



**Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ**  
**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Σπουδάστρια:**  
**Νικολάου Μαρία**  
**Α.Μ.2488**

**Υπεύθυνη καθηγήτρια:**  
**Γαλανάκη Μαρία**

Ηράκλειο Μάιος 2009

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	i
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	i i
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	i i i
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</b> .....	<b>1</b>
1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	2
1.1 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	2
1.2 Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων.....	3
1.3 Οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</b> .....	<b>9</b>
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	9
2.1 Έννοια και περιεχόμενο.....	9
2.2 Εφαρμογές – Σκοποί.....	9
2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	11
2.4 Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης.....	13
2.5 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ</b> .....	<b>17</b>
3. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	17
3.1 Κλίμακες εκτίμησης.....	17
3.2 Κλίμακες κατάταξης.....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ</b> .....	<b>19</b>
4. Νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης.....	19
4.1 Κλίμακες αξιολόγησης.....	19
4.2 Μέθοδοι σύγκρισης υπαλλήλου.....	20
4.2.1 Η μέθοδος ταξινομήσεως (RANKING METHOD).....	20
4.3 Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου.....	20
4.3.1 Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος.....	21
4.3.2 Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (FORCED CHOICE).....	21

4.4 Κρίσιμα περιστατικά.....	21
4.5 Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (FILED REVIEW).....	22
4.6 Ελεύθερη έκθεση (FREE-FORM ESSAY) .....	22
4.7 Ομαδική αξιολόγηση (GROUP APPRAISIAL).....	23
4.8 Η συνέντευξη αξιολογήσεως .....	24
4.8.1. Δυσκολίες στις συνεντεύξεις αξιολόγησης.....	25
4.9 Μέτρηση των αποχωρήσεων .....	26
4.10 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.....	27
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>29</b>
<b>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....</b>	<b>31</b>
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	32
ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	33
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ .....	36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ Ε.Τ.Ε.....	38
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>39</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>40</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 .....</b>	<b>42</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 .....</b>	<b>43</b>



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης φαίνεται να είναι μια πρακτική που ξεκινάει από την πολύ μικρή μας ηλικία και συνεχίζει να μας ακολουθεί ακόμα και όταν πλέον μεγαλώσουμε. Στο σχολείο δύο φορές το χρόνο οι γονείς ενημερώνονται για την απόδοση των παιδιών τους στα μαθήματα, μέσω της βαθμολογίας που εκδίδεται για κάθε μάθημα. Ο βαθμός αποτελεί ουσιαστικά ένα μέσο όρο της προφορικής με τη γραπτή απόδοση του μαθητή.

Τα appraisal systems λοιπόν ή διαφορετικά τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, δεν διαφέρουν και πολύ από την παραπάνω εμπειρία που όλοι μας έχουμε. Η αξιολόγηση από μόνη της έχει έναν πολύ βασικό και ουσιαστικό στόχο: να βελτιώσει την απόδοση του εργαζομένου, ώστε να τον κάνει ακόμα καλύτερο και με αυτό τον τρόπο να τον ανταμείψει, είτε με μια αύξηση στο μισθό του, είτε με κάποια προαγωγή. Αποτελεί έναν ουσιαστικό τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία μπορεί να διακρίνει τους ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να την αναπτύξουν και την κάνουν πιο ανταγωνιστική.

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται πριν από πολλά χρόνια στις ΗΠΑ, κυρίως σε εργοστάσια όπου κάθε εβδομάδα ή μήνα βραβευόταν εκείνος ο υπάλληλος που σημείωνε τις υψηλότερες ποσότητες παραγωγής.

Σήμερα λοιπόν, σε πολλές εταιρείες διενεργείται μία φορά το χρόνο η αξιολόγηση των υπαλλήλων της. Θα πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι η διαδικασία αυτή, αφορά όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, από τα πιο χαμηλόβαθμα έως και τα πιο υψηλόβαθμα.

Πρόκειται για μια συνάντηση, που λαμβάνει χώρα μεταξύ του υπαλλήλου ή στελέχους της εταιρείας και του αντίστοιχου προϊσταμένου. Πάνω σε ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο στο οποίο αξιολογούνται διάφορες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, πραγματοποιείται μια συζήτηση, όπου τα δύο μέρη αναπτύσσουν τις απόψεις τους και με βάση την αξιολόγηση του προϊσταμένου στοχοθετούνται τα επόμενα βήματα του εργαζομένου. Ας μη ξεχνάμε άλλωστε ότι ο βασικότερος στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.



*Ευχαριστώ την επιβλέποντα καθηγήτρια κ. Μαρία Γαλανάκη για την πολύτιμη βοήθειά και καθοδήγησή της και την κ. Αναστασία Ζερβού team leader Εθνικής τράπεζας για την συνέντευξη που μου παραχώρησ*





## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» χρησιμοποιείται, ως εναλλακτικός του όρου «διοίκηση προσωπικού» δίνοντας ευρύτερο περιεχόμενο σε μία προσπάθεια αυτονόμησης σε νέο επιστημονικό κλάδο και ορίζεται ως μια ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση που στοχεύει στη βελτίωση, πρόοδο, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με:

- Τα παραγόμενα αγαθά ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και
- Την ανταγωνιστικότητα στο εθνικό και υπερεθνικό περιβάλλον.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι:

- 1) η διερεύνηση των κριτηρίων απόδοσης εργαζομένων,
- 2) η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην Εθνική Τράπεζα .

Για την επίτευξη των ανωτέρων σκοπών η εργασία κατανέμεται ως ακολούθως:

**Κεφάλαιο 1:** Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.

**Κεφάλαιο 2:** Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις διακρίσεις αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου ανάλογα με την διαδικασία εκτέλεσης της εργασίας. Επίσης μιλάει για τους Σκοπούς της αξιολόγησης, τις Μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και της Δημιουργίας μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης και τα προβλήματα αξιολόγησης. **Κεφάλαιο 3:** Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην παραδοσιακή μέθοδο αξιολόγησης η οποία βασίζεται στην εκτίμηση και την κατάταξη. Με τον όρο εκτίμηση, εννοούμε τις επιδόσεις των εργαζομένων ανάλογα με την εργασία που τους ανατίθεται και έτσι βαθμολογούνται. Ενώ αντιθέτως κατάταξη εννοούμε την συνολική εικόνα του εργαζόμενου.

**Κεφάλαιο 4.:** Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στις νεότερες μεθόδους της αξιολόγησης καθώς και στους τρόπους που χωρίζεται αυτή η μέθοδος ώστε να υπάρχει μια αποτελεσματική εικόνα των εργαζομένων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### 1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

#### 1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι βασικό να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων, συμβάλλουν μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η ουσία στην διοίκηση των εργαζομένων, σε μία επιχείρηση, είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι. Οι διαφορετικοί αυτοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α) παρακινούνται να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους της επιχείρησης.

Για να γίνει αυτό πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται; πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πως και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα αποτελεί το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.<sup>1</sup>

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργικών (π.χ επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν, για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.<sup>2</sup> Άλλοι δύο σύγχρονοι ορισμοί για τη ΔΑΠ είναι:

‘Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. (French 1994).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta\\_7/710.htm#top\(23/12/08\)](http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_7/710.htm#top(23/12/08))

<sup>2</sup> Χυτήρης Λεωνίδας Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2001

<sup>3</sup> French W. (1994). Human Resources Management (3η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin.



Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης' (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).<sup>4</sup>

Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος άνθρωποι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης, καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους».<sup>5</sup>

## 1.2 Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων



Η διοίκηση των εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζομένους τα άτομα αυτά, αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και την Διοίκηση και αναμένουν ή βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς.
- Τα στελέχη χωρίς εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, περιορίζονται και δυσκολεύονται στην άσκηση ελέγχου και στην παροχή ανταμοιβών.
- Ο έλεγχος του κόστους επιβάλλει στα στελέχη (αρμόδια για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους στον τομέα ευθύνη τους) να μπορούν να καθορίζουν και αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος.
- Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας, και οι εργαζόμενοι είναι παράγοντας κλειδί γι' αυτά. Είναι λογικό λοιπόν το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα.

<sup>4</sup> Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

<sup>5</sup> Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004



- Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα( π.χ τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία- ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για την λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη.

- Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί στη μείωση των διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση στη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη(π.χ επιλογή, εκπαίδευση).

Στην πράξη όμως, η ευθύνη της διοίκησης των εργαζομένων ανατίθεται αποκλειστικά στα στελέχη. Η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση της εξουσίας ,δεν είναι πάντοτε εφικτή ούτε και σκόπιμη, κι αυτό διότι:

- Τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών κι ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα προσωπικού.

- Σ' αρκετές περιπτώσεις απαιτούνται νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που τα στελέχη δεν κατέχουν.<sup>6</sup>

- Η επιτυχής άσκηση των αρμοδιοτήτων σε θέματα προσωπικού, απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση, που αρκετές επιχειρήσεις δεν παρέχουν στα στελέχη τους.

- Είναι αναγκαίος ο συντονισμός των ενεργειών για τη διοίκηση των εργαζομένων, ώστε τα στελέχη να μην παραλείπουν ή επαναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, να αξιοποιούν καλύτερα τις παρεχόμενες δυνατότητες και πόρους και να μην δημιουργούν καταστάσεις διαφορετικής αντιμετώπισης (των εργαζομένων) για τα ίδια θέματα.

- Μερικά στελέχη δεν είναι πρόθυμα να αναλάβουν πλήρως κι αποκλειστικά την ευθύνη των υφισταμένων τους, κυρίως αν πρόκειται να είναι δυσάρεστοι σ' αυτούς (π.χ άρνηση αυξήσεων, αρνητική αξιολόγηση κ.α).

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού. Οι κύριες ευθύνες αυτής της ομάδας είναι:

- Να παρέχουν συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ προηγούμενες πρακτικές,

<sup>6</sup> Χυτήρης Λεωνίδα Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,2001



νομικές υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς) στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού. Εδώ απαιτείται ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών, ώστε οι μεν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν πλήρως τον ρόλο και τις ανάγκες- στόχους των δε.

- Να παρέχουν υπηρεσίες, όπως, π.χ σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- Να σχεδιάζει και να προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων, από τα στελέχη.
- Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ιδίων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων.

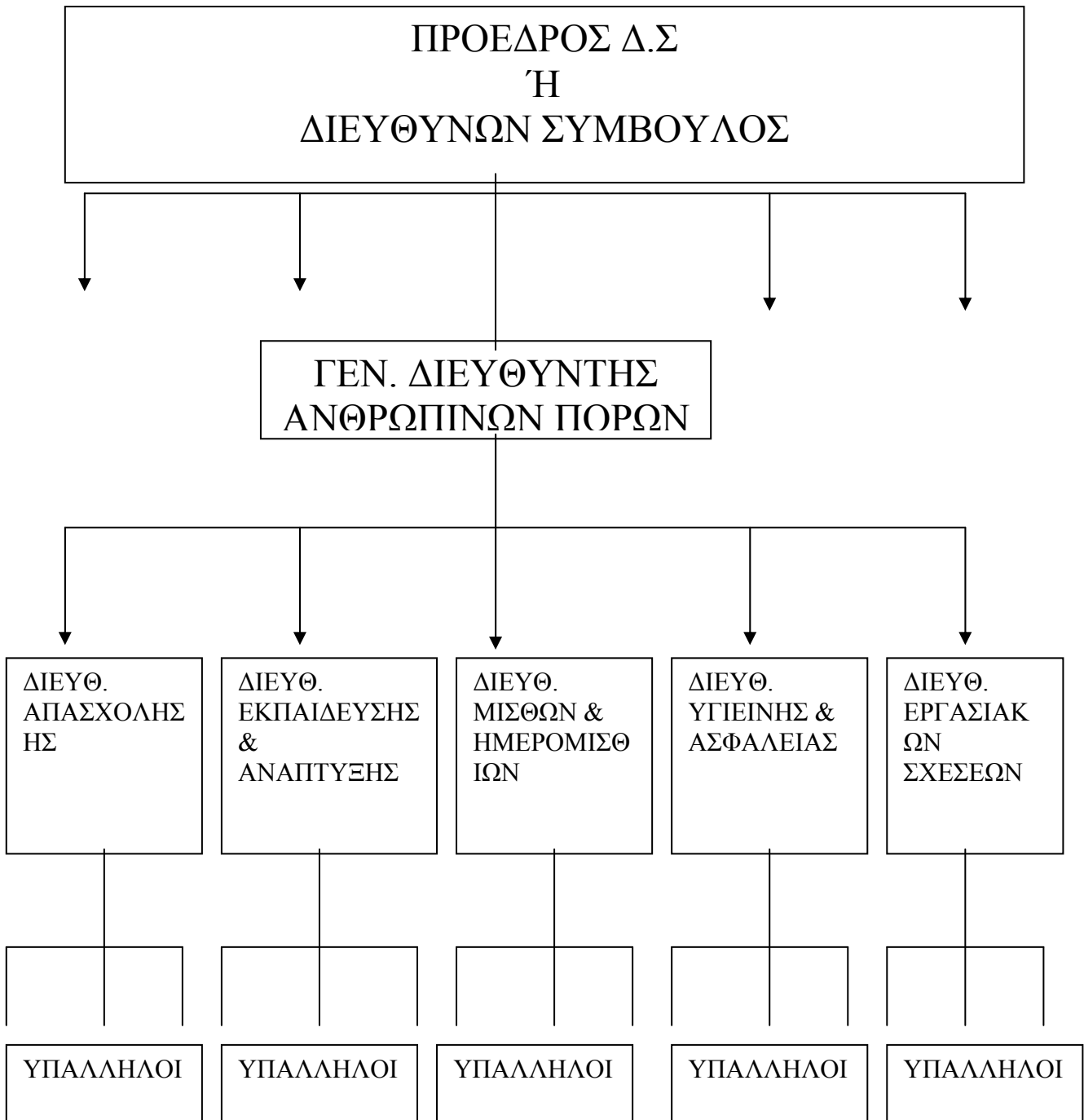
Η δημιουργία οργανικής υπηρεσίας/ μονάδας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού.

Στις μικρές επιχειρήσεις, ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρώπινων πόρων (μεσαίο διοικητικό επίπεδο). Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης.

Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι, π.χ για την απασχόληση (προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτησης), την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και την ασφάλιση των εργαζομένων.



## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ(ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)



<sup>7</sup> Χυτήρης Λεωνίδας Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2001



Το μέγεθος, σε αριθμό απασχολούμενων, της υπηρεσίας ανθρώπινων πόρων, ποικίλει ανάλογα με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, είναι υποστηρικτική υπηρεσία και έχει επιτελική εξουσία να συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί (λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει) μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις (για επαναλαμβανόμενα θέματα) έχει λειτουργική εξουσία.

Η συνεργασία όμως, σε λειτουργικό επίπεδο, στελεχών και διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετή (σήμερα στην εποχή των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον, της ανταγωνιστικότητας, της παγκοσμιοποίησης, της ποιότητας και του υψηλού εργασιακού κόστους). Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό/ εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική.<sup>8</sup>

### **1.3 Οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.**

Οι δραστηριότητες στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού, τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους, όσο και διεθνώς.

Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσεως μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνον όταν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αποτελεσματική και εφόσον λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Η πρόσληψη εξειδικευμένων ταλαντούχων εργαζομένων, που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το στάδιο της πρόσληψης περιλαμβάνει την προσέλκυση, τη διαδικασία πρόκρισης, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού. Εξίσου σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις είναι η διατήρηση των ικανών ατόμων. Εάν σε μια εταιρεία σημειώνονται τακτικές αποχωρήσεις ικανών στελεχών, η εταιρεία αυτή αναγκάζεται να αναζητά διαρκώς καινούργιο προσωπικό, διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα. Στον αντίποδα της διατήρησης είναι η λύση της συνεργασίας, δηλαδή η απόλυση, δυσάρεστο καθήκον για κάθε μάνατζερ. Όταν ο εργαζόμενος δεν τήρησε τους κανόνες ή δεν ήταν επαρκώς

<sup>8</sup> Χυτήρης Λεωνίδα Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2001



αποδοτικός, ή λόγω μειώσεων των θέσεων εργασίας. Η διαδικασία λύσεως της συνεργασίας καθορίζεται συνήθως από κάποιον ειδικό σε ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή προβλέπεται σύμβαση εργασίας.<sup>9</sup>

Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων.

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό στο τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μας δείχνει ότι εξίσου σημαντικό να αντιστοιχίσουμε μέσα στο χρόνο τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τόσο της οργάνωσης, όσο και των ατόμων.

Σε όλες τις επιχειρήσεις, πρέπει να προέρχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους που περιλαμβάνονται. Η μικρή επιχείρηση δεν έχει συνήθως την οικονομική δυνατότητα να διατηρεί διακριτικό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που να παρακολουθεί συνεχώς την πρόοδο των ατόμων και την επίτευξη των στόχων. Άντ' αυτού, ο κάθε μάνατζερ είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των συνεργατών του. Οι μεγαλύτερες εταιρείες συνήθως διαθέτουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικής βοήθειας για τους μάνατζερ γραμμής. Και στις δύο περιπτώσεις, μεγάλο μέρος της διαδικασίας της στελέχωσης, της ανταμοιβής και της αξιολόγησης πρέπει να ολοκληρώνεται και να εφαρμόζεται από τους μάνατζερ.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού 1999

<sup>10</sup> Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 2.1. Έννοια και περιεχόμενο



Σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως οι διάφορες εργασίες δεν είναι ίσες σε αξία ή σπουδαιότητα. Σε μερικές εργασίες, βέβαια, οι διακρίσεις σε αξία είναι φανερές. Για παράδειγμα, κανένας δεν θα μπορούσε να αμφισβητήσει ότι η εργασία που εκτελεί ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης είναι σπουδαιότερη από αυτή που εκτελεί ένας κλητήρας. Σε πολλές άλλες εργασίες παρόλα αυτά, οι διακρίσεις δεν είναι τόσο σαφείς και γι' αυτό, καθώς η σχετική αξία μιας εργασίας αντικατοπτρίζεται στην αμοιβή που πληρώνεται για την εκτέλεση της, η αξιολόγηση ή εκτίμηση της απόδοσης αποκτά εξαιρετική σπουδαιότητα.

Αφού λοιπόν, σε όλους τους οργανισμούς υπάρχουν διαφοροποιημένες αμοιβές μεταξύ των εργασιών, κατά κάποιο τρόπο χρησιμοποιείται η αξιολόγηση της εργασίας. Ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση αυτή, ποικίλει και εξαρτάται από τη χρήση υποκειμενικών κρίσεων μέχρι την τυπική εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων.

Από τα προηγούμενα, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διαδικασία της αξιολόγησης σαν μια συστηματική εκτίμηση των ατόμου - εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του στις δυνατότητες για εξέλιξη.

Κανονικά αυτή η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός, που κι αυτός με τη σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερο του. Δηλαδή, μέσα σ' έναν οργανισμό, ο καθένας που αξιολογεί άλλους, αξιολογείται επίσης από τον ανώτερο του και ως προς την ικανότητα του να αξιολογεί ορθά τους υφισταμένους του.

#### 2.2. Εφαρμογές – Σκοποί

Η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι θέλουν η αξιολόγηση της απόδοσης να ικανοποιεί ορισμένους σκοπούς. Σε μερικές περιπτώσεις αυτοί οι σκοποί είναι σύμφωνοι μεταξύ τους, σε άλλες όμως όχι.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς<sup>11</sup>:

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.

<sup>11</sup> Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004



- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.





### 2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί τους διάφορους σκοπούς που αναφέραμε παραπάνω γι' αυτό και δεν υπάρχει μια γενική μέθοδος κατάλληλη να τους εξυπηρετεί όλους. Υπάρχον πολλοί διαφορετικοί μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης. Το πρόβλημα της διοίκησης είναι να προσδιορίσει το είδος της μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης που θα χρησιμοποιήσει.

Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι οι συνθήκες εργασίας, η τεχνολογία και δομή της οργάνωσης, ο σχεδιασμός της εργασίας, το ηγετικό στυλ, οι αμοιβές και η θέση της εταιρίας, οι ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος, τα κίνητρα που έχει για να εργαστεί καθώς και η προσπάθεια που καταβάλει για την εκτέλεση του έργου. Καθοριστικό επίσης ρόλο έχει το εργατικό δυναμικό που υπάρχει στην επιχείρηση, οι όροι εργασίας και η φήμη της. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα οργανωτικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά.

Κατά την αξιολόγηση απόδοσης λαμβάνονται υπόψη στοιχεία του προσωπικού όπως:<sup>12</sup>

- Αρχαιότητα στο βαθμό.
- Φύλλα Ποιότητας.

Τα φύλλα ποιότητας είναι έντυπα, στα οποία καταγράφονται και αξιολογούνται τα ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού.

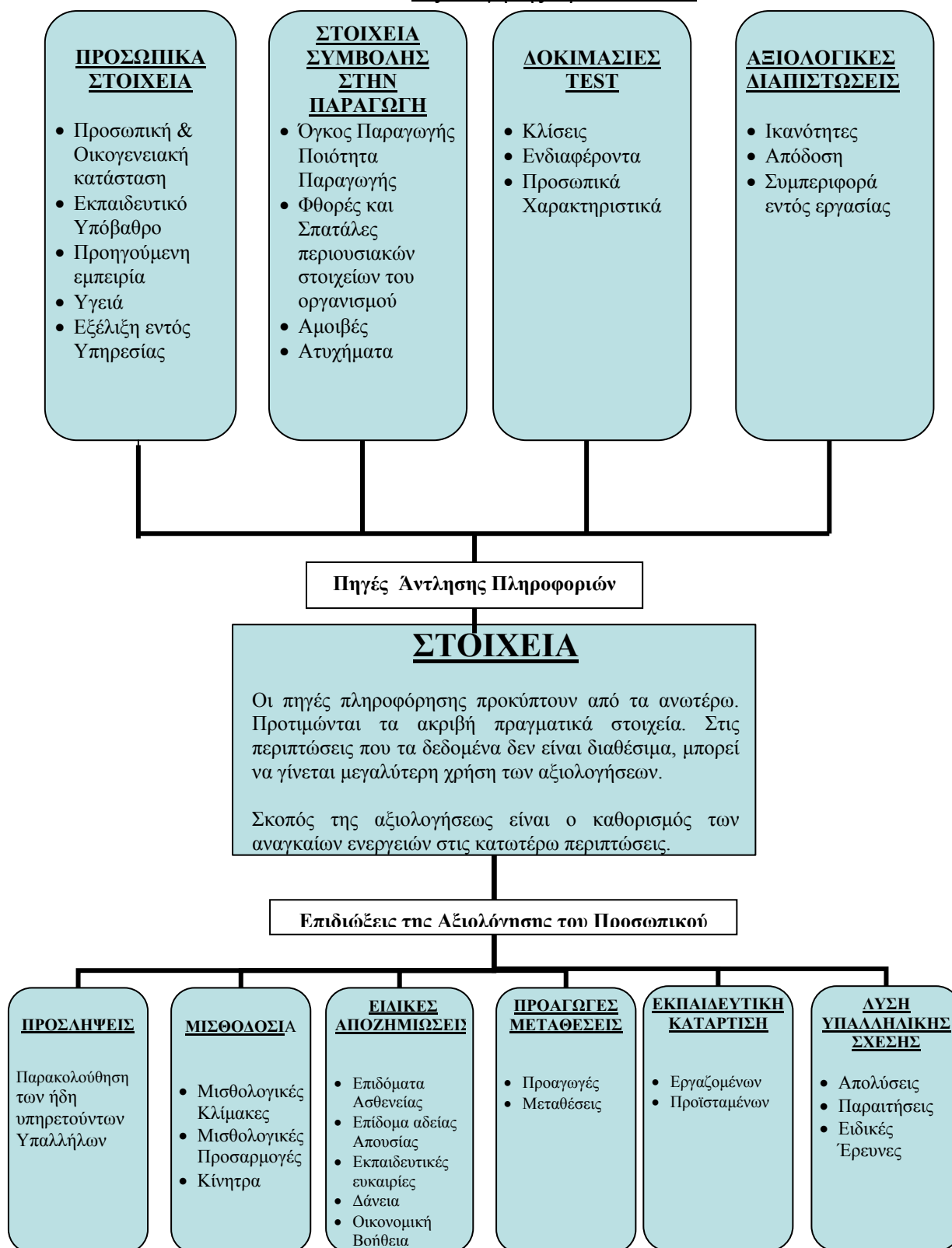
- Επίπεδο Εκπαίδευσης.(π. χ ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- Επιπρόσθετη μόρφωση.(π. χ Μεταπτυχιακά, Σεμινάριο )
- Ξένες γλώσσες.
- Πειθαρχικές ποινές που έχουν υποστεί στο παρελθόν οι εργαζόμενοι.

Τέτοιες ποινές μπορεί να είναι έγγραφης επίπληξης, καθώς και παρατήρησης

- Απουσίες, Ασθένειες
- Προηγούμενη εμπειρία
- Αμοιβή

<sup>12</sup>[http://www.seate.gr/arxeio/sumfwnies/symfwnies\\_doc/SISTIMA%20TOPOTHETISEON.htm](http://www.seate.gr/arxeio/sumfwnies/symfwnies_doc/SISTIMA%20TOPOTHETISEON.htm)(16/01/09)

Διαγραμματική Απεικόνιση των Διαδικασιών και των Επιδιώξεων της Αξιολόγησης Προσωπικού<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Φαναριώτης Π. Διοίκηση προσωπικού Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού 1997



Οι στόχοι που επιδιώκουμε μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού είναι οι εξής:

- Για λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση σχετικά με προαγωγές, μετακινήσεις, αντικαταστάσεις .
- Για καθορισμό αυξήσεων / παροχών.
- Για καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.
- Για σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Για πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το πώς ο οργανισμός βλέπει την απόδοσή του.
- Επιδόματα ασθενείας.

#### **2.4. Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης**

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι αρκετά δύσκολη και αρκετά σημαντική. Το πρώτο βήμα μιας οργάνωσης κατά το στάδιο του σχεδιασμού ενός συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης των υπαλλήλων, είναι ο προσδιορισμός των υποθέσεων πάνω στις οποίες αυτό θα προγραμματιστεί, θα πραγματοποιηθεί και θα ελεγχθεί. Ένα σύστημα αξιολόγησης που σχεδιάζεται σωστά έχει μεγάλη πιθανότητα να επιτύχει τη προσέγγιση ή και τη ταύτιση των ατομικών και οργανωσιακών ενδιαφερόντων. Η οργάνωση πρέπει να ξεκαθαρίσει το τι ζητά από τον εργαζόμενο. Πρέπει να καθορίζεται τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου.

Πρέπει να δίνεται πρωτοβουλία στους υφισταμένους να αναπτύξουν ένα σχέδιο που κατά τη γνώμη τους θεωρούν επαρκές για την επίτευξη των στόχων τους και των επιδιώξεων τους. Τέλος, πρέπει να γίνεται ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτεύξεων. Προτού εισαχθεί όμως ένα σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση πρέπει να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πειστούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο γιατί μόνο έτσι θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά αλλά *αντικειμενικά* την αποδοτική συμπεριφορά του.



Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία μέσα στην οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.<sup>14</sup>

Σύμφωνα με τον James Jenks<sup>15</sup> ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Να υπάρχει ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη. Δηλαδή να μην χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα και σταθμά για την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- ✓ Να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους.
- ✓ Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι, ούτως ώστε να υποκινεί τους εργαζομένους, δηλαδή να συνδράμει στην προσπάθεια για την βελτίωση της απόδοσης.
- ✓ Το σύστημα αξιολόγησης να δημιουργεί αποδοτικότερους και παραγωγικότερους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης.

---

<sup>14</sup> Φαναριώτης Π. Διοίκηση προσωπικού Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού 1997

<sup>15</sup> Jenks M.J., (1996) : The personnel Management Source Book, Alexander Hamilton Institute, Κριτήριο , Αθήνα



## 2.5 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση

### Φαινόμενο επισκίασης

Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό (π.χ τα πάει καλά με τους άλλους) επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό (π.χ ποσότητα παραγόμενου έργου). Έτσι ένας δύστροπος εργαζόμενος μπορεί να κριθεί μη ικανοποιητικός όσον αφορά όλα τα χαρακτηριστικά και όχι μόνο για το στοιχείο «τα πάει καλά με τους άλλους». Και μόνον η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

### Σχεδίαση συστήματος και λειτουργικά προβλήματα

Προβλήματα κατά το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης αλλά και κατά την λειτουργία του.

### Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης

Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν σε κάποιο πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο θεωρούν ότι δεν είναι δίκαιο απέναντί τους.

### Λάθη αξιολόγησης

Λάθος αξιολόγηση μπορούμε να έχουμε λόγω της λανθασμένης πληροφόρησης των εποπτών.

### Λάθη επιείκειας/Λάθη αυστηρότητας

Είναι η τάση που βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με πολύ χαμηλούς ή με πολύ υψηλούς βαθμούς. Η λύση είναι να επιμείνουμε στην κατάταξη των υφισταμένων επειδή έτσι ο επόπτης αναγκάζεται να διακρίνει ανάμεσα στις καλές και τις κακές αποδόσεις.

### Τάση προς το κέντρο.

Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με το μέσο όρο. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να διαστρεβλώσει τις αξιολογήσεις και να τις καταστήσει λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές, τις αυξήσεις και την παροχή συμβουλών. Η κατάταξη των εργαζομένων αντί της βαθμολόγησης τους μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος επειδή με αυτήν όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μπου σε μια συγκριτική κατάταξη και επομένως δεν θα είναι δυνατόν να λαμβάνουν όλοι τον μέσο όρο της βαθμολογίας.



### **Προβλήματα ορισμού προτύπων αξιολόγησης.**

Τα προβλήματα των ασαφών προτύπων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η κλίμακα της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Έτσι η κλίμακα βαθμολόγησης μπορεί να φαίνεται αντικειμενική ενδέχεται όμως να οδηγήσει σε άδικη αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξίας επιδέχονται ποικίλες ερμηνείες. Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης αυτού του προβλήματος είναι η ανάπτυξη και η συμπερίληψη περιγραφικών προτάσεων που αποσαφηνίζουν το κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας.

### **Προσωπικές προκαταλήψεις.**

Η προκατάληψη αναφέρεται στη τάση ώστε ορισμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η ηλικία, η φυλή, και το φύλλο, να επηρεάζουν τη αξιολόγηση που τους γίνεται.<sup>16</sup>

### **Επίδραση της θέσεως κάποιου.**

Εφόσον η αξιολόγηση της αποδόσεως στη θεωρία είναι διαφορετική από την αξιολόγηση του έργου, στην πράξη υπάρχει η τάση να δίνει κάποιος μεγαλύτερη βαθμολογία σε κάποιον εξαιτίας της θέσεώς του .

### **Διαφορετικές αντιλήψεις.**

Οι άνθρωποι διαφέρουν στα μέτρα της κρίσεώς τους. Έτσι και όπου δεν υπάρχει συνειδητή προκατάληψη, παράγοντες μη συνειδητοί είναι δυνατό να επηρεάσουν την εκτίμηση του προϊσταμένου για τους υφισταμένους του. Η δυσκολία αυτή μπορεί να ξεπεραστεί κατά μεγάλο μέρος με την κατάλληλη εκπαίδευση αυτών που έχουν αναλάβει την αξιολόγηση.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004

<sup>17</sup> Μυρ Ζαβλάνου, Οργάνωση και Διοίκηση (τομος Β') Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, 3η Έκδοση, Εκδ. «ΕΛΛΗΝ»



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### 3. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι συχνά χρησιμοποιούμενοι σήμερα τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους και περιλαμβάνουν τους δύο βασικούς τύπους:

- την εκτίμηση (rating) και
- την κατάταξη (ranking).

Και οι δύο μέθοδοι βασίζονται στην παραδοσιακή περιγραφική μορφή της ανάλυσης της εργασίας. Δηλαδή, γίνεται μια σύντομη μελέτη της εργασίας για τις διάφορες βασικές διαστάσεις των καθηκόντων. Μετά γίνεται μια περιγραφή αυτών των διαστάσεων και στη συνέχεια σχεδιάζονται οι κλίμακες εκτίμησης ή κατάταξης.

#### 3.1. Κλίμακες Εκτίμησης

Η εκτίμηση αποβλέπει στη μέτρηση διαφορετικών παραγόντων ή διαστάσεων. Ο συνολικός βαθμός που προκύπτει από τις επί μέρους βαθμολογήσεις καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων ή διευθυντών. Η βαθμολογία για τους συγκεκριμένους παράγοντες δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε το μικρότερο βαθμό της εκτίμησης και άρα έχει ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση.

Ένα παράδειγμα ενός εντύπου αξιολόγησης που χρησιμοποιεί την κλίμακα εκτίμησης είναι μία βαθμολογία που μπορεί να δοθεί σ' ένα εργαζόμενο για καθένα απ' τους παράγοντες που συντελούν στην εκτέλεση του έργου του ανάλογα με τη θέση που κατέχει. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τη θεωρητική και πρακτική γνώση της δουλειάς που κάνει το άτομο, της ικανότητας να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να αναλύει τα γεγονότα, τη συμπεριφορά του απέναντι στους ανώτερους του, την ικανότητα του στη δουλειά, την αποτελεσματικότητα του, την ικανότητα του να συντονίζει την εργασία και να επηρεάζει άλλα άτομα. Η βαθμολογία του για καθένα απ' αυτούς τους παράγοντες γίνεται σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5.

- Με το βαθμό 1 χαρακτηρίζεται ανεπαρκής.
- Με το βαθμό 2 χαρακτηρίζεται μέτριος.
- Με το βαθμό 3 χαρακτηρίζεται καλός.
- Με το βαθμό 4 χαρακτηρίζεται πολύ καλός.
- Με το βαθμό 5 χαρακτηρίζεται εξαιρετικός.

Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στη χρησιμοποίηση αυτού του εντύπου. Πρώτον, οι διάφοροι παράγοντες που αξιολογούνται έχουν την ίδια βαρύτητα για όλες τις δουλειές. Αυτό



όμως δεν είναι πάντοτε ορθό γιατί για μερικές δουλειές η δημιουργικότητα π.χ. έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από τη συμπεριφορά του ατόμου με άλλα άτομα ή το αντίθετο. Υπάρχει και μια άλλη μορφή του εντύπου. Σ' αυτή ο μάνατζερ αντί να βαθμολογεί τους επί μέρους παράγοντες και να προσθέτει τους βαθμούς, δίνει ένα συνολικό βαθμό κατά την κρίση του, χωρίς να βαθμολογεί κάθε παράγοντα χωριστά.<sup>18</sup>

Τα σφάλματα αντικειμενικότητας που παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση του προσωπικού που γίνεται με τη χρησιμοποίηση των κλιμάκων εκτίμησης είναι ότι ο εκτιμητής μπορεί να ακολουθήσει τη τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της αντικειμενικότητας και επιείκειας, leniency error) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της ανάπτυξης αυστηρότητας, strictness error) ή τέλος να ακολουθηθεί μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσεως, neutral tendency)

Συχνά οι μάνατζερ δε δίνουν χαμηλή βαθμολογία γιατί φοβούνται ότι αυτό θα δημιουργήσει κάποιο ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων, που θα εξαναγκάσει τους υφισταμένους να συνεργάζονται λιγότερο μεταξύ τους. Ακόμα, οι επόπτες πιστεύουν ότι η χαμηλή βαθμολογία έχει σχέση και με τη δική τους ικανότητα, γιατί οι ανώτεροι από αυτούς μπορεί να ζητήσουν να διαπιστώσουν μέτρα που έλαβαν για να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους. Άλλοι πάλι επόπτες, έχουν την τάση να αρχίζουν με χαμηλή βαθμολογία για τους νέους υπαλλήλους την οποία αυξάνουν προοδευτικά.

### **3.2. Κλίμακες κατάταξης**

Μια εναλλακτική μέθοδος είναι η μέθοδος της κατάταξης. Με τον τρόπο αυτό ο αξιολογητής δίνει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου. Μετά κατατάσσει όλους τους υπαλλήλους σε μια σειρά ξεκινώντας από αυτόν που έχει τη μεγαλύτερη βαθμολογία και φτάνει στον τελευταίο, με τη μικρότερη βαθμολογία.

Τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη μέθοδο αυτή είναι τα εξής: Ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπαλλήλους συνήθως με βάση τη βαθμολογία σε μία μόνο διάσταση. Αξιολογούνται έτσι όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό (Halo errors). Π.χ. εάν ένας προϊστάμενος θεωρεί έναν εργαζόμενο σαν ιδιαίτερα προσεχτικό, είναι πολύ πιθανό να αξιολογήσει και τα άλλα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου με τον ίδιο υψηλό βαθμό. Επομένως, το σύστημα αυτό αποτυγχάνει να εξετάσει όλες τις πλευρές που παρουσιάζει μια εργασία.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Μητσόπουλος Θ. Αξιολόγηση Έργου και Προσωπικού, 1987

<sup>19</sup>Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα, 1981





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### 4. ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Προσπάθεια μεγάλη έχει γίνει τα τελευταία είκοσι χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολόγησης περισσότερο αντικειμενικά, περισσότερο αξιόπιστα και λιγότερο εξαρτώμενα από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή.

Τα σπουδαιότερα απ' αυτά είναι:

#### 4.1. Κλίμακες Αξιολόγησης

Εκτός από τις κλίμακες που έχουν ήδη αναφερθεί επινοήθηκαν και άλλες όμοιες έντυπες κλίμακες, όπως π.χ. για εργάτες που αμείβονται με την ώρα, τυπικές ιδιότητες που αξιολογούνται είναι η ποσότητα και η ποιότητα της δουλειάς, η γνώση του έργου, η συνεργατικότητα, η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η εργατικότητα και η στάση. Για στελέχη, τυπικοί παράγοντες που αξιολογούνται, είναι η ικανότητα για ανάλυση, η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η ηγετικότητα, η πρωτοβουλία, η εκτέλεση της εργασίας, ο συντονισμός κι η συναισθηματική σταθερότητα.

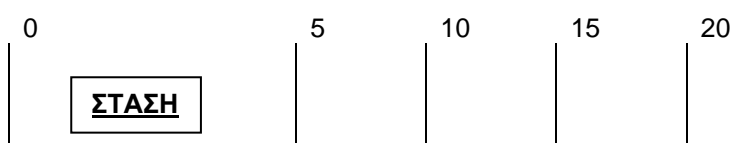
Ένα είδος κλίμακας είναι ο συνεχής τύπος όπου ο αξιολογών τοποθετεί ένα σημείο (π.χ. X) **κάπου πάνω σε ένα συνεχές**. Παράδειγμα ενός μόνο παράγοντα, π.χ. της στάσης. Δίνεται ένα συνεχές όπου υπάρχει μια βαθμολογία από το 0 έως το 20. Εάν τοποθετηθεί το X στη βαθμολογία:

0-5, τότε ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για τη δουλειά του και είναι απρόσεχτος,

5-10, ο εργαζόμενος δείχνει ενδιαφέρον, δέχεται γνώμες και συμβουλές,

10-15, ο εργαζόμενος δείχνει ενθουσιασμό για τη δουλειά του, τους συναδέλφους του και την επιχείρηση,

15-20, ο εργαζόμενος είναι ενθουσιώδεις, ζητά γνώμες και συμβουλές από τους άλλους.



20

<sup>20</sup> Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα, 1981



Άλλο είδος κλίμακας αξιολόγησης είναι ο μη συνεχής τύπος, όπου ο αξιολογητής απλώς σημειώνει (π.χ. με X) ένα τετράγωνο που καλύτερα περιγράφει τον υπάλληλο.

Και αυτά τα είδη των κλιμάκων έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μνημονεύονται στις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης.

## **4.2 Μέθοδοι σύγκρισης του υπαλλήλου**

Για να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων έχουν επινοηθεί οι μέθοδοι σύγκρισης που είναι:

### **4.2.1 Η μέθοδος ταξινομήσεως (Ranking Method)**

Σ' αυτή τη μέθοδο ο ταξινομός, που συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό. Βοηθητικός τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο άριστος και ο ανεπηρέαστος των ανθρώπων του, και έπειτα κάνει το ίδιο και με τους υπόλοιπους έως ότου ταξινομήσει όλα τα άτομα της ομάδας του.

Αδυναμία της μεθόδου θεωρείται το γεγονός ότι δεν αποκαλύπτεται η διαφορά ανάμεσα σ' ανθρώπους που τοποθετούνται σε γειτονική σειρά, δηλαδή μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με άλλα στην ομάδα, αλλά δεν μας δείχνει πόσο καλύτερο ή χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με άλλα.<sup>21</sup>

### **4.2.2. Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution Method)**

Μ' αυτή τη μέθοδο οι προϊστάμενοι αναγκάζονται να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους και έτσι δεν τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σ' ένα σημείο της κλίμακας. Τους επιβάλλει δηλαδή η μέθοδος αυτή να βάζουν το 10% των υπαλλήλων τους στο επάνω μέρος της κλίμακας, το 20% στην επόμενη υψηλότερη κατηγορία, 40% στο μέσο, 20% στην αμέσως χαμηλότερη κατηγορία και το 10% στο χαμηλότερο σημείο.

## **4.3 Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου**

Υπάρχουν δύο είδη:

---

<sup>21</sup> Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα, 1981



### 4.3.1 Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος

Που αποτελείται από προτάσεις που έχουν μια αξία στη κλίμακα και περιγράφει διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο έργο. Ο επόπτης αξιολογώντας έναν υπάλληλο, σημειώνει τις προτάσεις που περιγράφουν την συμπεριφορά του ατόμου. Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που γνωρίζουν καλά την εργασία. Σε κάθε πρόταση αποδίδεται ένα βάρος που χαρακτηρίζεται από μερικά επίπεδα εκτελέσεως, από πολύ φτωχά έως εξαιρετικά. Προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν περιλαμβάνονται.

### 4.3.2. Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced - Choice)

Αναπτύχθηκε κατά το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση των αξιωματικών του στρατού. Ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό τετράδων ή ομάδων τεσσάρων προτάσεων η κάθε μία. Για κάθε τετράδα ο βαθμολογητής πρέπει να σημειώσει μια πρόταση που είναι περισσότερο περιγραφική της απόδοσης και μια που είναι λιγότερο περιγραφική.

Οι τετράδες είναι φτιαγμένες έτσι ώστε η κάθε μία να περιέχει δύο προτάσεις ευνοϊκές και δύο μη ευνοϊκές.

Τέσσερις προτάσεις για παράδειγμα μπορεί να είναι:

1. Σπάνια κάνει λάθη,
2. Αποτυγχάνει να εκτελέσει τις υποχρεώσεις του
3. Δεν εκφράζει τις απόψεις του με αυτοπεποίθηση
4. Τον σέβονται οι υφιστάμενοι του.

Η πρώτη και η τέταρτη πρόταση είναι ευνοϊκές ενώ η δεύτερη και η τρίτη μη ευνοϊκές.

Η περιγραφική αξία των προτάσεων τηρείται μυστική από τους επόπτες για να μην υπάρχει προκατάληψη. Για τον επόπτη υπάρχει δυσκολία να συζητήσει με τους υφισταμένους του, αφού δε γνωρίζει πως βαθμολογούνται οι προτάσεις, κάτι που αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα.

## 4.4. Κρίσιμα περιστατικά

Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, απαιτεί από τον επόπτη να καταγράψει σ' ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σ' ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών ή ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η

αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία. Για μηχανικούς, παραδείγματα απαιτήσεων της δουλειάς είναι: ικανότητα στον σχεδιασμό, ικανότητα λήψης αποφάσεων, γράψιμο αναφορών, συντονισμός με άλλες ομάδες, δημιουργικότητα, τεχνικές γνώσεις, κόστος λαθών κλπ. Και καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική γιατί αλλιώς οι επόπτες ξεχνούν τα περιστατικά των ανθρώπων τους.<sup>22</sup>

Η μέθοδος αυτή παρέχει μια αντικειμενική βάση για μια συζήτηση σχετική με την απόδοση στη δουλειά του εργαζόμενου. Υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα για αμφίβολες εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση, αφού ο επόπτης είναι ασκημένος να καταγράφει πραγματικά περιστατικά από τις καθημερινές ενέργειες του υπαλλήλου. Υποτίθεται δε πως ο επόπτης αποφεύγει γενικές κρίσεις και περιορίζεται στη συζήτηση γεγονότων όπως τα βλέπει. Μ' όλο που θεωρητικά φαίνεται πως ο τρόπος αυτός μπορεί να γίνει η βάση για βελτίωση και εξέλιξη του υπαλλήλου, η τεχνική καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών όμως δεν αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης. Απαιτείται από τον προϊστάμενο μεγάλη προσοχή στο τι κάνουν οι υφιστάμενοι του.<sup>23</sup>

Υπάρχει εξάλλου και κάποιος κίνδυνος στη μέθοδο: η δυνατότητα δηλαδή μιας ανοιχτά στενής εποπτείας από μέρος του προϊσταμένου που μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση πως οτιδήποτε κάνουν θα γραφεί στο «μαύρο κατάστιχο» του επόπτη.

#### 4.5. Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review)



Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του. Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος. Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού εξασφαλίζει από τον επόπτη, σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την απόδοση του υπαλλήλου, τον διευκολύνουν για τον λόγο της αξιολόγησης, τον τρόπο βελτίωσης της και σε συνέχεια του υπό αξιολογήσεως υπαλλήλου.

<sup>22</sup> Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004

<sup>23</sup> Μυρ Ζαβλάνου, Οργάνωση και Διοίκηση (τομος Β') Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, 3η Έκδοση, Εκδ. «ΕΛΛΗΝ»



Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: απαλλάσσει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου του γραφείου προσωπικού, το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιτόλαιες κρίσεις, αν ερευνήσει βαθύτερα μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η απασχόληση δύο στελεχών για την αξιολόγηση.

#### 4.6. Ελεύθερη Έκθεση (Free – form Essay)

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά την από μέρους του προϊσταμένου καταγραφή, σ' ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεων του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπου κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως: η φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον. Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, κάτι που δεν υπάρχει σ' όλους τους επόπτες.<sup>24</sup>

#### 4.7. Ομαδική Αξιολόγηση (Group Appraisal)



Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται δε από τον προϊστάμενο και τρεις -τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας απ' αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού). Στη σύσκεψη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση κι εκφράζονται ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της εκτελέσεως και σχέδια για εξέλιξη του ατόμου. Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος, κλπ. δηλ. αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνετε στον άμεσο προϊστάμενο και σε συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου συνίσταται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις κι επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή. Μειονέκτημα κι εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου.

<sup>24</sup> ΧαραΛ.Κων.Κανελλόπουλου, Αξιολόγηση Προσωπικού. Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη Αθήνα, 1983



## 4.8. Η Συνέντευξη Αξιολογήσεως

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοση του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή. Τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δύο σκοπούς:

- Πετυχαίνεται επαναπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει τη πρόοδο του καθώς και το κατά πόσο εκτιμάται από τον προϊστάμενο του
- Δίνουν την ευκαιρία στον επόπτη να συμβουλευτεί τον υφιστάμενο για το πως θα βελτιώσει την απόδοση του.

Σε μερικές επιχειρήσεις εξάλλου ποτέ δεν ανακοινώνεται στα στελέχη το πως έχουν αξιολογηθεί και έτσι δεν γνωρίζουν αυτά το που «στέκονται», κάτι που έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό τους. Σ' άλλους όμως οργανισμούς η διοίκηση θεωρεί δίκαιη τη πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων κι όχι όπως άλλοτε που καλούνταν κανείς μόνο όταν βρισκόταν σε κάποια δυσκολία (όπως όταν δεν έκανε καλά τη δουλειά του). Ωστόσο υπάρχουν και πολλοί διοικούντες που ησυχάζουν με την ιδέα στον υφιστάμενο, δεν χρειάζεται να ειπωθεί τίποτα το ιδιαίτερο, αφού τα ξέρει όλα από την καθημερινή επαφή με τη δουλειά και γι' αυτό κυριολεκτικά ταράζονται όταν ακούνε από τον υφιστάμενο τους ότι «ο προϊστάμενος ποτέ δε μου είπε πώς εργάζομαι». Γι' αυτό στην πραγματικότητα η συνέντευξη μειώνει τις παρανοήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης όμως δεν είναι καθόλου εύκολες κι αν δεν γίνονται καλά μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρεξηγήσεις. Γι' αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολόγησης ακολουθώντας ένα ζυγισμένο διάγραμμα, όπως:

- Ο ανώτερος λέει στον υφιστάμενο του το σκοπό της συνέντευξης που είναι να τον βοηθήσει για ένα καλύτερο έργο.
- Ο ανώτερος τότε του παρουσιάζει την αξιολόγηση ανακοινώνοντας του πρώτα τα ισχυρά σημεία και κατόπιν τα αδύνατα.
- Έπειτα ο ανώτερος ζητά γενικά σχόλια πάνω στην αξιολόγηση. Προβλέπει πως ο υφιστάμενος είναι δυνατό να εκδηλώσει κάποια εχθρότητα στις αρνητικές αξιολογήσεις κι επιτρέπει σ' αυτόν να ξεσπάσει.
- Τότε ο προϊστάμενος προσπαθεί να ενθαρρύνει τον υφιστάμενο να δώσει ο ίδιος την εικόνα της προόδου του, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και πως μπορούν να λυθούν.



- Η συνέντευξη τελειώνει με συζήτηση για το πως ο ίδιος ο υφιστάμενος μπορεί να ξεπεράσει τ' αδύνατα σημεία και για το πως ο προϊστάμενος μπορεί να τον βοηθήσει. Ο ανώτερος μάλιστα προσπαθεί να δεχτεί κάθε κριτική ή αντίδραση από μέρους του υφισταμένου, χωρίς επιχειρήματα ή ανταπαντήσεις. Βοηθά τον υφιστάμενο να σώσει το κύρος του και δεν εκθέτει τα αδικαιολόγητα άλλοθι του. (Πάντα ο περισσότερος χρόνος πρέπει να διατίθεται για τα αδύνατα κι όχι τα καλά σημεία).

Μερικοί επόπτες αρχίζουν την συνέντευξη ρωτώντας τον υφιστάμενο «πείτε μου, πως νομίζετε ότι κάνετε τη δουλειά σας;», κι ύστερα του δείχνουν την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος έχει το πλεονέκτημα τούτο: αφήνει τον εργαζόμενο να εκφράσει πρώτος την γνώμη του, οπότε συχνά είναι ευκολότερο να ασκήσει κριτική στον εαυτό του παρά να δεχθεί κριτική από άλλους. Αν μάλιστα δε γνωρίζει ότι πρόκειται περί αξιολογήσεως, η μέθοδος θα ήταν σπουδαία σαν είδος εκπαίδευσης. Όμως, στην περίπτωση της αξιολόγησης ο υφιστάμενος φροντίζει να λείει ότι ο προϊστάμενος θέλει, καθώς επίσης σταθμίζει και την ανασφάλεια που υπάρχει αν αποκαλύψει κάτι.<sup>25</sup>

#### **4.8.1 Δυσκολίες στις Συνεντεύξεις Αξιολόγησης**

Κατά τον τελευταίο χρόνο πολλές επιχειρήσεις τείνουν να εγκαταλείπουν αυτό το είδος της αξιολόγησης γιατί θεωρούν πως μια περίοδος αξιολόγησης είναι κάτι δυσάρεστο για διοικούντες και διοικούμενους. Άλλοι προϊστάμενοι ισχυρίζονται πως η δουλειά τους είναι η παραγωγή κι όχι η εξέλιξη των υφισταμένων, η οποία αποτελεί ιδέα των προσωπαρχών, οι οποίοι και οφείλουν να κάνουν αυτή τη δουλειά. Αισθάνονται δε, άσχημα κάθε φορά που πρέπει να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους, αφού κι οι υφιστάμενοι προσβλέπουν αυτή την αξιολόγηση με αμυντική διάθεση, υποψία κι εχθρότητα, αφού συνήθως εκτιμούν την απόδοσή τους υψηλότερα από τον προϊστάμενο τους με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη απόδοση και τη φθορά των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου. Γι' αυτό πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν τις δυσάρεστες αλήθειες, οπότε έτσι η αξιολόγηση χάνει το πραγματικό νόημα της. Έπειτα, το κάθε άτομο δέχεται διαφορετικά την αξιολόγηση, η οποία σε μερικούς μπορεί να έχει δυσάρεστες συνέπειες (π.χ., να χάσει το άτομο την αυτοπεποίθησή του, ή να υποστεί κάποια νευρική κατάσταση, κλπ). Γι' αυτό οι διοικούντες πρέπει να έχουν υπόψη τα εξής:

---

<sup>25</sup> Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Αξιολόγηση Προσωπικού. Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη Αθήνα, 1983



- Όπου το λάθος είναι δύσκολο ή αδύνατο να διορθωθεί δεν χρειάζεται να συζητηθεί καθόλου (εκτός αν ο υφιστάμενος θέλει να γνωρίζει γιατί δεν προάγεται).
- Όπου τα λάθη είναι διορθωτέα, το καλύτερο είναι να τα παρουσιάζει το ίδιο το άτομο. Μια και η αξιολόγηση γίνεται περιοδικά δεν πειράζει αν δεν το κάνει τούτο την πρώτη φορά, φτάνει να δείχνει μια βαθμιαία πρόοδο στη διόρθωση των μειονεκτημάτων του όπου μπορεί, και όταν δεν μπορεί να τα ξεπεράσει, να τα αποδέχεται.
- Σε μερικές περιπτώσεις η απόδοση είναι τόσο φτωγή ώστε να δημιουργείται πρόβλημα απολύσεως. Τότε είναι πιο δίκαιο να δοθεί στο άτομο μια προειδοποίηση, έστω κι αν υπάρχει μια μικρή ελπίδα για αλλαγή συμπεριφοράς.<sup>26</sup>

Ύστερα απ' όλα αυτά μπορεί κανείς σαν συμπέρασμα να πει τα εξής:

Η συνέντευξη αξιολόγησης στην πραγματικότητα αποτελεί ένα είδος προπόνησης (Coaching) και ο καλός προϊστάμενος αναγνωρίζει πως τούτο πρέπει να συμβαίνει συχνότερα κι όχι κάθε έξι μήνες. Η προπόνηση αυτή αποτελεί εξάλλου το ισοδύναμο μιας συνέντευξης αξιολόγησης και δε χρειάζεται να γίνεται κατά ένα ορισμένο χρόνο. Αυτός που δεν διοικεί καλά μπορεί ίσως να καταφύγει σε μια συνέντευξη αξιολόγησης (που μπορεί να κάνει περισσότερο κακό παρά καλό), ή ίσως να την αγνοήσει ολωσδιόλου. Γι' αυτό η περιοδική συνέντευξη αξιολόγησης ταιριάζει στον κανονικό προϊστάμενο, ο οποίος έτσι αναγκάζεται να σκέπτεται για την περίοδο του κάθε υφισταμένου και ύστερα να κάθεται και να συζητά μαζί του για τις σχέσεις τους.

Μια τελευταία επιφύλαξη κατά της συνέντευξης αξιολόγησης: είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος είναι κατά κάποιο τρόπο λίγο ψυχίατρος για να επιφέρει αλλαγές στους ανθρώπους ή υπευθύνους για την παραγωγή;

#### **4.9 Μέτρηση των αποχωρήσεων**

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη τους, ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να ελεγχθούν αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοι του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους.

---

<sup>26</sup> Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Αξιολόγηση Προσωπικού. Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη Αθήνα, 1983





#### 4.10 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον McGregor(1957)<sup>27</sup> και βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές.

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

- Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται κατ' αρχήν από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφισταμένους ή προτείνονται από τους υφισταμένους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο είναι δυνατό σε ποσοτικά μεγέθη.
- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.
- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί. Το βήμα αυτό αρχίζει με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.
- Το τελικό βήμα συνίσταται στο καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.<sup>28</sup>

Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αλλά και μέσο ανάπτυξης της γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο αυτή με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας.

Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοίκησης

<sup>27</sup> Mc Gregor, Douglas: An Uneasy Look at Performance Appraisal, in: Harvard Business Review, May-June 1957, p.p.39-44.

<sup>28</sup> Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα, 1981



με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτο δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά σιγά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αξιολόγησης.

Παρ' όλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έγινε μια περιγραφή των συστημάτων αξιολόγησης θέσεων εργασίας προσωπικού καθώς και των αρχών πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν αυτά τα συστήματα.

Τα συστήματα αυτά δεν είναι πανάκεια που λύνουν τα προβλήματα της κάθε επιχείρησης. Χρειάζονται ίσως προσαρμογές ή και πολλές τροποποιήσεις για να εφαρμοσθούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Εκείνο που έχει ίσως πιο μεγάλη αξία από τα συστήματα είναι η φιλοσοφία πάνω στην οποία πρέπει να στηρίζονται και η γενικότερη διαδικασία υλοποίησης.

Η κρίση της απόδοσης των στελεχών πρέπει να είναι ανάλογη με την οργανωτική υποδομή των επιχειρήσεων. Η βαθμολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο αλληλοελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και να τίθεται υπ' όψιν του βαθμολογούμενου.

Ένα κοντινό πρόγραμμα αξιολόγησης είναι δυνατόν να βοηθήσει τον κάθε υπάλληλο ν' αποκτήσει μια ρεαλιστική στάση προς τις προσδοκίες του και να του δώσει μια καθαρή ένδειξη για το που στέκεται.

Αν η αξιολόγηση είναι αναξιόπιστη, ή ανίσχυρη, ή και τα δύο, ή εξαιτίας της διαφοροποιημένης μεταχείρισης του εργαζομένου δύσκολα αναμένεται να παράγει τις επιθυμητές συνέπειες. Αν η εκτίμηση ή η αξιολόγηση, βασίζεται πάνω σε αντικειμενικές μετρήσεις της συμβολής ενός υπαλλήλου στους στόχους του οργανισμού, τότε επιτυγχάνεται η συμφωνία μεταξύ συμπεριφοράς και στόχων του οργανισμού. Επίσης μπορεί να αναληφθεί διορθωτική ενέργεια σε μια προσπάθεια να ευθυγραμμιστεί η συμπεριφορά πιο κοντά στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Όμως μέθοδοι ταξινόμησης που περιλαμβάνουν τεχνικές διαβαθμίσεως ή επιβεβλημένης διασποράς τείνουν να δημιουργούν ένα άσχημο κλίμα, το οποίο μπορεί να εκθρέψει κυνισμό και αποθάρρυνση.

Η έρευνα υποδεικνύει πως παραδοσιακές τεχνικές ταξινόμησης σύμφωνα με την αξία του υπαλλήλου περιορίζονται ακριβώς σε λίγα χαρακτηριστικά, όπως π.χ. "ποσό εργασίας", "ποιότητα εργασίας" και "διαπροσωπικές σχέσεις". Επιπλέον η έρευνα υποδεικνύει πως περιγραφές χαρακτηριστικών που πρέπει να εκτιμηθούν και μεθόδων διαβαθμίσεως συντελούν στην αύξηση της εγκυρότητας. Μολονότι ταξινομήσεις υφισταμένων από προϊσταμένους χρησιμοποιούνται πιο συχνά, έχει διαπιστωθεί πως υπάρχει κάποια χρησιμότητα και στις ταξινομήσεις από συναδέλφους καθώς και στις ταξινομήσεις προϊσταμένων από υφισταμένους. Οι διαβαθμίσεις από συναδέλφους ιδιαίτερα φαίνονται χρήσιμες στις αποφάσεις προαγωγής και οι διαβαθμίσεις από υφισταμένους έχουν κάποια χρησιμότητα για την ανάπτυξη στελεχών.

Μερικές συνοπτικές προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση είναι:



- Όσο πιο σχετικά με την εκτέλεση είναι τα κριτήρια αξιολόγησης, κι όχι με το πρόσωπο που εκτελεί, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η αξιολόγηση εκτελέσεως.
- Αν ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι οι αμοιβές, τότε η αποτελεσματική επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει γραφικές ταξινομήσεις, ανασκοπήσεις, τεστ αποδόσεως, επιβεβλημένη διασπορά, διοίκηση δύο στόχων και κρίσιμα περιστατικά.
- Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός του στελέχους στον οργανισμό, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να χρησιμοποιηθεί επίσημη αξιολόγηση.
- Όσο σπουδαιότερο είναι το διοικητικό έργο και υψηλότερη η θέση μέσα στον οργανισμό, τόσο περισσότεροι θα είναι οι αξιολογούντες που θα χρησιμοποιηθούν αλλά ανεπίσημα.
- Όσο περισσότερο προς το μέλλον είναι προσανατολισμένη η συνέντευξη αξιολόγησης τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η διαδικασία αξιολόγησης.

Άρα λοιπόν η "αξιολόγηση" συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης καθώς λειτουργεί ως ένα μέσο που παρακινεί τον υπάλληλο να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο ανταπόκρισης με την κατάλληλη βέβαια υποστήριξη των προϊσταμένων του.

Το σύστημα της αξιολόγησης αποδίδει ίση βαρύτητα και στην "ανάπτυξη και αξιοποίηση" του ατόμου. Η μεθοδολογία του συστήματος της αξιολόγησης εξασφαλίζει αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων αφετέρου τη συλλογή και αποτύπωση πληροφοριών γύρω από την ανταπόκριση τους, τις προοπτικές εξέλιξης τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Τα δεδομένα αυτά συν εξεταζόμενα με τις πραγματικές προϋποθέσεις που τίθεται ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και οι εισηγήσεις των κριτών τους (π.χ. εκπαιδευτικές ανάγκες, βελτίωση κάποιων αδυναμιών) προσδιορίζουν τις επιλογές ανάπτυξης και αξιοποίησεως, προς όφελος των ίδιων και της επιχείρησης.



## ***ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ***



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνάς μας είναι να διερευνήσουμε τις παραμέτρους- κριτήρια αλλά και τον τρόπο βάση των οποίων ο αξιολογητής -προϊστάμενος αξιολογεί τους υφισταμένους- υπαλλήλους του. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι η προσωπική συνέντευξη. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανοιχτής συνέντευξης γιατί αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή μέσω της οποίας μπορεί να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης που θα επιτρέψει στον ερωτώμενο να μιλήσει με ειλικρίνεια για τα θέματα που ερωτάτε. Η συνέντευξη είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να αποκομίσουμε μεγάλο όγκο πληροφοριών σε ένα μικρό χρονικό διάστημα.

Στην παρακάτω συνέντευξη έχουν τεθεί ερωτήματα για το αν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα και σε ποιους εφαρμόζεται. Θα αναλυθεί το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται καθώς και τον τρόπο που η τράπεζα συνδέει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου με το σύστημα αμοιβών, τις προαγωγές κλπ. Επίσης θα τεθούν ερωτήματα όσο αφορά την επαγγελματική σχέση μεταξύ προϊσταμένων - υπαλλήλων αλλά και κατά ποσό ενθαρρύνεται η σύλληψη και υλοποίηση ιδεών από το προσωπικό.(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1)

Η συνέντευξη έλαβε μέρος στο υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος στην οδό Καζαντζίδη και Ικάρου στην περιοχή της Αλικαρνασσού την Τρίτη 26.02.2009 από την Κυρία Αναστασία Ζερβού (*team leader*).

## ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος(ΕΤΕ), με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης .<sup>29</sup>

Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Στο πλαίσιο του στρατηγικού της προσανατολισμού στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία.

<sup>29</sup>[http://www.nbg.gr/wps/\(21/2/2009\)](http://www.nbg.gr/wps/(21/2/2009))

Η ‘Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ΑΕ’ έχει την έδρα της στο Δήμο Αθηναίων, οδός Αιόλου 86 (αριθμ. Μ.Α.Ε.6062/06/Β/86/01). Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να ιδρύει Υποκαταστήματα, Πρακτορεία και Γραφεία Αντιπροσωπείας οπουδήποτε στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η διάρκεια της Τράπεζας, έχει παραταθεί μέχρι τις 27 Φεβρουαρίου του 2053.<sup>30</sup>

Σήμερα, η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει σήμερα, ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

Με το πληρέστατο Δίκτυό της, που αριθμεί 579 καταστήματα και 1.418 ATMs, καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της ΝΑ Ευρώπης, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.129 μονάδες.

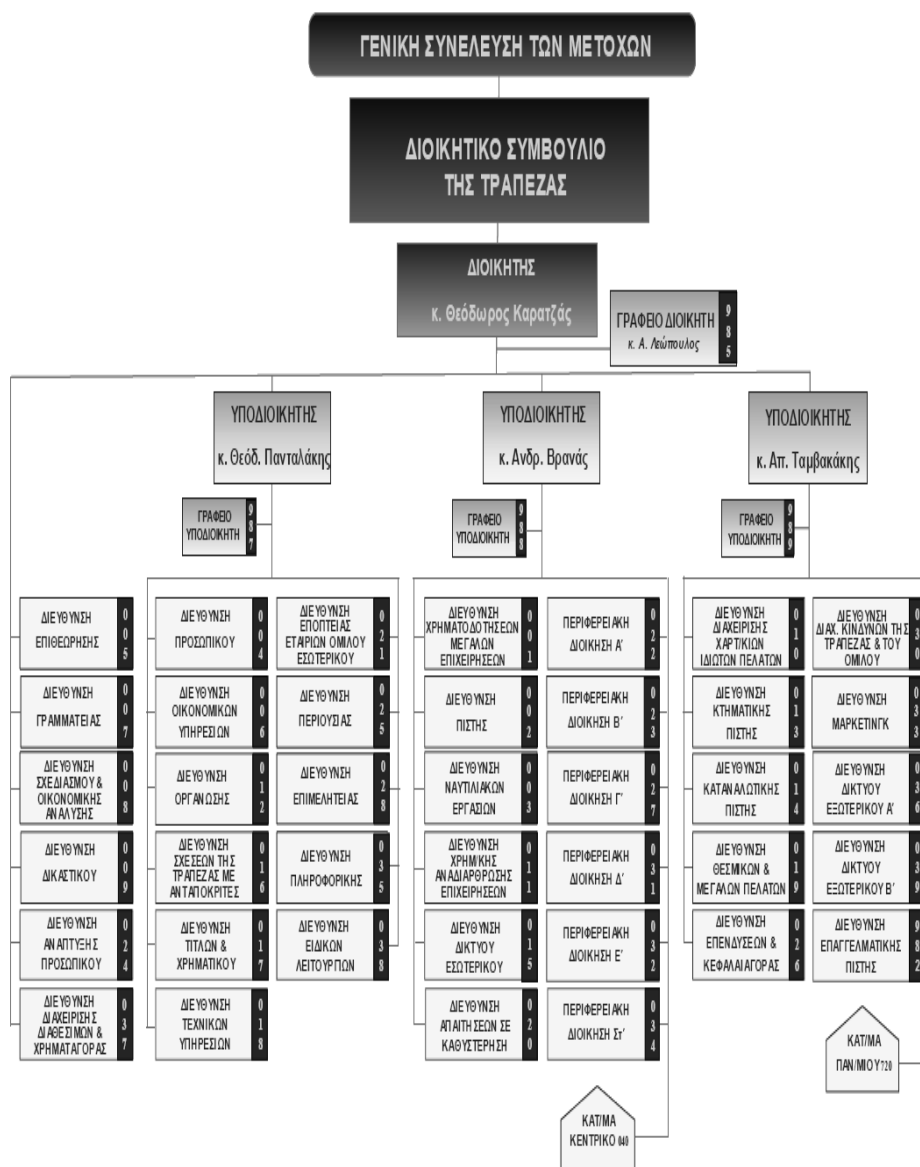
Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμιση εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας. Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Ετήσιο δελτίο Εθνικής Τράπεζας Αθηνά, 26 Φεβρουαρίου 2002

<sup>31</sup>[http://www.nbg.gr/\(21/2/2009\)](http://www.nbg.gr/(21/2/2009))



## Οργανόγραμμα Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος <sup>32</sup>



<sup>32</sup> Ετήσιο δελτίο Εθνικής Τράπεζας Αθήνα, 26 Φεβρουαρίου 2002  
[http://www.nbg.gr\(05/03/2009\)](http://www.nbg.gr(05/03/2009))

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η παρακάτω έρευνα για την αξιολόγηση προσωπικού, έγινε στο κεντρικό κατάστημα της Εθνικής τράπεζας Ηρακλείου, το οποίο αποτελείται από 36 υπαλλήλους. Στο κατάστημα αυτό, εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης προσωπικού με το οποίο αξιολογούνται όλοι εργαζόμενοι της τράπεζας. Σκοπός της αξιολόγησης προσωπικού είναι να εκτιμηθεί, αν οι υπάλληλοι έχουν τα προσόντα, για την διεκπεραίωση των εργασιών τους και αν είναι σωστή η μετακίνησή τους σε ανώτερο επίπεδο στην ιεραρχία της τράπεζας.

Η αξιολόγηση προσωπικού εφαρμόζεται σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτου ηλικίας, αρχαιότητας και βαθμού. Εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της τράπεζας, μια φορά το χρόνο. Την αξιολόγηση προσωπικού αναλαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη, οι υπεύθυνοι –προϊστάμενοι του κάθε τμήματος που μέσα από σεμινάρια έχουν αποκτήσει γνώσεις αξιολόγησης των υφισταμένων τους.

Όσο αφορά το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΕΤΕ. Η εθνική τράπεζα, για το σύνολο των εργαζομένων όπως τους προϊσταμένους τμημάτων και τους υπαλλήλους των τμημάτων δηλαδή ταμίες, υπάλληλους πρακτικής άσκησης, χρησιμοποιεί την μέθοδο της κλίμακας αξιολόγησης (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2) με την οποία, αξιολογούνται τα εξής χαρακτηριστικά των υπαλλήλων:

η ποσότητα και η ποιότητα της δουλειάς, η συνεργασία - ομαδικότητα, η αξιοπιστία, η συνέπεια, η πρωτοβουλία, η εργατικότητα, ικανότητα για ανάλυση, η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η εκτέλεση της εργασίας, η προσαρμοστικότητα, η αποτελεσματικότητα, το ενδιαφέρον για μάθηση και η καινοτομία. Επίσης, δυο τυπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, η παραγωγικότητα– αποδοτικότητα καθώς και η ταχύτητα διεκπεραίωσης μιας εργασίας των υπαλλήλων, κρίνονται από την καθημερινή παρατήρηση της εργασίας τους και την στιγμή της αξιολόγησης βαθμολογούνται ανάλογα.

Σε συνδυασμό με την παραπάνω μέθοδο χρησιμοποιείται και ένα είδος ελεύθερης έκθεσης που τονίζονται τα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου καθώς και τα σημεία προς βελτίωση. Στην ελεύθερη έκθεση επίσης, αξιολογείται ο υπάλληλος όσο αφορά την συνέπεια έλευσης – αποχώρησης και απουσίας. Κάθε υπάλληλος είναι

υποχρεωμένος με την έλευσή του στο κατάστημα να υπογράψει το παρουσιολόγιο, έτσι ώστε να βγαίνουν συμπεράσματα για την ώρα έλευσης και αποχώρησης από το κατάστημα όσο και για την παρουσία του σε αυτό.

Για τους υποψήφιους προς προαγωγή εφαρμόζεται το *σύστημα αξιολόγησης με βάση αντικειμενικών στόχων* γιατί αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αλλά και μέσο ανάπτυξης των υπαλλήλων. Με την μέθοδο αυτή, υποκινείται το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει.

Η τράπεζα φροντίζει να συνδέονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των εργαζόμενων με το σύστημα προαγωγών μέσω ενός συστήματος μοριοδότησης. Αφού αξιολογηθούν από Επιτροπή Αξιολόγησης, τα προσόντα (βάση κάποιον κριτηρίων) των υποψηφίων για προαγωγή, τα αποτελέσματα καταγράφονται στο Ατομικό Αξιολογικό Σημείωμα του κάθε υπαλλήλου και από εκεί επιλέγονται αυτοί με το υψηλότερο σύνολο σε μόρια. Έπειτα ακολουθεί μια συνέντευξη ώστε να επαληθευτεί η πραγματική εικόνα των επικρατέστερων υποψηφίων.

Ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μέσω μιας συζήτησης με τον αξιολογητή για το αν συμφωνεί με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του.

Όπως κάθε οργανισμός έτσι και η τράπεζα θέτει κάποιους στόχους στους εργαζόμενους, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη της και την θέση της στην αγορά. Έτσι λοιπόν με την επίτευξη αυτών των στόχων οι εργαζόμενοι αμείβονται με extra αμοιβή, τα λεγόμενα bonus. Σίγουρα εάν κάποιος πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν τεθεί, αυτό λαμβάνεται υπόψη στην αξιολόγηση και συντελεί στο να φτάσει στην επιθυμητή προαγωγή.

Όσο αφορά την σχέση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών-προϊστάμενων και υπαλλήλων οι πρώτοι προσπαθούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εκφράζουν κάθε καινοτόμα ιδέα και πρόταση που μετά από συζήτηση διαπιστώνεται κατά πόσο μπορεί να υλοποιηθεί. Η υλοποίηση καινοτόμων ιδεών από το προσωπικό επιφέρει σημαντικές αλλαγές γιατί μέσα από αυτές ο προϊστάμενος βλέπει βελτίωση των εργασιών και ένα ανώτερο επίπεδο εργασίας. Βεβαίως, η υλοποίηση των ιδεών αυτών πραγματοποιείται από τη στιγμή που δεν είναι παράνομες, δεν αντιτίθενται στις αρχές τις τράπεζας και είναι σύμφωνες με τα ανώτερα στελέχη.

## *ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ*

Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από την συνέντευξη είναι ότι η τράπεζα χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης για να διαπιστώσει κατά πόσο ένας εργαζόμενος έχει τα προσόντα για την διεκπεραίωση μιας εργασίας και αν είναι σωστή η μετακίνηση του σε άλλο επίπεδο ιεραρχίας. Επίσης χρησιμοποιείται μια κλίμακα αξιολόγησης, με την οποία αξιολογούνται κάποια χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

Για τους υποψήφιους προς προαγωγή εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης, με βάση αντικειμενικών στόχων γιατί αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αλλά και μέσο ανάπτυξης των υπαλλήλων.

Η βαθμολόγηση γίνεται με τρόπο αλληλοελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και να τίθεται υπ' όψιν του βαθμολογούμενου. Μέσα από σεμινάρια, τα διευθυντικά στελέχη αποκτούν γνώσεις αξιολόγησης των υφισταμένων τους όσο και για την σωστή καθοδήγηση στις εργασίες τους.

Το σύστημα της αξιολόγησης αποδίδει ίση βαρύτητα και στην "ανάπτυξη και αξιοποίηση" του ατόμου, καθώς η μεθοδολογία, του εξασφαλίζει αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων αφετέρου τη συλλογή και αποτύπωση πληροφοριών γύρω από την ανταπόκριση τους, τις προοπτικές εξέλιξης τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Η τράπεζα ενθαρρύνει την έκφραση αλλά και υλοποίηση καινοτόμων ιδεών από το προσωπικό. Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και η τράπεζα θέτει κάποιους στόχους στους εργαζόμενους, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη της και την θέση της στην αγορά, ανταμείβοντας τους ανάλογα.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαιο, τα κριτήρια να είναι αντικειμενικά, να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, καθώς επίσης η αξιολόγηση πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση του εργαζόμενου και όχι στην προσωπικότητά του. Με ένα εξειδικευμένο σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, να διορθωθούν σφάλματα που γίνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία δυσχεραίνουν την εργασία και τέλος να δημιουργηθούν παραγωγικότεροι εργαζόμενοι. Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι, ένας σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και μια καλά οργανωμένη υπηρεσία προσωπικού, εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της.

Εξετάζοντας κανείς τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να διακρίνει διάφορα, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε εταιρείας. Κατ' αρχάς όταν μια εταιρεία διαθέτει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, φανερώνει τη διάθεσή της να ξεχωρίσει αξιοκρατικά και με ξεκάθαρο τρόπο τους καλύτερους υπαλλήλους.

Μέσω της αξιολόγησης θα λέγαμε ότι βελτιώνεται σε σημαντικό βαθμό και η σχέση του προϊστάμενου με τον εργαζόμενο. Γενικά, ο χαρακτήρας της αξιολόγησης μπορεί να θεωρείται από κάποιους ως «η ώρα της κρίσης» όταν όμως διενεργείται σωστά, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση ενός υπαλλήλου για την οποία ο ίδιος θα ανταμειφθεί. Επίσης, με την αξιολόγηση της απόδοσης, χτίζεται μια σχέση win-to-win, κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει το μέγιστο της απόδοσης του εργαζόμενου που εκείνος από την πλευρά του επιδιώκει να πετύχει με αντάλλαγμα την ανταμοιβή. Το σημαντικότερο όμως πλεονέκτημα που αποκομίζει μια εταιρεία είναι το γεγονός ότι καταφέρνει να ευθυγραμμίσει όλους τους υπαλλήλους της με τους στρατηγικούς της στόχους. Και αυτό είναι ένα ζήτημα το οποίο κάνει ένα appraisal system να θεωρείται επιτυχημένο ή όχι. Όταν μια εταιρεία καλείται να σχεδιάσει τη φόρμα αξιολόγησης και να θέσει τα κριτήρια αυτής της αξιολόγησης, τότε βρίσκεται στο κρισιμότερο σημείο ίσως της διαδικασίας. Και αυτό γιατί αν και η αξιολόγηση είναι διαφορετική ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας του κάθε υπαλλήλου, ταυτόχρονα θα πρέπει όλα να συγκλίνουν προς τον ίδιο στρατηγικό στόχο και αν εναρμονίζονται με την φιλοσοφία της εταιρείας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



### Ελληνική

1. Μητσόπουλος Θ. Αξιολόγηση Έργου και Προσωπικού, 1987
2. Μυρ Ζαβλάνου, Οργάνωση και Διοίκηση (τόμος Β') (Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης,) 3η Έκδοση, Εκδ.«ΕΛΛΗΝ»
3. Παναγιώτα Σ.Χατζηπαντελή.: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργατικό Κλίμα) Αθήνα 1999, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
4. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ...: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα 2003, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
5. Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ.: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων(Διοίκηση Προσωπικού) Αθήνα 2004, Εκδόσεις Rosill
6. Φαναριώτης Π.: Διοίκηση προσωπικού (Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού) Αθήνα 1997 Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
7. Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου: Διοίκηση Προσωπικού( Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ) Αθήνα 1981,
8. Χαραλ.Κων.Κανελλόπουλου, Αξιολόγηση Προσωπικού( Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη) Αθήνα 1983
9. Χυτήρης Λεωνίδας Σ.: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα 2001 Εκδόσεις Interbooks

### Ξενόγλωσση

1. French W.: Human Resources Management (3η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin 1994
2. Mc Gregor, Douglas: An Uneasy Look at Performance Appraisal, in: Harvard Business Review, May-June 1957, p.p.39-44.
3. Jenks M.J., (1996) : The personnel Management Source Book, Alexander Hamilton Institute, Κριτήριο , Αθήνα

Διαδίκτυο



Ημερίδα με θέμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ορισμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθήκοντα και ευθύνες του υπεύθυνου διευθυντή ανθρωπίνων πόρων  
[http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta\\_7/710.htm#top\(23/12/08\)](http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_7/710.htm#top(23/12/08))

Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Α.Τ.Ε. - Σ.Υ.Α.Τ.Ε. για τη θεσμοθέτηση συστήματος πλήρωσης των θέσεων ευθύνης  
[http://www.seate.gr/arxeio/sumfwnies/symfwnies\\_doc/SISTIMA%20TOPOTHETISEON.htm](http://www.seate.gr/arxeio/sumfwnies/symfwnies_doc/SISTIMA%20TOPOTHETISEON.htm)  
(16/01/09)

Πληροφορίες για την Εθνική Τράπεζα Ελλάδος  
[http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jXIFNnSzcPIwN3fx8XAYmfVwtXXycfQ4NQ](http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jXIFNnSzcPIwN3fx8XAYmfVwtXXycfQ4NQ)  
(21/02/2009)

[http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jXIFNnSzcPIwN3fx8XAYmfVwtXXycfQ4NQ\\_E6B8JLK8qYsrUD7Q0M\\_cyM\\_AwNKIgG4\\_j\\_zcVP2C3lhyAOOJkg0l/dl2/d1/L0IDU0IKSWdrbUEhIS9JRFJBQUlpQ2dBek15](http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jXIFNnSzcPIwN3fx8XAYmfVwtXXycfQ4NQ_E6B8JLK8qYsrUD7Q0M_cyM_AwNKIgG4_j_zcVP2C3lhyAOOJkg0l/dl2/d1/L0IDU0IKSWdrbUEhIS9JRFJBQUlpQ2dBek15)  
(21/02/2009)

Ετήσιο δελτίο Εθνικής Τράπεζας Αθίνα, 26 Φεβρουαριου 2002  
<http://www.nbg.gr> (05/03/2009)



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ**

1. Ποιές κατά την γνώμη σας δεξιότητες πρέπει να έχει ένας υπάλληλος;
2. Ποια σπουδαιότητα προσδίδετε στην ικανότητα ενός υπαλλήλου να διαχειριστεί κρίσεις ή έκτατες ανάγκες;
3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οφείλει ένας υπάλληλος να διακατέχεται από αποφασιστικότητα κατά την λήψη αποφάσεων;
4. Ποιά μέσα χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υπαλλήλων;  
(συνέπεια έλευσης και αποχώρησης, ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας)
5. Με ποιόν τρόπο διακρίνετε την παραγωγικότητα- αποδοτικότητα κάποιου υπαλλήλου;
6. Είναι και σε τι ποσοστό σημαντική ή κρίνετε ως μείζονος σημασίας την ύπαρξη προϋπηρεσίας;
7. Πόσο καθοριστική είναι η επικοινωνιακή ικανότητα του υπαλλήλου;
8. Οργανώνετε κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια-εκπαιδευτικά;
9. Ζητάτε από τους υπαλλήλους να τηρούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο σχέσεων με του πελάτες;
10. Υπάρχει κάποιο είδος επιβράβευσης για τους πιο <<παραγωγικούς υπαλλήλους>>;
11. Ενθαρύνετε την σύλληψη και υλοποίηση ιδεών από το προσωπικό;
12. Οργανώνετε φακέλους στους οποίους συγκεντρώνετε αντιπροσωπευτικά δείγματα;
13. Ποιές αλλαγές επιφέρει η υλοποίηση καινοτόμων ιδεών από το προσωπικό;
14. Συζητάτε για τον χειρισμό που έπρεπε να είχε γίνει με διαφορετικό τρόπο ή για τρόπους βελτίωσης του ρυθμού εργασίας;
15. Παρατηρείτε την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;
16. Συμφωνείτε με προτάσεις των υπαλλήλων οι οποίες ενδέχεται να βελτιώσουν τη παραγωγικότητα;



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### Αποτίμηση Απόδοσης Απασχολουμένων (για πρακτική εξάσκηση) Σπουδαστών ΤΕΙ

Όνοματεπώνυμο: \_\_\_\_\_ Α.Μ.: \_\_\_\_\_

Μονάδα: \_\_\_\_\_

Θέσεις - Αντικείμενα απασχόλησης κατά το βμηνο διάστημα από ..... μέχρι και .....

Διάρκεια: \_\_ μήνες Αντικείμενο: \_\_\_\_\_

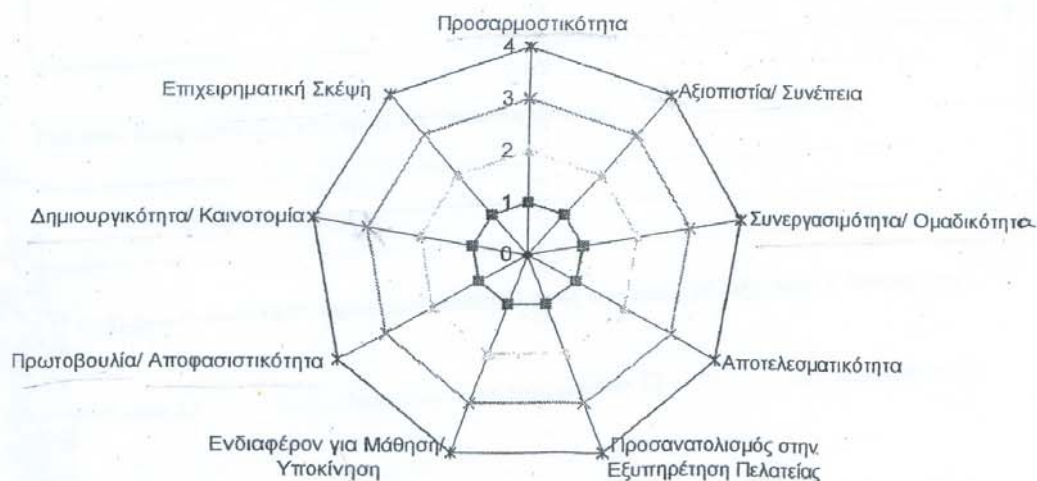
Διάρκεια: \_\_ μήνες Αντικείμενο: \_\_\_\_\_

Διάρκεια: \_\_ μήνες Αντικείμενο: \_\_\_\_\_

#### Διαστάσεις απόδοσης

Παρακαλούμε, σημειώστε στην αράχνη την επίδοση του ατόμου σε ΟΛΕΣ τις διαστάσεις. Όσο πιο 'γεμάτη' είναι η αράχνη τόσο ικανότερο είναι το άτομο. Οι διαστάσεις αξιολογούνται σε 4βαθμη κλίμακα. Σε κάθε διάσταση, σημειώστε τον βαθμό επίδοσης (από 0 έως 4) και έπειτα ενώστε τα σημεία όλων των διαστάσεων μαζί για να έχετε τη συνολική εικόνα του ατόμου.

1=Σε μικρό βαθμό  
2=Σε μέτριο βαθμό  
3=Σε αρκετό βαθμό  
4=Σε μεγάλο



Παρακαλούμε, όπως δώσετε αρκετή σκέψη στην αξιολόγηση των διαστάσεων, λαμβάνοντας υπόψη (α) τις ενδεικτικές συμπεριφορές που παρατίθενται στον Οδηγό Συμπεριφορών Επαγγελματικών Ιδιοτήτων, και

(β) την πολλαπλότητα των ενδείξεων αυτών των συμπεριφορών.

Εάν για μια συμπεριφορά δεν έχετε ενδείξεις (αρνητικές ή θετικές), είναι προτιμώμενο να μην την αξιολογήσετε καθόλου.

Ποια σημεία της συμπεριφοράς του εργαζόμενου είναι ιδιαίτερης προσοχής (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, συμπεριφορές);

Δυνατά σημεία	Σημεία προς βελτίωση

Για ποια θέση εργασίας τον κρίνεται καταλληλότερο;

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Αν υπήρχε η δυνατότητα περαιτέρω απασχόλησής του στη Τράπεζα, ποια η άποψή σας;

Προτείνεται

Προτείνεται με επιφυλάξεις

Δεν προτείνεται

Διευθυντής Μονάδας

Ον/μο:

Ημ/νία:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Περιφερειακός Διευθυντής

Ον/μο:

Ημ/νία:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_