



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΑΤΕΒΑΝΚ**

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΤΑΤΙΑΝΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ**

ΑΡΓΟΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ, 2012

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΑΤΕΒΑΝΚ**

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΤΑΤΙΑΝΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ**

ΑΡΓΟΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ, 2012

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Περίληψη	7
Summary	8
Ευχαριστίες	9
Εισαγωγή	10

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

Κεφάλαιο 1^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.1	Ανάπτυξη των τραπεζών στην εποχή της τεχνολογίας	15
1.2	Παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους	17
1.3	Κατάρτιση υπαλλήλων με την χρήση των σύγχρονων εκπαιδευτικών μέσων	22

Κεφάλαιο 2^ο: ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΟΥ

2.1	Ο ρόλος της ηγεσίας στην αξιολόγηση των εργαζομένων	26
2.2	Η εταιρική κουλτούρα σε συνάρτηση με τους στόχους που θέτει η ηγεσία	29

ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Κεφάλαιο 3^ο: ΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

3.1	Η σημασία του νέου συστήματος για την Τράπεζα	33
		34

3.2 Το σύστημα αξιολόγησης στην πράξη	
3.3 Η απόδοση και η βαθμολόγησή της	37
α. Στόχοι-Εργασίες: πώς αυτά βαθμολογούνται με το νέο σύστημα	37
β. Ιδιότητες: η αξιολόγησή τους στο νέο σύστημα	38
γ. Βαθμολόγηση της επίτευξης των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων της κάθε υπηρεσιακής μονάδας	40
δ. Ιδιότητες: η αξιολόγησή τους στην υπηρεσιακή μονάδα	40

Κεφάλαιο 4^ο: ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1 Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Τράπεζας μέσω του συστήματος αξιολόγησης	43
4.2 Το όραμα της Τράπεζας και πώς αυτό εκφράζεται μέσω του νέου συστήματος αξιολόγησης	45

ΜΕΡΟΣ 3^ο: Η ΥΠΟΛΟΧΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Κεφάλαιο 5^ο : ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ-ΕΡΕΥΝΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Ενημέρωση για το νέο σύστημα αξιολόγησης	48
5.2 Έρευνα: τα αποτελέσματα αναφορικά με την εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης	49
5.3 Σχολιασμός αποτελεσμάτων	58
α. Ανάπτυξη, εκπαίδευση, ενεργός συμμετοχή και απόδοση προσωπικού	58
β. Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας	60
γ. Εταιρική κουλτούρα, συνέργεια και ανταμοιβή	60

Κεφάλαιο 6: ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Τα συμπεράσματα της έρευνας για τον εργαζόμενο και την Τράπεζα	62
6.2 Προτάσεις για την Τράπεζα	63

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Έντυπα αξιολόγησης και ανάπτυξης

Τύπου Α'	65
----------	----

Τύπου Β'	72
----------	----

Τύπου Γ'	79
----------	----

Ερωτηματολόγιο έρευνας	85
-------------------------------	----

Ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίου	88
---	----

Οργανόγραμμα	103
---------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104
---------------------	-----

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΑΤΕΒΑΝΚ

Το σημερινό τραπεζικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι νέες μορφές οργάνωσης και διεκπεραίωσης των εργασιών, καθώς και οι μέθοδοι υποκίνησης-αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνδυασμό με τα συστήματα αυτά, συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των τραπεζικών επιχειρήσεων.

Η εισαγωγή νέων, διαφοροποιημένων προϊόντων στις τράπεζες χρήζει της εξέλιξης και της εκπαίδευσης των ανθρώπων που τις στελεχώνουν, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν στη διάθεσή τους.

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες ανάγκες της τραπεζικής αγοράς και να κατακτήσει τους οικονομικούς στόχους που έχει θέσει, έχει αναβαθμίσει την διαδικασία αξιολόγησης και εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Αυτό το νέο σύστημα αξιολόγησης θα μελετήσουμε στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Η αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, σύμφωνα με τις εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας, πραγματοποιείται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι συναντιούνται για να προγραμματίσουν τους στόχους τους από κοινού. Στο δεύτερο στάδιο εξετάζονται οι στόχοι που έχουν επιτευχθεί το πρώτο εξάμηνο καθώς και οι ανάγκες καθοδήγησης και βελτίωσης του αξιολογούμενου. Στο τέλος του έτους πραγματοποιείται η αξιολόγηση του υπαλλήλου προκειμένου να διαπιστωθούν οι επιτεύξιμοι στόχοι και οι περαιτέρω ανάγκες εκπαίδευσης.

Η μελέτη περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε., πραγματοποιήθηκε με την χρησιμοποίηση ενός ερωτηματολογίου έντεκα ερωτήσεων με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert, σε δείγμα 117 εργαζομένων της Τράπεζας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το νέο Σύστημα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μεγάλη αποδοχή από το προσωπικό της Τράπεζας και επιδρά θετικά στην ανάπτυξη τόσο των ατομικών όσο και ομαδικών στόχων.

SUMMARY

THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES THROUGH THE EMPLEMENTATION OF THE NEW SYSTEM OF PERFORMANCE: CASE STUDY OF THE EMPLOYEES OF THE ATEBANK

The current banking environment is characterized by fierce competition. New forms of organization, transactions and the motivation methods of human resources, combined with these systems contribute to increase productivity and efficiency of banking enterprises.

The introduction of new, diversified bank products requires the development and education of the personnel, ie, the human resources available to them.

The Agricultural Bank of Greece SA, in order to cope with the new needs of the banking market and to gain the set financial goals, has upgraded its assessment and human resources training. This new rating system will be studied in this thesis.

The evaluation of the human resources with the performance of the management system in accordance with the newsletter of the Bank, takes place in three stages. In the first stage, the evaluators and the evaluated meet to plan their goals together. In the second stage, the objectives achieved in the first half year are examined, in addition to the needs of guidance and improvement of the evaluated. At the end of the year the evaluation of the employee is conducted, to establish the achievable objectives and further training needs.

A Case Study of the Agricultural Bank of Greece SA, is conducted using a questionnaire which consists of eleven questions structured according to a five-point scale Likert, in a sample of 117 employees of the Bank. The results showed that the new assessment system HR has great acceptance by the Bank staff and positively affects the development of both individual and team goals.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας δεν θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια κάποιων ανθρώπων που ήταν κοντά μου καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αποστολόπουλο Κωνσταντίνο, που με καθοδήγησε σε όλη την διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας με τις εξειδικευμένες γνώσεις του στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την ξαδέρφη μου για την ψυχολογική της στήριξη, η οποία ήταν πάντα έτοιμη να με βοηθήσει να ξεπεράσω κάθε εμπόδιο που έμπαινε στο δρόμο μου, κατά την διάρκεια της συγγραφής της εργασίας μου.

Ευχαριστώ ακόμα την πολύτιμη παιδική μου φίλη για την συμπαράσταση και την υπομονή που μου έδειξε για ακόμα μια φορά καθώς και την εμπιστοσύνη που έχει στο πρόσωπό μου.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω έναν νέο φίλο μου Ηλία, ο οποίος μου πρόσφερε την βοήθειά του σε διάφορα τεχνικά θέματα της υλοποίησης της διατριβής μου καθώς και την ψυχολογική του συμβολή σε κρίσιμες στιγμές.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον άντρα μου, που μου διέθεσε όλο το απόθεμα υπομονής που είχε, με στήριξε σε στιγμές πανικού και υλοποίησε κάθε μου ανάγκη προκειμένου να ολοκληρώσω την εκπόνηση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ευχαριστήσω τους γονείς μου και γενικότερα την οικογένειά μου, χωρίς τους οποίους δεν θα ήμουν σε θέση να πραγματοποιήσω κανένα στόχο μου, καθώς ήταν οι πρώτοι μου δάσκαλοι στη ζωή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη διατριβή, παραθέτει μέσω της νέας εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, το νέο σύστημα για την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. Τα συμπεράσματα, τα οποία θα προκύψουν από την έρευνα, σε δείγμα υπαλλήλων της προαναφερθείσας τράπεζας, θα μας βοηθήσουν να αξιολογήσουμε κατά πόσο το συγκεκριμένο σύστημα συμβάλει στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό της επιχείρησης για τους οικονομικούς στόχους που θέτει και την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού.

Σύμφωνα με τις εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει χωρίσει τα κριτήρια σε δύο κατηγορίες: 1) τους στόχους, οι οποίοι αφορούν την αξιολόγηση των Διευθυντών Καταστημάτων και Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Ανεξαρτήτων Διευθύνσεων ή τις εργασίες – Καθήκοντα, για την αξιολόγηση του υπολοίπου προσωπικού, 2) τις ιδιότητες - Εργασιακές Συμπεριφορές, οι οποίες βασίζονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργασιών/καθηκόντων, με βασική επιδίωξη την ανάδειξη σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο την αναγνώριση των προσπαθειών και ταλέντων των υπαλλήλων στην ικανοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και των ιδίων.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό αντικατέστησαν τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό για να δοθεί έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας. Όλα αυτά μας οδηγούν στο ότι ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες της δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.¹

Ο κύριος σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι η έρευνα της αποτελεσματικότητας του νέου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων στην επίτευξη των ετήσιων οικονομικών στόχων της Διοίκησης της Τράπεζας. Η μελέτη της νέας αυτής εφαρμογής θα μας δείξει κατά πόσο η Αγροτική Τράπεζα ενισχύει την επικοινωνία, τη συνεργασία και δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων της και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

¹ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., 2003, σελ. 16-19

Ο επιστημονικός τομέας της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς μελετά τη συστηματική μελέτη των ενεργειών², στάσεων και συμπεριφορών που οι άνθρωποι επιδεικνύουν μέσα στους οργανισμούς, όπως αναφέρει ο Λ. Χυτήρης στο ομώνυμο βιβλίο του³. Στα πλαίσια αυτής τονίζεται ότι η παρακίνηση αναφέρεται σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά ενώ το κίνητρο αναφέρεται στην έναρξη, κατεύθυνση, ένταση και επιμονή μιας συμπεριφοράς.

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος Frederick Herzberg⁴ διεξήγαγε μια έρευνα σχετικά με την ψυχολογία και την παρακίνηση, η οποία καταγράφηκε στο βιβλίο του με τίτλο «The motivation to work» (η παροχή κινήτρων προς εργασία), το 1959. Ο Herzberg καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Παρατήρησε πως όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στην εργασία τους, αιτία ήταν κυρίως το περιβάλλον, που εργάζονταν. Αντίθετα, όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με την εργασία καθαυτή.

Ο Herzberg υποστηρίζει, ότι οι παράγοντες, όπως η χαμηλή αμοιβή οδηγούν τον εργαζόμενο σε μια αδιαφορία ως προς την εργασία του και σε μέτρια απόδοση. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω από το ουδέτερο σημείο, χρειάζονται οι υποκινητικοί παράγοντες. Σαν παράγοντες υποκίνησης του Herzberg αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα όπως τα επιτεύγματα, η πρόοδος – ανάπτυξη, η αναγνώριση, η ίδια η φύση της εργασίας, ενδιαφέρουσα και μη, ο βαθμός υπευθυνότητας και η ανέλιξη στην ιεραρχία⁵.

Τα ανωτέρω κίνητρα ωθούν τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο σε υψηλότερες επιδόσεις. Έτσι, η ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης θα επιτρέψει σ' ένα άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί με ένα απρόσκοπτο τρόπο, που συχνά καταλήγει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του.

² Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change, Shin, Jiseon; Taylor, M. Susan; Seo, Myeong-Gu. Academy of Management Journal. Jun2012.

³ Χυτήρης Λ.. (1996), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁴ Herzberg, Frederick (1923-2000), Αμερικανός ψυχολόγος, γεννήθηκε στο Lynn της Μασαχουσέτης. Εισηγήθηκε τη θεωρία κινήτρων – παραγόντων υγιεινής και εμπλουτισμού της εργασίας. Υπήρξε καθηγητής Ψυχολογίας στο Case Western Reserve University του Κλίβελαντ και καθηγητής Management στο Πανεπιστήμιο της Γιούτα. Το βιβλίο του “The motivation to work” μέχρι το 1987 είχε πουλήσει 1,2 εκατ. αντίτυπα.

⁵ Kermally, Sultan. Gurus on People Management. 3/1/2005, p43-50, CHAPTER SIX: Frederick Herzberg (1923-).

Η σημασία της υποκίνησης κατά τον Herzberg παίρνει σοβαρές διαστάσεις, επειδή ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης⁶. Χρησιμοποίησε τον όρο υποκίνηση, γιατί οι παράγοντες που τον αποτελούν, φαίνονται ικανοί να επιδρούν θετικά στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του, η οποία με την σειρά της θα δώσει ώθηση στην καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Η συγκεκριμένη διατριβή θα αναλάβει να δείξει κατά πόσο περιλαμβάνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα⁷ της Τράπεζας, έννοιες όπως:

- Η κουλτούρα αποστολής. Η Τράπεζα έχει όραμα το οποίο μοιράζεται με το ανθρώπινο δυναμικό της και ενδιαφέρεται για τη μελλοντική της θέση στην τραπεζική αγορά δίνοντας έμφαση στην αποστολή της.
- Η κουλτούρα προσαρμογής. Η στρατηγική της δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο, εφόσον χαρακτηρίζεται ευμετάβλητο, απαιτεί ευελιξία και αλλαγή προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των πελατών.
- Η συμμετοχική κουλτούρα. Με την εφαρμογή της διοίκησης της απόδοσης επιδιώκεται η συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, αλλά και στη γρήγορη αλλαγή του περιβάλλοντος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με υψηλή απόδοση δημιουργεί αίσθηση εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και δέσμευσης προς την Τράπεζα.
- Η κουλτούρα συνέπειας. Η τήρηση των πολιτικών είναι πολύ σημαντική για την Τράπεζα. Η συμφωνία στη θέσπιση κοινώς αποδεκτών στόχων έχει ως επακόλουθο την αμείωτη προσπάθεια για την επίτευξή τους.

Το ερώτημα σχετικά με το εάν το καινούριο σύστημα μπορεί να δώσει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα αυτοπραγμάτωσης⁸, να ολοκληρώσει τον εαυτό του ικανοποιώντας τις προαναφερθείσες ανώτερες ανάγκες, οι οποίες αποτελούν πηγές κινήτρων, έτσι ακριβώς όπως αυτές αρχικά προσδιορίστηκαν στη γνωστή πυραμίδα των αναγκών που δημιούργησε ο Abraham Maslow⁹.

⁶ Herzberg, Frederick, One more time : How do you motivate employees? Harvard Business Review. Jan2003, Vol. 81 Issue 1, p87-96

⁷ Hellriegel, Don, Slocum, John W., R. W. Woodman, (2001), Organizational Behaviour, South Western College Publishing

⁸ Gawel, Joseph E.. 1997 4 pp. (ED421486), Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. ERIC/AE Digest

⁹ SADRI, GOLNAZ; BOWEN, R. CLARKE, Meeting EMPLOYEE requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating st., Industrial Engineer: IE. Oct2011, Vol. 43 Issue 10, p44-48

Η συγκεκριμένη διατριβή θα εξετάσει επιπλέον κατά πόσο εφαρμόζεται στην Τράπεζα η πολιτική συνέργειας που αναφέρεται στην ώθηση που υφίσταται ο εργαζόμενος, ώστε να επιλέξει την αυτοπειθαρχία, όπως ακριβώς αναφέρεται στην έννοια αυτή, ο Δ. Μπουραντάς στο βιβλίο του «Ηγεσία».¹⁰ Επίσης αν αυτή επιτυγχάνεται μέσω των συμφωνημένων στόχων που τίθενται, τους οποίους η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., μέσω των οδηγιών της, χαρακτηρίζει ως εφικτούς, υλοποιήσιμους, προσδιορισμένους ποσοτικά, χρονικά μετρήσιμους και κατανοητούς.

Θα ελεγχθεί εάν η Τράπεζα, δίνει υψηλής ποιότητας εκπαίδευση, εξειδίκευση και διαρκή καθοδήγηση, ώστε να εφοδιάσει τους εργαζομένους με δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση των επιχειρησιακών της στόχων. Τους προσφέρει επαρκή κίνητρα, ώστε εκείνοι καταβάλλοντας τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των παραπάνω στόχων να λάβουν την αντίστοιχη ανταμοιβή και αναγνώριση για αυτή τους τη συμμετοχή;

Προκειμένου να επεξεργαστούμε αναλυτικά όλα τα προηγούμενα στοιχεία, η παρούσα διπλωματική εργασία είναι συνοπτική, αποτελούμενη από τρία μέρη και έχοντας ως σημείο εκκίνησης τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε μέσα από τη συλλογή και εξερεύνηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, η οποία βασίζεται στην ακαδημαϊκή θεωρία και σε επιστημονικώς αποδεδειγμένα ερευνητικά αποτελέσματα που σχετίζονται με το θέμα του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης.

Η σειρά των ενοτήτων έχει ως εξής: αρχικά έχουμε την εισαγωγή, η οποία ακολουθείται από το πρώτο μέρος, στο οποίο παρουσιάζεται η εννοιολογική-θεωρητική προσέγγιση μέσω ορισμών των εννοιών και διευκρινήσεων σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και μελετάται το γεγονός της επίτευξης της αποτελεσματικότητας για την σημερινή τράπεζα μέσω της βέλτιστης χρησιμοποίησης των ανθρωπίνων πόρων που κατέχει.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται η εξέλιξη του σημερινού τραπεζικού κλάδου και τα επακόλουθα της επιχειρησιακής διαδικασίας. Από τη θεωρία του μάνατζμεντ¹¹ γίνεται γνωστό ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν αποφασιστικά στα αποτελέσματα κάθε οργανισμού είναι τα άτομα που τον απαρτίζουν. Στην ουσία δηλαδή, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί από τους οποίους, εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία, η επιβίωση ή η κατάρρευση του.

¹⁰ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

¹¹ Κατσαλής Α., (2001), Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται πτυχές που αφορούν τη λειτουργία της ηγεσίας και συζητείται κατά πόσο οι στόχοι οφείλουν να σχετίζονται με την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και ο ρόλος που κατέχει η ηγεσία στην παρακολούθηση της απόδοσης.

Ακολουθεί το δεύτερο μέρος, το οποίο, αναλύει εμπειριστατωμένα το κομμάτι της διπλωματικής, που ανήκει στο γενικότερο αντικείμενο της ΔΑΠ και αποτελεί μελέτη περίπτωσης (case study) σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, ως το νέο σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται η σημασία του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης για την Τράπεζα και αναλύονται τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του. Στο επόμενο κεφάλαιο που ακολουθεί, το τέταρτο, παρουσιάζονται τα περιεχόμενα του νέου συστήματος αξιολόγησης, οι επιχειρησιακοί στόχοι και το όραμα της Τράπεζας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, το οποίο είναι κομμάτι του τρίτου και τελευταίου μέρους της εργασίας, καταγράφονται οι πραγματικές αντιδράσεις υποδοχής του νέου συστήματος από τους εργαζομένους, με τη βοήθεια έρευνας που διεξήχθη σε δείγμα 117 εργαζομένων, που κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, έντεκα ερωτήσεων, δομημένων με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert που μετρά τη στάση των ερωτηθέντων αναφορικά με την εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης.

Στο έκτο κεφάλαιο, αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας και αφορούν τόσο τους ίδιους του εργαζόμενους όσο και την Τράπεζα. Μέσα από την περιγραφή που προηγήθηκε γίνεται αντιληπτός, στον αναγνώστη, ο τρόπος που πρέπει να είναι δομημένο το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης για να καθορίσει το σκοπό του. Αναφορικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν για την Τράπεζα, αυτά αφορούν τις δυνατότητες αξιοποίησης του συστήματος για ποιότητα και καινοτομία, τη μέριμνα για την ανάπτυξη του προσωπικού και αξιοποίηση των υψηλών αποδόσεων και τέλος την συμβολή του στο μέλλον.

ΜΕΡΟΣ 1^ο : Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κεφάλαιο 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.1 Ανάπτυξη των τραπεζών στην εποχή της τεχνολογίας

Το διεθνές χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό περιβάλλον έχει υποστεί δραστικές αλλαγές λόγω της παγκοσμιοποίησης και της κινητικότητας των κεφαλαίων. Οι τράπεζες, ως κερδοσκοπικοί οργανισμοί, για να επιβιώσουν στο άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, οφείλουν να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται διαρκώς.

Αυτό συντελείται με τη βοήθεια των ανθρώπων που τις στελεχώνουν, δηλαδή, των ανθρώπινων πόρων που έχουν στη διάθεσή τους. Ανθρώπινοι πόροι¹², σύμφωνα με τους Jackson & Schuler, είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του.

Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση και η κατανόηση των εκάστοτε προκλήσεων του περιβάλλοντός τους ώστε να απαντούν σε αυτές με νέες λογικές και προσεγγίσεις, δεδομένης της εποχής που διανύουμε, η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικές, συνεχείς, ταχύτατες και μη γραμμικές αλλαγές¹³. Ειδικότερα, το περιβάλλον δράσης των τραπεζών, σήμερα, χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό συνθετότητας και επικινδυνότητας σε σύγκριση με το παρελθόν, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι τα πιστωτικά ιδρύματα δεν μπορούν πλέον να περιγραφούν ως οργανισμοί που απλώς «δέχονται

¹² Jackson S. & Schuler R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South – Western College Publishing

¹³ Hubrecht-Deville, Aude; Leleu, Hervé, *Academic Journal, Impact of trade area environment on bank's comparative advantages*, Applied Economics. Sep2008, Vol. 40 Issue 17, p2209-2219

καταθέσεις και χορηγούν δάνεια». Οργανισμοί, όπως οι τράπεζες αποτελούν ανοικτά συστήματα¹⁴ με την έννοια ότι ζουν από το περιβάλλον και για το περιβάλλον.

Η γνωστή εταιρία συμβούλων Mckinsey σε μια προσπάθεια πρακτικής προσέγγισης του ζητήματος της αποτελεσματικότητας μέσω της ταξινόμησης των προσδιοριστικών παραγόντων αυτής, αποτελεί το προτεινόμενο μοντέλο των «7S»¹⁵. Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία ενός κερδοσκοπικού οργανισμού, όπως είναι η τράπεζα, αναφορικά με το προηγούμενο μοντέλο, εξαρτάται από τους παράγοντες, οι οποίοι είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους και τις σχέσεις μεταξύ αυτών, οι έννοιες των οποίων έχουν ως εξής:

- στρατηγική (strategy), η οποία αναφέρεται στη γενική πορεία και τις πολύ σημαντικές επιλογές της τράπεζας για το μέλλον της, που προσδιορίζουν την τοποθέτησή της στο περιβάλλον, την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της, την κατανομή των πόρων της.
- οργανωτική δομή (structure), η οποία αφορά τη μορφή της οργάνωσης, τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, τις σχέσεις εξουσίας, τα είδη των τμημάτων, τους μηχανισμούς ολοκλήρωσης-συντονισμού που προσδιορίζουν τη λειτουργία της.
- συστήματα (systems) και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη διοίκηση και την αποτελεσματική λειτουργία της τράπεζας και αφορούν τη διαχείριση των πληροφοριών, τη διοίκηση των ανθρώπων και την εξυπηρέτηση των πελατών.
- ικανότητες (skills) που αφορούν το τι γνωρίζουν και τι μπορούν να κάνουν τα άτομα ως μονάδες και ως ομάδες.
- προσωπικό (stuff). Παράγοντας που αναφέρεται στην ποιότητα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής ανάπτυξη, η παρακίνηση (έννοια, η οποία αναλύεται στην επόμενη ενότητα), οι κατάλληλες νοοτροπίες και στάσεις των εργαζομένων και η συνολική τους ενδυνάμωση.
- στυλ διοίκησης (style). Το πώς ασκείται η διοίκηση (το μάνατζμεντ) της τράπεζας επιδρά στην αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία της.
- απώτεροι στόχοι-κοινές αξίες (superordinate goals-shared values). Η πορεία, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία μιας τράπεζας εξαρτάται σημαντικά από τη δυνατότητα να κάνει όλους τους ανθρώπους της να πιστεύουν και να προσπαθούν για «ιδανικούς» στόχους, όπως είναι η αποστολή και το όραμα της.

¹⁴ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

¹⁵ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σε ένα τέτοιο σύστημα¹⁶ παραγόντων στο οποίο μεταξύ τους υπάρχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης με την έννοια ότι η ύπαρξη του ενός συμβάλλει στην ύπαρξη του άλλου και έτσι αποτελούν μια ολότητα (σύστημα) και όχι ένα άθροισμα παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της τράπεζας στηρίζεται σε όλους.

Επίσης, οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι μεταξύ τους ταιριαστοί, ευθυγραμμισμένοι, εναρμονισμένοι. Ένας τύπος στρατηγικής απαιτεί ανάλογο τύπο δομών και συστημάτων.

Η χρήση τεχνολογικών καινοτομιών¹⁷, συμβάλλει καταλυτικά στην ανάπτυξη των τραπεζών. Εκμεταλλευόμενες τις γνώσεις που παρέχει ο επιστημονικός κλάδος της πληροφορικής σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες δημιούργησαν νέους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών τους μέσω της χρήσης της «καλωδιακής τράπεζας» (web banking).

Γίνεται αντιληπτό, ότι το μεγάλο πλανητικό χωριό¹⁸ είναι πλέον γεγονός. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί και η πληροφορία διαχέεται άμεσα στο διαδίκτυο. Η ευρωπαϊκή ενοποίηση προσδίδει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, τη λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό.

1.2 Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους

Θα μπορούσαμε αρχικά να ορίσουμε την έννοια της παρακίνησης (motivation), η οποία ορίζεται¹⁹ σαν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η ανάγκη μπορεί να ορισθεί σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Στόχος είναι οτιδήποτε (υλικό ή άυλο) μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί.

Οι αλλαγές που παρατηρούνται στο εργασιακό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον καταδεικνύουν ότι το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αυξάνει συνεχώς. Η παρακίνηση, λοιπόν, θα μπορούσε να οριστεί²⁰ ως η συναισθηματική εκείνη κατάσταση που περιγράφει την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του

¹⁶ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

¹⁷ Ahmad Tipu, Syed Awais, Academic publications on innovation management in banks (1998-2008): A research note, Innovation: Management, Policy & Practice, Aug 2011

¹⁸ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

¹⁹ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

²⁰ Μάρκοβιτς Γ., (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση, Εξουσία, University Studio Press, Θεσ/νίκη

ανθρώπου προς τους στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, ενώ οι ανώτερες ανάγκες αποτελούν όλο και περισσότερο πηγές κινήτρων.

Σύμφωνα με κάποιες κλινικές έρευνες²¹, προσδιορίστηκαν οι πηγές παρακίνησης²² της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δημιουργώντας τη διάσημη πυραμίδα των αναγκών του Abraham Maslow με την ταξινόμησή τους σε πέντε κατηγορίες:

- φυσιολογικές (physiological), δηλαδή, τις βασικές ανάγκες επιβίωσης που έχει ο άνθρωπος, όπως για παράδειγμα την ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ύπνο, ένδυση κλπ.
- ασφάλειας ή σιγουριάς (safety). Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται μια σιγουριά για την ύπαρξή του, επιθυμώντας να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος (π.χ. οικονομική συγκυρία, ανεργία, ατυχήματα κλπ.)
- κοινωνικής αποδοχής (belongingness & love), δηλαδή η ανάγκη για φιλία, στοργή, ύπαρξης ενός κοινωνικού περιβάλλοντος που να μας αγαπά και να μας αποδέχεται μέσα στον οποίο θα αισθανόμαστε καλά
- αυτοεκτίμησης ή αναγνώρισης (self-esteem). Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να λαμβάνει πρωταγωνιστικό ρόλο στη ζωή, να βασίζεται στα πόδια του, να έχει δικές του ιδέες και πιστεύω, να αποκτήσει φήμη, κύρος, γόητρο, αναγνώριση, σεβασμό, (αυτο)εκτίμηση, αυτοπεποίθηση, δύναμη, ανεξαρτησία, ελευθερία
- αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (self-actualization), οι οποίες περικλείουν την επιθυμία να εκπληρώσει ο άνθρωπος δυναμικά όλα αυτά που μπορεί να είναι, να γίνει ο,τιδήποτε που είναι ικανός να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα, προσδοκίες, να νιώθει πλήρης και ευτυχισμένος, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί για να φτάσει στον «ιδανικό», γι' αυτόν, εαυτό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω τα συμπεράσματα στα οποία προέβηκε ο Abraham Maslow είναι ότι ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του, οι οποίες είναι ατελείωτες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Η παρακινητική δύναμη των

²¹ Maslow, Abraham Harold (1908-1970), Αμερικανός ψυχολόγος, ιδρυτής της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας, γεννήθηκε στο Brooklyn της Νέας Υόρκης & δίδαξε στο κολέγιο της Νέας Υόρκης και στο Πανεπιστήμιο του Wisconsin. Δημιούργησε τη διάσημη πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών, ιεραρχώντας τις σε 5 κατηγορίες. (“A Theory of Human Motivations”, Psychological Review, July 1943 & “Motivation & Personality, N. York, Harper & Row, 1970”).

²² Navarro J, Arrieta C, Academic Journal, The Spanish Journal Of Psychology [Span J Psychol], ISSN: 1138-7416, 2010 May

αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί και τελικά οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της²³.

Αυτό που χρειάζεται να συνειδητοποιηθεί, από τα στελέχη της διοίκησης των οργανισμών, είναι ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές²⁴.

Οι διαφορές που υπάρχουν ²⁵ μεταξύ των ανθρώπων σε ότι αφορά την ένταση των αναγκών τους, πράγμα που συνεπάγεται την αναγκαιότητα, σε πολλές περιπτώσεις, διαφορετικής συμπεριφοράς από τον οργανισμό, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Ο καταξιωμένος επιστήμονας Frederick Herzberg²⁶, για να τεκμηριώσει την αιτία της παρακίνησης των ανθρώπων έκανε μια μελέτη²⁷ σε ένα δείγμα διακοσίων περίπου μηχανικών και λογιστών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα γεγονότα ή οι καταστάσεις που οδηγούσαν σε ικανοποίηση ήταν διαφορετικές από εκείνες, που οδηγούσαν σε δυσαρέσκεια και ότι «ικανοποίηση» και «δυσαρέσκεια» δεν είναι αντίθετες καταστάσεις. Συμπέρανε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

- Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια στους ερωτηθέντες αφορούσαν το περιβάλλον της δουλειάς
- Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει ικανοποίηση ή ευχαρίστηση στους ερωτηθέντες και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης, αφορούσαν την ίδια την εργασία (καθαυτή) και το ίδιο το άτομο.

Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται κύρια στα επιτεύγματα των ερωτηθέντων, στην αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρουν, στην εκχώρηση ευθύνης και εξουσίας στους

²³ Khan, Nadeem Shiraz; Riaz, Adnan; Rashid, Majed, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Jul2011, Vol. 3 Issue 3, p1428-1434, Academic Journal, The Impact of Work Content, Working Conditions, Career Growth on Employee Motivation.

²⁴ Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

²⁵ Πάντα - Καπετάνιου Μαρία, Καραγιάννης Στέφανος Ν., (1997), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

²⁶ Herzberg, Frederick (1923-2000), Αμερικανός ψυχολόγος, γεννήθηκε στο Lynn της Μασαχουσέτης. Εισηγήθηκε τη θεωρία κινήτρων – παραγόντων υγιεινής και εμπλουτισμού της εργασίας. Υπήρξε καθηγητής Ψυχολογίας στο Case Western Reserve University του Κλίβελαντ και καθηγητής Management στο Πανεπιστήμιο της Γιούτα. Το βιβλίο του “The motivation to work” μέχρι το 1987 είχε πουλήσει 1,2 εκατ. αντίτυπα.

²⁷ Πάντα - Καπετάνιου Μαρία, Καραγιάννης Στέφανος Ν., (1997), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

εργαζομένους για την εκτέλεση της εργασίας τους, στην προαγωγή και στην ίδια την εργασία εφόσον τους ικανοποιεί.

Την πρώτη κατηγορία²⁸, ο Herzberg, την ονόμασε παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή διατήρησης (maintenance), ώστε να δηλώσει το ρόλο των εν λόγω παραγόντων στην παρακίνηση. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (motivators). Αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να παράγουν παρακίνηση. Η ύπαρξη τους, δηλαδή, κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο.

Προκειμένου να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης των τραπεζικών ιδρυμάτων ο Herzberg²⁹ προτείνει τον «εμπλουτισμό της εργασίας ή των καθηκόντων» (job enrichment). Η έννοια αυτή³⁰, στο πλαίσιο του στόχου της αύξησης των στοιχείων που υποκινούν τον εργαζόμενο, σημαίνει ανάπτυξη της υπευθυνότητας μέσω της ανάθεσης ορισμένης εξουσίας. Βάση των προαναφερθέντων προτείνεται ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου στον οργανισμό πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο που εξασφαλίζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών. Δηλαδή, να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του. Αυτό το είδος εμπλουτισμού ονομάζεται «κάθετος εμπλουτισμός»³¹. Συμπληρωματικά, ο «οριζόντιος εμπλουτισμός» αναφέρεται στην αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών που διεκπεραιώνει κάθε εργαζόμενος, λαμβάνοντας συγχρόνως μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα θέση και καθήκοντα (job rotation).

Συμπεραίνουμε ότι ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Συνεπώς, οι οργανισμοί, σήμερα, οφείλουν, από τη μια μεριά, να δίνουν ιδιαίτερη σημασία και να επιδιώκουν τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των μισθών, των διαπροσωπικών σχέσεων κλπ. και από την άλλη να μην αγνοούν ό,τι αφορά την ψυχολογική ανάπτυξη του ατόμου, σε σχέση με το έργο που εκτελείται.

²⁸ Πάντα-Καπετάνιου Μαρία, Καραγιάννης Στέφανος Ν., (1997), Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

²⁹ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

³⁰ Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε., (1999), Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ΕΑΠ, Πάτρα

³¹ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μελετώντας, την έννοια της παρακίνησης μέσα από το θεωρητικό πρίσμα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς³², της επιστήμης, η οποία μελετά το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά του ατόμου, των ομάδων και της συμπεριφοράς στο χώρο των οργανώσεων, αυτή (η παρακίνηση) αναφέρεται σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στην πραγματική της διάσταση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που σαν αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου.

Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ο άνθρωπος αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, τα οποία είναι επιθυμητά, ευχάριστα ή αναγκαία για εκείνον. Από την άλλη πλευρά του εργαζόμενου,³³ η παρακίνηση είναι μια κατάσταση που βασίζεται σε μια σημαντική δυναμική της συμπεριφοράς αφού αναφέρεται στην προθυμία του και επιθυμία του για ενεργοποίηση.

Οι εργαζόμενοι προκειμένου να έχουν μεγαλύτερη απόδοση έχουν ανάγκη την παρακίνηση που προέρχεται από το γεγονός ότι, στο υφιστάμενο μοντέλο πολιτισμού (παραγωγής και κατανάλωσης), η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη,³⁴ συχνά χωρίς ενδιαφέρον, και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο.

Συνεπώς, η τράπεζα, εφόσον, επιθυμεί να κερδίσει τη διάθεση των εργαζομένων, ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία, οφείλει αξιοποιώντας την εμπειρία και την κρίση της, να συνδέσει άμεσα την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με τις προσπάθειες και τις επιδόσεις τους. Αρωγός σ' αυτή την προσπάθεια αποτελεί η εφαρμογή κατάλληλης στοχοθεσίας,³⁵ δηλαδή στόχοι εφικτοί, υλοποιήσιμοι, προσδιορισμένοι ποσοτικά και χρονικά μετρήσιμοι, οι οποίοι είναι κατανοητοί, συμφωνημένοι και αποδεκτοί, ώστε να κινητοποιούν τους εργαζόμενους με το να καταβάλλουν τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες για την πραγματοποίησή τους.

Το τραπεζικό ίδρυμα θα πρέπει να περικλείει αίσθημα³⁶ συνεργασίας, κλίματος αλληλεγγύης και ανάπτυξης της ομάδας διευκολύνοντας τη διεκπεραίωση καθημερινών εργασιών χωρίς, γραφειοκρατικές και ασαφείς διαδικασίες, πολλές εγκρίσεις, στενούς ελέγχους και πολιτικές που δημιουργούν στους εργαζόμενους δυσάρεσκα. Η τράπεζα

³² Χυτήρης Λ.. (1996), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

³³ Noe R., Hollenbeck B., Gerhart B., Wright R., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

³⁴ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

³⁵ Μακρυγιωργάκης Μ., (2001), Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

³⁶ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

οφείλει να εξασφαλίζει στους εργαζομένους θετικό κλίμα, να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλίας, να δημιουργεί συνθήκες εταιρικής αυτονομίας και να διαμορφώνει κλίμα συνέργειας,³⁷ ώστε να ωθήσει τον εργαζόμενο να επιλέξει την αυτοπειθαρχία.

Ο επικεφαλής κάθε υπηρεσιακής μονάδας, είναι εκείνος³⁸ που οφείλει να φροντίζει για το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο πρέπει να είναι απαλλαγμένο από κακές συνθήκες εργασίας, όπως εξαντλητικά ωράρια, έλλειψη μέσων, ανθυγιεινό φυσικό περιβάλλον, κακές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

1.3 Κατάρτιση υπαλλήλων με χρήση σύγχρονων εκπαιδευτικών μέσων

Οι άνθρωποι πόροι, στον τομέα των τραπεζών, παίζουν καθοριστικό ρόλο, καθώς, στρατηγικός πόρος³⁹ δεν είναι πλέον το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, αλλά το ανθρώπινο, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο (έννοια, η οποία αναλύεται ακολούθως με τη βοήθεια της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης). Είναι οι γνώσεις, οι ιδέες, τα όνειρα, οι δεσμεύσεις, οι διαθέσεις, το πάθος και ο ενθουσιασμός των ανθρώπων ως άτομα και ως ομάδες.

Το ανθρώπινο δυναμικό δεν θεωρείται πλέον μόνο κόστος για αυτές τις επιχειρήσεις, αλλά μια επένδυση στην ανταγωνιστική αγορά, η οποία αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Η εκπαίδευση, ορίζεται⁴⁰ η οργανωμένη διαδικασία απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στο τραπεζικό περιβάλλον, εκπαίδευση είναι η διαδικασία απόκτησης νέων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων και η αντίστοιχη μεταβολή της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, μέσω της καλλιέργειας εταιρικής κουλτούρας για την καλύτερη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της τράπεζας.

Η εκπαίδευση έχει συνδεθεί στενά με τη μάθηση, αφού αποτελεί τη διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται το άτομο να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Αυτό μας διδάσκει άλλωστε και η θεωρία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς⁴¹.

³⁷ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

³⁸ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

³⁹ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁴⁰ Butler C., Narendram S., Pidduck J., Sachdev S., Truss K., Willey B., Woodall J., (2002), Human Resource Management, Kingston University, London

⁴¹ Robbins, S.P., (2004), Organizational Behaviour, Prentice Hall

Η δημιουργία κατάλληλης συμπεριφοράς, η οποία επιτελείται με την αρωγή της εκπαίδευσης, έχει χαρακτήρα ανθρωποκεντρικό⁴², αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς αυτός θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τα δυνητικά οργανωσιακά προβλήματα. Η αντίληψη, ως γνωσιολογική διαδικασία,⁴³ περιλαμβάνει την επιλογή (φίλτρο), τη μεταβολή ή ακόμη και τη συνολική αλλαγή των δεδομένων ή ερεθισμάτων του περιβάλλοντός του.

Ως ανάπτυξη⁴⁴ ορίζεται η προσπάθεια βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων, αρχίζοντας από τον χρόνο πρόσληψής τους και συνεχίζοντας κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Οι γνώσεις στις οποίες εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι⁴⁵ πρέπει να αποτελούν μια συντονισμένη προσπάθεια με συγκεκριμένους στόχους, όπως:

- διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για λήψη αποφάσεων και βελτίωση της ποιότητας τόσο με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών και γνώσεων που έχουν αποκομίσει όσο και των δεξιοτήτων που έχουν αποκτήσει
- ανάπτυξη της δημιουργικότητας και υποκίνηση τους για τη δημιουργία και υλοποίηση καινοτομιών
- προετοιμασία προκειμένου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τα σχέδια ανάπτυξης και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Η πολιτική εκπαίδευσης στελεχών που εφαρμόζει ο κλάδος, ακολουθεί κατευθύνσεις⁴⁶ που:

- έχουν ως βάση την αυτοανάπτυξη των εργαζομένων, κατά την οποία τους παρέχεται καθοδήγηση για να την επιτύχουν
- είναι εναρμονισμένες με τη γενικότερη πολιτική και τους εγκεκριμένους από τη διοίκηση στόχους
- έχουν ως επίκεντρο τις ατομικές και εργασιακές ανάγκες κάθε εργαζόμενου, βάσει της θέσης ιεραρχίας που κατέχει

⁴² Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁴³ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁴⁴ Κέφης Β., (2005), Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ-Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁴⁵ Κωστούλας Γ., (1996), Μάνατζμεντ Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα

⁴⁶ Πρωτόπαππας Χ., (1997), Τράπεζες και ποιότητα, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσ/νίκη

- παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ανάλογα με το χρόνο και τις ιδιαίτερες επιμορφωτικές ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει στοχεύοντας στη βελτίωση της απόδοσής του.

Η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων δημιουργεί τα μελλοντικά στελέχη των τραπεζών μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συνεχή ανάδραση⁴⁷ που οδηγεί σε μια αμφίδρομη προσέγγιση της ανάπτυξης τόσο του εργαζόμενου όσο και της τράπεζας.

Η εκπαίδευση στις πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών⁴⁸ συμβάλει στην επιτυχία και στην εξοικείωση του προσωπικού των καταστημάτων των τραπεζών, με τις μεθόδους και τεχνικές πωλήσεων και τους τρόπους άμεσης και θετικής επικοινωνίας με τον πελάτη, ώστε να επιτευχθεί η αύξησή τους, γεγονός που σηματοδοτεί τη δημιουργία προϋποθέσεων για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, δηλαδή την ύπαρξη σταθερής συνεργασίας με τον πελάτη.

Η ανάδειξη των εργαζομένων σε δυναμικούς πόρους επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση⁴⁹, σε συνεργασία με την οργάνωση της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τη δημιουργικότητα και την επικοινωνία, χρησιμοποιώντας το μυαλό τους με ευελιξία και προάγοντας τη δημιουργική σκέψη.

Η αλλαγή της νοοτροπίας⁵⁰ σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας είναι ένα αρχικό βήμα που θα οδηγήσει στην επιθυμητή μεταβολή της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Η τράπεζα θα πρέπει να παρέχει εκπαίδευση⁵¹ που να δίνει τα εφόδια στους εργαζομένους της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στο συνεχώς ευμετάβλητο τραπεζικό περιβάλλον. Η εκπαιδευτική πολιτική οφείλει να είναι ευέλικτη και συμβατή με την δυναμικότητα του περίπλοκου περιβάλλοντος δράσης ώστε να προσαρμόζεται διαρκώς στα νέα του αιτήματα, να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για εξασφάλιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ομοιογένειας επαγγελματικής νοοτροπίας και συμπεριφοράς, να αναπτύσσει στο έπακρο την διασταυρούμενη εκπαίδευση⁵² (cross training) σε πολλαπλά αντικείμενα σε

⁴⁷ Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁴⁸ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (1999), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

⁴⁹ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁵⁰ Hellriegel, Don, Slocum, John W., R. W. Woodman, (2001), Organizational Behaviour, South Western College Publishing

⁵¹ Akhtar, Muhammad Farhan; Ali, Khizer; Sadaqat, Miss Shama; Hafeez, Shoaib, Academic Journal Extent of training in Banks and its Impact on employees' motivation and involvement in job, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Apr2011, Vol. 2 Issue 12, p793-806

συνδυασμό με την κυκλική εναλλαγή καθηκόντων (job rotation) και να αποσκοπεί στην υποστήριξη των εργαζομένων για επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων.

Η εκπαίδευση που προσφέρεται οφείλει να είναι το σημείο εκείνο όπου οι στρατηγικοί στόχοι συναντούν την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης του εργαζόμενου και την υφιστάμενη εταιρική κουλτούρα, έννοια που αναπτύσσεται παρακάτω.

Κεφάλαιο 2

ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΟΥ

2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην αξιολόγηση των εργαζομένων

Με τον όρο «ηγεσία»⁵³ θα μπορούσε να οριστεί μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται.

Έτσι λοιπόν, τις θεωρίες σχετικά με το στυλ ηγεσίας συμπληρώνουν πρόσφατες έρευνες⁵⁴, που υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, όπως ακεραιότητα, ευαισθησία για τους ανθρώπους, αυστηρότητα για τις επιδόσεις και ταπεινότητα, μεταφράζοντας τον όρο «humility» που χρησιμοποιεί ο J. Collins⁵⁵ στο best seller βιβλίο με τίτλο «Good to Great».

Συνδυάζοντας τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη λειτουργία της ηγεσίας, ο David Ryback⁵⁶ υποστηρίζει ότι ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του. Αυτές παρατίθενται ακολούθως, ως εξής:

1. δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.
2. διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

⁵³ Potter J. (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherell M.(1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.

⁵⁴ Curtis, Elizabeth; Connell, Rhona, Essential leadership skills for motivating and developing staff Management - Academic Journal UK, 2011 Sep; 18 (5): 32-5

⁵⁵ Collins, J., (2001) Good to Great: Why Some Companies make the Leap..And Others Don't , Harper Business

⁵⁶ Ryback David, (1998), Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ, Butterworth-Heinemann

3. είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο
4. είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά δεν κρατά αμυντική στάση.
5. δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
6. είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει.
7. είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει αυτοσκοπός. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και τον οργανισμό.
10. έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους

Στη σύγχρονα διαμορφωμένη τραπεζική πραγματικότητα, η λειτουργία της ηγεσίας⁵⁷ μπορεί να επιτελεστεί μόνο σε επίπεδο συμμετοχικής διοίκησης ή διοίκησης έργου (task oriented) ώστε να υφίσταται διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης του εργαζόμενου. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να παίξει το ρόλο του υπό συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης.

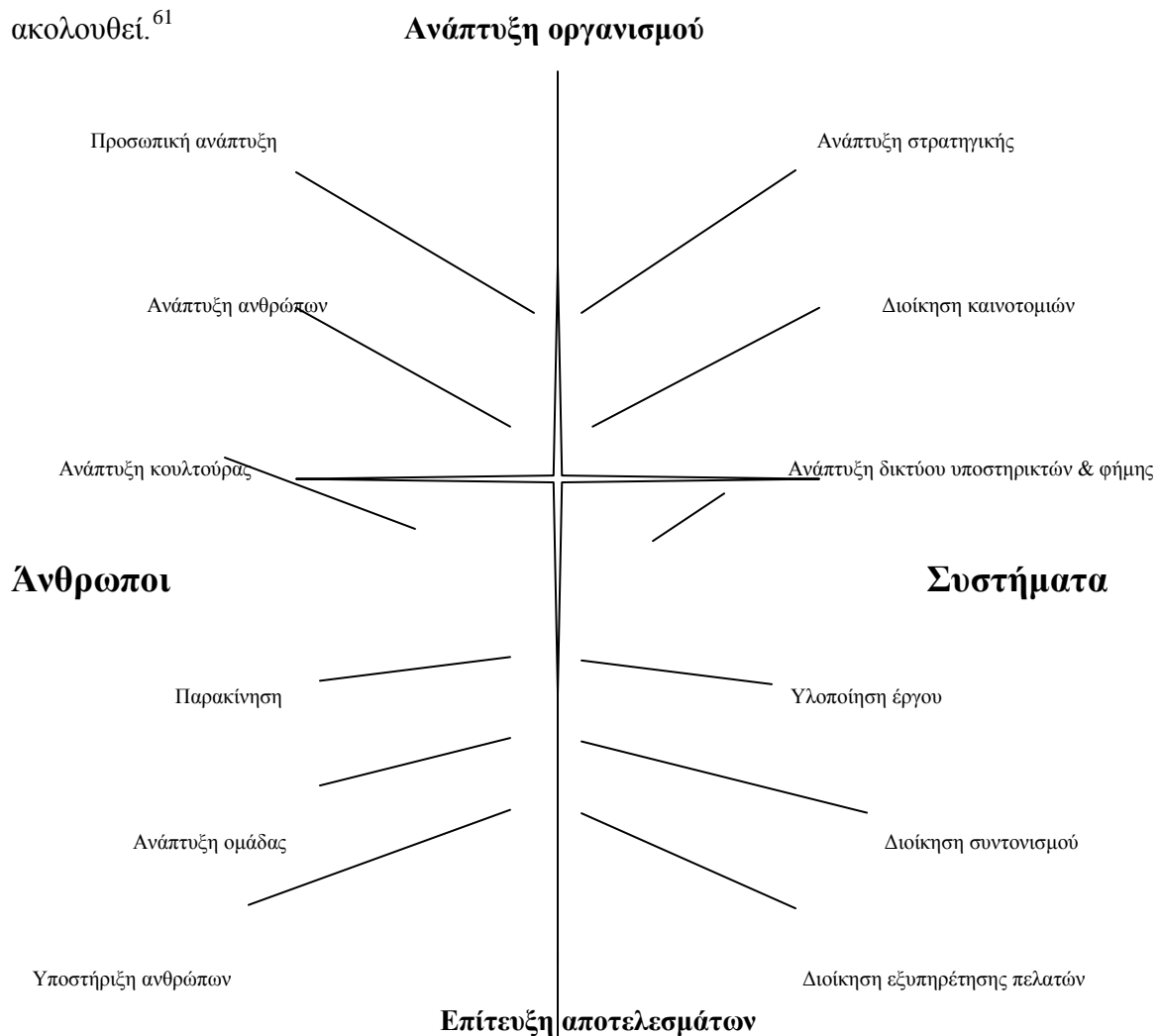
Προκειμένου να είναι επιτυχής και διαρκής η διαδικασία παρακολούθησης της απόδοσης, οφείλει η ηγεσία να παρέχει ανάδραση⁵⁸ της απόδοσης (performance feedback) στους εργαζόμενους, δηλαδή, γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς τους, ώστε να τους βοηθήσει να μην ξεφύγουν από την πορεία που αρχικά χαράζανε και να παραμείνουν αφοσιωμένοι (committed) στους επιχειρησιακούς στόχους τους οποίους έχουν αποδεχθεί.

⁵⁷ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁵⁸ Noe R., Hollenbeck B., Gerhart B., Wright R., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ο τρόπος λειτουργίας της ηγεσίας αποτελεί διαδικασία⁵⁹ επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών των ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τόσο τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας όσο και τη φιλοδοξία τους για πρόοδο και καλύτερο μέλλον.

Οι διαδραστικές σχέσεις, η ατομική συμπεριφορά και το ομαδικό κλίμα εργασίας, επηρεάζονται από τις ενέργειες που χρησιμοποιεί η ηγεσία, με συνέπεια να έχουν άμεση επίδραση στις εκροές αποτελεσμάτων των εργαζομένων⁶⁰, καθώς και στα συναισθήματά τους για ευχαρίστηση από την εργασία, τη συνεισφορά και το ομαδικό πνεύμα. Ο ηγετικός ρόλος για τη διαρκή επιτυχία του οργανισμού παριστάνεται αναλυτικά στο σχήμα που ακολουθεί.⁶¹



⁵⁹ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁶⁰ Liu, Wei; Lepak, David P.; Takeuchi, Riki; Sims Jr., Henry P, Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective, Human Resource Management Review. Spring2003, Vol. 13 Issue 1, p127

⁶¹ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Με τη βοήθεια του προηγούμενου σχήματος, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι για την ηγεσία, το εσωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει ρόλο καταλυτικό αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Και αυτό συμβαίνει γιατί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί αντανάκλαση της ποιότητας των εσωτερικών σχέσεων. Δίδεται, λοιπόν, έμφαση στην ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου και σε μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική γωνία η οποία αντιλαμβάνεται την τράπεζα ως ζωντανό οργανισμό.

Παράγοντας, όπως αυτός της εταιρικής κουλτούρας⁶², δρα αποφασιστικά στην απόδοση, καθώς το πνευματικό κεφάλαιο εξετάζει την αξία ασώματων στοιχείων, όπως η γνώση και η δημιουργικότητα σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιτυχία εστιάζεται στην εφαρμογή της εσωτερικής εταιρικής κουλτούρα η οποία πρέπει να συμβαδίζει με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει η ίδια η ηγεσία θέσει. Αυτή την παράμετρο του συσχετισμού των στόχων με την εταιρική κουλτούρα μελετά η ενότητα που ακολουθεί.

2.2 Η εταιρική κουλτούρα σε συνάρτηση με τους στόχους που θέτει η ηγεσία

Στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την δημιουργία και την ευνοϊκή εξέλιξη των επιχειρήσεων⁶³. Σύμφωνα με πολλούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί η κουλτούρα αποτελεί ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν δημιουργηθεί από μια ομάδα στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Η ηγεσία⁶⁴ πρέπει να σέβεται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη. Είναι αποστολή της να αναπτύσσει μια συμφέρουσα κουλτούρα ώστε στρατηγικές, όπως η μεταρρυθμιστική, η οραματιστική, η συντηρητική, η εξωτερικευμένη και η εσωτερικευμένη, οι οποίες υποστηρίζουν τη διαρκή ανάπτυξη, να σχετίζονται με αυτή. Προτείνει, η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή, βαθιά.

⁶² Hersey p. Blanchard K., Management of organizational behavior, 5th edition, Prentice-Hall International editions, 1988

⁶³ Daniel R. Denison Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990

⁶⁴ Schein Edgar, (2004), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass Publishers

Η εταιρική κουλτούρα,⁶⁵ σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά, καθηγητή Management του Οικονομικού Πανεπιστημίου της Αθήνας, είναι οι κοινώς ενστερνισμένες αξίες, πιστεύω, σημασίες-έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την ποιότητα, τις καινοτομίες, την οργάνωση, το μάνατζμεντ, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη συνεργασία, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τον οργανισμό, το περιβάλλον και τις σχέσεις του με αυτό.

Σε τελική ανάλυση, η κουλτούρα του οργανισμού προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε αυτόν («the way we do things around here»)⁶⁶. Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων για ζητήματα στρατηγικής σημασίας⁶⁷.

Τέτοια ζητήματα είναι⁶⁸ οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, η συνεχής μάθηση, η εξωστρέφεια, η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις-αλλαγές του περιβάλλοντος, η έμφαση στον πελάτη και στην ποιότητα, η έμφαση στο *π* ανθρώπο *π*, η ομαδική συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η έμφαση στα αποτελέσματα, η μακροπρόθεσμη επιτυχία, η ταχύτητα, η ευελιξία, η απλότητα.

Η εταιρική κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στην απλότητα και την ανυπαρξία στεγανών μεταξύ οργανωτικών μονάδων και ιεραρχικών επιπέδων, οδηγεί επιτυχώς τον οργανισμό στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ικανότητα για άμεση προσαρμογή, αλλαγές, καινοτομίες και ευελιξία.

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά,⁶⁹ η σωστή εταιρική κουλτούρα οφείλει να αναγνωρίζει τη σημασία της διαφορετικότητας ως παράγοντα επιτυχίας, ώστε η πολιτισμική διαφορετικότητα να μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές. Γι' αυτό είναι ανάγκη ο κάθε εργαζόμενος να κατανοήσει τη σημασία του δικού του χαρακτήρα και

⁶⁵ Συνέντευξη του καθηγητή Μάνατζμεντ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και μέλους της «Επιστημονικής Επιτροπής Σύνταξης» του «Ε.Μ.», Δημήτρη Μπουραντά στο περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, τεύχος Ιουνίου 2007

⁶⁶ Nicolas Sarah, The way we do things around here, Director (00123242), Mar2011, Vol. 64 Issue 7, p56-59

⁶⁷ Κυμηνά Μαρία, Με πέντε λέξεις Εταιρική Κουλτούρα σημαίνει: «Πώς γίνονται τα πράγματα εδώ!», επιστημονικό Marketing, Management, Φεβρουάριος 2010

⁶⁸ Συνέντευξη του καθηγητή Μάνατζμεντ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και μέλους της «Επιστημονικής Επιτροπής Σύνταξης» του «Ε.Μ.», Δημήτρη Μπουραντά στο περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, τεύχος Ιουνίου 2007

⁶⁹ Goleman D., Boyatzis R., MacKee A., (2002), Ο νέος ηγέτης-Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

της δικής του κουλτούρας καθώς και τις συνέπειες της συμπεριφοράς του και της ηθικής του στους υπόλοιπους.

Η εταιρική κουλτούρα της σύγχρονης τράπεζας οφείλει⁷⁰ να ενισχύει τη δέσμευση και παρακίνηση των εργαζομένων, να σέβεται τους ανθρώπους της, να διατηρεί θετικό και ήρεμο εργασιακό κλίμα, να δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα, συνεργασία, εμπιστοσύνη, ώστε να υπάρχει η αίσθηση της κοινότητας.

Μέρος της εσωτερικής κουλτούρας της σύγχρονης τράπεζας πρέπει να αποτελεί η γενικότερη στρατηγική της⁷¹ κατά την οποία προσδιορίζονται οι στόχοι που υποδηλώνουν τι, πότε και από ποιους πρέπει να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Αυτοί οι στόχοι οφείλουν να είναι:

- Διατυπωμένοι γραπτώς και συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Καθορισμένου χρόνου
- Παρακινητικοί
- Ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι
- Ιεραρχημένοι
- Αποδεκτοί από τους ανθρώπους που είναι επιφορτισμένοι με την επίτευξή τους

Η εταιρική κουλτούρα πρέπει να εξασφαλίζει την πειθαρχημένη σκέψη και δράση⁷² (culture of discipline) μέσω των κατάλληλων συμπεριφορών των ανθρώπων. Οι πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία, ενώ η πειθαρχημένη σκέψη λιγότερη γραφειοκρατία και η πειθαρχημένη δράση λιγότερους ελέγχους⁷³.

Τα σημεία προσδιορισμού της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να είναι τα εξής:

- Ο βαθμός ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού για καινοτομία και ανάληψη ρίσκου
- Η ανάλυση και σημασία στην ακρίβεια και τη λεπτομέρεια
- Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Ο προσανατολισμός στη σημασία της συμβολής των ανθρώπων
- Η ομαδική προσέγγιση έναντι της ατομικής
- Η επιθετικότητα και ο ανταγωνισμός

⁷⁰ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁷¹ Kelemen, Mihaela; Papisolomou, Ioanna, Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of Marketing Management. Sep2007, Vol. 23 Issue 7/8, p745-767

⁷² Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁷³ Franklin, Aimee L.; Pagan, Javier F, Organization Culture as an explanation for employee disciplines practices, Review of Public Personnel Administration, Mar2006

- Η προτίμηση στο κατεστημένο ή την ανάπτυξη

Έτσι, οι εργαζόμενοι θα είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στην επίτευξη αυτών των στόχων, οι οποίοι δύναται να υλοποιηθούν με την υποστήριξη συστατικών στοιχείων που εμπεριέχει η εσωτερική κουλτούρα της σύγχρονης τράπεζας. Αυτά τα συστατικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα⁷⁴:

- ✓ Συνεχής μάθηση, συνεχής βελτίωση
- ✓ Πρωτοπορία, επαγρύπνηση, εξέλιξη
- ✓ Δημιουργικότητα, καινοτομία
- ✓ Σεβασμός, αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων
- ✓ Ομαδικό πνεύμα, αρμονική συνεργασία, εμπιστοσύνη
- ✓ Εστίαση στα αποτελέσματα, αξιοποίηση των πόρων, εστίαση στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας
- ✓ Ακεραιότητα, υπευθυνότητα, συνέπεια, αξιοπιστία
- ✓ Ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα
- ✓ Κοινωνική ευθύνη
- ✓ Εστίαση στον πελάτη
- ✓ Επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και δημιουργία του μέλλοντος

Για τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας οφείλουν να λαμβάνουν χώρα σχεδιασμένες επικοινωνιακές και εκπαιδευτικές ενέργειες και να προσαρμόζονται τα συστήματα που αφορούν τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων⁷⁵, ένα από τα οποία αφορά του συστήματος διαχείριση της διοίκησης της απόδοσης. Το σύστημα αυτό, έχει υιοθετήσει η ΑΤΕbank και περιγράφεται αναλυτικά στο δεύτερο μέρος της εργασίας που ακολουθεί.

⁷⁴ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁷⁵ Sorensen Jesper, (2002) "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*.

ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Κεφάλαιο 3

ΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ

3.1 Η σημασία του νέου συστήματος για την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.

Για την ΑΤΕbank, η διοίκηση της απόδοσης είναι η διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής απόδοσης μέσω της βελτίωσης της ομαδικής και ατομικής.

Η Τράπεζα υποστηρίζει ότι η διαδικασία της διοίκησης της απόδοσης είναι ένα εργαλείο της διοίκησης, με την αποτελεσματική χρήση του οποίου προκύπτουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως βελτίωση της ατομικής απόδοσης, σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές και ενεργό συμμετοχή.

Με την έκδοση εγκύκλιων οδηγιών, η ΑΤΕbank, ενημέρωσε τους εργαζομένους ότι το νέο σύστημα βασίζεται σε ένα μικτό μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο συμπεριλαμβάνει δύο κριτήρια τα οποία αντιστοιχούν σε:

- **Στόχους – Εργασίες**, που τίθενται στον κανονισμό λειτουργίας των υπηρεσιακών μονάδων.
- **Ιδιότητες** – Εργασιακές Συμπεριφορές.

Στα πλαίσια του νέου συστήματος ορίζονται οι στόχοι - εργασίες σε όλα τα επίπεδα του οργανογράμματος της Τράπεζας (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) έτσι ώστε όλοι οι επιμέρους στόχοι να εξασφαλίζουν την επίτευξη των συνολικών στόχων για την εκάστοτε περίοδο αξιολόγησης.

Οι στόχοι - εργασίες μπορεί να είναι:

- **ποσοτικοί**, οι οποίοι εκφράζονται σε απόλυτους αριθμούς, δείκτες ή ποσοστά και ορίζουν την επιθυμητή ποσότητα ή
- **ποιοτικοί**, οι οποίοι εκφράζονται με περιγραφικό τρόπο και δίνουν απάντηση στο ερώτημα «πόσο καλά;»

Ειδικότερα, για το δίκτυο των καταστημάτων της ΑΤΕbank, οι ποσοτικοί στόχοι αφορούν τους Διευθυντές, τους Υπεύθυνους Τομέα (Τομεάρχες) όλων των τομέων, τους

Υπεύθυνους όλων των τομέων ενώ το Λοιπό Προσωπικό των τομέων ανάπτυξης εξετάζεται για τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσιακής μονάδας που ανήκουν.

Οι στόχοι, βάσει των οδηγιών της Τράπεζας, πρέπει να είναι σαφείς και:

- Συγκεκριμένοι και όχι γενικόλογoi, να προσδιορίζουν το τι πρέπει να επιτευχθεί.
- Μετρήσιμοι, δηλαδή, θα πρέπει να προσδιορίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Συμφωνημένοι. Για την επίτευξη του στόχου είναι απαραίτητη η αμοιβαία δέσμευση. Οι στόχοι δεν επιβάλλονται, αλλά συμφωνούνται.
- Εφικτοί. Στόχοι που ξεπερνούν τις δυνατότητες του αξιολογούμενου είναι ανέφικτοι. Ωστόσο, οι στόχοι θα πρέπει να αποτελούν πρόκληση.
- Χρονικά Προσδιορισμένοι. Οι στόχοι θα πρέπει να περιβάλλονται με χρονικά πλαίσια. Συνήθως, καλύπτουν όλο το χρόνο, αλλά είναι χρήσιμο να υπάρχουν χρονικά ορόσημα και συγκεκριμένες φάσεις.

Με την έννοια, **Ιδιότητες**, αναφερόμαστε στις εκδηλώσεις εργασιακών συμπεριφορών⁷⁶ που διαφοροποιούν την απόδοση μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν αντίστοιχα επίπεδα τυπικών προσόντων, τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε ένα αντικείμενο. Το νέο σύστημα υιοθετεί δύο **Ομάδες Ιδιοτήτων**, μία για το απλό προσωπικό και μία για τα στελέχη. Οι ιδιότητες που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε ομάδα θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων εργασιακών ρόλων μέσα στην Τράπεζα.

3.2 Το σύστημα αξιολόγησης στην πράξη

Τον κύριο ρόλο στη διαδικασία έχει ο (1) Αξιολογούμενος και ο (2) Αξιολογητής του. Στη διαδικασία εμπλέκεται και ο (3) Προϊστάμενος του Αξιολογητή, ο οποίος εξασφαλίζει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, εγγυάται τη σωστή τήρηση της διαδικασίας και διαμεσολαβεί σε περιπτώσεις όπου υπάρχει διαφωνία μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου. Επίσης, στη διαδικασία συμμετέχει και ο (4) Διευθυντής της υπηρεσιακής μονάδας, ο οποίος μπορεί να διατυπώσει τη γνώμη του στο έντυπο αξιολόγησης & ανάπτυξης (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) και να προβεί σε τυχόν προτάσεις για αναπτυξιακά προγράμματα.

⁷⁶ Sackman, S.A., Cultural Knowledge in Organizations-Exploring the collective mind, Sage, London, (1991)

Στο νέο σύστημα σχεδιάστηκαν **τέσσερα (4)** διαφορετικά **σχήματα αξιολόγησης** βάσει των ιεραρχικών βαθμίδων της Τράπεζας από τις οποίες αναμένονται συγκεκριμένα κάθε φορά αποτελέσματα. Η υιοθέτηση τεσσάρων (4) σχημάτων αξιολόγησης (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ):

α) αντανακλά τη διάχυση των στόχων – εργασιών της Τράπεζας από την «κορυφή προς τη βάση» και

β) αποτυπώνει τη διαφορετική βαρύτητα των δύο κριτηρίων της αξιολόγησης (Στόχων – Ιδιοτήτων) ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα στην οποία υπάγεται ο Αξιολογούμενος.

Η Τράπεζα γνωστοποίησε στους εργαζομένους ότι το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης είναι μια κυκλική διαδικασία⁷⁷ που εξελίσσεται **σε τρεις φάσεις** στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιούνται ισάριθμες συναντήσεις μεταξύ του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου.

Συγκεκριμένα :

- **Φάση I** : Προγραμματισμός της Απόδοσης - Συνάντηση Προγραμματισμού των Στόχων - Εργασιών
- **Φάση II** : Καθοδήγηση της Απόδοσης - Συνάντηση Παρακολούθησης του Εξαμήνου
- **Φάση III** : Ετήσια Αξιολόγηση - Συνάντηση Αξιολόγησης της Ετήσιας Απόδοσης

Φάση I: Προγραμματισμός της Απόδοσης

Στην αρχή του έτους αξιολόγησης πραγματοποιείται, μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου, η συνάντηση προγραμματισμού της απόδοσης προκειμένου:

- Να οριστεί το «τι» πρέπει να επιτευχθεί και το «πώς»
- Να γίνει κατανοητή η σύνδεση της ατομικής προσπάθειας με τους στόχους της Τράπεζας
- Να συμφωνηθούν ή συζητηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Να συμφωνηθεί ένα ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης, εφόσον κρίνεται αναγκαίο

Τα δύο μέρη καταγράφουν τους στόχους - εργασίες στο έντυπο αξιολόγησης & ανάπτυξης και ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

⁷⁷ Pool, Arnout; Wijngaard, Jacob; van der Zee, Durk-Jouke, Academic Journal Lean planning in the semi-process industry, a case study, International Journal of Production Economics. May2011

Φάση II: Καθοδήγηση της Απόδοσης

Η καθοδήγηση της απόδοσης θα πρέπει να αποτελεί καθημερινή πρακτική. Στη συγκεκριμένη φάση, συνιστά έναν απολογισμό των εργασιών του πρώτου εξαμήνου και του βαθμού επίτευξης των στόχων του Αξιολογούμενου προκειμένου να διαπιστωθεί αν χρειάζονται πρόσθετες ενέργειες – παρεμβάσεις. Ο απολογισμός αποτυπώνεται στο έντυπο αξιολόγησης & ανάπτυξης από το ν Αξιολογητή και τον Αξιολογούμενο και ο Αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα καταγραφής σχολίων.

Φάση III: Ετήσια Αξιολόγηση

Στο τέλος του έτους αξιολόγησης ολοκληρώνεται η διαδικασία, με την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης του Αξιολογούμενου και την καταγραφή των εκπαιδευτικών - αναπτυξιακών του αναγκών. Το νέο σύστημα εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή του.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας αυτής συνάντησης πραγματοποιούνται οι κάτωθι εργασίες/ ενέργειες:

- ❖ Αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των ετήσιων στόχων – εργασιών.
- ❖ Αξιολόγηση των Ιδιοτήτων/ Εργασιακών Συμπεριφορών του Αξιολογούμενου .
- ❖ Καταγραφή των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών του Αξιολογούμενου
- ❖ Δυνατότητα καταγραφής σχολίων από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία (Αξιολογητής, Αξιολογούμενος, Προϊστάμενος Αξιολογητή, Διευθυντής μονάδας)
- ❖ Δυνατότητα υποβολής ένστασης από τον Αξιολογούμενο.

Ο Αξιολογούμενος δύναται να υποβάλλει ένσταση σχετικά με την τελική αξιολόγηση της απόδοσής του μέσω του εντύπου αξιολόγησης και ανάπτυξης τεκμηριώνοντας με σαφήνεια τα σημεία της διαφωνίας του. Επί της ένστασης έχουν δικαίωμα σχολιασμού όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία. Οι ενστάσεις υποβάλλονται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υποδιεύθυνση Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προωθούνται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο της Τράπεζας, προκειμένου να εξετασθούν.

Τα ανωτέρω καταγράφονται στα αντίστοιχα πεδία του εντύπου αξιολόγησης & ανάπτυξης. Οι συναντήσεις στοχεύουν:

- ❖ στην ουσιαστική συμμετοχή του Αξιολογούμενου στην όλη διαδικασία .
- ❖ στη διασφάλιση της κατανόησης των στόχων - εργασιών και
- ❖ κυρίως στον κοινό προγραμματισμό, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και στη βελτίωση του «κλίματος» συνεργασίας.

3.3 Η απόδοση και η βαθμολόγησή της

Η βαθμολόγηση της απόδοσης αφορά τους υπαλλήλους που ασκούν υπεύθυνα καθήκοντα και το λοιπό προσωπικό, αυτούς που δεν κατέχουν θέση ευθύνης. Οι υπάλληλοι που ασκούν υπεύθυνα καθήκοντα είναι οι εξής:

προϊστάμενοι διευθύνσεων, διευθυντές καταστημάτων, υπεύθυνοι τομέων καταστημάτων, προϊστάμενοι και αναπληρωτές προϊσταμένων τμημάτων κεντρικών διευθύνσεων και κάτοχοι υπεύθυνων θέσεων διευθύνσεων και καταστημάτων.

Η βαθμολόγηση της απόδοσης των παραπάνω ρόλων απαρτίζεται από δύο μέρη:

1. Βαθμός επίτευξης των στόχων - εργασιών που τέθηκαν στην αρχή του έτους αξιολόγησης
2. Βαθμός συχνότητας με την οποία επιδεικνύεται η κάθε ιδιότητα/εργασιακή συμπεριφορά του Αξιολογούμενου. Πιο συγκεκριμένα:

α) Στόχοι – Εργασίες: πώς αυτά βαθμολογούνται στο νέο σύστημα

Διακρίνονται **τέσσερα (4) επίπεδα Επίτευξης Στόχου - Εργασίας:**

Επίπεδο Επίτευξης	Ποσοστό Επίτευξης	Βαθμός
1	Υπολείπεται (ποσοστό επίτευξης έως 55,99%)	
2	Κάλυψε Μερικώς (ποσοστό επίτευξης 56% - 82,99%)	
3	Κάλυψε (ποσοστό επίτευξης 83% - 100%)	
4	Υπερέβη (ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	

β) Ιδιότητες: η αξιολόγηση τους στο νέο σύστημα

Κάθε ιδιότητα περιγράφεται από τρία επίπεδα εργασιακών συμπεριφορών που διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό δυσκολίας, πολυπλοκότητας, προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει ο εργαζόμενος, ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα του ρόλου του. Το κάθε επίπεδο εκφράζεται με δύο προτάσεις. Συνεπώς, η βαθμολόγηση της κάθε ιδιότητας προκύπτει από την αξιολόγηση και των έξι προτάσεων.

Κάθε πρόταση βαθμολογείται με την ακόλουθη τεταρτοβάθμια κλίμακα :

1	Σχεδόν Ποτέ
2	Λίγες Φορές
3	Αρκετές Φορές
4	Σχεδόν Πάντα

Αναφορικά με τις Ιδιότητες, ισχύουν τα εξής:

	1. Συνθετική Σκέψη	Βαθμός
1 α	Χρησιμοποιεί κοινή λογική και προηγούμενη εμπειρία για να χειρισθεί τρέχουσες καταστάσεις ή προβλήματα.	
1 β	Αναγνωρίζει τρέχουσες καταστάσεις τις οποίες έχει αντιμετωπίσει ξανά στο παρελθόν.	
2 α	Αναγνωρίζει ομοιότητες μεταξύ διαφόρων καταστάσεων .	
2 β	Διακρίνει τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα σε μια τρέχουσα κατάσταση και σε αντίστοιχες του παρελθόντος.	
3 α	Χρησιμοποιεί θεωρητικές γνώσεις ή εμπειρίες, για να εξετάσει ένα θέμα.	
3 β	Επιλύει περίπλοκα θέματα συνδυάζοντας την εμπειρία και τις γνώσεις του.	

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει ο Σταθμισμένος Μέσος Όρος για κάθε αξιολογούμενο.

Περιγραφή Ιδιότητας	Σταθμισμένος Μέσος Όρος
Συνθετική σκέψη	
Προσανατολισμός στην επίτευξη αποτελεσμάτων	
Συνεργασία και αποτελεσματικότητα	
Επιρροή & πειθώ	
Ηγεσία ομάδας	
Ανάπτυξη ανθρώπων	
Σύνολο	

Στη συνέχεια υπολογίζουμε το μέσο όρο της συνολικής βαθμολογίας και των έξι ιδιοτήτων, διαιρώντας το άθροισμα των σταθμισμένων μέσων όρων με το σύνολο των Ιδιοτήτων:

ΣΥΝΟΛΟ/ 6 = ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Εφόσον, το ανώτατο επίπεδο της κάθε Ιδιότητας βαθμολογείται με **4** (= Σχεδόν Πάντα) και ο Αξιολογούμενος πέτυχε, για παράδειγμα, συνολική βαθμολογία στις ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ:

$3,54 / 4 = \mathbf{0,89}$ ή **89%**. Κατά τον τρόπο αυτό προκύπτει η βαθμολογία του για τις ιδιότητες.

Συνολική Ετήσια Βαθμολογία

Για να υπολογίσουμε την τελική βαθμολογία του Αξιολογούμενου πολλαπλασιάζουμε τις τελικές (επί τοις %) βαθμολογίες των δύο κριτηρίων με τα ποσοστά βαρύτητας που αυτά έχουν στο συγκεκριμένο Σχήμα Αξιολόγησης.

Σύμφωνα με το Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, η **κατάταξη της απόδοσης** είναι:

Χαρακτηρισμός	Βαθμός (%)
Εξάαιρετη	86% & άνω
Πλήρως Ικανοποιητική	70% - 85,99%
Ικανοποιητική	50% - 69,99%
Οριακή	Έως 49,99%

Η βαθμολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης του λοιπού προσωπικού κεντρικών διευθύνσεων και δικτύου καταστημάτων απαρτίζεται από δύο μέρη:

1. Βαθμός συμβολής στην επίτευξη ποσοτικών στόχων της υπηρεσιακής μονάδας που τέθηκαν στην αρχή του έτους αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι, όσον αφορά το απλό προσωπικό, η αξιολόγηση της ποσοτικής αυτής συμβολής, αφορά μόνο τον τομέα ανάπτυξης. Για το απλό προσωπικό των άλλων τομέων (εξυπηρέτησης-στήριξης) δεν προβλέπεται η εξέταση της συμβολής σε συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους εξ αρχής προσδιορισμένους, αλλά μόνο συστάσεις, ενώ οι στόχοι – εργασίες θα αφορούν εν προκειμένω ποιοτικούς στόχους
2. Βαθμός συχνότητας με την οποία επιδεικνύεται η κάθε ιδιότητα/εργασιακή συμπεριφορά του Αξιολογούμενου.

Πιο συγκεκριμένα:

γ) Βαθμολόγηση της επίτευξης των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων της κάθε υπηρεσιακής μονάδας

Διακρίνονται τέσσερα επίπεδα συμβολής στην επίτευξη των ποσοτικών και των ποιοτικών στόχων, που βαθμολογούνται ως εξής:

Επίπεδο Επίτευξης	Συμβολή στην επίτευξη των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων της υπηρεσιακής μονάδας	Βαθμός
1	Ανεπαρκής	
2	Επαρκής	
3	Λίαν Ικανοποιητικός	
4	Άριστος	

Η κατά τα παραπάνω βαθμολόγηση θα συναρτάται με τη συμβολή του κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη κατά περίπτωση των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων της υπηρεσιακής μονάδας.

δ) Ιδιότητες: η αξιολόγηση τους στην υπηρεσιακή μονάδα

Κάθε ιδιότητα περιγράφεται από τρία επίπεδα εργασιακών συμπεριφορών, που διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό δυσκολίας, πολυπλοκότητας, προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει ο εργαζόμενος, ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα του ρόλου του. Το κάθε

επίπεδο εκφράζεται με δύο προτάσεις. Συνεπώς, η βαθμολόγηση της κάθε ιδιότητας προκύπτει από την αξιολόγηση και των έξι προτάσεων.

Κάθε πρόταση βαθμολογείται με την ακόλουθη τεταρτοβάθμια κλίμακα :

1	Σχεδόν Ποτέ
2	Λίγες Φορές
3	Αρκετές Φορές
4	Σχεδόν Πάντα

Αναφορικά με τις Ιδιότητες ισχύουν τα εξής:

	1. Αναζήτηση & Ανάλυση Πληροφοριών	Βαθμός
1 α	Εντοπίζει τις απαιτούμενες ενέργειες για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος / θέματος	
1 β	Συλλέγει τις άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες - στοιχεία για ένα πρόβλημα / θέμα	
2 α	Κατανοεί πιθανούς συσχετισμούς των παραμέτρων ενός προβλήματος, θέτει προτεραιότητες	
2 β	Συγκεντρώνει εκείνες τις συγκεκριμένες πληροφορίες, που του χρειάζονται για να διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα για ένα θέμα.	
3 α	Εντοπίζει τις πιθανές αιτίες των καταστάσεων-προβλημάτων και προβλέπει τις επιπτώσεις των ενεργειών	
3 β	Εμβαθύνει για να φθάσει στη «ρίζα» του προβλήματος	

Υπολογίζουμε το **Σταθμισμένο Μέσο Όρο** των Ιδιοτήτων

Περιγραφή Ιδιότητας	Σταθμισμένος Μέσος Όρος
Αναζήτηση & Ανάλυση Πληροφοριών	
Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων	
Συνεργασία & Ομαδικότητα	
Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη	
Προσαρμοστικότητα – Ευελιξία	
Σύνολο	

Τέλος, υπολογίζουμε το μέσο όρο της συνολικής βαθμολογίας και των πέντε ιδιοτήτων, διαιρώντας το άθροισμα των σταθμισμένων μέσων όρων με το σύνολο των Ιδιοτήτων.

Εφόσον το ανώτατο επίπεδο της κάθε Ιδιότητας βαθμολογείται με **4** (= Σχεδόν Πάντα), ο Αξιολογούμενος, αν για παράδειγμα, πέτυχε συνολική βαθμολογία στις ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ:
 $3,45 / 4 = 0,86$ ή **86%**.

Συνολική Ετήσια Βαθμολογία

Για να υπολογίσουμε την τελική βαθμολογία του Αξιολογούμενου πολλαπλασιάζουμε τις τελικές (επί τοις %) βαθμολογίες των δύο κριτηρίων με τα ποσοστά βαρύτητας.

Για παράδειγμα, για τον Αξιολογούμενος, αναφορικά με τους στόχους και τις ιδιότητες, ισχύουν τα εξής: Στόχοι : **5%** και Ιδιότητες: **95%**,

Σύμφωνα με το Σύστημα Αξιολόγησης & Ανάπτυξης, η κατάταξη της απόδοσης είναι:

Χαρακτηρισμός	Βαθμός (%)
Εξάαιρετη	86% & άνω
Πλήρως Ικανοποιητική	70% - 85,99%
Ικανοποιητική	50% - 69,99%
Οριακή	Έως 49,99%

Κεφάλαιο 4

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1 Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Τράπεζας μέσω του συστήματος αξιολόγησης

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας⁷⁸ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1929. Λειτουργήσε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Σήμερα ο ρόλος της ΑΤΕbank έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών. Ξεκινώντας το 2004 και 2005, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), και το 2006, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά ποσοστού της ΑΙΚBanka στη Σερβία και της ΜΙΝDBank στη Ρουμανία, η οποία μετασχηματίστηκε σε ΑΤΕbank Romania και πέτυχε την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες.

Η σύγχρονη εταιρική εικόνα της ΑΤΕbank οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα της στη νέα εποχή ως τράπεζας όλων των Ελλήνων με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, αυξανόμενη κερδοφορία, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η ΑΤΕbank στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Διαθέτοντας ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά δίκτυα εξυπηρέτησης πελατών προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α.

Στους επιχειρησιακούς στόχους της Τράπεζας συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η υψηλή κερδοφορία και η οικονομική μεγέθυνση τους οποίους επιδιώκει να υλοποιήσει προσφέροντας υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και παρέχοντας ολοκληρωμένο πλέγμα

⁷⁸ www.ate.gr

χρηματοοικονομικών προϊόντων με ιδιαίτερα ελκυστικούς και ανταγωνιστικούς όρους και χρησιμοποιώντας προηγμένα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμόζοντας σύγχρονη τραπεζική τεχνογνωσία.

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από σημαντικές, συνεχείς, ταχύτατες και μη γραμμικές αλλαγές. Αυτή η αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία επιτρέπει και στα δύο μέρη, ηγεσία και εργαζομένους, να κατανοούν τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντός τους και να απαντούν σε αυτές με νέες λογικές και προσεγγίσεις.

Η Τράπεζα αντιλαμβάνεται ότι⁷⁹ οι επιχειρησιακοί της στόχοι είναι αδύνατο να πραγματοποιηθούν χωρίς την ενεργό συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεσή της. Για το λόγο αυτό, με την εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού, επιδιώκει την οικειοθελή δέσμευση του εργαζόμενου ως προς την υλοποίηση των στόχων που θέτει και ταυτόχρονα τη βελτίωση της ατομικής του απόδοσης, ώστε να λάβει τις ανταμοιβές που του αναλογούν.

Σύμφωνα με το νέο σύστημα, στην αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου θα συνεκτιμάται τόσο ο βαθμός επίτευξης των ατομικών του στόχων όσο και η συχνότητα εμφάνισης των ιδιοτήτων, δηλαδή των εργασιακών συμπεριφορών μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι. Το νέο σύστημα μέσω αντικειμενικών διαδικασιών εστιάζει:

- στον προγραμματισμό της ετήσιας απόδοσης (στοχοθεσία) στην αρχή κάθε χρόνου.
- στη συνεχή παρακολούθηση της προόδου κατά τη διάρκεια του έτους και στη μέτρηση των τελικών αποτελεσμάτων.
- στον εντοπισμό και προγραμματισμό των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζόμενου.

Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η εξειδίκευση⁸⁰ του ανθρώπινου δυναμικού. Η Τράπεζα, με έμπειρο, εξειδικευμένο και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής, εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα, διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη.

Η ATEbank, ως κερδοσκοπικός τραπεζικός οργανισμός, αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα,⁸¹ με την έννοια ό τι ζει από το περιβάλλον και για το περιβάλλον. Η αξία που

⁷⁹ www.ate.gr

⁸⁰ Dykstra, L., Training for skilled human resources, Practice of hospitality management, 1982., p. 307-310

⁸¹ Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

δημιουργεί προς όφελος της κοινωνίας εκφράζεται με την εφαρμογή και λειτουργία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (έννοια, η οποία αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο).

Τόσο η οικονομική ευημερία όσο και η επιβίωση ενός κερδοσκοπικού οργανισμού, όπως είναι η ATEbank, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ευελιξία που θα επιδείξουν οι άνθρωποι που εργάζονται για αυτή, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, μέσω της ανάληψης δράσης, της συνέργειας,⁸² της συνεχούς μάθησης και της αλλαγής.

Για να ανταπεξέλθει επιτυχώς, η ATEbank,⁸³ στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, ακολούθησε τη διαδικασία αλλαγής της μορφής οργάνωσης και διοίκησης του δικτύου των καταστημάτων της μετατρέποντάς την σε μια δικτυωτή και επίπεδη μορφή η οποία ενισχύει την αυτονομία και ανάληψη πρωτοβουλιών και απαλλάσσει τους εργαζόμενους από παρωχημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες κατά τη διάρκεια άσκησης της εργασίας τους. Έτσι υλοποιεί με τον τρόπο αυτό τον στόχο εκείνο που αφορά την άμεση εξυπηρέτηση και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.

4.2 Το όραμα της Τράπεζας και πώς αυτό εκφράζεται μέσω του νέου συστήματος αξιολόγησης

Η ATEbank έχει εδραιωθεί στη συνείδηση όλων των Ελλήνων, ως «Τράπεζα Εμπιστοσύνης» βασιζόμενη στις αξίες της ίσης μεταχείρισης, της ειλικρίνειας, της αμεροληψίας, του σεβασμού των δικαιωμάτων, του επαγγελματισμού, της κοινωνικής προσφοράς και ευθύνης.

Η Τράπεζα έχει συλλάβει ένα σαφές, ελκυστικό και ρεαλιστικό όραμα, το οποίο είναι:⁸⁴

- Μια Τράπεζα επικεφαλής ενός δυναμικού ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές τραπεζικό περιβάλλον
- Μια Τράπεζα με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα

⁸² Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

⁸³ www.ate.gr

⁸⁴ www.ate.gr

ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος

- Μια Τράπεζα που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον
- Μια Τράπεζα που εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, δημιουργεί πραγματικές αξίες και συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας
- Μια Τράπεζα σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το όραμα της Τράπεζας ισχυροποιήθηκε με την αλλαγή του ονόματος και λογοτύπου⁸⁵ της, η οποία οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα στη νέα εποχή της Αγροτικής Τράπεζας ως ATEbank. Το όνομα ATEbank:⁸⁶

- Διαφοροποιεί το πρόσωπό της χωρίς να αρνείται τις καταβολές και την ιστορία της, επιτυγχάνοντας δυναμική, μοντέρνα, ελκυστική και νέα εικόνα
- Προσδίδει κύρος, μέγεθος και προοπτική και δηλώνει διευρυνόμενο πλαίσιο σύγχρονων υπηρεσιών, τεχνοκρατική αντίληψη και λειτουργία
- Είναι ελκυστικό σε όλο το φάσμα των πελατών, οικείο στους νέους που ενδιαφέρουν ιδιαίτερα την Τράπεζα και αναγνωρίσιμο από τους ξένους επισκέπτες της χώρας μας
- Αποτελεί ευέλικτο όχημα για ενιαία και αποτελεσματική επικοινωνία, όχι μόνο των εταιριών του ομίλου αλλά και των πολλαπλών υπηρεσιών τους.

Επιδίωξη της, επίσης, αποτέλεσε και η έγκριση πιστοποίησης, την οποία και έλαβε μετά από αξιολόγηση από την εταιρία **TÜV RHEINLAND HELLAS**, ανεξάρτητο, διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης του **TÜV RHEINLAND**. Εφαρμόζει, πλέον, σύστημα Διαχείρισης ποιότητας DIN ISO 9001:2000, πιστοποιημένο από την TÜV Rheinland Hellas.

Για την ATEbank, η πιστοποίηση **ISO** αποτελεί το φυσικό επακόλουθο μιας πολυετούς, διαρκούς και συνεπούς προσπάθειας να τυποποιήσει και να βελτιώσει τις διαδικασίες που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε να ακολουθεί πιστά την επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία που έχει αναπτύξει και εφαρμόζει στους κόλπους της.

Για τους πελάτες **ISO** σημαίνει εγγύηση ελέγχου ποιότητας, σιγουριά και ασφάλεια για τη σταθερότητα αυτής της ποιότητας παντού και πάντα, σε όλα τα σημεία εξυπηρέτησης. Οι

⁸⁵  **ATEbank**
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ

⁸⁶ www.ate.gr

πελάτες έχουν την ευκαιρία να διαπιστώσουν το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στο μεγάλο δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας καθώς και των ATM's.

Η πιστοποίηση κατά **ISO** διασφαλίζει την ύπαρξη προοπτικής για περαιτέρω αναβάθμιση των υπηρεσιών της με τελικό αποδέκτη τους πελάτες και αποτελεί δέσμευση προς αυτούς για ποιότητα και καινοτομία.

Ο εκσυγχρονισμός της Τράπεζας δεν αφορά μόνο την ίδια, αλλά και τους εργαζομένους τους οποίους απασχολεί. Το νέο σύστημα αξιολόγησης ενθαρρύνει, τους υπαλλήλους της τράπεζας για ανάληψη πρωτοβουλιών και ύπαρξη ομαδικού πνεύματος για υψηλότερες επιδόσεις. Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού εξασφαλίζει κατάλληλες συνθήκες για επιδίωξη κοινών στόχων και υλοποίηση κοινού οράματος.

Η διαχείριση της απόδοσης προτρέπει τις δύο πλευρές, ηγεσία και εργαζομένους, για δέσμευση, ως προς την επιδίωξη κοινών στόχων με την παρουσία πνεύματος συναίνεσης, εθελοντικής αποδοχής και όχι συμβιβασμού ή υποχρεωτικής συμφωνίας. Συνεπώς, η κατανόηση του κοινού συμφέροντος αποτελούν κίνητρα δέσμευσης και αφοσίωσης για τους εργαζομένους κατά τη διαδικασία αποδοχής των όρων. Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να προασπίζουν τα συμφέροντά της προκειμένου να διασφαλίζεται η επιχειρηματική επιτυχία και η κοινωνική εμπιστοσύνη.

Η Τράπεζα με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης επικυρώνει την αλληλεξάρτηση, η οποία υφίσταται ανάμεσα σε αυτή και τους εργαζομένους, αφού η επίτευξη των στόχων της πρώτης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την δράση που αναλαμβάνουν οι δεύτεροι. Γίνεται σαφές ότι κάθε αλλαγή στη φιλοσοφία της Τράπεζας προσδιορίζει τις προτεραιότητες, τις στάσεις και επιλογές των ανθρώπων σχετικά με τις αλλαγές, ώστε να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, στη διαδικασία συνεχούς μάθησης, η οποία καλύπτει τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από την εφαρμογή του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, η υποδοχή του οποίου αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΜΕΡΟΣ 3^ο: Η ΥΠΟΔΟΧΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Κεφάλαιο 5

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ-ΕΡΕΥΝΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Ενημέρωση για το νέο σύστημα αξιολόγησης

Η ΑΤΕbank γνωστοποίησε με την έκδοση σχετικών οδηγιών, την πρόθεσή της να αναβαθμίσει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού με ένα καινούργιο, αντικαθιστώντας, έτσι το παλαιό καθεστώς αξιολόγησης, με τη χρήση των φύλλων ποιότητας. Έκανε γνωστό στο προσωπικό ότι το νέο σύστημα βασίζεται σε ένα μικτό μοντέλο αξιολόγησης.

Στα πλαίσια ενημέρωσης, η Τράπεζα, γνωστοποίησε, εγγράφως και ηλεκτρονικά, τις τρεις φάσεις της διαδικασίας, από τις οποίες προκύπτουν αναλυτικά τα ακόλουθα. Κατά την πρώτη φάση, η οποία λαμβάνει χώρα στην αρχή του έτους αξιολόγησης, πραγματοποιείται ο προγραμματισμός της απόδοσης, δηλαδή συμφωνείται και συζητείται ένα ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης, μέσα από το οποίο επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι που τίθενται από την Τράπεζα και γίνονται αποδεκτοί από τους εργαζομένους.

Η καθοδήγηση της απόδοσης αποτελεί τη δεύτερη φάση της διαδικασίας, η οποία συνιστά έναν απολογισμό των εργασιών του πρώτου εξαμήνου και του βαθμού επίτευξης των στόχων του αξιολογούμενου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν χρειάζονται πρόσθετες ενέργειες-παρεμβάσεις.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την τρίτη φάση, η οποία συνιστά την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης του αξιολογούμενου και την καταγραφή των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών του αναγκών.

Η διοίκηση της απόδοσης εστιάζει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση της απόδοσής του. Το νέο σύστημα, όπως έκανε γνωστό η Τράπεζα, υποστηρίζεται λειτουργικά από εξειδικευμένη ηλεκτρονική εφαρμογή, η οποία έχει ενεργοποιηθεί στη επιχειρησιακή πύλη (intranet) και τα

έντυπα αξιολόγησης, τύπου Α', Β' και Γ' (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) συμπληρώνονται ηλεκτρονικά.

Στην συνέχεια, παρατίθενται τα αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας, σχετικά με την εφαρμογή του νέου συστήματος ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού της ΑΤΕbank.

5.2 Έρευνα: τα αποτελέσματα αναφορικά με την εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης

Για την καταγραφή των αντιδράσεων των εργαζομένων αναφορικά με την υποδοχή που έτυχε το νέο σύστημα, διεξήχθη έρευνα σε τυχαίο δείγμα 117 εργαζομένων της ΑΤΕbank, μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ), το οποίο περιέχει 11 ερωτήσεις δομημένες σύμφωνα με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert που μετρά τη στάση των ερωτηθέντων αναφορικά με την εισαγωγή του νέου συστήματος.

Από τις γενικές πληροφορίες προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία αναφορικά με τους συμμετέχοντες στην έρευνα:

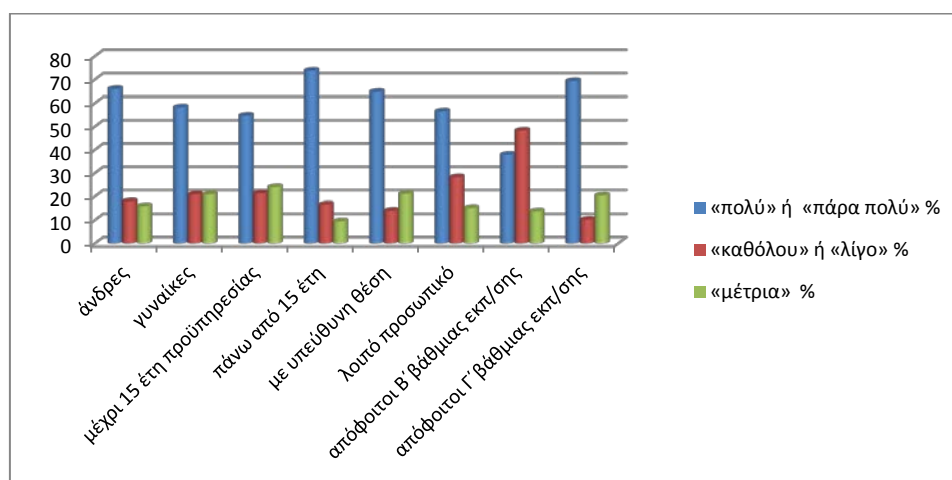
- το 42,74% των ερωτηθέντων είναι άνδρες, το 57,26 % γυναίκες
- το 64,10% δήλωσε ότι εργάζεται στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη, το 35,90% πάνω από 15 έτη
- το 60,68% κατέχει υπεύθυνη θέση, δηλαδή εκτελεί χρέη προϊσταμένου ή αναπληρωτή αυτού, το 39,32 % είναι λοιπό προσωπικό
- το 24,79% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 75,21% τριτοβάθμιας.

Εκτός από τη γενική ανάλυση των αποτελεσμάτων, από την οποία προκύπτει το ποσοστό επί του συνόλου των ερωτηθέντων που απαντήσανε στις ερωτήσεις, επιλέγοντας την πιο αντιπροσωπευτική γι' αυτούς απάντηση της 5βαθμης κλίμακας Likert, πραγματοποιήθηκε επιπλέον και ανάλυση βασισόμενη στις γενικές πληροφορίες, ως εξής:

- κατά φύλο
- κατά έτη προϋπηρεσίας
- κατά θέση εργασίας
- κατά επίπεδο εκπαίδευσης

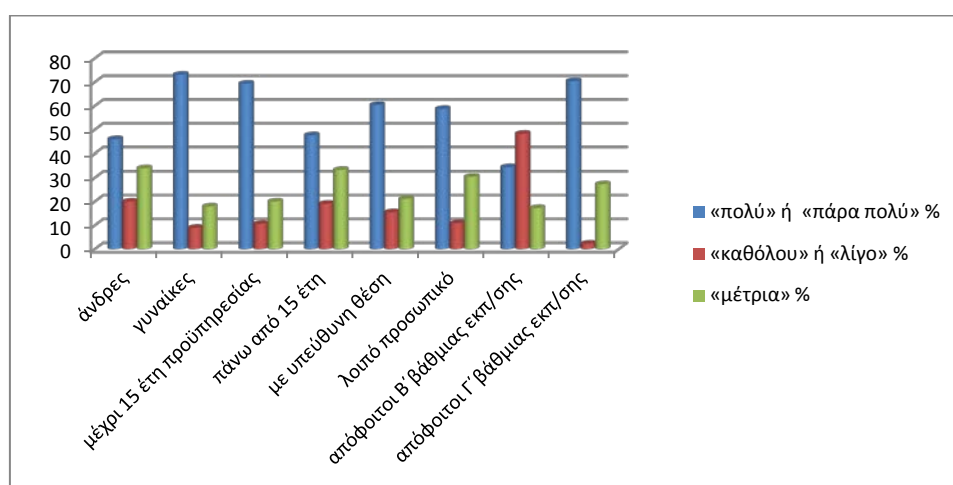
Οι συμμετέχοντες αρχικά ρωτήθηκαν κατά πόσο το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξή τους. Ποσοστό που αντιστοιχεί στο 61,54% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 19,66 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 18,80% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	66,00	18,00	16,00
γυναίκες	58,21	20,90	20,90
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	54,67	21,33	24,00
πάνω από 15 έτη	73,81	16,67	09,52
με υπεύθυνη θέση	64,79	14,08	21,13
λοιπό προσωπικό	56,52	28,26	15,22
απόφοιτοι Β΄βάθμιας εκπ/σης	37,93	48,28	13,79
απόφοιτοι Γ΄βάθμιας εκπ/σης	69,32	10,23	20,45



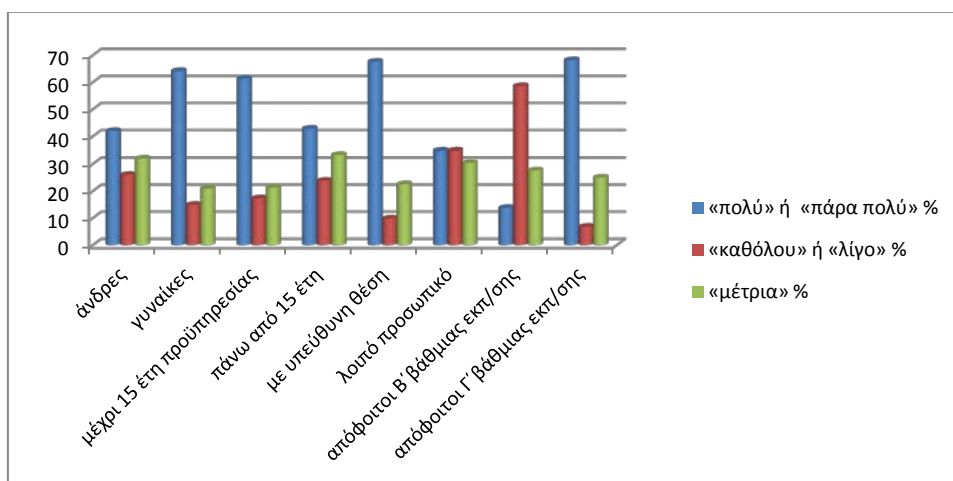
Στη δεύτερη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο το νέο δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 61,54 % απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 13,67 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 24,79% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	46,00	20,00	34,00
γυναίκες	73,13	8,96	17,91
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	69,34	10,66	20,00
πάνω από 15 έτη	47,62	19,05	33,33
με υπεύθυνη θέση	60,38	15,49	21,13
λοιπό προσωπικό	58,69	10,88	30,43
απόφοιτοι Β'βάθμιας εκπ/σης	34,48	48,27	17,25
απόφοιτοι Γ'βάθμιας εκπ/σης	70,46	2,27	27,27



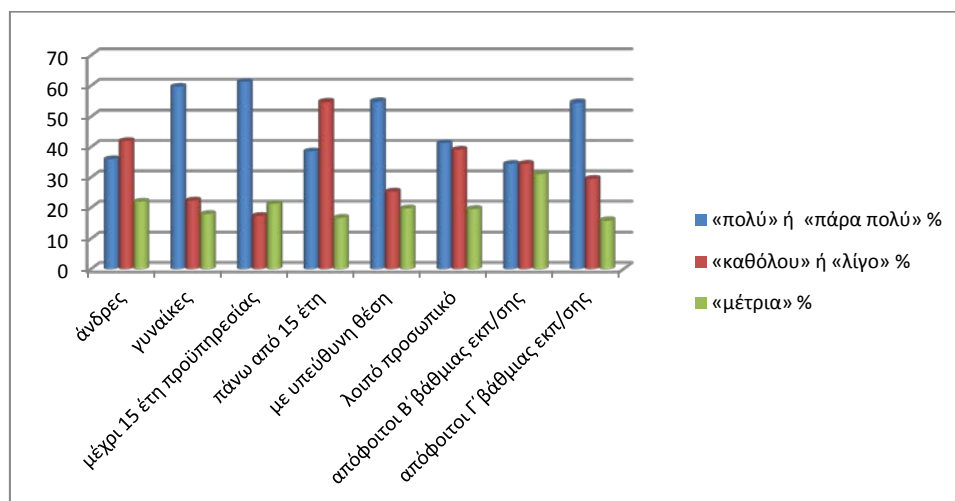
Στη τρίτη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο το νέο εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 54,70% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 19,66 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 25,64% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	42,00	26,00	32,00
γυναίκες	64,18	14,92	20,90
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	61,33	17,33	21,34
πάνω από 15 έτη	42,86	23,81	33,33
με υπεύθυνη θέση	67,61	09,86	22,53
λοιπό προσωπικό	34,78	34,79	30,43
απόφοιτοι Β'βάθμιας εκπ/σης	13,79	58,62	27,59
απόφοιτοι Γ'βάθμιας εκπ/σης	68,18	06,82	25,00



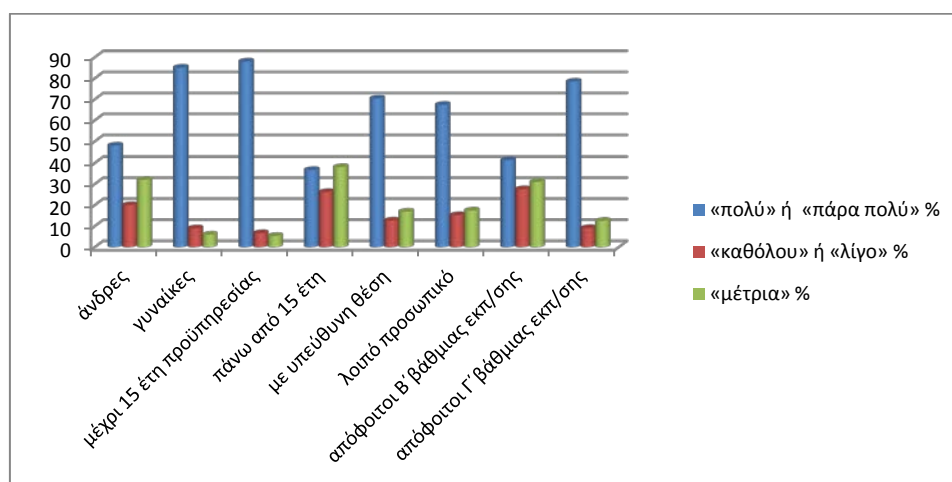
Στην επόμενη ερώτηση (τέταρτη) οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο θεωρούν ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης. Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 49,57% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 30,77% «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 19,66% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	36,00	42,00	22,00
γυναίκες	59,70	22,39	17,91
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	61,33	17,33	21,34
πάνω από 15 έτη	38,57	54,76	16,67
με υπεύθυνη θέση	54,93	25,35	19,72
λοιπό προσωπικό	41,31	39,13	19,56
απόφοιτοι Β' βάρθμιας εκπ/σης	34,48	34,49	31,03
απόφοιτοι Γ' βάρθμιας εκπ/σης	54,55	29,55	15,90



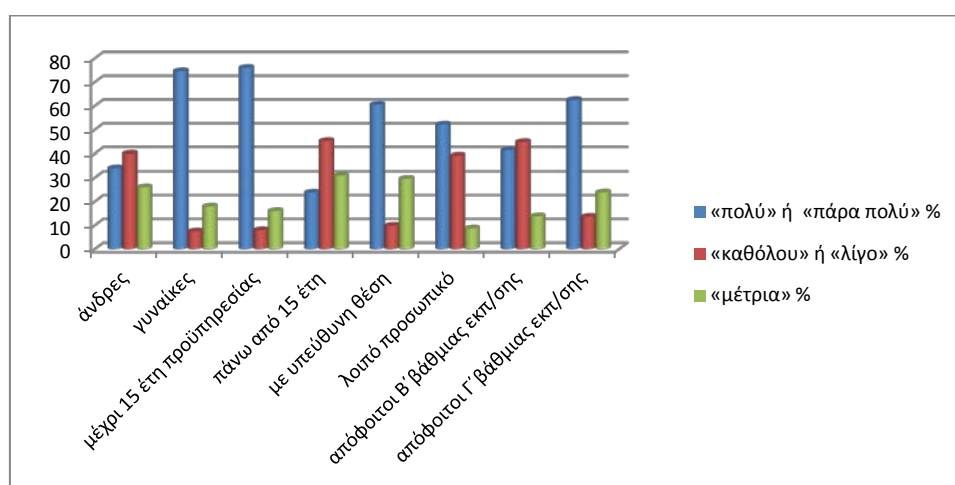
Στη πέμπτη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 69,23% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 13,68 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 17,09% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	48,00	20,00	32,00
γυναίκες	85,07	8,96	5,97
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	88,00	6,66	5,33
πάνω από 15 έτη	36,71	26,19	38,10
με υπεύθυνη θέση	70,42	12,68	16,90
λοιπό προσωπικό	67,39	15,21	17,39
απόφοιτοι Β΄βάθμιας εκπ/σης	41,38	27,59	31,03
απόφοιτοι Γ΄βάθμιας εκπ/σης	78,41	9,09	12,50



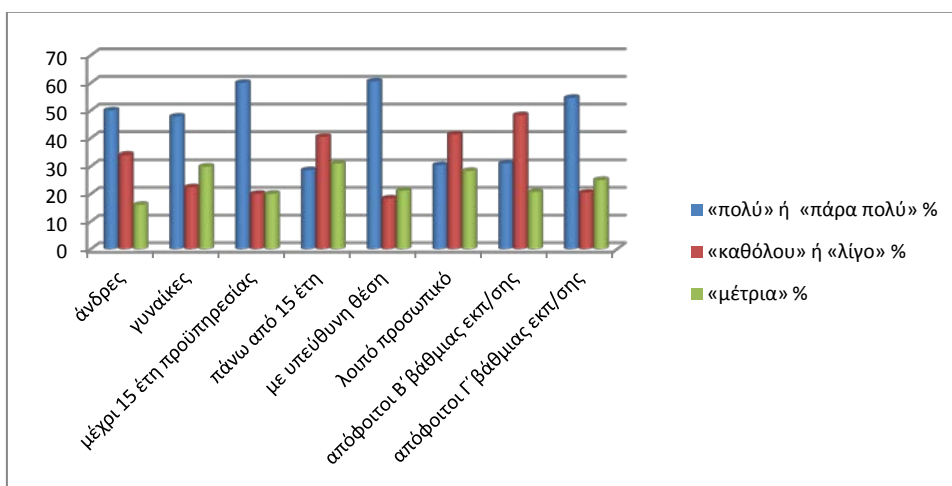
Στην έκτη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο αισθάνονται ικανοποιημένοι από την ενεργό συμμετοχή τους στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 57,26% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 21,37 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 21,37% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	34,00	40,00	26,00
γυναίκες	74,63	7,46	17,91
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	76,00	8,00	16,00
πάνω από 15 έτη	23,81	45,24	30,95
με υπεύθυνη θέση	60,56	9,86	29,58
λοιπό προσωπικό	52,17	39,13	8,70
απόφοιτοι Β΄βάθμιας εκπ/σης	41,38	44,83	13,79
απόφοιτοι Γ΄βάθμιας εκπ/σης	62,50	13,64	23,86



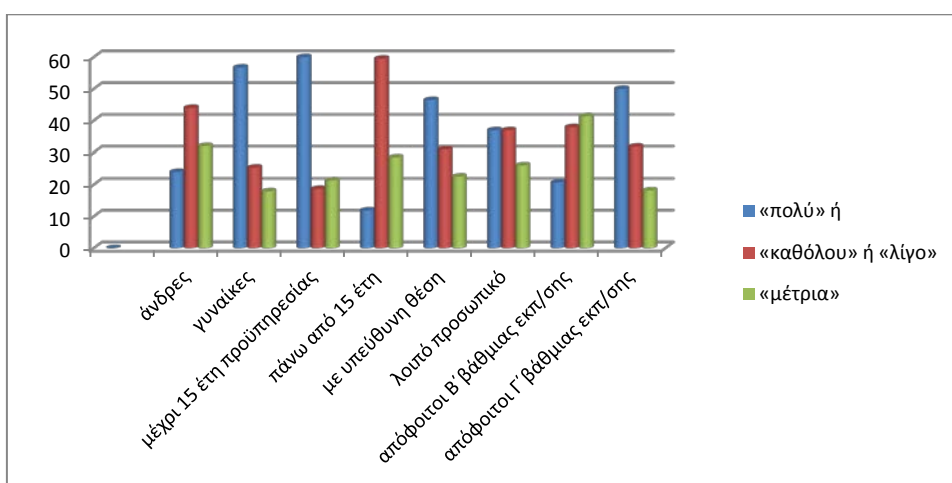
Στην έβδομη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο συμφωνούν με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι και ρεαλιστικοί, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 48,72% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 27,35 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 23,93% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	50,00	34,00	16,00
γυναίκες	47,76	22,39	29,85
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	60,00	20,00	20,00
πάνω από 15 έτη	28,57	40,48	30,95
με υπεύθυνη θέση	60,57	18,31	21,12
λοιπό προσωπικό	30,44	41,30	28,26
απόφοιτοι Β΄βάθμιας εκπ/σης	31,03	48,28	20,69
απόφοιτοι Γ΄βάθμιας εκπ/σης	54,54	20,46	25,00



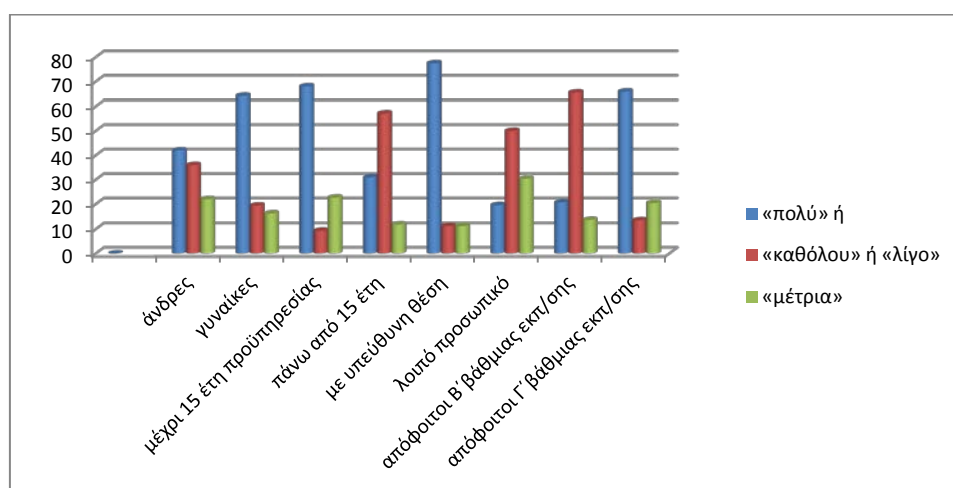
Στην ογδόη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία και καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 42,74% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 33,33 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 23,93% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	24,00	44,00	32,00
γυναίκες	56,72	25,37	17,91
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	60,00	18,67	21,33
πάνω από 15 έτη	11,90	59,53	28,57
με υπεύθυνη θέση	46,48	30,98	22,54
λοιπό προσωπικό	36,96	36,96	26,08
απόφοιτοι Β' βαθμίας εκπ/σης	20,69	37,93	41,38
απόφοιτοι Γ' βαθμίας εκπ/σης	50,00	31,82	18,18



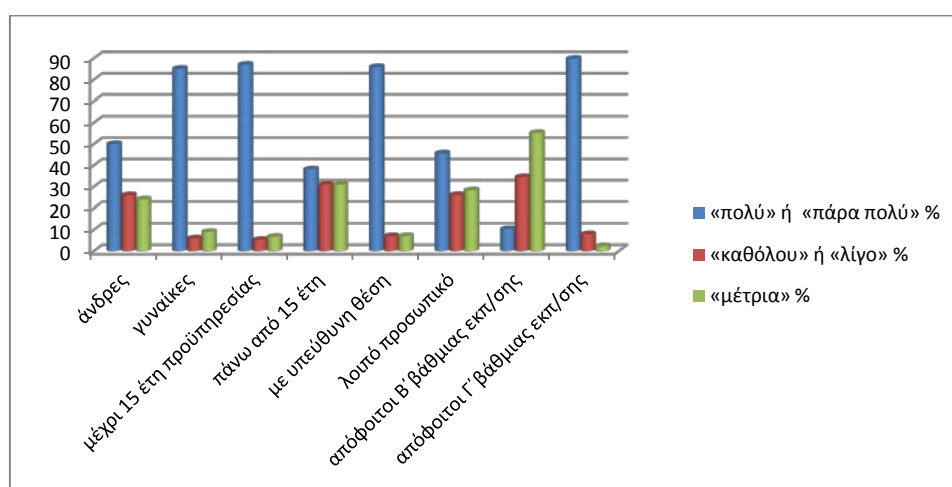
Στην ένατη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 54,70% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 26,50% «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 18,80% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	42,00	36,00	22,00
γυναίκες	64,18	19,40	16,42
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	68,00	09,33	22,67
πάνω από 15 έτη	30,95	57,15	11,90
με υπεύθυνη θέση	77,47	11,27	11,27
λοιπό προσωπικό	19,56	50,00	30,43
απόφοιτοι Β'βάθμιας εκπ/σης	20,69	65,52	13,79
απόφοιτοι Γ'βάθμιας εκπ/σης	65,91	13,63	20,46



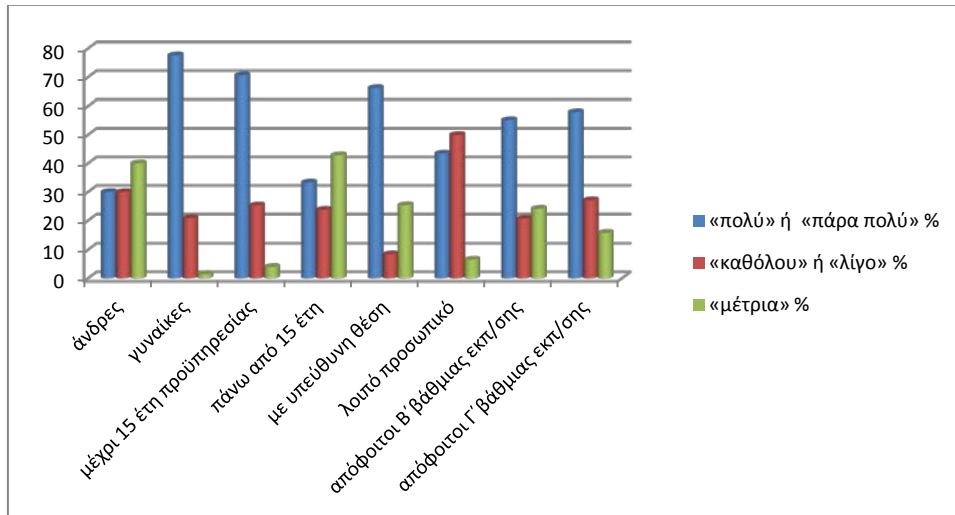
Στη δέκατη ερώτηση που αφορά το κατά πόσο το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με τις ανταμοιβές (οικονομικές και μη) τους παρακινεί να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 70,09% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 14,53% «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 15,38% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	50,00	26,00	24,00
γυναίκες	85,08	5,97	8,95
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	87,00	5,33	6,67
πάνω από 15 έτη	38,10	30,95	30,95
με υπεύθυνη θέση	85,91	7,04	7,04
λοιπό προσωπικό	45,65	26,08	28,26
απόφοιτοι Β'βάθμιας εκπ/σης	10,35	34,48	55,17
απόφοιτοι Γ'βάθμιας εκπ/σης	89,77	7,95	2,27



Στην ενδέκατη και τελευταία ερώτηση που αφορά το κατά πόσο το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 57,26% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ», το 24,79 % «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 17,95% «μέτρια» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, δώσανε απαντήσεις που αφορούν:

Ιδιότητα	«πολύ» ή «πάρα πολύ» %	«καθόλου» ή «λίγο» %	«μέτρια» %
άνδρες	30,00	30,00	40,00
γυναίκες	77,62	20,89	01,49
μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας	70,67	25,33	04,00
πάνω από 15 έτη	33,33	23,81	42,86
με υπεύθυνη θέση	66,19	08,45	25,36
λοιπό προσωπικό	43,47	50,00	06,52
απόφοιτοι Β'βάθμιας εκπ/σης	55,17	20,69	24,14
απόφοιτοι Γ'βάθμιας εκπ/σης	57,95	27,14	15,91



Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων ακολουθείται ο σχολιασμός τους χωρισμένα σε κατηγορίες.

5.3 Σχολιασμός αποτελεσμάτων

α. Ανάπτυξη, εκπαίδευση, ενεργός συμμετοχή και απόδοση προσωπικού

Στην πρώτη ερώτηση της έρευνας, αναφορικά με τη συμβολή του νέου συστήματος στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου, το 60,61% των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ». Από αυτούς εξίσου ικανοποιημένοι φάνηκε να είναι άνδρες και γυναίκες εργαζόμενοι, με ποσοστό άνω των 58%, περισσότερο ικανοποιημένοι είναι εκείνοι που έχουν προϋπηρεσία στην Τράπεζα πάνω από 15 έτη από εκείνους που έχουν μέχρι 15 έτη, το ίδιο ικανοποιημένοι είναι τόσο οι προϊστάμενοι ή αναπληρωτές τους όσο και το λοιπό προσωπικό της Τράπεζας, και περισσότερο ικανοποιημένοι, σε ποσοστό που αγγίζει το 70%, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τους αποφοίτους δευτεροβάθμιας.

Στην ερώτηση 3, κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή τους σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα, ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέρχεται στο 54,70% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ» και κάτω από το 20% έδωσε τις απαντήσεις «καθόλου» ή «λίγο». Από τις γυναίκες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 64,18% ανταποκρίθηκε θετικά στην ερώτηση, απαντώντας «πολύ» ή «πάρα πολύ», ενώ από τους άνδρες που απάντησαν στην έρευνα, το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 42%. Από εκείνους που εργάζονται στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη το παραπάνω ποσοστό αντιστοιχεί στο 61,33%, ενώ από εκείνους που έχουν προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη, το αντίστοιχο ποσοστό

ανέρχεται στο 42,86%. Η ανάλυση κατά θέση έδειξε ότι οι κάτοχοι υπεύθυνης θέσης σε ποσοστό 67,61% και το λοιπό προσωπικό σε ποσοστό 34,78% δώσανε τις προαναφερόμενες απαντήσεις. Τα αντίστοιχα ποσοστά, κατά την ανάλυση βάσει επιπέδου εκπαίδευσης αγγίζουν το 68,18% στους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 13,79% του απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην ερώτηση 4 της έρευνας, αν οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, ποσοστό 59,70% απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ» και περισσότερο ικανοποιημένες από τη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, μέσω του νέου συστήματος φαίνεται να είναι οι γυναίκες, εκείνοι που εργάζονται στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη, οι έχοντες υπεύθυνη θέση και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην ερώτηση 6 της έρευνας, πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι ερωτηθέντες από την ενεργό συμμετοχή τους στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων, οι 6 στους 10 απαντήσανε «πολύ» ή «πάρα πολύ» και από αυτούς περισσότερο ικανοποιημένες δηλώνουν γυναίκες παρά οι άνδρες, περισσότερο εκείνοι που έχουν προϋπηρεσίας στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη, περισσότερο εκείνοι που έχουν υπεύθυνη θέση και περισσότερο οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην ερώτηση 9 της έρευνας σχετικά με το κατά πόσο το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό περίπου 54,54% απάντησαν «πολύ» ή «πάρα πολύ». Στο σύνολο των γυναικών, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 64,18% έδωσε τις παραπάνω απαντήσεις και το αντίστοιχο ποσοστό στους άνδρες ανέρχεται στο 42,00%.

Από εκείνους που δήλωσαν ότι εργάζονται μέχρι 15 έτη στην Τράπεζα, ποσοστό που αγγίζει το 68%, έδωσε τις παραπάνω απαντήσεις και από εκείνους που δήλωσαν ότι έχουν πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα, το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 30,95%. Εκείνοι που δήλωσαν ότι κατέχουν υπεύθυνη θέση φάνηκε, σε ποσοστό 77,47%, ότι συμφωνούν «πολύ» ή «πάρα πολύ» με την άποψη ότι το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου, έναντι του 50% εκείνων που δήλωσαν ότι δεν κατέχουν υπεύθυνη θέση που φάνηκε να απαντούν «καθόλου» ή «λίγο» στην ίδια ερώτηση. Η ανάλυση βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων έδειξε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό 65,91% των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης απάντησαν «πολύ» ή «πάρα πολύ» στην συγκεκριμένη ερώτηση έναντι μικρότερου ποσοστού των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 20,69% που έδωσε την ίδια απάντηση στην εν λόγω ερώτηση.

β. Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας

Η μακροχρόνια επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων πραγματοποιείται μέσω της συνεχούς ικανοποίησης των αναγκών των πελατών για ποιοτική εξυπηρέτηση και καινοτόμα προϊόντα. Στην ερώτηση 2 της έρευνας, κατά πόσο το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας, οι 6 στους 10 απαντήσανε «πολύ» ή «πάρα πολύ» και από αυτούς, πιστεύουν περισσότερο ότι δίνει έμφαση στους στόχους, οι γυναίκες παρά οι άνδρες, εκείνοι που έχουν προϋπηρεσία στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη παρά εκείνοι που εργάζονται πάνω από 15 έτη στην Τράπεζα, εκείνοι που κατέχουν υπεύθυνη θέση παρά εκείνοι που δεν κατέχουν υπεύθυνη θέση και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παρά οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην ερώτηση 5 της έρευνας, κατά πόσο η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση, ποσοστό 69,23% των ερωτηθέντων πιστεύουν «πολύ» ή «πάρα πολύ». Η ανάλυση κατά φύλο έδειξε ότι, μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών από ότι των ανδρών, έδωσε τις παραπάνω απαντήσεις, όπως και μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα από ότι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη. Επιπλέον, μεγαλύτερο ποσοστό κατόχων υπεύθυνης θέσης από το λοιπό προσωπικό και μεγαλύτερο ποσοστό των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανταποκρίθηκε θετικά στην παραπάνω ερώτηση.

Στην ερώτηση 7 της έρευνας, αν οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι συμφωνούν με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι και ρεαλιστικοί, ο ένας στους δύο απάντησε «πολύ» ή «πάρα πολύ» και τα μεγαλύτερα ποσοστά προέκυψαν από εργαζόμενους που δήλωσαν ότι εργάζονται στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη, από εκείνους που κατέχουν υπεύθυνη θέση και από εκείνους που είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αναφορικά με την ανάλυση κατά φύλο φάνηκε ότι, τόσο άνδρες όσο και γυναίκες, σε ίδια ποσοστά, έδωσαν τις παραπάνω απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση.

γ. Εταιρική κουλτούρα, συνέργεια και ανταμοιβή

Στην ερώτηση 8 της έρευνας, κατά πόσο το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία και καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας, παρατηρείται διασπορά των απόψεων των ερωτηθέντων, με ποσοστό 42,74% να απαντά «πολύ» ή «πάρα πολύ», ποσοστό 33,33% να απαντά «καθόλου» ή «λίγο» και το υπόλοιπο 23,93% να απαντά

«μέτρια». Από το σύνολο των γυναικών περισσότερες από τις μισές απάντησαν «πολύ» ή «πάρα πολύ», ενώ από το σύνολο των ανδρών το 24% έδωσε αυτές τις απαντήσεις. Ανταποκρίθηκαν θετικά, δίνοντας τις παραπάνω απαντήσεις, οι εργαζόμενοι μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα, εκείνοι που κατέχουν υπεύθυνη θέση και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, στην ερώτηση 10 του ερωτηματολογίου, θεωρεί ότι υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της τράπεζας (οικονομικούς και μη), ενώ μόνο το 10,35% των εργαζομένων της β' βάρδιας εκπαίδευσης έχει θετική άποψη.

Στην ερώτηση 11 της έρευνας σχετικά με το αν το νέο σύστημα προάγει τη συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία, βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, το 58% ερωτηθέντες απάντησαν «πολύ» ή «πάρα πολύ». Από αυτούς, σε μεγαλύτερο ποσοστό, δώσανε τις προηγούμενες απαντήσεις, οι γυναίκες (77%) από τους άνδρες (30%), οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα μέχρι 15 έτη (70,67%) από τους εργαζόμενους πάνω από 15 έτη (33%), οι εργαζόμενοι με υπεύθυνη θέση (66,19%), από τους εργαζόμενους χωρίς υπεύθυνη θέση (43,47%), οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (57,95%) από τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (55,17%).

Στο τελευταίο κεφάλαιο που ακολουθεί περιγράφονται τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς και προτάσεις για βελτίωση του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης.

Κεφάλαιο 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6. 1 Τα συμπεράσματα της έρευνας για τον εργαζόμενο και την Τράπεζα

Το νέο σύστημα φαίνεται να αποτελεί μέρος της κουλτούρας της Τράπεζας και η χρησιμότητά του γίνεται αντιληπτή από το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της. Κύριος άξονας του συστήματος αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητά του.

Η εναλλαγή θέσεων στο χώρο εργασίας, μέσω της εμπειρίας που προσφέρει, βελτιώνει την κατάρτιση και την εξειδίκευση, του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά και παράλληλα δίνει την επιλογή στον αξιολογούμενο να ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες του για ανέλιξη σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της Τράπεζας.

Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης συμβάλει στον εντοπισμό των εξατομικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, για τον προγραμματισμό των στοχευμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και εκμάθηση νέων τεχνολογιών. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι βελτιώνουν ποιοτικά τις υπηρεσίες που παρέχουν με απώτερο στόχο, την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης αναγνωρίζει την ατομική απόδοση και συνεισφορά του προσωπικού, κάτι που συμβάλει στην αύξηση της υποκίνησής του, δίνοντας ανταμοιβές για τους επιτεύξιμους στόχους.

Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία προγραμματισμού του παραγωγικού αποτελέσματος αποτελεί κοινό μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο και προάγει την αμφίδρομη επικοινωνία και τον εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή καθώς και την επίτευξη ενός καλού κλίματος εργασίας.

Η ανάλυση του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού της Atebank, με την έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επιβεβαιώνει την θεωρία παρακίνησης του Herzberg. Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, που εφαρμόζει η Τράπεζα είναι ο πλέον αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Οι θετικές αντιδράσεις της πλειονότητας των εργαζομένων που καταγράφηκαν, δείχνουν την επιτυχή αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού, ενώ αρνητικές

αντιδράσεις υπάρχουν σε εργαζομένους με 15 έτη προϋπηρεσίας και άνω, χωρίς υπεύθυνη θέση και β' 'βάθμιας εκπαίδευσης.

6. 2 Προτάσεις για την Τράπεζα

Η μέριμνα για την ανάπτυξη του Ανθρωπίνου Δυναμικού της Τράπεζας θα πρέπει να είναι ένας κύριος στόχος της, η οποία θα προσφέρει ένα κατάλληλο πλαίσιο για την διευκόλυνση της συνεχούς καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης του προσωπικού της.

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό με την παροχή κινήτρων, όπως για παράδειγμα με την χρηματοδότηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων και απόκτησης ανωτέρων τίτλων σπουδών, θα πρέπει να είναι κύριο μέλημα του Οργανισμού, καθώς με τον τρόπο αυτό θα έχει τους Ανθρώπινους Πόρους που θα υπερέχουν στην τόσο ανταγωνιστική τραπεζική αγορά κατακτώντας με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερο μερίδιό της και υλοποιώντας όλους τους επιχειρησιακούς του στόχους.

Σκόπιμο είναι να δοθεί η πρέπουσα προσοχή σε μερίδα του προσωπικού, που έχουν πολυετή προϋπηρεσία, β' 'βάθμια εκπαίδευση και σε αυτούς που δεν κατέχουν θέση, καθώς αυτοί δυσχεραίνουν την μετάβαση στη νέα εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και αποτελούν τροχοπέδη για την εξέλιξη της Τράπεζας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- Έντυπα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Τύπου Α'

Τύπου Β'

Τύπου Γ'

- Ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή έρευνας

- Ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίου

- Οργανόγραμμα

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΥΠΟΥ Α΄

Έτος Αξιολόγησης: _____	Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου: __/__/__
-------------------------	--

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ		
Αριθμός Μητρώου:	Όνομα:	Επώνυμο:
Κλάδος / Βαθμός:		
Υπηρεσιακή Μονάδα:		
Θέση:		
Ημερομηνία Τοποθέτησης στη Σημερινή Θέση: __/__/__		

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		
Αριθμός Μητρώου:.....	Όνομα	Επώνυμο:.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΑΠΟΣΠΑΣΗΣ		
Αριθμός Μητρώου:.....	Όνομα:.....	Επώνυμο:.....
Υπεύθυνη Θέση:.....		

ΤΥΧΟΝ ΑΛΛΑΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΤΡΕΧΟΝ ΕΤΟΣ

Υπηρεσιακή Μονάδα	Θέση	Από/Έως	Αρμόδιος Προϊστάμενος

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Συμπληρώστε στον ακόλουθο πίνακα 5-6 στόχους-εργασίες για το τρέχον οικονομικό έτος.
Επισημαίνεται ότι οι στόχοι-εργασίες θα πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, χρονικά προσδιορισμένοι.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Υπολείπεται (ποσοστό επίτευξης έως 55,99%)	
2	Κάλυψε Μερικώς (ποσοστό επίτευξης 56% - 82,99%)	
3	Κάλυψε (ποσοστό επίτευξης 83% - 100%)	
4	Υπερέβη (ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	

A/A	Περιγραφή Στόχων - Εργασιών	Εξαμηνιαία Παρακολούθηση Σχόλια	Ετήσια Αξιολόγηση Σχόλια	Βαθμός Επίτευξης	Μέσος Όρος Βαθμού Επίτευξης Στόχων-Εργασιών
1					
2					
3					ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
4					ΣΤΟΧΩΝ-ΕΡΓΑΣΙΩΝ (%)
5					
6					
			ΣΥΝΟΛΟ:		

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ

Παρακαλούμε σημειώστε (✓) στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στο επίπεδο εκδήλωσης της κάθε Ιδιότητας και τεκμηριώστε την άποψή σας

ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ					
<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid orange;" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Αναγνωρίζει ομοιότητες μεταξύ διαφόρων καταστάσεων. - Διακρίνει τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα σε μια τρέχουσα κατάσταση & σε αντίστοιχες του παρελθόντος. 	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid orange;" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Χρησιμοποιεί την εμπειρία του για να εξετάσει ένα θέμα. - Επλύει θέματα συνδυάζοντας την εμπειρία και τις γνώσεις του 	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid orange;" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Συνδυάζει ιδέες, πληροφορίες και γνώσεις σε μια σαφή & χρήσιμη παρουσίαση. - Επαναδιατυπώνει περίπλοκα θέματα με απλούστερο και σαφέστερο τρόπο.

Τεκμηρίωση:

ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ					
<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid orange;" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας του, επιδιώκοντας τη συνεχή επιμόρφωση των συνεργατών του. - Ενθαρρύνει την έκφραση απόψεων των συνεργατών του 	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid orange;" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς και αξιοπιστίας για τα μέλη της ομάδας του. - Θέτει πρότυπα συμπεριφοράς για τα μέλη της ομάδας του. 	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid orange;" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργεί ενθουσιασμό και αφοσίωση στα μέλη της ομάδας. - Εμψυχώνει και κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας, για να πετύχουν τους στόχους της.

Τεκμηρίωση:

ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΠΕΙΘΩ					
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Χρησιμοποιεί κατάλληλα επιχειρήματα για να επηρεάσει τους άλλους. - Προσπαθεί να γίνεται κατανοητός, χρησιμοποιώντας επεξηγήσεις. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Στοιχειοθετεί την επιχειρηματολογία του πριν από μια συζήτηση. - Εντοπίζει τις ανάγκες του συνομιλητή και επιλέγει τα κατάλληλα κάθε φορά επιχειρήματα για να τον πείσει. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Πείθει τους άλλους και εξασφαλίζει την αποδοχή και την υποστήριξη τους. - Προετοιμάζεται για πιθανές αντιρρήσεις και διαφωνίες.

Τεκμηρίωση:

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ					
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Εκτιμά τις ικανότητες και τις απόψεις των άλλων και αναγνωρίζει την συμμετοχή τους. - Συνεργάζεται αρμονικά με τους άλλους. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις απόψεις τους. - Αξιοποιεί τις ιδέες των άλλων. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Καλλιεργεί ομαδικό πνεύμα, επιδιώκει τη συλλογική συμπεριφορά και εξομαλύνει εντάσεις. - Συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση λύσης.

Τεκμηρίωση:

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερους τρόπους οργάνωσης, για να πετύχει τους στόχους του. - Παρακολουθεί συνεχώς τα αποτελέσματα της εργασίας του. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Επιδιώκει τη βελτίωση της απόδοσής του. - Εφαρμόζει νέους, καλύτερους τρόπους άσκησης των καθηκόντων του, με στόχο υψηλότερα αποτελέσματα. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Επιδιώκει σημαντική και μετρήσιμη βελτίωση των αποτελεσμάτων. - Εργάζεται για την επίτευξη των στόχων, στα πλαίσια των επιδιώξεων της Τράπεζας.
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	--





Τεκμηρίωση:

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Δίνει κατευθύνσεις, ώστε να διευκολύνει την κατανόηση των διαφόρων αντικειμένων εργασίας. - Υποστηρίζει και βοηθάει τους συνεργάτες του, ώστε να διεκπεραιώνονται οι εργασίες αποτελεσματικά. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργεί θετικό κλίμα επικοινωνίας στους συνεργάτες του. - Ενθαρρύνει τους συναδέλφους του. 	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Εντοπίζει τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες των συνεργατών του και φροντίζει για την κάλυψή τους. - Σχεδιάζει κατάλληλα προγράμματα με σκοπό την ανάπτυξη των εργαζομένων
--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	---

Τεκμηρίωση:

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

	86% και άνω	- Εξάριστη
	70% - 85,99%	- Πλήρως Ικανοποιητική
	50% - 69,99%	- Ικανοποιητική
	Έως 49,99%	- Οριακή

ΣΧΟΛΙΑ

Σχόλια Αξιολογητή(*):

Σχόλια Αξιολογούμενου(*):

Υπογραφή Αξιολογητή.....

Υπογραφή Αξιολογούμενου:.....

Ημερομηνία: __/__/____

(*) Μη Υποχρεωτικά Πεδία

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

[Συμπληρώνεται από τον Αξιολογητή]

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

[Αναφερθείτε στους Τομείς στους οποίους ο Αξιολογούμενος χρήζει βελτίωσης]

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΥΠΟΥ Β΄

Έτος Αξιολόγησης: ___

Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου: __/__/__

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Αριθμός Μητρώου: _____

Όνομα:

Επώνυμο:

Κλάδος / Βαθμός:

Υπηρεσιακή Μονάδα:

Θέση:

Ημερομηνία Τοποθέτησης στη Σημερινή Θέση: __/__/__

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Αριθμός Μητρώου..... Όνομα:..... Επώνυμο:

Υπεύθυνη Θέση:
.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:..... Επώνυμο:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΟΝΑΔΑΣ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:..... Επώνυμο:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΑΠΟΣΠΑΣΗΣ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:..... Επώνυμο:

Υπεύθυνη Θέση:
.....

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ - ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Συμπληρώστε στον ακόλουθο πίνακα **5-6** στόχους-εργασίες για το τρέχον οικονομικό έτος.
Επισημαίνεται ότι οι στόχοι-εργασίες θα πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, χρονικά προσδιορισμένοι.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Υπολείπεται (ποσοστό επίτευξης έως 55,99%)	
2	Κάλυψε Μερικώς (ποσοστό επίτευξης 56% - 82,99%)	
3	Κάλυψε (ποσοστό επίτευξης 83% - 100%)	
4	Υπερέβη (ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	

A/A	Περιγραφή Στόχων - Εργασιών	Εξαμηνιαία Παρακολούθηση Σχόλια	Ετήσια Αξιολόγηση Σχόλια	Βαθμός Επίτευξης	Μέσος Όρος Βαθμού Επίτευξης Στόχων-Εργασιών
1					
2					
3					ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
4					ΣΤΟΧΩΝ-ΕΡΓΑΣΙΩΝ (%)
5					
6					
			ΣΥΝΟΛΟ:		

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ

Παρακαλούμε σημειώστε τον **αριθμό** που αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η κάθε συμπεριφορά συμπληρώνοντας και τις έξι (6) προτάσεις για κάθε ιδιότητα

- 1:** Σχεδόν ποτέ
2: Λίγες φορές
3: Αρκετές φορές
4: Σχεδόν πάντα

1. Συνθετική Σκέψη		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Χρησιμοποιεί την εμπειρία του για να χειρισθεί τρέχουσες καταστάσεις.	
1^β	Αναγνωρίζει τρέχουσες καταστάσεις τις οποίες έχει αντιμετωπίσει ξανά στο παρελθόν.	
2^α	Αναγνωρίζει ομοιότητες μεταξύ διαφόρων καταστάσεων και εντοπίζει τυχόν διαφορές.	
2^β	Διακρίνει τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα σε μια τρέχουσα κατάσταση και σε αντίστοιχες του παρελθόντος.	
3^α	Χρησιμοποιεί γνώσεις ή εμπειρίες για να εξετάσει ένα θέμα.	
3^β	Επιλύει περίπλοκα θέματα συνδυάζοντας την εμπειρία και τις γνώσεις του.	

2. Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Αντιλαμβάνεται τη σημασία των προθεσμιών και των στόχων που έχουν συμφωνηθεί για την έγκαιρη ολοκλήρωση της εργασίας του.	
1^β	Καταβάλλει προσπάθεια, ώστε το αποτέλεσμα της εργασίας του να ακολουθεί τις συγκεκριμένες προδιαγραφές.	
2^α	Χρησιμοποιεί δικούς του αποτελεσματικότερους τρόπους οργάνωσης της εργασίας για να πετύχει τους στόχους του.	
2^β	Παρακολουθεί και αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα της εργασίας του.	
3^α	Επιδιώκει τη βελτίωση της απόδοσής του.	
3^β	Εφαρμόζει νέους τρόπους άσκησης της εργασίας του με στόχο υψηλότερα αποτελέσματα.	





3. Συνεργασία και Ομαδικότητα		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Συμμετέχει στις ομαδικές εργασίες, υποστηρίζει τις αποφάσεις της ομάδας.	
1^β	Παρέχει στα μέλη της ομάδας του, πληροφορίες που είναι χρήσιμες και σχετικές με την εκάστοτε εργασία.	
2^α	Εκτιμά τις ικανότητες και τις απόψεις των άλλων και αναγνωρίζει τη προσφορά τους.	
2^β	Σέβεται τις απόψεις των άλλων.	
3^α	Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις απόψεις τους.	
3^β	Επιζητά και αξιοποιεί τις απόψεις / ιδέες των άλλων.	

4. Επιρροή και Πειθώ		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Επιδιώκει να δημιουργεί θετικές εντυπώσεις.	
1^β	Διατυπώνει τη γνώμη του.	
2^α	Χρησιμοποιεί κατάλληλα δεδομένα και πληροφορίες για να επηρεάσει τους άλλους.	
2^β	Προσπαθεί να γίνεται κατανοητός, χρησιμοποιώντας παραδείγματα και επεξηγήσεις.	
3^α	Προετοιμάζει και στοιχειοθετεί την επιχειρηματολογία του πριν από μια συζήτηση.	
3^β	Εντοπίζει τις ανάγκες του συνομιλητή και επιλέγει τα κατάλληλα κάθε φορά επιχειρήματα για να τον πείσει.	

5. Ηγεσία Ομάδας		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Ενημερώνει τα μέλη της ομάδας του για αποφάσεις που τους αφορούν.	
1^β	Δίνει κατευθύνσεις, επεξηγεί το σχέδιο δράσης και αιτιολογεί τις ληφθείσες αποφάσεις.	
2^α	Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας του προωθώντας την συνεργασία.	
2^β	Ενθαρρύνει την έκφραση απόψεων και καινοτόμων ιδεών.	
3^α	Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς και αξιοπιστίας για τα μέλη της ομάδας του.	
3^β	Θέτει πρότυπα συμπεριφοράς για τα μέλη της ομάδας του .	

6. Ανάπτυξη Ανθρώπων		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Παρέχει σαφείς οδηγίες για το πώς πρέπει να γίνεται η εργασία.	
1^β	Κάνει συγκεκριμένες υποδείξεις, για την ολοκλήρωση της εργασίας.	
2^α	Δίνει κατευθύνσεις, ώστε να διευκολύνει την κατανόηση και την εκμάθηση των διαφόρων αντικειμένων εργασίας.	
2^β	Υποστηρίζει και βοηθάει τους συνεργάτες του, ώστε να διεκπεραιώνονται οι εργασίες αποτελεσματικά.	
3^α	Δημιουργεί θετικό κλίμα επικοινωνίας στους συνεργάτες του.	
3^β	Εμπυλώνει και ενθαρρύνει τους συναδέλφους του.	

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

	86% και άνω	- Εξαιρετική
	70% - 85,99%	- Πλήρως Ικανοποιητική
	50% - 69,99%	- Ικανοποιητική
	Έως 49,99%	- Οριακή


Υπογραφή Αξιολογητή.....

Ημερομηνία: __/__/____

Υπογραφή Αξιολογούμενου:.....

Ημερομηνία: __/__/____

ΣΧΟΛΙΑ

<u>Σχόλια Αξιολογητή(*)</u>	
	Υπογραφή:
<u>Σχόλια Αξιολογούμενου (*)</u>	
ΦΑΣΗ Ι – Προγραμματισμός της Απόδοσης	
ΦΑΣΗ ΙΙ – Καθοδήγηση της Απόδοσης	
ΦΑΣΗ ΙΙΙ – Ετήσια Αξιολόγηση	
ΕΝΣΤΑΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ 	Υπογραφή:
<u>Σχόλια Προϊσταμένου του Αξιολογητή (*)</u> :	Υπογραφή:
<u>Σχόλια Διευθυντή Μονάδας (*)</u> :	Υπογραφή:

(*) Μη Υποχρεωτικά Πεδία

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

<p>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ <i>(Γνώσεις, Δεξιότητες, Ιδιότητες)</i></p>	<p>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</p>	<p>ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ 1 = Επείγον 2 = Εντός του έτους</p>
1.		
2.		
3.		
4.		

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΥΠΟΥ Γ'

Έτος Αξιολόγησης: ____

Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου: __/__/__

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Αριθμός Μητρώου: ____

Όνομα:

Επώνυμο:

Κλάδος / Βαθμός:

Υπηρεσιακή Μονάδα:

Θέση:

Ημερομηνία Τοποθέτησης στη Σημερινή Θέση: __/__/__

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:.....Επώνυμο:

Υπεύθυνη Θέση:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:.....Επώνυμο:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΟΝΑΔΑΣ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:.....Επώνυμο:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΑΠΟΣΠΑΣΗΣ

Αριθμός Μητρώου:..... Όνομα:.....Επώνυμο:

Υπεύθυνη Θέση:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Συμπληρώστε στον ακόλουθο πίνακα 5-6 στόχους-εργασίες για το τρέχον οικονομικό έτος. Επισημαίνεται ότι οι στόχοι-εργασίες θα πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, χρονικά προσδιορισμένοι.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1	Υπολείπεται (ποσοστό επίτευξης έως 55,99%)	
2	Κάλυψε Μερικώς (ποσοστό επίτευξης 56% - 82,99%)	
3	Κάλυψε (ποσοστό επίτευξης 83% - 100%)	
4	Υπερέβη (ποσοστό επίτευξης άνω του 100%)	

A/A	Περιγραφή Στόχων - Εργασιών	Εξαμηνιαία Παρακολούθηση Σχόλια	Ετήσια Αξιολόγηση Σχόλια	Βαθμός Επίτευξης	Μέσος Όρος Βαθμού Επίτευξης Στόχων-Εργασιών
1					
2					
3					ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
4					ΣΤΟΧΩΝ-ΕΡΓΑΣΙΩΝ (%)
5					
6					
			ΣΥΝΟΛΟ:		

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ

Παρακαλούμε σημειώστε τον **αριθμό** που αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η κάθε συμπεριφορά συμπληρώνοντας και τις έξι (6) προτάσεις για κάθε ιδιότητα.

- | |
|-------------------------|
| 1: Σχεδόν ποτέ |
| 2: Λίγες φορές |
| 3: Αρκετές φορές |
| 4: Σχεδόν πάντα |

1. Αναζήτηση και Ανάλυση Πληροφοριών		ΒΑΘΜΟΣ
1 ^α	Εντοπίζει τις απαιτούμενες ενέργειες για την αντιμετώπιση ενός θέματος.	
1 ^β	Συλλέγει τις άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες για ένα θέμα.	
2 ^α	Θέτει προτεραιότητες.	
2 ^β	Συγκεντρώνει εκείνες τις πληροφορίες, που του χρειάζονται για να διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα για ένα θέμα.	
3 ^α	Εντοπίζει τις πιθανές αιτίες των καταστάσεων και προβλέπει τις επιπτώσεις των ενεργειών.	
3 ^β	Εμβαθύνει για να φθάσει στη ρίζα του προβλήματος.	





2. Προσανατολισμός στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων		ΒΑΘΜΟΣ
1 ^α	Αντιλαμβάνεται τη σημασία των προθεσμιών και των στόχων που έχουν συμφωνηθεί και προσπαθεί για την έγκαιρη ολοκλήρωση της εργασίας του.	
1 ^β	Δεν αφήνει εκκρεμότητες και προσπαθεί, ώστε το αποτέλεσμα της εργασίας του να ακολουθεί τις συγκεκριμένες προδιαγραφές.	
2 ^α	Χρησιμοποιεί, δικούς του αποτελεσματικότερους τρόπους οργάνωσης της εργασίας, για να πετύχει τους στόχους του.	
2 ^β	Παρακολουθεί και αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα της εργασίας του.	
3 ^α	Επιδιώκει τη βελτίωση της απόδοσης του, υιοθετώντας αλλαγές.	
3 ^β	Επινοεί και εφαρμόζει νέους τρόπους άσκησης των καθηκόντων του με στόχο υψηλότερα αποτελέσματα.	

3. Συνεργασία και Ομαδικότητα		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Συμμετέχει στις ομαδικές εργασίες, υποστηρίζει τις αποφάσεις της ομάδας.	
1^β	Παρέχει στα μέλη της ομάδας του, τις πληροφορίες που είναι χρήσιμες και σχετικές με την εκάστοτε εργασία.	
2^α	Εκτιμά τις ικανότητες και τις απόψεις των άλλων και αναγνωρίζει την προσφορά.	
2^β	Συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας του σε κλίμα εμπιστοσύνης.	
3^α	Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις απόψεις τους και προωθεί το διάλογο.	
3^β	Επιζητά και αξιοποιεί τις απόψεις των άλλων.	

4. Παροχή Υπηρεσιών και Εξυπηρέτηση του Πελάτη		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Επικοινωνεί με τους πελάτες με σαφή και φιλικό τρόπο και τους ενημερώνει για την πρόοδο των θεμάτων τους.	
1^β	Ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών και τους παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση.	
2^α	Αναλαμβάνει προσωπικά την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών και για την άμεση ικανοποίηση των αιτημάτων τους.	
2^β	Ενεργεί με τρόπο που ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη.	
3^α	Ανιχνεύει τις βαθύτερες ή μελλοντικές ανάγκες των πελατών και προσφέρει εξατομικευμένα προϊόντα / υπηρεσίες.	
3^β	Σκιαγραφεί το «προφίλ» του πελάτη, αξιολογεί τις δυνατότητες, ιδιαιτερότητες, προτεραιότητες του και προτείνει εξατομικευμένες λύσεις.	

5. Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία		ΒΑΘΜΟΣ
1^α	Είναι δεκτικός στις αλλαγές των δεδομένων.	
1^β	Κατανοεί την άποψη των άλλων.	
2^α	Εφαρμόζει τους κανονισμούς ευέλικτα προκειμένου να διεκπεραιώνει το έργο του.	
2^β	Τροποποιεί συνήθεις διαδικασίες για να ανταποκριθεί σε μια συγκεκριμένη κατάσταση και να ολοκληρώσει την εργασία του.	
3^α	Αλλάζει τον τρόπο προσέγγισης και δράσης, όταν μεταβάλλονται οι συνθήκες.	
3^β	Ενεργεί με γνώμονα τη διαφορετικότητα, των ανθρώπων και των καταστάσεων.	

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

	86% και άνω	- Εξαιρετική
	70% - 85,99%	- Πλήρως Ικανοποιητική
	50% - 69,99%	- Ικανοποιητική
	Έως 49,99%	- Οριακή


Υπογραφή Αξιολογητή.....

Ημερομηνία: __/__/____

Υπογραφή Αξιολογούμενου:.....

Ημερομηνία: __/__/____

ΣΧΟΛΙΑ

<u>Σχόλια Αξιολογητή (*)</u>	
	Υπογραφή: -----
<u>Σχόλια Αξιολογούμενου (*)</u>	
ΦΑΣΗ I – Προγραμματισμός της Απόδοσης	
ΦΑΣΗ II – Καθοδήγηση της Απόδοσης	
ΦΑΣΗ III – Ετήσια Αξιολόγηση	
ΕΝΣΤΑΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ 	Υπογραφή: -----
<u>Σχόλια Προϊσταμένου του Αξιολογητή (*)</u> :	Υπογραφή: -----
<u>Σχόλια Διευθυντή Μονάδας (*)</u> :	Υπογραφή: -----

(*) Μη Υποχρεωτικά Πεδία

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ <i>(Γνώσεις, Δεξιότητες, Ιδιότητες)</i>	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ <u>1 = Επείγον</u> <u>2 = Εντός του</u> <u>έτους</u>
1.		
2.		
3.		
4.		

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που έχετε μπροστά σας απευθύνεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Χρηματοοικονομική/Τραπεζική» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Ο τίτλος της εργασίας είναι «Η αξιολόγηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού μέσω της νέας εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Η περίπτωση των υπαλλήλων της Atebank» και το θέμα της πραγματεύεται το νέο σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας και αποτελεί αντικείμενο των έντεκα (11) ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις είναι δομημένες με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert (Καθόλου-Λίγο-Μέτρια-Πολύ-Πάρα πολύ), η οποία μετρά τη στάση του εργαζόμενου προς το συγκεκριμένο θέμα και ενδεικτικά θα χρειαστείτε περίπου πέντε (5) λεπτά για τη συμπλήρωσή του.

Από τη συμμετοχή σας, η οποία είναι προαιρετική και τις απαντήσεις σας θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η παρούσα εργασία. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται τσεκάροντας με ένα x το αντιπροσωπευτικό για εσάς κουτάκι.

Θεωρώ απαραίτητο να σας διευκρινίσω ότι, στα πλαίσια της ερευνητικής δεοντολογίας, οι απαντήσεις σας είναι απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Επιπλέον, σε κανένα σημείο δεν χρειάζεται να αναφέρετε το όνομά σας ή οποιοδήποτε άλλο προσωπικό σας στοιχείο.

Ελπίζω ότι θα βρείτε ενδιαφέρον το παρόν ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας, όταν ολοκληρωθεί, θα είναι στη διάθεσή σας εάν το επιθυμήσετε.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και το χρόνο που θα αφιερώσετε για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία επικοινωνήστε με την κα Τατιάνα Χριστοδούλου στο τηλέφωνο 6947-370181.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

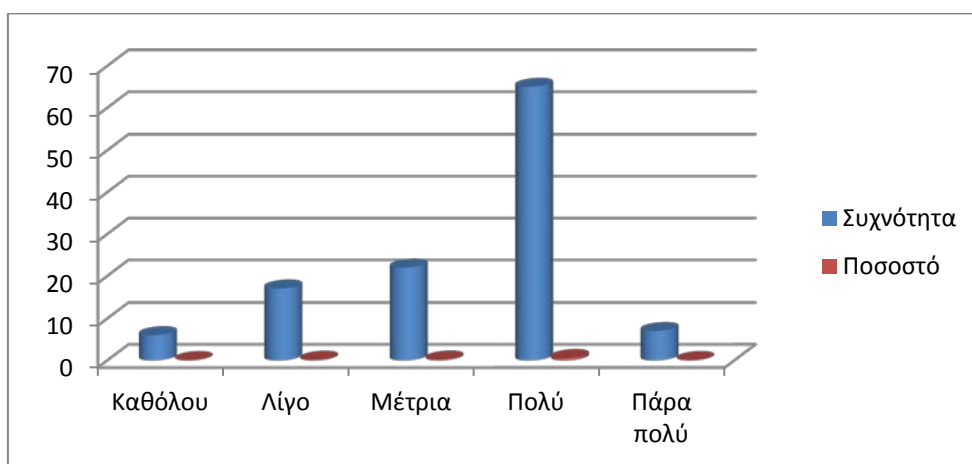
1. ΦΥΛΛΟ:
- Άνδρας
 Γυναίκα
2. ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ:
- μέχρι 15
 πάνω από 15
3. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
- Υπεύθυνη θέση
 Λοιπό προσωπικό
4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:
- Απόφοιτος Β΄βάθμιας εκπ/σης
 Απόφοιτος Γ΄βάθμιας εκπ/σης

Α/Α	Ερωτηματολόγιο ανίχνευσης υποδοχής του συστήματος της διοίκησης της απόδοσης για την ανάπτυξη του προσωπικού της ΑΤΕbank	1. Καθό- λου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Πολύ	5. Πάρα πολύ
1	Το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου					
2	Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας					
3	Το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα					
4	Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής σας απόδοσης;					
5	Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση					
6	Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την ενεργό συμμετοχή σας στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων;					
7	Συμφωνείτε με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι & ρεαλιστικοί;					
8	Το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία & καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας					
9	Το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου					
10	Το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με ανταμοιβές (οικονομικές & μη) παρακινεί τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας					
11	Το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων					

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

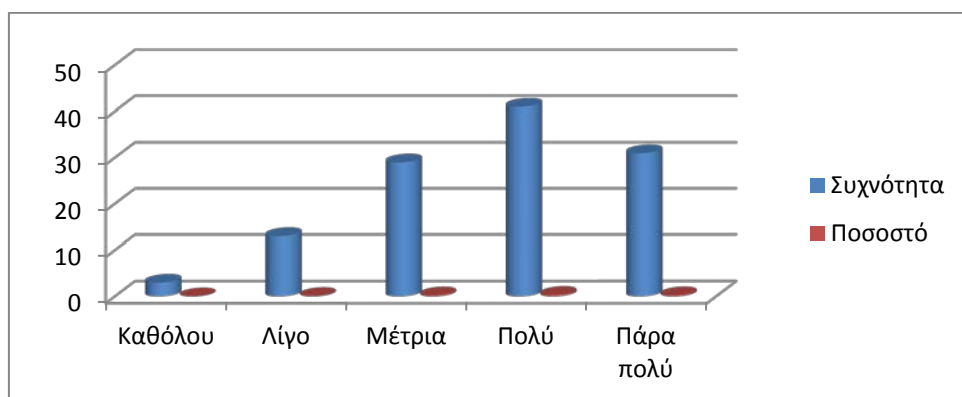
1. Το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου

ΕΡΩΤΗΣΗ 1	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	6	5,13%	5,13%
Λίγο	17	14,53%	19,66%
Μέτρια	22	18,80%	38,46%
Πολύ	65	55,56%	94,02%
Πάρα πολύ	7	5,98%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



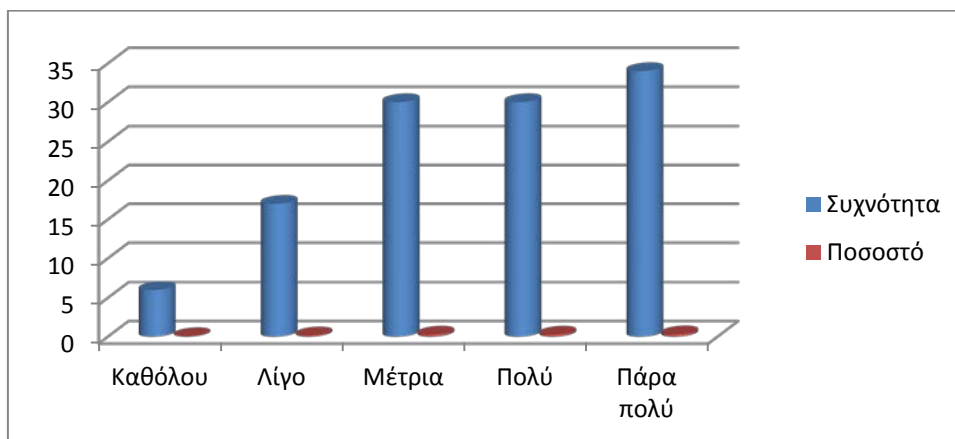
2. Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

ΕΡΩΤΗΣΗ 2	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	2,56%	2,56%
Λίγο	13	11,11%	13,68%
Μέτρια	29	24,79%	38,46%
Πολύ	41	35,04%	73,50%
Πάρα πολύ	31	26,50%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



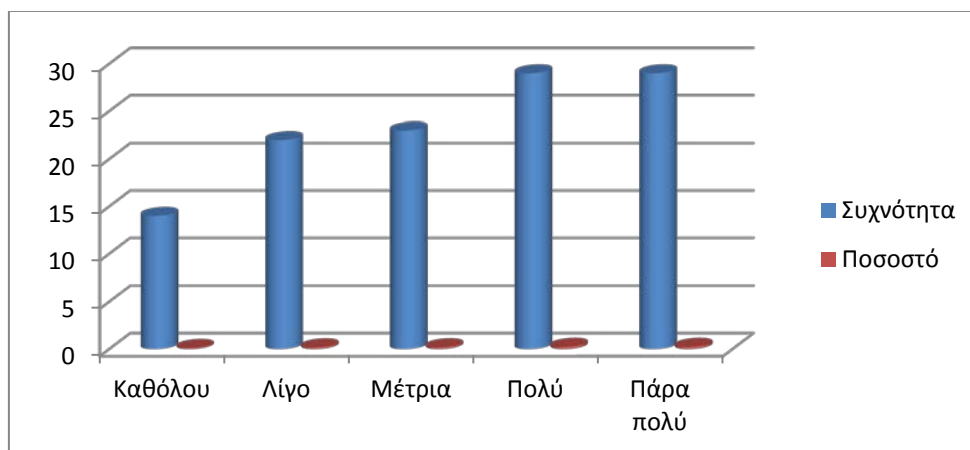
3. Το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα

ΕΡΩΤΗΣΗ 3	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	6	5,13%	5,13%
Λίγο	17	14,53%	19,66%
Μέτρια	30	25,64%	45,30%
Πολύ	30	25,64%	70,94%
Πάρα πολύ	34	29,06%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



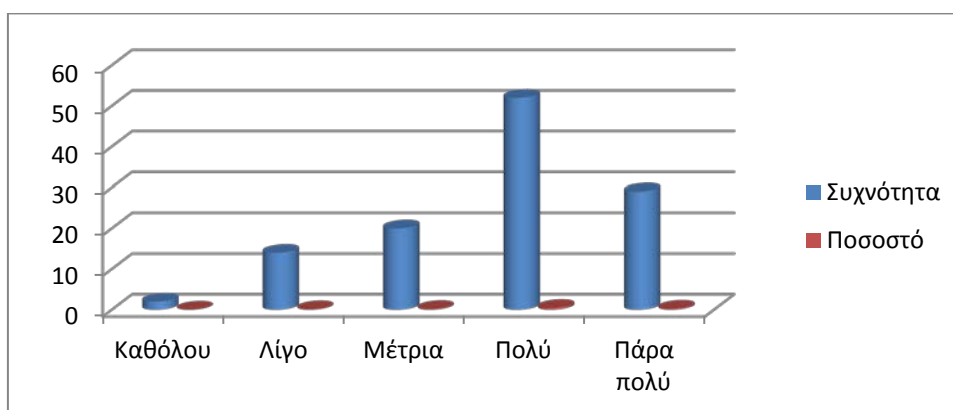
4. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής σας απόδοσης;

ΕΡΩΤΗΣΗ 4	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	14	11,97%	11,97%
Λίγο	22	18,80%	30,77%
Μέτρια	23	19,66%	50,43%
Πολύ	29	24,79%	75,21%
Πάρα πολύ	29	24,79%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



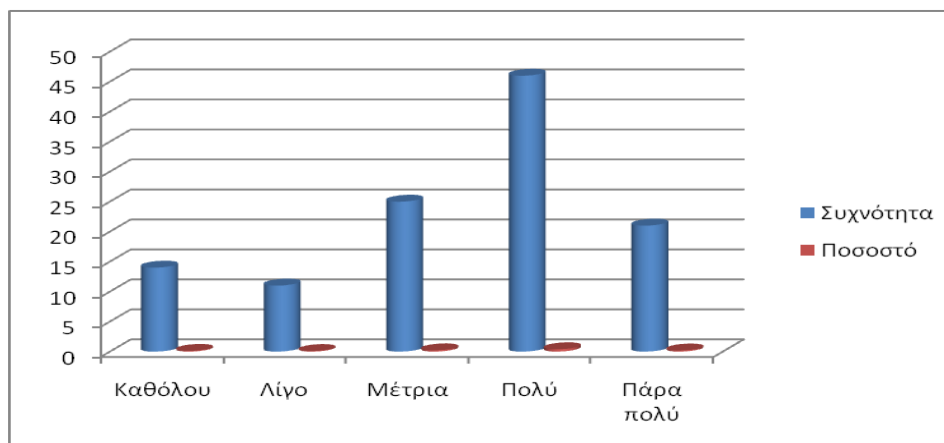
5. Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση

ΕΡΩΤΗΣΗ 5	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	1,71%	1,71%
Λίγο	14	11,97%	13,68%
Μέτρια	20	17,09%	30,77%
Πολύ	52	44,44%	75,21%
Πάρα πολύ	29	24,79%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



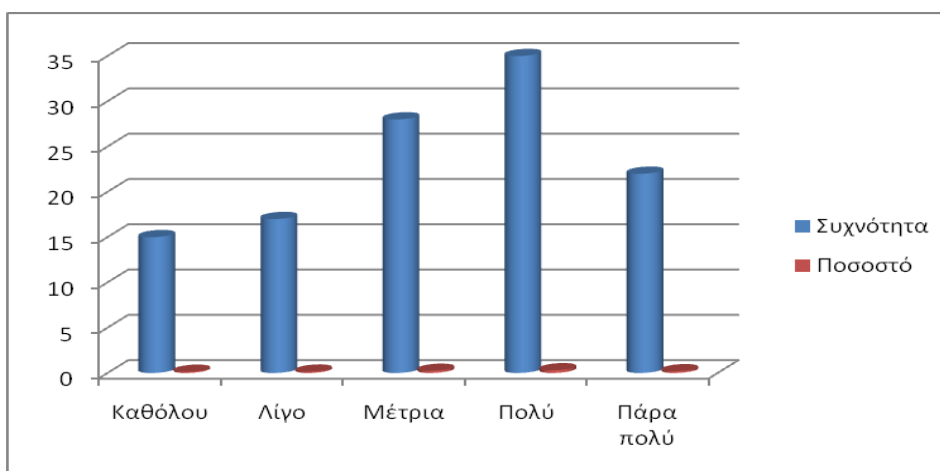
6. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τη ενεργό συμμετοχή σας στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων;

ΕΡΩΤΗΣΗ 6	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	14	11,97%	11,97%
Λίγο	11	9,40%	21,37%
Μέτρια	25	21,37%	42,74%
Πολύ	46	39,32%	82,05%
Πάρα πολύ	21	17,95%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



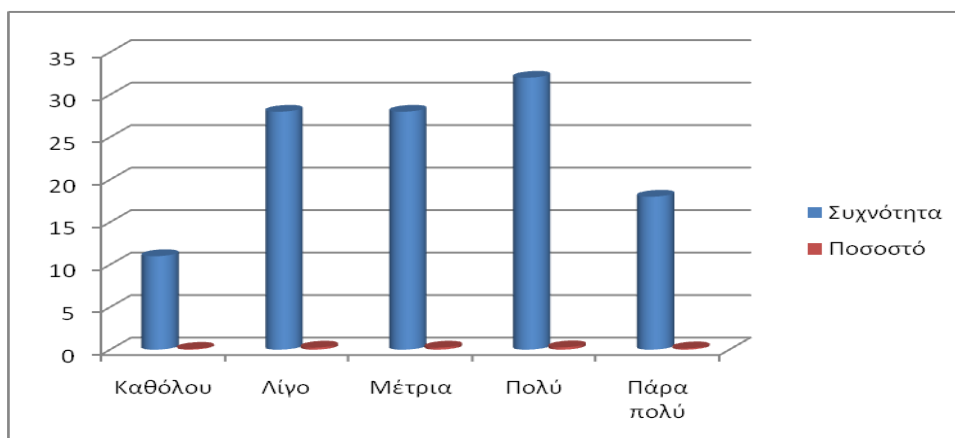
7. Συμφωνείτε με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι & ρεαλιστικοί;

ΕΡΩΤΗΣΗ 7	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	15	12,82%	12,82%
Λίγο	17	14,53%	27,35%
Μέτρια	28	23,93%	51,28%
Πολύ	35	29,91%	81,20%
Πάρα πολύ	22	18,80%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



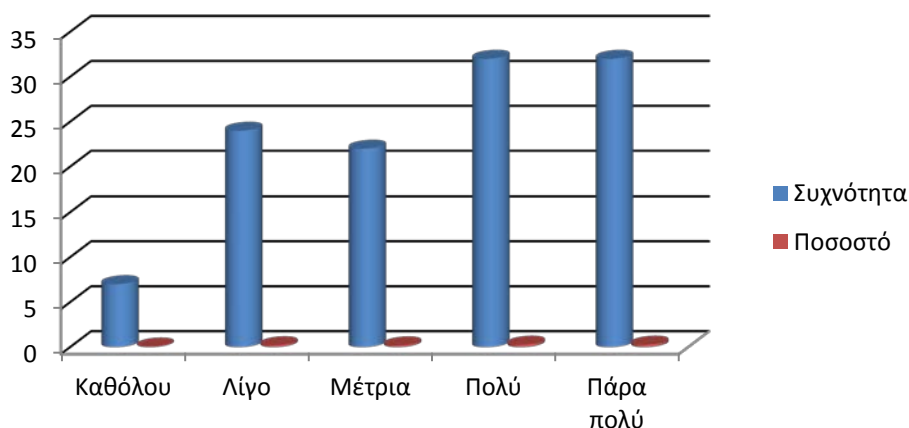
8. Το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία & καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας

ΕΡΩΤΗΣΗ 8	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	11	9,40%	9,40%
Λίγο	28	23,93%	33,33%
Μέτρια	28	23,93%	57,26%
Πολύ	32	27,35%	84,62%
Πάρα πολύ	18	15,38%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



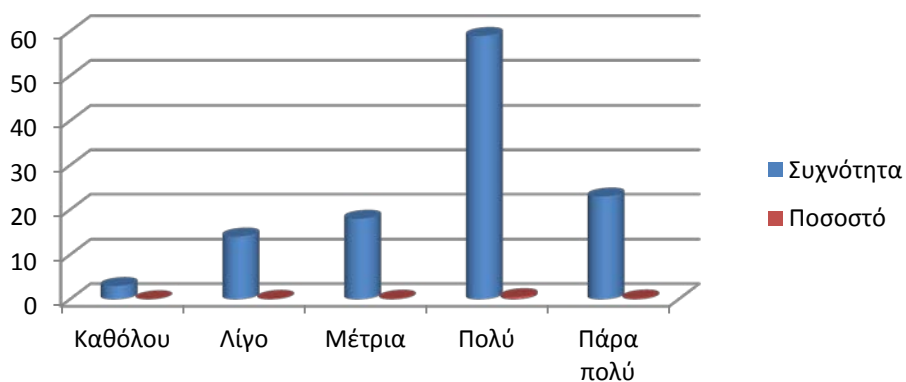
9. Το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου

ΕΡΩΤΗΣΗ 9	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	7	5,98%	5,98%
Λίγο	24	20,51%	26,50%
Μέτρια	22	18,80%	45,30%
Πολύ	32	27,35%	72,65%
Πάρα πολύ	32	27,35%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



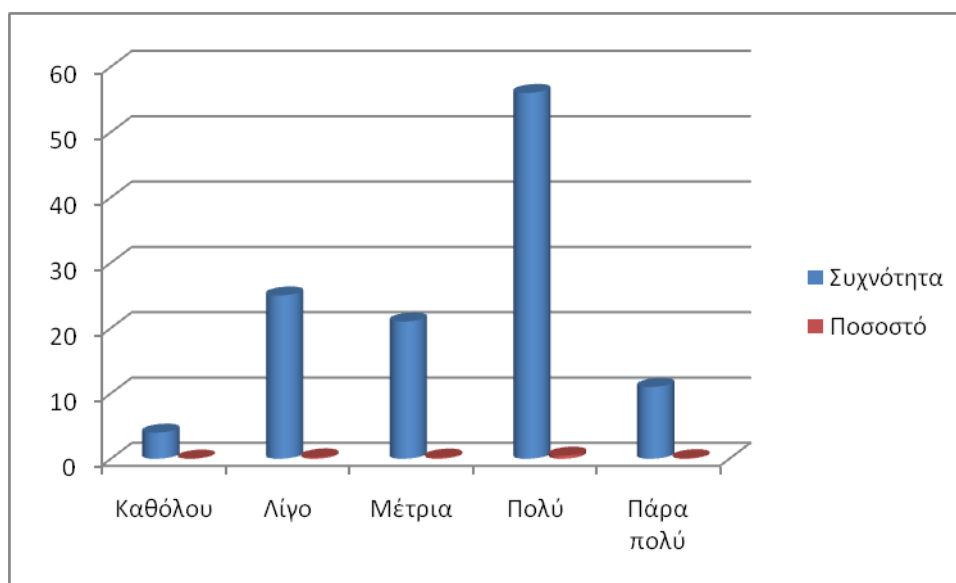
10. Το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με ανταμοιβές (οικονομικές & μη) παρακινεί τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

ΕΡΩΤΗΣΗ 10	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	2,56%	2,56%
Λίγο	14	11,97%	14,53%
Μέτρια	18	15,38%	29,91%
Πολύ	59	50,43%	80,34%
Πάρα πολύ	23	19,66%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



11. Το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων

ΕΡΩΤΗΣΗ 11	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	4	3,42%	3,42%
Λίγο	25	21,37%	24,79%
Μέτρια	21	17,95%	42,74%
Πολύ	56	47,86%	90,60%
Πάρα πολύ	11	9,40%	100,00%
Σύνολο	117	100,00%	



ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ

1. Το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	3	6,00%	6	12,00%	8	16,00%	29	58,00%	4	8,00%	50
Γυναίκα	3	4,48%	11	16,42%	14	20,90%	36	53,73%	3	4,48%	67
Σύνολο (117)	6	5,13%	17	14,53%	22	18,80%	65	55,56%	7	5,98%	117

2. Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	3	6,00%	7	14,00%	17	34,00%	22	44,00%	1	2,00%	50
Γυναίκα	0	0,00%	6	8,96%	12	17,91%	19	28,36%	30	44,78%	67
Σύνολο (117)	3	2,56%	13	11,11%	29	24,79%	41	35,04%	31	26,50%	117

3. Το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	5	10,00%	8	16,00%	16	32,00%	9	18,00%	12	24,00%	50
Γυναίκα	1	1,49%	9	13,43%	14	20,90%	21	31,34%	22	32,84%	67
Σύνολο (117)	6	5,13%	17	14,53%	30	25,64%	30	25,64%	34	29,06%	117

4. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής σας απόδοσης;

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	6	12,00%	15	30,00%	11	22,00%	9	18,00%	9	18,00%	50
Γυναίκα	8	11,94%	7	10,45%	12	17,91%	20	29,85%	20	29,85%	67
Σύνολο (117)	14	11,97%	22	18,80%	23	19,66%	29	24,79%	29	24,79%	117

5. Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	2	4,00%	8	16,00%	16	32,00%	12	24,00%	12	24,00%	50
Γυναίκα	0	0,00%	6	8,96%	4	5,97%	40	59,70%	17	25,37%	67
Σύνολο (117)	2	1,71%	14	11,97%	20	17,09%	52	44,44%	29	24,79%	117

6. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την ενεργό συμμετοχή σας στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων;

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	11	22,00%	9	18,00%	13	26,00%	9	18,00%	8	16,00%	50
Γυναίκα	3	4,48%	2	2,99%	12	17,91%	37	55,22%	13	19,40%	67
Σύνολο (117)	14	11,97%	11	9,40%	25	21,37%	46	39,32%	21	17,95%	117

7. Συμφωνείτε με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι & ρεαλιστικοί;

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	8	16,00%	9	18,00%	8	16,00%	18	36,00%	7	14,00%	50
Γυναίκα	7	10,45%	8	11,94%	20	29,85%	17	25,37%	15	22,39%	67
Σύνολο (117)	15	12,82%	17	14,53%	28	23,93%	35	29,91%	22	18,80%	117

8. Το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία & καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	7	14,00%	15	30,00%	16	32,00%	8	16,00%	4	8,00%	50
Γυναίκα	4	5,97%	13	19,40%	12	17,91%	24	35,82%	14	20,90%	67
Σύνολο (117)	11	9,40%	28	23,93%	28	23,93%	32	27,35%	18	15,38%	117

9. Το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	4	8,00%	14	28,00%	11	22,00%	14	28,00%	7	14,00%	50
Γυναίκα	3	4,48%	10	14,93%	11	16,42%	18	26,87%	25	37,31%	67
Σύνολο (117)	7	5,98%	24	20,51%	22	18,80%	32	27,35%	32	27,35%	117

10. Το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με ανταμοιβές (οικονομικές & μη) παρακινεί τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	3	6,00%	10	20,00%	12	24,00%	23	46,00%	2	4,00%	50
Γυναίκα	0	0,00%	4	5,97%	6	8,96%	36	53,73%	21	31,34%	67
Σύνολο (117)	3	2,56%	14	11,97%	18	15,38%	59	50,43%	23	19,66%	117

11. Το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων

Φύλο	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Ανδρας	4	8,00%	11	22,00%	20	40,00%	14	28,00%	1	2,00%	50
Γυναίκα	0	0,00%	14	20,90%	1	1,49%	42	62,69%	10	14,93%	67
Σύνολο (117)	4	3,42%	25	21,37%	21	17,95%	56	47,86%	11	9,40%	117

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

1. Το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	5	6,67%	11	14,67%	18	24,00%	36	48,00%	5	6,67%	75
Πάνω από 15	1	2,38%	6	14,29%	4	9,52%	29	69,05%	2	4,76%	42
Σύνολο	6	5,13%	17	14,53%	22	18,80%	65	55,56%	7	5,98%	117

2. Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	1	1,33%	7	9,33%	15	20,00%	32	42,67%	20	26,67%	75
Πάνω από 15	2	4,76%	6	14,29%	14	33,33%	9	21,43%	11	26,19%	42
Σύνολο	3	2,56%	13	11,11%	29	24,79%	41	35,04%	31	26,50%	117

3. Το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	3	4,00%	10	13,33%	16	21,33%	22	29,33%	24	32,00%	75
Πάνω από 15	3	7,14%	7	16,67%	14	33,33%	8	19,05%	10	23,81%	42
Σύνολο	6	5,13%	17	14,53%	30	25,64%	30	25,64%	34	29,06%	117

4. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής σας απόδοσης;

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	3	4,00%	10	13,33%	16	21,33%	22	29,33%	24	32,00%	75
Πάνω από 15	11	26,19%	12	28,57%	7	16,67%	7	16,67%	5	11,90%	42
Σύνολο	14	11,97%	22	18,80%	23	19,66%	29	24,79%	29	24,79%	117

5. Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	1	1,33%	4	5,33%	4	5,33%	40	53,33%	26	34,67%	75
Πάνω από 15	1	2,38%	10	23,81%	16	38,10%	12	28,57%	3	7,14%	42
Σύνολο	2	1,71%	14	11,97%	20	17,09%	52	44,44%	29	24,79%	117

6. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την ενεργό συμμετοχή σας στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων;

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	3	4,00%	3	4,00%	12	16,00%	40	53,33%	17	22,67%	75
Πάνω από 15	11	26,19%	8	19,05%	13	30,95%	6	14,29%	4	9,52%	42
Σύνολο	14	11,97%	11	9,40%	25	21,37%	46	39,32%	21	17,95%	117

7. Συμφωνείτε με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι & ρεαλιστικοί;

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	7	9,33%	8	10,67%	15	20,00%	28	37,33%	17	22,67%	75
Πάνω από 15	8	19,05%	9	21,43%	13	30,95%	7	16,67%	5	11,90%	42
Σύνολο	15	12,82%	17	14,53%	28	23,93%	35	29,91%	22	18,80%	117

8. Το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία & καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	4	5,33%	10	13,33%	16	21,33%	28	37,33%	17	22,67%	75
Πάνω από 15	7	16,67%	18	42,86%	12	28,57%	4	9,52%	1	2,38%	42
Σύνολο	11	9,40%	28	23,93%	28	23,93%	32	27,35%	18	15,38%	117

9. Το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	1	1,33%	6	8,00%	17	22,67%	28	37,33%	23	30,67%	75
Πάνω από 15	6	14,29%	18	42,86%	5	11,90%	4	9,52%	9	21,43%	42
Σύνολο	7	5,98%	24	20,51%	22	18,80%	32	27,35%	32	27,35%	117

10. Το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με ανταμοιβές (οικονομικές & μη) παρακινεί τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	0	0,00%	4	5,33%	5	6,67%	50	66,67%	16	21,33%	75
Πάνω από 15	3	7,14%	10	23,81%	13	30,95%	9	21,43%	7	16,67%	42
Σύνολο	3	2,56%	14	11,97%	18	15,38%	59	50,43%	23	19,66%	117

11. Το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων

Έτη προϋπηρεσίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Μέχρι 15	0	0,00%	19	25,33%	3	4,00%	42	56,00%	11	14,67%	75
Πάνω από 15	4	9,52%	6	14,29%	18	42,86%	14	33,33%	0	0,00%	42
Σύνολο	4	3,42%	25	21,37%	21	17,95%	56	47,86%	11	9,40%	117

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	4	5,63%	6	8,45%	15	21,13%	40	56,34%	6	8,45%	71
Λοιπό προσωπικό	2	4,35%	11	23,91%	7	15,22%	25	54,35%	1	2,17%	46
Σύνολο	6	5,13%	17	14,53%	22	18,80%	65	55,56%	7	5,98%	117

2. Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	0	0,00%	11	15,49%	15	21,13%	25	35,21%	20	28,17%	71
Λοιπό προσωπικό	3	6,52%	2	4,35%	14	30,43%	16	34,78%	11	23,91%	46
Σύνολο	3	2,56%	13	11,11%	29	24,79%	41	35,04%	31	26,50%	117

3. Το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	2	2,82%	5	7,04%	16	22,54%	22	30,99%	26	36,62%	71
Λοιπό προσωπικό	4	8,70%	12	26,09%	14	30,43%	8	17,39%	8	17,39%	46
Σύνολο	6	5,13%	17	14,53%	30	25,64%	30	25,64%	34	29,06%	117

4. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής σας απόδοσης;

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	8	11,27%	10	14,08%	14	19,72%	19	26,76%	20	28,17%	71
Λοιπό προσωπικό	6	13,04%	12	26,09%	9	19,57%	10	21,74%	9	19,57%	46
Σύνολο	14	11,97%	22	18,80%	23	19,66%	29	24,79%	29	24,79%	117

5. Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	1	1,41%	8	11,27%	12	16,90%	46	64,79%	4	5,63%	71
Λοιπό προσωπικό	1	2,17%	6	13,04%	8	17,39%	6	13,04%	25	54,35%	46
Σύνολο	2	1,71%	14	11,97%	20	17,09%	52	44,44%	29	24,79%	117

6. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την ενεργό συμμετοχή σας στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων;

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	4	5,63%	3	4,23%	21	29,58%	36	50,70%	7	9,86%	71
Λοιπό προσωπικό	10	21,74%	8	17,39%	4	8,70%	10	21,74%	14	30,43%	46
Σύνολο	14	11,97%	11	9,40%	25	21,37%	46	39,32%	21	17,95%	117

7. Συμφωνείτε με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι & ρεαλιστικοί;

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	7	9,86%	6	8,45%	15	21,13%	28	39,44%	15	21,13%	71
Λοιπό προσωπικό	8	17,39%	11	23,91%	13	28,26%	7	15,22%	7	15,22%	46
Σύνολο	15	12,82%	17	14,53%	28	23,93%	35	29,91%	22	18,80%	117

8. Το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία & καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	7	9,86%	15	21,13%	16	22,54%	27	38,03%	6	8,45%	71
Λοιπό προσωπικό	4	8,70%	13	28,26%	12	26,09%	5	10,87%	12	26,09%	46
Σύνολο	11	9,40%	28	23,93%	28	23,93%	32	27,35%	18	15,38%	117

9. Το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	2	2,82%	6	8,45%	8	11,27%	26	36,62%	29	40,85%	71
Λοιπό προσωπικό	5	10,87%	18	39,13%	14	30,43%	6	13,04%	3	6,52%	46
Σύνολο	7	5,98%	24	20,51%	22	18,80%	32	27,35%	32	27,35%	117

10. Το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με ανταμοιβές (οικονομικές & μη) παρακινεί τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	0	0,00%	5	7,04%	5	7,04%	43	60,56%	18	25,35%	71
Λοιπό προσωπικό	3	6,52%	9	19,57%	13	28,26%	16	34,78%	5	10,87%	46
Σύνολο	3	2,56%	14	11,97%	18	15,38%	59	50,43%	23	19,66%	117

11. Το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων

Θέση εργασίας	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Υπεύθυνη θέση	0	0,00%	6	8,45%	18	25,35%	37	52,11%	10	14,08%	71
Λοιπό προσωπικό	4	8,70%	19	41,30%	3	6,52%	19	41,30%	1	2,17%	46
Σύνολο	4	3,42%	25	21,37%	21	17,95%	56	47,86%	11	9,40%	117

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. Το νέο σύστημα συμβάλλει αποφασιστικά στην ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	5	17,24%	9	31,03%	4	13,79%	10	34,48%	1	3,45%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	1	1,14%	8	9,09%	18	20,45%	55	62,50%	6	6,82%	88
Σύνολο	6	5,13%	17	14,53%	22	18,80%	65	55,56%	7	5,98%	117

2. Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	3	10,34%	11	37,93%	5	17,24%	7	24,14%	3	10,34%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	0	0,00%	2	2,27%	24	27,27%	34	38,64%	28	31,82%	88
Σύνολο	3	2,56%	13	11,11%	29	24,79%	41	35,04%	31	26,50%	117

3. Το νέο σύστημα εστιάζει περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	4	13,79%	13	44,83%	8	27,59%	3	10,34%	1	3,45%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	2	2,27%	4	4,55%	22	25,00%	27	30,68%	33	37,50%	88
Σύνολο	6	5,13%	17	14,53%	30	25,64%	30	25,64%	34	29,06%	117

4. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα βοηθά στη βελτίωση της ατομικής σας απόδοσης;

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	8	27,59%	2	6,90%	9	31,03%	1	3,45%	9	31,03%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	6	6,82%	20	22,73%	14	15,91%	28	31,82%	20	22,73%	88
Σύνολο	14	11,97%	22	18,80%	23	19,66%	29	24,79%	29	24,79%	117

5. Η Τράπεζα με την εισαγωγή του νέου συστήματος στοχεύει κυρίως στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή κερδοφορία και οικονομική μεγέθυνση

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	0	0,00%	8	27,59%	9	31,03%	8	27,59%	4	13,79%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	2	2,27%	6	6,82%	11	12,50%	44	50,00%	25	28,41%	88
Σύνολο	2	1,71%	14	11,97%	20	17,09%	52	44,44%	29	24,79%	117

6. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την ενεργό συμμετοχή σας στη θέσπιση κοινά αποδεκτών στόχων;

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	11	37,93%	2	6,90%	4	13,79%	12	41,38%	0	0,00%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	3	3,41%	9	10,23%	21	23,86%	34	38,64%	21	23,86%	88
Σύνολο	14	11,97%	11	9,40%	25	21,37%	46	39,32%	21	17,95%	117

7. Συμφωνείτε με τη θέση της Τράπεζας ότι οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι & ρεαλιστικοί;

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	11	37,93%	3	10,34%	6	20,69%	6	20,69%	3	10,34%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	4	4,55%	14	15,91%	22	25,00%	29	32,95%	19	21,59%	88
Σύνολο	15	12,82%	17	14,53%	28	23,93%	35	29,91%	22	18,80%	117

8. Το νέο σύστημα διαμορφώνει τη νοοτροπία & καλλιεργεί την εταιρική κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	3	10,34%	8	27,59%	12	41,38%	5	17,24%	1	3,45%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	8	9,09%	20	22,73%	16	18,18%	27	30,68%	17	19,32%	88
Σύνολο	11	9,40%	28	23,93%	28	23,93%	32	27,35%	18	15,38%	117

9. Το νέο σύστημα εντοπίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	5	17,24%	14	48,28%	4	13,79%	4	13,79%	2	6,90%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	2	2,27%	10	11,36%	18	20,45%	28	31,82%	30	34,09%	88
Σύνολο	7	5,98%	24	20,51%	22	18,80%	32	27,35%	32	27,35%	117

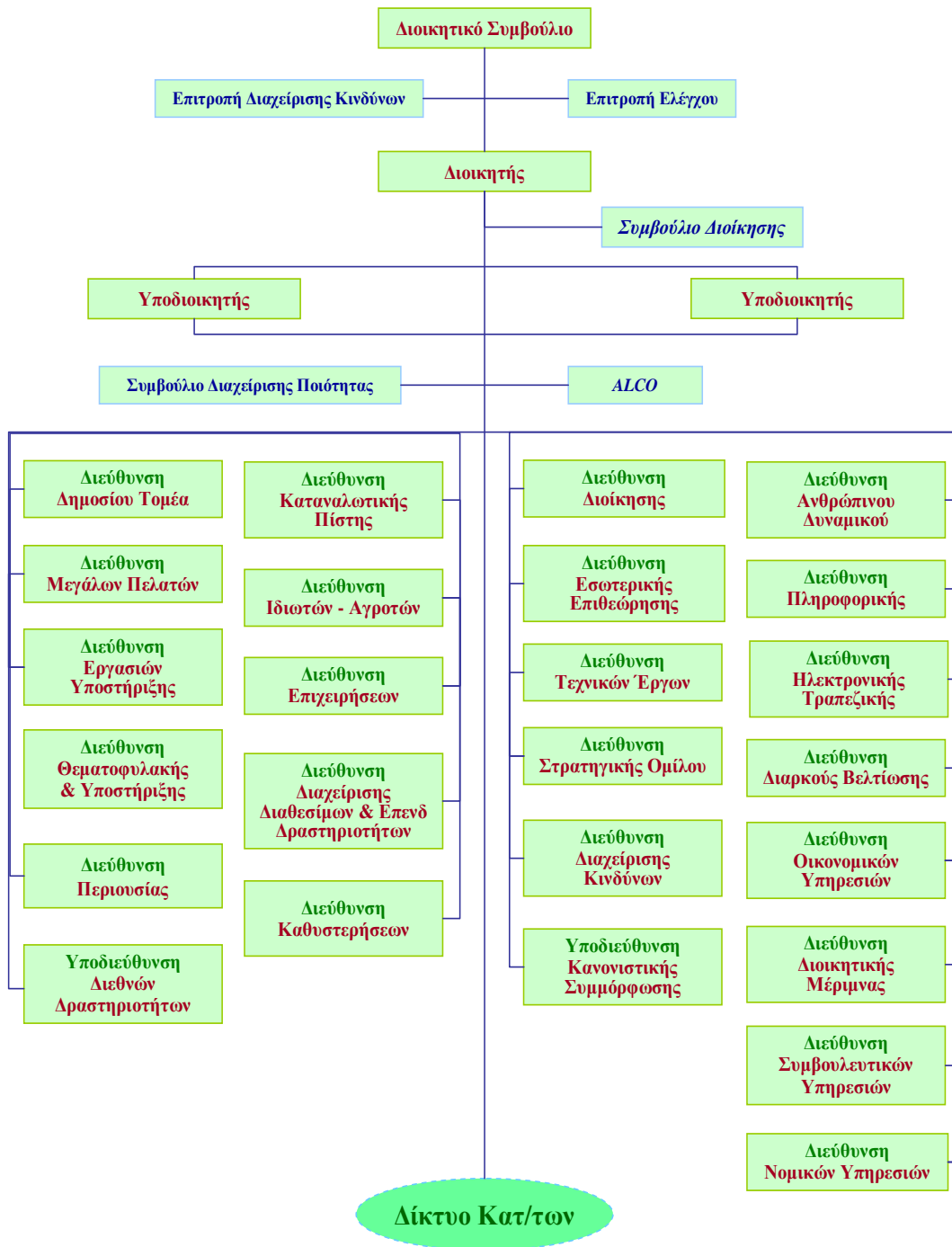
10. Το νέο σύστημα συνδέοντας την απόδοση με ανταμοιβές (οικονομικές & μη) παρακινεί τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	3	10,34%	7	24,14%	16	55,17%	2	6,90%	1	3,45%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	0	0,00%	7	7,95%	2	2,27%	57	64,77%	22	25,00%	88
Σύνολο	3	2,56%	14	11,97%	18	15,38%	59	50,43%	23	19,66%	117

11. Το νέο σύστημα προάγει την συνεργασία, ενισχύει την ομαδική εργασία και βελτιώνει το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων

Επίπεδο εκπαίδευσης	Καθόλου	Ποσοστό	Λίγο	Ποσοστό	Μέτρια	Ποσοστό	Πολύ	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	Ποσοστό	Σύνολο
Απόφοιτος Β'βάθμιας	0	0,00%	6	20,69%	7	24,14%	16	55,17%	0	0,00%	29
Απόφοιτος Γ'βάθμιας	4	4,55%	19	21,59%	14	15,91%	40	45,45%	11	12,50%	88
Σύνολο	4	3,42%	25	21,37%	21	17,95%	56	47,86%	11	9,40%	117

Οργανόγραμμα ΑΤΕbank
Δεκ. 2007



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- **Κατσαλής Α.**, (2001), Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- **Κέφης Β.**, (2005), Ολοκληρωμένο μανάτζμεντ-Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- **Κυμηνά Μαρία**, Με πέντε λέξεις Εταιρική Κουλτούρα σημαίνει: «Πώς γίνονται τα πράγματα εδώ!», επιστημονικό περιοδικό, Marketing, Management, Φεβρουάριος 2010
- **Κωστούλας Γ.**, (1996), Μανάτζμεντ Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα
- **Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε.**, (1999), Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΕΑΠ, Πάτρα
- **Μακρυγιωργάκης Μ.**, (2001), Η ανθρώπινη πλευρά του Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- **Μάρκοβιτς Γ.**, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση, Εξουσία, University Studio Press, Θεσ/νίκη
- **Μπουραντάς Δ.**, (2007), Όλα σου τα' μαθα, μα ξέχασα μια λέξη, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα
- **Μπουραντάς Δ.**, (2005), Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- **Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- **Μπουραντάς Δ.**, (1992), Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Team

- **Πάντα - Καπετάνιου Μαρία, Καραγιάννης Στέφανος Ν.,** (1997), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,** (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- **Πρωτόπαπας Χ., Τράπεζες και ποιότητα,** (1997), Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσ/νίκη
- **Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,** (1999), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- **Χυτήρης Λ.,** (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- **Χυτήρης Λ.,** (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξ Ε Ν Η

- **Ahmad Tipu, Syed Awais,** Academic publications on innovation management in banks (1998-2008): A research note, Innovation: Management, Policy & Practice, Aug2011
- **Akhtar, Muhammad Farhan; Ali, Khizer; Sadaqat, Miss Shama; Hafeez, Shoaib,** Academic Journal Extent of training in Banks and its Impact on employees' motivation and involvement in job, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Apr2011, Vol. 2 Issue 12, p793-806
- **Al Shibly, Haitham,**2011,Human Resources Information Systems success Assessment: An integrative model, 2011, Vol. 5 Issue 5, Australian Journal of Basic & Applied Sciences.

- **Boot, Arnoud W.A., Marinc, Matej.,**Dec2008,The evolving landscape of banking.,Industrial & Corporate Change, Vol. 17 Issue 6, p1173-1203, 31p, Published by Oxford University Press on behalf of Associazione ICC.
- **Butler C., Narendram S., Pidduck J., Sachdev S., Truss K., Willey B., Woodall J.,** (2002), Human Resource Management, Kingston University, London
- **Collins, J.,** (2001), Good to Great: Why Some Companies make the Leap.. And Others Don't, Harper Business
- **Curtis, Elizabeth; Connell, Rhona,** Essential leadership skills for motivating and developing staff Management - Academic Journal UK, 2011 Sep; 18 (5): 32-5
- **Daniel R. Denison** Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990
- **Dykstra, L.,** Training for skilled human resources, Practice of hospitality management, 1982., p. 307-310
- **Fisher C.D.-Schoenfeldt L.F.-Shaw J.B.,** 1999, Human Resource Management.4th Edition. Houghton Mifflin Company.
- **Franklin, Aimee L.; Pagan, Javier F,** Organization Culture as an explanation for employee disciplines practices, Review of Public Personnel Administration, Mar2006
- **Gawel, Joseph E.** 1997, Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs, ERIC/AE Digest
- **Goleman D., Boyatzis R., MacKee A.,** (2002), Ο νέος ηγέτης-Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- **Goleman, Daniel,** (1998), Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

- **Goleman, Daniel, (2000)**, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- **Harrison, R., (1987)** Organizational culture and the quality of service. Association of Management Education and Development, London, Hofstede, G., (1994), Cultures
- **Hellriegel, Don, Slocum, John W., R. W. Woodman, (2001)**, Organizational Behaviour, South Western College Publishing
- **Hersey p. Blanchard K.,** Management of organizational behavior, 5th edition, Prentice-Hall International editions, 1988
- **Herzberg, Frederick,** One more time : How do you motivate employees?, Harvard Business Review. Jan2003, Vol. 81 Issue 1, p87-96
- **Hubrecht-Deville, Aude; Leleu, Hervé,** Academic Journal, Impact of trade area environment on bank's comparative advantages, Applied Economics. Sep2008, Vol. 40 Issue 17, p2209-2219
- **Jackson S. & Schuler R., (2000)**, Managing Human Resources: A partnership perspective, South – Western College Publishing
- **Kelemen, Mihaela; Papasolomou, Ioanna,** Academic Journal Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of Marketing Management. Sep2007, Vol. 23 Issue 7/8, p745-767
- **Kermally, Sultan,** CHAPTER SIX: Frederick Herzberg (1923-), Gurus on People Management, 3/1/2005, p43-50
- **Lewin Kurt, Lippit Ronald White Ralph, (1965)**, An experimental study of leadership and group life, Holt Rinehart & Winston, N. York

- **Liu, Wei; Lepak, David P.; Takeuchi, Riki; Sims Jr., Henry P,** Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective, Human Resource Management Review. Spring2003, Vol. 13 Issue 1, p127
- **Mullins L.,** (2004), Management & Organisational Behaviour, Trans-Atlantic Publications
- **Navarro J, Arrieta C,** Academic Journal, The Spanish Journal Of Psychology [Span J psychol], ISSN: 1138-7416, 2010 May
- **Nicolas Sarah,** The way we do things around here, Director (00123242), Mar2011, Vol. 64 Issue 7, p56-59
- **Noe R., Hollenbeck B., Gerhart B., Wright R.,** (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- **Pool, Arnout; Wijngaard, Jacob; van der Zee, Durk-Jouke,** Academic Journal Lean planning in the semi-process industry, a case study, International Journal of Production Economics. May2011
- **Potter J.** (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherell M.(1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
- **Robbins, S.P.,** (2004), Organizational Behaviour, Prentice Hall
- **Ryback David,** (1998), Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ, Butterworth-Heinemann
- **Sackman, S.A.** (1991), Cultural Knowledge in Organizations-Exploring the collective mind, Sage, London.

- **Sardi, Golnaz; Bowen, R. Clarke,** Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating st, *Industrial Engineer: IE*. Oct2011, Vol. 43 Issue 10, p44-48
- **Salovey P., & Mayer J.,** (1990), *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition & Personality,*
- **Schein Edgar,** (2004), *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Jossey Bass Publishers
- **Senge, P.M.,** (1990) *The Fifth Discipline-The Art & Practice,of The Learning Organization,* Currency Doubleday, NewYork, NY
- **Shin, Jiseon; Taylor, M. Susan; Seo, Myeong-Gu.** Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change, *Academy of Management Journal*. Jun2012
- **Smith, John P.,Winter** 1968, PERSONAL BEHAVIOR IN THE PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEW., Vol. 33 Issue 1, p56, 7p,*Advanced Management Journal*
- **Sorensen Jesper,** (2002) “The strength of corporate culture and the reliability of firm performance”, *Administrative Science Quarterly*
- **Torrington & Hall,** (1991), *Personnel Management, a new approach,* Prentice Hall.
- **Wheatley M. J.,** *Ηγεσία και χάος,* Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003
- **Wechsler, David,** (1958), *The measurement and appraisal of adult intelligence,* Baltimore: The Williams & Wilkins Company

INTERNET SITES

- www.ate.gr

