

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



«Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στον Τραπεζικό τομέα»

Ελευθερία Λεάνδρου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη

Μάιος 2022

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στον Τραπεζικό τομέα»

Ελευθερία Λεάνδρου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων(MBA)
από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάϊος 2022

15737 λέξεις

Περίληψη

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα σημαντικότερα τμήματα σε μία επιχείρηση, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Βασικές πτυχές της ΔΑΔ είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η ανταμοιβή, η αξιολόγηση της απόδοσης και η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εστιάζει στην πολιτική της διοίκησης/αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο στην Κύπρο. Συγκεκριμένα, σκοπός είναι να: διερευνηθεί ο στρατηγικός ρόλος της αξιολόγησης της απόδοσης, να μελετηθούν τα στοιχεία του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του, καθώς και να αναδειχθεί ο ρόλος/σημασία της αλλά και οι μελλοντικές προκλήσεις σε σχέση με την πολιτική.

Αρχικά γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχετικής με τη ΔΑΔ και τη διοίκηση/ αξιολόγηση της απόδοσης βιβλιογραφία. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μελέτη συναφών ερευνών στο τραπεζικό τομέα (σε Ελλάδα και Κύπρο) όπου διαπιστώνεται η έλλειψη ποιοτικών σε βάθος ερευνών που να αξιοποιούν τις απόψεις τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων. Ως εκ τούτου στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιείται η ερευνητική στρατηγική της μελέτη περίπτωσης. Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκαν δύο δομημένα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις ανοικτού τύπου που συμπληρώθηκαν από στέλεχος ΔΑΔ ενός τραπεζικού ιδρύματος στην Κύπρο όσο και από πέντε τραπεζικούς υπαλλήλους στο συγκεκριμένο οργανισμό. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη διαδικασία, τα κριτήρια και τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης τους. Σημαντική απόκλιση απόψεων μεταξύ του στελέχους ΔΑΔ και των εργαζομένων παρατηρείται σε σχέση με την αντίληψή τους για τη σύνδεση του συστήματος ανταμοιβών με αυτό της αξιολόγησης της απόδοσης τους. Ως στοιχεία που επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αναδείχθηκαν τα: η εκπαίδευση και ενημέρωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι καλές σχέσεις προϊστάμενου και υφιστάμενου και η κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων από τους εργαζόμενους. Επιπλέον, το σύστημα αξιολόγησης της τράπεζας είναι με βάση τις απόψεις των εργαζομένων αξιοκρατικό παρόλα αυτά χρήζει βελτίωσης. Συγκεκριμένα, για την βελτίωσή του προτείνουν: οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται και από τους ίδιους τους πελάτες και οι εργαζόμενοι να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους. Τέλος, μελλοντική πρόκληση για τη Τμήμα ΔΑΔ σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί τόσο η ανάπτυξη της τεχνολογίας όσο και η τηλεργασία όπου καλείται να βρει νέες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσής των εργαζομένων οι οποίες να είναι αξιοκρατικές, καινοτόμες και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αξιολόγηση της Απόδοσης, Τραπεζικός τομέας

Summary

The Human Resources Management (HRM) department is undoubtedly one of the most important departments of an organization, particularly for a service organization. Key HRM aspects/policies are staffing, training and development, rewards, performance appraisal and health and safety.

The present master thesis focuses on performance appraisal in the bank sector in Cyprus. More precisely the aim is threefold: First, to investigate whether banks adopt a strategic approach to employee performance appraisal. Second, to underline the aspects of the performance appraisal system and the factors that affect its effectiveness. Third, to highlight its role/importance, as well as future challenges regarding employee performance appraisal.

Initially, an in-depth review of the HRM and performance literature was conducted. Following, the review focused on research in the Greek and Cypriot banking sectors. It was found that there is a lack of qualitative in-depth research that combines the views of the HRM department and employees. To address this gap, a case study approach was adopted. Data were collected through two questionnaires (incorporating open-ended questions). The first was addressed to the HRM department and the second to the bank employees. The research results showed the bank employees are aware of the process, the criteria, and the purposes of the evaluation of their performance. Importance view gap between the HR officers and the employees is observed in relation to their perception of the correlation of the reward system and their performance review. The following have been indicated to have contributed positively to the effectiveness of the performance review system: education and information of the Human Resources, the good relationship between senior and junior and the understanding of the strong and weak points by the employees. In addition, whilst the performance review system of the bank is deemed by the employees as meritocratic notwithstanding it can be improved. In specific, for its improvement they suggest: the employees to be reviewed by the clients and the employees to assess their seniors. Finally, a future challenge for the HR Department in connection with the performance review is the development of the technology as well as working remotely as it is required to find new methods of performance assessment which are meritocratic, innovative and adapt to the current circumstances.

Keywords: Human Resource Management, Employee Performance Appraisal, Banking Sector

Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι αφιερωμένη στον γιο μου Πέτρο για όλες τις στιγμές που του στέρησα. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε σε αυτή την διαδρομή για να καταφέρω να ολοκληρώσω αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα τόσο οικονομικά, όσο και ηθικά και ήταν δίπλα μου έμπρακτα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κα. Νίκη Γλαβέλη για την πολύτιμη βοήθειά της και την άμεση ανταπόκρισή της σε όλα τα θέματα αναφορικά με την μεταπτυχιακή μου διατριβή καθώς και για την υπομονή της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέλαβαν στην πραγματοποίηση αυτής της διπλωματικής όπως το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού τράπεζας της Κύπρου καθώς και τους τραπεζικούς υπαλλήλους που αφιέρωσαν από τον χρόνο τους για να συμμετέχουν στις συνεντεύξεις μου.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	xvii
I. Θέμα και αναγκαιότητα έρευνας.....	xvii
II. Ερευνητικός στόχος/ερωτήματα και μεθοδολογία.....	xvii
III. Δομή διατριβής	xviii
Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	xix
Κεφάλαιο 1.....	1
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της ΔΑΔ	1
1.3. Βασικές λειτουργίες και στόχοι της ΔΑΔ	3
1.4. Βασικοί στόχοι της ΔΑΔ	6
1.5. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Βιωσιμότητα.....	7
1.6. Σημασία της ΔΑΔ για μία επιχείρηση	9
Κεφάλαιο 2.....	11
2.1. Εισαγωγή.....	11
2.2.Ορισμός αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	11
2.3.Προσεγγίσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης	13
2.4. Διαδικασία και Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	14
2.5. Παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.....	19
2.6. Διοίκηση της απόδοσης.....	22
Κεφάλαιο 3.....	24
3.1. Εισαγωγή.....	24
3.2. Ανασκόπηση ερευνών	24
Μέρος Β : Εμπειρική Έρευνα	41
Κεφάλαιο 4.....	42
4.1. Εισαγωγή.....	42
4.2. Σκοπός έρευνας	42
4.3. Ο τραπεζικός κλάδος στην Κύπρο	42
4.4. Μεθοδολογία έρευνας	45
Κεφάλαιο 5.....	48
5.1 Εισαγωγή.....	48
Κεφάλαιο 6.....	71
6.1. Εισαγωγή.....	71
6.2. Συμπεράσματα.....	71
6.3. Χρησιμότητα έρευνας για τη θεωρία και την πρακτική	72

Βιβλιογραφία 74

Παράρτημα 77

- i. Συνέντευξη προς προϊστάμενο τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού Τράπεζας
- ii. Συνέντευξη προς υπαλλήλους Τράπεζας

Εισαγωγή

I. Θέμα και αναγκαιότητα έρευνας

Στις μέρες μας η επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων όπως και των τραπεζών βασίζεται στην ανταγωνιστικότητα τους. Μια τράπεζα –ως υπηρεσία- για να επιβιώσει πέρα από την ανεπτυγμένη τεχνολογία, τα σύγχρονα μέσα και τα ελκυστικά πακέτα που προσφέρει χρειάζεται σωστά καταρτισμένο προσωπικό αλλά κυρίως ικανοποιημένο προσωπικό, πρόθυμο να εξελιχθεί και να συμβάλει στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Επομένως, η ανταγωνιστικότητα είναι συνυφασμένη με την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ψυχή των τραπεζών και χρειάζεται κίνητρα για να αποδίδει καλύτερα. Στο πλαίσιο αυτό η πολιτική/σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και η σύνδεσή του με την εκπαίδευση και τις ανταμοιβές είναι σημαντική. Καθώς η οικονομική κρίση, το “κούρεμα” και η πανδημία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό το τραπεζικό σύστημα στην Κύπρο επιφέροντας σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον η δίκαιη και αποτελεσματική αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικό στοιχείο της διατήρησης της αποτελεσματικότητας μία τράπεζας.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο διαδίκτυο, διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει ικανοποιητική έρευνα σε θέματα που ασχολούνται με την αξιολόγηση των τραπεζικών υπαλλήλων και ιδιαίτερα έρευνα που να δίνει μια ολιστική εικόνα (αντιλήψεις στελεχών και εργαζομένων) του συστήματος. Η παρούσα έρευνα θα εστιάσει στην κάλυψη αυτών των κενών.

II. Ερευνητικός στόχος/ερωτήματα και μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην πολιτική της διοίκησης/αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο.

Συγκεκριμένα, ερευνητικούς στόχους αποτελούν :

- Η διερεύνηση του στρατηγικού ρόλου της αξιολόγησης της απόδοσης (κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση δηλ. η σύνδεση της με τη στρατηγική και άλλες πολιτικές της ΔΑΔ) σε μία τραπεζική επιχείρηση,
- Η καταγραφή των στοιχείων του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, των παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του και του ρόλου/σημασίας του για την επιχείρηση.

- Η ανάδειξη των παραγόντων που οδηγούν σε αλλαγές σε σχέση με την πολιτική της αξιολόγησης της απόδοσης και οι μελλοντικές προκλήσεις.

Για την εμπειρική έρευνα υιοθετείται ως ερευνητική στρατηγική η μελέτη περίπτωση. Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε μία τραπεζική επιχείρηση στην Κύπρο και διαμορφώθηκαν 2 ερωτηματολόγια με ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Το πρώτο απευθύνεται στο Τμήμα ΔΑΔ και το δεύτερο στους εργαζόμενους στην τράπεζα.

III. Δομή διατριβής

Η παρούσα διατριβή αρθρώνεται σε 2 μέρη: Μέρος Α βιβλιογραφική Επισκόπηση και Μέρος Β Εμπειρική Έρευνα

Το μέρος Α περιλαμβάνει 3 κεφάλαια:

- Κεφάλαιο 1^ο : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Εννοιολογικός προσδιορισμός, περιεχόμενο και εξέλιξη του όρου
- Κεφάλαιο 2^ο : Αξιολόγηση - Διοίκηση της Απόδοσης του ΑΔ
- Κεφάλαιο 3^ο : Ανασκόπηση Ερευνών

Το μέρος Β αποτελείται επίσης από 3 κεφάλαια

- Κεφάλαιο 4^ο : Μεθοδολογία Έρευνας
- Κεφάλαιο 5^ο : Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός
- Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα/προτάσεις, Χρησιμότητα Έρευνας για τη θεωρία και την πρακτική, Περιορισμοί έρευνας και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Εννοιολογικός προσδιορισμός, περιεχόμενο και εξέλιξη του όρου

1.1. Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και βάζοντας τον άνθρωπο πάνω απ' όλα για την υλοποίησή των στόχων της επιχείρησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε εκτενέστερα την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και την ιστορική εξέλιξη της ΔΑΔ από τη διοίκηση προσωπικού στη στρατηγική ΔΑΔ μέχρι σήμερα στη Βιώσιμη ΔΑΔ. Επιπρόσθετα θα εξηγήσουμε τις βασικές λειτουργίες και τους στόχους της ΔΑΔ και τη σημασία της για μία επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία.

1.2. Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της ΔΑΔ

Η ΔΑΔ υπάρχει εδώ και χρόνια και αποτελεί την λειτουργία της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα την μελέτη, εφαρμογή αλλά και την εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης. Μέσα από τη βιβλιογραφία η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως ο διοικητικός παράγοντας που έχει ως στόχο την ενδυνάμωση της εργατικότητας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18). Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι, όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες, μπορούν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται (Bowen D., Galang C., Pillai R., 2002). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με την προσέλκυση και στη συνέχεια με την κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρωπίνων ικανοτήτων στον χώρο της εργασίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18).

Στην Αρχαία Αίγυπτο χιλιάδες άτομα εργάστηκαν για την κατασκευή των πυραμίδων ομαδικά και οργανωμένα. Έπειτα με τη Βιομηχανική Επανάσταση οι συνθήκες εργασίας άλλαξαν. Παρατηρείται βελτίωση στις συνθήκες εργασίας, δίνεται έμφαση στις σχέσεις εργαζόμενου με τον εργοδότη και αρχίζει να δημιουργείται τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Στις αρχές του 20ου αιώνα, αναπτύσσεται η σχολή της επιστημονικής διοίκησης. Καθοριστική υπήρξε η συμβολή του Taylor, ο οποίος μέσω του βιβλίου του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» (1911), ο οποίος αναφέρεται στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τον έλεγχο του προσωπικού, την εξειδίκευση και τον καθορισμό των προτύπων εργασίας. Τη δεκαετία του 1930, κάνει την εμφάνιση της η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία ασχολείται με τον εργαζόμενο, το πως αισθάνεται και πως συμπεριφέρεται στον χώρο εργασίας, καθώς και με την ικανοποίησή του αλλά και την απόδοση του. Στις δεκαετίες 1950 και 1960 εμφανίζεται η σχολή των επιστημών της συμπεριφοράς, η οποία μελετά τις συμπεριφορές των υπαλλήλων στην εργασία τους. Βήμα βήμα λοιπόν γίνεται αντιληπτός ο ρόλος της εργασίας, καθώς και η σημασία των αναγκών των εργαζομένων. (Χατζηπαντελή, 1999).

Έτσι ο όρος «Διοίκησή Προσωπικού» αλλάζει σε «Διοίκησή Ανθρωπίνων Πόρων». Η παγκοσμιοποίηση, ο διεθνής ανταγωνισμός, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η νομοθεσία, η αλλαγή στην κουλτούρα των εργαζομένων και στη φύση της εργασίας, αλλά και η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αποτυχία της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη των μοντέλων αριστείας αποτέλεσαν λόγους προσέλκυσης του ενδιαφέροντος και ανάδειξης της σημασίας της 'Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων' (Guest, 1987).

Η «Διοίκησή Προσωπικού» ασχολείται με την στρατολόγηση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος προσωπικού είναι ο μεσολαβητής του προσωπικού στους προϊστάμενούς. Η «Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων» ασχολείται με μια πιο συστηματική και μακροχρόνια προσέγγιση του προσωπικού, εστιάζοντας στον σύγχρονο ρόλο των ανθρωπίνων πόρων και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (Γεωργάκας, 2014:7-8).

Στην εποχή μας, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το βασικότερο στοιχείο μιας επιχείρησης καθώς συμβάλλουν ενεργά στην υλοποίησή των στόχων και την επιτυχία του οργανισμού δημιουργώντας μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, με προσανατολισμό στην απόδοση των εργαζομένων, εξελίσσεται στη *Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, με προσανατολισμό στην επιχειρηματική απόδοση, και συγκεκριμένα στη σχέση μεταξύ ατομικών αποδόσεων των εργαζομένων και συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Gurhan Uysal, 2013). Για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχει στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης.

1.3. Βασικές λειτουργίες και στόχοι της ΔΑΔ

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ορίζεται ως η οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Επιπλέον σημαίνει αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και άυλων της επίτευξη των επιχειρηματικών ή και προσωπικών στόχων.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες του οργανισμού συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και για την λήψη σωστών αποφάσεων (Keiser J. 1998:59). Συγκεκριμένα, οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση, μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί ή ακόμη και πολιτικοί. Για την υλοποίηση αυτών των στόχων χρειάζεται εκτός από τα υλικά μέσα και ανθρώπινο δυναμικό που θα τα αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επομένως οι βασικοί στόχοι της ΔΑΔ είναι οι εξής:

- Να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα.
- Να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων.
- Να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης.
- Να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωτικών στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον χρειάζεται ηγεσία, η οποία θα αξιοποιήσει, θα συντονίζει και θα παρακολουθήσει όλα τα παραπάνω αναπτύσσοντας κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998:161). Επομένως η διοίκησή των ανθρωπίνων πόρων είναι πάρα πολύ σημαντική για ένα οργανισμό και η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στην βελτίωση και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Mullins, 1995:171). Κάθε είδους επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να διαθέτει αρμόδιο τμήμα το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Στις μικρότερες επιχειρήσεις τα καθήκοντα αυτά συνήθως τα αναλαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη (Harris, 2000:4).

Πιο κάτω θα δούμε αναλυτικότερα τις λειτουργίες της ΔΑΔ πιο κάτω:

Στελέχωση

- Ανάλυση θέσεων εργασίας: Περιγραφή των θέσεων εργασίας για τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση.

- Προσέλκυση του προσωπικού: Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, πανεπιστημιακή ή μέσω διαδικτύου).
- Επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού: υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων επιλογής, για παράδειγμα το βιογραφικό, η προσωπική συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).

Αξιολόγηση της απόδοσης

- Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης:

Σύστημα αξιολόγησης συγκεκριμένο και σαφές για όλους, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αποδοτικό.

Ικανότητες των αξιολογητών ως προς την κατανόηση των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την καθοδήγηση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων.

Αποτέλεσμα της αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης (πεποίθηση εργαζομένων για αποτελεσματικότητα αξιολόγησης κουλτούρα συνεχούς μάθησης).

Σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα ΔΑΔ (αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση).

Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).

Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται (τι αξιολογούμε).

Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης (πως αξιολογούμε).

Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης.

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

- Εκπαιδευτικά Προγράμματα
Βελτίωση σε γνώσεις (knowledge), ικανότητες (skills), στάσεις (attitudes) και επαγγελματικές δεξιότητες (competencies).

- Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης:
 - i. Ανάλυση αναγκών
 - ii. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος
 - iii. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων
 - iv. Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος
 - v. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

- Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης οφείλεται:
 - i. Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο
 - ii. Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές
 - iii. Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

• Διαχείριση Καριέρας

Η Διαχείριση Καριέρας (Career Management) σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωτικές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η Ανάπτυξη Καριέρας (Career Development) θα μπορούσε να ορισθεί ως μια ισόβια σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην εξερεύνηση, την εγκαθίδρυση, την επιτυχία και την εκπλήρωση της καριέρας του ατόμου.

Ο Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning) περιγράφεται ως η διαδικασία με την οποία κάποιος συνειδητοποιεί τις προσωπικές του ικανότητες, τα ενδιαφέροντα του, τις γνώσεις και τα κίνητρά του και καταστρώνει σχέδια δράσης για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους.

• Ανάπτυξη στελεχών και διαχείριση ταλέντων

Η Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της.

Η ανάπτυξη στελεχών είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάνατζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν.

1.4. Βασικοί στόχοι της ΔΑΔ

Βασικοί στόχοι της ΔΑΔ είναι η ανταγωνιστικότητα, η απόδοση, η επιβίωση, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η εργασιακή ευελιξία. (Χυτήρης, 2001)

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση α) με τη συμμετοχή στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

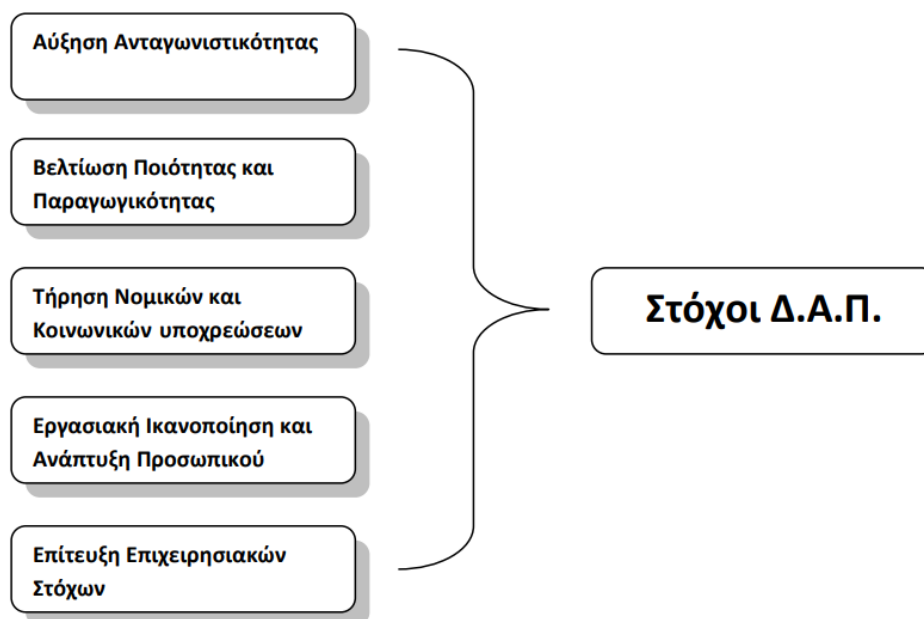
Στόχος της ΔΑΔ είναι βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Επιπλέον συμβάλλει στην συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά της δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παίζουν συχνά σπουδαίο ρόλο στην προσπάθεια δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού καθώς τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό κεφάλαιο αποτελούν στρατηγικούς στόχους (Ferris, Buckley, Harrell-Cook, Frink, (1999), Langbert, (2000).)

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σπουδαιότητας, οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όχι μόνο οικονομικά αλλά και στρατηγικά μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 2002.

1.5. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Βιωσιμότητα

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) αναδείχθηκε ως κυρίαρχη προσέγγιση στην πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) τα τελευταία 30 χρόνια. Ωστόσο, κατά την τελευταία δεκαετία, έχει εξελιχθεί μια νέα προσέγγιση στο HRM. Αυτή η προσέγγιση έχει χαρακτηριστεί βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (sustainable HRM). Είναι μια προσέγγιση που επιδιώκει να συνδέσει το ανθρώπινο δυναμικό και τη βιωσιμότητα. Ο όρος βιωσιμότητα είναι γεμάτος με σημασιολογικές δυσκολίες, όπως και η εννοιολογική σχέση του με το ανθρώπινο δυναμικό. (Robin Kramar (2014) Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource

management the next approach? The International Journal of Human Resource Management). Η βιβλιογραφία πάνω στην Βιώσιμη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια και αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τη σχέση ανάμεσα στις πρακτικές της ΔΑΔ και τα αποτελέσματα πέρα των κυρίως οικονομικών αποτελεσμάτων (Kramar, 2014, p.1070). Η Ehnert (2009, p.74), ορίζει την Βιώσιμη ΔΑΔ ως «Το σχέδιο των προγραμματισμένων ή αναδυόμενων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων ανθρωπίνων πόρων με σκοπό να επιτρέπουν την ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη εταιρικών στόχων και στην αναπαραγωγή της βάσης των ανθρώπινων πόρων για μεγάλο χρονικό διάστημα και να ελέγχουν για αρνητικές επιπτώσεις στην βάση των ανθρωπίνων πόρων».

Μέσα από τη βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι οι ερευνητές όπως οι Zaugg (2001, 2009), Cohen (2012) και Ehnert (2011) επιλέγουν διαφορετικούς τρόπους και φόρμες για να παρουσιάσουν τα χαρακτηριστικά της δομής. Τα βασικά χαρακτηριστικά της βιώσιμης ΔΑΔ είναι τα πιο κάτω.

1. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός:
 - Αναγνώριση της διαθεσιμότητας των Ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον
 - Αναγνώριση των αναγκών των μελλοντικών εργαζομένων
 - Εξάλειψη της προσέγγισης «προσλαμβάνω-απολύω»
2. Φροντίδα εργαζομένων:
 - Υγιεινή και ασφάλεια
 - Ισορροπία επαγγελματικής/εργασιακής και μηεργασιακής ζωής
 - Φροντίδα περιβάλλοντος
 - Αξιολόγηση εργαζομένων με περιβαλλοντικά κριτήρια
 - Προώθηση οικολογικής καριέρας
 - Ανταμοιβή εργαζομένων με περιβαλλοντικά κριτήρια
3. Κερδοφορία:
 - Προγράμματα μετοχών
4. Συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος
 - Διαφορετικοί τύποι και μορφές συμμετοχής
5. Ανάπτυξη εργαζομένων
 - Εναλλαγή εργασιών
 - Διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης
 - Μεταφορά εμπειρίας
 - Επικέντρωση στις μελλοντικές ικανότητες και την απασχολησιμότητα
6. Εξωτερική συνεργασία

- Συνεργασία με το σύστημα εκπαίδευσης
 - Συνεργασία με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη
7. Ευελιξία : Ευέλικτα ωράρια εργασίας
- Εναλλαγή εργασιών
8. Συμμόρφωση πέραν των κανονισμών εργασίας
- Εκπροσώπηση εργαζομένων σε διαδικασίες αποφάσεων πέραν αυτών στις οποίες είναι υποχρεωτική
 - Οικονομική και μη-οικονομική υποστήριξη
9. Συνεργασία εργαζομένων
- Ομαδική εργασία
 - Καλές σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση
10. Δικαιοσύνη και ισότητα
- Προώθηση της διαφορετικότητας
 - Σχέσεις με σεβασμό
 - Δικαιοσύνη αναφορικά με τις ανταμοιβές, καριέρα

1.6. Σημασία της ΔΑΔ για μία επιχείρηση

Η έννοια «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» αποτελεί μια δυναμική προοπτική επένδυσης. Παρ' όλα αυτά, στους περισσότερους οργανισμούς, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται κυρίως ως μεταβλητό κόστος παραγωγής, εν αντιθέσει με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως μεταβλητό κόστος τότε τόσο η εκπαίδευση όσο και η στρατολόγηση του είναι έννοιες χαμηλής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά επισήμανε ο Dyer (1995): «είμαι εντυπωσιασμένος από την αντίθεση που υπάρχει μεταξύ της σημασίας που δίνει η ανώτερη διοίκηση για το κεφαλαιακό κόστος και της ταυτόχρονης αδιαφορίας για το ανθρώπινο κεφάλαιο» .

Είναι γεγονός ότι το να πλασάρεις το καλύτερο προϊόν της αγοράς ή το να διαθέτεις τον καλύτερο τρόπο παραγωγής δεν είναι αρκετά για να υπερέχεις απέναντι τους ανταγωνιστές σου. Οι φυσικοί πόροι μπορούν να αντιγραφούν, να εξαντληθούν ή να απαρχαιωθούν. Έτσι, το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί. Μπορεί, να διατηρηθεί όταν δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του και στην εξέλιξή του. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Lawler: «Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η «διαρροή» εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και

των υπηρεσιών» (Greer C., 1995, βιβλ./'Strategy and Human Resources: A general Managerial Perspective»).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι που γεννάει τους οργανισμούς, τους βοηθάει να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι που κάνει την διαφορά. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με πάρα πολλούς τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της το κερδίζουμε από τον τρόπο όπου ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν τους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία (Storey J., Sisson K., 1994 βιβλ., «Managing Human Resources and Industrial Relations»). Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, λοιπόν, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στην δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών (French W., 1986, βιβλ., «Human Resources Management»).

Επομένως η διοίκηση ανθρωπίνου προσωπικού αποτελεί ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας. Ειδικότερα, διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις, με σκοπό την εναρμόνιση και την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων στην υλοποίηση των στόχων των οργανισμών. Σύμφωνα με μελέτες η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις έχει διαπιστωθεί ότι είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Επομένως χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς πλέον η ανάγκη για διαρκώς εξειδικευμένου προσωπικού, ικανών διευθυντικών στελεχών που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης είναι επιτακτική (Ξηροτύρη Κουφίδου, 2001:62, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:20).

Κεφάλαιο 2

Αξιολόγηση της Απόδοσης του ΑΔ

2.1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα μείζον θέμα τόσο για τις κοινωνικές όσο και για τις οικονομικές επιστήμες. Την τελευταία δεκαετία έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τη βιβλιογραφία αφού το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ραγδαία και το εργασιακό περιβάλλον λειτουργά με βάση την παγκόσμια αγορά. Τα ζητούμενα για κάθε οργανισμό είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Επομένως οι ανάγκες για αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ολοένα και αυξάνονται και γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Παρόλα αυτά σύμφωνα πάντα με τη βιβλιογραφία δεν υπάρχει μια άριστη μέθοδος αξιολόγησης.

Η κάθε επιχείρηση θέτει τους στόχους της. Καθοριστική σημασία για την ευημερία της επιχείρησης είναι να μπορεί να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι υπάλληλοι της και με αυτά τα δεδομένα να εξασφαλίζει ότι η εκτέλεση των εργασιών γίνεται με βάση τα πρότυπα που έχουν καθορίσει. Εάν εντοπιστούν σημαντικές αποκλίσεις θα πρέπει να παρεμβαίνει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να εξετάζει τα αίτια και να βρίσκει τις απαραίτητες λύσεις.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε την σημασία του όρου Αξιολόγηση της Απόδοσης σύμφωνα με την βιβλιογραφία, θα μελετήσουμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης (παραδοσιακή vs σύγχρονη προσέγγιση = στρατηγική διοίκηση της απόδοσης), θα δούμε αναλυτικά τη διαδικασία και τις μεθόδους αξιολόγησης και τέλος θα εξετάσουμε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

2.2.Ορισμός αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί από τα πιο σημαντικά και περίπλοκα θέματα που απασχολούν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης. Ο όρος αξιολόγηση έχει αναλυθεί και οριστεί από διάφορους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τους Κανελλόπουλο και Κατσιούλα (1981, σ. 131) η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως η «συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη».

Οι Redman et al. (1993) ορίζουν την αξιολόγηση ως μια ζωτικής σημασίας δραστηριότητα. Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ορίζεται μια σειρά από διαδικασίες που πραγματοποιούνται τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους και έχουν ως στόχο να σχεδιάσουν τις εργασίες των υπαλλήλων, να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοι έχουν γνώση τι αναμένουν οι προϊστάμενοι από τους ίδιους, να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στα πρότυπα και να προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τη λήψη διαχειριστικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Kline και Sulsky (2009) οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν σύστημα αξιολόγησης για να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων και αναφέρουν πως «η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια χρονιαία διαδικασία ενηλικίωσης σε πολλές επιχειρήσεις που προκαλεί δέος και φόβο ακόμα και στους πιο έμπειρους προϊστάμενους».

Ο ορισμός για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι «ο γενικός τίτλος για μια ποικιλία δραστηριοτήτων μέσα από τις οποίες οι οργανισμοί προσπαθούν να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους με σκοπό να αναπτύξουν τις ικανότητες τους, να αυξήσουν την απόδοσή τους και να ανταμειφθούν» (Fletcher, 2001, p.474 and Kline and Sulsky, 2009).

Η Ξηροτύρη (2010) ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως «ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν υποβληθεί από ένα οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία με σκοπό να εκτιμήσει και να επηρεάσει τον εργαζόμενο στο να αποδίδει πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον για τον οργανισμό η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το σύστημα προαγωγών, αυξήσεων, μεταθέσεων και προγραμματισμού από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού». Η αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία μπορεί να οριστεί ως ο μηχανισμός για τον εξορθολογισμό και την αποσαφήνιση της σχέσης απασχόλησης και την προστασία του ατόμου από αυθαίρετη πειθαρχία ή από συνέπειες μη βασισμένης στην απόδοση ευνοιοκρατίας (Brinkerhoff and Kanter, 1980).

2.3. Προσεγγίσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης

Υπάρχουν πολλές μελέτες και θεωρίες για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με το πέρασμα των χρόνων παρατηρείται μια αλλαγή όσο αφορά την αντίληψη που επικρατεί σχετικά με τον ρόλο και τον σκοπό της αξιολόγησης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης οι αξιολογητές έχουν καθαρά ρόλο αξιολογητικό και εστιάζουν στην παρελθούσα απόδοση. Η αξιολόγηση της απόδοσης προσανατολίζεται στον έλεγχο και έχει ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης μέσω αλλαγής προσωπικού, "αμοιβών" και τιμωριών. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην παραδοσιακή αντίληψη αξιολόγησης είναι η ιεράρχηση και η σύγκριση βαθμολογίας των εργαζομένων. Ο προϊστάμενός έχει ρόλο κριτή και ο υφιστάμενος παραμένει είτε παθητικός αφού δε συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης είτε αμυντικός. Τα αποτελέσματα του παραδοσιακού τρόπου αξιολόγησης είναι κυρίως αντιδράσεις από το ανθρώπινο δυναμικό, δυσαρέσκειες, να υποτιμούνται κάποιοι εργαζόμενοι και να μην αποδέχονται τα αποτελέσματα ενώ οι αξιολογητές θεωρούν την αξιολόγηση ως μια τυπική διαδικασία (Αχινάς,2004).

Από την άλλη πλευρά η σύγχρονη αξιολόγηση έχει ρόλο αναπτυξιακό και εστιάζει στην βελτίωση μελλοντικής απόδοσης των υπαλλήλων του οργανισμού. Στόχος της σύγχρονης αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου μέσω της Αυτό-Μάθησης. Σκοπός της είναι η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η αυτοβελτίωση του υπαλλήλου έτσι ώστε να εντοπιστούν οι αδυναμίες του και να τις καλύψει. Κάποιοι από τις σημαντικότερους παράγοντες της σύγχρονης αξιολόγησης είναι να ικανότητα να υπολογίζει το πόσο καλά εκτελεί το έργο του το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και πόσο αποδίδουν σε αυτό με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, αλλά και χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες για πρόοδο των εργαζομένων μακροπρόθεσμα. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι σειρά αναπτυξιακών βημάτων, ανάλυση δυνατοτήτων και αδυναμιών. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι να συμβουλεύει, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει τον υφιστάμενο. Ο ρόλος του υφιστάμενου είναι ενεργητικός, συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και της μάθησης και γίνεται πιο υπεύθυνός. Τα αποτελέσματα της σύγχρονης αξιολόγησης των εργαζομένων προκύπτουν από τη διαδικασία τόσο με συλλογής πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης των εργαζομένων όσο και με την ενημέρωση των εργαζομένων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Οπότεν ενώ παλιότερα δινόταν περισσότερη βαρύτητα στον έλεγχο του αξιολογούμενου, σήμερα η σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό.

2.4. Διαδικασία και Μέθοδοι Αξιολόγησης

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα βασικά βήματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που αναπτύσσονται και προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες των οργανισμών και τα μέσα που διαθέτονται. Σύμφωνα με βιβλιογραφική έρευνα των Aggarwal και Thakur (2013) υπάρχουν ποσοτικές αλλά και ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης. Ποσοτικά χαρακτηριστικά αφορούν κυρίως την υλοποίηση στόχων, ενώ τα ποιοτικά χαρακτηριστικά πτυχές του χαρακτήρα του εργαζομένου. Παρόλα αυτά αξίζει να σημειωθεί ότι αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται και καθημερινά από τους προϊστάμενους κατά τη διάρκεια της εργασίας αφού παρατηρούν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι, επισημαίνουν τα λάθη τους έτσι ώστε να βελτιωθούν και να επιτύχουν τους στόχους τους. Σύμφωνα με τους DeNissi and Griffin (2001) τα βασικά βήματα μιας τυπικής αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης

Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστούν τα κριτήρια για τα οποία θα αξιολογηθούν οι υπάλληλοι. Ο Χυτήρης υποστηρίζει ότι τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας και αφορούν πρώτο τον χαρακτήρα του εργαζομένου, κατά πόσο δηλαδή ο εργαζόμενος παίρνει πρωτοβουλίες, είναι δημιουργικός κλπ., δεύτερο τη συμπεριφορά του, αν είναι δηλαδή ευγενικός, ασκεί πειθώ κλπ., και τρίτο με τα αποτελέσματα που έχει να επιτύχει, για παράδειγμα πόσους πελάτες εξυπηρετεί και σε πόσο χρόνο.

- Καθορισμός και επικοινωνία των προτύπων απόδοσης

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν εξ αρχής πρότυπα απόδοσης τα οποία όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν γιατί με αυτά θα αξιολογηθούν. Τα πρότυπα αυτά έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Θα ελέγχεται εάν οι στρατηγικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί και εάν ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει κάποιες διορθώσεις.
- β) Θα λαμβάνονται υπόψη όλα τα κριτήρια απόδοσης τα οποία θεωρούν αντιπροσωπευτικά για την εργασία του υπάλληλου.
- γ) Θα λαμβάνονται υπόψη εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- δ) Τα πρότυπα απόδοσης να είναι μετρήσιμα έτσι ώστε να συγκρίνουν την απόδοση των εργαζομένων αντικειμενικά και αξιοκρατικά.

- Έλεγχος και καταγραφή απόδοσης

Ο αξιολογητής αφού επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης (θα αναφερθούμε μετέπειτα τις μεθόδους αξιολόγησης) θα συγκρίνει τι πέτυχε ο εργαζόμενος με βάση τα πρότυπα. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον προϊστάμενό του σχετικά με την απόδοση του και του δίνεται η ευκαιρία να εκφράσει τις δικές του απόψεις ή διαφωνίες όσο αφορά την αξιολόγηση του. Έπειτα ανάλογα με τις πληροφορίες οι οποίες προκύπτουν από την αξιολόγηση το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προχωρεί με τις κατάλληλες ενέργειες είτε διορθωτικές είτε επιβραβεύτηκες.

Ο παράγοντας της διαδικασίας αξιολόγησης είναι το πόσο συχνά πρέπει να πραγματοποιείται η αξιολόγηση. Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν το σύστημα Focal Point System με βάση το οποίο οι υπάλληλοι αξιολογούνται ταυτόχρονα μία ή δυο φορές τον χρόνο. Το θετικό του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι ότι οι προϊστάμενοι αποκτούν μια σφαιρική άποψη για τις δραστηριότητες των υπαλλήλων στο ίδιο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τον Cascio (1998) το αρνητικό του συστήματος αυτού είναι ότι οι αξιολογητές αδυνατούν να θυμούνται τι έκαναν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια του έτους ή έξι μηνών και μπορεί να επηρεάζονται από πρόσφατα γεγονότα ή συμπεριφορές και να μην είναι απόλυτα αντικειμενικοί.

Γι' αυτό το λόγο κάποιες εταιρείες προτιμούν να κάνουν την αξιολόγηση των εργαζομένων μετά από κάθε project έτσι ώστε να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη και αμερόληπτη άποψη και να αξιολογούν πιο δίκαια και πιο σωστά λιγοστεύοντας τις πιθανότητες να αξιολογούν στοιχεία που δεν βασίζονται στην πραγματική απόδοση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του οργανισμού αποτελεί ένα από τα μείζον θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν είναι ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια που αποτελούν ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε τις πιο γνωστές μεθόδους αξιολόγησης.

- **Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης**

Η αξιολόγηση βάσει προτύπων ή βάσει προτύπων απόδοσης αναφέρεται σε μια αντικειμενική μέθοδο σύμφωνα με την οποία οι υφιστάμενοι καθορίζουν μαζί με τους προϊστάμενους τους προσωπικούς τους στόχους. Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων περιλαμβάνουν την μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων και τη γνωστή σε όλους μέθοδο management βάσει στόχων (MBO).

- **Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων**

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται ποσοτικά τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα που συνήθως είναι ο χρόνος. Τα αποτελέσματα αυτά είναι μετρήσιμα για παράδειγμα πόσες πωλήσεις έκαναν, πόσες

τραπεζικές πράξεις εκτέλεσε τους υπάλληλους, η μείωση παραπόνων πελατών, πόσα τεμάχια παράχθηκαν από κάποιο προϊόν, τα συνολικά κέρδη, η αύξηση των πωλήσεων κλπ. τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι η αποδοτικότητα μπορεί να εξαρτάται και από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον μπορεί αυτή η μέθοδος να μην είναι εφαρμόσιμη σε θέσεις εργασίας και αν η αξιολόγηση γίνεται βραχυπρόθεσμα οι εργαζόμενοι να μην δίνουν έμφαση τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Τέλος η επίτευξη κάποιων στόχων ίσως δημιουργήσουν ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων ίδιου τμήματος ή και χρησιμοποιώντας αρκετές φορές αθέμιτα μέσα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικές επιπτώσεις για την παραγωγικότητα και την εικόνα της επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

- **Μέθοδος μανάτζμεντ βάσει στόχων (MBO)**

Η μέθοδος μανάτζμεντ βάσει στόχων (MBO) προτάθηκε από τον Peter Drucker το 1954 ως φιλοσοφία διοίκησης αποτελεί μία πολύ σημαντική μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Με βάση την μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι για να πετυχαίνουν τους στόχους τους πρέπει να είναι “συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι και κάποιο χρονικό διάστημα” (Drucker, 1995). Τα πιο σημαντικά στοιχεία ώστε ένα σύστημα Διοίκησης με Στόχους να είναι πετυχημένο είναι ο καθορισμός των στόχων, η συμμετοχή των εργαζομένων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σ’ αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή των υφισταμένων στο καθορισμό των αντικειμενικών στόχων μαζί με τους προϊσταμένους δίνει αρκετά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση από την πείρα και τις γνώσεις. Αποτελεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην “υποκίνηση των ατόμων” διότι δίνει στους υφισταμένους “ενεργητικό ρόλο” δίνοντας την αίσθηση ότι “ασκούν έλεγχο πάνω στο περιβάλλον” με αποτέλεσμα να μειώνεται “η εξάρτηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους” (Πετρίδου 2011). Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης σύμφωνα με τους Τερζίδη & Τζωρτζάκη (2004) περιλαμβάνει τα πιο κάτω βήματα:

1. Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Καθορίζονται οι στόχοι και καταρτίζεται το πρόγραμμα για ολόκληρη την εταιρεία για την επόμενη χρονιά.
2. Καθορίζονται οι στόχοι για το τμήμα. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι ή προϊστάμενοι θέτουν από κοινού τους στόχους με τα τμήματα ή τους υφισταμένους.
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων. Ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην επίτευξη των γενικών στόχων του τμήματος και θέτει τους ατομικούς του στόχους.

4. Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (ατομικοί στόχοι). Οι επικεφαλής των τμημάτων καθορίζουν τους βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης με τους υφισταμένους.
5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Συγκρίνεται η πραγματική απόδοση του κάθε εργαζομένου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τους επικεφαλής των τμημάτων.
6. Πραγματοποιούνται συναντήσεις των επικεφαλής των τμημάτων με τους υφισταμένους τους ώστε να συζητήσουν και να αξιολογήσουν την πρόοδο των υφισταμένων τους στην επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

- **Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων**

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια ποιοτική μέθοδο όπου οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση κάποια κριτήρια που αφορούν για παράδειγμα το πόσο αφοσιωμένος είναι εργαζόμενος στο έργο του, η επαγγελματική του συνέπεια, στη δυνατότητα να θέτει στόχους, στην ικανότητα να αντιμετωπίζει δύσκολους πελάτες, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, στην ικανότητα να εργάζεται υπό πίεση κλπ.. Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων περιλαμβάνουν την μέθοδο αφηγηματικής έκθεσης, την μέθοδο κρίσιμων περιστατικών, την μέθοδο υποχρεωτικής επιλογής, την μέθοδο σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου και την μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας τις οποίες θα αναλύσουμε πιο κάτω:

1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Στην μέθοδο αφηγηματικής έκθεσης ο προϊστάμενος ετοιμάζει ένα έντυπο αξιολόγησης απόδοσης για τον υφιστάμενο του, στο οποίο προτείνει διάφορα σημεία βελτίωσης της απόδοσης του. Με αυτό τον τρόπο ο υφιστάμενος έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για τα δυνατά και αδύνατα του σημεία ώστε να μπορέσει να γίνει καλύτερος στην εκτέλεση της εργασίας του. Η μέθοδος αυτή δεν είναι αντικειμενική αφού δεν έχει συγκεκριμένα πρότυπα και σαφή κριτήρια αξιολόγησης. Η χρήση της μεθόδου αυτής απαιτεί μεγάλη εμπειρία και εκπαίδευση από τον αξιολογητή και αρκετό χρόνο για την προετοιμασία της .

2. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Με τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών καταγράφονται σε ένα ημερολόγιο από τους εργοδότες τα στοιχεία που αφορούν την απόδοση των υπαλλήλων. Ο ρόλος των δεδομένων αυτών είναι πολύ σημαντικός για την αξιολόγηση αφού δείχνουν σε ποια σημεία ο αξιολογούμενος χρήζει βελτίωσης. Με βάση τον κατάλογο αυτών των κρίσιμων περιστατικών ο αξιολογητής προχωράει στην αξιολόγηση. Και αυτή η μέθοδος είναι

ποιοτική μέθοδος αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της είναι δύσκολο να επεξεργαστούν.

3. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Ο αξιολογητής επιλέγει την πρόταση η οποία είναι πιο αντιπροσωπευτική στα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Στο ζεύγος προτάσεων μπορεί να υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις, είτε δύο αρνητικές προτάσεις και ποτέ δεν βρίσκονται μία θετική και μια αρνητική πρόταση γιατί σ' αυτή την περίπτωση θα μπορούσε εύκολα ο αξιολογητής να επιλέξει την πρόταση που θεωρείται σημαντική για την επιχείρηση.

4. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Αυτή η μέθοδος αποτελείται από ένα κατάλογο με διάφορα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπου ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει με ένα "Ναι" ή "Όχι" σε αυτά που χαρακτηρίζουν τους υπαλλήλους. Ο κατάλογος της χρησιμοποιεί μια σειρά κριτηρίων, όπου τα κριτήρια αυτά αντιστοιχούν σε ένα συντελεστή βαρύτητας. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τον συντελεστή βαρύτητας της κάθε πρότασης ώστε να μην επηρεάζεται από τη διαδικασία αξιολόγησης και είναι γνωστή μόνο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

5. Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδο στην οποία γίνονται γνωστά τα κριτήρια εκ των προτέρων στον αξιολογούμενο. Ο αξιολογητής μπορεί να χρησιμοποιήσει κλίμακες βαθμολογίας οι οποίες κάθε βαθμός αντιστοιχεί σε χαρακτηρισμούς όπως Άριστος, Πολύ καλός, Καλός, Μέτριος, Κάτω του μετρίου, Απαραδέκτος. Ο αξιολογητής εκτός από τους λεκτικούς χαρακτηρισμούς μπορεί να χρησιμοποιήσει και κλίμακα βαθμολογίας από 0 -10. Παρόλο που η μέθοδος είναι απλή στη χρήση της και γίνεται εύκολη σύγκριση των εργαζομένων εμπεριέχει και διάφορα μειονεκτήματα όπως ο μεγάλος χρόνος προετοιμασίας των εντύπων καθώς και επαρκής κατάρτιση των αξιολογητών ώστε να αξιολογήσουν με ακρίβεια.

6. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Είναι μια μέθοδος η οποία ξεκίνησε στην Αμερική και προσφέρει στους προϊστάμενους πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφισταμένων της. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα της αξιολογητές να επιβλέπουν οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας το ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι και γενικότερα οποιαδήποτε κίνηση της. Έρευνες έδειξαν ότι μπορεί να βελτιώσουν την παραγωγικότητα με συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Για παράδειγμα άτομα με υψηλές δεξιότητες υπό παρακολούθηση σημείωσαν καλύτερη απόδοση σε εργασία ρουτίνας

που τους ανατέθηκε σε σχέση με άτομα υψηλών δεξιοτήτων που δεν ήταν υπό παρακολούθηση. Αντίθετα, άτομα με χαμηλές δεξιότητες υπό παρακολούθηση σημείωσαν χειρότερη απόδοση με σχέση με άτομα χαμηλών δεξιοτήτων χωρίς παρακολούθηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 :143-144).

7. Μέθοδοι συγκρίσεως υπαλλήλου

Οι μέθοδοι σύγκρισης περιλαμβάνουν την μέθοδο απλής κατάταξης, την μέθοδο εναλλακτικής κατάταξης, την μέθοδο σύγκρισης ζευγαριών και τη μέθοδο υποχρεωτικής διασποράς σύμφωνα με Βαξεβανίδου & Ρεκλείτη (2008).

2.5. Παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης

Το σημείο εκκίνησης για τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων απόδοσης. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συνδέονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, και έχουν διατυπωθεί και αναπτυχθεί σχετικές θεωρίες. Ο A.Maslow (1970) ο οποίος ανέφερε ότι ο καθένας έχει πέντε είδη αναγκών, και συγκεκριμένα τις σωματικές και φυσιολογικές ανάγκες, την ανάγκη για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες και εκτίμησης, και τέλος ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Ένα σύστημα αξιολόγησης πολύ πιθανόν να μην μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά κάθε επιθυμητό σκοπό, γι' αυτό το λόγο η διοίκηση οφείλει να καθορίσει συγκεκριμένους στόχους που θεωρεί ότι μπορεί να επιτευχθούν πιο ρεαλιστικά. Για παράδειγμα κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να θέλουν να δώσουν έμφαση στην εξέλιξη των εργαζομένων, ενώ κάποιες άλλες μπορεί να θέλουν να επικεντρωθούν στο σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων. Πάρα πολλά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης αποτυγχάνουν επειδή η διοίκηση περιμένει πάρα πολλά από μια μέθοδο και δεν καθορίζει συγκεκριμένα τι θέλει να επιτύχει.

Ο επόμενος παράγοντας που παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι η θέσπιση κριτηρίων απόδοσης (πρότυπα) και η κοινοποίηση αυτών των προσδοκιών απόδοσης στους εργαζόμενους. Στη συνέχεια εκτελείται η εργασία και ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος εξετάζουν από κοινού την απόδοση της εργασίας και την αξιολογούν με βάση τα καθιερωμένα πρότυπα απόδοσης. Αυτή η διαδικασία βοηθά στον προσδιορισμό του πόσο καλά οι εργαζόμενοι έχουν εκπληρώσει αυτά τα πρότυπα, καθορίζει τους λόγους για τις ελλείψεις και αναπτύσσει ένα σχέδιο για τη διόρθωση των προβλημάτων. Σε αυτό το σημείο, καθορίζονται στόχοι για την επόμενη περίοδο αξιολόγησης και ο κύκλος επαναλαμβάνεται.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επιλέξει προσεκτικά τα κριτήρια απόδοσης όσον αφορά την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Τα πιο κοινά κριτήρια αξιολόγησης είναι τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές, οι ικανότητες, η επίτευξη στόχων και οι δυνατότητες βελτίωσης.

Ορισμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η στάση, η εμφάνιση και η πρωτοβουλία αποτελούν τη βάση για ορισμένες αξιολογήσεις. Ωστόσο, από αυτές τις ιδιότητες είναι υποκειμενικές και μπορεί είτε να μην σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας είτε να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Ταυτόχρονα, ορισμένα χαρακτηριστικά μπορεί να σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας. Χαρακτηριστικά όπως η προσαρμοστικότητα, η κριτική σκέψη, η εμφάνιση και η στάση μπορούν να αξιοποιηθούν στην αξιολόγηση αν σχετίζονται με την εργασία.

Πολλές περιπτώσεις όπου είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το αποτέλεσμα της εργασίας του εργαζόμενου, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά ή τις ικανότητες του εργαζόμενου που σχετίζονται με την εργασία. Για παράδειγμα, μια κατάλληλη συμπεριφορά προς αξιολόγηση για έναν προϊστάμενο μπορεί να είναι το στυλ ηγεσίας. Για άτομα τα οποία εργάζονται σε ομάδες η ομαδική εργασία, η συνεργασία και ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να είναι κατάλληλος. Οι επιθυμητές συμπεριφορές μπορεί να είναι κατάλληλα ως κριτήρια αξιολόγησης γιατί αν αναγνωριστούν και ανταμειφθούν, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να τις επαναλαμβάνουν. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την παρακίνηση σύμφωνα με την Leech (2007) παίζουν διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να έχει ένας manager ανεξαρτήτως στυλ ηγεσίας. Ένας Manager πρέπει να έχει χρόνο να ακούει τους υφισταμένους του, να αναγνωρίζει τα επιτεύγματά τους, να χιτίζει εμπιστοσύνη και να κατανέμει σωστά τις εργασίες ανάμεσα στους υφισταμένους του.

Μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το University of Michigan Business School έδειξε ότι η επιτυχία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από την ικανότητα και τις συγκεκριμένες δεξιότητες στους πιο κάτω βασικούς τομείς:

- i. Στρατηγική συμβολή: Σύνδεση επιχειρήσεων με τις αγορές τους και γρήγορη ευθυγράμμιση των συμπεριφορών των εργαζομένων με τις ανάγκες του οργανισμού.
- ii. Επιχειρηματική γνώση: Γνώση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- iii. Προσωπική αξιοπιστία: Επίδειξη μετρήσιμης αξίας ως μέλος μιας εκτελεστικής ομάδας.
- iv. Παράδοση ανθρώπινου δυναμικού: Παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στους τομείς της στελέχωσης, της διαχείρισης απόδοσης, της ανάπτυξης και της αξιολόγησης.
- v. Τεχνολογία Ανθρώπινου Δυναμικού: χρήση τεχνολογίας και σύγχρονων μέσων.

Τα αποτελέσματα επίτευξης στόχων που θα δημιουργηθούν από την αξιολόγηση θα πρέπει να βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ατόμου ή της ομάδας και θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα που

οδηγούν στην επιτυχία της επιχείρησης. Σε υψηλότερα επίπεδα, οι στόχοι μπορεί να αφορούν χρηματοοικονομικές πτυχές του οργανισμού, όπως το κέρδος ή οι ταμειακές ροές, και ζητήματα της αγοράς όπως το μερίδιο αγοράς ή η θέση στην αγορά. Σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι η ικανοποίηση των ποιοτικών απαιτήσεων του πελάτη και η παράδοση με βάση το υποσχεμένο χρονοδιάγραμμα.

Για να βοηθήσει τη διαδικασία, ο προϊστάμενος πρέπει να παρέχει συγκεκριμένα παραδείγματα για το πως ο εργαζόμενος μπορεί να εξελιχτεί και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Σύμφωνα με τους DuBrin (2012), Greenberg (2011) και Newstrom (2011) η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων σε μια θέση εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Στις έρευνές τους υποστηρίζουν ότι για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος χρειάζεται να του δίνονται συγκεκριμένοι στόχοι με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως να είναι εφικτοί και αποδεκτοί, ρεαλιστικοί και υλοποιήσιμοι και θα θέτονται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και να μπορούν να μετρηθούν. Η ύπαρξη επομένως ξεκάθαρων στόχων αποτελεί κομμάτι παρακίνησης των εργαζομένων. Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, σε άρθρο του ο Lunenburg (2011) αναφέρει ότι τα χρονοδιαγράμματα στην υλοποίηση των εργασιών βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των στόχων και ότι η ύπαρξη στόχων παρακινεί τους εργαζόμενους και βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσής τους. Η σχέση του εργαζόμενου με τον manager του παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του εργαζομένου. Και τα δύο μέρη θα πρέπει να καταλήξουν σε συμφωνία ως προς τους στόχους του υπαλλήλου για την επόμενη περίοδο αξιολόγησης. Αυτή η πτυχή της αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να είναι το πιο θετικό στοιχείο σε όλη τη διαδικασία και να βοηθά τον εργαζόμενο να επικεντρωθεί στη συμπεριφορά που θα παράγει θετικά αποτελέσματα για όλους. Σύμφωνα με τον Herzberg (2009) και τη θεωρία του σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες παρακινήτες που κάνουν τους εργαζόμενους να δουλεύουν με ικανοποίηση και να παρακινούνται, επιθυμούν δηλαδή την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Όταν οι επιχειρήσεις αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων τους, πολλά από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται εστιάζουν στο παρελθόν. Ως εκ τούτου, οι αξιολογητές θα πρέπει να δίνουν έμφαση στο μέλλον λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα που απαιτούνται για την πρόοδο του εργαζόμενου στη διαδικασία να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση των δυνατοτήτων του εργαζομένου. Τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να βελτιωθούν για να λάβουν υπόψη τα άυλα στοιχεία σε μια βασισμένη στη γνώση οικονομία (Ινστιτούτο Brookings 2000).

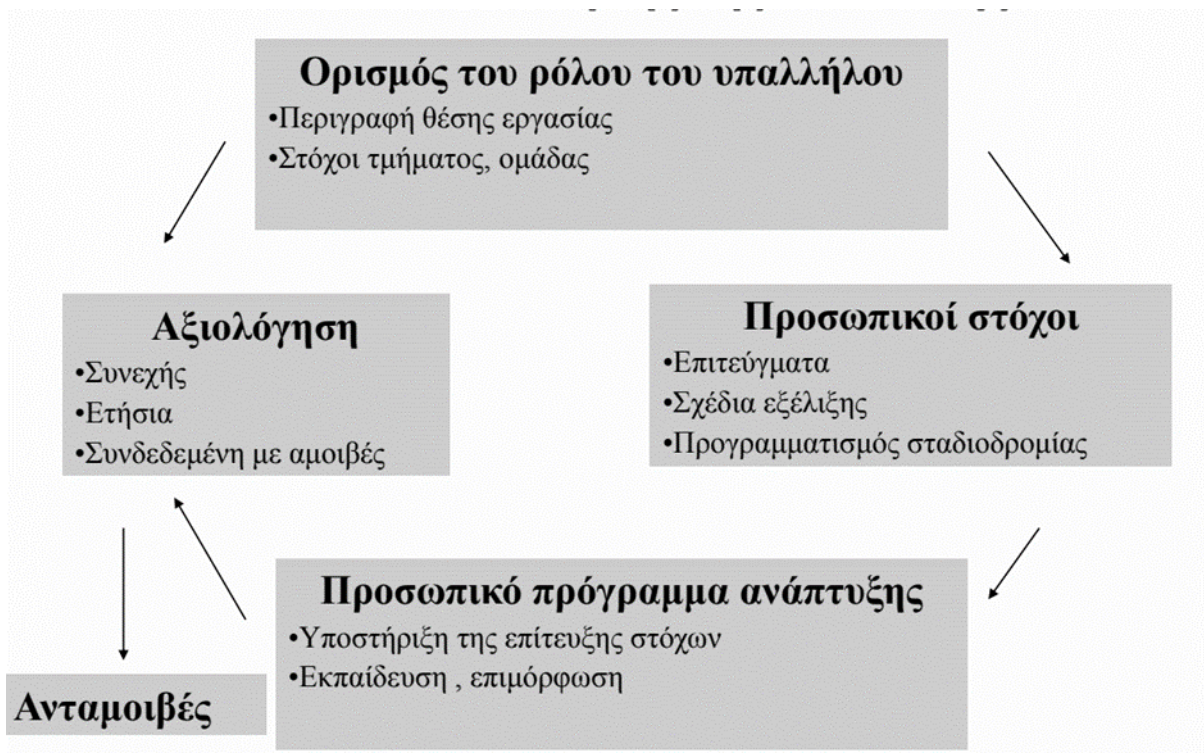
Η αξιολόγηση της απόδοσης δίνει τη δυνατότητα στους προϊστάμενους να αναγνωρίζουν επίσημα τα επιτεύγματα και τις συνεισφορές των υπαλλήλων τους. Κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων απόδοσης,

ο προϊστάμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει κίνητρα όπως αυξήσεις και προαγωγές για να παρακινήσει τους υπαλλήλους.

Οι αξιολογήσεις απόδοσης προσδιορίζουν τους τομείς όπου απαιτείται εκπαίδευση και ανάπτυξη. Αυτό γίνεται για να αποκαλύψει τις αδυναμίες τους και να τους δώσει τη δυνατότητα να βελτιωθούν για μελλοντική εξέλιξη σταδιοδρομίας. Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες τους και να εστιάσουν σε τομείς που χρειάζονται βελτίωση και εκπαίδευση.

2.6. Διοίκηση της απόδοσης

Σύμφωνα με την Leech (2007) η διοίκηση της απόδοσης ορίζεται ως «η διαχείριση ανθρώπων, μέσα στα πλαίσια μιας διαδικασίας, για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού». Η Leech (2007) αναφέρει επίσης ότι για να καταφέρει κάποιος να καταλάβει και να υλοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τη διοίκηση της απόδοσης πρέπει να ακολουθήσει κάποια βήματα (βλ. Σχήμα 2.1) .

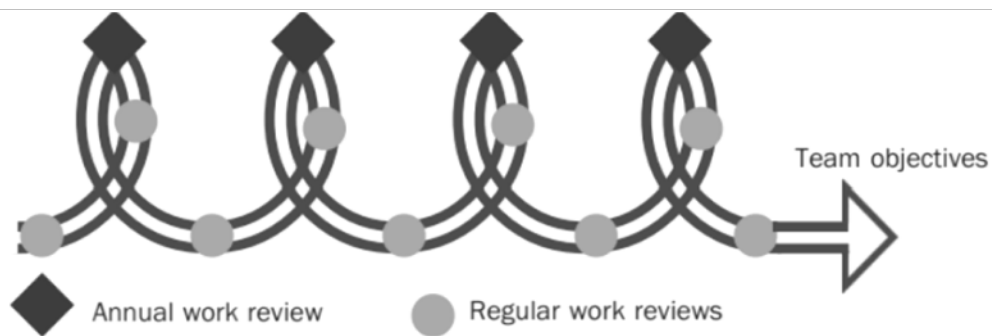


Σχήμα: 2.1. Τα στάδια της διοίκησης της απόδοσης των εργαζομένων

Πηγή: Torrington, Hall (1992)

Πρώτα απ' όλα σημαντικό ρόλο παίζει η υλοποίηση της αξιολόγησης, αλλά και το σωστό feedback που πρέπει να δίνεται στους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να καταλαβαίνουν τόσο τις αδυναμίες όσο και τα δυνατά τους σημεία. Στο επόμενο βήμα, χρειάζεται να καθορίζονται οι στόχοι εργασίας. Πέρα από τους εργασιακούς στόχους επιβάλλεται να γίνει και προσδιορισμός των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων (ατομικοί στόχοι), και ο προϊστάμενος από πλευράς του να στηρίζει την ανάπτυξη αυτή των εργαζομένων. Επιπλέον, όλα τα πιο πάνω θα πρέπει να συζητούνται προσωπικά μεταξύ προϊστάμενου και εργαζομένου, ώστε να γνωρίζουν και οι δύο πλευρές τους στόχους που θέτονται και τις απόψεις ο ένας του άλλου για την εργασία.

Όσο αφορά τη σχέση μεταξύ προϊστάμενου – εργαζομένου, κάτι που κατέχει σημαντικό ρόλο στη διοίκηση της απόδοσης, η Leech (2007; Βλ. Σχήμα 2.2) στο βιβλίο της υποστηρίζει ότι κάθε προϊστάμενος για να μπορεί να διαχειριστεί την απόδοση ενός εργαζομένου, οφείλει να ακολουθήσει τον κύκλο διαχείρισης της απόδοσης. Δηλαδή ο προϊστάμενος θα πρέπει να συναντάται με τον εργαζόμενο και να εξετάζεται ο σχεδιασμός της απόδοσής του. Έπειτα, πραγματοποιούνται οι προκαθορισμένες εργασίες και γίνονται και πάλι συναντήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης και επανεξέταση ή αλλαγή όπου χρειάζεται. Με αυτόν τον τρόπο συνεχίζεται η διαδικασία. Παρακάτω απεικονίζεται ο συγκεκριμένος κύκλος.



Σχήμα: 2.2. Ο κύκλος της διοίκησης της απόδοσης των εργαζομένων
Πηγή: Leech, C. (2007, sel. 14)

Κεφάλαιο 3

Αξιολόγηση της Απόδοσης του ΑΔ στον τραπεζικό κλάδο

3.1. Εισαγωγή

Όπως σε πολλές επιχειρήσεις έτσι και στον τραπεζικό τομέα πρωταρχικό ρόλο στη λειτουργία και στην υλοποίηση των στόχων τον έχει το ανθρώπινο δυναμικό. Το τμήμα ανθρώπινου Δυναμικού μιας τράπεζας ασχολείται με την επιλογή του προσωπικού, την αρχική του εκπαίδευση αλλά και την παροχή κινήτρων απόδοσης και τη συνεχή επιμόρφωση του. Η οικονομική κρίση, το “κούρεμα” και η πανδημία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό το τραπεζικό σύστημα στην Κύπρο καθώς επέφερε σημαντικές αλλαγές τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα όσο και στο τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι. Κάποιες τράπεζες για πρώτη φορά αξιοποίησαν την τηλεργασία και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να εργαστούν κάτω από νέα δεδομένα και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Ειδικότερα, η παγκοσμιοποίηση και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είχαν ως συνέπεια να διεθνοποιηθούν οι οικονομικές συναλλαγές και να μεταβληθεί γενικά το παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα, επηρεάζοντας το σύγχρονο χρηματοοικονομικό σύστημα και διαταράσσοντας την ευημερία της παγκόσμιας οικονομίας (Μοίρου Α., 2013). Κάτω από αυτές τις νέες συνθήκες ο ρόλος της Διοίκησής του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τράπεζες έγινε ακόμα πιο δύσκολος αφού οφείλουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα μελετήσουμε διάφορες έρευνες που έγιναν σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης των τραπεζικών υπάλληλων και σε ποια αποτελέσματα έχουν καταλήξει.

3.2. Ανασκόπηση ερευνών

Σε αυτή την ενότητα θα κάνουμε αναφορά σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν και είναι σχετικές με το θέμα της παρούσας εργασίας και έχουν πραγματοποιηθεί με αναφορά στον τραπεζικό κλάδο σε Ελλάδα και Κύπρο (βλ. Πίνακα 3.1).

Το 2017 η Παναγή και Ανδρέου στα πλαίσια μεταπτυχιακής διατριβής μελέτησαν το θέμα «Εκπαίδευση Αξιολόγηση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια συνεχή Διαδικασία». Για την έρευνα τους

χρησιμοποίησαν ποσοτική μέθοδο μοιράζοντας ημερολόγια σε δύο τραπεζικούς οργανισμούς στην Κύπρο. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση της αξίας των λειτουργιών της ΔΑΔ, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση (βασικό στοιχείο της διαχείρισης απόδοσης) ως συνεχούς διαδικασία έτσι της αποδίδεται από τους οργανισμούς. Μελετά το σκοπό που γίνονται οι λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορίζει την αξιολόγηση ως μια διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα του αποδοτικά (αξιολόγηση απόδοσης). Την διοίκηση της απόδοσης την ορίζει ως μια διαρκή διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού. Βασικά στοιχεία είναι η επιλογή κατευθύνσεων και στόχων, η παρακολούθηση της απόδοσης, η καθοδήγηση και η επιβράβευση. Σύμφωνα με τις Παναγή Σάββα και Ανδρέου βάση της βιβλιογραφίας τα στάδια της διοίκησης της απόδοσης είναι τα εξής :

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης.
2. Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
3. Σύνδεση αμοιβής με απόδοση εργαζομένου.
4. Ανατροφοδότηση.
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Οι παράγοντες αποτελεσματικότητας που αναφέρονται στη συγκεκριμένη έρευνα παρατίθεται πιο κάτω.

1. Αποδοχή από όλους.
2. Αξιοπιστία.
3. Αντικειμενικότητα.
4. Εγκυρότητα.
5. Αποδοτικότητα συστήματος.
6. Συνάφεια με τη θέση εργασίας.
7. Κατανόηση κριτηρίων.
8. Άμεση σύνδεση με τις αμοιβές, προαγωγές, μεταθέσεις, αναγνώριση κλπ.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και οι δύο οργανισμοί τους οποίους έγινε η έρευνα εφαρμόζουν τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η μάθηση είναι συνεχής και αποτελεί βασικό στοιχείο της πολιτικής της για διαρκή ανάπτυξη.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στη διπλωματική του Χουλιάρα (2017) με θέμα «Διοίκηση και Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην τράπεζα». Στόχος της έρευνας ήταν η επιρροή που έχουν τα παρακάτω στη ψυχολογία των εργαζομένων στην τράπεζα: α) το σύστημα αξιολόγησης, β) η μεθοδολογία της εκπαίδευσης, γ) οι αμοιβές, δ) σύνδεση πωλήσεων με παροχή κινήτρων. Ορίζει ως διοίκηση απόδοσης

το συνδυασμό μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζονται καθημερινά από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με σκοπό να ενεργοποιήσουν τους εργαζόμενους την κατεύθυνσή να βελτιώσουν τη διάθεση τους, τη συμπεριφορά τους, τις γνώσεις τους με ανώτερο στόχο την επίτευξη σχετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Τα στάδια της διοίκησης της απόδοσης σύμφωνα με την μελέτη του Χουλιάρρα (2017) είναι:

1. Καθορισμός των στόχων και της συμπεριφοράς ΑΔ
2. Εκπαίδευση και στελέχωση του ανθρωπίνου δυναμικού.
3. Η αξιολόγηση του προσωπικού από προϊστάμενους και διευθυντικά στελέχη
4. Σύνδεση αμοιβής και κινήτρων με απόδοση εργαζομένου.

Οι παράγοντες αποτελεσματικότητας είναι οι πιο κάτω:

1. Άριστη επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων.
2. Αλληλοεκτίμηση.
3. Συνεχή βελτίωση συνθηκών εργασίας.
4. Συνεχή εκπαίδευση προσωπικού.
5. Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η δημιουργία ευχαριστημένων εργαζομένων με την ταυτόχρονη ύπαρξη κινήτρων στην προώθηση προϊόντων και παράλληλα με τη συνεχή εκπαίδευση και την ύπαρξη του δικαιότερου συστήματος αμοιβών θα μπορούσε να οδηγήσει τις τράπεζες στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Ελλάδας σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας από την Γκάτσου (2019) με θέμα «Διοίκηση της απόδοσης στον τραπεζικό τομέα Αποδοτικότητα και συστήματα αμοιβών» η διοίκηση της απόδοσης ορίζεται ως ο συνδυασμός τυπικών και άτυπων μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποιείται προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους στο να εστιάσουν την προσοχή τους σε εργασίες, αποφάσεις και δραστηριότητες που μελλοντικά θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Τα κύρια στάδια της διοίκησής της απόδοσης είναι:

1. Ο προγραμματισμός σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση θέτει τους στόχους και δημιουργεί στρατηγικές για την εκπλήρωσή τους.
2. Η καθοδήγηση όπου τα ανώτατα στελέχη διαχειρίζονται την συμπεριφορά και την δράση των εργαζομένων

3. Η αξιολόγηση σύμφωνα με την οποία τα στελέχη υπολογίζουν και μετρούν τον βαθμό στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος επιτελεί σωστά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του βασιζόμενοι σε καθορισμένα κριτήρια.
4. Η επιβράβευση η οποία αφορά την αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζόμενου όταν επιτύχει τον στόχο για τον οποίο εργάζεται ή σημειώσει σημαντική πρόοδο στην επίτευξη του πολύπλοκου στόχου.

Οι παράγοντες αποτελεσματικότητας αφορούν παράγοντες που καθορίζουν το ύψος των αμοιβών, παράγοντες ικανοποίησης και υποκίνησης των υπαλλήλων καθώς και εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων.

Σκοπός της πιο πάνω έρευνας ήταν η αναζήτηση του βαθμού που επηρεάζει η διοίκηση της απόδοσης, τα κίνητρα και τα συστήματα αμοιβών, την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα. Οι ερευνητικοί στόχοι της ήταν οι εξής:

- 1) Η εξέταση του ρόλου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η σημασία του για το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, η επιρροή που ασκεί στην απόδοση των εργαζομένων.
- 2) Η εξέταση του τρόπου διοίκησης της απόδοσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού(κίνητρα, επιβράβευση, σύνδεση απόδοσης με στόχους του οργανισμού) .
- 3) Η εξέταση του βαθμού επίδρασης των συστημάτων αμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων και τις μεταξύ σχέσεις.
- 4) Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και των συστημάτων αμοιβών του προσωπικού στις τράπεζες.

Οι παραπάνω στόχοι οδήγησαν στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Πόσο καλά γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τους στόχους και τις αξίες της τράπεζας για την οποία εργάζονται;
- 2) Πώς συνδέεται η απόδοση των εργαζομένων με την χρήση συστημάτων αμοιβών;
- 3) Ποια είναι τα κίνητρα για συνεχή ανάπτυξη και αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;
- 4) Πως επηρεάζει η διαδικασία της αξιολόγησης την πολιτική αμοιβών της τράπεζας και την απόδοση των εργαζομένων;

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε με ποσοτική έρευνα σε μεγάλο δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων τεσσάρων τραπεζών προκύπτει ότι η διοίκηση απόδοσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού γενικότερα. Σημαντικό στοιχείο

στην διεξαγωγή της έρευνας αποτέλεσε το ποσοστό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το υψηλό επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων αποτελεί ένδειξη ότι οι σημερινές συστημικές τράπεζες είναι στελεχωμένες με ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό που γνωρίζει τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και το μόνο που χρειάζεται είναι η σωστή καθοδήγηση και αναγνώριση της προσπάθειάς του. Συμπεραίνεται ότι για να λειτουργεί σωστά η διοίκηση της απόδοσης θα πρέπει να διενεργείται αξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα και να χρησιμοποιούνται αξιολογικά συστήματα.

Στην έρευνα της Νίτσα (2021) με θέμα «Η επίδραση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στον Τραπεζικό Τομέα της Ελλάδος» με τον όρο "αξιολόγηση της απόδοσης" με βάση τη βιβλιογραφία εννοεί κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα από 65 συμμετέχοντες (ποσοτική έρευνα) διερευνήθηκαν οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούν οι τράπεζες και την επίδρασή στην απόδοσή τους. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι δηλώνουν μεγαλύτερη συμφωνία ως προς το ότι ο οργανισμός προωθεί σε κενές θέσεις ανθρώπους που ήδη απασχολούνται σ' αυτόν, όταν βέβαια υπάρχει τέτοια δυνατότητα, ενώ εξετάζει την ποσότητα και το είδος των προσλήψεων που είναι αναγκαίες μεσοπρόθεσμα. Επιπλέον, σε υψηλότερο βαθμό υποστηρίζουν πως οι εργαζόμενοι έχουν πάντα συγκεκριμένες ευθύνες μέσα σε μια ομάδα, πως οι εργοδηγοί ενθαρρύνουν τα άτομα που εργάζονται και ότι το σύστημα κινήτρων είναι ενθαρρυντικό. Ακόμη, υποστηρίζουν περισσότερο ότι ο οργανισμός προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης που συνδέονται με την απόδοση και πως πιστεύει ότι η συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντική. Συνεχίζοντας με απόψεις των ερωτηθέντων, συμφωνούν περισσότερο πως είναι σημαντικό να εκτελούν διαφορετικές εργασίες για να μπορούν να αντικαταστήσουν, αν είναι απαραίτητο και να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες. Ακόμη, συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο ότι οι φιλοδοξίες εξέλιξης των εργαζομένων, δηλώνουν οι ίδιοι, είναι γνωστές από τους άμεσους προϊσταμένους και πως οι απόψεις των εργαζομένων εισακούγονται μέσα από τους αντιπροσώπους του εργατικού του σωματείου. Είναι σαφές πως οι τραπεζικοί υπάλληλοι συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως τα πραγματικά καθήκοντα της εργασίας διαμορφώνονται περισσότερο από τους εργαζόμενους παρά από συγκεκριμένες περιγραφές εργασίας, ότι ο οργανισμός διαθέτει γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας

και επιπλέον προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθενείας για όλους τους εργαζομένους.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη περίπτωσης της *Συνοδινού (2021)* με θέμα «Αξιολόγηση εργαζομένων και Διοίκηση Απόδοσης: Η περίπτωση της Τράπεζας Eurobank A.E.». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτική μέθοδο με τη χρήση ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους στη Eurobank (Μελέτη περίπτωσης). Σκοπός της εργασίας αυτής αποτελεί η μελέτη της αξιολόγησης των εργαζομένων και η διοίκηση απόδοσης στον τραπεζικό τομέα, εστιάζοντας σε μελέτη περίπτωσης της ελληνικής συστημικής τράπεζας Eurobank. Σχετικά με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι βιβλιογραφική αναζήτηση που λαμβάνει χώρα σε πλήθος επιστημονικών περιοδικών και αντίστοιχων συγγραμμάτων, τα οποία και μελετούν ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως θέματα αξιολόγησης του προσωπικού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που μελετά ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ως μια συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, ως την εκτέλεση της εργασίας του, καθώς και ως τις δυνατότητες που υπάρχουν για την εξέλιξη αυτού. Η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται άμεσα με τη παροχή ανατροφοδότησης από τον εργαζόμενο, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με τις επιδόσεις που πέτυχαν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (Armstrong, 1992). Με την έννοια διοίκησης την απόδοσης προσδιορίζεται ο συνδυασμός τυπικών και άτυπων μεθόδων, καθώς και πρακτικών που χρησιμοποιούνται, έτσι ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να δώσουν έμφαση στις εργασίες, τις δραστηριότητες, καθώς και τις αποφάσεις, μέσω των οποίων μπορούν να επέλθουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό-επιχείρηση. Ειδικότερα, η διοίκηση της απόδοσης συνδέεται με την επιχειρησιακή επιτυχία, όπου πρόκειται για τη διάδοση του οράματος της επιτυχίας εντός των εργαζομένων και τη σύνδεση του οράματος με τις καθημερινές εργασίες που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού.

Με την έννοια διοίκησης της απόδοσης αναφέρεται στις ικανότητες, όπου επιδιώκεται να υπάρξει ανάπτυξη των πλέον κατάλληλων δεξιοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών από τη πλευρά των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να φέρουν εις πέρας τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατόπιν εκτενούς μελέτης του ζητήματος, διαπιστώνεται ότι η τράπεζα Eurobank επιδεικνύει ιδιαίτερη έμφαση στην διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην αξιολόγηση αυτού. Ουσιαστικά, προκύπτει ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην τράπεζα Eurobank συνιστά μια διαδικασία διαρκούς ανατροφοδότησης στους εργαζομένους, επιδιώκοντας αυτοί να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, το οποίο βρίσκεται σε σύμπνοια με το όραμα του οργανισμού.

Τέλος η διπλωματική της Παπαντωνίου (2021) «Αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα», πραγματοποιήθηκε με στόχο να αποτυπωθούν τα συστήματα αξιολόγησης, και αμοιβών καθώς και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα όσον αφορά στην

ικανοποίησή τους από αυτά. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με ερωτηματολόγια ως βασικό εργαλείο για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων σε υπαλλήλους της Εθνικής Τράπεζας.

Οι ερωτώμενοι της έρευνας γενικά γνωρίζουν αρκετά τον κανονισμό εργασίας και πολύ το σύστημα αξιολόγησης, το οποίο και θεωρούν πολύ απλό, ξεκάθαρο και κατανοητό και μέτρια δίκαιο και αντικειμενικό. Πιστεύουν ότι οι αξιολογητές επηρεάζονται από συμπάθειες/αντιπάθειες τους δεν τους προκαλεί άγχος η αξιολόγηση. Είναι γενικά μέτρια ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης και δεν πιστεύουν ότι αυτή σχετίζεται με την αμοιβή τους. Όσον αφορά στο σύστημα αμοιβών/παροχών, θεωρούν ότι είναι πολύ κατανοητό και σαφές, ενώ είναι μέτρια δίκαιο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό. Υποστηρίζεται ότι οι υπάλληλοι της Τράπεζας αμείβονται καλύτερα από τους υπαλλήλους, οι ετήσιες απολαβές τους δεν εξαρτώνται από την απόδοσή τους. Οι ανάγκες των εργαζομένων στην Τράπεζα καλύπτονται σε μέτριο βαθμό από τις ετήσιες απολαβές τους, ενώ η εκάστοτε αμοιβή τους συμβάλλει σημαντικά στην αφοσίωσή στην Τράπεζα, με την αναγνώριση των προσπαθειών τους να θεωρείται πολύ σημαντική ηθική ανταμοιβή. Ακόμη, ενώ είναι πολύ πρόθυμοι να μετακινούνται καθημερινά για την αύξηση των απολαβών τους, δεν είναι καθόλου πρόθυμοι να μετακομίσουν σε άλλη πόλη του εσωτερικού ή να εργαστούν σε κάποιο υποκατάστημα του εξωτερικού για τον ίδιο λόγο.

Συμπερασματικά:

Από την παρουσίαση των πιο πάνω μελετών διαπιστώθηκε η σημασία της διοίκησης της απόδοσης και παρατίθενται μόνο οι απόψεις των στελεχών μέσα από ποσοτικές έρευνες (δημοσκοπήσεις) που απευθύνονται σε εργαζόμενους στον τραπεζικό κλάδο ενώ δεν καταγράφονται οι απόψεις των στελεχών ΔΑΔ ειδικότερα σε σχέση με αυτές των εργαζομένων.

Πίνακας 3.1: Επισκόπηση πρόσφατων ερευνών σε Ελλάδα και Κύπρο

Άρθρο, διπλωματική (συγγραφέας, τίτλος, έτος, περιοδικό)	Μεθοδολογία Ερευνητική στρατηγική	Στόχος - ερευνητικά ερωτήματα	Ορισμός αξιολόγησης/ διοίκησης της απόδοσης	Στάδια διοίκησης της απόδοσης	Παράγοντες αποτελεσματικότητας	Αποτελέσματα
1. Παναγή και Ανδρέου (2017) «Εκπαίδευση αξιολόγηση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια συνεχή Διαδικασία».	Ποσοτική μέθοδο Ερωτηματολόγια "Εργαζόμενοι από 2 τραπεζικούς οργανισμούς Κύπρος	Η διερεύνηση της αξίας των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση) ως συνεχούς διαδικασίας.	Αξιολόγηση απόδοσης: "Μία διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα του αποδοτικά . Διοίκηση της απόδοσης "Μια διαρκή διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού"	1.Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης. 2.Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών. 3.Σύνδεση αμοιβής με απόδοση εργαζομένου. 4.Ανατροφοδότηση. 5.Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής	1.Αποδοχή από όλους. 2.Αξιοπιστία. 3.Αντικειμενικότητα. 4.Εγκυρότητα. 5.Αποδοτικότητα συστήματος. 6.Συνάφεια με τη θέση εργασίας. 7.Κατανόηση κριτηρίων. 8.Άμεση σύνδεση με τις αμοιβές, προαγωγές, μεταθέσεις, αναγνώριση κλπ	Η εφαρμογή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η συνεχής και αποτελεί βασικό στοιχείο της πολιτικής τους για διαρκή ανάπτυξη

<p>2. Χουλιάρας (2017), «Διοίκηση και Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην τράπεζα».</p>	<p>Ποσοτική μέθοδο Ερωτηματολόγια Εργαζόμενοι από τραπεζικούς οργανισμούς της Ελλάδας.</p>	<p>Διερεύνηση της επιρροή που έχουν τα παρακάτω στη ψυχολογία των εργαζομένων στην τράπεζα:</p> <p>α) το σύστημα αξιολόγησης,</p> <p>β) η μεθοδολογία πολλής εκπαίδευσης,</p> <p>γ) οι αμοιβές,</p> <p>δ) σύνδεση πωλήσεων με παροχή κινήτρων.</p>	<p>Διοίκηση απόδοσης « ο συνδυασμός μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζονται καθημερινά από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό να ενεργοποιήσουν πολλές εργαζόμενους πολλές την κατεύθυνσή να βελτιώσουν τη διάθεση πολλές, τη συμπεριφορά πολλές, πολλές γνώσεις πολλές με ανώτερο στόχο την επίτευξη σχετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Καθορισμός των στόχων και της συμπεριφοράς ΑΔ 2. Εκπαίδευση και στελέχωση του ανθρωπίνου δυναμικού. 3. Η αξιολόγηση του προσωπικού από προϊστάμενους και διευθυντικά στελέχη 4. Σύνδεση αμοιβής και κινήτρων με απόδοση εργαζομένου. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Άριστη επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων. 2. Αλληλοεκτίμηση. 3. Συνεχή βελτίωση συνθηκών εργασίας. 4. Συνεχή εκπαίδευση προσωπικού. 5. Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής. 	<p>Η ύπαρξη κινήτρων στην προώθηση προϊόντων, η συνεχής εκπαίδευση και η ύπαρξη δικαιότερου συστήματος αμοιβών θα μπορούσε να οδηγήσει στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3. Γκάτσου (2019) «Διοίκηση της απόδοσης στον τραπεζικό τομέα Αποδοτικότητα και συστήματα αμοιβών»</p>	<p>Ποσοτική μέθοδο Ερωτηματολόγια Εργαζόμενοι από τραπεζικούς οργανισμούς Ελλάδα</p>	<p>Αναζήτηση του βαθμού που επηρεάζει η διοίκηση απόδοσης, τα κίνητρα και τα συστήματα αμοιβών, την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα.</p> <p>Οι ερευνητικοί στόχοι ήταν οι εξής:</p> <p>1) Η εξέταση του ρόλου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η σημασία του για το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, η επιρροή που ασκεί στην απόδοση των εργαζομένων.</p> <p>2) Η εξέταση του τρόπου διοίκησης της απόδοσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού(κίνητρα,</p>	<p>η διοίκηση της απόδοσης ορίζεται ως ο συνδυασμός τυπικών και άτυπων μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποιείται προκειμένου να δώσουν κίνητρα πολλές εργαζόμενους στο να εστιάσουν την προσοχή τους σε εργασίες, αποφάσεις και δραστηριότητες που μελλοντικά θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.</p>	<p>1. Ο προγραμματισμός σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση θέτει πολλές στόχους και δημιουργεί στρατηγικές για την εκπλήρωσή τους.</p> <p>2. Η καθοδήγηση όπου τα ανώτατα στελέχη διαχειρίζονται την συμπεριφορά και την δράση των εργαζομένων</p> <p>3. Η αξιολόγηση σύμφωνα με την οποία τα στελέχη υπολογίζουν και μετρούν τον βαθμό στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος επιτελεί σωστά τα καθήκοντα και πολλές αρμοδιότητες του βασιζόμενοι σε</p>	<p>Οι παράγοντες αποτελεσματικότητας αφορούν:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. παράγοντες που καθορίζουν το ύψος των αμοιβών, 2. παράγοντες ικανοποίησης και υποκίνησης των υπαλλήλων καθώς 3. και εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων. 	<p>Η διοίκηση της απόδοσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην βελτίωση πολλών αποδοτικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού γενικότερα.</p> <p>Σημαντικό στοιχείο στην διεξαγωγή της έρευνας αποτέλεσε το ποσοστό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το υψηλό επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων αποτελεί ένδειξη ότι οι σημερινές συστημικές τράπεζες είναι στελεχωμένες με ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό που γνωρίζει πολλές αξίες και τους στόχους του οργανισμού και το μόνο που χρειάζεται</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>επιβράβευση, σύνδεση απόδοσης με στόχους του οργανισμού) .</p> <p>3) Η εξέταση του βαθμού επίδρασης των συστημάτων αμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων και τις μεταξύ τους σχέσεις.</p> <p>4) Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και των συστημάτων αμοιβών του προσωπικού στις τράπεζες.</p> <p>Οι παραπάνω στόχοι οδήγησαν στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:</p> <p>1) Πόσο καλά γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τους στόχους και πολλές αξίες πολλές</p>		<p>καθορισμένα κριτήρια.</p> <p>4. Η επιβράβευση η οποία αφορά την αναγνώριση πολλές προσπάθειας του εργαζόμενου όταν πολλές επιτύχει τον στόχο για τον οποίο εργάζεται ή σημειώσει σημαντική πρόοδο στην επίτευξη πολλές πολύπλοκου στόχου.</p>		<p>είναι η σωστή καθοδήγηση και αναγνώριση πολλές προσπάθειας του.</p> <p>Συμπεραίνεται επίσης ότι για να λειτουργεί σωστά η διοίκηση της απόδοσης θα πρέπει να διενεργείται αξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα και να χρησιμοποιούνται αξιολογικά συστήματα.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>τράπεζας για την οποία εργάζονται;</p> <p>2) Πώς συνδέεται η απόδοση των εργαζομένων με την χρήση συστημάτων αμοιβών;</p> <p>3) Ποια είναι τα κίνητρα για συνεχή ανάπτυξη και αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;</p> <p>4) Πως επηρεάζει η διαδικασία πολλές αξιολόγησης την πολιτική αμοιβών πολλές τράπεζας και την απόδοση των εργαζομένων;</p>				
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

<p>4. Νίτσα (2021) «Η επίδραση της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων στον Τραπεζικό Τομέα της Ελλάδος»</p>	<p>Ποσοτική μέθοδο Ερωτηματολόγια Εργαζόμενοι από τραπεζικούς οργανισμούς</p>	<p>Διερευνήθηκαν οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων σχετικά με πολλές πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούν οι τράπεζες και η επίδρασή στην απόδοσή της.</p>	<p>Με τον όρο "αξιολόγηση της απόδοσης" εννοεί κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων</p>	<p>1.Ωθησή και η παρακίνηση 2. Η ανάλυση των εργασιακών απαιτήσεων 3. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός 4. Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων και η συνεχής παρακολούθηση</p>	<p>1.πολιτική αμοιβών 2.εργασιακές σχέσεις 3.εκπαίδευση και ανάπτυξη</p>	<p>Στην περίπτωση που εξετάστηκε σε αυτή τη μελέτη φάνηκε πόσο σημαντική είναι η διαδικασία εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων και η παρουσία μιας κουλτούρας εργασίας που διέπτετε από την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών. Η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, η ανάληψη ποικίλων θέσεων και ευθυνών, το να έχουν έναν πιο ενεργό και συμμετοχικό ρόλο, η επίδειξη εμπιστοσύνης απέναντι τους από την πλευρά της διοίκησης είναι σημαντικές πτυχές της</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.</p>			<p>διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία και την βιωσιμότητα της τράπεζας .</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>5. Συνοδινού (2021) «Αξιολόγηση εργαζομένων και Διοίκηση Απόδοσης: Η περίπτωση της Τράπεζας Eurobank A.E.»</p>	<p>Ποσοτική μέθοδο Ερωτηματολόγια Εργαζόμενοι στη Eurobank (Μελέτη περίπτωσης)</p>	<p>Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη της αξιολόγησης των εργαζομένων και η διοίκηση απόδοσης στον τραπεζικό τομέα</p>	<p>Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, ως την εκτέλεση της εργασίας του, καθώς και ως της δυνατότητας που υπάρχουν για την εξέλιξη αυτού. Η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται άμεσα με τη παροχή ανατροφοδότησης από τον εργαζόμενο, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με της επιδόσεις που πέτυχαν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (Armstrong, 1992).</p>	<p>1. ευθυγράμμιση, δηλαδή ουσιαστικά συντονισμός των σχεδίων που έχουν διαμορφωθεί από τον οργανισμό με τις καθημερινές δραστηριότητες που επιτελεί ο κάθε εργαζόμενος, καθώς επίσης και με την αντίστοιχη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων</p> <p>2. ο κατάλληλος προγραμματισμός, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα πλέον επιθυμητά αποτελέσματα</p>	<p>1. σαφήνεια σχετικά με το τι είναι απόδοση, όπως επίσης και εις βάθος κατανόηση αναφορικά με το τι είναι οργανισμός και τι θα πρέπει να γίνει μέσω της κουλτούρας μέτρησης της απόδοσης</p> <p>2. η διοίκηση της απόδοσης θα πρέπει να επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να αποκομίσουν οφέλη σχετικά με τον τρόπο που θα διαδραματίσουν στη διαδικασία αυτή</p> <p>3. θα πρέπει να είναι κατανοητό εις βάθος, ότι η διοίκηση απόδοσης αποτελεί ένα «εργαλείο» για διοικητικά στελέχη και η επιτυχία αυτού συνδέεται άμεσα με την ικανότητα να μπορούν τα</p>	<p>Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατόπιν εκτενούς μελέτης του ζητήματος, διαπιστώνεται ότι η τράπεζα Eurobank επιδεικνύει ιδιαίτερη έμφαση στην διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην αξιολόγηση αυτού. Ουσιαστικά, προκύπτει ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην τράπεζα Eurobank συνιστά μια διαδικασία διαρκούς ανατροφοδότησης στους εργαζομένους, επιδιώκοντας αυτοί να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, το οποίο βρίσκεται σε σύμπνοια με το όραμα του οργανισμού.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>Με την έννοια διοίκησης της απόδοσης προσδιορίζεται της συνδυασμός τυπικών και άτυπων μεθόδων, καθώς και πρακτικών που χρησιμοποιούνται, έτσι ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να δώσουν έμφαση της εργασίες, της δραστηριότητες, καθώς και της αποφάσεις, μέσω των οποίων μπορούν να επέλθουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό-επιχείρηση. Ειδικότερα, η διοίκηση της απόδοσης συνδέεται με την επιχειρησιακή επιτυχία, όπου πρόκειται για τη διάδοση του</p>		<p>εν λόγω στελέχη να το χρησιμοποιούν με τρόπο αποτελεσματικό</p>	
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------	--

<p>6. Παπαντωνίου (2018), «Αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα»</p>		<p>Η αποτύπωση των συστημάτων αξιολόγησης, και αμοιβών καθώς και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα όσον αφορά στην ικανοποίησή πολλές από αυτά.</p>	<p>Η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρεται στη διαδικασία εκτίμησης της επίδοσης ενός εργαζόμενου ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Στόχος της είναι να «μετρηθεί» και να αποτυπωθεί ο βαθμός εκτέλεσης της ανατιθέμενης σ' αυτόν εργασία. Ο ίδιος ο εργαζόμενος, μέσω της παραπάνω διαδικασίας, μπορεί να ελέγξει τη συμβολή του στην επίτευξη της στοχοθεσίας της επιχείρησης</p> <p>Με την έννοια διοίκηση πολλές</p>	<p>1. καθοδήγηση 2. ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού 3. η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων 4. ανατροφοδότηση</p>	<p>1. Ένα σύστημα αξιολόγησης όσο γίνεται πιο αντικειμενικό, σαφές, ξεκάθαρο, συγκεκριμένο, αξιόπιστο, αποδοτικό για την επιχείρηση και αποδεκτό από τους εργαζόμενους. 2. Οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι καταρτισμένοι ώστε να κατανοούν τα κριτήρια αξιολόγησης και τις μεθόδους μέτρησης αποτελεσμάτων, να διατυπώνουν και να αποσαφηνίζουν θέματα στοχοθεσίας και απαιτήσεων από πλευράς του εργοδότη, να εντοπίζουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία κάθε εργαζόμενου, και να καθοδηγούν τους αξιολογούμενους με συχνή</p>	<p>Οι ερωτώμενοι της έρευνας γενικά γνωρίζουν αρκετά τον κανονισμό εργασίας και πολύ το σύστημα αξιολόγησης, το οποίο και θεωρούν πολύ απλό, ξεκάθαρο και κατανοητό και μέτρια δίκαιο και αντικειμενικό. Πιστεύουν ότι οι αξιολογητές επηρεάζονται από συμπάθειες/αντιπάθειες δεν τους προκαλεί άγχος η αξιολόγηση. Είναι γενικά μέτρια ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης και δεν πιστεύουν ότι αυτή σχετίζεται με την αμοιβή πολλές. Όσον αφορά στο σύστημα αμοιβών/παροχών, θεωρούν ότι είναι πολύ κατανοητό και σαφές, ενώ είναι μέτρια δίκαιο, αντικειμενικό</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>απόδοσης αναφέρεται στις ικανότητες, όπου επιδιώκεται να υπάρξει ανάπτυξη των πλέον κατάλληλων δεξιοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών από τη πλευρά των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να φέρουν εις πέρα τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.</p>		<p>επαναπληροφόρηση και αναζητώντας ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων.</p> <p>3. Εταιρική κουλτούρα όσο και η νοοτροπία των εργαζομένων, δηλ. θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση και από τις δύο πλευρές ότι η αξιολόγηση ωφελεί τους πάντες.</p> <p>4. Θα πρέπει να υπάρχει δικαιοσύνη όσον αφορά στη σχέση απόδοσης – ανταμοιβής και αντικειμενικότητα, χωρίς επιρροές από συναισθήματα και εμπάθειες.</p> <p>5. Απαραίτητη κρίνεται η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα λοιπά συστήματα της ΔΑΔ, όπως το σύστημα αμοιβών/παροχών και εκπαίδευσης. Τέλος,</p>	<p>και αξιοκρατικό. Υποστηρίζεται ότι οι υπάλληλοι της Τράπεζας αμείβονται καλύτερα από υπαλλήλους, οι ετήσιες απολαβές τους δεν εξαρτώνται από την απόδοσή τους. Οι ανάγκες των εργαζομένων στην Τράπεζα καλύπτονται σε μέτριο βαθμό από τις ετήσιες απολαβές τους, ενώ η εκάστοτε αμοιβή τους συμβάλλει σημαντικά στην αφοσίωσή στην Τράπεζα, με την αναγνώριση των προσπαθειών τους να θεωρείται πολύ σημαντική ηθική ανταμοιβή. Ακόμη, ενώ είναι πολύ πρόθυμοι να μετακινούνται καθημερινά για την αύξηση των απολαβών</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

					<p>στην αποτελεσματική αξιολόγηση συντελούν η Διοίκηση με Στόχους (Management by Objectives), δηλ. η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και η ευθύνη των εργαζομένων γι αυτούς, με μέτρηση της απόδοσής τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς και οι ικανότητες/συμπεριφορές που αξιολογούνται βάσει της φύσης των εργασιών, του οράματος κάθε επιχείρησης και των στρατηγικών αναφορών τους.</p>	<p>τους, δεν είναι καθόλου πρόθυμοι να μετακομίσουν σε άλλη πόλη του εσωτερικού ή να εργαστούν σε κάποιο υποκατάστημα του εξωτερικού για τον ίδιο λόγο.</p>
--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Μέρος Β : Εμπειρική Έρευνα

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο σκοπός της έρευνας, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και στοιχεία για τον Τραπεζικό κλάδο στην Κύπρο και τον τραπεζικό οργανισμό – συμμετέχοντες στην έρευνα.

4.2. Σκοπός έρευνας

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην πολιτική της διοίκησης/αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο.

Συγκεκριμένα, ερευνητικούς στόχους αποτελούν :

- Η διερεύνηση του στρατηγικού ρόλου της αξιολόγησης της απόδοσης (κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση δηλ. η σύνδεση της με τη στρατηγική και άλλες πολιτικές της ΔΑΔ) σε μία τραπεζική επιχείρηση,
- Η καταγραφή των στοιχείων του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, των παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του και του ρόλου/σημασίας του για την επιχείρηση.
- Η ανάδειξη των παραγόντων που οδηγούν σε αλλαγές σε σχέση με την πολιτική της αξιολόγησης της απόδοσης και οι μελλοντικές προκλήσεις.

4.3.Ο τραπεζικός κλάδος στην Κύπρο

Με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το 2004, έχει διαφοροποιηθεί και ο ρόλος της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου. Διέπετε από τον περί της Κεντρικής Τράπεζας Νόμο του 2002 όπως τροποποιήθηκε τελευταία τον Μάρτιο του 2007. Ο νόμος αυτός εξασφαλίζει την ανεξαρτησία της Κεντρικής Τράπεζας και τη συμβατότητα με τις σχετικές πρόνοιες της Συνθήκης για την ίδρυση της

Ευρωπαϊκής Κοινότητας και το Καταστατικό του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου έχει ενσωματωθεί στο Ευρωσύστημα τον Ιανουάριο 2008. (<http://www.polignosi.com/cgi-bin/hweb?-A=13527&-V=limmata>)

Οι βασικές αρμοδιότητες της Κεντρικής Τράπεζας περιλαμβάνουν:

- Την εφαρμογή των αποφάσεων νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.
- Την κατοχή, διαφύλαξη και διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών αποθεμάτων
- Την εποπτεία των τραπεζών.
- Την προώθηση, ρύθμιση και επίβλεψη της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών, εκκαθάρισης ή και διακανονισμού συναλλαγών.
- Τη διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοοικονομικού συστήματος.

Πριν από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Κεντρική Τράπεζα ενέτεινε τις προσπάθειές της για ελευθεροποίηση και εκσυγχρονισμό του χρηματοοικονομικού τομέα. Το 1996 η Κεντρική Τράπεζα αντικατέστησε τα όργανα άμεσου ελέγχου της ρευστότητας στην οικονομία με μεθόδους που βασίζονται στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, το ελάχιστο ποσοστό ρευστότητας, που ήταν το κύριο όργανο νομισματικής πολιτικής, εγκαταλείφθηκε και η Κεντρική Τράπεζα εισήγαγε τις πράξεις κύριας αναχρηματοδότησης που διενεργούνται μέσω δημοπρασίας ως το κύριο εργαλείο ελέγχου της ρευστότητας. Η Κεντρική Τράπεζα εισήγαγε επίσης τις δημοπρασίες αποδοχής καταθέσεων ως μέσο απορρόφησης πλεονάζουσας ρευστότητας. Στο υφιστάμενο πλαίσιο νομισματικής πολιτικής, ο λογαριασμός ελάχιστων αποθεματικών είναι ο μόνος λειτουργικός λογαριασμός των τραπεζών με την Κεντρική Τράπεζα και υπάρχουν δύο τύποι πάγιων διευκολύνσεων με σκοπό την προσφορά και απορρόφηση ρευστότητας διάρκειας μιας ημέρας. Από την αρχή του 1996 οι τίτλοι του δημοσίου εκδίδονται με τη μέθοδο της δημοπρασίας, η οποία επιτρέπει στα επιτόκια να αντανακλούν τις συνθήκες της αγοράς. Γενικά το λειτουργικό πλαίσιο της νομισματικής πολιτικής είναι ευθυγραμμισμένο με τις πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σταθμός στην πορεία ελευθεροποίησης του χρηματοοικονομικού τομέα ήταν η κατάργηση του νομικά καθορισμένου ανωτάτου ορίου επιτοκίων την 1η Ιανουαρίου 2001.

Από τη δεκαετία του 1990, η Κεντρική Τράπεζα εφάρμοσε πρόγραμμα σταδιακής απελευθέρωσης της διακίνησης κεφαλαίων. Τον Ιούλιο του 2003 ψηφίστηκε ο περί της Διακίνησης Κεφαλαίων Νόμος, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 1η Μαΐου 2004, ημερομηνία προσχώρησης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο νόμος αυτός, μεταξύ άλλων, κατήργησε τον περί Ελέγχου Συναλλάγματος Νόμο, ολοκληρώνοντας έτσι την κατάργηση των εναπομεινάντων συναλλαγματικών περιορισμών.

Την 1η Ιανουαρίου 2008 η Κύπρος έγινε πλήρες μέλος του Ευρωσυστήματος και ως εκ τούτου ο καθορισμός των επιτοκίων γίνεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Ο πρωταρχικός στόχος της ΕΚΤ είναι η διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών, δηλαδή η διατήρηση του πληθωρισμού κάτω αλλά κοντά στο 2%.

Οι εμπορικές τράπεζες: Οι κυπριακές τράπεζες αποτελούν πλέον μέρος της ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς. Με τη συνεχή προσαρμογή τους στο θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με την υιοθέτηση του ευρώ, οι κυπριακές τράπεζες έχουν εισέλθει σε ένα αυξανόμενο απαιτητικό, πιο σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο δημιουργεί προκλήσεις αλλά και παράλληλα ευκαιρίες.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εγχώριων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Κύπρο γίνεται όλο και πιο έντονος λόγω της ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην ΟΝΕ, καθώς και λόγω της προσέλευσης ξένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τα τελευταία χρόνια, επίσης, το εποπτικό και ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις τραπεζικές εργασίες έχει γίνει πιο απαιτητικό και πιο αυστηρό. Οι κυπριακές τράπεζες έχουν διεθνοποιηθεί, λειτουργούν και δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο και έχουν παρουσία άμεση ή έμμεση διεθνώς. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, συνεχώς διευρύνουν την ποικιλία των χρηματοοικονομικών προϊόντων που παρέχουν, βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και προσπαθούν να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές. Ορισμένες τράπεζες αποφάσισαν να αυξήσουν το μέγεθός τους και να προχωρήσουν σε εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες με τράπεζες του εξωτερικού.

Σημαντική είναι και η ροή ρωσικών καταθέσεων προς κυπριακές τράπεζες τα τελευταία χρόνια. Υπολογίζεται ότι περί τα 22 δισ. ευρώ διοχετεύτηκαν το 2008 από Ρώσους καταθέτες σε κυπριακές τράπεζες. Σε έκθεση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, τον Σεπτέμβριο του 2010, ο κυπριακός τραπεζικός τομέας παρουσιάστηκε εύρωστος, λόγω της συντηρητικής εποπτείας της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, πληρώνοντας όλα τα κριτήρια, συμπεριλαμβανομένης της κεφαλαιακής επάρκειας και της κερδοφορίας.

Η σχέση του δείκτη δανείων έναντι καταθέσεων στις κυπριακές τράπεζες θεωρείται πολύ καλή και υπολογίζεται στο 100%. Οι κυπριακές τράπεζες όχι μόνο δεν απώλεσαν καταθέσεις, αλλά κατάφεραν, εν μέσω παγκόσμιας κρίσης, να προσελκύσουν ξένους καταθέτες, αναδεικνύοντας την Κύπρο σε ασφαλή προορισμό κεφαλαίων.

Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί σημαντικό στήριγμα της οικονομικής ανάπτυξης στην Κύπρο, παρουσιάζοντας θετική ανάπτυξη 4,9% το 2009 σε συνθήκες ύφεσης (-1,7% του ΑΕΠ). Η συνεισφορά του ευρύτερου χρηματοοικονομικού τομέα στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανέρχεται στο 9%. Τα τραπεζικά κέρδη ενισχύουν την κεφαλαιουχική βάση των τραπεζών, γεγονός που τους επιτρέπει να

δανείζουν περισσότερα. Εξάλλου το τραπεζικό σύστημα της Κύπρου ήταν από τα λίγα που δεν χρειάστηκαν βοήθεια για να ανταπεξέλθουν στην παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008. Ενδεικτικό της ευρωστίας του τραπεζικού συστήματος της Κύπρου αποτελεί και το γεγονός ότι το 2010 οι δύο μεγαλύτερες κυπριακές τράπεζες, Κύπρου και Μαρφίν Λαϊκή, πέρασαν με επιτυχία άσκηση προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων. Οι κυπριακές τράπεζες είχαν συμπεριληφθεί σε κατάλογο 91 τραπεζών που εξετάστηκαν από τις Ευρωπαϊκές Ρυθμιστικές Αρχές. Στόχος της άσκησης ήταν η αξιολόγηση της συνολικής ανθεκτικότητας του τραπεζικού τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της ικανότητας των τραπεζών να απορροφήσουν περαιτέρω κραδασμούς σε σχέση με πιστωτικούς κινδύνους και κινδύνους αγοράς, περιλαμβανομένων και των κινδύνων από ανοίγματα έναντι κυβερνήσεων.

4.4. Μεθοδολογία έρευνας

Για την εμπειρική έρευνα υιοθετείται ως ερευνητική στρατηγική η μελέτη περίπτωση. Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε μία τραπεζική επιχείρηση στην Κύπρο και διαμορφώθηκαν 2 ερωτηματολόγια με ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Το πρώτο απευθύνεται στο Τμήμα ΔΑΔ και το δεύτερο στους εργαζόμενους στην τράπεζα.

Αναλυτικότερα:

4.4.1 Ερευνητική στρατηγική: Μελέτη περίπτωσης

Η μεθοδολογία της έρευνας αφορά τις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας οι οποίες περιλαμβάνουν τις τεχνικές, τις μεθόδους, τα μέσα και τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για να διεξαχθεί η έρευνα. (Δημητρόπουλος, 2004) σ' αυτή την εργασία έγινε ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η συλλογή δεδομένων με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με ανοικτού τύπου ερωτήσεις το οποίο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά σε στέλεχος της ΔΑΔ και σε υπαλλήλους ενός τραπεζικού οργανισμού στην Κύπρο (μελέτη περίπτωσης). Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει τη σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου. Σύμφωνα με την Eisenhardt (1989), η μελέτη περίπτωσης ορίζεται ως μία στρατηγική έρευνας η οποία επικεντρώνεται στην κατανόηση των δυναμικών που παρουσιάζονται σε μεμονωμένα περιβάλλοντα. Ο Ghauri (2004) υποστηρίζει ότι η μελέτη περίπτωσης είναι μία ευέλικτη προσέγγιση έρευνας που είναι κατάλληλη για μία σειρά από διαφορετικούς τύπους ερευνητικών ερωτήσεων.

4.4.2. Ο υπό-μελέτη τραπεζικός οργανισμός

Ο υπό-μελέτη τραπεζικός οργανισμός έχει ξεκινήσει τις δραστηριότητές του το 2007 και λειτουργεί σήμερα ένα δίκτυο 8 Τραπεζικών Κέντρων σε όλες τις κύριες πόλεις της Κύπρου. Παρουσιάζει εντυπωσιακό ρυθμό ανάπτυξης, και έχει αποδείξει υγιή κερδοφορία με μια ισχυρή κεφαλαιακή βάση και ρευστότητα. Με βάση τα θετικά του οικονομικά αποτελέσματα αναπτύσσεται δυναμικά στηρίζοντας παράλληλα την Κυπριακή οικονομία.

Διαθέτει προσωπικό υψηλού επιπέδου που βρίσκεται στη διάθεση των πελατών του ανά πάσα στιγμή, παρέχοντας το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης και παροχής συμβουλών, πάντοτε στα πλαίσια των εκάστοτε σχετικών νόμων. Το ανθρώπινο του δυναμικό ξεχωρίζει όχι μόνο λόγω της εις βάθος γνώσης της αγοράς, αλλά και λόγω της αφοσίωσής του στην παροχή λύσεων που εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών του. Έχει ως αξίες του την κατανόηση, τον δυναμισμό, τη συνεργασία, την καινοτομία και την εμπιστοσύνη. Επιλέχθηκε για 3 τουλάχιστον λόγους: μέγεθος οργανισμού, οργανωμένο Τμήμα ΔΑΔ και ευκολία πρόσβασης ερευνητριας.

4.4.3. Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Διαμορφώθηκαν 2 ερωτηματολόγια με ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Το πρώτο (βλ. Παράρτημα Ι) αποστάληκε στον προϊστάμενο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της υπό –μελέτη τράπεζας. Περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με το τμήμα της ΔΑΔ, τη δομή του, το όραμα του, το ρόλο και τους στόχους του. Καθώς και ερωτήσεις που εξετάζουν τις πολιτικές της ΔΑΔ και ειδικότερα στην αξιολόγηση της απόδοσης ΑΔ. Τέλος κάποιες ερωτήσεις αφορούν το πως επηρεάστηκε η αξιολόγηση της απόδοσης στο τραπεζικό τομέα σε ένα κόσμο συνεχώς μεταβαλλόμενο. Το δεύτερο ((βλ. Παράρτημα Ι) αποστάληκε σε 5 εργαζόμενους/ες στην τράπεζα.

4.4.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν ηλεκτρονικά στο στέλεχος ΔΑΔ και στους εργαζομένους/νες στην τράπεζα μεταξύ Φεβρουαρίου και Απριλίου 2022 κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας της συγγραφέως της παρούσας διατριβής με τους συμμετέχοντες/ουσες στην έρευνα. Η συγγραφέας εξηγούσε το στόχο της έρευνας, καθοδηγούσε σχετικά τους συμμετέχοντες/ουσες και ήταν στη διάθεσή τους για διευκρινίσεις.

4.4.5. Ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν (γραππώς) και οργανώθηκαν σε ενότητες λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της έρευνας/διατριβής.

4.4.6. Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (δειγματοληψία)

I. Το στέλεχος ΔΑΔ

Ο Επικεφαλής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας, είναι άνδρας, έχει 21 χρόνια εργασιακή εμπειρία στον κλάδο και 7 στην συγκεκριμένη τράπεζα. Έχει τα παρακάτω ακαδημαϊκά προσόντα: MBA – University of Leicester, Diploma in Strategic Management and Leadership – Chartered Management Institute, Certified Professional Trainer – HRDA, Diploma in General Banking (American Institute of Banking), Fellow Member of the Association of Chartered Certified Accountants, Member of the Institute of Certified Public Accountants Cyprus

II. Εργαζόμενοι

Το δείγμα αποτελείται από 5 εργαζόμενους (βλ. Πίνακα 4.1). Επιλέχθηκαν λόγω ευκολίας (σχέση με συγγραφέα/ερευνήτρια) και προκειμένου να υπάρχουν οι απόψεις από διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων. Παρόλα αυτά η ανταπόκριση λόγω φόρτου υπήρξε μικρή. Συνολικά απάντησαν 4 εργαζόμενες και 1 εργαζόμενος,

A/A συνεντευξιαζόμενου /ης	Φύλο	Θέση	Σπουδές	Χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα
Συν. 1	Γυναίκα	Ταμείο	BSc Mathematics Μάστερ Διδακτική και Μεθοδολογία των Μαθηματικών	4
Συν.2	Γυναίκα	Team Leader customer service	Πτυχίο στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Member of the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)	11
Συν.3	Γυναίκα	εξυπηρέτησης πελατών στον τομέα των	Πτυχίο Οικονομικών και Μεταπτυχιακό TIME MBE (master' s in business	4

		ξένων επιχειρήσεων.	Economic) από το Πανεπιστήμιο Κύπρου.	
Συν.4	Γυναίκα	Υπεύθυνη Τμήματος Ταμείου	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	33
Συν.5	Άντρας	Operation Department	BSc Business Administration, MSc Business Economics	5

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση αποτελεσμάτων - σχολιασμός

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Αρχικά θα παραθέσουμε τις απαντήσεις που πήραμε από το στέλεχος της ΔΑΔ της τράπεζας σχετικά με το τμήμα της ΔΑΔ στην τράπεζα, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το μέλλον του τραπεζικού τομέα και της αξιολόγησης των εργαζομένων. Έπειτα θα παραθέσουμε τις απόψεις πέντε εργαζομένων της τράπεζας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης τους.

5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων – σχολιασμός

5.2.1. Το τμήμα ΔΑΔ: Δομή, όραμα, ρόλος, στόχοι, πολιτικές

Το τμήμα ΔΑΔ της συγκεκριμένης τράπεζας αποτελείται από τέσσερις θέσεις εργασίας οι οποίες είναι οι εξής

- Επικεφαλής: Ευθύνη για τις εργασίες Διεύθυνσης
- Λειτουργός 1: Μισθολόγιο και Πιστωτικές Διευκολύνσεις Προσωπικού

- Λειτουργός 2: Προσλήψεις, Θέματα Αδειών και Κοινωνικές Ασφαλίσεις
- Λειτουργός 3: Εκπαίδευση και Αξιολόγηση Απόδοσης

Η δομή της ΔΑΔ δεν έχει αλλάξει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια πέραν από την ένταξη των θεμάτων των Πιστωτικών Διευκολύνσεων τα οποία μεταφέρθηκαν στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού περίπου πριν 2,5 χρόνια. Τα θέματα που περιγράφονται πιο πάνω βεβαίως εξελίσσονται, αλλάζουν με βάση τις απαιτήσεις και εντάσσονται και διάφορα άλλα έκτακτα πχ covid19.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αποτυπωμένο όραμα.

Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τράπεζα δεν είναι άλλος από αυτό του *στρατηγικού συνεργάτη*. Μέσα από τις καθημερινές του εργασίες και μέσα από την επίτευξη των στόχων του συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Μέσα από τις καθημερινές του δράσεις στους τομείς ευθύνης του συνεργάζεται και υποστηρίζει τον Οργανισμό. Κύριοι στόχοι της Τράπεζας είναι η παροχή υψηλού επιπέδου, ποιοτικών και καινοτόμων υπηρεσιών και λύσεων στο πελατολόγιο και η παροχή εξατομικευμένης και υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης στο πελατολόγιο του.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού *συμμετέχει στην Εκτελεστική Επιτροπή του Οργανισμού* μέσω του γενικού Διευθυντή στον οποίο υπάγεται. Τίθενται *συγκεκριμένοι στόχοι* κάθε χρόνο και η αποτελεσματικότητα μετρείται *μέσω KPIs*.

Σε γενικές γραμμές *οι στόχοι* της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- Η συμμόρφωση με τις σχετικές νομοθεσίες
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό
- Η συμβολή στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού *υπάγεται κάτω από το Γενικό Διευθυντή CFO*, ο οποίος υπάγεται κάτω από τον Διευθύνων Σύμβουλο της Τράπεζας. Ο βασικός ρόλος του Τμήματος ΔΑΔ είναι να υποστηρίζει την Τράπεζα για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και το προσωπικό. Αυτές οι ενέργειες ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνουν:

- Τη διοίκηση εταιρικής κουλτούρας
- Την προσέλκυση, πρόσληψη προσωπικού
- Την εκπαίδευση του προσωπικού
- Την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

- Τη διαχείριση αδειών και απουσιών του προσωπικού
- Τη διαχείριση αμοιβών και ωφελημάτων
- Την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων
- Την επίβλεψη της τήρησης της εργασιακής δεοντολογίας και του Κώδικα Δεοντολογίας και Ηθικής
- Την παραχώρηση δανείων και άλλων πιστωτικών διευκολύνσεων στα μέλη του προσωπικού

Επιπλέον η Τράπεζα έχει καταγεγραμμένες επίσημες πολιτικές ΔΑΔ σύμφωνα με τον επικεφαλής του τμήματος. Στο *Εγχειρίδιο Ανθρώπινου Δυναμικού*, περιγράφονται οι πολιτικές και διαδικασίες της ΔΑΔ και παρέχει πληροφορίες, τις οποίες θα πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της εργοδότησης του. Οι εν λόγω πολιτικές μεταξύ άλλων αφορούν τις άδειες και απουσίες του προσωπικού, την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, την εσωτερική πολιτική αμοιβών και ωφελημάτων, τις άδειες ασθενείας, εξωτερικής απασχόλησης, του συστήματος διαχείρισης εργασιακού χρόνου και παρουσίας, των επαγγελματικών ταξιδιών, της παρενόχλησης, των προαγωγών, των προσλήψεων, των συγγενειών κτλ.

5.2.2. Η οπτική του στελέχους ΔΑΔ για την αξιολόγηση της απόδοσης του ΑΔ

Στόχοι

Εστιάζονται στην πολιτική της αξιολόγησης της απόδοσης ο ερωτηθέντας απάντησε πως οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας του και την επαγγελματική του εξέλιξη, η ευθυγράμμιση των επαγγελματικών στόχων με των στόχων της Τράπεζας, η αξιολόγηση της απόδοσης και ο εντοπισμός αναπτυξιακών και εκπαιδευτικών αναγκών.

Διαδικασία

Όσο αφορά το σύστημα αξιολόγησης της ανέφερε ότι λειτουργεί ως εξής:

1. Ο Προϊστάμενος επιβάλλεται να καταχωρήσει ηλεκτρονικά τις ετήσιες προτεραιότητες του αξιολογούμενου του στο σύστημα αξιολόγησης.
2. Ο αξιολογούμενος κάνει αυτό αξιολόγηση τις συμπεριφορές και προτεραιότητες που του καταχώρησε ο αξιολογητής του ηλεκτρονικά.

3. Αφού ολοκληρωθεί η αυτό αξιολόγηση, ο αξιολογητής προχωρά με την αξιολόγηση των συμπεριφορών και προτεραιοτήτων του αξιολογούμενου του, καταχώρησε στο σύστημα αξιολόγησης, για το τρέχον έτος.
4. Η αξιολόγηση παραλαμβάνεται από τη ΔΑΔ για έλεγχο και μετέπειτα αποστέλλεται εκ νέου στον αξιολογητή Α'.
5. Ο αξιολογητής Β' (όπου υπάρχει) παίρνει αυτόματο e-mail για να διαβάσει την ολοκληρωμένη αξιολόγηση, να καταχωρήσει τα σχόλια του και να την προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.
6. Ο αξιολογητή Α' καλείται να καταχωρήσει στην φόρμα αξιολόγησης, την ημερομηνία συνάντησης με τον αξιολογούμενο και να την στείλει στο επόμενο στάδιο όπου ο αξιολογούμενος θα έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για την αξιολόγηση του.
7. Ο αξιολογητής Α' καλεί τον αξιολογούμενο σε συνάντηση προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ιδίου, όσο και για τη λειτουργία και την απόδοση του Τμήματος, στο οποίο υπάγεται.
8. Η οριστικοποίηση της αξιολόγησης και ολοκλήρωση της διαδικασίας επιτυγχάνεται όταν ο αξιολογούμενος καταχωρήσει τα δικά του σχόλια στη φόρμα αξιολόγησης κατόπιν της συνάντησης του με τον αξιολογητή Α'.

Η Τράπεζα έχοντας σαν πρώτιστο στόχο την συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης, σε ετήσια βάση. Ο αξιολογητής, που είναι και ο άμεσα προϊστάμενος, καλείται να βασίσει την αξιολόγηση του αξιολογούμενου σε ιδιότητες και χαρακτηριστικά απόδοσης, που περιγράφονται ως πρότυπες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και αντικατοπτρίζουν τις σημαντικότερες εταιρικές αξίες της Τράπεζας. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη η απόδοση του αξιολογούμενου, με βάση τους εργασιακούς στόχους/ προτεραιότητες που του καθορίζονται ετησίως. Συγκεκριμένα, στην αρχή κάθε έτους καθορίζονται οι ετήσιοι εργασιακοί στόχοι/ επαγγελματικές προτεραιότητες του αξιολογούμενου.

Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι, και συνδέονται άμεσα με τους Τμηματικούς και Εταιρικούς στόχους.

Παρόλο ότι η διαδικασία αξιολόγησης *διεξάγεται μια φορά το χρόνο*, ο άμεσα Προϊστάμενος επιβάλλεται να παρακολουθεί τη πρόοδο του αξιολογούμενου του κατά τη διάρκεια του έτους, ούτως ώστε να εντοπίζει έγκαιρα τα σημεία βελτίωσης και ανάπτυξης του και όπου κρίνεται αναγκαίο να δίνει ανατροφοδότηση και να παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση με στόχο την επίτευξη των ατομικών / Τμηματικών / Εταιρικών στόχων.

Το σύστημα αξιολόγησης βρίσκεται στην πλατφόρμα SAP SuccessFactors και η διαδικασία αξιολόγησης υλοποιείται σε ηλεκτρονική μορφή. Για τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού που βρίσκονται σε δοκιμαστική περίοδο ή εργάζονται με συμβόλαιο ορισμένης διάρκειας η διαδικασία της αξιολόγησης διεξάγεται με την συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης πριν το τέλος της δοκιμαστικής περιόδου και της ημερομηνίας λήξης του συμβολαίου.

Βασικές αρχές – σύνδεση με πολιτικές ΔΑΔ

Εκπαίδευση - ενημέρωση

Για την αποτελεσματική χρήση του συστήματος αξιολόγησης, το Τμήμα ΔΑΔ διοργάνωσε εσωτερική εκπαίδευση για τους αξιολογητές του συστήματος, καθώς το υπόλοιπο προσωπικό της Τράπεζας ενημερώθηκε για το εν λόγω σύστημα (σωστή χρήση της εφαρμογής, στόχοι συστήματος) μέσω αλληλογραφίας η οποία στάλθηκε από το Τμήμα ΔΑΔ.

Αρχές

Σύμφωνα με το τμήμα της ΔΑΔ της τράπεζας οι βασικές αρχές της αξιολόγησης είναι:

- Καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένου
- Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Σύνδεση αμοιβής του προσωπικού με την απόδοση του
- Ανατροφοδότηση εργαζομένου
- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Σύνδεση με εκπαίδευση και ανταμοιβές

Σημειώνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε αξιολογούμενου. Συγκεκριμένα, ο αξιολογητής παρακολουθώντας καθημερινά την απόδοση (π.χ. τεχνικές γνώσεις/ δεξιότητες, συμπεριφορές και ικανότητες) των υφισταμένων του, έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τις αδυναμίες του σε θέματα γνώσεων και δεξιοτήτων συγκριτικά με τα πρότυπα απόδοσης της Τράπεζας, και να δημιουργήσει με βάση τις ανάγκες τους ένα σωστό πλάνο κατάρτισης. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή απόδοση, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάσει για απόκτηση υψηλότερης θέσης ή / και προαγωγής.

Όσο αφορά τη *σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου* ο συνεντευξιζόμενος δηλώνει πως οι εργαζόμενοι που αποδίδουν περισσότερο στη θέση εργασίας της, ή/και εκτελούν με επιμέλεια τα καθήκοντα τους, με βάση τα κριτήρια που καθορίστηκαν για την ετήσια αξιολόγηση, συμμετέχουν στη διαδικασία για παραχώρηση ετήσιας προσαύξησης και φιλοδωρήματος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο στο κατά πόσο το σύστημα πρόσληψης της Τράπεζας είναι αποδοτικό, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι / αποτελεσματικότεροι εργαζόμενοι ανά θέση και πως αυτοί προσλήφθηκαν και ποια τα χαρακτηριστικά της.

Η συνάντηση που πραγματοποιείται ανάμεσα στον αξιολογητή και αξιολογούμενο, παρέχει την ευκαιρία στον αξιολογητή να συζητήσει με τον αξιολογούμενο του, τους στρατηγικούς στόχους της Τράπεζας και του Τμήματος του οποίου υπάγεται και τους τρόπους επίτευξής τους. Οι προσωπικοί στόχοι/ προτεραιότητες που καθορίζονται στον καθένα πηγάζουν από τους στόχους του κάθε τμήματος οι οποίοι καθορίζονται και έχουν ως φάρο τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Ο αξιολογητής μπορεί να συμβουλευθεί τον αξιολογούμενο και να εισηγηθεί τρόπους βελτίωσης στον τρόπο που εργάζεται, με βάση τις αδυναμίες που προκύπτουν μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης, για την ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικότητας του. Ενισχύοντας την ατομική παραγωγικότητα του αξιολογούμενου, αυξάνεται και η παραγωγικότητα της Τράπεζας, η οποία συμβάλλει ενεργά στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή απόδοση, έχουν την ευκαιρία μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης να ενημερωθούν για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αναπτύξουν σε μεγαλύτερο βαθμό, τις γνώσεις και δεξιότητες τους, ούτως ώστε να συμβάλλουν ενεργά στην αύξηση της παραγωγικότητας της Τράπεζας και επίτευξης των στόχων της.

Παράγοντες αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης

Στην ερώτηση ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί ώστε το σύστημα της αξιολόγησης να λειτουργήσει αποτελεσματικά το τμήμα της ΔΑΔ ανέφερε τα πιο κάτω

- Ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού και των αξιολογητών στη χρήση του συστήματος αξιολόγησης
- Αντίληψη και κατανόηση του συστήματος αξιολόγησης και των στόχων της αξιολόγησης της απόδοσης

- Άμεση σχέση προϊσταμένου με αξιολογούμενο (καθημερινή παρακολούθηση της απόδοσης του αξιολογούμενου)
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και εκτίμησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου

Λόγοι αναπροσαρμογής συστήματος αξιολόγησης:

Στη συγκεκριμένη τράπεζα το σύστημα αξιολόγησης άλλαξε το τελευταίο τρίμηνο του 2020 λόγω της εισαγωγής του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το νέο σύστημα εισήχθη από τον όμιλο και το σύστημα αξιολόγησης εντάχθηκε στο νέο σύστημα. Πλέον η όλη διαδικασία από το 2020 γίνεται ηλεκτρονικά.

Το τμήμα της ΔΑΔ δήλωσε επιπλέον ότι η Τράπεζα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στα θέματα της βιωσιμότητας. Η περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη και η εφαρμογή υγιών πρακτικών διακυβέρνησης είναι ψηλά στις προτεραιότητες τους. Οι αρχές του ESG λαμβάνονται υπόψη τις αποφάσεις τους. Οι πολιτικές της ΔΑΔ βεβαίως και επηρεάζονται αφού οι αρχές της βιωσιμότητας θα πρέπει να αποτελούν μέρος της. Σίγουρα μια εκ των πολιτικών που επηρεάζονται είναι και αυτή της αξιολόγησης της απόδοσης. Πολλές αξιολογήσεις, ιδιαίτερα στις συμπεριφορές οι αρχές της βιωσιμότητας αξιολογούνται και σύντομα θα αξιολογούνται και τις προτεραιότητες για κάποια από τα μέλη του προσωπικού με βάση το ρόλο τους.

Όσο αφορά τις τελευταίες εξελίξεις επηρέασαν την Τράπεζα και τις πολιτικές ΔΑΔ, βεβαίως, όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό αφού η συντηρητική της πολιτική, η σωστή διαχείριση των κινδύνων και η προσήλωση στην στρατηγική της δεν την έβαλαν σε περιπέτειες. Οι πολιτικές ΔΑΔ πέραν από το θέμα της πανδημίας δεν άλλαξαν ιδιαίτερα. Βεβαίως αναθεωρούνται συχνά έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις διάφορες αλλαγές αλλά και τις ανάγκες του Οργανισμού. Κατά την πανδημία εισήχθη βεβαίως και ο θεσμός της τηλεργασίας. Δεν επηρεάστηκε η αξιολόγηση της απόδοσης αλλά ούτε και το σύστημα ανταμοιβών.

Μελλοντικές επιρροές στη ΔΑΔ

Σύμφωνα με το τμήμα της ΔΑΔ οι παράγοντες που σίγουρα θα επηρεάσουν/ μετασχηματίσουν τον τραπεζικό κλάδο στο μέλλον είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η τεχνολογία και τα νέα μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών καθώς και η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης. Επίσης, οι συνέπειες του πρόσφατου πολέμου και τα όσα άφησε πίσω της η πανδημία καθώς επίσης και οι μακροοικονομικές τάσεις είναι παράγοντες που επηρεάζουν.

Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι να εξελίσσεται, να αναπτύσσεται, να προλαβαίνει τα γεγονότα καθώς επίσης να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τα νέα δεδομένα έτσι ώστε να συνεχίζει να επιτυγχάνει τους στόχους της και το όραμα της και απρόσκοπτα να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Τέλος αναφέρει πως οι πολιτικές ΔΑΔ ανάλογα με τις εξελίξεις και τις προκλήσεις που δημιουργούνται αλλά και θα δημιουργηθούν στο μέλλον θα μετασχηματισθούν, θα εισαχθούν καινούργιες με στόχο να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα. Μια εξ αυτών που θα μετασχηματισθεί πολύ πιθανόν θα είναι και αυτή της αξιολόγησης της απόδοσης.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της τράπεζας. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον τραπεζικό τομέα μεταβλήθηκε έντονα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, της απελευθέρωσης, της παγκοσμιοποίησης κλπ. (Chen, 2012). Αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων της τράπεζας και κατέχει σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διοίκηση ΑΔ, στην επιρροή βιωσιμότητας και διοίκηση της απόδοσης. Ο Watkins (2000) υποστηρίζει ότι είναι εύκολο να αντιγράψεις τα τραπεζικά προϊόντα και ο μόνος πόρος που δεν μπορεί να αντιγραφεί είναι οι άνθρωποι. το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τραπεζικό τομέα. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να σκεφτεί τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα στον τραπεζικό τομέα αλλά και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την έλλειψη σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Josh, 2016).

5.2.3. Η οπτική τραπεζικών υπαλλήλων για την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Στη συνέχεια της έρευνας δόθηκαν ερωτηματολόγια ανοικτού τύπου ερωτήσεων σε τραπεζικούς υπαλλήλους διαφορετικών θέσεων, φύλου και ηλικίας που αφορούσαν ερωτήσεις σχετικές με την αξιολόγηση απόδοσης τους στην εργασία τους. Δυστυχώς δεν υπήρξε μεγάλη ανταπόκριση από πλευράς των υπαλλήλων λόγω έλλειψης χρόνου. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι απαντήσεις των υπαλλήλων. Συνολικά απάντησαν 5 εργαζόμενοι , στο σύνολό 4 γυναίκες και 1 άντρας. Τα βασικά σημεία των απαντήσεων τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1 παρακάτω.

Διαπιστώνουμε ότι:

- Σε σχέση με το όραμα, τη στρατηγική και τις αξίες του οργανισμού το προσωπικό που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα τα γνωρίζει και οι απαντήσεις που δόθηκαν συνάδουν με αυτές που έδωσε το στέλεχος της ΔΑΔ. Κύριοι στόχοι της τράπεζας όπως ανέφεραν είναι η παροχή

υψηλού επιπέδου, καινοτόμων και ποιοτικών λύσεων στους πελάτες και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

- Αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης οι εργαζόμενοι έχουν γνώση για το πως διεξάγεται αφού διοργανώθηκε και σχετικό σεμινάριο από το τμήμα της ΔΑΔ του οργανισμού. Γνωρίζουν ότι είναι μια διαδικασία που εκτελείται ηλεκτρονικά από δυο αξιολογητές.
- Οι συνεντευξιαζόμενες συμφωνούν ότι η αξιοκρατία είναι ο βασικός παράγοντας που συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Παρόλα αυτά υποστηρίζουν ότι χρήζει βελτίωση όσο αφορά τη διαδικασία εκτέλεσης του προτείνοντας μάλιστα να πραγματοποιείται αξιολόγηση και από τους υφιστάμενους προς τους προϊστάμενους αλλά και από πελάτες προς τους ίδιους.
- Η άποψή τους για το σύστημα αξιολόγησης είναι μάλλον θετική και αναφέρουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης τους διεξάγεται για να βελτιωθούν και να θέσουν προσωπικούς στόχους στην εργασία τους που θα έχουν κατ' επέκταση σχέση με τους εταιρικούς στόχους.
- Ενώ διαπιστώνουν ότι συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη στρατηγική της τράπεζας και με τις άλλες πολιτικές ΔΑΔ, δε βλέπουν να υπάρχει ιδιαίτερη σύνδεση με την αμοιβή τους ως κίνητρο καλύτερης εργασίας.
- Το σύστημα αξιολόγησης άλλαξε το 2020, καθώς ο οργανισμός υιοθέτησε καινούργιο ηλεκτρονικό σύστημα.
- Παράγοντες που επηρέασαν θετικά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού από το τμήμα της ΔΑΔ. Η πανδημία και κατ' επέκταση η ανάπτυξη της τηλεργασίας δε φαίνεται να επηρέασε την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων παρόλα αυτά φαίνεται να επηρέασε στο κομμάτι της ανταμοιβής όπως υποστηρίζει η πλευρά των εργαζομένων στις συνεντεύξεις.
- Ενώ μελλοντικά με την ανάπτυξη της τεχνολογίας το τραπεζικό σύστημα ίσως αλλάξει και μειωθεί ο όγκος εργασίας του προσωπικού και κατ' επέκταση επηρεαστεί και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Πίνακας 5.1. Η οπτική των εργαζομένων

Θέμα	Συεντευξιαζόμενη 1 Γυναίκα ηλικία 30-35 ετών, Bsc Mathematics, μεταπτυχιακό Πανεπιστήμιο Κύπρου, 4 χρόνια στον τραπεζικό κλάδο, 3 στη συγκεκριμένη τράπεζα Θέση: Ταμίας	Συεντευξιαζόμενη 2 Γυναίκα ηλικία 35-40 ετών, Πτυχίο στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Member of the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) 11 χρόνια στον τραπεζικό κλάδο 11 στη συγκεκριμένη τράπεζα Θέση: team leader Customer Service	Συεντευξιαζόμενη 3 Γυναίκα 25-30 ετών. Πτυχίο Οικονομικών και Μεταπτυχιακό TIME MBE (master's in business economics) από το Πανεπιστήμιο Κύπρου. 4 χρόνια στον τραπεζικό κλάδο και στη συγκεκριμένη τράπεζα θέση: υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών στον τομέα των ξένων επιχειρήσεων	Συεντευξιαζόμενη 4 Γυναίκα ηλικία 55-60 ετών. 33 χρόνια στο τραπεζικό τομέα και 1 χρόνο στη συγκεκριμένη τράπεζα υπεύθυνη ταμείων.	Συεντευξιαζόμενος 5 Άντρας, 30 ετών, Bsc Business Administration, Msc Business Economics, 5 χρόνια στην τράπεζα, Operations Department (3,5 χρόνια ταμείο, 1,5 χρόνο back office)
Στρατηγική/αξίες/όραμα της τράπεζας στην οποία εργάζεται	Έχει ως όραμα να είναι τράπεζα πρώτης επιλογής στους τομείς που δραστηριοποιείται προσφέροντας καινοτόμες λύσεις και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Έχει ως στρατηγική της να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Έχει ως αξίες την κατανόηση, τον δυναμισμό, τη συνεργασία, τη	Έχει ως όραμα να είναι τράπεζα πρώτη τράπεζα στην Κύπρο. Έχει ως στρατηγική της να προσφέρει καινοτόμες ιδέες και λύσεις. Έχει ως αξίες την εμπιστοσύνη και την καλή συνεργασία με τους πελάτες της.	Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι έχει ως στρατηγική την διαφοροποίηση από τις άλλες εγχώριες τράπεζες μέσω της προσφοράς μιας πιο εξατομικευμένης εξυπηρέτησης ντόπιων και ξένων πελατών, μέσω ειδικών κριτηρίων αποδοχής. Η διοίκηση και οι υπάλληλοι της τράπεζας έχουν ως όραμα την επέκταση της τράπεζας	Έχει ως όραμα να είναι πρωτοπόρος στους τομείς που δραστηριοποιείται. Έχει ως στρατηγική της να προσφέρει καινοτόμες λύσεις. Έχει ως αξίες το να ακούει τον πελάτη και να μπαίνει στη θέση του.	Στρατηγική – διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, προσφορά εξειδικευμένων λύσεων βασισμένες στις ανάγκες των πελατών Όραμα - να καταστεί η τράπεζα πρώτης επιλογής στους τομείς που δραστηριοποιείται, προσφέροντας εξειδικευμένες και καινοτόμες λύσεις και

	καινοτομία και την εμπιστοσύνη.		<p>διατηρώντας την ταυτότητα της.</p> <p>Στοχεύει στη διεύρυνση του πελατολογίου, τη σύσταση ενός σημαντικού πορτφόλιο δανείων και επενδύσεων.</p> <p>Άξίες της τράπεζας είναι η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια και η συνεργασία.</p>		υψηλού επιπέδου υπηρεσίες Αξίες - κατανόηση, δυναμισμός, συνεργασία, καινοτομία και εμπιστοσύνη.
Διαδικασία αξιολόγησης (κριτήρια, συχνότητα, διαδικασία, στόχοι)	<p>Πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο ηλεκτρονικά από δυο αξιολογητές.</p> <p>Ο αξιολογούμενος μπορεί να δει την αξιολόγηση του και να σχολιάσει ανάλογα.</p> <p>Στόχος της αξιολόγησης είναι η μονιμοποίηση ή όχι κάποιου υπαλλήλου, η αναβάθμιση της θέσης του ή η παρατήρηση έτσι ώστε να βελτιωθεί.</p>	<p>Κριτήρια αξιολόγησής : Γνώση Αντικειμένου & Διαδικασιών, Ποιότητα Εργασίας, Ταχύτητα Διεκπεραίωσης Εργασίας</p> <p>Συχνότητα: ετήσια Διαδικασία: καθορισμός προτεραιοτήτων και αξιολόγηση κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι</p> <p>Στόχοι αξιολόγησης: εξέλιξη-εκπαίδευση ομάδας, cross selling, ικανοποίηση υφιστάμενου πελατολογίου, αύξηση πελατολογίου</p>	<p>Τα κριτήρια αξιολόγησής: Συνέπεια, εργατικότητα, πρωτοβουλία, ευγένεια, εμπιστοσύνη.</p> <p>Συχνότητα: Μια φορά το χρόνο.</p> <p>Διαδικασία: Αρχικά τίθενται κάποιοι στόχοι από τον προϊστάμενο του κάθε υπαλλήλου. Με την λήξη του χρόνου γίνεται αυτοαξιολόγηση όσον αφορά την επίτευξη ή όχι και σε ποιο βαθμό των στόχων αυτών, ακολουθεί η τελική αξιολόγηση του υπαλλήλου από τον προϊστάμενο και τον</p>	<p>Πραγματοποιείται ετήσια ηλεκτρονικά από δυο αξιολογητές οι οποίοι αναγράφουν όλα όσα γνωρίζει να κάνει ο υπάλληλος.</p> <p>Κριτήρια: αναφέρονται στην απόδοση, στις γνώσεις, στη συμπεριφορά, στην προσπάθεια, στα δυνατά και αδύνατα σημεία του υπαλλήλου. Υπάρχουν παράμετροι για στόχους οι οποίοι αξιολογούνται κάθε χρόνο. Η αξιολόγηση είναι καλό εργαλείο για βελτίωση του αξιολογούμενου και για</p>	Μία φορά τον χρόνο, αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου για βελτίωση της απόδοσης και επισήμανση ως προς τον τρόπο που εφαρμόζεται η εργασία. Αξιολόγηση γίνεται και με την συμπλήρωση των πρώτων 12 ή 18 μηνών ενός νέου υπαλλήλου με σκοπό την μονιμοποίηση. Γίνεται από 2 αξιολογητές, τον άμεσα προϊστάμενο και τον manager. Γίνονται 2

	<p>Δε σχετίζεται με ιδιαίτερη αύξηση μισθού.</p>		<p>διευθυντή και τέλος τα σχόλια του αξιολογούμενου.</p> <p>Οι στόχοι διαφέρουν ανά άτομο, τμήμα και αρμοδιότητα.</p>	<p>παροχή ανταμοιβής σε περίπτωση καλής προσπάθειας και αποδοτικότητας. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να αμείβονται αυτοί που το αξίζουν.</p>	<p>συναντήσεις με τους αξιολογητές για προφορικά σχόλια και τα αποτελέσματα καταχωρούνται στην πλατφόρμα αξιολόγησης. Καθ' όλη την διάρκεια της αξιολόγησης, τόσο οι αξιολογητές όσο και ο αξιολογούμενος έχει πρόσβαση στην πλατφόρμα αξιολόγησης και βλέπει τυχόν σχόλια και επισημάνσεις. Τα σημεία αξιολόγησης προκαθορίζονται από πριν από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τα αποτελέσματα θα καθοριστεί η εξέλιξη του εργαζομένου και τυχόν αυξήσεις που θα προκύψουν.</p>
<p>Παράγοντες αποτελεσματικότητας για την αξιολόγηση της απόδοσης τους.</p>	<p>Εκπαίδευση και καλή σχέση προϊστάμενου με αξιολογούμενο.</p>	<p>Όλα τα παραπάνω</p>	<p>Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ενώ έχει κάποιες αξιοκρατικές γραμμές, παρόλα αυτά δεν είναι όσο αποδοτικό</p>	<p>Ειλικρίνεια μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου. Επικοινωνία. Κατανόηση δυνατών</p>	<p>Εκπαίδευση και καλή σχέση προϊστάμενου με αξιολογούμενο.</p>

			θα έπρεπε. Επίσης, το γεγονός πως η αξιολόγηση ολοκληρώνεται και στο τελευταίο στάδιο ερωτάται η άποψη του αξιολογούμενου αφαιρεί από τη σημασία και βαρύτητα της γνώμης του.	και αδύνατων σημείων για βελτίωση.	
Άποψη για το σύστημα αξιολόγησης	Κατά τη γνώμη μου το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιοκρατικό αλλά παίζει σημαντικό ρόλο η σχέση προϊστάμενου με υπάλληλο. Ίσως θα μπορούσαν να αξιολογούν και οι πελάτες κατά τη διάρκεια του χρόνου τους υπαλλήλους. Θα έπρεπε να συνδέεται περισσότερο με την αμοιβή έτσι ώστε να δίνει κίνητρα στον εργαζόμενο.	Αξιοκρατικό	Το σύστημα αξιολόγησης χρήζει βελτίωσης. Αρχικά είναι μείζονος σημασίας να προστεθεί στη διαδικασία η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση δεν ελέγχεται ουσιαστικά ούτε από τη ΔΑΔ ούτε από τη διοίκηση, αφού υπάρχουν περιπτώσεις που παρακάμπτονται κάποια στάδια, π.χ. συνάντηση για ενδελεχή σχολιασμό της πορείας του υπαλλήλου, με αποτέλεσμα να μη διεκπεραιώνεται ο πραγματικός σκοπός της αξιολόγησης, ο οποίος	Είναι αξιοκρατικό. Πρόκειται για ιδιωτική εταιρεία η οποία έχει ανάγκη από άτομα που πραγματικά αξίζουν και προσπαθούν για τα συμφέροντα του οργανισμού. Παρόλα αυτά μπορεί να βελτιωθεί με το εάν αυτά που γράφονται συζητούνται και προφορικά και αξιοποιούνται κατάλληλα.	Δεν είναι πολύ σωστό αφού τις πλείστες φορές δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στον αξιολογούμενο. Δηλαδή, δεν σημαίνει ότι με μια πολύ καλή αξιολόγηση θα υπάρξουν σίγουρα αυξήσεις στον μισθό ή εξέλιξη. Έτσι ίσως και ο εργαζόμενος να μην έχει πολλά κίνητρα να βελτιώσει την απόδοσή του. Θα μπορούσε να βελτιωθεί αν πέραν από τους 2 αξιολογητές λαμβανόταν υπόψη και η άποψη άλλων συναδέλφων ή ακόμα και πελατών.

			είναι η εξέλιξη του ατόμου στην τράπεζα		
Σύνδεση αξιολόγησης με στρατηγική και στόχους	Μέσα από την αξιολόγηση ο εργαζόμενος εντοπίζει τις αδυναμίες του και θέτει τους προσωπικούς του εργασιακούς στόχους που κατ' επέκταση συνδέονται με τους εταιρικούς. Έτσι εάν ο εργαζόμενος βελτιώνεται, βελτιώνεται και η παραγωγικότητα του οργανισμού.	Η Φύση των εργασιών της Τράπεζας, οι ρυθμοί εργασίας, τα διάφορα οικονομικά σκάνδαλα, οι πολιτικές αλλαγές, οι πόλεμοι και γενικά όλα τα διάφορα σημαντικά γεγονότα που συμβαίνουν ανά το παγκόσμιο, επιβάλλουν την συνεχή συμμόρφωσή των υπαλλήλων, ως εκ τούτου, η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ενημέρωση και επιμόρφωση των υπαλλήλων. Ανταμοιβές – υστερεί, όσο αφορά τον σταθερό μισθό, όμως γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης μισθών . Εφόσον, η αξιολόγηση είναι ικανοποιητική γίνεται προσπάθεια ανταμοιβής υπαλλήλων υπό την μορφή bonus.	Θεωρώ πως τα αποτελέσματα δεν αξιοποιούνται όσο θα έπρεπε από τη ΔΑΔ, αφού έχει πιο «τυπικό» ρόλο στην όλη διαδικασία. Η επιμόρφωση βασίζεται περισσότερο στις ανάγκες της τράπεζας να ακολουθεί τις διαδικασίες της ΚΤΚ και να μειώσει το ρίσκο. Όσον αφορά τις ανταμοιβές, πιστεύω πως βασίζονται εν μέρη στην αξιολόγηση.	Οι ικανότητες των στελεχών εναρμονίζονται με τους στόχους της τράπεζας.	Έχουν άμεση σχέση επειδή μέσα από την αξιολόγηση ο εργαζόμενος εντοπίζει τα δυνατά σημεία του και τα σημεία προς βελτίωση. Όσο βελτιώνεται, βελτιώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης και κατευθύνονται όλοι προς την κατεύθυνση που έθεσε ως όραμα η τράπεζα.
Πότε και ποιοι οι λόγοι που άλλαξε το σύστημα αξιολόγησης	Το 2020. Ανάπτυξη της τεχνολογίας	Πέρυσι. Έχουν γίνει πρόσφατες αλλαγές, οπότε θεωρώ πως είναι αρκετά βελτιωμένο.	Το σύστημα άλλαξε το 2020 λόγω του καινούριου συστήματος που υιοθέτησε η τράπεζα.	Το 2020.	πριν ένα χρόνο έγινε ηλεκτρονικά.

<p>Πως επηρέασαν οι τελευταίες εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα την αξιολόγηση της απόδοσης</p>	<p>Η πανδημία έφερε στο προσκήνιο την τηλεργασία. Δε θεωρώ ότι επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση της απόδοσης στο τομέα μου. Ίσως σε κάποια άλλα τμήματα λόγω της μη προσωπικής επαφής προϊστάμενου-υφιστάμενου.</p>	<p>Δεν υπήρξαν μειώσεις στους μισθούς, αλλά ούτε και αυξήσεις.</p>	<p>Λόγω της πανδημίας αναγκάστηκε η τράπεζα να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να εισάγει για πρώτη φορά την τηλεργασία σε τόσο μεγάλο βαθμό. Δεν επηρεάστηκε η αξιολόγηση ούτε το σύστημα ανταμοιβών από αυτήν.</p>	<p>Το τραπεζικό σύστημα νοσεί και δεν έχει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη που είχε παλιά. Η τηλεργασία είναι αναγκαίο κακό. Δυσκολεύει την αμερόληπτη αξιολόγηση και κατ' επέκταση την ενδεχόμενη αμοιβή. Δεν υπάρχει πλήρης αντίληψη για την προσφορά αυτού που εργάζεται από το σπίτι.</p>	<p>Υπήρξαν αρνητικές επιπτώσεις κυρίως στο κομμάτι της εξέλιξης και των αυξήσεων αφού η τράπεζα μετά από τις εξελίξεις ήταν πιο συγκρατημένη αφού και η αγορά ήταν ρευστή. Υπήρχαν πολλές εταιρείες που πτώχευσαν και έκλεισαν, πολλοί εργαζόμενοι έχασαν την δουλειά τους, γι' αυτό και η τράπεζα προτίμησε να ακολουθήσει μια πιο συντηρητική πολιτική στο κομμάτι της εξέλιξης και των αυξήσεων, χωρίς να χρειαστεί να κάνει αποκοπές ή απολύσεις.</p>
<p>Εργασία και αξιολόγηση απόδοσης στον τραπεζικό τομέα μελλοντικά</p>	<p>Πολλές εργασίες θα γίνονται ηλεκτρονικά έτσι θα προσαρμοστούμε στα νέα δεδομένα και θα αξιολογούμε με βάση αυτό.</p>	<p>Θεωρώ ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις, και συγκεκριμένα σχέσεις πελάτη με τον τραπεζικό του σύμβουλο, δύσκολα θα αντικατασταθεί τουλάχιστον στην Κύπρο,</p>	<p>Ευελπιστώ πως η εργασία στην τράπεζα στο μέλλον θα προσαρμοστεί στα δεδομένα της εποχής. Μέχρι στιγμής, το περιβάλλον και οι διαδικασίες της τράπεζας</p>	<p>Βλέπω το τραπεζικό σύστημα να συρρικνώνεται δραματικά. Η αξιολόγηση δεν θα είναι αντικειμενική θα υπάρχει ασάφεια το ανθρώπινο δυναμικό</p>	<p>Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, ίσως μειωθεί λίγο ο όγκος εργασιών στα τραπεζικά κέντρα αλλά όχι ο συνολικός όγκος εργασιών της τράπεζας. Σε άλλα</p>

		<p>και αυτό λόγω νοοτροπίας. Όσο αφορά την τηλεργασία, δεν θεωρώ ότι δυσχεραίνει σχέσεις, ή ότι υποβαθμίζει την ποιότητα, αντιθέτως η τηλεργασία, μπορεί να βοηθήσει την ψυχολογία του υπαλλήλου και να βελτιώσει την απόδοση του.</p>	<p>είναι πιο συντηρητικές σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις στην Κύπρο όσον αφορά την αποδοτικότητα γενικότερα και την ευκολία τηλεργασίας. Εξαιτίας των παραδοσιακών μεθόδων που ακόμα χρησιμοποιούνται (π.χ. αλόγιστο τύπωμα λόγω άκαμπτων διαδικασιών) η τηλεργασία καθιστάτε δύσκολη και χρονοβόρα για τα πλείστα τμήματα. Εάν η τηλεργασία γίνει επιλογή και όχι ανάγκη, σίγουρα θα προσαρμοστεί η αξιολόγηση απόδοσης στα νέα δεδομένα.</p>	<p>φθίνει. Θα αντικατασταθεί με μηχανές.</p>	<p>τμήματα (υπηρεσίες, Private Banking, Corporate Banking) θεωρώ ότι ο όγκος εργασιών όχι μόνο δεν θα μειωθεί αλλά θα συνεχίσει να αυξάνεται. Θεωρώ ότι δεν θα υπάρξουν ιδιαίτερες αλλαγές στην τράπεζα μας επειδή θα συνεχίσουμε να παρέχουμε εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες μας άρα θα αξιοποιούνται όλοι οι εργαζόμενοι. Κατά συνέπεια, το σύστημα αξιολόγησης όπως είναι τώρα, δεν θα επηρεαστεί.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2.4. Σύγκριση απόψεων στελέχους και τραπεζικών υπαλλήλων

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τους κύριους πυλώνες του τμήματος της ΔΑΔ σε μια τράπεζα. Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στις απόψεις της ΔΑΔ για την Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και στο τι πιστεύουν η υπάλληλοι για την αξιολόγηση τους.

Το τμήμα της ΔΑΔ και οι εργαζόμενοι *έδωσαν κοινές απαντήσεις* σε ερωτήσεις που αφορούσαν τους στόχους, το όραμα και την στρατηγική της τράπεζας. Κύριοι στόχοι της τράπεζας όπως ανέφεραν είναι η παροχή υψηλού επιπέδου, καινοτόμων και ποιοτικών λύσεων στους πελάτες και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

Όσο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων το τμήμα της ΔΑΔ διοργάνωσε σεμινάριο που αφορούσε την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων προς ενημέρωση τους έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σε αρκετά καλό βαθμό τη διαδικασία αξιολόγησης τους. Γνωρίζουν τη συχνότητα που γίνεται η αξιολόγηση και ότι είναι μία ηλεκτρονική διαδικασία η οποία άλλαξε πρόσφατα, που αφορά περισσότερο τους προϊστάμενους και όχι τους ίδιους. Αξιολογητής της απόδοσης του εργαζόμενου είναι ο άμεσα προϊστάμενος του ο οποίος παρακολουθεί καθημερινά την εργασία του και εντοπίζει τα θετικά του στοιχεία και τις τυχόν αδυναμίες του. Στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου πέρα από αυτά περιλαμβάνεται και ο χαρακτήρας καθώς και οι πρωτότυπες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας του εργαζόμενου. Επιπλέον λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και συνδέονται με τους εταιρικούς στόχους όπως δηλώνουν και οι δύο πλευρές στις συνεντεύξεις τους. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως η αξιολόγηση διεξάγεται για να βελτιωθούν και για να θέσουν προσωπικούς στόχους στην εργασία τους που θα έχουν κατ' επέκταση σχέση με τους εταιρικούς στόχους.

Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να βλέπουν ιδιαίτερη σύνδεση της απόδοσης τους με την αμοιβή τους ως κίνητρο καλύτερης εργασίας ενώ το τμήμα της ΔΑΔ δηλώνει πως οι εργαζόμενοι που αποδίδουν περισσότερο στην θέση εργασίας τους και εκτελούν με επιμέλεια τα καθήκοντα τους με βάση την ετήσια αξιολόγηση δικαιούνται προσαύξησή ή φιλοδώρημα. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι σημαντικό ρόλο σύμφωνα με τους εργαζόμενους στη μη αύξηση μισθών διαδραμάτισαν τα τελευταία παγκόσμια γεγονότα όπως η πανδημία και ο πόλεμος.

Επιπλέον οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους αν και φαινομενικά είναι αξιοκρατικό χρήζει βελτίωση όσο αφορά τη διαδικασία εκτέλεσης του προτείνοντας

μάλιστα να πραγματοποιείται αξιολόγηση και από τους υφιστάμενους προς τους προϊστάμενους αλλά και από πελάτες προς τους ίδιους.

Στην ερώτηση ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί έτσι ώστε το σύστημα αξιολόγησης να λειτουργεί αποτελεσματικά φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία μεταξύ ΔΑΔ και υπαλλήλων κυρίως στο ότι η τράπεζα φροντίζει να ενημερώνει και να εκπαιδεύει το προσωπικό της. Ομοφωνία υπάρχει και στο ότι δεν υπήρξαν ιδιαίτερες αλλαγές στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων εξαιτίας των διάφορων εξελίξεων και των διάφορων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός τομέας. Ως εκ τούτου αυτό είναι κάτι που ενδεχομένως αλλάξει μελλοντικά.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Χρησιμότητα έρευνας για τη θεωρία και την πρακτική- Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1.Εισαγωγή

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα της έρευνας, την σημασία, θα αναφέρουμε τους περιορισμούς που πιθανόν να υπάρχουν και τέλος θα προτείνουμε προτάσεις για μελλοντικές έρευνες που θα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση τόσο της έννοιας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο τραπεζικό σύστημα όσο και της επίδρασης που έχει στους εργαζόμενους του οργανισμού.

6.2.Συμπεράσματα

Το τμήμα Διοίκησής Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν, είναι και θα είναι ένα από τα ουσιαστικότερα τμήματα μιας επιχείρησης όπως και μιας τράπεζας. Αποτελεί την κινητήριο δύναμη για την επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα ευρύ και σημαντικό ερευνητικό κεφάλαιο το οποίο ακόμα και σήμερα συνεχώς εξελίσσεται. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τους κύριους πυλώνες του τμήματος της ΔΑΔ σε μια τράπεζα. Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στις απόψεις της ΔΑΔ για την Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και στο τι πιστεύουν οι υπάλληλοι για την αξιολόγηση τους.

Αρχικά μελετήσαμε βιβλιογραφία που αφορούσε την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλύοντας την εξέλιξη της μέσα από το πέρασμα του χρόνου, τις λειτουργίες της και τους στόχους της. Στη συνέχεια είδαμε πως ορίζει η βιβλιογραφία την αξιολόγηση της απόδοσης, με ποιες μεθόδους γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης, ποια τα κριτήρια και ποιοι παράγοντες συμβάλλουν για να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο έγινε ανασκόπηση διάφορων ερευνών που σχετίζονταν με την ΔΑΔ στον τραπεζικό τομέα. Τέλος πήραμε συνέντευξη από ένα στέλεχος ΔΑΔ μιας τράπεζας της Κύπρου σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της και πέντε

συνεντεύξεις από τους ίδιους τους εργαζόμενους έτσι ώστε να συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δύο πλευρών.

Από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης τράπεζας γνωρίζουν και κατανοούν τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης τους και είναι μια διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιείται σε ένα οργανισμό φτάνει τα αποτελέσματα της να αξιοποιούνται σωστά και να δίνουν κίνητρο προς βελτίωση τόσο των προσωπικών τους στόχων όσο και των εταιρικών. Σύγκλιση απόψεων μεταξύ των εργαζομένων και του τμήματος της ΔΑΔ υπάρχει και ως προς τους παράγοντες που είναι σημαντικοί ώστε το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης να λειτουργήσει σωστά. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εκπαίδευση του προσωπικού όσο αφορά το σύστημα αξιολόγησης του, η αντίληψη των στόχων της αξιολόγησης της απόδοσης τους, η σχέση μεταξύ προϊστάμενου και αξιολογούμενου καθώς και το κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα όσο αφορά τις τελευταίες εξελίξεις δε φαίνεται να επηρεάστηκε ιδιαίτερα η συγκεκριμένη τράπεζα λόγω της συντηρητικής πολιτικής που ακολουθεί. Αντίθετα κατά την άποψη των εργαζομένων επηρεάστηκαν οι αυξήσεις στους μισθούς, αλλά παρόλα αυτά η κρίση, η πανδημία, ο πόλεμος δεν έφεραν μειώσεις μισθών ή απολύσεις προσωπικού. Μελλοντικά φαίνεται να αλλάζει το σκηνικό στον τραπεζικό τομέα αφού ενσωματώνεται σε αυτό ολοένα και περισσότερο η χρήση της τεχνολογίας, άλλωστε αυτός είναι και ο λόγος που το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων άλλαξε τα τελευταία χρόνια στη συγκεκριμένη τράπεζα.

6.3.Χρησιμότητα έρευνας για τη θεωρία και την πρακτική

6.3.1. Περιορισμοί έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική διατριβή υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι και πρέπει να αναφερθούν για την καλύτερη αξιολόγησή της. Αρχικά η έρευνα έγινε σε μια τράπεζα της Κύπρου που σημαίνει ότι τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευτούν για όλο το τραπεζικό σύστημα. Το δείγμα συνεντεύξεων από υπαλλήλους δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλο.

6.3.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε σχέση με τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα ανοίγεται ο δρόμος για μελλοντικές έρευνες οι οποίες θα απευθύνονται σε διάφορες τράπεζες έτσι ώστε να υπάρξει σύγκριση σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων ΔΑΔ

και να αναφερθούν διάφορες απόψεις και διαδικασίες που ακολουθούνται από κάθε τράπεζα από στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Σε επόμενη έρευνα, αυτή θα μπορούσε να απευθύνεται σε περισσότερους τραπεζικούς υπαλλήλους ίσως με την μέθοδο του ερωτηματολογίου έτσι ώστε να γίνει και μία ποσοτική έρευνα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσσή

- Armstrong Michael (2006), Performance Management Key Strategies and practical guidelines, 3rd edition, Kogan Page.
- Armstrong, M. (2003). A handbook of human resource management practice. 9th Ed., Great Britain: Cambrian Printers Ltd., Aberystwyth, Wales.
- Bischoff, M. and Jahn, J. (2016). Economic objectives, uncertainties and decision making in the energy sector. Journal of Business Economics, 86(1-2), pp.85-102.
- Chen, L. (2012). A mixed methods study investigating intangibles in the banking sector. University of Glasgow
- DeNisi, A., & Griffin, R. (2007). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Dessler, G., (2005), "Human Resource Management".
- Dyer L., Reeves T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building Theories from Case Study Research', The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550
- Fred C. Lunenburg (2011), Goal-Setting Theory of Motivation, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, NUMBER 1.
- Ghauri, P. (2004), Designing and conducting case studies in international business research, In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), Handbook of qualitative research methods for international business (pp. 109-124), Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Heneman, R.L. (2002). Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation. Greenwich, CT: information Age Publishers.
- John W. Boudreau and Peter M. Ramstad (2002), Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership
- Josh, J. (2016). Why Human Research Management is important for banks? Retrieved from: <https://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resourcemanagement-is-important-for-banks-1464354319-1>

- K. R. Murphy, and A. DeNisi (2008), “A model of the appraisal process”, in Performance Management Systems. A Global Perspective, A. Varma, P. S. Budhwar, and A. DeNisi Eds., New York: Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Philip & Armstrong, Gary. Principles Of Marketing.
- Leech Corinne (2007), Managing Performance, Learning Made Simple, BH.
- Mahoney, T. A. (1989). Multiple pay contingencies: Strategy design of compensation. Human Resource Management, 28(3): 337-347
- Robin Kramar (2014), Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? The International Journal of Human Resource Management, 25:8, 1069-1089
- Taylor, F., (1910), “The Principles of Scientific Management”, Αναρτήθηκε 28 Ιανουαρίου 2018 από <http://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>
- Watkins, T. (2000). Marketing Strategies in Retail Banks: Current Trends and Future Prospects. London: LLP Professional Publishing 2018 από: <https://www.slideshare.net/hcc79/performance-management-29811533>
- Wilson, J. O., Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P. (2010). Emerging themes in banking: recent literature and directions for future research. The British Accounting Review, 42, 153-169

Ελληνική

- Γκάτσου 2019) «Διοίκηση της απόδοσης στον τραπεζικό τομέα Αποδοτικότητα και συστήματα αμοιβών»
- Κουτρούκης Θεόδωρος, (2011), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. και Ν. Παπαλεξανδρή, (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Νίτσα (2021) «Η επίδραση της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων στον Τραπεζικό Τομέα της Ελλάδος»
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Παναγή και Ανδρέου (2017) , «Εκπαίδευση αξιολόγηση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια συνεχή Διαδικασία».

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα
- Παπαλεξανδρη, Ν. & Μπουράντας, Δ.(2002), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων, Έκδοση Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σελ.. 259-316.
- Παπάνης Ε. και Κ. Ρόντος, (2007), «Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων», http://eparanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html
- Παπαντωνίου (2018), «Αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα»
- Πατρινός Δ. και Α. Αναστασίου,(2009) «Διοίκηση& Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Συνοδιού (2021) «Αξιολόγηση εργαζομένων και Διοίκηση Απόδοσης: Η περίπτωση της Τράπεζας Eurobank Α.Ε.»
- Τερζίδης Κ. και Κ. Τζωρτζάκης, (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού) », εκδ. Rossili, Αθήνα.
- Χουλιάρας (2017), «Διοίκηση και Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην τράπεζα».
- Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ., (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.
- https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/ICSD120/%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%84%CE%BF/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AC%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/03_Dioikisi%20Anthropinou%20Dynamikou.pdf

Παράρτημα

i. Συνέντευξη προς προϊστάμενο τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού Τράπεζας

Καλησπέρα και ευχαριστώ που δεχτήκατε να συνεισφέρετε στην έρευνα που διεξάγουμε σχετικά με την **αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο τραπεζικό τομέα** στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Εισαγωγικές ερωτήσεις

1. Μιλήστε μου για εσάς: σπουδές, σταδιοδρομία, χρόνια και πορεία εργασίας στον τραπεζικό κλάδο, χρόνια που εργάζεστε στη ΔΑΔ, χρόνια που εργάζεστε στη συγκεκριμένη τράπεζα και στο Τμήμα (πορεία σε αυτό)

Το τμήμα ΔΑΔ

2. Περιγράψτε τη δομή (θέσεις, αριθμός ατόμων, ειδικότητες) και τις αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού; Έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια; Πώς; Γιατί.
3. Έχει αποτυπωμένο όραμα; Ποιος ο ρόλος του στην Τράπεζα; Πώς υποστηρίζει τη στρατηγική της; Ποια είναι αυτή η στρατηγική (της τράπεζας); Ποιοι οι στρατηγικοί στόχοι της Τράπεζας.
4. Ποιοι είναι οι στόχοι του (τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι και KPIs για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος); Συμμετέχει ο προϊστάμενος του Τμήματος στο ΔΣ της τράπεζας.
5. Ποια είναι η θέση του Τμήματος ΔΑΔ στο οργανόγραμμα της τράπεζας.
6. Πώς συνεργάζεται και υποστηρίζει τα άλλα Τμήματα της τράπεζας.

Πολιτικές ΔΑΔ – Αξιολόγηση της απόδοσης

7. Έχει η τράπεζα καταγεγραμμένες επίσημες πολιτικές ΔΑΔ; Ποιες; Περιγράψτε τες σύντομα.
8. Εστιάζονται στην πολιτική της αξιολόγησης της απόδοσης:
 - a. Ποιοι είναι οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης
 - b. Περιγράψτε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης
 - i. Στάδια (π.χ. αυτό-αξιολόγηση, συνέντευξη αξιολόγησης κοκ)
 - ii. Κριτήρια αξιολόγησης: Συχνότητα
 - iii. Τύπος – μέθοδος – έντυπο αξιολόγησης
 - iv. Ενημέρωση (ξέρουν: τι αξιολογείται; γιατί; ποιοι είναι οι στόχοι του συστήματος;) και εκπαίδευση συμμετεχόντων
 - v. Βασικές αρχές αξιολόγησης
9. Πώς διαφοροποιούνται τα ποιο πάνω ανάλογα με την κατηγορία του εργαζόμενου.
 - a. Πώς συνδέεται η αξιολόγηση με τις άλλες πολιτικές ΔΑΔ; Π.χ. Επιμόρφωση, εξέλιξη, ανταμοιβές; Εξηγήστε.
 - b. Πώς συνδέεται η αξιολόγηση (τα κριτήρια) με τη στρατηγική και τους στόχους της Τράπεζας.
10. Ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί – ώστε το σύστημα της αξιολόγησης να λειτουργήσει αποτελεσματικά; Π.χ. εκπαίδευση, αποδοχή, σχέση με προϊστάμενο, αντίληψη αξίας αξιολόγησης της απόδοσης
11. Πότε άλλαξε το σύστημα της αξιολόγησης τελευταία και γιατί.
12. Η έννοια της βιωσιμότητας, έχει; και αν ναι, πώς έχει επηρεάσει την τράπεζα και τις πολιτικές της ΔΑΔ (ειδικότερα την αξιολόγηση της απόδοσης; Π.χ. στην αξιολόγηση μπαίνουν κριτήρια που έχουν να κάνουν με τη βιωσιμότητα;)

13. Πώς επηρέασαν οι τελευταίες εξελίξεις (οικονομική κρίση, “κούρεμα”, πανδημία) την τράπεζα και τις πολιτικές ΔΑΔ; Πώς επηρέασαν ειδικότερα την αξιολόγηση της απόδοσης (π.χ. στο πλαίσιο της τηλεργασίας) και το σύστημα ανταμοιβών.

Γενικές ερωτήσεις - κλείσιμο

14. Ποιοι παράγοντες θα επηρεάσουν/μετασχηματίσουν τον τραπεζικό κλάδο στο μέλλον; Ποιος ο ρόλος της ΔΑΔ σε αυτό το τοπίο.
15. Πώς βλέπετε την εργασία στην τράπεζα στο μέλλον (π.χ. λόγω της ανάπτυξης του e-banking, της τηλεργασίας κοκ).
16. Πως θα μετασχηματιστούν οι πολιτικές ΔΑΔ και ειδικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης σε αυτό το πλαίσιο.

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια και τον χρόνο που αφιερώσατε.

ii. Συνέντευξη προς υπαλλήλους Τράπεζας

Καλησπέρα και ευχαριστώ που δεχτήκατε να συνεισφέρετε στην έρευνα που διεξάγουμε σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο τραπεζικό τομέα στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Εισαγωγικές ερωτήσεις

1. Μιλήστε μου για εσάς: σπουδές, σταδιοδρομία, χρόνια και πορεία εργασίας στον τραπεζικό κλάδο, χρόνια που εργάζεστε στη συγκεκριμένη τράπεζα και σε ποιο Τμήμα (πορεία σε αυτό)

Πολιτικές ΔΑΔ – Αξιολόγηση της απόδοσης

2. Γνωρίζετε πως γίνεται η αξιολόγηση στη τράπεζα στην οποία εργάζεστε;
3. Συμφωνείτε με τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση.
4. Πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση και από ποιους;
5. Θα μπορούσε η αξιολόγηση να γίνεται και από πελάτες;
6. Για ποιο λόγο κατά τη γνώμη σας γίνεται η αξιολόγηση; Ποιο είναι οι στόχοι της.
7. Εκφράζετε ανεπηρέαστα τη γνώμη σας κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης; Θεωρείτε πως η αξιολόγηση είναι ένας τρόπος να εκφράσετε κάποια διαφωνία σας προς τη διοίκησή;
8. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιοκρατικό και δίκαιο προς όλους τους υπαλλήλους.
9. Γνωρίζετε πώς συνδέεται η αξιολόγηση με τις άλλες πολιτικές ΔΑΔ; Π.χ. Επιμόρφωση, εξέλιξη, ανταμοιβές; Εξηγήστε.

10. Γνωρίζετε πώς συνδέεται η αξιολόγηση (τα κριτήρια) με τη στρατηγική και τους στόχους της Τράπεζας.
11. Ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί – ώστε το σύστημα της αξιολόγησης να λειτουργήσει αποτελεσματικά; Π.χ. εκπαίδευση, αποδοχή, σχέση με προϊστάμενο, αντίληψη αξίας αξιολόγησης της απόδοσης
12. Πόσο πιστεύετε αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού
13. Γνωρίζετε πότε άλλαξε το σύστημα της αξιολόγησης τελευταία και γιατί.
14. Πώς επηρέασαν οι τελευταίες εξελίξεις (οικονομική κρίση, “κούρεμα”, πανδημία) την τράπεζα
Πώς επηρέασαν ειδικότερα την αξιολόγηση της απόδοσης (π.χ. στο πλαίσιο της τηλεργασίας) και το σύστημα ανταμοιβών.

Γενικές ερωτήσεις - κλείσιμο

15. Πώς βλέπετε την εργασία στην τράπεζα στο μέλλον (π.χ. λόγω της ανάπτυξης του e-banking, της τηλεργασίας κοκ).
16. Πως πιστεύετε θα μετασχηματιστεί κατά τη γνώμη σας η αξιολόγηση της απόδοσης σε αυτό το πλαίσιο.

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια και τον χρόνο που αφιερώσατε.