



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Ανάλυση διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού σε τραπεζικό οργανισμό
και προτάσεις βελτιστοποίησής τους**

Ιωάννης Κάνδιας

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Ανάλυση διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού σε τραπεζικό οργανισμό
και προτάσεις βελτιστοποίησής τους**

Ιωάννης Κάνδιας, Α.Μ.:22015

Επιβλέπων: Μιλτιάδης Χαλικιάς, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2024



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



Analysis of personnel evaluation procedures in a banking organization and suggestions for their optimization

Ioannis Kandias, R.N.:22015

Supervisor: Miltiadis Chalikias, Professor, University of West Attica, Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2024



**Ανάλυση διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού σε τραπεζικό οργανισμό
και προτάσεις βελτιστοποίησής τους**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 4.3.2024

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Θεόδωρος Σταματόπουλος	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπλρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Ιωάννης Κάνδιας του Ευαγγέλου, με αριθμό μητρώου 22015 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Στην οικογένειά μου

Ανάλυση διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού σε τραπεζικό οργανισμό και προτάσεις βελτιστοποίησής τους

Περίληψη

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ίσως το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων για τη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές μελέτες έχουν δώσει έμφαση στον ρόλο και τη σημασία της αξιολόγησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η βελτιστοποίηση της μεθόδου αξιολόγησης των εργαζομένων αποτελεί ένα μείζον ζήτημα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης και βελτίωσης. Στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας θα γίνει ανάλυση του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού σε Τραπεζικό Οργανισμό από την οποία θα προκύψουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του υφιστάμενου συστήματος καθώς και οι προτάσεις βελτιστοποίησής του.

Σημαντικοί Όροι: Αξιολόγηση προσωπικού, τραπεζικός οργανισμός, ανάλυση διαδικασιών, προτάσεις βελτιστοποίησης

Analysis of personnel evaluation procedures in a banking organization and suggestions for their optimization

Abstract

In the contemporary ever-changing and competitive work environment, the employees' performance evaluation process is perhaps the singular competitive advantage of an enterprise for the continuous improvement of human resources. Many studies have emphasized the role and importance of the evaluation process in increasing business productivity. Therefore, the optimization of the employee evaluation method is a major issue that needs further investigation and improvement. In the framework of this thesis, an analysis of the personnel evaluation system in a Banking Organization will be carried out, which will result in the advantages and disadvantages of the existing system, as well as suggestions for its optimization.

Keywords: Personnel evaluation, banking organization, process analysis, optimization suggestions

Περίληψη	xiii
Abstract	xv
Κατάλογος Εικόνων	xxi
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας	1
1.2 Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας	4
Κεφάλαιο 2: Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης (narrative essay method)	6
2.3 Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method)	6
2.4 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)	7
2.5 Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης (alternation ranking method)	8
2.6 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)	8
2.7 Μέθοδος της σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)	8
2.8 Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)	9
2.9 Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (checklist method)	10
2.10 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist method)	10
2.11 Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)	10
2.12 Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced choice method)	11
2.13 Ανακεφαλαίωση	12
Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης	13
3.1 Εισαγωγή	13
3.2 Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives-MBO)	15
3.3 Μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης ή αξιολόγηση των 360 μοιρών (360 degree performance appraisal method)	17
3.4 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς	18

3.5	Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)	18
3.5.1	Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales – BES)	19
3.5.2	Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales – BOS)	19
3.6	Αξιολόγηση με τη χρήση λογισμικών	20
3.7	Αξιολόγηση σε κέντρα αξιολόγησης	20
3.8	Μέθοδος της μέτρησης παραγωγικότητας	21
3.9	Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων	22
3.10	Συνέντευξη αξιολόγησης	22
3.11	Ανακεφαλαίωση	24
	Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση προσωπικού σε Ελληνικές Τράπεζες	25
4.1	Εισαγωγή	25
4.2	Τράπεζα Α	25
4.2.1	Διαδικασία Αξιολόγησης Προσωπικού	25
4.2.2	Αξιολόγηση Διαδικασίας	30
4.2.3	Συμπεράσματα	32
4.3	Τράπεζα Β	35
4.3.1	Διαδικασία Αξιολόγησης Προσωπικού	35
4.3.2	Αξιολόγηση Διαδικασίας	39
4.3.3	Συμπεράσματα	41
4.4	Ανακεφαλαίωση	44
	Κεφάλαιο 5: Καταγραφή υφιστάμενων διαδικασιών αξιολόγησης	45
5.1	Εισαγωγή	45
5.2	Υπάλληλοι που αξιολογούνται	46
5.3	Αυταξιολόγηση	47
5.4	Υπάλληλοι που αξιολογούν – Διαδικασία Αξιολόγησης	47

5.5	Χρόνος αξιολόγησης και υποβολής εκθέσεων–Δυναμική διαδικασία αξιολόγησης	49
5.6	Κριτήρια Αξιολόγησης	50
5.7	Δυνατότητες Εξέλιξης	53
5.8	Μέθοδος Αξιολόγησης	55
5.9	Διαβαθμίσεις αξιολόγησης	56
5.10	Επιτροπή εξέτασης ενστάσεων	57
5.11	Τρόπος σύνταξης της Έκθεσης Αξιολόγησης και της Έκθεσης Εξέλιξης	58
5.12	Ανακεφαλαίωση	62
Κεφάλαιο 6: Ερευνητική Μεθοδολογία		63
6.1	Εισαγωγή	63
6.2	Λόγοι επιλογής Συνέντευξης	63
6.3	Ανακεφαλαίωση	65
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης		67
7.1	Εισαγωγή	67
7.2	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης	67
7.3	Προτάσεις βελτιστοποίησης υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης	74
7.4	Ανακεφαλαίωση	80
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα		81
8.1	Εισαγωγή	81
8.2	Αποτελέσματα	81
8.3	Ανακεφαλαίωση	84
Παράρτημα		85
Βιβλιογραφία		93
Ελληνική		93
Ξενόγλωσση		94

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 2.1: Παράδειγμα της μεθόδου διαγραμματικής κλίμακας με τη χρήση χαρακτηρισμών (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008)	7
Εικόνα 2.2: Παράδειγμα της μεθόδου διαγραμματικής κλίμακας με τη χρήση αριθμητικής κλίμακας μεταξύ 1-5 (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008)	7
Εικόνα 2.3: Παράδειγμα της μεθόδου της εναλλάξ κατάταξης κατά την πρώτη επανάληψη	8
Εικόνα 2.4: Παράδειγμα πίνακα διπλής εισόδου για τη μέθοδο της σύγκρισης ζευγαριών	9

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τραπεζικοί οργανισμοί χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού αυτού ένας πολύ καθοριστικός παράγοντας είναι το εργασιακό δυναμικό. Η αξιοποίησή του είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση και την ανάπτυξη της εκάστοτε Τράπεζας καθώς επίσης είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Ταυτόχρονα η αποδοτική αξιοποίηση του συνόλου των δυνατοτήτων του στελεχιακού της δυναμικού αυξάνει τη συνολική παραγωγικότητα της Τράπεζας και την οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την Διοίκηση.

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ανάλυση των διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού σε τραπεζικό οργανισμό και προτάσεις βελτιστοποίησής τους ως μία λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την Διοίκηση. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική για την Διοίκηση διότι μέσω αυτής είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα τις δυνατότητες του συνόλου του στελεχιακού δυναμικού του υπό εξέταση τραπεζικού οργανισμού.

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ίσως το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων για τη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές μελέτες έχουν αναδείξει τον ρόλο και τη σημασία της αξιολόγησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων η οποία οδηγεί και σε αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η βελτιστοποίηση της μεθόδου αξιολόγησης των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό αντικείμενο το οποίο πρέπει να διερευνηθεί.

Η διαδικασία της αξιολόγησης έχει πολλά οφέλη για την ίδια την Τράπεζα διότι μέσω αυτής ενδυναμώνεται η κουλτούρα επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο δημιουργεί πολλά ανταποδοτικά οφέλη. Αρχικά αναπτύσσονται ολοκληρωμένοι επαγγελματίες οι οποίοι έχουν μία σφαιρική γνώση και αντίληψη σχετικά με τις εργασίες που εκτελούνται στην Τράπεζα και μπορούν να διευρύνουν τις ικανότητές τους. Ταυτόχρονα ενδυναμώνεται η νοοτροπία προσανατολισμού στην υψηλή απόδοση στα μέλη της Τράπεζας και βοηθά στην όλο και μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στην Τράπεζα. Παράλληλα ελαχιστοποιείται το φαινόμενο της λανθασμένης στελέχωσης των διάφορων υπηρεσιών και τμημάτων διότι δίνεται η δυνατότητα να υπάρχει η όσο το δυνατόν πιο πλήρης εικόνα σχετικά με τις γνώσεις, τις

ικανότητες και την απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού. Αυτό διευκολύνει τις αλλαγές και καθορίζει τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που πρέπει να αναζητηθεί σε περίπτωση που δεν μπορούν να καλυφθούν εκ των έσω οι ελλείψεις. Τέλος εξοικονομούνται χρήματα στην Τράπεζα μέσω της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της βελτιώνει τα οικονομικά αποτελέσματά της και ταυτόχρονα μειώνεται ο χρόνος επιλογής προσωπικού για την στελέχωση είτε νέων μονάδων είτε αναμόρφωσης των υφισταμένων.

Η αξιολόγηση πετυχαίνει την ενδυνάμωση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην Τράπεζα καθώς και τον σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης. Ταυτόχρονα μέσω αυτής της διαδικασίας υπάρχει συνεχής βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και ταυτόχρονα εντοπίζονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν γνώσεις, ταλέντα και απόδοση πέραν του πολύ υψηλού, οι οποίοι δηλαδή ξεχωρίζουν, δίνοντας τους την δυνατότητα να εξελιχθούν και να ανελιχθούν στην ιεραρχία της Τράπεζας.

Μέσω της διαδικασίας αυτής δημιουργούνται κίνητρα στους εργαζομένους ενημερώνοντας τους σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης και δίνοντας τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να διατυπώσει τις επιδιώξεις του σχετικά με την εξέλιξή του προετοιμάζοντας έτσι τα μελλοντικά διοικητικά στελέχη της Τράπεζας.

Η αναγνώριση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού όπως οι γνώσεις, τα προσόντα, η εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, η καταγραφή των αναγκών και των προσδοκιών του προσωπικού, η αξιοποίηση των εργαζομένων σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης σύμφωνα με τις ανάγκες της Τράπεζας, η πρόβλεψη εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και ο προγραμματισμός δραστηριοτήτων για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων είναι από τους πιο βασικούς στόχους του συστήματος αξιολόγησης.

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ίσως το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων για τη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές μελέτες έχουν δώσει έμφαση στον ρόλο και τη σημασία της αξιολόγησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιγράφονται και αναλύονται οι βασικότερες μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Γίνεται διάκριση και σύγκριση ανάμεσα στις παραδοσιακές και τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης και παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μεθόδου. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εξηγείται η απομάκρυνση των επιχειρήσεων από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης που βασίζονται

στην αυστηρή αριθμητική αξιολόγηση της απόδοσης και δικαιολογείται η στροφή προς περισσότερο επίκαιρες και αντικειμενικές μεθόδους που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων, δίνοντάς τους έναν περισσότερο ενεργό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης και ενθαρρύνοντάς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι μελέτη των υφιστάμενων διαδικασιών αξιολόγησης σε συγκεκριμένους Τραπεζικούς Οργανισμούς, η ανάλυση και η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους καθώς η παράθεση προτάσεων μέσω των οποίων μπορεί να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία της αξιολόγησης. Ειδικότερα γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση σε δύο Τραπεζικούς Οργανισμούς της Ελλάδας από όπου τα ευρήματά της έρευνας αυτής χρησιμοποιούνται στην ανάλυση και αξιολόγηση του υπό μελέτη Τραπεζικού Οργανισμού.

1.2 Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζονται σε θεωρητικό επίπεδο οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες διακρίνονται σε παραδοσιακές και σύγχρονες μεθόδους. Για κάθε μέθοδο αναλύεται η διαδικασία εφαρμογής της και σημειώνονται τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία της.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μία βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με αντίστοιχες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε άλλους τραπεζικούς οργανισμούς στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στην Τράπεζα Α και στην Τράπεζα Β. Καταγράφεται η υφιστάμενη διαδικασία, αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Στη συνέχεια, στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται η καταγραφή της υφιστάμενης διαδικασίας στον υπό μελέτη Τραπεζικό Οργανισμό και στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να γίνει η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας, δηλαδή η εύρεση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της. Τέλος στο τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης

2.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές και απαραίτητες διαδικασίες για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού (Araκ κ.ά., 2016). Η έννοια αυτή μπορεί να οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με έναν παλιότερο ορισμό, η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί τη «συστημική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη» (Κανελλόπουλος και Κατσιούλας, 1981). Σύμφωνα με δύο πιο πρόσφατους ορισμούς, η διαδικασία της αξιολόγησης ορίζεται ως «η διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναριώτη, 2002) ή ως «η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο» (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται συνήθως περιοδικά προκειμένου να εξεταστεί, αλλά και να συζητηθεί, η απόδοση του εργαζομένου στα πλαίσια της εργασίας του (Yee, 2009). Η διαδικασία αυτή παρουσιάζει σημαντικά οφέλη, τόσο στο επίπεδο της επιχείρησης, όσο και για κάθε εργαζόμενο χωριστά, καθώς συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζόμενους, οι οποίοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται. Επιπρόσθετα, καθιστά δυνατό τον προσδιορισμό πιθανών κενών κατάρτισης των εργαζομένων, ώστε τα κενά αυτά στη συνέχεια να καλυφθούν και βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση και ποιες όχι (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Ουσιαστικά, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα εργαλείο της σύγχρονης επιχείρησης για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης, που εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας, το μέγεθος της επιχείρησης και τον σκοπό για τον οποίο διενεργείται.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των βασικότερων παραδοσιακών, αλλά και σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και η σύγκριση μεταξύ τους.

2.2 Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης (narrative essay method)

Η μέθοδος αυτή αποτελεί την απλούστερη μορφή αξιολόγησης και αποσκοπεί στη διεύρυνση του ρόλου του αξιολογητή, σε αντίθεση με άλλες μεθόδους που τείνουν να τον περιορίζουν (Κανελλόπουλος, 2002). Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής, ο αξιολογητής καλείται να συντάξει μία έκθεση για τον εκάστοτε αξιολογούμενο, στην οποία περιγράφει με αφηγηματικό ύφος τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, ενώ προβαίνει και σε προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ιδιοτήτων που εξετάζονται είναι η γενική απόδοση του εργαζομένου, το επίπεδο των γνώσεων του σχετικά με την εργασία του, οι δυνατότητες εξέλιξής του και η ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις ή να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, πέρα από την απλότητά της, είναι το γεγονός ότι προσφέρει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να ενημερωθεί για τη γενικότερη επίδοσή του μέσω ενός περιγραφικού και αναλυτικού τρόπου και να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες μπορεί για την απόδοσή του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Ωστόσο, η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και απαιτεί πολλή γραφική εργασία, καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία από την πλευρά του αξιολογητή. Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας λόγω της απουσίας συγκεκριμένων προτύπων και κριτηρίων αξιολόγησης (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Η ελευθερία που παρέχεται στους αξιολογητές διαφέρει μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων. Σε ορισμένες εταιρείες οι αξιολογητές ενθαρρύνονται να συμπληρώνουν την έκθεση αξιολόγησης απαντώντας ουσιαστικά σε ερωτήσεις ανοικτού-κλειστού τύπου, ενώ σε άλλες οι αξιολογητές διαθέτουν περισσότερη ευελιξία (Lunenburg, 2012).

Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτοτελώς ή σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, για την οποία υπάρχει ειδικό έντυπο αξιολόγησης που δεν προσφέρει τα απαραίτητα πεδία για σχόλια και προτάσεις. Τα τελευταία χρόνια η μέθοδος αυτή τείνει να χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους και προτιμάται όταν ο εκάστοτε αξιολογητής θέλει να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες κάθε εργαζομένου (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

2.3 Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method)

Η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας αποτελεί την πιο ευρέως διαδεδομένη μέθοδο αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον εργαζόμενο σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης με βάση μία προκαθορισμένη κλίμακα. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα μπορεί να βασίζεται σε χαρακτηρισμούς (π.χ. «άριστος», «καλός», «μέτριος» κλπ.) ή

να είναι αριθμητική. Συνήθως, στην πράξη χρησιμοποιείται κλίμακα βαθμολογίας μεταξύ 1-5. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι συνήθως προκαθορισμένα και γνωστά στον εργαζόμενο εκ των προτέρων. Η βαθμολογία συμπληρώνεται από τον αξιολογητή σε κατάλληλο έντυπο σε συνεργασία με τον εργαζόμενο. Οι ερωτήσεις του εντύπου είναι πολύ συγκεκριμένες και αφορούν τη συμπεριφορά, τις υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά της ανάλυσης της θέσης εργασίας του αξιολογούμενου.

Η μέθοδος αυτή είναι απλή ως προς την εφαρμογή της και γενικώς αποδεκτή από τους εργαζόμενους, ενώ προσφέρει και τη δυνατότητα ποσοτικής ανάλυσης και πραγματοποίησης συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, παρότι είναι αρκετά αντικειμενική, παρουσιάζει και κάποια στοιχεία υποκειμενικότητας, καθώς επιτρέπει λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας από τους αξιολογητές (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Ακόμα, είναι αρκετά χρονοβόρα ως προς την προετοιμασία των κατάλληλων εντύπων, τα οποία είναι διαφορετικά για κάθε κατηγορία υπαλλήλων.

Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει τις συνήθειες εργασίες που του ανατίθενται στο αναμενόμενο χρονικό πλαίσιο(Κυκλώστε το χαρακτηρισμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο.)				
Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου

Εικόνα 2.1: Παράδειγμα της μεθόδου διαγραμματικής κλίμακας με τη χρήση χαρακτηρισμών (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008)

Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία για την βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη.				
1	2	3	4	5
Κυκλώστε τον βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητες του				
5= Πάντα παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
2= Σπάνια παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				

Εικόνα 2.2: Παράδειγμα της μεθόδου διαγραμματικής κλίμακας με τη χρήση αριθμητικής κλίμακας μεταξύ 1-5 (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008)

2.4 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)

Στα πλαίσια της μεθόδου απλής κατάταξης, οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους από τον αξιολογητή, ο οποίος στη συνέχεια τους κατατάσσει με απλή αριθμητική σειρά. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα απλή και χρησιμοποιείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2013), ωστόσο δεν είναι κατάλληλη για τη σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικά αντικείμενα

εργασιών. Θεωρείται ως μέθοδος χαμηλής αξιοπιστίας, καθώς βαθμολογεί τους εργαζόμενους χωρίς την ύπαρξη προκαθορισμένων κριτηρίων και ενέχει τον κίνδυνο σφαλμάτων υποκειμενικότητας. Ακόμα, δεν είναι πρακτικά εφαρμόσιμη για μεγάλο πλήθος εργαζομένων και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων κάθε υπαλλήλου (Shaout και Yousif, 2014). Συνεπώς, δεν ενδείκνυται για την παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους.

2.5 Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης (alternation ranking method)

Ο αξιολογητής αρχικά εντοπίζει από έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων τον καλύτερο και τον χειρότερο εργαζόμενο σύμφωνα με την κρίση του και τους καταγράφει με αντίστροφη φορά σε έναν νέο κατάλογο. Στη συνέχεια επαναλαμβάνει τη διαδικασία αυτή, χωρίς να λάβει υπόψη τα ονόματα των εργαζομένων που έχει ήδη κατατάξει, μέχρι να συμπληρωθεί ο πίνακας. Η μέθοδος αυτή αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου και παρουσιάζει τα ίδια μειονεκτήματα με αυτή. Εφαρμόζεται μόνο σε μικρές επιχειρήσεις (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Εικόνα 2.3: Παράδειγμα της μεθόδου της εναλλάξ κατάταξης κατά την πρώτη επανάληψη

1. Αποστόλου Κυριάκος	
	10. Αργυριάδης Θεόδωρος

2.6 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση μία κλίμακα με άριστα το 100, όπου οι υψηλές βαθμολογίες αντιστοιχούν στους ικανούς εργαζόμενους και οι χαμηλές στους ανεπαρκείς. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας, αφού η βαθμολογία δε στηρίζεται σε αξιολόγηση βάσει κριτηρίων, αλλά αντικατοπτρίζει τη γενική εικόνα που δίνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση και ιδιαίτερα στον αξιολογητή (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

2.7 Μέθοδος της σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί για ομοιόβαθμους εργαζόμενους που απασχολούνται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν παράλληλες εργασίες. Η αξιολόγηση βασίζεται στη σύγκριση των εργαζομένων ανά ζευγάρια για μία σειρά από κριτήρια/χαρακτηριστικά (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Για κάθε χαρακτηριστικό είναι αναγκαίο να συγκριθούν όλα τα δυνατά ζευγάρια εργαζομένων. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των τριών εργαζομένων είναι αναγκαία η σύγκριση του πρώτου εργαζομένου με τον δεύτερο, του δεύτερου με τον τρίτο και

του πρώτου με τον τρίτο. Επομένως, για τρεις εργαζόμενους απαιτούνται τρεις συγκρίσεις για κάθε κριτήριο/χαρακτηριστικό.

Η εφαρμογή της μεθόδου γίνεται με τη χρήση ενός πίνακα διπλής εισόδου, όπου τοποθετούνται καθέτως και οριζοντίως τα ονόματα των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος ελέγχεται ανά στήλη και στην περίπτωση που θεωρείται καλύτερος από τον εργαζόμενο της εκάστοτε σειράς, το αντίστοιχο κελί συμπληρώνεται με «+», ενώ στην αντίθετη περίπτωση συμπληρώνεται με «-». Το κελί στο οποίο κάθε εργαζόμενος διασταυρώνεται με τον εαυτό του παραμένει κενό. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του Πίνακα στην Εικόνα 2.4, ο εργαζόμενος 1 θεωρείται καλύτερος ως προς το χαρακτηριστικό «X» σε σχέση με τους εργαζόμενους 2 και 3, ενώ ο εργαζόμενος 3 θεωρείται καλύτερος από τον εργαζόμενο 2. Η τελική κατάταξη των εργαζομένων πραγματοποιείται με βάση το πλήθος των θετικών συμβόλων «+» που έχουν συγκεντρώσει.

Εικόνα 2.4: Παράδειγμα πίνακα διπλής εισόδου για τη μέθοδο της σύγκρισης ζευγαριών

Χαρακτηριστικό «X»	Εργαζόμενος 1	Εργαζόμενος 2	Εργαζόμενος 3
Εργαζόμενος 1	κενό	-	-
Εργαζόμενος 2	+	κενό	+
Εργαζόμενος 3	+	-	κενό

Ένα βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι στην περίπτωση μεγάλου πλήθους εργαζομένων, το πλήθος των απαραίτητων συγκρίσεων αυξάνεται σημαντικά. Συγκεκριμένα, για N εργαζόμενους απαιτούνται $N \cdot (N-1)/2$ συγκρίσεις για κάθε κριτήριο. Συνεπώς, η μέθοδος αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα, ενώ δεν διασφαλίζει την αντικειμενικότητα, καθώς ο αξιολογητής μπορεί εύκολα να βαθμολογήσει ευνοϊκότερα υπαλλήλους που του είναι περισσότερο συμπαθείς (Χυτήρης, 2013).

2.8 Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)

Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής, ο αξιολογητής υποχρεούται να διατηρεί αρχείο, στο οποίο θα καταγράφει τις θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές του κάθε υπαλλήλου κατά τη διάρκεια περιστατικών που είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς του και συνεπώς χαρακτηρίζονται ως «κρίσιμα». Η μέθοδος αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως χρήσιμη, καθώς επικεντρώνεται σε σημεία που σχετίζονται άμεσα με την εργασία του υπαλλήλου και επιτρέπει στον αξιολογητή να είναι πιο συγκεκριμένος και σαφής σε συζητήσεις με τον εργαζόμενο αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσής του. Συνεπώς, αποτελεί μια

μέθοδο που συμβάλλει στην ανατροφοδότηση των εργαζομένων με πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους και αυξάνει τις πιθανότητες βελτίωσης των επιδόσεών τους (Shaout και Yousif, 2014). Ωστόσο, είναι και ιδιαίτερα απαιτητική, καθώς ο αξιολογητής θα πρέπει να αφιερώνει πολύ χρόνο στην καταγραφή όλων των θετικών και αρνητικών συμπεριφορών των υπαλλήλων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Ακόμα, ο ορισμός ενός περιστατικού ως κρίσιμο ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με τη γνώμη κάθε αξιολογητή (Κανελλόπουλος, 2002) και υπάρχει ο κίνδυνος προκατάληψης του αξιολογητή εις βάρος κάποιου υπαλλήλου.

2.9 Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (checklist method)

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής δημιουργείται ένας κατάλογος, στον οποίο καταγράφεται μία σειρά από κριτήρια. Για κάθε κριτήριο, ο αξιολογητής καλείται να συμπληρώσει «ναι» ή «όχι» ανάλογα με το αν θεωρεί ότι ο εργαζόμενος πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις, ενώ τα κριτήρια διαφέρουν για κάθε κατηγορία εργαζομένων. Πολλές φορές η συμπλήρωση του καταλόγου μπορεί να γίνει και με τη χρήση κλίμακας τριών βαθμίδων (π.χ. «Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ»).

Ένα βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αδυνατεί να εξασφαλίσει την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, ενώ συχνά εξετάζεται μόνο το αν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στα απαραίτητα κριτήρια, αλλά όχι ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται σε αυτά. Συνεπώς, δημιουργείται μόνο μία γενική εικόνα για τον εργαζόμενο και δεν είναι δυνατές επιμέρους αναλύσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

2.10 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist method)

Αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου, με τη διαφορά ότι σε κάθε κριτήριο του καταλόγου ελέγχου αντιστοιχεί ένας συντελεστής βαρύτητας, ανάλογα με την κρισιμότητα του συγκεκριμένου κριτηρίου αναφορικά με την απόδοση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αξιολογητές δε γνωρίζουν εκ των προτέρων τους συντελεστές βαρύτητας, ώστε να παραμένουν αμερόληπτοι και να μειώνεται το σφάλμα υποκειμενικότητας. Για τον λόγο αυτό, μετά από τη συμπλήρωση του εντύπου, η συνολική βαθμολογία κάθε εργαζομένου υπολογίζεται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων με βάση τους συντελεστές βαρύτητας των κριτηρίων που ικανοποιεί ο κάθε εργαζόμενος (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

2.11 Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)

Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται ποσοστιαία σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης με βάση τις αποκλίσεις από την κανονική κατανομή. Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς στηρίζεται στο γεγονός ότι δεν είναι δυνατό όλοι οι υπάλληλοι μίας επιχείρησης να είναι εξαιρετικοί ή ανεπαρκείς, αλλά παρουσιάζονται διαβαθμίσεις στην

απόδοσή τους. Ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους με τέτοιο τρόπο, ώστε το 5% να παρουσιάζει εξαιρετική απόδοση, το 20% ικανοποιητική απόδοση, το 50% μέτρια απόδοση το 20% απόδοση κάτω του μετρίου, ενώ το υπόλοιπο 5% απαράδεκτη απόδοση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2001).

Αξίζει να σημειωθεί ότι με τον τρόπο αυτόν εξαλείφεται, σε έναν βαθμό, η πιθανότητα μεροληψίας λόγω υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας, καθώς κάθε εργαζόμενος κατατάσσεται με βάση τη σύγκρισή του με τους υπόλοιπους. Ωστόσο, καθώς ο αξιολογητής είναι αναγκασμένος να κατατάξει όλους τους υπαλλήλους σε όλο το φάσμα της κατανομής, ελλοχεύει ο κίνδυνος λανθασμένης κατάταξης κάποιων υπαλλήλων, με δεδομένο ότι επικρατούν διαφορετικές συνθήκες σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα με ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, όπου παρέχονται κίνητρα και οι εργαζόμενοι έχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, η απόδοση των εργαζομένων στο σύνολό της μπορεί να χαρακτηριστεί ως εξαιρετική. Συνεπώς, ακόμα και εργαζόμενοι με μέτρια απόδοση μπορεί να αξιολογούνται ως εξαιρετικοί, επειδή το έργο τους αξιολογείται συλλογικά με βάση το τελικό αποτέλεσμα της ομάδας εργασίας. Αντίθετα, σε ένα τμήμα όπου υπάρχει αρνητικό κλίμα και ανεπιθύμητος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων, η απόδοση όλων των εργαζομένων θα αξιολογηθεί αρνητικά, ακόμα και αν μεταξύ τους υπάρχουν υπάλληλοι με εξαιρετική απόδοση, λόγω της συνολικής εικόνας του τμήματος.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με προαγωγές και αυξήσεις μισθών. Ωστόσο, για να επαληθευτεί η υπόθεση της ύπαρξης κανονικής κατανομής μεταξύ των αποδόσεων των εργαζομένων είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός επαρκώς μεγάλου δείγματος αξιολογούμενων. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν καταργήσει την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, λόγω πιθανών νομικών συνεπειών (Χυτήρης, 2013).

2.12 Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced choice method)

Για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που αφορούν διαφορετικά κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Για κάθε ζεύγος, ο αξιολογητής καλείται να διαλέξει μία εκ των δύο προτάσεων, ανάλογα με το ποια αντικατοπτρίζει καλύτερα τη συμπεριφορά του εκάστοτε εργαζομένου. Κάθε ζεύγος μπορεί να περιλαμβάνει δύο θετικές ή δύο αρνητικές προτάσεις, αλλά ποτέ μία θετική και μία αρνητική, ώστε ο αξιολογητής να μην είναι σε θέση να αντιληφθεί ποια θεωρείται πιο σημαντική για την επιχείρηση (Flipppo, 1984). Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μεγαλύτερος βαθμός αντικειμενικότητας. Βασικό

μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι ποσοτικά, αλλά ποιοτικά, καθιστώντας δύσκολη την περαιτέρω επεξεργασία τους (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Ακόμα, δεν εξυπηρετεί την ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζομένου, που αποτελεί έναν βασικό στόχο των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης.

2.13 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης καθώς και αναλύθηκαν τα επιμέρους στοιχεία τους. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναλυθούν οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης καθώς και να γίνει κατανοητός ο σκοπός που αυτές εξυπηρετούσαν. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις για το εργατικό δυναμικό τους.

Ειδικότερα οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης στοχεύουν στην εύρεση των αδύνατων σημείων των εργαζομένων καθώς και στον εντοπισμό των πιθανών κενών που υπάρχουν στην κατάρτιση των εργαζομένων. Σκοπός τους είναι μέσω της περιοδικής αξιολόγησης των εργαζομένων να εξετάζεται η απόδοση τους και παράλληλα να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι οι κόποι και η προσπάθειά τους αναγνωρίζονται.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η αντίστοιχη ανάλυση για τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης

3.1 Εισαγωγή

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τα συστήματα αξιολόγησης αρχικά δημιουργήθηκαν από την ανάγκη να ξεπεραστούν ορισμένα μειονεκτήματα των παραδοσιακών μεθόδων, όπως η υποκειμενικότητα και η μεροληψία (Aggarwal, 2013). Σύμφωνα με τη σύγχρονη θεωρία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο ρόλος του αξιολογητή παύει να είναι καθαρά αξιολογητικός και γίνεται περισσότερο αναπτυξιακός (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Η αξιολόγηση δεν εστιάζει μόνο στην προηγούμενη απόδοση, αλλά αντίθετα στοχεύει στη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης μέσω της παρακίνησης και της αυτομάθησης. Οι παραδοσιακές κλίμακες αξιολόγησης που βασίζονται σε βαθμούς και ιεραρχικές βαθμολογίες εγκαταλείπονται και καταργείται ο στατιστικός χειρισμός των δεδομένων για λόγους σύγκρισης (Κανελλόπουλος, 2002). Οι σύγχρονοι προϊστάμενοι δεν έχουν πλέον μόνο τον ρόλο του κριτή-αξιολογητή, αλλά καλούνται να βοηθούν, να συμβουλεύουν και να καθοδηγούν τους εργαζόμενους με σκοπό να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν. Οι εργαζόμενοι, παράλληλα, αποκτούν έναν περισσότερο υπεύθυνο και ενεργό ρόλο, συμμετέχοντας στις διαδικασίες, αντί να υιοθετούν μία παθητική και αμυντική στάση αναφορικά με την αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Στο κέντρο της σύγχρονης θεώρησης της αξιολόγησης βρίσκεται η συνέντευξη αξιολόγησης, όπου ο προϊστάμενος προσπαθεί να παρακινήσει τους υφιστάμενούς του και να τους δώσει τη δυνατότητα να θέσουν δικούς τους στόχους, αντί να τους επιβάλλει τη δική του άποψη (Κανελλόπουλος, 2002). Οι αιτίες που οδήγησαν στη στροφή προς τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης είναι οι ακόλουθες:

1. Η αλλαγή στη φύση της εργασίας: Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης δε λαμβάνουν υπόψη το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας. Οι ετήσιες αξιολογήσεις πλέον θεωρούνται ξεπερασμένες, καθώς ανάλογα με το είδος της θέσης εργασίας, οι εργαζόμενοι χρειάζονται μηνιαίους ή ακόμα και εβδομαδιαίους στόχους (Rock και Jones, 2015). Τα περισσότερα έργα είναι βραχυπρόθεσμα και μεταβάλλονται κατά τη διάρκειά τους, με αποτέλεσμα τη μεταβολή των εργασιών και των στόχων των εργαζομένων. Συνεπώς, μία ετήσια αξιολόγηση δε θα είχε νόημα, καθώς θα ήταν ανακριβής και πιθανόν άδικη. Ακόμα, είναι πιθανό τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων να μεταβάλλονται από έργο σε έργο. Επομένως, μία παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης που βασίζεται στην προηγούμενη απόδοση των εργαζομένων, χωρίς να εστιάζει στις προοπτικές και τα ταλέντα τους, δε μπορεί να αξιοποιηθεί. Τέλος, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, είναι πιθανό οι προϊστάμενοι

να βρίσκονται σε διαφορετική χώρα από τους υφιστάμενούς τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη σωστή και αντικειμενική διενέργεια των αξιολογήσεων (Rock και Jones, 2015).

2. Η ανάγκη για συνεργατικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων: Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης, και ιδιαίτερα αυτά που βασίζονται στη σύγκριση των επιδόσεων των εργαζομένων, δημιουργούν ανεπιθύμητο ανταγωνισμό και κακό εργασιακό κλίμα, εμποδίζοντας την ομαλή συνεργασία (Cappelli και Travis, 2016).

3. Η ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων: Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει στο δυναμικό της τους πιο ικανούς εργαζόμενους που ενισχύουν την παραγωγικότητά της. Συνεπώς, είναι υψίστης σημασίας η επιχείρηση να βρίσκεται σε θέση να εντοπίσει τις πηγές δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Cappelli και Travis, 2016). Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ανακριβείς και άδικες τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους είναι περισσότερο πιθανό να αναζητήσουν άλλο περιβάλλον εργασίας, ενώ, στον αντίποδα, οι αξιολογήσεις που δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους ενισχύουν την αφοσίωσή τους στην εταιρεία. Επομένως, η απομάκρυνση από την αυστηρά αριθμητική αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλει στην αύξηση της συχνότητας των συζητήσεων αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων και τη δημιουργία στενότερων σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (Rock και Jones, 2015).

4. Η γενικότερη δυσαρέσκεια προς τη διαδικασία της αξιολόγησης: Οι μέθοδοι αξιολόγησης δεν επιτυγχάνουν πάντα τον σκοπό τους. Συγκεκριμένα, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς, ειδικά στην περίπτωση των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι συχνά δεν ανατροφοδοτούνται με επαρκείς πληροφορίες, ώστε να κατανοήσουν τις αδυναμίες τους και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Ταυτόχρονα, μία αρνητική αξιολόγηση μειώνει τα κίνητρα των εργαζομένων για περαιτέρω προσπάθεια, καθώς αισθάνονται ότι οι κόποι τους δεν ανταμείβονται. Ακόμα, πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αξιολογήσεις δεν είναι σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας τους. Αντίστοιχα, πολλοί προϊστάμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ακολουθούμενες διαδικασίες από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

5. Η ανάγκη για ανάπτυξη των εργαζομένων: Ο έντονος ανταγωνισμός στον κόσμο των επιχειρήσεων οδηγεί τις εταιρείες στο να επενδύσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Η παραδοσιακή ετήσια αξιολόγηση και η εστίαση στις αριθμητικές επιδόσεις επηρεάζει αρνητικά τη μάθηση και εξέλιξη των εργαζομένων. Οι προσπάθειες για

βελτίωση είναι πιο πιθανό να ευδοκιμήσουν μέσω ανατροφοδότησης των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο και συχνές συζητήσεις μεταξύ τους σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και τρόπους βελτίωσής της (Carpelli και Travis, 2016).

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι πιο γνωστές σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης.

3.2 Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives-MBO)

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μία αρκετά δημοφιλή μέθοδο αξιολόγησης των εργαζομένων, αλλά και ευρύτερης διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Αρκετές έρευνες έχουν καταδείξει ότι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες οργανισμούς χρησιμοποιούν κάποιο είδος διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων τους (Fisher κ.ά., 1996). Η μέθοδος αυτή παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Peter Drucker το 1954. Στα πλαίσια της μεθόδου ο προϊστάμενος συζητά και συνεργάζεται με τους υπαλλήλους προκειμένου να θέσουν αντικειμενικούς στόχους, με βάση τους οποίους θα γίνει η τελική αξιολόγηση των υπαλλήλων στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εκ των προτέρων τους στόχους της θέσης εργασίας τους, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και αποδεκτοί και από τους ίδιους. Επίσης γνωρίζουν με ακρίβεια το χρονικό περιθώριο που διαθέτουν προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς. Πολύ σημαντικό στοιχείο της μεθόδου είναι ότι προσφέρει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης του κάθε εργαζομένου ως προς την πρόδοό του σε σχέση με τους στόχους που έχει αναλάβει να υλοποιήσει.

Συγκεκριμένα, η εφαρμογή της μεθόδου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Αρχικά ο προϊστάμενος, μαζί με τους αντίστοιχους υφιστάμενους καθορίζουν με ακρίβεια και από κοινού το σύνολο των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που θα αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος.
- Στη συνέχεια, καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να υλοποιηθούν στα πλαίσια μιας προκαθορισμένης χρονικής περιόδου, που συνήθως αντιστοιχεί σε ένα έτος ή ένα εξάμηνο. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι, αλλά και μετρήσιμοι, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση της τελικής και της αναμενόμενης απόδοσης των εργαζομένων στο τέλος της περιόδου. Θα πρέπει να είναι απαιτητικοί, ώστε να παρέχουν στον εργαζόμενο το απαραίτητο κίνητρο για προσπάθεια, όμως όχι ακατόρθωτοι, καθώς αυτό θα οδηγήσει τον εργαζόμενο σε απογοήτευση και εγκατάλειψη της προσπάθειας. Ακόμα, θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη κάποιου βαθμού ευελιξίας και αναπροσαρμογής των στόχων, σε περιπτώσεις αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Μετά από τον καθορισμό των στόχων ο προϊστάμενος οφείλει να καθοδηγήσει περαιτέρω τους

υπαλλήλους, εξηγώντας τους τα αναγκαία βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν και επισημαίνοντας πιθανούς περιορισμούς και δυσκολίες που ενδέχεται να συναντήσουν.

- Οι υφιστάμενοι, οι οποίοι πλέον γνωρίζουν τους επιθυμητούς στόχους, δημιουργούν ένα δικό τους σχέδιο δράσης, το οποίο και εφαρμόζουν.
- Ανά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε δίμηνο ή τρίμηνο) πραγματοποιείται έλεγχος των αρχικών αποτελεσμάτων και εξετάζεται ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας του σχεδίου δράσης. Σε περίπτωση που παρατηρηθεί σημαντική απόκλιση από τα επιθυμητά αποτελέσματα, το σχέδιο δράσης αναθεωρείται ή οι στόχοι τροποποιούνται, εφόσον έχουν αλλάξει και παράγοντες εξωτερικά της επιχείρησης.
- Μετά από την ολοκλήρωση της προκαθορισμένης χρονικής περιόδου οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υπαλλήλους και εξετάζουν τον βαθμό εκπλήρωσης των στόχων (αρχικών και αναθεωρημένων). Στη συνέχεια συζητούν με τους υφιστάμενους τα αποτελέσματα και εντοπίζουν από κοινού τα εμπόδια και τις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν για την εκπλήρωση των στόχων.
- Τελικά καθορίζονται οι στόχοι της επόμενης χρονικής περιόδου και η διαδικασία επαναλαμβάνεται.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα δημοφιλής, καθώς παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, η αξιολόγηση είναι σαφής και περιλαμβάνει συγκεκριμένα και συγκρίσιμα στοιχεία, τα οποία εξαλείφουν σε μεγάλο βαθμό τον υποκειμενικό παράγοντα. Ακόμα, η εφαρμογή της μεθόδου ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων και τους παρέχει κίνητρα να προσπαθήσουν παραπάνω, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησής τους κατά την επίτευξη των στόχων. Ακόμα, χάρη στη συμμετοχή του κατά τον καθορισμό των στόχων, αλλά και στην ανάπτυξη της στρατηγικής για την επίτευξή τους, ο εργαζόμενος καλείται να εμβαθύνει περισσότερο στη φύση της εργασίας του και να αναλογιστεί τον βέλτιστο τρόπο, με τον οποίο θα φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να είναι περισσότερο δημιουργικοί και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ μέσω των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης εντοπίζονται πιθανές ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση. Γενικά, η μέθοδος αυτή μπορεί να βελτιώσει τον συντονισμό όλου του έργου της επιχείρησης, εφόσον οι στόχοι ορίζονται κλιμακωτά, από το ανώτερο επίπεδο ηγεσίας έως το κατώτερο επίπεδο του απλού εργαζόμενου.

Ωστόσο, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. Το βασικότερο αρνητικό στοιχείο είναι η αδυναμία πραγματοποίησης συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς

κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει διαφορετικούς στόχους. Ακόμα, είναι πιθανό οι υφιστάμενοι να αναλάβουν υπερβολικά δύσκολους στόχους, είτε επειδή υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους είτε επειδή επιθυμούν να εντυπωσιάσουν τον προϊστάμενό τους. Οι ανέφικτοι αυτοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε απογοήτευση του εργαζομένου, αλλά και αρνητική τελική αξιολόγηση. Ακόμα, ελλοχεύει ο κίνδυνος να δοθεί υπερβολική έμφαση στους βραχυχρόνιους στόχους, με αποτέλεσμα να αγνοηθούν πιο σημαντικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι, που πιθανώς να είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Τέλος, η εφαρμογή της μεθόδου είναι ιδιαίτερα απαιτητική από χρονική άποψη, ενώ είναι πιθανό να προκύψουν αρνητικές συνέπειες όταν το μοναδικό κριτήριο της διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με προαγωγές ή αμοιβές είναι το αποτέλεσμα των στόχων (Jackson κ.α., 2009).

3.3 Μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης ή αξιολόγηση των 360 μοιρών (360 degree performance appraisal method)

Κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, οι πληροφορίες αναφορικά με την απόδοση ενός εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από πολλές διαφορετικές πηγές, όπως τους υφιστάμενους, τους πελάτες, τους επόπτες, τους συναδέλφους του, αλλά και από διαδικασία αυτοαξιολόγησης (Fisher κ.ά., 1996). Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται μέσω ερωτηματολογίων που μοιράζονται στις προαναφερθείσες ομάδες ατόμων και συμπληρώνονται ανώνυμα. Η μέθοδος αυτή αποκτά όλο και μεγαλύτερη αποδοχή με το πέρασμα των χρόνων, ενώ χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από μεγάλες επιχειρήσεις όταν επιθυμούν να λάβουν αποφάσεις για ζητήματα που αφορούν ανάπτυξη και εκπαίδευση και λιγότερο για θέματα αμοιβών (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Το κύριο πλεονέκτημα της αξιολόγησης 360 μοιρών είναι ότι συλλέγει πληροφορίες από πολλές διαφορετικές πηγές για την απόδοση του εργαζομένου, εξασφαλίζοντας μία πιο ολοκληρωμένη και αντικειμενική τελική αξιολόγηση. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τους συναδέλφους τους σε καθημερινή βάση και να προσαρμόσουν κατάλληλα τη συμπεριφορά τους (Shaout και Yousif, 2014). Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα θεωρείται η ανώνυμη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, καθώς αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και εξαλείφει τον φόβο έκφρασης της πραγματικής τους άποψης (Antonioni, 1994). Μάλιστα, έρευνες έχουν δείξει ότι προϊστάμενοι που δέχτηκαν χαμηλή ή μέτρια βαθμολογία από τους υφιστάμενούς τους βελτίωσαν την απόδοσή τους σε χρονικό διάστημα έξι μηνών (Smither, 1995). Ως μειονεκτήματα της μεθόδου αναγνωρίζονται το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εφαρμογή της, αλλά και το αυξημένο κόστος, καθώς είναι απαραίτητη η συλλογή και η

επεξεργασία πολλών και πιθανότατα αντικρουόμενων αξιολογήσεων, με αποτέλεσμα πολλές φορές να απαιτείται η χρήση κατάλληλου λογισμικού (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Τέλος, παρότι η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για την ανάπτυξη και την βελτίωση των εργαζομένων, τα αποτελέσματά της δε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως αποκλειστικό κριτήριο για προαγωγές και αυξήσεις μισθών, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μία αρνητική στάση των εργαζομένων και πιθανές μεροληπτικές αξιολογήσεις, ανάλογα με τα προσωπικά συμφέροντα του εκάστοτε αξιολογητή.

3.4 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Οι μέθοδοι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία βασίζονται στη μέτρηση της αναμενόμενης ή της παρατηρούμενης συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εφαρμογή τους προϋποθέτει την προετοιμασία διάφορων διαδικασιών και τη συμμετοχή των υφιστάμενων, των προϊστάμενων, εξωτερικών αξιολογητών, αλλά και στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Χυτήρης, 2013).

3.5 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)

Η εφαρμογή της μεθόδου ξεκινά από τη δημιουργία μιας ειδικής ομάδας που αποτελείται από ανώτερα στελέχη, αλλά και εργαζόμενους βάσης. Η ομάδα αυτή καθορίζει τις παραμέτρους και συμπεριφορές που θεωρούνται αναγκαίες και κρίσιμες για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας. Στη συνέχεια, μια διαφορετική ομάδα εργαζομένων καταγράφει και ομαδοποιεί κρίσιμα περιστατικά, με βάση τα οποία η απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική», «ικανοποιητική», «μέτρια» κλπ. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Μία τρίτη ομάδα από εξειδικευμένα στελέχη και έμπειρους εργαζόμενους αντιστοιχίζει τα περιστατικά αυτά με τις παραμέτρους που προσδιορίστηκαν από την πρώτη ομάδα. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να κάνει μόνος του την αντιστοίχιση, ενώ στο τέλος γίνονται αποδεκτά μόνο τα ζευγάρια που επιλέχθηκαν από την πλειοψηφία των εργαζομένων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας ορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς με χαρακτηρισμούς, όπως «εξαιρετική», «μέτρια», «αποδεκτή», «κακή» κλπ. από μία τέταρτη ομάδα. Ο χαρακτηρισμός κάθε συμπεριφοράς γίνεται με βάση τον μέσο όρο των αξιολογήσεων των μελών της ομάδας. Σε περίπτωση ασυμφωνίας μεταξύ των μελών αναφορικά με τον τελικό χαρακτηρισμό, οι αντίστοιχοι χαρακτηρισμοί δε χρησιμοποιούνται. Οι τελικοί συνδυασμοί που προκύπτουν τοποθετούνται σε μία κάθετη ευθεία (μπάρα), δημιουργώντας μία βαθμολογία που περιλαμβάνει το πολύ 9 κλίμακες, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για τη διαβάθμιση των συμπεριφορών, ανάλογα με τη σημαντικότητά τους (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Σημειώνεται ότι

η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί και μόνο με δύο ομάδες αντί για τέσσερις, όπου η πρώτη ομάδα θα πρέπει να ασχοληθεί με τα πρώτα δύο στάδια και η δεύτερη με τα δύο επόμενα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

3.5.1 Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales – BES)

Η μέθοδος αυτή εξετάζει τις συμπεριφορές που αναμένει η επιχείρηση από τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα, στον αξιολογητή δίνεται ένας κατάλογος κρίσιμων περιστατικών τα οποία είναι διαβαθμισμένα (συχνά με μία πενταβάθμια ή επταβάθμια κλίμακα) με βάση τη σημαντικότητά τους. Ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέξει μία μόνο συμπεριφορά που κατά την άποψή του αντικατοπτρίζει καλύτερα τον αξιολογούμενο υπάλληλο. Η τελική αξιολόγηση του εργαζομένου αντιστοιχεί στον βαθμό του κρίσιμου περιστατικού που τον χαρακτηρίζει (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

3.5.2 Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales – BOS)

Σε αντίθεση με την προηγούμενη μέθοδο, αυτή τη φορά ο αξιολογητής δεν καλείται να επιλέξει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό, αλλά αξιολογεί και τη συχνότητα με την οποία ο εργαζόμενος παρουσιάζει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό για όλα τα κρίσιμα περιστατικά. Η συχνότητα της συμπεριφοράς αξιολογείται με τη βοήθεια πενταβάθμιας κλίμακας. Υπογραμμίζεται ότι η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται αποκλειστικά από την ορθότητα των κρίσιμων περιστατικών και την κατάλληλη βαθμολόγησή τους. Συνεπώς, για την αποτελεσματική εφαρμογή της προαπαιτούμενη είναι η ύπαρξη ικανών και έμπειρων στελεχών που θα ασχοληθούν διεξοδικά με τη διαδικασία αυτή.

Οι μέθοδοι μέτρησης συμπεριφοράς πλεονεκτούν στο ότι αξιολογούν συμπεριφορές που σχετίζονται με τις πιο κρίσιμες διαστάσεις κάθε θέσης εργασίας και συνεπώς έχουν μεγαλύτερη αξία για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Ταυτόχρονα, ενθαρρύνουν την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων και περιορίζουν τα σφάλματα υποκειμενικότητας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα πλαίσιο για ουσιαστική συζήτηση μεταξύ προϊστάμενων και εργαζομένων. Ωστόσο, η εφαρμογή τους είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα, ενώ απαιτεί σημαντική ποσότητα γραφειοκρατίας. Τέλος, αυτές οι μέθοδοι μπορούν να είναι ιδιαίτερα δύσκολες και κουραστικές για τον αξιολογητή (Χυτήρης 2013).

3.6 Αξιολόγηση με τη χρήση λογισμικών

Πλέον υπάρχουν πολλά εμπορικά διαθέσιμα πακέτα λογισμικών που χρησιμοποιούν πολύπλοκους αλγορίθμους συλλογής δεδομένων και παρέχουν άμεσα και αμερόληπτα αποτελέσματα αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων. Η πρόσβαση στα λογισμικά μπορεί να περιορίζεται μόνο στους προϊσταμένους ή να είναι ανοικτή και στους υπαλλήλους προκειμένου να υπάρχει ανατροφοδότηση. Τα συστήματα αυτά προσφέρουν μια ποικιλία δυνατοτήτων, όπως έτοιμες ιδιότητες με εκτενή περιγραφή που βοηθούν τον αξιολογητή να επιλέξει ποιες θα συμπεριλάβει στην αξιολόγηση. Ακόμα, περιλαμβάνουν αναλυτικές οδηγίες, τόσο προς τον αξιολογητή, όσο και προς τους αξιολογούμενους αναφορικά με τρόπους αύξησης της απόδοσης της εργασίας τους, όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά και μέσω συγκεκριμένων παραδειγμάτων.

Η χρήση αυτού του τύπου αξιολόγησης διευρύνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια λόγω της σημαντικής μείωσης χρόνου που προσφέρει για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η εξάρτηση της αποτελεσματικότητάς της από τον τρόπο που ο προϊστάμενος αξιολογεί τα αποτελέσματα που του παρέχει το λογισμικό. Τέλος, υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί η πραγματική επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, που αποτελεί βασικό στόχο της αξιολόγησης προσωπικού και μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου (Κατσαλής και Τσώκος, 2009).

3.7 Αξιολόγηση σε κέντρα αξιολόγησης

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως κατά την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών. Για την εφαρμογή της, οι εργαζόμενοι πρέπει να συναντήσουν τους αξιολογητές σε χώρους εντός ή εκτός του περιβάλλοντος εργασίας, κατά προτίμηση εκτός πόλης. Ένας τέτοιος χώρος μπορεί να είναι, για παράδειγμα, ένα εκπαιδευτικό κέντρο, ένα ξενοδοχείο ή ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος. Η ομάδα των αξιολογητών αποτελείται συνήθως από 6-8 άτομα, τα οποία είναι ανώτερα στελέχη, σύμβουλοι επιχειρήσεων ή βιομηχανικοί ψυχολόγοι. Κατά τη διάρκεια της παραμονής τους, που μπορεί να κυμαίνεται από δύο έως τέσσερις ημέρες, οι αξιολογούμενοι αξιολογούνται τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω συνεντεύξεων, ανοιχτών συζητήσεων, ψυχομετρικών τεστ, τεστ γενικών γνώσεων, επιχειρηματικών παιχνιδιών, ασκήσεων λήψης αποφάσεων για καθημερινά διοικητικά προβλήματα, καθώς και μελετών περίπτωσης, όπου οι αξιολογούμενοι καλούνται να αντιμετωπίσουν προβλήματα σε ένα πραγματικό περιβάλλον και να παρουσιάσουν τις λύσεις που προτείνουν. Οι αξιολογητές καταγράφουν την ατομική και

ομαδική συμπεριφορά των ατόμων και συλλέγουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες με σκοπό τη δημιουργία ενός «προφίλ» για κάθε αξιολογούμενο. Όταν συγκεντρώσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, συντάσσουν μία έκθεση, όπου περιγράφουν τις δυνατότητες και τις προοπτικές που παρουσιάζει κάθε εργαζόμενος, τους περιορισμούς του, πιθανά σημεία βελτίωσης κ.ά. Οι εκθέσεις αυτές αξιοποιούνται από τον οργανισμό για τη λήψη αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν προαγωγές, αυξήσεις μισθών και πρόσθετες παροχές, αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξη των στελεχών που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από ένα κέντρο αξιολόγησης θεωρούνται επί το πλείστον αντικειμενικά και αξιόπιστα. Ωστόσο, η εφαρμογή της μεθόδου είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και κοστοβόρα. Για τον λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχει προκύψει μία παραλλαγή της μεθόδου, όπου οι συμμετέχοντες δε χρειάζεται να μεταβούν στα κέντρα αξιολόγησης, αλλά συμπληρώνουν τις ασκήσεις και τα τεστ προσωπικότητας μόνοι τους και στη συνέχεια τα αποστέλλουν στην ομάδα των αξιολογητών. Αφού εκείνοι αξιολογήσουν τα αποτελέσματα, γίνονται συναντήσεις με ψυχολόγους, ώστε να δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για κάθε εργαζόμενο. Με αυτή την παραλλαγή της μεθόδου, συνεπώς, μειώνεται το κόστος, αφού οι εργαζόμενοι δε χρειάζεται να απουσιάζουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα από τα καθήκοντά τους (Χυτήρης, 2013).

3.8 Μέθοδος της μέτρησης παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή βασίζει την αξιολόγηση του εργαζομένου στην παραγωγικότητά του κατά το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου περιλαμβάνονται η αντικειμενικότητά της, αλλά και η δυνατότητα αξιοποίησής της σε ζητήματα επιλογής μεταξύ εργαζομένων για τη λήψη μιας απόφασης. Ωστόσο, παρουσιάζονται σημαντικά μειονεκτήματα, όπως η δημιουργία ανεπιθύμητου ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος με αποτέλεσμα τη μείωση της συνεργατικότητας και, συνεπώς, της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, καθώς οι εργαζόμενοι επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν με κάθε τρόπο την παραγωγικότητά τους, ελλοχεύει ο κίνδυνος χρήσης αθέμιτων μέσων που ίσως μελλοντικά να βλάψουν την επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή, επίσης, δε λαμβάνει υπόψη τυχόν εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου, ενώ δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε θέσεις εργασίας, όπου το αποτέλεσμα της εργασίας δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Τέλος, καθώς δίνεται έμφαση στην επίτευξη βέλτιστης απόδοσης σε έναν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, οι υπάλληλοι τείνουν να επικεντρώνονται στην υλοποίηση αυτών των βραχυπρόθεσμων στόχων, παραμελώντας τους

μακροχρόνιους στόχους του οργανισμού που πιθανώς να είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικοί. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

3.9 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων

Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση εργασιακούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων, προκειμένου να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι ψυχολόγοι συλλέγουν πληροφορίες μέσω συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους και τους αντίστοιχους προϊστάμενους, καθώς και μέσω διάφορων ψυχολογικών τεστ και καταγράφουν τα κίνητρα κάθε ατόμου, τα συναισθήματα, τις επιθυμίες και τις ανησυχίες του. Στη συνέχεια συντάσσουν μια έκθεση αναφορικά με τα χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου και γίνεται μια εκτίμηση για τις μελλοντικές του δυνατότητες, οι οποίες αξιοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με πιθανή μελλοντική εκπαίδευση ή προαγωγή του. Καθώς η μέθοδος αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα και έχει υψηλό κόστος για την εταιρεία, δε χρησιμοποιείται συχνά. Ακόμα, η ακρίβεια της μεθόδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή. Αυτού του τύπου η αξιολόγηση τείνει να εφαρμόζεται περισσότερο σε ανώτερα ή δυναμικά νέα στελέχη, στα οποία η επιχείρηση σχεδιάζει να βασιστεί και να επενδύσει (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

3.10 Συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελείται από μία συνάντηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου με σκοπό την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών και τη συζήτηση προβλημάτων που παρουσιάζονται στα πλαίσια της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν τις απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους και τα αδύναμά τους σημεία, με στόχο την περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεών τους, ενώ παράλληλα γίνεται ο προγραμματισμός και η συμφωνία για μελλοντικούς στόχους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο αξιολογητής θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τις ενδεχόμενες παρατηρήσεις του εργαζομένου, καθώς η συνέντευξη θα πρέπει να θεωρείται ως μία διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου που βασίζεται στη συνεισφορά και των δύο πλευρών και συμβάλλει στη δημιουργία μίας στενότερης σχέσης μεταξύ τους. Ακόμα, ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι σαφής και να επικεντρώνει την κριτική του στη συνολική απόδοση και όχι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, ενώ καλό είναι να αποφεύγει τη σύγκρισή του με άλλα άτομα.

Η συνέντευξη συνήθως πραγματοποιείται στο τέλος κάθε έτους, αν και θεωρείται αναγκαίο να πραγματοποιούνται παραγωγικές και ουσιαστικές συναντήσεις τακτικά, πριν και μετά τις περιόδους αξιολόγησης. Πριν από την πραγματοποίηση της συνέντευξης, ο αξιολογητής πρέπει να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης, ενώ κρίνεται σημαντικό να προετοιμάσει μια συνέντευξη με συζήτηση ανοικτού τύπου. Επίσης, οφείλει να ενημερώσει τους εργαζόμενους για την επερχόμενη συνέντευξη, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν κατάλληλα. Μετά από την ολοκλήρωση της συνέντευξης, ο αξιολογητής ελέγχει περιοδικά την πρόοδο του εργαζομένου ως προς τους νέους στόχους και συχνά συνδέει τη βελτιωμένη του απόδοση με ανταμοιβές-bonus (Χυτήρης, 2013).

3.11 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης καθώς και τους στόχους που αυτές επιθυμούν να πετύχουν. Μέσω της ανάλυσης αυτής γίνονται κατανοητές οι διαφορές που υπάρχουν σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης.

Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης δημιουργήθηκαν με σκοπό να εξαλείψουν τα μειονεκτήματα των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης τα οποία είχαν έντονα τα στοιχεία της υποκειμενικότητας και της αμεροληψίας. Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης θεωρούν τον αξιολογητή ως το πλέον σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Σκοπός πλέον της αξιολόγησης αυτής καθ' αυτής είναι όχι μόνο η αξιολόγηση των πεπραγμένων του περασμένου χρονικά διαστήματος αλλά η ανάπτυξη και η βελτίωση του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου. Ο προϊστάμενος παρακινεί τους εργαζομένους να θέτουν οι ίδιοι τους στόχους για το επόμενο χρονικό διάστημα αντί να επιβάλλει τη δική του άποψη. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι συμμετέχουν πιο ενεργά πλέον στην διαδικασία της αξιολόγησης, έχουν πιο υπεύθυνο ρόλο.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε δύο (2) ιδιωτικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με τις ονομασίες Τράπεζα Α και Τράπεζα Β. Θα καταγραφούν οι υφιστάμενες διαδικασίες αξιολόγησης και θα γίνει ανάλυση αυτών. Τέλος θα εξαχθούν τα συμπεράσματα από την μελέτη αυτή.

Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση προσωπικού σε Ελληνικές Τράπεζες

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει παρουσίαση κατόπιν βιβλιογραφικής ανασκόπησης των συστημάτων αξιολόγησης δύο μεγάλων ελληνικών Τραπεζών, της Τράπεζας Α και της Τράπεζας Β.

Για κάθε τραπεζικό οργανισμό γίνεται παρουσίαση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του και στη συνέχεια γίνεται η αξιολόγησή του σε δύο (2) ξεχωριστά υποκεφάλαια.

Κατόπιν αυτού καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του κάθε συστήματος αξιολόγησης σε κάθε τραπεζικό οργανισμό.

4.2 Τράπεζα Α

4.2.1 Διαδικασία Αξιολόγησης Προσωπικού

Το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας Α έχει ως σκοπό την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την ανάδειξη των ικανών στελεχών τα οποία θα αναλάβουν θέσεις υψηλότερης ευθύνης και θα ανέβουν στην ιεραρχική της κλίμακα. Ταυτόχρονα η αξιολόγηση προσδιορίζει τις αμοιβές και τις παροχές των εργαζομένων όπως και τις επιβραβεύσεις αυτών. Είναι κομβικής σημασίας για την Τράπεζα να γνωρίζει τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων της προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της και να υπάρχει συνεχής ανοδική πορεία – ανάπτυξή της.

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού γίνεται σε ετήσια βάση για τους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον έξι (6) μήνες εργασίας και πραγματοποιείται στην αρχή του έτους για το χρονικό διάστημα από την πρώτη (1η) Ιανουαρίου έως και τριακοστή πρώτη (31η) Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους. Ένας εργαζόμενος δεν αξιολογείται αν έχει πραγματικό χρόνο εργασίας μικρότερο των έξι (6) μηνών είτε για λόγους σπουδών, είτε διότι έχει στο διάστημα αυτό αναρρωτική άδεια είτε διότι είναι νεοπροσληφθείς στην Τράπεζα.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται σε αρχικό επίπεδο από τον άμεσα προϊστάμενό του, με ευθύνη του οποίου καταρτίζεται το Φύλλο Αξιολόγησης. Σε περιπτώσεις που ο χρόνος κατά τον οποίο εργάζεται στο Τμήμα είναι μικρότερος των έξι (6) μηνών και προκειμένου να διασφαλιστεί η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιολόγηση ο άμεσα προϊστάμενος λαμβάνει την απαραίτητη πληροφόρηση από τον προηγούμενο προϊστάμενο του προς αξιολόγηση εργαζομένου. Μόλις ο άμεσα προϊστάμενος ολοκληρώσει την αξιολόγησή του, διαβιβάζει το Φύλλο Αξιολόγησης στον προϊστάμενό του για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της διαδικασίας είναι η δυνατότητα που δίνεται στον εργαζόμενο, αφού του διαβιβαστεί το Φύλλο Αξιολόγησης, να προβεί στην αυτοαξιολόγηση

του εαυτού του. Το βήμα αυτό δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να διατυπώσει τις απόψεις του και στους προϊσταμένους του να μάθουν ποια είναι η γνώμη του αξιολογούμενου για τον εαυτό του.

Το Φύλλο Αξιολόγησης περιέχει δείκτες οι οποίοι μετρούν την αποδοτικότητα όπως για παράδειγμα η συμβολή στην επίτευξη των στόχων καθώς και το κατά πόσο υπάρχει επιτυχία στην εκτέλεση των εργασιών της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης περιέχει κριτήρια που αφορούν τις δεξιότητες του αξιολογούμενου όπως οι γνώση του αντικειμένου, η επικοινωνία, το πόσο προσανατολισμένος είναι στο αποτέλεσμα και στον πελάτη, η κρίση, η ομαδικότητα, συμμόρφωση στους κανονισμούς και στις πολιτικές της Τράπεζας, εάν είναι δεκτικός σε αλλαγές κτλ.

Ένα ακόμα σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης των εργαζομένων είναι τα Κέντρα Ανάπτυξης περιλαμβάνοντας ένα σύνολο δραστηριοτήτων προσομοίωσης των καθημερινών εργασιών και των συνθηκών τα οποία αντιμετωπίζει ο αξιολογούμενος. Μερικά από αυτά είναι η συμπεριφορική συνέντευξη, τα παιχνίδια ρόλων, διαχείριση επιχειρηματικών σεναρίων, η επίλυση ασκήσεων προσομοίωσης και τέλος η διενέργεια επαγγελματικών παρουσιάσεων. Σκοπός αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι η εξέταση πλήθους δεξιοτήτων και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από την Τράπεζα όσο και από τον αξιολογούμενο.

Για τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης χρησιμοποιείται η διαδικασία της ανατροφοδότησης 360ο (Executive Management). Ο αξιολογούμενος της βαθμίδας αυτής επωφελείται κατανοώντας το μοτίβο διοίκησης του μέσω σύγκρισης των αποτελεσμάτων με παγκόσμια νόρμα senior executive και της ανάλυσης σύγκλισης απόκλισης από τις τέσσερις (4) πηγές που χρησιμοποιούνται. Οι πηγές αυτές είναι οι αξιολογήσεις από τους άμεσα εποπτευόμενους, τους τακτικούς συνεργάτες άλλων μονάδων, τον επικεφαλής και τέλος από τον ίδιο τον αξιολογούμενο (Μπαρμπαδήμου, 2018).

Το σύστημα αξιολόγησης έχει καθοριστικό ρόλο προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων της Τράπεζας όπως επίσης ο εντοπισμός και η ανάπτυξη των παραγωγικών δυνατοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της. Για το λόγο αυτό καθορίζονται δύο κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού. Αρχικά είναι οι Εργασίες και τα Καθήκοντα για το στελεχιακό δυναμικό πλην Διευθυντών οι οποίοι αξιολογούνται με βάση τους στόχους. Το δεύτερο κριτήριο είναι οι ιδιότητες και οι εργασιακές συμπεριφορές το οποίο εφαρμόζετε στο σύνολο του στελεχιακού δυναμικού όπως και για τους Διευθυντές.

Αναλυτικότερα για το πρώτο (1ο) κριτήριο (οι στόχοι), το οποίο εφαρμόζεται στο επίπεδο των Διευθυντών, έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την ανάληψη την πλήρους και βασικής ευθύνης για την επίτευξη των στόχων των Υπηρεσιακών Μονάδων που διοικούν καθώς και της πορείας των οικονομικών των Υπηρεσιακών Μονάδων αυτών. Οι στόχοι αυτοί δεν είναι γενικοί και αόριστοι αλλά είναι εξειδικευμένοι πάνω στην κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα. Από την πλευρά του υπόλοιπου στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας οι Εργασίες και τα Καθήκοντα αφορούν αυτά που κατά κύριο λόγο εκτελεί ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος στη διάρκεια ενός έτους. Περιλαμβάνουν, βάσει του Κανονισμού Λειτουργίας των Υπηρεσιακών Μονάδων, τις κύριες υπευθυνότητες και αρμοδιότητες που περιέχονται στην περιγραφή του αντίστοιχου οργανωτικού ρόλου.

Σκοπός του δεύτερου (2ο) κριτηρίου είναι η ανάδειξη ανά περίπτωση των καταλληλότερων ποιοτικών προτύπων, εφαρμοζόμενα για το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού περιλαμβάνοντας και τη βαθμίδα των Διευθυντών. Τα πρότυπα αυτά προάγουν συνεχώς ποιοτικό αποτέλεσμα τόσο σε επίπεδο ατόμου αλλά και σε ομαδικό επίπεδο, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων. Επιπρόσθετα στόχος του κριτηρίου αυτού είναι η αναγνώριση της ποιότητας του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου όσο και η διαρκής βελτίωση του, είτε διορθώνοντας αρνητικά χαρακτηριστικά είτε βελτιώνοντας ακόμα περισσότερο τα θετικά χαρακτηριστικά του.

Στη συνέχεια παρατίθενται μερικά ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως και ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών / καθηκόντων με τα οποία συνδέεται καθένα από τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά:

1. Ακρίβεια στην οποία αναφέρεται με σκοπό την αποφυγή λαθών και παραλείψεων. Ως παραδείγματα εργασιών παρατίθενται τα παρακάτω:
 - Αξιολόγηση δανειακών αιτημάτων πελατείας.
 - Συμφωνία και έλεγχος λογαριασμών αξιών καταστήματος.
 - Κλείσιμο και συμφωνία ταμείου.
2. Επάρκεια στην οποία αναφέρονται ως παραδείγματα εργασιών τα παρακάτω:
 - Μέριμνα για την ενημέρωση αρχείων, τήρηση λογαριασμών, ταξινόμηση εγγράφων σύμφωνα με το περιεχόμενο, το χρόνο και την τάξη.
 - Έκδοση ταμειακών παραστατικών, έλεγχος ταυτότητας πελάτη κτλ.
 - Τήρηση και φύλαξη των ταμειακών παραστατικών.

3. Πληρότητα στην οποία αναφέρονται ως παραδείγματα εργασιών τα παρακάτω:
 - Συλλογή και τήρηση των αναγκαίων κατά περίπτωση στοιχείων ή δεδομένων.
 - Τήρηση κάθε είδους φακέλων πχ. δανείων, πελατολογίου κτλ.
 - Συλλογή των απαραίτητων δικαιολογητικών κατά το άνοιγμα των λογαριασμών.
4. Σαφήνεια στην οποία αναφέρονται ως παραδείγματα εργασιών τα παρακάτω:
 - Παρουσίαση και προώθηση – πώληση προϊόντων στους πελάτες.
 - Σύνταξη ή και κωδικοποίηση Εγκυκλίων, Οδηγιών κτλ.
 - Στην εκπλήρωση κάθε είδους καθηκόντων.
5. Συνέπεια στην οποία αναφέρονται ως παραδείγματα εργασιών τα παρακάτω:
 - Παρακολούθηση των λήξεων των επιταγών, των αξιών κτλ.
 - Παρακολούθηση λήξεων περιόδων σταθερού επιτοκίου δανειακών συμβάσεων.
6. Ταχύτητα στην οποία αναφέρονται ως παραδείγματα εργασιών τα παρακάτω:
 - Διεκπεραίωση διάφορων εργασιών .
 - Αμεσότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού.
 - Αμεσότητα ανταπόκρισης στις διάφορες ανάγκες της πελατείας ή της υπηρεσίας (Σαλταγιάννη, 2014).

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζει συστήματα αξιολόγησης του στελεχιακού δυναμικού της και της απόδοσής του προσπαθώντας να εκτιμήσει την ικανότητα εκτέλεσης των εργασιών καθώς και τις δυνατότητες εξέλιξης του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου. Πρώτος στόχος είναι η καταγραφή των δυνατών σημείων του εργαζομένου και των σημείων τα οποία χρήζουν βελτίωσης με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για την βελτίωση και την εργασιακή εξέλιξη του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση γίνεται αρχικά μέσω μελέτης της συμπεριφοράς και της προσωπικότητας του εργαζομένου με αξιολόγηση της απόδοσης της αποτελεσματικότητας εκτέλεσης των εργασιών από τον εργαζόμενο βάσει των προτύπων που έχουν καθοριστεί από την Τράπεζα. Αρχικά ο εργαζόμενος συμπληρώνει ένα έντυπο το οποίο περιέχει μία κλίμακα βαθμολόγησης για χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του όπως η γνώση του αντικειμένου, η οργάνωση, η κρίση, η σχέση με τους συναδέλφους κα. στο οποίο ο εργαζόμενος συμπληρώνει τη βαθμολογία του. Στη συνέχεια το προωθεί στον ανώτερό του, συνήθως ο προϊστάμενος της υπηρεσιακής μονάδας ή αν είναι ο ίδιος προϊστάμενος στον διευθυντή της Διεύθυνσης που υπάγεται, και αυτός υποβάλλει με την σειρά του την δική του αξιολόγηση για τον εργαζόμενο. Κατόπιν αυτού ακολουθεί και δεύτερος αξιολογητής και τελικά το φύλλο αξιολόγησης υποβάλλεται στην

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη συνέχεια αφού ελεγχθεί και αξιολογηθεί το φύλλο αξιολόγησης από τον αρμόδιο εργαζόμενο της Διεύθυνσης προωθείται και αξιολογείται και από τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εάν δεν υπάρχει κάποια παρατήρηση υπογράφεται από τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και καταχωρείται στον υπηρεσιακό φάκελο του εργαζομένου.

Η ανεπίσημη αξιολόγηση του εργαζομένου λαμβάνει χώρα εντός του ωραρίου και γίνεται κατά την ελεύθερη κρίση του προϊστάμενου (είτε τμήματος είτε διευθυντής σε προϊστάμενο τμήματος). Ο εκάστοτε προϊστάμενος κατόπιν συνεννόησης με τον εργαζόμενο συναντώνται σε ειδικό χώρο όπου ακολουθεί συζήτηση σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων του. Οι αξιολογήσεις αυτές μπορεί να γίνονται και από αρμόδιο τμήμα όπως για παράδειγμα στους τηλεφωνητές όπου οι κλήσεις με τους πελάτες ηχογραφούνται και καταγράφονται. Έτσι επισημαίνονται τα λάθη, οι παραλείψεις του καθώς και αν υπήρξε λανθασμένη πληροφόρηση ή αν υπήρχε παρεκτροπή κατά τη διάρκεια κάποιου τηλεφωνήματος (Ζαχαρής, 2019).

Η κλίμακα αξιολόγησης είναι πενταβάθμια με άριστα το πέντε (5) και με ελάχιστο βαθμό την μονάδα (1). Η βαθμολογία πέντε (5) ορίζεται ως εξαιρετική απόδοση (πάρα πολύ υψηλή) και ανώτερη από την προβλεπόμενη. Το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου κρίνεται πολύ υψηλό. Η βαθμολογία τέσσερα (4) θεωρείται πολύ καλή απόδοση και ότι ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο προβλεπόμενο επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών. Η βαθμολογία τρία (3) θεωρείται ως καλή απόδοση, ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται σε υψηλό βαθμό στο μεγαλύτερο κομμάτι εκτέλεσης των εργασιών του, όμως υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης. Η βαθμολογία δύο (2) θεωρείται μέτρια απόδοση διότι ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στο επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών του και πρέπει να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για να βελτιωθεί. Τέλος η χαμηλότερη βαθμολογία της κλίμακας είναι η μονάδα (1) όπου ο εργαζόμενος θεωρείται ότι έχει μη αποδεκτή απόδοση και υπάρχει σημαντική υστέρηση στο επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα προκειμένου να επέλθει βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου εργαζομένου (Σαλταγιάννη, 2014).

Η Τράπεζα σχεδιάζει προγράμματα εξέλιξης - εκπαίδευσης του προσωπικού τα οποία πραγματοποιούνται σε εξειδικευμένες ακαδημίες με τριετή διάρκεια με σκοπό την κατάρτιση ισχυρών και άριστα καταρτισμένων ομάδων στελεχών τα οποία θα αποτελέσουν την μελλοντική διοίκηση της Τράπεζας. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί η συνεχής ανάπτυξη και η σταθερά ανοδική πορεία της Τράπεζας. Μέσω της συμμετοχής σε εξειδικευμένες ακαδημίες

προετοιμάζονται τα στελέχη τα οποία θα αποτελέσουν την επόμενη γενιά των υψηλόβαθμων στελεχών της Τράπεζας ενδυναμώνοντας τις ικανότητες των στελεχών αυτών προκειμένου να ηγηθούν, να καθοδηγούν και να εμπνέουν τους συνεργάτες τους. Είναι μία διαδικασία η οποία αποτελεί μία από τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές στο σύγχρονο χώρο του τραπεζικού συστήματος (Ζαχαρής, 2019).

4.2.2 Αξιολόγηση Διαδικασίας

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων και η επίτευξη των στόχων προς επίτευξη από της Διοικήσεως της Τράπεζας έχουν ως κρισιμότερο παράγοντα το εργασιακό δυναμικό. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να συντηρεί ισχυρούς δεσμούς με το προσωπικό και επενδύει στην συνεχή βελτίωση αυτού ενστερνιζόμενη τα προβλήματα και προσπαθώντας να βοηθήσει στην επίλυση αυτών καθώς και να καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερο τις ανάγκες του.

Μέσω των εργαλείων προσομοίωσης, των τεστ ικανοτήτων, των ερωτηματολογίων προσωπικής συμπεριφοράς καθώς και των προσωπικών συνεντεύξεων διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη και πιο διαφανής αξιολόγηση του προσωπικού. Τα εργαλεία αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο καθώς και την εργασιακή εμπειρία προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνονται όλοι οι εργασιακοί στόχοι. Επίσης ότι θα υπάρχει η κατάλληλη δεξαμενή υποψηφίων οι οποίοι σε περίπτωση αλλαγών θα μπορούν να συνεισφέρουν ή ακόμη και να στελεχώσουν νέα τμήματα ή ακόμη και να προβούν σε ανακατανομή των θέσεων εργασίας. Η Τράπεζα φροντίζει οι ανάγκες για στελέχωση να καλύπτονται πρώτα από το υπάρχον προσωπικό και επομένως είναι πάρα πολύ σημαντικό να διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

Ταυτόχρονα με την αξιολόγηση του προσωπικού η Τράπεζα προσπαθεί να αναπτύξει περαιτέρω τις γνώσεις και τις ικανότητες του υπάρχοντος εργασιακού δυναμικού έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του αλλά και να ανταποκριθεί στις αλλαγές που προκύπτουν λόγω του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω πρωτοποριακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης και υποστήριξης όπως για παράδειγμα σεμινάρια, mentoring, ακαδημίες, εξωτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα και τέλος μέσω της μεθόδου e-learning δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφαλίζοντας την συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του εργασιακού δυναμικού.

Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα του συστήματος αξιολόγησης είναι η δυνατότητα της αυτοαξιολόγησης η οποία δίνεται στο προσωπικό. Είναι σημαντικό να λαμβάνει γνώση ο κάθε

εργαζόμενος σχετικά με την γνώμη που έχει ο προϊστάμενος του γι' αυτόν όπως και ο προϊστάμενος να ενημερώνεται σχετικά με την άποψη του προς αξιολόγηση εργαζομένου σχετικά με το πως βλέπει ο ίδιος την απόδοσή του (Μπαρμπαδήμου, 2018).

Η διαδικασία του mentoring λειτουργεί ως βάση για την πρόοδο των εργαζομένων ενδυναμώνοντας τις δεξιότητές τους. Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο αξιοποίησης των διάφορων ταλέντων των εργαζομένων, στηριζόμενο στα ανώτερα στελέχη, τα οποία αναλαμβάνουν ένα καθοδηγητικό και παράλληλα συμβουλευτικό ρόλο το οποίο έχει υψηλή απόδοση και δημιουργεί εξαιρετικές προοπτικές εξέλιξης στον νέο εργαζόμενο. Με το σύστημα αυτό ενισχύεται η συναδελφικότητα, προάγεται η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της Τράπεζας και το σημαντικότερο διαβιβάζεται η τεχνογνωσία και η εμπειρία των παλαιότερων στελεχών στα νέα βοηθώντας στην διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας και της διαβίβασης της κουλτούρας του οργανισμού στην νέα εργασιακή γενιά.

Η διαδικασία της Αξιολόγησης έχει σκοπό το καθορισμό ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας για το σύνολο της Τράπεζας και στοχεύει στην αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς. Η απόδοση του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου πρέπει να ευθυγραμμίζεται με του στόχους της Τράπεζας και να εξασφαλίζεται η συνεχής επικοινωνία προϊσταμένου-υφισταμένου και να διασφαλίζεται η σωστή καθοδήγηση των υφισταμένων από τους ανωτέρους τους.

Το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης έχει πολλαπλά οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας. Αρχικά μέσω της διαδικασίας αυτής μπορούν να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν οι εργαζόμενοι σε νέους ρόλους και θέσεις εργασίας ή και ακόμα να ανελιχθούν στην ιεραρχία λαμβάνοντας υψηλότερες θέσεις ευθύνης. Λόγω της αξιολόγησης και της συνεχούς βελτίωσης του προσωπικού της η Τράπεζα αυξάνει την αξία της στην αγορά και γίνεται πόλος έλξης για νέα άτομα τα οποία επιθυμούν να εργαστούν σε αυτήν μέσω της καλής φήμης που αποκτά (Σαλταγιάννη, 2014).

Η διαδικασία αυτή βοηθάει τους προϊσταμένους να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την μελλοντική εξέλιξη των υφισταμένων τους όπως προαγωγή, μετάθεση, απομάκρυνση, απόλυση κτλ. Ταυτόχρονα βοηθάει στην διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου από την πλευρά των εργαζομένων καθώς διατηρείται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο εργαζόμενος εξελίσσεται συνεχώς. Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων. Η διαδικασία αξιολόγησης έχει στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση των

εργαζομένων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας το οποίο και επιτυγχάνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό (Ζαχαρίας, 2019).

Για την καλύτερη αξιοποίηση και απόδοση των εργαζομένων η Τράπεζα διοργανώνει διάφορα ενδοτραπεζικά και εξωτραπεζικά προγράμματα. Τα ενδοτραπεζικά προγράμματα εκπαίδευσης έχουν την εξής κατηγοριοποίηση τα Στοχευμένα και τα Ανοικτά. Τα Στοχευμένα συνδέονται με τις διάφορες θέσεις εργασίας και γίνονται κατόπιν επιλογής και πρόσκλησης του εργαζομένου από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα τα Ανοικτά έχουν πιο ευρύ φάσμα και σε αντίθεση με τα στοχευμένα μπορεί να τα παρακολουθήσει όποιος εργαζόμενος επιθυμεί κατόπιν έγκρισης του αιτήματός του από τον Διευθυντή του και αποστολής του στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα προγράμματα αυτά είτε γίνονται σε αίθουσες είτε γίνονται μέσω e-learning. Οι πληροφορίες των προγραμμάτων αυτών καθώς και ο χαρακτηρισμός τους (Στοχευμένο ή Ανοικτό) αναρτώνται στο εσωτερικό δίκτυο της Τράπεζας (Intranet) από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία δήλωσης συμμετοχής για όλους τους εργαζομένους.

Τα εξωτραπεζικά προγράμματα είναι αυτά τα οποία δεν διοργανώνονται κατά αποκλειστικότητα από την Τράπεζα αλλά και από άλλους εκπαιδευτικούς φορείς της Ελλάδας. Σκοπός των συγκεκριμένων προγραμμάτων είναι η κάλυψη αναγκών εκπαίδευσης οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν από τα ενδοτραπεζικά προγράμματα εκπαίδευσης. Λόγω των συνεχών αλλαγών της αγοράς δεν είναι δυνατή η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών μόνο από τα ενδοτραπεζικά προγράμματα. Λόγω κόστους γίνεται αξιολόγηση του περιεχομένου των προγραμμάτων αυτών προκειμένου να συμμετάσχει προσωπικό της Τράπεζας στα σεμινάρια αυτά (Σαλταγιάννη, 2014).

4.2.3 Συμπεράσματα

Η Τράπεζα στοχεύει στην διασφάλιση της συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων της βοηθώντας αρχικά στην ανάπτυξη στον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο του αισθήματος της συνεισφοράς μέσω της ατομικής προσπάθειας στην επίτευξη των στόχων της. Ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους να καθοδηγήσουν καλύτερα τους υφισταμένους τους λόγω της παρεχόμενης δυνατότητας αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων.

Ο μεγάλος βαθμός αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης επιδρά θετικά στους εργαζομένους διότι οι τελευταίοι γνωρίζουν ότι η Τράπεζα προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες τις θα στραφεί κατά προτεραιότητα στο υπάρχον στελεχιακό δυναμικό. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί και να προαχθεί σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης.

Με το εφαρμοζόμενο σύστημα η Τράπεζα είναι σε θέση να γνωρίζει τις δυνατότητες του προσωπικού της, τις δεξιότητες του πράγμα το οποίο της δίνει τη δυνατότητα να έχει έτοιμο το πλάνο διαδοχής και ταυτόχρονα να μπορεί να ανταποκριθεί ανά πάσα στιγμή σε οποιαδήποτε ανάγκη ή αλλαγή προκύψει. Εκεί στηρίζεται η βιωσιμότητά και η επιτυχία της με συνεχή προσπάθεια εξασφάλισης δυναμικού με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης καθώς και πολύ υψηλές δυνατότητες (Μπαρμπαδήμου, 2018).

Τα οφέλη για την ίδια την Τράπεζα είναι επίσης πολύ σημαντικά. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης ενδυναμώνεται η κουλτούρα επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο δημιουργεί πολλά ανταποδοτικά οφέλη. Αρχικά αναπτύσσονται ολοκληρωμένοι επαγγελματίες οι οποίοι έχουν μία σφαιρική γνώση και αντίληψη σχετικά με τις εργασίες που εκτελούνται στην Τράπεζα και μπορούν να διευρύνουν τις ικανότητές τους. Ταυτόχρονα ενδυναμώνεται η νοοτροπία προσανατολισμού στην υψηλή απόδοση στα μέλη της Τράπεζας και βοηθά στην όλο και μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στην Τράπεζα. Επιπλέον ελαχιστοποιείται το φαινόμενο της λανθασμένης στελέχωσης των διάφορων υπηρεσιών και τμημάτων διότι δίνεται η δυνατότητα να υπάρχει η όσο το δυνατόν πιο πλήρης εικόνα σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και την απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού. Αυτό διευκολύνει τις αλλαγές και καθορίζει τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που πρέπει να αναζητηθεί σε περίπτωση που δεν μπορούν να καλυφθούν εκ των έσω οι ελλείψεις. Τέλος εξοικονομούνται χρήματα στην Τράπεζα μέσω της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της βελτιώνει τα οικονομικά αποτελέσματά της και ταυτόχρονα μειώνεται ο χρόνος επιλογής προσωπικού για την στελέχωση είτε νέων μονάδων είτε αναμόρφωσης των υφισταμένων.

Η αξιολόγηση η οποία εφαρμόζεται στα διευθυντικά στελέχη και στο υπόλοιπο στελεχιακό δυναμικό της Τράπεζας πετυχαίνει την ενδυνάμωση της αφοσίωσης αυτών στην Τράπεζα, τον σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης. Ταυτόχρονα μέσω αυτής της διαδικασίας υπάρχει συνεχής βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και ταυτόχρονα εντοπίζονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν γνώσεις, ταλέντα και απόδοση πέραν του πολύ υψηλού, οι οποίοι δηλαδή ξεχωρίζουν, δίνοντας τους την δυνατότητα να εξελιχθούν και να ανελιχθούν στην ιεραρχία της Τράπεζας. Η Τράπεζα μέσω της κινητικότητας που εφαρμόζει δίνει τη δυνατότητα σε κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο που επιθυμεί να μετακινείται, κατόπιν βέβαια και αποδοχής του τμήματος στο οποίο πηγαίνει αν πρόκειται για χαμηλόβαθμο στέλεχος, να γνωρίζει και άλλα τμήματα και εργασίες. Έτσι βοηθάει να αποκτά ολοκληρωμένη αντίληψη για το σύνολο των εργασιών της Τράπεζας καθώς και να ανακαλύπτει νέα ενδιαφέροντα.

Η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο στελεχιακό της δυναμικό και επενδύει συνεχώς στη συνεχή ανάπτυξή του. Σκοπός είναι η δημιουργία ενιαίας εταιρικής κουλτούρας και ενιαίο πλαίσιο συμπεριφορών η οποία θα την ξεχωρίζει από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό, ενισχύοντας το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων της και θα την βοηθά να πετυχαίνει τους στόχους της καθώς και να έχει πολύ καλή φήμη ως εργοδότης στην κοινωνία. Η Τράπεζα δεν κάνει διακρίσεις και εφαρμόζει την πολιτική των ίσων ευκαιριών στα θέματα διαχείρισης του προσωπικού της. Πέραν της δέσμευσής της εκ του νόμου, αναγνωρίζει και η ίδια την ευθύνη που έχει στο θέμα των ίσων ευκαιριών θεσπίζοντας πολιτικές διαδικασίες διαχείρισης του προσωπικού της στοχεύοντας στην καλύτερη αξιοποίηση του στελεχιακού της δυναμικού. Επίσης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της μέσω διάφορων καναλιών επικοινωνίας (πχ e-mail) να προβαίνουν σε καταγγελίες αντιεπαγγελματικών συμπεριφορών οι οποίες θέτουν σε κίνδυνο το θετικό εργασιακό περιβάλλον της. Το σύστημα αξιολόγησης βασίζεται στην λογική ότι η μάθηση και η ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού είναι μία συνεχής και διαρκής διαδικασία επενδύοντας χρόνο και πόρους προς την κατεύθυνση αυτή και με κυρίαρχο το ρόλο των ίδιων των εργαζομένων των οποίων η αφοσίωση αποτελεί και το βασικό συστατικό επιτυχίας του (Σαλταγιάννη, 2014).

Παρόλο που η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης με το έντυπο αξιολόγησης είναι μία χρονοβόρα διαδικασία εντούτοις είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό αντικειμενική διότι συμπληρώνεται όχι μόνο από τον προϊστάμενο αλλά και από δεύτερο άτομο το οποίο διασφαλίζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την διαδικασία της αξιολόγησης (Ζαχαρής, 2019).

Συμπερασματικά η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η καθ' ύλην αρμόδια για την κατάρτιση και την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, έχει πετύχει να γνωρίζει πέραν από το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου, την απόδοσή του και παράλληλα μέσω της αυτοαξιολόγησης να υπάρχει ανάδραση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Το σύστημα αξιολόγησης διασφαλίζει σε ικανοποιητικό βαθμό την επικοινωνία προϊσταμένου και υφισταμένου καθώς και την ενημέρωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ταυτόχρονα της δίνει τη δυνατότητα να διενεργεί επιτυχώς τις διαδικασίες προσέλκυσης (και για προσωπικό το οποίο δύναται να προσληφθεί), επιλογής (και για το ποια άτομα θα αναλάβουν υψηλότερες θέσεις ευθύνης), εκπαίδευσης και αξιολόγησης του στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας (Μπαρμπαδήμου, 2018).

4.3 Τράπεζα Β

4.3.1 Διαδικασία Αξιολόγησης Προσωπικού

Η διαδικασία της αξιολόγησης του στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας Β έχει ως στόχο να αποκτάται σαφής και περιεκτική εικόνα για τον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο ώστε γίνεται όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη και καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού και δίνεται έμφαση στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάπτυξή του. Στην διαδικασία της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψιν οι γενικές, ειδικές και επαγγελματικές γνώσεις του εργαζομένου καθώς και οι εμπειρίες του συναρτήσει των υπηρεσιακών αναγκών, των περιγραφών και των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας.

Το έντυπο το οποίο συμπληρώνεται και καταχωρείται η επίδοση του κάθε εργαζομένου περιλαμβάνει τέσσερα (4) γενικά κριτήρια. Η διατύπωση των κριτηρίων αυτών με τη μορφή αξιολογικών προτάσεων συναφείς με το περιεχόμενο τους έχουν ίδια βαρύτητα μεταξύ τους και οι απαντήσεις είναι συγκεκριμένες και καθορισμένες. Η εικόνα του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου αποτυπώνεται από την βαθμολογία την οποία θα λάβει σε κάθε κριτήριο. Κάθε εργαζόμενος αξιολογείται ξεχωριστά σε κάθε κριτήριο και μπορεί να επιτύχει βαθμολογία η οποία μπορεί να κριθεί μη αποδεκτή σε ένα ή σε περισσότερα κριτήρια.

Κάθε αξιολογική πρόταση έχει πέντε (5) δυνατές επιλογές στην οποία αποτυπώνεται η απόδοση του εργαζομένου συναρτήσει του περιεχομένου της αλλά και του γενικού κριτηρίου στο οποίο υπάγεται. Οι πέντε (5) αυτές επιλογές έχουν αριθμητική αποτύπωση, δηλαδή καταχωρούνται υπό μορφή κωδικών αριθμών. Αναφέρονται στην ετήσια απόδοση, συνδυαζόμενες με την περιγραφή και το αντικείμενο της εκάστοτε εργασίας.

Οι αξιολογικές ενδείξεις καθώς και οι αντίστοιχοι κωδικοί αριθμοί οι οποίοι δεν αντιστοιχούν σε βαθμολόγηση είναι οι εξής:

Αξιολογική ένδειξη	Κωδικός Αριθμός
Η ανταπόκριση του αξιολογούμενου στις απαιτήσεις της θέσης:	
Υπολειπόταν σταθερά της κανονικής	3
Κυμάνθηκε κάτω από την κανονική	4
Κρίθηκε κανονική	5
Υπερέβαινε συνήθως την κανονική	6
Υπερείχε σταθερά της κανονικής	7

Η αξιολόγηση των εργαζομένων περιλαμβάνει τέσσερα (4) κριτήρια από τα οποία τα τρία (3) γίνονται για το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού και το τέταρτο γίνεται στην περίπτωση των διοικητικών στελεχών της υψηλότερης βαθμίδας της Τράπεζας. Τα τέσσερα (4) αυτά κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούνται οι εργαζόμενοι της Τράπεζας ανάλογα την περιγραφή και την θέση εργασίας ή ευθύνης που κατέχουν είναι τα εξής:

1. Εργασιακά Χαρακτηριστικά

Ο αξιολογούμενος κρίνεται σχετικά με την απόδοσή του αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας του και σε συνάρτηση με άλλους εργαζομένους με παρόμοια καθήκοντα συνεκτιμώντας τις ιδιαίτερες εργασιακές συνθήκες. Καταγράφονται οι γνώσεις και οι επαγγελματικές του εμπειρίες, η προσπάθεια που καταβάλλει καθώς και το ενδιαφέρον του σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του και τέλος πως αξιοποιούνται αυτά στην εργασία του.

2. Επαγγελματική συμπεριφορά

Στο κριτήριο αυτό ο εργαζόμενος αξιολογείται σχετικά με τις σχέσεις που έχει αναπτύξει στο εργασιακό του περιβάλλον. Καταγράφεται η δυνατότητα προσαρμογής του καθώς και η ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις της εργασίας του, η συμπεριφορά του απέναντι στους συναδέλφους του καθώς και απέναντι στους πελάτες και τέλος η επίδρασή του στον χώρο εργασίας του.

3. Ατομικά Χαρακτηριστικά

Στο κριτήριο αυτό ο εργαζόμενος αξιολογείται σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του σχετικά με την υπηρεσιακή του ιδιότητα. Καταγράφεται η διάθεση και η ικανότητα του εργαζομένου στην αξιοποίηση των φυσικών ικανοτήτων του στην εργασία, δηλαδή η μεθοδικότητά του. Επίσης το πόσο ενδιαφέρεται να βελτιώνεται και να ενημερώνεται για την εργασία του καθώς και αν ανταποκρίνεται στις δυνατότητες που του παρουσιάζονται για επαγγελματική εξέλιξη.

4. Διοικητικά και Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Στο κριτήριο αυτό στο οποίο αξιολογούνται τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Αξιολογούνται ο τρόπος προσέγγισης, παρακίνησης και κατεύθυνσης των συνεργατών τους, η οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος για το οποίο είναι υπεύθυνοι, ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζουν και χειρίζονται τους πελάτες και τέλος τα αποτελέσματα και η εν γένει αποτελεσματικότητά τους στον εργασιακό χώρο ευθύνης τους.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους από δύο (2) κριτές, τον άμεσα προϊστάμενο καθώς και τον άμεσα ιεραρχικά ανώτερο του προϊσταμένου και πρέπει να έχει συμπληρωθεί εξάμηνο στο οποίο ο εργαζόμενος είναι υπό την ευθύνη των δύο (2) κριτών.

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης περιλαμβάνει την αναλυτική αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου. Αναλυτικότερα ο εργαζόμενος καταγράφει στο έντυπο αξιολόγησης τις αξιολογικές του εκτιμήσεις, τις δυνατότητες ανάπτυξης καθώς και τις προοπτικές απασχόλησής του στην Τράπεζα για το έτος που προηγήθηκε. Παρέχεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να προετοιμαστεί για το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας το οποίο είναι η συνέντευξη αξιολόγησης η οποία γίνεται σε θέματα από ομάδα ερωτήσεων τα οποία και αποτελούν τη βάση της καθώς και τις ενέργειες και τους στόχους που πρέπει να τεθούν στο τρέχον έτος.

Το δεύτερο στάδιο όπως προαναφέρθηκε είναι της συνέντευξης αξιολόγησης. Στο στάδιο αυτό εκφράζονται οι προσωπικές απόψεις για τον κρινόμενο από τους δύο (2) αξιολογητές σχετικά με το πως εκτιμάει την απόδοσή του, τους παράγοντες οι οποίοι ενδεχομένως να επηρέασαν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή του, τα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και τέλος του στόχους που έχει θέσει για το τρέχον έτος. Στο φύλλο αξιολόγησης περιέχονται επίσης και τα θέματα τα οποία πρέπει υποχρεωτικά να συζητηθούν και να αναλυθούν επιτρέποντας όμως στους συμμετέχοντες να συζητήσουν και θέματα που δεν αναφέρονται στο φύλλο αξιολόγησης. Σε περίπτωση όπου λείπει ο ιεραρχικά ανώτερος κριτής, η συνέντευξη πραγματοποιείται από τον άμεσα προϊστάμενο και αυτός με την σειρά του ενημερώνει τον ιεραρχικά ανώτερο για το αποτέλεσμα και τα συμπεράσματα της συνέντευξης. Όμως ο ιεραρχικά ανώτερος εάν το επιθυμεί μπορεί να επαναλάβει τη συνέντευξη παρουσία ή όχι του άμεσα προϊσταμένου. Το δικαίωμα αυτό δίνεται και στον αξιολογούμενο εργαζόμενο.

Το τρίτο στάδιο αφορά την συλλογική αξιολόγηση του εργαζομένου. Οι δύο (2) κριτές συμμετέχουν ισότιμα στη διαδικασία της αξιολόγησης συνεκτιμώντας τις γενικές πληροφορίες που συνέλεξαν για τον εργαζόμενο, την απόδοσή του κατά το χρόνο της αξιολόγησης, την αυτοαξιολόγηση και τις παρατηρήσεις του εργαζομένου καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν μετά το πέρας της συνέντευξης. Κατόπιν αυτού μέσα από τη διαδικασία του διαλόγου και της ανταλλαγής επιχειρημάτων συμπληρώνουν στα προβλεπόμενα σημεία το έντυπο αξιολόγησης του εργαζομένου. Τονίζεται η ισότιμη συμμετοχή και των δύο (2) κριτών

στη συλλογική αξιολόγηση καθώς και ότι η σχέση ιεραρχίας δεν επηρεάζει τη διαδικασία της αξιολόγησης. Τέλος κάθε κριτής σημειώνει στα προβλεπόμενα σημεία την αξιολόγηση του.

Το τέταρτο στάδιο αφορά την ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με την συλλογική αξιολόγησή του καθώς και των παρατηρήσεων που έχουν κάνει οι δύο (2) κριτές. Στο στάδιο αυτό δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αποτυπώσει τυχόν παρατηρήσεις ή διαφωνίες που έχει σε σχέση με την συλλογική αξιολόγησή του καθώς επίσης δύναται να απευθυνθεί εάν συντρέχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις σε ειδική επιτροπή αναθεώρησης. Ο εργαζόμενος για το στάδιο αυτό έχει προθεσμία δύο (2) εργάσιμων ημερών. Σε περίπτωση που δεν τηρηθεί η προθεσμία αυτή από την πλευρά του εργαζομένου οι κριτές διαβιβάζουν το φύλλο αξιολόγησης στην αρμόδια Διεύθυνση ή στον επικεφαλής της Μονάδας εάν δεν έχει συμμετάσχει ως δεύτερος κριτής στη διαδικασία. Τα φύλλα αξιολόγησης όταν τελειώσει η αξιολόγηση παραδίδονται στον επικεφαλής της Μονάδας ο οποίος δύναται να διατυπώσει και εκείνος εάν επιθυμεί παρατηρήσεις στα διάφορα φύλλα αξιολόγησης.

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο αφού ολοκληρωθεί η συγκέντρωση όλων των φύλλων αξιολόγησης διαβιβάζονται με εμπιστευτικό έγγραφο στην Διεύθυνση Προσωπικού της Τράπεζας. Τα φύλλα αξιολόγησης καταχωρούνται στην συνέχεια στον ατομικό φάκελο του κάθε εργαζομένου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι αφότου αποσταλούν τα φύλλα αξιολόγησης στη Διεύθυνση Προσωπικού δεν επιτρέπεται καμία αλλαγή σ' αυτά. Οποιαδήποτε μεταγενέστερη αλλαγή μπορεί να γίνει μόνο από εξουσιοδοτημένα προς τούτο άτομα και πάντα σύμφωνα κατόπιν απόφασης της αρμόδιας επιτροπής. Η Διεύθυνση Προσωπικού μπορεί να ζητήσει διευκρινίσεις σε περίπτωση παραλείψεων από τις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες στις οποίες συντάχθηκαν τα φύλλα αξιολόγησης. Στη συνέχεια η Διεύθυνση Προσωπικού αφού ολοκληρώσει την επεξεργασία των φύλλων αξιολόγησης κοινοποιεί στον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο το ποσοστό επίτευξης των γενικών κριτηρίων καθώς και τις προοπτικές εξέλιξης που έχει. Τέλος η διαδικασία της αξιολόγησης εφαρμόζεται για όλα τα στελέχη της Τράπεζας, ανεξάρτητα των καθηκόντων και της θέσης εργασίας τους πχ βοηθητικό προσωπικό, υπάλληλοι, στελέχη, εξειδικευμένα στελέχη κτλ. (Τζιβανάκος, 2014).

Οι αξιολογητές παρακολουθούν σεμινάρια τα οποία έχουν ως στόχο να εκπαιδευτούν καλύτερα σχετικά με την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. Οι κριτές συνήθως βασίζονται στην εμπειρία τους κατά κύριο λόγο ή συμβουλευονται παλαιότερους συναδέλφους προκειμένου να μάθουν είτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την διαδικασία της

αξιολόγησης είτε να λύσουν απορίες. Η Τράπεζα έχει ένα πολύ καλά ενημερωμένο ηλεκτρονικό πληροφοριακό υλικό στο οποίο αναλύονται πολλά από τα θέματα που αφορούν τη διαδικασία της αξιολόγησης και το οποίο είναι εύκολα και άμεσα διαθέσιμο σε όλους τους εμπλεκόμενους, αξιολογητές και αξιολογούμενους. (Νιργιανάκη, 2010).

4.3.2 Αξιολόγηση Διαδικασίας

Το σύστημα αξιολόγησης προσανατολίζεται ισομερώς στην ανάπτυξη και την αξιοποίηση του κάθε εργαζομένου. Η διαδικασία διασφαλίζει αρχικά τη συστηματική παρακολούθηση και την καθοδήγηση του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου και στη συνέχεια συλλέγοντας και αποτυπώνοντας τις πληροφορίες σχετικά με την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του και το σημαντικότερο τις προοπτικές εξέλιξής του. Ο προσδιορισμός των επιλογών ανάπτυξης και αξιοποίησης προς όφελος της Τράπεζας Β αλλά και των ίδιων των εργαζομένων γίνονται κατόπιν αξιολόγησης από τους δύο (2) κριτές και των πραγματικών προϋποθέσεων που τίθενται ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων. Ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα στον κάθε εργαζόμενο να συμμετέχει ουσιαστικά στην αξιολόγηση του καθώς έχει την επιλογή να καταγράφει τις απόψεις του, τις διαφωνίες του και τις φιλοδοξίες του καταθέτοντας εγγράφως και τεκμηριώνοντας τες.

Προκειμένου να μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ των προς αξιολόγηση εργαζομένων σε ένα πιο ευρύ επίπεδο έχει καθιερωθεί η ταυτόχρονη συμμετοχή και των δύο (2) κριτών η οποία είναι ισότιμη και αυτοί αποτελούν τα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης. Η αξιολόγηση του κάθε αξιολογητή είναι αυτοτελής και ανεξάρτητη από του άλλου και γίνεται η καταγραφή της σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο για την διαδικασία αυτή. Είναι ευθύνη των δύο (2) κριτών να γίνεται η μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια κατανόησης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και να υπάρχει η όσο το δυνατόν καλύτερη και δικαιότερη αντιμετώπισή της. Στις περιπτώσεις όπου κάποιος εργαζόμενος θεωρηθεί ότι η απόδοσή του είναι μη αποδεκτή τότε θα πρέπει οι δύο (2) κριτές να στοιχειοθετήσουν πλήρως με επιχειρήματα την αξιολόγηση αυτή.

Τα κριτήρια τα οποία περιγράφηκαν σε προηγούμενη παράγραφο περιέχουν αξιολογικές προτάσεις οι οποίες αλλάζουν δυναμικά με την πάροδο του χρόνου το οποίο εξασφαλίζει την προσαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης στις αλλαγές που προκύπτουν καθώς και διασφαλίζει την όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου.

Η παρουσία και των δύο (2) κριτών κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης είναι αναγκαία και απαραίτητη διότι εξασφαλίζει την καλύτερη επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών διαμορφώνοντας κοινά αποδεκτά εκτιμήσεις μέσω του διαλόγου. Ταυτόχρονα μπορούν

να προσδιοριστούν τρόποι και εναλλακτικές λύσεις σχετικά με τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο, οι προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης του αξιολογούμενου εργαζομένου. (Τζιβανάκος, 2014)

Οι εργασιακοί στόχοι, οι ατομικοί αλλά και οι ομαδικοί, καθορίζονται στην αρχή κάθε έτους στον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο βάσει των οποίων προκύπτουν τα προσδοκώμενα και αποδεκτά αποτελέσματα. Μέσω αυτής της διαδικασίας γίνονται σαφείς ο ρόλος και οι αρμοδιότητες που έχει ο εργαζόμενος, επιτυγχάνεται η σωστή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η επικοινωνία μεταξύ του εργαζομένου και του προϊστάμενου. Αυτό βοηθάει στην ανάπτυξη πλάνου δράσης το οποίο γνωστοποιείται στον εργαζόμενο και με βάση το οποίο καθορίζεται η επιτυχία αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτή βαθμολογείται.

Ο άμεσα προϊστάμενος λόγω της επικοινωνίας η οποία έχει αναπτυχθεί σχετικά με τον καθορισμό των στόχων καθώς και του τρόπου με τον οποίο θα βαθμολογηθεί η επιτυχία μπορεί πιο εύκολα να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει τον εργαζόμενο να επιτύχει τόσο τους ατομικούς του στόχους όσο και παράλληλα να επιτευχθούν οι στόχοι του τμήματος και κατ' επέκταση της Μονάδας. Ο προϊστάμενος είναι σε θέση να προσφέρει τα απαραίτητα μέσα και εργαλεία στον εργαζόμενο προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της εργασίας του και παράλληλα να ενισχύσει τα δυνατά σημεία του εργαζομένου. Ταυτόχρονα ο προϊστάμενος μπορεί ευκολότερα να του υποδείξει τα σημεία στα οποία πρέπει να βελτιωθεί καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση αυτή. Τέλος λόγω του γεγονότος ότι έχει μία πιο πλήρη εικόνα για τις δυνατότητες του εργαζομένου καθώς και για τα σημεία που χρήζει βελτίωσης δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου και να προτείνει δράσεις για την κάλυψή τους.

Η ετήσια αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική καθώς επίσης και ύπαρξη των δύο (2) κριτών η οποία διασφαλίζει την όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη αξιολόγηση του εργαζομένου. Ο πρώτος αξιολογητής είναι ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζομένου και ο δεύτερος αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος του πρώτου αξιολογητή. Ο δεύτερος αξιολογητής είναι ο αρμόδιος για την στοχοθεσία καθώς επίσης και για την αξιολόγηση του εργαζομένου. Λόγω της διαφοράς θέσης ευθύνης των δύο αξιολογητών μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του εργαζομένου από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες για παράδειγμα μία από την οπτική του τμήματος (πρώτος αξιολογητής) και μία από την οπτική της μονάδας (δεύτερος αξιολογητής). Αυτό βοηθάει στην αντικειμενικότερη αξιολόγηση του εργαζομένου καθώς επίσης και στην επικοινωνία των τριών

μερών (εργαζόμενος και οι δύο κριτές) σχετικά με το ποσοστό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί κατά το έτος που πέρασε και τον καθορισμό τους για το επόμενο έτος.

Η Διεύθυνση Προσωπικού κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας λαμβάνει γνώση σχετικά με τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης και βάσει των προτάσεων των αξιολογητών προγραμματίζει τα σεμινάρια τα οποία πρέπει να διοργανώσει καθώς και το ποια στελέχη θα τα παρακολουθήσουν. Ταυτόχρονα της γνωστοποιούνται οι εργαζόμενοι οι οποίοι είχαν εξαιρετική απόδοση, ενδεχόμενες μετακινήσεις προσωπικού κατόπιν προτάσεων των αξιολογητών καθώς και ποιοι εργαζόμενοι προτείνονται να αναβαθμιστούν και να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις ευθύνης (Νιργιανάκη, 2010).

Η αξιολόγηση δεν θεωρείται ότι ξεκινάει από μηδενική βάση διότι αποτελεί κομμάτι της εργασιακής συνέχειας και παρουσίας του εργαζομένου. Κάθε έντυπο αξιολόγησης θεωρείται πλήρως αυτοτελές σχετιζόμενο με τα καθήκοντά του για τον εκάστοτε χρόνο αξιολόγησης και περιλαμβάνει και τυχόν διακυμάνσεις τις απόδοσης του εργαζομένου. Η στόχευση του συστήματος αξιολόγησης είναι η όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη εκτίμηση της παρουσίας και της προσφοράς του εργαζομένου καθώς και η εκτίμηση της ανταπόκρισής του στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει. Στόχευσή της επίσης είναι η επικοινωνία αξιολογούμενου και αξιολογητή προκειμένου να εντοπιστούν οι αδυναμίες του αξιολογούμενου αλλά και οι δυνατότητες βελτίωσής του.

Μέσω της διαδικασίας αυτής δημιουργούνται κίνητρα στους εργαζομένους ενημερώνοντας τους σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης και δίνοντας τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να διατυπώσει τις επιδιώξεις του σχετικά με την εξέλιξή του προετοιμάζοντας έτσι τα μελλοντικά διοικητικά στελέχη της Τράπεζας (Πολυχρονίδου, 2016).

4.3.3 Συμπεράσματα

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Προσωπικού έχουν γενικώς περιορισμένη παρουσία και περιορισμένη συμμετοχή στην διαδικασία της αξιολόγησης. Η παρουσία τους κρίνεται ελλιπής και περιορίζεται σε συμβουλευτικό ρόλο. Η διαδικασία συνήθως πραγματοποιείται από τους άμεσα προϊσταμένους κάτι το οποίο ενισχύει την μεροληψία και στην έλλειψη αντικειμενικότητας του συνόλου της διαδικασίας.

Το σύστημα αξιολόγησης θεωρείται αρκετά αποτελεσματικό και οι στόχοι της αξιολόγησης είναι σύμφωνοι με τους γενικούς σκοπούς της οι οποίοι είναι η συνεχής βελτίωση των εργαζομένων καθώς και επίσης και η όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα της Διεύθυνσης Προσωπικού σχετικά με τις δυνατότητες του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου. Η χρήση εναλλακτικών μεθόδων αξιολόγησης θα βοηθούσε στη διαμόρφωση καλύτερης και πιο

ολοκληρωμένης εικόνας για τον εργαζόμενο χωρίς να βασίζεται αποκλειστικά στην αξιολόγηση από τους δύο (2) ιεραρχικά ανώτερους. Έτσι η αξιολόγηση θα είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και θα βοηθούσε στην καλύτερη αξιολόγηση του εργαζόμενου.

Τα κριτήρια πρέπει να είναι περισσότερα καθώς και να είναι πιο μετρήσιμα έτσι ώστε να αποφεύγεται η υποκειμενικότητα και να μειώνεται η καχυποψία από τους εργαζομένους. Κριτήρια τα οποία είναι μη μετρήσιμα δεν βοηθούν στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης καθώς υπεισέρχονται παράγοντες όπως η συμπάθεια ή η αντιπάθεια του προϊσταμένου στον εργαζόμενο ή και το αντίστροφο. Με αυτό το τρόπο θα είναι πιο εύκολο για τον εργαζόμενο να αποδεχθεί την διαδικασία της αξιολόγησης το οποίο θα είναι και προς όφελός του αλλά και προς όφελος της ίδιας της Τράπεζας.

Το σύστημα αξιολόγησης είναι προσανατολισμένο στην αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου μεμονωμένα και δεν λαμβάνει υπόψη την λειτουργία και την απόδοση της ομάδας ή του τμήματος στο οποίο εργάζεται ο αξιολογούμενος. Αυτό θα βοηθούσε να αξιολογηθεί η απόδοση όχι μόνο του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου αλλά και όλης της ομάδας με αποτέλεσμα την διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας στα πλαίσια του υψηλού ανταγωνισμού της σύγχρονης εποχής.

Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης η Τράπεζα ενημερώνει τους εργαζομένους σχετικά με τους μελλοντικούς της στόχους και είναι απαραίτητο να υπάρχει ταύτιση αυτών με τους στόχους των εργαζομένων. Παρέχονται στοιχεία τα οποία βοηθούν στην βελτίωση των εργαζομένων καθώς και αναδεικνύονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι σε θέση να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις ευθύνης (Νιργιανάκη, 2010).

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική για την Τράπεζα και μία από τις πιο σημαντικές υποχρεώσεις της Διεύθυνσης Προσωπικού για την διαχείριση του συνόλου του στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι το μέσο αυτό το οποίο δημιουργεί κίνητρο στο εργαζόμενο προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του με τη βοήθεια και την παρακίνηση του προϊσταμένου του. Η συστηματική καταγραφή των πληροφοριών για κάθε εργαζόμενο σχετικά με τις γνώσεις, την εμπειρία, το μορφωτικό του επίπεδο, τις απαιτήσεις της εργασίας του, των προσωπικών του φιλοδοξιών, των δυνατοτήτων του και τέλος των αδυναμιών του οι οποίες χρήζουν βελτίωσης βοηθά στην ανάπτυξη κινήτρων και στην γνώση των ιδιοτεροτήτων από την πλευρά της Τράπεζας σχετικά με το στελεχιακό της δυναμικό.

Η αναγνώριση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού όπως οι γνώσεις, τα προσόντα, η εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, η καταγραφή των αναγκών και των προσδοκιών του προσωπικού, η αξιοποίηση των εργαζομένων σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης σύμφωνα με τις ανάγκες της Τράπεζας, η πρόβλεψη εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και ο προγραμματισμός δραστηριοτήτων για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων είναι από τους πιο βασικούς στόχους του συστήματος αξιολόγησης.

Ο αξιολογούμενος συμμετέχει στην διαδικασία της αξιολόγησης συμπληρώνοντας τις αξιολογικές ενδείξεις του, καταγράφει τις προτάσεις επαγγελματικής συμμόρφωσης και αξιοποίησής του, συμμετέχει στην συνέντευξη και του δίνεται η δυνατότητα της συζήτησης των απόψεών του με τους κριτές και τέλος μπορεί να ζητήσει την αναθεώρησή της σε περίπτωση που θεωρεί ότι έχει αξιολογηθεί λάθος. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την διαδικασία αυτή είναι στην διάθεση της Τράπεζας προκειμένου να μπορεί να αποφασίσει σχετικά με την επιμόρφωσή του, την επαγγελματική του ανάπτυξη λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις υπηρεσιακές της ανάγκες.

Το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας θεωρείται αρκετά αποτελεσματικό καθώς και ότι αξιολογεί αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό. Το περιεχόμενό του είναι έγκυρο και αξιολογεί σημαντικές παραμέτρους επιτυγχάνοντας σε μεγάλο βαθμό την αντικειμενικότερη αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Είναι μία διαδικασία η οποία εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αντικειμενικότητα, τη συγκρισιμότητα της απόδοσης των εργαζομένων.

Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης παρά την υψηλή του αποτελεσματικότητα έχει σημεία στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη της αξιολόγησης προς τα πάνω, ο περιορισμός της επιείκειας καθώς και η περαιτέρω κατάρτιση των κριτών. Επιπρόσθετα θα πρέπει η αξιολόγηση να γίνεται μέσω μετρήσιμων μεγεθών το οποίο θα μειώνει την υποκειμενικότητα και η αυστηρότερη σύνδεση της αξιολόγησης με την εξέλιξη του εργαζόμενου. Παράλληλα θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να ενδυναμώνει την συναισθηματική σύνδεση του εργαζόμενου με την Τράπεζα προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις της αγοράς και του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει.

Τέλος θα ήταν ωφέλιμος σε επόμενο επίπεδο ο σχεδιασμός ενός νέου, σύγχρονου και αποτελεσματικού μοντέλου αξιολόγησης του προσωπικού το οποίο θα βοηθήσει την Τράπεζα να μεγιστοποιήσει την απόδοση του κάθε υπαλλήλου καθώς και ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες

Τράπεζες του χώρου προσφέροντάς της συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι αυτών (Πολυχρονίδου, 2016).

4.4 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση των εφαρμοζόμενων συστημάτων αξιολόγησης σε δύο μεγάλους ιδιωτικούς τραπεζικούς οργανισμούς της Ελλάδας. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί η γνώση αυτή στην αξιολόγηση και την ανάλυση του υπό μελέτη τραπεζικού οργανισμού.

Πραγματοποιήθηκε καταγραφή των υφιστάμενων διαδικασιών αξιολόγησης στους δύο τραπεζικούς οργανισμούς με χρήση περισσότερων από δύο (2) πηγών με σκοπό να υπάρχει η όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη καταγραφή. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ανάλυση (ξεχωριστά για κάθε τραπεζικό οργανισμό) της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης από όπου προέκυψαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Τέλος τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής καταγράφηκαν σε ξεχωριστό κεφάλαιο (ξεχωριστά για κάθε τραπεζικό οργανισμό).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η καταγραφή της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Θα καταγραφεί η διαδικασία η οποία ακολουθείται. Η ανάλυση και τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής θα αναλυθούν σε ξεχωριστά κεφάλαια στη συνέχεια.

Κεφάλαιο 5: Καταγραφή υφιστάμενων διαδικασιών αξιολόγησης

5.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του προσωπικού της Τράπεζας είναι από τα πιο σημαντικά καθήκοντα των στελεχών της, γιατί από τα αποτελέσματά της εξαρτάται τόσο η πορεία ανάπτυξης των υπαλλήλων, όσο και η αποτελεσματική λειτουργία της Τράπεζας.

Η αξιολόγηση δεν αποσκοπεί μόνο στην όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική και αξιόπιστη εκτίμηση της απόδοσης και των ικανοτήτων του υπαλλήλου, σε σχέση με το έργο που εκτελούσε σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, αλλά και στη βελτίωση, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων του. Για την ορθή και αντικειμενική εκτίμηση του προσωπικού, απαιτείται η επιλογή ενός συστήματος αξιολόγησης που να εξυπηρετεί τους παραπάνω στόχους.

Με την εφαρμογή του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης επιδιώκεται η επίτευξη των παρακάτω στόχων:

1. Η εναρμόνιση προς τα ευρωπαϊκά δεδομένα, αφού όμως συνεκτιμηθούν οι ιδιαιτερότητες των συνθηκών που επικρατούν στην Τράπεζα.
2. Η αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση των υπαλλήλων.
3. Ο εντοπισμός και η ανάδειξη των ικανών υπαλλήλων.
4. Η αξιοκρατική επιλογή σε θέσεις ευθύνης, η τοποθέτηση σε εξειδικευμένες θέσεις και η προώθηση σε ανώτερους βαθμούς των ικανοτέρων υπαλλήλων.
5. Η βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων.
6. Η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης, διαφάνειας και συνεργασίας μεταξύ Διοίκησης και υπαλλήλων, ώστε εκείνοι να γνωρίζουν ακριβώς τι περιμένει από αυτούς η Τράπεζα καθώς και τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται. Καθιερώνονται η Έκθεση Αξιολόγησης (συμπληρώνεται ανά έτος) για τους υπαλλήλους που φέρουν βαθμό αντίστοιχο του βαθμού του Τμηματάρχη Β και του Τμηματάρχη Α και η Έκθεση Εξέλιξης (συμπληρώνεται ανά διετία) για τους υπαλλήλους που φέρουν το βαθμό του Αρχιλογιστή και τους κατώτερους του βαθμού αυτού και των αντιστοίχων βαθμών των λοιπών κλάδων.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης είναι:

1. Η διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης του υπαλλήλου όπου του δίνεται η δυνατότητα να επιλέξει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεωρεί σημαντικότερά για την αξιολόγηση της απόδοσής του και εκείνα όπου έχει περιθώρια βελτίωσης.
2. Στην Έκθεση Αξιολόγησης εισάγεται σύστημα βαθμολογίας με αριθμητική κλίμακα (1-100) ανά χαρακτηριστικό κριτηρίου. Εξάγεται μία τελική βαθμολογία η οποία αντιστοιχεί

σε έναν από τους ποιοτικούς χαρακτηρισμούς. (Αξιολόγηση Εξαιρετική, Πολύ Καλή, κ.λ.π.).

3. Η αξιολόγηση γίνεται από δύο αξιολογητές οι οποίοι αξιολογούν τον υπάλληλο μετά από συνεργασία και λαμβάνει γνώση ο Διευθυντής της Διεύθυνσης που υπηρετεί ο υπάλληλος. Γίνεται περιγραφή των δυνατών σημείων (Γνώσεις, Χαρακτηριστικά, Ικανότητες) καθώς και των σημείων που ο αξιολογούμενος χρήζει βελτίωσης.
4. Έχει καθιερωθεί η ηλεκτρονική διαδικασία συμπλήρωσης της Έκθεσης Αξιολόγησης και της Έκθεσης Εξέλιξης. Κατά την παρούσα φάση, από τον πρώτο χρόνο εφαρμογής, δημιουργήθηκε αρχείο Εκθέσεων Αξιολόγησης και Εκθέσεων Εξέλιξης από τη Διεύθυνση Πληροφορικής και οι Διευθύνσεις μεριμνούν για την εκτύπωσή τους ανά υπάλληλο. Η συμπλήρωση αυτών μπορεί να γίνεται ηλεκτρονικά ή με τις σημερινές διαδικασίες, χειρόγραφα.
5. Συμπληρώνονται συνοπτικά τα καθήκοντα και οι λοιπές δραστηριότητες της περιόδου αξιολόγησης από τον αξιολογητή Α' σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο.
6. Αξιολογούνται οι δυνατότητες του αξιολογούμενου ως προς τις προοπτικές εξέλιξης του από τον αξιολογητή Β'.
7. Εισάγεται έντυπο υποβολής Ενστάσεων ως προσάρτημα της Έκθεσης.

Με τις Εκθέσεις Αξιολόγησης και Εξέλιξης επιτυγχάνεται διαφοροποίηση των αξιολογούμενων και αντικειμενικότητα της κρίσης. Ως προς την ανάπτυξη των υπαλλήλων, δίνεται η δυνατότητα διατύπωσης από τους αξιολογητές συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση των υπαλλήλων με τη βοήθεια των στοιχείων που αναφέρονται στην Αυτοαξιολόγηση.

5.2 Υπάλληλοι που αξιολογούνται

Όλοι οι υπάλληλοι της Τράπεζας αξιολογούνται εκτός των Δικηγόρων. Για τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές δεν συντάσσεται Έκθεση Αξιολόγησης. Επίσης δεν συντάσσεται Έκθεση Αξιολόγησης για τους υπαλλήλους που αποχώρησαν από την υπηρεσία της Τράπεζας για οποιοδήποτε λόγο, κατά τη διάρκεια της υπό κρίση περιόδου αξιολόγησης. Για τους υπαλλήλους που φέρουν το βαθμό του Τμηματάρχη Β και του Τμηματάρχη Α και των αντιστοίχων βαθμών των λοιπών Κλάδων θα συντάσσεται Έκθεση Αξιολόγησης μία φορά το χρόνο, ενώ για τους υπαλλήλους που φέρουν το βαθμό του Αρχιλογιστή και τους κατώτερους του βαθμού αυτού και των αντιστοίχων βαθμών των λοιπών Κλάδων θα συντάσσεται Έκθεση Εξέλιξης κάθε δύο (2) χρόνια.

Για τους υπαλλήλους, οι οποίοι απουσιάζουν για διάφορους λόγους (άδεια άνευ αποδοχών, άδεια τοκετού, φροντίδας παιδιού κ.λ.π.) πέραν του εξαμήνου ή πέραν του ενός έτους, συντάσσεται Έκθεση Αξιολόγησης ή Εξέλιξης αντίστοιχα, χωρίς αξιολόγηση (αβαθμολόγητη).

Η Έκθεση Αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερις (4) ενότητες κριτηρίων (Ικανότητες, Απόδοση, Συμπεριφορά, Διοικητικές Ικανότητες), οι οποίες αναλύονται σε δεκαεπτά (17) συνολικά χαρακτηριστικά και η Έκθεση Εξέλιξης περιλαμβάνει δεκαεπτά (17) χαρακτηριστικά, όπως αναλυτικά περιγράφονται παρακάτω. Η Έκθεση Αξιολόγησης και η Έκθεση Εξέλιξης χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων όλων των βαθμών όλων των κλάδων.

5.3 Αυταξιολόγηση

Δίνεται η δυνατότητα στον υπάλληλο να επιλέξει, από τα χαρακτηριστικά των κριτηρίων αξιολόγησής του, τρία (3) που θεωρεί ως σημαντικότερά για την αξιολόγηση της απόδοσής του βάσει του έργου που επιτέλεσε τη συγκεκριμένη περίοδο.

Ζητείται ακόμα από τον αξιολογούμενο υπάλληλο να επισημάνει τρία (3) το πολύ από τα χαρακτηριστικά των κριτηρίων στα οποία αξιολογείται και στα οποία θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, προτείνοντας συγχρόνως τρόπους μέσα στο πλαίσιο ενός προγράμματος για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Η αυταξιολόγηση ως διαδικασία προηγείται της αξιολόγησης των κριτών.

5.4 Υπάλληλοι που αξιολογούν – Διαδικασία Αξιολόγησης

Υπεύθυνος για τη συνολική αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι ο αξιολογητής Α' μετά από συνεργασία με τον αξιολογητή Β'. Ειδικότερα στην Έκθεση Αξιολόγησης ο αξιολογητής Β' αξιολογεί τις δυνατότητες του υπαλλήλου ως προς τις προοπτικές εξέλιξής του. Πρώτος αξιολογητής, είναι ο άμεσος Προϊστάμενος του υπαλλήλου και δεύτερος ο ιεραρχικά επόμενος Προϊστάμενός του.

Ειδικότερα διευκρινίζονται τα ακόλουθα:

1. Οι αξιολογητές αξιολογούν όλους τους υπαλλήλους των Υπηρεσιακών Μονάδων των οποίων προϊΐστανται.
2. Οι Αναπληρωτές των Προϊσταμένων Υπηρεσιών (υποδιαίρεση του Τμήματος) και Τμημάτων αξιολογούν μόνο στις περιπτώσεις που δεν υπάρχουν Προϊστάμενοι των αντίστοιχων Υπηρεσιών και Τμημάτων.
3. Οι Προϊστάμενοι των Υπηρεσιών (υποδιαίρεση του Τμήματος) και οι Αναπληρωτές τους αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο Τμήματος και από τον αρμόδιο Υποδιευθυντή ή εφόσον δεν υπάρχει ο Υποδιευθυντής, από τον Διευθυντή.

4. Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων και οι Αναπληρωτές τους αξιολογούνται από τον αρμόδιο Υποδιευθυντή και από τον Διευθυντή. Σε περίπτωση που κάποια Υπηρεσιακή Μονάδα δεν έχει Υποδιευθυντή, η αξιολόγηση θα γίνεται μόνο από τον Διευθυντή.
5. Σε Διευθύνσεις όπου βάσει του Οργανογράμματος απαρτίζονται και από Τομείς, η αξιολόγηση των υπαλλήλων τους που δεν έχουν ενταχθεί σε Υπηρεσίες και δεν κατέχουν θέση ευθύνης θα γίνεται με πρώτο αξιολογητή τον Προϊστάμενο του Τμήματος και σε περίπτωση που δεν υπάρχει Προϊστάμενος Τμήματος από τον Αναπληρωτή του. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν Προϊστάμενος ή Αναπληρωτής Τμήματος, η αξιολόγηση θα γίνεται από τον αρμόδιο Τομεάρχη. Δεύτερος αξιολογητής θα είναι ο αρμόδιος Υποδιευθυντής και σε περίπτωση που δεν υπάρχει, ο αρμόδιος Διευθυντής.
6. Οι υπάλληλοι οι οποίοι υπηρέτησαν σε περισσότερες από μία Υπηρεσιακές Μονάδες, κατά τη διάρκεια της υπό κρίση περιόδου, αξιολογούνται από την Υπηρεσιακή Μονάδα στην οποία υπηρέτησαν το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
7. Για τους υπαλλήλους που έχουν αποσπασθεί σε Υπηρεσίες άλλου κλάδου δεν συμπληρώνεται Έκθεση Αξιολόγησης, αλλά η Διεύθυνση Διοικητικού θα φροντίζει για την υποβολή σ' αυτή σχετικής έκθεσης, από την οποία θα προκύπτει η επίδοση του υπαλλήλου. Η Έκθεση θα συντάσσεται από τους Προϊσταμένους της Υπηρεσίας στην οποία έχει αποσπασθεί ο υπάλληλος.
8. Αξιολογητής που μετατέθηκε ή αποσπάστηκε θα αξιολογεί τους υπαλλήλους που είχε στην εποπτεία του κατά το μεγαλύτερο διάστημα της υπό κρίση περιόδου.
9. Για όποιες ειδικότερες περιπτώσεις που δεν δύναται να προσδιοριστούν εξ αρχής στο κεφάλαιο αυτό ή που είναι δυνατόν να προκύψουν στο μέλλον, η ρύθμισή τους θα γίνεται ύστερα από συνεννόηση με τη Διεύθυνση Διοικητικού.

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης και από τους δύο αξιολογητές και αφού λάβει γνώση αυτής και ο Διευθυντής της Διεύθυνσης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, η Έκθεση Αξιολόγησης ή η Έκθεση Εξέλιξης τίθεται υπόψη του αξιολογούμενου υπαλλήλου για να λάβει γνώση και να διατυπώσει εγγράφως τυχόν σχόλια ή εφόσον το κρίνει σκόπιμο, να υποβάλει ένσταση κατ' αυτής. Η ένσταση του υπαλλήλου θα πρέπει να γίνεται εγγράφως σε ειδικό φύλλο και να είναι πλήρως αιτιολογημένη και επαρκώς τεκμηριωμένη. Οι ενστάσεις των υπαλλήλων τίθενται υπόψη του Διευθυντή της Υπηρεσιακής Μονάδας, ο οποίος μπορεί να τις σχολιάσει προκειμένου στη συνέχεια να εξετασθούν από την Επιτροπή Ενστάσεων.

5.5 Χρόνος αξιολόγησης και υποβολής εκθέσεων—Δυναμική διαδικασία αξιολόγησης

Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης συμπληρώνονται για χρονική περίοδο ενός έτους, δηλαδή για το χρονικό διάστημα από 1ης Ιανουαρίου μέχρι 31ης Δεκεμβρίου και οι Εκθέσεις Εξέλιξης συμπληρώνονται για χρονική περίοδο δύο ετών, δηλαδή για το χρονικό διάστημα από 1ης Ιανουαρίου μέχρι 31ης Δεκεμβρίου του επόμενου έτους, και υποβάλλονται στο Τμήμα Εξέλιξης Προσωπικού της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μέχρι την 15η Φεβρουαρίου του επομένου, μετά την αξιολόγηση, έτους.

Η σύνταξη της Έκθεσης Αξιολόγησης είτε της Έκθεσης Εξέλιξης λαμβάνει το χαρακτήρα μιας δυναμικής διαδικασίας. Οι Προϊστάμενοι των Υπηρεσιακών Μονάδων στην αρχή κάθε περιόδου καθορίζουν τους στόχους της Μονάδας και προσδιορίζουν τις απαιτήσεις τους από τους υπαλλήλους. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους έναντι της υπηρεσίας, βάσει των οποίων θα κρίνονται από τους Προϊσταμένους τους.

Στο μέσο της χρονικής περιόδου της αξιολόγησης του υπαλλήλου (έξι μήνες για την Έκθεση Αξιολόγησης και ένα έτος για την Έκθεση Εξέλιξης), σε συνάντηση μεταξύ του άμεσου Προϊστάμενου (αξιολογητή Α') και του αξιολογούμενου, γίνεται ανασκόπηση της μέχρι τότε πορείας των έργων που του έχουν ανατεθεί ή με τα οποία έχει απασχοληθεί και της συμμετοχής του σε αυτά με σκοπό τη διευκόλυνση της υλοποίησής τους. Όποτε κρίνεται σκόπιμο κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, μπορούν να πραγματοποιούνται άτυπες συναντήσεις μεταξύ του αξιολογητή Α' και του αξιολογούμενου για την αντιμετώπιση τυχόν εκτάκτων ζητημάτων που ανακύπτουν και αφορούν είτε την απόδοση του αξιολογούμενου είτε την εξέλιξη των έργων στην υλοποίηση των οποίων συμμετέχει.

Στο τέλος της υπό κρίση χρονικής περιόδου για την Έκθεση Αξιολόγησης (ένα (1) έτος) και όσον αφορά τη συμπλήρωση της, υπεύθυνος για τη βαθμολόγηση ανά κριτήριο και τη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου είναι ο αξιολογητής Α' μετά από συνεργασία με τον αξιολογητή Β'. Η συνεργασία αυτή αποσκοπεί στην κατά το δυνατόν αντικειμενικότερη αποτύπωση της συνεισφοράς του αξιολογούμενου στο έργο μιας Μονάδας αλλά και της βοήθειας που θα πρέπει να δοθεί σε αυτόν για ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων του και της προοπτικής για υπηρεσιακή εξέλιξη με βάση το δυναμικό του μέσα στο πλαίσιο του συνολικού έργου της Διεύθυνσης.

Στο τέλος της υπό κρίση χρονικής περιόδου για την Έκθεση Εξέλιξης (μία διετία) και όσον αφορά τη συμπλήρωση της, υπεύθυνος για τη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου είναι ο αξιολογητής Α' μετά από συνεργασία με τον αξιολογητή Β'. Σκοπός της συνεργασίας αυτής καθ' αυτής είναι να αποτυπωθεί όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά η συνεισφορά του

εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Παράλληλα στόχευση της Έκθεσης Εξέλιξης είναι να αναδειχθούν οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργαζομένου καθώς και οι προοπτικές εξέλιξής του σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης με βάση τη δυναμική του στα πλαίσια του συνολικού έργου της Διεύθυνσης.

Μετά τη συμπλήρωση τόσο της Έκθεσης Αξιολόγησης όσο και της Έκθεσης Εξέλιξης και την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, πραγματοποιείται συνάντηση μεταξύ του αξιολογητή Α' και του αξιολογούμενου όπου γίνεται απολογισμός του έργου που επιτελέστηκε και εκτιμάται η απόκλιση από τους αρχικούς στόχους (αρχικές απαιτήσεις) ενώ συζητούνται και συμφωνούνται συγκεκριμένες ενέργειες που θα αναληφθούν κατά την επόμενη περίοδο κρίσης για βελτίωση της υπηρεσιακής απόδοσης και των ικανοτήτων του αξιολογούμενου. Οι γραπτές παρατηρήσεις των αξιολογητών επισυνάπτονται στην τελική Έκθεση Αξιολόγησης ή Έκθεση Εξέλιξης.

5.6 Κριτήρια Αξιολόγησης

Ο αξιολογητής Α' επιλέγει το πολύ τρία (3) από τα παρακάτω χαρακτηριστικά που θεωρεί ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις ικανότητες του αξιολογούμενου. Επίσης επιλέγει σε ποια (το πολύ τρία από αυτά) θεωρεί ότι έχει περιθώρια βελτίωσης και προτείνει τρόπους επίτευξης.

Έκθεση Αξιολόγησης

Τα κριτήρια αξιολόγησης της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- I. Ικανότητες
- II. Απόδοση
- III. Συμπεριφορά
- IV. Διοικητικές Ικανότητες

Τα επιμέρους χαρακτηριστικά κάθε κριτηρίου, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη συμπλήρωση της Έκθεσης Αξιολόγησης, είναι τα ακόλουθα:

I. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1. Γνώσεις απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων

Ο βαθμός της θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης, η εν γένει ενημέρωση στο αντικείμενο της εργασίας του και η ευχέρεια που έχει στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

2. Αντίληψη – Κρίση

Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα τα διάφορα ζητήματα, να αξιολογεί αυτά και να εξάγει ορθά συμπεράσματα.

3. Οργανωτικές ικανότητες

Η συστηματική οργάνωση της εργασίας του για βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του, καθώς και η επινόηση και εφαρμογή ορθολογικών μεθόδων εργασίας για την διεκπεραίωση του έργου του.

4. Ικανότητα γραπτής έκφρασης

Η διατύπωση των σκέψεων και απόψεών του με αρτιότητα και σαφήνεια.

5. Ικανότητα προφορικής έκφρασης

Η έκφραση των απόψεών του με αρτιότητα και σαφήνεια στον προφορικό λόγο.

II. ΑΠΟΔΟΣΗ

6. Ποιότητα εργασίας

Η ακρίβεια και πληρότητα με την οποία εκτελεί την εργασία του, σε συνδυασμό με την έγκαιρη διεκπεραίωσή της.

7. Ταχύτητα στην εκτέλεση της εργασίας

Ο βαθμός ανταπόκρισής του σε περιστάσεις πίεσης χρόνου και όγκου εργασίας.

8. Σταθερότητα στην απόδοση

Η σταθερότητα και σε υψηλό επίπεδο προσφορά των υπηρεσιών του για την εκπλήρωση των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας.

9. Προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της υπηρεσίας

Η ικανότητα προσαρμογής του στις αναγκαίες αλλαγές των μεθόδων εργασίας, ο ζήλος και η προθυμία για την ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και γενικά το ενδιαφέρον για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του.

III. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

10. Υπευθυνότητα - Εχεμύθεια

Η εκτέλεση της εργασίας με σαφή αίσθηση ευθύνης, αξιοπιστία και εχεμύθεια σύμφωνα με τους κανονισμούς και την επικοινωνία ευαίσθητων πληροφοριών.

11. Πρωτοβουλία

Η ταχεία και ορθή λήψη αποφάσεων χωρίς δισταγμό ή ευθυνοφοβία, για την επιτυχή αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων ή περιπτώσεων όπου δεν υπάρχουν λεπτομερείς οδηγίες.

12. Συνεργασία – Διαπροσωπικές Σχέσεις

Η αρμονική συνεργασία του, τόσο με τους συναδέλφους του, όσο και με τους υφισταμένους και προϊσταμένους του και η δημιουργία ειλικρινών και εποικοδομητικών σχέσεων.

13. Προθυμία - Αφοσίωση

Η εκτέλεση της εργασίας με ζήλο και προθυμία για την επίτευξη των στόχων σύμφωνα με τις αρχές και το πλαίσιο λειτουργίας της Τράπεζας.

IV. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ *

14. Προγραμματισμός – Οργάνωση – Κατανομή Εργασίας

Ο ορθός προγραμματισμός και συντονισμός του έργου της Υπηρεσιακής Μονάδας που προΐσταται, η σωστή οργάνωσή της για την επίτευξη των στόχων της και η δίκαιη και επιτυχής κατανομή της εργασίας του στους υφισταμένους του. Η ικανότητα υλοποίησης κατευθύνσεων της Διοίκησης ή των πορισμάτων ομάδων εργασίας που αφορούν τον εκσυγχρονισμό υφισταμένων εργασιών ή τη δημιουργία νέων αντικειμένων.

15. Εντοπισμός και Επίλυση προβλημάτων

Η ικανότητα εντοπισμού και πρόβλεψης προβλημάτων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας και η υιοθέτηση τρόπων για την επιτυχή επίλυσή τους.

16. Αξιολόγηση – Καθοδήγηση υφισταμένων

Η αξιολόγηση των υφισταμένων του με αντικειμενικό και εποικοδομητικό για την ανάπτυξή τους τρόπο και η μέσω της προσωπικότητας και της επαγγελματικής του κατάρτισης καθοδήγηση και παρακίνηση των υφισταμένων του για την έγκαιρη και επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας.

17. Δημιουργία Στελεχών

Η φροντίδα και η ικανότητά του για τη δημιουργία στελεχών με τη μετάδοση των γνώσεών του, την παρότρυνση για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.λπ.

* Το κριτήριο Διοικητικές Ικανότητες θα συμπληρώνεται:

- Για τους υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης.
- Για τους υπαλλήλους που είναι ενταγμένοι σε διαβαθμίσεις εξειδικευμένης εργασίας.
- Για τους εργαζόμενους που υπηρετούν σε ολιγομελείς Μονάδες (κάτω των δεκαπέντε (15) ατόμων).

5.7 Δυνατότητες Εξέλιξης

Επιπλέον των κριτηρίων αξιολόγησης, ο αξιολογητής Β' επιλέγει δύο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία κρίνονται αναγκαία για την υπηρεσιακή εξέλιξη του αξιολογούμενου και στα οποία πιστεύει ότι υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης, προτείνει δε, στα σχόλιά του, συγκεκριμένες ενέργειες που θα βοηθήσουν την ανάπτυξη του αξιολογούμενου σε αυτούς τους τομείς (π.χ. εκπαίδευση). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Να παρουσιάζει με σαφήνεια και πειστικότητα τις εισηγήσεις του.
- Να εκπροσωπεί την Τράπεζα για θέματα της αρμοδιότητάς του.
- Να επιδιώκει να αποκτά σφαιρική γνώση των κυριότερων εργασιών της Τράπεζας.
- Να επιδεικνύει ηγετικές ικανότητες.

Εκθεση Εξέλιξης

Χαρακτηριστικά

1. Γνώσεις απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων

Ο βαθμός της θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης, η εν γένει ενημέρωση στο αντικείμενο της εργασίας του και η ευχέρεια που έχει στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

2. Αντίληψη – Κρίση

Η ικανότητα ορθής και γρήγορης αντίληψης των διάφορων ζητημάτων καθώς και η αξιολόγηση αυτών και η εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων.

3. Οργανωτικές ικανότητες

Η συστηματική οργάνωση της εργασίας του για βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του, καθώς και η επινόηση και εφαρμογή ορθολογικών μεθόδων εργασίας για την διεκπεραίωση του έργου του.

4. Ικανότητα γραπτής έκφρασης

Η άρτια και σαφής διατύπωση των σκέψεων και απόψεών του.

5. Ικανότητα προφορικής έκφρασης

Η άρτια και σαφής έκφραση των απόψεών του στον προφορικό λόγο.

6. Ποιότητα εργασίας

Η ακρίβεια και πληρότητα με την οποία εκτελεί την εργασία του, σε συνδυασμό με την έγκαιρη διεκπεραίωσή της.

7. Ταχύτητα στην εκτέλεση της εργασίας

Ο βαθμός ανταπόκρισής του σε περιστάσεις πίεσης χρόνου και όγκου εργασίας.

8. Σταθερότητα στην απόδοση

Η σταθερότητα και σε υψηλό επίπεδο προσφορά των υπηρεσιών του για την εκπλήρωση των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της Υπηρεσιακής Μονάδας στην οποία υπηρετεί.

9. Προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της υπηρεσίας

Η ικανότητα προσαρμογής του στις αναγκαίες αλλαγές των μεθόδων εργασίας καθώς και στις αλλαγές που προκύπτουν προγραμματισμένες ή μη, ο ζήλος και η προθυμία για την ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και γενικά το ενδιαφέρον για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του.

10. Υπευθυνότητα – Εχεμύθεια

Η εκτέλεση της εργασίας με σαφή αίσθηση ευθύνης, αξιοπιστία και εχεμύθεια σύμφωνα με τους κανονισμούς και την επικοινωνία ευαίσθητων πληροφοριών, η διαχείριση εμπιστευτικών εγγράφων κτλ.

11. Πρωτοβουλία

Η ταχεία και ορθή λήψη αποφάσεων χωρίς δισταγμό ή ευθυνοφοβία, για την επιτυχή αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων ή περιπτώσεων όπου δεν υπάρχουν λεπτομερείς οδηγίες.

12. Συνεργασία – Διαπροσωπικές Σχέσεις

Η αρμονική συνεργασία του, τόσο με τους συναδέλφους του, όσο και με τους υφισταμένους και προϊσταμένους του και η δημιουργία ειλικρινών και εποικοδομητικών σχέσεων με αυτούς.

13. Προθυμία – Αφοσίωση

Η εκτέλεση της εργασίας με ζήλο και προθυμία για την επίτευξη των στόχων σύμφωνα με τις αρχές και το πλαίσιο λειτουργίας της Τράπεζας.

14. Προγραμματισμός – Οργάνωση – Κατανομή Εργασίας *

Ο ορθός προγραμματισμός και συντονισμός του έργου της Υπηρεσιακής Μονάδας που προϊστάται, η σωστή οργάνωσή της για την επίτευξη των στόχων της και η δίκαιη και επιτυχή κατανομή της εργασίας του στους υφισταμένους του. Η ικανότητα υλοποίησης κατευθύνσεων της Διοίκησης ή των πορισμάτων ομάδων εργασίας που αφορούν τον εκσυγχρονισμό υφισταμένων εργασιών ή τη δημιουργία νέων αντικειμένων.

15. Εντοπισμός και Επίλυση προβλημάτων*

Η ικανότητα εντοπισμού και πρόβλεψης προβλημάτων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας και η υιοθέτηση τρόπων για την επιτυχή επίλυσή τους.

16. Αξιολόγηση – Καθοδήγηση υφισταμένων*

Η αξιολόγηση των υφισταμένων του με αντικειμενικό και εποικοδομητικό για την ανάπτυξη τους τρόπο και η μέσω της προσωπικότητας και επαγγελματικής του κατάρτισης καθοδήγηση και παρακίνηση των υφισταμένων του για την έγκαιρη και επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας.

17. Δημιουργία Στελεχών*

Η φροντίδα και η ικανότητά του για τη δημιουργία στελεχών με τη μετάδοση των γνώσεών του, την παρότρυνση για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.λπ.

* Τα χαρακτηριστικά 14-17 θα συμπληρώνονται:

- Για τους υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης
- Για τους υπαλλήλους που είναι ενταγμένοι σε διαβαθμίσεις εξειδικευμένης εργασίας
- Για τους εργαζόμενους που υπηρετούν σε ολιγομελείς Μονάδες (κάτω των δεκαπέντε (15) ατόμων).

5.8 Μέθοδος Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του προσωπικού προκύπτει από τη σύγκριση του επιπέδου των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και βασικών προσόντων του κρινόμενου υπαλλήλου, με το αντίστοιχο – κατ' αντικειμενική κρίση - επίπεδο που απαιτείται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, έτσι ώστε το παρεχόμενο έργο να είναι αποτελεσματικό. Σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι η μέσω αυτού δημιουργία του κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού για όλες τις εργασίες της Τράπεζας. Η αντικειμενική κρίση με βάση την Έκθεση Αξιολόγησης ή την Έκθεση Εξέλιξης του υπαλλήλου βασίζεται στη συνεργασία – επικοινωνία ανάμεσα στους αξιολογητές και στον αξιολογούμενο, η οποία αποσκοπεί:

- στο σαφή καθορισμό του αντικειμένου εργασίας του αξιολογούμενου,
- στον καθορισμό των γνώσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του,
- στον προσδιορισμό του επιπέδου απόδοσης στο οποίο θα πρέπει να ανταποκριθεί ο αξιολογούμενος και τελικά,
- στην εκπόνηση ενός κατάλληλου προγράμματος βελτίωσης της επίδοσης του αξιολογούμενου.

5.9 Διαβαθμίσεις αξιολόγησης

A. ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ποσοτική Αξιολόγηση ανά κριτήριο

Εισάγεται σύστημα βαθμολογίας με αριθμητική κλίμακα ανά χαρακτηριστικό εκάστου κριτηρίου. Το κάθε χαρακτηριστικό λαμβάνει μια αριθμητική βαθμολογία από τον αξιολογητή Α' σε συνεργασία με τον αξιολογητή Β', η οποία κυμαίνεται από 1-100. Η συνολική βαθμολογία του κάθε κριτηρίου προκύπτει από τον αριθμητικό Μέσο Όρο των επιμέρους βαθμολογιών των χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου κριτηρίου. Η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου προκύπτει από τον αριθμητικό Μέσο Όρο των επιμέρους βαθμολογιών των κριτηρίων στα οποία αξιολογείται στην κάθε περίπτωση. Με βάση τη τελική βαθμολογία προκύπτει ποιοτικός χαρακτηρισμός που χαρακτηρίζει την απόδοση του αξιολογούμενου κατά την περίοδο αξιολόγησης. Η κλίμακα διαβάθμισης της βαθμολογίας που συνδέεται με τον ποιοτικό χαρακτηρισμό, διαμορφώνεται ως εξής:

1-40 : ΚΑΤΩ ΤΟΥ ΜΕΤΡΙΟΥ

41-50 : ΜΕΤΡΙΑ

51-60 : ΚΑΛΗ

61-70 : ΚΑΛΗ (+)

71-80 : ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ

81-90 : ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ (+)

91-100 : ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ

B. ΕΚΘΕΣΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Διαβαθμίσεις Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του αξιολογούμενου γίνεται με βάση την παρακάτω κλίμακα που έχει επτά διαβαθμίσεις (ποιοτικούς χαρακτηρισμούς) και διαμορφώνεται ως εξής:

1. ΚΑΤΩ ΤΟΥ ΜΕΤΡΙΟΥ

2. ΜΕΤΡΙΑ

3. ΚΑΛΑ

4. ΚΑΛΑ (+)

5. ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ

6. ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ (+)

7. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

5.10 Επιτροπή εξέτασης ενστάσεων

Η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης, προκειμένου να έχει τα αποτελέσματα στα οποία αποσκοπεί, πρέπει να δίνει τη βεβαιότητα στον αξιολογούμενο υπάλληλο ότι η αξιολόγησή του έγινε αντικειμενικά και χωρίς προκαταλήψεις. Για το σκοπό αυτό του παρέχεται η δυνατότητα, εφόσον θεωρεί ότι αδικείται από την αξιολόγησή του, να υποβάλει πλήρως αιτιολογημένη και επαρκώς τεκμηριωμένη ένσταση, συμπληρώνοντας το ειδικό φύλλο υποβολής ενστάσεων που αποτελεί προσάρτημα της Έκθεσης Αξιολόγησης ή Εξέλιξης. Η ένσταση αυτή πρέπει να υποβάλλεται από τον αξιολογούμενο εντός πέντε (5) εργασίμων ημερών από την ημερομηνία γνωστοποίησης σ' αυτόν της Έκθεσης Αξιολόγησης ή της Έκθεσης Εξέλιξης.

Οι ενστάσεις των υπαλλήλων τίθενται υπόψη του Διευθυντή της Υπηρεσιακής Μονάδας, ο οποίος μπορεί να τις σχολιάσει προκειμένου στη συνέχεια να εξετασθούν από την Επιτροπή Εξέτασης Ενστάσεων. Οι ενστάσεις των υπαλλήλων εξετάζονται από την Επιτροπή Εξέτασης Ενστάσεων, η οποία είναι τριμελής, αποτελούμενη από Διευθυντές της Τράπεζας ή τους Αναπληρωτές τους.

Η σύνθεση της εν λόγω Επιτροπής καθορίζεται εκάστοτε με απόφαση της Διοίκησης. Στην Επιτροπή δεν συμμετέχουν υπηρεσιακοί παράγοντες, κατά της αξιολόγησης των οποίων έχουν υποβληθεί ενστάσεις.

Η Επιτροπή, κατά την εξέταση των ενστάσεων, καλεί ενώπιόν της τον ενιστάμενο, καθώς επίσης και οποιονδήποτε άλλον υπηρεσιακό παράγοντα κρίνει ότι θα συμβάλει στη διαμόρφωση αντικειμενικής κρίσης ως προς την αποδοχή ή μη της ένστασης του υπαλλήλου. Η απόφασή της κοινοποιείται στο Τμήμα Εξέλιξης Προσωπικού της Διεύθυνσης Διοικητικού, το οποίο ενημερώνει τον ενιστάμενο.

5.11 Τρόπος σύνταξης της Έκθεσης Αξιολόγησης και της Έκθεσης Εξέλιξης

A. Βασικές αρχές που αφορούν τη σύνταξη της Έκθεσης Αξιολόγησης και της Έκθεσης Εξέλιξης.

Η αποτελεσματικότητα της Έκθεσης Αξιολόγησης και της Έκθεσης Εξέλιξης εξαρτάται από τον τρόπο και την αντικειμενικότητα με την οποία συντάσσεται από τον αξιολογητή. Προκειμένου η αξιολόγηση να είναι δίκαιη, ακριβής και ωφέλιμη, για τους αξιολογούμενους και την Τράπεζα, οι Προϊστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν τις ακόλουθες αρχές:

1. Να κάνουν σύγκριση της επίδοσης του υπαλλήλου, του οποίου συμπληρώνουν την Έκθεση Αξιολόγησης, με την επίδοση άλλων υπαλλήλων μέσα στην ίδια Υπηρεσιακή Μονάδα της οποίας προΐστανται.
2. Να μην επηρεάζεται η κρίση τους από οτιδήποτε άλλο εκτός από την επίδοση του υπαλλήλου στην εργασία του, όπως αυτή προσδιορίζεται από τα κριτήρια που καθορίζονται στην Έκθεση Αξιολόγησης.
3. Να μην επηρεάζεται η κρίση τους από ασυνήθη ή μεμονωμένα γεγονότα. Η αξιολόγηση του υπαλλήλου θα πρέπει να απεικονίζει τη συνολική επίδοσή του κατά τη διάρκεια της υπό κρίση περιόδου.
4. Να έχουν πάντα υπόψη τους ότι η αξιολόγηση που θα κάνουν θα αποτελέσει βασικό στοιχείο της αξιολόγησης που θα γίνει και για τους ίδιους.

B. Τρόπος συμπλήρωσης Εκθέσεων Αξιολόγησης

Η ένδειξη Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου ή Υπαλλήλου και η ένδειξη για την περίοδο από... έως... είναι συμπληρωμένα ηλεκτρονικά από το Αρχείο του Προσωπικού. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να συμπληρώνεται και χειρόγραφα.

1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα στοιχεία συμπληρώνονται ηλεκτρονικά από το Αρχείο του Προσωπικού. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να συμπληρώνονται και χειρόγραφα.

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Τα καθήκοντα συμπληρώνονται από τον αξιολογητή Α' σε συνεργασία με τον υπάλληλο. Κάτω από την ένδειξη Βασικά Καθήκοντα αναφέρονται τα βασικά καθήκοντα της θέσης για τη συγκεκριμένη περίοδο και κάτω από την ένδειξη Έκτακτα Καθήκοντα, Λοιπές Δραστηριότητες αναφέρονται επιπλέον καθήκοντα που δεν σχετίζονται άμεσα με το έργο της θέσης (ενεργός συμμετοχή σε Επιτροπές, έργα κ.λπ.).

3. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο αξιολογούμενος συμπληρώνει την ενότητα Αυτοαξιολόγηση και στη οποία αναφέρει τις κυριότερες ικανότητές του κάτω από την ένδειξη «Ποια» (το πολύ 3) από τα χαρακτηριστικά

κριτηρίων (1-17) θεωρεί ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις ικανότητές του και στους τρόπους βελτίωσης κάτω από την ένδειξη «Σε ποια» (το πολύ 3) χαρακτηριστικά κριτηρίων θεωρεί πως έχει περιθώρια βελτίωσης και προτείνει τρόπους επίτευξης (π.χ. με εκπαίδευση, με μετακίνηση σε άλλη θέση στη Διεύθυνση κ.λπ.)

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο αξιολογητής Α' σε συνεργασία με τον αξιολογητή Β' συμπληρώνει την ενότητα «Ποια» (το πολύ 3) από τα χαρακτηριστικά κριτηρίων (1-17) θεωρεί ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις ικανότητες του αξιολογούμενου και «Σε ποια» (το πολύ 3) από αυτά θεωρεί ότι έχει περιθώρια βελτίωσης. Προτείνει τρόπους με τους οποίους θεωρεί ότι μπορεί να επιτευχθεί η ανάπτυξη του υπαλλήλου ώστε να βελτιωθεί η απόδοση και η υπηρεσιακή του συμπεριφορά (π.χ. με εκπαίδευση στην εργασία, με καθοδήγηση, με εσωτερική προσωρινή μετακίνηση κ.λπ.). Όσον αφορά τα παραπάνω, ο αξιολογητής Α' μπορεί να κάνει αναφορά σε συγκεκριμένα παραδείγματα εργασίας κατά τη χρονική περίοδο κρίσης.

5. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Ο αξιολογητής Α' σε συνεργασία με τον αξιολογητή Β' αναγράφει την τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου δίπλα από την ένδειξη «Πώς χαρακτηρίζετε τη συνολική του απόδοση», σε ιδιαίτερο τετραγωνίδιο ενώ συμπληρώνει με την ένδειξη «X» το αντίστοιχο τετράγωνο ποιοτικού χαρακτηρισμού που αντιστοιχεί στη βαθμολογία του.

Ο αξιολογητής Β', σε περίπτωση διαφοροποιημένης αξιολόγησης σε σχέση με τον αξιολογητή Α', αιτιολογεί την άποψή του κάτω από την ένδειξη «Σχόλια Αξιολογητή Β'» σε περίπτωση διαφωνίας.

6. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο αξιολογητής Α', σε συνεργασία με τον αξιολογητή Β', αναγράφει τη βαθμολογία στα αντίστοιχα χαρακτηριστικά κάθε κριτηρίου αξιολόγησης. Η συνολική βαθμολογία του κάθε κριτηρίου προκύπτει από το Μέσο Όρο των επιμέρους βαθμολογιών των χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου κριτηρίου και κυμαίνεται από 1-100. Η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου προκύπτει από το Μέσο Όρο των επιμέρους βαθμολογιών των κριτηρίων στα οποία αξιολογείται (4 κριτήρια αν κατέχει θέση Προϊσταμένου, 3 κριτήρια αν δεν κατέχει). Η βαθμολογία αυτή μεταφέρεται στην πρώτη σελίδα, κάτω από την ένδειξη «Πώς χαρακτηρίζετε την συνολική του απόδοση» σε ιδιαίτερο τετραγωνίδιο ενώ σημειώνεται με την ένδειξη «X» το τετράγωνο ποιοτικού χαρακτηρισμού που αντιστοιχεί σ' αυτή.

Η αξιολόγηση του κριτηρίου Διοικητικές Ικανότητες γίνεται μόνο στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος κατέχει θέση ευθύνης ή είναι ενταγμένος σε διαβάθμιση εξειδικευμένης

εργασίας ή είναι εργαζόμενο που υπηρετεί σε ολιγομελείς Μονάδες (κάτω των δεκαπέντε (15) ατόμων).

7. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή Β'.

8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ

Οι αξιολογητές Α' και Β' γράφουν ευδιάκριτα το ονοματεπώνυμο, το βαθμό, τη θέση και τον Αριθμό Μητρώου τους, την ημερομηνία συμπλήρωσης της Έκθεσης Αξιολόγησης και υπογράφουν.

9. ΕΛΑΒΑ ΓΝΩΣΗ

Ο Διευθυντής της Διεύθυνσης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος συμπληρώνει το ονοματεπώνυμό του και την ημερομηνία που λαμβάνει γνώση της αξιολόγησης και υπογράφει.

10. ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να σχολιάσει γραπτά την αξιολόγησή του. Τέλος, ο αξιολογούμενος αναγράφει την ημερομηνία και υπογράφει.

Γ. Τρόπος συμπλήρωσης Εκθέσεων Εξέλιξης

Η ένδειξη για την περίοδο από... έως... θα είναι συμπληρωμένη ηλεκτρονικά από το Αρχείο του Προσωπικού.

1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα στοιχεία θα συμπληρώνονται ηλεκτρονικά από το Αρχείο του Προσωπικού. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να συμπληρώνονται και χειρόγραφα.

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Τα καθήκοντα συμπληρώνονται από τον αξιολογητή Α' σε συνεργασία με τον υπάλληλο. Κάτω από την ένδειξη «Βασικά Καθήκοντα» αναφέρονται τα βασικά καθήκοντα της συγκεκριμένης περιόδου και κάτω από την ένδειξη «Έκτακτα Καθήκοντα, Λοιπές Δραστηριότητες» αναφέρονται επιπλέον καθήκοντα που δεν σχετίζονται άμεσα με το έργο της θέσης (ενεργός συμμετοχή σε Επιτροπές, έργα κ.λπ.).

3. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο αξιολογούμενος θα συμπληρώνει την ενότητα Αυτοαξιολόγηση και θα αναφέρεται στις κυριότερες ικανότητές του κάτω από την ένδειξη «Ποια» (το πολύ 3) από τα χαρακτηριστικά κριτηρίων (1-17) θεωρεί ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις ικανότητές του και στους τρόπους βελτίωσης κάτω από την ένδειξη «Σε ποια» (το πολύ 3) χαρακτηριστικά κριτηρίων θεωρεί ότι έχει περιθώρια βελτίωσης και προτείνει τρόπους επίτευξης (π.χ. με εκπαίδευση, με μετακίνηση σε άλλη θέση στη Διεύθυνση κ.λπ.).

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο αξιολογητής Α', σε συνεργασία με τον αξιολογητή Β', συμπληρώνει την ενότητα «Ποια» (το πολύ 3) από τα χαρακτηριστικά κριτηρίων (1-17) θεωρεί ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις ικανότητες του αξιολογούμενου και «Σε ποια» (το πολύ 3) από αυτά θεωρεί ότι έχει περιθώρια βελτίωσης. Προτείνει τρόπους με τους οποίους θεωρεί ότι μπορεί να επιτευχθεί η ανάπτυξη του υπαλλήλου ώστε να βελτιωθεί η απόδοση και η υπηρεσιακή του συμπεριφορά (π.χ. με εκπαίδευση στην εργασία, με καθοδήγηση, με εσωτερική προσωρινή μετακίνηση κ.λπ.). Όσον αφορά τα παραπάνω, ο αξιολογητής Α' μπορεί να κάνει αναφορά σε συγκεκριμένα παραδείγματα εργασίας κατά τη χρονική περίοδο κρίσης.

Στην ένδειξη «Θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται» (έχει τις γνώσεις και ικανότητες) στις απαιτήσεις του έργου που του έχει ανατεθεί ο αξιολογητής Α', σε συνεργασία με τον αξιολογητή Β', θα συμπληρώνει με την ένδειξη «Χ» το τετράγωνο ποιοτικού χαρακτηρισμού που αντιστοιχεί στην αξιολόγηση του υπαλλήλου.

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ

Οι αξιολογητές Α' και Β' γράφουν ευδιάκριτα το ονοματεπώνυμο, το βαθμό, τη θέση και τον Αριθμό Μητρώου τους, την ημερομηνία συμπλήρωσης της Έκθεσης Εξέλιξης και υπογράφουν.

6. ΕΛΛΑΒΑΓΝΩΣΗ

Ο Διευθυντής της Διεύθυνσης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος συμπληρώνει το ονοματεπώνυμό του και την ημερομηνία που λαμβάνει γνώση της αξιολόγησης και υπογράφει.

7. ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να σχολιάσει γραπτά την αξιολόγησή του. Τέλος, ο αξιολογούμενος αναγράφει την ημερομηνία και υπογράφει.

Η Έκθεση Αξιολόγησης και η Έκθεση Εξέλιξης συμπληρώνονται σε δύο αντίτυπα. Απ' αυτά, το ένα παραμένει στο Αρχείο της Διεύθυνσης της αρμόδιας Υπηρεσιακής Μονάδας και το άλλο διαβιβάζεται στη Διεύθυνση Διοικητικού. Στον αξιολογούμενο μπορεί να χορηγείται φωτοτυπία της Έκθεσης, εφόσον το ζητήσει.

5.12 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφηκε η διαδικασία αξιολόγησης η οποία ακολουθείται στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Καταγράφηκαν τα στάδια που ακολουθούνται και τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η καταγραφή της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης καθώς και των κριτηρίων, των ειδικών χαρακτηριστικών και των στόχων βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων. Προκειμένου να γίνει η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης είναι σημαντικό να έχει πραγματοποιηθεί η καταγραφή της. Είναι πολύ σημαντικό να καταγραφούν οι απαιτήσεις οι οποίες οφείλουν να καλύπτουν οι εργαζόμενοι.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε προκειμένου να γίνει η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Τα ευρήματα της ανάλυσης καθώς και τα αποτελέσματά της αναλύονται σε επόμενα κεφάλαια.

Κεφάλαιο 6: Ερευνητική Μεθοδολογία

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας. Είναι σημαντικό να γίνει η καταγραφή της μεθοδολογίας η οποία ακολουθήθηκε προκειμένου να γίνει η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης.

Ειδικότερα θα αναπτυχθούν οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η διαδικασία της λήψης των συνεντεύξεων για την ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης καθώς και ο σκοπός που ικανοποιήθηκε με την χρήση αυτής της μεθόδου.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας να γίνει μέσω της λήψης συνεντεύξεων από τρία (3) άτομα με διαφορετικές ιεραρχικές θέσεις και διαφορετικά χρόνια προϋπηρεσίας στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό.

6.2 Λόγοι επιλογής Συνέντευξης

Η λήψη συνεντεύξεων έχει πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά τις πληροφορίες που μπορούν να ληφθούν από τα επιλεγμένα πρόσωπα. Αρχικά υπάρχει αμεσότητα μεταξύ του ερευνητή και του συνεντευξιαζόμενου αφού υπάρχει ταχύτερη και καλύτερη ανάδραση μεταξύ των δύο. Οι δύο αλληλοεπιδρούν πιο άμεσα και η ροή της πληροφορίας από τον συνεντευξιαζόμενο προς τον ερευνητή είναι καλύτερη. Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να διατυπώσει απορίες και να κατανοήσει καλύτερα τον τρόπο σκέψης και αντίληψης του συνεντευξιαζόμενου σχετικά με το υπό μελέτη θέμα. Υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία σχετικά με την διαμόρφωση των ερωτήσεων καθώς επίσης δίνεται η δυνατότητα συζήτησης και δημιουργίας εκ νέου ερωτήσεων από τον ερευνητή επί των απαντήσεων που έλαβε σε πραγματικό χρόνο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ερευνητής να μπορεί να κατανοήσει καλύτερα την άποψη του συνεντευξιαζόμενου καθώς επίσης και να είναι σε θέση να αντιληφθεί καλύτερα το θέμα το οποίο πραγματεύεται. Λόγω του ότι ο συνεντευξιαζόμενος είναι πιο απομονωμένος αλλά και πιο ήρεμος επειδή η συνέντευξη λαμβάνεται σε χώρο χωρίς την παρουσία τρίτων απελευθερώνεται και μπορεί να δώσει πληροφορίες επί του θέματος που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα έδινε. Με αυτό τον τρόπο ο ερευνητής είναι σε θέση να αποσπάσει περισσότερες και πιο ουσιαστικές πληροφορίες από τον συνεντευξιαζόμενο.

Μέσω της διαδικασίας λήψης συνεντεύξεων από τους τρεις (3) επιλεγμένους συναδέλφους του υπό μελέτη Τραπεζικού Οργανισμού είναι πιο εύκολη η αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του συνεντευξιαζόμενου. Πιο αναλυτικά είναι ευκολότερο για τον ερευνητή να

κατανοήσει τις απόψεις του κάθε συνεντευξιαζόμενου και να συλλέξει τις πληροφορίες που επιθυμεί. Μέσω της αλληλεπίδρασης των δύο (2) Μερών είναι ευκολότερο για τον ερευνητή να κατανοήσει τις εμπειρίες, τα συναισθήματα και τις απόψεις του κάθε μεμονωμένου συνεντευξιαζόμενου αναφορικά με τα υπό εξέταση ανά περίπτωση ζητήματα. Ο συνεντευξιαζόμενος είναι πιο εύκολο να αναλύσει τα λεγόμενά του και να αιτιολογήσει τις θέσεις και τις απόψεις του. Ταυτόχρονα είναι πιο εύκολο για τον συνεντευξιαζόμενο να αναπτύξει εκτενέστερα το θέμα και την ερώτηση που του ζητείται διότι μπορεί να μην επιθυμεί να εκφράσει τις απόψεις του μπροστά σε άλλα άτομα φοβούμενο τυχόν επιπτώσεις στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον μπορεί να θέλει να αναφερθεί σε συγκεκριμένα παραδείγματα τα οποία για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων να μην επιτρέπεται να συζητούνται μπροστά στον οποιοδήποτε.

Σκοπός της διαδικασίας λήψης των συνεντεύξεων είναι η συλλογή πληροφοριών οι οποίες θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση του θέματος από τον ερευνητή καθώς και η συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών. Μέσω της διαδικασίας αυτής είναι ευκολότερο για τον ερευνητή να κατανοήσει καλύτερα το θέμα το οποίο πραγματεύεται λόγω της συναναστροφής του με άτομα τα οποία έχουν μεγαλύτερη εμπειρία από τον ίδιο και έχουν βαθύτερη γνώση της διαδικασίας και των ιδιαιτεροτήτων των ανθρώπων οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την εκτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης. Λόγω των καλών σχέσεων με τους συνεντευξιαζόμενους είναι ευκολότερη η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών που χρησιμεύουν στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας αλλά και των ιδιαιτεροτήτων της. Επιπρόσθετα είναι πιο εύκολο για τους ανθρώπους οι οποίοι έχουν επιλεγεί να ανοιχθούν και να μοιραστούν αντιλήψεις, συμπεριφορές, ερμηνείες κτλ οι οποίες υπό άλλες συνθήκες θα ήταν αδύνατο να γίνει.

Για τους παραπάνω λόγους επιλέχθηκε η διαδικασία λήψης συνεντεύξεων από άτομα με μεγάλη εμπειρία οι οποίοι έχουν πολύ καλή γνώση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης.

Τα ερωτήματα βάσει των οποίων πραγματοποιήθηκε η λήψη των συνεντεύξεων παρατίθενται παρακάτω ως εξής:

1. Το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης θέτει συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι είναι μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και αποδεκτοί από τους εργαζομένους;
2. Υπάρχει ανά δίμηνο ή τρίμηνο επανέλεγχος σχετικά με την επίτευξη των στόχων αυτών;
3. Το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης συλλέγει πληροφορίες για τον εργαζόμενο από πολλές πηγές πχ από ομοιόβαθμους συναδέλφους;
4. Οι εργασιακοί στόχοι είναι ποσοτικοποιημένοι επαρκώς ώστε να είναι εύκολα μετρήσιμη η εργασιακή απόδοση κάθε εργαζομένου;
5. Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με τον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο;
6. Αναλύονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου;
7. Ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να κάνει τις παρατηρήσεις του σχετικά με την εργασία και τα προβλήματά της;
8. Γνωρίζετε συστήματα αξιολόγησης άλλων Τραπεζών και αν ναι τι θα προτείνατε να εφαρμοστεί;

Οι απαντήσεις των τριών (3) συμμετεχόντων παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

6.3 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η λήψη συνεντεύξεων προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Σκοπός είναι να αναλυθούν εκτενώς οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν στην επιλογή της διαδικασίας της λήψης των συνεντεύξεων καθώς και η ωφέλεια που προέκυψε από την επιλογή αυτή.

Σκοπός της επιλογής της διαδικασίας λήψης συνεντεύξεων είναι η συλλογή πληροφοριών οι οποίες είναι πιο δύσκολο να συλλεχθούν με κάποιον άλλο τρόπο όπως για παράδειγμα με χρήση ερωτηματολογίου. Λόγω της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ερευνητή και των συνεντευξιαζόμενων είναι ευκολότερο να γίνουν πιο κατανοητές έννοιες και πρακτικές που χρησιμοποιούνται καθώς και να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές θα βοηθήσουν τον ερευνητή να κατανοήσει πλήρως και σε βάθος την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης καθώς και να συλλέξει τους τρόπους με τους οποίους αυτή μπορεί να βελτιωθεί. Οι προτάσεις των συνεντευξιαζόμενων έχουν πολύ μεγάλη βαρύτητα λόγω της εμπειρίας τους αλλά και της γνώσης της νοοτροπίας και των ιδιαιτεροτήτων

του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων του.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης από όπου θα προκύψουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης. Επιπρόσθετα θα παρατεθούν και θα αναλυθούν οι προτάσεις βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας καθώς και τα προβλήματα τα οποία θα επιλυθούν με αυτές.

Κεφάλαιο 7: Ανάλυση υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης προκειμένου να καταγραφούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Στο κεφάλαιο στο θα συνεκτιμηθούν οι πληροφορίες και οι γνώσεις που προέκυψαν από τα προηγούμενα κεφάλαια με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη κατανόηση της υφιστάμενης διαδικασίας αλλά και της καταγραφής των θετικών και των αρνητικών της.

Η ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης θα πραγματοποιηθεί με συνεκτίμηση των δεδομένων που προέκυψαν από την λήψη των τριών συνεντεύξεων από τους τρεις εργαζόμενους οι οποίοι κατέχουν διαφορετικές θέσεις ευθύνης και διαφορετικά χρόνια προϋπηρεσίας στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Ταυτόχρονα θα συνεκτιμηθεί η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα διπλωματική εργασία προκειμένου να γίνει η όσο το δυνατό καλύτερη αξιολόγηση της υφιστάμενης διαδικασίας.

Στη συνέχεια αναλύονται τα θετικά και τα αρνητικά της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης. Στο επόμενο υποκεφάλαιο αναλύονται οι προτάσεις βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης.

7.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης

Στο υποκεφάλαιο αυτό θα καταγραφούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης τα οποία θα προκύψουν και κατόπιν συνεκτίμησης των ευρημάτων που προέκυψαν από τις ληφθείσες συνεντεύξεις.

Αρχικά οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί είναι σε αρκετά καλό βαθμό ποσοτικοποιημένοι. Αναλυτικότερα ο εκάστοτε Διευθυντής στην αρχή κάθε χρόνου θέτει τους στόχους οι οποίοι πρέπει να πραγματοποιηθούν και βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί και ο κάθε εργαζόμενος. Ευνόητο είναι ότι κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του κομμάτι από τους στόχους αυτούς και για το οποίο είναι υπεύθυνος να το παρακολουθεί και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να φέρει εις πέρας το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα είναι επιφορτισμένος με την παροχή ενημέρωσης στον αμέσως επόμενο ιεραρχικά ανώτερο εργαζόμενο (τις περισσότερες φορές στον Προϊστάμενο του Τμήματος) έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου και της όσο το δυνατόν ταχύτερης διόρθωσης των προβλημάτων που μπορούν να ανακύψουν στην πορεία. Σε γενικές γραμμές οι στόχοι είναι ποσοτικοποιημένοι και ειδικότερα σε Διευθύνσεις οι οποίες παραδίδουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα αποτελέσματα ή πραγματοποιούν ελέγχους στους τομείς ευθύνης τους και επομένως σ' αυτές είναι ευκολότερη η ποσοτικοποίηση των στόχων αυτών.

Το πρόβλημα είναι ότι σε μερικές Διευθύνσεις οι στόχοι δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν λόγω της φύσης των εργασιών τους. Για παράδειγμα σε Διευθύνσεις (πχ Τεχνική Υπηρεσία ή Διεύθυνση ΙΤ οποία είναι επιφορτισμένη με τον έλεγχο των συστημάτων του Τραπεζικού Οργανισμού) οι οποίες έχουν πιο υποστηρικτικό έργο δεν είναι εύκολο να καθοριστούν οι στόχοι ευθύς εξαρχής. Πολλές φορές είναι συχνό το φαινόμενο να προκύπτουν εργασίες και θέματα τα οποία πρέπει να γίνουν γρηγορότερα από άλλα με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολος ο προγραμματισμός των εργασιών. Ταυτόχρονα άλλες εργασίες ή στόχοι οι οποίοι έχουν προγραμματιστεί να γίνουν στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αναστέλλονται προκειμένου να ολοκληρωθούν άλλες πιο επείγουσες εργασίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ξεκινούν μία εργασία και στη συνέχεια να διακόπτουν την εργασία αυτή προκειμένου να κάνουν κάτι άλλο και να μένουν εργασίες ανεκτέλεστες ή ακόμα και στόχοι οι οποίοι μπορεί να χρονίζονται και να μην υλοποιούνται.

Πολλές φορές εργαζόμενοι αναγκάζονται να κάνουν και εργασίες συναδέλφων οι οποίοι για διάφορους λόγους απουσιάζουν (πχ αναρρωτική άδεια) ή ακόμα και να έχουν επωμισθεί εργασίες περισσότερες από αυτές που τους αναλογούν λόγω υποστελέχωσης ορισμένων Διευθύνσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζει η αρχική κατανομή των εργασιών και να μην είναι εύκολο να γίνει κατανοητό για ποιο λόγο ο εργαζόμενος πέτυχε λιγότερους στόχους από αυτούς που είχαν τεθεί. Βέβαια υπάρχει κατανόηση από τους ιεραρχικά ανώτερους σε αυτές τις ειδικές περιπτώσεις.

Είναι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο δίνει την δυνατότητα στους ιεραρχικά ανώτερους εργαζομένους οι οποίοι κατέχουν θέσεις ευθύνης να ελέγχουν το κατά πόσο οι στόχοι που έχουν τεθεί επιτυγχάνονται ή όχι ανά δίμηνο ή τρίμηνο. Είναι κάτι όμως που επαφίεται αποκλειστικά στον κάθε αξιολογητή – ιεραρχικά ανώτερο. Ειδικότερα είναι προσωπική υπόθεση του κάθε αξιολογητή να ελέγχει κατά πόσο ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος πετυχαίνει τους στόχους που έχουν τεθεί και κατά πόσο είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του. Ο κάθε μεμονωμένος αξιολογητής είναι ο αποκλειστικά υπεύθυνος να ελέγξει και να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο για την παρουσία του και τις επιδόσεις του σχετικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Αυτό το οποίο είναι δύσκολο ορισμένες φορές είναι να ποσοτικοποιηθεί η συνεισφορά και ο όγκος εργασίας του κάθε εργαζομένου. Υπάρχουν διαδικασίες οι οποίες γίνονται στην Τράπεζα και δεν είναι εύκολο σε κάθε σημείο τους να φαίνεται ποιος κάνει τι καθώς και πότε πρέπει να κάνει τι. Επομένως υπάρχει πρόβλημα στο να φανεί ποιος έχει καθυστερήσει να κάνει

μία ενέργεια και ποιος όχι. Μπορεί έτσι κάποιοι στόχοι που έχουν τεθεί σε έναν εργαζόμενο να μην επιτυγχάνονται καθόλου ή να υπάρχει καθυστέρηση στην επίτευξή τους και να μην είναι σαφές αν είναι ευθύνη του εργαζομένου ή όχι. Αυτό μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να δυσκολεύει την σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου καθώς και να δημιουργείται λανθασμένη εντύπωση σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζομένου. Μπορεί επίσης κάποιος εργαζόμενος να έχει συνεργασία με κάποια Διεύθυνση η οποία να είναι δύσκολη στην επικοινωνία και την συνεργασία και αυτό να δυσκολεύει την καθημερινή του απόδοση καθώς και την αποτελεσματικότητά του. Είναι κάποιες παράμετροι οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτικότητα του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου και οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τον εκάστοτε αξιολογητή.

Ένα άλλο φαινόμενο το οποίο παρατηρείται και το οποίο μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην αξιολόγηση είναι ότι ο όγκος εργασίας του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί από τον κάθε αξιολογητή για λόγους οι οποίοι μπορεί να μην αφορούν απαραίτητα τον αξιολογητή. Ειδικότερα πολλές φορές υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι μπορεί να θεωρούν ότι έχουν φόρτο εργασίας ο οποίος είναι δυσανάλογα καταναμημένος στα μέλη της Διεύθυνσης και να θεωρούν ότι κάνουν περισσότερα από άλλους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου εργαζόμενοι προκειμένου να μην φορτωθούν εργασίες άλλων ή εργασίες τις οποίες θεωρούν ότι δεν πρέπει να κάνουν να υπερβάλλουν σχετικά με τον όγκο εργασίας τον οποίο έχουν με σκοπό να μην επιβαρύνονται περισσότερο και να μπορούν πιο εύκολα να διαχειρίζονται τον όγκο εργασίας που έχουν. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι προϊστάμενοι να είναι πολύ καταρτισμένοι ώστε να μπορούν να αξιολογούν τον όγκο εργασίας του κάθε εργαζομένου και να μπορούν να κατανέμουν έτσι τον όγκο της δουλειάς ώστε να είναι πολύ πιο εύκολη η αξιολόγηση και πολύ πιο αντικειμενική. Εδώ βεβαία υπάρχει και ο λογικός φόβος του κάθε εργαζομένου ο οποίος φοβούμενος ότι αναλαμβάνοντας όλο και περισσότερες εργασίες στην Τράπεζα δεν θα ωφεληθεί στην αξιολόγηση του από αυτό, ειδικά από αξιολογητές με τους οποίους μπορεί να μην έχει καλές σχέσεις, αποφεύγει να δηλώνει με ακρίβεια τον όγκο εργασίας που έχει. Γενικότερα όμως είναι παραδεκτό όπως φάνηκε και από τις συνεντεύξεις ότι υπάρχει δυσκολία όχι τόσο στην ποσοτικοποίηση των στόχων της κάθε Διεύθυνσης αλλά στην ποσοτικοποίηση του όγκου της εργασίας που εκτελεί ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε λάθος αξιολόγηση κάποιων εργαζομένων.

Ο μεγάλος βαθμός αντικειμενικότητας του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικός για τους εργαζομένους. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η αξιολόγηση είναι γνωστά στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να είναι μειωμένη η καχυποψία των εργαζομένων προς αυτήν. Με το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης η Τράπεζα είναι σε θέση να γνωρίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες του υπάρχοντος προσωπικού με αποτέλεσμα να μπορεί να καλύψει πιο εύκολα τυχόν θέσεις οι οποίες είναι κενές είτε να μετακινήσει εργαζομένους από μία Διεύθυνση σε μία άλλη. Αυτό είναι πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί γνωρίζοντας εκ των προτέρων ποιους χρειάζεται για αυτό, ποιοι είναι οι καλύτεροι και ποιων τα χαρακτηριστικά και η απόδοση ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των θέσεων αυτών.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η Τράπεζα προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες τις σε προσωπικό πρώτα καταφεύγει στο υπάρχον προσωπικό το οποίο αξιολογείται. Σε περίπτωση που πρόκειται να δημιουργηθεί μία νέα Διεύθυνση δίνεται η δυνατότητα στον εκάστοτε νέο Διευθυντή να ζητήσει άτομα τα οποία πιστεύει ότι είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της Διεύθυνσης. Επίσης μπορεί σε μία νέα Διεύθυνση να μεταφερθούν αυτούσια τμήματα τα οποία οργανωτικά ανήκουν σε άλλες Διευθύνσεις. Σε αυτήν την περίπτωση ο νέος Διευθυντής μπορεί να ζητήσει από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να ενημερώσει το σύνολο του Τραπεζικού Οργανισμού βγάζοντας ανακοίνωση πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος στην οποία μπορεί να ζητάει άτομα τα οποία έχουν συγκεκριμένα προαπαιτούμενα όπως σπουδές και προϋπηρεσία στην Τράπεζα για συγκεκριμένες θέσεις. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζομένους διότι γνωρίζουν ότι είναι η πρώτη προτεραιότητα για την Τράπεζα για την κάλυψη νέων θέσεων εργασίας, δίνοντας τους το κίνητρο να είναι αφοσιωμένοι στην Τράπεζα και στα καθήκοντά τους, γνωρίζοντας ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης και περαιτέρω αξιοποίησής τους.

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης βοηθά στην εξοικονόμηση πόρων στην Τράπεζα μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα είναι πιο εύκολο για την Τράπεζα να στελεχώνει καλύτερα υπηρεσιακές μονάδες και τμήματα διότι έχει πολύ καλή γνώση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού μειώνοντας έτσι το χρόνο στελέχωσης αλλά και ελαχιστοποιώντας το χρόνο που απαιτείται για την επιλογή προσωπικού το οποίο θα ζητηθεί εκτός Τράπεζας. Λόγω της πολύ καλής γνώσης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού μειώνεται το φαινόμενο της κακής στελέχωσης των

τιμημάτων και των Διευθύνσεων το οποίο βοηθά στην πιο εύρυθμη λειτουργία τους και ενδυναμώνει την αφοσίωση των εργαζομένων στην Τράπεζα.

Ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα στην Τράπεζα να αξιοποιήσει εργαζόμενους οι οποίοι έχουν απόδοση πέραν του κανονικού είτε σε άλλες υπηρεσιακές μονάδες είτε ακόμα και σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται στους εργαζομένους το αίσθημα της ανταμοιβής της προσπάθειάς τους και της επίτευξης των προσωπικών στόχων καριέρας που έχει θέσει ο κάθε εργαζόμενος για τον εαυτό του. Είναι πάρα πολύ σημαντικό για τον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο να γνωρίζει ότι οι κόποι θα ανταμειφθούν καθώς επίσης δίνεται η δυνατότητα στην Τράπεζα να διαμορφώνει στελέχη τα οποία αναλαμβάνουν ή θα αναλάβουν σε μερικά χρόνια υψηλές ιεραρχικά θέσεις ευθύνης τα οποία θα έχουν την κουλτούρα της Τράπεζας και τα οποία θα δρουν με γνώμονα το συμφέρον της.

Είναι μία διαδικασία αξιολόγησης η οποία είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό αξιοκρατική λόγω του ότι συμμετέχουν δύο αξιολογητές, δηλαδή οι δύο άμεσα προϊστάμενοι του εργαζομένου. Αυτό εξασφαλίζει ότι δεν θα υπάρχουν μεροληπτικές κρίσεις οι οποίες θα αδικήσουν τον εργαζόμενο και την προσπάθειά του. Λόγω του ότι η αξιολόγηση είναι η εικόνα του εργαζομένου και η οποία μπορεί να επηρεάσει την καριέρα του όσον αφορά τις θέσεις ευθύνης που θα μπορεί να αναλάβει στο μέλλον είναι πολύ σημαντικό το σύστημα αξιολόγησης να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό. Η ύπαρξη δύο αξιολογητών εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία της αξιολόγησης. Επίσης μειώνει το αίσθημα της καχυποψίας των εργαζομένων και προς την διαδικασία της αξιολόγησης αυτής καθ' αυτής αλλά και προς τους αξιολογητές διότι γνωρίζουν ότι θα υπάρχει όσο το δυνατόν πιο δίκαιη αξιολόγησή τους με περιορισμένη την πιθανότητα μεροληψίας και κακής κρίσης.

Ένα μειονέκτημα της υπάρχουσας διαδικασίας αξιολόγησης είναι ότι ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται από ομοιόβαθμους ή κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους από αυτόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να επικεντρώνεται μόνο στο πως τον βλέπουν οι ανώτεροί του και πιο συγκεκριμένα οι δύο αξιολογητές του και όχι στην συνολική του εικόνα. Ο κάθε αξιολογητής είναι υπεύθυνος να συλλέγει τις πληροφορίες αυτές οι οποίες θα τον βοηθήσουν να κατανοήσει συνολικά τον εργαζόμενο τον οποίο πρέπει να αξιολογήσει. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για τον εργαζόμενο είναι η φήμη η οποία έχει δημιουργήσει σχετικά με το άτομό του.

Λόγω του ότι η Τράπεζα είναι ένας χώρος εργασίας ο οποίος είναι αρκετά περιορισμένος, η φήμη του εργαζομένου προηγείται της δουλειάς του ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μεταθέσεων.

Επομένως είναι πολύ εύκολο για τον κάθε αξιολογητή να μάθει για τον εργαζόμενο σχετικά με τη συμπεριφορά του σε άλλες Διευθύνσεις (αν έχει δουλέψει). Το πρόβλημα είναι ότι μπορεί οι πληροφορίες που θα συλλέξει να μην είναι εκατό τοις εκατό ακριβείς ή να ακούσει μόνο την μία πλευρά και να σχηματίσει λάθος εντυπώσεις. Γενικότερα είναι ευθύνη του κάθε αξιολογητή να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο με σκοπό να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερος στις αξιολογήσεις του.

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου μπορεί ο κάποιος αξιολογητής να είναι πιο φιλικά διακείμενος σε κάποιον ή κάποιους αξιολογούμενους πράγμα το οποίο μπορεί να επηρεάζει την κρίση του όπως παρατηρήθηκε από τις συνεντεύξεις που ελήφθησαν. Σε γενικές γραμμές όμως το σύστημα αξιολόγησης είναι αρκετά αξιοκρατικό. Επίσης δίνει την δυνατότητα στον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο να καταγράψει τα σημεία που θεωρεί ότι έχει αδικηθεί καθώς και να τα καταθέσει επίσημα στο φύλλο αξιολόγησής του. Σε επόμενο στάδιο αν θεωρεί ότι δεν έχει αξιολογηθεί επαρκώς και δίκαια ο αξιολογούμενος μπορεί να καταφύγει στην επανεξέταση του μέσα από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και να εξεταστεί το αίτημά του. Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις δεν υπάρχει κάποια περίπτωση εργαζομένου η οποία να κατέφυγε στην λύση αυτή.

Η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης δεν προβλέπει την λήψη συνεντεύξεων από τους αξιολογητές σε κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο. Αυτό είναι ένα σημαντικό μειονέκτημα το οποίο δεν δίνει την δυνατότητα στον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο να συζητήσει με τον προϊστάμενό του και με τον Διευθυντή του σχετικά με τα θέματα που τους αφορούν. Η επικοινωνία περιορίζεται στην συμπλήρωση του εντύπου αρχικά από τον αξιολογούμενο όπου συμπληρώνει τις παρατηρήσεις του και αξιολογεί την απόδοσή του. Στη συνέχεια ο πρώτος αξιολογητής συμπληρώνει τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες του εργαζομένου και στην συνέχεια ο δεύτερος αξιολογητής συμπληρώνει τις δυνατότητες εξέλιξης του εργαζομένου. Είναι μία διαδικασία στην οποία δεν προάγεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο αξιολογούμενος δεν μπορεί να αναφέρει προφορικά σε κατ' ιδίαν συναντήσεις τα προβλήματα και τις ενστάσεις που έχει για την αξιολόγησή του καθώς και να εκφράσει τις αντιρρήσεις του επί της αξιολόγησης. Με την ταυτόχρονη παρουσία και των δύο αξιολογητών καθώς και μέσω του διαλόγου διασφαλίζεται η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, διαμορφώνοντας κοινά αποδεκτές εκτιμήσεις και παραδοχές. Ταυτόχρονα προσδιορίζονται οι τρόποι και οι επιλογές που υπάρχουν προκειμένου να

αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά στον χώρο εργασίας, οι προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης του εργαζομένου κτλ.

Ταυτόχρονα με την διεξαγωγή των συνεντεύξεων αναπτύσσεται πιο εύκολα η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων και επίσης μπορεί ο προϊστάμενος πιο εύκολα να καθοδηγήσει τον υφιστάμενο σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί καθώς και να συμφωνήσουν με πιο τρόπο θα επιτευχθούν αυτοί. Επιπρόσθετα μπορεί ο προϊστάμενος να αναλύσει στον αξιολογούμενο σε ποια σημεία θα εστιαστεί η αξιολόγηση και να του υποδείξει ποια είναι τα δυνατά του σημεία και σε ποια σημεία πρέπει να βελτιώσει την απόδοσή του. Με αυτό τον τρόπο ο υφιστάμενος θα είναι σε θέση να έχει πλήρη γνώση σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί καθώς και να γνωρίζει το τρόπο με τον οποίο αυτοί θα επιτευχθούν.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό μειονέκτημα της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης είναι η μη ενθάρρυνση του εργαζομένου να αναφέρει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην εργασία του καθώς και να προτείνει λύσεις οι οποίες πιστεύει ότι θα βελτιώσουν την απόδοσή του αρχικά αλλά και την απόδοση της Διεύθυνσης αν πρόκειται για προτάσεις που αφορούν σε πιο υψηλό επίπεδο. Η καταγραφή των προτάσεων αυτών γίνεται στο τέλος του φύλλου αξιολόγησης και είναι σχεδόν εθιμοτυπική. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να καταγράψουν τις προτάσεις τους, αρχικά διότι δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν την φιλοσοφία της διαδικασίας της αξιολόγησης και δευτερευόντως επειδή πιστεύουν ότι τίποτα από αυτά που θα καταγράψουν δεν θα ληφθούν υπόψιν από τους εκάστοτε αρμόδιους. Αυτό είναι κάτι το οποίο απομονώνει τον εργαζόμενο από την διαδικασία της αξιολόγησης καθώς και μειώνει την επικοινωνία προϊσταμένου – υφισταμένου η οποία αποτελεί την βάση της επιτυχίας της εκάστοτε Διεύθυνσης. Η καλή επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από τους εργαζομένους και επιπλέον είναι ευκολότερο να λύνονται προβλήματα τα οποία παρατηρήθηκαν τον προηγούμενο χρόνο καθώς και να εφαρμοστούν προτάσεις οι οποίες θα αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

7.3 Προτάσεις βελτιστοποίησης υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης

Στο υποκεφάλαιο αυτό θα παρατεθούν οι προτάσεις βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας οι οποίες έχουν σκοπό να αυξήσουν την αξιοπιστία και να βοηθήσουν την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων σχετικά με τους στόχους που πρόκειται να τεθούν αλλά και στους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν. Με τον τρόπο αυτό θα γίνει περισσότερο κατανοητό στους εργαζομένους το τι απαιτείται να κάνουν και ποιους στόχους πρέπει να πετύχουν.

Ένα μέτρο το οποίο προτάθηκε στην συνέντευξη με τον Υποδιευθυντή είναι το μέτρο της κυκλικής αξιολόγησης ή αλλιώς αξιολόγησης 360⁰. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου δεν συλλέγονται μόνο από τους ιεραρχικά ανώτερους του εργαζομένου αλλά και από άλλες πηγές όπως τους υφισταμένους (με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας ή σε χαμηλότερη θέση ευθύνης) ή ακόμα και από ομοιόβαθμους συναδέλφους οι οποίοι έχουν συχνή και καθημερινή επαφή και συνεργασία με τον εργαζόμενο.

Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της είναι η συλλογή πληροφοριών για τον εργαζόμενο και από άλλες πηγές πράγμα το οποίο βοηθάει στη καλύτερη αξιολόγηση του. Με αυτό τον τρόπο είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί μία πιο ολοκληρωμένη και πιο πλήρης εικόνα για τον εργαζόμενο και συνεπώς να είναι δικαιότερη και πιο αντικειμενική η αξιολόγησή του. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι αξιολογητές μπορούν να έχουν μία πιο σφαιρική εικόνα του εργαζομένου και να είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο ή τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επηρεάσουν ή να παρακινήσουν τον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να προσαρμόσει κατάλληλα την συμπεριφορά του.

Ταυτόχρονα επειδή θα υπάρχει και αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να μπορούν να αξιολογήσουν και οι ίδιοι τους ανωτέρους τους. Αυτό θα βοηθήσει τους προϊσταμένους να γνωρίζουν ποια είναι η άποψη που έχουν γι' αυτούς οι υφιστάμενοί τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας θα μπορούν να βελτιώσουν τους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούν τους στόχους στους υφισταμένους τους καθώς και να βρουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να τους παρακινούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Αρχικά είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν στην μέθοδο αυτή έτσι ώστε να αποφευχθούν σφάλματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή της. Είναι πολύ σημαντικό όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι απολύτως ενημερωμένα σχετικά με την διαδικασία προκειμένου τα αποτελέσματά της να είναι έγκυρα και αξιοποιήσιμα.

Είναι πολύ σημαντικό η μέθοδος αυτή να μην χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο για τις προαγωγές ή για αυξήσεις μισθών διότι θα οδηγήσει τους εργαζομένους να είναι επιφυλακτικοί και να μην

λένε την αλήθεια στην αξιολόγηση. Αυτό θα οδηγήσει στην ανάπτυξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ και των ομοιόβαθμων αλλά και των προϊσταμένων διότι θα δημιουργούνται τριβές οι οποίες θα πετύχουν το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα από αυτό που θέλει να πετύχει η διαδικασία αυτή. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό και από τις δύο πλευρές ότι ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να προταθούν λύσεις οι οποίες θα βελτιώνουν την υπάρχουσα κατάσταση.

Για να είναι εφικτό αυτό προϋποθέτει την διανομή ερωτηματολογίων μεταξύ των συναδέλφων με σκοπό να υπάρξει αξιολόγηση των ανωτέρων. Τα ερωτηματολόγια αυτά πρέπει να είναι ανώνυμα και ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται η ανωνυμία τους προκειμένου οι συμμετέχοντες να απαντούν με ειλικρίνεια τις ερωτήσεις και να μην φοβούνται για τυχόν αντίποινα από τους ανωτέρους. Σε περίπτωση που δεν είναι ανώνυμα ελλοχεύει ο κίνδυνος και οι βαθμολογίες να ανεβαίνουν, ειδικά των προϊσταμένων, αλλά και οι υφιστάμενοι να μην λένε την αλήθεια στις απαντήσεις τους φοβούμενοι ότι είτε θα σχολιαστούν αρνητικά είτε θα έχουν επιπτώσεις στην εργασία τους.

Είναι πολύ σημαντικό κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής να διασφαλίζεται η ανωνυμία και τα αποτελέσματά της να χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων διότι σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος να αλλοιωθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Μέσω της μεθόδου αυτής μπορεί ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος να δει πως τον αξιολογούν οι συνάδελφοί του με συνέπεια να μπορεί να γνωρίζει τα πιθανά σημεία που χρήζει βελτίωσης καθώς και να μάθει το πώς αξιολογούν οι συνάδελφοί του το έργο του.

Ταυτόχρονα μπορεί να εντοπιστούν και προβλήματα που τυχόν υπάρχουν σχετικά με τους προϊσταμένους και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί διοικούν τους υφισταμένους τους. Όμως μπορεί σε αντίθετη περίπτωση ο προϊστάμενος να αδιαφορεί για τους στόχους που έχουν τεθεί και να θέλει να είναι δημοφιλής στους υφισταμένους του. Πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής να μην έχουν σύνδεση με την εξέλιξη διότι τότε θα δημιουργηθούν διχόνοιες και προστριβές μεταξύ των εργαζομένων πετυχαίνοντας τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμεί να πετύχει.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο πρέπει να βελτιωθεί είναι η ποσοτικοποίηση των στόχων και κατ' επέκταση η ποσοτικοποίηση της εργασίας την οποία διεκπεραιώνει ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν στόχοι οι οποίοι είναι αντικειμενικοί και εφικτοί και οι οποίοι θα είναι εύκολο να μετρηθούν καθώς και να αξιολογηθεί σωστά το κατ' όσον αυτοί επιτεύχθηκαν και σε ποιο βαθμό.

Αρχικά ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος θα πρέπει να πραγματοποιεί μία συνάντηση υποχρεωτικά με τον προϊστάμενό του και τον Διευθυντή του μέσω της οποίας θα αναλύονται οι στόχοι και οι απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος. Κατά την διάρκεια της συνάντησης αυτής θα πρέπει να γίνει κατανοητό στον εργαζόμενο το τι πρέπει να κάνει καθώς και σε ποιο χρονικό διάστημα θα πρέπει να επιτευχθούν αυτοί. Είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι που θα τεθούν να είναι επιτεύξιμοι, σαφείς και να έχουν αναλυθεί στον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει μία σχετική ελευθερία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα τους πετύχει έτσι ώστε να αναπτύξει δεξιότητες οι οποίες θα αυξήσουν την παραγωγικότητά του.

Κατόπιν αυτού θα πρέπει να ορίζονται χρονικές περίοδοι ελέγχου στις οποίες θα πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου στις οποίες θα συγκρίνονται τα προσδοκώμενα με τα επιτεύξιμα αποτελέσματα. Σε αυτές τις συναντήσεις θα πραγματοποιείται ενημέρωση σχετικά με τους στόχους που έχουν ολοκληρωθεί, τους στόχους οι οποίοι έχουν μείνει πίσω καθώς και να γίνονται αλλαγές στην προτεραιοποίηση των στόχων. Παράλληλα μπορεί να γίνεται συζήτηση επί των νέων στόχων καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν αυτοί να επιτευχθούν. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να κάνει μία ανασκόπηση και μία αξιολόγηση των πεπραγμένων του καθώς και να συζητήσει με τον προϊστάμενο του σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν στους προηγούμενους στόχους καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν. Ο εργαζόμενος θα μπορεί να αναπτύσσει τους προβληματισμούς του σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετώπισε καθώς και να προτείνει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται κάποιες διαδικασίες κτλ.

Είναι απαραίτητο οι στόχοι οι οποίοι θα τεθούν στους εργαζομένους και με βάση τους οποίους θα αξιολογηθούν να είναι μετρήσιμοι και επιτεύξιμοι. Επομένως είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι να είναι αντικειμενικοί και να γνωρίζει ο εργαζόμενος ότι μπορεί να τους πετύχει. Εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι οι στόχοι είναι μη επιτεύξιμοι θα απογοητευθεί και δεν θα προσπαθήσει να βελτιώσει τη απόδοσή του και να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ταυτόχρονα θα πρέπει ο προϊστάμενος να ελέγχει και να καθοδηγεί τον υφιστάμενο του στην επίτευξη των στόχων. Πρέπει να μπορεί να καθοδηγεί και να δείχνει στον υφιστάμενό του τα βήματα της διαδικασίας καθώς και τυχόν περιορισμούς που μπορεί να έχει κατά την εκτέλεση των εργασιών του. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν συχνοί έλεγχοι μέσω των οποίων θα ελέγχεται η πρόοδος του εργαζομένου καθώς και ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι αυτοί.

Η ποσοτικοποίηση των στόχων θα έχει πάρα πολλά οφέλη για τον οργανισμό αλλά και για τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους ειδικότερα. Επειδή ο εργαζόμενος συμμετέχει στον καταρτισμό και την θέσπιση των στόχων ενθαρρύνεται να έχει ενεργό συμμετοχή με αποτέλεσμα να παρακινείται να βελτιώνει την απόδοσή του και να αυξάνεται η ικανοποίηση που λαμβάνει όταν οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται. Επιπλέον επειδή ο εργαζόμενος πρέπει να σκεφθεί και να αναλύσει σε μεγαλύτερο βάθος τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει, μπορεί να εμβαθύνει σ' αυτές καθώς και στην φύση της εργασίας του με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνεται τα απαραίτητα και κρίσιμα κομμάτια αυτής και να βρίσκει τον βέλτιστο τρόπο μέσω του οποίου μπορεί να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Μέσω αυτής της διαδικασίας ενθαρρύνεται η ανάπτυξη της καινοτομίας και της δημιουργικότητας του εργαζομένου βελτιώνοντας τις διαδικασίες που ακολουθεί.

Από την πλευρά του προϊσταμένου μειώνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση διότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι μετρήσιμοι και επιτεύξιμοι και επιπρόσθετα έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί με τον υφιστάμενο. Έτσι είναι ευκολότερη η αξιολόγηση του προϊσταμένου και ταυτόχρονα μειώνεται η καχυποψία του υφισταμένου σχετικά με την υποκειμενικότητα του προϊσταμένου του.

Πρέπει να τονιστεί ότι η όσο το δυνατόν καλύτερη ποσοτικοποίηση των στόχων βοηθάει στον καλύτερο συντονισμό, προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο της εργασίας και παράλληλα βοηθάει στην συνεχή ανάλυση, βελτίωση και ανάπτυξη των υφιστάμενων διαδικασιών. Μέσω της ποσοτικοποίησης των στόχων ο εργαζόμενος νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν γνωρίζει εξ' αρχής το τι πρέπει να κάνει με σαφήνεια καθώς και το τι περιμένει ο προϊστάμενος από τον ίδιο. Είναι όμως πολύ σημαντικό να εκπαιδευτούν όλοι οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι στον τρόπο αυτό. Ειδικότερα να θέτουν στόχους τους οποίους θα κοινοποιούν και θα αναλύουν στους υφισταμένους τους καθώς επίσης και ότι πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στην καθοδήγηση των υφιστάμενων τους προκειμένου να πετυχαίνουν τους στόχους αυτούς.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό μέτρο το οποίο θα βοηθούσε στην βελτίωση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης είναι η ετήσια συνέντευξη αξιολόγησης η οποία θα πρέπει να προγραμματίζεται κάθε έτος και η οποία θα αποτελεί την πρώτη επαφή υφισταμένου – προϊσταμένου με την παρουσία του Διευθυντή της υπηρεσιακής μονάδας. Στην συνάντηση αυτή είναι πολύ σημαντικό να είναι εξοικειωμένοι όλοι οι συμμετέχοντες με την διαδικασία αυτή προκειμένου να προκύψουν οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και σε ανώτερο επίπεδο

για τον ίδιο τον τραπεζικό οργανισμό. Είναι πολύ σημαντική η επικοινωνία σε ένα οργανισμό όπως η τράπεζα δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πλέον κομβικός στην επίτευξη των στόχων καθώς και στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η τράπεζα.

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι μία συνάντηση μεταξύ των προϊσταμένων και του υφιστάμενου στοχεύοντας στην ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας καθώς και τους στόχους που έχουν τεθεί. Μέσω της διαδικασίας αυτής ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος ενημερώνεται από τον Προϊστάμενό του και τον Διευθυντή του σχετικά με την απόδοσή του, ενημερώνεται για τα δυνατά και τα αδύνατά του σημεία με στόχευση την βελτίωση της επίδοσής του και ταυτόχρονα τίθενται οι στόχοι για το επόμενο έτος και γίνεται ο αρχικός προγραμματισμός για την επίτευξή τους. Προκειμένου να έχει επιτυχία το μέτρο αυτό πρέπει ο Προϊστάμενος και ο Διευθυντής να ενθαρρύνουν τον κάθε μεμονωμένο υφιστάμενο να συμμετέχει στην διαδικασία αυτή στοχεύοντας στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας τους και στην δημιουργία στενότερων σχέσεων μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι δύο αξιολογητές να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να είναι σε θέση να την εφαρμόσουν, ώστε να αναπτύσσονται καλύτερες σχέσεις και συνεργατικό πνεύμα στο σύνολο του προσωπικού.

Οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι πολύ σαφείς και συγκεκριμένοι και θα πρέπει να εστιάζουν στην κριτική και στην αξιολόγηση της συνολικής στάσης του εργαζομένου και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Ταυτόχρονα είναι πολύ σημαντικό να αποφεύγουν την σύγκριση της απόδοσης του εργαζομένου με άλλους συναδέλφους του διότι μπορεί να αναπτυχθεί το αίσθημα της αδικίας στον εργαζόμενο και να έχει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμούν να πετύχουν οι αξιολογητές.

Η προετοιμασία της συνέντευξης είναι πάρα πολύ κομβική στην επίτευξη των στόχων της αξιολόγησης και για το λόγο αυτό θα πρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι ενημερωμένα σχετικά με το πλαίσιο της συνάντησης. Είναι απαραίτητο ο χώρος στον οποίο θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση αυτή να είναι κατάλληλος και να παρέχει απομόνωση των αξιολογητών και του εργαζόμενου από το υπόλοιπο εργασιακό περιβάλλον ώστε να έχει η διαδικασία της αξιολόγησης τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Από την πλευρά του εργαζομένου πρέπει να υπάρχει ενημέρωση σε εύλογο χρόνο σχετικά με το πότε θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση προκειμένου να έχει επαρκή χρόνο να προετοιμαστεί γι' αυτήν. Είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος για την διαδικασία αυτή και να έχει ενημερωθεί εκ των προτέρων σχετικά με το

περίγραμμα των θεμάτων που θα συζητηθούν στην συνέντευξη. Ο εργαζόμενος οφείλει να έχει προετοιμαστεί για την συνέντευξη αυτή και να έχει συγκεντρώσει τις εργασίες που εκτελεί καθώς και να γνωρίζει εκ των προτέρων τις αρμοδιότητές που του είχαν ανατεθεί κατά το έτος της αξιολόγησης. Τέλος είναι βοηθητικό για την διαδικασία να έχει καταγράψει και είναι σε θέση να αναπτύξει με επάρκεια και σαφήνεια τα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά την εργασία του, την αντικειμενικότητα και την επιτευξιμότητα των στόχων που τέθηκαν καθώς και τις πιθανές προτάσεις που μπορεί να έχει για την βελτίωση των εφαρμοζόμενων διαδικασιών στην εργασία του κτλ.

Οι δύο αξιολογητές πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να αναπτύξουν και να φέρουν εις πέρας επιτυχώς την διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης. Είναι πολύ σημαντικό να έχει καταρτίσει ο Προϊστάμενος, σε συνεννόηση πάντα με τον Διευθυντή πριν τη συνάντηση, το προφίλ καθηκόντων που έχει ο υφιστάμενος δηλαδή ποιες εργασίες έπρεπε να φέρει εις πέρας καθώς και ποιες είναι οι ευθύνες που είχε αναλάβει βάσει όσων είχαν συμφωνηθεί το προηγούμενο έτος. Ταυτόχρονα οφείλει να γνωρίζει τις ικανότητες του υφισταμένου του μέσω της καθημερινής συνεργασίας που είχαν κατά το διάστημα της αξιολόγησης και να ενημερώνει σχετικά τον Διευθυντή του. Κατά την διάρκεια της συνάντησης ο Προϊστάμενος θα πρέπει να έχει καταρτίσει εκ των προτέρων, σε συνεννόηση με τον Διευθυντή, τους στόχους για το επόμενο έτος καθώς και τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα επιτευχθούν. Επιπρόσθετα θα πρέπει να έχει καταρτίσει λίστα με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου τα οποία όμως είναι υποχρεωτικό να είναι σε θέση να αναλύσει λεπτομερώς έχοντας ορθά επιχειρήματα τα οποία και θα αναπτύξει κατά την συνάντηση με τον εργαζόμενο ως ο πιο άμεσα συνεργαζόμενος με αυτόν. Είναι αναγκαία η συνεννόηση των δύο αξιολογητών σχετικά με τους στόχους οι οποίοι θα τεθούν για το επόμενο χρονικό διάστημα και οι οποίοι είναι απαραίτητο να είναι επαρκώς τεκμηριωμένοι και να λαμβάνουν υπόψιν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του εργαζομένου. Τέλος οφείλουν να έχουν άποψη την οποία θα συζητήσουν με τον εργαζόμενο σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξής του, την ανάληψη περισσότερων ευθυνών καθώς και τις δυνατότητες αξιοποίησης του σε άλλο πόστο εάν αυτό είναι εφικτό.

7.4 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Ταυτόχρονα αναλύθηκαν οι προτάσεις βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης με συνεκτίμηση των πληροφοριών που προέκυψαν μέσω της λήψης συνεντεύξεων από άτομα με διαφορετικές θέσεις ευθύνης και διαφορετικά χρόνια προϋπηρεσίας στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό.

Ειδικότερα αναλύθηκαν οι λόγοι για τους οποίους είναι αναποτελεσματική η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης. Ένας πολύ σημαντικός λόγος ο οποίος μειώνει την αποτελεσματικότητα είναι η μη ποσοτικοποίηση της εργασίας που κάνει ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος. Παρότι οι στόχοι σε γενικές γραμμές είναι γνωστοί στους εργαζομένους, ο έλεγχος για την επίτευξη αυτών επαφίεται στην διακριτική ευχέρεια του κάθε μεμονωμένου προϊσταμένου. Ο εργαζόμενος δεν έχει την δυνατότητα να αναπτύξει τις ενστάσεις του σε προφορικό επίπεδο στον εκάστοτε προϊστάμενο διότι δεν προβλέπεται η συνέντευξη αξιολόγησης. Σε αυτήν δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει τους προβληματισμούς του αλλά και να προτείνει τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την Διοίκηση. Επιπλέον δεν συλλέγονται οι πληροφορίες για τον εργαζόμενο από κατώτερους ή ακόμη και ομοιοβαθμους συναδέλφους με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ολοκληρωμένη άποψη για τον εργαζόμενο.

Είναι όμως ένα σύστημα το οποίο είναι σε μεγάλο βαθμό αξιοκρατικό διότι η αξιολόγηση γίνεται από δύο αξιολογητές. Επιπλέον ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για τον εργαζόμενο, με δική του πρωτοβουλία βέβαια, και από άλλα άτομα. Ταυτόχρονα είναι στην διακριτική ευχέρεια του κάθε προϊσταμένου να συζητά τους στόχους που έχουν τεθεί από την Διοίκηση με τον υφιστάμενό του και να ακούει τις προτάσεις του υφισταμένου του. Επιπλέον με τη δυνατότητα της αυτοαξιολόγησης δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος την απόδοσή του και να καταγράψει τους τομείς που πιστεύει ότι μπορεί να αυξήσει την απόδοσή του. Τέλος σε περίπτωση που πιστεύει ότι έχει γίνει λάθος στην αξιολόγησή του ή και ακόμα ότι δεν αποδέχεται την αξιολόγησή του, έχει το δικαίωμα να απευθυνθεί σε ειδική επιτροπή η οποία θα εξετάσει το αίτημα του και θα αποφανθεί για την περίπτωσή του.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται η καταγραφή των συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας. Αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μελέτη της υφιστάμενης διαδικασίας αλλά και από την ανάλυσή της. Τέλος γίνεται αναφορά και στις προτάσεις βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

8.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθούν τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας σχετικά με την ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης σε υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό. Η ανάλυση αυτή θα γίνει μέσω συναξιολόγησης της βιβλιογραφίας και των ευρημάτων που προέκυψαν από την μελέτη της υφιστάμενης διαδικασίας αλλά και των ευρημάτων από τις τρεις (3) ληφθείσες συνεντεύξεις.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η σύνοψη των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας. Αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μελέτη των παραδοσιακών και των σύγχρονων διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού. Τέλος γίνεται μία σύνοψη των ευρημάτων που προέκυψαν από την ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης με αναφορά των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της και παρατίθενται συνοπτικά οι προτάσεις βελτιστοποίησής της.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα από την μελέτη της βιβλιογραφίας και της μελέτης της διαδικασίας αξιολόγησης του τραπεζικού οργανισμού.

8.2 Αποτελέσματα

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης των διάφορων μεθόδων αξιολόγησης προκύπτει ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης εστιάζουν περισσότερο στην αυστηρή αριθμητική αξιολόγηση της απόδοσης και κατά συνέπεια της αξίας του εργαζομένου. Η αξιολόγηση γίνεται κυρίως με βάση την απόδοση του εργαζομένου στο παρελθόν, ενώ ως μέσα για παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους χρησιμοποιούνται ενδεχόμενες αμοιβές ή μειώσεις. Οι προϊστάμενοι έχουν καθαρά αξιολογητικό ρόλο, ενώ οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να υιοθετήσουν έναν παθητικό ρόλο, καθώς δεν έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης. Συχνά, μάλιστα, παρουσιάζουν μία αμυντική στάση ως προς τη διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς νιώθουν την ανάγκη να «υπερασπιστούν» τον εαυτό τους έναντι της κριτικής που δέχονται από τους αξιολογητές τους. Οι συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων συχνά οδηγούν σε ανεπιθύμητο ανταγωνισμό και παρεμποδίζουν την ομαλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον.

Στον αντίποδα, οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης δίνουν βάρος στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων ως μέσο για τη βελτίωση της απόδοσής τους και εστιάζουν στη μελλοντική απόδοση και τις προοπτικές τους. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να παρακινήσει τον εργαζόμενο να επιθυμεί τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξή του και να τον κατευθύνει προς την αυτομάθηση. Ο ρόλος των προϊσταμένων δεν είναι πλέον καθαρά αξιολογητικός, αλλά και

συμβουλευτικός/διδασκτικός, με αποτέλεσμα τη δημιουργία στενότερων σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να λάβουν πρωτοβουλίες και αποκτούν ενεργό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης, συμβάλλοντας στον καθορισμό των μελλοντικών στόχων και έχοντας τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις και παρατηρήσεις τους αναφορικά με την εργασία τους. Συνολικά μπορεί να σημειωθεί ότι στην περίπτωση των σύγχρονων μεθόδων η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται αντιληπτή ως μέσο για την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους, όπου χρησιμοποιούνταν ως μέσο επιβολής και άσκησης πίεσης.

Σημειώνεται ότι δεν υπάρχει μία ιδανική μέθοδος αξιολόγησης που υπερτερεί σε σχέση με τις άλλες. Κάθε μέθοδος παρουσιάζει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και κάθε εταιρεία επιλέγει τη στρατηγική αξιολόγησης που θα ακολουθήσει ανάλογα με τις ανάγκες, τους στόχους αλλά και τις δυνατότητες της.

Ο αξιολογούμενος συμμετέχει στην διαδικασία της αξιολόγησης (στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης) συμπληρώνοντας τις αξιολογικές ενδείξεις του και καταγράφει τις προτάσεις επαγγελματικής συμμόρφωσης και αξιοποίησής του. Ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα της συζήτησης των απόψεών του με τους κριτές και τέλος μπορεί να ζητήσει την αναθεώρησή της σε περίπτωση που θεωρεί ότι έχει αξιολογηθεί λάθος. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την διαδικασία αυτή είναι στην διάθεση της Τράπεζας προκειμένου να μπορεί να αποφασίσει σχετικά με την επιμόρφωσή του, την επαγγελματική του ανάπτυξη λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις υπηρεσιακές της ανάγκες.

Το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας θεωρείται αρκετά αποτελεσματικό καθώς και ότι αξιολογεί αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό. Το περιεχόμενό του είναι έγκυρο και αξιολογεί σημαντικές παραμέτρους επιτυγχάνοντας σε μεγάλο βαθμό την αντικειμενικότερη αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Είναι μία διαδικασία η οποία εξασφαλίζει σε αρκετά καλό βαθμό την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Παρόλο που η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης με το έντυπο αξιολόγησης είναι μία χρονοβόρα διαδικασία εντούτοις είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό αντικειμενική διότι συμπληρώνεται όχι μόνο από τον προϊστάμενο αλλά και από δεύτερο άτομο το οποίο διασφαλίζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την διαδικασία της αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης είναι προσανατολισμένο στην αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου μεμονωμένα και δεν λαμβάνει υπόψη την λειτουργία και την απόδοση της ομάδας ή του τμήματος στο οποίο εργάζεται ο αξιολογούμενος. Αυτό θα βοηθούσε να αξιολογηθεί η

απόδοση όχι μόνο του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου αλλά και όλης της ομάδας με αποτέλεσμα την διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας στα πλαίσια του υψηλού ανταγωνισμού της σύγχρονης εποχής.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η καθ' ύλην αρμόδια για την κατάρτιση και την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, έχει πετύχει να γνωρίζει πέραν από το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου, την απόδοσή του και παράλληλα μέσω της αυτοαξιολόγησης να υπάρχει ανάδραση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Το σύστημα αξιολόγησης διασφαλίζει σε ικανοποιητικό βαθμό την επικοινωνία προϊσταμένου και υφισταμένου καθώς και την ενημέρωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης παρά την υψηλή του αποτελεσματικότητα έχει σημεία στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη της αξιολόγησης προς τα πάνω καθώς και η περαιτέρω κατάρτιση των κριτών. Επιπρόσθετα θα πρέπει η αξιολόγηση να γίνεται μέσω μετρήσιμων μεγεθών το οποίο θα μειώνει την υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση του εργαζόμενου. Παράλληλα θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να ενδυναμώνει την συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με την Τράπεζα προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις της αγοράς και του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει.

Είναι σημαντικό να ποσοτικοποιηθούν οι στόχοι οι οποίοι τίθενται στον κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο προκειμένου να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν δικαιότερη και αντικειμενικότερη αξιολόγηση του. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στην Τράπεζα πρέπει να είναι ξεκάθαρες και να μπορεί να είναι διακριτό ποιος υπάλληλος κάνει τι ώστε να μπορεί να υπάρχει και μία σχετική σύγκριση του φόρτου εργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Τέλος οι συνεντεύξεις αξιολόγησης θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Ειδικότερα θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ του αξιολογούμενου και των προϊσταμένων διότι θα μπορούν να αξιολογήσουν κατόπιν συζήτησης την απόδοση του εργαζομένου, να γίνει ανάλυση των δυνατών και των αδύνατων σημείων του και να τεθούν οι μελλοντικοί στόχοι. Ταυτόχρονα μπορούν να αναλυθούν οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί και να συζητηθούν προβλήματα των υφιστάμενων διαδικασιών αλλά και προτάσεις βελτιστοποίησής τους.

8.3 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε η συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας. Παρουσιάστηκαν συνοπτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της ανάλυσης της.

Ειδικότερα η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης είναι αξιοκρατική λόγω της ύπαρξης των δύο (2) αξιολογητών. Ο κάθε προϊστάμενος έχει την δυνατότητα της συλλογής πληροφοριών καθώς και μπορεί να συζητήσει τους στόχους που έχουν τεθεί από την Διοίκηση με τον εργαζόμενο. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης δίνει την δυνατότητα στον κάθε εργαζόμενο να αξιολογεί τον εαυτό του και να δει σε ποιους τομείς μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του. Επιπλέον του δίνεται η δυνατότητα να ασκήσει ένσταση σχετικά με την αξιολόγησή του η οποία εξετάζεται από ειδική επιτροπή.

Υπάρχουν όμως και σημαντικά μειονεκτήματα στην υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης όπως η μη ποσοτικοποίηση της εργασίας που κάνει ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος. Επιπλέον ο έλεγχος της επίτευξης των στόχων δεν γίνεται υποχρεωτικά ανά τακτά χρονικά διαστήματα παρά είναι στην διακριτική ευχέρεια του προϊσταμένου η εφαρμογή της. Τέλος στην διαμόρφωση της εικόνας του εργαζομένου δεν λαμβάνεται υπόψιν οι απόψεις που έχουν γι' αυτόν οι ομοϊόβαθμοι ή οι κατώτεροι ιεραρχικά αυτού.

Είναι πολύ σημαντικό να εφαρμοστεί η διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης στην οποία θα αναλύονται και από τις δύο πλευρές οι στόχοι και οι ενστάσεις που υπάρχουν επί αυτών ή ακόμη προβλήματα που παρατηρούνται επί των υφιστάμενων διαδικασιών. Επιπρόσθετα είναι πολύ σημαντικό να ποσοτικοποιηθεί η εργασία που κάνει ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος έτσι ώστε να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη αξιολόγηση της απόδοσής του.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρατίθενται οι ληφθείσες συνεντεύξεις από τους τρεις (3) εργαζομένους στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό οι οποίοι έχουν διαφορετικές ιεραρχικά θέσεις και διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Παράρτημα

Για την ανάλυση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με στελέχη του υπό μελέτη τραπεζικού οργανισμού. Τα στελέχη αυτά κατέχουν διαφορετικές ιεραρχικά θέσεις καθώς επίσης εργάζονται διαφορετικό αριθμό ετών στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό.

Αρχικά η πρώτη συνέντευξη λήφθηκε από Υποδιευθυντή ο οποίος έχει είκοσι δύο χρόνια υπηρεσίας στον υπό μελέτη τραπεζικό οργανισμό, η δεύτερη από Προϊστάμενο Τμήματος με δέκα τέσσερα χρόνια υπηρεσίας και η τρίτη από εργαζόμενο χωρίς θέση ευθύνης με πέντε χρόνια υπηρεσίας οι οποίοι εργάζονται στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για συντομία ως συνέντευξη Α θα αναφέρονται οι απαντήσεις που έδωσε ο Υποδιευθυντής, ως συνέντευξη Β οι απαντήσεις που έδωσε ο Προϊστάμενος Τμήματος και ως συνέντευξη Γ οι απαντήσεις του εργαζόμενου χωρίς θέση ευθύνης.

1. Το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης θέτει συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι είναι μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και αποδεκτοί από τους εργαζομένους;

Συνέντευξη Α

Οι στόχοι γενικά για την κάθε Διεύθυνση είναι γνωστοί και ποσοτικοποιημένοι σε πολύ καλό ποσοστό. Κάθε χρόνο τίθενται οι στόχοι σε κάθε Διεύθυνση από τον εκάστοτε Διευθυντή ο οποίος είναι ο αρμόδιος για την επίτευξή τους. Είναι ο αρμόδιος ο οποίος θα ενημερώσει τον/τους Υποδιευθυντή/Υποδιευθυντές και τους Προϊσταμένους των τμημάτων για το τι θέλει να γίνει όπως επίσης και για το αν επιθυμεί να αλλάξει πρακτικές και διαδικασίες οι οποίες εφαρμόζονταν μέχρι τότε.

Συνέντευξη Β

Σε αρκετές διευθύνσεις οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και μπορούν να ποσοτικοποιηθούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Υπάρχουν όμως και μερικές διευθύνσεις στις οποίες δεν είναι τόσο εύκολη η ποσοτικοποίηση των στόχων. Σε γενικές γραμμές όμως οι στόχοι είναι ποσοτικοποιημένοι.

Συνέντευξη Γ

Οι στόχοι κοινοποιούνται από τους Προϊσταμένους και σε γενικές γραμμές είναι συγκεκριμένοι και σαφείς. Το πρόβλημα είναι ότι κάποιοι στόχοι οι οποίοι τίθενται είναι μερικές φορές πολύ υψηλοί χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν η δυναμικότητα και ο καθημερινός φόρτος εργασίας του προσωπικού.

2. Υπάρχει ανά δίμηνο ή τρίμηνο επανέλεγχος σχετικά με την επίτευξη των στόχων αυτών;

Συνέντευξη Α

Είναι ευθύνη του κάθε υπεύθυνου για τον έλεγχο της επίτευξης των ορόσημων κάθε στόχου εάν υπάρχουν. Σε γενικές γραμμές γίνεται έλεγχος σε ποιο βαθμό έχουν αυτοί επιτευχθεί καθώς και κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι αν πρόκειται για στόχους βραχυπρόθεσμους. Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η σημαντικότητα και η σπουδαιότητα του στόχου ειδικά αν πρόκειται για έργα τα οποία απαιτούν την συνεργασία πολλών Διευθύνσεων όπου εκεί η εποπτεία είναι εκ των πραγμάτων πιο στενή.

Συνέντευξη Β

Οι Διευθυντές, οι Υποδιευθυντές και οι Προϊστάμενοι των τμημάτων κάθε Διεύθυνσης μπορούν να ελέγχουν αν τηρείται το χρονοδιάγραμμα με βάση το οποίο θα πρέπει να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Είναι στην διακριτική ευχέρεια τους κάθε πότε θα γίνεται επανέλεγχος. Υπάρχουν στελέχη τα οποία ενημερώνονται ανά εβδομάδα. Επίσης εξαρτάται και από την σπουδαιότητα του κάθε στόχου. Στόχοι οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί και οι οποίοι πρέπει οπωσδήποτε να γίνουν προτεραιοποιούνται έναντι άλλων.

Συνέντευξη Γ

Σε αρκετές περιπτώσεις οι στόχοι αξιολογούνται σε χρονικά διαστήματα τα οποία ορίζονται συνήθως από τους ανώτερους ιεραρχικά υπαλλήλους δηλαδή Διευθυντές, Υποδιευθυντές ή Προϊστάμενους Τμημάτων. Αυτοί καθορίζουν και αποφασίζουν κάθε πότε ελέγχουν και αξιολογούν την πορεία επίτευξης των στόχων. Σίγουρα στόχοι οι οποίοι κρίνονται σημαντικότεροι από άλλους παρακολουθούνται στενότερα και κάποιος άλλος μπορεί να μην παρακολουθούνται τόσο συχνά ή ακόμη και να μην πραγματοποιούνται καθόλου λόγω χαμηλής σπουδαιότητας – σημαντικότητας.

3. Το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης συλλέγει πληροφορίες για τον εργαζόμενο από πολλές πηγές πχ από ομοίβαθμους συναδέλφους;

Σαν γενική παρατήρηση αναφέρεται ότι όσον αφορά τις γνώσεις και τα εφόδια του κάθε εργαζομένου είναι γνωστοποιημένα στην Διεύθυνση Προσωπικού. Κατά την πρόσληψη του εργαζομένου έχει λάβει γνώση ο Διευθυντής της Διεύθυνσης στην οποία θα τοποθετηθεί καθώς επίσης συμμετέχει και στις διαδικασίες με τις οποίες έχει προσληφθεί. Σε περίπτωση που είτε μεταταθεί σε άλλη Διεύθυνση είτε αλλάξει ο Διευθυντής μπορεί να ζητήσει εμπιστευτικά τις πληροφορίες αυτές. Είναι πληροφορίες εμπιστευτικές που δεν διακινούνται. Μπορεί όμως κατά

την διάρκεια της αξιολόγησης ο κάθε αξιολογητής ακόμη και ο αξιολογητής Α που συνήθως είναι ο Προϊστάμενος Τμήματος να ρωτήσει τον ίδιο τον εργαζόμενο και να μάθει τις πληροφορίες αυτές.

Συνέντευξη Α

Γενικά το σύστημα αξιολόγησης δεν λαμβάνει υπόψιν τις απόψεις ομοιόβαθμων ή κατώτερων ιεραρχικά ατόμων αν υπάρχουν στην αξιολόγηση του εργαζομένου. Είναι στην διακριτική ευχέρεια των αξιολογητών να ενημερωθούν περαιτέρω για τον υπ' αξιολόγηση εργαζόμενο από άλλες πηγές. Επειδή το περιβάλλον της Τράπεζας είναι μικρό η φήμη του εργαζομένου είναι που τον ακολουθεί σε κάθε θέση εργασίας ειδικά για άτομα με αρκετά χρόνια εργασίας. Αυτό όμως δεν αποτυπώνεται στην μεμονωμένη αξιολόγηση. Αυτό μπορεί να φανεί σε όποιον έχει πρόσβαση στο σύνολο των αξιολογήσεων του εργαζομένου. Μπορεί κάποιος αξιολογητής να είναι φιλικά διακείμενος με κάποιον εργαζόμενο σε σχέση με κάποιον άλλο το οποίο να επηρεάζει την κρίση του κάτι το οποίο δεν είναι πολύ συχνό.

Συνέντευξη Β

Δεν προβλέπεται γενικά από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης η λήψη πληροφοριών από άλλα άτομα πλην των αξιολογητών. Ο κάθε αξιολογητής ανάλογα με το πόσο δίκαιος θέλει να είναι στην αξιολόγησή του φροντίζει, αν θέλει πάντα, να πληροφορηθεί και από άλλες πηγές σχετικά με την εν γένει παρουσία του εργαζομένου. Γενικότερα υπάρχει το ρητό ότι η φήμη προηγείται του ατόμου, ειδικά σε περιπτώσεις μετάθεσης όπου ο νυν προϊστάμενος (ή οποιοσδήποτε ιεραρχικά ανώτερος) ρωτά τον προηγούμενο σχετικά με τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Αυτό όμως δεν μπορεί να καταγραφεί στην μεμονωμένη αξιολόγηση. Οι φιλικές σχέσεις αξιολογητών με ορισμένους αξιολογούμενους μπορεί να επηρεάσει την αντικειμενικότητά τους όμως σε γενικές γραμμές δεν παρατηρείται το φαινόμενο αυτό.

Συνέντευξη Γ

Η αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων οι οποίοι δεν έχουν δικαίωμα αξιολόγησης (δεν έχουν θέση ευθύνης όποτε δεν μπορούν να είναι αξιολογητές) δεν γίνεται. Γενικώς όμως οι προϊστάμενοι μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες από τους συναδέλφους κάτι το οποίο όμως είναι στην διακριτική τους ευχέρεια. Ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος έχει γνώμη για τον συνάδελφο του ανεξαρτήτου θέσης. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου κάποιος προϊστάμενος μπορεί να έχει καλύτερες σχέσεις με κάποιους εργαζόμενους σε αντίθεση με κάποιους άλλους. Εκεί ενδεχομένως να υπάρχουν και μεροληπτικές κρίσεις.

4. Οι εργασιακοί στόχοι είναι ποσοτικοποιημένοι επαρκώς ώστε να είναι εύκολα μετρήσιμη η εργασιακή απόδοση κάθε εργαζομένου;

Συνέντευξη Α

Οι εργασιακοί στόχοι είναι ποσοτικοποιημένοι σε αρκετά καλό βαθμό αλλά όχι σε τέτοιο ώστε να μπορεί να ελέγχεται η απόδοση του εργαζομένου. Η δυσκολία έγκειται στο να γίνει διακριτό το ποσοστό συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου σε κάθε στόχο ή εργασία που εκτελεί καθώς και να μπορεί να υπάρχει σύγκριση με το φόρτο εργασίας που έχει ο κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος με τους άλλους. Έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο εργαζόμενοι να υπερβάλλουν σχετικά με τον όγκο εργασίας που έχουν είτε γιατί θεωρούν ότι κάνουν περισσότερα από άλλους είτε λόγω του ότι φοβούνται ότι θα αναγκαστούν να αναλάβουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας συγκριτικά με άλλους χωρίς να ανταμειφθούν γι' αυτό, να λάβουν την αναγνώριση και την εξέλιξη που θεωρούν ότι αξίζουν.

Συνέντευξη Β

Σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι στόχοι μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Δεν είναι όμως εύκολο κάθε φορά να ποσοτικοποιηθεί η συνεισφορά του κάθε εργαζομένου σε κάθε στόχο, τι πρέπει να κάνει δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος ώστε να είναι ποιο εύκολα αξιολογήσιμη η απόδοση του. Ειδικότερα αν μιλάμε για έργα ή διαδικασίες που απαιτούν κάθε φορά συνεργασία δύο ή παραπάνω εργαζομένων από άλλες Διευθύνσεις. Επίσης υπάρχουν διαδικασίες οι οποίες μπορεί να απαιτούν τη συνεργασία δύο ή περισσότερων Διευθύνσεων και να μην είναι εύκολα διακριτό ποιος κάνει τι. Αυτό οδηγεί σε καθυστερήσεις και μετάθεση ευθυνών.

Συνέντευξη Γ

Οι στόχοι τίθενται από τους αρμόδιους κάθε Διεύθυνσης, κυρίως τον Διευθυντή και μετά από τους Υποδιευθυντές και τους Προϊσταμένους των τμημάτων για στόχους που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της Διεύθυνσης. Για να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να είναι σε πολύ υψηλό βαθμό ποσοτικοποιημένοι οι στόχοι και κατ' επέκταση οι εργασίες που κάνει κάθε άτομο στην Διεύθυνση. Έτσι θα μπορεί να αξιολογείται ο καθένας αντικειμενικά δηλαδή σε πόσο χρόνο ολοκληρώνει τις εργασίες του και σε τι βαθμό, αν κάνει λάθη κτλ. Αυτό είναι δύσκολο και δεν γίνεται σε τόσο υψηλό βαθμό ώστε να μπορεί να υπάρχει και ένα μέτρο σύγκρισης βάσει του οποίου θα γίνεται η αξιολόγηση.

5. Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με τον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο;

Συνέντευξη Α

Δεν προβλέπεται από τον κανονισμό και δεν πραγματοποιείται η λήψη συνεντεύξεων μέσω των οποίων διαμορφώνεται μία καλύτερη εικόνα για τον εργαζόμενο και μέσω της οποίας μπορεί ο εργαζόμενος να διατυπώσει με περισσότερη άνεση τους προβληματισμούς του στον αξιολογητή. Θα ήταν ένα μέτρο το οποίο θα μπορούσε να βελτιώσει την υπάρχουσα διαδικασία.

Συνέντευξη Β

Είναι κάτι το οποίο δεν γίνεται στην Τράπεζα και είναι ένα σοβαρό μειονέκτημα της υφιστάμενης διαδικασίας διότι ο εργαζόμενος απομονώνεται από την διαδικασία της αξιολόγησης. Δεν δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να παραθέσει τους προβληματισμούς του και στον αξιολογητή – προϊστάμενο να κατανοήσει τον εργαζόμενο με ένα πιο ανεπίσημο τρόπο μέσω του οποίου όμως θα βοηθηθεί η καλύτερη επικοινωνία και των δύο. Σε μεγάλες Διευθύνσεις μπορεί να εμφανίζονταν προβλήματα σχετικά με την επάρκεια του χρόνου αν έπρεπε να υπάρχει συνέντευξη και με τον Διευθυντή για κάθε μεμονωμένο υπάλληλο.

Συνέντευξη Γ

Είναι στην διακριτική ευχέρεια του κάθε αξιολογητή, ως επί των πλείστων του Προϊσταμένου να συνομιλεί και να μαθαίνει καλύτερα τον αξιολογούμενο. Δεν είναι κάτι το οποίο εφαρμόζεται, υπάρχουν όμως προϊστάμενοι οι οποίοι ρωτούν και ενημερώνονται για τα προβλήματα των εργαζομένων τους τακτικά καθώς και για προτάσεις που έχουν να κάνουν με σκοπό την βελτίωση των διαδικασιών καθώς και τυχόν παρατηρήσεις που έχουν να κάνουν σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί κτλ.

6. Αναλύονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου;

Συνέντευξη Α

Με το υπάρχον σύστημα καταγράφονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου. Επειδή υπάρχει διπλή αξιολόγηση, δηλαδή και από τον Διευθυντή είναι αρκετά αντικειμενική. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που μπορεί η κακή γνώμη του Προϊσταμένου να επηρεάσει την κρίση του Διευθυντή δεδομένου ότι ο Προϊστάμενος είναι σε πιο συχνή και καθημερινή επαφή με τον εργαζόμενο από ότι ο Διευθυντής.

Συνέντευξη Β

Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου αναλύονται τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τον ίδιο τον εργαζόμενο στο κομμάτι της αυτοαξιολόγησης. Επιπρόσθετα μετά το πέρας της αξιολόγησης δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να καταγράψει τις αντιρρήσεις εάν υπάρχουν καθώς και να καταθέσει αν θέλει ένσταση η οποία εξετάζεται από ειδική επιτροπή. Αυτό είναι κάτι το οποίο δεν έχει χρησιμοποιηθεί μέχρι στιγμής. Η παρούσα διαδικασία αξιολόγησης καταφέρνει σε αρκετά καλό βαθμό να αποτυπώσει τα τις δυνατότητες και τις ελλείψεις κάθε εργαζομένου.

Συνέντευξη Γ

Στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης καταγράφονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του κάθε εργαζομένου σε αρκετά υψηλό βαθμό. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή κυρίως του Προϊσταμένου όμως δεν μπορεί να εξασφαλισθεί. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου υπάρχουν κόντρες μεταξύ Προϊσταμένων και υφισταμένων οι οποίες μπορεί να ενισχύσουν την υποκειμενικότητα του αξιολογητή και να αδικήσουν κάποιον εργαζόμενο. Γενικά υπάρχει μία καχυποψία όσον αφορά την αξιολόγηση ειδικά στους μικρότερους ηλικιακά εργαζομένους σχετικά με το πόσο αμερόληπτοι είναι οι αξιολογητές. Σε γενικές γραμμές όμως υπάρχουν πολύ λίγες περιπτώσεις που δεν θα αποδεχθούν το φύλλο αξιολόγησης και δεν έχει τύχει καμία να περάσει από Συμβούλιο για επανααξιολόγηση του εργαζομένου.

7. Ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να κάνει τις παρατηρήσεις του σχετικά με την εργασία και τα προβλήματά της;

Συνέντευξη Α

Καταγράφονται και τα σημεία στα οποία ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιωθεί και να ανεβάσει την απόδοσή του. Ταυτόχρονα με την αυτοαξιολόγηση μπορεί ο εργαζόμενος να δει τη εικόνα που έχουν σχηματίσει για αυτόν οι ανώτεροί του συγκρίνοντας τις παρατηρήσεις των ανωτέρων του με την αυτοαξιολόγησή του. Παράλληλα μπορεί να καταγράψει επίσημα τις παρατηρήσεις του και τις διαφωνίες του το οποίο βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών. Υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν σοβαρότερα την διαδικασία της αξιολόγησης και καταγράφουν επίσημα (στο φύλλο αξιολόγησης) τις παρατηρήσεις υπάρχουν όμως και άλλοι που απλά δεν ενδιαφέρονται καθόλου και το προσπερνούν.

Συνέντευξη Β

Δεν είναι σύνηθες φαινόμενο να ενθαρρύνεται ο εργαζόμενος να καταγράψει τις παρατηρήσεις του στο φύλλο αξιολόγησης. Συνήθως τις παρατηρήσεις του τις συζητάει προφορικά με τους αξιολογητές και από εκεί μαθαίνουν οι αξιολογητές τις απόψεις του. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή για λόγους αδιαφορίας ο εργαζόμενος αποφεύγει να καταγράψει τις παρατηρήσεις του είτε υπάρχει σκεπτικισμός από την πλευρά του ότι αυτό μπορεί να συζητηθεί και να χρησιμοποιηθεί εναντίον. Σε γενικές γραμμές προτιμάται από τους εργαζομένους να διατυπώνουν κατ' ιδίαν τις απόψεις τους και να αποφεύγουν την επίσημη καταγραφή των παρατηρήσεών τους είτε αυτές αφορούν τους στόχους που έχουν τεθεί είτε αφορούν την καθημερινή λειτουργία της Διεύθυνσης.

Συνέντευξη Γ

Δεν συναντάται πολύ συχνά φύλλο αξιολόγησης στο οποίο ο εργαζόμενος να καταγράφει επίσημα τις παρατηρήσεις και τις ενστάσεις του. Συνήθως αυτό γίνεται δια ζώσης και ατομικά από τον εργαζόμενο με τον αξιολογητή. Υπάρχει σίγουρα και η κουλτούρα που αφορά την αδιαφορία των εργαζομένων ειδικότερα από εργαζομένους οι οποίοι έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας από την μία αλλά και από την άλλη υπάρχει και η λογική καχυποψία ορισμένων οι οποίοι φοβούνται να τις καταγράψουν, κάτι το οποίο βέβαια δεν είναι πολύ σύνηθες. Κυρίως προτιμάται η προφορική επικοινωνία χωρίς την παρουσία άλλων το οποίο δίνει το πλεονέκτημα της μη επίσημης καταγραφής των παρατηρήσεων αυτών. Αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει κλίμα φόβου και εκφοβισμού αλλά μπορεί να υπάρχει στρατηγική από τον κάθε εργαζόμενο πίσω από την μη επίσημη καταγραφή για λόγους εξέλιξης δεδομένου ότι υπάρχει πολύ αυστηρό πρωτόκολλο που απαγορεύει στον οιονδήποτε να έχει πρόσβαση σ' αυτά και επομένως οι μόνοι που έχουν γνώση είναι οι αξιολογητές.

8. Γνωρίζετε συστήματα αξιολόγησης άλλων Τραπεζών και τι θα προτείνατε να εφαρμοστεί;

Συνέντευξη Α

Δεν έχω κάποια γνώση των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε άλλες Τράπεζες παρά μόνο από την προηγούμενή μου εργασία η οποία ήταν σε κλάδο βιομηχανικής παραγωγής και ειδικότερα σε εταιρεία παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων αλλά πριν το 2000. Επομένως δεν έχω κάποια πληροφορία επί του ερωτήματος αυτού. Το μόνο το οποίο θα θεωρούσα σημαντικό να γίνει ως δική μου πρόταση είναι η αξιολόγηση 360⁰ στην οποία θα

δίνεται η δυνατότητα στους υφισταμένους να αξιολογούν τους ιεραρχικά ανωτέρους τους πάντα ανώνυμα ώστε να εξασφαλίζετε η αποδοτικότητα της διαδικασίας.

Συνέντευξη Β

Η προηγούμενή μου εργασία ήταν Τράπεζα Eurobank που όμως χρονολογείται αρκετά παλιά. Δεν έχω γνώση του τι εφαρμόζεται σήμερα ούτε παρακολουθώ τις αλλαγές σ' αυτήν μέσω επικοινωνίας με παλαιούς συναδέλφους. Δεν έχω να προσθέσω κάτι παρά μόνο ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται και από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω προκειμένου να καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές των εργαζομένων και να υπάρχει σφαιρικότερη εικόνα για όλους, ακόμη και για τους Προϊσταμένους και τους Διευθυντές.

Συνέντευξη Γ

Λόγω της πενταετούς προϋπηρεσίας μου σε άλλη Τράπεζα είμαι εξοικειωμένος με το εκεί εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης. Δεν γνωρίζω όμως αν εφαρμόζεται ακόμα το σύστημα αξιολόγησης που υπήρχε κατά την διάρκεια της εκεί εργασίας μου. Σίγουρα μία θετική σκέψη θα ήταν η λήψη συνεντεύξεων και από τους δύο αξιολογητές κάτι το οποίο θα διασφάλιζε μεγαλύτερη ελευθερία στον εργαζόμενο. Επιπρόσθετα θα ήθελα να δίνονται ευκαιρίες σε άτομα τα οποία έχουν απόδοση υψηλότερη του αναμενομένου να μπορούν να παρακολουθήσουν σεμινάρια είτε δια ζώσης είτε εξ' αποστάσεως σε εξειδικευμένα πανεπιστήμια είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό ώστε να μπορούν τα στελέχη αυτά να εκπαιδευτούν και να αξιοποιηθούν σε υψηλότερες διοικητικά θέσεις στο μέλλον.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008), Management ανθρώπινων πόρων: θεωρία & πράξη.
- Ζαχαρής, Ζ. (2019), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Αναφορά στο τραπεζικό χώρο, Μελέτη περίπτωσης: Τράπεζα Πειραιώς (Μεταπτυχιακή Εργασία), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. και Κατσιούλας, Ε. (1981), Διοίκηση προσωπικού: τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού.
- Κατσαλής, Α. και Τσώκος, Δ. (2009), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
- Μπαρμπαδήμου, Θ. (2018), Κριτήρια και μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού – Μελέτη στο τραπεζικό κλάδο – Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς (Μεταπτυχιακή Εργασία), Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κύπρος.
- Νιργιανάκη, Σ. ΧΡ. (2010), Σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων στον ελληνικό τραπεζικό χώρο: «Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού Εθνικής Τράπεζας» (Μεταπτυχιακή Εργασία), Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κύπρος.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Πολυχρονίδου, Π. (2016), Διαχρονική εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού στην Εθνική Τράπεζα κατά την εικοσαετία 1995-2015 (Μεταπτυχιακή Εργασία), Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κύπρος.
- Σαλταγιάννη, Μ. (2014), Κριτήρια και μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού – Μελέτη στον τραπεζικό κλάδο – Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς (Μεταπτυχιακή Εργασία), Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λάρισα.
- Τζιβανάκος, Α. (2014), Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης Εργαζομένων: Αδυναμίες και προτάσεις βελτίωσης. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας (Μεταπτυχιακή Εργασία), Neapolis University, Πάφος.
- Φαναριώτη, Π. (2002), Διοίκηση προσωπικού: εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
- Χυτήρης, Λ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ξενόγλωσση

- Aggarwal, A., και Thakur, G. S. M. (2013), Techniques of performance appraisal-a review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Antonioni, D. (1994), The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings, *Personnel Psychology*, 47, 354.
- Apak, S., Gumus, S., Oner, G. και Gumus, H. (2016), Performance Appraisal and a Field Study *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 104-114.
- Cappelli, P., και Tavis, A. (2016), The performance management revolution *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L. και Shaw, J. (1996), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company 3rd edition.
- Flippo, E. (1984), *Personnel Management*. McGraw-Hill Book Company 6th edition.
- Jackson, S., Schuler, R. και Werner, S. (2009), *Managing Human Resources*, South Western Cengage Learning 10th edition.
- Lunenburg, F. (2012), Performance Appraisal: Methods and Rating Errors, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14 (1), 4.
- Rock, D. και Jones B. (2015), Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings, *Harvard Business Review*.
- Shaout, A. και Yousif, M. K. (2014), Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, *International Journal of Computer and Information Technology*, 3 (5), 968.
- Smither, J., London, M., Vasilopoulos, N., Reilly, R., Millsap, R. και Salvemini, N. (1995), An examination of the Effects of an Upward Feedback. Programm over Time, *Personnel Psychology*, 48,1-32.
- Yee, C. C., και Chen, Y. Y. (2009), Performance appraisal system using multifactorial evaluation model, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, 231-235.