

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ *COMPETENCE*: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

1. Θεμελίωση της έννοιας του *Competence*

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΜΑΝΟΥΣΟΥ
MBA – Στελέχους Γενικής Τράπεζας

1.1 Οι διάφοροι ορισμοί του *competence*

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται ο Boyatzis, σαν ο πρώτος ο οποίος εκλαΐκευσε την έννοια του *competence*⁽¹⁾, ορίζοντάς τη σαν τη δυνατότητα ενός προσώπου η οποία το οδηγεί σε μία συμπεριφορά που άπτεται των απαιτήσεων της εργασίας, σε δεδομένο επιχειρησιακό περιβάλλον, και αυτό τελικά επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Boyatzis, 1982).

Ο εκπαιδευτικός φορέας *Train Agency* (Armstrong, 1998), επιχειρώντας να αναλύσει την έννοια του *competence* και να αποκαλύψει τα μέρη που το συνθέτουν, ισχυρίζεται ότι αποτελεί μία ευρεία έννοια η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα μεταβίβασης επιδεξιότητων και γνώσης, για την αντιμετώπιση νέων καταστάσεων μέσα στο επαγγελματικό χώρο. Περιλαμβάνει την οργάνωση και το σχεδιασμό της εργασίας, την καινοτομία και την αντιμετώπιση των δραστηριοτήτων που ξεφεύγουν από τη ρουτίνα. Επιπλέον, περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικής αποτελεσματικότητας τα οποία απαιτούνται στο χώρο εργασίας, ούτως ώστε να μπορούμε να συναλλασσόμαστε με συνεργάτες, διευθυντές και πελάτες.

Στον ορισμό αυτό παρατηρούνται δύο ενδιαφέροντα στοιχεία. Το πρώτο είναι ο συσχετισμός του *competence* με την ικανότητα να αντιμετωπίσουμε οτιδήποτε καινούργιο και το δεύτερο είναι η συμπεριλήψη της γνώσης και των επιδεξιοτήτων στην έννοια του *competence*.

Ο Spencer και το επιτελείο του (Armstrong, 1998), όρισαν το *competence* ως κάθε χαρακτηριστικό του ατόμου που μπορεί να αξιολογηθεί αξιόπιστα και μπορεί να διαφοροποιεί αισθητά την αποτελεσματική από την αναποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Θεωρούν το *competence* ατομικό χαρακτηριστικό και απαιτούν τρόπους αξιόπιστης εκτίμησης ή κατά κάποιο τρόπο ποσοτικής εκτίμησης.

Ο βρετανικός ερευνητικός φορέας *Management Charter Initiative* (MCI) ορίζει ότι *competence* είναι η δυνατότητα εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέσα σε έναν επαγγελματικό χώρο, στο επίπεδο που προσδοκά η Διοίκηση (Woodall, 1997).

Ο Woodruffe (Armstrong, 1998) ορίζει το *competence* δηλώνοντας ότι είναι ταυτόσημο με τις συμπεριφορικές διαστάσεις που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας.

Υπάρχουν και ορισμοί, όπως αυτοί που έχουν δοθεί από τους Burgoyne, Murphy (Armstrong, 1998), και Tyson & York (1999), που περίπου μοιάζουν μεταξύ τους αναφέροντας ότι το *competence*

⁽¹⁾ Ο Αγγλικός όρος *competence* αποδίδεται στα ελληνικά με τις λέξεις: ικανότητα, επιτηδειότητα, επάρκεια, οι οποίες όμως παράλληλα αποτελούν μετάφραση των: *skill*, *ability* και *capability*. Προκύπτει λοιπόν ότι ο όρος δεν μπορεί να αποδοθεί με επιτυχία στα ελληνικά και ως εκ τούτου στη συνέχεια θα παρατίθεται στα αγγλικά.

είναι οι ικανότητες και δυνατότητες του προσωπικού, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας.

Η Woodall (1997) παρουσιάζει παράλληλα και την έννοια *competency* διαχωρίζοντάς τη με αυτή του *competence*. Αναφέρει ότι ο όρος *competency* και ο όρος *competence* αναφέρονται σε δύο διαφορετικά πράγματα.

Γενικά, ο πρώτος τείνει να χρησιμοποιείται περισσότερο αναφερόμενος στο μεσαίο και ανώτερο επίπεδο του Management, σαν κριτήριο απόδοσης των ανωτέρων στελεχών, ενώ ο δεύτερος χρησιμοποιείται στο κατώτερο επίπεδο του Management, για την απόκτηση των απαιτούμενων *competences*.

Άλλοι θεωρητικοί όπως οι Pes και Salaman (1996) θεωρούν το *competence* ως ναρκοπέδιο, ή εν πάση περιπτώσει μία ασαφή έννοια. Ετσι λοιπόν, επισημαίνουν ότι το *competence* σε ορισμένες περιπτώσεις αναφέρεται σε συμπεριφορές και ενέργειες και σε άλλες περιπτώσεις σε ικανότητες ή χαρακτηριστικά, ή αναφέρεται σε αποτελέσματα ενεργειών.

Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Hendry (1998) θεωρεί ότι υπάρχει δυσκολία στη σημασία της έννοιας εξαιτίας του ότι ο όρος είναι εκ φύσεως ανακριβής. Επιπλέον, θεωρεί ότι το *competence* μοιάζει με άλλους αμφισβητούμενους ορισμούς που οι ψυχολόγοι χρησιμοποιούν για να περιγράψουν τη συμπεριφορά.

Η προσέγγιση του *competence* δημιούργησε ισχυρό ενδιαφέρον στη Βρετανία και υιοθετήθηκε από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις, όπως οι Cadbury Schweppes, National Westminster Bank και British Gas, και σχεδίασαν λίστες από *competences*, που έπρεπε να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στις δουλειές τους.

Ταυτόχρονα, το ενδιαφέρον της Βρετανικής κυβέρνησης για την αναβάθμιση των προτύπων της επαγγελματικής εκπαίδευσης και των επαγγελματικών ικανοτήτων, οδηγήθηκε σε μία εντελώς διαφορετική προσέγγιση, η οποία συσχέτισε το *competence* στην εκτέλεση της εργασίας, με αποτέλεσμα συγκεκριμένες λειτουργίες να συνδεθούν σε μία σειρά επαγγελματικών *competences*. Αυτά αποτέλεσαν τα

Πρότυπα Επαγγελματικών Ικανοτήτων των βρετανικών κρατικών φορέων: National Vocational Qualifications (NVQ) και του Management Charter Initiative (MCI).

1.2 Τα πλαίσια της εννοιολογικής ανάλυσης του όρου-κλειδί *competence*

1.2.1 Το πλαίσιο του John Burgoyne

Ο Burgoyne (Armstrong, 1998) παρουσιάζει τη διάκριση μεταξύ του να είσαι *competent* και να έχεις *competence*. Θεωρεί ότι ένας εργαζόμενος ή manager της επιχείρησης, θεωρείται *competent* όταν η εργασία του είναι επιτυχής, σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, χωρίς να ασχολείται με την ανάλυση των χαρακτηριστικών που οδηγούν τους εργαζομένους στην καλή εκτέλεση της εργασίας.

Ο ίδιος θεωρητικός ισχυρίζεται ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει *competences* τα οποία όμως δεν χρησιμοποιεί.

Το ενδιαφέρον στοιχείο που εισάγεται στο πλαίσιο του Burgoyne σχετίζεται με την προθυμία εκτέλεσης του έργου και μπορεί να συσχετισθεί άμεσα με θέματα επιχειρησιακής κουλτούρας και δομών εξουσίας. Δηλαδή οι ικανότητες ενός εργαζομένου μπορούν να *ανθίσουν* μόνο μέσα σε κατάλληλες συνθήκες.

1.2.2 Το πλαίσιο του Adrian Furnham

Ο Furnham (Armstrong, 1998) ασχολείται με το ζήτημα αν το *competence* χαρακτηρίζεται από συνέχεια ή είναι σταθερό χαρακτηριστικό. Η άποψή του κλείνει προς το δεύτερο ισχυρισμό, καθώς αυτός είναι συμβατός με τον ορισμό που έδωσε για το *competence*.

Σύμφωνα με αυτόν *competence* είναι μία ομάδα από θεμελιώδεις ικανότητες και δυνατότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας.

Η άποψη αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει μεγάλη σημασία στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν την εκτέλεση της εργασίας με την επιβράβευση.

Παράλληλα ορίζει την *ανεπάρκεια* σαν την κατάσταση, όπου ένα άτομο γνωρίζει το πώς να κάνει μία δουλειά, αλλά την κάνει λανθασμένα. Από την άλλη πλευρά ορίζει την *έλλειψη του competence*, ως την κατάσταση όπου ένας εργαζόμενος, δεν γνωρίζει πώς να κάνει τη δουλειά του.

1.2.3 Το πλαίσιο του Charles Woodruffe

Ο Woodruffe (1991) επισημαίνει ότι το *competence* χρησιμοποιείται με δύο αντιλήψεις. Μία για να περιγράψει την ικανότητα ενός ατόμου να διεκπεραιώσει επαρκώς μία εργασία και η άλλη, ως το σύνολο συμπεριφορών τις οποίες ένα άτομο πρέπει να επιδείξει για να εκτελέσει τις λειτουργίες μιας εργασίας αποδοτικά.

Για να ξεκαθαρίσει την κατάσταση, προτείνει τη διαφοροποίηση του όρου ως εξής:

- Τομείς του *competence* – οι τομείς αυτοί αναφέρονται σε λειτουργίες ή εργασίες τις οποίες το άτομο διεκπεραιώνει καλά.
- *competency* – ο όρος σχετίζεται κυρίως με *συμπεριφορικές διαστάσεις* που βρίσκονται πίσω από την επιτυχή διεκπεραίωση της εργασίας.

Είναι ενδιαφέρον να παρατηρηθεί ότι ο Woodruffe δεν περιλαμβάνει τις επιδεξιότητες και τη γνώση στη άποψή του και επιπλέον πιστεύει ότι ο ικανός manager είναι ικανός σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ή σε οποιοσδήποτε κουλτούρες.

1.2.4 Το πλαίσιο του Len Holmes

Ο Holmes (Armstrong, 1998) θεωρεί ότι το *competence* πρέπει να θεωρείται ως η *έννοια που εντοπίζει τη σχέση μεταξύ της προσδοκώμενης και της απαιτούμενης εκτέλεσης της εργασίας και βασίζεται σε πληροφορίες σχετικές με την τρέχουσα αλλά και την προηγούμενη εκτέλεση*.

Φαίνεται καθαρά ότι το πλαίσιο του συνδέεται με τη θεωρία της *Προσδοκίας*.

Σύμφωνα με την άποψή του, ένα άτομο θεωρείται επαρκές, όταν έχει ήδη εκτελέσει καλά την εργασία του στο παρελθόν ή την εκτελεί καλά τώρα και με αυτό τον τρόπο υπάρχει η προσδοκία ότι το

άτομο αυτό θα εκτελέσει την εργασία του καλά και στο μέλλον.

1.2.5 Το πλαίσιο του A. Coombe

Ο Coombe (Armstrong, 1998), προτείνει ότι τα *competences* μπορούν να διακριθούν σε *εισροών*, *εκροών* ή *επεξεργασίας*.

Τα *competences εισροών* είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να εκτελεί την εργασία του καλά.

Το μοντέλο *εκροών* βασίζεται στην άποψη, ότι η έννοια του *competence* είναι σημαντική, μόνο όταν μπορεί να αποδειχθεί, ότι τα *competences* χρησιμοποιήθηκαν αποδοτικά.

Τέλος, το μοντέλο *επεξεργασίας* περιγράφει τα *competences* σαν τη λειτουργία που συνδέει τις εισροές με τις εκροές-αποτέλεσμα.

Θα ήταν καλύτερα αν ο Coombe είχε εισαγάγει μία καμπύλη ανατροφοδότησης στο μοντέλο του, η οποία θα είχε ως αποτέλεσμα τον έλεγχο της αύξησης της μη αναγκαίας γνώσης, η οποία από μόνη της (σε περίπτωση που δεν υπάρχουν έμφυτα χαρακτηριστικά) δεν βελτιώνει τις εισροές.

1.3 Συμπεράσματα – Ταξινόμηση ορισμών της έννοιας του competence

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι κάποιιο θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η έννοια του *competence* ενσωματώνει μόνο ατομικές συμπεριφορές, δηλαδή κατά βάση ψυχολογικά συστατικά, άλλοι υποστηρίζουν ότι η έννοια συμπεριλαμβάνει γνώση και ικανότητες και άλλοι και τα δύο.

Τέλος υπάρχουν άλλοι (Ples & Salaman/1996, Hendry/1998), οι οποίοι θεωρούν το *competence* ως μία ασαφή έννοια.

Εξετάζοντας τις διάφορες θέσεις των θεωρητικών σχετικά με τον όρο, μπορούν να επισημανθούν τα παρακάτω χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην έννοια:

- *Ικανότητα που οδηγεί σε συμπεριφορά* (Boyatzis).
- *Ικανότητα και προθυμία* (Burgoyne).

- Διαστάσεις της συμπεριφοράς (Woodruff).
- Χαρακτηριστικά των ατόμων που μπορούν να αξιολογηθούν (Spencer και άλλοι).
- Θεμελιώδεις ικανότητες (Furnham).
- Προσωπικό γνώρισμα, χαρακτηριστικό ή επιδεξιότητα (Murphy, Tyson & York).
- Επιδεξιότητες, γνώση και έμφυτα χαρακτηριστικά (Coombe).
- Δυνατότητα εκτέλεσης των δραστηριοτήτων στο επίπεδο που προσδοκά η Διοίκηση (MCI).

Παρατηρείται λοιπόν ότι υπάρχει διαφωνία σχετικά με το τι σημαίνει η έννοια *competence*.

Επιπλέον, έρευνα που διεξήχθη από τους Grotorex και Phillips (1989) στην BP, απεκάλυψε ότι η εταιρεία παρουσίαζε προβλήματα στην αγγλο-αμερικανική κατανόηση του όρου κατά μήκος των διαφορετικών εθνικών πολιτισμών, που αποδεικνύει ότι οι κουλτούρες των επιχειρήσεων σε σχέση με τα διαφορετικά περιβάλλοντα ανέδειξαν διαφορετικές έννοιες του *competence*.

Μετά τα παραπάνω κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία προσπάθεια ταξινόμησης-κατάταξης αυτών των ορισμών, για να αποτυπωθεί το ευρύ πεδίο απόψεων που υπάρχει.

Για να γίνει αυτό πρέπει να ξεκαθαριστούν οι διαστάσεις στις οποίες εκτείνονται οι έννοιες των διαφόρων ορισμών που παρουσιάστηκαν.

Αναφέρθηκαν οι όροι *στοιχεία* και *ιδιότητες* της επιτυχούς συμπεριφοράς και τέθηκε το ζήτημα των *έμφυτων* χαρακτηριστικών και αυτών που είναι *επίκτητα*.

Προκύπτει λοιπόν ότι τα *competences* έχουν κατ' αρχήν δύο διαστάσεις:

- *έμφυτα* ή
- *επίκτητα*

Σύμφωνα με αυτά, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι Woodruffe και Furnham πλησιάζουν περισσότερο στα *έμφυτα* χαρακτηριστικά, οι Murphy, Tyson & York και Burgoyne πλησιάζουν περισσότερο στα *επίκτητα* χαρακτηριστικά και τέλος οι Train Agency, Coombe και MCI βρίσκονται περίπου στη μέση.

Το δεύτερο σημείο, το οποίο βγήκε ως συμπέρασμα

από την ανάλυση των εννοιολογικών πλαισίων, αφορά στο βαθμό στον οποίο τα *competences* είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις ή βασίζονται στην επιχείρηση.

Ο Woodruffe πιστεύει ότι τα *competences* είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις και τις κουλτούρες. Το ακριβώς αντίθετο συμπεραίνεται από το παράδειγμα της BP.

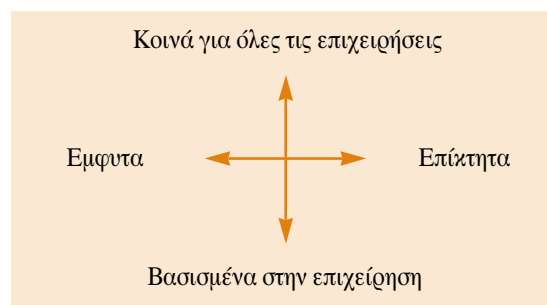
Αυτό σημαίνει ότι τα *competences* έχουν άλλες δύο διαστάσεις:

- *κοινά για όλες τις επιχειρήσεις ή*
- *βασίζονται στην επιχείρηση*

Όλες οι θέσεις των θεωρητικών μπορούν να τεθούν σε ένα σταυροειδές σύστημα αξόνων, ως σημεία με συντεταγμένες τους άξονες αυτούς. Ο ένας άξονας έχει στη μία του κατεύθυνση τα *επίκτητα competences* και στην άλλη τα *έμφυτα*.

Ο άλλος άξονας έχει στη μία του κατεύθυνση τα *κοινά για όλες τις επιχειρήσεις* και στην άλλη τα *βασισμένα στην επιχείρηση*.

Το φάσμα των σημείων που δημιουργείται, τοποθετώντας τις θέσεις των θεωρητικών, αποτυπώνει και αποκαλύπτει ταυτόχρονα το μέγεθος της διάστασης των απόψεων που υπάρχει.



Η θέση που υιοθετείται από το γράφοντα, είναι ότι τα *competences* είναι ένα *μίγμα* *χαρακτηριστικών* τα οποία οριοθετεί και υιοθετεί κάθε επιχείρηση ως τις ικανότητες-επιδεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του κάθε τομέα της εργασίας, με βάση τους στόχους που έχει θέσει.

Περιλαμβάνουν *χαρακτηριστικά έμφυτα* και *επίκτητα*, μερικά από τα οποία είναι κοινά σε οποιοσδήποτε στόχους της επιχείρησης και αν αναφέρονται.

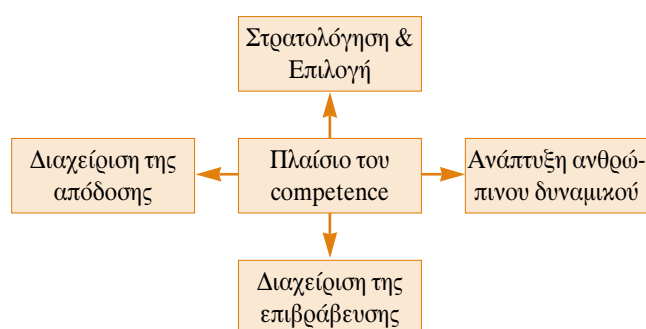
Τέλος, πρέπει να θεωρείται ότι κατά βάση τα *competences* βασίζονται στην επιχείρηση και δεν είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις.

2. Η έννοια του competence στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Σύμφωνα με τον Armstrong (1998) “η Διοίκηση Προσωπικού που βασίζεται στο *competence*, επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτή, να διοικεί, να αναπτύσσει και να επιβραβεύει τους ανθρώπους που έχουν τις απαιτούμενες δυνατότητες ούτως ώστε να μεγιστοποιούν τη συνεισφορά τους και να πετυχαίνουν τους στόχους της”.

Ενα κατάλληλο πλαίσιο του *competence*, όταν συνδέεται με λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων και των managers και συνεπώς στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Στο πιο κάτω σχήμα ο Armstrong (1998) παρουσιάζει την αναπαράσταση των ολοκληρωμένων στοιχείων της Διοίκησης Προσωπικού, γύρω από ένα πλαίσιο βασισμένο στο *competence*.



Στην πράξη, αναμένεται ότι η επιχείρηση που αποφασίζει να εφαρμόσει τον παραπάνω χάρτη, πρέπει πρώτα απ’ όλα να καθορίσει τα *competences* εκείνα που θεωρεί απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας.

2.1 Competence Ανάλυση

Για να προσδιοριστούν τα *competences* που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια *Competence Ανάλυση*.

Σύμφωνα με τον Armstrong (1998), η “*Competence Ανάλυση* αποτελείται από μία *Λειτουργική Ανάλυση*, για να προσδιοριστούν τα *competences* που βασίζονται στην εργασία, και από μία *Συμπεριφορική Ανάλυση*, για να εδραιωθούν συμπεριφορικές διαστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την εκτέλεση της εργασίας”.

Η *Competence Ανάλυση* μπορεί να γίνει με τις παρακάτω προσεγγίσεις:

- > *Η γνώμη του εμπειρογνώμονα*
- > *Δομημένη συνέντευξη*
- > *Εργαστήρια*
- > *Λειτουργική ανάλυση*
- > *Τεχνική κρίσιμου περιστατικού*
- > *Πλέγμα ρεπερτορίου*

Συμπερασματικά αναφέρεται ότι προσεγγίσεις όπως η *Τεχνική κρίσιμου περιστατικού* και *Πλέγμα ρεπερτορίου*, είναι χρονοβόρες και απαιτούν μεγάλη εμπειρία.

Τα *Εργαστήρια* διαρκούν λίγο χρόνο αλλά απαιτούνται αρκετά χρήματα, καθώς συνήθως στρατολογείται ειδικός σύμβουλος.

Η *Λειτουργική Ανάλυση* χρησιμοποιείται στην περίπτωση που ο κύριος αντικειμενικός σκοπός είναι η ανάπτυξη προτύπων *competences*, με βάση πιστοποιημένα επαγγελματικά πρότυπα.

3. Εμπειρικές έρευνες – μοντέλα βασισμένα στην έννοια του competence

3.1 Αποτελέσματα διαφόρων ερευνών

Κατά καιρούς διάφοροι, με έρευνες που διεξήγαγαν, προσπάθησαν να εντοπίσουν τα *competences* εκείνα που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας, ορίζοντάς τα σαν *πρότυπα επαγ-*

γελματικών ικανοτήτων σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ο Dunnette (Χυτήρης, 1996), μετά από έρευνα που διεξήγαγε προσδιόρισε και κατέταξε τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στην εργασιακή προσπάθεια, σε τρεις κατηγορίες: πνευματικά, κινητικά και φυσικά.

Ο Cockerill (1989) πραγματοποίησε μία εμπειρική έρευνα στις υπηρεσίες του οικονομικού τομέα (οι οποίες λειτουργούν σε ταραχώδες περιβάλλον) και οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι τα *competences* μπορεί να εκτιμηθούν από παρατηρήσεις στη συμπεριφορά, σε συνθήκες ενός Κέντρου Αξιολόγησης.

Η Davidson (1999), παρουσιάζει τα αποτελέσματα του *Official End-of the-Millennium State-of-HR Survey*, που προσδιορίζει τα ακόλουθα *competences* ως αυτά τα οποία, τα στελέχη του Human Resource πιστεύουν ότι θα χρειαστούν περισσότερο τα επόμενα χρόνια.

Αυτά είναι:

- Ικανότητες επικοινωνίας
- Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων
- Ηγετικές ικανότητες
- Ικανότητα στρατολόγησης προσωπικού

Αναλυτικά έχει ως εξής:

- | | |
|--|--|
| 1. Συντήρηση και βελτίωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων. | <p>1.1. Συντήρηση των δραστηριοτήτων για την ικανοποίηση των ποιοτικών προδιαγραφών.</p> <p>1.2. Δημιουργία και συντήρηση των αναγκαίων συνθηκών για παραγωγική εργασία.</p> |
| 2. Συμβολή στην υλοποίηση αλλαγών σε υπηρεσίες, προϊόντα και συστήματα. | <p>2.1. Συμβολή στην αξιολόγηση των προτεινομένων αλλαγών σε υπηρεσίες, προϊόντα και συστήματα.</p> <p>2.2. Υλοποίηση και αξιολόγηση των αλλαγών σε υπηρεσίες, προϊόντα και συστήματα.</p> |
| 3. Εισήγηση, παρακολούθηση και έλεγχος της χρήσης πόρων. | <p>3.1. Προτάσεις για δαπάνες.</p> <p>3.2. Παρακολούθηση και έλεγχος της χρήσης των πόρων.</p> |
| 4. Συμβολή στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού. | <p>4.1. Καθορισμός μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.</p> <p>4.2. Συμβολή στην αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων με βάση τις ανάγκες της ομάδας και της επιχείρησης.</p> |

- Διαχείριση εργατικού δικαίου
- Ικανότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης
- Τεχνογνωσία
- Κατάρτιση προϋπολογισμών
- Επανορθωτικός σχεδιασμός
- Σχεδιασμός κερδών/Διοίκηση
- Γνώση Λογιστικής/Οικονομίας
- Ικανότητα τήρησης αρχείων

3.2 Το μοντέλο του M.C.I.

Το μοντέλο που προτείνει το M.C.I. (Woodall, 1997) περιλαμβάνει τις *πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες*, με βάση την έννοια του *competence*, που αναφέρονται στους managers του πρώτου επιπέδου της Διοίκησης, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής της.

Περιλαμβάνει τις *Μονάδες*, μία σειρά από εργασίες-δραστηριότητες του *competence*, που πρέπει να εκτελεστούν στη δουλειά και τα *Στοιχεία*, τα σχετιζόμενα με την κάθε δραστηριότητα, που μπορούν να χαρακτηρισθούν και ως αντικειμενικοί σκοποί αυτών των δραστηριοτήτων.

-
- | | |
|--|--|
| 5. Ανάπτυξη ομάδων, ατόμων και του ιδίου, με σκοπό την αύξηση της απόδοσης. | <p>5.1. Ανάπτυξη και βελτίωση ομάδων μέσα από το σχεδιασμό δραστηριοτήτων.</p> <p>5.2. Αναγνώριση, αξιολόγηση και ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.</p> <p>5.3. Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων μέσα από την καθημερινή εργασία.</p> |
| 6. Σχεδιασμός, ανάθεση και αξιολόγηση των καθηκόντων εργαζομένων, ομάδων και του ιδίου. | <p>6.1. Ορισμός και αναθεώρηση εργασιακών στόχων ατόμων και ομάδων.</p> <p>6.2. Σχεδιασμός δραστηριοτήτων και προσδιορισμός μεθόδων για την επίτευξη των στόχων.</p> <p>6.3. Ανάθεση καθηκόντων και αξιολόγηση ατόμων και ομάδων με βάση τους στόχους.</p> <p>6.4. Παροχή πληροφόρησης σε άτομα και ομάδες, σχετικά με την απόδοσή τους.</p> |
| 7. Δημιουργία, συντήρηση και βελτίωση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων. | <p>7.1. Δημιουργία και συντήρηση κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης με τους υφισταμένους.</p> <p>7.2. Δημιουργία και συντήρηση κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης με τον άμεσο προϊστάμενο.</p> <p>7.3. Δημιουργία και συντήρηση σχέσεων με τους συναδέλφους.</p> <p>7.4. Αναγνώριση και ελαχιστοποίηση διαπροσωπικών συγκρούσεων.</p> <p>7.5. Υλοποίηση πειθαρχικών διαδικασιών και διαδικασιών υποβολής παραπόνων.</p> <p>7.6. Συμβουλευτική ενημέρωση του προσωπικού.</p> |
| 8. Αναζήτηση, αξιολόγηση και οργάνωση πληροφοριών, για δράση. | <p>8.1. Συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.</p> <p>8.2. Καταγραφή και αποθήκευση πληροφοριών.</p> |
| 9. Ανταλλαγή πληροφοριών για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. | <p>9.1. Οργάνωση συναντήσεων και συζητήσεων για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.</p> <p>9.2. Συμμετοχή σε συζητήσεις για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.</p> <p>9.3. Πληροφόρηση και ενημέρωση των άλλων.</p> |
-

3.3 Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών

Οι Cameron & Quinn (1999) ομαδοποίησαν σε ένα σετ κατηγοριών, τα *competences* που προέκυψαν από πολλαπλές μελέτες.

Το μοντέλο στηρίζεται στους τέσσερις τύπους οργανωτικής κουλτούρας, που μπορεί να έχει υιοθετήσει μία επιχείρηση. Αυτοί είναι:

➤ **Η Ομαδική Κουλτούρα**

- **Η Κουλτούρα Ιεραρχίας**
- **Η Κουλτούρα Καινοτομίας**
- **Η Κουλτούρα Αγοράς**

Σε κάθε έναν από τους παραπάνω επιχειρηματικούς τύπους κουλτούρας αντιστοίχισαν ένα σετ από *competences*, που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, υπό το πρίσμα τεσσάρων κριτηρίων-διαστάσεων.

Σχηματικά οι 12 *competency* κατηγορίες ανά τύπο κουλτούρας είναι:



Οι τέσσερις κατευθύνσεις των αξιών απεικονίζουν τα τέσσερα κριτήρια-διαστάσεις αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Cameron & Quinn (1999), τα *competences* που περιλαμβάνονται σε κάθε τεταρτημόριο επιχειρησιακής κουλτούρας, έχουν κυρίως εφαρμογή στο μεσαίο και ανώτερο επίπεδο της Διοίκησης.

4. Μεθοδολογία έρευνας

Στην έρευνα που ακολούθησε, προκειμένου να καθοριστούν οι *πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες* των προϊσταμένων, δεν ήταν δυνατό να υιοθετηθεί όπως ακριβώς έχει, μία από τις προσεγγίσεις της *Competence Ανάλυσης* (§ 2.1), λόγω του ότι απαιτούντο πόροι, οι οποίοι δεν ήταν δυνατόν να διατεθούν.

Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε, η έρευνα να βασιστεί στη λίστα των *Πιστοποιημένων Επαγγελματικών Προτύπων του MCI*.

Η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου κρίθηκε σκόπιμη, καθώς όπως σημειώθηκε, αναφέρεται στους *managers* του πρώτου επιπέδου διοίκησης.

Στο μοντέλο του MCI έγιναν οι κατάλληλες προσαρμογές, σύμφωνα με τα δεδομένα της τράπεζας και με το *νέο-προσαρμοσμένο* μοντέλο έγινε πρωτογενής έρευνα, για να διαπιστωθεί αν αυτό περιλαμβάνει τα *competences* εκείνα που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας των προϊσταμένων των Καταστημάτων της τράπεζας.

Αναλυτικά τα βήματα που ακολουθήθηκαν ήταν:

- Η λίστα του MCI προσαρμόστηκε στα δεδομένα και τις ανάγκες της τράπεζας, μετά από δύο συνεντεύξεις με ανώτερα διοικητικά στελέχη της τράπεζας
- Επιλέχθηκε το αντιπροσωπευτικό για τον πληθυσμό δείγμα
- Με πρωτογενή έρευνα ζητήθηκε από το δείγμα που επιλέχθηκε να χαρακτηρίσει τη σημαντικότητα των *competences* που περιλαμβάνονται στη λίστα, για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας τους.

Η τελική λίστα των *competences* (μοντέλο) που περιλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν:

-
- 1. Εκτελώ αλλά και βελτιώνω τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες που παρέχονται από το τμήμα μου.**

 - > Εκτελώ τις λειτουργίες σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις εγκυκλίους της τράπεζας.
 - > Δημιουργώ και διατηρώ τις αναγκαίες συνθήκες για παραγωγική εργασία.
 - 2. Συμβάλλω στην εφαρμογή νέων υπηρεσιών, προϊόντων και συστημάτων λειτουργίας.**

 - > Υποβάλλω προτάσεις για νέες υπηρεσίες, προϊόντα και συστήματα λειτουργίας.
 - > Εφαρμόζω και εκτελώ άμεσα νέες υπηρεσίες, προϊόντα και συστήματα λειτουργίας, που αποφασίζονται.
 - 3. Εισηγούμαι, παρακολουθώ και ελέγχω τη χρήση των πόρων.**

 - > Εισηγούμαι για δαπάνες.
 - > Παρακολουθώ και ελέγχω τη χρήση των πόρων.
 - 4. Συμβάλλω στη στελέχωση του τμήματος.**

 - > Αναγνωρίζω μελλοντικές ανάγκες του τμήματος σε προσωπικό.
 - > Εισηγούμαι για τη στελέχωση του τμήματος έναντι των αναγκών του.
 - 5. Ενδιαφέρομαι για τη βελτίωση-ανάπτυξη των ατόμων του τμήματος και του εαυτού μου, ούτως ώστε να αυξηθεί η απόδοση.**

 - > Αναπτύσσω και βελτιώνω τα άτομα του τμήματος, μέσα από σχεδιασμό και δραστηριότητες.
 - > Εντοπίζω, εξετάζω και βελτιώνω δραστηριότητες ανάπτυξης των ατόμων του τμήματος.
 - > Αναπτύσσω τον εαυτό μου μέσα από τον εργασιακό ρόλο.
 - 6. Σχεδιάζω, αναθέτω και αξιολογώ την εργασία που εκτελέστηκε από τα άτομα του τμήματος και από εμένα.**

 - > Καθορίζω και αναθεωρώ τους εργασιακούς στόχους των ατόμων του τμήματος.
 - > Σχεδιάζω δραστηριότητες και προσδιορίζω μεθόδους για την επίτευξη των στόχων.
 - > Αναθέτω καθήκοντα και αξιολογώ τα άτομα του τμήματος και τον εαυτό μου, έναντι των στόχων.
 - > Παρέχω πληροφόρηση στα άτομα του τμήματος σχετικά με την απόδοσή τους με σκοπό τη βελτίωσή τους.
 - 7. Προσπαθώ να δημιουργώ, να διατηρώ και να βελτιώνω αποτελεσματικές προσωπικές σχέσεις με τα άτομα που συνεργάζομαι.**

 - > Δημιουργώ και διατηρώ την εμπιστοσύνη και υποστήριξη των υφισταμένων μου.
 - > Δημιουργώ και διατηρώ την εμπιστοσύνη και υποστήριξη του άμεσου προϊσταμένου μου.
 - > Δημιουργώ και διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.
 - > Φροντίζω για την ελαχιστοποίηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων.
 - > Εφαρμόζω πειθαρχικές διαδικασίες και διαδικασίες υποβολής παραπόνων.
 - > Παρέχω τις απαραίτητες συμβουλές στο προσωπικό.

8. *Αναζητώ, αξιολογώ και οργανώνω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζομαι στην εργασία μου.*
 - Αποκτώ και αξιολογώ τις πληροφορίες που απαιτούνται για υποστήριξη των αποφάσεων που παίρνω.
 - Καταγράφω και αποθηκεύω πληροφορίες για μελλοντική χρήση.
9. *Εχω διάθεση για προσαρμογή στη σύγχρονη τεχνολογία που υποστηρίζει την εργασία μου.*
 - Εξοικειώνομαι στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
 - Προσαρμόζομαι εύκολα σε αλλαγές της τεχνολογίας.
10. *Μπορώ να εκτελώ την εργασία μου, να παίρνω πρωτοβουλίες και αποφάσεις σε συνθήκες πίεσης.*
 - Εκτελώ τα καθήκοντά μου σε συνθήκες μεγάλου φόρτου εργασίας, στρες.
 - Παίρνω αποφάσεις και πρωτοβουλίες σε συνθήκες μεγάλου φόρτου εργασίας, στρες.
11. *Διαθέτω ικανή γνώση των εργασιών που εντάσσονται στον τομέα ευθύνης μου.*
 - Γνωρίζω επαρκώς τις διεργασίες του τμήματός μου.
 - Διαθέτω εμπειρίες από ικανό χρόνο προϋπηρεσίας.
12. *Φροντίζω να εξυπηρετείται ικανοποιητικά η πελατεία του τμήματος.*
 - Οργανώνω κατάλληλα τις εργασίες για την καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών.
 - Εντοπίζω τις ανάγκες των πελατών.
 - Αναγνωρίζω, προβάλλω τα παράπονα των πελατών και συμβάλλω στην αντιμετώπισή τους.
 - Διαμορφώνω καλές σχέσεις με τους πελάτες.

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε κλιμακωμένη κατηγορική κλίμακα.

Εκτός της παραπάνω λίστας το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλάμβανε: *Δημογραφικά χαρακτηριστικά, Ανοικτή Ερώτηση*, για να ορίσουν οι ερωτώμενοι τυχόν ικανότητες που δεν προβλέφθηκαν στο ερωτηματολόγιο και τις θεωρούν σημαντικές για την εκτέλεση της εργασίας τους και τέλος *Στοιχεία προϋπηρεσίας*.

Ο συνολικός αριθμός του ερευνούμενου πληθυσμού ήταν 340 άτομα και το αντιπροσωπευτικό δείγμα προσδιορίστηκε σε $n=87$ άτομα.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της

απλής τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας δύο σταδίων (Evans et al.,1997) για να εκπροσωπηθούν στο δείγμα προϊστάμενοι από όλη την τράπεζα.

Με βάση τις διαθέσιμες μεθόδους συλλογής στοιχείων (Evans et al.,1997), επιλέχθηκε η ταχυδρομική δημοσκόπηση και συγκεκριμένα η απλή ταχυδρομική δημοσκόπηση.

Ο κύριος στόχος της δημοσκόπησης ήταν η μέτρηση του βαθμού σημαντικότητας μιας σειράς *competences*, για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του προϊσταμένου Καταστήματος, με βάση την προσωπική άποψη των ατόμων που εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία.

5. Αποτελέσματα έρευνας

Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας έγινε με την εφαρμογή τόσο περιγραφικών όσο και πολυμεταβλητών μεθόδων.

Όλοι οι παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι έγιναν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% με τη βοήθεια στατιστικού προγράμματος.

Η λίστα της έρευνας, κρίθηκε από τους ερωτώμενους ότι περιλαμβάνει όλα εκείνα τα *competences* που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας τους. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι για τη λίστα αυτή έχει συμφωνήσει και η τράπεζα, τελικά αυτή μπορεί να καθοριστεί ως το μοντέλο των *πρότυπων επαγγελματικών ικανοτήτων* των προϊσταμένων στα καταστήματα της τράπεζας.

Η Πολυπαραγοντική Ανάλυση των δεδομένων (Μπερχάκης, 1999) ανέδειξε 5 σημαντικούς *κύριους παραγοντικούς άξονες*, οι οποίοι σχημάτισαν τις παρακάτω ομάδες *πρότυπων επαγγελματικών ικανοτήτων*, οι οποίες παρουσιάζουν ισχυρή συνοχή μεταξύ τους (ταιριάζουν).

Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στην ομαδοποίηση των *πρότυπων επαγγελματικών ικανοτήτων*, ως εξής:

➤ 1Η ΟΜΑΔΑ

Στην πρώτη και πιο σημαντική ομάδα κατατάσσονται οι πιο κάτω *πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες*, με σειρά σπουδαιότητας:

1. Συμβάλλω στην εφαρμογή νέων υπηρεσιών, προϊόντων και συστημάτων λειτουργίας.
2. Προσπαθώ να δημιουργώ, να διατηρώ και να βελτιώνω αποτελεσματικές προσωπικές σχέσεις με τα άτομα που συνεργάζομαι.
3. Σχεδιάζω, αναθέτω και αξιολογώ την εργασία που εκτελέστηκε από τα άτομα του τμήματος και από εμένα.
4. Συμβάλλω στη στελέχωση του τμήματος.
5. Εισηγούμαι, παρακολουθώ και ελέγχω τη χρήση των πόρων.

Με βάση την ταξινόμηση των εννοιών των διαφόρων θεωρητικών, οι παραπάνω εντάσσονται κυ-

ρίως στην κατηγορία των *competences γνώση και ικανότητες* που, όπως έχει αναφερθεί, είναι *επίκτητα χαρακτηριστικά*.

Ενα άλλο σημαντικό στοιχείο που τις διακρίνει είναι η απόλυτα ενεργή θέση του προϊσταμένου, να τολμά το νέο, να σχεδιάζει και να κάνει προτάσεις (καινοτόμος).

Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει *competences* που πρέπει να θεωρούνται ως οι *θεμελιώδεις πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες* για την εκτέλεση της εργασίας του προϊσταμένου.

➤ 2Η ΟΜΑΔΑ

Στη δεύτερη πιο σημαντική ομάδα κατατάσσονται οι πιο κάτω *πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες*, με σειρά σπουδαιότητας:

1. Αναζητώ, αξιολογώ και οργανώνω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζομαι στην εργασία μου.
2. Μπορώ να εκτελώ την εργασία μου, να παίρνω πρωτοβουλίες και αποφάσεις σε συνθήκες πίεσης.
3. Ενδιαφέρομαι για τη βελτίωση-ανάπτυξη των ατόμων του τμήματος και του εαυτού μου, ούτως ώστε να αυξηθεί η απόδοση.

Με βάση την ταξινόμηση των εννοιών των διαφόρων θεωρητικών, οι παραπάνω εντάσσονται στην κατηγορία των *competences συμπεριφοράς* που, όπως έχει αναφερθεί, είναι *έμφυτα χαρακτηριστικά*.

Η 2η αυτή ομάδα περιλαμβάνει *competences* που πρέπει να θεωρούνται ως *αναπόσπαστο μέρος* των *πρότυπων επαγγελματικών ικανοτήτων* της 1ης ομάδας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του προϊσταμένου.

➤ ΛΟΙΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Στην 3η ομάδα κατατάσσονται οι *πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες*, που επιτρέπουν να εξυπηρετείται ικανοποιητικά η πελατεία του τμήματος και στις δύο τελευταίες ομάδες, με τη μικρότερη στατιστική ερμηνεία, κατατάσσονται οι:

- Εκτελώ αλλά και βελτιώνω τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες που παρέχονται από το τμήμα μου.

- Έχω διάθεση για προσαρμογή στη σύγχρονη τεχνολογία που υποστηρίζει την εργασία μου.
- Διαθέτω ικανή γνώση των εργασιών που εντάσσονται στον τομέα ευθύνης μου.

Πρόκειται για *πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες*, που πρέπει να θεωρούνται ως *προαπαιτούμενες* για την ανάληψη της συγκεκριμένης εργασίας, εντάσσονται δε στην κατηγορία των *competences γνώση και ικανότητες*.

6. Συμπέρασμα

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ομάδων που δημιουργήθηκαν, αναδεικνύονται οι κυριότεροι χαρακτηρισμοί που δόθηκαν για το *competence* από τους θεωρητικούς και επαληθεύθηκε η θέση μας.

Προκύπτει ότι, οι 2 πρώτες σημαντικότερες ομάδες που σχηματίστηκαν, αντιπροσωπεύουν τις 2 από τις 4 διαστάσεις της έννοιας του *competence* και αποδεικνύεται ότι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας των προϊσταμένων απαιτούνται *competences* που εκτείνονται στις 2 διαστάσεις, οι οποίες προσδιορίζονται από τα **Εμφυτα** και **Επίκτητα** χαρακτηριστικά.

Βέβαια, τα αποτελέσματα μιας έρευνας μπορούν να εδραιωθούν σαν επαγγελματικά πρότυπα για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας και να είναι αξιόπιστα, μόνο όταν η ανάλυση διεξάγεται σε συγκεκριμένους τομείς και όχι σε όλη την επιχείρηση (Armstrong, 1998), οπότε είναι σαφώς αναγκαίο, η έρευνα προσδιορισμού των απαιτούμενων *competences*, να επεκταθεί και να καλύψει όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων της τράπεζας, ώστε να καθοριστούν Πρότυπα Επαγγελματικών Ικανοτήτων ανά τομέα ή ανά θέση εργασίας.

Τέλος, σχετικά με τις υπόλοιπες 2 διαστάσεις, εάν δηλαδή τα *competences* αυτά μπορούν να είναι **κοινά για όλες τις επιχειρήσεις ή βασίζονται στην επιχείρηση** (εν προκειμένω στη Γενική Τράπεζα), δεν μπορούν να καταγραφούν συμπεράσματα.

Πιστεύουμε ότι αυτό αποτελεί αντικείμενο άλλ-

λης μελέτης, τα αποτελέσματα της οποίας θα συμπληρώσουν αυτά του παρόντος άρθρου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

ΜΠΕΧΡΑΚΗΣ Θ. (1999) *Πολυδιάστατη Ανάλυση Δεδομένων*, Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα.

ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. (1996) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις “Interbooks”, Αθήνα.

Ξένη

ARMSTRONG, M. (1998) *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, London.

BOYATZIS, R. (1982) *The Competent Manager*, Wiley, New York.

CAMERON K.S. & QUINN R.E. (1999) *Diagnosing Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

COCKERILL, A.C. (1989) “The Kind of Sparrow and Boam (1992)e for rapid change”, *Personnel Management*, 21, 9, September.

DAVIDSON, L. (1999) “Top 12 Future Competencies”, *Workforce Magazine*, August, 78, 2, pp. 73.

EVANS, R., EAST, R., GOURLAY, S., KALAFATIS, S., ROBERTSON, S., ROLLS-WILLSON, G., SHEPPARD, J. (1997) *Project Methodology*, Kingston University.

GREATOREX, J. and PHILLIPS, P. (1989) “Oiling the wheels of competence”, *Personnel Management*, August, pp. 36-39.

HENDRY, C. (1998) *Human Resource Management – a Strategic Approach to Employment*, Butterworth Henemann, Bath.

ILES, P. AND SALAMAN G. (1996) *Recruitment, Selection and Assessment*, in STOREY, J. (ed), *Human Resource Management – a Critical Text*, International Thomson Business Press, London.

TYSON, S. and YORK, A. (1999) *Human Resource Management*, Butterworth Henemann, Oxford.

WOODALL, J. (1997) *Managing Human Resources*, Kingston University, London.

WOODRUFFE, C. (1991) “Competent by any other name”, *Personnel Management*, September, pp. 30-33.

