βέβαια ο αριθμός των χρηστών είναι μικρότερος από ότι αναμενόταν. Οι τράπεζες οι οποίες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο μειώνουν το κόστος των συναλλαγών, και έτσι αυξάνουν τα κέρδη τους.

Η πρόοδος της τεχνολογίας αλλάζει τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες των εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων καθώς και στην επιλογή των ατόμων που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

1.2 Η απορρύθμιση των χρηματοοικονομικών αγορών.

Για χρόνια, οι νομοθέτες πίστευαν ότι ο καλά προστατευμένος τραπεζικός κλάδος μπορεί να μην ήταν αποτελεσματικός από την πλευρά των πελατών, αλλά έτεινε να είναι πιο ασφαλής. Έτσι δεν ήταν πρόθυμοι να αλλάξουν τους κανονισμούς, αφού καθιστώντας τις τράπεζες πιο ανταγωνιστικές σήμαινε ότι έπρεπε να γίνουν πιο ριψοκίνδυνες. (Amihud & Miller, 1998).

Υπήρχε η πεποίθηση ότι έπρεπε οι τράπεζες όχι μόνο να ρυθμιστούν, αλλά και να προστατευθούν ώστε να εξασφαλίσουν την φερεγγυότητά τους. Η προστασία αυτή κυρίως έθετε περιορισμούς στον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο και στον ανταγωνισμό μεταξύ τραπεζών και μη τραπεζικών εταιριών. Η αποδοτικότητα, που είναι προς το συμφέρον των πελατών, δεν είχε τόσο

μεγάλη σημασία όσο η σταθερότητα και η φερεγγυότητα. Για αυτό το λόγο σε μερικές χώρες, όπως η Γαλλία και η Ιταλία, υπήρχαν κρατικές τράπεζες και σε μικρότερο βαθμό κρατικές ασφαλιστικές εταιρίες.(Walter & Smith, 2000).

Αυτό άρχισε να αλλάζει κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980, όπου πολλές τράπεζες είχαν τεράστιες απώλειες εξαιτίας ασυμβατότητας ενεργητικού-παθητικού και δυσμενών πιστωτικών εκθέσεων στα εγχώρια και διεθνή δάνεια που αυξήθηκαν ραγδαία σαν αποτέλεσμα έντονου ανταγωνισμού και ελλείψεων στην διαχείριση κινδύνου. Ένα μεγάλο μέρος των απωλειών μπορεί να αποδοθεί στις ξεπερασμένες διοικήσεις που προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν ένα κύμα ασυνήθιστα επιθετικού ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών σε μία περίοδο υψηλής αστάθειας επιτοκίων. Συνέπεια αυτού ήταν ότι ένα μεγάλο μέρος εθνικών τραπεζικών οργανισμών έπρεπε να αναδιοργανωθεί για να διασωθεί, και αυτό κατέληξε σε σημαντικές αλλαγές διοίκησης και στρατηγική επανατοποθέτηση των τραπεζών (Amihud & Miller, 1998).

Μερικές τράπεζες προτίμησαν να συνεργαστούν με άλλες μεγάλες τράπεζες στη χώρα τους για να αποκτήσουν μία ισχυρή παρουσία, επηρεασμένες, ίσως, από τη Δεύτερη Τραπεζική Οδηγία, η οποία επέτρεπε τις τράπεζες να λειτουργούν οπουδήποτε στην Ευρώπη, και από την Συμφωνία της Βασιλείας, η οποία παρείχε στις τράπεζες νέους κανόνες για την κεφαλαιακή επάρκεια στην οποία όλες οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ιαπωνία έχουν προσυπογράψει. Η συμφωνία αυτή απαιτούσε όλες οι τράπεζες να έχουν το ίδιο ελάχιστο ποσό κεφαλαίου προκειμένου να εξασφαλίσουν την χρηματοοικονομική τους σταθερότητα, που θα καθιστούσε δυνατό τον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών, και να στραφούν στην ποιότητα και

το κόστος των υπηρεσιών τους. Οι τράπεζες πίστευαν ότι έπρεπε να είναι μεγάλες για να αντισταθούν στις ανταγωνιστικές επιθέσεις των άλλων τραπεζών στη χώρα τους και να μπορέσουν να επιτύχουν ανταγωνιστικές επιθέσεις στις γειτονικές αγορές.

Αποτέλεσμα αυτού ήταν να αρχίσουν οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ τραπεζών στις ευρωπαϊκές χώρες όπως Ιταλία, Ισπανία, Ολλανδία, Ελβετία, και Σκανδιναβία. Μερικές από τις πιο σημαντικές συγχωνεύσεις από το 1995 είναι της BNP, της Societe Generale και Banque Paribas, UBS και Swiss Bank Corp., LloydsBank και TSB, Banco Santander και Banco Central Hispano, Unicredito και Credito Italiano, και Bayerische Vereinsbank και Bayerische Hypo bank. (Walter & Smith, 2000).

Παγκόσμια, η απορρύθμιση οδηγεί σε μετακίνηση των πελατών, σε βαθμό που ποικίλλει από χώρα σε χώρα και από τράπεζα σε τράπεζα, θέτοντας τέλος στα μονοπώλια που επιτυγχάνουν σημαντικά κέρδη (Herve de Carmoy, 1990).

Εξαιτίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών οι εργαζόμενοι της εξαγοραζόμενης τράπεζας διακατέχονται από μεγάλη αβεβαιότητα. Πολλοί από αυτούς δεν ξέρουν αν θα συνεχίσουν να εργάζονται, γιατί πολλές φορές οι απολύσεις συνοδεύουν τις εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Αλλά ακόμη και αν διατηρήσουν τη θέση τους δεν ξέρουν ποιος θα είναι ο ρόλος τους και οι προοπτικές εξέλιξής τους.

Η αβεβαιότητα αυτή, έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Συνήθως, οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας επιχείρησης νιώθουν ηττημένοι, προδομένοι και συχνά φοβούνται ότι η νέα διοίκηση θα τους αντιμετωπίσει σαν εργαζόμενους δευτέρας κατηγορίας.

Όσον αφορά τα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται το αίσθημα του καθήκοντος και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη της αγοράστριας-επιχείρησης επειδή βρίσκονται αντιμέτωπα με την αλλαγή του τρόπου που λειτουργούσαν μέχρι εκείνη τη στιγμή και μετέωρα, σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχουν στο εξής. Μερικές φορές και τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας τράπεζας αισθάνονται ότι χάνουν την αναγνώρισή τους και ότι θα πρέπει πάλι από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper and Jobin, 2000).

Επιπλέον οι εργαζόμενοι της επιχείρησης-στόχου είναι προκατειλημμένοι απέναντι στην αγοράστρια-επιχείρηση και τείνουν να παρεξηγούν και να απορρίπτουν τις αντιλήψεις της σχετικά με τους στόχους και το σκοπό για τον οποίο έγινε η εξαγορά ή συγχώνευση. Υπάρχει μια σύγκρουση των δύο ειδών κουλτούρας και διαμάχες για το ποια θα επικρατήσει. Η σύγκρουση έγκειται κυρίως στο διαφορετικό τρόπο σκέψης που διακρίνει την κάθε επιχείρηση και στη δυσκολία του να βρει κάποια άλλη επιχείρηση που να τον μοιράζεται. Για αυτό το λόγο πολλοί «γάμοι» οδηγούνται γρήγορα σε «διαζύγιο».

Τέλος, όσον αφορά τις διασυνοριακές εξαγορές ή συγχωνεύσεις προκύπτει το πρόβλημα της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας. Μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, στη διοίκηση, στη θέση των απλών υπαλλήλων, στους κανόνες εργασίας. Συνεπώς, η ασυμβατότητα της εθνικής κουλτούρας μπορεί να είναι ένας ακόμη λόγος αποτυχίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον ελληνικό τραπεζικό τομέα είναι η πώληση της Τράπεζας Αθηνών στον κορεάτικο όμιλο Hanwa, την περίοδο 1991-1993. Αυτή όχι μόνο δεν οδήγησε στην ανάπτυξη της τράπεζας, αλλά αντίθετα επιδείνωσε τις εγγενείς αδυναμίες που αντιμετώπιζε. Συγκεκριμένα, η διοίκηση και γενικότερα η επιχειρηματική

φιλοσοφία, που ακολούθησε ο κορεάτικος Όμιλος, μπορεί να είχαν αποδειχθεί αποτελεσματικές για τις αγορές της Ασίας, αλλά δεν πέτυχαν στην ελληνική πραγματικότητα (Ζιώτης, 1998).

Για να πετύχουν οι τράπεζες στο εγχείρημα αυτό, θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους με πρακτικές όπως, δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, αναπέρωση του ηθικού των εργαζομένων, επιβεβαίωση της ύπαρξης αξιοκρατίας στην επαγγελματική τους εξέλιξη καθώς και την αναπροσαρμογή τους στη νέα επιχειρησιακή κουλτούρα του νέου οργανισμού.

1.3 Η ανάπτυξη των μη τραπεζικών ιδρυμάτων που προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του μη χρηματοπιστωτικού τομέα.

Τα μη τραπεζικά ιδρύματα διεισδύουν στην αγορά των αποταμιεύσεων, και οι αποταμιευτές μετατοπίζονται προς μακροχρόνια κεφάλαια που συνήθως περιέχονται σε συλλογικά εργαλεία επενδύσεων, όπως είναι τα συνταξιοδοτικά ταμεία, οι ασφάλειες ζωής και τα αμοιβαία κεφάλαια (Bisignano, 1998). Οι θεσμικές και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν περιορίσει τα εμπόδια εισόδου στον τραπεζικό τομέα με αποτέλεσμα τα πιστωτικά ιδρύματα να αντιμετωπίζουν πιέσεις από αριθμό πραγματικών ή δυνητικών ανταγωνιστών στις παραδοσιακές τους δραστηριότητες.

Επιπλέον, οι καταθέτες είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν υψηλότερο κίνδυνο προκειμένου να έχουν υψηλότερες αποδόσεις στις τοποθετήσεις τους (Pais, 1998).

Το γεγονός αυτό επηρέασε αρνητικά το μερίδιο αγοράς των τραπεζών, οι οποίες αναγκάστηκαν να συμπεριλάβουν τα προϊόντα αυτά

στο χαρτοφυλάκιο τους. Όμως, τώρα είναι απαραίτητες νέες δεξιότητες των εργαζομένων καθώς αλλάζουν οι ρόλοι τους και γίνονται πωλητές προϊόντων και σύμβουλοι επενδύσεων. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητη η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιλογή, εκπαίδευση και αμοιβή των εργαζομένων.

1.4 Η ONE και η καθιέρωση του ευρώ ως ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος.

Η καθιέρωση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος μετέβαλλε σημαντικά το νομισματικό περιβάλλον που αναπτύσσεται ο χρηματοοικονομικός τομέας. Το θεσμικό πλαίσιο της ONE είναι ένας αποτελεσματικός μηχανισμός σταθερότητας και πειθαρχίας. Το πλαίσιο αυτό οδηγεί σε πολιτική χαμηλών επιτοκίων και σε ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών και δημιουργεί συνθήκες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ο οποίος θα ενισχύσει την οικονομική τους ανάπτυξη.

Η ζώνη του ευρώ αποτελεί έναν ενιαίο οικονομικό χώρο που αυξάνει τις απαιτήσεις στην παραγωγική διαδικασία. Θέτει υπό αμφισβήτηση τις παγιωμένες αντιλήψεις και μεθόδους λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών αγορών, αλλά και προσφέρει νέες ευκαιρίες αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων της.

Οι νέοι όροι του ανταγωνισμού επιβάλλουν υψηλές προδιαγραφές παραγωγικότητας και ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και διαμορφώνουν νέα κριτήρια επιβίωσης και επιτυχίας για όσους θέλουν να καταλάβουν μια θέση στη νέα ευρωπαϊκή αγορά. Όλα αυτά ωθούν τις τράπεζες να βρουν νέους τομείς δραστηριότητας για την ανάπτυξη τραπεζικών εργασιών καθώς και ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές.

Συνεπώς, το ευρώ ενισχύει τη διεθνοποίηση και τη γεωγραφική διασπορά των τραπεζικών δραστηριοτήτων.(Θαλασσινός και Κυριαζίδης, 2002).

Επιπλέον, με την εισαγωγή του ευρώ καταργήθηκαν κάποιες τραπεζικές εργασίες όπως οι υπηρεσίες συναλλάγματος και οι υπηρεσίες διεθνούς ανταποκριτή. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα κάποιοι εργαζόμενοι σε αυτές θέσεις να επανεκπαιδευτούν και να αλλάξουν θέση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα καθορίσει τη διαδικασία της επιλογής και εκπαίδευσής τους καθώς και την τοποθέτησή σε νέα θέση εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα

Το κυρίαρχο στοιχείο της τραπεζικής αγοράς είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί αλλαγής. Η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων που συνήθως είναι θεσμικοί οργανισμοί για υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας οικονομιών κλίμακας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού μέσα στην χώρα και έξω, έκανε τις μεγαλύτερες τράπεζες να αντιληφθούν ότι η επιβίωσή τους εξαρτάται από το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα του δικτύου των υποκαταστημάτων τους και την ικανότητά τους να προσφέρουν ολοκληρωμένα προϊόντα και υπηρεσίες που να καλύπτουν πλήρως τις αυξημένες ανάγκες των πελατών που γίνονται ολοένα και περισσότερο απαιτητικοί.

Έτσι οι τράπεζες μετατρέπονται σε «πολυκαταστήματα» πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή διευρύνει τη σημασία των τραπεζικών ομίλων, ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας από την εξειδίκευση των επιμέρους επιχειρήσεων του ομίλου, και να αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό όλα τα περιθώρια συνεργιών. Έτσι, απαιτείται η ανάγκη για διερεύνηση νέων ευκαιριών, νέων προκλήσεων και αναζήτησης νέων προσανατολισμών. Αυτές οι νέες προκλήσεις εντάσσονται στη σφαίρα προσφοράς νέων υπηρεσιών, εξειδικευμένων, αυτοματοποιημένων, σύγχρονων, αλλά κυρίως βασίζονται στην ανάγκη επέκτασης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι Ελληνικές Τράπεζες προσπαθούν να απαντήσουν στον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό με εξαγορές και

συγχωνεύσεις που συνοδεύονται από μερική ή πλήρη ιδιωτικοποίηση, και οι ιδιωτικές τράπεζες επιδιώκουν να εξαγοράσουν δημόσιες.

Η Εθνική Τράπεζα απορρόφησε την Κτηματική Τράπεζα και την Εθνική Στεγαστική, αλλά απέτυχε να συγχωνευθεί με την Alpha Bank.

Η EFG Eurobank εξαγόρασε την Interbank, το δίκτυο λιανικής (retail banking) της γαλλικής Credit Lyonnais, την Banque de Depots του Λουξεμβούργου, το 75% της Τράπεζας Αθηνών, την Τράπεζα Κρήτης και την Τράπεζα Εργασίας. Ακόμη επεκτάθηκε και στο χώρο των Βαλκανίων εξαγοράζοντας τη βουλγαρική Post Bank. Πρόσφατα έδειξε ενδιαφέρον για την εξαγορά του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου. Η Deutsch Bank πρόσφατα αποχώρησε από το μετοχικό κεφάλαιο της Eurobank, δηλώνοντας ότι τώρα ακολουθεί στρατηγική αυτοσυγκέντρωσης.

Η Τράπεζα Πειραιώς απορρόφησε την Τράπεζα Χίου και την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης. Προχώρησε ακόμη στην εξαγορά της Marathon Bank, ίδρυσε την Prime Bank και εξαγόρασε το εγχώριο δίκτυο της National Westminster καθώς επίσης απέκτησε και τα υποκαταστήματα που είχαν στην Ελλάδα η Chase Manhattan. Ακόμη εξαγόρασε την ETBA. Επεκτάθηκε και εκτός Ελλάδος αγοράζοντας τη κυπριακή εταιρεία επενδύσεων Euroinvestement & Finance Ltd. Το Μάρτιο του 2001 η Τράπεζα Πειραιώς πώλησε στη Marfin την τράπεζα επενδύσεων Prime Bank. Κατάφερε να ενοποιήσει τις πολλαπλές εξαγορές με σχετικά μικρά προβλήματα. Σύναψε συμμαχία με την ING Bank.

Το 1998 η Τράπεζα Πίστεως εξαγόρασε την Ιονική Τράπεζα που ήταν τράπεζα κρατικού ενδιαφέροντος και είναι τώρα η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Ελλάδας μετά την Εθνική.

Η Εμπορική Τράπεζα σύναψε στρατηγική συμμαχία με την γαλλική Credit Agricole και τέλος η Εγνατία Τράπεζα εξαγόρασε την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδας. Το 2004 αναμένεται ότι θα είναι η χρονιά των

εξαγορών και συγχωνεύσεων σύμφωνα με οικονομικούς αναλυτές (Παπαδάκης, 2002).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές όμως, δημιούργησαν προβλήματα και προστριβές μεταξύ των σωματείων των συγχωνευόμενων τραπεζών. Και αυτό συνέβη, γιατί δεν έγιναν μετά από διάλογο με τους εργαζόμενους και γιατί δεν υπήρχε συμβατότητα της εταιρικής κουλτούρας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι των δύο τραπεζών να εκπροσωπούνται από ξεχωριστούς συλλόγους. Βέβαια, το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο όταν μια ιδιωτική τράπεζα εξαγοράζει μια δημόσια, της οποίας οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται σαν εργαζόμενοι δεύτερης κατηγορίας. Αντίθετα, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεταξύ τραπεζών που ελέγχονται από το κράτος επέτυχαν περισσότερο, γιατί πραγματοποιήθηκαν μετά από κοινωνικό διάλογο και γιατί είχαν παρόμοια κουλτούρα.

Ακόμη, με την χρήση της νέας τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας οι ελληνικές τράπεζες ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς, εισάγοντας νέες υπηρεσίες όπως τραπεζική μέσω τηλεφώνου (phone banking), τραπεζική μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile banking) και υπηρεσίες τραπεζικής από το σπίτι (home banking), καθώς επίσης και στοχεύοντας σε περισσότερο πελατοκεντρικές υπηρεσίες μέσω της μετατόπισης των δραστηριοτήτων που πριν εκτελούνταν στα «πίσω γραφεία». Επιπρόσθετα, επέκτειναν το δίκτυο των μηχανημάτων αυτόματης ανάληψης (ATMs). Γενικά, η διαδικασία της αναδιάρθρωσης δημιούργησε παρά μείωσε τις θέσεις εργασίας, αλλά τώρα είναι διαφορετικές οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και προσόντα.

Σε αυτό το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο προσπαθεί να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, όπως αυτό διαμορφώνεται, για να μπορέσει να

ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις των υπαρχόντων πελατών και να προσελκύσει νέους. Παρακάτω θα αναφερθούμε στην ιστορία και στην οργανωτική δομή του ιδρύματος καθώς και στις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην δομή και στις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού για να πετύχει στην προσπάθεια αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Παρουσίαση – Αλλαγές στο Ταχυδρομικό Ταμειτήριο

3.1 Παρουσίαση

Το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο ιδρύθηκε το 1900. Είναι αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αποκέντρωση, διοικείται από εντεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο, έχει δικό του Προϋπολογισμό, εποπτεύεται και ελέγχεται από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών.

Σαν Δημόσια Υπηρεσία έχει, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν, όλα τα δικαιώματα, προνόμια και τις απαλλαγές του Δημοσίου. Οι καταθέσεις σ' αυτό έχουν την εγγύηση του Κράτους.

Είναι μέλος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών και της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ταμειτηρίων και του Παγκόσμιου Ινστιτούτου Ταμειτηρίων.

Συνεργάζεται με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία για να προσεγγίσει και τις πιο απομακρυσμένες περιοχές της χώρας.

Τα προϊόντα που προσέφερε λίγα χρόνια πριν ήταν περιορισμένα, (καταθέσεις, αναλήψεις σε βιβλιάρια καταθέσεων, ειδικές προθεσμιακές καταθέσεις, αγορά συναλλάγματος, γeros, χορηγήσεις δανείων σε δημοσίους υπαλλήλους.)

Το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο απασχολεί 1255 άτομα από τα οποία μόνο το 27% είναι πτυχιούχοι Ανώτατων Σχολών (συμπεριλαμβανομένων των μηχανικών, προγραμματιστών, δικηγόρων), το 13% είναι πτυχιούχοι ανωτέρων σχολών και το 48% είναι απόφοιτοι

Λυκείου. Το 45% των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών είναι γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι 45,4 που θεωρείται υψηλός και σημαίνει ότι το προσωπικό είναι γηρασμένο. Αυτό ακόμη σημαίνει ότι δεν υπάρχει ανανέωση στο προσωπικό, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ευελιξία του Οργανισμού λόγω της έλλειψης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Ο μέσος όρος χρόνων προϋπηρεσίας είναι περίπου 17 χρόνια γεγονός που αποδεικνύει επίσης τη μεγάλη ηλικία του προσωπικού, αλλά παράλληλα σημαίνει και ότι οι υπάλληλοι του Ταχυδρομικού Ταμειτηρίου διακατέχονται από πνεύμα μονιμότητας και πιστότητας στον Οργανισμό. Μεταξύ των υπαλλήλων δεν υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη και επιπλέον διαπνέονται από δημοσιούπαλληλική νοοτροπία (εξαιτίας της όλης δομής του).

Η **Αποστολή** του είναι η καλλιέργεια και η ανάπτυξη του πνεύματος της αποταμίευσης, η αξιοποίηση των καταθέσεων που συγκεντρώνονται σ' αυτό με την διάθεσή τους για την οικονομική ανάπτυξη της Χώρας και η επίτευξη γενικότερων κοινωφελών σκοπών.

Μέχρι τώρα οι ενέργειες όλων των στελεχών και εργαζομένων ήταν συνεπείς με την αποστολή του οργανισμού.

Το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο συνέβαλλε στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, με τη χρηματοδότηση οργανισμών κοινωνικής ωφέλειας. Στήριξε τους Δημοσίους Υπαλλήλους χορηγώντας τους στεγαστικά δάνεια με χαμηλά ανταγωνιστικά επιτόκια.

Με διάφορες ενέργειες, όπως ομιλίες σε δημοτικά σχολεία και γυμνάσια, επιβράβευση των καλύτερων εκθέσεων με θέμα την αποταμίευση, δωρεές ή πωλήσεις κουμπαράδων, καλλιέργησαν και ανέπτυξαν το πνεύμα της αποταμίευσης. Με τον τρόπο αυτό μαζί με την εγγύηση των καταθέσεων από το κράτος, κατέστησαν τους πελάτες πιστούς φίλους του Ταχυδρομικού Ταμειτηρίου. Δημιουργήθηκε ένα κλίμα φιλίας και

αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Θεωρείται ότι η πιστότητα αυτή βοήθησε τον οργανισμό να επιβιώσει μέχρι τώρα και να παρουσιάζει κέρδη. Γενιές ολόκληρες μεγάλωσαν και ωρίμασαν μαζί με τον οργανισμό. Σχεδόν όλοι οι πελάτες λένε ότι είναι συναισθηματικά δεμένοι με την τράπεζα από την σχολική τους ηλικία, και δε θέλουν να την εγκαταλείψουν παρόλο που δεν καλύπτονταν όλες οι ανάγκες τους. Έτσι διατηρούν ένα βιβλιάριο καταθέσεων ταυτόχρονα όμως κάνουν χρήση άλλων προϊόντων που προσφέρουν άλλες ανταγωνιστικές τράπεζες. Υπάρχει ένα θετικό κλίμα μεταξύ εργαζομένων και πελατών που θα ζήλευαν πολλές τράπεζες.

Το κλίμα μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων επίσης ήταν πολύ θετικό. Μπορεί ο Γενικός Διευθυντής να ήταν πρώην υπάλληλος του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου και να μην είχε τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες, αλλά διατηρούσε άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους. Γνωρίζοντας τις αντίξοες συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονταν οι υπάλληλοι (χειρόγραφα), προσπαθούσε να αναπτρώσει το ηθικό τους, να τους επιβραβεύσει, έστω λεκτικά, να αναγνωρίσει το έργο τους λέγοντας ότι σε αυτούς βασίζεται ο Οργανισμός. Επιπλέον, διοργανώνονταν δεξιώσεις, δύο φορές το χρόνο, όπου συμμετείχαν οι εργαζόμενοι δωρεάν. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχανόταν η σύσφιγξη των σχέσεων και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συναδέλφων. Μπορούσε επίσης κανείς να συζητήσει με την Ανώτατη Διοίκηση ή και να γνωστοποιήσει κάποιο πρόβλημα που τυχόν είχε στο χώρο εργασίας του. Αυτό βέβαια γινόταν άτυπα, δηλαδή, δεν υπήρχε τίποτα θεσμοθετημένο. Όμως ο εργαζόμενος ένιωθε ότι εισακουόταν η γνώμη του και ότι κάποιος προσπαθούσε να λύσει το πρόβλημά του ή και να τον συμβουλευτεί.

Το πελατολόγιο της τράπεζας είναι κυρίως συνταξιούχοι και νοικοκυρές. Αυτό είναι μία από τις αδυναμίες του οργανισμού. Το γεγονός αυτό, βέβαια, ανησυχούσε τους διοικούντες αλλά και τους εργαζόμενους. Όμως, το νομικό πλαίσιο δεν άφηνε περιθώρια για ριζικές αλλαγές. Το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο ήταν ένα «ιδιότυπο ίδρυμα», όπως χαρακτηρίστηκε από ένα στέλεχος της Τράπεζας της Ελλάδας χρόνια πριν, δηλαδή από τη μια είναι πιστωτικό ίδρυμα και από την άλλη δημόσια υπηρεσία, και σαν τέτοια, οι οποιοσδήποτε αποφάσεις του για αγορά π.χ τεχνολογικού εξοπλισμού, έπρεπε να εγκριθούν από το αρμόδιο Υπουργείο Μεταφορών & Επικοινωνιών, από το Υπουργείο Οικονομίας και από το Υπουργείο Προεδρίας. Μια διαδικασία πολύ γραφειοκρατική και χρονοβόρα. Για αυτό, και χρόνιο αίτημα των εργαζομένων ήταν να αλλάξει η νομική μορφή έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αποκτήσει αυτονομία και ευελιξία και να εκσυγχρονιστεί.

Όλα τα παραπάνω (συγκέντρωση καταθέσεων, χορηγήσεις δανείων) επιτεύχθηκαν χωρίς τη τεχνολογική υποστήριξη, αλλά χάρη στις υπεράνθρωπες προσπάθειες των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους στους στόχους του οργανισμού. Όμως, οι εργαζόμενοι, έχοντας την δημοσιούπαλληλική ιδιότητα, και εξαιτίας της έλλειψης μοντέρνων συστημάτων διοίκησης, πιθανόν να μην έχουν μερικές φορές, την πρέπουσα συμπεριφορά. Η δέσμευση και το αίσθημα του καθήκοντος από πλευράς των εργαζομένων είναι τόσο ισχυρό που αποφεύγουν τις αναρρωτικές άδειες ακόμη και όταν δεν αισθάνονται καλά. Αυτό το κάνουν γιατί θεωρούν ότι ο φόρτος εργασίας θα επιβαρύνει τους συναδέλφους τους και δε θα μπορέσουν να εξυπηρετηθούν οι πελάτες κυρίως σε περιόδους αιχμής.

Η **οργανωτική δομή** του οργανισμού είναι η λεγόμενη γραφειοκρατική. Με βάση ένα σύστημα κανόνων και προτύπων ο καθένας εκτελεί το έργο του. Η ιεραρχία ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και καταλήγει στη βάση. Η κάθε κατώτερη βαθμίδα αναφέρεται και ελέγχεται από την άμεσα ανώτερη βαθμίδα. Οι προϊστάμενοι διοικούν με βάση τους κανονισμούς. Όλοι οι κανόνες, οι αποφάσεις και οι πράξεις καταχωρούνται γραπτά έτσι ώστε να μη παρατηρούνται φαινόμενα αυθαιρεσίας και κατάχρησης εξουσίας από πλευράς των προϊσταμένων. Η επικοινωνία είναι μονομερής από πάνω προς τα κάτω. Αποτέλεσμα αυτού είναι η έλλειψη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας, και η ευθυνοφοβία. Ακόμη και η δομή των διαδικασιών είναι εξαιρετικά γραφειοκρατική. Όλα τα παραστατικά των καταστημάτων συγκεντρώνονται και ελέγχονται στην Κεντρική Υπηρεσία.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου αυτού είναι ότι εξασφαλίζει τη σταθερότητα, συνοχή και τον έλεγχο. Από την άλλη μεριά όμως, τα μειονεκτήματά του οδηγούν σε αρνητικά φαινόμενα. Οι κανόνες και τα πρότυπα μετατρέπονται σε αυτοσκοπό και δημιουργούν δυσκαμψία, έλλειψη δυναμικής της οργάνωσης και χαμηλή ικανότητα προσαρμογής στο περιβάλλον, πράγμα καταστροφικό για ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα.

3.2 Περιγραφή και Αδυναμίες Πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

3.2.1 Ο **προγραμματισμός** αναγκών στο ανθρώπινο δυναμικό που εφαρμόζεται στο Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο βασίζεται στο Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.)366, όπου και καθορίζονται επακριβώς οι οργανικές

θέσεις του Οργανισμού. Το Προεδρικό Διάταγμα 366 δεν περιλαμβάνει περιγραφές και απαιτήσεις θέσεων εργασίας, αλλά προσδιορίζει μόνο τον αριθμό των υπαλλήλων με συγκεκριμένα τυπικά προσόντα (αναφερόμενα ως κατηγορίες/κλάδοι - χωρίς να γίνεται διαχωρισμός μεταξύ τμημάτων-ειδικοτήτων των σχολών) ανά Κεντρική Υπηρεσία και Δίκτυο. Οι οργανικές θέσεις είναι στάσιμες και δεν προσαρμόζονται στις ανάγκες του Ταμειυτηρίου με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η προσαρμογή του αριθμού των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, οι οργανικές θέσεις δεν κατανέμονται σε κάθε Διεύθυνση και Τμήμα του Οργανισμού. Η αριθμητική αυτή κατανομή των υπαλλήλων είναι ασαφής ως προς τον απαιτούμενο αριθμό υπαλλήλων σε κάθε οργανωτική μονάδα, με αποτέλεσμα η αριθμητική πρόβλεψη του προγραμματισμού αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό να περιορίζεται σε πρόβλεψη αναγκαίων κατηγοριών/κλάδων και όχι σε προβλεπόμενες κενές θέσεις. Έτσι παρατηρείται πλεονάζων αριθμός, αλλά ταυτόχρονα και υπολειτουργία ορισμένων Διευθύνσεων και Καταστημάτων.

3.2.2 Οι διαδικασίες **επιλογής και πρόσληψης** των υπαλλήλων στον Οργανισμό διενεργούνται μόνον εάν υπάρχουν ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού γίνεται από το Α.Σ.Ε.Π. (για όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες ταυτόχρονα) αποκλειστικά με γραπτό διαγωνισμό και κατά περιοχή ή με μετάταξη από άλλες (προβληματικές) Δημόσιες Υπηρεσίες. Προσλαμβάνεται συγκεκριμένος αριθμός ανά περιοχή, ανάλογα με τα αποτελέσματα των υποψηφίων σε κάθε περιοχή (η Κεντρική Υπηρεσία στελεχώνεται αποκλειστικά με υποψηφίους του λεκανοπεδίου Αττικής). Σε περίπτωση που υπάρχει ένας μόνο υποψήφιος από μία περιοχή, πρέπει

να προσληφθεί, εάν αυτή είχε προσδιοριστεί από το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο στο Α.Σ.Ε.Π. Η τοποθέτηση γίνεται κυρίως στον τόπο επιλογής του νεοεισερχόμενου. Επίσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή (κυρίως στην περιοχή του λεκανοπεδίου Αττικής) γίνεται σύμφωνα με την προτίμηση του νεοεισερχόμενου. Δηλαδή, η τοποθέτηση δε γίνεται με βάση τις ανάγκες του Οργανισμού, αλλά τις προσωπικές των υπαλλήλων. Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχει πλεονάζον προσωπικό σε ένα Κατάστημα και ελλειπές προσωπικό σε ένα άλλο. Ακόμη με τον γραπτό διαγωνισμό δεν εξετάζεται η προσωπικότητα των υποψηφίων και δε δίνεται η απαιτούμενη σημασία στην ειδικότητα των υποψηφίων που επιλέγονται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη εξειδίκευσης, αλλά και την κάλυψη θέσεων από μη κατάλληλους (είτε λόγω περισσότερων είτε λόγω λιγότερων προσόντων) υπαλλήλους.

Δεν αξιοποιείται η εξωτερική αγορά εργασίας, κυρίως για υψηλά στελέχη και για στελέχη με εξειδίκευση. Με τελευταίες διατάξεις, προστέθηκαν 15 θέσεις επιστημονικού προσωπικού, οι οποίες θα αποτελέσουν σημαντικό βήμα προς την απόκτηση εξειδίκευσης στον Οργανισμό.

3.2.3 Το σύστημα **αξιολόγησης** που ισχύει για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους προβλέπεται από το Προεδρικό Διάταγμα 318 του 1992. Το σύστημα αυτό συνεχίζει την κλασική προσέγγιση που ίσχυε ανέκαθεν στο δημόσιο τομέα, δηλαδή, την αξιολόγηση των υπαλλήλων συνολικά και όχι όπως απαιτεί η σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης μέσα στην τρέχουσα χρονική περίοδο. Ο υπάλληλος εκτιμάται σαν καλός ή όχι γενικά και όχι εάν στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο η απόδοσή του ήταν καλή ή όχι.

Υπάρχουν 3 έντυπα αξιολόγησης:

- Έντυπο Α': για Προϊσταμένους Διευθύνσεων Τμημάτων και Γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων.
- Έντυπο Β': για υπαλλήλους κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ). Οι ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης είναι ίδιες με του Εντύπου Α εκτός των Διοικητικών Ικανοτήτων.
- Έντυπο Γ': για υπαλλήλους κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ). Οι ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης είναι ίδιες με του Εντύπου Α εκτός της Γνώσης του αντικειμένου και των Διοικητικών Ικανοτήτων και με μικρές διαφοροποιήσεις στα καθεαυτό κριτήρια αξιολόγησης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης κατατάσσονται σε 5 διακεκριμένες ομάδες:

- Γνώση του αντικειμένου
 - Επαγγελματική επάρκεια
 - Ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας
 - Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα
- Διοικητικές ικανότητες
 - Ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου εργασίας της μονάδας
 - Ικανότητα επικοινωνίας, καθοδήγησης, ενημέρωσης, παρακίνησης των υπαλλήλων και ανάπτυξη επαγγελματικών τους δυνατοτήτων
 - Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης
 - Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας
 - Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων

- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
 - Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία
 - Πρωτοβουλία- Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών
 - Ανάληψη ευθυνών
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
 - Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού
 - Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
- Αποτελεσματικότητα
 - Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων
 - Ποιότητα και ποσότητα εργασίας
 - Εξοικονόμηση πόρων (οικονομικών, εργασίας, χρόνου, μέσων, κλπ)

Η αξιολόγηση γίνεται από τρεις αξιολογητές, δηλαδή, τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου, τον προϊστάμενο του τελευταίου και τον επιθεωρητή. Η αυτοαξιολόγηση από τον υπάλληλο δε λαμβάνεται υπόψη καθόλου, ούτε απαιτείται υποχρεωτικά αιτιολόγηση της τυχόν διαφορετικής άποψης του αξιολογητή. Η διαδικασία της αξιολόγησης προβλέπει τη συνέντευξη μεταξύ του αξιολογούμενου και του προϊσταμένου του, η οποία μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ τους. Η συνέντευξη αυτή, όμως, δε θεωρείται υποχρεωτική εκτός και αν το θεωρήσει απαραίτητο ο προϊστάμενος ή το ζητήσει ο αξιολογούμενος.

Εάν ο πρώτος αξιολογητής βαθμολογήσει με 9 ή 10 θα πρέπει να παραθέσει την αιτιολογία της βαθμολογίας του. Ο αξιολογούμενος έχει

το δικαίωμα να κάνει ένσταση αν βαθμολογηθεί με 6 σε δύο ή περισσότερα κριτήρια.

Το σύστημα αυτό αξιολόγησης θεωρητικά είναι αρκετά σύγχρονο ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης, τουλάχιστον όσον αφορά τις θέσεις στελεχών τα οποία αναφέρονται στο έργο που πρέπει να εκτελεί ένας υπάλληλος, καθώς και σε ορισμένες ικανότητες και χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον κάτοχο της θέσης.

Στην πράξη, όμως, δεν ακολουθείται η αξιολογική κατάταξη των υπαλλήλων για να αποφευχθούν εσωτερικές διαφορές. Μία τέτοια κατάταξη θα μπορούσε να δίνει μια εμφανέστερη εικόνα της απόδοσης των υπαλλήλων και να αποτελέσει κίνητρο για αυξημένη απόδοση και υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων. Δεν υπάρχει ουσιαστική στοχοθέτηση, ενώ η επίτευξη των στόχων αξιολογείται στο έντυπο. Έτσι δεν είναι εύκολο να διακρίνουν οι υπάλληλοι και οι αξιολογητές τους τα αποτελέσματα σε σχέση με την προσφορά του κάθε υπαλλήλου χωρίς στοχοθέτηση.

Στην αυτο-αξιολόγηση όλοι οι υπάλληλοι βαθμολογούνται υψηλά γιατί δεν έχει γίνει κατανοητό το νόημα της αυτο-αξιολόγησης και γιατί οι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι η βαθμολογία τους θα έχει επίπτωση στην εξέλιξή τους στον Οργανισμό.

Δεν δίνεται ακριβής ορισμός για την κάθε ιδιότητα και έτσι οι αξιολογητές μπορεί να έχουν προσωπικούς ορισμούς για το ενδιαφέρον, τη συμπεριφορά κλπ. Ακόμη οι αξιολογητές έχουν οδηγίες για το τι σημαίνει γενικά ο κάθε βαθμός και όχι τι σημαίνει ο κάθε βαθμός για τη συγκεκριμένη ιδιότητα την οποία αξιολογεί. Για αυτό το λόγο δεν είναι φανερό στον αξιολογητή τι σημαίνει ο κάθε βαθμός και έτσι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν άριστη βαθμολογία. Η ανάλυση των αξιολογήσεων βασίζεται στο ποιος έχει το μεγαλύτερο μέσο όρο, αλλά

διαφορετικές θέσεις χρειάζονται διαφορετικούς βαθμούς σε ορισμένες ιδιότητες. Η αξιολόγηση δε συζητείται με τον αξιολογούμενο και έτσι οι υπάλληλοι δεν ξέρουν το λόγο της χαμηλής ή υψηλής βαθμολόγησής τους.

Για όλους τους παραπάνω λόγους η αξιολόγηση δεν είναι αποτελεσματική.

3.2.4 Η **αμοιβή** βασίζεται στο Ενιαίο Μισθολόγιο των Δημοσίων Υπαλλήλων που περιλαμβάνει το βασικό μισθό ο οποίος καθορίζεται από 36 μισθολογικά κλιμάκια, στα οποία εντάσσονται ή προάγονται οι υπάλληλοι με βάση το χρόνο προϋπηρεσίας τους και τα διάφορα επιδόματα (οικογενειακά, θέσεων κ.λ.π). Εκτός από αυτά δόθηκε στους δημοσίους υπαλλήλους και το πριμ παραγωγικότητας, το οποίο όμως δεν βασίζεται στην παραγωγικότητα του καθενός, αλλά στα τυπικά προσόντα (απολυτήριο Λυκείου, πτυχίο ανώτατης σχολής και στο χρόνο προϋπηρεσίας). Σύμφωνα με τα ίδια κριτήρια οι υπάλληλοι του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου μοιράζονται ένα ελάχιστο ποσοστό των κερδών και ονομάζεται επίδομα ενεχυροδανειστηρίου.

Ο βασικός μισθός και το χρονοεπίδομα συνδέονται μόνο με το επίπεδο μόρφωσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας, δηλαδή, δεν υπάρχει σύνδεση του μισθού με την απόδοση του υπαλλήλου. Τα υπόλοιπα επιδόματα αποτελούν μία υποτυπώδη μορφή κινήτρων (ενεχειροδανειστικό: συμμετοχή στα εταιρικά κέρδη, επίδομα μεταπτυχιακών διπλωμάτων: κίνητρο για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου, επίδομα θέσεων: κίνητρο για προαγωγή). Επειδή το επίδομα Ενεχυροδανειστικών Υπηρεσιών κατανέμεται ισόποσα στο προσωπικό αποτυγχάνει να εμπνεύσει το σκοπό του, τη συμμετοχή δηλαδή στα εταιρικά κέρδη, αφού ο κάθε υπάλληλος δε μπορεί να διακρίνει την

προσωπική του προσφορά και η διαφοροποίηση ανά κατηγορία ή θέση υπαλλήλων είναι μηδαμινή με αποτέλεσμα την έλλειψη κινήτρων για εξέλιξη και ανάπτυξη. Τα επιδόματα είναι τακτικά και ενισχύουν το πνεύμα της μονιμότητας και έτσι δεν υπάρχει εθελοντική αποχώρηση του προσωπικού και κίνητρο αποδοτικότητας δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τη θέση τους στον Οργανισμό δεδομένη.

Το σύστημα αμοιβών δε λαμβάνει ή λαμβάνει ελάχιστα υπόψη τη διαφοροποίηση της ευθύνης από θέση σε θέση και από επίπεδο σε επίπεδο, με συνέπεια να μη δημιουργεί ισχυρά κίνητρα για ανάληψη ευθυνών και κινδύνων και για επιδίωξη υψηλότερων στόχων με καταβολή της αντίστοιχα απαιτούμενης πρόσθετης προσπάθειας. Επίσης, δεν παρέχει καμία δυνατότητα, ούτε και μέσω των επιδομάτων, να ανταμείβεται η καλύτερη απόδοση, με αποτέλεσμα την αρνητική παρακίνηση για διάκριση και για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.

Το εφαρμοζόμενο σύστημα αμοιβών δεν μπορεί να εξυπηρετήσει πλέον τις ανάγκες του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου, το οποίο καλείται να ανοιχθεί στον ανταγωνισμό της αγοράς και να εφαρμόσει μια πολιτική ανάπτυξης νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, σε ένα περιβάλλον στο οποίο ισχύουν συστήματα αμοιβών του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας.

3.2.5 Σχετικά με την **εκπαίδευση**, υπάρχει και λειτουργεί δομημένο Σύστημα Επιμόρφωσης του Προσωπικού, το οποίο αποβλέπει στη σύνδεση της επιμόρφωσης στα νέα προϊόντα που εισάγονται. Τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται ενημερώνουν βασικά τους συμμετέχοντες για το τι είναι το νέο προϊόν και πώς διεκπεραιώνεται. Το 2003 διεξήχθησαν σεμινάρια βραχυπρόθεσμης διάρκειας (συνήθως δύο

μέρες) για ενημέρωση νέων προϊόντων. Υπάρχουν δύο εκπαιδευτικά κέντρα το ένα στην Αθήνα και το άλλο στη Θεσσαλονίκη, το οποίο εξυπηρετεί Μακεδονία και Θράκη.

Σημαντικά κονδύλια διατίθενται για την εκμάθηση ξένων γλωσσών, είτε στα εκπαιδευτικά κέντρα της Τράπεζας, είτε σε ιδιωτικά φροντιστήρια. Ακόμη καλύπτει τις δαπάνες μεταπτυχιακών σπουδών στο εσωτερικό. Ήδη είκοσι έξι (26) εργαζόμενοι παρακολούθησαν μεταπτυχιακά προγράμματα στη «Χρηματοοικονομική Ανάλυση» στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, επτά (7) στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων» στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τρεις (3) παρακολουθούν το προπτυχιακό πρόγραμμα του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, και τρεις (3) το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην «Τραπεζική» του Ε.Α.Π.

Όμως, η συνεργασία με τη Διεύθυνση Προσωπικού για τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες που απορρέουν από αξιολογήσεις είναι ελλιπής. Οι αξιολογήσεις μπορεί να εμπεριέχουν παρατηρήσεις που να αναδεικνύουν εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού για τη βελτίωσή του σε μία από τις ιδιότητες για τις οποίες αξιολογούνται. Έτσι οι προσωπικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού δεν είναι σαφώς αναγνωρισμένα και καταγεγραμμένα. Παράλληλα, δεν έχουν ορισθεί με σαφήνεια οι επιθυμητοί στόχοι, συμπεριφορές και ικανότητες του προσωπικού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η εκπαίδευση να γίνεται αυτοσκοπός. Συμμετέχουν όλοι χωρίς αξιολόγηση και χωρίς κανένα έλεγχο για τη βελτίωσή τους στην εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι πολλοί εργαζόμενοι βρίσκουν την ευκαιρία να ξεφύγουν από την ρουτίνα του γραφείου συμμετέχοντας στα σεμινάρια. Επιπλέον, ο εξοπλισμός για τα σεμινάρια είναι ελλιπής. Ένας υπολογιστής αντιστοιχεί σε δύο ή και τρεις, μερικές φορές,

εκπαιδευόμενους. Λόγω έλλειψης προσωπικού οι προϊστάμενοι δε δέχονται να λείπουν οι υφιστάμενοί τους.

Δεν υπάρχει Βιβλιοθηκονόμος ούτε χώρος για τη Βιβλιοθήκη του Ταχυδρομικού Ταμειτηρίου και έτσι δεν αξιοποιούνται τα υπάρχοντα βιβλία και δεν μπορούν να αντληθούν οι εξειδικευμένες και οι κατάλληλες, ανά περίπτωση αναζήτησης, πληροφορίες αφού τα βιβλία δεν έχουν ταξινομηθεί. Θα πρέπει, επίσης, να επισημανθεί ότι ακόμη και η ύπαρξη των βιβλίων αυτών είναι ελάχιστα γνωστό στο προσωπικό.

3.2.6 Η εξέλιξη των υπαλλήλων συνδέεται αποκλειστικά με το επίπεδο της εκπαίδευσης και κυρίως με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους. Δεν υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια για την προαγωγή ή επιλογή των Διευθυντών ή Προϊσταμένων αντίστοιχα σε Κεντρική Υπηρεσία και σε Κατάστημα. Σύμφωνα με το εφαρμοζόμενο σύστημα εξέλιξης και διαδοχής του προσωπικού, η απόδοση των υπαλλήλων και η αξιολόγησή τους τα προηγούμενα χρόνια δεν υπολογίζεται στις προαγωγές στους ενιαίους βαθμούς, οι οποίες είναι δεδομένες. Δεν υπάρχει δυνατότητα γρηγορότερης προαγωγής (για παράδειγμα «κατά εκλογή» ή «κατά απόλυτο εκλογή») υπαλλήλων με υψηλή απόδοση με αποτέλεσμα η προαγωγή να μην αποτελεί κίνητρο αποδοτικότητας. Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις απαιτήσεις και στα προσόντα κάθε θέσης.

Ο Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας απαιτεί την τοποθέτηση σε αξιολογική σειρά των επιλεγέντων προς προαγωγή σε Διευθυντές υπαλλήλων και την προαγωγή τους κατά σειρά με κάθε κένωση θέσης Διευθυντή. Η εξομοίωση όλων αυτών των θέσεων εργασίας οδηγεί πιθανόν σε λανθασμένες τοποθετήσεις υπαλλήλων σε Διευθυντικές θέσεις στις οποίες δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν σύμφωνα με τις γνώσεις, εμπειρίες και χαρακτηριστικά τους. Η κάθε Διεύθυνση απαιτεί

διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές, αλλά και τα Καταστήματα διαφέρουν το ένα από το άλλο ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στις οποίες εξειδικεύονται και ως προς το μέγεθός τους. Ένα σοβαρό ζήτημα που απασχολεί τον Οργανισμό είναι οι αναγκαστικές μετατάξεις προσωπικού από άλλες (προβληματικές) Δημόσιες Υπηρεσίες. Οι υπάλληλοι αυτοί μπορεί να κατέχουν γνώσεις που δεν είναι χρήσιμες για τον Οργανισμό, ο οποίος είναι αναγκασμένος να τους δεχθεί και να τους τοποθετήσει σε κάποια θέση.

Όμως, όλα αυτά επαρκούσαν μερικά χρόνια πριν. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι νέοι όροι ανταγωνισμού επιβάλλουν υψηλές προδιαγραφές παραγωγικότητας και ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, έχουν αλλάξει και οι πελάτες οι οποίοι είναι πολύ καλά πληροφορημένοι για τα προϊόντα. Κυρίως, οι νέοι προτιμούν μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και διαφορετικό στυλ εξυπηρέτησης και διαφορετικά κανάλια διανομής.

3.3 Αλλαγές και Τρόποι Αντιμετώπισής τους

Το 2000, σε μία προσπάθεια εκσυγχρονισμού, διορίστηκε πρόεδρος και δύο αντιπρόεδροι αποκλειστικής απασχόλησης.

Το 2001 υπεγράφη μια σύμβαση μεταξύ ΕΛΤΑ και Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου που στοχεύει στην επέκταση και αναβάθμιση της συνεργασίας τους. Τα προϊόντα του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου και των Ελληνικών Ταχυδρομείων θα παρέχονται από το δίκτυο καταστημάτων και των δύο Οργανισμών. Έτσι, το σύστημα των παρεχομένων υπηρεσιών γίνεται πιο ευέλικτο, πιο παραγωγικό και άμεσα προσβάσιμο στο σύνολο του πληθυσμού της χώρας, εκεί δηλαδή που οι άλλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί δεν μπορούν να έχουν παρουσία. Οι δύο οργανισμοί διαθέτουν ένα δίκτυο 1500 καταστημάτων που ξεφεύγει από

τα στενά περιθώρια της αστικής ή ημιαστικής περιοχής και απλώνεται σε όλες τις κωμοπόλεις και όλα τα χωριά της Ελλάδας.

Τον Οκτώβριο του 2002 μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρεία για να αποκτήσει ευελιξία και να απαλλαγεί από τις γραφειοκρατικές δυσκαμψίες και αγκυλώσεις του Δημοσίου, έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά. Με το νόμο 3082/2002 κατοχυρώθηκαν οι θέσεις και οι αμοιβές των ήδη εργαζομένων.

Διεύρυνε τις εργασίες ώστε να καλύπτει το πλήρες φάσμα των αγοραίων τραπεζικών προϊόντων. Υιοθέτησε πελατοκεντρική προσέγγιση. Ταυτόχρονα, προχωρεί με γρήγορους ρυθμούς στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (πιστωτική κάρτα) καταθετικών, επενδυτικών και δανειακών, που στοχεύουν στο σύνολο του κοινού, δημοσίους υπαλλήλους και ιδιώτες, με ευνοϊκούς όρους. Σε συνεργασία με τα ΕΛΤΑ ίδρυσε την ΑΕΔΑΚ Τ.Τ-ΕΛΤΑ. Πρόσφατα αναπτύχθηκε η μηχανοργάνωση και σύγχρονα λειτουργικά συστήματα παρακολούθησης και διαχείρισης πληροφοριών. Ο Οργανισμός έχει κάνει άλματα στον τομέα της πληροφορικής. Τρία χρόνια πριν υπήρχαν καταστήματα όπου η συναλλαγή με τους πελάτες γινόταν με πρωτόγονα μέσα (χειρόγραφα και με καρτέλες). Σήμερα όλα τα καταστήματα είναι αυτοματοποιημένα, ενώ ήδη έχουν εγκατασταθεί τα πρώτα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης (ATMs). Οι αλλαγές είναι ραγδαίες.

Αυτό που συμβαίνει στο Ταχυδρομικό Ταμειτήριο, σύμφωνα με τον R. Pascale, δεν είναι μόνο αλλαγή η οποία εκφράζει τις σταδιακές βαθμιαίες βελτιώσεις των υφισταμένων στοιχείων-ικανοτήτων του οργανισμού, αλλά και μετασχηματισμός του, στη δημιουργία, δηλαδή, ενός νέου πλαισίου – ενός νέου χώρου δυνατοτήτων ο οποίος δεν υπήρχε

το παρελθόν (Pascale αναφορά στο Μπουραντά, 2001). Και είναι αλλαγές ριζικές αφού πραγματοποιούνται για να προσαρμοστούν στις εξελίξεις του περιβάλλοντος σύμφωνα με τη διάκριση των οργανωσιακών αλλαγών που γίνεται από τους Nadler και Tushman (1998).

Οι αλλαγές αυτές απαιτούν νέες δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων όπως ευελιξία, δημιουργικότητα και αυτόνομη σκέψη, ικανότητα διαπραγμάτευσης και συμμετοχή σε ομάδα εργασίας (Μελλίδου, 1999). Δεν είναι αρκετό για τους εργαζόμενους στην τράπεζα να είναι απλά διαμεσολαβητές, αλλά και χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι έτοιμοι να αναλύσουν τις πιθανές ανάγκες των πελατών και να προτείνουν λύσεις, λαμβάνοντας υπόψη το υπόβαθρο του κάθε πελάτη (ETE 1999b 4-8). Όπως ήταν φυσικό, οι αλλαγές αυτές καθώς και τα δημοσιεύματα στον ημερήσιο τύπο για την τύχη του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου (πιθανή πώλησή του) προκάλεσαν άγχος στο σύνολο των εργαζομένων και υπήρξαν αντιδράσεις στις αλλαγές αυτές.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην αντίδραση ήταν:

- Αίσθημα απώλειας: Οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν ότι οι αλλαγές μπορεί να οδηγούσαν σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων (δύναμη, αξία, χρησιμότητα, κύρος) που απολάμβαναν στην κατεστημένη κατάσταση (συνήθως τα μεσαία στελέχη).
- Φόβος: Υπήρξε φόβος εξαιτίας της αβεβαιότητας ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες των αλλαγών.
- Συνήθεια: είναι δύσκολο για αυτούς να «ξεμάθουν» τα «προηγούμενα» και να μάθουν τα «νέα». Έπρεπε να επαναπροσδιοριστούν οι ρόλοι, οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα, οι θέσεις εργασίας, οι διαδικασίες και οι κανονισμοί

- Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής: Οι εργαζόμενοι παρόλο που αντιλαμβάνονταν την επιτακτική ανάγκη των αλλαγών αντέδρασαν γιατί δεν έδειξαν εμπιστοσύνη σε αυτούς που εισηγούνταν τις αλλαγές. Αυτό που ενόχλησε κυρίως ήταν το στυλ της διοίκησης το οποίο θεώρησαν αυταρχικό, γιατί οι αλλαγές αποφασίστηκαν χωρίς τη συμμετοχή τους. Δεν λήφθηκαν υπόψη οι απόψεις και οι προτάσεις τους για την πορεία του Οργανισμού. Η Διοίκηση θεωρούσε ότι οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες και ότι είναι ανίκανοι να αναπτύξουν πρωτοβουλίες αφού είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να αποφασίζει μόνη και να δίνει εντολές, και όταν κάτι δεν πήγαινε καλά επέρριπτε ευθύνες στο προσωπικό. Το κλίμα ήταν σχεδόν πάντοτε φορτισμένο.

Η Διοίκηση δεν αντιλήφθηκε ότι για να επιτύχουν οι αλλαγές έπρεπε να έχουν την αποδοχή και την συμμετοχή των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση του Ταχυδρομικού Ταμειτηρίου απαιτείται:

Εκπαίδευση. Μέσω της εκπαίδευσης τα άτομα θα μπορέσουν να κατανοήσουν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, να αισθανθούν περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν και βέβαια να αναπτύξουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή.

Επικοινωνία. Η επικοινωνία θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί «αίσθημα επείγοντος» για αλλαγή, να περάσει το όραμα

για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής.

Συμμετοχή. Η συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για την ενεργή υποστήριξη της αλλαγής. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν τα άτομα συμμετέχουν στην αλλαγή δεσμεύονται να την υποστηρίξουν ενεργά. Ο Enid Mumford (1996) πιστεύει ότι η επιτυχία της προτεινόμενης αλλαγής εξαρτάται από την προθυμία των εργαζομένων να τη δεχτούν με ενθουσιασμό και να την εφαρμόσουν με φροντίδα.

Διευκόλυνση και υποστήριξη. Για να μπορέσουν τα άτομα να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται έχουν ανάγκη από εκπαίδευση για να αναπτύξουν νέες ικανότητες και συμπεριφορές, από συμβουλευτική και «συναισθηματική» υποστήριξη, από χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή, γιατί δεν είναι δυνατό κανείς να αλλάξει από τη μια στιγμή στην άλλη (Μπουραντάς, 2001).

Οι αλλαγές θα πρέπει να εισαχθούν με προσεκτικά βήματα. Δηλαδή, θα πρέπει να:

- Να αναπτυχθεί η «**αίσθηση του επείγοντος**». Κατά αρχή πρέπει να συνειδητοποιηθεί η ανάγκη των αλλαγών. Οι απαιτήσεις, οι πιέσεις και οι απειλές του περιβάλλοντος (πελάτες ανταγωνιστές, τεχνολογία, μείωση του μεριδίου αγοράς) οι χαμηλές επιδόσεις οι μελλοντικοί κίνδυνοι, οι ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον πρέπει να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από όλους τους εργαζόμενους.

- **Να δημιουργηθεί ομάδα καθοδήγησης.** Για να πετύχουν οι αλλαγές πρέπει να ενωθούν οι δυνάμεις περισσοτέρων ατόμων που κατέχουν σημαντικές θέσεις στον οργανισμό και διαθέτουν ευρεία εμπειρία, αξιοπιστία και ηγετικές και διοικητικές ικανότητες.
- **Να διαμορφωθεί νέο όραμα και στρατηγική.** Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να δεσμευθούν και να ενεργοποιηθούν για τις αλλαγές αυτές χρειάζεται να υπάρχει ένα όραμα που θα περιγράφει ένα μέλλον επιθυμητό για τους ίδιους, πελάτες κ.λ.π
- **Να διαδοθεί το όραμα της αλλαγής.** Η διάδοση του οράματος δεν σημαίνει ότι πρέπει απλά να γνωστοποιηθεί στους εργαζόμενους αλλά και να γίνει αποδεκτό από αυτούς. Η διάδοση του οράματος επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας του με απλά και σαφή μηνύματα, διάλογο, παραδείγματα, ανταλλαγή απόψεων και συμπεριφορές των ηγετικών στελεχών.
- **Να εξασφαλίσει την ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων.** Για να γίνει αυτό απαιτείται η εξάλειψη των βασικών εμποδίων όπως οι δύσκαμπτες δομές, η έλλειψη ικανοτήτων, και οι προβληματικοί διευθυντές.
- **να δημιουργηθούν βραχυπρόθεσμες επιτυχίες.** Το όραμα σαφώς έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Πρέπει όμως να τεθούν και να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμοι στόχοι οι οποίοι θα γίνουν αντιληπτοί σαν ενδιάμεσες επιτυχίες στο δρόμο προς το όραμα. Αυτές οι ενδιάμεσες επιτυχίες θα λειτουργήσουν σα «τονωτικές ενέσεις» και θα δημιουργήσουν αισιοδοξία, υποκίνηση και ενδυνάμωση στους ανθρώπους, αφού θα δουν ότι οι προσπάθειές τους έχουν απτά αποτελέσματα.

- **Να σταθεροποιηθούν τα αποτελέσματα και να προωθηθούν νέες αλλαγές.** Χρησιμοποιώντας σαν επιχειρήματα και κίνητρα τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα θα είναι δυνατόν να προωθηθούν περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα, τις δομές τις πολιτικές κ.λ.π. Έτσι θα προωθηθούν και θα αναπτυχθούν τα άτομα που μπορούν να συμβάλλουν στο όραμα της αλλαγής.
- **Να ενστερνισθούν τη νέα κουλτούρα όλοι οι εργαζόμενοι.** Είναι σημαντικό να ενσωματωθούν οι νέες καταστάσεις στην εταιρική κουλτούρα προκειμένου να παγιωθούν οι αλλαγές.

Επιπλέον, για να πετύχουν οι αλλαγές στο Ταχυδρομικό Ταμειτήριο απαιτούνται αλλαγές στην οργανωτική δομή του Οργανισμού, στη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής και στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Απαιτούμενες αλλαγές στην Οργανωτική Δομή, στη Στρατηγική και στην πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

4.1 Απαιτούμενη νέα Οργανωτική Δομή

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο ήταν Δημόσια Υπηρεσία και η δομή του ήταν γραφειοκρατική, που θεωρείται αναποτελεσματική για ένα οργανισμό που λειτουργεί σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Όμως, η αλλαγή της δομής μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις με κατεστημένα συμφέροντα και απαρχαιωμένες πρακτικές, που πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να επιτευχθεί η αναγκαία επιχειρησιακή και διοικητική ευελιξία, αποκέντρωση, οριζόντια συνεργασία, συλλογικότητα, υποκίνηση και συμμετοχή (Γεωργακοπούλου, 1995).

Έτσι, η πιο κατάλληλη δομή, κατά την άποψή μου είναι η διαίρεση κατά καταστήματα (divisional structure) η οποία συνδυάζει την αποκέντρωση της ροής των εργασιών με τα σχετικά χαμηλά επίπεδα συγκεντρωτισμού. Είναι η πλέον κατάλληλη δομή για ασταθή και απρόβλεπτα περιβάλλοντα, όπου είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι ανάγκες για πόρους, και οι απαιτήσεις συντονισμού μεταξύ των εργασιών δεν είναι σταθερές με το πέρασμα του χρόνου. Βοηθά τον οργανισμό που ανταγωνίζεται με τη στρατηγική διαφοροποίησης και καινοτομίας, επειδή η ευέλικτη ανταπόκριση είναι βασική για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής. Τα τμήματα στη δομή αυτή λειτουργούν σαν ξεχωριστοί, αυτόνομοι, ημι-αυτόνομοι οργανισμοί. Επειδή βρίσκονται πιο

κοντά στον πελάτη, τείνουν να είναι πιο ευέλικτα και καινοτόμα. Μπορούν γρηγορότερα να διακρίνουν τις ανάγκες της πελατειακής τους βάσης και να προσαρμοσθούν ανάλογα. Η αυτονομία που συνοδεύεται με τη δομή αυτή έχει σα συνέπεια οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι τους συμπεριφέρονται πιο δίκαια από ότι αν βρίσκονταν κάτω από συγκεντρωτική δομή. Ο διευθυντής του καταστήματος λειτουργεί σα επιχειρηματίας και επομένως πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί σωστά τους υπαλλήλους (Noe, 2003). Οι υπάλληλοι των τμημάτων αυτών πρέπει να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, να έχουν ευρείες γνώσεις, να ενημερώνονται συνεχώς, και να εκφράζουν την άποψή τους για θέματα που αφορούν την εργασία τους. Οι μορφωμένοι αυτοί υπάλληλοι γενικά περιμένουν να έχουν εργασίες μέσω των οποίων θα μπορούν να ασκήσουν τα δημιουργικά τους ταλέντα και την εκπαίδευσή τους στη λήψη αποφάσεων (Conrad, 1994).

4.2 Διαμόρφωση νέας στρατηγικής

Αυτό που πρέπει να γίνει πρώτα από όλα είναι η διαμόρφωση νέας στρατηγικής. Και αυτό γιατί η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2002)

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτείται η δήλωση αποστολής, καθορισμός αντικειμενικών στόχων και προγραμμάτων που απαιτούνται για την υλοποίησή τους, καθώς και η επικοινωνία τους σε όλους τους υπαλλήλους.

Τα στελέχη που την διαμορφώνουν, αφού αναλύσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, πρέπει να μπορούν να απαντήσουν στα ερωτήματα όπως: “Που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση;” “Που θέλουν να φθάσει και πως θα φθάσει; και το σπουδαιότερο με ποιους θα φθάσει εκεί που θέλουν; Το τελευταίο ερώτημα αναδεικνύει τη στενή και άμεση σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής και διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ωθώντας τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων στο να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση και συμπεριφορά και να σχεδιάσουν αντίστοιχα σχέδια και στρατηγικές που θα καταστήσουν τους εργαζόμενους ικανούς σε αυτές της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Κουφίδου, 2001). Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο έχει ανάγκη δημιουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δεν υπάρχει, και στελέχωσής του από εξειδικευμένα άτομα που να διαθέτουν: ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ηγετικές ικανότητες, γνώσεις εφαρμογής των πολιτικών, ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρώπινων σχέσεων, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού (Κουφίδου 2001).

Δηλαδή, είναι απαραίτητη η ολοκληρωμένη σύνδεση (integrative linkage) σύμφωνα με την οποία η ομάδα διαμόρφωσης στρατηγικής λαμβάνει υπόψη της όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους πριν αποφασίσει τη στρατηγική της επιλογή. Με τον τρόπο αυτό οι ανθρώπινοι πόροι εναρμονίζονται με την αποστολή

και τους στόχους της επιχείρησης και λαμβάνεται η πιο σωστή επιλογή στρατηγικής (Noe, 2003). Αν οι επιχειρήσεις δεν λάβουν υπόψη τις δυνάμεις και αδυναμίες του εργατικού δυναμικού τους, πιθανόν να επιλέξουν μία στρατηγική που δεν μπορούν να υλοποιήσουν (Wright, McMahan and McWilliams, 1994).

Στη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι προτάσεις των κατώτερων στελεχών της επιχείρησης, γιατί και τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν είναι δυνατό να υλοποιηθούν χωρίς την εμπλοκή και αφοσίωσή τους (Noe, 2003).

Οι αδυναμίες του ανθρώπινου δυναμικού του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου είναι η απειρία του στα σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα και στη χρήση της νέας τεχνολογίας, καθώς και η κουλτούρα του. Αυτό είναι φυσικό αφού μέχρι τώρα το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ήταν δημόσια υπηρεσία με πολύ περιορισμένα τραπεζικά προϊόντα.

Οι δυνάμεις του είναι η αγάπη και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για το μέλλον της τράπεζας. Οι υπάλληλοι με την ευσυνείδητη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση του πελατειακού κοινού δημιούργησαν στενούς και διαρκείς συναλλακτικούς δεσμούς μεταξύ αποταμιευτών και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. Εξαιτίας αυτού το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο διαθέτει πολυάριθμους και πιστά αφοσιωμένους πελάτες. Αυτό βοήθησε την Τράπεζα να επιβιώσει μέχρι τώρα μέσα στον σκληρό ανταγωνιστικό τραπεζικό κλάδο χωρίς τεχνολογική υποστήριξη και σύγχρονα προϊόντα. Αυτό, βέβαια, δεν επαρκεί πια.

Για αυτό χρειάζεται να γίνουν οι αλλαγές που αναφέρθηκαν, καθώς και να υιοθετηθούν οι σύγχρονες πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού που θα αναφερθούμε παρακάτω.

4.3 Απαιτούμενες αλλαγές στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού

Το μέχρι σήμερα κλασσικό εργασιακό πρότυπο αλλάζει και αποδίδεται μεγαλύτερη έμφαση στην πολυδυναμία, στη συνεχή ενημέρωση, στην ανανέωση γνώσεων, στην εργασιακή αυτονομία και πρωτοβουλία, στην υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και στην προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και εργασίας.

Σήμερα με τις αλλαγές που συντελέστηκαν στο Ταχυδρομικό Ταμειτήριο αναζητούνται πολύ περισσότερο καινοτόμοι, δημιουργικοί και ανεξάρτητοι συνεργάτες, σύμβουλοι, ταλαντούχοι πωλητές σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, παρά υπάκουοι, υπηρεσιακά τυπικοί, αλλά «περιορισμένης ευθύνης και πρωτοβουλίας» διοικητικοί υπάλληλοι και στελέχη (Γεωργακοπούλου, 1996).

4.3.1 Αρχικά πρέπει να γίνει **προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού** και να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις κάθε θέσης όσον αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο κάτοχος κάθε θέσης για να έχει ικανοποιητική απόδοση. Για να γίνει αυτό πρέπει να γίνει η ανάλυση εργασίας (job analysis) η οποία θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος για οποιαδήποτε εργασία κάνει το προσωπικό (Noe, 2003). Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη περιγραφής της εργασίας (job description) και περιγραφής των προσόντων (job specification) των θέσεων εργασίας. Δηλαδή, με βάση την ανάλυση της εργασίας προσδιορίζονται οι απαιτήσεις της κάθε θέσης προκειμένου αυτή να εκτελεσθεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας και, με βάση αυτά, καθορίζονται οι ικανότητες που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργασθεί. Όλες οι πρακτικές

ανθρώπινου δυναμικού αντλούν πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας: επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, εξέλιξη, αξιολόγηση εργασίας, ανασχεδιασμός εργασίας (Wright and Wexley, 1985).

Έτσι οι κάτοχοι των θέσεων γνωρίζουν τις υπευθυνότητές τους και τις συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της τράπεζας για να έχει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα το χρόνο που τους χρειάζεται. Στο σχεδιασμό των ενεργειών πρέπει να συνεργάζονται τα στελέχη της γραμμής με τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και όλοι να γνωρίζουν τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους της τράπεζας.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός γιατί βοηθά στην εξακρίβωση των αναμενόμενων μεταβολών (εξαιτίας συνταξιοδοτήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων), στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και στον προγραμματισμό ενεργειών για την έγκαιρη και αποτελεσματική κάλυψή τους, είτε εσωτερικά (από τα διαθέσιμα στελέχη) είτε από την εξωτερική αγορά. Για να επιτύχει, το σύστημα προγραμματισμού των αναγκών πρέπει να :

- αναλυθεί η αγορά της εργασίας ως προς τα νέα χαρακτηριστικά της (την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τις προϋποθέσεις συναταξιοδότησης και τη μερική απασχόληση)
- προβλεφθούν ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα κλίμακα παροχής υπηρεσιών, την ενδεχόμενη επέκταση του οργανισμού και τις τεχνολογικές αλλαγές που τον επηρεάζουν (ανάλυση ηλικιών σύμφωνα με την οποία βλέπουμε τα άτομα που πλησιάζουν για συνταξιοδότηση, τον αριθμό των νέων που έχουν

λίγα χρόνια υπηρεσίας, και τον αριθμό της μέσης ηλικίας στελεχών, οπότε θα είναι δυνατόν να γίνουν εκτιμήσεις για τις δυνατότητες αντικατάστασης αυτών που θα πάρουν σύνταξη σε σύντομο χρονικό διάστημα και προώθησης των νεωτέρων σε θέσεις μέσης βαθμίδας).

- ελεγχθούν οι γνώσεις, ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και εμπειρίας των υπαρχόντων εργαζομένων
- προγραμματισθούν τρόποι αντιμετώπισης ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ειδικότερα σε εξειδικευμένα στελέχη (Noe, 2003).

Επιπλέον, ο προγραμματισμός αναγκών πρέπει να αφορά περίοδο τριών ετών, έτσι ώστε να μη βρεθεί ο Οργανισμός στη δύσκολη θέση να χρειασθεί προσωπικό σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και να μη το διαθέτει.

4.3.2 Κατόπιν πρέπει να γίνει η **στρατολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση** των υπαλλήλων με τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες και προσωπικότητα, προκειμένου να βοηθήσουν τον Οργανισμό στην επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων και έτσι να μπορέσει να αντιμετωπίσει τυχόν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής του στις συνθήκες του περιβάλλοντος (Κουφίδου, 2001).

Κατά τη διαδικασία στρατολόγησης, επιλογής και τοποθέτησης προσωπικού πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- Οι ανάγκες του Οργανισμού τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή όσον αφορά τον αριθμό και την ποιότητα των ατόμων που επιθυμεί να προσελκύσει. Η απόφαση για την στρατολόγηση νέων υπαλλήλων πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες των

επιμέρους τμημάτων. (Οι πληροφορίες αντλούνται από τον προγραμματισμό αναγκών.)

- Οι δυνατότητες κάλυψης των κενών θέσεων από την εξωτερική ή εσωτερική αγορά εργασίας. Πρέπει να προτιμηθεί η κάλυψή τους εσωτερικά γιατί έτσι: α) θα υπάρχει καλλίτερη υποκίνηση των εργαζομένων αφού οι ικανότητές τους λαμβάνονται υπόψη και τους δίνονται ευκαιρίες για προαγωγή β) ο εργαζόμενος που θα καλύψει την κενή θέση θα είναι πιο αξιόπιστος, αφού είναι γνωστός, σε σχέση με έναν εξωτερικό υποψήφιο γ) ο τωρινός εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να μείνει στην τράπεζα από ότι ο εξωτερικός υποψήφιος και τέλος δ) η εσωτερική αυτή κάλυψη είναι ταχύτερη και κοστίζει λιγότερο από ότι η εξωτερική (Graham & Bennett, 1998).
- Η πιθανότητα χρήσης των βέλτιστων μεθόδων στρατολόγησης και επιλογής υποψηφίων (benchmarking) αναλύοντας τις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής των ανταγωνιστριών τραπεζών.

Μέσω της ανάλυσης εργασίας για τις κενές θέσεις, όπου αναλύονται οι γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απαιτούν, η διαδικασία στρατολόγησης καθιστά σαφές στους ενδιαφερόμενους τα απαραίτητα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν ώστε να διευκολύνεται και η διαδικασία επιλογής. Σημαντικό είναι να υπάρχει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν (Noe, 2003). Επιπλέον, η επιλογή απαιτείται να σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού δεδομένου ότι ένας υπάλληλος ο οποίος έχει τις ίδιες αξίες με αυτές του Οργανισμού είναι πολύ πιθανόν να

εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος (Κουφίδου, 2001).

Αφού ληφθούν υπόψη όλα τα παραπάνω, η στρατολόγηση απαιτείται να γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη. Όσον αφορά την προσέλκυση και επιλογή υψηλών στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις, ίσως θα ήταν καλύτερα, να ανατεθεί σε ιδιωτικό γραφείο απασχόλησης που διαθέτουν και την ανάλογη εμπειρία.

Για τις εισαγωγικές βαθμίδες πρέπει να γίνει η συλλογή βιογραφικών των υποψηφίων και η ανάλυσή τους για να ελεγχθεί αν τα προσόντα ταιριάζουν με τη θέση εργασίας. Μετά το στάδιο αυτό κρίνεται σκόπιμο να λάβουν χώρα οι συνεντεύξεις. Αυτές μπορούν να δώσουν μια πληρέστερη εικόνα των υποψηφίων, με την προϋπόθεση να διεξαχθούν από παραπάνω του ενός πρόσωπα ώστε να είναι αντικειμενική η κρίση και να επιφέρουν αντικειμενικότερη αξιολόγηση των προσόντων. Η τοποθέτηση των επιλεγέντων σε κατάλληλες των προσόντων και χαρακτηριστικών τους θέσεις εργασίας είναι πολύ σημαντική απόφαση. Πρέπει δε αυτή να γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του Οργανισμού και όχι ανάλογα με τις προτιμήσεις ή τον τόπο καταγωγής των υποψηφίων. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και τη συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας των τμημάτων.

4.3.3. Στόχοι του συστήματος **αξιολόγησης** του προσωπικού πρέπει είναι: η συγκέντρωση πληροφοριών που θα χρησιμοποιούνται για προαγωγές, μεταθέσεις, σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση του προσωπικού. Η αξιολόγηση αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και

να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Από την πλευρά του εργαζομένου αποτελεί αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται. Η αναπληροφόρηση αυτή του δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά του μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της (Κουφίδου, 2001).

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Στο Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο απαιτείται η αξιολόγηση να συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του έτσι ώστε:

- να εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει
- να αποτελεί μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
- να δίνει στοιχεία για το επίπεδο ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Noe, 2003). Ακόμη το σύστημα αξιολόγησης απαιτείται να είναι ευέλικτο, γιατί όταν οι στόχοι και η στρατηγική αλλάζουν συνήθως πρέπει να αλλάξουν και οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό όπως αυτό του τραπεζικού κλάδου.

Ένα σύστημα αξιολόγησης, εκτός από την εναρμόνισή του με τη στρατηγική του Οργανισμού, απαιτείται να είναι έγκυρο, αξιόπιστο και αποδεκτό από τα άτομα που καλούνται να το εφαρμόσουν (Noe, 2003).

Έτσι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει σαν στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων με τους στόχους και την στρατηγική της τράπεζας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να καθορίζονται τα αποτελέσματα, οι τρόποι συμπεριφοράς και τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να υλοποιηθεί αυτή η στρατηγική και μετά να αναπτύσσεται ένα σύστημα ανάπτυξης και αναπληροφόρησης που θα βοηθά τους υπαλλήλους να επιδείξουν τα χαρακτηριστικά και να παράγουν τα αποτελέσματα.

Ακόμη πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ απόδοσης των υπαλλήλων και των αυξήσεων μισθού, γιατί είναι άδικο να πληρώνονται όλοι το ίδιο, ενώ δεν εργάζονται το ίδιο για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας.

Τέλος να συνδέει την απόδοση του υπαλλήλου με την εξέλιξή του έτσι ώστε να προετοιμάζονται τα αυριανά στελέχη της τράπεζας.

Αναλυτικότερα για να επιτύχει το σύστημα αξιολόγησης πρώτα θα πρέπει να γίνει η περιγραφή εργασίας που είναι απαραίτητη για να ξέρει ο καθένας τι πρέπει να κάνει. Μετά θα πρέπει να καθοριστούν οι ικανότητες, η γνώση και τα άλλα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να επιτελεσθεί η συγκεκριμένη εργασία. Εδώ υπάρχει η πιθανότητα οι υπάλληλοι να υπερβάλλουν ως προς τη σημαντικότητα των καθηκόντων τους αφού αυτό συνδέεται με τις αυξήσεις του μισθού τους. Για αυτό η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνει με την συνεργασία των προϊσταμένων και να ορίσουν μαζί πότε θεωρείται μία εργασία επιτυχής και πώς μετριέται αυτό. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την περιγραφή, η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι εργασία του ταμιά. Θα πρέπει όμως να ορισθεί με ποιο τρόπο είναι σωστό να γίνει και πώς θα αξιολογηθεί η

ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας, δηλαδή να μην υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες. Σε περίπτωση που συμβεί αυτό, θα πρέπει να εξετασθεί από τον προϊστάμενο, αν μπορούσαν να αποφευχθούν, γιατί μερικές φορές οι πελάτες μπορεί να παραπονεθούν για πράγματα που δεν υπεύθυνος ο ταμίας ή να θεωρούν εξυπηρέτηση κάτι που είναι παράνομο και αντίθετο προς τον κανονισμό της υπηρεσίας.

Ακόμη θα πρέπει να εξηγηθεί στον εργαζόμενο τι σημαίνει η κάθε βαθμολογία. Για παράδειγμα, το άριστα σημαίνει ότι εργάζεται ο ίδιος τέλεια χωρίς να χρειάζεται ποτέ την βοήθεια του προϊσταμένου. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος, γνωρίζοντας όλη την διαδικασία αξιολόγησης και συμφωνώντας με αυτήν, καταβάλλει όλες τις δυνάμεις του για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας. Ακόμη θα πρέπει να γίνει γνωστό στον ταμία ότι βαθμολογείται και η προσπάθεια που θα καταβάλλει για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή των καθηκόντων του, όπως η έρευνα που τυχόν θα κάνει για τα επιτόκια της αγοράς για να μπορεί να ενημερώνει τον πελάτη καλύτερα, ή οι προτάσεις που θα κάνει για επίσπευση των διαδικασιών. Έτσι αξιολογείται η πρωτοβουλία και η δημιουργικότητα του υπαλλήλου. Προϋπόθεση βέβαια είναι η τήρηση των συμφωνηθέντων από πλευράς του προϊσταμένου.

Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει η Διοίκηση μέσω βασικής εκπαίδευσης να βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος. Με τον τρόπο αυτό η αξιολόγηση δεν θα αντιμετωπίζεται σαν διαδικασία ρουτίνας και χωρίς ιδιαίτερη σημασία.

Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται άτυπα κάθε τρίμηνο, γιατί η συχνή αναπληροφόρηση είναι απαραίτητη, και κάθε χρόνο να στέλνονται οι εκθέσεις αξιολόγησης στην Κεντρική Διοίκηση. Δηλαδή ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει άτυπες συναντήσεις με τον υπάλληλο κάθε τρίμηνο για

να συζητήσουν από κοινού αν επιτελέστηκαν οι εργασίες που έπρεπε με τον σωστό τρόπο, αν όχι να επικεντρωθούν στα προβλήματα και να προσπαθήσουν μαζί να εξετάσουν τις αιτίες και να βρουν τις λύσεις τους. Έτσι δίνονται τα περιθώρια για διορθωτικά μέτρα και δεν χάνεται ο πολύτιμος χρόνος των έντεκα μηνών.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τον εαυτό τους και τους πελάτες. Γιατί ο προϊστάμενος σαν μόνος αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε ορισμένα σφάλματα: να είναι πιο επιεικής με ένα υπάλληλο γιατί αυτός συμφωνεί μαζί του ή επειδή είναι άριστος σε ένα κριτήριο πιθανό να τον βαθμολογήσει άριστα και στα άλλα κριτήρια. Αυτό βέβαια μπορεί να αποφευχθεί ως ένα βαθμό και με την κατάλληλη εκπαίδευση, αλλά η άντληση πληροφοριών από περισσότερες πηγές θεωρώ ότι είναι πιο αξιόπιστη.

Η αξιολόγηση από τους συναδέλφους είναι μία καλή πηγή πληροφόρησης, γιατί είναι πολύ καλοί γνώστες της απόδοσης του υπαλλήλου και δίνουν πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα συνεργασίας που δεν φτάνουν στον προϊστάμενο. Εξαιτίας των φιλικών σχέσεων, που όπως είναι φυσικό δημιουργούνται στο χώρο του καταστήματος, η αξιολόγηση μπορεί να είναι μεροληπτική. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να γίνεται ανώνυμα για να αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις.

Η αυτοαξιολόγηση παρόλα τα προβλήματα που έχει, γιατί ο καθένας έχει την τάση να βαθμολογεί τον εαυτό του με άριστα για να παίρνει τις αυξήσεις ή να κατηγορεί τους άλλους για ελλιπή πληροφόρηση για τις τυχόν αποτυχίες επίτευξης των στόχων, έχει την αξία της, γιατί αναγκάζει τον υπάλληλο να σκεφτεί σχετικά με την

απόδοσή του και να προβάλλει τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει, στη συζήτηση που θα κάνει με τον προϊστάμενο σε περίπτωση διαφωνίας.

Στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των τραπεζών θα πρέπει η αξιολόγηση να γίνεται και από τους πελάτες, γιατί συχνά είναι η καλύτερη πηγή πληροφόρησης της απόδοσης του υπαλλήλου. Πρέπει να επιλέγεται ένα τυχαίο δείγμα πελατών. Η αξιολόγηση αυτή παρόλο που είναι δαπανηρή (για αυτό θα πρέπει να γίνεται μια φορά τον χρόνο) είναι απαραίτητη, γιατί μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας και γιατί βοηθά στο να καθορισθεί αν είναι απαραίτητο να γίνουν αλλαγές σε άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (εκπαίδευση, σύστημα αποζημίωσης).

Η αξιολόγηση από πολλές πηγές πληροφόρησης είναι πιο αξιόπιστη και εξαλείφει τα προβλήματα τυχόν μεροληψιών.

Τα υφιστάμενα κριτήρια αξιολόγησης του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου είναι σωστά, αλλά πρέπει να γίνει κατανοητό από τον υπάλληλο με ποιόν τρόπο αναμένεται από αυτόν να ενεργήσει αποδοτικά σύμφωνα με αυτά.

Η βαθμολόγηση να γίνεται σε μία κλίμακα από το 1 μέχρι το 10. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό οι αξιολογούμενοι να ξεχωρίσουν ευκολότερα. Και φυσικά στο τέλος να υπάρχει η αναπληροφόρηση του υπαλλήλου για την απόδοσή του.

4.3.4 Οι προκλήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι έντονες και επιβάλλουν να αναπτυχθούν νέες ικανότητες και συμπεριφορές εκ μέρους των εργαζομένων. Όμως οι προϊστάμενοι που έχουν μάθει, ιδιαίτερα στο Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο, να ελέγχουν τους υφισταμένους τους δε μπορούν να βρουν καλύτερους τρόπους

καθοδήγησης και υποκίνησης. Επίσης, οι εργαζόμενοι που συνήθισαν να παίρνουν οδηγίες από πάνω δεν μπορούν να εργαστούν μόνοι τους. Αυτό επισημαίνει την ανάγκη για **εκπαίδευση** και υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα (Sparrow and Marchington, 1998).

Η εκπαίδευση σύμφωνα με τους Sparrow και Marchington έχει τρεις στόχους:

- α) αυξάνει την προσωπική αποδοτικότητα των εργαζομένων
- β) αυξάνει την προστιθέμενη αξία αυτών που επιτεύχθηκαν (όπως η χρήση νέων συστημάτων και καλύτερων μεθοδολογιών)
- γ) δημιουργεί μελλοντική αξία (όπως η βελτίωση της εξειδίκευσης και των ικανοτήτων των ατόμων)

Ακόμη σύμφωνα με τον Noe (2003) οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εκπαίδευση για να στηρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο την ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων, αλλά να δίνει έμφαση στη δημιουργία και το μοίρασμα της γνώσης. Δηλαδή, είναι ένας τρόπος δημιουργίας γνωστικού κεφαλαίου. Το γνωστικό κεφάλαιο περιλαμβάνει βασικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να εκτελέσει κανείς το έργο του, ανώτερες δεξιότητες, όπως, πώς να χρησιμοποιεί την τεχνολογία και να μοιράζεται την πληροφορία με τους άλλους υπαλλήλους, την κατανόηση του πελάτη και τη δημιουργικότητα. Επιπλέον, βοηθώντας τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες η εκπαίδευση βοηθά την εταιρεία να τους κρατήσει και να τους υποκινήσει. Από την πλευρά της επιχείρησης η εκπαίδευση είναι στρατηγική για επιχειρησιακούς στόχους που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, με την παραγωγικότητα, με την εξυπηρέτηση του πελάτη και με την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική για την εξέλιξή τους. Έτσι,

οι επιχειρήσεις που δεν την παρέχουν δεν μπορούν να προσελκύσουν και να κρατήσουν υπαλλήλους με προσόντα.

Βέβαια για να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος δεν αρκεί να έχει μόνο τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά πρέπει να συνυπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως υποκίνηση, ηγεσία, οργανωσιακό κλίμα, και ομαδική εργασία.

Μέσω της εκπαίδευσης ο οργανισμός μπορεί:

- να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις βασικές ικανότητες να εργαστούν με τη νέα τεχνολογία
- να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αντιληφθούν πώς να εργαστούν αποτελεσματικά σε ομάδες για να συνεισφέρουν στο προϊόν και στην ποιότητα υπηρεσίας
- να εξασφαλίσει ότι η κουλτούρα της επιχείρησης δίνει έμφαση στην καινοτομία, δημιουργικότητα και στην μάθηση
- να εξασφαλίσει την απασχόληση παρέχοντας στους εργαζόμενους νέους τρόπους συνεισφοράς τους στην επιχείρηση, όταν αλλάζουν θέσεις ή όταν οι δεξιότητές τους γίνουν απαρχαιωμένες
- να προετοιμάσουν τους εργαζόμενους να δεχτούν και να εργαστούν ο ένας με τον άλλον, κυρίως με μειονότητες και γυναίκες (Goldestein & Gilliam, 1990).

Όλα αυτά τα στοιχεία είναι απαραίτητα και αν λείπει ένα από αυτά δε μπορεί να υπάρξει συνεχής πρόοδος στην αξία του ατόμου.

Σύμφωνα με τον Baker (1994) η εκπαίδευση δεν αποσκοπεί μόνο στην ενημέρωση νέων προϊόντων και στη μάθηση νέων τεχνικών προώθησής τους, αλλά και στην εμφύσηση νέων αξιών στους εργαζόμενους. Μέσω της εκπαίδευσης χρειάζεται να ορισθούν αξίες -κοινωνικές αρχές, στόχοι

και προδιαγραφές της επιθυμητής συμπεριφοράς. Αυτές οι αξίες δημιουργούν το κέντρο της κουλτούρας.

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο πρέπει να γίνει «οργανισμός που μαθαίνει» (learning organization) όπου οι εργαζόμενοι συνεχώς βελτιώνουν την ικανότητά τους να πετυχαίνουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν (Stewart, 1992). Αυτό απαιτεί η Τράπεζα να είναι σε συνεχή μάθηση, παρακολουθώντας το περιβάλλον, και αποφασίζοντας ευέλικτη αναδιάρθρωση, για να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ειδικότερα για το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο το σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο θα καλύπτει συνολικά τις γενικές, τις διοικητικές και τις εξειδικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων. Οι ανάγκες αυτές πρέπει να προκύπτουν από τον προγραμματισμό αναγκών που περιγράφηκε παραπάνω. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η Διοίκηση του Οργανισμού να ορίσει τις γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας κάθε θέσης εργασίας (δηλαδή τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας που περιγράφηκαν παραπάνω και προτείνεται να αποτελέσουν την αρχική βάση για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα) όπως αυτές προκύπτουν από την αναδιοργάνωση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.

Κατόπιν πρέπει να συγκρίνει τις βασικές επαγγελματικές συμπεριφορές και ικανότητες που απαιτούνται για τους υπαλλήλους ανά ομάδες θέσεων, με τις αντίστοιχες συμπεριφορές και ικανότητες των υφισταμένων υπαλλήλων. Για να καταρτισθεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης απαιτείται παρατήρηση και κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του Οργανισμού, καθώς και συζητήσεις με τα στελέχη του. Ίσως να είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν ειδικά ερωτηματολόγια για να

εντοπισθούν οι επιπτώσεις των αλλαγών στις θέσεις εργασίας όσον αφορά τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ώστε να είναι εμφανέστερες οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αξιολόγησης, όπου ο πρώτος αξιολογητής δεν πρέπει να περιγράφει μόνο τα μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσης ενός υπαλλήλου στην παρούσα θέση εργασίας του, αλλά και τις εκπαιδευτικές ή επιμορφωτικές ανάγκες για την εξέλιξή του σε ανώτερη θέση.

Το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο έχει απόλυτη ανάγκη από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο πρέπει περιλαμβάνει τους γενικούς τομείς προγραμμάτων:

- εισαγωγικά –για τα νέα στελέχη του Οργανισμού. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν την ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στο γραφείο, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας της Τράπεζας, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της Τράπεζας, γιατί έτσι ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της Τράπεζας και τις πράξεις της Διοίκησης (Κουφίδου, 2001).
- προγράμματα ανάπτυξης υπευθύνων και μελών ομάδων εργασίας (Προϊσταμένων Τμημάτων, Καταστημάτων, Διευθυντών) με σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση των έργων και την ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας. Τα στελέχη αυτά πρέπει να εκπαιδευτούν στο πώς να καθοδηγούν, να συντονίζουν, και να υποκινούν τους υφισταμένους τους, να υλοποιούν ή να διευθετούν οτιδήποτε φέρνει εμπόδια στην ομαλή λειτουργία του τμήματός τους. Οι

Διευθυντές θα κληθούν να μεταφέρουν τις γνώσεις που έμαθαν

Αλλά και τις νέες αρχές του Οργανισμού στους υφισταμένους τους

- τεχνικά προγράμματα- περιλαμβάνουν εκμάθηση προγραμμάτων υπολογιστών, ενημέρωση σε προϊόντα και υπηρεσίες του Οργανισμού, σε νέες εργασίες και τεχνολογίες. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων για την απρόσκοπτη εκτέλεση των εργασιών τους.

Από τα προγράμματα αυτά κάποια πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα και άμεσα, όπως τα τεχνικά και εισαγωγικά και άλλα μακροπρόθεσμα, όπως αυτά που απευθύνονται στα μεσαία και ανώτερα στελέχη.

Ακόμη πρέπει να καταρτισθούν εκπαιδευτικά προγράμματα που θα στοχεύουν στην αποδοχή των οργανωσιακών αλλαγών και στην εμφύσηση νέων αξιών στους εργαζόμενους. Μέσω των προγραμμάτων αυτών πρέπει να ορισθούν οι στόχοι και οι προδιαγραφές της επιθυμητής συμπεριφοράς.

Επειδή τα εκπαιδευτικά προγράμματα κοστίζουν θα πρέπει να αξιολογηθούν και να αναλυθεί η ικανότητά τους να αναπτύσσουν ή όχι το προσωπικό του Οργανισμού και να εξετασθεί η σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή τους(από πλευράς μεταδοτικότητας των εκπαιδευτών, εξοπλισμού αιθουσών, κ.α). Για αυτό πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα έντυπα αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκπαιδευομένων και να διατηρηθεί αρχείο συμμετεχόντων και εκπαιδευτών. Η ανάλυση του βαθμού αξιοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (δηλαδή το αν πραγματικά αναπτύσσουν το προσωπικό και βελτιώνουν τις γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές τους) αποτελεί μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία πρέπει να μελετώνται οι αξιολογήσεις των εκπαιδευομένων πριν και μετά

την εκπαίδευσή τους, ως προς την ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων τα οποία είχε σκοπό να μεταδώσει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

4.3.5 Το **σύστημα αμοιβών** αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Επιδρά σημαντικά στην συμπεριφορά των εργαζομένων, επηρεάζει το είδος των εργαζομένων που θα προσελκύσει και θα διατηρήσει στην επιχείρηση και μπορεί να ταυτίσει τα συμφέροντα των υπαρχόντων εργαζομένων με αυτά της επιχείρησης. Για αυτό δεν πρέπει να ληφθεί υπόψη μόνο πόσο κοστίζουν, αλλά και τι παράγουν. Από την πλευρά των εργαζομένων η αμοιβή αποτελεί μέσον επιβίωσης και κοινωνικής υπόστασης (Noe, 2003).

Έτσι το σύστημα αμοιβών πρέπει να ενθαρρύνει συμπεριφορές που συνεισφέρουν στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και δημιουργούν ικανοποίηση του πελάτη για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο στη φάση που βρίσκεται πρέπει να προσαρμοστεί στις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς και στις νέες επιδιώξεις του. Για αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να αποσυνδέσει το σύστημα αμοιβών του από αυτό που ισχύει στη δημόσια διοίκηση.

Όμως, στο σχεδιασμό και εφαρμογή της πολιτικής των αμοιβών σημαντική είναι η συμμετοχή των εργαζομένων, η οποία συνδέεται με υψηλότερη ικανοποίηση από τις αμοιβές και από την εργασία τους, πιθανόν επειδή οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα και δεσμεύονται περισσότερο σε μια πολιτική που εμπλέκονται και οι ίδιοι (Gomez-Mejia & Balkin, 1992).

Επιπλέον ένα τέτοιο σύστημα θα θεωρείται δίκαιο και από τον εργαζόμενο και από την Διοίκηση, και θα υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται αποτελεσματικά.

Αυτό είναι σημαντικό γιατί αν ο εργαζόμενος θεωρήσει ότι το σύστημα αμοιβών είναι άδικο τότε θα προσπαθήσει να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη, είτε μη δουλεύοντας σκληρά, είτε αρνούμενος να συνεργαστεί με άλλους που θεωρούν ότι πληρώνονται άδικα καλύτερα, είτε τέλος εγκαταλείποντας την Τράπεζα (Goodman, 1974).

Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, το σύστημα αμοιβών πρέπει να προσαρμοστεί στην ομάδα των εργαζομένων που απευθύνεται.

Το νέο σύστημα θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα:

- οι αμοιβές να είναι ανταγωνιστικές σε σχέση με τις ισχύουσες στον κλάδο.
- να προσελκύει στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις για να υποστηρίξουν την προώθηση των νέων προϊόντων και την επιτυχή εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης.
- να παρακινεί το υπάρχον προσωπικό να προσαρμόσει την εργασιακή του συμπεριφορά και τις προσπάθειές του στις νέες απαιτήσεις.
- να συσχετίζει τις ευθύνες και την ιδιαίτερη συνεισφορά των επί μέρους θέσεων με τις αμοιβές των κατόχων τους
- να ανταμείβει τις υψηλές αποδόσεις.
- να υποστηρίζει την επικοινωνία και αποδοχή των αξιών που πρέπει να υιοθετήσει ο Οργανισμός για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων

στόχων του (ειδικά σε περιόδους αλλαγής όπως η περίοδος εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδίου).

Για να επιτευχθούν αυτά πρέπει το τμήμα ανθρώπινων πόρων να :

- κάνει έρευνα αγοράς για τα επίπεδα των αμοιβών για τις διάφορες ειδικότητες στον τραπεζικό χώρο και το επίπεδο αμοιβών που πληρώνουν οι ανταγωνιστές, να συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής για να αναπτύξουν πολιτική και συστήματα αμοιβών σύμφωνα με τις ανάγκες του Οργανισμού.
- να σχεδιάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης έργων έτσι ώστε να μετέχουν και τα στελέχη γραμμής και οι εργαζόμενοι. Έτσι θα επιτευχθεί η αμοιβή που θα θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από την Τράπεζα.
- να εκπαιδεύουν όλους όσους μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης έργου.
- να συνεργάζονται με τα στελέχη γραμμής για την διάδοση και κατανόηση των συστημάτων αμοιβής από τους εργαζόμενους (Κουφίδου, 2001)
- να διερευνούν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Είναι γνωστό, από τη θεωρία του Maslow, ότι ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Έτσι για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση , κύρος κ.λπ. Για έναν άλλο, η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδος μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Ο προϊστάμενος πρέπει να κατατάξει κάθε έναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Με όλα τα παραπάνω μπορεί να τους υποκινήσει καλύτερα.

Ακόμη το νέο σύστημα αμοιβών πρέπει να βασίζεται στις αρχές:

- της αντικειμενικότητας. Για τον λόγο αυτό ο προσδιορισμός των αμοιβών πρέπει να συναρτάται με την βαρύτητα της θέσης, με την έννοια της αναμενόμενης συμβολής της στο συνολικό έργο του Οργανισμού, και με την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης βάση ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης
- και της διαφάνειας. Πρέπει να επικοινωνηθούν οι μέθοδοι καθορισμού των αμοιβών στους εργαζόμενους καθώς και η δυνατή εξέλιξη των αμοιβών αυτών στην ίδια θέση και με την προαγωγή και την εξέλιξή τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι δεν μπορεί να θιγεί το όριο των αμοιβών το οποίο προβλέπεται από το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο, δεδομένου ότι οι σημερινοί μισθοί στον Οργανισμό (κυρίως από κάποιο επίπεδο θέσεων και πάνω) υστερούν σε σχέση με αυτούς της αγοράς.

Συγκεκριμένα το σύστημα αμοιβών πρέπει να περιλαμβάνει τις **τακτικές και μεταβλητές αποδοχές**.

Το επίπεδο των τακτικών αμοιβών πρέπει να προσδιορίζεται σύμφωνα με:

1. τη βαρύτητα της κάθε θέσης εργασίας η οποία εξαρτάται κυρίως από το εύρος αρμοδιοτήτων, το μέγεθος των ευθυνών και τις απαιτήσεις της σε γνώσεις, εμπειρία, ικανότητες κ.λ.π
2. τη μισθολογική κατηγορία στην οποία εντάσσεται η θέση. Η διαμόρφωση των κατηγοριών γίνεται για το υπάρχον προσωπικό με την ομαδοποίηση των μισθολογικών κλιμακίων

Δηλαδή οι τακτικές αποδοχές να περιλαμβάνουν: το βασικό μισθό, όπως προκύπτει από τα μισθολογικά κλιμάκια, το χρονοεπίδομα, το

επίδομα ενεχυροδανειστικών υπηρεσιών και τα σταθερά επιδόματα (κίνητρο απόδοσης) συν την όποια επιπλέον διαφορά προκύπτει από το μισθό στις μισθολογικής κατηγορίας στην οποία ανήκουν.

Το επίπεδο των μεταβλητών αποδοχών πρέπει να προσδιορίζεται από την καταβολή ετήσιου bonus (έκτακτου, εφάπαξ, χρηματικού ποσού) του οποίου το ύψος να ορίζεται με βάση τα κέρδη του Οργανισμού και την προσωπική συμβολή του υπαλλήλου στην επίτευξη των αποτελεσμάτων του Οργανισμού, δηλαδή σύμφωνα με την ατομική του απόδοση.

Το ποσό αυτό θα είναι μεταβλητό από έτος σε έτος και, ανάλογα με τα αποτελέσματα, μπορεί να είναι και μηδενικό, δηλαδή να μη καταβληθεί σε όλους ή ορισμένους υπαλλήλους.

Το μοίρασμα των κερδών έχει δύο πλεονεκτήματα. Πρώτον, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέπτονται περισσότερο σαν ιδιοκτήτες και να έχουν μια ευρύτερη άποψη για το τι πρέπει να γίνει για να είναι πιο αποδοτική η Τράπεζα. Έτσι, αναπτύσσεται το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Δεύτερον, επειδή οι αμοιβές αυτές δεν ενσωματώνονται στο μισθό, τα κόστη εργασίας αυτόματα μειώνονται όταν η Τράπεζα αντιμετωπίζει οικονομική ύφεση (Gerhart & Trevor, 1995).

Αυτό βέβαια, προϋποθέτει την ύπαρξη του συστήματος στοχοθέτησης, την αξιολόγηση των θέσεων και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού αξιολογικού συστήματος της ατομικής απόδοσης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών έχει αλλάξει. Με την παγκοσμιοποίηση οι τράπεζες έπρεπε να πετύχουν μεγάλο μέγεθος για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά. Για αυτό κατέφυγαν σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και εσωτερική αναδιάρθρωση. Επιπλέον οι πελάτες σήμερα είναι περισσότερο απαιτητικοί και πληροφορημένοι για τα τραπεζικά προϊόντα. Έτσι οι τράπεζες άρχισαν να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό συνεπάγεται την αλλαγή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και του ρόλου των εργαζόμενων καθώς και την υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων λειτουργίας.

Έτσι αναβαθμίζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στην ανάλυση και σχεδιασμό εργασίας, στην προσέλκυση κατάλληλων υπαλλήλων, στην επιλογή, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, στην ανταμοιβή, στην αξιολόγηση και τέλος στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Τα τελευταία χρόνια έχει αναγνωρισθεί ο θετικός ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην κερδοφορία, ποιότητα και άλλους στόχους των επιχειρήσεων.

Για αυτό το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο, αν θέλει να επιβιώσει στο έντονο ανταγωνιστικό τραπεζικό περιβάλλον, είναι επιτακτική ανάγκη να υιοθετήσει τις σύγχρονες πολιτικές των ανθρώπινων πόρων και να αλλάξει την οργανωτική του δομή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Amihud, Y., and Geoffrey Miller, M. *Bank Mergers & Acquisitions*, Kluwer Academic Publishers, 1998

Appelbaum S., Gandell J., Yortis H., Proper S., Jobin F. “ Anatomy of a merger:behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages”, *Management Decision*, 2000,652-654

Baker, W.E., *Networking Smart: How to build relationships for personal and organizational success*, Mc Craw-Hill Publ., 1994

Bisignano, J.“Towards an Understanding of the Changing Structure of Financial Intermediation”, *SUERF STUDIES*, No. 4, Amsterdam,1998

Conrad, C., *Strategic Organizational Communication, Towards the Twenty-Firs Century*,(3 nd ed), T Buchholz publ., 1994

Γεωργακοπούλου, Β., Αγορά εργασίας και σύγχρονες εργασιακές ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995, σελ.230

Γεωργακοπούλου, Β., “Σύγχρονες εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Δ΄ τριμηνία 1996, νο 8, σελ.66-71

ΕΤΕ “Ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα σε μετάβαση...”, Οι μηχανισμοί του χρήματος, σελ. 4-8, 1999b

Gerhart, B., and L.O Trevor, “Employment Stability under Different Managerial Compensation Systems” working paper, 1995 (Cornell University: Center for Advanced Human Resource Studies)

Goldstein, I., Gillian,P., Training Systems Issues in the Year 2000, *American Psychologist* 1990 pp, 134-143

Gomez, L.R.-Mejia and Balkin,D.B., Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance, Cincianati: South-Western, 1992

Goodman, P.S., “An examination of Referements, Used in the Evaluation of Pay” *Organizational Behavior and Human Performance* 12 p.p170-195, 1995

Gorton, F.,(1988), “Banking Panics and Business Cycles” *Oxford Economic Papers*, 40.

Graham, H.T., and Benett, R., *Human Resourse Managemant*, Pitman publ, 1998

Herve de Carmoy .*Global Banking Strategy*, Cambridge, Mass, USA: B.Blackwell, 1990.

Θαλασσινός και Κυριαζίδης, Εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή χρηματοοικονομική αγορά μετά την εισαγωγή του Ευρώ, εκδ.Σταμούλης, 2002

Μελλίδου, Θ «Ανθρώπινο Δυναμικό Τραπεζών:Ζητείται νέα νοοτροπία, ικανότητες και εξειδίκευση, στην ΕΤΕ», *Οι μηχανισμοί του χρήματος*, 1999, σελ.64-66

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε.Μπένου, 2001

Mumford E., and Hendricks R., Business process re-engineering:RIP *People Management*, 2 May, 1996

Nadler D., Tushman M., *Competing by Design*. Oxford University Press, 1998

Noe A.R..*Human Resorce Management*,McCraw-Hill, 2003

Pais, E., *Asset Securitisation in Europe*, Stationery Office, 1998, London

Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, εκδόσεις Ε.Μπένου, 2002

Sparow,P., and Marchington, M., *Human Resource Management* , Pitman Publishing, 1998

Stewart, T Brace for Japans' Hot New Strategy, *Fortune*, September 21, 1992

Walter, I., Smith, R., *High Finance in the Euro- Zone: competing in th new European capital market*, Prentice Hall, 2000.

Wright, P., and Wexley, K., “How to Choose the Kind of Job Analysis You Really Need” *Personel*, May 1985, pp.51-55

Wright, P., McMahan, G., and McWilliams, A., “ Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective,” *International Journal of Human Resource Management* 5 1994, pp301-26

Ζιώτης Χ., “Πρωτεύουσα Περιπέτεια”, *Executive Know-How*, 03/98, σελ.18-20

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, (3εκ.) Εκδόσεις Ανίκουλα, 2001.