



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ

“ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ”

ΣΜΑΡΑΓΔΑ ΧΡ. ΝΙΡΓΙΑΝΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΚΥΠΡΟΣ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2010

Πίνακας περιεχομένων.....	1
Περίληψη	4
Abstract.....	5
Μέρος Α' – Θεωρητική Προσέγγιση	6
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
1.1 Ορισμός.....	7
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	7
1.3 Ρόλος και Λειτουργίες της ΔΑΠ	9
1.4 Στόχος και Περιεχόμενο.....	10
Κεφάλαιο 2 – Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού	14
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Ορισμός.....	14
2.3 Ιστορική Αναδρομή.....	15
2.4 Σκοπός και Στόχοι Αξιολόγησης	15
2.5 Προϋπόθεση και οφέλη αποτελεσματικής αξιολόγησης	16
2.6 Σχεδιασμός ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης	17
2.7 Σφάλματα Αξιολόγησης	18
Κεφάλαιο 3 – Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	21
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (<i>Rating Scales</i>)	21
3.3 Κατάλογοι συμπεριφορών (<i>Checklists</i>)	22
3.4 Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (<i>Forced Choice Method</i>)	23
3.5 Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (<i>Critical Incident Method</i>)	24
3.6 Καταγραφή επιτυχιών (<i>Accomplishment Records</i>)	25

3.7 Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (<i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i>)	25
3.8 Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (<i>Field review method</i>)	27
3.9 Αξιολόγηση βάσει Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (<i>Performance tests and observations</i>)	28
3.10 Συγκριτική αξιολόγηση (<i>Comparative evaluation approach</i>)	28
3.11 Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης (<i>Ranking Method</i>)	29
3.12 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (<i>Forced distributions</i>)	29
3.13 Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους (<i>Point allocation method</i>)	30
3.14 Συνδυαστικές συγκρίσεις (<i>Paired comparisons</i>)	30
3.15 Κυκλική Αξιολόγηση (<i>360 Degree Feedback</i>)	31
3.16 Αυτοαξιολόγηση (<i>Self-Appraisals</i>)	31
3.17 Αξιολόγηση βάση στόχων (<i>Management by Objectives</i>)	33
3.18 Αξιολόγηση με τη συμβολή ψυχολόγου (<i>Psychological Appraisals</i>)	33
3.19 Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (<i>Assessment Centers</i>)	34
3.20 Συνέντευξη	35
Μέρος Β' – Εμπειρική Προσέγγιση	38
Κεφάλαιο 4 – Εφαρμογή Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού στην Εθνική Τράπεζα	39
4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2 Στάδια Αξιολόγησης	39
4.3 Παράμετροι Αξιολόγησης	40
4.4 Ερωτηματολόγιο.....	43
4.5 Αποτελέσματα έρευνας - Συμπεράσματα.....	63

Βιβλιογραφία	65
Παράρτημα 1	67
Παράρτημα 2	80

Περίληψη

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων αναδεικνύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνομενες τη σπουδαιότητά του, δίνουν έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού και στην βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αποτελεσμάτων.

Τομείς όπως η πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη, αξιολόγηση, μισθολογική πολιτική αποτελούν πεδία αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να έχει διάρκεια, βιωσιμότητα και μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για κάθε επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να έχει το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε θέση εργασίας, ειδικότερα σε επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες, που δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στο χώρο της προσφοράς υπηρεσιών και πληροφοριών προς τους πελάτες, το να διαθέτουν το κατάλληλο προσωπικό γίνεται συγκριτικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα εργασία, θα ασχοληθούμε με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και θα επικεντρωθούμε στα Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού.

Στο πρώτο μέρος θα προσεγγίσουμε θεωρητικά το θέμα, κάνοντας αρχικά μια εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Στο πρώτο κεφάλαιο ασχολούμαστε με τον ορισμό της ΔΑΠ, τους ρόλους της, το στόχο και περιεχόμενό της, αφού δούμε πρώτα και την ιστορική αναδρομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζουμε τα συστήματα αξιολόγησης, δίνοντας αρχικά έναν ορισμό και κάνοντας την ιστορική αναδρομή τους. Παρουσιάζουμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες ενός συστήματος αξιολόγησης καθώς και τυχόν σφάλματα που μπορεί να προκύψουν από ένα σύστημα αξιολόγησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να επιλεγεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζουμε το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, όπως αυτό εφαρμόζεται στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, τον τρόπο διάρθρωσής του, πώς εφαρμόζεται και τα αποτελέσματά του. Ερευνούμε τις απόψεις των εργαζομένων στην συγκεκριμένη τράπεζα γύρω από τα συστήματα αξιολόγησης και προσπαθούμε να εξάγουμε συμπεράσματα που υποδεικνύονται από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεών τους σε σχετικό ερωτηματολόγιο που τους διατέθηκε.

SYSTEM OF EVALUATION OF EMPLOYEES IN THE GREEK BANK AREA “SYSTEM OF EVALUATION OF PERSONNEL IN NATIONAL BANK”

Abstract

In the current intensely competitive business environment, Human Potential constitutes one of the most critical factors for modern companies' success. Enterprises, conceiving its importance, lay emphasis on the department of personnel administration and on the improvement of its utilized methods, aiming to achieve more qualitative results.

Issues as the employment, education, development and progress, evaluation, wages policy are fields of ceaseless research and investigation of optimization ways for the department of Human Resources of each enterprise that wishes to have duration, viability and unique competitive advantages. It is very important for these enterprises to employ the most suitable personnel at each job position, and particularly, for organizations as banks, which are activated mainly in offering services and information to customers; the allocation of suitable personnel becomes, thus, a comparative advantage.

In the present study, we deal with the Administration of Human Resources and we focus on the Systems of Personnel Administration.

In the first part, we approach the subject theoretically, by making an introduction to the Administration of Human Resources (AHR).

In the first chapter of this part, we provide the definition of AHR, as well as its roles, objectives and content, after having examined its historical background.

The second chapter contains the examination of evaluation systems. We give their definition and we view their historical background. Moreover, we present the determinative factors of an evaluation system, as well as possible errors that may arise by applying one.

In the third chapter, we analyze the methods of evaluation that the enterprises use, in order the appropriate human potential to be chosen.

The second part of the study refers to the evaluation system that is applied to the personnel of National Bank of Greece; its structure, application and results. We examine employees' opinions about the evaluation systems and we draw conclusions that are indicated by the statistical analysis of their answers to relevant questionnaire.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1 Ορισμός

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού είναι η διοικητική λειτουργία που ασχολείται με μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο προσωπικό, θέλει να δώσει έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»¹.

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Για να κατανοήσει κανείς τις λειτουργίες της ΔΑΠ πρέπει να ανατρέξει πίσω στην ιστορική της εξέλιξη, η οποία συμβαδίζει με τις γενικότερες εξελίξεις στην θεωρία και πρακτική του Μάνατζμεντ. Μεταξύ των στόχων του Μάνατζμεντ είναι και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτού του στόχου έπαιξε ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και του ρόλου του Διευθυντή Προσωπικού, που ενώ ήταν περιορισμένος στην αρχή, με τον καιρό αποκτούσε μεγαλύτερη σημασία.²

¹ Jackson S. and Schuler R., *Managing Human Resources: A partnership perspective*, Southwestern College Publishing, 2000

² Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΠ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ Σ	ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
1900-1920	Στέλεχος Πρόνοιας	Εκμηχάνιση εργασίας	Ωρομίσθιοι υπάλληλοι	Επίσημη ανάλυση θέσεων εργασίας/ Πίνακες φόρτου ερ- γασίας/ Προϋπολο- γισμός και έλεγχος μισθοδοσίας
1920-1940	Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής			
1940-1960	Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής	Συνοχή στελέ- χωσης	Ωρομίσθιοι υπάλληλοι - Στελέχη	Οργανωτικά διαγ- ράμματα/ Σχεδιασ- μός αντικαταστάσε- ων/ Πρόβλεψη φόρ- του εργασίας
Δεκαετία 1960	Οργανωτικός - τεχνοκράτης	Σταθεροποίηση υπαλλήλων	Στελέχη επαγ- γελματίες και τεχνικοί υπάλ- ληλοι	Ανακάλυψη δεξι- οτήτων/ τυποποιημέ- νες δραστηριότητες πρόβλεψης/ μαθημα- τικοποιημένα μοντέ- λα προβλέψεων
Δεκαετία 1970		Καταφατική δράση και πιο οικονομικός αποδοτική χρή- ση ανθρώπινου δυναμικού	Στελέχη επαγ- γελματίες και τεχνικοί υπάλ- ληλοι	Μοντέλα καταφατι- κής δράσης/ Πληρο- φοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμι- κού σε υπολογιστές/ αναλύσεις κόστους - οφέλους για το αν- θρώπινο δυναμικό/ τυποποιημένες μο- νάδες σχεδιασμού/ τυπικά συνδεδεμένη ανάλυση ανθρώπι- νου δυναμικού στον επιχειρησιακό σχε- διασμό και προϋπο- λογισμό

Δεκαετία 1980	Αναλυτής προγραμματιστής ανθρωπίνου δυναμικού	Διαχείριση καριέρας και αύξηση της συμβολής στο κέρδος	Όλοι οι υπάλληλοι	Σχεδιασμός σταδιοδρομίας/ προγράμματα ανάπτυξης/ αναλύσεις διαδικασίας ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας και αναδιοργάνωσης
Δεκαετία 1990 και μετά	Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού	Αποδοτική και έγκαιρη στελέχωση/ οι μόνιμοι υπάλληλοι γίνονται στρατηγικοί πόροι/ παγκοσμιοποίηση	Όλοι οι υπάλληλοι	Έλεγχος ανθρωπίνου δυναμικού ως μέρος της λογιστικής διαχείρισης/ Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ανθρωπίνου δυναμικού/ νοημοσύνη ανταγωνιστών/ διεθνικές επαγγελματικές δεξιότητες ως απαίτηση κατά το σχεδιασμό ανθρωπίνου δυναμικού

(Πηγή: Παπαλεξανρή Ν.-Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003)

1.3 Ρόλος και λειτουργίες της ΔΑΠ

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι γενικά να βοηθάει την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της. Γενικά, η ΔΑΠ επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

- Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού.
- Συμβουλεύει.
- Προσφέρει υπηρεσίες.
- Ελέγχει.

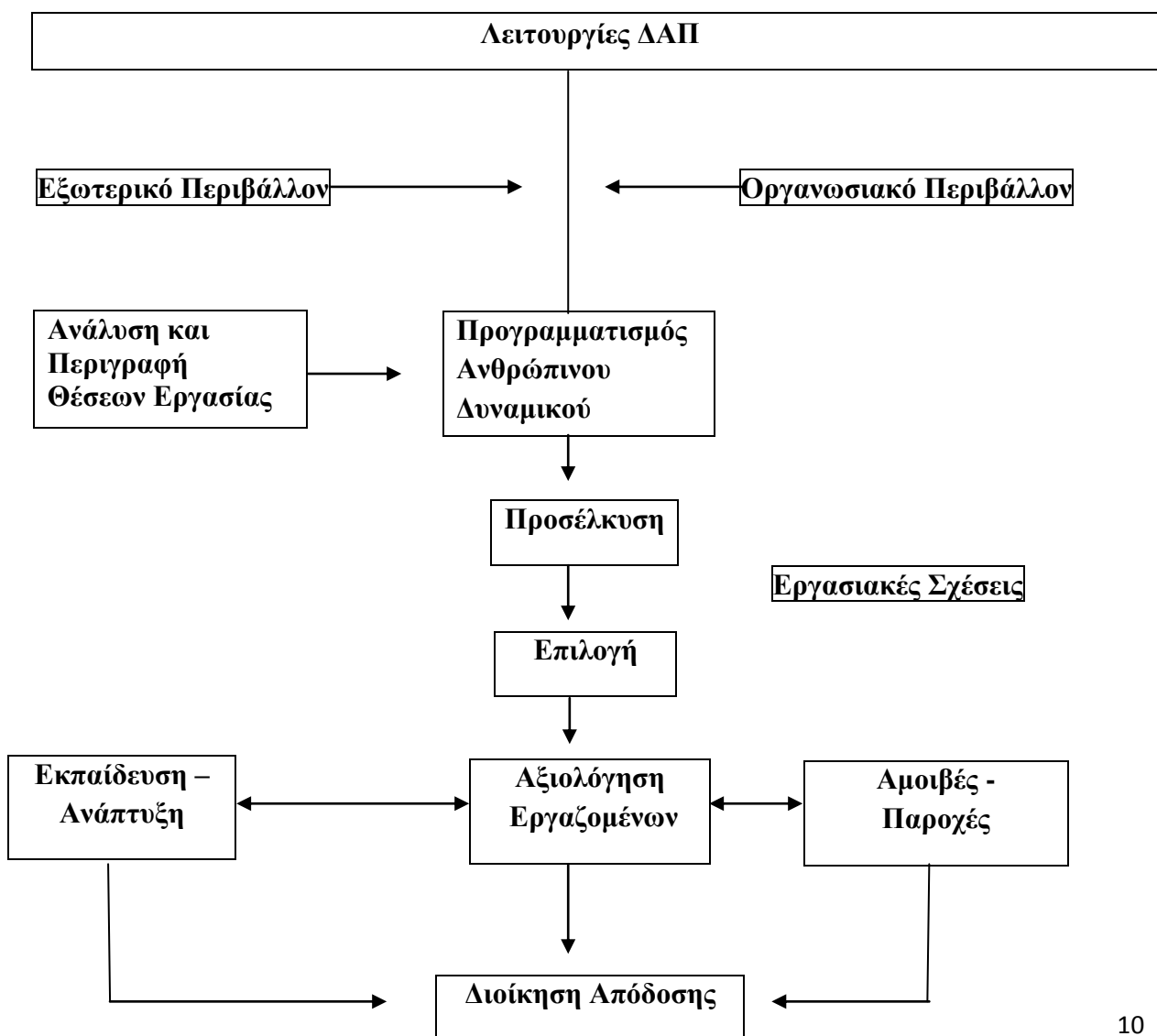
Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η ΔΑΠ οφείλει να τηρεί αυστηρά τους κανόνες δεοντολογίας. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων προσωπικού. Ακόμη, θα πρέπει

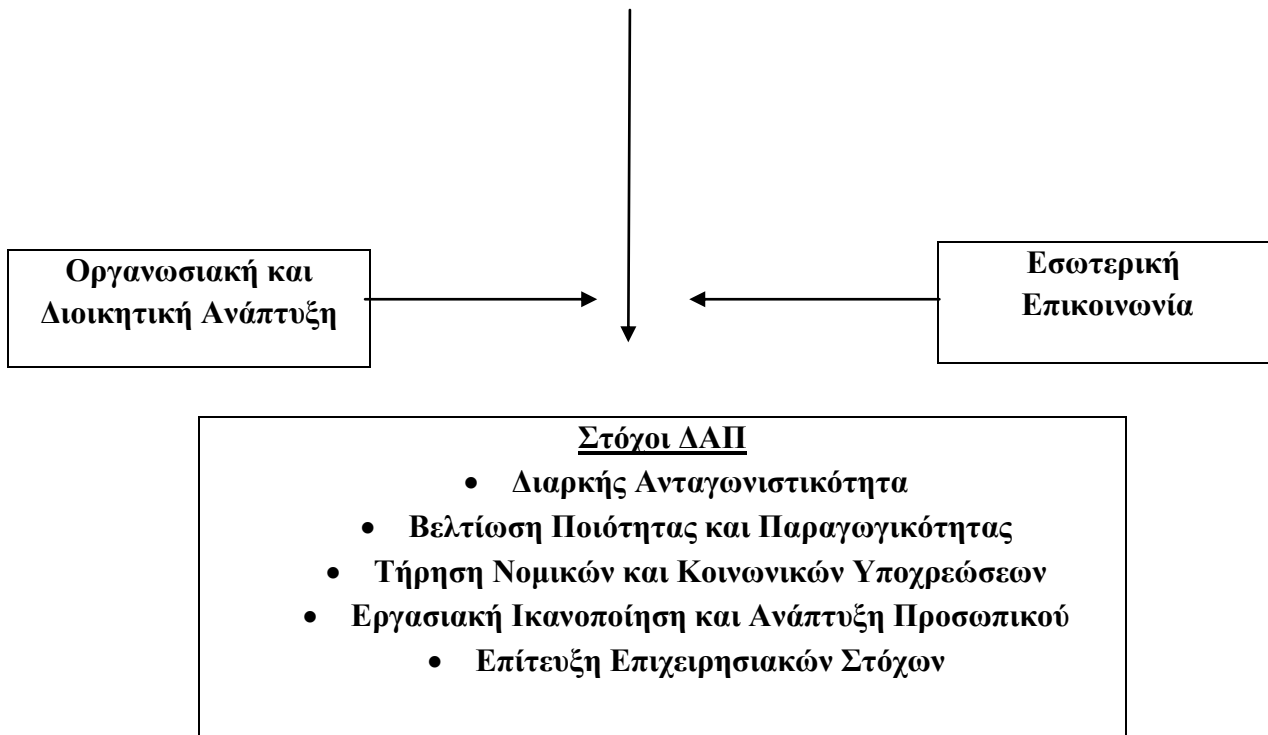
να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης.

Επιτελώντας το έργο της, η ΔΑΠ πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Η τήρηση ισορροπιών, γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη που υπηρετούν τη Μονάδα θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες και αρετές.

1.4 Στόχος και Περιεχόμενο

Το περιεχόμενο και οι στόχοι της ΔΑΠ παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.





(Πηγή: Παπαλεξανρή Ν.-Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003)

Ανάλυση Περιεχομένου ΔΑΠ

- *Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:* Αφορά τον χώρο μέσα και έξω από την επιχείρηση, που επηρεάζει ως ένα βαθμό τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση.
- *Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:* Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:* Με αυτή τη λειτουργία της, η ΔΑΠ διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.
- *Προσέλκυση:* Περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- *Επιλογή:* Μέσω της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση θα επιλέξει τους καλύτερους που θα την στελεχώσουν και θα υλοποιήσουν τους στόχους της.
- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:* Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.

- *Αξιολόγηση Εργαζομένου:* Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.
- *Αμοιβές και Παροχές:* Περιλαμβάνει την χρηματική αμοιβή αλλά και ηθική ανταμοιβή για την καλή επίδοση του εργαζομένου.
- *Διοίκηση Απόδοσης:* Όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη Διοίκηση Απόδοσης. Απώτερος σκοπός των λειτουργιών της ΔΑΠ είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.
- *Εργασιακές Σχέσεις:* Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις των συνδικάτων των εργαζομένων.
- *Εσωτερική Επικοινωνία:* Είναι η επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους, που έχει ως στόχους την καλύτερη ενημέρωση, τη σύγκλιση απόψεων, την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας αλλά και του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό».
- *Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη:* Στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΠ έχει ως βασική ευθύνη τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

Ανάλυση Στόχων ΔΑΠ

- *Αύξηση Ανταγωνιστικότητας:* Πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση καταφέρνει να δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα που από τη μία αντιγράφεται δύσκολα, από την άλλη βοηθά στην αντιμετώπιση αντιξοοτήτων. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί προς τη δημιουργία αυτού του πλεονεκτήματος, με υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και διαρκή ανταγωνιστικότητα.
- *Βελτίωση Ποιότητας και παραγωγικότητας:* Με τον όρο ποιότητα αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που ικανοποιούν τον πελάτη. Λέγοντας παραγωγικότητα αναφερόμαστε στον οικονομικό δείκτη που εμφανίζει τη σχέση εισροής - εκροής στην αξία της παραγόμενης υπηρεσίας. Πραγματοποιείται μέσα από ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας, ανάθεση αρμοδιοτήτων, επίλυση προβλημάτων, συμμετοχή σε στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.
- *Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων:* Η ΔΑΠ πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει την εργατική νομοθεσία σχετικά με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των

εργαζομένων, όπως επίσης εγκυκλίους του Υπουργείου Εργασίας, πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.α., ανταποκρινόμενη σε κοινωνικά θέματα, ενημερώνοντας της Διοίκηση και εξασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας.

- *Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:* Πραγματοποιείται με πρωταρχικό μέλημα τη βασική εκπαίδευση και τη συνεχή ανάπτυξη αναλογικά με τη θέση εργασίας ούτως ώστε να υπάρχει ικανοποίηση του εργαζομένου και κατά συνέπεια ποιότητα και παραγωγικότητα στην εργασία του, με αποτέλεσμα την υλοποίηση των εταιρικών στόχων.
- *Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:* Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Κεφάλαιο 2

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Κατόπιν πρέπει να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Υπό την προϋπόθεση ότι γίνονται σωστά, οι υπάλληλοι, οι προϊστάμενοί τους, ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού και εν τέλει η επιχείρηση στο σύνολό της αποκομίζουν οφέλη γνωρίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

2.2 Ορισμός

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη, προκειμένου να εντοπιστεί η αποτελεσματικότητά του στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

Οι αξιολογήσεις σχετίζονται με την απόδοση, τις προσπάθειες των εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νέο-προσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.³

³ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.

2.3 Ιστορική Αναδρομή

Μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισε στις επιχειρήσεις η συστηματική αξιολόγηση σαν τεχνική μετά τη δοκιμή της στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ του 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία του εργαζομένου (Merit Rating) που δεν ήταν στην ουσία παρά μια αξιολόγηση που κράτησε μέχρι το 1950. Κατόπιν συστηματοποιήθηκε κι άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργάτες αλλά για τα στελέχη. Με την αλλαγή αυτή δημιουργήθηκε η σχετική ορολογία όπως αξιολόγηση υπαλλήλου και αξιολόγηση απόδοσης, που αναφέρονται κυρίως στην εξέλιξη του ατόμου και ιδίως των επαγγελματικών και διοικητικών στελεχών. Άλλοι όροι εκτός από αυτούς που χρησιμοποιούνται είναι αξιολόγηση προσωπικού, έκθεση προόδου κ.α..

2.4 Σκοπός και Στόχοι αξιολόγησης

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας. Δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί.

Για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί βασικοί στόχοι, όμως πέραν αυτών κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, τις στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον της.

Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας, η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος) καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.⁴

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση, η οποία τα χρησιμοποιεί για να πάρει κάποιες αποφάσεις (π.χ. προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση), όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του. Το εκάστοτε σύ-

⁴ Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

στημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση η οποία αξιολογείται και να μην υπεισέρχονται παράγοντες που δεν σχετίζονται καθόλου με την επιτέλεση του έργου όπως επίσης να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Αυτό βέβαια στηρίζεται και στο βαθμό κατά τον οποίο αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές ως αντικειμενικό ένα σύστημα αξιολόγησης. Τέλος, οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί γι' αυτή τη δουλειά και να έχουν άμεση και συχνή επαφή με τους αξιολογούμενους.⁵

2.5 Προϋποθέσεις και οφέλη αποτελεσματικής αξιολόγησης

Ενώ η αξιολόγηση εργασίας ξεκαθαρίζει τον κάθε ρόλο της κάθε θέσης μέσα στο όλο έργο της δουλειάς δεν μπορεί να προδιαγράψει πόσο καλά θα παίξει τον ρόλο αυτό ο κάτοχος της θέσης. Είναι λοιπόν απαραίτητο να ασχοληθούμε να βρούμε μέτρα για το πόσο καλά, σε σχέση με το προκαθορισμένο πρότυπο, εκτελεί τη δουλειά της θέσης το άτομο που την κατέχει.

Η πρώτη προϋπόθεση που πρέπει να λάβει υπόψη της η Διοίκηση είναι ότι δεν πρόκειται να αξιολογηθούν οι άνθρωποι. Εκείνο που είναι δυνατό να μετρήσει στην αξιολόγηση είναι το ποια χαρακτηριστικά είναι τα προέχοντα στην προσωπικότητά του, ποια προσόντα και ποιες αδυναμίες καθορίζουν το επίπεδο θέσεων στις οποίες μπορεί να αποδώσει, γιατί το μάνατζμεντ κρίνει τον άνθρωπο σαν επίπεδο δουλειάς.

Μια δεύτερη προϋπόθεση της αξιολόγησης είναι η απόλυτη οργανωτική σαφήνεια του έργου που θα κριθεί. Χρειάζεται συνεχής επανέλεγχος του κάθε προϊσταμένου πριν από την αναζήτηση ευθύνης και μέτρων κρίσης της απόδοσης για το αν ο κρινόμενος είχε όλες τις προϋποθέσεις εκτέλεσης του έργου, η ευθύνη του οποίου ζητάτε.

Τρίτη προϋπόθεση της αξιολόγησης είναι η προσπάθεια για προσαρμογή του εργαζομένου με τη δουλειά του. Είναι βέβαιο ότι άνθρωποι οι οποίοι μπορεί να έχουν μεγάλες ικανότητες δεν μπορούν όμως να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε θέσεις οι οποίες δεν τους ταιριάζουν.

Τέταρτη προϋπόθεση για τη λειτουργία της διαδικασίας αυτής είναι να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες των ανθρώπων να αποδώσουν ότι μπορούν.

Κατά τον Borman (1978) η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά την παρατήρηση συμπεριφορών σχετιζόμενων με την εργασία, δεύτερον την αξιολόγηση τους από τον προϊ-

⁵ Κάντας Αρ., (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.*

στάμενο και τέλος την σταθμισμένη βαθμολόγησή τους ώστε να υπάρχει ένας γενικός βαθμός του εργαζομένου ως προς την απόδοσή του. Βέβαια όπως επισημαίνεται, τα απλουστευμένα αυτά βήματα δεν ακολουθούνται.

Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από την διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια, με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί, μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή και ακριβώς αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.⁶

Ο αξιολογούμενος εάν δεν γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του δεν θα έχει τη δυνατότητα να συζητήσει με τον προϊστάμενό του, να εντοπίσει θετικά και αρνητικά στοιχεία και να προσπαθήσει να βελτιώσει πράγματα στην εργασιακή του συμπεριφορά εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο. Αντίστοιχα η ΔΑΠ στηρίζει στα αποτελέσματα αξιολογήσεων αποφάσεις για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και γενικότερα εξέλιξη του προσωπικού.

2.6 Σχεδιασμός ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης συνίσταται στη διαμόρφωση των στοιχείων που το αποτελούν, όπως: στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης, προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται, προσδιορισμό των μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων, σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει:

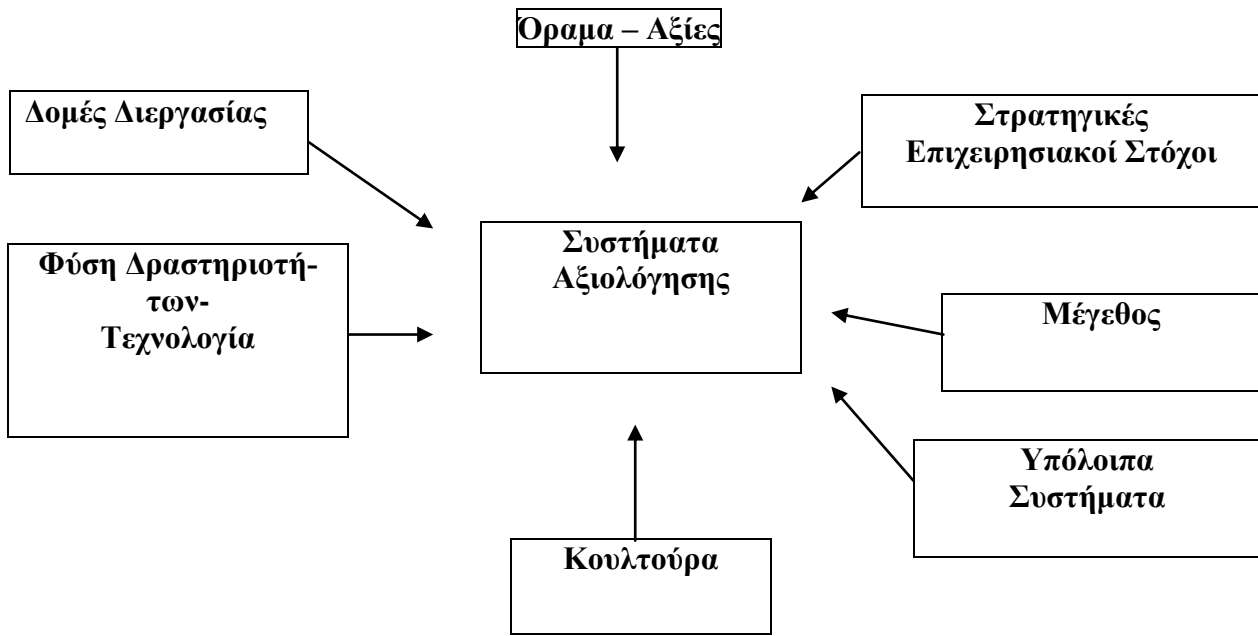
- Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.
- Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες, δηλαδή ποιος κάνει τι.

⁶ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.

- Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.⁷

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται οι παράγοντες με τους οποίους πρέπει να εναρμονίζεται το σύστημα αξιολόγησης.

Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Συστήματος Αξιολόγησης



(Πηγή: Παπαλεξανρή Ν.-Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003)

2.7 Σφάλματα αξιολόγησης

Το πρόβλημα με τις περισσότερες μεθόδους αξιολόγησης είναι ο πιθανός επηρεασμός του αποτελέσματος από τους εκτιμητές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ιδέες και απόψεις που έχουν ή ακόμα και από το είδος των σχέσεων που έχουν με το κάθε αξιολογούμενο. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων που διενεργούν αξιολογήσεις συμβάλλει στον περιορισμό της μεροληπτικότητας, όμως η δυσκολία έγκειται στο ότι δεν παραμένουν συναισθηματικά ανεπηρέαστοι απέναντι στους υφισταμένους τους.

Οι πιο συχνές περιπτώσεις λαθών αξιολόγησης είναι:

- *Εξιδανίκευση εργαζομένου*: Υφίσταται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται κατά την μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου από την προσωπική θετική άποψη που έχει για αυτόν. Το πρόβλημα αυτό γίνεται πιο έντονο όταν «βαθμολογούνται» χαρακτηριστικά

⁷ Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

προσωπικότητας ατόμων τα οποία ο προϊστάμενος συμπαθεί και τηρεί μαζί τους φιλική σχέση ή αντιπαθεί με συνέπεια να διαμορφώνει ανάλογη αξιολόγηση. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς τη διάσταση αυτή.⁸

- *Το σφάλμα της κεντρικής τάσης:* Κάποιοι αξιολογητές δεν επιθυμούν να παρουσιάζουν τους εργαζομένους ως απόλυτα αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς και κατά επέκταση βαθμολογούν έτσι ώστε όλοι να παρουσιάζονται κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο. Τα συμπεράσματα δίνουν αξιολογήσεις μη συγκρίσιμες μεταξύ τους και επιπλέον λόγω μη διασποράς των τιμών δεν είναι κατάλληλα προς στατιστική επεξεργασία για ερευνητικούς ή άλλους λόγους.⁹
- *Επιείκεια και αυστηρότητα:* Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής πραγματοποιεί την αξιολόγηση με σχετική ευκολία και βαθμολογεί ευνοϊκά ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει με τον προϊστάμενο που επιδιώκει να φαίνεται «σκληρός» και είναι αρνητικός κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Φαινόμενα επιείκειας και σκληρότητας είναι ακραία, προκαλούν δυσαρέσκειες και προβλήματα και συνήθως παρουσιάζονται σε επιχειρήσεις με αόριστα ιδανικά επίπεδα απόδοσης.¹⁰
- *Διαπολιτισμικές επιδράσεις :* Κάθε άνθρωπος αναμένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασιζόμενος πάντοτε στην δική του κουλτούρα. Τα τυχόν προβλήματα εμφανίζονται στις περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν.¹¹
- *Προσωπικές προκαταλήψεις :* Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι άντρες προϊστάμενοι αδικούν γυναίκες υφισταμένους που κατέχουν παραδοσιακά ανδρικές θέσεις. Το φαινόμενο της διάκρισης με-

⁸ Κάντας Αρ., (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.*

⁹ Κάντας Αρ., (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.*

¹⁰ Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003*

¹¹ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.*

ταξύ ανδρών και γυναικών είναι κάτι που εξακολουθεί να υφίσταται σε μικρότερο βέβαια βαθμό σε σχέση με παλαιότερα.¹²

- *Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος:* Όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι μέτρησης η βαθμολογία επηρεάζεται έντονα από τις τελευταίες πράξεις των εργαζομένων, είτε θετικές είτε αρνητικές, που είναι πολύ πιθανό να τις θυμάται ο αξιολογητής.¹³

¹² Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

¹³ Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

Κεφάλαιο 3

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζομένους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη, ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι πλήρες, πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης που έχουν υιοθετηθεί από τους οργανισμούς ποικίλουν σημαντικά. Δημιουργήθηκαν με σκοπό να μειωθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσης και των υποκειμενικών σφαλμάτων που είναι πολύ εύκολο να υπεισέλθουν σε όλη τη διαδικασία. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει εκείνη τη μέθοδο αξιολόγησης που συμφωνεί περισσότερο με τον τρόπο διοίκησής της. Η μέθοδος της αξιολόγησης θα πρέπει να βοηθά στην εξέλιξη του οργανισμού.

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, καταγραφή επιτυχιών, κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, δοκιμές απόδοσης και προσεκτική παρατήρηση και συγκριτική αξιολόγηση.

3.2 Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (Rating Scales)

Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης που προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή ο οποίος δίνει μία βαθμολογία για την επίδοση κάθε ατόμου χωριστά βασιζόμενος σε μία κλίμακα ξεκινώντας από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο.

Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και σε κάποιες περιπτώσεις τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Σε μια

επιχείρηση η βαθμολόγηση θα πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο ο οποίος επιλέγει την καταλληλότερη ανάλογα με την συμπεριφορά του εργαζομένου σε σχέση με το εκάστοτε υπό εξέταση κριτήριο.

Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου για το σκορ κάθε υπαλλήλου τα οποία στη συνέχεια μπορούν να συγκριθούν. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και την μισθολογική αύξηση.

Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, το γεγονός ότι οι αξιολογητές δεν χρειάζονται σημαντική εκπαίδευση ή πολύ χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τη σχετική φόρμα κριτηρίων όπως επίσης το ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι επίσης αρκετά. Οι προκαταλήψεις, αντιλήψεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊσταμένου πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσει όπως και η σχέση που τηρεί με τον κάθε υφιστάμενο.

Η μορφή της φόρμας αξιολόγησης και τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί ενδεχομένως να μην αντιπροσωπεύουν ή να μην είναι εξίσου σημαντικά για όλες τις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, η συντήρηση εξοπλισμού ίσως να μη συμπεριληφθεί στα κριτήρια γιατί αφορά μικρό αριθμό εργαζομένων, όμως για αυτούς είναι ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της δουλειάς τους. Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν σε μεγάλες επιχειρήσεις με διάφορες ειδικότητες και για την υπερνίκησή τους η ποικιλομορφία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από το τμήμα ΑΔ κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης.

3.3 Κατάλογοι συμπεριφορών (Checklists)

Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο προϊστάμενος που διενεργεί την αξιολόγηση τσεκάρει πλάι σε εκείνες τις φράσεις που αντιπροσωπεύουν τον υπάλληλο.

Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα.¹⁴ Αρκετές φορές τα κριτήρια σταθμίζονται με συντελεστές ανάλογα με την κρισιμότητά τους και το σκορ που προκύπτει είναι υπολογίσιμο και συγκρίσιμο με το

¹⁴ Κάντας Αρ., (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.*

αντίστοιχο άλλων εργαζομένων. Όταν η λίστα περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό στοιχείων μπορεί να δώσει μια αρκετά καλή εικόνα για το άτομο και την απόδοσή του. Παρόλο που η μέθοδος είναι εύκολη στην εφαρμογή λόγω της πρακτικότητας και του υψηλού βαθμού τυποποίησής της, η χρήση γενικών δηλώσεων μειώνει τη σχετικότητα με το αντικείμενο εργασίας.

Τα πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος, η ευκολία διαχείρισης, οι περιορισμένες απαιτήσεις για εκπαίδευση των αξιολογητών και η τυποποίηση. Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται είναι ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων (ειδικότερα η εξιδανίκευση του ατόμου από μία αρετή), η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία, παρερμηνεία των δηλώσεων ή ακόμα και η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.4 Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (Forced Choice Method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών.¹⁵ Για παράδειγμα:

1. Μαθαίνει γρήγορα Προσπαθεί σκληρά.
2. Είναι συνεπής στην εργασία Η απόδοση του αποτελεί παράδειγμα.
3. Απουσιάζει συχνά Συχνά καθυστερεί.

Κάποιες φορές ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την καλύτερη δήλωση μεταξύ των παραπάνω δύο εναλλακτικών. Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου ο αξιολογητής ομαδοποιεί τις διάφορες επιλογές σε κατηγορίες όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. Τα αποτελέσματα προκύπτουν με βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή ανάγκες για βελτίωση.

Το κύριο πλεονέκτημα είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και της επιρροής από προσωπικά στοιχεία του προϊσταμένου καθώς επίσης η ευκολία διαχείρισης και εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό διαφορετικών αντικειμένων εργασίας. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η πιθανή μη σύνδεση των κριτηρίων που αποτελούν τη φόρμα αξιολόγησης με τη θέση εργασίας

¹⁵ *Χυτήρης Α., (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks.*

και η μειωμένη αποτελεσματικότητά της στην βελτίωση της απόδοσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Επιπλέον ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί από την επιλογή μιας δήλωσης έναντι άλλης από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν στις παραπάνω φράσεις ο προϊστάμενος επιλέξει τη φράση ‘ Μαθαίνει γρήγορα’ ο υπάλληλος μπορεί να θεωρήσει ότι οι προσπάθειές του και η σκληρή εργασία του δεν εκτιμάται.

3.5 Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)

Ο αξιολογητής παρατηρεί και καταγράφει πολύ καλές και αντίστοιχα κακές συμπεριφορές του υπαλλήλου που εμφανίζονται κατά την περίοδο που περιλαμβάνει η αξιολόγηση. Τα καταγεγραμμένα γεγονότα συνοδεύονται από λεπτομέρειες και αναλυτικές περιγραφές ενώ οι παρατηρήσεις από την πλευρά των προϊσταμένων θα πρέπει να γίνονται σε καθημερινή βάση.

Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται με βάση το κριτήριο στο οποίο αφορούν όπως συνεργασία, ποιότητα εργασίας, συνέπεια κ.α. και στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα για τον εργαζόμενο, για τα ισχυρά του στοιχεία και για σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευτούν. Κατά συνέπεια η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου. Η διατήρηση του καταλόγου κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους.¹⁶

Το χρησιμότερο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας και ωφελούν ιδιαίτερα τον εργαζόμενο. Επιπλέον μειώνει την επίδραση των προσωπικών προκαταλήψεων του προϊσταμένου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές συστημάτων.

Το κύριο μειονέκτημα είναι η τάση των εκτιμητών να καταγράφουν γεγονότα στην αρχή της υπό αξιολόγηση περιόδου, να ακολουθεί ένα κενό διάστημα όπου παραμελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους και όταν πλησιάζει η στιγμή της αξιολόγησης παρατηρούν και καταγράφουν τις συμπεριφορές. Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος και το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντικειμενικό. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και

¹⁶ Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Rosili.

παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης.¹⁷

3.6 Καταγραφή επιτυχιών (Accomplishment Records)

Είναι μία μέθοδος παρεμφερής με την προηγούμενη που παρουσιάστηκε και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από επαγγελματίες. Η διαφορά της είναι η καταγραφή προσωπικών επιτυχιών όπως δημοσιεύσεις, διαλέξεις και άλλες δραστηριότητες που αναδεικνύουν τις ικανότητες του ατόμου.

Οι πληροφορίες αυτές συνθέτουν μια ετήσια έκθεση με την επαγγελματική παρουσία του ατόμου η οποία λαμβάνεται υπόψη από τον προϊστάμενο κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις.

Τα κύρια μειονεκτήματα είναι η υποκειμενική παρουσίαση και ερμηνεία των γεγονότων όπως επίσης η ίδια η έκθεση που περιλαμβάνει τις θετικές και επιτυχημένες δραστηριότητες του εργαζομένου.

3.7 Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής¹⁸:
 1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς

¹⁷ Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

¹⁸ Παπαλεξανρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

για κάθε επίπεδο απόδοσης.

2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί.¹⁹

Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι ότι εκφράζεται σε όρους κατανοητούς και προσιτούς τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υπαλλήλους και επιπλέον είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και από τις δύο πλευρές. Το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές.

Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο.

Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα».

Σύμφωνα με έρευνα ένα χρόνο μετά την εφαρμογή της μεθόδου παρατηρούμενων συμπεριφορών ως σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση δήλωνε ιδιαίτε-

¹⁹ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.*

ρα ευχαριστημένη με τα αποτελέσματα.²⁰ Θεωρούν ότι ελαχιστοποιήθηκαν οι προσωπικές διαμάχες, δόθηκε η δυνατότητα στους προϊσταμένους να δικαιολογήσουν χαμηλές βαθμολογίες, οι εκθέσεις αναφοράς ήταν περιεκτικές και συνεισέφεραν στο τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού και τέλος ήταν σημαντικής χρησιμότητας η επιστροφή πληροφοριών τόσο σε αξιολογητές όσο και σε αξιολογούμενους.

Και οι δύο μορφές της μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφορών σε βαθμολογημένη κλίμακα εμφανίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη και διαχείριση καθώς απαιτούν τον εντοπισμό σχετιζόμενων με τη θέση εργασίας κριτηρίων, χρόνο από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού και τους προϊσταμένους καθώς και σχετικά υψηλό κόστος.

3.8 Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (Field review method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ένα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού επισκέπτεται το χώρο εργασίας και βοηθά τους προϊσταμένους στο έργο της αξιολόγησης. Το στέλεχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, τις επεξεργάζεται και στη συνέχεια καταλήγει στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Η έκθεση αξιολόγησης στέλνεται στον προϊστάμενο ο οποίος πραγματοποιεί αλλαγές, σημειώνει παρατηρήσεις ή την αποδέχεται ως έχει και στη συνέχεια την επικοινωνεί στον εργαζόμενο.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η τυπικότητα της διαδικασίας, η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος καθώς περιορίζεται σε κάποιο βαθμό το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου όπως επίσης και η ομοιομορφία κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Αν και η μέθοδος περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊσταμένου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μη γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα : α. υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου, β. απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, γ. απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και δ. μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση το ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.²¹

²⁰ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.*

²¹ Χυτήρης Α., (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks*

3.9 Αξιολόγηση βάσει Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performance tests and observations)

Κάποιες επιχειρήσεις και συνήθως για περιορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας βασίζουν την αξιολόγηση απόδοσης σε τεστ γνώσεων ή δεξιοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρίες που έχουν αναπτύξει τόσο το σύστημα αξιολόγησης όσο και το σύστημα αμοιβής με κριτήριο την εξειδίκευση των υπαλλήλων και την εξέλιξη των προσωπικών τους ικανοτήτων.

Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή να περιλαμβάνουν προσομοίωση καταστάσεων και γεγονότων στα οποία παρατηρείται πως αντιδρά ο εργαζόμενος. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο μέτρησης της δυνητικής και όχι η πραγματικής απόδοσης, είναι προτιμότεο να χρησιμοποιείται η παρατήρηση ως μέσο αξιολόγησης και όχι το γραπτό τεστ.

Κατά την ανάπτυξη του συστήματος οφείλεται να προσδιορίζονται συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζει ο εργαζόμενος, να δημιουργούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες οδηγείται σε αυτές τις συμπεριφορές και κατά την αξιολόγηση να παρατηρείται πως πραγματικά αντιδρά το άτομο.

3.10 Συγκριτική αξιολόγηση (Comparative evaluation approach)

Η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους οι οποίες καταλήγουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για τη αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και την επιβράβευση έμπρακτη ή ηθική καθώς επιτρέπει την κατάταξη των υφισταμένων από τον «καλύτερο» έως τον «χειρότερο».

Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης, η μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής, η κατανομή βαθμών στους εργαζομένους και η σύγκριση ανά ζεύγη.

Τα συστήματα αξιολόγησης που αναφέρθηκαν εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής όμως επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων και από τη γνώμη που έχει σχηματίσει για κάθε υπάλληλο.

Ένα από τα στοιχεία της σύγκρισης που μπορεί να θεωρηθεί αρνητικό είναι η περιορισμένη πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στα πλαίσια της τήρησης καλού κλίματος και εξασφάλισης της συνεργασίας στο χώρο εργασίας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από το αν γνωστοποιείται ή αν υιοθετείται ως επίσημο σύστημα αξιολόγησης, η διαδικασία της σύγκρισης πραγματοποιείται ειδικότερα όταν κρίνονται ζητήματα προαγωγών και μεταθέσεων.

Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στη χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός αξιολογούμενων αλλά η κύρια αδυναμία τους είναι ότι υποχρεωτικά στηρίζονται σε μία και μόνο διάσταση κατηγοριοποίησης με συνέπεια να αγνοούνται άλλα σημεία της εργασιακής συμπεριφοράς που ίσως έχουν σημαντικό ρόλο. Πέρα από αυτό, είναι δυνατό να προκληθούν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό λόγω των συγκρίσεων ενώ οι διαφορές στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο μεγάλες και ευδιάκριτες.²²

3.11 Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης (Ranking Method)

Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά από τον περισσότερο στον λιγότερο αποδοτικό. Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου τρόπου σύγκρισης είναι ότι το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού πληροφορείται για το ποιος υπάλληλος είναι καλύτερος και από ποιον όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο.

Το σύστημα δεν παρέχει στοιχεία για το μέγεθος της απόστασης μεταξύ των ατόμων που κατατάσσονται στην κλίμακα. Ο δεύτερος στη σειρά μπορεί να είναι εξίσου καλός με τον πρώτο ή να είναι αρκετά κατώτερος από αυτόν. Επιπροσθέτως η μέθοδος είναι επιρρεπής σε υποκειμενικά στοιχεία, στην εξιδανίκευση του ατόμου από ένα θετικό του χαρακτηριστικό όπως επίσης και από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος. Από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει είναι η ευκολία στη διαχείριση και ερμηνεία των συμπερασμάτων από τους υπευθύνους του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού.

3.12 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (Forced distributions)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης, με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή ειδικότερα να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α.

²² Κάντας Αρ., (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.*

Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση.²³

Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση.²⁴

3.13 Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους (Point allocation method)

Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθμών στα άτομα μίας ομάδας ή του ίδιου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο ο περισσότερο αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόμων. Δεν περιορίζεται σε μία απλή κατάταξη αποδόσεων αλλά δίνονται πληροφορίες για το πόσο καλύτερος είναι ο πρώτος σε σχέση με τον δεύτερο.

Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εξαλείφονται οι μεροληπτικές επιρροές από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος και από τα φαινόμενα εξιδανίκευσης ενός υπαλλήλου λόγω θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

3.14 Συνδυαστικές συγκρίσεις (Paired comparisons)

Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο συγκρίνοντας τον με τους υπολοίπους της ομάδας. Το κριτήριο αξιολόγησης συνήθως είναι η συνολική απόδοση της εργασιακής συμπεριφοράς και όχι κάποιοι επιμέρους τομείς.

Ο υπάλληλος που προτιμάται σε κάθε σύγκριση λαμβάνει έναν βαθμό και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο περισσότερο αποδοτικός είναι εκείνος που διαθέτει την υψηλότερη βαθμολογία. Το σύστημα επηρεάζεται από το φαινόμενο εξιδανίκευσης του ατόμου και από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος όμως περιορίζονται τα λάθη κεντρικής τάσης

²³ Χυτήρης Α., (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks

²⁴ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.

όπως επίσης και τα σφάλματα λόγω υπερβολικής αυστηρότητας ή επιείκειας του προϊσταμένου.

3.15 Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις.²⁵

Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους) για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση.²⁶

Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις.²⁷

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αντίθετες μεταξύ τους γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

3.16 Αυτοαξιολόγηση (Self-Appraisals)

Η πραγματοποίηση αυτοκριτικής από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποδεικνύεται ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο όταν ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η περαιτέρω αυτοδύναμη πνευματική ανάπτυξη. Όταν οι υπάλληλοι αξιολογούν τους εαυτούς τους αμυντικές συμπεριφορές είναι λιγότερο πιθανό να προκύψουν ενώ αντίθετα επιτυγχάνεται αυτοβελτίωση.

Το θετικό στοιχείο είναι ότι το άτομο είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς

²⁵ *Χοτήρης Α., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks*

²⁶ *Campbell R.B. & Gazfingel M.L., (1996). Strategies for Success in Measuring Performance, H.R. Magazine, June 1996, p. 98-104*

²⁷ *Toegel, Gink, Conger, Jay A., (2003). 360-Degree Assessment : Time for Reinvention, Academy of Management Learning and Education, Vol 2, Issue 3*

επίτευξη. Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του.

Είναι ανθρώπινο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι άμεσα προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Συνεπώς οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους.²⁸

Έχει βρεθεί ότι το 40% των αυτοαξιολογούμενων τοποθετεί τον εαυτό του στο ανώτερο 10% ενώ μόλις ένα ποσοστό 1-2% κάτω από το μέσο όρο, έτσι οι αυτοαξιολογήσεις αποβαίνουν τελικά εις βάρος των ικανοτέρων ή αυτών που αξιολογούνται με ειλικρίνεια.

Στην περίπτωση που εταιρίες, κυρίως πολυεθνικές με ανθρώπινο δυναμικό προερχόμενο από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες, έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα πρέπει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες καθώς μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Τα προβλήματα που συνήθως συναντώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι η δυσκολία ερμηνείας των απαιτήσεων και μέτρησης της πραγματοποιηθείσας απόδοσης, η ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων και εκείνων που θέτει η επιχείρηση, ο υπολογισμός του βαθμού επίτευξής τους και η ικανότητα αντίληψης των αρνητικών συμπερασμάτων που ενδεχομένως προκύπτουν.²⁹

Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του.³⁰

Το ορθότερο είναι η αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο εκτίμησης προηγούμενης ή μελλοντικής απόδοσης. Πρόκειται για ένα σημαντικό σύστημα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεισφέρει στη βελτίωση του ιδίου και του συνολικού οργανισμού.

²⁸ Fox S., et. al., (1994). Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, No 1, p. 45-56

²⁹ Staw M. & Cummings L., (1990). *Evaluation and Employment in Organizations*, , Barry Jai Press Inc

³⁰ Κάντας Αρ., (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα*

3.17 Αξιολόγηση βάση στόχων (Management by Objectives)

Το σύστημα αξιολόγησης απαιτεί ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τους υπαλλήλους να θέτει αμοιβαία αποδεκτούς στόχους και αντικειμενικά μετρήσιμους. Η λογική είναι πως ο εργαζόμενος από τη στιγμή που συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των ατομικών του στόχων αναμένεται να κινητοποιηθεί προκειμένου να τους επιτύχει.

Επιπλέον οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, συνεπώς μπορούν να προσδιορίσουν την πρόοδό τους και να υιοθετήσουν την καταλληλότερη συμπεριφορά που θα τους εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Βέβαια είναι προτιμότερο προς ενίσχυση των προσπαθειών τους να λαμβάνουν τακτική πληροφόρηση για την απόδοσή τους πριν την τελική αξιολόγηση.

Οι αντικειμενικοί στόχοι επιτρέπουν στον προϊστάμενο με τη βοήθεια πάντοτε του υπαλλήλου να εντοπίζει κενά τα οποία πρέπει να καλυφθούν με περαιτέρω εκπαίδευση. Υπό την προϋπόθεση πως η διαδικασία γίνεται σωστά περιορίζονται οι μεροληπτικές επιδράσεις και ενδυναμώνεται η διαφάνεια, συνέπεια και ακρίβεια του αποτελέσματος.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι στάδια³¹:

1. Καθορισμός στόχων επιχείρησης
2. Καθορισμός στόχων για το τμήμα
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
4. Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων – ατομικών στόχων
5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση αποτελεσμάτων
6. Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

Η μέθοδος συναντά κάποιες δυσκολίες κυρίως κατά την ανάπτυξή της γιατί συχνά τίθενται υπερβολικά φιλόδοξοι ή αντίστοιχα πολύ εύκολα υλοποιήσιμοι στόχοι ή ακόμα μπορεί και να μην έχουν προκύψει ως απόρροια συνεργασίας με τον υφιστάμενο και να έχουν απλώς επιβληθεί από τον ανώτερο. Σε αυτό το σημείο πιθανόν να υπάρχει επιρροή από το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου με συνέπεια να περιορίζεται η αντικειμενικότητα.

3.18 Αξιολόγηση με τη συμβολή ψυχολόγου (Psychological Appraisals)

Κάποιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους επιστήμονες στη βιομηχανική κατά βάση ψυχολογία για να αναλάβουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Το αντικείμενο μέτρη-

³¹ Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Rosili.

σης είναι η μελλοντική δυνητική απόδοση του εργαζομένου και όχι η εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε κατά το παρελθόν.³²

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και επισκόπησης παλαιότερων εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια ο ειδικός συνοψίζει σε μία έκθεση την αξιολόγηση για πνευματικά, συναισθηματικά και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου σχετιζόμενα με το αντικείμενο εργασίας τα οποία συντελούν στον τρόπο δράσης του και επιτρέπουν την πρόβλεψη της απόδοσής του.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και συνεπάγεται υψηλό κόστος και κατά επέκταση χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών ανώτερης βαθμίδας ή για νεαρούς ηλικιακά μανάτζερ για τους οποίους κάποιοι βλέπουν σημαντική εξέλιξη στο πλαίσιο της επιχείρησης.

3.19 Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (Assessment Centers)

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία μέθοδος μέτρησης της μελλοντικής απόδοσης με τη διαδικασία να υλοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο, με χρήση διαφόρων τρόπων συλλογής δεδομένων και από περισσότερους του ενός εκτιμητές. Πρόκειται για προϊσταμένους που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν διαφορετικής φύσης θέσεις εργασίας. Η έμφαση δεν είναι στο παρόν ή στο παρελθόν αλλά στο μέλλον, δηλαδή στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων.

Το σύστημα αναπτύσσεται σε πέντε βασικούς άξονες:

1. Εργασιακή συμπεριφορά
2. Πολλές ασκήσεις / μέθοδοι παρατήρησης
3. Πολλοί αξιολογητές
4. Διαδικασία αξιολόγησης
5. Συναινετική εξαγωγή συμπερασμάτων

Οι υπάλληλοι συγκεντρώνονται σε επιλεγμένο χώρο που μπορεί να είναι για παράδειγμα ξενοδοχείο ή κάποιο κτίριο που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση του προσωπικού. Τα προς αξιολόγηση άτομα περνούν από συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ, ομαδικές συζητήσεις, προσομοίωση καταστάσεων και περιστατικών και από ποικίλες άλλες μεθόδους εκτίμησης της απόδοσής τους.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια στα οποία παρευρίσκονται μόνο οι βαθμολογητές. Πρώτον περιγράφεται η συμπεριφορά του κάθε συμμετέχοντα, στις με-

³² Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.*

θόδους μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, από τους επιμέρους παρατηρητές χωριστά και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση του. Κάθε παρατηρητής βαθμολογεί τον υπάλληλο και παρουσιάζει στους υπολοίπους τα δεδομένα της μέτρησης και τους λόγους που τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Ακολουθεί μία μεταξύ τους συζήτηση για τα εξαγόμενα συμπεράσματα και καταλήγουν ομόφωνα σε μία τελική βαθμολογία που αποτελεί και την αξιολόγηση του ατόμου.³³

Η μορφή αυτού του συστήματος απαιτεί την απομάκρυνση από το χώρο εργασίας για κάποιες μέρες κατά τις οποίες οι ειδικοί, προϊστάμενοι και ψυχολόγοι, επιχειρούν να εντοπίσουν τα ισχυρά στοιχεία κάθε υπαλλήλου όπως και τα σημεία στα οποία μειονεκτούν και ενδεχομένως χρήζουν εκπαιδευτικής υποστήριξης.

Πρόκειται για μία αρκετά δαπανηρή από άποψη χρόνου και κόστους μέθοδο γιατί όχι μόνο οι εργαζόμενοι απέχουν από τα καθήκοντά τους αλλά και οι προϊστάμενοι που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και επιπλέον η επιχείρηση καλείται να πληρώσει έξοδα μεταφοράς και διαμονής για όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία.

Οι παραπάνω λόγοι συντελούν στη μη ευρύτατη εφαρμογή της παρόλο που προκύπτουν σημαντικά και αξιόπιστα συμπεράσματα που συμβάλλουν στο σχεδιασμό και προγραμματισμό του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.20 Συνέντευξη

Το σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο εάν ο υπάλληλος δεν γνωρίζει το πόσο αποδοτική κρίθηκε η εργασιακή του συμπεριφορά έτσι ώστε να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία και τις ανάγκες του για επιπρόσθετη προσπάθεια. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνεργασία του υφισταμένου με τον προϊστάμενο και μια μεταξύ τους συνομιλία (Evaluation Interview) κατά την οποία αναλύονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τον αξιολογούμενο, το πώς μετρήθηκε η απόδοση που επέδειξε και ποιοι είναι οι μελλοντικοί στόχοι που πρόκειται να τεθούν.

Η πληροφόρηση του εργαζομένου έχει καθοριστική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και στη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία καταλή-

³³ *Staw M. & Cummings L., (1990). Evaluation and Employment in Organizations, , Barry Jai Press Inc*

γει. Οι κύριοι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη είναι η νουθέτηση αποβλέποντας στην περαιτέρω προσωπική εξέλιξη και η αποτίμηση των διοικητικών αποφάσεων.³⁴

Η επιστροφή της πληροφορίας μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

Πρώτον, ο εκτιμητής γνωρίζοντας την απόδοση του εργαζομένου συζητά μαζί του με σκοπό να τον πείσει να είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Είναι μία μέθοδος εφαρμόσιμη περισσότερο με τους νέους υπαλλήλους. Δεύτερον, ο προϊστάμενος συζητά με το άτομο, ακούει την δική του εκδοχή για την αποδοτικότητά του και στη συνέχεια τον συμβουλεύει και τον καθοδηγεί για το πώς πρέπει να εργάζεται και ποια στοιχεία πρέπει να βελτιώσει. Η τελευταία εκδοχή θέλει τον αξιολογητή να εντοπίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος και τα οποία τον εμποδίζουν από την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Ακολουθεί η απαιτούμενη εκπαίδευση και παράλληλα με καθοδήγηση και νουθέτηση τίθενται μελλοντικοί στόχοι .

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της συνέντευξης αξιολόγησης παίζουν οι ικανότητες του προϊσταμένου, οι εκπαίδευση που έχει προηγηθεί και ο τρόπος προσέγγισης του υφισταμένου. Επιπρόσθετα, το επίπεδο της πληροφορίας που λαμβάνει ο αξιολογούμενος και η κατανόησή του ως προς την συνολική διαδικασία αξιολόγησης υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν η συνέντευξη συνδέεται με καθορισμό μελλοντικών στόχων και κατευθύνσεων.³⁵

Για τον εργαζόμενο είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διαδικασία αξιολόγησης να συμπεριλαμβάνει ζητήματα που αφορούν την καριέρα του και τη μετέπειτα εξέλιξη του και όλα αυτά είναι σκόπιμο να περιέχονται στα θέματα της συνέντευξης αξιολόγησης.³⁶

Παρακάτω παρατίθεται μία λίστα με οδηγίες ορθών τακτικών προσέγγισης των εργαζομένων κατά την ενημέρωσή τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.³⁷ Στόχος των προτάσεων είναι η δημιουργία μίας θετικής κατάστασης που αποσκοπεί μόνο στη βελτίωση της απόδοσης. Επιπροσθέτως, το άτομο παύει να βλέπει απόλυτα αρνητικά την αξιολόγηση και κατανοεί τον πραγματικό λόγο ύπαρξής της.

1. Δίνεται έμφαση στα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.
2. Κάθε υπάλληλος πρέπει να ενημερώνεται ότι στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης και όχι η τιμωρία μη επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.
3. Τα συμπεράσματα πρέπει να επικοινωνούνται αποκλειστικά και μόνο στον ενδιαφερόμενο.

³⁴ Cederblom D., (1982). *The Performance Appraisal Interview ; A Review, Implications and Suggestions*, Vol. 7, No 2, p. 219-227

³⁵ Nemeroff W. & Cosentino J. (1979). *Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers*, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No 3, p. 566-576

³⁶ Lawler E.E., Mohrman A.M. & Resnick S., (1984). *Performance Appraisal Revisited*, *Organizational Dynamics*, 13(1), p. 20 - 35

³⁷ Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.

4. Η τυπική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ετησίως και περισσότερο συχνά για τους νέους εργαζομένους ή όσους σημειώνουν χαμηλή απόδοση.
5. Η κριτική οφείλει να συγκεκριμενοποιείται.
6. Η κριτική πρέπει να αναφέρεται σε εργασιακές συμπεριφορές και όχι στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου.
7. Ο προϊστάμενος οφείλει να τηρεί την ψυχραιμία του και να αποφεύγει τις διαμάχες με τον αξιολογούμενο.
8. Ο προϊστάμενος εντοπίζει συγκεκριμένες δραστηριότητες που μπορεί να πράξει ο υπάλληλος για να βελτιώσει την αποδοτικότητα.
9. Δίνεται έμφαση στη στήριξη που παρέχει ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο.
10. Η συζήτηση πρέπει να τελειώνει με τον αξιολογητή να αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.

Μετά το πέρας της μεταφοράς των εξαγόμενων από την αξιολόγηση συμπερασμάτων στον υπάλληλο, ο προϊστάμενος παρατηρεί την εργασιακή του συμπεριφορά και τη διάθεση του για ενίσχυση των προσπαθειών του. Επίσης, οφείλει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του υφισταμένου για βελτίωση της απόδοσής του και όταν κρίνεται αναγκαίο να προωθή την ένταξή του σε προγράμματα εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με έρευνα οι μάνατζερ διαπιστώνουν στην πράξη ότι η μεταφορά στον υπάλληλο αρνητικών και μόνο συμπερασμάτων συντελεί αρχικά στην ανάπτυξη δυσάρεστων συναισθημάτων και σε αρκετές περιπτώσεις έχει αντίθετες επιπτώσεις στην απόδοση από τις επιδιωκόμενες.³⁸

Η ενημέρωση του εργαζομένου είναι ένα κρίσιμο κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης γιατί του δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει τα σημεία στα οποία υστερεί και να βελτιώσει τον τρόπο επιτέλεσης των καθηκόντων του όμως αποτελεί και τον τρόπο της επιχείρησης να δικαιολογεί της διοικητικές της αποφάσεις, όπως την αύξηση των μισθών ως ανταμοιβή της απόδοσης ή τη μετακίνηση και προαγωγή κάποιων υπαλλήλων. Κάποιες επιχειρήσεις προωθούν μία περισσότερο συμμετοχική, από την πλευρά των υφισταμένων, διαδικασία προκειμένου να μειώνονται οι αντιδράσεις και η αρνητική διάθεση να μην επηρεάζει την γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά.

³⁸ Meyer H., (1991), *A solution to the performance appraisal feedback enigma*, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1, p. 68-76

ΜΕΡΟΣ Β΄
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 4

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

4.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην εμπειρική διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Τα υποδείγματα των εντύπων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των στελεχών και των υπαλλήλων, τα οποία μας προμήθευσε η αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού, παρατίθενται στο Παράρτημα 1.³⁹

4.2 Στάδια Αξιολόγησης

Ο σκοπός του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι η λειτουργία μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων στην Τράπεζα. Στόχος του είναι η σωστή καθοδήγηση και αξιολόγηση της εργασίας των ανθρώπων καθώς και η δίκαιη και αντικειμενική αναγνώριση και επιβράβευση της εργασίας αυτής.

Το σύστημα αξιολόγησης αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- Καθορισμός στόχων
- Καθοδήγηση και υποστήριξη
- Αξιολόγηση
- Αναγνώριση της απόδοσης

Καθορισμός στόχων

Στην αρχή κάθε έτους τίθενται στόχοι στον κάθε εργαζόμενο, ατομικοί ή ομαδικοί, οι οποίοι αντανακλούν συγκεκριμένα προσδοκώμενα αποτελέσματα από κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την αποσαφήνιση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου και τη σωστή επικοινωνία τους ώστε να γίνουν κατανοητοί και αποδεκτοί οι στόχοι

³⁹ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού, εκδ. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., Διεύθυνση Προσωπικού, Αθήνα 1995.

που θέτονται. Στη συνέχεια διαμορφώνεται το πλάνο δράσης και ταυτόχρονα γνωστοποιείται στον υπάλληλο η ακριβής ερμηνεία της «επιτυχίας» και πως αυτή βαθμολογείται.

Καθοδήγηση και Υποστήριξη

Σε όλη τη διάρκεια του έτους ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου πρέπει να τον καθοδηγεί και να τον υποστηρίζει με στόχο την επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσής του. Πρέπει να είναι σε θέση να του παρέχει τα μέσα για την εκπλήρωση των στόχων του, καθώς και την καθοδήγηση με σκοπό την ενίσχυση των δυνατών του στοιχείων και την ενδυνάμωση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει της εκπαιδευτικές του ανάγκες και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψή τους.

Αξιολόγηση

Κατά τους δύο πρώτους μήνες κάθε έτους διεξάγεται η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου. Κύριοι άξονες αξιολόγησης είναι οι «*Στόχοι*», οι «*Ιδιότητες*» και τα «*Κριτήρια απόδοσης*», ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων και οι οποίοι πλαισιώνονται από την εξίσου σημαντική ενότητα που αφορά στην «*Ανάπτυξη του Αξιολογούμενου*».

Αναγνώριση της Απόδοσης

Η ετήσια αξιολόγηση συνδέεται με υλικές και άλλες ανταμοιβές ενώ παράλληλα καθορίζονται και οι ανάλογες ενέργειες ανάπτυξης (π.χ. εκπαίδευση) που προκύπτουν από την αξιολόγηση. Το σύστημα προβλέπει δύο αξιολογητές, τον Β' αξιολογητή ο οποίος είναι ο άμεσος προϊστάμενος και τον Α' αξιολογητή ο οποίος είναι ο προϊστάμενος του προϊσταμένου. Ο Β' αξιολογητής εγκρίνει τη στοχοθεσία καθώς και την αξιολόγηση του υφισταμένου του Α' αξιολογητή. Η σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων οφείλει να γίνεται βάσει της ιεραρχικής τους θέσης στον οργανισμό αλλά και της διαφορετικής φύσης των αρμοδιοτήτων και εργασιών τους.

4.3 Παράμετροι Αξιολόγησης

Κριτήρια

Τα κριτήρια στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αφορούν στον τρόπο εργασίας του υπαλλήλου και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. *Εργασιακά Χαρακτηριστικά*

Μέσα στο γενικό πλαίσιο των εργασιών, οι αξιολογητές εξετάζουν κατά πόσον ο εργαζόμενος άσκησε τα καθήκοντά του και σε ποιον βαθμό πέτυχε τους στόχους του, συνεκτιμώντας τις γνώσεις του, τη θέλησή του για δουλειά και τα αποτελέσματα που παρουσίασε κατά τη διάρκεια του έτους.

Τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν τον τομέα αυτό είναι:

- Γνωρίζει το αντικείμενο εργασίας του
- Εργάζεται με ταχύτητα και ολοκληρώνει έγκαιρα την εργασία του
- Προσφέρει ποιοτική εργασία
- Ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του και επιδεικνύει επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων του
- Θέτει προτεραιότητες και μεθοδεύει αποτελεσματικά την εργασία του, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες
- Προβληματίζεται για τη βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας του και διατυπώνει σχετικές αποτελεσματικές προτάσεις ακόμη και πέρα από παραδοσιακές μεθόδους και πρακτικές

2. *Επαγγελματική Συμπεριφορά*

- Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο
- Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και ενδιαφέρον την πελατεία
- Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα
- Αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των Προϊσταμένων του
- Διατηρεί την αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία του στο χώρο της εργασίας
- Χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα τα υπηρεσιακά θέματα που έχουν χαρακτηριστεί ως εμπιστευτικά από τους κανονισμούς της Τράπεζας
- Εφαρμόζει με συνέπεια τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις

3. *Ατομικά Χαρακτηριστικά*

- Μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του
- Έχει το θάρρος της γνώμης του και διατυπώνει λογικά και με σαφήνεια τις απόψεις και τα επιχειρήματά του σε υπηρεσιακά θέματα
- Διαθέτει ικανότητα σωστής έκφρασης και χρήσης προφορικού και γραπτού λόγου

- Προτείνει/Δίνει ρεαλιστικές και αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν ή/και παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες όπου και όποτε χρειαστεί
- Προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογία και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται, μετά από ανάλογη προετοιμασία
- Εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία
- Αναζητεί και αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για την προσωπική του ανάπτυξη και την επαγγελματική του επιμόρφωση
- Επιζητά και ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις (επαγγελματικές ευκαιρίες, ανάληψη ευθυνών, νέες προοπτικές)
- Αναλαμβάνει την ευθύνη των υπηρεσιακών του ενεργειών

Βαθμολογία

Η τελική βαθμολογία είναι το άθροισμα των επιμέρους παραμέτρων (Εργασιακά Χαρακτηριστικά – Επαγγελματική Συμπεριφορά – Ατομικά Χαρακτηριστικά βάσει της κλίμακας βαθμολόγησης που χρησιμοποιείται (1 ως χαμηλότερη μονάδα μέτρησης – 7 ως υψηλότερη μονάδα μέτρησης).

Το επόμενο βήμα μετά την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και την βαθμολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, είναι η συμπλήρωση μιας φόρμας από τους αξιολογητές η οποία αφορά την ανάπτυξη του υπαλλήλου. Στο σημείο αυτό συνοψίζονται τα θετικά – δυνατά και αδύνατα στοιχεία του εργαζομένου και γίνονται προτάσεις που σχετίζονται με την προαγωγή του, τη μετακίνηση, την εναλλαγή καθηκόντων ή ακόμα και την ανάγκη για εκπαίδευση και καθοδήγηση.

Πληροφόρηση Εργαζομένου

Το σύστημα αξιολόγησης προβλέπει τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας στον αξιολογούμενο.

Μετά το πέρας της αξιολόγησης και την εξαγωγή συμπερασμάτων, ο αξιολογούμενος συναντάται με τους δύο προϊσταμένους του με σκοπό την διευκρίνιση τυχόν ζητημάτων και κυρίως τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων και σχεδίων δράσης. Ειδικότερα υπάρχει εστίαση από την πλευρά των αξιολογητών σε πολύ θετικές ή αρκετά αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές που παρατηρήθηκαν με σκοπό την εντατικότερη και συστηματικότερη εμφάνι-

σή τους ή την εξάλειψή τους αντίστοιχα. Αυτό συνεπάγεται τον εντοπισμό των αιτιών που οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και αποδόσεις και μέσα από τη συζήτηση επιδιώκεται η καθοδήγηση και η περαιτέρω βελτίωση του υφισταμένου.

Εκπαίδευση Αξιολογητών

Η εκπαίδευση των αξιολογητών περιλαμβάνει σεμινάρια που πραγματοποιούνται στις κεντρικές υπηρεσίες της Τράπεζας, όμως κατά κύριο λόγο τα Στελέχη βασίζονται στην εμπειρία τους ή στην βοήθεια παλαιότερων, ήδη έμπειρων στην διενέργεια αξιολογήσεων συναδέλφων. Επιπροσθέτως υπάρχει αρκετά ικανοποιητικό πληροφοριακό υλικό και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, την περίοδο υλοποίησης των αξιολογήσεων, είναι στη διάθεσή τους για κάθε διευκρίνιση.

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει γνώση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αξιολόγησης και βάσει αυτών καθώς και των προτάσεων των αξιολογητών προγραμματίζει τα μελλοντικά σεμινάρια για να καλυφθούν οι ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον έχει επίγνωση για τα στελέχη που επέδειξαν εξαιρετική απόδοση και για τα οποία έχει προταθεί μετακίνηση, ανάληψη νέων καθηκόντων και αναβάθμιση.

Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να σημειωθεί ότι η γενικότερη παρουσία των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ελλιπής κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και ο ρόλος τους περιορίζεται στην υποστηρικτική βοήθεια. Η αξιολόγηση στο σύνολό της γίνεται από τους άμεσους προϊσταμένους των υπαλλήλων γεγονός που οδηγεί στον περιορισμό της αντικειμενικότητας και την ενίσχυση της μεροληψίας.

4.4 Ερωτηματολόγιο

Με στόχο τη διερεύνηση αξιολόγησης προσωπικού της τράπεζας, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα βασισμένη σε ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα 2, προς τα στελέχη και τους υπαλλήλους της τράπεζας.

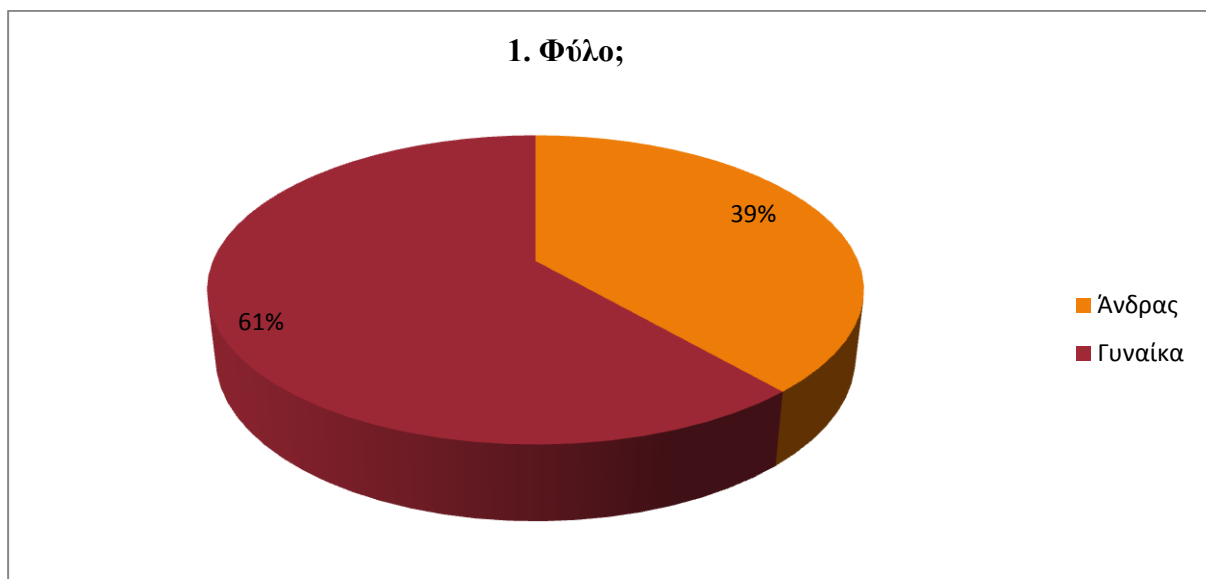
Η έρευνα αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, το ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 25 ερωτήσεις, στάλθηκε σε διάφορα Καταστήματα αλλά και τη Διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας. Το σύνολο των εργαζομένων που απάντησαν είναι 70.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 κατηγορίες ερωτήσεων:

- Η πρώτη κατηγορία έχει κάποιες γενικές ερωτήσεις που αφορούν το φύλο των εργαζομένων, την ηλικία, το μορφωτικό τους επίπεδο, τα έτη εργασίας στην τράπεζα και την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν.
- Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Δηλαδή αναφέρει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η τράπεζα, αν είναι αντικειμενικό ή όχι, τον τρόπο και το σκοπό της αξιολόγησης και από ποιον πρέπει να γίνεται.
- Τέλος, η τρίτη κατηγορία αναφέρεται γενικά στο πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το σύστημα αξιολόγησης, αν θεωρούν ότι μπορεί να αποτυπώσει την πραγματική τους εικόνα και γενικότερα αν συμφωνούν με το θεσμό της αξιολόγησης.

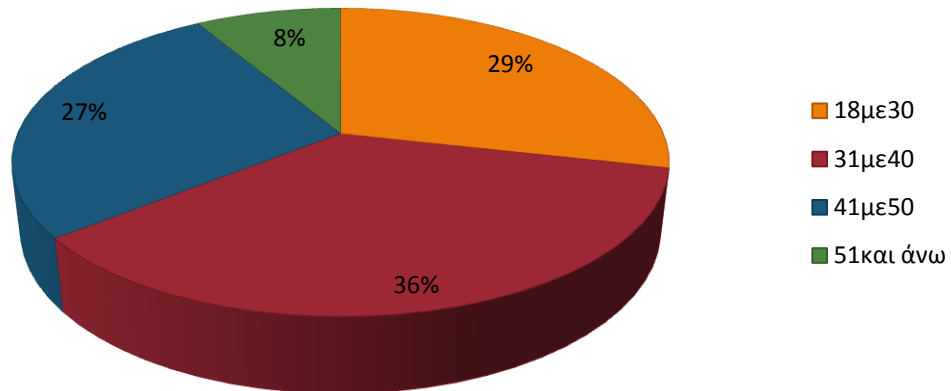
Ερωτήσεις – Απαντήσεις ερωτηματολογίου

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ



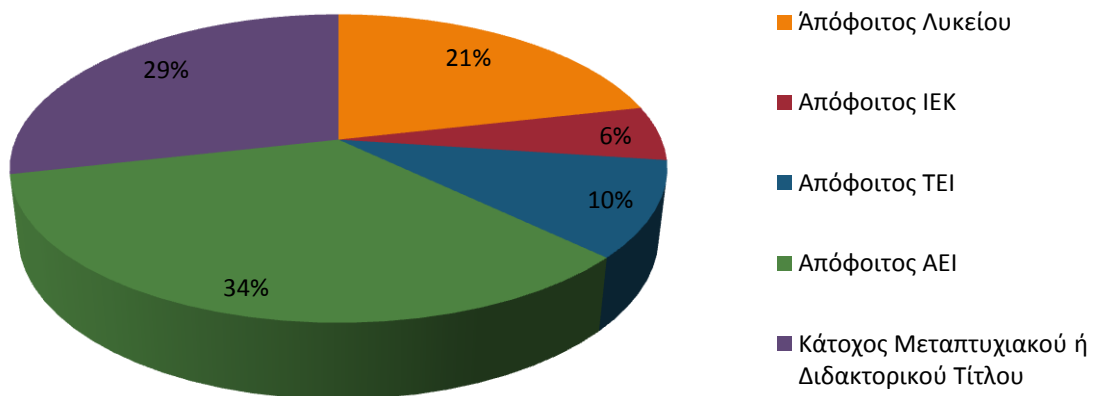
Το 39% των εργαζομένων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο αυτό είναι άντρες ενώ το 61% γυναίκες.

2. Σε ποιο κλιμάκιο ηλικίας ανήκετε;



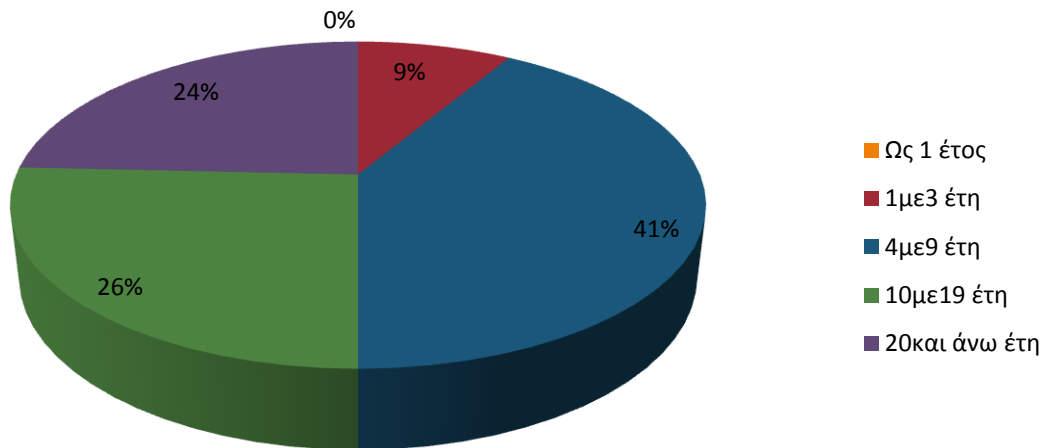
Το 29% των εργαζομένων είναι ηλικίας 18-30, το 36% 31-40, το 27% 41-50, ενώ μόνο ένα ποσοστό 8% είναι άνω των 51 ετών. Ένα μεγάλο ποσοστό στην τράπεζα είναι νεαρής ηλικίας άτομα (18-40 ετών).

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;



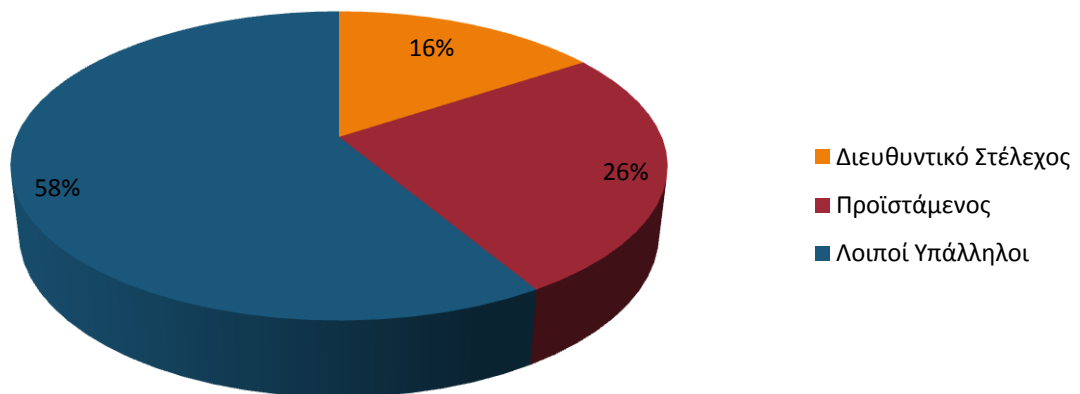
Διαπιστώνουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (63%), ενώ ένα μικρότερο μέρος (10%) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και (6%) και ΙΕΚ (6%) και μόλις 21% απόφοιτοι Λυκείου. Συνδυάζοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο διαπιστώσαμε ότι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Λυκείου, είναι άτομα ηλικίας 40 και άνω, που εργάζονται πάνω από 19 έτη στην Τράπεζα.

4. Πόσα έτη εργάζεστε στην Τράπεζα;



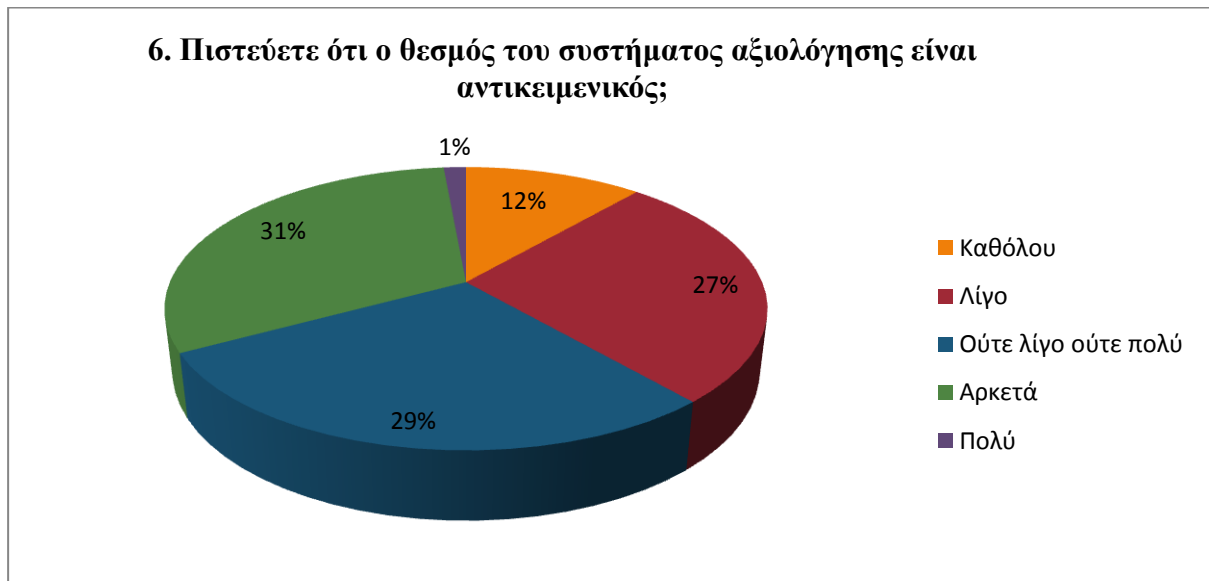
Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, απασχολείται 4-9 έτη στην Τράπεζα. (Πρόκειται για προσωπικό το οποίο προσελήφθη από το διαγωνισμό της Τράπεζας το 2004). Μόνο το 9% εργάζεται μόλις 1 έτος, ενώ το 50% από 10 έτη και άνω.

5. Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;

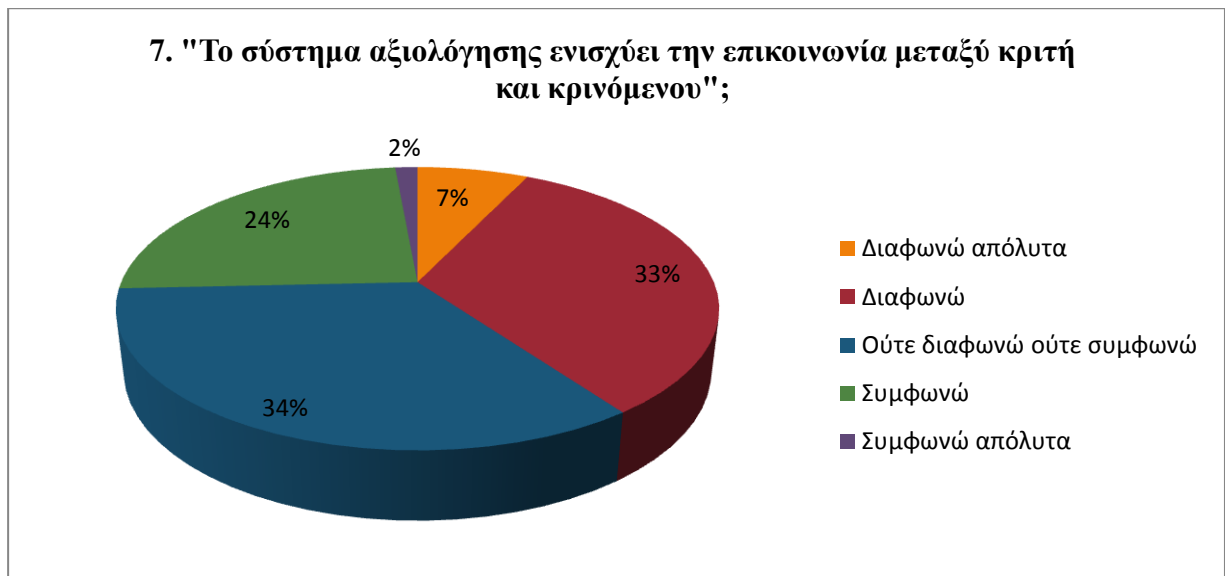


Το 16% των εργαζομένων είναι Διευθυντικά Στελέχη, και είναι κατά κύριο λόγο εργαζόμενοι άνω των 19 ετών στην Τράπεζα. Ένα ποσοστό της τάξεως του 26% είναι Προϊστάμενοι και κυρίως απασχολούνται στην Τράπεζα από 10 έτη και άνω και το 58% είναι Υπάλληλοι, οι οποίοι συνήθως εργάζονται μέχρι 10 έτη.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

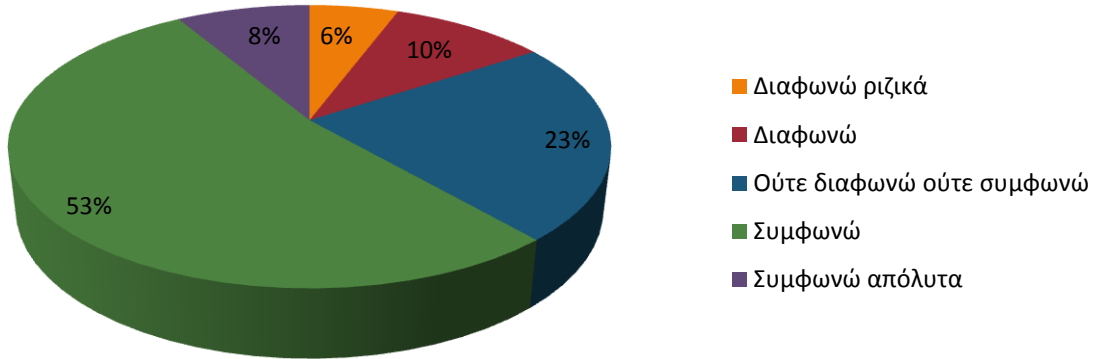


Μόνο το 1% δηλώνει ότι σαφώς πιστεύει στην αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Το 31% πιστεύει σε μεγάλο βαθμό ότι ο θεσμός είναι αρκετά αντικειμενικός. Το 29% κράτησε ουδέτερη στάση. Το 27% ήταν σχετικά αρνητικό, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 12% (καθόλου ασήμαντο) πιστεύει ότι δεν υπάρχει καμία αντικειμενικότητα στο θεσμό.



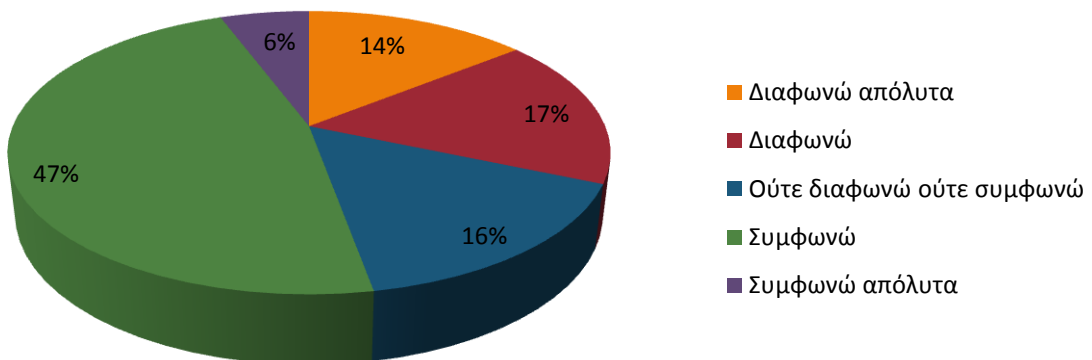
Στην ερώτηση αυτή υπήρξε απόλυτη διαφωνία (7%), όμως και το 33% ήταν αντίθετο, καθώς πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται αυτή τη στιγμή στην Τράπεζα δεν μπορεί να καλλιεργήσει και να ενισχύσει την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου. Οι ουδέτεροι κατέλαβαν το 34%, ενώ το 24% και 2% (σε υπερθετικό βαθμό) αισθάνεται ότι η επικοινωνία αυτή είναι πολύ ισχυρή.

8. Ποια είναι η άποψή σας για τη συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης ετησίως;



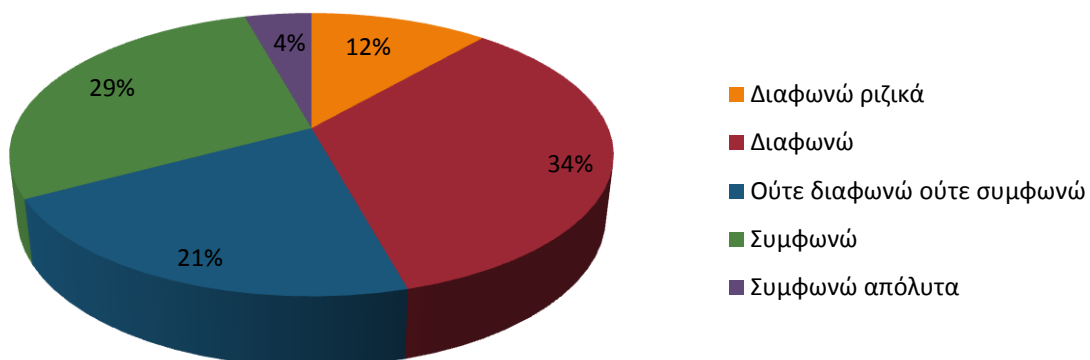
Η πλειοψηφία τάσσεται θετικά στην ερώτηση αυτή (61%). Συγκεκριμένα, το 53% συμφωνεί για τη συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, ενώ το 8% συμφωνεί απόλυτα. Αρνητικά τάσσεται το 16% (10% διαφώνησαν, ενώ 6% διαφωνούν απόλυτα με την ετήσια εφαρμογή του) και 23% ήταν ουδέτεροι.

9. "Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου."



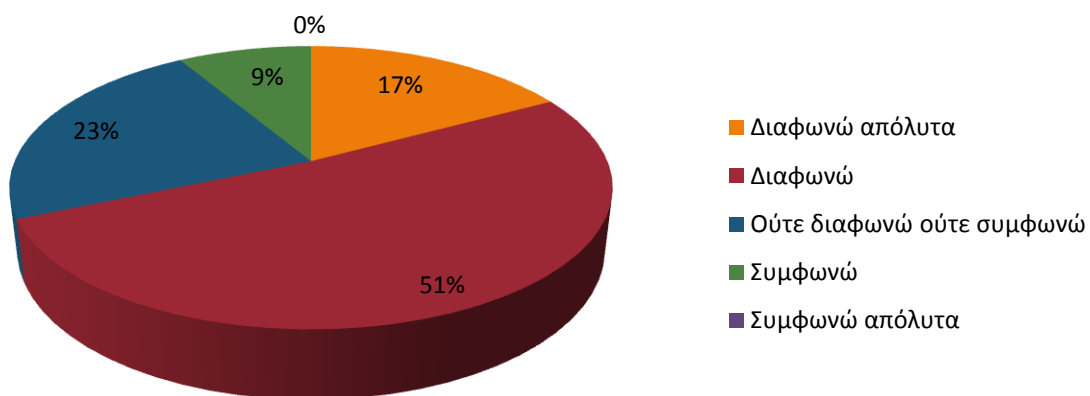
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τάχθηκε υπέρ της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου (47% συμφώνησε και 6% συμφώνησε σε απόλυτο βαθμό. Το 16% δεν εξέφρασε κάποια γνώμη, ενώ το 31% πιστεύει ότι η αμοιβή του εργαζομένου δεν πρέπει να σχετίζεται με την απόδοσή του βάσει του συστήματος αξιολόγησης.

10. Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης η τράπεζα μπορεί να εντοπίσει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους;



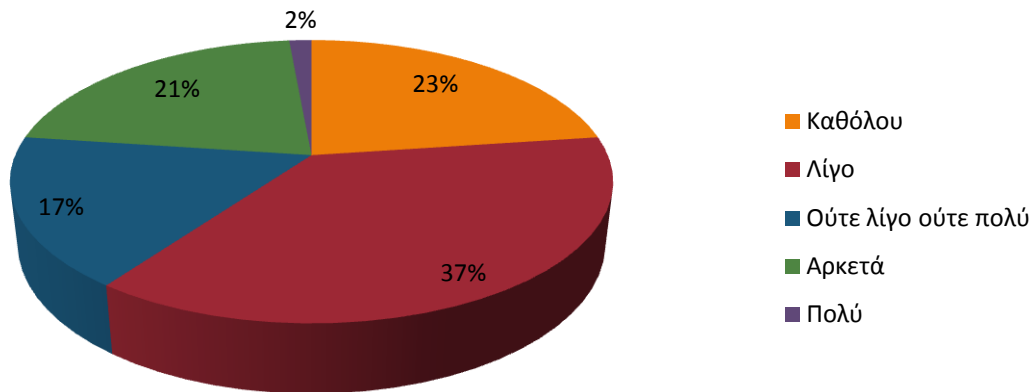
Στην συγκεκριμένη ερώτηση, η πλειοψηφία θεωρεί ότι η τράπεζα δεν μπορεί να εντοπίσει του πιο αποδοτικούς υπαλλήλους μέσα από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης (34% διαφωνεί και 12% διαφωνεί ριζικά). Μόλις το 29% πιστεύει ότι χρησιμοποιώντας το σύστημα αξιολόγησης η τράπεζα μπορεί να εντοπίσει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους, και το ελάχιστο ποσοστό του 4% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα. Πάλι υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (21%) που δεν εκφέρει ούτε θετική αλλά ούτε αρνητική άποψη.

11. Πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα είναι σαφές και αποτελεσματικό;



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (68%) πιστεύει ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της τράπεζας είναι ασαφές και αναποτελεσματικό (17% σε απόλυτο βαθμό). Το 23% έχει ουδέτερη στάση, και μόλις 9% πιστεύει ότι είναι σαφές και αποτελεσματικό. Κανένας δεν είναι απόλυτα σύμφωνος.

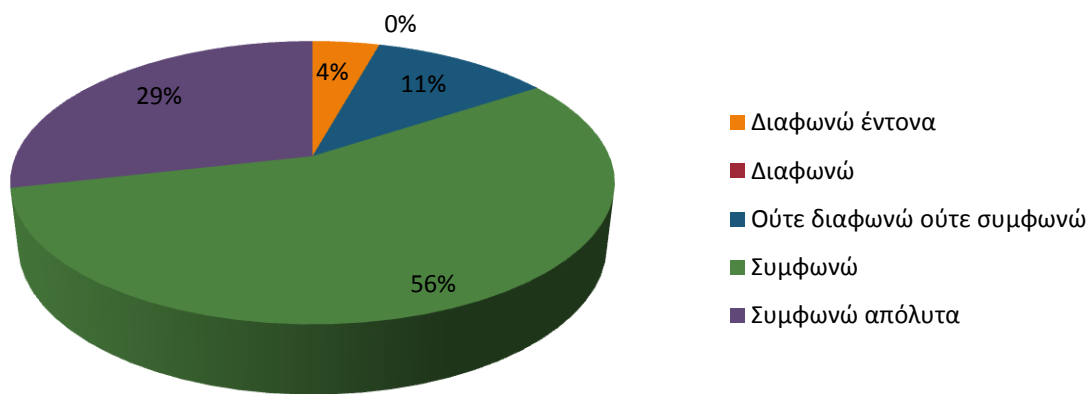
12. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο στις περιπτώσεις κάλυψης θέσεων;



Μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 23% (21% Αρκετά και 2% Πολύ) πιστεύει ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις κάλυψης θέσεων, ενώ το 17% πιστεύει ότι χρησιμοποιείται κάποιες φορές. Το μεγαλύτερο ποσοστό όμως (60%) θεωρεί ότι δεν χρησιμοποιείται και πολλές φορές καθόλου (23%)

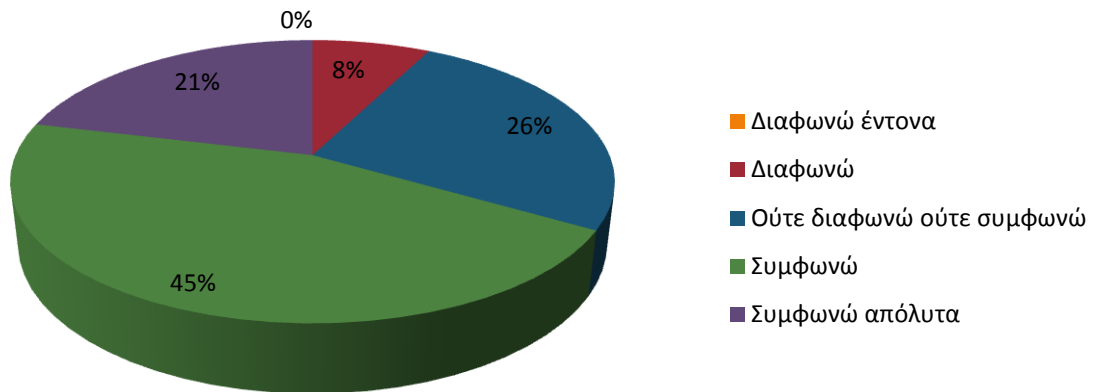
ΠΗΓΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

13α. "Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο".



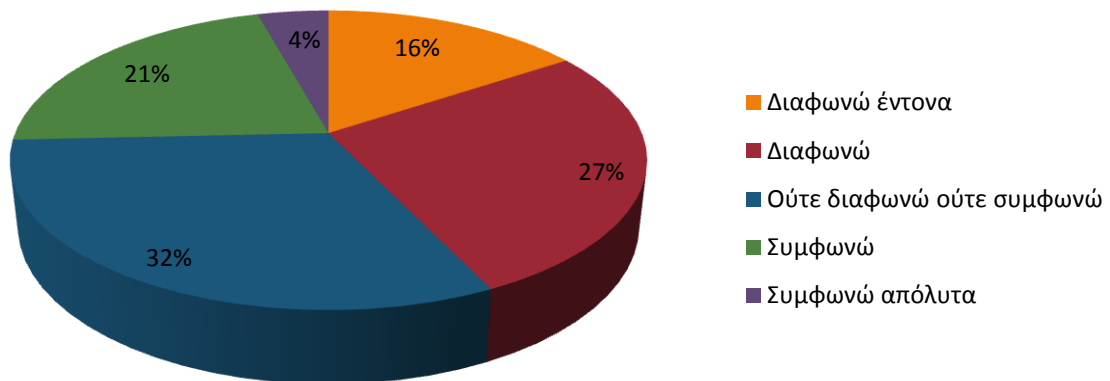
Η πλειοψηφία πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο (85%), ενώ μόλις το 4% διαφωνεί απόλυτα. Ερευνώντας το ποσοστό αυτό, διαπιστώσαμε ότι το 4% αφορά εργαζόμενους που διαφωνούν και απαξιώνουν το σύστημα αξιολόγησης.

13β. "Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο".



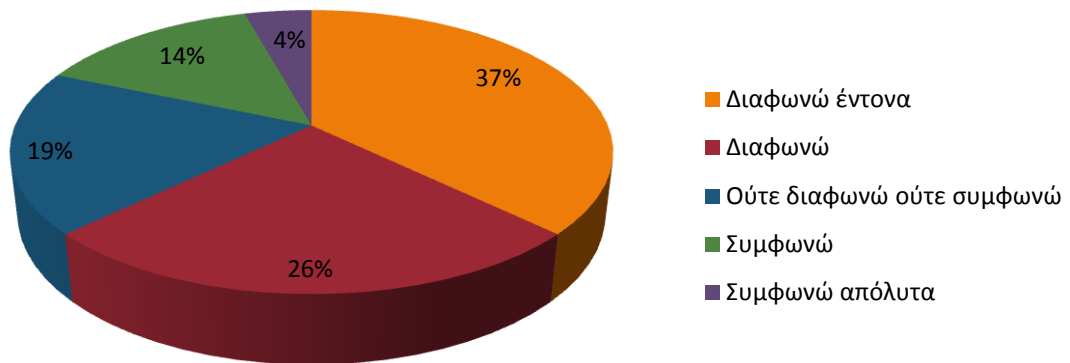
Το 66% πιστεύει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται και από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο, κάτι το οποίο δεν εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στην Τράπεζα. Μόλις το 8% διαφωνεί, ενώ το 26% είναι αδιάφορο.

13γ. "Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον συνάδελφο".



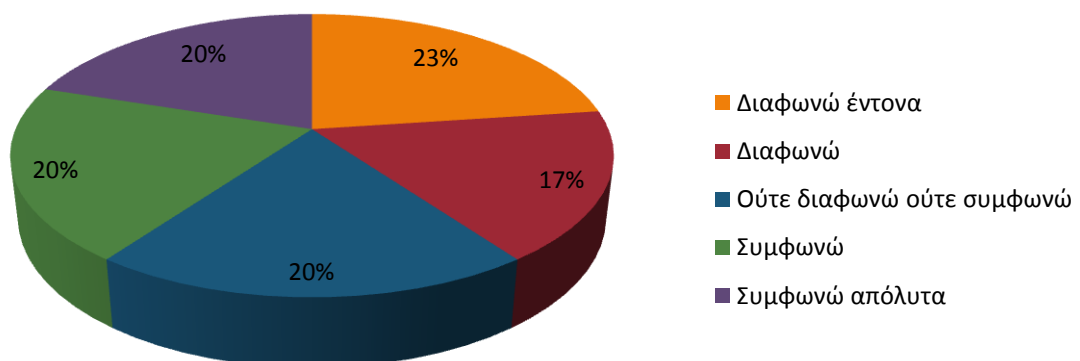
Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι η αξιολόγηση δεν πρέπει να γίνεται από το συνάδελφο (43%), ενώ μόλις το 25% συμφωνεί με την συγκεκριμένη διαδικασία.

13δ. "Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες".



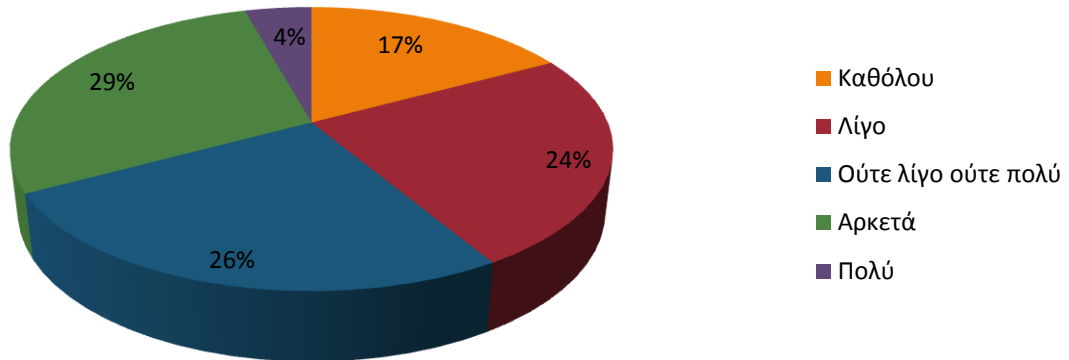
Και με την αξιολόγηση από εξωτερικούς συνεργάτες διαφωνεί το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού (63%). Μόνο το 18% συμφωνεί.

13ε. "Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από όλους τους παραπάνω συνδυασμούς".



Στην τελευταία αυτή εκδοχή των πηγών αξιολόγησης, παρατηρούμε ότι το 40% εκδηλώνει ενδιαφέρον για τον τρόπο εφαρμογής όλων των πηγών αξιολόγησης σε συνδυασμό, ενώ το άλλο 40% είναι γενικά αρνητικό και το 20% ουδέτερο.

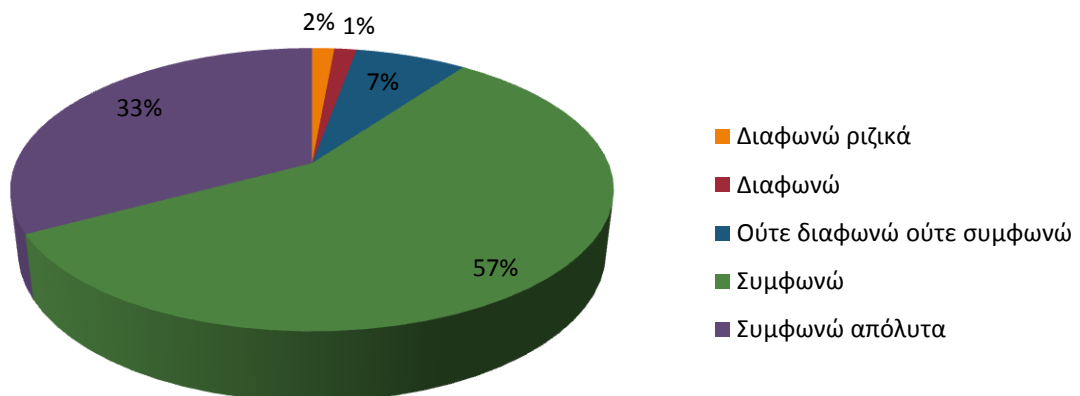
14. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση είναι αποτελεσματική;



Οι συμμετέχοντες δεν φαίνονται να είναι εξοικειωμένοι με τις νέες πρακτικές αξιολόγησης, παρόλο που η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας. Μόνο το 33% πιστεύει ότι η αυτοαξιολόγηση είναι αποτελεσματική, ενώ το 41% δεν θεωρεί αυτή την πρακτική αξιόπιστη, ενώ ένα ποσοστό του 26% είναι αδιάφορο.

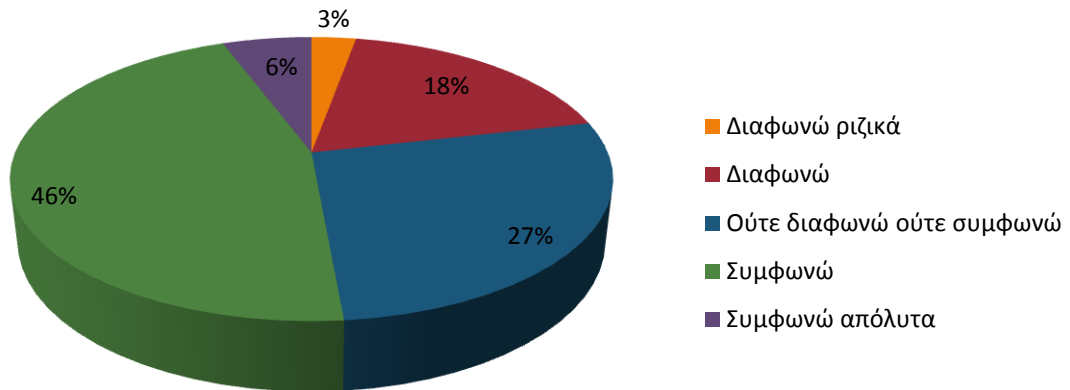
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

15. "Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται στη συνολική απόδοση του εργαζομένου".



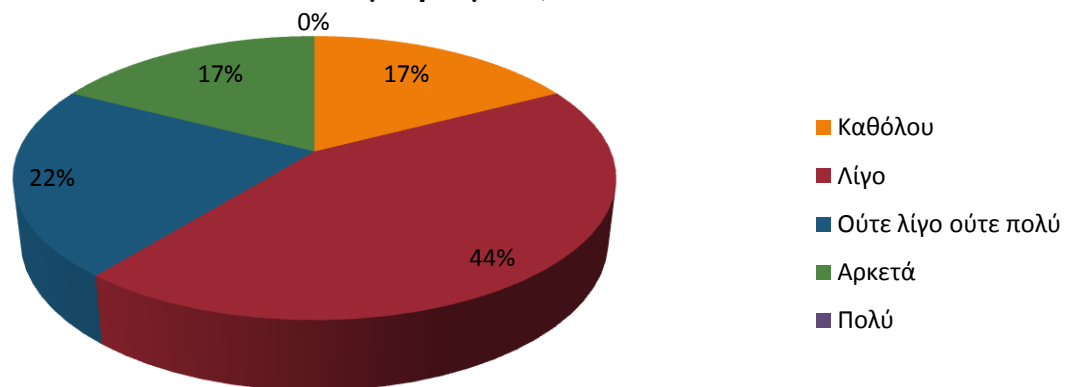
Στο ερώτημα αυτό δεν διαφώνησε σχεδόν κανείς (παρά μόνο το 3%) ενώ το 7% ήταν ουδέτερο. Η πλειοψηφία (90%) θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται στην συνολική απόδοση του εργαζομένου.

16. "Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να κρίνει τον εργαζόμενο με βάση κάποιο ταλέντο ή ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του".



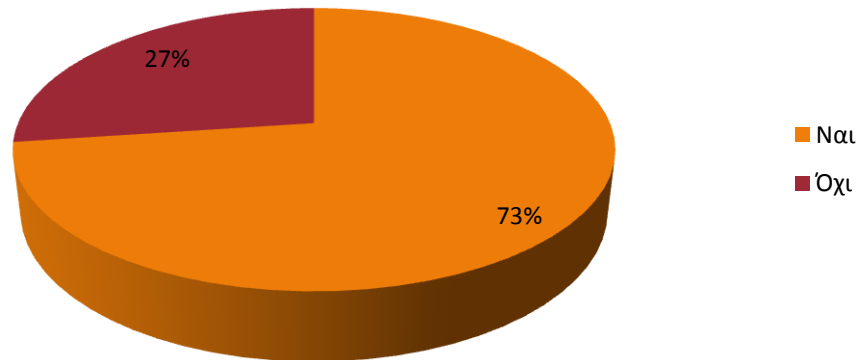
Παρόλο που στην προηγούμενη ερώτηση το 90% πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται στη συνολική εικόνα του εργαζομένου, το 52% πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να κρίνει τον εργαζόμενο με βάση κάποιο ταλέντο ή ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του. Μόλις το 21% διαφωνεί με αυτή την άποψη. Ενώ το 27% είναι ουδέτερο.

17. Είναι η διαδικασία αξιολόγησης κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί με σχετική ευκολία σε αξιόπιστα συμπεράσματα;



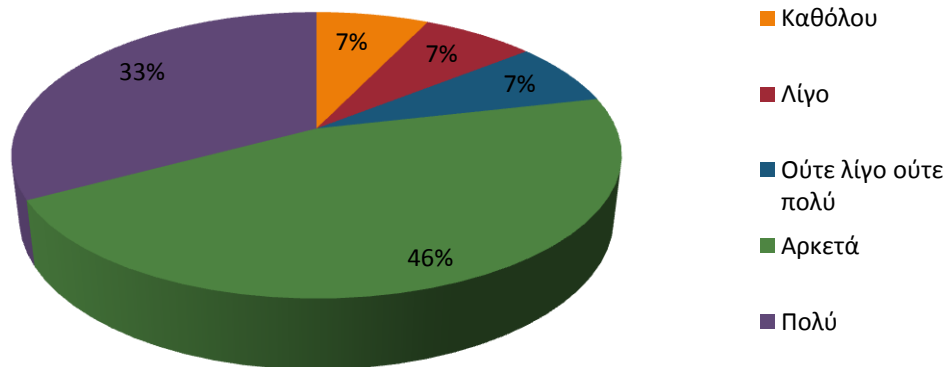
Ελάχιστοι είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί με σχετική ευκολία σε αξιόπιστα συμπεράσματα (17%). Το 61% πιστεύει ότι δεν ισχύει αυτό και το 22% είναι ουδέτερο.

18. Θεωρείτε ότι σε ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να τηρείται το απόρρητο;



Η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι οι απόψεις που εκφράζει στο έντυπο αξιολόγησης είναι προσωπικές και απόρρητες (73%), ενώ το 27% πιστεύει ότι δεν υπάρχει λόγος τήρησης του απορρήτου στη διαδικασία αξιολόγησης.

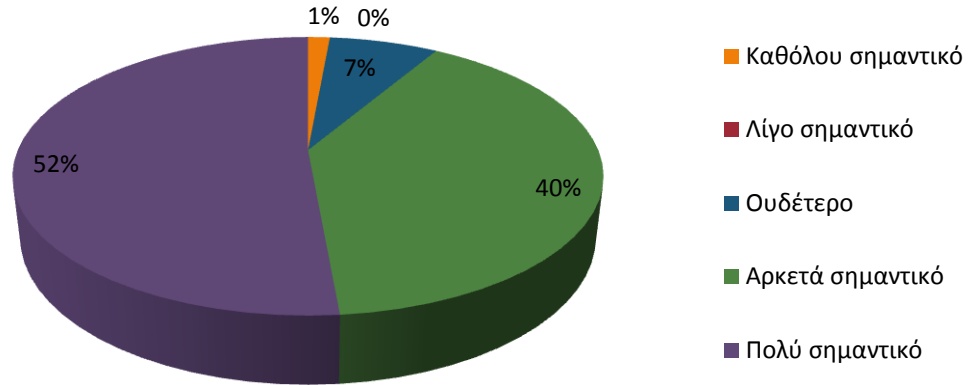
19. Πιστεύετε ότι η συνέντευξη πρέπει να αποτελεί κομμάτι του συστήματος αξιολόγησης;



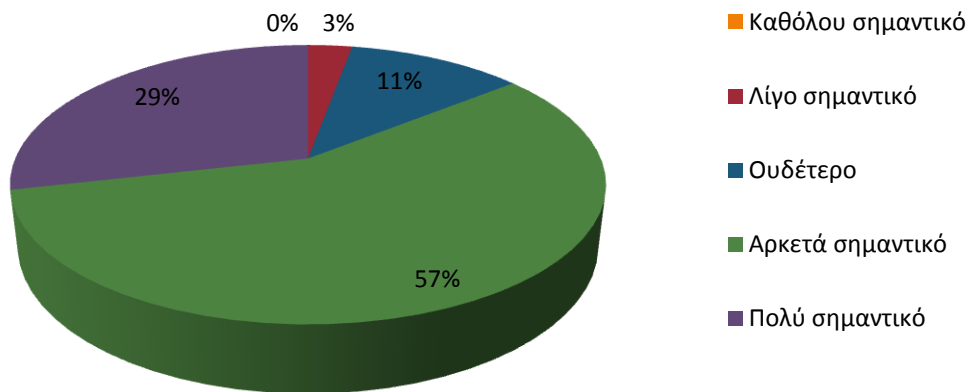
Μόνο το 14% (7% Καθόλου και 7% Λίγο) πιστεύουν ότι δεν συντρέχει κανένας λόγος επικοινωνίας μεταξύ κριτή και κρινόμενου μετά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης, καθώς η άποψη που έχει σχηματιστεί δεν μπορεί να μεταβληθεί από τη συνέντευξη. Το 79% όμως θεωρεί αρκετά (46%) ως πολύ (33%) σημαντική τη διαδικασία της συνέντευξης και πρέπει να αποτελεί κομμάτι του συστήματος αξιολόγησης.

ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

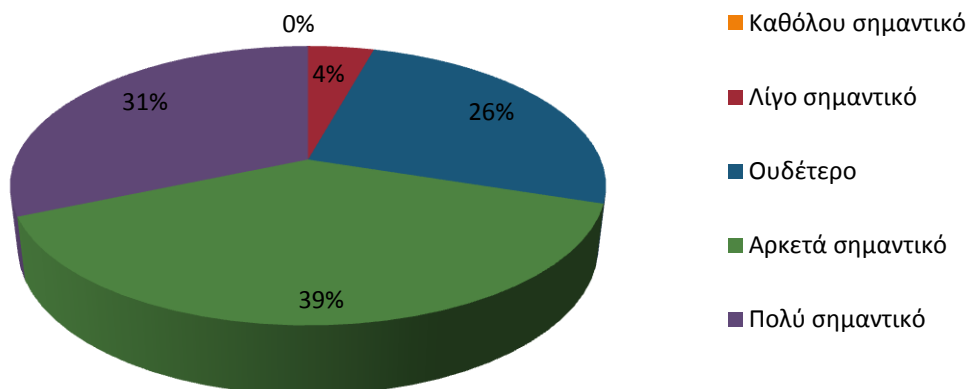
20α. Πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης: "Προκαταλήψεις"



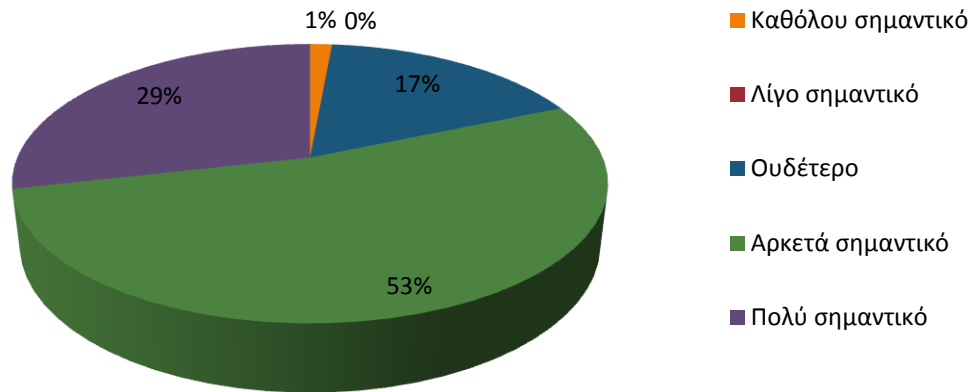
20β. Πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης: "Πρόσφατα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την εικόνα του κριτή για τον κρινόμενο"



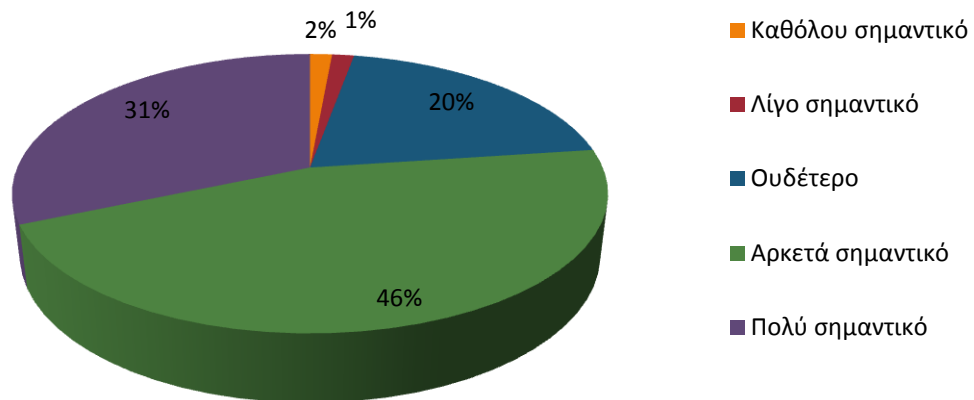
20γ. Πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης: "Ο κριτής αντιλαμβάνεται τα πράγματα διαφορετικά από τον κρινόμενο"



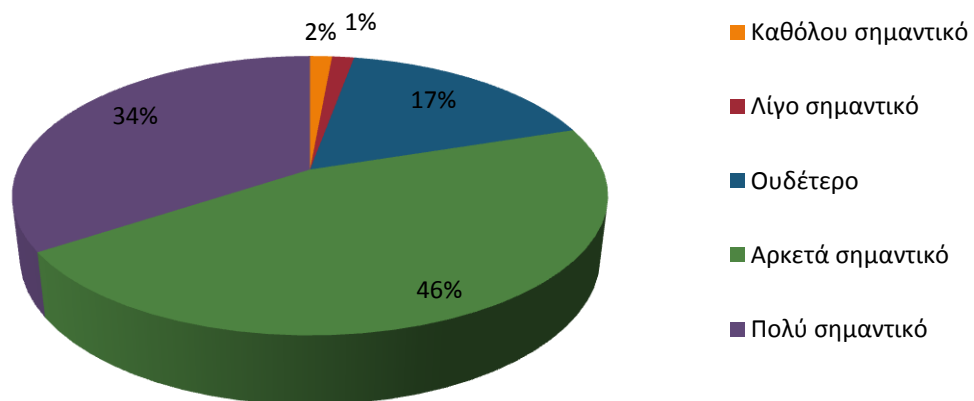
20δ. Πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης: "Ο κριτής δεν έχει εμβαθύνει στα εργασιακά χαρακτηριστικά του κρινόμενου"



20ε. Πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης: "Ο κριτής είναι υπερβολικά επιεικής"



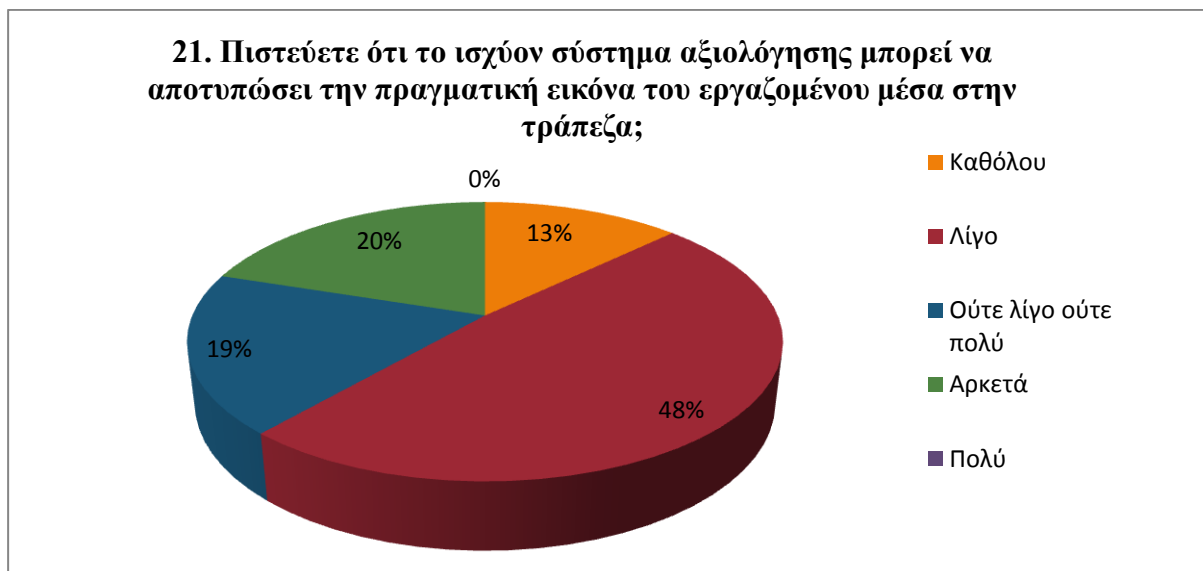
20στ. Πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης: "Ο κριτής είναι υπερβολικά αυστηρός"



Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι κριτές μπορούν να κάνουν διάφορα σφάλματα κατά τη διάρκεια αξιολόγησης τα οποία επηρεάζουν πολύ την όλη διαδικασία. Συγκεκριμένα, το 92%

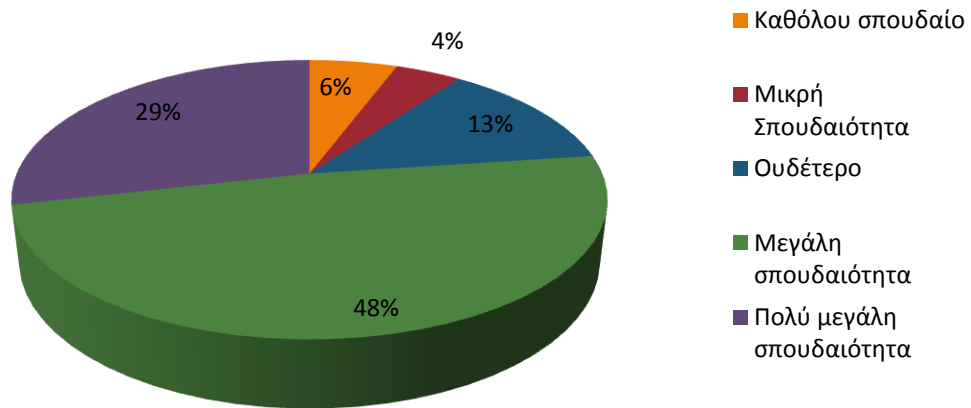
(52% Πολύ και 40% Αρκετά) πιστεύει ότι οι προκατάληψη του κριτή μπορεί να οδηγήσει σε λάθη κατά την αξιολόγηση. Το 86% (29% Πολύ και 57% Αρκετά) θεωρεί ότι πρόσφατα γεγονότα μπορούν να επηρεάσουν την κρίση του κριτή για τον κρινόμενο ενώ δεν θα έπρεπε. Το 70% (31% Πολύ και 39% Αρκετά) πιστεύει ότι σφάλμα στη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να είναι και η διαφορετική οπτική των καταστάσεων μεταξύ κριτή και κρινόμενου. Το 82% (29% Πολύ και 53% Αρκετά) θεωρεί ότι υπάρχει πρόβλημα αν ο κριτής δεν διαθέσει τον απαραίτητο χρόνο ώστε να εμβαθύνει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κρινόμενου. Το 77% (31% Πολύ και 46% Αρκετά) και το 80% (34% Πολύ και 46% Αρκετά) θεωρεί ότι η υπερβολική επιείκεια και αυστηρότητα του κριτή αντίστοιχα μπορεί να αλλοιώσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

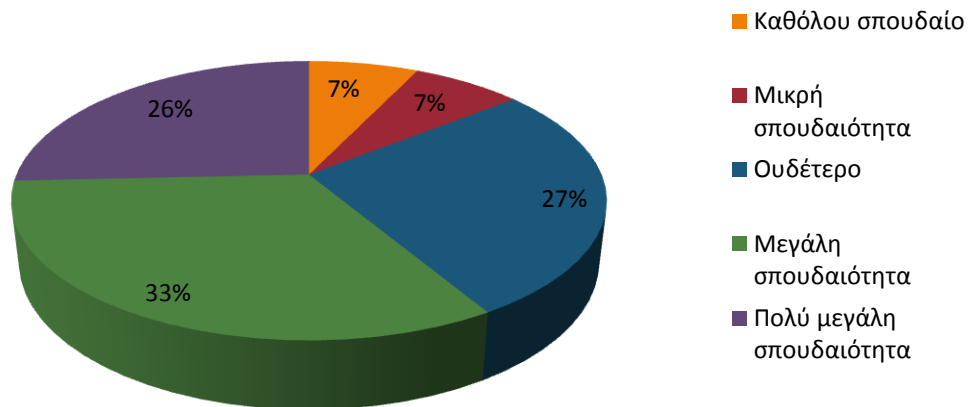


Ελάχιστοι είναι αυτοί (20%) οι οποίοι πιστεύουν ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Τράπεζα μπορεί να αποτυπώσει αρκετά καλά την πραγματική εικόνα του εργαζομένου. Η πλειοψηφία του 61% (48% Λίγο και 13% Καθόλου) θεωρούν ότι το ισχύον σύστημα δεν μπορεί να παρουσιάσει τον εργαζόμενο όπως πραγματικά είναι στο χώρο εργασίας του, ενώ το 19% είναι ουδέτερο.

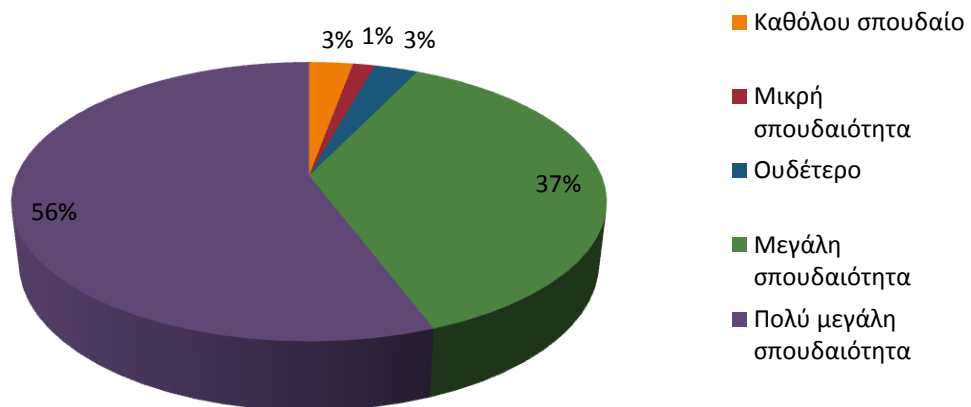
**22α. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Ειλικρίνεια"**



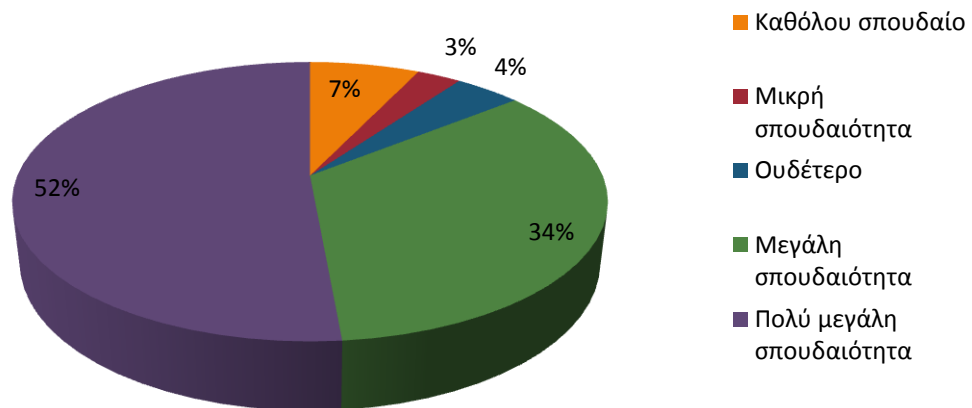
**22β. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Ευθύτητα"**



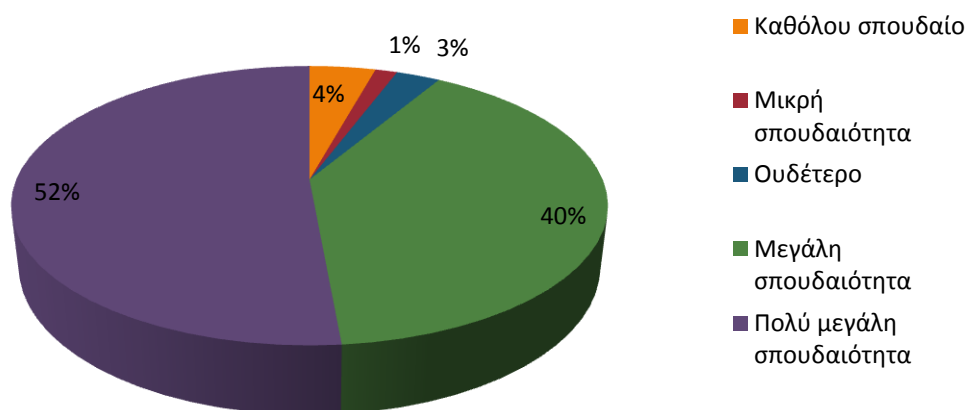
**22γ. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Συνέπεια"**



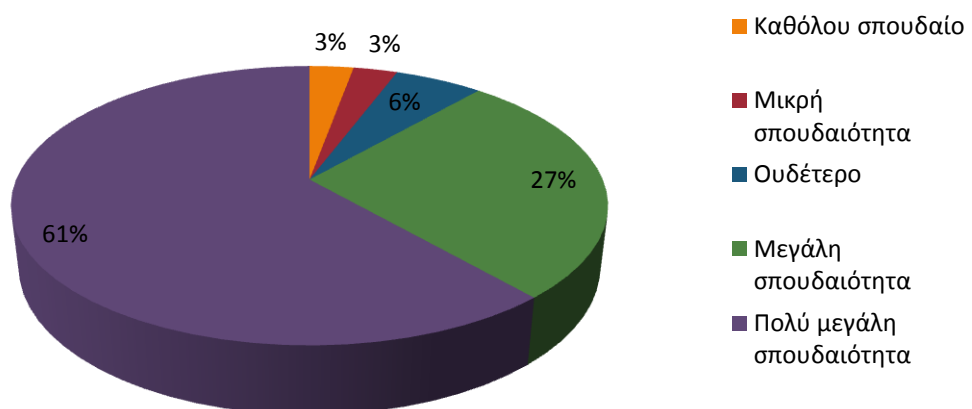
**22δ. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Αξιοπρέπεια"**



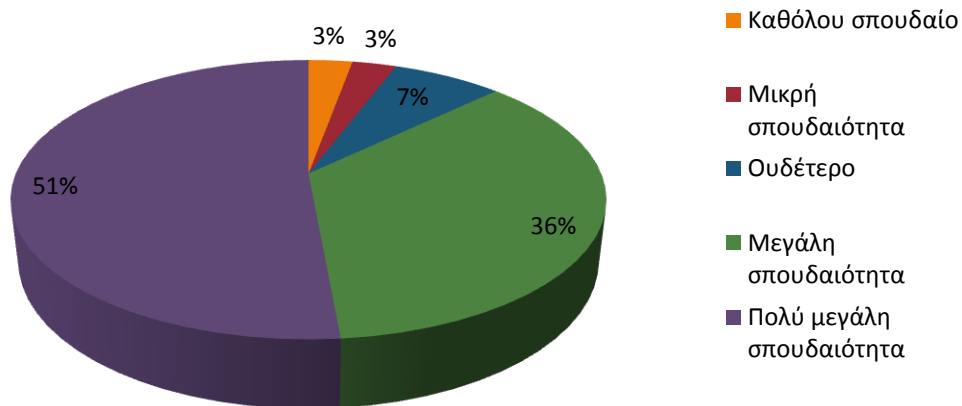
**22ε. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Ευσυνειδησία"**



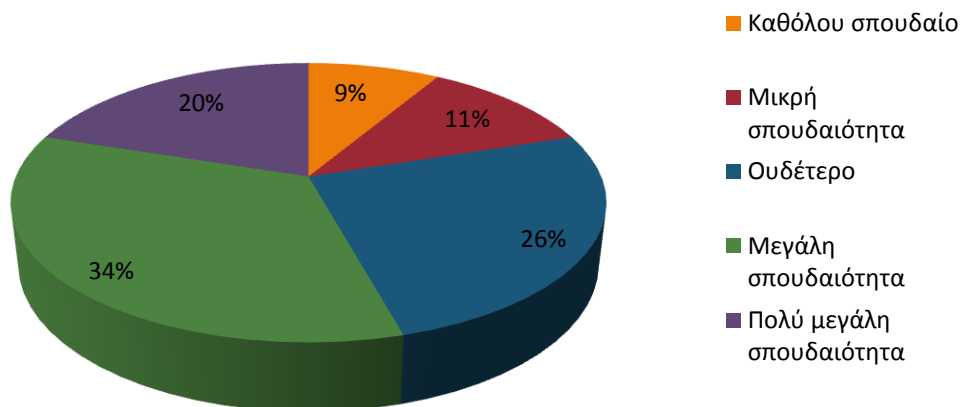
**22στ. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Αίσθημα ευθύνης"**



**22ζ. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Εχεμύθεια"**

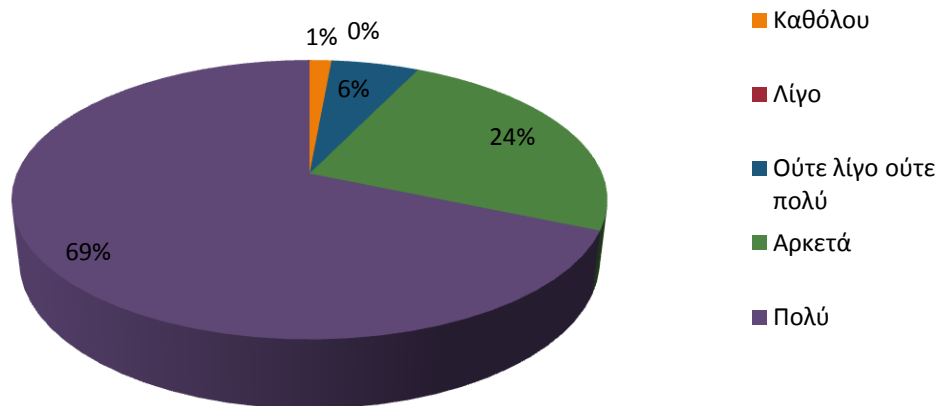


**22η. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα με τα
εξής στοιχεία του χαρακτήρα σας: "Σεμνότητα"**



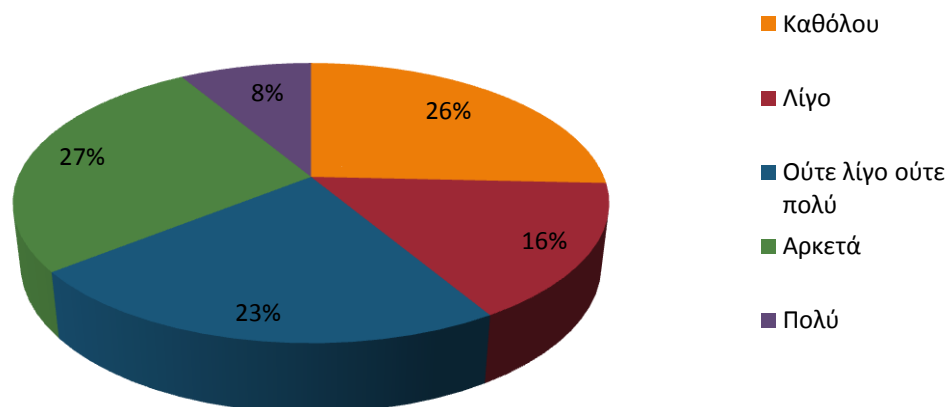
Η πλειοψηφία θεωρεί ότι πρέπει να κρίνεται βάσει των ως άνω στοιχείων του εργασιακού τους χαρακτήρα. Συγκεκριμένα θεωρούν σημαντικότερο χαρακτηριστικό την συνέπεια στην εργασία (92%), την ευσυνειδησία (92%), το αίσθημα ευθύνης (88%), την εχεμύθεια (87%), την αξιοπρέπεια (86%) και την ειλικρίνεια (77%). Λιγότερο σημαντικά, αλλά όχι αμελητέα θεωρούν την ευθύτητα (59%) και την σεμνότητα (54%).

23. Θεωρείτε σημαντικό να γνωρίζετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;



Η συντριπτική πλειοψηφία (93%) θεωρεί πολύ σημαντικό (69%) και αρκετά σημαντικό (24%) να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αφού μέσα από αυτά θα μπορέσει να βελτιώσει τυχόν αδυναμίες και να διατηρήσει τα στοιχεία εκείνα που ήταν αποτελεσματικά κατά το έτος. Μόνο το 1% δεν ενδιαφέρεται να γνωρίζει τα αποτελέσματα και το 6% δεν το απασχολεί είτε τα ξέρει είτε όχι.

24. Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει την εργασιακή σας απόδοση;



Του 26% η εργασιακή απόδοση δεν επηρεάζεται καθόλου από το σύστημα αξιολόγησης και το 16% επηρεάζεται λίγο. 23% είναι εκείνοι οι οποίοι επηρεάζονται ούτε λίγο ούτε πολύ. Το 27% δηλώνει ότι επηρεάζεται αρκετά, ενώ μόνο το 8% επηρεάζεται πολύ.



Η πλειοψηφία συμφωνεί με τον θεσμό της αξιολόγησης, θεωρώντας τη χρήσιμο εργαλείο για περαιτέρω ανάπτυξη και δημιουργία. Το 20% τάσσεται κατά του θεσμού.

4.5 Αποτελέσματα Έρευνας - Συμπεράσματα

Μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, διαπιστώνουμε ότι σε γενικές γραμμές οι ερωτηθέντες συμφωνούν με τους σκοπούς του συστήματος αξιολόγησης. Ακόμα κι αν δεν είναι γνώστες του τι απαιτείται προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι αποτελεσματικό, θεωρούν ότι είναι ένα μέσο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας τους. Βέβαια, υπάρχει και μια μερίδα που είναι γενικά αρνητικοί απέναντι σε αυτή την πρακτική. Για το λόγο αυτό η τράπεζα θα πρέπει να τους ενισχύσει τη πεποίθηση ότι το σύστημα είναι αντικειμενικό και μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για την εξέλιξη των εργαζομένων.

Παρατηρούμε ακόμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι προσκολλημένοι σε παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης. Θα ήταν χρήσιμο η Τράπεζα να μπορούσε να τους παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση για τα συστήματα αξιολόγησης, προκειμένου να χρησιμοποιούνταν κι άλλες εναλλακτικές μέθοδοι αξιολόγησης, ώστε η εικόνα του αξιολογούμενου να ήταν συνάρτηση πολλών παραγόντων και να μη βασίζονταν μόνο στην αξιολόγηση από τους προϊσταμένους.

Υπάρχει μια τάση αμφισβήτησης του συστήματος και αυτό οφείλεται στην έλλειψη αντικειμενικότητας του καθώς και στην πιθανότητα επηρεασμού από υποκειμενικά κριτήρια που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων. Οι τράπεζες θα πρέπει να επανεξετάσουν τα κριτήρια αξιολόγησης και να υπάρξουν και μετρήσιμα στοιχεία για τα οποία ο εργαζόμενος θα κρίνεται. Έτσι, θα μπορέσει να αποδεχτεί την αξιολόγηση και να τη χρησιμοποιήσει προς όφελος του αλλά και προς όφελος της Τράπεζας.

Για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις στην εποχή της ελεύθερης αγοράς και της παγκοσμιοποίησης είναι ανάγκη να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές απαιτείται διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας δυναμικός μηχανισμός για την ανάπτυξη αυτή είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι περιεκτική και διαρκής. Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε ένα σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης στην εργασία ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν το σύστημα αξιολόγησης ατομικά στον κάθε εργαζόμενο ενώ πρέπει να αξιολογείται επίσης η απόδοση της ομάδας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί αρκετούς και σημαντικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Επίσης παρέχει στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση στοιχεία σχετικά με την τρέχουσα απόδοση και αποτελεί μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις κοινοποιούν τις μελλοντικές προσδοκίες τους. Βασική προϋπόθεση είναι ότι οι στόχοι της επιχείρησης και του εργαζόμενου ταυτίζονται. Παρέχει ακόμα στοιχεία τα οποία βοηθούν στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

Κάθε μέθοδος παρουσιάζει αρνητικά και θετικά στοιχεία, για τον λόγο αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό από διάφορες μεθόδους αξιολόγησης είναι δυνατό να είναι αντικειμενικότερο και λιγότερο επηρεασμένο από τα συνήθη λάθη αξιολόγησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- **Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.**, (1995), Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού, Διεύθυνση Προσωπικού, εκδ. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε..
- **Κάντας Αρ.**, (1998), Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- **Κανελλόπουλος Χ.**, (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. ιδίου.
- **Μακρυγιωργάκης Μ.**, (2001), Η ανθρώπινη πλευρά του management, εκδ. Παπαζήση.
- **Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ.**, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου.
- **Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ.**, (1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, εκδ. Κάπα.
- **Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.**, (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rosili.
- **Τερλιξίδου Μ.**, (1991), Σύγχρονη Διοίκηση Προσωπικού, εκδ. ΕΤΕ.
- **Χυτήρης Λ.**, (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks.

ΞΕΝΗ

- **Campbell R.B. & Gazfingel M.L.**, (1996), “Strategies for Success in Measuring Performance, H.R. Magazine”, June 1996, p.p. 98-104.
- **Davis K. & Werther W.**, (1996), Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.
- **Fisher – Schoenfeldt – Shaw**, (2003), Human Resources Management, εκδ. Houghton, Mifflin
- **Jackson S. and Schuler R.**, (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, Southwestern College Publishing.
- **Lawler E.E., Mohrman A.M. & Resnick S.**, (1984), Performance Appraisal Revisited, Organizational Dynamics, 13(1), p.p. 20 – 35.

- **Staw M. & Cummings L.**, (1990), Evaluation and Employment in Organizations, , Barry Jai Press Inc.
- **Torrington D. – Hall L. – Taylor S.**, (2002), Human Resources Management, 5th edition, Prentice Hall Europe.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- **Toegel, Gink, Conger, Jay A.**, (2003), 360-Degree Assessment : Time for Reinventionn, Academy of Management Learning and Education, Vol. 2, Issue 3
- **Fox S., et. al.**, (1994), Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No 1, p.p. 45-56
- **Cederblom D.**, (1982), The Performance Appraisal Interview ; A Review, Implications and Suggestions, Vol. 7, No 2, p.p. 219-227
- **Nemeroff W. & Cosentino J.**, (1979), Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers, Academy of Management Journal, Vol. 22, No 3, p. p.66-576
- **Meyer H.**, (1991), A solution to the performance appraisal feedback enigma, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 1, p.p. 68-76

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Δελτία Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Υπαλλήλων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΛΤΙΟΥ: <input type="checkbox"/>	Βαθμός	Valeur	ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ			
ΕΠΩΝΥΜΟ:			ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ
ΟΝΟΜΑ:			ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ Ή ΣΥΖΥΓΟΥ



**ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ή ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ	Κ.Α.()
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	Κ.Α.()
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Κ.Α.()
ΤΜΗΜΑ	Κ.Α.()
ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Κ.Α.()

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΟΣ	Α.Μ.	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Α' ΚΡΙΤΗΣ				
Β' ΚΡΙΤΗΣ				

ημερομηνία συνέντευξης

ημερομηνία σύνταξης του Δελτίου

Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ Δ.Α.Α.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ	ημερομηνία
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΘΕΣΗ	

Η ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΓΙΝΕ ΑΠΟ ΤΟΝ/ΤΗΝ		
ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ		

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΠΙΟ ΠΑΝΩ ΘΕΣΗ. Σημειώστε κάθε τι επιπλέον των όσων αναλυτικά αναφέρονται στη συνημμένη μηχανογραφική κατάσταση, που αφορά την απασχόληση και τις απουσίες του κρινομένου κατά την περίοδο κρίσεως.

Προσδιορισμός καθηκόντων για το επόμενο έτος, που γίνεται στα πλαίσια και των στόχων της Μονάδας, για τα οποία ενημερώθηκε ο αξιολογούμενος κατά την διάρκεια της συνέντευξης.

**ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
(ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΙΔΙΟΧΕΙΡΑ ΜΕ ΜΕΛΑΝΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ)**

A.M.

--	--	--	--	--	--

ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ
ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΡΙΤΩΝ
A' B'

K.A.	ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
102	Προσφέρει ποιοτική εργασία (θετικότητα / πληρότητα).		
104	Ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του και επιδεικνύει επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων του.		
A' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ			

K.A.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
200	Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο.		
203	Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα.		
204	Αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των Προϊσταμένων του.		
205	Αντιμετωπίζει με αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία επαγγελματικά κρίσιμες καταστάσεις.		
206	Χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα τα υπηρεσιακά θέματα που έχουν χαρακτηριστεί ως εμπιστευτικά από τους κανονισμούς της Τράπεζας.		
208	Φροντίζει για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση της πελατείας.		
B' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ			

K.A.	ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
700	Μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του.		
702	Διαθέτει ικανότητα σωστής έκφρασης και χρήσης προφορικού και γραπτού λόγου.		
703	Παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες.		
705	Προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογία και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται, μετά από ανάλογη προετοιμασία.		
706	Εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία.		
707	Είναι αποδεκτός και επιβάλλεται με το κύρος του.		
708	Αναζητεί και αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για την προσωπική του ανάπτυξη και την επαγγελματική του επιμόρφωση.		
709	Επιζητά και ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις (επαγγελματικές ευκαιρίες, ανάληψη ευθυνών, νέες προοπτικές).		
710	Αναλαμβάνει την ευθύνη των υπηρεσιακών ενεργειών του.		
Γ' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ			

K.A.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
800	Σχεδιάζει - προγραμματίζει τις ενέργειές του και εκμεταλλεύεται δημιουργικά το χρόνο του.		
801	Καθορίζει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τους αναπροσαρμόζει έγκαιρα αν χρειαστεί.		
802	Δίνει εύστοχες και αποτελεσματικές λύσεις στα υπηρεσιακά προβλήματα που αντιμετωπίζει.		
803	Καθοδηγεί με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα τους υφισταμένους του και κατανέμει ανάλογα τα καθήκοντα.		
804	Υποκνεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια και συμβολή τους στην εξέλιξη της εργασίας.		
805	Διατηρεί καλό και συναδελφικό κλίμα και λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον.		
806	Διατυπώνει αντικειμενικές και τεκμηριωμένες εκτιμήσεις για τους υφισταμένους του.		
807	Αξιοποιεί το προσωπικό του και φροντίζει για τη δημιουργία νέων στελεχών, ενδιαφερόμενος για την επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση των υφισταμένων του.		
808	Ακούει με προσοχή τις απόψεις και προτάσεις των συνομιλητών του, τις αξιολογεί και τις αξιοποιεί.		
809	Έχει την ικανότητα να πείθει και είναι αποτελεσματικός διαπραγματευτής.		
810	Δραστηριοποιείται για την αύξηση των εργασιών και την προβολή της Τράπεζας.		
Δ' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ			

A' ΚΡΙΤΗΣ

B' ΚΡΙΤΗΣ

υπογραφή 

υπογραφή 

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΔΕΛΤΙΟΥ:

1

ΣΤΕΛΕΧΗ

Βαθμός

Valeur

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΟΝΟΜΑ :

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ

ΑΡ. ΜΗΤΡΟΥ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ Α' ΚΡΙΤΗ

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΚΑΤ. ΜΟΝ.	1= ΑΜΕΣΑ 2= ΜΕΛΛ.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		


ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ Β' ΚΡΙΤΗ

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΚΑΤ. ΜΟΝ.	1= ΑΜΕΣΑ 2= ΜΕΛΛ.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		

Α' ΚΡΙΤΗΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ
ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

- Ποιές θεωρείτε ιδιαίτερες δυνατότητές του (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα κτλ);
- Ποιές θεωρείτε τυχόν αδυναμίες του οι οποίες κατά τη γνώμη σας επιδέχονται βελτίωση προκειμένου να διευκολυνθεί η περαιτέρω αξιοποίησή του ή παρεμποδίζουν σοβαρά τις προοπτικές του; (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

υπογραφή 

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

Β' ΚΡΙΤΗΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ
ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

- Ποιές θεωρείτε ιδιαίτερες δυνατότητές του (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα κτλ);
- Ποιές θεωρείτε τυχόν αδυναμίες του οι οποίες κατά τη γνώμη σας επιδέχονται βελτίωση προκειμένου να διευκολυνθεί η περαιτέρω αξιοποίησή του ή παρεμποδίζουν σοβαρά τις προοπτικές του; (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

υπογραφή 

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΡΙΤΕΣ

Α.Μ.

--	--	--	--	--

Α' ΚΡΙΤΗΣ

Β' ΚΡΙΤΗΣ

Κ.Α.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Κ.Α.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

ΑΠΟΨΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

ΕΠΙΘΥΜΩ την εξέταση του Δ.Α.Α. μου από την Αναθεωρητική Επιτροπή με βάση τους λόγους που αναφέρω στο ανωτέρω πεδίο.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ο ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΣ

ΕΠΙΘΥΜΩ την εξέταση του Δ.Α.Α. μου από την Αναθεωρητική Επιτροπή καθώς και πληρούνται οι προβλεπόμενες προϋποθέσεις άσκησης του δικαιώματος προσφυγής. (Διαφωνία κριτών τουλάχιστον στο 1/3 του συνόλου των υποκριτηρίων).

ΝΑΙ ΟΧΙ

--	--	--

ημερομηνία

υπογραφή

ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

υπογραφή
ονοματεπώνυμο

ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
(Απόσπασμα Πρακτικού Συνεδρίασης αριθ. _____ της/...../.....)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΔΕΛΤΙΟΥ:

1

ΣΤΕΛΕΧΗ

Βαθμός

Valeur

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ

ΟΝΟΜΑ :

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ

A. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ κατά το υπό κρίση διάστημα

B. ΣΧΟΛΙΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αναλυτική αυτοαξιολόγησή σας και οι απαντήσεις/προτάσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν θα βοηθήσουν στην προετοιμασία και στην καλύτερη διεξαγωγή της προσωπικής σας συνέντευξης αξιολόγησης με τους Προϊσταμένους σας. Η γραπτή απάντηση στις ερωτήσεις είναι προαιρετική. Ωστόσο τα θέματα αυτά αποτελούν τον κορμό της συζήτησης.

Έχοντας υπόψη την περίοδο για την οποία πρόκειται να αξιολογηθείτε, απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις :

1. Γνωρίζατε τους στόχους της Μονάδας σας; Αν ναι, πώς νομίζετε ότι συνεισφέρατε στην επίτευξή τους;

2. Τι προβλήματα, επαγγελματικά ή/και προσωπικά αντιμετωπίσατε; Επηρέασαν την ανταπόκρισή σας; Αν εξακολουθούν να υφίστανται, τι προτείνετε για την επίλυσή τους;

3. Ποιές ικανότητες και ενδιαφέροντα θεωρείτε ότι διαθέτετε, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα προς κοινό όφελος του ατόμου σας και της Τράπεζας;

A.M.

--	--	--	--	--

4. Τι γνώσεις και ικανότητες νομίζετε ότι πρέπει να αποκτήσετε προκειμένου να βελτιώσετε τις προοπτικές εξέλιξης και αξιοποίησής σας, την υπηρεσιακή σας απόδοση και συμπεριφορά και να προσφέρετε καλύτερη εξυπηρέτηση στην πελατεία; Προτείνετε (αφού συμβουλευτείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Τράπεζας) τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια.

5. Είστε ικανοποιημένος/η με το εργασιακό σας περιβάλλον; Εισηγείστε τυχόν αλλαγές/βελτιώσεις; Αναφέρατε επιθυμίες σας για μετακίνηση ή αλλαγή θέσης εργασίας ή μελλοντική αξιοποίηση.

6. Ποιές άλλες τυχόν παρατηρήσεις έχετε να διατυπώσετε;

Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, form ΟΥΔεία16

Ο ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΣ

υπογραφή 

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΛΤΙΟΥ: <input type="checkbox"/>	Βαθμός	Valeur	ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ			
ΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ Ή ΣΥΖΥΓΟΥ		ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ
ΟΝΟΜΑ:			



**ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ή ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ	K.A.()
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	K.A.()
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	K.A.()
ΤΜΗΜΑ	K.A.()
ΥΠΗΡΕΣΙΑ	K.A.()

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΟΣ	Α.Μ.	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Α' ΚΡΙΤΗΣ				
Β' ΚΡΙΤΗΣ				

ημερομηνία συνέντευξης

ημερομηνία σύνταξης του Δελτίου

Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ Δ.Α.Α.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ	<input type="text"/> ημερομηνία
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΘΕΣΗ	

Η ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΓΙΝΕ ΑΠΟ ΤΟΝ/ΤΗΝ		
ΥΠΟΓΡΑΦΗ		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΠΙΟ ΠΑΝΩ ΘΕΣΗ. Σημειώστε κάθε τι επιπλέον των όσων αναλυτικά αναφέρονται στη συνημμένη μηχανογραφική κατάσταση, που αφορά την απασχόληση και τις απουσίες του κρινόμενου κατά την περίοδο κρίσεως.

Προσδιορισμός καθηκόντων για το επόμενο έτος, που γίνεται στα πλαίσια και των στόχων της Μονάδας, για τα οποία ενημερώθηκε ο αξιολογούμενος κατά την διάρκεια της συνέντευξης.

**ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
(ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΙΔΙΟΧΕΙΡΑ ΜΕ ΜΕΛΑΝΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ)**

A.M.

--	--	--	--	--

ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ **ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΡΙΤΩΝ**
A' B'

Κ.Α.	ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
100	Γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του.		
101	Εργάζεται με ταχύτητα και ολοκληρώνει έγκαιρα την εργασία του.		
102	Προσφέρει ποιοτική εργασία (θετικότητα / πληρότητα).		
104	Ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του και επιδεικνύει επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων του.		
105	Θέτει προτεραιότητες και μεθοδεύει αποτελεσματικά την εργασία του, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες.		
106	Προβληματίζεται για τη βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας του και διατυπώνει σχετικές αποτελεσματικές προτάσεις ακόμη και πέρα από παραδοσιακές μεθόδους και πρακτικές.		
		A' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	

Κ.Α.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
200	Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο.		
201	Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και ενδιαφέρον την πελατεία.		
203	Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα.		
204	Αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των Προϊσταμένων του.		
205	Διατηρεί την αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία του στο χώρο της εργασίας.		
206	Χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα τα υπηρεσιακά θέματα που έχουν χαρακτηριστεί ως εμπιστευτικά από τους κανονισμούς της Τράπεζας.		
207	Εφαρμόζει με συνέπεια τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.		
		B' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	

Κ.Α.	ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
700	Μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του.		
701	Έχει το θάρρος της γνώμης του και διατυπώνει λογικά και με σαφήνεια τις απόψεις και τα επιχειρήματά του σε υπηρεσιακά θέματα.		
702	Διαθέτει ικανότητα σωστής έκφρασης και χρήση προφορικού και γραπτού λόγου.		
704	Προτείνει/δίνει ρεαλιστικές και αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν ή/και παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες όπου και όποτε χρειαστεί.		
705	Προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογία και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται, μετά από ανάλογη προετοιμασία.		
706	Εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία.		
708	Αναζητεί και αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για την προσωπική του ανάπτυξη και την επαγγελματική του επιμόρφωση.		
709	Επιζητά και ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις (επαγγελματικές ευκαιρίες, ανάληψη ευθυνών, νέες προοπτικές).		
710	Αναλαμβάνει την ευθύνη των υπηρεσιακών ενεργειών του.		
		Γ' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2) ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	

Δύναμη Πληροφορικής, σελίδα 22

A' ΚΡΙΤΗΣ

B' ΚΡΙΤΗΣ

υπογραφή 

υπογραφή 

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΔΕΛΤΙΟΥ:

2

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Βαθμός

Valeur

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ

ΟΝΟΜΑ :

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ Α' ΚΡΙΤΗ

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΚΑΤ. ΜΟΝ.	1= ΑΜΕΣΑ 2= ΜΕΛΛ.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ Β' ΚΡΙΤΗ

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΚΑΤ. ΜΟΝ.	1= ΑΜΕΣΑ 2= ΜΕΛΛ.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		

Α' ΚΡΙΤΗΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

- Ποιές θεωρείτε ιδιαίτερες δυνατότητές του (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα κτλ);
- Ποιές θεωρείτε τυχόν αδυναμίες του οι οποίες κατά τη γνώμη σας επιδέχονται βελτίωση προκειμένου να διευκολυνθεί η περαιτέρω αξιοποίησή του ή παρεμποδίζουν σοβαρά τις προοπτικές του; (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

υπογραφή 

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

Β' ΚΡΙΤΗΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

- Ποιές θεωρείτε ιδιαίτερες δυνατότητές του (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα κτλ);
- Ποιές θεωρείτε τυχόν αδυναμίες του οι οποίες κατά τη γνώμη σας επιδέχονται βελτίωση προκειμένου να διευκολυνθεί η περαιτέρω αξιοποίησή του ή παρεμποδίζουν σοβαρά τις προοπτικές του; (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

υπογραφή 

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΡΙΤΕΣ

Α.Μ.

Α' ΚΡΙΤΗΣ		Β' ΚΡΙΤΗΣ	
Κ.Α.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Κ.Α.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

ΑΠΟΨΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

ΕΠΙΘΥΜΩ την εξέταση του Δ.Α.Α. μου από την Αναθεωρητική Επιτροπή με βάση τους λόγους που αναφέρω στο ανωτέρω πεδίο.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΠΙΘΥΜΩ την εξέταση του Δ.Α.Α. μου από την Αναθεωρητική Επιτροπή καθώς και πληρούνται οι προβλεπόμενες προϋποθέσεις άσκησης του δικαιώματος προσφυγής. (Διαφωνία κριτών τουλάχιστον στο 1/3 του συνόλου των υποκριτηρίων).

ΝΑΙ ΟΧΙ

ημερομηνία

Ο ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΣ

υπογραφή

ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

υπογραφή
ονοματεπώνυμο

ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
(Απόσπασμα Πρακτικού Συνεδρίασης αριθ. _____ της / /)

Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΟΓΙΚΗΣ, form 0106/04/24

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΔΕΛΤΙΟΥ:

2

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Βαθμός

Valeur

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ

ΟΝΟΜΑ :

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ

A. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ κατά το υπό κρίση διάστημα

B. ΣΧΟΛΙΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αναλυτική αυτοαξιολόγησή σας και οι απαντήσεις/προτάσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν θα βοηθήσουν στην προετοιμασία και στην καλύτερη διεξαγωγή της προσωπικής σας συνέντευξης αξιολόγησης με τους Προϊσταμένους σας. Η γραπτή απάντηση στις ερωτήσεις είναι προαιρετική. Ωστόσο τα θέματα αυτά αποτελούν τον κορμό της συζήτησης.

Έχοντας υπόψη την περίοδο για την οποία πρόκειται να αξιολογηθείτε, απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις :

1. Γνωρίζετε τους στόχους της Μονάδας σας; Αν ναι, πώς νομίζετε ότι συνεισφέρατε στην επίτευξή τους;

2. Τι προβλήματα, επαγγελματικά ή/και προσωπικά αντιμετωπίσατε; Επηρέασαν την ανταπόκρισή σας; Αν εξακολουθούν να υφίστανται, τι προτείνετε για την επίλυσή τους;

3. Ποιές ικανότητες και ενδιαφέροντα θεωρείτε ότι διαθέτετε, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα προς κοινό όφελος του ατόμου σας και της Τράπεζας;

A.M.


--	--	--	--	--

4. Τι γνώσεις και ικανότητες νομίζετε ότι πρέπει να αποκτήσετε προκειμένου να βελτιώσετε τις προοπτικές εξέλιξης και αξιοποίησής σας, την υπηρεσιακή σας απόδοση και συμπεριφορά και να προσφέρετε καλύτερη εξυπηρέτηση στην πελατεία; Προτείνετε (αφού συμβουλευτείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Τράπεζας) τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια.

5. Είστε ικανοποιημένος/η με το εργασιακό σας περιβάλλον; Εισηγείστε τυχόν αλλαγές/βελτιώσεις; Αναφέρατε επιθυμίες σας για μετακίνηση ή αλλαγή θέσης εργασίας ή μελλοντική αξιοποίηση.

6. Ποιές άλλες τυχόν παρατηρήσεις έχετε να διατυπώσετε;

Ο ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΣ

υπογραφή 

.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στόχος του ερωτηματολογίου αυτού είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων της τράπεζας, στελεχών και υπαλλήλων, γύρω από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται αυτή τη στιγμή. Η σύνθεση του ερωτηματολογίου διαφυλάσσει την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλο;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Άνδρας Γυναίκα

2. Σε ποιο κλιμάκιο ηλικίας ανήκετε;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

18-30 31-40 41-50 51 και άνω

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Απόφοιτος Λυκείου Απόφοιτος ΙΕΚ Απόφοιτος ΤΕΙ

Απόφοιτος ΑΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου

4. Πόσα έτη εργάζεστε στην Τράπεζα;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Ως 1 έτος 1-3 έτη 4-9 έτη 10-19 έτη 20 και άνω έτη

5. Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Διευθυντικό Στέλεχος Προϊστάμενος Λοιποί Υπάλληλοι

ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

6. Πιστεύετε ότι ο θεσμός του συστήματος αξιολόγησης είναι αντικειμενικός; (Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Καθόλου

Λίγο

Ούτε λίγο ούτε πολύ

Αρκετά

Πολύ

7. «Το σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου».

(Παρακαλούμε σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

8. Ποια είναι η άποψή σας για τη συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης ετησίως;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Διαφωνώ ριζικά

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

9. «Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου».

(Παρακαλούμε αναφέρετε πόσο σύμφωνους ή αντίθετους σας βρίσκει η παραπάνω πρόταση, σημειώνοντας με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

10. Πιστεύετε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης η τράπεζα μπορεί να εντοπίσει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Διαφωνώ ριζικά
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα είναι σαφές και αποτελεσματικό;

(Παρακαλούμε αναφέρετε πόσο σύμφωνους ή αντίθετους σας βρίσκει η παραπάνω πρόταση, σημειώνοντας με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο στις περιπτώσεις κάλυψης θέσεων;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Καθόλου
- Λίγο

Ούτε λίγο ούτε πολύ

Αρκετά

Πολύ

ΠΗΓΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

13. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις, κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί σε αυτόν.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
α) από τον άμεσο προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο	1	2	3	4	5
β) από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο	1	2	3	4	5
γ) από τον συνάδελφο	1	2	3	4	5
δ) από εξωτερικούς συνεργάτες	1	2	3	4	5
ε) όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό	1	2	3	4	5

14. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση είναι αποτελεσματική;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Καθόλου

- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Αρκετά
- Πολύ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

15. «Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται στη συνολική απόδοση του εργαζομένου».

(Παρακαλούμε σημειώστε με Χ την άποψή σας για την παραπάνω πρόταση στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Διαφωνώ ριζικά
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

16. «Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να κρίνει τον εργαζόμενο με βάση κάποιο ταλέντο ή ιδιαίτερο εργασιακό χαρακτηριστικό του».

(Παρακαλούμε σημειώστε με Χ την άποψή σας για την παραπάνω πρόταση στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Διαφωνώ ριζικά
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17. Είναι η διαδικασία αξιολόγησης κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί με σχετική ευκολία σε αξιόπιστα συμπεράσματα;

(Παρακαλούμε σημειώστε με Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Καθόλου

Λίγο

Ούτε λίγο ούτε πολύ

Αρκετά

Πολύ

18. Θεωρείτε ότι σε ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να τηρείται το απόρρητο; (Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Ναι Όχι

19. Πιστεύετε ότι η συνέντευξη πρέπει να αποτελεί κομμάτι του συστήματος αξιολόγησης;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Καθόλου

Λίγο

Ούτε λίγο ούτε πολύ

Αρκετά

Πολύ

ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

20. Παρακάτω δίνεται μία λίστα με πιθανά λάθη του κριτή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

(Παρακαλούμε κυκλώστε το βαθμό σημαντικότητας για κάθε ένα από αυτά.)

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ουδέτερο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
α)προκαταλήψεις	1	2	3	4	5
β)πρόσφατα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την εικόνα του					

κριτή για τον κρινόμενο	1	2	3	4	5
γ)ο κριτής αντιλαμβάνεται τα πράγματα διαφορετικά από τον κρινόμενο	1	2	3	4	5
δ)ο κριτής δεν έχει εμβαθύνει στα εργασιακά χαρακτηριστικά του κρινόμενου	1	2	3	4	5
ε)ο κριτής είναι υπερβολικά επεικλής	1	2	3	4	5
στ)ο κριτής είναι υπερβολικά αυστηρός	1	2	3	4	5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

21. Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αποτυπώσει την πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην τράπεζα;

(Παρακαλούμε σημειώστε με Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Καθόλου

Λίγο

Ούτε λίγο ούτε πολύ

Αρκετά

Πολύ

22. Πολλές φορές κρίνεστε από τον εργοδότη σας σύμφωνα από τα παρακάτω στοιχεία του χαρακτήρα σας.

(Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει το βαθμό σπουδαιότητας που αποδίδετε σε καθένα από αυτά.)

	Καθόλου σπουδαίο	Μικρή σπουδαιότητα	Ουδέτερο	Μεγάλη σπουδαιότητα	Πολύ μεγάλη σπουδαιότητα
Ειλικρίνεια	1	2	3	4	5
Ευθύτητα	1	2	3	4	5
Συνέπεια	1	2	3	4	5
Αξιοπρέπεια	1	2	3	4	5
Ευσυνειδησία	1	2	3	4	5
Αίσθημα ευθύνης	1	2	3	4	5
Εχεμύθεια	1	2	3	4	5
Σεμνότητα	1	2	3	4	5

23. Θεωρείτε σημαντικό να γνωρίζετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας; (Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Αρκετά
- Πολύ

24. Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει την εργασιακή σας απόδοση;

(Παρακαλούμε σημειώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ

Αρκετά

Πολύ

25. Τελικά συμφωνείτε με τον θεσμό της αξιολόγησης;

(Παρακαλούμε σημειώστε με Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο.)

Ναι, πιστεύω ότι είναι χρήσιμη Όχι, τη θεωρώ περιττή

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας.