



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΣΤΑ
ΣΥΣΤΗΜΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΕΥΘΥΜΙΑ ΚΟΥΚΟΥΤΣΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΝΕΓΚΑΚΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2015

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ
ΣΥΣΤΗΜΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΕΥΘΥΜΙΑ ΚΟΥΚΟΥΤΣΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΝΕΓΚΑΚΗΣ

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδες
Περίληψη (στην ελληνική).....	5
Περίληψη (στην αγγλική).....	6
Ευχαριστίες	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Βιβλιογραφική Επισκόπηση	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού	15
3.1 Διαδικασία Αξιολόγησης	16
3.2 Σφάλματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης	16
3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού	17
3.3.1 Μέθοδοι συγκρίσεως του υπαλλήλου (comparative predures)	17
3.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards).....	19
3.3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives – MBO)	25
3.4 Συμμετοχή στην αξιολόγηση.....	27
3.5 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	29
3.6 Συνέντευξη αξιολόγησης.....	31
3.6.1 Αντικειμενικοί στόχοι συνέντευξης αξιολόγησης	31
3.6.2 Τύποι συνέντευξης αξιολόγησης.....	32
3.6.3 Ο ρόλος του προϊσταμένου στη συνέντευξη αξιολόγησης.....	32
3.6.4 Προβλήματα κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης.....	33
3.7 Σύνοψη κεφαλαίου.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Τραπεζικός χώρος.....	35
4.1 Εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	35

4.2 Προφίλ, ιστορική αναδρομή και ανθρώπινο δυναμικό των συστημικών τραπεζών.....	37
4.2.1 Εθνική Τράπεζα.....	37
4.2.2 Alpha Bank.....	39
4.2.3 Eurobank.....	41
4.2.4 Τράπεζα Πειραιώς.....	43
4.3 Τραπεζικά προϊόντα	45
4.4 Προκλήσεις του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.....	46
4.5 Σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία των τραπεζών...	47
4.6 Σημασία της αξιολόγησης στις τράπεζες.....	50
4.7 Αξιολόγηση των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Συμπεράσματα και περιορισμοί.....	59
Βιβλιογραφία	63
Ελληνόγλωσση.....	63
Ξενόγλωσση.....	64
Ηλεκτρονικές πηγές.....	68

Περίληψη (στην ελληνική)

Η εξέλιξη της τεχνολογίας οδήγησε σε μία σειρά ριζικών αλλαγών σε όλους τους τομείς. Κάθε επιχείρηση καλείται να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις με διάφορους τρόπους. Τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης και επιτυχίας μίας επιχείρησης, προσδίδοντας σε αυτή συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η παρούσα εργασία προσεγγίζει την έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, υπό το πρίσμα της αξιολόγησης του προσωπικού. Με τον όρο αξιολόγηση νοείται η διαδικασία και η μέθοδος που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, διερευνάται η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσής του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο καθώς και ο ρόλος που αυτή διαδραματίζει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών των τραπεζών.

Περίληψη (στην αγγλική)

The evolution of technology has led to a series of radical changes in all areas. Every business has to meet the new requirements in different ways. In recent years, emphasis is placed on development of human resources as a critical factor for survival and success of a business by giving it a competitive advantage over its competitors. This thesis approaches the concept of human resources management in the light of the staff appraisal. Evaluation means the process and the method used by each company to measure employee efficiency. In particular, it investigates the importance of evaluating the performance of human resources in the banking industry and the role it plays in upgrading banking services.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγγραφή της παρούσας εργασίας δεν θα μπορούσε να τελεσφορήσει χωρίς τη βοήθεια πολλών προσώπων. Σε όλους αυτούς εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες. Τις θερμότερες ευχαριστίες μου επιθυμώ να εκφράσω στον επόπτη της παρούσας εργασίας, Καθηγητή κ. Χρήστο Νεγκάκη για την ουσιαστική καθοδήγηση και τις εύστοχες παρατηρήσεις του σε όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας καθώς και για την αξιολόγησή της. Θερμές ευχαριστίες οφείλω, επίσης, στα δύο μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής, τον Επ. Καθηγητή κ. Θωμά Φωτιάδη και τον Καθηγητή κ. Άγγελο Αντζουλάτο, για τον κόπο και τον χρόνο που διέθεσαν, για να μελετήσουν και να αξιολογήσουν την παρούσα μελέτη. Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω το οικογενειακό μου περιβάλλον για την κατανόηση και την συμπαράστασή που μου έδειξαν σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή

Ο σύγχρονος ανταγωνισμός ως κεντρική ιδέα του όρου «Παγκοσμιοποίηση», οδηγεί σε άσκηση έντονων πιέσεων στα κέρδη των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα καθιστά επιτακτικότερη την ανάγκη τους για άμεση προσαρμογή στις διαρθρωτικές αλλαγές που επιφέρουν τα νέα οικονομικά και πολιτικά δρώμενα. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις, με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας ωθούνται σε συγκεντρωτικές διαδικασίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πολιτική, η οποία ακολουθείται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στον χώρο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων¹ μέσω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, επιδιώκοντας αφενός την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους αφετέρου την ισχυροποίηση τους στον χώρο.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων που ανήκουν στον υπό μελέτη τραπεζικό κλάδο, είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται, οι συνθήκες που επηρεάζουν την ζήτηση, οι συντελεστές παραγωγής και τέλος η δυναμική των ανταγωνιστών. Είναι αντιληπτή σε ορισμένες χώρες η υπακοή των χρηματοπιστωτικών τους ιδρυμάτων στις επιταγές του νέου γίνεσθαι καθώς παρουσιάζεται μείωση του αριθμού των εθνικών τραπεζών και ταυτόχρονη αύξηση των θυγατρικών.

Οι απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού και ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα ανάγκασαν να προβούν στον εμπλουτισμό και διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αλλαγή της μεθόδου προσέγγισης της πελατείας τους. Είναι χαρακτηριστική η επιταχυνόμενη ανάπτυξη του τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπως και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που αναβαθμίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι τράπεζες προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος εξασφαλίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, επικεντρώθηκαν στην αξιοποίηση του πολυτιμότερου κεφαλαίου τους, το ανθρώπινο δυναμικό τους. Έκαναν πράξη δηλαδή, την άποψη των Bacon et al. (1996), κατά την οποία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν μία επιχείρηση συνδυάζει αρμονικά τους παραγωγικούς της πόρους με την εταιρική της κουλτούρα.

Το γνωστικό επίπεδο, τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους σε κοινούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αντανakλούν και

¹ Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας όπου επισημαίνεται ο όρος «χρηματοπιστωτικό ίδρυμα» θα εννοούμε τις τράπεζες.

επιηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και τελικά τη διατήρησή της στο χρόνο. Τα παραπάνω αποτελούν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που φαίνεται να ενισχύουν τη σημασία της κατάλληλης διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες, αρκεί αυτά τα χαρακτηριστικά να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης, ώστε να διαφανούν τυχόν ελλείψεις ή περιπτώσεις που χρήζουν ενίσχυσης. Η ανωτέρω διαπίστωση οδήγησε στη διεξαγωγή ποικίλων ερευνών αναφορικά με το υπό συζήτηση αντικείμενο τόσο στην Ελλάδα αλλά και ευρύτερα στο εξωτερικό.

Οι εν λόγω έρευνες επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα που αφορούν γενικότερα στο ανθρώπινο δυναμικό. Ορισμένες από αυτές εστιάζουν σε θέματα συνδικαλιστικής εκπροσώπησης του, σε βασικά εργασιακά δεδομένα, όπως για παράδειγμα μισθολογικά κλιμάκια, χρόνος εργασίας, άδειες κ. ά. (Γεωργακοπούλου, 2007). Επίσης, διεξήχθησαν έρευνες που αφορούν στην έννοια, στον ρόλο και στις κατηγοριοποιήσεις των στελεχών του τραπεζικού κλάδου, στο νομικό καθεστώς της εργασιακής σχέσης τους, στο αντικείμενο εργασίας καθώς και της επαγγελματικής τους εξέλιξης μέσω της επιμόρφωσής τους (Γεωργακοπούλου, 2001). Παρά ταύτα, οι έρευνες που αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης των τραπεζοϋπαλλήλων φαίνεται να είναι περιορισμένες, παρόλο που τα αποτελέσματά τους θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του έργου τους.

Για τους παραπάνω λόγους σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδειχθεί η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών. Επιμέρους στόχοι της έρευνας αποτέλεσαν οι εξής:

- α) να διερευνηθεί αν και κατά πόσο κρίνεται σημαντική η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- β) να φανεί αν και κατά πόσο μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη ανταπόκριση των τραπεζών στο ευρύτερο ανταγωνιστικό πλέον περιβάλλον,
- γ) να διερευνηθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού,

Η εργασία προσεγγίζει θεωρητικά το υπό συζήτηση αντικείμενο. Ειδικότερα, αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Αρχικά, παρατίθεται η επισκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το θέμα που διερευνά η παρούσα εργασία.

Στο *τρίτο κεφάλαιο*, αναπτύσσεται διεξοδικά η έννοια της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα μελετάται η διαδικασία της αξιολόγησης και τα

σφάλματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της. Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης και παρουσιάζονται οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αυτή. Στη συνέχεια, επισημαίνονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αποτελεσματικής αξιολόγησης, ενώ παράλληλα γίνεται μια πιο εκτενής παρουσίαση της συνέντευξης αξιολόγησης.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* παρουσιάζεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά σε τέσσερες συστημικές τράπεζες και επισημαίνεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία τους. Επιπλέον, παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης στις τράπεζες αυτές και παρατίθενται έρευνες που αφορούν στις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.

Το *πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο* του παρόντος πονήματος περιλαμβάνει τα βασικότερα σημεία της παρούσας εργασίας, τα συμπεράσματα και τις απαντήσεις που θα μπορούσε κανείς να δώσει στα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι διαπιστώσεις της εργασίας προσδοκούμε να αναδείξουν τη σημασία και τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες, ώστε οι άμεσα εμπλεκόμενοι αφενός να επιδιώκουν την εφαρμογή της αφετέρου να επωφελούνται από αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το παρόν κεφάλαιο περιέχει την επισκόπηση βιβλιογραφίας που αφορά το θέμα που εξετάζει η παρούσα εργασία.

Το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο κλάδος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί αναφορικά με την έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ των άλλων επισημαίνεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως τμήμα της διοίκησης (Management), ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία καθώς και με τις σχέσεις αλληλεπίδρασής του εντός των επιχειρήσεων (Νικολάου, 2006). Ως κλάδος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται με τη στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και τον καθορισμό συγκεκριμένων αρχών και κανόνων τόσο μεταξύ των τελευταίων όσο και αυτών με την επιχείρηση (Daft, 2004). Σύμφωνα με τους Waite et al. (1994) με την επένδυση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι πόροι κάθε επιχείρησης δεν επαρκούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι της, απαραίτητη κρίνεται η ανάπτυξη λειτουργιών (Hellriegel et al., 2005, Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Οι λειτουργίες αυτές είναι: α) η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, β) ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, γ) η προσέλκυση, δ) η επιλογή, ε) η αξιολόγηση, στ) η εκπαίδευση, ζ) η ανάπτυξη και, τέλος, η) οι αμοιβές των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ.54).

Στην παρούσα εργασία στο επίκεντρο, όπως προαναφέρθηκε στην εισαγωγή, τίθεται μία από αυτές τις λειτουργίες, η αξιολόγηση. Με τον όρο *αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού* νοείται η συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει το βαθμό ανταπόκρισής του στη στοχοθεσία που έχει οριστεί από την επιχείρηση που εργάζεται (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006).

Η πρώτη επίσημη απόπειρα αξιολόγησης της απόδοσης πραγματοποιήθηκε το 1813 από τον στρατηγό Lewis Cass στις Αμερικάνικες ένοπλες δυνάμεις (Randell, 1994). Η εκτίμηση της απόδοσης των στρατιωτών υλοποιήθηκε μέσω του διαχωρισμού τους σε «καλό

χαρακτήρα» και «άξιο περιφρόνησης», ανάλογα με τον αντίστοιχα υψηλό ή χαμηλό αντίστοιχα βαθμό αποδοτικότητάς τους.

Η απόδοση των αξιωματικών αποτέλεσε αντικείμενο της πρώτης επιστημονικής μελέτης, η οποία διεξήχθη κατά την διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου από μία ομάδα ψυχολόγων του πανεπιστημίου Carnegie - Mellon των ΗΠΑ. Αναπτύχθηκε η μέθοδος «Σύγκριση αξιωματικού με αξιωματικό», της οποίας βασικό μειονέκτημα είναι ότι τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο τομέα (π.χ. ηγετική ικανότητα), δεν δύνανται να εφαρμοστούν και να αντιπροσωπεύσουν αποδόσεις ανθρώπων που ανήκουν σε άλλους εργασιακούς κλάδους.

Μεταξύ του 1920 και 1930, η αξιολόγηση της απόδοσης άρχισε να χρησιμοποιείται από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι οποίες εφάρμοσαν ένα σύστημα που συνδύαζε την αξία του εργαζόμενου με την αμοιβή του (Merit Rating) και κράτησε έως το 1950. Εν συνεχεία συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργάτες αλλά για τα στελέχη. Ο παλαιός όρος *merit rating* περιορίζεται για αξιολογήσεις και αποφάσεις που αφορούν θέματα αμοιβών, παροχών και προαγωγών, ενώ οι νεότεροι όροι όπως αξιολόγηση υπαλλήλου, αξιολόγηση αποδόσεως, αξιολόγηση προσωπικού και έκθεση προόδου σχετίζονται με την εξέλιξη του ατόμου γενικά και ιδίως των επαγγελματικών και διοικητικών στελεχών (Κανελλόπουλος, 1991).

Παρά τη μεγάλη σημασία της αξιολόγησης για την αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης καθυστέρησε αρκετά η συνειδητοποίηση και κυρίως η αξιοποίηση της παραπάνω θέσης λόγω διαφόρων παραγόντων, όπως για παράδειγμα η έλλειψη προγραμματισμού, ενημέρωσης του προσωπικού, τεχνικών κ.ά. (Δημητρόπουλος, 1998, σελ. 35). Στις μέρες μας φαίνεται πως η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ζήτημα πρώτης προτεραιότητας κάθε επιχείρησης, καθώς μέσω αυτής εξασφαλίζεται η μέγιστη παραγωγικότητα, ικανοποίηση των εργαζομένων, σωστότερες αποφάσεις κ.ά..

Η πληθώρα ερευνητικών εργασιών που διεξήχθησαν αναφορικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, αποδεικνύει ότι σταδιακά παρουσιάζεται ενδιαφέρον για την αναδίφηση στην έννοια αυτή και ζήλος για την εξεύρεση των καταλληλότερων μεθόδων προγραμματισμού και εφαρμογής της (Guttentag & Struening, 1975, Glass, 1976, Guttentag, 1977). Η στροφή προς τον ανθρώπινο παράγοντα και η επίδραση που αυτός ασκεί στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, γίνεται εμφανής μέσω των πορισμάτων ποικίλων ερευνητικών προσπαθειών ήδη από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα (Gratton, 2000, Pfeffer, 1994).

Η παραπάνω θέση ενισχύεται περισσότερο με πορίσματα ερευνών σχετικά με την αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού και ειδικότερα με τη σύνδεση αυτής με την αποτελεσματική διοίκηση η οποία αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων και την ανάπτυξη της επιχείρησης γενικά (Larson, 1984, Cooke, 2000, Gerhart & Milkovich, 1990). Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι οι διαφορετικές κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικές και πολιτισμικές συνθήκες διαβίωσης, οδηγούν και σε διαφορετικό τρόπο διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και κατ' επέκταση σε διαφορετικό τρόπο αξιολόγησής του (Hofstede, 1980, Salk & Brannen, 2000, Παπαλεξανδρή, 1997, Παπαλεξανδρή κ.ά., 2001).

Ανεξάρτητα, ωστόσο, από τον χώρο δράσης κάθε επιχείρησης, έρευνες καταδεικνύουν ότι μέσω της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να διαγνωστούν τα προβλήματα, αλλά και να προληφθεί οποιαδήποτε αποτυχία της επιχείρησης, να τροποποιηθούν οι στόχοι της ή και να τεθούν νέοι. Οι στόχοι αυτοί ανταποκρίνονται αφενός στην επίτευξη επιχειρησιακού κέρδους και αφετέρου στην ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους (Cascio, 1998, Boone & Kurtz, 2005, Osborne & Gaebler, 1992, Wilson & Western, 2000). Αρκετές έρευνες δείχνουν ότι η αξιολόγηση δεν στοχεύει μόνο στην ανίχνευση των αδυναμιών του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην ενίσχυση των δυνατοτήτων του (Drucker, 1954, Mondy & Noe, 2005, Jackson & Schuler, 2003). Μέσω της αξιολόγησης αναδεικνύονται προτερήματα ή ελαττώματα των εργαζομένων, τα οποία αφού ληφθούν υπόψη, επιλύονται έγκαιρα (Randell, 1994, Guion, 1998, Golec & Kahya, 2007) .

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σε Αμερική και Ευρώπη (Campbell & Garfinkel, 1996) φαίνεται να χρησιμοποιούν την μέθοδο της κυκλικής αξιολόγησης (360° μοιρών). Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η μεγάλη σημασία της αξιολόγησης έγκειται στην ανατροφοδότηση («feedback») του αξιολογούμενου (Baruch, 1996, Bratton & Gold, 2003, Campbell, 1993, Rendero, 1980). Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος πληροφορείται το βαθμό απόδοσής του σε σχέση με τους συναδέλφους του και ελέγχεται η «σύμπλευση» των πεποιθήσεων του με την πολιτική της επιχείρησης. Συνεπώς, ελαχιστοποιείται η πιθανότητα αμφιβολίας του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την αντικειμενικότητα και εγκυρότητα της διαδικασίας αξιολόγησης. εντοπίζονται και διορθώνονται λάθη, επιβραβεύονται οι καλές προσπάθειες και κινητοποιούνται σε υψηλότερες αποδόσεις (Dubinsky & Mattson, 1979, Cotton & Tuttle, 1986).

Αρκετοί ερευνητές κατέδειξαν ότι στόχος της αξιολόγησης δεν θα έπρεπε να είναι η αύξηση του μισθού, ως κίνητρο αλλαγής συμπεριφοράς και βελτίωσης αποδοτικότητας μετά την αξιολόγηση, όπως επισημαίνεται στις περισσότερες έρευνες (Werther & Davis, 1996, Levin, 1986) αλλά, α) η παροχή μη οικονομικών κινήτρων, β) η αλλαγή εργασιακής θέσης των εργαζομένων εντός της επιχείρησης, καθώς και γ) η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων που θα επιφέρει τη μέγιστη αποδοτικότητα τους και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Beer, 1987, Campbell et al., 1970, Mathis & Jackson, 2000, Van Yperen & Hagedoorn, 2003, Παπανής & Ρόντος, 2007).

Παρόλα αυτά η σύνθεση ενός μοντέλου αξιολόγησης δεν φαίνεται να είναι καθόλου εύκολη διαδικασία. Σύμφωνα με την Piggot – Irvine (2000), η αξιολόγηση επιτυγχάνει το στόχο της και αναβαθμίζει το εργασιακό περιβάλλον, όταν είναι σωστά δομημένη και συστηματική. Πολλές έρευνες επισημαίνουν την αναγκαιότητα κατάλληλης επιλογής κριτηρίων που θα προσαρμοστούν και θα εκπροσωπούν την εκάστοτε επιχείρηση και θέση (Chelladurai, 2006, MacLean, 200, Campbell, 1993), καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος σφαλμάτων είτε λόγω προσωπικής σχέσης των αξιολογητών με τους εργαζομένους, είτε λόγω προκαταλήψεων των πρώτων που μπορούν να οδηγήσουν σε μη έγκυρες κρίσεις (Verma et al., 1996, Sherman, 1998). Η αντιπρόταση στη θέση αυτή είναι η επιλογή αξιολογητών, οι οποίοι οφείλουν να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, καθώς είναι διάχυτη η αντίληψη πως, αν δεν εφαρμοστεί με τον κατάλληλο τρόπο η αξιολόγηση, από τη μία οι εργαζόμενοι διακατέχονται από δυσπιστία, φόβο και συχνά συγκρουσιακές τάσεις (MacLean, 2001, Spense & Keeping, 2010, Smither, 1998) και από την άλλη οι αξιολογητές ενοχικές τάσεις.

Βασική προϋπόθεση για τη σύνθεση ενός αποτελεσματικού αξιολογικού μοντέλου είναι η διαδικασία ανάλυσης εργασίας (Noe et al., 2007, Jackson & Schuler, 2003, Mathis & Jackson, 2000), η οποία συνοδεύεται από τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων μέσω της αποδοχής του μοντέλου (Τερζίδης, 2004), της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της αμεροληψίας που διακρίνει την εφαρμογή του (Joinson, 2001).

Συνεπώς, όσο πιο αντικειμενικά και αμερόληπτα οργανώνεται και υλοποιείται η αξιολόγηση, τόσο πιο εφαρμόσιμα και προς όφελος της αποδοτικότητας της επιχείρησης και των εργαζομένων θα είναι και τα αποτελέσματά της. Με αυτόν τον τρόπο κάθε επιχείρηση οδηγείται σε διαμορφωτικές αλλαγές που απώτερο σκοπό θα έχουν την ανίχνευση και καταγραφή των αναγκών, την εύρεση λύσεων και κυρίως την ενίσχυση της συνεχούς επιμόρφωσης και κατ'επέκταση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού κρίνεται από την ικανότητά του να σταθμίζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων του σε σχέση με τα καθήκοντα της θέσης τους. Ο στόχος αυτός πραγματοποιείται μέσω της λειτουργίας που ονομάζεται «αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού». Πρόκειται για μία διαδικασία που όταν εκτελείται απρόσκοπτα και αντικειμενικά, εξασφαλίζει χρήσιμες πληροφορίες για την επαγγελματική ικανότητα των υπαλλήλων, το βαθμό εκτέλεσης των εργασιών και υλοποίησης του οράματος της επιχείρησης.

Η σημασία της αξιολόγησης είναι αδιαμφισβήτητη, ενώ για την ομαλή και ορθή διεξαγωγή της απαιτείται να οριστούν συγκεκριμένα κριτήρια όπως η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η έλλειψη προκαταλήψεων και η σύνδεση των στόχων της επιχείρησης με αυτούς της κάθε θέσης εργασίας (Παπαλεξανδρή κ.ά, 2012).

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός με τη σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερό του (Κανελλόπουλος, Χ., 1991). Οι προϊστάμενοι υποβοηθούν και καθοδηγούν την εργασία των υφισταμένων τους, έχουν πλήρη επίγνωση της απόδοσής τους, ενώ παράλληλα καταγράφουν τα αδύνατα σημεία που πρέπει να εξαλειφθούν.

Οι πληροφορίες που αντλούνται από τη διαδικασία της αξιολόγησης εργαζομένων έχουν διττό θετικό αντίκτυπο στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς αφενός συμβάλλουν στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και αφετέρου καθορίζουν την ορθότητα των αποφάσεων που λαμβάνει η επιχείρηση ως προς την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση, προαγωγή και αμοιβή των εργαζομένων. Όλες οι προαναφερθείσες πολυσύνθετες λειτουργίες εντάσσονται κατά τον Dessler (2005) σε ένα γενικότερο σύστημα, με σκοπό την παρακολούθηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την έννοια του όρου αξιολόγηση, ποιος την διενεργεί, τις μεθόδους που υφίστανται, αλλά και τα σφάλματα ή τα προβλήματα που τυχόν να προκύψουν από την εφαρμογή της.

3.1 Διαδικασία αξιολόγησης

Μία αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001):

- *Ανάλυση του έργου μίας συγκεκριμένης θέσεως (Job Analysis)*. Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολόγησης, διότι είναι απαραίτητο ο αξιολογητής να έχει πλήρη γνώση των ειδικών χαρακτηριστικών, ευθυνών, καθηκόντων και δυσκολιών που αφορούν στην υπό μελέτη θέση εργασίας, αλλά και των ειδικών προσόντων που απαιτείται να έχει ο εργαζόμενος, ώστε να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην εκτέλεσή της.
- *Καθορισμός της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση έργου»*. Εφόσον καθοριστούν με σαφήνεια τα πρότυπα απόδοσης που απαιτούνται για την ορθή εκτέλεση μίας εργασίας και τα οποία πρέπει να είναι μετρήσιμα (τεμάχια, σελίδες κλπ.), συνδέεται και σταθμίζεται η ενδεικνυόμενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, εξάγοντας τα αντίστοιχα αποτελέσματα.
- *Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεων των επιτεύξεων*, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες κλιμακώνονται οι αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, υιοθετώντας ένα είδος βαθμίδας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης .

3.2 Σφάλματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης

Έχει ιδιαίτερη σημασία να επισημάνουμε τα λάθη που συμβαίνουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και επηρεάζουν συνεπώς την αξιοπιστία της. Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006):

- ✓ *Τα ασταθή ή μεταβλητά σφάλματα (variable errors)*.

Τα εν λόγω λάθη είναι συνέπεια αφενός της διαφωνίας μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα, που μπορεί να οφείλεται στα διαφορετικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη, στον διαφορετικό τρόπο μέτρησής τους, αλλά και στη διαφορετική αντίληψη των αξιολογητών. Αφετέρου τέτοια σφάλματα μπορεί να προκύψουν και εξαιτίας της ασυμφωνίας δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Στην

περίπτωση αυτή η διαφοροποίηση οφείλεται στη μη επαρκή διερεύνηση ορισμένων παραγόντων που πιθανόν επηρεάζουν το συγκεκριμένο θέμα.

✓ *Τα σταθερά σφάλματα (constant errors).*

Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσεται η αξιολόγηση η οποία εμφανίζει βαθμολογικά ομοιότητες σε όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Εδώ ο εκτιμητής ορμώμενος από την αντίληψή του για ένα χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, βαθμολογεί με τον ίδιο βαθμό και τα υπόλοιπα (*Hallo Errors*). Έτσι, για παράδειγμα, εάν ένας προϊστάμενος θεωρεί έναν εργαζόμενο ιδιαίτερα προσεχτικό, αλλά είναι λιγότερο εργατικός, είναι πιθανόν να αξιολογήσει και τα άλλα χαρακτηριστικά του με τον ίδιο υψηλό βαθμό. Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο αξιολογητής να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολογήσεως και να κατατάξει όλους τους εργαζόμενους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα ανεκτικότητας και επιείκειας), ή σε χαμηλά (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας, *strictness error*) ή να θεωρήσει ότι όλοι είναι μετρίου επιπέδου (σφάλμα κεντρικής τάσης, *central tendency*) (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001).

3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω σφάλματα και να εξαλειφθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσεως, επινοήθηκαν τρεις μέθοδοι που εξασφαλίζουν μία αμερόληπτη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτές είναι οι παρακάτω:

3.3.1 Μέθοδοι συγκρίσεως του υπαλλήλου (comparative procedures)

Στη συγκεκριμένη μέθοδο η αξιολόγηση ενός εργαζομένου προκύπτει μέσα από τη σύγκρισή του με άλλα πρόσωπα, έτσι εκλείπουν τα βασικά σταθερά σφάλματα αυστηρότητας, επιείκειας και κεντρικής τάσης. Ωστόσο, λαμβάνεται υπόψη η συνολική εικόνα του αξιολογούμενου και προσδιορίζεται η γενική απόδοσή του, χωρίς να αποκαλύπτεται ο βαθμός διαφοροποίησης του σε σχέση με άλλους συναδέλφους. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία εσφαλμένων εκτιμήσεων (σφάλμα φωτοστέφανου), μη υποκινώντας την ανάπτυξη των στελεχών. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι :

α) Μέθοδοι κατάταξης (Ranking Procedures ή methods)

Ονομάζεται και κάθετη κατάταξη (straight procedure) που είναι η παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδος αξιολόγησης. Προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή που ταξινομεί τους εργαζόμενους ανάλογα με τις επιδόσεις τους και δίνει μία βαθμολογία σε μία φόρμα αξιολόγησης για τον καθένα, βασιζόμενος σε μία κλίμακα που ξεκινά από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο ή και το αντίστροφο (π.χ. 5ος,4ος,3ος,2ος,1ος). Πέραν της εξοικονόμησης χρόνου και κόπου για την διεκπεραίωση της ανωτέρω αξιολόγησης, είναι προφανές ότι δεν απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις από την πλευρά του εκτιμητή για να εκτελέσει το συγκεκριμένο έργο. Παράλληλα, καθώς οι απαντήσεις του αξιολογητή συνδέονται με αριθμούς, δύναται να εξαχθεί και ο μέσος όρος της απόδοσης κάθε υπαλλήλου, τα οποία είναι μεγέθη συγκρίσιμα (Κανελλόπουλος, 1991).

β) Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternative ranking method)

Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα των στελεχών που πρόκειται να αξιολογήσει και καθορίζει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για την εργασία τους. Κάθε φορά διαγράφει τα ονόματα δύο υπαλλήλων, του καλύτερου και του ανεπαρκέστερου εργασιακά, δημιουργώντας έτσι μία νέα κατάσταση με δύο μικρότερες κατηγορίες, όπου πρώτα αναγράφονται οι υπάλληλοι με αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες και από τη μέση και κάτω ακολουθούν αυτοί που πήραν τις πιο χαμηλές βαθμολογίες (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

γ) Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)

Ο αξιολογητής βαθμολογεί με βάση την κλίμακα του 100. Τις υψηλότερες βαθμολογίες λαμβάνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια, ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα ικανοποιούν. Σε αυτόν τον τρόπο αξιολόγησης υφίσταται το ενδεχόμενο ο εκτιμητής να υποπέσει στο σφάλμα του φωτοστέφανου (Halo Error) (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

δ) Σύγκριση κατά ζεύγη (Paired comparison method)

Οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζεύγη και για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό κάθε φορά, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα, υποκειμενική και ενδείκνυται για την αξιολόγηση των εργαζομένων που ανήκουν στον ίδιο τομέα (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

ε) Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced distribution method)

Η μέθοδος αυτή επιβάλλει τους αξιολογητές να διανείμουν τη βαθμολογία τους σε συγκεκριμένες κατηγορίες, με τη χρήση ποσοστών, ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, όπως 10% εξαιρετος, 20% πολύ καλός, 40% μέσος, 20% χαμηλός, 10% μη ικανοποιητικός (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Έτσι, αφενός μεν περιορίζονται τα σφάλματα λόγω υπερβάλλουσας επιείκειας ή αυστηρότητας, αφετέρου δε ελλοχεύει ο κίνδυνος χαρακτηρισμού αξιολογούμενου ως ανεπαρκή, όντας πολύ καλός, εξαιτίας της αδυναμίας μέτρησης των διαφορών μεταξύ των αξιολογούμενων (Davis & Werther W, 1996).

3.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards)

Με αυτήν την μέθοδο το άτομο αξιολογείται μεμονωμένα και όχι σε σύγκριση με άλλους, με βάση τα χαρακτηριστικά του τα οποία βαθμολογούνται με τη χρήση ειδικών ερωτηματολογίων. Διακρίνουμε τους ακόλουθους τρόπους αξιολόγησης.

α) Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)

Θεωρείται η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης. Με τη χρήση ειδικής φόρμας, ο εκτιμητής βαθμολογεί, είτε αριθμητικώς είτε με σχόλια, τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου που σχετίζονται με την εργασιακή του συμπεριφορά. Στο τέλος γίνεται πρόσθεση όλων των επιμέρους βαθμολογιών και προκύπτει ο μέσος όρος της απόδοσής του. Τα αποτελέσματα είναι συγκρίσιμα και μετρήσιμα, καθώς μπορούν να συμπεριληφθούν πολλές διαβαθμίσεις στις αποδόσεις των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά ο εν λόγω

τρόπος αξιολόγησης επιτρέπει τη δημιουργία σφαλμάτων, όπως αυστηρότητα ή επιείκεια (βλ. Πίνακα 1).

Πίνακας 1: Παράδειγμα γραφικής κλίμακας κατάταξης για ωρομίσθιους υπαλλήλους

Παράγοντες Απόδοσης	Αξιολόγηση		Απόδοσης		
	Ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται ανεπαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις της θέσης
Ποιότητα δουλειάς: Ακρίβεια, ικανότητες, προσοχή, τάξη	Σταθερά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σποραδικά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σταθερά ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Ορισμένες φορές ανώτερη <input type="checkbox"/>	Σταθερά ανώτερη <input type="checkbox"/>
Ποσότητα δουλειάς: παραγωγή-να ληφθούν υπόψη όχι μόνο τα τακτικά καθήκοντα, αλλά και η απόδοση σε αναπάντεχα, πρόσθετα καθήκοντα	Σταθερά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συνήθως ανταποκρίνεται στο απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Σταθερά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>
Εξάρτηση από προϊστάμενο: υιοθέτηση οδηγιών, σωστές συνήθειες ασφαλείας, πρωτοβουλίες, ακρίβεια και όχι αδικαιολόγητες απουσίες	Χρειάζεται συνεχή επίβλεψη <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται περιστασιακό έλεγχο <input type="checkbox"/>	Συνήθως μπορεί να του δείξει κανείς εμπιστοσύνη <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται ελάχιστη επίβλεψη <input type="checkbox"/>	Απόλυτα άξιος εμπιστοσύνης σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα <input type="checkbox"/>
Διάθεση-συνεργασία: Στάσεις απέναντι στην επιχείρηση, τη δουλειά και τους συναδέλφους του	Σπάνια συνεργάζεται ή βοηθάει τους άλλους, αδιάφορος <input type="checkbox"/>	Συχνά μη συνεργάσιμος, πολύ επικριτικός στους άλλους <input type="checkbox"/>	Γενικά δουλεύει με τους υπολοίπους, δείχνει ενδιαφέρον <input type="checkbox"/>	Συχνά δείχνει προθυμία, καλός συνεργάτης <input type="checkbox"/>	Εξαιρετικό ενδιαφέρον εμπνέει προθυμία & στους υπολοίπους <input type="checkbox"/>
Συμβουλές προς τον αξιολογητή:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ασχοληθείτε με έναν παράγοντα τη φορά και μην αφήνετε την κρίση σας για ένα παράγοντα να επηρεάζει την κρίση για τους υπολοίπους. 2. Βασιστείτε για την αξιολόγηση σας στις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου και στην απόδοσή του σε σύγκριση με τους άλλους που κάνουν την ίδια δουλειά. 3. Διαβάστε προσεκτικά την περιγραφή κάθε χαρακτηριστικού και μετά συμπληρώστε το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα την άποψή σας 4. Μετά την συμπλήρωση όλων των παραγόντων, κάντε ένα επανέλεγχο. 					

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 341

β) Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής με τη βοήθεια μίας λίστας-καταλόγου, μαρκάρει τα χαρακτηριστικά που αφορούν στον υπό αξιολόγηση υπάλληλο. Πίσω από κάθε εργασιακή συμπεριφορά υποκρύπτεται μία βαθμολογία, την οποία δεν την γνωρίζει ο αξιολογητής, παρά μόνον το αρμόδιο προσωπικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Με τον τρόπο αυτόν ο αξιολογούμενος λαμβάνει μία συνολική βαθμολογία που καλύπτει μεγάλο εύρος επιμέρους συμπεριφορών, αποφεύγοντας τη «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται σε περισσότερα σφάλματα (Κάντας, (1998) ((βλ. πίνακα 2).

Πίνακας 2 : Παράδειγμα σταθμισμένου καταλόγου για αξιολόγηση προϊσταμένου

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
31. Συνήθως ζητάει προτάσεις από υφισταμένους;		
32. Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά;		
33. Δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους του;		
34. Συνηθίζει να υποστηρίζει τους υφισταμένους του;		
35. Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφισταμένων;		
36. Γνωρίζει και προσπαθεί να ακολουθεί τους όρους της σύμβασης απασχόλησης;		
37. Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό;		
38. Είναι οι χώροι του τμήματός του καθαροί και τακτοποιημένοι;		
39. Δείχνει προτιμήσεις για συγκεκριμένους υφισταμένους του;		
40. Αφιερώνει χρόνο στο να ακούει τα προβλήματα των υφισταμένων του;		
41. Κάνει ή έχει κάνει παρατηρήσεις σε υφισταμένους του δημόσια;		
42. Παραπονιέται για τη συμπεριφορά ανωτέρων του σε υφισταμένους;		
43. Ελέγχει τα συναισθήματά του;		
44. Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες του στο τμήμα;		
45. Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες του προϊσταμένου;		
46. Αναγνωρίζει και επαινεί τη σωστή δουλειά;		
47. Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο τμήμα;		
48. Κάνει λάθη;		

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 342

γ) Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)

Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει μέσα από ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς που του δίνονται, αυτό που αρμόζει καλύτερα στον αξιολογούμενο. Τα ζεύγη είναι με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένα, ώστε και τα δύο να εμφανίζονται εξίσου άσχημα ή καλά, αλλά μόνο ένα εξ αυτών να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση (Χυτήρης, 2001).

Για παράδειγμα :

1. Παρακινεί τους συναδέλφους
2. Είναι αγαπητός στους συναδέλφους

Η σωστή απάντηση είναι το 1, που έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητα π.χ. ενός διευθυντή. Λόγω της μορφής των ζευγών, δεν προκύπτει αριθμητική βαθμολογία, αλλά περιγραφική όπως εξαιρετικός, μέτριος, απαράδεκτος, κλπ. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην γνωρίζει ο αξιολογητής ποιά ακριβώς είναι τα χαρακτηριστικά που οφείλει να αναπτύξει ο εργαζόμενος, ώστε να αποδώσει περισσότερο στην εργασία του (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006), (βλ. πίνακα 3).

Πίνακας 1 : Παράδειγμα επιβεβλημένης κατάταξης / επιλογής

Επίπεδο Απόδοσης	Στόχος κατάταξης
Επίπεδο 1: Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 2: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, αλλά συνίσταται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 3: Ο εργαζόμενος δείχνει ένα συνολικά καλό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 4: Ο εργαζόμενος δείχνει ένα πολύ υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 5: Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική απόδοση	10% του συνόλου των αξιολογουμένων

Πηγή : Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 339.

δ) Μέθοδος με έκθεση (essay)

Εδώ δεν απαιτούνται τα ειδικά έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, παρά μία κόλλα χαρτί για να καταγράψει ο αξιολογητής μία έκθεση σχετική με την απόδοση του εργαζόμενου. Η έκθεση είναι ατομική για τον κάθε αξιολογούμενο και χωρίζεται σε υποενότητες βάσει των χαρακτηριστικών του (π.χ. επίπεδο γνώσεων, αποδοτικότητα, υπευθυνότητα, κ.ά.). Παρόλα αυτά, η παραπάνω μέθοδος απαιτεί χρόνο, γραφική δουλειά και δεν υπάρχει συγκεκριμένη βαθμολογία ώστε να είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματά της (Κανελλόπουλος, 1991).

ε) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)

Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τον αξιολογητή να καταγράφει σε ένα ημερολόγιο, θετικά ή αρνητικά περιστατικά που οδηγούν τον αξιολογούμενο στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της εργασίας του. Αυτές οι «φάσεις» εν συνεχεία συζητούνται μεταξύ των και αξιολογούνται. Παρά το γεγονός ότι κατά τούτο τον τρόπο τηρείται ένα αρχείο συμπεριφοράς και αποδοτικότητας του υπαλλήλου (που πολλές φορές λησμονείται όταν πλησιάζει η ώρα της αξιολόγησης), απαιτεί χρόνο και συνεχή παρακολούθηση των υφισταμένων. Αυτό είναι κάτι που πολύ πιθανόν να δυσανασχετεί τους τελευταίους, καθώς αισθάνονται μία μόνιμη εποπτεία των λόγων και των πράξεών τους (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001).

στ) Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε ανώτερα στελέχη, τα οποία συγκεντρώνονται σε χώρο εκτός εργασίας (π.χ. ξενοδοχεία ή εκπαιδευτικά κέντρα) και εκεί υπόκεινται σε διαδικασία αξιολόγησης παρουσία αξιολογητών και ψυχολόγων. Πέρα από τις κλασικές τεχνικές συνεντεύξεων και ψυχολογικών τεστ, χρησιμοποιούνται προχωρημένες μέθοδοι που αναδύουν τις αδυναμίες και τις διοικητικές ικανότητες των στελεχών. Μέσα από επιχειρηματικά παίγνια (business games), ασκήσεις λήψης αποφάσεων (decision making exercises) και επιχειρηματικά παίγνια με τη χρήση υπολογιστών (computer – based business games), εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την εξέλιξη, την απόδοση, το ύψος του γνωστικού υπόβαθρου του στελέχους, καθώς και των επαγγελματικών ή προσωπικών ελλείψεων που πιθανόν να παρουσιάζει. Λόγω του ότι η ανωτέρω διαδικασία διαρκεί 2-3

ημέρες, είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και απαιτεί την ανάλυση αρκετών ανθρώπινων και χρηματικών πόρων. Για την εξάλειψη αυτού του μειονεκτήματος, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μία παραλλαγή αυτής της μεθόδου, την «mail-in» assessment. Κατά τη τεχνική αυτή, η επιχείρηση αποστέλλει στο χώρο εργασίας του στελέχους ένα πακέτο από ασκήσεις και τεστ, τα οποία αφού απαντηθούν στέλνονται στους εκτιμητές – ψυχολόγους για να αξιολογηθούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

ζ) Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviorally anchored rating scales ή B.A.R.S. και Behavioral observation scales ή B.O.B.S.)

Αρχικά καθορίζονται οι συμπεριφορές εκείνες που σχετίζονται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας και εν συνεχεία οι αξιολογητές πρέπει να επιλέξουν την κλίμακα στην οποία αντιστοιχεί κάθε ένας από αυτούς. Η ανάπτυξη και εφαρμογή αυτής της μεθόδου γίνεται σε πέντε στάδια:

- i. Μία ομάδα έμπειρων υπαλλήλων ορίζει τις ακριβείς παραμέτρους και τα ειδικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχή διεκπεραίωση μίας συγκεκριμένης εργασίας από τον εργαζόμενο. Παράλληλα καταθέτει και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
- ii. Στο δεύτερο στάδιο ένας άλλος αριθμός επιλεγμένων υπαλλήλων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που πιθανόν να προκύψουν σε μία θέση.
- iii. Μία ομάδα κάνει αντιστοίχιση των παραμέτρων του πρώτου σταδίου με τα κρίσιμα περιστατικά του δεύτερου. Οι συνδυασμοί που επιλέγονται από τους περισσότερους υπαλλήλους, είναι και αυτοί που τελικά γίνονται αποδεκτοί.
- iv. Κατά το τέταρτο στάδιο καθορίζονται οι κλίμακες διαβάθμισης της ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς με χαρακτηρισμούς όπως μέτρια, εξαιρετική, αποδεκτή, κακή, κ.ά. Για την τελική απόφαση του χαρακτηρισμού που θα δοθεί, λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προτείνουν τα μέλη της ομάδας. Οι αντιστοιχήσεις περιστατικών και παραμέτρων που δεν έχουν συμπεριληφθεί σε κατηγορίες, τοποθετούνται σε μία κάθετη ευθεία (μπάρα), διαβαθμίζοντας τις συμπεριφορές ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, σχηματίζοντας έτσι μία βαθμολογία που περιλαμβάνει το πολύ 9 κλίμακες.

- v. Οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά από την επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζομένους, καθώς προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή τους στην αξιολόγηση και τον ορισμό από τους ίδιους των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που πρέπει να διαθέτει κάποιος για να αποδώσει σε μία θέση. Ωστόσο είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και κοστοβόρα μέθοδος (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006).

η) Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)

Σε αυτήν τη μέθοδο αξιολόγησης λαμβάνουν μέρος εργασιακοί ψυχολόγοι που απασχολούνται από πολλές επιχειρήσεις. Αυτοί μέσω συνεντεύξεων και ψυχολογικών τεστ, προσπαθούν να καταγράψουν τις μελλοντικές δυνατότητες απόδοσης των εργαζομένων (κυρίως ανώτερων στελεχών) που θα ληφθούν υπόψη σε περίπτωση επαγγελματικής ανέλιξης. Η εν λόγω τεχνική αξιολόγησης αντιμετωπίζεται επικριτικά από τους υπαλλήλους, διότι βασίζεται σε προσωπικές εκτιμήσεις του ψυχολόγου και απαιτεί χρηματικούς πόρους για την διεξαγωγή της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives – MBO)

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και είναι πάντα μετρήσιμοι. Οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και αναγνωρισμένοι από τους εργαζόμενους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη σύγκριση των αναμενόμενων στόχων με αυτών που έχουν πραγματοποιηθεί και σύμφωνα με τα παρακάτω στάδια (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001):

- i. Καθορισμός μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων των υπευθυνοτήτων που έχουν οι εργασίες των υφισταμένων.
- ii. Καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από τους υφιστάμενους.
- iii. Δημιουργία σχεδίου δράσης από τους υφιστάμενους.
- iv. Έλεγχος προόδου εργασιών από τους προϊστάμενους.

- v. Αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- vi. Προγραμματισμός νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο .

Υπάρχουν οι κάτωθι μέθοδοι αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

α) Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής

Είναι μία μέθοδος που εφαρμόζεται στη βιομηχανία εδώ και πολλά έτη και αφορά σε συγκεκριμένο αριθμητικό δείκτη παραγωγής (π.χ. έτοιμα προϊόντα, ελαττωματικά, κ.ά.). Για να είναι μία μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:

- i. Η παραγωγή να πραγματοποιείται σε επαναλαμβανόμενη βάση.
- ii. Το μέγεθος του παραχθέντος προϊόντος να είναι μετρήσιμο.
- iii. Ο εργαζόμενος να είναι ο κύριος υπεύθυνος της παραγόμενης ποσότητας.

β) Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Κατά τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένα εργαζόμενος, ουσιαστικά πωλητής, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και οποιαδήποτε απόδοση το υπερβαίνει, αμείβεται με ένα bonus. Για πιο αντικειμενικά αποτελέσματα μέτρησης των πωλήσεων με χρηματικές μονάδες, απαιτείται ο χαρακτηρισμός κάθε περιοχής πώλησης με ορισμένο δείκτη δυσκολίας.

γ) Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου

Πρόκειται για τη μέθοδο αξιολόγησης κατά την οποία αντλούνται σημαντικά στοιχεία για την ποιότητα του εργαζομένου από τον προσωπικό του εργασιακό φάκελο (π.χ. απουσίες, ποινές, επιπλήξεις, κ.ά.). Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου.

δ) Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών

Η απόδοση των στελεχών κρίνεται από μέσω της συνολικής απόδοσης της ομάδας που έχει αναλάβει και ηγείται. Οι μετρήσεις περιλαμβάνουν μεγέθη όπως ο όγκος των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη.

3.4 Συμμετοχή στην αξιολόγηση

Σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των υπαλλήλων διαδραματίζει ο καθορισμός των αξιολογητών. Το έργο τους κρίνεται δύσκολο και απαιτητικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι θα πρέπει οι κρίση τους να διακρίνεται από αμεροληψία, δικαιοσύνη, αντικειμενικότητα και τεκμηρίωση. Παλαιότερα, οι μοναδικοί υπεύθυνοι για την παραπάνω εργασία ήταν οι προϊστάμενοι. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο έχουν αναδειχθεί και άλλοι πιθανοί αξιολογητές των εργαζομένων μίας επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003):

α) Αξιολόγηση από προϊσταμένους

Ο πλέον αρμόδιος για να προβεί σε αξιολόγηση είναι ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να ελέγξει την καθημερινή παραγωγικότητα και συμπεριφορά του. Διατηρεί το τυπικό δικαίωμα να κρίνει, βάσει της εργασιακής του εμπειρίας, την αποδοτικότητα και το ποσοστό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η αξιολόγηση που διεξάγει ο προϊστάμενος, είναι ικανή να οδηγήσει σε μετάθεση ή απόλυση του εργαζόμενου αλλά και σε επαγγελματική ανέλιξη ή σε αύξηση μισθού. Βέβαια, η αξιολόγησή του οφείλει να είναι δίκαιη και να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, ώστε να αποφεύγεται η υπερεκτίμηση ή υποτίμηση του υπαλλήλου. Θεωρείται ότι αυτό δύναται να υλοποιηθεί με την εμπλοκή στην εκτίμηση περισσότερων του ενός προϊσταμένου, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία της (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006, Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

β) Αυτοαξιολόγηση

Συχνά οι επιχειρήσεις ζητούν από τους ίδιους τους εργαζόμενους να εκτιμήσουν τον εαυτό τους και την απόδοσή τους. Βασικό προαπαιτούμενο για σωστά αποτελέσματα είναι το άτομο που θα προβεί σε αυτή τη διαδικασία να διαθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας και τάση αυτοκριτικής, για να καταγράψει με τη μέγιστη δυνατή αντικειμενικότητα την απόδοσή του. Παρά το γεγονός ότι συνήθως ο εργαζόμενος στερείται αμεροληψίας και υπερεκτιμά τον εαυτό του, η καταγραφή αυτή κρίνεται σημαντική καθώς δύναται να αναδείξει τόσο τα θετικά του στοιχεία, όσο και τυχόν αδυναμίες που μπορεί να μην τις γνωρίζει ο προϊστάμενός του και να επηρεάζουν την απόδοσή του. Για αυτό το λόγο η εν λόγω τεχνική θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική εάν χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά και συμπληρωματικά με την αξιολόγηση

του προϊσταμένου. Η αυτοαξιολόγηση είναι βασικό στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης στη Διοίκηση δια Στόχων, όπου ο προϊστάμενος μαζί με τον υφιστάμενό του αξιολογούν από κοινού το βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων.

γ) Αξιολόγηση από συναδέλφους

Η μέθοδος της αξιολόγησης από συναδέλφους θεωρείται χρήσιμη και αποτελεσματική, καθώς μπορεί να αναδείξει την αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου, ιδίως σε περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος δεν μπορεί να παρακολουθήσει στενά την επίδοσή του. Συμπεριλαμβάνει περισσότερες πτυχές της απόδοσης του εργαζόμενου, επικεντρώνεται στις ικανότητες και αδυναμίες του και διαχωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλει από την τελική απόδοσή του. Έτσι, διεξάγονται ευκολότερα συμπεράσματα αναφορικά με τις εκπαιδευτικές ελλείψεις και το ποσοστό βελτίωσης του υπαλλήλου. Από την άλλη μεριά, εκτιμάται ότι η τεχνική αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη, λόγω του πιθανού ανταγωνισμού που πιθανόν να υπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους ή των φιλικών σχέσεων που εμποδίζουν την αντικειμενική αξιολόγηση από τους συναδέλφους.

δ) Αξιολόγηση από υφισταμένους

Η αξιολόγηση από υφισταμένους είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά και προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τον επαγγελματισμό, τις γνώσεις, την οργάνωση και το ανθρώπινο υπόβαθρο του προϊσταμένου. Χρησιμοποιείται κυρίως για τον προσδιορισμό της προόδου των στελεχών, παρά για τον υπολογισμό των αμοιβών ή των κινήτρων απόδοσης. Προκειμένου να αποφευχθεί η παραποίηση της αξιολόγησης του προϊσταμένου από τον υφιστάμενό του, προτείνεται η τήρηση ανωνυμίας κατά την εκτίμηση που θα αποφέρει τα μέγιστα δυνατά επιθυμητά αποτελέσματα.

ε) Αξιολόγηση από πελάτες

Μία ακόμα σύγχρονη πηγή αξιολόγησης προέρχεται από τους πελάτες της επιχείρησης και εφαρμόζεται ιδιαίτερα όταν το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης είναι η παροχή υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Είναι δύσκολο να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησής του, καθώς η υπηρεσία που του προσφέρεται δεν είναι μετρήσιμη. Για αυτό το λόγο χρησιμοποιείται η τεχνική της επαναπληροφόρησης, που μπορεί να αποκτηθεί είτε μέσω επιστολής προς τον πελάτη σε μορφή ερωτηματολογίου είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Ο πελάτης δύναται να είναι εξωτερικός ή εσωτερικός. Στην πρώτη περίπτωση

πρόκειται για διερχόμενο, ενώ η άλλη αφορά συνάδελφο άλλου τμήματος στον οποίο πρόκειται να παρασχεθεί μία υπηρεσία. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζει ένα συγκεκριμένο άτομο να υποδυθεί τον υποτιθέμενο πελάτη της επιχείρησης, ώστε να αποκομίσει και να καταγράψει το βαθμό επαγγελματισμού και γνώσης του υπαλλήλου.

στ) Αξιολόγηση 360⁰ Μοιρών

Η αξιολόγηση 360⁰ Μοιρών είναι μία νέα μέθοδος εκτίμησης της προόδου του υπαλλήλου, η οποία συνδυάζει και συγκεντρώνει τα αποτελέσματα όλων των ανωτέρω αξιολογήσεων, εξάγοντας ένα περισσότερο σφαιρικό αποτέλεσμα για την προσωπικότητα και την απόδοση του εργαζόμενου. Μετά τη συλλογή των πληροφοριών από την αυτοαξιολόγηση, τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, πραγματοποιείται συνάντηση και συζήτηση των αποτελεσμάτων μεταξύ του αξιολογούμενου και του άμεσα προϊσταμένου του, ώστε να εντοπιστούν οι αδυναμίες και να προγραμματιστούν οι τρόποι βελτίωσής τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι όσο περισσότερες πηγές αξιολόγησης χρησιμοποιούνται, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων.

3.5 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης

Για να διασφαλιστεί η αξιοκρατία και να στεφθεί με επιτυχία μία αξιολόγηση, θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές αρχές και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι τα κάτωθι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς: 2003):

➤ Εγκυρότητα (validity)

Ένα σύστημα αξιολόγησης οφείλει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή του. Είναι σημαντικό να πραγματοποιείται μία ξεκάθαρη ανάλυση των παραμέτρων της εργασίας, πριν αναπτυχθεί το μέτρο απόδοσης και να αποφεύγεται ο προσδιορισμός άλλων πλευρών που δεν σχετίζονται με αυτήν και που μπορεί να «μολύνουν» ή να παραπλανήσουν την αξιολόγηση.

➤ **Αξιοπιστία (reliability)**

Υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας:

- i. Η Ενδοβαθμολογική αξιοπιστία (internal reliability) ή συνέπεια των αξιολογήσεων διαφορετικών αξιολογητών. Η αξιοπιστία αυτή αναμένεται υψηλό όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό σχετικά με την απόδοση του υπαλλήλου και χαμηλή όταν υπάρχει μεγάλη απόκλιση. Προκειμένου τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων να είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους, προτείνεται οι αξιολογητές να προέρχονται από το ίδιο οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης και να παρουσιάζουν όμοιο βαθμό επαφής με τον αξιολογούμενο.
- ii. Η Εσωτερική Αξιοπιστία ή συνεπεία μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης. Αυτό το είδος αξιοπιστίας δεν είναι σημαντικό στην εκτίμηση της απόδοσης, καθώς ένας υπάλληλος μπορεί να εμφανίζει υψηλή απόδοση και θέληση σε έναν τομέα της εργασίας του και αντίθετα να υστερεί σε κάποιον άλλον.
- iii. Η Διαχρονική Αξιοπιστία ή η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο. Πρόκειται επίσης για έναν μη σημαντικό δείκτη της απόδοσης, καθώς η εξέλιξη ενός εργαζόμενου δεν γίνεται να είναι διαχρονικά σταθερή.

➤ **Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία (objectivity)**

Το κριτήριο της αμεροληψίας αποτελεί βασικό καθήκον των εκτιμητών. Η ευθύνη για τη σωστή και δίκαιη αξιολόγηση βαραίνει τους αξιολογητές οι οποίοι καλούνται να αποδείξουν την ευσυνειδησία τους και τις διοικητικές τους ικανότητες μέσα από τον παραμερισμό των προσωπικών συμπαθειών και αντιπαθειών. Έτσι, περιορίζεται η υποκειμενικότητα της κρίσης τους και αντικατοπτρίζεται η πραγματική απόδοση του υπαλλήλου.

➤ **Συγκρισιμότητα (comparability)**

Η εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων, οδηγεί σε άντληση σημαντικών στοιχείων ως προς τη εργασιακή επίδοση του εργαζόμενου.

➤ **Συνάφεια (relevance) με τη θέση**

Η αξιολόγηση θα πρέπει να εφάπτεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου και να μην παρεκκλίνει από αυτά.

3.6 Συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης πραγματοποιείται την έκθεση που έχει εκπονηθεί από τον προϊστάμενο και αφορά τον υφιστάμενο, αποτελώντας τη βάση για τον καθορισμό των προσδοκιών της επιχείρησης και των καθηκόντων των εργαζομένων. Λαμβάνει χώρα στα τέλη κάθε έτους και μελετά το βαθμό πραγματοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Μέσα από την επαναπληροφόρηση που παρέχεται από την συνέντευξη αξιολόγησης, επιτρέπεται η αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων και δυσκολιών που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής εργασίας. Παράλληλα τίθενται και οι στόχοι και από τις δύο πλευρές που αφορούν στη νέα χρονιά.

Βασική προϋπόθεση μίας επιτυχημένης συνέντευξης αξιολόγησης είναι να επικρατεί σωστό κλίμα μεταξύ των συμμετεχόντων, ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις μεταξύ των και να επικεντρώνονται στην επίλυση των αναδυόμενων προβλημάτων και στους στόχους που θα τεθούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.6.1 Αντικειμενικοί στόχοι συνέντευξης αξιολόγησης

Οι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης είναι οι κάτωθι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- ✓ Κινητοποίηση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοσή τους.
- ✓ Γνωστοποίηση του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται.
- ✓ Επιβράβευση των αποδοτικών υπαλλήλων και βελτίωση των σημείων στα οποία υστερούν.
- ✓ Ανάπτυξη της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου.
- ✓ Κοινή λήψη αποφάσεων για τους μελλοντικούς στόχους.

3.6.2 Τύποι συνέντευξης αξιολόγησης

Υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις σε συνεντεύξεις αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- **Μίλησε και πείσε**

Η προσέγγιση του «μίλησε και πείσε» αναφέρεται στην προσπάθεια του επόπτη της συνέντευξης, όχι μόνο να παραβάλλει τα θετικά και αδύνατα σημεία του υπαλλήλου, αλλά και να τον πείσει για αυτά, στηριζόμενος σε μία μονόπλευρη συζήτηση. Ο επόπτης εν προκειμένω, δεν εκδηλώνει ενδιαφέρον ασπασμού άλλης άποψης, με αποτέλεσμα να οδηγείται η συνέντευξη σε δυσαρέσκεια και άρνηση από την μεριά του αξιολογούμενου.

- **Μίλησε και άκουσε**

Η τεχνική «μίλησε και άκουσε» είναι περισσότερο προοδευτική και δημοκρατική, καθώς επιτρέπει στον υπάλληλο αφού ακούσει την αξιολόγησή του, να εκφράσει την προσωπική του άποψη, παραθέτοντας επιχειρήματα που πιθανόν να τον φέρουν σε αντίθεση με τον επόπτη του. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι συχνά οι αξιολογούμενοι δεν επιθυμούν μεγάλη συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης.

- **Επίλυση προβλημάτων**

Είναι μία πρακτική διεκπεραίωσης της συνέντευξης αξιολόγησης, η οποία προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του επόπτη και του αξιολογούμενου και την αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων. Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του και μαζί με τον επόπτη να εστιάσουν στον εντοπισμό των αδυναμιών και προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν. Ο επόπτης έχει τον ρόλο του βοηθού και όχι του κριτή.

3.6.3 Ο ρόλος του προϊσταμένου στη συνέντευξη αξιολόγησης

Ο ρόλος του προϊσταμένου οφείλει να είναι συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- ✓ Να είναι **συγκεκριμένος** ως προς την αξιολόγηση που κάνει, χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα και παραδείγματα.
- ✓ Να είναι **επίκαιρος** αναφέροντας γεγονότα πρόσφατα.
- ✓ Να είναι **επικοινωνητικός**, επιβραβεύοντας τον υπάλληλο που προσπαθεί και πετυχαίνει στόχους και βοηθώντας στην ανάπτυξη αυτών που υστερούν κάπου.
- ✓ Να είναι **κατανοητός** και αντιληπτός.
- ✓ Να ξέρει πώς να **ορίζει στόχους** και να γίνεται πηγή έμπνευσης για τους υπαλλήλους.
- ✓ Να είναι **αποδεκτός** από τους υφιστάμενους του.

3.6.4 Προβλήματα κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης

Αυτό το είδος αξιολογήσεως αντιμετωπίζει δύο συνηθέστερα προβλήματα: την αμυντικότητα και τη διαφωνία ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Ο πρώτος νιώθει άσχημα και άβολα που πρέπει να αξιολογήσει τον υφιστάμενό του και ο δεύτερος αντιμετωπίζει με δυσαρέσκεια και καχυποψία την όλη διαδικασία, καθώς συχνά εκτιμά την απόδοσή του υψηλότερα από τον προϊστάμενό του.

Η παραδοσιακή λοιπόν μέθοδος αξιολόγησης, κλονίζει τη σχέση των δύο μερών, δημιουργεί αμυντική στάση και εντείνει το φαινόμενο της διαφωνίας μεταξύ τους. Προκειμένου να υπερκεραστούν τα ανωτέρω προβλήματα, προτείνεται η δυναμικότερη ανάμειξη του αξιολογούμενου στη συνέντευξη αξιολόγησης και η περισσότερο συμβουλευτική συμπεριφορά του αξιολογητή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς: 2003).

3.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη λειτουργία δηλαδή με την οποία μετριέται και υπολογίζεται ο βαθμός ανταπόκρισης του εργαζομένου στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

Αρχικά αποσαφηνίστηκε η έννοια του όρου «αξιολόγηση» και εν συνεχεία αναπτύχθηκε η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να οδηγηθούμε σε αξιόπιστα αποτελέσματα. Έτσι, τα βασικά στάδια είναι η ανάλυση του έργου μίας θέσης, (job analysis),

ο καθορισμός της έννοιας επιτυχημένη εκτέλεση έργου και η ανάπτυξη τρόπων μετρήσεων των επιτεύξεων.

Στη συνέχεια έγινε περιγραφή των πιθανών σφαλμάτων που μπορεί να γεννηθούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και ανάλυση των κυριότερων μεθόδων αυτής.

Ακολούθησε η αναφορά στους συμμετέχοντες της λειτουργίας της αξιολόγησης, η οποία μπορεί να διεξαχθεί από προϊσταμένους, συναδέλφους, πελάτες, από τους ίδιους τους εργαζόμενους (αυτοαξιολόγηση) και από τον συνδυασμό πολλαπλών πηγών (αξιολόγηση 360°).

Στη συνέχεια έγινε περιγραφή των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής αξιολόγησης, δηλαδή της εγκυρότητας, της αμεροληψίας, της αξιοπιστίας, της συνάφειας με τη θέση και της συγκρισιμότητας. Τέλος παρουσιάστηκε η συνέντευξη αξιολόγησης και οι τύποι στους οποίους διακρίνεται. Έγινε αναφορά στους αντικειμενικούς της στόχους, στο ρόλο του προϊσταμένου και στα συνηθέστερα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει κανείς στη συνέντευξη αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Τραπεζικός χώρος

Οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, μετάλλαξαν τον τραπεζικό τομέα προσαρμόζοντάς τον στο καινούργιο γίγνεσθαι. Το άνοιγμα των συνόρων και η απελευθέρωση του εμπορίου, ως συνέπεια της διεθνοποίησης, επέκτεινε τις επιχειρήσεις σε νέες αγορές, δημιουργώντας την ανάγκη υποστήριξης των τραπεζικών εργασιών τους, μέσω των θυγατρικών εταιρειών (Dessler, 2009).

Η ενιαία αγορά χρηματοπιστωτικών αγορών που γεννήθηκε, ώθησε τους τραπεζικούς οργανισμούς² σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής, με σκοπό την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού τους κόστους, μέσω της πλήρους αξιοποίησης των οικονομικών εύρους και κλίμακας (Dassesse, 2001). Η ανάγκη επιβίωσης τους, έγινε επιτακτικότερη εξαιτίας του αυξανόμενου ανταγωνισμού και τις οδήγησε στην υιοθέτηση πιο περίπλοκων και επικίνδυνων στρατηγικών για τη διατήρηση και επαύξηση της κερδοφορίας τους.

Σύμφωνα με την ομάδα Andresen Consulting (2000), στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό χώρο δεσπόζουν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, για τη δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά προσφέροντας πακέτα προϊόντων σε ελκυστικές τιμές.

4.1 Εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Οι διεθνείς τάσεις και συνθήκες που επικρατούν επηρέασαν και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ωθώντας το να εναρμονίσει το θεσμικό του πλαίσιο με τις κοινοτικές οδηγίες και τις ισχύουσες τραπεζικές και χρηματοοικονομικές πρακτικές. Ο εκσυγχρονισμός του κρίθηκε αναγκαίος και αναπόφευκτος, δεδομένων των τεχνολογικών, οργανωτικών,

² Κατά τους Boot και Thakor (1997), τράπεζα είναι η συνεργασία μίας ομάδας επενδυτών, οι οποίοι ιδρύοντας έναν οργανισμό, παρέχουν υπηρεσίες κατάθεσης και χρηματοδότησης. Το σύνολο των τραπεζών αποτελεί το τραπεζικό σύστημα. Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τον κορμό του χρηματοοικονομικού συστήματος, το οποίο αποτελείται από τις χρηματοοικονομικές αγορές, τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς (Νούλας, 2005). Το χρηματοοικονομικό σύστημα είναι το «όχημα» μέσω του οποίου πραγματοποιείται η μεταφορά κεφαλαίων από τις πλεονασματικές μονάδες στις ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας.

κοινωνικών και εργασιακών καινοτομιών, ενώ ο ανταγωνισμός είναι ολοένα και αυξανόμενος.

Τα τελευταία χρόνια το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηρίζεται από την τάση:

- ✓ της αποκανονικοποίησης (deregulation process), δηλαδή της προϊούσας εξασθένισης των κρατικών κανονιστικών ρυθμίσεων, της απελευθέρωσης της κίνησης κεφαλαίων, της σταδιακής απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης κ.λπ.
- ✓ της αποδιαμεσολάβησης (desintermediation process), δηλαδή της σταδιακής παράκαμψης των Τραπεζών από την Κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, που είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα
- ✓ της ανάπτυξης και προσφοράς ενός ευρύτατου φάσματος σύνθετων και εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων³.

Από την άλλη μεριά, οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που επικράτησαν σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο το 2008, δημιούργησαν ρωγμές στα θεμέλια των Ελληνικών Τραπεζών και οδήγησαν σε μία δυναμική ανασχηματισμού και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Η χρηματοδότησή τους παρουσίασε εμπόδια, καθώς η μετεξέλιξη της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης σε κρίση χρέους, δυσχέραινε τη δυνατότητα στροφής τους σε μέσα κάλυψης των χρηματοδοτικών τους αναγκών. Συνεπώς, η δυναμική του εξωτερικού τους δανεισμού βρισκόταν σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

Επίσης, η ανησυχία των αποταμιευτών για την πορεία της οικονομίας οδήγησε σε φυγή των τραπεζικών καταθέσεων. Επιδεινώθηκε η ποιότητα των δανειακών χαρτοφυλακίων και αυξήθηκε ο αριθμός των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Όλα τα ανωτέρω περιόρισαν σημαντικά τη ρευστότητα και την κεφαλαιακή βάση των Ελληνικών Τραπεζών, απειλώντας τη σταθερότητα και φερεγγυότητα του Τραπεζικού συστήματος. Κατέστη αναγκαίο το «ξεσκαρτάρισμα» των Τραπεζών, η εξυγίανσή τους

³http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/texn_organ_eksynchronismos/texn_organ_eksynchronismos_summary.pdf

δηλαδή, ώστε να βεβαιωθεί ποιες από αυτές πληρούν τις προϋποθέσεις ανακεφαλαιοποίησης από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

Το 2012 η Τράπεζα της Ελλάδος με τη συνδρομή της διεθνούς εταιρίας Bain, διενήργησε μία μελέτη στρατηγικής αξιολόγησης του Τραπεζικού τομέα. Η μελέτη αξιολογώντας τις προοπτικές επιβίωσης των Ελληνικών Τραπεζών ανέδειξε τέσσερις “συστημικά” σημαντικές τράπεζες – την Εθνική Τράπεζα, την Eurobank, την Alpha Bank και την Τράπεζα Πειραιώς, οι οποίες και κρίθηκαν κατάλληλες για δημόσια στήριξη⁴.

Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες ξεπερνούν πλέον αθροιστικά το 90% του τραπεζικού συστήματος. Παρουσία έχουν, επίσης, η Τράπεζα Αττικής, η Γενική Τράπεζα, η Πανελλήνια Τράπεζα, η Επενδυτική Τράπεζα, η Aegean Baltic, η Credicom Consumer Finance, δέκα (10) συνεταιριστικές τράπεζες, καθώς και τα υποκαταστήματα δεκαεννέα (19) αλλοδαπών τραπεζών με περιορισμένη δραστηριότητα (π.χ., Citibank, HCBC, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, Unicredit, Bank of America Ziraat Bank, Kedr Bank)⁵.

4.2 Προφίλ, ιστορική αναδρομή και ανθρώπινο δυναμικό των συστημικών τραπεζών

4.2.1. Εθνική Τράπεζα

α) Προφίλ

Η Εθνική Τράπεζα είναι η πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους, με 170 χρόνια ιστορίας και δυναμικής παρουσίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και των ιδιωτών.

⁴<http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B5%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7.pdf>

⁵<http://62.1.43.74/7Omilies-parousiaseis/UplFiles/omilies/secgen/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A5%CE%9E%CE%97%20%CE%BA.%20%CE%93%CE%9A%CE%9F%CE%A1%CE%A4%CE%A3%CE%9F%CE%A5%2001042014.pdf>

Χαρακτηρίζεται ως η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας, καθώς ελέγχει το ¼ της λιανικής τραπεζικής και διαθέτει 24% μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις.

Διαθέτει ευρύτατο δίκτυο εξυπηρέτησης με 529 καταστήματα και 1.409 ΑΤΜ, καλύπτοντας ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδος και αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα προώθησης προϊόντων, όπως Mobile και Internet Banking. Σήμερα, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.222 μονάδες, ενώ ο Όμιλος συνολικά απασχολεί 34.539 εργαζόμενους, εξυπηρετώντας μια αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων (στοιχεία 30.09.2014)⁶.

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ (σε € εκατ., κατά τα ΔΠΧΠ)

	Α'ΕΝΝΕΑΜΗΝΟ 2014	2013
Σύνολο ενεργητικού	113.311	110.930
Δάνεια: Καταθέσεις	93%	97%
Καταστήματα	529	
Αριθμός προσωπικού	34.539	

Πηγή : <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/financial-highlights>

β) Ιστορική αναδρομή

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Το 1891 ίδρυσε την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων με ονομασία « Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών» και το 1998 στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.».

Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. 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

⁶ <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>

αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία⁷.

γ) Ανθρώπινο δυναμικό

Την 31^η Δεκεμβρίου 2013 η Εθνική Τράπεζα απασχολούσε πανελλαδικά 12.275 εργαζομένους, ενώ μετά την εθελούσια αποχώρηση του προσωπικού της, απασχολεί 9.782 εργαζομένους (στοιχεία 01.01.2014). Το ανθρώπινο δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας αποτελεί την κινητήρι δύναμή της. Βασικός στόχος αποτελεί η διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού, εξασφαλίζοντας ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και ίσες ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

Η τράπεζα επενδύει στο σημαντικότερο "κεφάλαιό" της μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Κύριο μέλημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό να σκέπτεται και να πράττει σύμφωνα με τις επιταγές του «Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας» που ορίζει η Διοίκηση. Για το σκοπό αυτό, η Εθνική Τράπεζα έχει συστήσει εξειδικευμένη Υποδιεύθυνση, η οποία αξιολογεί τα προσόντα των υπαλλήλων σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της τράπεζας, μεριμνώντας την επαγγελματική τους ανέλιξη⁸.

4.2.2 Alpha Bank

α) Προφίλ

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Φ. Κωστόπουλο και είναι μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες. Αποτελεί τράπεζα εμπιστοσύνης και σταθερό σημείο αναφοράς του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο 1.000 σημείων εξυπηρέτησης πελατών και έναν από τους υψηλότερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας στην Ευρώπη.

Ο Όμιλος Alpha Bank είναι από τους μεγαλύτερους ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα, με ισχυρή παρουσία στη διεθνή και εγχώρια τραπεζική αγορά. Παρέχει ένα μεγάλο εύρος υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών και το

⁷ <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>

⁸ https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources

όραμά του είναι να καταστεί η Alpha Bank, τράπεζα αναφοράς στην Νοτιοανατολική Ευρώπη⁹.

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΝ 31^Η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ (ποσά σε εκατ. ευρώ)

	ALPHA BANK 2012	ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK 2012
Σύνολο ενεργητικού	58.357	19.517
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών προ απομειώσεων (Συμπεριλαμβάνονται απομειώσεις δανείων ΔΕΚΟ που συμμετείχαν στο PSI ύψους Ευρώ 2 δισ.)	45.102	19.853
Καταθέσεις	28.451	12.676
Καταστήματα	913	323
Αριθμός προσωπικού	13.650	4.230

Πηγή : <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=9>

β) Ιστορική αναδρομή

Το 1924 δημιουργήθηκε η Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως με έδρα την Αθήνα, η οποία το 1947 μετονομάστηκε σε Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως. Το 1999 η Alpha Τράπεζα Πίστεως προέβη σε εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης, πραγματοποιώντας τη μεγαλύτερη ιδιωτικοποίηση που έγινε ποτέ στην Ελλάδα. Η συγχώνευση των δύο τραπεζικών ιδρυμάτων το επόμενο έτος και η διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε ονομάστηκε Alpha Bank.

Την 1^η Φεβρουαρίου 2013, σε συνέχεια της συμφωνίας εξαγοράς της Εμπορικής Τραπέζης την 16 Οκτωβρίου 2012 από την Alpha Bank A.E. μετά της Credit Agricole S.A. και της λήψεως των οικείων κανονιστικών εγκρίσεων από τις Ελληνικές και Κυπριακές Κεντρικές Τράπεζες και Επιτροπές Ανταγωνισμού, το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής μεταβιβάστηκε από την Credit Agricole στην Alpha Bank. Στις 30.9.2014 ολοκληρώθηκε η εξαγορά των εργασιών λιανικής τραπεζικής της Citibank¹⁰.

⁹ <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=2578>

¹⁰ <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=8926>

4.2.3. Eurobank

α) Προφίλ

Η Eurobank με ενεργητικό ύψους €74,3 δισ. αποτελεί έναν από τους τέσσερις πυλώνες του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Διαθέτει συνολικό δίκτυο λιανικής άνω των 1.000 καταστημάτων, απασχολεί περίπου 17.500 ανθρώπους και δραστηριοποιείται σε οκτώ χώρες. Διατηρεί στρατηγική θέση στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία, διακρίνεται στον τομέα Διαχείρισης Περιουσίας στην Κύπρο και το Λουξεμβούργο, ενώ έχει παρουσία στην Ουκρανία και το Λονδίνο.

Ενισχύοντας τη στρατηγική του θέση στην Ελλάδα, το 2013 ο όμιλος Eurobank ενέταξε στο δυναμικό του το «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος Α.Τ.Ε.» και τη «Νέα Proton Τράπεζα Α.Ε.», δημιουργώντας σημαντικές συνέργειες για το σύνολο των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων της ενιαίας πλέον Τράπεζας Eurobank Ergasias Α.Ε. Ως ένδειξη σεβασμού στην ιστορία του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, των πελατών του, αλλά και των ανταγωνιστικών του προϊόντων, επιλέχθηκε η διατήρηση δύο διακριτών δικτύων καταστημάτων: το δίκτυο Eurobank και το Δίκτυο Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο¹¹.

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΟΜΙΛΟΥ

Σύνολο Ενεργητικού	€74,3 δισ.
Δάνεια (προ προβλέψεων)	€51,8 δισ.
Καταθέσεις	€42,7 δισ.
Καταστήματα	1.034
Ημερομηνία στοιχείων : 30 Σεπτεμβρίου 2014	
Αριθμός προσωπικού	17.500

Πηγή: http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Bank_Profile_GR.pdf

β) Ιστορική αναδρομή

Το 1990 ιδρύθηκε η Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε. και το 1994 απέκτησε το 75% του μεριδίου της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A. Το 1996 εξαγόρασε την Interbank Ελλάδος Α.Ε. και το 1997 το δίκτυο των καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A..

Το 1999 συγχωνεύονται οι δραστηριότητες της EFG Eurobank και της Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών. Επίσης την ίδια χρονιά συγχωνεύεται η EFG Eurobank με

¹¹ http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Bank_Profile_GR.pdf

την Τράπεζα Κρήτης. Το 2000 συγχωνεύεται η EFG Eurobank με την Τράπεζα Εργασίας και αποκτά το 19,25 % της Banc Post S.A. Ρουμανίας. Το 2003 αυξάνει τη συμμετοχή της στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8%, η οποία μετονομάζεται σε EFG Eurobank AD Beograd.

Το 2005 εξαγοράζει την HC Instabul χρηματοπιστηριακής στην Τουρκία. Το 2006 αναπτύσσεται οργανικά στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Pollbank EFG, εξαγοράζει το 100% της Nacionalna stedionica-banka Σερβίας και το 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας.

Το 2007 εξαγοράζει το 70% της Tekfenbank Τουρκίας και αναπτύσσεται οργανικά στην Κύπρο. Το 2012 αλλάζει την επωνυμία της σε «Τράπεζα Eurobank Ergasias A.E.» Το 2013 ο όμιλος Eurobank διευρύνεται με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank¹².

γ) Ανθρώπινο δυναμικό

Η Eurobank εκτιμά την αξία του ανθρώπινου δυναμικού της και αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής προσέλκυσης, εξέλιξης και διατήρησής του στην ανάπτυξη του Ομίλου. Η Διοίκηση μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών και μεθόδων στοχεύει στην ικανοποίηση, βελτίωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Συγκεκριμένα, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση:

- στην επάνδρωση μέσα από δίκαια συστήματα επιλογής και αξιολόγησης, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε εργασιακού επιπέδου
- στην προσφορά ίσων δυνατοτήτων στην εκπαίδευση και την εξέλιξη της επαγγελματικής πορείας του κάθε εργαζομένου
- στην ενίσχυση ενός πλαισίου διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης, σύμφωνα με τις αξίες και τα οράματα που διέπουν τον Όμιλο.

Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων, η οποία πραγματοποιείται μέσα από το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης, που στοχεύει στην αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη της εργασίας τους. Ταυτόχρονα, συντελεί ώστε όλοι οι εργαζόμενοι όχι μόνο να εκπληρώνουν τους στόχους τους αλλά και να εξελίσσονται επαγγελματικά.

¹² <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1294>

Η τράπεζα, εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης, αναπτύσσει τους υπαλλήλους της βοηθώντας να αποκτήσουν πλήρη επίγνωση των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων που χρήζουν βελτίωσης. Κάθε εργαζόμενος μπορεί με την κατάλληλη επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίζει το εργασιακό του επίπεδο, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να εξελίσσεται θετικά συνεχώς. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η σύνδεση της απόδοσης καθενός από τους εργαζομένους με τη συνολική απόδοση του Ομίλου¹³.

4.2.4 Πειραιώς

α) Προφίλ

Η Τράπεζα Πειραιώς εδρεύει στην Αθήνα, απασχολεί περίπου 22.000 εργαζομένους και προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων σε 6 εκατομμύρια πελάτες. Το ενεργητικό του Ομίλου φτάνει τα 86 δις και δραστηριοποιείται σε 10 χώρες. Κατέχει πολύ σημαντική θέση στην Ελληνική αγορά με μερίδια αγοράς 30% στα δάνεια και 28% στις καταθέσεις. Ο συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας του Ομίλου σύμφωνα με το πλαίσιο Βασιλείας III διαμορφώνεται στο 13,6%, ενώ ο δείκτης Common Equity Tier 1 ανέρχεται στο 13,4 %¹⁴.

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΟΜΙΛΟΥ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2014)

Σύνολο Ενεργητικού	€86,4 δις
Δάνεια μετά από προβλέψεις	€56,3 δις
Καταθέσεις	€55,0 δις
Καταστήματα	1.252
Εργαζόμενοι	22.300

Πηγή: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

β) Ιστορική αναδρομή

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα, ενώ το διάστημα 1975 – 1991 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο. Από το

¹³ <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=17&mid=347&lang=gr>

¹⁴ <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων,

Στις αρχές του 1999 η Τράπεζα Πειραιώς προέβη στην απόκτηση της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας – Θράκης και Χίου.

Το 2002, Η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBA bank. Το 2005 ο Όμιλος προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank και το 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005 εξαγόρασε την Σέρβικη Atlas Bank και την Αιγυπτιακή Egyptian Commercial Bank. Το 2007 ο Όμιλος διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank.

Το 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το “υγιές” τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος και τη Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013, απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας. Τον Ιούνιο του 2013 απέκτησε τη Millennium Bank Ελλάδας. Τον Απρίλιο του 2014 ολοκλήρωσε επιτυχώς την αύξηση κεφαλαίου ύψους 1,75 δισεκατομμύρια ευρώ, με την έκδοση των νέων κοινών μετοχών και την καταβολή μετρητών με την κατάργηση του δικαιώματος προτίμησης των παλαιών¹⁵.

γ) Ανθρώπινο δυναμικό

Η Τράπεζα Πειραιώς υποστηρίζει θερμά την αξιοπρέπεια και τα συμφέροντα του ανθρώπινου δυναμικού της, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact). Υπερασπίζεται την πολιτική παροχής ίσων ευκαιριών σταδιοδρομίας και αντιτίθεται σε οποιαδήποτε διάκριση, άνιση συμπεριφορά ή παραβίαση ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Στον Όμιλο η δια βίου ανάπτυξη των ανθρώπων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας του. Η επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση σύγχρονων καναλιών μάθησης και εξειδικευμένων εργαλείων (e- Learning,

¹⁵ <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/important-dates/1916-1991>

webinars). Αυτό συμβάλλει στη δημιουργία ικανών επαγγελματιών με υψηλές δεξιότητες και γνώσεις, εναρμονισμένες με τις ανάγκες και το όραμα της Τράπεζας.

Βασικός στόχος του Ομίλου είναι η συνεχής ενδυνάμωση των ταλέντων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης (ετήσια αξιολόγηση, αξιολόγηση 360ο, κέντρα ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία). Στο πλαίσιο αυτό προσδιορίζονται οι αδυναμίες των υπαλλήλων, καθώς και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες ¹⁶.

4.3 Τραπεζικά προϊόντα

Οι τράπεζες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους, ανέπτυξαν νέες υπηρεσίες και τραπεζικά προϊόντα. Ο ευρύτερος χρηματοπιστωτικός χώρος έχει διευρυνθεί με έναν μεγάλο αριθμό εταιριών που δραστηριοποιούνται σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα (π.χ. ασφαλιστικές εταιρείες, χρηματιστηριακές εταιρείες, χρηματιστές, εταιρείες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, εταιρείες factoring, leasing, ανταλλακτηρίων, εταιρείες επενδύσεων χαρτοφυλακίου).

Οι μεγάλοι τραπεζικοί όμιλοι που έχουν δημιουργηθεί, ορμώμενοι από τον ισχυρό ανταγωνισμό που τους διαπνέει, εμπλουτίζουν τα υφιστάμενα παραδοσιακά προϊόντα που προωθούν με νέες υπηρεσίες. Συνεπώς, τα τραπεζικά προϊόντα διαχωρίζονται σε παραδοσιακά, λόγω της αρχικής ένταξής τους στη διοικητική πρακτική των τραπεζών και στα σύγχρονα που γεννήθηκαν με την υιοθέτηση του τραπεζικού marketing (Τομάρας, 2010).

Στα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα ανήκουν οι καταθέσεις (προθεσμίας, ταμειυτηρίου, όψεως), οι θυρίδες ασφαλείας, οι εγγυητικές επιστολές και οι κάθε είδους χρηματοδοτήσεις. Στα μοντέρνα τραπεζικά προϊόντα κατατάσσονται οι πιστωτικές κάρτες, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs), το Factoring, το Forfaiting, το Leasing, και άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρονται από τις τράπεζες καθώς επίσης, τα ειδικά δάνεια, οι ειδικοί λογαριασμοί κ.α. (Κόντος, 2000).

Οι καινούργιες τεχνικές πωλήσεων και μάρκετινγκ που προωθούνται στον ελληνικό τραπεζικό χώρο (πωλήσεις τραπεζικών λογαριασμών με συνδυαστική χορήγηση προνομίων,

¹⁶ <http://www.piraeusbankgroup.com/el/corporate-responsibility/human-resources>

πωλήσεις σε σημεία συγκέντρωσης καταναλωτών όπως μεγάλα εμπορικά κέντρα, ειδικά προγράμματα προώθησης προϊόντων στο χώρο του πελάτη – σύστημα «πόρτα - πόρτα», πακέτα πωλήσεων για πιστωτικές κάρτες, κ.λπ.), προσδίδουν νέα διάσταση στην απασχόληση, κυρίως στον τομέα του marketing. Ορισμένες επαγγελματικές τραπεζικές ειδικότητες αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύγχρονη τραπεζική λειτουργία. Τέτοιες ειδικότητες είναι οι διαχειριστές διαθεσίμων, οι διαπραγματευτές χρηματαγορών-κεφαλαιαγορών (dealers), κοστολόγοι τραπεζικών υπηρεσιών, αναλυτές συστημάτων, προγραμματιστές Η/Υ, τεχνικοί επικοινωνιών, ειδικευμένοι οικονομολόγοι κ.λπ.¹⁷

Συμπερασματικά, διεξάγουμε την άποψη ότι τα πατροπαράδοτα τυπικά εργασιακά status τείνουν προς εξαφάνιση, καθώς αντικαθίστανται από πιο ευέλικτες και σύγχρονες μορφές εργασίας που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην αέναη επιμόρφωση των τραπεζοϋπαλλήλων, στην ανάπτυξη της ικανότητας λήψης πρωτοβουλιών και προσαρμοστικότητας στις διαρκώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες, καθώς και στην καλλιέργεια της διαπραγματευτικής τους δεινότητας. Σήμερα αναζητούνται πολύ περισσότερο δημιουργικοί, καινοτόμοι και έμπειροι πωλητές σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, παρά υπάκουοι και υπηρεσιακά τυπικοί διοικητικοί υπάλληλοι και στελέχη¹⁸.

4.4 Προκλήσεις του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Σήμερα, οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να ανταπεξέλθουν στις αναδυθείσες προκλήσεις, διοχετεύοντας την περιορισμένη παροχή ρευστότητας με τέτοιο τρόπο και σε αυτούς τους τομείς που θα αποφέρουν τη μέγιστη παραγωγική ανάπτυξη. Το κλειδί της επιβίωσης από τον ανταγωνισμό είναι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, η υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης, η ελαχιστοποίηση των λειτουργικών εξόδων και η αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού (Broker, 2009).

Η μείωση της παρέμβασης του κράτους στο χρηματοπιστωτικό χώρο, μέσω ιδιωτικοποιήσεων, έχει δημιουργήσει μεγάλους τραπεζικούς ομίλους πολλαπλών

¹⁷ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/texn_organ_eksynchronismos/texn_organ_eksynchronismos_summary.pdf

¹⁸ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/eyelikies/FEMMES.pdf>

δραστηριοτήτων που προσφέρουν όλα τα προϊόντα και τις εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Οι ελληνικές τράπεζες επικεντρώνονται στην τεχνολογική τους μεγέθυνση, αναπτύσσοντας δραστηριότητες που στηρίζονται στην πληροφορική τεχνολογία. Οι τραπεζικές συναλλαγές πραγματοποιούνται με ολοένα πιο αυτοματοποιημένο τρόπο και σε σύντομο χρονικό διάστημα, με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος. Η ανάπτυξη των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) διευκολύνει τους πελάτες, οι οποίοι απολαμβάνουν πλήθος αναβαθμισμένων υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας το κινητό τους ή το διαδίκτυο, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και κόπο (Καρεκλή, 2003). Έτσι, ο ρόλος των τραπεζών γίνεται περισσότερο διαμεσολαβητικός και η άυλη παροχή υπηρεσιών αντικαθιστά τη φυσική παρουσία των υπαλλήλων (Cocheo, 2010).

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, αλλά και η ομοιότητα των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται, προσανατολίζει τις τράπεζες προς την όσο το δυνατόν ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση των πελατών τους είναι αυτό που θα εξασφαλίσει την βιωσιμότητά τους και θα τους κάνει να ξεχωρίσουν.

4.5 Σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην λειτουργία των τραπεζών

Κατά τον Storey (1992), ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των στρατηγικών, ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να συνδυαστούν από μία επιχείρηση, ώστε να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς υπαλλήλους που θα εκτελούν με επιτυχία και παραγωγικότητα το έργο που τους ανατέθηκε. Κατά τους Jackson et al. (2000), ανθρώπινοι πόροι είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μίας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες, διαχωρίζεται σε απλό προσωπικό και στα στελέχη. Τα στελέχη διακρίνονται:

- Στα διευθυντικά στελέχη, στα οποία περιλαμβάνονται τόσο εκείνα της ανώτατης διοίκησης, όσο και εκείνα των κεντρικών υπηρεσιών και των καταστημάτων. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και οι υποδιευθυντές Διοίκησης και καταστημάτων δικτύου.

- Στους προϊσταμένους, όπου εντάσσονται μη διευθυντικά στελέχη που ηγούνται μικρότερων λειτουργικών μονάδων, τόσο των κεντρικών υπηρεσιών όσο και του δικτύου, που αναφέρονται και υπάγονται σε ευρύτερες λειτουργικές ενότητες (π.χ. υποδιευθύνσεις, διευθύνσεις).

- Τέλος, στους εξειδικευμένους, που ορίζονται με βάση τις αξιολογήσεις κάθε επιχείρησης, δεν περιλαμβάνονται στελέχη. Η κατηγορία όμως αυτή έχει ενδιαφέρον ως βασικό φυτώριο, στις σύγχρονες συνθήκες απαιτήσεων των Τραπεζών σε γνώσεις και κατάρτιση, εξειδικευμένων προϊσταμένων ή και διευθυντικών στελεχών¹⁹.

Η σύγχρονη τραπεζική αγορά προσμένει από τα στελέχη των τραπεζών να διαθέτουν μία σειρά από σύνθετες ικανότητες, προσανατολισμένες στην υποκίνηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, στη δημιουργική σκέψη, αλλά και στην εξοικείωση με τη τεχνολογική μεγέθυνση. Το προφίλ του ιδανικού τραπεζικού υπαλλήλου εγκαταλείπει τον προγενέστερο εκτελεστικό και διοικητικό του ρόλο και προσεγγίζει τον απαιτητικό ρόλο του υπεύθυνου πωλητή - διαπραγματευτή - συμβούλου. Επίσης, τελευταία αναζητούνται και προσλαμβάνονται από τις τράπεζες “έτοιμα” στελέχη, δηλαδή ευέλικτα, εκπαιδευμένα, έμπειρα και πλήρως εξειδικευμένα άτομα από την εξωτερική αγορά εργασίας, που ανταγωνίζονται τους παραδοσιακά και ιεραρχικά εξελισσόμενους συναδέλφους τους²⁰.

Οι σύγχρονες τάσεις και η πολυπλοκότητα των χρηματοπιστωτικών λειτουργιών, απαιτούν από το ανθρώπινο δυναμικό μίας τράπεζας να επιδείξει υψηλή προσαρμοστικότητα, εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου και αποτελεσματικότητα. Δεδομένης της ομοιότητας των παρεχόμενων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ειδοποιός διαφορά, το «όχημα» που οδηγεί σε δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων (Lazear, 1991).

¹⁹ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/kefalaio10.pdf>

²⁰ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/eyeliksies/FEMMES.pdf>

Από τη μεριά των τραπεζοϋπαλλήλων, οι αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις των τραπεζών σε συνδυασμό με τις σοβαρές πιέσεις περιορισμού του αριθμού τους, συνεπεία των πρόσφατων συγχωνεύσεων και εξαγορών, γεννούν αισθήματα ανησυχίας και φόβου ως προς τη μελλοντική διατήρησή τους στο χώρο²¹. Επίσης, αμφισβητούνται οι τυπικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες υπηρεσιακής αξιολόγησης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ορίζονται νέα κίνητρα και παροχές υπό όρους, που σχηματίζουν εσωτερικές κατηγοριοποιήσεις και διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, οδηγώντας εν τέλει σε πολλές ταχύτητες διαχείρισης και αμοιβής για κάθε έναν από αυτούς. Έτσι, γεννιούνται ανισότητες ανάμεσα σε διαφορετικές διαστρωματώσεις εργαζόμενων στις Τράπεζες και δημιουργούνται αντιθέσεις ανάμεσα στα κλασικά εξελισσόμενα, βάσει αρχαιότητας και εμπειρίας, τραπεζικά στελέχη και στους νέους διπλωματούχους, εξειδικευμένους και ανυπόμονους να εξελιχθούν συναδέλφους τους²².

Τα σύγχρονα τραπεζικά πρότυπα αναζητούν νέους τύπους «ευέλικτων» εργαζομένων που να μπορούν να προσαρμόζονται στα διαρκώς μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα, να αφομοιώνουν γρήγορα τα νέα αντικείμενα και να μεταβάλλονται άμεσα από tellers (υπάλληλοι συναλλαγών) σε sellers (υπάλληλοι πωλήσεων)²³.

Συνεπώς, το έργο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς είναι αρμόδια για την πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των ικανών υπαλλήλων, με σκοπό τη δημιουργία επιτυχημένων ηγετών που θα προσφέρουν αναπτυξιακή ώθηση στον τραπεζικό οργανισμό (Κακουλίδης, 2010). Η ένταξη του “ανθρώπινου παράγοντα” στο συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί βασικό στόχο του στρατηγικού σχεδιασμού της τράπεζας, ο οποίος προβλέπει εργαζόμενους εφοδιασμένους με τεχνογνωσία, ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μεταβάλλουν τις πληροφορίες και γενικά ανθρώπους που η συμπεριφορά τους να συνάδει με το όραμα και τις αξίες της τράπεζας²⁴.

²¹ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/eyeliksies/FEMMES.pdf>

²² <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/eyeliksies/FEMMES.pdf>

²³ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/programmata/National%20Report_Greece_OTOE_GR.pdf

²⁴ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/tekn_organ_eksychronismos/tekn_organ_eksychronismos_summary.pdf

4.6 Σημασία της αξιολόγησης στις τράπεζες

Η αξιολόγηση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας των τραπεζών και στην ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού για καλύτερες αποδόσεις. Παρά την ένταση και τυχόν δυσαρέσκεια που μπορεί να προκαλέσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων, κρίνεται ότι αν αυτά αξιοποιηθούν ορθά, τα οφέλη θα είναι μεγάλα για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της.

Σύμφωνα με τους Mondy et al. (1999), κύριος στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η εξέλιξη της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ κατά τον Drucker (1954), μία οικονομική μονάδα θα πρέπει να επιστά την προσοχή της στην μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατών σημείων της απόδοσης του εργαζομένου, δίχως να χάνεται χρόνος στη βελτίωση των αδυναμιών. Σε γενικές γραμμές, η χρησιμότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων στις τράπεζες, ανακαλύπτεται στα παρακάτω (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

1. *Καθορίζονται οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης του υπαλλήλου. Σχεδιάζεται από κοινού μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή το πλάνο δράσης τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που ετέθησαν. Ο υπάλληλος γνωρίζει τα καθήκοντά του με ακρίβεια, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα τα εκτελέσει επιτυχώς. Ο προϊστάμενος λειτουργεί συμβουλευτικά προς τον υφιστάμενό του, επιβραβεύοντας την θετική του προσπάθεια και υποδεικνύοντας τις αδυναμίες του. Κατά τους Kelemen et al. (2007), οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και γραπτά διατυπωμένοι, μετρήσιμοι, συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας, υποκινητικοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, αντίστοιχοι της ιεραρχικής θέσης και αποδεκτοί από τους ανθρώπους που καλούνται να τους φέρουν εις πέρας. Ωστόσο, πολλές φορές παρατηρείται η εφαρμογή αυθαίρετα προσδιορισμένων από τη Διοίκηση ατομικών ή ομαδικών στόχων απόδοσης για το ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελούν βασικό κριτήριο αξιολόγησής του. Η πολιτική αυτή κρίνεται καταχρηστική, καθώς οι εν λόγω στόχοι συχνά έχουν ελάχιστη σχέση με το επίπεδο ευθύνης και τις αρμοδιότητες που πραγματικά διαθέτει ο εργαζόμενος²⁵. Η επιβολή υψηλών και συχνά μη πραγματοποιήσιμων*

²⁵http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/programmata/National%20Report_Greece_OTOE_GR.pdf

στόχων, εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων, δημιουργώντας νέους παράγοντες ψυχολογικής επιβάρυνσης (stress), οδηγώντας τους σε πρόωρη ψυχική και σωματική εξάντληση²⁶.

2. *Καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.* Η αξιολόγηση των εργαζομένων παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση για την επάρκεια ή ανεπάρκεια του γνωστικού επιπέδου των υπαλλήλων. Στις περιπτώσεις των χαμηλών αποδόσεων σε συγκεκριμένους τομείς, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δύναται να καλύψει τυχόν ανεπάρκεια σε γνώσεις ή δεξιότητες. Η εκπαίδευση πλέον αρχίζει να αντιμετωπίζεται ως στρατηγική επιλογή, αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ικανοτήτων που να εξασφαλίζουν την ποιοτική ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας προσωπικού και η αποτελεσματική αξιολόγηση αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες²⁷.
3. *Συνδέεται η αμοιβή του εργαζόμενου με την απόδοσή του.* Η χρησιμότητα ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι εμφανής, όταν συνδυάζεται με την ύπαρξη ενός συστήματος πρόσθετων παροχών, αμοιβών και προαγωγών. Η εξασφάλιση της δίκαιης κατανομής των πρόσθετων αποδοχών με βάση διαφανή κριτήρια και την πραγματική απόδοση των εργαζομένων, ενισχύει το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, ενθαρρύνει την προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητάς τους και κατά συνέπεια τα μεγέθη της επιχείρησης.

Στον τραπεζικό κλάδο οι «αξιολογικές» αμοιβές εμφανίζονται με τη μορφή προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές ανάλογα με την σπουδαιότητα της θέσης που κατέχει ο υπάλληλος και της απόδοσής του στη θέση αυτή. Πολλές φορές χορηγούνται εφάπαξ bonus ως επιβράβευση για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αύξηση των κερδών της τράπεζας μέσω της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν από τη διοίκηση. Τα bonus αυτά μπορεί να είναι χρηματικά, υλικά (π.χ.

²⁶ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/eyelikies/FEMMES.pdf>

²⁷ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/texn_organ_eksychronismos/texn_organ_eksychronismos_summary.pdf

αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο, δάνεια με ευνοϊκούς όρους, ταξίδια αναψυχής, κ.λπ.) ή ακόμα και οφέλη κοινωνικής προστασίας (π.χ. πρόσθετη ατομική ασφάλιση)²⁸.

4. *Παρέχεται ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση του εργαζομένου.* Ο προϊστάμενος αξιοποιώντας τα δεδομένα της αξιολόγησης, ενημερώνει τους υφισταμένους του για την πρόοδο που σημείωσαν (feedback). Εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τους υποβοηθά στην εξεύρεση αποτελεσματικότερων τρόπων για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα τους. Με την εν λόγω επαρκή πληροφόρηση των εργαζομένων, παράγεται ένα διττό θετικό αποτέλεσμα: αφενός καλλιεργείται ένα γόνιμο έδαφος επικοινωνίας και εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, μέσω της αποδοχής των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης και αφετέρου προάγεται η επιθυμία της Διοίκησης για ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών προστασίας και αναβάθμισης της απασχόλησης²⁹.

4.7 Αξιολόγηση των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την έρευνα που υλοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ το 2001 σε τράπεζες και σωματεία με θέμα: «Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής & εργασίας, ρόλος & προοπτικές», διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συστηματική αξιολόγηση των υπαλλήλων στον Ελληνικό Τραπεζικό τομέα³⁰. Οι τράπεζες καταβάλλουν φιλότιμες προσπάθειες για τη βελτίωση της οργάνωσής τους και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων αξιολόγησης, ενώ μόνο το 25% του συνόλου των ερωτηθέντων δήλωσε θετικό βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία των συστημάτων αξιολόγησης. Στην πλειοψηφία των απαντήσεων, στα συστήματα αξιολόγησης κυριαρχούν τα γενικά κριτήρια ικανότητας και συμπεριφοράς και αμέσως μετά ακολουθούν τα κριτήρια που σχετίζονται με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

²⁸ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/politikes_sistimata_prosthetwn_amoivwn/Politikes_Sistimata_prosthetwn_amoivwn.pdf

²⁹ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/tekniko-organwtiki/afetmain.pdf>

³⁰ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/kefalaio4.pdf>

Γενικότερα η έρευνα κατέγραψε ότι ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό των τραπεζοϋπαλλήλων (περίπου 36%), αγνοεί την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης στην τράπεζα που εργάζεται. Η τάση αυτή συνάδει και ενισχύεται αρνητικά με τη διαπίστωση ότι μόνο οι μισοί εξ αυτών γνωρίζουν τον όρο «προδιαγραφές θέσεων εργασίας», που περιγράφει τα προσόντα, την νοοτροπία και το ρόλο που καλείται να έχει ο τραπεζικός υπάλληλος για τη θέση που κατέχει. Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν δύναται να είναι η αναμενόμενη, όταν δεν υπάρχει σαφής ενημέρωση για τις λειτουργίες και υποχρεώσεις μίας εργασιακής θέσης από τους κατόχους της, καθώς και πλήρης κατανόηση των κριτηρίων στα οποία θα κληθούν να αξιολογηθούν.

Παρακάτω παρατίθενται τρεις τύποι μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές τράπεζες³¹ (Κανονισμός Αξιολόγησης Προσωπικού Τράπεζας, 2014).

A) Τα στάδια της πρώτης μεθόδου αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

1. Καθορισμός στόχων

Το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός των στόχων (ατομικών ή ομαδικών) από τη μονάδα. Αρχικά οργανώνεται ένα σχέδιο δράσης και κατόπιν συζητήσεως, ο προϊστάμενος κατανέμει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα στους υπαλλήλους. Απαιτείται η αποσαφήνιση των υποχρεώσεων και του ρόλου του κάθε εργαζόμενου, ώστε να καταστούν κατανοητά τα κίνητρα και τα οφέλη της επίτευξης της στοχοθέτησης.

2. Καθοδήγηση και υποστήριξη

Το δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης είναι η καθοδήγηση και υποστήριξη του υπαλλήλου από τον προϊστάμενό του. Χρέος του ανώτερου στελέχους ως προς την ομάδα του κρίνεται η διαρκής σύμπραξή του στην προσπάθεια πραγματοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί. Οφείλει να επιβραβεύει τον υφιστάμενό του σε περίπτωση επιτυχίας και να του παραθέτει χρήσιμη πληροφόρηση όταν εντοπίζει γνωστικά κενά, ενδυναμώνοντας τα σημεία που έχουν ανάγκη βελτίωσης.

3. Αξιολόγηση

Στο επόμενο βήμα διεξάγεται η ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου. Η αξιολόγηση συντάσσεται από δύο (2) αξιολογητές: τον Α' αξιολογητή που είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου και τον Β' αξιολογητή που είναι ο προϊστάμενος του Α'.

³¹ Για λόγους δεοντολογίας διατηρείται η ανωνυμία των τραπεζών που εφαρμόζουν τις εν λόγω μεθόδους αξιολόγησης.

Οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται από τους αξιολογητές τους ανάλογα με την ιεραρχική τους θέση στον οργανισμό σε front και support υπάλληλοι.

Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση από τον Α' αξιολογητή, η έκθεση περνά για ηλεκτρονική έγκριση στον Β' αξιολογητή, ο οποίος είτε την εγκρίνει είτε την αποστέλλει πίσω στον προϊστάμενο για διόρθωση. Η έκθεση αξιολόγησης κοινοποιείται στον αξιολογούμενο και συζητιέται με τον άμεσο προϊστάμενο. Ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να καταχωρήσει δικά του σχόλια ή ενστάσεις. Το έντυπο αξιολόγησης εκτυπώνεται, υπογράφεται από τους ενεχομένους και αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

4. Αναγνώριση της απόδοσης

Το τελευταίο στάδιο είναι η αναγνώριση της απόδοσης. Αποτελεί συνέπεια της επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης και δύναται να οδηγήσει σε ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου, σε χορήγηση bonus ή μισθολογικών αυξήσεων και προαγωγών. Επίσης, στο σημείο αυτό εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων.

Παράλληλα, ορίζονται οι **παράμετροι αξιολόγησης**, οι οποίοι είναι οι παρακάτω:

1. Στοχοθεσία

Ο υπάλληλος κρίνεται βάσει του βαθμού εκπλήρωσης της αναμενόμενης στοχοθέτησης του. Οι στόχοι διακρίνονται σε σημαντικοί και κρίσιμοι, ανάλογα με τη σημαντικότητά τους και τίθενται το πολύ οκτώ στόχοι ανά υπάλληλο. Οι κρίσιμοι είναι μεγαλύτερης βαρύτητας από τους σημαντικούς και καταχωρούνται, κατόπιν ανακοίνωσής τους από τον Α' αξιολογητή στον εργαζόμενο, στην ηλεκτρονική εφαρμογή της τράπεζας στην αρχή κάθε έτους.

Το μέγεθος ικανοποίησης κάθε στόχου κυμαίνεται σε μία κλίμακα με τέσσερις βαθμίδες με την κάτωθι φθίνουσα απόδοση: 1. Ξεπερνά (βαθμολογία 4), 2. Επιτυγχάνει (βαθμολογία 3), 3. Επιτυγχάνει Μερικώς (βαθμολογία 2) , 4. Υπολείπεται (βαθμολογία 1). Η βαθμολογία των στόχων προκύπτει από το είδος του στόχου (σημαντικός ή κρίσιμος) σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης βάσει της παραπάνω 4βαθμης κλίμακας.

2. Κριτήρια

Τα κριτήρια ως παράμετρος του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αναφέρονται στο είδος της εργασίας που προσφέρει ο υπάλληλος ποσοτικά, ποιοτικά και ηθικά και

βαθμολογούνται με μία κλίμακα από το (4) άριστα, έως το ένα (1) ανεπαρκές. Συγκεκριμένα τα κριτήρια είναι τα εξής:

- ✓ Γνωστικό επίπεδο του αντικειμένου εργασίας.
- ✓ Ποιότητα της εργασίας. Η ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας δύναται να υπερπηδά τις προσδοκίες ή να υστερεί.
- ✓ Ταχύτητα ολοκλήρωσης καθηκόντων.
- ✓ Συνεισφορά στα αποτελέσματα της μονάδας ή γενικά της Τράπεζας. Ο βαθμός δηλαδή ανάπτυξης συνεργιών και αφοσίωσης στα συμφέροντα της μονάδας και του οργανισμού γενικότερα.
- ✓ Επίγνωση, υιοθέτηση και εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών της Τράπεζας.

3. Ιδιότητες

Οι ιδιότητες αποτελούν στοιχεία και χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του εργαζόμενου, τα οποία πρέπει να συνάδουν με τη φιλοσοφία και τις αξίες της Τράπεζας. Το μοντέλο των ιδιοτήτων αναφέρεται στο τρίπτυχο: α) ατομική επίτευξη (επιχειρηματική σκέψη, κίνητρο για συνεχή βελτίωση, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία), β) διαχείριση σχέσεων (προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη, ομαδικό πνεύμα, αποτελεσματική επικοινωνία), γ) διαχείριση ομάδας (ηγεσία ομάδας, ανάπτυξη άλλων).

Ο βαθμός επιτυχούς ή μη προσέγγισης του παραπάνω τριπτύχου από τον αξιολογούμενο, εκφράζεται βαθμολογικά από μία κλίμακα τεσσάρων βαθμίδων με την κάτωθι φθίνουσα απόδοση: 1. Ξεπερνά (βαθμολογία 4), 2. Επιτυγχάνει (βαθμολογία 3), 3. Επιτυγχάνει Μερικώς (βαθμολογία 2) , 4. Υπολείπεται (βαθμολογία 1).

Η **τελική βαθμολογία** προκύπτει από το άθροισμα των τριών αξόνων αξιολόγησης (στόχοι, κριτήρια και ιδιότητες) επί το αντίστοιχο ποσοστό βάσει του αντίστοιχου μοντέλου αξιολόγησης.

B) Τα στάδια της **δεύτερης μεθόδου αξιολόγησης** είναι τα ακόλουθα:

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον αξιολογούμενο και από τον άμεσο προϊστάμενό του. Σε περίπτωση απουσίας του άμεσου αξιολογητή ορίζεται στη θέση του ο αμέσως επόμενος ιεραρχικά αξιολογητής. Ο συνδυασμός της αυτοαξιολόγησης του υπαλλήλου και του προϊσταμένου παραπέμπει στην μέθοδο της αξιολόγησης των 360°. Τα στάδια αξιολόγησης της μεθόδου αυτής είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης.
- ✓ Οι ενεχόμενοι της αξιολόγησης σχεδιάζουν συνάντηση όπου συζητούν από κοινού το βαθμό πραγματοποίησης των στόχων που οριστήκαν , τα πιθανά εμπόδια που πιθανόν ανέκυψαν, τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου.
- ✓ Με την ολοκλήρωση της προφορικής τους επικοινωνίας, οι αξιολογητές προβαίνουν σε συμπλήρωση του δελτίου αξιολόγησης μέσα από την ηλεκτρονική εφαρμογή της Τράπεζας.
- ✓ Ο εργαζόμενος επισκοπώντας την αξιολόγησή του, μπορεί να προσθέσει σχετικά σχόλια.
- ✓ Ο τελικός αξιολογητής εγκρίνει την αξιολόγηση προσθέτοντας σχόλια.
- ✓ Ο τελικός αξιολογητής κρίνει (αν υπάρχουν) και προτείνει ενέργειες μέγιστης αξιοποίησης των ισχυρών προσόντων και ικανοτήτων του αξιολογούμενου, παραθέτοντας τεκμηριωμένα στοιχεία. Οι προτεινόμενες ενέργειες αξιοποίησης είναι :
 - α. Καμία ενέργεια, β. Προετοιμασία υπαλλήλου για ανάληψη νέου αναβαθμισμένου ρόλου και γ. Μη αξιοποίηση στην παρούσα μονάδα.
- ✓ Οριστικοποίηση αξιολόγησης.
- ✓ Έχοντας ολοκληρωθεί η έκθεση αξιολόγησης, ο αξιολογούμενος σε συνεργασία με τον προϊστάμενο και τον διευθυντή της μονάδας, οργανώνουν το μελλοντικό ατομικό πλάνο δράσης και ανάπτυξης, στηριζόμενοι στα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Βασικός στόχος του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι η καθιέρωση δίκαιων μέτρων υπολογισμού της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας για όλους τους υπαλλήλους, καθώς και η εξασφάλιση της συνεχούς καθοδήγησης τους από τους ανωτέρους τους. Η αξιολόγηση βασίζεται σε δύο παραμέτρους, **α) στην αποδοτικότητα** (βαθμός επίτευξης ή συμμετοχής στην πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, επιτυχής εκτέλεση των εργασιών και καθηκόντων με ταχύτητα, επιμέλεια, συνέπεια, πληρότητα και σαφήνεια) και **β) στις δεξιότητες** (γνωστικό επίπεδο του αντικειμένου εργασίας, βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών για την επίλυση προβλημάτων, συγκέντρωση των προσπαθειών του στο αποτέλεσμα, μέγεθος της προσαρμοστικότητας, κριτική του ικανότητα, ομαδικότητα, υπακοή και τήρηση των εσωτερικών κανόνων και πολιτικών, προσανατολισμός στην όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση και κατανόηση των αναγκών του πελάτη).

Τα διευθυντικά, ανώτερα και ανώτατα στελέχη (διευθυντές μονάδων, περιφερειακοί διευθυντές, κ.λ.π.) λόγω θέσης, αξιολογούνται ως προς τον άξονα της αποδοτικότητας με το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης και ως προς τον άξονα των δεξιοτήτων με το σύστημα ανατροφοδότησης. Το υπόλοιπο προσωπικό και τα μεσαία στελέχη αξιολογούνται ως προς τα δύο κριτήρια με το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης. Η κλίμακα βαθμολόγησης κριτηρίων κυμαίνεται σε μια πεντάβαθμη κλίμακα: από μη αποδεκτή απόδοση (βαθμολογία: 1) έως εξαιρετική απόδοση (βαθμολογία: 5).

Γ) Τα στάδια της τρίτης μεθόδου αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

Η εν λόγω μέθοδος αξιολόγησης :των τραπεζοϋπαλλήλων παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την προηγούμενη. Εστιάζει στην αξιολόγηση των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο διακρίνεται στα στελέχη ειδικού μισθολογίου και στο υπόλοιπο προσωπικό. Η έκθεση αξιολόγησης είναι ετήσια και για τις δύο ομάδες. Η αξιολόγηση συντάσσεται από δύο αξιολογητές : τον Α' αξιολογητή που είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου και τον Β' αξιολογητή που είναι ο προϊστάμενος του Α'. **Τα στάδια** της αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- ✓ Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης.
- ✓ Οι ενεχόμενοι της διαδικασίας συναντώνται για να συζητήσουν επί των θεμάτων της αξιολόγησης.
- ✓ Με την ολοκλήρωση της προφορικής τους επικοινωνίας, ο Α' αξιολογητής προβαίνει σε συμπλήρωση του δελτίου αξιολόγησης μέσα από την ηλεκτρονική εφαρμογή της Τράπεζας, προσθέτει σχόλια και το υπογράφει.
- ✓ Επίσης καταγράφει προτάσεις για την εκπαίδευση του αξιολογούμενου, σε περίπτωση που διαπιστωθούν ελλείψεις σε συγκεκριμένο γνωστικό επίπεδο.
- ✓ Ο εργαζόμενος επισκοπώντας την αξιολόγησή του, προσθέτει τα δικά του σχόλια και υπογράφει το έντυπο αξιολόγησης.
- ✓ Ο τελικός αξιολογητής εγκρίνει, υπογράφει και οριστικοποιεί την αξιολόγηση.

Τα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία προβλέπονται με το παρόν σύστημα είναι δεκαπέντε (15) για όσους κατέχουν θέσεις ευθύνης και δώδεκα (12) για τους υπαλλήλους που δεν κατέχουν θέση ευθύνης. Ειδικότερα, κριτήρια των στελεχών είναι: γνώση των εργασιών του τομέα του, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, συνέπεια, επιθυμία συνεχούς βελτίωσης και

ανάπτυξης, ηγετικές ικανότητες, ομαδικότητα και συνεργασία, επικοινωνιακές ικανότητες, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, διορατικότητα, πωλησιακές ικανότητες, βαθμός εξυπηρέτησης πελατείας. Τα κριτήρια των υπαλλήλων είναι: επικοινωνιακή και κριτική ικανότητα, προσαρμοστικότητα, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, ομαδικότητα, πρωτοβουλία, συνέπεια, γνωστικό επίπεδο, πωλησιακές και διοικητικές ικανότητες. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα χαρακτηριστικά – ιδιότητες στις οποίες κρίνονται οι εργαζόμενοι ανάλογα με την ιεραρχική θέση που κατέχουν στην τράπεζα. Τέλος, και σε αυτή τη μέθοδο, η κλίμακα βαθμολογίας της τελικής αξιολόγησης αποτελείται από πέντε επίπεδα αποδόσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Συμπεράσματα και περιορισμοί

Το χρηματοοικονομικό σύστημα στη σύγχρονη εποχή μας, διακατέχεται από ισχυρό ανταγωνισμό ο οποίος απειλεί τη βιωσιμότητα των τραπεζών που δεν είναι επαρκώς «θωρακισμένες». Η μικρή διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τις κατευθύνει στη διαπίστωση ότι αυτό τελικά που θα προσελκύσει και θα διατηρήσει την πελατεία τους είναι ο βαθμός εξυπηρέτησης που παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου επιτυγχάνεται μέσω της ορθής επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αξιοποίησής του, ισχυροποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη θέση του οργανισμού στον κλάδο.

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που στοχεύει στην εκτίμηση του βαθμού ανταπόκρισης των αξιολογούμενων στις απαιτήσεις της θέσης τους και στο όραμα της τράπεζας. Χρησιμοποιώντας παραμέτρους, κριτήρια και διαδικασίες προσπαθεί να συστηματοποιήσει και, στη συνέχεια, να αξιοποιήσει τη γνώμη των προϊσταμένων για την απόδοση των υπαλλήλων. Ωστόσο, εκτιμάται ότι το σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης, πρέπει να αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα έχει στόχο τη δημιουργία ίσων ευκαιριών για εξάσκηση, απόκτηση εργασιακής εμπειρίας, εκπαίδευση, επιμόρφωση και πρόοδο.³²

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνέπεια του βαθμού ικανοποίησής του. Ένας εργαζόμενος που κρίνει ότι αναγνωρίζεται η επαγγελματική του αξία από τους συναδέλφους και προϊσταμένους του και ότι αξιολογείται με δίκαια κριτήρια, παράγει περισσότερο. Διαπιστώνεται, λοιπόν, η αναγκαιότητα ύπαρξης ορθά δομημένων, αντικειμενικών και δίκαιων συστημάτων αξιολόγησης, η χρησιμότητα των οποίων αναδεικνύεται περισσότερο, όταν συνοδεύονται από αντίστοιχα συστήματα προαγωγών και πρόσθετων αμοιβών (bonus)³³.

Πάρα ταύτα, τα τελευταία έτη παρατηρείται στις τράπεζες η εμφάνιση των λεγόμενων «αμοιβών – πακέτο», δηλαδή αποδοχών που σε πολλές περιπτώσεις ορίζονται αυθαίρετα,

³²http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/politikes_sistimata_prosthetwn_amoivwn/Politikes_Sistimata_prosthetwn_amoivwn.pdf

³³http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/politikes_sistimata_prosthetwn_amoivwn/Politikes_Sistimata_prosthetwn_amoivwn.pdf

δίχως να έχει προηγηθεί η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι μισθοί αυτοί προκύπτουν από το κύρος και την αξία τη θέσης που αναλαμβάνεται, ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία, τα τυπικά προσόντα και την οικογενειακή κατάσταση του κατόχου³⁴.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τη διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των Τραπεζών θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμες, δεδομένου ότι παρουσιάζουν ανά τομέα τη συνολική εικόνα του υπάρχοντος επαγγελματικού επιπέδου των αξιολογούμενων. Συνεπώς, αντλούνται στοιχεία για την απόδοση, τη γνώση, τη συνέπεια, την ομαδικότητα, την δημιουργικότητα, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την προσαρμοστικότητα, τις ηγετικές, πωλησιακές και επικοινωνιακές τους ικανότητες, κ.ά.³⁵ και συγκρίνονται με τα επίπεδα που έχουν οριστεί από τη Διοίκηση ως επιθυμητά.

Όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υπερβαίνουν τις αναμενόμενες απαιτήσεις, τότε θα πρέπει να δραστηριοποιούνται οι μηχανισμοί επιβράβευσης και αξιοποίησης των εν λόγω υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις με τον αντίστοιχο μισθό. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υστερούν σε σχέση με τους προσδοκώμενους στόχους της Τράπεζας, ενεργοποιείται ο μηχανισμός ανίχνευσης των ελλείψεων και «κενών» των αξιολογούμενων, ώστε μέσω της εκπαίδευσής τους να καλυφθούν και να βελτιωθούν.

Η διάγνωση και κάλυψη των αδυναμιών του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πρέπει να αντιμετωπίζεται με ωριμότητα και να αποτελεί κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της τράπεζας. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η έγκαιρη βελτίωση των ικανοτήτων, ενώ κατοχυρώνεται η ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας των υπαλλήλων στο διαρκώς μεταβαλλόμενο τραπεζικό γίγνεσθαι³⁶.

Ο αξιολογούμενος οφείλει να λάβει πλήρη γνώση για την αξιολόγηση που του έγινε, ώστε να πληροφορηθεί για την επαγγελματική εξέλιξη που διαγράφει στην τράπεζα. Του δίνεται, έτσι, η δυνατότητα να αναγνωρίσει το εργασιακό του επίπεδο και να αναβαθμίσει την ποιότητα και ποσότητα των υπηρεσιών που παρέχει.

³⁴http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/programmata/National%20Report_Greece_OTOE_GR.pdf

³⁵http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/txn_organ_eksynchronismos/txn_organ_eksynchronismos_summary.pdf

³⁶http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/txn_organ_eksynchronismos/txn_organ_eksynchronismos_summary.pdf

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται περισσότερο αξιόπιστη, όταν είναι εμπειριστατωμένη και τεκμηριωμένη. Διαφορετικά κινδυνεύει να θεωρηθεί εμπαιθής και υποκειμενική, χάνοντας έτσι τον αρχικό σκοπό της. Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι η διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενισχύονται ακόμα περισσότερο, όταν περιέχεται η αυτοαξιολόγηση και η εποικοδομητική συζήτηση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή. Η ενεργή συμμετοχή του αξιολογούμενου στην διαδικασία εκτίμησης και βαθμολόγησης της απόδοσής του, τον ενθαρρύνει, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται μεταξύ των συμμετεχόντων ουσιαστική ανταλλαγή απόψεων για τους επιχειρησιακούς στόχους και τον τρόπο επίτευξής τους³⁷.

Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται σήμερα στον τραπεζικό χώρο χαρακτηρίζονται από σύγχρονες μεθόδους εκτίμησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, αφήνοντας πίσω τα γραφειοκρατικά και τυπολατρικά σχήματα, όπως ήταν οι πρόχειρες εκθέσεις προόδου των εργαζομένων. Παρατηρείται η προσπάθεια συνδυασμού α) των γενικών κριτηρίων αξιολόγησης, β) της συστηματικής συνέντευξης και γ) του βαθμού επίτευξης συγκεκριμένων στόχων απόδοσης. Κυρίαρχη θέση έχει η συζήτηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο (συνέντευξη αξιολόγησης), πριν ο αξιολογητής οριστικοποιήσει την αξιολόγησή του. «Είναι συνήθως τα δυσκολότερα στο σχεδιασμό και κυρίως στην εφαρμογή τους συστήματα, γιατί απαιτούν αφ' ενός ικανότητα ρεαλιστικής στοχοθέτησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, αφ' ετέρου υψηλό βαθμό προετοιμασίας, διαλόγου, γνώσεων και τεκμηρίωσης, τόσο από τον αξιολογητή, όσο και από τον αξιολογούμενο»³⁸.

Το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα εφαρμόζει τη δική του μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία είναι συνήθως ετήσια και αντανακλά τη φιλοσοφία και το όραμά του (Ζαβλάνος, 2002). Ωστόσο, παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες, δεδομένου ότι τα στάδια και τα περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι κοινά.

Αρχικά, λοιπόν, καθορίζονται και κοινοποιούνται στο προσωπικό οι επιχειρησιακοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Το ανθρώπινο δυναμικό μετά από καθοδήγηση και υποστήριξη της προσπάθειας ικανοποίησης των στόχων, καλείται να αξιολογηθεί. Στην πλειοψηφία τους οι αξιολογήσεις διενεργούνται από δύο αξιολογητές, οι οποίοι συνήθως είναι ιεραρχικά ανώτερα στελέχη από τον αξιολογούμενο.

³⁷ <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>

³⁸ <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>

Μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης συγκαταλέγονται και τα ακόλουθα: γενικά κριτήρια ικανότητας και συμπεριφοράς, κριτήρια που συνδέονται με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και εσωτερικοί δείκτες οικονομικής αποτελεσματικότητας³⁹. Τα στελέχη των τραπεζών αξιολογούνται σε ικανότητες και δεξιότητες που είναι συναφή με τη θέση τους. Συγκεκριμένα, εκτός των παραπάνω κριτηρίων, κρίνονται για τις ηγετικές τους ικανότητες, τη διορατικότητα και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Οι αξιολογητές βαθμολογούν τις παραπάνω παραμέτρους βάση προκαθορισμένης βαθμολογικής κλίμακας. Ο μέσος όρος των επιμέρους βαθμολογιών που προκύπτει, αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης του αξιολογούμενου.

Συνοψίζοντας, έπειτα από την παραπάνω διερεύνηση, μελέτη, σύνθεση και καταγραφή της σχετικής με το υπό συζήτηση αντικείμενο βιβλιογραφίας, φαίνεται ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Με την επιλογή των κατάλληλων και αντικειμενικών μεθόδων αξιολόγησης, μπορεί να οδηγήσει τις περισσότερες φορές στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της τράπεζας στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, τίθεται ένας προβληματισμός σχετικά με την προσβασιμότητα σε στοιχεία που αφορούν τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας των τραπεζών, όπως είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων τους.

³⁹ <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/kefalaio4.pdf>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Δημητρόπουλος Ευ.**, (1998), Εκπαιδευτική αξιολόγηση – Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
- Ζαβλάνος Μ.**, (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Κακουλίδης Κ.**, (2010), «Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα», Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο Helors.
- Κανελλόπουλος Χ.**, (1991), Διοίκηση Προσωπικού. Για Ανθρώπινα Προβλήματα Του Μάνατζμεντ, Αθήνα.
- Κάντας Αρ.**, (1998), Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2^ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Καρακλή Π.**, (2003), «Επιπτώσεις του internet στην λειτουργία και κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής», Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιούλιος –Αύγουστος –Σεπτέμβριος 2003, Αθήνα.
- Κόντος Γ.**, (2000), «Τραπεζική Λογιστική», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Μουζά- Λαζαρίδη, Α.**, (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Νικολάου Ι.**, (2006), Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο. Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Νούλας Γ.**, (2005), Χρήμα και Τράπεζες, χ.ο., Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ.**, (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Αννικούλα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ.**, (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν.**, (1997), Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Cranfield University, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ελ.- Α. Παναγιωτοπούλου,** (2012). Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ. και Λ. Παναγιωτοπούλου,** (2001), Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ.,** (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τομάρας Π.,** (1998), Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Armstrong M.,** (2000), Human Resource Management Practice, 7th Edition, Kogan Page, Unlimited, London.
- Bacon N., P. Ackers, J. Storey, & D. Coates,** (1996), “The International Journal of Human Resource Management”, vol. 7
- Baruch Y.,** (1996), “Self Performance Appraisal vs. Direct – Manager Appraisal: A Case of Congruence, Journal of Managerial Psychology”, Vol. 11, Iss: 6, pp. 50-65.
- Beer M.,** (1987), Performance Appraisal, In J.W. Lorsch (Ed), Handbook of organizational behavior, pp. 286-290, N.J, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Boone L. & D. Kurtz,** (2005), Contemporary Business, South-Western Thomson, Mason.
- Boot W. & A. Thakor,** (1997), “Financial Architecture System”, the Review of Financial Studies, Vol. 10, Iss. 3, pp. 693-733.
- Bratton J. & J. Gold,** (2003), Human Resource Management, Macmillan, Hampshire.
- Broker G.,** (2009), Competition in Banking, Organization for economic co-operation and development, pp 17-23.
- Campbell J., Dunnette, M., E. Lawler & K. Weick,** (1970), Managerial behavior performance and effectiveness, McGraw-Hill, N.Y
- Campbell J.P.,** (1993), A theory of performance, In N. Schmitt W.C. Borman and associate (Eds), Personnel selection in organizations, pp. 35-70, Jossey Bass, San Francisco
- Campbell R.B. & L.M. Garfinkel,** (1996), “Strategies for Success”, HR Magazine, June 1996, pp. 98-104.
- Cascio W.F.,** (1998), Managing Human Resources, McGraw Hill Publishing Company, Boston

- Cocheo St.**, (2010), “Keep your bank relevant”, ABA Banking Journal, vol 102, issue 9, p. 26.
- Cooke F.L.**, (2000), “Human resource strategy to improve organizational performance: A route for British firms?”, Working paper 9, Economic and Social research Council Future of Work Programme, Swindon: ESRC.
- Cotton J.L. & J.M. Tuttle**, (1986), “Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research”, Academy of Management Review, vol. 11, pp. 55–70.
- Daft R.** (2004), **Organization** Theory and Design, 8th Ed, International Thomson Publishing Company.
- Dassesse M.**, (2001), Banking in Europe – Restrictions and Freedoms, International Banking Law, pp. 11-14
- Davis K. & W. Werther**, (1996), Human Resources and Personnel Management, 5th Edition, McGraw-Hill, Inc
- Dessler G.**, (2005), Human Resource Management, 10th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Dessler G.**, (2009), A framework for Human Resource Management, Pearson International Edition, 5th edition, p 7.
- Drucker P.**, (1954), The practice of Management. Harper and Row, N.Y.
- Dubinsky A. J. & Br. E. Mattson**, (1979), "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople", Journal of Retailing, vol. 55 (Winter), pp. 70-86.
- Dulewicz V.**, (1989), Performance appraisal and counseling in Herriot P. Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal, New York, John Wiley and Sons, pp 645-649.
- French W.**, (1994), Human Resources Management, 3rd Edition, Houghton Mifflin, Boston,
- Gerhart B. & G.T. Milkovich**, (1990), “Organizational difference in managerial compensation and firm performance”, In. S. Ahmad R. Schroeder (Eds), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences: Journal of Operations Management, vol. 21, pp. 19-43.
- Glass G.V.** (Ed) (1976), Evaluation Studies Review Annual, V.1., Sage, Beverly Hills
- Golec A. & E. Kahya**, , (2007), “A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection”, Computer & Industrial Engineering, vol. 52, pp. 143-161.

- Gratton L.**, (2000), “A real step change”, *People Management*, vol. 6, iss. 6, pp. 26-32.
- Guba E. & N.Y. Lincoln**, (1983), *Effective evaluation*, Jossey – Bass, Washington
- Guion R.**,(1998), *Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum and Associates.
- Guttentag M. & E.L. Struening** (Eds) (1975), *Handbook of Evaluation Research*, Sage, Beverly Hills
- Guttentag M.**, (1977), “Evaluation Studies”, *Review Annual*, vol. 2, Sage, Beverly Hills.
- Hellriegel D. & J. Slocum**,(2004), *Organizational Behavior*, 10th end, International Thomson Publishing Company.
- Herriot P.**, (1989), *Assessment and Selection in organizations*, Wiley, Chic Ester
- Hofstede G.** (1980), *Culture’s Consequences*, Sage, Beverly Hills.
- Huber V.L. & S.R. Fuller**, (1998), “Performance Appraisal and Competition”, In M. Poole and M. Warner (Eds), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, London, International Thomson Business Press.
- Jackson E.S. & R. Shuler**, (2000), *Managing Human Resources: A Partnership perspective*, South-Western College Publishing
- Jackson E.S. & R. Shuler**, (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th Edition, Thomson South-Western College Publishing
- Joinson C.**, (2001), “Performance appraisal effectiveness” *HR Magazine*, March, pp. 38-41.
- Kelemen M. & I. Papasolomou**, (2007), “International marketing : a qualitative study of culture change in the US banking sector”, *Journal of Marketing Management*, vol. 23, pp 745-767
- Lazear E.**, (1991), *Labor Economics and the psychology of economic perspectives*, pp 89-110.
- Larson M. L.**, (1984), *Meaning-based translation: A guide to cross-language equivalence*, Lanham, MD, University Press of America.
- Levin H.Z.** (1986), “Performance appraisal at work”, vol. 63, issue 6, pp 63-71.
- MacLean J.C.** (2001), “Performance Appraisal for Sport and Recreation Managers”, *Human Kinetics*.
- Mathis R. & J. Jackson**, (2000), *Human Resource Management*. South – Western Thompson Learning, U.S.A..
- Mondy R.W. & R.M. Noe**, , (2005), *Human Resources Management*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall.

- Mondy R.W., Noe R., & S. Premeaux,** (1999), *Human Resources Management*, Prentice Hall.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. & P. Wright,** (2007), *Gaining a competitive advantage*, Τόμος Β΄, Εκδόσεις Παπαδάκη, Αθήνα.
- Osborne D. & T. Gaebler,** (1992), *Reinventing Government*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Pfeffer J.,** (1994), *Competitive Advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston M.A..
- Piggot – Irvine E.,** (2000) "Appraisal – The impact of increased control on the “state of play” in New Zealand schools", *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 Iss: 4, pp. 331 - 351
- Randell G.,** (1994), *Employee appraisal*, in Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford.
- Rendero T.,** (1980), “Performance appraisal practices”, *Personnel*, vol. 57, iss. 6, pp. 4-12.
- Salk J.E. and M.Y. Brannen,** (2000), “National culture, networks and individual influence in a multinational management team”, *Academy of Management Journal*, vol.43, iss. 2, pp. 191-202.
- Sherman A.,** (1998), *Managing Human Resources*, South – Western, Ohio.
- Smither R.D.,** (1998), *The psychology of work and human performance*, 3rd Edition, Longman, New York.
- Spense J.R. & L.M. Keeping,** (2010), “The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach”, *Journal of organizational Behavior*, vol. 31, pp. 587-608.
- Van Yperen N. & M. Hagedoorn,** (2003), “Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support” *Academy of Management Journal*, vol. 46, iss. 3.
- Verma A., A.S. DeNisi, & L.H. Peters,** (1996), “Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A field study”, *Personnel Psychology*, vol. 49, pp. 341-360.
- Waite M., J. M. Newman & F. J. Krzystofiak,** (1994), "Associations among Performance Appraisal, Compensation and Total Quality Programs," *Psychological Reports*, Vol. 75, pp. 524-526.
- Werther W. B. & J.K. Davis,** (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 5th Edition, Irwin McGraw-Hill.

Wilson J.P. & S. Western, (2000), "Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?", Journal of European Industrial Training, vol.24, iss. 7, pp. 384-390.

Ηλεκτρονικές πηγές

1. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση για την Ανακεφαλαιοποίηση και Αναδιάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα, Δεκέμβριος 2012 , ανακτήθηκε 05-11-2014 από: http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CE%B3%CE%B9%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B5%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7.pdf
2. <http://62.1.43.74/7Omilies-parousiaseis/UplFiles/omilies/secgen/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A5%CE%9E%CE%97%20%CE%BA.%20%CE%93%CE%9A%CE%9F%CE%A1%CE%A4%CE%A3%CE%9F%CE%A5%2001042014.pdf>, ανακτήθηκε 15-02-2015
3. <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>, ανακτήθηκε 29-12-2014
4. <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>, ανακτήθηκε 29-12-2014
5. https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources, ανακτήθηκε 29-12-2014
6. <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1andid=30>, ανακτήθηκε 30-12-2014
7. <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1andid=9>, ανακτήθηκε 30-12-2014
8. <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1andid=8926>, ανακτήθηκε 30-12-2014
9. http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Bank_Profile_GR.pdf, ανακτήθηκε 31-12-2014
10. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1294> , ανακτήθηκε 31-12-2014
11. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=17andmid=347andlang=gr>, ανακτήθηκε 31-12-2014
12. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile> , ανακτήθηκε 31-12-2014
13. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/important-dates/1916-1991>, ανακτήθηκε 31-12-2014
14. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/corporate-responsibility/human-resources>, ανακτήθηκε 31-12-2014

15. **Γεωργακοπούλου Β., Ιωακείμογλου, Η., Μυζήθρα, Μ. & Μ. Ντότσικα**, (2001), Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής and εργασίας, ρόλος και προοπτικές. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από:
<http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/eisagwgi.pdf>
16. **Γεωργακοπούλου Β.**, (2007), Συγκριτική αναφορά (report) προγράμματος Communicate, Αθήνα. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από:
http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/programmata/Final_Report_Greece_GR.pdf
17. **Γεωργακοπούλου Β.**, Συστήματα Αξιολόγησης απόδοσης. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από:
<http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>
18. **Γεωργακοπούλου Β., Ιωακείμογλου, Η., Μυζήθρα, Μ. & Μ. Ντότσικα**, (2001), Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής and εργασίας, ρόλος και προοπτικές. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από:
<http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/kefalaio4.pdf>
19. **Βαφειάδης Γ., Γαλιάτσος Κ., Γεωργίου Κ., Ζέρβας Ξ. & Γ. Σαπουνάς**, (1996), Πολιτικές & συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο, ανακτήθηκε στις 10-01-2015, από:
http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/politikes_sistimata_prosthetwn_amoivwn/Politikes_Sistimata_prosthetwn_amoivwn.pdf
20. **Παπάνης, Ε. και Κ. Ρόντος**, (2007), Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από: http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html
21. **Γεωργακοπούλου Β.**, (2007), Εθνική αναφορά (report) προγράμματος Communicate, Αθήνα. Ανακτήθηκε στις 10-01-2015 από:
http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/programmata/National%20Report_Greece_OTOE_GR.pdf
22. **Γεωργακοπούλου Β., Αρχοντάκης Α., Βαφειάδης Γ., Βουρβάχης Α., Γαζής Δ., Γεωργίου Κ., Δουλτσίνος Β., Κυριακόπουλος Γ., Μυζήθρα, Μ. , Ξουρή Κ., & Γ. Σαπουνάς**, (1996), Τεχνικό Οργανωτικός εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από:
http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/tehn_organ_eksynchronismos/tehn_organ_eksynchronismos_summary.pdf

23. **Γεωργακοπούλου Β. και Αρχοντάκης Α.**, (1998), Τεχνικό - οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών. Ανακτήθηκε στις 06-02-2015 από:
<http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/teχνiko-organwtiki/afetmain.pdf>
24. **Γεωργακοπούλου Β.**, (1998), Ευελιξίες της εργασίας και γυναικεία απασχόληση στον τραπεζικό τομέα. Ανακτήθηκε στις 06-02-2015 από:
<http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/eyeliksies/FEMMES.pdf>
25. **Γεωργακοπούλου Β., Ιωακείμογλου, Η., Μυζήθρα, Μ. & Μ. Ντότσικα**, (2001), Τα στελέχη του Τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής and εργασίας, ρόλος και προοπτικές. Ανακτήθηκε στις 06-01-2015 από:
<http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/kefalaio10.pdf>