ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Καρολίνα Αλκαλάι

Επιβλέπων Καθηγητής: Ευάγγελος Γρηγορούδης

Χανιά, 2009

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν και με στήριξαν ηθικά για την ολοκλήρωση της.

Έτσι επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου Ευάγγελο Γρηγορούδη για την εποικοδομητική καθοδήγηση, τις συμβουλές και τη βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Επίσης ευχαριστώ την κυρία Αναστασία Χαντζή για το χρόνο που διέθεσε, τη βοήθειά της και τις σημαντικές πληροφορίες που μου παρείχε.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την πολύτιμη υποστήριξη και συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή 5
1.1 Γενικά 5
1.2 Διοίκηση και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού 6
1.3 Στόχοι και Δομή της Εργασίας 10
Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων 12
2.1 Γενικά Στοιχεία 12
2.1.1 Ορισμός 12
2.1.2 Βασικές Αρχές 13
2.1.3 Χρήσεις και Στόχοι της Αξιολόγησης Εργαζομένων 14
2.1.4 Οφέλη της Αξιολόγησης 17
2.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης 19
2.2.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης 20
2.2.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης 22
2.2.2.1 Συγκριτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης 23
2.2.2.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης 25
2.2.3 Συνδυασμός Μεθόδων 35
2.3 Σφάλματα Κατά την Αξιολόγηση 36
Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη και Λειτουργία Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων 42
3.1 Σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης 42
3.1.1 Γιατί Αξιολογούμε; 42
3.1.2 Τι Αξιολογούμε; 44
3.1.2.1 Management by Objectives (MBO) 47
3.1.2.2 Balanced Scorecard (BSC) 49
3.1.2.3 Αξιολόγηση βάσει Δεξιοτήτων (Competency-based Appraisal) 53
3.1.3 Πως Αξιολογούμε; 55
3.1.4 Ποιος Αξιολογεί και Πότε; 57
3.1.5 Εγχειρίδιο Αξιολόγησης 59
3.1.6 Προϋποθέσεις Αποδοτικού Συστήματος Αξιολόγησης 60
3.2 Ποιος Αξιολογεί 61
3.3 Διαδικασία Αξιολόγησης 66
3.3.1 Ενέργειες Πριν τη Συνέντευξη Αξιολόγησης 68
3.3.2 Κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης Αξιολόγησης 72
3.3.2.1 Ρόλος Αξιολογητή 72

3.3.2.2 Δομή Συνέντευξης Αξιολόγησης 75
3.3.2.3 Κανόνες της Συνέντευξης Αξιολόγησης 76
3.3.3 Ενέργειες Μετά τη Συνέντευξη Αξιολόγησης 77
3.4 Κρίσιμα Σημεία Αξιολόγησης 78
3.4.1 Κύριοι Παράγοντες Αποτυχίας Συστημάτων Αξιολόγησης 78
3.4.2 Δυσκολίες Κατά τη Συνέντευξη Αξιολόγησης 84
Κεφάλαιο 4: Προτεινόμενο Σύστημα Αξιολόγησης 86
4.1 Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα 86
4.2 Παρουσίαση Οργανισμού 88
4.3 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Αξιολόγησης 90
4.4 Καθορισμός Κριτηρίων και Κλίμακας Αξιολόγησης 94
4.5 Ανάπτυξη Φύλλου Αξιολόγησης 102
4.6 Συλλογή Δεδομένων 106
4.7 Προτάσεις Βελτίωσης 106
Κεφάλαιο 5: Εναλλακτικά Ποσοτικά Μοντέλα Αξιολόγησης 108
5.1 Γενικά 108
5.2 Διευθυντές Καταστημάτων 110
5.3 Διοικητικοί Διευθυντές 115
5.4 Προσωπικό 116
5.4.1 Σταθμισμένος Μέσος 116
5.4.2 Διόρθωση με βάση Εύρος βαθμολογίας Αξιολογητή 117
5.4.3 Διόρθωση με βάση τη Μέση Αξιολόγηση 119
5.4.4 Διόρθωση με βάση την Αξιολόγηση Ανώτερου Επιπέδου 120
5.4.5 Αναθεώρηση και Τελική Επιλογή 122
5.5 Στατιστική Ανάλυση 123
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Επεκτάσεις 127
6.1 Συμπεράσματα 127
6.2 Μελλοντικές Επεκτάσεις 129
Βιβλιογραφία 131
Α. Ελληνική 131
Β. Ξένη 132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 137
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Φύλλα Αξιολόγησης και οδηγίες συμπλήρωσής τους 138
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ενδεικτικοί πίνακες καταχώρησης στοιχείων ερωτηματολογίων στο excel και επεξεργασίας τους 148

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού προκειμένου να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις πιθανές οικονομικές δυσκολίες και τελικά να ξεχωρίσει. Κατανοώντας τη φιλοσοφία αυτή, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα ζητήματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ιδρύοντας και στελεχώνοντας τα αντίστοιχα τμήματα με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο μάλιστα συμμετέχει ενεργά στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της αλλαγής αυτής είναι η αναδιαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας η οποία εστιάζει πλέον στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στον ενθουσιασμό και ικανοποίηση για την εργασία τους, στο αίσθημα δίκαιας μεταχείρισής τους και βέβαια στη συμμετοχή τους στην επίτευξη των κοινών στόχων, στοιχεία που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, στη φήμη της, στην εικόνα που προβάλλει και τέλος στην επιβίωσή της.

Το βασικό εργαλείο της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού για να εκτιμήσει το βαθμό στον οποίο η σταδιακή εξέλιξη της επίδοσης του κάθε εργαζομένου συνδέεται με τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, αποτελεί η «Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων» (Performance Appraisal) (Coutts and Schneider, 2004). Ο Yong (1996) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως την περιοδική ή ετήσια εκτίμηση και βαθμολόγηση της απόδοσης όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης βάσει του περιεχομένου και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας τους, αλλά και της προσωπικής εργασιακής τους συμπεριφοράς.

Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης είναι η λήψη διοικητικών αποφάσεων όπως προαγωγές, μεταθέσεις, αυξήσεις μισθού, η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους και βέβαια η παροχή κινήτρων ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους αυτή και να αναπτυχθούν. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να πληρεί δύο βασικές προϋποθέσεις: Πρώτον πρέπει να έχει

αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σαφής η διαδικασία, εύχρηστη η φόρμα αξιολόγησης και αξιόπιστη η επεξεργασία των δεδομένων με εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων. Δεύτερον πρέπει οι διευθυντές που θα τοποθετηθούν στη θέση των αξιολογητών να έχουν τόσο τις ικανότητες όσο και κίνητρα να διεξάγουν αποτελεσματικές αξιολογήσεις (Fink and Longenecker, 1998). Επειδή οι προϋποθέσεις αυτές είναι δύσκολο να επιτευχθούν στο μέγιστο βαθμό, η αξιολόγηση συχνά καταλήγει να εκλαμβάνεται ως ανώφελη γραφειοκρατική διαδικασία ή, ακόμα χειρότερα, ως η αιτία να καταστραφούν οι σχέσεις προϊσταμένου-εργαζομένου, με αποτέλεσμα να έχει χαρακτηριστεί ως η «αχίλλειος πτέρνα» της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Heneman, 1975). Αν όμως καταφέρουν να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά και χρησιμοποιηθεί σωστά, αποτελεί ζωτικό στοιχείο της υγιούς ανάπτυξης τόσο των ατόμων ξεχωριστά όσο και της επιχείρησης στο σύνολό της.

1.2 Διοίκηση και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης η οποία συγκεντρώνει μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης δεν αποτελεί πλέον ένα αναπόφευκτο έξοδο αλλά την πηγή δημιουργίας, διατήρησης και επιβίωσής της, καθώς κάθε επιχείρηση αποδίδει καλύτερα εάν αποτελείται από ικανοποιημένους, ενθουσιώδεις και αφοσιωμένους εργαζομένους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν μπορεί να οριστεί ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μίας επιχείρησης συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον. Οι λειτουργίες αυτές συνοψίζονται στα εξής σημεία (Νικολάου, 2006):

- Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας: Ανάλυση θέσης, σχεδιασμός θέσης, περιγραφές θέσεων εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή: Προσέλκυση προσωπικού, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, χρήση έκτακτου προσωπικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Ένταξη στον οργανισμό, εκπαίδευση, πλάνα διαδοχής και ανάπτυξης
- Διοίκηση απόδοσης: Δείκτες απόδοσης, προετοιμασία και διαχείριση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης
- Αμοιβές και παροχές: Διαχείριση μισθοδοσίας, ασφαλιστικά θέματα, διαχείριση παροχών και κινήτρων
- Εργασιακές σχέσεις: Έρευνες ικανοποίησης και κλίματος, σχέσεις με σωματείο εργαζομένων
- Υγιεινή και ασφάλεια: Πολιτικές ασφάλειας και υγιεινής, πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, θέματα εργονομίας
- Διαχειριστικά θέματα: Πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού, τήρηση αρχείου, πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
- Νομικά θέματα: Πολιτικές διατήρησης έννομης συμπεριφοράς και λειτουργίας, θέματα διακρίσεων (φύλου, ηλικίας, κλπ.)
- Στρατηγικός ρόλος: Υποστήριξη της διοίκησης σε θέματα στρατηγικής, διαχείριση αλλαγής και καινοτομίας

Οι στόχοι που θέλει να επιτύχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης μέσω των λειτουργιών αυτών είναι:

- Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της προσέλκυσης ανάπτυξης και διατήρησης των κατάλληλων ατόμων τα οποία είναι ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων προκειμένου να αποκτήσουν πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και βέβαια να ενισχυθεί το ηθικό τους.
- Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν το επίπεδο των αμοιβών, τις ώρες απασχόλησης, τις συμβάσεις εργασίας, τις διαδικασίες προσλήψεων - απολύσεων /αποχωρήσεων, τη μέριμνα για

κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων, την ανάγκη για αύξηση της απασχόλησης κλπ.

- Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, δηλαδή η παροχή της απαραίτητης εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανάλογα με κάθε εργασιακή θέση επιφέροντας πολλαπλά οφέλη τόσο σε ατομικό (πχ. εργασιακή ικανοποίηση) όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο (πχ. ποιότητα και παραγωγικότητα).
- Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, ώστε να επιτυγχάνεται επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία της επιχείρησης.

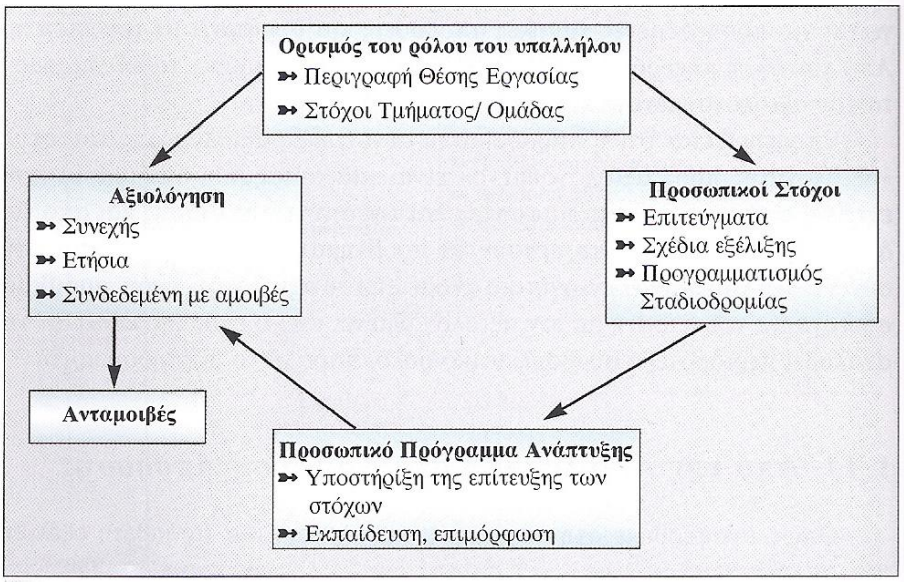
Όπως είδαμε, στις λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνεται και η Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management), η οποία αποτελεί μία ολοκληρωμένη διαδικασία, ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της εταιρείας, η οποία μέσω της βελτίωσης των εργαζομένων και της ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο, επιτυγχάνει αλλά και διατηρεί την επιτυχία της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί το θετικό αυτό αποτέλεσμα, η διοίκηση απόδοσης στηρίζεται σε μία ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων η οποία περιλαμβάνει τη θέσπιση ξεκάθαρων στόχων και την αποσαφήνιση των εξής σημείων:

- ποια είναι τα καθήκοντα της εργασιακής θέσης που αναμένεται να εκτελεί ο εργαζόμενος
- πώς η δουλειά του εργαζομένου συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας
- πώς ερμηνεύεται με πραγματικά στοιχεία η λογική «κάνω καλά τη δουλειά μου»
- πώς ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενός του θα εργαστούν από κοινού αρχικά στη διατήρηση της υπάρχουσας απόδοσης του εργαζομένου και στη συνέχεια στη βελτίωσή της
- πώς θα μετρηθεί η εργασιακή απόδοση
- ποια είναι τα πιθανά εμπόδια προς τη βελτίωση της απόδοσης και ποιοι οι τρόποι αντιμετώπισής τους

Βλέπουμε λοιπόν ότι με τη συνεργασία αυτή, η οποία αποτελεί ένα μέτρο πρόληψης κακών επιδόσεων αλλά και βελτίωσής τους σε περίπτωση που εμφανιστούν,

επιτυγχάνονται πολλαπλά οφέλη για τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενο, αλλά και την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι κατανοούν την εργασία και τις αρμοδιότητές τους και έτσι έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν κρίσιμες καθημερινές αποφάσεις και να αναπτύσσονται καθημερινά. Οι προϊστάμενοι εξοικονομούν χρόνο για τις προσωπικές τους εργασίες καθώς οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και πόσο καλά, ποιες αποφάσεις μπορούν να λάβουν μόνοι τους και σε ποια σημεία θα πρέπει να παρέμβει ο προϊστάμενός τους. Τέλος μέσω ενός σωστά δομημένου συστήματος διοίκησης απόδοσης, η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της επίσημα καταγεγραμμένα τα όποια προβλήματα έχουν εμφανιστεί, αλλά και τις προσπάθειες επίλυσής τους, στοιχεία που την καλύπτουν νομικά σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος θελήσει να κινηθεί νομικά εναντίον της.

Συχνά η έννοια της διοίκησης απόδοσης ταυτίζεται με αυτή της αξιολόγησης απόδοσης. Κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει αφού η αξιολόγηση αποτελεί μόνο ένα στάδιο της διοίκησης απόδοσης, όπως μπορούμε να δούμε και στο σχήμα 1.1 το οποίο δείχνει διαγραμματικά τα στάδια του συστήματος.



Σχήμα 1.1: Στάδια Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

Συγκεκριμένα το πρώτο στάδιο είναι ο ορισμός του ρόλου του εργαζομένου καθορίζοντας την περιγραφή της εργασίας του και θέτοντας τους στόχους της ομάδας εργασίας οι οποίοι πηγάζουν από τους στρατηγικούς στόχους της

επιχείρησης. Το δεύτερο στάδιο είναι ο προσδιορισμός των προσωπικών στόχων απόδοσης του εργαζομένου, οι οποίοι διαμορφώνονται από κοινού μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου σύμφωνα με τους στόχους του τμήματος. Οι στόχοι αυτοί δεν αφορούν τη διαδικασία αλλά το αποτέλεσμα και είναι αυστηρά καθορισμένοι και μετρήσιμοι. Το τρίτο στάδιο είναι η διαμόρφωση, πάλι από κοινού, του προσωπικού προγράμματος ανάπτυξης του εργαζομένου το οποίο περιέχει τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους ανάπτυξης και τις δραστηριότητες που θα χρειαστεί να αναλάβει (πχ. παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανάληψη ευθυνών, συμμετοχή σε project) προκειμένου να πετύχει τους στόχους αυτούς. Στο στάδιο αυτό η έμφαση δίνεται στη στήριξη και το συμβουλευτικό ρόλο που αναλαμβάνει ο προϊστάμενος. Το τέταρτο στάδιο τέλος περιλαμβάνει τη συνεχή και επίσημη αξιολόγηση σε τακτική βάση, με στόχο την υποκίνηση του εργαζομένου και την επικέντρωσή του στους στόχους ανάπτυξής του. Αντίθετα με τη συνεχή αξιολόγηση, η αξιολόγηση σε ετήσια βάση προσδιορίζει το επίπεδο της αμοιβής του εργαζομένου, με βάση τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί στην αρχή της περιόδου.

Βλέπουμε λοιπόν πως η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρεται στην περιοδική εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης βάσει των απαιτήσεων της εργασιακής τους θέσης και των στόχων που έχουν επιτύχει στο προηγούμενο χρονικό διάστημα, με σκοπό να επιβραβευθούν για τα επιτεύγματά τους αυτά, και στη συνέχεια στη διαμόρφωση ενός πλάνου βελτίωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Κατανοούμε λοιπόν πώς η έννοια της αξιολόγησης εντάσσεται στο σύστημα διοίκησης απόδοσης, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί μέρος των διαδικασιών της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

1.3 Στόχοι και Δομή της Εργασίας

Η εργασία αυτή είχε ως στόχο της ανάπτυξη ενός πρωτότυπου και ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού ενός τραπεζικού οργανισμού το οποίο θα εναρμονίζεται με τη φιλοσοφία του οργανισμού και θα επιτυγχάνει την αντικειμενική και αποτελεσματική εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων όλων των βαθμίδων. Έτσι το αντικείμενο ήταν αρχικά η διερεύνηση της φιλοσοφίας του

οργανισμού και των απαιτήσεών του, δηλαδή η διαμόρφωση της βάσης πάνω στην οποία θα στηριζόταν η αξιολόγηση, στη συνέχεια η ανάπτυξη του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης και τέλος η ανάπτυξη του κατάλληλου ποσοτικού μοντέλου έτσι ώστε να μπορέσουν τα ποιοτικά δεδομένα να ποσοτικοποιηθούν και έτσι να εξαχθούν οι τελικές αξιολογήσεις των εργαζομένων.

Η εργασία λοιπόν αποτελείται από έξι κεφάλαια τα οποία έχουν την ακόλουθη δομή:

Στο 1ο κεφάλαιο έγινε μία εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και στον τρόπο που εντάσσεται σε αυτήν η Αξιολόγηση Απόδοσης.

Στο 2ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά στοιχεία ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων, δηλαδή ο ορισμός, οι αρχές και οι στόχοι. Επίσης αναλύονται οι δυνατές μέθοδοι αξιολόγησης δίνοντας έμφαση στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της καθεμίας.

Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το μεθοδολογικό πλαίσιο κατασκευής ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Αναλύονται δηλαδή τα βήματα σχεδιασμού ενός συστήματος αξιολόγησης αλλά και τα διαδοχικά βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης (συνέντευξη αξιολόγησης, ενέργειες πριν και μετά) και τέλος αναφέρονται τα προβλήματα και οι δυσκολίες που εντοπίζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης.

Στο 4ο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μία ανασκόπηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, στη συνέχεια περιγράφεται ο τραπεζικός οργανισμός που εξετάζουμε και τέλος αναπτύσσεται το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης με τα διαδοχικά στάδια εφαρμογής του βάσει των γενικών αρχών που περιγράψαμε στα κεφάλαια 2 και 3.

Στο 5ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εναλλακτικά ποσοτικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν με σκοπό την όσο καλύτερη γίνεται ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή των τελικών αξιολογήσεων των εργαζομένων. Επίσης γίνονται κάποιες στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων και των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων.

Τέλος στο 6ο κεφάλαιο συνοψίζονται τα κυριότερα συμπεράσματα της διαδικασίας και γίνονται κάποιες προτάσεις για μελλοντική επέκταση του παρόντος συστήματος.

Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

Συστήματα αξιολόγησης εφαρμόζονται στις μέρες μας σε πολλές επιχειρήσεις. Ωστόσο, καθένα από τα συστήματα αυτά έχει κάποιες ελλείψεις ή αδυναμίες. Σκοπός του καθενός που του έχει ανατεθεί να κατασκευάσει εξαρχής ένα σύστημα αξιολόγησης ή που θα πάρει ως βάση κάποιο έτοιμο από μία άλλη επιχείρηση, είναι να καταφέρει να προσεγγίσει όσο το δυνατόν καλύτερα της ανάγκες της επιχείρησης έτσι ώστε η διαδικασία της αξιολόγησης να είναι αποτελεσματική, με το να εξαχθούν σωστά συμπεράσματα σχετικά με την απόδοση και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου. Επίσης θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να έχει σωστή ανατροφοδότηση όσον αφορά την πραγματική του απόδοση, αλλά και τον τρόπο και τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει μέχρι την επόμενη αξιολόγηση έτσι ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του αυτή. Ένα πολύ σημαντικό σημείο που δεν πρέπει να αμελείται, είναι να γίνεται η μέγιστη προσπάθεια ώστε να διασφαλισθεί ότι η διαδικασία (συνέντευξη) της αξιολόγησης δεν θα δημιουργήσει διαμάχες και προστριβές μεταξύ των εργαζομένων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε τα βασικά σημεία μίας ολοκληρωμένης διαδικασίας αξιολόγησης. Ο σωστός συνδυασμός των απαραίτητων στοιχείων σε κάθε ιδιαίτερη περίπτωση θα πρέπει να μπορεί να δώσει ένα άρτιο και όσο το δυνατόν λειτουργικότερο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού του εκάστοτε οργανισμού.

2.1 Γενικά Στοιχεία

2.1.1 Ορισμός

Η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων (Employee Performance Appraisal) είναι μία δομημένη διαδικασία η οποία μετρά με ακριβή και αντικειμενικό τρόπο την απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού συγκριτικά με την απόδοση που απαιτείται να υπάρχει για την επιτυχή κάλυψη των καθηκόντων της εργασιακής

τους θέσης. Η αξιολόγηση πρέπει πάντα να συνοδεύεται από μία ανατροφοδότηση προς τους εργαζομένους σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους ώστε να γνωρίζουν το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού και την προηγούμενη απόδοσή τους, αλλά και με τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσουν μέχρι την επόμενη αξιολόγηση. Η διαδικασία αυτή είναι επίσημη και καταγεγραμμένη, και επαναλαμβάνεται ανά τακτά διαστήματα, είτε χρονικά (κάθε χρόνο, κάθε έξι μήνες), είτε όταν ολοκληρώνεται ένα μεγάλο έργο ή μία σημαντική φάση του (συνήθως για ομάδες εργασίας που συγκροτούνται ειδικά για την εκπλήρωση ενός έργου).

Επίσης υπάρχει η ανεπίσημη αξιολόγηση απόδοσης η οποία διενεργείται όποτε ο προϊστάμενος δει ότι χρειάζεται να κάνει κάποια κριτική σχετικά με τον τρόπο που κάνει τη δουλειά του ένας εργαζόμενος. Η αξιολόγηση αυτή βοηθάει γιατί όσο πιο γρήγορα επισημανθεί μία λάθος συμπεριφορά, τόσο πιο εύκολο είναι και να διορθωθεί, και έτσι να μην υπάρχουν δυσάρεστες εκπλήξεις όταν θα γίνει η επίσημη αξιολόγηση.

Τέλος βέβαια πρέπει να αναφέρουμε ότι όλοι καθημερινά αξιολογούν τα προϊόντα που χρησιμοποιούν, τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται, ακόμα και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας των γύρω τους. Τις περισσότερες φορές μάλιστα η διαδικασία αυτή γίνεται υποσυνείδητα. Βλέπουμε λοιπόν πως η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία με την οποία ερχόμαστε όλοι σε επαφή συστηματικά.

2.1.2 Βασικές Αρχές

Η αξιολόγηση είναι μία μορφή επικοινωνίας μεταξύ δύο ανθρώπων. Για το λόγο αυτό πρέπει να δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή με αμοιβαίο σεβασμό.

Μέσω της αξιολόγησης πρέπει να καλλιεργείται στον εργαζόμενο η νοοτροπία του να αναλαμβάνει όλο και περισσότερες ευθύνες σχετικά με την πρόοδο και την εξέλιξη του, αλλά και να βρίσκει τρόπους για τη συνεχή βελτίωση του, γιατί στην πραγματικότητα δεν γνωρίζει κανένας καλύτερα την πρόοδο που σημειώνει αλλά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, από τον ίδιο του τον εαυτό.

Κατά συνέπεια η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα θετικό κλίμα και από τις δύο πλευρές, ώστε να παρέχεται στον εργαζόμενο η κατάλληλη βοήθεια και υποστήριξη στη θέσπιση ενός πλάνου βελτίωσης της απόδοσής του, και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Επίσης η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξει τις διοικητικές αποφάσεις της επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της, και τελικά την ανάπτυξή της.

Έτσι οι βασικές αρχές που διέπουν την αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού μίας επιχείρησης συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Ενδυνάμωση των εργαζομένων και ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- Ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση και ανάπτυξη συνεργατών).
- Υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- Ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

2.1.3 Χρήσεις και Στόχοι της Αξιολόγησης Εργαζομένων

Η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται για δύο βασικούς λόγους, οι οποίοι μάλιστα είναι συχνά αντικρουόμενοι. Από τη μία, η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με σκοπό να ανταμείψει τους εργαζομένους για την απόδοσή τους, δηλαδή για να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις. Από την άλλη, η αξιολόγηση γίνεται με σκοπό την ανάπτυξη των ιδιαίτερων ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου, ώστε να βελτιωθεί παράλληλα η απόδοσή του και να μπορέσει να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

Αντίθετα με παλαιότερες απόψεις που υποστήριζαν ότι οι αυξήσεις του μισθού, τα bonus και οι προαγωγές έπρεπε να δίνονται στους εργαζομένους με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη εταιρεία, η επικρατούσα άποψη πλέον είναι πως οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβραβεύονται για τα επιτεύγματα στην απόδοσή τους. Έτσι θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη διαδικασία της αξιολόγησης ως το στοιχείο που συνδέει την παραγωγικότητα ενός εργαζομένου με τις απολαβές του.

Επομένως βλέπουμε πως κύριος στόχος της αξιολόγησης στην περίπτωση που γίνεται για διοικητικούς λόγους είναι να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι για τις προσπάθειες που έχουν καταβάλει και τα αποτελέσματα που έχουν επιτύχει. Η επιβράβευση αυτή μπορεί να συνοδεύεται είτε με χρηματική ανταμοιβή, είτε με μετακίνηση προς μία καλύτερη θέση εργασίας, είτε με αύξηση των αρμοδιοτήτων στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, είτε με μία απλή αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζομένου από κάποιο ανώτερο του. Η τελευταία αυτή κίνηση, αν και απλή, είναι ικανή να επιδράσει θετικά στην ψυχοσύνθεση του ατόμου, να του βελτιώσει το ηθικό και να του δώσει κίνητρα να συνεχίσει τις προσπάθειές του.

Βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει σωστά η αξιολόγηση αυτή είναι να γίνεται με τρόπους δίκαιους και αντικειμενικούς αποτρέποντας την εκδήλωση συμπαθειών και αντιπαθειών μεταξύ των εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως η μεταχείρισή τους είναι δίκαιη και αξιοκρατική, και έχουν και τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, τότε υποκινούνται να εργαστούν όσο το δυνατόν αποδοτικότερα γίνεται, αλλά και με αφοσίωση προς την εταιρεία τους. Βέβαια επειδή το ζήτημα των προαγωγών και των απολύσεων είναι λεπτό, πολλοί αξιολογητές δεν θέλουν να αναλαμβάνουν την ευθύνη τέτοιων αποφάσεων γιατί έρχονται σε δύσκολη θέση σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να πραγματοποιήσουν μία τέτοια αξιολόγηση. Και στις δύο περιπτώσεις, η απόφαση θα πρέπει να μπορεί να τεκμηριωθεί μέσω μίας επίσημης αξιολόγησης, η οποία θα δείχνει την απόδοση και τη συνέπεια του εργαζομένου, έτσι ώστε και η εταιρεία να είναι καλυμμένη σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος νιώσει αναίτια αδικημένος και θελήσει να κινηθεί νομικά εναντίον της.

Στην περίπτωση αξιολόγησης με σκοπό τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, υπάρχει άλλη μία διάσταση η οποία όμως δεν αφορά άμεσα τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά την επιχείρηση στο σύνολό της καθώς και τις τεχνικές που ακολουθεί η

διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι μέσω μίας τέτοιας αξιολόγησης μπορεί η εταιρεία να ερευνήσει ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες προσλήφθηκαν ώστε στο μέλλον να χρησιμοποιείται ο αποδοτικότερος τρόπος επιλογής εργαζομένου για κάθε θέση. Αντίστοιχα μπορεί να ερευνήσει αν η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού για κάθε εργασιακή θέση λειτουργεί σωστά, συγκρίνοντας τις εκτιμήσεις κατά τη συνέντευξη πρόσληψης με την πραγματική απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον και έτσι να διαπιστώσει εάν επιδέχεται διορθωτικές αλλαγές. Επίσης μπορεί μετρώντας την απόδοση μίας ομάδας εργαζομένων πριν και μετά από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, να διαπιστώσει αν το πρόγραμμα αυτό ήταν επιτυχημένο, καθώς και αν κατάφερε να εκπληρώσει το σκοπό του, δηλαδή να βοηθήσει στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων. Συμπερασματικά βλέπουμε πως αν οριστούν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, οι απαραίτητες εκπαιδευτικές ανάγκες σε κάθε τμήμα εργασίας, και τα απαραίτητα προσόντα που απαιτεί κάθε εργασιακή θέση, ορίζονται οι απαιτήσεις ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και ένας τρόπος να διαχωρίζονται εξαρχής οι αποτελεσματικοί εργαζόμενοι. Με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η ανάπτυξη της επιχείρησης, σημαντικό χαρακτηριστικό της ανταγωνιστικότητάς της.

Στην περίπτωση της αξιολόγησης με σκοπό την ανάπτυξη του εργαζομένου ο αξιολογητής δεν έχει το ρόλο του κριτή, αλλά αυτόν του συμβούλου και καθοδηγητή με βασικούς στόχους να επιβραβεύσει τον εργαζόμενο για τις προσπάθειές του, να του επισημάνει τις αδυναμίες του, αλλά και τις δυνατότητές του και έτσι να σχεδιάσουν από κοινού ένα προσωπικό πλάνο ανάπτυξης. Ο κύριος λόγος της συνέντευξης αυτής είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πάντα σε ποιο τομέα χρειάζονται βελτίωση, έτσι οι διευθυντές τους δεν μπορούν να απαιτούν τη βελτίωση αυτή χωρίς πρώτα να τους εξηγήσουν πού απαιτείται αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα την επιτύχουν.

Έτσι τα θέματα που συζητούν είναι ο βαθμός στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί την προηγούμενη χρονιά, η διακύμανση της απόδοσης του εργαζομένου τη χρονιά που πέρασε, η πραγματική του απόδοση συγκριτικά με την απόδοση που απαιτείται για τη θέση εργασίας του, οι αδυναμίες του, οι εκπαιδευτικές του ανάγκες, οι δεξιότητές του και οι τομείς στους οποίους μπορεί να αναπτυχθεί. Επίσης

αναφέρονται στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, στις προοπτικές καριέρας που έχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση αυτή, αλλά και στις προοπτικές και τους στόχους της θέσης που κατέχει εκείνη τη στιγμή. Τέλος καθορίζουν τους στόχους για την επόμενη χρονιά, αλλά και ένα πλάνο ανάπτυξης. Έτσι ο εργαζόμενος με τη σωστή ανατροφοδότηση, τις συμβουλές και τη βοήθεια του προϊσταμένου του έχει τα κίνητρα να εργαστεί προς μία θετική κατεύθυνση βελτιώνοντας την απόδοσή του και διευρύνοντας τις δυνατότητές του, με σκοπό πάντα τη συνεχή προσωπική του ανάπτυξη, αυξάνοντας παράλληλα και την προσφορά του στην επιχείρηση.

Οι αξιολογητές από τη μεριά τους πρέπει να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους, να έχουν σωστή στάση απέναντί τους δείχνοντας το απαραίτητο ενδιαφέρον και κατανόηση προς τον καθένα, αλλά και να αναγνωρίζουν εμφανώς την ατομική επιτυχία και πρόοδο των εργαζομένων, αφού με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται και το ηθικό τους. Επίσης πρέπει να υποστηρίζουν τις προσπάθειες ατομικής βελτίωσης, επιτυγχάνοντας τελικά την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει όλες τις παραπάνω ανάγκες τόσο μελετώντας και συγκρίνοντας τους εργαζομένους με σκοπό την ανταμοιβή των προσπαθειών τους, όσο και με την ενίσχυση της ατομικής συμπεριφοράς του κάθε εργαζομένου και συμβολή στην ανάπτυξή του. Το βασικό πρόβλημα που εντοπίζεται είναι πως οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τι στάση πρέπει να κρατήσουν κατά την αξιολόγησή τους γιατί εάν δεν δείξουν τις ανάγκες τους θα έχουν μεγαλύτερη χρηματική ανταμοιβή, ενώ αν εκφράσουν τις ανάγκες τους δεν θα έχουν την ίδια ανταμοιβή, αλλά θα μπορέσουν να καλύψουν τα όποια κενά τους με στόχο τη μελλοντική ανάπτυξή τους. Έτσι ο ρόλος του αξιολογητή είναι δύσκολος καθώς θα πρέπει να κρατήσει την ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών εναλλακτικών προσεγγίσεων.

2.1.4 Οφέλη της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ειδικά όταν γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο έχει πολλαπλά οφέλη για τον αξιολογούμενο, για τον

αξιολογητή αλλά και για την επιχείρηση στο σύνολό της. Αρχικά αποτελεί ένα χρονικό διάστημα αφιερωμένο καθαρά σε ένα εργαζόμενο, μέσα στο οποίο μπορεί να συζητήσει με τον προϊστάμενό του αβίαστα για θέματα που αφορούν στην εργασία του, χωρίς να χάνεται σημαντικός χρόνος από αυτή. Έτσι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει μαζί του για την επίδοσή του σε σχέση με την περιγραφή της εργασίας του (job description), για τα θετικά και αρνητικά σημεία της περιόδου που πέρασε, αλλά και για τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που του παρουσιάστηκαν. Επίσης στο διάστημα αυτό ενημερώνεται από τον προϊστάμενό του για την συνολική πρόοδο του και για κρίσιμα σημεία στα οποία πρέπει να δώσει προσοχή. Τέλος κατασκευάζεται από κοινού ένα μοναδικό σχέδιο δράσης που αφορά τον εργαζόμενο και στοχεύει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του, ώστε να βελτιωθεί η συνολική εικόνα του.

Βλέπουμε έτσι τα πολλαπλά οφέλη που έχει για το άτομο και συνοψίζονται στα εξής στοιχεία: προάγεται η επικοινωνία με τον προϊστάμενό του, αναγνωρίζονται και υποστηρίζονται εμφανώς οι προσπάθειές του, προβάλλεται η συνεισφορά του στην επιχείρηση, του δίνεται χρόνος να αναπτύξει τις απόψεις του και τις υποδείξεις του με σκοπό τόσο την εξέλιξη του ιδίου, όσο και της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, και καταστρώνεται ένα σχέδιο εκπαίδευσης και ανάπτυξης με σκοπό να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι ικανότητες του και να αποδώσει τα μέγιστα, γιατί ο καλύτερος κριτής της απόδοσης και των αναγκών του είναι πάντα ο ίδιος του ο εαυτός. Τέλος αποφεύγονται οι δυσάρεστες εκπλήξεις καθώς ο εργαζόμενος γνωρίζει εκ των προτέρων τη γνώμη του προϊσταμένου του, αφού έχει συζητήσει μαζί του σχετικά με πιθανές ανάγκες για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για περαιτέρω προσωπική ανάπτυξη στη θέση που κατέχει ήδη, αλλά και ποιες είναι οι προοπτικές του όσον αφορά στις προαγωγές.

Από την άλλη μπορούμε και να δούμε τα οφέλη για τον αξιολογητή, αφού ενισχύει τις διαπροσωπικές του σχέσεις με κάθε άτομο ξεχωριστά, προσφέρει αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλονται, αλλά και υποστήριξη και κίνητρα για να γίνονται ακόμα καλύτερες, και βέβαια, μέσω της αξιολόγησης, είναι σε θέση να εκτιμάει την απόδοση του κάθε ατόμου και συνεισφορά στην συνολική εικόνα του τμήματος του, και εν συνεχεία στο σύνολο της επιχείρησης. Επίσης, μέσω της αξιολόγησης, μπορεί να γνωρίζει αλλά και να καταγράψει με ακρίβεια το επίπεδο

των ικανοτήτων του κάθε ατόμου, ώστε να το ταιριάξει με τις απαιτήσεις μίας άλλης θέσης σε περίπτωση μετακίνησης ή προαγωγής.

Τέλος μπορούμε να καταγράψουμε τα οφέλη για την επιχείρηση τα οποία είναι, όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, πολλαπλά. Πρωτίστως έχει υπαλλήλους με κίνητρα οι οποίοι συμβάλουν ενεργά στη συνολική απόδοσή της, αλλά και στη σταδιακή βελτίωσή της. Η υποκίνηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω του σχεδιασμού εστιασμένης ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών πλάνων ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Επίσης γνωρίζοντας πλέον τις ανάγκες των εργαζομένων της, είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσει έγκαιρα (πχ. με εκπαιδευτικά προγράμματα σε νέες τεχνολογίες, σεμινάρια, εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες κ.ά.) προτού προκύψει κάποιο σημαντικό πρόβλημα. Τέλος μπορεί να διαπιστώσει αν η συνολική απόδοση των εργαζομένων της είναι σταθερή, αυξάνεται ή μειώνεται, και με τον τρόπο αυτό να εξακριβώσει αν οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού της (προσλήψεις, μετακινήσεις) είναι επιτυχείς ή αν έχουν κάποιες αδυναμίες που επιδέχονται βελτίωση.

2.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Κατά τη διάρκεια των ετών, συνδυάζοντας διαφορετικά πάντα στοιχεία, έχουν δημιουργηθεί πολλά διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η βασική κατηγοριοποίηση που μπορούμε να διακρίνουμε είναι μεταξύ των αντικειμενικών και των υποκειμενικών μεθόδων αξιολόγησης (Cascio, 1991). Οι αντικειμενικές μέθοδοι αφορούν μετρήσιμα χαρακτηριστικά μίας εργασίας και αναφέρονται κυρίως σε εργασίες που σχετίζονται με την παραγωγή (πχ. πωλήσεις, παραγόμενα τεμάχια, αριθμός λαθών κλπ.). Το κύριο μειονέκτημα με τις μεθόδους αυτές είναι ότι δείχνουν το αποτέλεσμα μίας συμπεριφοράς και όχι την ίδια τη συμπεριφορά, η οποία είναι και το ζητούμενο της αξιολόγησης. Δηλαδή, αν και η μέτρηση της «παραγωγικότητας» είναι μία φαινομενικά δίκαιη διαδικασία, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους, δεν λαμβάνει υπόψη της ότι μπορεί να υπάρχουν διαφοροποιήσεις της παραγωγικότητας λόγω περιστασιακών παραμέτρων οι οποίες είναι πέρα από τον

έλεγχο του υποψηφίου που αξιολογείται. Ένα άλλο μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων αξιολόγησης είναι ότι δεν είναι εφαρμόσιμες στα μη χειρωνακτικά επαγγέλματα, γιατί στις περιπτώσεις αυτές η απόδοση του κάθε ατόμου είναι αποτέλεσμα μίας πολυσύνθετης εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία δεν μπορεί να «μετρηθεί» με έναν ή περισσότερους αντικειμενικούς δείκτες. Για τους λόγους αυτούς τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν υποκειμενικές μεθόδους, δηλαδή κάποιες κρίσεις που συνήθως αναλαμβάνουν να κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, παρά το γεγονός ότι έχουμε και στην περίπτωση αυτή σφάλματα, τα οποία δεν θα μπορούσαν όμως να αποφευχθούν εφόσον έχουμε να κάνουμε με ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές. Επομένως, για να είναι χρήσιμα τα αποτελέσματα που εξάγονται από τις μεθόδους αυτές, θα πρέπει να βασίζονται σε μία προσεκτική ανάλυση των συμπεριφορών που κρίνονται απαραίτητες να υπάρχουν για την επιτυχημένη κάλυψη των διαφορετικών αναγκών της κάθε θέσης εργασίας. Βέβαια η Anastasi (1988) υποστηρίζει ότι αν και τα λάθη στην κρίση των αξιολογητών είναι επικίνδυνα στην χρήση αντικειμενικών μεθόδων, εντούτοις αν η μέθοδος είναι ελεγχόμενη και προσεκτικά σχεδιασμένη αποτελούν μία σειρά πολύτιμων στοιχείων σχετικά με τα κριτήρια που αξιολογούνται.

2.2.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν πέντε βασικές μέθοδοι αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

- *Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής*

Οι μέθοδοι μέτρησης παραγωγής αναφέρονται στην αριθμητική μέτρηση της απόδοσης ενός εργαζομένου όσον αφορά στα έτοιμα προϊόντα, στον αριθμό ελαττωματικών προϊόντων, ή σε οποιοδήποτε άλλο δείκτη της παραγωγικής διαδικασίας. Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μόνο όταν ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την παραγωγή προϊόντων με φυσική υπόσταση, οπότε είναι δύσκολο να εφαρμοστούν όταν έχουμε παροχή υπηρεσιών. Τέλος για να χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να ισχύουν τρείς βασικές προϋποθέσεις:

- Η παραγωγή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε επαναλαμβανόμενη βάση
- Το μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος θα πρέπει να είναι μετρήσιμο
- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος

❖ *Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες*

Η μέθοδος πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες χρησιμοποιείται συνήθως για την αξιολόγηση των πωλητών, αφού μετράει τον συνολικό όγκο πωλήσεων που έχει πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αρχικά ορίζεται το ελάχιστο επιθυμητό επίπεδο πωλήσεων, και έτσι όποιος το ξεπεράσει αμείβεται με ένα αντίστοιχο bonus. Βέβαια και στη μέθοδο αυτή έχουμε προϋποθέσεις αντίστοιχες με τη μέθοδο μέτρησης παραγωγής εφόσον και η μέτρηση των πωλήσεων μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτική λόγω επιρροής εξωτερικών παραγόντων που διαφοροποιούν την επίδοση των πωλητών. Έτσι η μέθοδος αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν οι πωλητές έχουν ουσιαστικό έλεγχο στον όγκο των πωλήσεων, και όταν οι συνθήκες εργασίας τους είναι παρόμοιες ή μπορούν να προσαρμοστούν σε παρόμοια επίπεδα.

❖ *Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου*

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται στοιχεία από τον προσωπικό φάκελο του εργαζομένου για την αξιολόγησή του όπως ο αριθμός των καθυστερήσεων ή απουσιών του, ο αριθμός των επιπλήξεων που έχει λάβει, ή ακόμα και ο αριθμός των ποινών που του έχουν επιβληθεί. Βέβαια η μέθοδος αυτή παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα εφόσον η απόδοση του εργαζομένου είναι σε πολλές περιπτώσεις ανεξάρτητη των στοιχείων αυτών. Για παράδειγμα αν ένας εργαζόμενος λείψει από τη δουλειά του λόγω ασθενείας, δεν σημαίνει ότι έχει και χαμηλή απόδοση στην εργασία του. Επίσης ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι όλοι οι προϊστάμενοι δεν είναι το ίδιο σχολαστικοί με την καταγραφή των στοιχείων αυτών. Έτσι η μέθοδος αυτή δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνη της, αλλά μόνο σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας.

❖ *Μετρήσεις αποτελεσματικότητας*

Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας γίνονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες εργασίες οι οποίες προσομοιάζουν στην εργασιακή πραγματικότητα. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη όταν υπάρχουν περιορισμοί στη χρήση άλλων μεθόδων, όμως παρουσιάζει τρία σημαντικά προβλήματα.

- Επειδή ελάχιστες συνθήκες εργασίας μπορούν να αναπαραχθούν ή να ελεγχθούν, τα αποτελέσματα είναι πολλές φορές ελλιπή ή ανεπαρκή.
- Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι εκείνη τη στιγμή η εργασία τους αξιολογείται πιέζονται ώστε η απόδοση τους να είναι η καλύτερη δυνατή. Έτσι η μέθοδος αυτή μετράει την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και όχι τη μέση.
- Επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να εφαρμοστεί μία τέτοιου είδους αξιολόγηση, τελικά αποδεικνύεται ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα, χωρίς μάλιστα τα ανάλογα αποτελέσματα.

❖ *Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών*

Οι αντικειμενικές μέθοδοι που περιγράψαμε είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση των στελεχών λόγω της διαφορετικής φύσης της εργασίας τους. Έτσι για να μετρηθεί η απόδοση των στελεχών με αντικειμενικά κριτήρια θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητικό στοιχείο η απόδοση της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος, χρησιμοποιώντας στοιχεία όπως το ύψος των πωλήσεων ή τα καθαρά κέρδη.

2.2.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Σε κάθε επιχείρηση μπορούμε να συναντήσουμε μία εντελώς διαφορετική μέθοδο αξιολόγησης με βάση υποκειμενικά κριτήρια. Για παράδειγμα κάποιες χρησιμοποιούν μακροσκελείς και πολύπλοκες κλίμακες κατάταξης, αντίθετα υπάρχουν κάποιες που χρησιμοποιούν απλές κλίμακες για τον ίδιο σκοπό, ενώ υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου απαιτείται από τον προϊστάμενο να συγγράψει

μία μικρή έκθεση όπου θα περιγράφει την απόδοση καθενός από τους υφισταμένους του. Παρατηρούμε έτσι πως υπάρχει μία πληθώρα διαφορετικών υποκειμενικών μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες μάλιστα αν συνδυαστούν μεταξύ τους, μέσω της κατάλληλης έρευνας, μπορούν να δώσουν ένα ικανοποιητικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα βασίζεται σε καθαρά υποκειμενικά και μη μετρήσιμα στοιχεία, χωρίς όμως το γεγονός αυτό να αποτελεί πρόβλημα σχετικά με τα εξαγόμενα αποτελέσματα.

Στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες:

- ✓ τις συγκριτικές μεθόδους, στις οποίες διενεργούνται συγκρίσεις σε διαφορετικούς τομείς μεταξύ μίας ομάδας αξιολογούμενων υπαλλήλων και
- ✓ τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης, όπου ο κάθε αξιολογούμενος περιγράφεται αυτόνομα, χωρίς να απαιτείται σύγκριση με άλλους υπαλλήλους.

Στη συνέχεια θα δούμε τις διαφορετικές μεθόδους που εμπεριέχονται στην κάθε κατηγορία.

2.2.2.1 Συγκριτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης περιλαμβάνουν μία αξιολογική κατάταξη των εργαζομένων σύμφωνα με το εκάστοτε κριτήριο υπό εξέταση. Η απλούστερη μέθοδος είναι η **Κατάταξη (Ranking)** η οποία συνίσταται στην ιεραρχική κατάταξη όλων των αξιολογούμενων από τον καλύτερο μέχρι τον χειρότερο. Για μεγαλύτερη αξιοπιστία της κατάταξης αυτής υπάρχει η **Εναλλακτική Κατάταξη** κατά την οποία αρχικά γίνεται μία λίστα όλων των αξιολογούμενων, στη συνέχεια ορίζεται ο καλύτερος και ο χειρότερος αξιολογούμενος, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος και ο δεύτερος χειρότερος και ούτω καθεξής μέχρι να έχουν συμπεριληφθεί όλοι οι αξιολογούμενοι στην κατάταξη.

Τόσο στην απλή όσο και στην εναλλακτική κατάταξη πρέπει να συγκρίνεται κάθε αξιολογούμενος με όλους τους υπόλοιπους. Για να συγκριθούν οι αξιολογούμενοι ένας προς έναν υπάρχει η μέθοδος **Κατάταξης σε Ζευγάρια (Paired Comparison)**.

Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται ζεύγη όλων των αξιολογούμενων και ο αξιολογητής καλείται να υποδείξει τον καλύτερο κάθε ζεύγους. Η τελική κατάταξη δημιουργείται σύμφωνα με το πόσες φορές έχει επιλεγεί ως καλύτερος κάθε αξιολογούμενος (Landy, 1989). Το πρόβλημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ο αριθμός των συγκρίσεων που πρέπει να γίνουν, οι οποίες είναι $\frac{n(n-1)}{2}$, όπου n ο αριθμός των αξιολογούμενων. Έτσι για παράδειγμα αν υπάρχουν 10 εργαζόμενοι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν 45 συγκρίσεις.

Τέλος υπάρχει η μέθοδος της **Επιβεβλημένης Κατανομής (Forced Distribution)** στην οποία ο αξιολογητής πρέπει να κατατάξει τους αξιολογούμενους σε ομάδες από τους καλύτερους έως τους χειρότερους κατατάσσοντας ένα συγκεκριμένο ποσοστό σε κάθε κατηγορία. Έτσι για παράδειγμα μπορεί οι κατηγορίες να είναι ισόποσες (πχ. 4 κατηγορίες με 25% των εργαζομένων στην καθεμία), ή μπορεί τα ποσοστά να δημιουργούνται βάσει της κανονικής κατανομής όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1: Παράδειγμα επιβεβλημένης κατανομής (Fisher et al., 1999)

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

Το πρόβλημα βέβαια της μεθόδου αυτής είναι ότι ενώ γενικά οι ικανότητες των ανθρώπων θα μπορούσαν να ταξινομηθούν βάσει της κανονικής κατανομής, σε μία

επιχείρηση κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί αφού δεν έχουμε πλέον να κάνουμε με ένα γενικό πληθυσμό, αλλά με μία ομάδα ανθρώπων που έχουν επιλεγεί για τις ικανότητές τους.

Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στη χρήση τους, ιδιαίτερα μάλιστα όταν ο αριθμός των εργαζομένων είναι μικρός. Επίσης με τη χρήση των μεθόδων αυτών είναι εύκολο να αποφευχθούν σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης. Βέβαια όπως όλες οι μέθοδοι έχουν και κάποια μειονεκτήματα τα οποία δεν πρέπει να αμελούνται.

Τα βασικά τους προβλήματα είναι ότι βασίζονται μόνο στη γενική εικόνα του εργαζομένου και όχι στα επιμέρους χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την εικόνα αυτή, αλλά και ότι δείχνουν μόνο της κατάταξη των εργαζομένων και όχι την απόσταση μεταξύ τους. Επίσης τέτοιου είδους συγκρίσεις μπορεί να δημιουργήσουν διαφορές και αντιπαλότητες μεταξύ των εργαζομένων χωρίς στην πραγματικότητα οι διαφορές στην απόδοσή τους να είναι τόσο μεγάλες. Τέλος τίθεται θέμα αξιοπιστίας τέτοιων μεθόδων γιατί σε περίπτωση που επαναληφθούν λίγο καιρό μετά, οι ακραίες κατατάξεις θα είναι πιθανώς σταθερές, αλλά στις ενδιάμεσες θέσεις είναι πολύ πιθανό να παρατηρηθούν μεγάλες διαφοροποιήσεις.

2.2.2.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης

Στις μεθόδους αξιολόγησης με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης, η απόδοση κάθε εργαζομένου δεν καθορίζεται βάσει συγκρίσεων με τους υπόλοιπους εργαζομένους, αλλά μέσω της περιγραφής και κάποιες φορές βαθμολόγησής του σε ορισμένα κριτήρια που αφορούν στην εργασιακή του θέση. Στις μεθόδους αυτές μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγορίες. Τις μεθόδους που χρησιμοποιούν κατάταξη σε κατηγορίες, τις αφηγηματικές μεθόδους και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στοιχεία συμπεριφορικής περιγραφής, τις οποίες θα δούμε στη συνέχεια αναλυτικά.

Αφηγηματικές Μέθοδοι

Συχνά οι προϊστάμενοι καλούνται να καταγράψουν αναλυτικά κάποιες πληροφορίες όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Βέβαια λόγω της περιγραφικής φύσης των μεθόδων αυτών τείνουν να δείχνουν περισσότερο τις πράξεις του εργαζομένου παρά την αξιολόγησή του. Στις μεθόδους αυτές εντάσσονται η γραπτή περιγραφή και τα κρίσιμα περιστατικά.

- Γραπτή Περιγραφή (Narrative Essay)

Η μέθοδος της γραπτής περιγραφής είναι ίσως η απλούστερη μέθοδος αξιολόγησης, στην οποία ο αξιολογητής καλείται να συντάξει μία έκθεση στην οποία θα περιγράφει την απόδοση του αξιολογούμενου καταγράφοντας τις δυνατότητές του, τις αδυναμίες του, τις προοπτικές του, αλλά και τις ανάγκες του προκειμένου να βελτιωθεί. Αυτή η μέθοδος, αν και παρέχει πολλές λεπτομέρειες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου και πως αυτή διαμορφώνεται, εντούτοις δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο σύγκρισης εργαζομένων διαφορετικών θέσεων και τμημάτων αφού κάθε αξιολογητής δεν επικεντρώνεται στα ίδια κριτήρια καθώς και δεν τους αποδίδει τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας. Επίσης τα στοιχεία που δίνει η έκθεση αυτή είναι εντελώς ποιοτικά και προκειμένου να γίνει αντικειμενική σύγκριση των εργαζομένων, αλλά και για να μπορέσουν να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις, θα έπρεπε τα δεδομένα αυτά να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν.

- Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incidents)

Σε κάθε εργασία υπάρχουν κάποιες κρίσιμες συμπεριφορές που διαχωρίζουν τον αποτελεσματικό από τον αναποτελεσματικό τρόπο εκτέλεσής της (Flanagan, 1949). Έτσι με τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών ο αξιολογητής έχει το ρόλο του επόπτη ο οποίος υποχρεούται καθημερινά κατά τη διάρκεια του έτους να παρατηρεί τις συμπεριφορές αυτές και να καταγράφει αυτές που συμβάλλουν στην επιτυχή κάλυψη των καθηκόντων του κάθε εργαζομένου, αλλά και αυτές που την αποτρέπουν. Με τον τρόπο αυτό, τη στιγμή της ετήσιας αξιολόγησης, ο αξιολογητής θα έχει στη διάθεσή του ένα κατάλογο με τα κρίσιμα περιστατικά του κάθε εργαζομένου ο οποίος θα τον βοηθήσει να αξιολογήσει αντικειμενικά τον εργαζόμενο βάσει συγκεκριμένων περιστατικών κατά την εκτέλεση της εργασίας του και όχι βάσει γενικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. Άλλωστε το

ζητούμενο της αξιολόγησης είναι η απόδοση και όχι η προσωπικότητα. Επομένως μέσω της ανατροφοδότησης μπορεί εύκολα ο εργαζόμενος να καταλάβει ποιες ήταν οι σωστές και οι λάθος κινήσεις που έκανε, αλλά και ποιες ενέργειες θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να βελτιωθεί και να εξελιχθεί.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και ορισμένα οφέλη για την εταιρεία, αφού όταν συλλεχθεί ένας σημαντικός αριθμός κρίσιμων περιστατικών, τα οποία στη συνέχεια αναλυθούν και κατηγοριοποιηθούν, θα είναι σε θέση να προσφέρουν στην εταιρεία μία πλούσια πηγή πληροφοριών σχετικά με τις απαιτούμενες ενέργειες κάθε θέσης, αλλά και τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά. Επίσης μέσω αυτών των πληροφοριών θα μπορεί η εταιρεία να θέσει τους αντικειμενικούς στόχους των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων (Flanagan and Burns, 1955). Βέβαια όπως όλες οι μέθοδοι, και η μέθοδος αυτή έχει κάποια μειονεκτήματα. Το βασικότερο είναι ότι είναι αρκετά χρονοβόρα και επιβαρύνει τους προϊσταμένους με την υποχρέωση της συνεχούς παρακολούθησης των υφισταμένων τους και την ημερήσια ή εβδομαδιαία καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών του καθενός. Επίσης εκτός του χρόνου που απαιτεί η διαδικασία αυτή, παρουσιάζει κάποιο βαθμό δυσκολίας στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου εφόσον βασίζεται μόνο σε μεμονωμένες ενέργειες και περιστατικά, αλλά και μπορεί να προκαλέσει αντιθέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και αντίδραση προς τον αξιολογητή καθώς μπορεί να νιώσουν σαν να «παρακολουθούνται» διαρκώς. Τέλος λόγω της περιγραφικής φύσης των περιστατικών δεν είναι εύκολο οι παρατηρήσεις να ποσοτικοποιηθούν και έτσι να οδηγήσουν σε μία αξιολόγηση η οποία θα μπορεί να είναι συγκρίσιμη με άλλες αντίστοιχες αξιολογήσεις, ή ακόμα και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων της εταιρείας. Για τους λόγους αυτούς αναπτύχθηκαν διάφορες παραλλαγές της μεθόδου αυτής. Κάποιες από αυτές είναι ο σταθμισμένος κατάλογος και οι κλίμακες αξιολόγησης με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (BARS) τις οποίες θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Μέθοδοι με Κατάταξη σε Κατηγορίες

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν κατάταξη σε κατηγορίες αποτελούν τις απλούστερες μεθόδους αξιολόγησης. Σε αυτές ο αξιολογητής καλείται να προσδιορίσει το επίπεδο απόδοσης του κάθε αξιολογούμενου χρησιμοποιώντας μία φόρμα διαμορφωμένη έτσι ώστε η αξιολόγηση να γίνεται ξεχωριστά για διάφορες κατηγορίες απόδοσης.

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, ο σταθμισμένος κατάλογος συμπεριφορών και τα συστήματα επιβεβλημένης επιλογής.

❖ Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης (Graphic Rating Scales)

Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης πιθανότατα αποτελούν την πιο ευρέως διαδεδομένη μέθοδο αξιολόγησης. Στη μέθοδο αυτή ορίζονται αρχικά οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων κάθε θέσης και έπειτα ο αξιολογητής καλείται να υποδείξει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ο αξιολογούμενος σε καθένα από αυτά χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Στη συνέχεια αντιστοιχίζονται στις κλίμακες αριθμητικές βαθμολογίες και η συνολική αξιολόγηση βρίσκεται βάσει του αθροίσματός τους. Επίσης για να διαφοροποιηθεί ο βαθμός σημαντικότητας των επιμέρους χαρακτηριστικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν και διαφορετικοί συντελεστές στάθμισης.

Οι διαφοροποιήσεις στις γραφικές κλίμακες εντοπίζονται στα εξής σημεία:

- Ο βαθμός στον οποίο ορίζονται οι διαστάσεις προς αξιολόγηση ώστε να είναι ξεκάθαρες για τον αξιολογητή

  Π.χ. «Ποιότητα» ή «Ποιότητα: ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, πραγματοποιηθέντα λάθη, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα»

- Ο βαθμός στον οποίο ορίζονται οι απαντήσεις

  Π.χ. Ποιότητα Εργασίας *Υψηλή* ~~I — I X I — I — I — I~~ *Χαμηλή*

  ή

  Ποιότητα Εργασίας *α. Ακρίβεια και αποτελεσματικότητα στην εργασία. Δεν παρατηρούνται λάθη.*

  β. Συνέπεια στην καλή ποιότητα. Σπάνια λάθη.

  γ. Συνήθως καλή ποιότητα. Λίγα λάθη.

  δ. Αποδεκτή ποιότητα, αλλά με στενή επιτήρηση

  ε. Συχνά λάθη. Όχι ακρίβεια στην εργασία.

- Ο βαθμός στον οποίο ο αναλυτής των αποτελεσμάτων μπορεί να ερμηνεύσει τι είχε κατά νου ο αξιολογητής επιλέγοντας την κάθε απάντηση

Βλέπουμε λοιπόν πως τόσο οι ερωτήσεις όσο και οι απαντήσεις πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένες και σαφώς ορισμένες προκειμένου να είναι εύκολο να τις αντιληφθούν ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος, αλλά και να μπορούν να προσδιοριστούν σωστά οι διάφορες διαστάσεις της απόδοσης του αξιολογούμενου. Αν και η μέθοδος αυτή μπορεί να μην περιέχει τόσες λεπτομέρειες όσο η γραπτή περιγραφή ή τα κρίσιμα περιστατικά, εντούτοις παρουσιάζει πολλά άλλα πλεονεκτήματα. Καταρχάς είναι εύκολη και λιγότερο χρονοβόρα η ανάπτυξή της αλλά και η χρήση της. Επίσης επιτρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι απαραίτητες διαστάσεις της απόδοσης και τέλος, αφού τα αποτελέσματα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, μπορεί να τυποποιηθεί και έτσι να διευκολύνει τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, ακόμα και αν ο αριθμός τους είναι πολύ μεγάλος. Όμως, όπως όλες οι μέθοδοι, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα. Έτσι αν το σύστημα δεν σχεδιαστεί σωστά και δεν ληφθούν υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά που απαιτεί μία εργασία, κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι συστηματικά σε μειονεκτική θέση καθώς τα κριτήρια στα οποία είναι καλύτεροι δεν έχουν συμπεριληφθεί στην αξιολόγησή τους. Επίσης αφού το σύστημα αυτό δίνει στον αξιολογητή όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, δεν μπορεί να τον ελέγξει όσον αφορά την υπερβολική αυστηρότητα, επιείκεια ή κεντρική τάση. Για το λόγο αυτό και έχει προκαλέσει αντιδράσεις. Βέβαια όταν η μέθοδος αυτή συγκρίθηκε με άλλες πιο πολύπλοκες, έδωσε τα ίδια αποτελέσματα και επομένως αποδείχθηκε το ίδιο έγκυρη και αξιόπιστη (King et al., 1980) και μάλιστα ήταν πιο αποδεκτή από τους αξιολογητές (Bernardin and Beatty, 1984).

- ❖ Σταθμισμένος Κατάλογος Συμπεριφορών (Behavioral Checklist)

Στη διαδικασία της αξιολόγησης με τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου δίνεται ένας κατάλογος συμπεριφορών και χαρακτηριστικών σχετικών με τη θέση του ατόμου που αξιολογείται στον αξιολογητή, ο οποίος καλείται να υποδείξει ποιες από αυτές τις συμπεριφορές εμφανίζει ο αξιολογούμενος. Οι κατάλογοι αυτοί είναι απλοί στη χρήση τους και βοηθούν τον αξιολογητή να δημιουργήσει μία λεπτομερή εικόνα του αξιολογούμενου, και όχι απλά μία σφαιρική, αφού με τη βοήθειά τους μπορεί να

υποδείξει ένα πλήθος συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών. Οι κατάλογοι αυτοί κατασκευάζονται από άτομα που γνωρίζουν καλά τις απαιτήσεις κάθε θέσης, αφού πρέπει να διαφοροποιούνται ανάλογα με αυτές. Αφού κατασκευαστούν οι κατάλογοι, προσδίδεται μία διαφορετική βαρύτητα σε κάθε συμπεριφορά ανάλογα με το βαθμό που αυτή συμβάλλει στην επιτυχή κάλυψη των καθηκόντων κάθε θέσης, έτσι ώστε στο τέλος, σταθμίζοντας τις απαντήσεις του αξιολογητή, να μπορεί να εξαχθεί μία ποσοτική αξιολόγηση για τον κάθε εργαζόμενο.

Λόγω των παραπάνω η κατασκευή των καταλόγων αυτών είναι αρκετά χρονοβόρα και απαιτεί τη συμμετοχή αρκετών ανθρώπων. Βέβαια επειδή ο αξιολογητής δεν συμμετέχει στη διαδικασία κατασκευής του καταλόγου, δεν γνωρίζει ποιες προτάσεις είναι θετικές για τον αξιολογούμενο και ποιες αρνητικές, γεγονός που τις καθιστά περισσότερο αντικειμενικές αφού ο αξιολογητής δεν μπορεί εσκεμμένα να πριμοδοτήσει ή αντίθετα να αδικήσει κάποιον. Το γεγονός αυτό όμως μπορεί να λειτουργήσει και αρνητικά αφού ο αξιολογητής δεν γνωρίζει κατά πόσο η αξιολόγηση που έκανε είναι θετική ή αρνητική, αλλά και σε τι βαθμό συμβάλλει στη συνολική αξιολόγηση του ατόμου. Έτσι δεν μπορεί και να παρέχει στον αξιολογούμενο τη σωστή ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή του.

Συνοψίζοντας λοιπόν τη διαδικασία, δίνεται στον αξιολογητή ένας κατάλογος συμπεριφορών και χαρακτηριστικών για τα οποία καλείται να απαντήσει με ναι ή όχι αν εμφανίζονται, ή με το βαθμό εμφάνισής τους (πολύ συχνά, συχνά, σπάνια, ποτέ). Στη συνέχεια όλα τα χαρακτηριστικά αθροίζονται ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας που έχει το καθένα και έτσι προκύπτει η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου. Η αξιολόγηση αυτή, εφόσον είναι ποσοτικοποιημένη είναι σε θέση να χρησιμοποιηθεί σε συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών εργαζομένων του ίδιου τμήματος ή και διαφορετικών, ή ακόμα και για κατασκευή στατιστικών αναλύσεων της εταιρείας.

- Συστήματα Επιβεβλημένης Επιλογής (Forced-choice Systems)

Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής αποτελεί μία ειδική περίπτωση της μεθόδου του σταθμισμένου καταλόγου, η οποία αναπτύχθηκε με σκοπό να μειωθούν στο ελάχιστο τα σφάλματα επιείκειας των αξιολογητών, αλλά και για να υπάρχουν

αντικειμενικότερα κριτήρια σύγκρισης των εργαζομένων (Sisson, 1948). Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί ο κατάλογος συμπεριφορών οργανώνεται σε ομάδες των δύο ή τεσσάρων συνήθως προτάσεων, από τις οποίες ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει αυτή που περιγράφει περισσότερο τον εργαζόμενο ή μία που τον περιγράφει και μία που δεν ισχύει. Οι ομάδες αυτές είναι διαμορφωμένες έτσι ώστε να αποτελούνται από δύο ευνοϊκές και δύο όχι ευνοϊκές προτάσεις για τον εργαζόμενο. Επίσης οι προτάσεις είναι έτσι διατυπωμένες ώστε όλες να αντανακλούν κοινωνικώς επιθυμητές συμπεριφορές, αλλά μόνο η μία να είναι σε θέση να διαχωρίσει τον αποδοτικό από τον μη αποδοτικό εργαζόμενο. Επομένως, ο αξιολογητής υποχρεούται να επιλέξει κάποιες από αυτές τις προτάσεις ακόμα και αν νιώθει ότι η διαφοροποίηση δεν είναι εύκολη και με τον τρόπο αυτό υποχρεώνεται να σκεφτεί και να αξιολογήσει πολύ περισσότερες διαστάσεις από ότι θα επιθυμούσε. Ένα παράδειγμα που αναφέρεται στην αξιολόγηση ενός καθηγητή είναι το παρακάτω:

1. Διδάσκει με αυτοπεποίθηση
2. Κρατάει το ενδιαφέρον και την προσοχή της τάξης

Παρατηρούμε ότι ενώ και οι δύο προτάσεις περιέχουν κοινωνικά επιθυμητές συμπεριφορές, μόνο η δεύτερη μπορεί να διαχωρίσει μία αποτελεσματική διδασκαλία. Βλέπουμε λοιπόν πως αφού ο αξιολογητής δεν γνωρίζει εκ των προτέρων τη βαρύτητα της κάθε πρότασης, το πιθανότερο είναι ότι δεν θα παρατηρηθούν σφάλματα μεροληψίας και συγκέντρωσης των αξιολογήσεων σε υψηλές κλίμακες.

Παρά τα πλεονεκτήματα και την αντικειμενικότητα της μεθόδου αυτής δεν προτιμάται από τις εταιρείες γιατί είναι πολύ χρονοβόρα αφού απαιτεί μία διεξοδική έρευνα από εξειδικευμένο προσωπικό για τη διαμόρφωση των καταλόγων, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση συζήτησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, αφού ο πρώτος δεν γνωρίζει αν οι αξιολογήσεις που έχει κάνει είναι θετικές ή αρνητικές, και τέλος προκαλεί αντιδράσεις τόσο από την πλευρά των αξιολογητών όσο και από αυτή των αξιολογούμενων.

Μέθοδοι με Σημεία Συμπεριφορικής Περιγραφής

Η αξιολόγηση με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής αναπτύχθηκε για να επιλυθούν διάφορα προβλήματα που παρουσίαζαν οι προηγούμενες μέθοδοι. Έτσι η μέθοδος αυτή στοχεύει να συνδυάσει τα πλεονεκτήματα των περιγραφικών μεθόδων με τις ποσοτικοποιημένες αξιολογήσεις δημιουργώντας μία ποσοτική κλίμακα η οποία όμως θα περιέχει συγκεκριμένα περιγραφικά παραδείγματα τα οποία υποδεικνύουν την καλή ή την κακή απόδοση.

- Κλίμακες αξιολόγησης με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)

Σύμφωνα με τους Smith and Kendal (1963), ο τρόπος για να επιτευχθούν καλύτερες αξιολογήσεις είναι παρέχοντας στον αξιολογητή όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που έχουν ως σκοπό να τον διευκολύνουν στις αξιολογήσεις του, και όχι προσπαθώντας να ξεγελαστεί όπως στα συστήματα επιβεβλημένης επιλογής. Έτσι θα πρέπει οι ερωτήσεις να είναι εύκολο να απαντηθούν με ειλικρίνεια, σχετικά με συμπεριφορές που ο αξιολογητής μπορεί να παρατηρήσει. Επίσης θα πρέπει να μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι απαντήσεις του αξιολογητή δεν θα παρερμηνευτούν, αλλά και θα αποτελέσουν μία βάση για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων δημιουργήθηκαν οι κλίμακες αξιολόγησης με στοιχεία συμπεριφορικής περιγραφής, οι οποίες αποτελούν τη βελτίωση των γραφικών κλιμάκων κατάταξης.

Κατά τη διαδικασία αυτή ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει το επίπεδο απόδοσης το οποίο αντιστοιχεί στον κάθε αξιολογούμενο, χρησιμοποιώντας παραδείγματα συμπεριφοράς που υποδεικνύουν το κάθε επίπεδο. Επομένως με την κλίμακα αυτή ο αξιολογητής είναι σε θέση να γνωρίζει ποια βαθμολογία είναι υψηλή και ποια χαμηλή. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων BARS είναι η εξής: Αρχικά μία ομάδα επιλεγμένων προϊσταμένων ή και εργαζομένων καλείται να αναγνωρίσει και να ορίσει τις σημαντικές διαστάσεις που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση εργασίας. Έπειτα μία δεύτερη παρόμοια ομάδα ορίζει για κάθε διάσταση τα κρίσιμα περιστατικά που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εκτέλεση της εργασίας και δείχνουν ικανοποιητική, μέτρια και κακή επίδοση. Στη συνέχεια δίνονται σε μία τρίτη ομάδα οι διαστάσεις που όρισε η πρώτη

και η λίστα με τα περιστατικά που όρισε η δεύτερη και καλείται να αντιστοιχήσει τα περιστατικά σε κάθε διάσταση. Η διαδικασία αυτή γίνεται προκειμένου να διασφαλισθεί ότι τόσο οι διαστάσεις της εργασίας όσο και τα κρίσιμα περιστατικά είναι σαφώς ορισμένα. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει συμφωνία (συνήθως 60-80%) μεταξύ των ατόμων που διενεργούν τη διαδικασία αυτή, είτε αποκλείονται τα περιστατικά όταν δεν είναι ξεκάθαρο σε ποια διάσταση αντιστοιχούν, είτε αποκλείονται κάποιες διαστάσεις σε περίπτωση που δεν έχουν αντιστοιχιστεί περιστατικά σε αυτές. Αντίστροφα, μπορούν να προστεθούν κάποιες νέες διαστάσεις σε περίπτωση που κάποια περιστατικά έχουν τοποθετηθεί στην κατηγορία «άλλο». Τέλος μία τέταρτη ομάδα εργαζομένων καλείται να διαμορφώσει τις κλίμακες βαθμολόγησης κάθε περιστατικού (πχ. κλίμακα 7 ή 9 βαθμίδων με αξιολογήσεις από «εξαιρετική απόδοση» έως «μη αποδεκτή απόδοση) (Cascio, 1991).

Βλέπουμε λοιπόν πως η ανάπτυξη μίας τέτοιας μεθόδου είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και σύνθετη, αφού απαιτεί την συμμετοχή και αρμονική συνεργασία ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων, αλλά και την ανάπτυξη ενός διαφορετικού συστήματος για κάθε θέση εργασίας. Αν και η μέθοδος αυτή μετράει με αντικειμενικότητα τη συμπεριφορά του εργαζομένου που αξιολογείται, κάτι που είναι δύσκολο με άλλες μεθόδους, στην πράξη δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να στηρίζουν ότι η μέθοδος BARS είναι πιο αποδοτική από άλλες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης.

Μία παραλλαγή της μεθόδου αυτής είναι οι κλίμακες συμπεριφορικής παρατήρησης (Behavioral Observation Scales – BOS), στις οποίες δεν γίνεται αξιολόγηση μίας αναμενόμενης συμπεριφοράς αλλά μίας ήδη παρατηρηθείσας. Η διαφορά τους έγκειται κυρίως στη διατύπωση των ερωτήσεων και στο γεγονός ότι ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει πόσο συχνά παρατηρεί την κάθε συμπεριφορά και όχι να κάνει μία εκτίμηση για την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Βέβαια και στην περίπτωση αυτή δεν μπορεί να ελεγχθεί κατά πόσο ο αξιολογητής καταγράφει όντως παρατηρηθείσες συμπεριφορές, ή κάποιες που νομίζει ότι είναι πολύ πιθανό να επιδείξει ο αξιολογούμενος. Δύο ενδεικτικά παραδείγματα για τις δύο αυτές μεθόδους φαίνονται στο σχήμα 2.1.

1. Παράδειγμα Αξιολόγησης συμπεριφοράς υπαλλήλου που έρχεται σε άμεση επαφή με πελάτες με την κλίμακα BARS (Behaviourally Anchored Rating Scale):

	Βαθμοί στην κλίμακα αξιολόγησης
Συχνά κάνει τηλέφωνο για χάρη του πελάτη, προκειμένου να βρει σε ποιο γραφείο να απευθυνθεί ο δεύτερος, ακόμα κι αν δεν αποτελεί καθήκον της θέσης του	5
Συχνά περνά μια ώρα με τον πελάτη για να φτάσει στη ρίζα ενός πολύπλοκου προβλήματος	4
Συνήθως διατηρεί την ψυχραιμία του όταν συναλλάσσεται με έναν εκνευρισμένο πελάτη	3
Αν η απάντηση στο πρόβλημα του πελάτη δεν είναι άμεσα επιτεύξιμη, συχνά ισχυρίζεται ότι δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες	2
Κάποιες φορές αγνοεί πελάτες που περιμένουν να εξυπηρετηθούν για δέκα λεπτά, ακόμα κι αν δεν είναι απασχολημένος με άλλη δουλειά	1
Συστηματικά αφήνει τους πελάτες να περιμένουν για δέκα ή περισσότερα λεπτά και απαντάει με φράσεις του τύπου «Δε μπορώ να το ξέρω αυτό» και «Δεν είστε στο σωστό μέρος για αυτό το θέμα»	0

2. Παράδειγμα για στυλ ηγεσίας και τρόπο διοίκησης προϊσταμένων με την κλίμακα BOBS (Behavioural Observation Scale):

1. Παρέχει βοήθεια, καθοδήγηση και εκπαίδευση ώστε οι υπάλληλοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους

Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα

2. Εξηγεί στους υφιστάμενους τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς, ώστε να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις της θέσης τους

Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα

3. Υπεισέρχεται στη δουλειά των υφισταμένων του μόνο για να την ελέγξει

Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα

4. Συμβουλεύεται τους συνεργάτες & υφισταμένους του για ιδέες που να βελτιώνουν τη δουλειά τους

Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα

5. Επαινεί το προσωπικό του για ό,τι κάνουν καλά

Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα

6. Εμπιστεύεται σημαντικές πληροφορίες στους υφισταμένους του

Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα

Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογούμενος κατατάσσεται σε κατηγορίες ως εξής:

Βαθμολογία	Επίπεδο
6-11	κάτω του μετρίου
12-17	μέτρια
18-23	καλό
24-29	πολύ καλό
30+	εξαιρετικό

Σχήμα 2.1: Παραδείγματα Κλιμάκων BARS και BOS (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

2.2.3 Συνδυασμός Μεθόδων

Από όλες τις μεθόδους που αναπτύξαμε δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε κάποια ως την ιδανική. Μάλιστα έρευνες έχουν δείξει πως η χρήση διαφορετικών μεθόδων δεν αλλάζει την ακρίβειά τους ούτε επιλύει τα λάθη των αξιολογητών. Έτσι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός κάποιων από τις μεθόδους αυτές ώστε να καλυφθούν όλες οι απαραίτητες πτυχές και να εξαχθούν τα πιο χρήσιμα αποτελέσματα. Για να γίνει ο ιδανικός συνδυασμός θα πρέπει να αντισταθμιστούν τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Οι μέθοδοι με κατάταξη είναι εύκολο να αναπτυχθούν, αλλά δεν είναι εύκολο να μετρήσουν τα στρατηγικά επιτεύγματα. Ακόμη έχουν προβλήματα αξιοπιστίας των αξιολογητών. Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι καλές για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων όπως για παράδειγμα θέματα μισθοδοσίας, αφού βοηθούν στη μείωση των σφαλμάτων υπερβολικής επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης των αξιολογητών, όμως δεν παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για ατομική βελτίωση και πρόοδο όπως άλλες μέθοδοι, αφού δεν είναι σε θέση να συνδέσουν την απόδοση με τους στόχους της εταιρείας. Οι αφηγηματικές μέθοδοι αντίθετα, παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εργαζομένων, αλλά αν δεν υπάρχει κάποιου είδους δομή στον ορισμό των απαραίτητων κριτηρίων δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σωστά, όπως επίσης και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διοικητικές αποφάσεις. Τέλος οι μέθοδοι συμπεριφοράς μπορούν εύκολα να συνδέσουν την προσωπική απόδοση με τους στόχους της εταιρείας, αλλά απαιτούν πολύ περισσότερο χρόνο και κόπο για να γίνει η επεξήγηση της διαδικασίας στους εργαζομένους. Επίσης δεν έχει αποδειχθεί ότι λειτουργούν αποτελεσματικά στην αξιολόγηση των εργαζομένων των κατώτερων βαθμίδων της ιεραρχίας.

Όταν λοιπόν οι υπεύθυνοι έχουν σαφή εικόνα των σκοπών που επιθυμούν να επιτύχει το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να κάνουν τον κατάλληλο συνδυασμό μεθόδων ώστε να έχουν και τα οφέλη που επιθυμούν (Simonds and Bell, 1997). Για παράδειγμα ένας συνδυασμός μπορεί να αποτελείται από μία γραφική κλίμακα κατάταξης για τα κυριότερα κριτήρια της εργασίας, μία γραπτή περιγραφή των

εκπαιδευτικών αναγκών και μία κατάταξη των εργαζομένων κάθε τμήματος. Βέβαια κάθε κατηγορία εργαζομένων μπορεί να απαιτεί και διαφορετικό συνδυασμό.

2.3 Σφάλματα Κατά την Αξιολόγηση

Επειδή η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη γίνεται, θα πρέπει οι αξιολογητές να είναι αμερόληπτοι. Βέβαια επειδή έχουμε να κάνουμε με ανθρώπινες κρίσεις πολλές φορές είναι δύσκολο να αποφευχθούν κάποια σφάλματα τα οποία όμως αν δεν αντιμετωπισθούν έγκαιρα και σωστά τείνουν να επηρεάσουν την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα ασταθή και τα σταθερά.

- **Ασταθή Σφάλματα (Variable Errors)**

Τα ασταθή σφάλματα αναφέρονται στην ασυμφωνία δύο ή περισσότερων εκτιμητών για το ίδιο θέμα ή στην ασυμφωνία δύο διαφορετικών μετρήσεων του ίδιου εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

Στην πρώτη περίπτωση η διαφωνία μπορεί να οφείλεται στην ασάφεια των κριτηρίων ή του τρόπου μέτρησης, στην ελλιπή αντίληψη των εκτιμητών σχετικά με τις μορφές συμπεριφοράς και τις επιτεύξεις ενός ατόμου και τέλος στην έλλειψη κινήτρων αλλά και ολοκληρωμένων γνώσεων ώστε να ανταποκριθούν επιτυχώς στο έργο αυτό.

Όταν συναντάται η δεύτερη περίπτωση, θα πρέπει να διερευνηθούν οι συνθήκες και ορισμένες μεταβλητές, οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων.

- **Σταθερά Σφάλματα (Constant Errors)**

Τα σταθερά σφάλματα αναφέρονται σε «ψευδείς» ομοιότητες όταν ο εκτιμητής αντιμετωπίζει στον ίδιο βαθμό όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή όταν έχει την τάση να ακολουθεί ομοιόμορφη αξιολόγηση, δίνοντας σε όλους τους εργαζόμενους ομοιόμορφες βαθμολογίες είτε πολύ υψηλές, είτε πολύ χαμηλές, είτε μέσες.

Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τα συνηθέστερα σφάλματα, τους λόγους για τους οποίους εμφανίζονται αλλά και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αποφευχθούν, καθώς ένα σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν παρατηρούνται σοβαρά σφάλματα από την πλευρά των αξιολογητών. Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης τους βέβαια είναι η σωστή εκπαίδευση των αξιολογητών σχετικά με την όλη διαδικασία, καθώς και η ενημέρωση τους σχετικά με τα οφέλη της, αλλά και τις συνέπειες σε περίπτωση επανειλημμένων σφαλμάτων. Επειδή όμως κανένας δεν είναι τέλειος, θα πρέπει και η διαδικασία να είναι πολύ προσεκτικά σχεδιασμένη ώστε να μπορεί να προβλέψει και να διορθώσει έγκαιρα πιθανά σφάλματα.

- *Λάθη Επιείκειας και Αυστηρότητας*

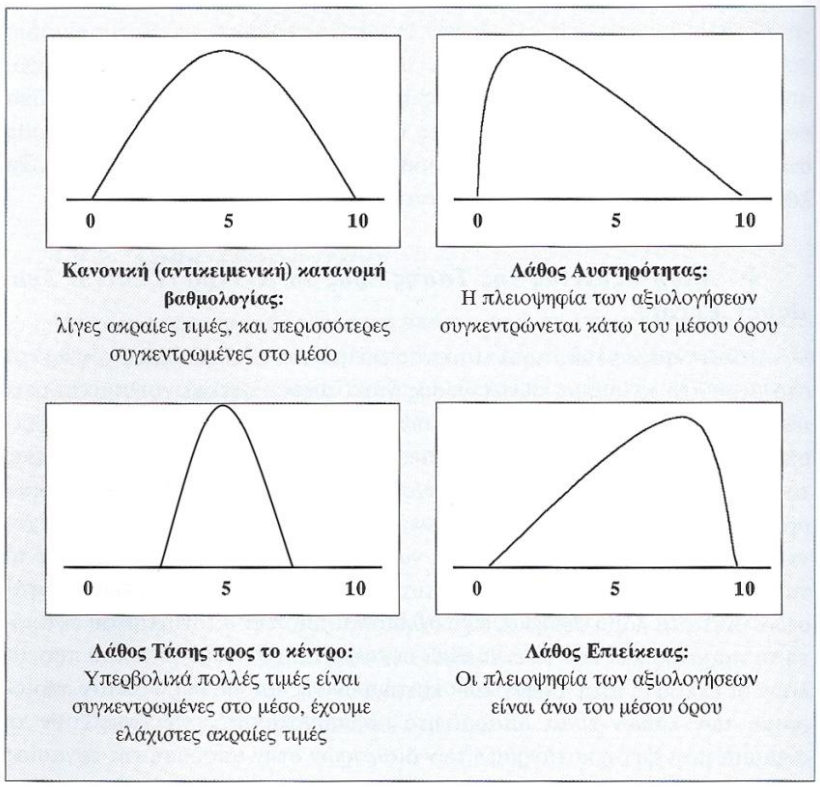
Τα λάθη επιείκειας και αυστηρότητας εμφανίζονται όταν οι αξιολογητές έχουν την τάση να χρησιμοποιούν συστηματικά τις υψηλές ή τις χαμηλές αντίστοιχα τιμές της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε διότι ο αξιολογητής είναι εξ ιδιοσυγκρασίας επιεικής ή αυστηρός, είτε διότι προσπαθεί να ευνοήσει ή να τιμωρήσει κάποιους.

Τα λάθη αυτά μπορούν να ελεγχθούν ή και να περιοριστούν είτε υποχρεώνοντας τον αξιολογητή να αντιστοιχήσει τις αξιολογήσεις του σε μια κανονική κατανομή, είτε ζητώντας του μετά την αξιολόγηση να κατατάξει τους εργαζόμενους σε μια κλίμακα από τον καλύτερο προς τον χειρότερο ώστε να φανούν οι διαφοροποιήσεις τους.

- *Λάθη Τάσης προς το Κέντρο (Central Tendency Error)*

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής τείνει να περιορίζεται μόνο στους μεσαίους «ανώδυνους» βαθμούς της κλίμακας, συνήθως με σκοπό να αποφύγει τα προβλήματα που πιθανόν να προέκυπταν σε περίπτωση που χρησιμοποιούσε ακραίες βαθμολογίες. Δείχνει δηλαδή πως όλοι οι εργαζόμενοι έχουν παρόμοια μέτρια απόδοση. Μπορεί βέβαια και το φαινόμενο αυτό να εμφανισθεί εάν ο αξιολογητής δεν είναι σε θέση να παρατηρήσει και να εκτιμήσει σωστά τις διαφορετικές συμπεριφορές ή ακόμα και αν οι περιγραφές των κριτηρίων είναι ελλιπείς και δεν αφήνουν τον αξιολογητή να τοποθετήσει σωστά τις εκτιμήσεις του. Αποτέλεσμα της τάσης προς το κέντρο είναι, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, να χάνονται σημαντικές πληροφορίες και έτσι οι αξιολογήσεις αυτές να μη μπορούν

να χρησιμοποιηθούν για συγκρίσεις, έρευνες ή και για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Τα λάθη αυτά μπορούν να περιορισθούν αν οι αξιολογητές πεισθούν για τη σημασία της εφαρμογής της αξιολόγησης, καθώς και για τη σημασία της σωστής καταγραφής των διαφορών μεταξύ των εργαζόμενων. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να είναι ξεκάθαρες οι περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης ώστε να διευκολυνθούν οι αξιολογητές στο έργο τους.



Σχήμα 2.2: Γραφική απεικόνιση των λαθών επιείκειας, αυστηρότητας και τάσης προς το κέντρο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

- *Γενίκευση Κρίσης (Halo Effect/ Horn Effect)*

Τα λάθη γενίκευσης κρίσης ή αλλιώς «σύνδρομο του φωτοστέφανου» εμφανίζονται όταν ένα άτομο λαμβάνει παρόμοια βαθμολογία σε όλες τις διαστάσεις που αξιολογείται. Αυτό συμβαίνει επειδή ο αξιολογητής βασίζεται για την αξιολόγηση του στην γενική εικόνα που έχει σχηματίσει για τον εργαζόμενο χωρίς να ερευνήσει την πραγματική του απόδοση σε καθεμία από τις επιμέρους διαστάσεις οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από την γενίκευση αυτή (Lance et

al., 1994). Όταν ένα θετικό κυρίαρχο χαρακτηριστικό επηρεάζει θετικά την αξιολόγηση παρατηρείται το halo effect ενώ αντίθετα όταν η αξιολόγηση επηρεάζεται αρνητικά λόγω πχ. μιας δυνατής αποτυχίας παρατηρείται το horn effect.

Το βασικό πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι ότι δεν φαίνονται οι πραγματικές διαφορές των εργαζόμενων σε κάθε διάσταση της απόδοσης τους, αλλά και ότι δεν φαίνονται οι αδυναμίες των εργαζόμενων ώστε να μπορέσουν να τις βελτιώσουν.

Ένας τρόπος να αντιμετωπισθεί το φαινόμενο αυτό είναι να υποχρεούται ο αξιολογητής να βαθμολογεί όλους τους εργαζόμενους μαζί σε κάθε διάσταση απόδοσης πριν προχωρήσει στην επόμενη. Με τον τρόπο αυτό βοηθάται ο αξιολογητής να εστιάσει σε συγκεκριμένο και όχι σε γενικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων.

- *Προσωπικές Προκαταλήψεις*

Έρευνες έχουν δείξει πως οι προσωπικές προκαταλήψεις των αξιολογητών είναι εκείνες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την κρίση τους και αποτελούν ένα από τα συχνότερα σφάλματα της αξιολόγησης. Οι προκαταλήψεις αυτές μπορεί να βασίζονται στο φύλο (οι γυναίκες αξιολογούνται αρνητικά όταν αποτελούν λιγότερο από το 20% του εργατικού δυναμικού, ενώ αξιολογούνται θετικά όταν αποτελούν περισσότερο από το 50%), την ηλικία (οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι λαμβάνουν θετικές αξιολογήσεις χάρη στην εμπειρία τους ενώ από την άλλη οι μικρότεροι εργαζόμενοι για τις ικανότητες επικοινωνίας τους, τις προοπτικές ανάπτυξής τους κλπ), την εθνικότητα (οι αξιολογητές δίνουν μεγαλύτερες βαθμολογίες σε άτομα της ίδιας με αυτούς εθνικότητας), τις πολιτικές πεποιθήσεις, την εμφάνιση, την παλαιότητα στην εργασία αλλά και γενικότερα με βάση προσωπικές προτιμήσεις. Επίσης, μπορεί κάποιος εργαζόμενος να λάβει καλύτερη ή χειρότερη αξιολόγηση λόγω συμπάθειας ή αντιπάθειας με τον προϊστάμενο του. Τέλος μπορεί ένας αξιολογητής να πριμοδοτήσει ή και να αδικήσει εσκεμμένα κάποιους εργαζόμενους για λόγους εσωτερικής πολιτικής και εξασφάλισης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση, για να μη χαλάσει το εργασιακό κλίμα ή ακόμα και γιατί δεν θέλει να υποχρεωθεί να δώσει σε κάποιον εργαζόμενο αρνητική επαναπληροφόρηση για τις επιδόσεις του.

Αν και το φαινόμενο αυτό είναι δύσκολο να περιορισθεί, ειδικά όταν ο αξιολογητής έχει μια τέτοια συμπεριφορά υποσυνείδητα ή απλά όταν δεν θέλει να παραδεχθεί το σφάλμα του, ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι η ύπαρξη ενός δεύτερου αξιολογητή, ανώτερου σε ιεραρχία, ο οποίος θα δίνει την έγκριση του για τις αξιολογήσεις και έτσι θα μπορεί να παρακολουθεί και να αποτρέπει τέτοιου είδους συμπεριφορές εγκαίρως.

- *Προκατάληψη Πρόσφατης Επίδοσης*

Είναι λογικό πως ο αξιολογητής θα βασίσει την αξιολόγησή του σε πρόσφατα γεγονότα και συμπεριφορές καθώς είναι δύσκολο να θυμάται την απόδοση που είχε επιδείξει κάθε υφιστάμενος του εννέα και δέκα μήνες πριν από την επίσημη αξιολόγησή του. Επίσης είναι αναμενόμενο ότι όσο πλησιάζει η διαδικασία της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι θα δουλεύουν με μεγαλύτερη επιμονή και προσοχή ούτως ώστε να επηρεάσουν θετικά τις αξιολογήσεις τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι αξιολογήσεις να αντανακλούν την απόδοση των εργαζόμενων όπως αυτή διαμορφώθηκε κατά τους τελευταίους μήνες και όχι ολόκληρη τη χρονιά που πέρασε. Το πρόβλημα αυτό έχει δύο πιθανές λύσεις. Είτε να γίνονται οι αξιολογήσεις σε μικρότερα του ενός χρόνου χρονικά διαστήματα, είτε οι αξιολογητές να κρατάνε κάποιου είδους σημειώσεις όσον αφορά τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία των εργαζομένων τους με αποτέλεσμα να είναι κατά αυτόν τον τρόπο πιο αντικειμενικές οι αξιολογήσεις τους.

- *Λάθος Διαφοροποίησης Κριτηρίων*

Κατά την αξιολόγηση δύο εργαζόμενων οι οποίοι εκτελούν την ίδια ή παρόμοια εργασία, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός ώστε τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσει για τις αξιολογήσεις του να μη διαφέρουν μεταξύ τους. Επομένως, όταν δύο εργαζόμενοι εκτελούν την ίδια εργασία και παρουσιάζουν την ίδια απόδοση στην εργασία τους, οι αξιολογήσεις τους θα πρέπει να γίνουν αντικειμενικά και να είναι ίδιες. Σε αντίθετη περίπτωση είναι λογικό πως θα προκληθούν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους. Για τον λόγο αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους, αλλά και τους λόγους για τους οποίους λαμβάνουν τις αξιολογήσεις αυτές καθότι φαινόμενα αντιδράσεων μπορεί να προκληθούν ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι έχουν απλώς

την εντύπωση ότι δεν έχουν αξιολογηθεί αντικειμενικά , έστω και αν αυτό δεν ισχύει. Οι λόγοι που εμφανίζονται τέτοια λάθη είναι οι προκαταλήψεις των αξιολογητών, η χρήση υποκειμενικών κριτηρίων, η ελλιπής πληροφόρηση τους αλλά και ο ασαφής ορισμός των κριτηρίων προς αξιολόγηση και των πιθανών επιπέδων απόδοσης.

- *Λάθος Σύγκρισης*

Ένα άλλο λάθος που γίνεται από τους αξιολογητές, πολλές φορές μάλιστα και υποσυνείδητα, είναι η τάση να αξιολογούν τους εργαζόμενους συγκριτικά με την απόδοση των υπολοίπων ή και συγκριτικά με την προσωπική τους απόδοση και όχι με βάση τα ορισμένα πρότυπα απόδοσης και τις απαιτήσεις της κάθε εργασιακής θέσης. Έτσι για παράδειγμα ένας εργαζόμενος με μέτρια απόδοση θα λάμβανε υψηλή αξιολόγηση εάν βρισκόταν σε μια ομάδα εργαζόμενων με χαμηλή απόδοση, ή αντίθετα χαμηλή αξιολόγηση εάν βρισκόταν σε μια ομάδα με υψηλή απόδοση. Όταν παρατηρούνται τέτοια λάθη, οι αξιολογήσεις δεν θεωρούνται πλέον αντικειμενικές και δίκαιες, και κατά τη σύγκρισή μεταξύ τους προκύπτουν αμφίβολα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό πρέπει να αποφεύγονται.

Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη και Λειτουργία Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων

3.1 Σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης είναι μία πολύπλοκη διαδικασία καθώς το σύστημα αυτό πρέπει να επιτύχει να αντιστοιχήσει αντικειμενικά μία υποκειμενική συμπεριφορά σε μία περιγραφή θέσης εργασίας και στη συνέχεια να τοποθετήσει την απόδοση αυτή σε μία αξιόπιστη κλίμακα με σκοπό την περαιτέρω ανάλυσή της σε βάθος. Επομένως για τη επιτυχή ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης είναι προτιμότερο να διαχωριστούν τα στοιχεία που το αποτελούν σε επιμέρους τμήματα ώστε να είναι ευκολότερη η ανάλυσή τους. Οι απαντήσεις στα παρακάτω κρίσιμα ερωτήματα διαμορφώνουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

- Γιατί αξιολογούμε; (Επίτευξη στόχων και βασικών αρχών αξιολόγησης σύμφωνα πάντα με τη φιλοσοφία της)
- Τί αξιολογούμε; (Προσδιορισμός επιδόσεων προς αξιολόγηση και κριτηρίων που εκφράζουν τις επιδόσεις αυτές)
- Πώς αξιολογούμε; (Προσδιορισμός μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων και των κριτηρίων)
- Ποιος αξιολογεί και πότε; (Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης, προσδιορισμός διαδοχικών ενεργειών και αρμοδιοτήτων)

Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τα κρίσιμα αυτά σημεία.

3.1.1 Γιατί Αξιολογούμε;

Για να ξεκινήσει η σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι στόχοι που θέλει να επιτύχει αλλά και η φιλοσοφία και οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες θα στηρίζεται. Με τον τρόπο αυτό γίνεται σαφές σε όλους για

ποιο λόγο γίνεται η αξιολόγηση αυτή και σε τι αποτελέσματα αποσκοπεί, ώστε να συνεργαστούν αρμονικά για την επιτυχή και αποτελεσματική διεξαγωγή της. Είναι πολύ βασικό να διασφαλισθεί ότι μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι θα καταλάβουν πώς η προσωπική τους απόδοση συμβάλλει στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξιολόγηση γίνεται ευκολότερα αποδεκτή από τους εργαζομένους αφού ξεκαθαρίζεται ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του καθενός και έτσι προάγεται η ομαδική εργασία προκειμένου να συνδυαστούν αρμονικά όλοι οι επιμέρους στόχοι με κοινό σκοπό τελικά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Kellogg, 1975). Έτσι η αξιολόγηση επιτυγχάνει την παρακίνηση των εργαζομένων, οι οποίοι γενικά έχουν την τάση να προσπαθούν εξαρχής να αποφύγουν τη δέσμευση για την υλοποίηση των στόχων.

Οι βασικοί στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης είναι συνήθως η ανάπτυξη των εργαζομένων και η λήψη διοικητικών αποφάσεων, όπως είδαμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 2. Βέβαια, πέραν αυτών, σε κάθε περίπτωση διαμορφώνονται και άλλοι στόχοι οι οποία συμβαδίζουν με το όραμα, τη στρατηγική, τη δομή, την κουλτούρα και τους στόχους της κάθε επιχείρησης.

Ενδεικτικά μπορούμε να δούμε κάποια παραδείγματα στα οποία φαίνεται σαφώς η αναγκαιότητα της στρατηγικής ευθυγράμμισης του συστήματος αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002) :

- Όταν η ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια αγορά αποτελεί στοιχείο του οράματος της επιχείρησης, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει ως στόχο την υποστήριξη διεθνούς καριέρας των στελεχών και να περιλαμβάνει ως ικανότητα αυτών τον διεθνή προσανατολισμό ή τη διοίκηση ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης αν η βασική εταιρική αξία της επιχείρησης είναι η «εστίαση στον πελάτη», το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να εκφράζει – υποστηρίζει την αξία αυτή με ανάλογα κριτήρια – ικανότητες με τις οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι.

- Αν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, δηλαδή αλλάζει ραγδαία, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υποστηρίζει την καινοτομική συμπεριφορά, την ευελιξία, την αίσθηση επείγοντος, τη συνεχή μάθηση και

την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, με αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης αυτών.

- Αν η επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος τότε το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε κριτήρια όπως επίτευξη στόχων, εστίαση σε αποτελέσματα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα. Αντίθετα αν η επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση τη διαφοροποίηση, στο σύστημα θα πρέπει να κυριαρχούν κριτήρια όπως εστίαση στον πελάτη, επιχειρηματικότητα, ποιότητα.
- Όταν η φύση των δραστηριοτήτων και η τεχνολογία απαιτεί «εργαζομένους γνώσης» το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη των επαγγελματικών γνώσεων και να εμπεριέχει αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης.
- Αν οι δομές της επιχείρησης είναι ευέλικτες – ρευστές και οριζόντιες (με βάση τις διεργασίες, τη μητρική οργάνωση κλπ), η αξιολόγηση 360^{ο} είναι περισσότερο απαραίτητη αφού οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων καθώς και το περιεχόμενο των υπευθυνοτήτων του κάθε εργαζομένου δεν είναι σταθερά.
- Τέλος, αν η επιχείρηση δεν διαθέτει για παράδειγμα σύστημα προγραμματισμού, στοχοθεσίας, μέτρησης επιδόσεων ή πληροφοριακά συστήματα, είναι αρκετά δύσκολη η αξιολόγηση βάσει στόχων και αποτελεσμάτων.

3.1.2 Τι Αξιολογούμε;

Βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ύπαρξη προτύπων τα οποία υποδεικνύουν τους τομείς που θα ληφθούν υπόψη για τη μέτρηση της απόδοσης. Έτσι υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι πάνω στις οποίες στηρίζονται τα πρότυπα βάσει των οποίων αξιολογούνται οι εργαζόμενοι:

- ✓ Η ανάθεση στόχων και
- ✓ Ο προσδιορισμός των ικανοτήτων ή επαγγελματικών δεξιοτήτων που όχι μόνο διαθέτουν οι εργαζόμενοι, αλλά και χρησιμοποιούν κυρίως στην πράξη (competencies).

Τα συστήματα αξιολόγησης με στοχοθεσία βασίζονται στη λογική πως ο εργαζόμενος θα έχει ισχυρότερα κίνητρα να εργαστεί αποδοτικά καθώς οι στόχοι που είναι δύσκολο να επιτευχθούν αλλά είναι σαφώς ορισμένοι και αποδεκτοί από τους εργαζομένους οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από ότι οι εύκολοι και ασαφείς στόχοι (όπως πχ. «Κάνε ό,τι καλύτερο μπορείς») ή ακόμα από όταν δεν υπάρχουν καν στόχοι (Dr Edwin Locke, 1968). Προκειμένου οι στόχοι που θα τεθούν να παρέχουν στον εργαζόμενο την κατάλληλη υποκίνηση για την επίτευξή τους θα πρέπει να είναι προσεκτικά ορισμένοι βάσει της λογικής των SMART στόχων.

Δηλαδή οι στόχοι θα πρέπει να είναι:

- ***S**pecific – Συγκεκριμένοι:* Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφώς ορισμένοι αφού οι αόριστοι και γενικοί στόχοι συνήθως δεν επιτυγχάνονται γιατί δεν παρέχουν αρκετή πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να επιτευχθούν.
- ***M**easurable – Μετρήσιμοι:* Είναι αναγκαίο να οριστούν συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία θα βοηθούν στη μέτρηση της προόδου του κάθε στόχου που έχει τεθεί, αλλά και θα μπορούν να δείξουν πότε ο στόχος αυτός έχει επιτευχθεί. (Αν τεθεί πχ. ένας στόχος μείωσης εξόδων, πότε ο στόχος αυτός θα έχει επιτευχθεί; Αν μειωθούν τα έξοδα κατά 1% σε ένα μήνα ή αν μειωθούν 10% σε δύο χρόνια;)
- ***A**ttainable – Εφικτοί:* Είναι σημαντικό οι στόχοι που θα τεθούν να είναι εφικτοί, καθώς στην περίπτωση που δεν θα μπορούν να επιτευχθούν θα έχουν τα αντίθετα αποτελέσματα, την παραίτηση δηλαδή του εργαζομένου από κάθε προσπάθεια. Όταν λοιπόν οι στόχοι είναι εφικτοί βοηθούν τον εργαζόμενο να αρχίσει να αναπτύσσει τις κατάλληλες ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές προκειμένου να μπορέσει σταδιακά να τους επιτύχει. Είναι λογικό λοιπόν πως το αίσθημα της επιτυχίας μετά την επίτευξη των στόχων

που έχουν τεθεί διατηρεί την υποκίνηση του εργαζομένου για συνεχή βελτίωση.

- ***R**ealistic – Ρεαλιστικοί:* Οι ρεαλιστικοί στόχοι δεν είναι εύκολοι στόχοι. Αντίθετα είναι δύσκολοι στόχοι, για τους οποίους όμως ο εργαζόμενος είναι τόσο ικανός όσο και πρόθυμος να εργαστεί αποδοτικά για την επίτευξή τους. Είναι γεγονός πως οι δύσκολοι στόχοι είναι ευκολότερο να επιτευχθούν από ότι οι εύκολοι στόχοι οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να υποκινήσουν τον εργαζόμενο για την επίτευξή τους. Βέβαια χρειάζεται προσοχή καθώς αν οι στόχοι είναι πολύ δύσκολοι δεν θα μπορέσουν να επιτευχθούν, με τις συνέπειες που αναφέραμε παραπάνω.

- ***T**imely – Με χρονικό πλαίσιο:* Είναι σημαντικό μαζί με το στόχο να τεθεί και ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξή του, καθώς χωρίς μία συγκεκριμένη προθεσμία ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται την επιτακτικότητα να αρχίσει την προσπάθειά του για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Τα ευρύτερα γνωστά συστήματα αξιολόγησης που βασίζονται σε στοχοθεσία είναι το Management by Objectives (MBO) και το Balanced Scorecard (BSC). Το MBO βασίζεται στον από κοινού καθορισμό των στόχων του εργαζομένου με τον προϊστάμενό του, με αποτέλεσμα να υποκινείται ο εργαζόμενος να εργάζεται αποτελεσματικά, αλλά και να αξιολογεί τις προσπάθειές του βρίσκοντας τρόπους που θα τον βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του. Από την άλλη, η λογική του συστήματος Balanced Scorecard στηρίζεται στην ανάλυση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης, με αποτέλεσμα τη μέτρηση των επιδόσεων, την ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας, αλλά και τη χρήση του ως επικοινωνιακό εργαλείο αφού μπορεί να περιγράψει τη στρατηγική της εταιρείας σε όλους τους εργαζομένους βοηθώντας τους να κατανοήσουν πώς μπορεί να συνεισφέρει ο καθένας στην επίτευξη των στόχων της.

Η δεύτερη μέθοδος βάσει της οποίας μπορεί να κατασκευαστεί ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η «Αξιολόγηση βάσει Δεξιοτήτων» (Competency-based appraisal), τις οποίες δεξιότητες όχι μόνο διαθέτουν οι εργαζόμενοι αλλά και τις χρησιμοποιούν στην πράξη. Οι δεξιότητες αυτές επιλέγονται με βάση το όραμα, τις αρχές, τη φύση

των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Επίσης οι δεξιότητες αυτές μπορεί να είναι διαφορετικές για κάθε ομάδα εργαζομένων λόγω της φύσης της εργασίας τους αλλά και των αρμοδιοτήτων τους. Για το λόγο αυτό στην πράξη συνήθως οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται σε δύο-τρείς κατηγορίες (πχ. διοικητικά στελέχη, επιστημονικό προσωπικό, υπόλοιποι εργαζόμενοι) προκειμένου οι ικανότητες που θα οριστούν για την κάθε ομάδα να είναι οι πιο κρίσιμες και αντιπροσωπευτικές. Βέβαια λόγω της μεγάλης ποικιλίας στις αρμοδιότητες των εργαζομένων, πολλές φορές διαμορφώνεται ένας κατάλογος με όλες τις πιθανές δεξιότητες και στη συνέχεια επιλέγει ο κάθε αξιολογητής ποιες από αυτές ανταποκρίνονται στην περίπτωση του κάθε αξιολογούμενου. Ένα πολύ σημαντικό σημείο εκτός από την επιλογή των σωστών ικανοτήτων προς αξιολόγηση, είναι και ο σαφής ορισμός τους ώστε να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών ως προς το περιεχόμενό τους.

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε αναλυτικά τα κύρια σημεία των μεθόδων που αναφέραμε στην ενότητα αυτή με στόχο την καλύτερη κατανόησή τους.

3.1.2.1 Management by Objectives (MBO)

Η μέθοδος MBO αναφέρθηκε για πρώτη φορά το 1954 από τον Peter Drucker ερευνητή θεμάτων διοίκησης, μετά από μία εκτενή μελέτη του στις διοικητικές πρακτικές της General Motors. Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τις επιδόσεις των εργαζομένων βάσει του βαθμού επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από κοινού μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου και οι οποίοι μάλιστα συμβαδίζουν και με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Οι βασικές αρχές του MBO συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία. Αρχικά ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των στόχων του, και όχι να τους ορίσει μόνος του ο προϊστάμενος, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιορίσει μόνος του τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων αυτών, αφού γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύναμά του σημεία, αλλά και να μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδό του. Κατά δεύτερον, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να καταβάλλει τη

μέγιστη προσπάθεια για την επίτευξή τους, καθώς αν αντίθετα είναι μπερδεμένοι είναι αναμενόμενο να μην επιτευχθεί το ίδιο επίπεδο απόδοσης. Επίσης οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να δείχνουν αποτελέσματα έχοντας τη μορφή συγκεκριμένων πράξεων ή εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, όπως για παράδειγμα:

- να συντάσσεται μία αναφορά με τις πωλήσεις ανά περιοχή μέχρι τις 5 κάθε μήνα,
- να επιτυγχάνονται παραγγελίες από τουλάχιστον πέντε νέους πελάτες κάθε μήνα,
- να καλύπτονται οι θέσεις εργασίας το αργότερο 30 ημέρες μετά την προκήρυξή τους, κλπ.

Η διαδικασία MBO αποτελείται από τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του κάνουν μία ανασκόπηση της περιγραφής της θέσης εργασίας και των βασικών καθηκόντων του εργαζομένου. Αυτό γίνεται για να συμφωνήσουν ακριβώς σχετικά με τη σύνθεση των απαραίτητων δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών. Στο δεύτερο στάδιο ερευνούν και ορίζουν τα επίπεδα της ικανοποιητικής απόδοσης τα οποία πρέπει να είναι μετρήσιμα. Για παράδειγμα το ικανοποιητικό επίπεδο για ένα πωλητή αυτοκινήτων μπορεί να είναι η πώληση πέντε αυτοκινήτων το μήνα. Στη συνέχεια, στο τρίτο στάδιο, ορίζονται οι στόχοι με τη βοήθεια και την καθοδήγηση πάντα του προϊσταμένου. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι ανώτεροι του ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Έτσι για τον πωλητή αυτοκινήτων ένας τέτοιος στόχος μπορεί να είναι η πώληση έξι αυτοκινήτων το μήνα. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο, οι στόχοι και ο βαθμός επίτευξής τους αποτελούν τη βάση για μία συνεχή ανατροφοδότηση προς τον εργαζόμενο και για τη διενέργεια συζητήσεων μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου σχετικά με την πορεία πραγματοποίησής τους. Αν και η επίσημη αξιολόγηση είναι συνήθως προγραμματισμένη ένα χρόνο μετά τον ορισμό των στόχων, είναι καλό στο ενδιάμεσο διάστημα να γίνονται τέτοιες συζητήσεις ώστε ο εργαζόμενος να έχει μία πλήρη εικόνα για το πού βαδίζει αλλά και τι ενέργειες απαιτούνται από αυτόν για τη συνέχεια.

Το θετικό στοιχείο της αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων είναι πως οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με την πραγματική τους απόδοση και όχι βάσει της υποκειμενικής άποψης κάποιου για τις ικανότητές τους και τις υποθετικές συμπεριφορές που μπορεί να υποδείξουν, οι οποίες μάλιστα μπορεί να μην επηρεάζουν καν την απόδοσή τους. Η μέθοδος αυτή αναγνωρίζει επίσης ότι είναι δύσκολο να διαχωριστούν σε επιμέρους κομμάτια και να αξιολογηθούν ξεχωριστά όλα εκείνα τα πολύπλοκα στοιχεία τα οποία συνθέτουν τελικά την απόδοση ενός εργαζομένου, ενώ αντίθετα είναι πολύ πιο εύκολο να παρατηρηθεί και να μετρηθεί η απόδοση ως τελικό αποτέλεσμα. Βέβαια επειδή η αξιολόγηση αυτή δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση της αυτονομίας και της επίτευξης όλων των στόχων, μπορεί να έχει και αντίθετη επίδραση πάνω του, κάνοντάς τον να πιστεύει πως μπορεί να επιτύχει και τον πιο δύσκολο και ουσιαστικά ανέφικτο στόχο. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η αξιολόγηση βάσει στοχοθεσίας θα πρέπει τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο προϊστάμενος να μπορούν να δουν με ρεαλιστικό τρόπο τη διαδικασία αυτή έτσι ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε. Τέλος το θετικό στοιχείο της μεθόδου MBO που αποτελούν οι σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι μπορεί πολύ εύκολα να αποδειχθεί μειονέκτημα, καθώς για να μπορέσει να επιβιώσει μία επιχείρηση στο χρόνο, με δεδομένες τις παρούσες συνθήκες, πρέπει να έχει μεγάλη ευελιξία, κάτι που είναι δύσκολο να επιτευχθεί αν οι στόχοι της είναι τόσο αυστηρά ορισμένοι.

Βλέπουμε λοιπόν πως, παρά τα μειονεκτήματά της, η θέσπιση στόχων αποτελεί την καλύτερη μορφή παρακίνησης των εργαζομένων αφού τους ενθαρρύνει να βρίσκουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας, αλλά και να προσπαθούν περισσότερο και με μεγαλύτερη προσοχή και επιμονή (Locke et al., 1981).

3.1.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

Το σύστημα Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton το 1992 και αποτελεί πλέον μία από τις πιο σύγχρονες και συστηματικές μεθοδολογίες στοχοθεσίας και μέτρησης επίτευξης στόχων. Βασική του καινοτομία είναι ότι αποδίδει την ίδια βαρύτητα στην ανάγκη παρακολούθησης όχι μόνο χρηματοοικονομικών στόχων, αλλά και στόχων αναφορικά με τους πελάτες, την

εσωτερική λειτουργία και τους εργαζομένους της εταιρείας. Η μεθοδολογία BSC ουσιαστικά βοηθάει την επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στην ίδια κατεύθυνση.

Για την επίτευξη του οράματος και των σκοπών της επιχείρησης, το BSC αποτελείται από τέσσερις κρίσιμες διαστάσεις και όχι μόνο από οικονομικούς δείκτες οι οποίοι δεν μπορούν να χρησιμεύσουν στη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- ***Οικονομικοί δείκτες:*** Δείχνουν αν με την εκτέλεση της επιλεγμένης στρατηγικής και τη θέσπιση οικονομικών στόχων επιτυγχάνονται τελικά τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα

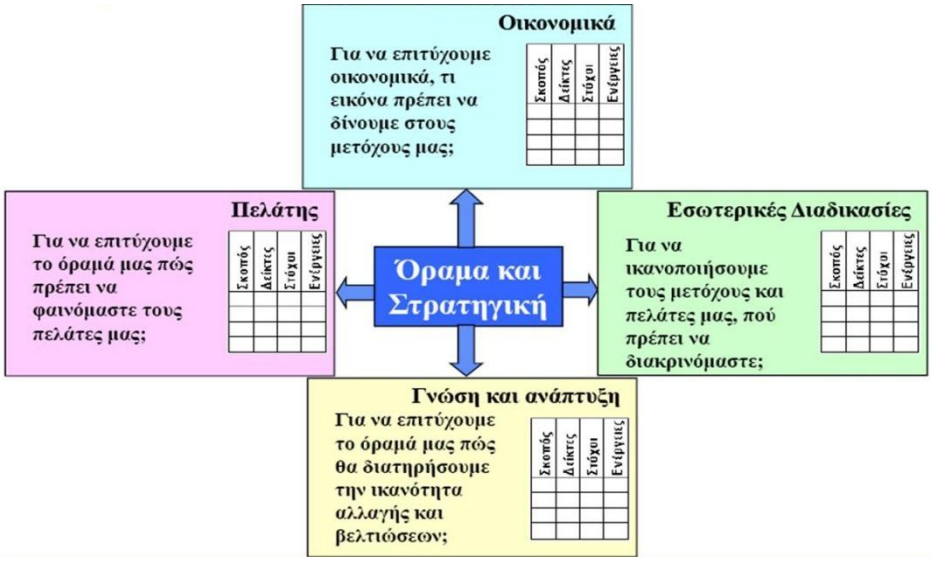
- ***Πελάτες:*** Για να αναπτυχθούν αλλά και να επιτευχθούν οι στόχοι που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των πελατών (χρόνος, ποιότητα, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση), αλλά και οι δείκτες απόδοσης που θα τους χαρακτηρίζουν, πρέπει η επιχείρηση να δώσει μεγάλη αξία στους πελάτες της διερευνώντας ακριβώς σε ποια ομάδα απευθύνεται, ποιες είναι οι ανάγκες τους, αλλά και τι είδους σχέσεις θέλει να αναπτυχθούν μεταξύ τους.

- ***Εσωτερικές διεργασίες:*** Προσδιορίζονται οι κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να εκτελεί η εταιρεία προκειμένου να έχει οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και να βελτιώνει την εικόνα της στους πελάτες της. Για το λόγο αυτό αναπτύσσονται οι κατάλληλοι δείκτες για την αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ποιότητας παραγωγής, βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων κλπ.

- ***Γνώση και ανάπτυξη:*** Για να μπορέσει η επιχείρηση να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα την επιτυχία της και τη συνεχή ανάπτυξή της, θα πρέπει να καθορίσει τις ικανότητες και τα εργαλεία που θα μετατρέψουν τους εργαζομένους της σε ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της. Επίσης θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί τις

καινοτόμες ενέργειες που ακολουθεί και το βαθμό στον οποίο αυτές είναι επιτυχείς, τη γενικότερη λειτουργία της, αλλά και τη σταδιακή ανάπτυξή της.

Βλέπουμε λοιπόν πως οι οικονομικοί δείκτες αποτυπώνουν το παρελθόν της επιχείρησης, οι πελάτες και οι εσωτερικές διαδικασίες απεικονίζουν την τρέχουσα εικόνα της και η ανάπτυξη εγγυάται τη μελλοντική της επιτυχία. Για κάθε μία από τις διαστάσεις που αναφέραμε θα πρέπει να προσδιοριστούν: ο λόγος για τον οποίο είναι αναγκαία η βελτίωση, οι δείκτες οι οποίοι θα δείχνουν την βελτίωση αυτή, συγκεκριμένοι στόχοι για καθέναν από τους δείκτες αυτούς και τέλος οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επίτευξή τους. Τα παραπάνω συνοψίζονται λοιπόν στο σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1: Ανάπτυξη Συστήματος Balanced Scorecard

Το σύστημα BSC διαμορφώνεται διαφορετικά για κάθε επιχείρηση με βάση τους στόχους της και το όραμά της, όμως για την επιτυχή διαμόρφωσή του χρησιμοποιείται πάντα η παρακάτω βασική διαδικασία.

Βήμα 1: Συλλογή και κατανόηση των θεωρητικών δεδομένων.

Βήμα 2: Ανάπτυξη ή επιβεβαίωση της αποστολής, των εταιρικών αξιών, του οράματος και της στρατηγικής.

Βήμα 3: Ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και δεικτών μέτρησης της επίδοσης για αυτούς τους στόχους σε κάθε μία από τις διαστάσεις του Balanced Scorecard.

Βήμα 4: Σχεδιασμός σχέσεων αιτιότητας μεταξύ των παραπάνω στόχων και δεικτών.

Βήμα 5: Καθορισμός αριθμητικών στόχων για τους δείκτες.

Βήμα 6: Εφαρμογή του συστήματος Balanced Scorecard και συνεχής βελτίωσή του.

Μπορούμε λοιπόν να διακρίνουμε τα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- ✓ Βοηθάει την επιχείρηση να εκπληρώσει τη στρατηγική της ταχύτερα, ορθότερα και με μεγαλύτερη ευκολία, ανταποκρινόμενη άμεσα στις επιταγές της αγοράς, και με όλα τα εφόδια για συνεχή ανάπτυξη στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.
- ✓ Επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης με την εταιρική στρατηγική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- ✓ Δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- ✓ Διευκολύνει την επικοινωνία και την κατανόηση των εταιρικών στόχων και των στρατηγικών προσεγγίσεων που ακολουθούνται, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- ✓ Παρέχει στο σύνολο της εταιρείας χρήσιμη ανατροφοδότηση πάνω σε θέματα στρατηγικής και ευκαιρίες για ενίσχυση της γνώσης.
- ✓ Προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη δημιουργία αξίας.
- ✓ Επιτρέπει σε όλα τα στελέχη να κατανοούν πώς η εργασία του ενός συνεισφέρει στο γενικό καλό και να παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους.

3.1.2.3 Αξιολόγηση βάσει Δεξιοτήτων (Competency-based Appraisal)

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε τον τρόπο λειτουργίας της αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων θα πρέπει πρώτα να ορίσουμε τον όρο επαγγελματικές δεξιότητες. Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί οι οποίοι αναφέρουν πως οι επαγγελματικές δεξιότητες είναι:

- παρατηρήσιμες ικανότητες ή δυνατότητες οι οποίες βοηθάνε στην επιτυχή εκτέλεση μίας διοικητικής εργασίας (Jacobs, 1989)
- ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός μάνατζερ το οποίο συνδέεται άμεσα με την επίτευξη μίας υψηλότερης απόδοσης στην εργασία του (Evarts, 1987)
- η ικανότητα να εκτελούνται αποτελεσματικά οι σχετιζόμενες με τη διοίκηση εργασίες σε διάφορες καταστάσεις που δημιουργούνται (Hornby & Thomas, 1989)
- ένα σύνολο συμπεριφορών (ικανότητες, προσωπικότητα, υποκίνηση, ενδιαφέρον, γνώσεις, εμπειρία) οι οποίες χρησιμεύουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (SHL, 2000)

Συνοψίζοντας τους ορισμούς αυτούς μπορούμε να πούμε πως οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies) είναι το σύνολο των ατομικών χαρακτηριστικών ενός στελέχους ή μάνατζερ τα οποία αποτελούν τη βάση για την επίδειξη ικανοτήτων που εγγυώνται υψηλά επίπεδα απόδοσης μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον και μπορούν να περιγραφούν ως παρατηρήσιμοι τρόποι συμπεριφοράς.

Το ενδιαφέρον για τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης μετατοπίζεται πλέον από τα καθήκοντα και τις ευθύνες μίας εργασιακής θέσης, στις δεξιότητες του ανθρώπου που εκτελεί την εργασία αυτή, υποδεικνύοντας πως οι δεξιότητες αυτές επηρεάζουν στην πραγματικότητα τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Έτσι για να πραγματοποιηθεί η μέθοδος αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων δεν πρέπει να γίνει ανάλυση της εργασίας με σκοπό να προσδιοριστούν οι απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τα απαιτούμενα καθήκοντα, αλλά να ερευνηθεί πώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες αυτές χρησιμοποιούνται. Επίσης πρέπει να προσδιοριστούν κάποιοι κρυφοί παράγοντες που είναι όμως κρίσιμης σημασίας

για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης. Για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων επιτυχημένο, ο βασικότερος παράγοντας είναι ο εντοπισμός των απαραίτητων δεξιοτήτων, αλλά και ο σαφής ορισμός τους. Για τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων αυτών έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορες μεθοδολογίες, με πιο ενδιαφέρουσα αυτή των McClelland and Boyatzis (1980) η οποία διενεργείται σε πέντε στάδια.

Αρχικά, στο πρώτο στάδιο, εντοπίζονται ορισμένοι εργαζόμενοι υψηλής και ορισμένοι μέτριας απόδοσης βάσει πληροφοριών από τους προϊσταμένους. Στη συνέχεια, στο δεύτερο στάδιο, συντάσσονται συμπεριφορικές συνεντεύξεις (behavioral event interview)[1] για ένα δείγμα των εργαζομένων αυτών ώστε να γίνουν κάποιες υποθέσεις σχετικά με τη διαφοροποίηση των συμπεριφορών των δύο ομάδων εργαζομένων κάτω από ορισμένες συνθήκες. Έπειτα, στο τρίτο στάδιο, διαπιστώνονται οι δεξιότητες που διαφοροποιούν τους εξαιρετικούς από τους μέτριους εργαζόμενους, με τη χρήση ουσιαστικά των συμπεριφορών εκείνων που οδηγούν στην εξαιρετική απόδοση και παρουσιάζονται μόνο από τους αντίστοιχους εργαζομένους. Στο τέταρτο στάδιο, βρίσκεται ο τρόπος μέτρησης των δεξιοτήτων αυτών. Τέλος, στο πέμπτο στάδιο, μετρούνται οι δεξιότητες μίας ομάδας εργαζομένων προκειμένου να διαπιστωθεί αν η διαδικασία έχει επιτύχει το σκοπό της, το διαχωρισμό δηλαδή των επιτυχημένων από τους μη επιτυχημένους εργαζομένους.

Αν και οι δεξιότητες που είναι πιθανό να προκύψουν είναι ποικίλες και διαφορετικές, έρευνες έδειξαν πως οι δεξιότητες που συναντούνται κυρίως είναι οι εξής:

- Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- Επικοινωνία

[1] Συμπεριφορική Συνέντευξη (Behavioral Event Interview): Πρόκειται για ένα είδος συνέντευξης το
- «Περιγράψτε πώς χειριστήκατε την κατάσταση όταν οι απαιτήσεις ενός έργου στο οποίο εργαζόσασταν αλλάξανε στο μέσο της πορείας.»
- «Δώστε ένα παράδειγμα μίας καινοτόμας πράξης σας, η οποία είχε σημαντική επίδραση στο περιβάλλον εργασίας σας.»
- «Περιγράψτε την κατάσταση όταν έπρεπε να συνεργαστείτε με κάποιον που δεν συμπαθούσατε.»

- Εστίαση στον πελάτη
- Ηγετικές ικανότητες
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Επίλυση προβλημάτων
- Γνώση επιχειρηματικού αντικειμένου
- Λήψη αποφάσεων
- Τεχνικές γνώσεις
- Προσαρμοστικότητα

3.1.3 Πως Αξιολογούμε;

Εφόσον η αξιολόγηση αποτελεί εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς που έχουν τεθεί (στόχοι /δεξιότητες), ο τρόπος μέτρησης των επιδόσεων αυτών είναι το βασικό στοιχείο που επηρεάζει την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητά της. Στην περίπτωση της στοχοθεσίας, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες για τον ορισμό των στόχων (SMART) αλλά και τρόπους μέτρησης της επίτευξης των στόχων. Βέβαια η διαδικασία γίνεται πιο δύσκολη όταν ο αξιολογούμενος δεν είναι ο μόνος υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αλλά οι προσπάθειές του επηρεάζονται από αστάθμητους εξωτερικούς παράγοντες. Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται πολύ μεγάλη προσοχή στον ορισμό των στόχων ώστε να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι. Στην περίπτωση της αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων ο αξιολογητής βαθμολογεί τις επιδόσεις του αξιολογούμενου σε κάθε τομέα κατά την προηγούμενη χρονική περίοδο, χρησιμοποιώντας ποιοτικές κλίμακες οι οποίες προσδιορίζουν τα διάφορα επίπεδα επιδόσεων. Επίσης εντοπίζονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία του εργαζομένου για κάθε δεξιότητα και προσδιορίζονται οι περιοχές βελτίωσης. Βέβαια και στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητος ο σαφής ορισμός τόσο των δεξιοτήτων όσο και των επιπέδων απόδοσης και βέβαια είναι απαραίτητο όλες οι απόψεις να

είναι αντικειμενικές και τεκμηριωμένες και να βασίζονται σε συγκεκριμένα καταγεγραμμένα περιστατικά.

Ο σχεδιασμός των κλιμάκων που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του επιπέδου επιδόσεων είναι ένα κρίσιμο σημείο καθώς οι αριθμητικές κλίμακες συνήθως δεν οδηγούν σε ορθά αποτελέσματα αφού οι περισσότεροι εργαζόμενοι βαθμολογούνται ως μέτριοι. Δηλαδή αν χρησιμοποιείται μία πενταβάθμια κλίμακα με το πέντε να υποδεικνύει την άριστη επίδοση, οι περισσότεροι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με τρία, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητα αντιπροσωπευτικό των ικανοτήτων τους. Βέβαια υπάρχει περίπτωση να μην ευθύνονται οι εργαζόμενοι για τις μέτριες αυτές επιδόσεις, αλλά να είναι όντως πολλές οι απαιτήσεις της εταιρείας για να αναγνωρίσει μία ανώτερη απόδοση. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει τα αίτια να ερευνηθούν από την εταιρεία. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του μεγάλου αριθμού μέτριων βαθμολογιών είναι η χρήση μίας κλίμακας με ζυγό αριθμό διαβαθμίσεων, όπως για παράδειγμα 1-4, υποχρεώνοντας με τον τρόπο αυτό τους αξιολογητές να ερευνήσουν και να αποφασίσουν αν ο εργαζόμενος είναι άνω ή κάτω του μετρίου. Τέλος, ένας άλλος τρόπος αντιμετώπισης είναι η πλήρης κατάργηση των αριθμητικών κλιμάκων και η αντικατάστασή τους με ποιοτικές, οι οποίες θα έχουν σαφείς περιγραφές σχετικά με ποια απόδοση αντιπροσωπεύει η κάθε βαθμίδα. Με τον τρόπο αυτό, εφόσον πλέον οι εργαζόμενοι θα είναι πλήρως ενήμεροι για τις πιθανές βαθμίδες απόδοσης, θα γνωρίζουν ποιες είναι οι απαιτήσεις αλλά και ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Τα βασικά σημεία και στις δύο διαφορετικές περιπτώσεις αξιολογήσεων είναι η αξιολόγηση να γίνεται με τρόπο διαφανή και αποδεκτό από τους εργαζομένους, αλλά και να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Όπως έχουμε αναφέρει και νωρίτερα είναι πολύ σημαντικό να καταγράφονται αρχεία επιδόσεων των εργαζομένων αφού με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται σφάλματα λόγω της προκατάληψης πρόσφατης επίδοσης, αλλά και ο εργαζόμενος νιώθει ότι η αξιολόγησή του δεν γίνεται απλά βάσει μίας γενικής εντύπωσης, αλλά βασίζεται σε δικές του πράξεις και συμπεριφορές. Μία εναλλακτική προσέγγιση που συναντάται είναι ότι κρατούν και οι εργαζόμενοι κάποιο αρχείο των επιδόσεών τους, γεγονός που ενισχύει την πεποίθησή τους ότι η αξιολόγηση γίνεται με σκοπό την προσωπική τους ανάπτυξη και μειώνει τις εκπλήξεις κατά την επίσημη αξιολόγηση.

3.1.4 Ποιος Αξιολογεί και Πότε;

Στο σημείο αυτό, αφού έχουν οριστεί όλες οι παραπάνω διαστάσεις, σχεδιάζεται πλέον η διαδικασία αξιολόγησης ώστε να περιλαμβάνει:

- Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.
- Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες, δηλαδή ποιος κάνει τι.
- Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Οι ενέργειες που ακολουθούνται συνήθως προκειμένου να διενεργηθεί η αξιολόγηση είναι οι ακόλουθες:

- Στο τέλος του έτους η διοίκηση της επιχείρησης προσδιορίζει τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει την επόμενη χρονιά, και τους αναλύει σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων (διευθύνσεων, τμημάτων κλπ).
- Στη συνέχεια ο προϊστάμενος πραγματοποιεί μία συνάντηση με τον κάθε υφιστάμενό του προκειμένου να τον ενημερώσει για τους στόχους της επιχείρησης και του τμήματός τους αλλά και να θεσπίσουν από κοινού τους προσωπικούς στόχους του κάθε υφισταμένου όσον αφορά τα αποτελέσματα και τη βελτίωση των ικανοτήτων του έτσι ώστε να συνεισφέρει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων με την υποστήριξη πάντα του προϊσταμένου του.
- Κατά τη διάρκεια του έτους διενεργείται μία άτυπη αξιολόγηση η οποία στοχεύει στην υποστήριξη του εργαζομένου και στη διαρκή υποκίνησή του. Είναι λοιπόν σημαντικό κάθε δύο με τρεις μήνες να κανονίζεται μία συνάντηση μεταξύ εργαζομένου και αξιολογητή ούτως ώστε να παρακολουθούν τη πορεία του εργαζομένου ως προς την επίτευξη των στόχων του και σε περίπτωση που αυτό κρίνεται αναγκαίο, να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους αυτούς ή να θέσουν καινούργιους. Επίσης με τις συναντήσεις αυτές εντοπίζονται και διορθώνονται πιθανά προβλήματα από τη στιγμή που δημιουργούνται, αφού τότε είναι πολύ πιο εύκολος ο

σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών, από ότι αν ένα πρόβλημα συνεχίσει να υπάρχει για μήνες μέχρι να έρθει η στιγμή της επίσημης αξιολόγησης.

- Στο τέλος της χρονικής περιόδου η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού συντάσσει τα έντυπα αξιολόγησης που απαιτούνται για κάθε ομάδα εργαζομένων αλλά και τις οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους. Επίσης εξηγεί τους πιθανούς λόγους που μπορεί να προκάλεσαν την ανάγκη διορθωτικών αλλαγών στα έντυπα ή τη διαδικασία σε σχέση με την προηγούμενη αξιολόγηση.

- Στο προκαθορισμένο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης, όπου συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης και προσδιορίζονται οι στόχοι και οι απαιτούμενες ενέργειες για τη νέα χρονιά. Το έντυπο υπογράφεται από τον αξιολογούμενο, τον αξιολογητή και συνήθως συνυπογράφεται από τον προϊστάμενο του αξιολογητή προκειμένου να διασφαλισθεί η διαφάνεια της διαδικασίας. Είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του ώστε αν είναι θετικά να υποκινείται να τα διατηρήσει, ενώ αν αντίθετα είναι αρνητικά να έχει κίνητρα να εντοπίσει και να εξαλείψει τα αίτια της αποτυχίας έτσι ώστε να βελτιωθεί.

- Τέλος το έντυπο αποστέλλεται στη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού η οποία έχει την ευθύνη της περαιτέρω ανάλυσης και αρχειοθέτησής του.

Αν και βασικός αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου, η τελική αξιολόγηση μπορεί να βασιστεί σε ένα πλήθος εναλλακτικών τρόπων προσέγγισης από όλους όσοι συνεργάζονται με τον εργαζόμενο. Τα συστήματα με περισσότερους του ενός αξιολογητές δίνουν συνήθως πιο αξιόπιστα αποτελέσματα και παρέχουν στους αξιολογούμενους μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για τα αποτελέσματα αυτά, αφού συνδυάζοντας σωστά τις διαφορετικές αξιολογήσεις καλύπτονται όλες οι πιθανές διαστάσεις της απόδοσης των εργαζομένων, αναγνωρίζονται οι λόγοι που γίνονται τα συχνότερα σφάλματα και τελικά τα σφάλματα αυτά μειώνονται. Επίσης με τα πολλαπλά συστήματα ο αξιολογητής δεν έχει πλέον το ρόλο του κριτή, αλλά βάσει όλων των διαφορετικών αξιολογήσεων καθοδηγεί τον εργαζόμενο στις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να εξελιχθεί. Στις εναλλακτικές αυτές

προσεγγίσεις μπορεί να περιλαμβάνεται και η αυτοαξιολόγηση με τη βοήθεια της οποίας ο εργαζόμενος δεν είναι πλέον ένας απλός παθητικός παρατηρητής, ο οποίος έχει μάλιστα και αμυντική στάση γιατί νιώθει πως κρίνεται, αλλά αντίθετα συμμετέχει ενεργά δείχνοντας πώς βλέπει εκείνος την απόδοσή του και προτείνοντας τρόπους για την προσωπική του βελτίωση. Οι διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης λοιπόν περιλαμβάνουν αξιολόγηση από συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, αυτοαξιολόγηση, αλλά και ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω, δηλαδή αξιολόγηση 360°. Οι τρόποι αυτοί θα αναλυθούν περισσότερο στη συνέχεια. Αν και τα πολλαπλά συστήματα αξιολογήσεων γίνονται για να σχηματίζεται μία πιο σφαιρική εικόνα για τον αξιολογούμενο, για να είναι κάποιος σε θέση να διεξάγει σωστά και ολοκληρωμένα μία αξιολόγηση θα πρέπει να ισχύουν δύο βασικές προϋποθέσεις:

- Να είναι ενημερωμένος και εκπαιδευμένος σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης και τους σκοπούς της.
- Να έχει άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο, παρατηρώντας τον δηλαδή σε καθημερινή βάση.

3.1.5 Εγχειρίδιο Αξιολόγησης

Προκειμένου το σύστημα αξιολόγησης της κάθε επιχείρησης να είναι σαφές και επίσημο, πρέπει να συντάσσεται ένα εγχειρίδιο το οποίο θα αποτελεί επίσημο εταιρικό κείμενο. Μέσα στο εγχειρίδιο αυτό θα πρέπει να περιγράφεται με λεπτομέρεια και σαφήνεια όλη η διαδικασία αξιολόγησης και τα στοιχεία που την αποτελούν. Έτσι πρέπει να περιλαμβάνει τους σκοπούς, τις αρχές, το χρονικό πλαίσιο, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες, αναλυτικά τα βήματα της διαδικασίας (προγραμματισμός αξιολόγησης, παρακολούθηση κατά τη διάρκεια της χρονιάς και καταγραφή προόδου, ανάπτυξη εργαζομένων, εκτίμηση απόδοσης και τρόπος βαθμολόγησής της, τρόπος διεξαγωγής συνέντευξης, περεταίρω ενέργειες βάσει της απόδοσης του κάθε εργαζομένου) και βέβαια το έντυπο αξιολόγησης και τις οδηγίες για τη συμπλήρωσή του.

3.1.6 Προϋποθέσεις Αποδοτικού Συστήματος Αξιολόγησης

Για να είναι το σύστημα αξιολόγησης αποδοτικό θα πρέπει να ληφθούν οι εξής προϋποθέσεις υπόψη κατά τη σχεδίασή του:

- Πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Πρέπει να είναι χρήσιμο τόσο για σκοπούς ανάπτυξης των εργαζομένων όσο και για διοικητικούς σκοπούς.
- Πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση, να μην υπάρχουν άσχετα κριτήρια και να είναι νόμιμο.
- Πρέπει να είναι αποδεκτό από αξιολογητές και αξιολογούμενους, οι οποίοι μάλιστα να θεωρούν ότι είναι δίκαιο και ακριβές. Σύμφωνα μάλιστα με τους Landy, Barnes και Murphy (1978) οι αξιολογούμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγησή τους ήταν δίκαιη και ακριβής όταν:
    - ✓ νιώθουν ότι ο προϊστάμενός τους γνωρίζει την δουλειά και την απόδοσή τους
    - ✓ νιώθουν ότι τους δόθηκε η ευκαιρία να πουν τη γνώμη και τις σκέψεις τους
    - ✓ κατά τη συνέντευξη τέθηκαν νέοι στόχοι απόδοσης
    - ✓ η απόδοσή τους αξιολογείται συχνά, έστω και άτυπα
- Πρέπει να είναι αξιόπιστο και χρήσιμο στην αποτύπωση της απόδοσης των εργαζομένων, με την ικανότητα να διαχωρίζει τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς εργαζόμενους.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω βλέπουμε πως το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές για όλους, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από όλους, αξιόπιστο και αποδοτικό. Επίσης οι αξιολογητές πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ικανότητες ως προς την κατανόηση των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων αλλά και την καθοδήγηση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων.

3.2 Ποιος Αξιολογεί

Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι αποδοτικό, ένα σημαντικό στοιχείο είναι ποιος διενεργεί την αξιολόγηση. Για να μπορεί κάποιος να κάνει αξιολόγηση πρέπει να ισχύουν δύο βασικές προϋποθέσεις. Πρώτον, να έχει άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο, παρατηρώντας τον δηλαδή στην καθημερινή πράξη, και δεύτερον να έχει εκπαιδευτεί προκειμένου να γνωρίζει τις μεθόδους αξιολόγησης, τα κριτήρια, τα πιθανά λάθη κλπ.

Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τις διάφορες πηγές από τις οποίες μπορεί να προέρχεται η αξιολόγηση, οι οποίες είναι οι εξής:

- Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο
- Αξιολόγηση από συναδέλφους
- Αξιολόγηση από υφιστάμενους
- Αυτοαξιολόγηση
- Αξιολόγηση από πελάτες
- Αξιολόγηση 360°

1. *Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο*

Η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο είναι ο πιο συνήθης τρόπος αξιολόγησης καθώς είναι ο καταλληλότερος άνθρωπος για να αξιολογήσει την απόδοση ενός εργαζόμενου έχοντας υπόψη τους στόχους της εταιρείας. Επίσης, αφού ο προϊστάμενος είναι συνήθως υπεύθυνος για αποφάσεις όπως πληρωμές, προαγωγές ή ποινές, θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδέσει την υψηλή ή χαμηλή απόδοση με τις αποφάσεις που θα ακολουθήσουν, καθώς η σύνδεση αυτή αποτελεί το σοβαρότερο πρόβλημα όλων των συστημάτων αξιολόγησης. Επομένως, είναι απόλυτα λογικό το συμπέρασμα που έχει φανεί από έρευνες πως η επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο του έχει τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην απόδοση του σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη πηγή ανατροφοδότησης (Becker and

Klimoski, 1989). Βέβαια σε επαγγέλματα όπως αυτό του εκπαιδευτικού, του οργάνου της τάξης ή του πωλητή, ο προϊστάμενος παρατηρεί σπάνια άμεσα την επίδοση του υφιστάμενου (Cascio, 1991). Για τον λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί κάποιες άλλες διαφορετικές προσεγγίσεις με σκοπό να σχηματισθεί η πλήρης εικόνα της απόδοσης του εργαζόμενου.

2. *Αξιολόγηση από συναδέλφους*

Σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος δεν έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί στενά τις επιδόσεις και την πρόοδο ενός εργαζομένου, χρησιμοποιείται συχνά η αξιολόγηση από συναδέλφους, εφόσον εργάζονται σε κοινό περιβάλλον και μπορούν να παρατηρήσουν την απόδοση των συναδέλφων τους. Συγκριτικά με την αξιολόγηση από προϊσταμένους, η μέθοδος αυτή μπορεί να συμπεριλάβει περισσότερες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, μπορεί να διαχωρίσει την προσπάθεια από την τελική απόδοση και τέλος προσανατολίζεται εύκολα στις ικανότητες που αφορούν στην εργασία του αξιολογούμενου.

Παρά τα πολλά της πλεονεκτήματα όμως, η εφαρμογή της πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική αφού μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από φιλίες ή εχθρότητες μεταξύ των εργαζομένων. Κάποιος δηλαδή μπορεί να μην αναφερθεί στα αρνητικά στοιχεία ενός συναδέλφου του μη θέλοντας να τον θίξει, αλλά και αντίθετα μπορεί να αναφέρει αρνητικά στοιχεία τα οποία όμως δεν ισχύουν, θέλοντας με τον τρόπο αυτό να αναδείξει τον εαυτό του. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση από συναδέλφους δεν πρέπει να χρησιμοποιείται σε περίπτωση που υπάρχει ανταγωνισμός όσον αφορά τους μισθούς των εργαζομένων, αλλά μόνο σε περίπτωση που ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη του εργαζομένου, η βελτίωση της απόδοσής του, αλλά και ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών του αναγκών.

Μία πιθανή λύση που μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων ωθώντας τους σε πιο χρήσιμες αξιολογήσεις χωρίς μεροληψία, είναι ο σαφής ορισμός των κριτηρίων απόδοσης χρησιμοποιώντας μάλιστα και παραδείγματα κρίσιμων περιστατικών. Επίσης τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής είναι καλύτερο να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια ως επιπρόσθετα στοιχεία στη συνέντευξη αξιολόγησης του εργαζομένου με τον προϊστάμενό του, βοηθώντας με τον τρόπο

αυτό η τελική αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη γίνεται και χωρίς σφάλματα μεροληψίας.

3. ***Αυτοαξιολόγηση***

Ο εργαζόμενος είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα τις ικανότητές του και την προσφορά του στην επιχείρηση από ότι ο προϊστάμενός του ο οποίος δεν έχει τον απαιτούμενο χρόνο να ασχολείται συστηματικά με την απόδοση όλων των υφισταμένων του. Για το λόγο αυτό ζητείται συχνά και από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει τον εαυτό του και τις επιδόσεις του.

Αν και οι εργαζόμενοι συνήθως ανταποκρίνονται με ζήλο στη διαδικασία αυτή, δείχνοντας μάλιστα και ιδιαίτερη προσοχή κατά την αξιολόγησή τους, είναι λογικό πως η αυτοαξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο ως συμπληρωματική μέθοδος αφού οι εργαζόμενοι τείνουν να πριμοδοτούν τον εαυτό τους και να μην τονίζουν τα αρνητικά τους στοιχεία. Βέβαια δίνουν προσοχή σε στοιχεία της απόδοσής τους τα οποία μπορεί αρχικά να μην είχε παρατηρήσει ο προϊστάμενός τους και με τον τρόπο αυτό βοηθούν στο να είναι η τελική τους αξιολόγηση ακριβής, ολοκληρωμένη και αντικειμενική. Η αυτοαξιολόγηση είναι λοιπόν χρήσιμη όταν γίνεται για λόγους ανάπτυξης του εργαζομένου και όχι όταν πρέπει να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις (Meyer, 1991). Επίσης χρησιμοποιείται πολύ στη διαδικασία MBO όπου ο εργαζόμενος θέτει από κοινού με τον προϊστάμενό του τους στόχους της επόμενης χρονιάς και στη συνέχεια αξιολογούν το βαθμό επίτευξής τους.

Για να βελτιωθεί η αξιοπιστία των αυτοαξιολογήσεων είναι καλό να υπάρχει μία εκτενής ενημέρωση πριν από την αξιολόγηση σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της διαδικασίας, τους λόγους για τους οποίους γίνεται, αλλά και με τη διαβεβαίωση των εργαζομένων ότι η αξιολόγηση αυτή είναι προς όφελός τους και ότι τα αποτελέσματα είναι πλήρως εμπιστευτικά.

4. ***Αξιολόγηση από υφισταμένους***

Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση από υφισταμένους. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να δώσει ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες αφού οι υφιστάμενοι γνωρίζουν πολύ καλά το στυλ ηγεσίας που έχει ο προϊστάμενός τους, αλλά και τις δυνατότητές του όσον αφορά την καθοδήγηση, την πληροφόρηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και την επικοινωνία. Η τεχνική αυτή ξεκίνησε

κυρίως από την αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές τους στα πανεπιστήμια, αλλά χρησιμοποιείται πλέον και σε μεγάλες κυρίως εταιρείες όπου ο κάθε προϊστάμενος έχει ένα μεγάλο αριθμό υφισταμένων, καθώς για να λειτουργήσει σωστά σε μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια μεταξύ των εργαζομένων. Βέβαια θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στην ανωνυμία των αξιολογήσεων γιατί σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι φοβούνται πως επειδή ο προϊστάμενός τους έχει δικαιοδοσία για διοικητικές αποφάσεις, θα έχουν «κυρώσεις» σε περίπτωση που κάνουν αρνητικές αξιολογήσεις ή αντίθετα κάποια «bonus» σε περίπτωση που οι αξιολογήσεις τους είναι θετικές. Έτσι όταν η διαδικασία γίνεται επώνυμα τείνουν να εμφανίζονται παράλογα υψηλές οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων (Antonioni, 1994).

Επομένως θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον κύριο σκοπό της αξιολόγησης κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης που περιλαμβάνει και αξιολόγηση από υφισταμένους. Έρευνες έχουν δείξει πως οι αξιολογήσεις που γίνονται για θέματα μισθοδοσίας ή προαγωγών τείνουν να είναι πιο επιεικείς από εκείνες για λόγους στήριξης της βελτίωσης και της εξέλιξης του ατόμου (Zedeck and Cascio, 1982).

5. Αξιολόγηση από πελάτες

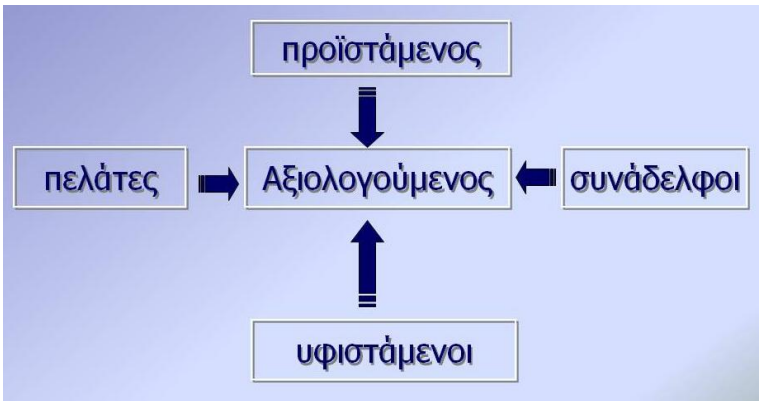
Μία άλλη πηγή αξιολόγησης η οποία μπορεί μάλιστα να αποδώσει μία διαφορετική διάσταση της απόδοσης είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως όταν το αντικείμενο του εργαζομένου έχει να κάνει με εξυπηρέτηση πελατών και παροχή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα σύμβουλοι πωλήσεων, προμηθευτές, υπεύθυνοι αγορών κλπ. Με τον όρο «πελάτες» αναφερόμαστε τόσο στους εξωτερικούς όσο και στους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, τους εργαζομένους δηλαδή της ίδιας επιχείρησης αλλά διαφορετικού τμήματος, οι οποίοι σχετίζονται με τον αξιολογούμενο σε επίπεδο συνήθως παροχής υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ο προϊστάμενος δεν μπορεί να παρακολουθήσει από κοντά την απόδοση του αξιολογούμενου και επομένως η πληροφόρηση από τη μεριά του πελάτη σχετικά με το επίπεδο της εξυπηρέτησης που δέχθηκε και ο βαθμός ικανοποίησής του μπορούν να συμβάλλουν

στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου, ή ακόμα και στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα, ένα άτομο αναλαμβάνει να παραστήσει τον πιθανό πελάτη προκειμένου να παρακολουθήσει και να αξιολογήσει τις επιδόσεις του προσωπικού.

6. *Αξιολόγηση 360°*

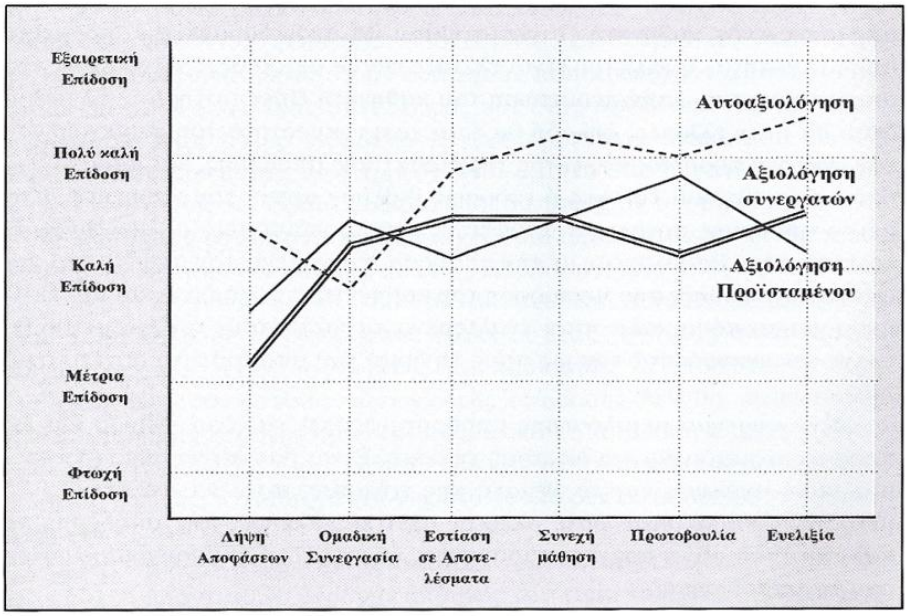
Τα τελευταία χρόνια, προκειμένου να βελτιωθεί η αξιολόγηση απόδοσης, έχει αρχίσει να εγκαταλείπεται η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης από τον προϊστάμενο και να αναπτύσσεται η αξιολόγηση 360°, η οποία συλλέγει στοιχεία για την απόδοση του εργαζομένου προς αξιολόγηση από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους, τους πελάτες, αλλά και από το ίδιο το άτομο. Συνδυάζονται δηλαδή με τον κατάλληλο τρόπο όλες οι μέθοδοι που αναπτύξαμε παραπάνω. Βέβαια ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ακόμα σημαντικός, αφού εκείνος πρέπει να συλλέξει τα στοιχεία από όλες τις διαφορετικές πηγές αξιολόγησης, να προσφέρει την απαραίτητη επαναπληροφόρηση στον εργαζόμενο δίνοντάς του όμως ολοκληρωμένες πληροφορίες για όλες τις πιθανές πλευρές της απόδοσής του και τέλος να σχεδιάσουν μαζί τις ενέργειες βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξής του.



Σχήμα 3.2: Αξιολόγηση 360°

Είναι λογικό πως κάθε αξιολόγηση διενεργείται με βάση διαφορετικά κριτήρια, το αποτέλεσμα όμως είναι πως με τον τρόπο αυτό καλύπτονται όλες οι πιθανές πτυχές της απόδοσης και των δυνατοτήτων του εργαζομένου, γεγονός που βοηθάει να καταλάβει τον τρόπο αλληλεπίδρασής του με καθένα από τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία και έτσι να βελτιώσει ακόμα και την παραμικρή λεπτομέρεια κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Επειδή όμως η αξιολόγηση 360° έχει αρκετό κόστος

για την εταιρεία σε χρόνο αλλά και σε χρήμα, πρέπει όλη η διαδικασία να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και να υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση σε όσους παίρνουν μέρος σε αυτή ώστε τα αποτελέσματα να είναι τα αναμενόμενα δεδομένης όλης αυτής της επένδυσης.



Σχήμα 3.3: Παράδειγμα αξιολόγησης 360ο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

3.3 Διαδικασία Αξιολόγησης

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί όμως η ανάπτυξη αυτή πρέπει οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν επαρκή πληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους κατά τη στιγμή της αξιολόγησης. Μάλιστα έρευνες έχουν δείξει πως οι προϊστάμενοι θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο στη θετική, αλλά και στην αρνητική ανατροφοδότηση, προς τους εργαζόμενους ειδικά στα συστήματα με πολλαπλούς αξιολογητές. Έχοντας με τον τρόπο αυτό την πλήρη εικόνα για την απόδοση του αξιολογούμενου διευκολύνεται ο εντοπισμός και η επίλυση πιθανών προβλημάτων, αλλά και οι εργαζόμενοι νιώθουν πως οι αξιολογήσεις τους είναι πιο ουσιώδεις και τελικά αποτελεσματικές. Βέβαια η ευθύνη της ανακοίνωσης όλων αυτών των πληροφοριών από διαφορετικές πηγές

στον εργαζόμενο παραμένει στη δικαιοδοσία του άμεσου προϊστάμενου (Ghorpade and Chen, 1995).

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, το τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης, στο οποίο μάλιστα παρέχεται η επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του, είναι η συνέντευξη αξιολόγησης. Η συνέντευξη αυτή είναι μια επίσημη διαδικασία η οποία διενεργείται συνήθως μια φορά το χρόνο μεταξύ αξιολογητή και αξιολογουμένου και επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εντοπιστούν τα θετικά και αρνητικά σημεία της περιόδου που πέρασε και να προγραμματιστούν οι απαιτούμενες ενέργειες για τη νέα χρονιά. Αν και η συνέντευξη αξιολόγησης είναι μία δύσκολη διαδικασία και για τις δύο πλευρές έχει δύο σημαντικά οφέλη: οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την απόδοσή τους, την πρόοδό τους, αλλά και τι πιστεύει ο προϊστάμενός τους για αυτούς και δίνεται η ευκαιρία στον προϊστάμενο να συμβουλεύσει τους εργαζομένους του για το πως θα μπορέσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και έτσι να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση. Ως βάση για τη συζήτηση αυτή χρησιμοποιείται το επίσημο έντυπο αξιολόγησης, αλλά επειδή και ο εργαζόμενος πρέπει να έχει ενεργό μέρος στη συζήτηση, καλείται να προετοιμαστεί κατάλληλα έτσι ώστε να μπορεί να παρουσιάσει τα επιτεύγματά του, αλλά και να ζητήσει την κατάλληλη βοήθεια για τα προβλήματα που του παρουσιάστηκαν. Έτσι ο χαρακτήρας της συνέντευξης θα πρέπει να είναι αξιολογικός αλλά και συμβουλευτικός. Επειδή όμως είναι δύσκολο για έναν αξιολογητή να ενεργεί ταυτόχρονα ως κριτής και ως σύμβουλος, θα πρέπει να υιοθετήσει μία ζυγισμένη προσέγγιση κατά την οποία καλύπτονται τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά σημεία με κύριο στόχο την επίλυση προβλημάτων, η οποία φαίνεται να είναι και η πιο αποτελεσματική (Fletcher, 1973). Επομένως ο αξιολογητής δεν πρέπει να έχει ύφος και στάση εξουσίας αλλά και ο αξιολογούμενος πρέπει να ενθαρρύνεται να μιλάει ελεύθερα.

Ιδανικά, μία συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή θα είχε θετικές επιδράσεις και στις δύο πλευρές. Στην πράξη όμως πολλοί προϊστάμενοι ανακοινώνουν μόνο κατά τη διάρκεια της επίσημης συνέντευξης αξιολόγησης θέματα που αφορούν στην εργασιακή απόδοση του αξιολογούμενου, παρόλο που η συνέντευξη αυτή είναι αρκετά απαιτητική διαδικασία και για τους δυο. Βέβαια πολλοί αξιολογητές έρχονται σε δύσκολη θέση όταν πρέπει να κρίνουν

την απόδοση κάποιου εργαζομένου τους και στη συνέχεια να τον ενημερώσουν για τις απόψεις τους αυτές, και για το λόγο αυτό αποφεύγουν να αναφερθούν σε αρνητικές καταστάσεις που έχουν παρατηρήσει. Ακόμα όμως και όταν τις αναφέρουν, πολλοί εργαζόμενοι τις αρνούνται ή προσπαθούν να τις αιτιολογήσουν λογικά προκειμένου να διατηρήσουν τον αυτοσεβασμό τους (Larson, 1989). Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η διαδικασία της αξιολόγησης να γίνεται αυτοαναιρούμενη και για τις δυο πλευρές. Βέβαια, τα προβλήματα αυτά μπορούν να διορθωθούν με τη βοήθεια κάποιων ενεργειών που πρέπει να ακολουθούνται τόσο από τους αξιολογητές, όσο και από τους αξιολογούμενους πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν τη συχνή επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, την εκπαίδευση όλων όσων παίρνουν μέρος στη διαδικασία της αξιολόγησης, τη δημιουργία άνετου κλίματος κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης κλπ. Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε βήμα προκειμένου η διαδικασία της αξιολόγησης να είναι όσο αποτελεσματικότερη γίνεται.

3.3.1 Ενέργειες Πριν τη Συνέντευξη Αξιολόγησης

- *Διευκρίνιση της βάσης για την αξιολόγηση και προετοιμασία του αξιολογητή*

Είναι πολύ σημαντικό πριν ξεκινήσει η διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης να έχει καθοριστεί η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί, δηλαδή ο σκοπός της, οι βασικές αρχές, ο τρόπος πραγματοποίησης καθώς και τι αξιολογείται και για ποιό λόγο. Έτσι πρέπει ο εργαζόμενος να ενημερωθεί για αυτά τα θέματα έτσι ώστε να είναι σαφές ότι η αξιολόγηση είναι μια αμφίδρομη διαδικασία που έχει ως στόχο να είναι χρήσιμη και εποικοδομητική, πρόκειται να αναγνωρίσει θετικά τα επιτεύγματα του ατόμου και μπορεί να βοηθήσει να εντοπιστούν τρόποι με τους οποίους το άτομο μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω. Για το λόγο αυτό η συμμετοχή και η συνεισφορά του εργαζόμενου είναι απαραίτητη για να είναι η αξιολόγηση επιτυχημένη.

- *Συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους*

Είναι λογικό πως οι μέτριοι εργαζόμενοι αλλά και οι νέοι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη της συνεχούς καθοδήγησης από τον προϊστάμενό τους προκειμένου να βελτιωθούν και να γίνουν πιο αποδοτικοί. Εκτός αυτού όμως έχει βρεθεί πως η ανατροφοδότηση σχετικά με κάποια ενέργεια έχει τη μέγιστη επίδραση στον εργαζόμενο αν του δοθεί τη στιγμή που θα πραγματοποιήσει την ενέργεια αυτή. Έτσι αν ένας εργαζόμενος δουλεύει αποδοτικά πρέπει να ενημερωθεί ώστε να συνεχίσει τις προσπάθειές του με τον ίδιο ρυθμό, αλλά και αντίθετα αν ένας εργαζόμενος δεν είναι αποδοτικός πρέπει να πληροφορηθεί άμεσα ώστε να διορθώσει τις λάθος συμπεριφορές του. Δεν έχει δηλαδή νόημα η ανατροφοδότηση αν απλώς καταχωρηθεί μία ενέργεια και ο εργαζόμενος πληροφορηθεί μετά από κάποιους μήνες αν η ενέργειά του αυτή ήταν τελικά αποδοτική. Αντίστοιχα και ο εργαζόμενος πρέπει να νιώθει ότι υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία με τον προϊστάμενό του έτσι ώστε σε περίπτωση που του παρουσιαστεί κάποια δυσκολία να έχει το θάρρος να τη συζητήσει μαζί του εκείνη τη στιγμή και να βρουν από κοινού τρόπους για την επίλυσή της, και όχι να πρέπει να περιμένει μήνες για να αναφέρει το πρόβλημά του αυτό.

- *Εκπαίδευση αξιολογητών*

Για να είναι επιτυχημένη μία αξιολόγηση, εκτός από το κατάλληλα διαμορφωμένο έντυπο αξιολόγησης, απαιτείται και ένας ικανός αξιολογητής ο οποίος να έχει τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες αλλά και υποκίνηση για τη διαδικασία αυτή. Επειδή στην πράξη πολλοί αξιολογητές δεν διαθέτουν τα χαρακτηριστικά αυτά, είναι απαραίτητο πριν ξεκινήσει η διαδικασία της αξιολόγησης να παρακολουθήσουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η εκπαίδευσή τους αυτή πρέπει να είναι περιεκτική και να περιλαμβάνει την ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνιακών, συμβουλευτικών, επαναπληροφόρησης των εργαζομένων, θέσπισης στόχων, ορισμού των προτύπων και καταγραφής κρίσιμων περιστατικών, να αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να διεξαχθεί η συνέντευξη αξιολόγησης, ο τρόπος χρήσης του εντύπου αξιολόγησης αλλά και τα συνήθη σφάλματα των αξιολογητών μαζί πάντα με τρόπους για την αντιμετώπισή τους (Roberts, 1998; Hodgetts, 1993). Επίσης είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνεται στην εκπαίδευση μία ολοκληρωμένη ανάλυση σχετικά με τη φιλοσοφία αλλά και τη φύση του εκάστοτε συστήματος αξιολόγησης (Flippo, 1984).

Βλέπουμε λοιπόν ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι μία κρίσιμη διαδικασία καθώς όπως υπογραμμίζει και ο Bacal (1999): «Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν γίνεται μόνο για να συμπληρωθούν κάποια έντυπα. Ο σκοπός της είναι να βοηθήσει τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους να έχουν μία συνεχή πρόοδο και να απομακρύνει τα εμπόδια προς την εργασιακή επιτυχία, δηλαδή να συμβάλλει στην βελτίωση όλων. Τα έντυπα δεν κάνουν τους ανθρώπους καλύτερους, απλά συνιστούν μία καταγραφή των γεγονότων για μελλοντική αναφορά. Επομένως αν η αξιολόγηση περιοριστεί στην απλή συμπλήρωση των εντύπων χωρίς πολλή προσπάθεια και σκέψη τότε η όλη διαδικασία συνίσταται στην καλύτερη περίπτωση σε χάσιμο χρόνου και στην χειρότερη σε προσβολή προς τους ανθρώπους».

- *Προσωπική αξιολόγηση των αξιολογητών*

Αφού οι αξιολογητές έχουν εκπαιδευτεί σχετικά με το πως πρέπει να παρατηρούν και να αξιολογούν αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και ποιές ενέργειες να προσέχουν και να αποφεύγουν, καλούνται να αξιολογήσουν πρώτα την προσωπική τους απόδοση. Η διαδικασία αυτή γίνεται γιατί οι αξιολογητές τείνουν να αξιολογούν τους εργαζόμενους έχοντας ως βάση αναφοράς τη δική τους απόδοση και όχι τα πρότυπα που έχει θέσει ο οργανισμός σχετικά με τα πιθανά επίπεδα απόδοσης.

Επομένως μία τέτοια διαδικασία έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Η πλήρης επίγνωση της προσωπικής απόδοσης βοηθάει στην αντικειμενική και ακριβή κρίση της απόδοσης των υπολοίπων.
- Το άτομο που έχει πλήρη αποδοχή του εαυτού του είναι ικανό να αναγνωρίσει ευνοϊκές όψεις στους άλλους.
- Καταπολεμούνται μηχανισμοί αυτοπροστασίας όπως η άρνηση, η παραίτηση, ο φόβος της αποτυχίας και η αυτοπροώθηση οι οποίοι έχουν αρνητική επίδραση στην ενημέρωση σχετικά με την προσωπική επίδοση.

- *Ενθάρρυνση εργαζομένων για κατάλληλη προετοιμασία*

Οι εργαζόμενοι πρέπει να ειδοποιούνται έγκαιρα σχετικά με το πότε θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη αξιολόγησής τους ώστε να έχουν τον απαραίτητο

χρόνο για να προετοιμαστούν καθώς έρευνες έχουν δείξει πως όσο περισσότερη ώρα αφιερώσουν πριν από την αξιολόγησή τους για να αναλύσουν τις υποχρεώσεις τους, τις αρμοδιότητές τους, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τελικά την ποιότητα και το επίπεδο της απόδοσής τους, τόσο πιο πιθανό είναι να μείνουν ικανοποιημένοι από την αξιολόγησή τους, να υποκινηθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, αλλά και τελικά να τη βελτιώσουν (Burke et al., 1978). Για να υποστηριχθεί η προετοιμασία αυτή κάποιες εταιρείες διαμορφώνουν ένα έντυπο προετοιμασίας του αξιολογούμενου το οποίο του υποδεικνύει τα θέματα τα οποία θα πρέπει να είναι σε θέση να συζητήσει έτσι ώστε να έχει κάνει την απαραίτητη ανασκόπηση της προόδου του. Ένα ενδεικτικό έντυπο έχει αναπτυχθεί από τον Walker (1989) και φαίνεται στο σχήμα 3.4.

1. Ποια νομίζετε ότι είναι τα κυριότερα επιτεύγματά σας μετά την τελευταία αξιολόγησή σας, σε σχέση με το τότε μελλοντικό πλάνο σας;
2. Ποια είναι τα κυριότερα θετικά στοιχεία που πιστεύετε ότι έχετε επιδείξει στην παρούσα εργασία σας;
3. Υπάρχουν ορισμένα πράγματα που πιστεύετε ότι δεν έχετε επιτύχει ικανοποιητικά;
4. Με ποιο τρόπο θα θέλατε να αναπτύξετε τις ικανότητες και δυνατότητες που έχετε;
5. Τι εκπαιδευτικές ανάγκες έχετε; Με ποιο τρόπο αυτές σχετίζονται με την επίδοσή σας στην εργασία;
6. Τι προβλήματα, εμπόδια και δυσκολίες συναντήσατε στην εργασία σας;
7. Τι προτάσεις έχετε να κάνετε σχετικά με τη βελτίωση του τρόπου εργασίας;
8. Ποιους στόχους και επίπεδα επίδοσης έχετε για το επόμενο έτος;
9. Τι είδους βοήθεια ή καθοδήγηση επιθυμείτε;
10. Πρόσθετα σχόλια.

Σχήμα 3.4: Έντυπο Προετοιμασίας Αξιολογούμενου (Walker, 1989)

Το έντυπο αυτό αποτελεί ένα είδος αυτοαξιολόγησης και για το λόγο αυτό παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- προάγει την αξιοπρέπεια και τον αυτοσεβασμό του εργαζομένου,
- βάζει τον αξιολογητή σε ρόλο συμβούλου και όχι κριτή,
- είναι πιο πιθανό να επιτύχει την αφοσίωση του εργαζομένου στους στόχους που θα τεθούν κατά τη συνέντευξη και την υποκίνησή του για άμεση επίτευξή τους,

- πιθανότατα είναι πιο αποδοτικό αλλά και ικανοποιητικό και για τις δύο πλευρές από ότι η κλασική κριτική της απόδοσης από τον προϊστάμενο (Meyer, 1991).

Έτσι το άτομο πρέπει να ενθαρρυνθεί να προετοιμαστεί κατάλληλα αφού πρώτα ενημερωθεί για το χρόνο που θα διεξαχθεί η συνέντευξη, καθώς και για την προσέγγιση και τη δομή που θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης θα πρέπει και ο αξιολογητής να έχει κάνει την κατάλληλη προετοιμασία προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στην διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης. Η προετοιμασία του πρέπει να περιλαμβάνει την ανασκόπηση της προηγούμενης αξιολόγησης, τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από προσωπικές του παρατηρήσεις αλλά και από άλλες πηγές σχετικά με την απόδοση και την πρόοδο του εργαζομένου, την έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα που επιδιώκει η αξιολόγηση, και τελικά μία διαμόρφωση του εντύπου αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο.

3.3.2 Κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης Αξιολόγησης

3.3.2.1 Ρόλος Αξιολογητή

Η νοοτροπία και η προσέγγιση του αξιολογητή έχουν καθοριστικό ρόλο στη διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης, αφού από αυτόν εξαρτάται η επιτυχία και η αποτελεσματικότητά της. Έτσι ο αξιολογητής πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος ώστε να προκύψει ένας θετικός και εποικοδομητικός διάλογος που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης ο εργαζόμενος θα αντιληφθεί ότι η αξιολόγηση δεν γίνεται για να κριθεί, αλλά προς όφελός του αν ο αξιολογητής αναγνωρίζει τα θετικά του χαρακτηριστικά, τον ενθαρρύνει και τον υποκινεί να συνεχίσει τις θετικές του προσπάθειες. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο αξιολογητής είναι τα εξής:

- ✓ ***Σαφής – Συγκεκριμένος - Κατανοητός:*** Ο αξιολογητής πρέπει να είναι σαφής όταν περιγράφει την άποψή του για την απόδοση του εργαζομένου, να μην

χρησιμοποιεί τεχνική ή δύσκολη ορολογία και να επικεντρώνει την προσοχή του μόνο σε εργασιακά θέματα που αφορούν την απόδοση του εργαζομένου και όχι σε χαρακτηριστικά που δεν επηρεάζουν την απόδοση όπως η προσωπικότητα ή οι πεποιθήσεις του. Επίσης πρέπει να τεκμηριώνει τις απόψεις του με συγκεκριμένα παραδείγματα θετικής ή αρνητικής απόδοσης του εργαζομένου με τη βοήθεια των κρίσιμων συμπεριφορών που έχει καταγράψει κατά τη διάρκεια του έτους. Τέλος, επειδή πρέπει ο εργαζόμενος να κατανοήσει πλήρως ποιές πλευρές της απόδοσής του είναι θετικές και ποιες όχι, πρέπει ο αξιολογητής να επιβεβαιώσει ότι ο εργαζόμενος κατανοεί ότι λέγεται μεταξύ τους ζητώντας του να αναφέρει τα συμπεράσματα της συζήτησής τους καθώς και πως σκέφτεται να εφαρμόσει τις αλλαγές που συζητήθηκαν ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του.

- ✓ ***Προετοιμασμένος και επίκαιρος:*** Ο αξιολογητής πρέπει να έχει προετοιμαστεί πριν τη συνέντευξη συγκεντρώνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες και υλικό δημιουργώντας ένα ενδεικτικό πλάνο για τη συνέντευξη και συμπληρώνοντας το κατάλληλο έντυπο αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο. Με τη βοήθεια των κρίσιμων περιστατικών που έχει καταγράψει όλη τη χρονιά θα είναι και επίκαιρος αφού για να είναι αποτελεσματική η επαναπληροφόρηση πρέπει νε αναφέρεται σε γεγονότα που θυμούνται τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος.
- ✓ ***Προσεκτικός και εποικοδομητικός στις κρίσεις του:*** Αν και ο εργαζόμενος πρέπει να πληροφορείται για τα αρνητικά σημεία της απόδοσής του, αυτό πρέπει να γίνεται με προσοχή καθώς μπορεί να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα, να του προκαλέσει δηλαδή δυσαρέσκεια και ένα συναίσθημα αδυναμίας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό η αναφορά μίας αρνητικής συμπεριφοράς πρέπει να συνοδεύεται με μια ανάλυση του προβλήματος, πιθανούς τρόπους για την επίλυσή του, καθώς και να αναγνωρίζονται οι όποιες θετικές της πλευρές. Επίσης πρέπει ο αξιολογητής να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην αποφυγή καταστρεπτικών κρίσεων δηλαδή την απόδοση μίας κακής επίδοσης στις κακές ικανότητες του εργαζομένου και μάλιστα με δηκτικό ή σαρκαστικό τρόπο. Επειδή οι εργαζόμενοι, τείνουν να αποδίδουν προβλήματα της απόδοσής τους σε παράγοντες πέρα από τον έλεγχό τους (πχ. ανεπαρκής εξοπλισμός, χρόνος, καθοδήγηση, κλπ) μία τέτοια

κριτική επιδρά αρνητικά πάνω τους εντείνοντας μία διαμάχη με τον αξιολογητή, χάνοντας την εμπιστοσύνη τους σε αυτόν, και δημιουργώντας αρνητικά αισθήματα ως προς τις ικανότητές τους με αποτέλεσμα να χάσουν την υποκίνησή τους. Βλέπουμε λοιπόν πως τέτοιες συμπεριφορές πρέπει να αποφεύγονται.

- ✓ ***Σωστός ακροατής – Θεμελίωση κλίματος εμπιστοσύνης:*** Είναι σημαντικό η συνέντευξη αξιολόγησης να διενεργείται σε ένα άνετο και ήρεμο περιβάλλον και η στάση του αξιολογητή να είναι φιλική και να εμπνέει εμπιστοσύνη, καθώς με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος θα νιώθει πιο άνετα να μοιραστεί τα θέματα που τον απασχολούν με τον προϊστάμενό του. Επίσης ο προϊστάμενος θα πρέπει να ακούει πολύ προσεκτικά αυτά που του λέει ο εργαζόμενος, και να του δείχνει πως τα κατανοεί πλήρως χωρίς να κρίνει ή να διαφωνεί. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η σχέση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή αφού ο αξιολογούμενος μεταχειρίζεται με την απαραίτητη αξιοπρέπεια και σεβασμό.
- ✓ ***Υποστήριξη Εργαζομένου:*** Όσο μεγαλύτερη υποστήριξη νιώσει ο εργαζόμενος από την πλευρά του προϊσταμένου του, τόσο μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης θα αναλάβει για την προσωπική του ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό ο αξιολογητής θα πρέπει να ενισχύει τον εργαζόμενο και να τον ενθαρρύνει στην ανάληψη ευθυνών, να σέβεται τις σκέψεις, τις απόψεις και τις υποδείξεις του, αλλά και να του παρέχει σαφείς και χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξή του. Επίσης πρέπει να τον ενθαρρύνει να συμμετέχει όσο περισσότερο μπορεί στη διαδικασία της συνέντευξης, και στο τέλος να τεθούν από κοινού οι στόχοι για τη νέα χρονιά έτσι ώστε να συγκεντρώνεται το ενδιαφέρον του αξιολογούμενου στην επίτευξή τους.
- ✓ ***Αξιόπιστος – Αποδεκτός από τον εργαζόμενο:*** Ο εργαζόμενος θα αποδεχτεί πιο εύκολα μία αξιολόγηση αν αυτή προέρχεται από μία έγκυρη και αξιόπιστη πηγή. Για να επιτευχθεί η αξιοπιστία αυτή ο εργαζόμενος πρέπει να είναι σίγουρος ότι ο προϊστάμενός του γνωρίζει πλήρως ποια είναι η δουλειά του, τα καθήκοντά του και η πρόοδός του και έχει προετοιμαστεί κατάλληλα για τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει μία συνάφεια μεταξύ της καθημερινής συμπεριφοράς του προϊσταμένου και της συμπεριφοράς του κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, αλλά και να

προσαρμόζει τη συνέντευξη στις ανάγκες και την προσωπικότητα του κάθε αξιολογούμενου καθώς σε αντίθετη περίπτωση ο αξιολογούμενος θα νιώθει πως η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία που δεν χρησιμεύει πουθενά.

3.3.2.2 Δομή Συνέντευξης Αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να διεξάγεται σε ένα ήσυχο περιβάλλον χωρίς περισπασμούς. Επίσης αξιολογητής και αξιολογούμενος πρέπει να κάθονται υπό γωνία χωρίς να μεσολαβεί ανάμεσά τους κάποιο γραφείο δημιουργώντας αποστάσεις και κάνοντας τον αξιολογητή πιο αυστηρό και απόμακρο. Τέλος η συνέντευξη πρέπει να έχει κάποια δομή που θα έχει οριστεί νωρίτερα, όπως επίσης και ένα χρονικό πλαίσιο. Μια ενδεικτική δομή από τον Walker (1989) είναι η εξής:

Εισαγωγή

1. Σπάμε τον πάγο με κάποια ανώδυνη φιλική συζήτηση.
2. Συζητάμε το σκοπό της συνέντευξης από πλευράς οργανισμού και με ποιο τρόπο μπορεί αυτή να αποβεί επωφελής για τον αξιολογούμενο.
3. Εξηγούμε με ποιο τρόπο η συνέντευξη μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου.
4. Επισημαίνουμε τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν, τόσο για τον προϊστάμενο όσο και για τον υφιστάμενο.
5. Ενθαρρύνουμε τον υφιστάμενο να κάνει χρήση των όποιων σημειώσεων έχει ετοιμάσει (υπενθυμίζεται ότι είναι καλό να έχει ειδοποιηθεί έγκαιρα και να έχει παρακινηθεί να προετοιμαστεί).

Κύριο Μέρος

1. Συζητούμε τα θετικά και τα αρνητικά σημεία, τις ευκαιρίες και τα προβλήματα.
2. Κάνουμε μία ανασκόπηση αυτών που έχει κάνει ο αξιολογούμενος σε σχέση με την περιγραφή της θέσης του, ή σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο παρελθόν.
3. Διερευνούμε τα σημεία που έχει παρουσιαστεί χαμηλότερη επίδοση. Αυτό μπορεί να γίνει αν υποβληθεί στον εργαζόμενο η ερώτηση σε ποια σημεία η

εργασία του έχει πάει λιγότερο καλά. Ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να αναφερθεί σε σημεία που δεν τον ενοχλούν ιδιαίτερα. Πάντως δεν πρέπει να συζητηθούν σε μία συνέντευξη αξιολόγησης παραπάνω από δύο μελανά σημεία.

4. Ζητάμε από τον εργαζόμενο να μας πει τις ιδέες που τυχόν έχει για κάποιες αλλαγές, ή πώς θα μπορούσε να διατηρηθεί η καλή επίδοση ή να βελτιωθεί η κακή επίδοση.
5. Αξιολογούμε σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος αξιοποιεί τους παρεχόμενους πόρους.
6. Θέτουμε στόχους για τη νέα περίοδο που ξεκινάει.

Συμπεράσματα

Προς το τέλος της συνέντευξης η συζήτηση μπορεί να διευρυνθεί και να εισαχθούν θέματα προοπτικών της σταδιοδρομίας του εργαζομένου, χωρίς όμως να γίνει επικέντρωση σε ένα και μόνο σημείο, ή να συζητηθούν συγκεκριμένες προοπτικές, ιδιαίτερα αν παρόμοια θέματα, όπως συνήθως συμβαίνει, δεν είναι στην άμεση δικαιοδοσία του προϊσταμένου. Στο τέλος της συνέντευξης γίνεται μία ανακεφαλαίωση των σημείων πάνω στα οποία έχει υπάρξει συμφωνία, για να γίνουν κάποιες ενέργειες και από τις δύο πλευρές.

3.3.2.3 Κανόνες της Συνέντευξης Αξιολόγησης

Για την επιτυχημένη και αποδοτική διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης είναι απαραίτητο να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες οι οποίοι συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Να μην γίνεται προσπάθεια ολοκλήρωσης της συνέντευξης σε μία μόνο συνάντηση. Η επιτυχία της διαδικασίας εξαρτάται από την καθημερινή επαφή προϊσταμένου-υφισταμένου.
- Μία ετήσια ανασκόπηση δεν είναι αρκετή. Πρέπει να προγραμματίζονται τρεις ή τέσσερις τέτοιες συναντήσεις το χρόνο.
- Ειλικρινής ανταλλαγή στοιχείων.
- Ενθάρρυνση των θετικών προσπαθειών και αποτελεσμάτων.

- Διεξοδική ανάλυση των αιτιών κακής απόδοσης.
- Επίθεση στο πρόβλημα και όχι στον αξιολογούμενο.
- Ξεκάθαρα σχόλια τόσο για τον έπαινο όσο και για την κριτική.
- Εντοπισμός των αιτιών, όχι απλώς του προβλήματος.
- Αξιολόγηση βασισμένη στα τελικά ετήσια αποτελέσματα.
- Ισορροπία μεταξύ επαίνου και κριτικής. Η πολλή κριτική είναι αρνητική και «υπερευαισθητοποιεί» τον αξιολογούμενο.

3.3.3 Ενέργειες Μετά τη Συνέντευξη Αξιολόγησης

➢ *Συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους*

Όπως αναφέραμε και στις ενέργειες πριν τη συνέντευξη αξιολόγησης, θα πρέπει να υπάρχει μία συνεχής επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή κατά τη διάρκεια του έτους έτσι ώστε να επισημαίνονται και να διορθώνονται οι κρίσιμες συμπεριφορές τη στιγμή της εμφάνισής τους και όχι μετά από μήνες που μάλιστα θα έχουν ξεχαστεί.

➢ *Περιοδική αποτίμηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων*

Στα πλαίσια της ανοιχτής και συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου θα πρέπει να κανονίζονται μικρές συναντήσεις ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος του εργαζομένου σχετικά με τους στόχους που τέθηκαν στη συνέντευξη. Με τον τρόπο αυτό βοηθάται να μην ξεφεύγει από τους στόχους του, αυξάνεται η αφοσίωσή του στην επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης και φαίνονται ξεκάθαρα οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση κάθε διαφορετικού επιπέδου απόδοσης.

➢ *Σύνδεση ανταμοιβών με την απόδοση*

Έρευνες έχουν δείξει πως όταν οι ανταμοιβές συνδέονται με την αξιολόγηση απόδοσης οι εργαζόμενοι προετοιμάζονται καλύτερα για τις συνεντεύξεις, λαμβάνουν ενεργά μέρος σε αυτές και τελικά μένουν περισσότερο ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης (Burke et al., 1978). Και οι αξιολογητές από την πλευρά τους

έχουν μεγαλύτερο κέρδος όταν λαμβάνουν υπόψη προσεκτικά τα αποτελέσματα αυτά.

3.4 Κρίσιμα Σημεία Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το άτομο έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Υπάρχουν όμως κάποια κρίσιμα σημεία στη διαδικασία της αξιολόγησης τα οποία πρέπει να είναι σαφώς ορισμένα και ξεκάθαρα ώστε να είναι αποτελεσματική, αλλά και ταυτόχρονα να αποφευχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο οι προστριβές μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

3.4.1 Κύριοι Παράγοντες Αποτυχίας Συστημάτων Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα αποδοτικό μέσο για:

- τη θέσπιση στόχων και πλάνου βελτίωσης της απόδοσης
- την παροχή επαρκούς επαναπληροφόρησης στον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του και στη συνέχεια καθοδήγησή του
- την ανάπτυξη και παροχή συμβουλών στων εργαζόμενο
- τη σύνδεση της απόδοσης με αποφάσεις προαγωγής και αμοιβής

Οι στόχοι αυτοί όμως είναι δύσκολο να επιτευχθούν αν η αξιολόγηση δεν διεξαχθεί σωστά, κάτι που συμβαίνει πολλές φορές αφού οι ίδιοι οι αξιολογητές θεωρούν ότι η διαδικασία αυτή είναι τυπική, βαρετή και χωρίς ουσιαστικό νόημα.

Για να διαπιστώσει τα βαθύτερα αίτια αποτυχίας ενός συστήματος αξιολόγησης ο Longenecker διεξήγαγε μία έρευνα σε 120 μάνατζερ ρωτώντας τους ποιος παράγοντας κατά τη γνώμη τους συμβάλλει στη μη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό κατέληξε στις δέκα πιο πιθανές αιτίες

ενός αναποτελεσματικού συστήματος, οι οποίες και αναλύονται παρακάτω (Career Development International, 1997).

1. ***Ασαφή κριτήρια απόδοσης/μη αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης (83%)***

Προκειμένου μία αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική είναι απαραίτητο να έχουν οριστεί πλήρως τα κριτήρια απόδοσης στα οποία θα βασίζεται, τα οποία περιλαμβάνουν την περιγραφή της εργασίας, τους στόχους και τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την αξιολόγηση. Επίσης πριν από την αξιολόγηση είναι καλό να πραγματοποιηθεί μία συνάντηση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή ώστε να καθοριστούν τα πρότυπα με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοση του εργαζομένου, καθώς και να διευκρινιστούν πλήρως για να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις σε περίπτωση που ο καθένας αντιλαμβάνεται διαφορετικά κάποιες έννοιες. Με τον τρόπο αυτό ο αξιολογούμενος θα είναι πλήρως ενημερωμένος για τις διαστάσεις της εργασίας του που αξιολογούνται και ο αξιολογητής, αφού θα έχει κάνει την ανάλυση του κάθε κριτηρίου, θα είναι πιο προσεκτικός στις κρίσεις του και δεν θα τις κάνει μηχανικά απλώς για να συμπληρωθεί το έντυπο. Βέβαια θα πρέπει και όλη η αξιολόγηση να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κάθε εργασιακής θέσης και να είναι σε θέση να εντοπίσει κρίσιμες επιθυμητές συμπεριφορές χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα πρότυπα και τις κατάλληλες μετρήσεις, γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν θα μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά η απόδοση των εργαζομένων.

2. ***Κακές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο (79%)***

Όπως πολλοί εργαζόμενοι έχουν αναφέρει, το κλειδί για μία επιτυχημένη αξιολόγηση είναι η εμπιστοσύνη σε αυτόν που διενεργεί την αξιολόγηση, και η σιγουριά ότι την κάνει προσεκτικά και σωστά. Για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει μία καλή εργασιακή σχέση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή η οποία να βασίζεται σε αμοιβαίο σεβασμό, εμπιστοσύνη, ανοιχτή επικοινωνία και αίσθημα αφοσίωσης σε κοινούς σκοπούς, έτσι ώστε η αξιολόγηση να είναι αξιόπιστη και αποτελεσματική. Η έλλειψη των αξιών αυτών μπορεί να επιφέρει κυνισμό, αμφιβολία και υποψία ότι η αξιολόγηση δεν διενεργείται αποτελεσματικά και προς όφελος του εργαζομένου.

3. ***Ο αξιολογητής δεν έχει της απαραίτητες πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου (75%)***

Είναι συχνό φαινόμενο οι προϊστάμενοι να μην γνωρίζουν επακριβώς την απόδοση των υφισταμένων τους αλλά και πως αυτή επιτεύχθηκε και έτσι οι αξιολογήσεις τους να μην βασίζονται σε συγκεκριμένα γεγονότα, αλλά στη γενική εικόνα που έχουν για τον κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία της αξιολόγησης όμως δεν μπορεί να διεξαχθεί σωστά, καθώς για να αξιολογηθεί μία απόδοση χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μεταβλητές και στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τις διαδικασίες, συνθήκες και συμπεριφορές που συνέβαλαν σε κάθε θετική ή αρνητική απόδοση. Επομένως όταν η αξιολόγηση γίνεται με τέτοιο τρόπο δεν βοηθάει να επιτευχθεί ο βασικός σκοπός της, δηλαδή η ανάπτυξη του εργαζομένου. Μπορεί οι εργαζόμενοι να μην θέλουν ο προϊστάμενός τους να ελέγχει την κάθε τους κίνηση, σίγουρα όμως δεν θέλουν και να μην γνωρίζει τίποτα για την πρόοδό τους και τους τρόπους που χρησιμοποιούν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

4. ***Έλλειψη συνεχούς επαναπληροφόρησης (67%)***

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρεται μία λάθος συμπεριφορά τη στιγμή που συμβαίνει, προκειμένου να διορθωθεί, παρά να αναφέρεται στην επίσημη αξιολόγηση. Πολλοί εργαζόμενοι βρίσκονται προ εκπλήξεως όταν τους ανακοινώνεται ένα αρνητικό σημείο στην απόδοσή τους που στην πραγματικότητα είχε συμβεί πολλούς μήνες νωρίτερα και μάλιστα αναρωτιούνται γιατί δεν πληροφορήθηκαν για αυτό νωρίτερα. Έτσι και ο αξιολογητής χάνει την αξιοπιστία του. Επίσης στην αντίθετη πλευρά που αφορά την θετική ανατροφοδότηση, θεωρούν ότι είναι καλύτερο να επαινούνται για μία θετική συμπεριφορά όταν αυτή συμβαίνει και έτσι να αυξάνεται και η υποκίνησή τους για καλύτερες επιδόσεις, παρά να λαμβάνουν την επιβράβευση αυτή μία φορά το χρόνο. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητη η επαναπληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδό τους καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, έτσι ώστε να είναι άμεσα σε θέση να ενισχύσουν τις σωστές συμπεριφορές και να διορθώσουν τις λανθασμένες.

5. ***Υπερβολική κριτική (63%)***

Μία άλλη πρακτική που συναντάται συχνά είναι να κρίνεται ο εργαζόμενος υπερβολικά αυστηρά και μόνο για τα αρνητικά στοιχεία της απόδοσής του. Ενώ οι

εργαζόμενοι είναι πάντα ανοιχτοί στην κριτική η οποία γίνεται με σκοπό τη βελτίωσή τους, όταν τα σχόλια που λαμβάνουν είναι μόνο αρνητικά, επικριτικά και καυστικά τότε η διαδικασία γίνεται αντιπαραγωγική. Μάλιστα η κριτική αυτή γίνεται μόνο κατά την επίσημη αξιολόγηση χωρίς να έχει πληροφορηθεί ο εργαζόμενος στο ενδιάμεσο διάστημα για πιθανές αρνητικές συμπεριφορές που έχει παρουσιάσει. Το αποτέλεσμα μίας τέτοιας αντιμετώπισης είναι ο εργαζόμενος να φοβάται τον προϊστάμενό του και έτσι η αξιολόγηση να μην μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ανάπτυξή του. Έτσι ο εργαζόμενος αντί να υποκινείται να εργαστεί αποδοτικότερα, νιώθει απογοήτευση και πικρία, έχει κακή διάθεση και αποκτάει μία μόνιμα αμυντική στάση απέναντι στον προϊστάμενό του και σε οποιαδήποτε κριτική του.

6. ***Επιρροή αξιολόγησης από άλλους παράγοντες* (54%)**

Θεωρητικά ένας εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται μόνο βάσει της απόδοσής του. Στην πράξη όμως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την τελική αξιολόγηση όπως η πίστη του εργαζομένου στη εταιρεία του, η δυνατότητά του να προαχθεί σύντομα, οι διασυνδέσεις του, ο μισθός του, ή η εύκολη προσαρμογή του σε οποιεσδήποτε συνθήκες. Αν τελικά οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την αξιολόγηση, ο αξιολογητής χάνει την αξιοπιστία του και ο εργαζόμενος θεωρεί πως η αξιολόγησή του δεν ήταν ειλικρινής και αντικειμενική. Βέβαια υπάρχει περίπτωση ο εργαζόμενος να θεωρήσει πως ο προϊστάμενός του έχει επηρεαστεί από άλλους παράγοντες κατά την αξιολόγησή του ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να μην ισχύει κάτι τέτοιο, αλλά μπορεί ο προϊστάμενος να μην γνωρίζει την πραγματική απόδοση του εργαζομένου, να μην έχουν καλές εργασιακές σχέσεις, να μην είναι ξεκάθαρα τα κριτήρια της αξιολόγησης, ή να μην υπήρχε η σωστή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της χρονιάς ώστε ο εργαζόμενος να ξέρει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται.

7. ***Έλλειψη εστίασης στην ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου* (50%)**

Πολλές φορές οι αξιολογητές κάνουν εύκολα μία κριτική σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, αλλά είναι απρόθυμοι να τον βοηθήσουν στην κατασκευή ενός προσωπικού πλάνου ανάπτυξης με σκοπό να βελτιώσει την απόδοσή του, δηλαδή ο αξιολογητής έχει μόνο το ρόλο του κριτή και όχι αυτόν του συμβούλου. Αν και η σύντομη συζήτηση δεν αποτελεί επαρκές χρονικό διάστημα για να επιτευχθεί μία

σοβαρή επίδραση στην ανάπτυξη του εργαζομένου, είναι όμως επαρκές για τη θέσπιση ενός αρχικού πλάνου το οποίο θα παρακολουθείται και θα εξελίσσεται κατά τη διάρκεια του έτους. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος διακρίνει το ενδιαφέρον και την αφοσίωση του προϊσταμένου του στη προσωπική του ανάπτυξη και κατ' επέκταση βιωσιμότητα στην επιχείρηση. Υπάρχει μία πληθώρα ενεργειών που βοηθάνε στην ανάπτυξη του εργαζομένου οι οποίες όμως πρέπει να οργανωθούν με την καθοδήγηση και την υποστήριξη του προϊσταμένου. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την καθοδήγηση, την ανάθεση ειδικών έργων, την ομαδική εκπαίδευση κλπ.

8. ***Μη αποτελεσματική σύνδεση με το σύστημα αμοιβών (42%)***

Όταν οι αξιολογήσεις συνδέονται με τις αμοιβές των εργαζομένων, δηλαδή τις αυξήσεις και τα bonus, πρέπει να διενεργούνται με πολλή προσοχή καθώς στις περιπτώσεις αυτές εμφανίζονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι να έχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, ώστε να μην δυσαρεστηθούν. Αν και θεωρητικά όσο καλύτερη είναι η απόδοση, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι και η αντίστοιχη αύξηση της αμοιβής, στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο ένας εργαζόμενος να λαμβάνει μικρότερη αμοιβή από ότι θεωρεί ότι δικαιούται βάσει της συμβολής του στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να νιώθει υποτιμημένος ή και εξαπατημένος. Επίσης πολλές φορές το ποσό που θα μοιραστεί ως bonus στους εργαζόμενους είναι εξαρχής μικρό λόγω επιχειρησιακών δυσκολιών, αλλά και στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι νιώθουν αδικημένοι. Η κατάσταση αυτή βάζει τους προϊσταμένους στο ρόλο του διαμεσολαβητή, να προσπαθούν να ενισχύσουν τις προσπάθειες των εργαζομένων για καλές επιδόσεις, με μειωμένους όμως πόρους, γεγονός που δημιουργεί πολλές εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον.

9. ***Μη ανεπτυγμένες ικανότητες και υποκίνηση για την αξιολόγηση (33%)***

Όταν ο προϊστάμενος δεν έχει ούτε τις ικανότητες ούτε την υποκίνηση να αξιολογήσει την απόδοση των υφισταμένων του, η διαδικασία της αξιολόγησης θα έχει σίγουρα αρνητικά αποτελέσματα. Αν και όλοι αξιολογούν ανεπίσημα τους συναδέλφους τους χρειάζονται οι απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να διενεργηθεί η επίσημη διαδικασία. Έτσι οι αξιολογητές για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να διαθέτουν ικανότητες όπως ο σχεδιασμός πλάνων ανάπτυξης, η θέσπιση

στόχων, η παροχή συμβουλών, η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα διεξαγωγής συνεντεύξεων και η ικανότητα επίλυσης των αιτιών που δημιουργούν συγκρούσεις. Επίσης πρέπει να μην βλέπουν την αξιολόγηση ως μία τυπική διαδικασία που περιλαμβάνεται στα καθήκοντά τους, αλλά ως μία ευκαιρία να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους. Έτσι η εταιρεία από την πλευρά της για να καλλιεργήσει την επιθυμία στους προϊσταμένους για καλύτερες αξιολογήσεις, μπορεί να τους προσφέρει την κατάλληλη εκπαίδευση, αποτελεσματικά εργαλεία για την αξιολόγηση, σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, τη χρήση αυτοαξιολογήσεων και βέβαια την πλήρη υποστήριξη μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

10. Έλλειψη δομής στη διαδικασία αξιολόγησης (29%)

Όταν οι προϊστάμενοι βλέπουν την αξιολόγηση ως μία τυπική διαδικασία δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή κατά την εκτέλεσή της. Έτσι τόσο στη γραπτή αξιολόγηση όσο και στη συνέντευξη με τον αξιολογούμενο δεν βασίζουν την αξιολόγησή τους σε συγκεκριμένα παραδείγματα τα οποία έχουν ερευνήσει, αλλά σε όποια γενική εντύπωση έχουν δημιουργήσει για τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση αυτή όμως οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν ουσιώδη επαναπληροφόρηση για την απόδοσή τους, ούτε συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να τη βελτιώσουν. Έτσι τα συνήθη επακόλουθα μίας τέτοιας αντιμετώπισης είναι η απογοήτευση, ο κυνισμός και η δημιουργία εντάσεων.

Βλέπουμε λοιπόν πως ενώ η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την καθοδήγηση, την πρόοδο και την επιβράβευση της απόδοσης των εργαζομένων, αν δεν εκτελεστεί σωστά μπορεί να προκαλέσει μία πληθώρα αρνητικών συνεπειών. Για το λόγο αυτό είναι ευθύνη της διοίκησης σε συνεργασία με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να εξασφαλίσει ότι οι αξιολογητές έχουν τόσο τις γνώσεις όσο και τα κίνητρα για τη διεξαγωγή σωστών και ολοκληρωμένων αξιολογήσεων. Κάποιες από τις συνέπειες μίας αναποτελεσματικής αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Σε ατομικό επίπεδο
    - μη αποτελεσματική θέσπιση στόχων και πλάνων ανάπτυξης,
    - αποθάρρυνση και αποτροπή από την προσπάθεια για καλύτερα αποτελέσματα,
    - δημιουργία εντάσεων στις εργασιακές σχέσεις,
    - μειωμένη αυτοπεποίθηση,
    - μειωμένο επίπεδο απόδοσης.
- Σε επίπεδο εταιρείας
    - κυνισμός και μειωμένο ηθικό,
    - μη εστίαση στην επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων,
    - καταστροφή πιθανών προσπαθειών για βελτίωση,
    - μείωση αξιοπιστίας τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού,

3.4.2 Δυσκολίες Κατά τη Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η στάση του αξιολογητή κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης καθώς και το πόση προσοχή έχει δώσει κατά τη διεξαγωγή των αξιολογήσεων των εργαζομένων είναι δύο παράγοντες που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην έκβαση της συνέντευξης. Το συνηθέστερο πρόβλημα που παρατηρείται είναι η ασυμφωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου σχετικά με την απόδοση του δεύτερου. Έρευνες μάλιστα έχουν δείξει ότι το ποσοστό συμφωνίας μεταξύ τους ανέρχεται σε μόλις 22%. Οι λόγοι για τη διαφωνία αυτή ποικίλουν. Μπορεί τα κριτήρια αξιολόγησης να μην είναι αντικειμενικά ή να είναι ασαφή, μπορεί ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης του δεύτερου, ή μπορεί ο αξιολογητής να μην γνωρίζει επαρκώς την απόδοση του αξιολογούμενου και πως αυτή επιτυγχάνεται. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής είναι ο αξιολογούμενος να αποκτάει αμυντική στάση, εχθρότητα, αλλά και υποψίες όσον

αφορά το λόγο που δεν αξιολογείται αντικειμενικά. Για να ελαττωθεί το φαινόμενο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί μία αμοιβαία συνεργασία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, να κανονίζουν συχνές συναντήσεις ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο και την επίδοση του εργαζομένου και να διαρθρώνουν πλάνα προσωπικής ανάπτυξης, στις συναντήσεις αυτές ο αξιολογούμενος να έχει ενεργό ρόλο ώστε να αναφέρει δυσκολίες που του παρουσιάστηκαν με σκοπό να επιλυθούν, αλλά και να κάνει τις δικές του προτάσεις και υποδείξεις σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσής του, και βέβαια, καθ' όλη τη διάρκεια των συναντήσεων, ο αξιολογητής πρέπει να έχει το ρόλο του συμβούλου και όχι αυτόν του κριτή, έτσι ώστε να βοηθήσει τον εργαζόμενο.

Βέβαια όσον αφορά τα χαμηλά επίπεδα απόδοσης ο αξιολογητής έρχεται συνήθως αντιμέτωπος με τρεις διαφορετικές περιπτώσεις ανθρώπων.

- Αυτούς που δεν θέλουν, οι οποίοι δεν έχουν τα κατάλληλα κίνητρα για να εργάζονται αποδοτικότερα. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής πρέπει να κάνει μία έρευνα σχετικά με τις εργασίες και τις ενέργειες που προτιμούν, ώστε να καθορίσει τις προτιμήσεις τους και τις περιοχές που επιτυγχάνουν την μεγαλύτερη απόδοση και έτσι να τους αναθέσει τις κατάλληλες αρμοδιότητες και εργασίες προκειμένου να τους υποκινήσει για μία καλύτερη απόδοση.

- Αυτούς που δεν μπορούν, οι οποίοι είτε δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για να ανταπεξέλθουν, είτε εξωτερικοί παράγοντες τους εμποδίζουν (συνεργάτες, διαδικασίες, τεχνολογίες κλπ). Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής πρέπει να τους παρέχει επιπρόσθετη βοήθεια, συμβουλές και καθοδήγηση ώστε να αναπτύξουν τις κατάλληλες ικανότητες, να μάθουν να εργάζονται χωρίς αυτές ή να τους αναθέσει εργασίες τέτοιες τις οποίες μπορούν να διεκπεραιώσουν επιτυχώς.

- Αυτούς που δεν ξέρουν πως, οι οποίοι δεν κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις ή τεχνικές. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής πρέπει να τους δώσει τον απαραίτητο προσανατολισμό, ώστε με την κατάλληλη εκπαίδευση να αναπτυχθούν και βέβαια πρέπει να τους παρέχει συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη ώστε να επιτευχθεί τελικά η επιθυμητή εξέλιξη.

Κεφάλαιο 4: Προτεινόμενο Σύστημα Αξιολόγησης

Αφού περιγράψαμε την βασική διαδικασία που ακολουθείται συνήθως κατά την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης καθώς και τα κρίσιμα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράψουμε το σύστημα αξιολόγησης που αναπτύχθηκε για τον τραπεζικό οργανισμό.

Έτσι, θα δούμε τους στόχους που θέλει να επιτύχει το συγκεκριμένο σύστημα, την διαδικασία που ακολουθήσαμε προκειμένου το σύστημα αυτό να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες του τραπεζικού οργανισμού, την διαδικασία εφαρμογής του, καθώς και πιθανές προτάσεις περαιτέρω βελτίωσής του.

4.1 Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

Η ιστορία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος ξεκινάει το 1828 με την ίδρυση της «Εθνικής Χρηματοδοτικής Τράπεζας» με σκοπό την κάλυψη των αναγκών του εθνικοαπελευθερωτικού αγώνα, η οποία όμως έκλεισε το 1931 λόγω εξάντλησης των χρηματοδοτικών της πόρων. Το 1841 ιδρύθηκε η «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος» με σκοπό την παροχή χρηματοδότησης σε μία σειρά κλάδων οικονομικής δραστηριότητας λειτουργώντας ταυτόχρονα ως εκδοτική και εμπορική τράπεζα. Η τράπεζα αυτή μάλιστα λειτουργεί μέχρι σήμερα και αποτελεί τη μεγαλύτερη εμπορική τράπεζα στην Ελλάδα. Τόσο στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, όσο και στην πρώτη δεκαετία του 20ου ιδρύθηκαν αρκετές νέες τράπεζες, με τη δεκαετία του 1920 να αποτελεί μία σπουδαία περίοδο αλλαγής στο τραπεζικό σύστημα. Η «Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος» ιδρύθηκε το 1927, διέθετε κατοχυρωμένη ανεξαρτησία από την πολιτική εξουσία και ήταν σε θέση να παρεμβαίνει ως ρυθμιστής της χρηματοδότησης και της νομισματικής κυκλοφορίας. Έτσι το 1927 το τραπεζικό σύστημα αποτελούνταν από 49 τράπεζες, οι περισσότερες ιδιωτικές. Το 1960 παρά την είσοδο ξένων τραπεζών στην ελληνική αγορά και την εντονότερη δραστηριοποίηση ιδιωτικών τραπεζών, το τραπεζικό σύστημα χαρακτηριζόταν από τον έντονο κρατικό μηχανισμό και την εποπτεία από την Κεντρική Τράπεζα. Η περίοδος από το 1987 και μετά χαρακτηρίζεται από τη βαθμιαία μείωση και τελικά

την κατάργηση των υποχρεωτικών επενδύσεων των τραπεζών σε τίτλους του δημοσίου, την άρση των περιορισμών κίνησης κεφαλαίων, την πλήρη απελευθέρωση των επιτοκίων, καθώς και την διεύρυνση του φάσματος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι κυριότερες αλλαγές άρχισαν να πραγματοποιούνται μετά το 1992 με τον τραπεζικό κλάδο να γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη. Έτσι παρουσιάστηκε και μεγάλη αύξηση των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών με αποτέλεσμα ο τραπεζικός κλάδος να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό τομέα απορρόφησης εργασιακού και στελεχιακού δυναμικού (Χρυσάκη Ε., 2007, Μαντοπούλου Α., 2004).

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα σήμερα αποτελείται από:

- την Κεντρική Τράπεζα (Τράπεζα της Ελλάδος),
- εμπορικές τράπεζες,
- ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς,
- πιστωτικά ιδρύματα με τη μορφή πιστωτικού συνεταιρισμού, και
- υποκαταστήματα ξένων τραπεζών στην Ελλάδα

Οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο σκοπό ανάλογα με την κατηγορία τους (πχ. επενδυτικές τράπεζες, ναυτιλιακές τράπεζες). Στην κατηγορία αυτή επίσης περιλαμβάνεται το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Όσον αφορά το πλήθος των καταστημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών αυτών σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν 19 πιστωτικά ιδρύματα με 3.888 καταστήματα, 66 πιστωτικά ιδρύματα με τη μορφή συνεταιρισμού με 177 καταστήματα, 30 υποκαταστήματα ξένων τραπεζών με 289 καταστήματα και τέλος 65 καταστήματα της Τράπεζας της Ελλάδος. Τα 4.419 αυτά πιστωτικά ιδρύματα απασχολούν συνολικά 67.798 εργαζομένους (πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, στατιστικά στοιχεία 2008).

4.2 Παρουσίαση Οργανισμού

Ο τραπεζικός οργανισμός ιδρύθηκε το 1997 και μέχρι σήμερα έχει παρουσιάσει αξιόλογη ανάπτυξη όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.1 με τα βασικά του μεγέθη.

Πίνακας 4.1: Βασικά Μεγέθη 1997-2008 (σε χιλ. ευρώ)

	1997	1999	2001	2003	2005	2006	2007	2008
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	27.789	67.792	101.200	146.653	244.368	303.643	403.075	468.515
ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	19.792	42.216	64.567	107.819	192.479	225.123	281.305	368.034
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	20.807	49.191	69.366	108.965	202.549	239.896	290.676	346.616
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.582	14.075	28.265	30.791	30.099	54.882	94.434	80.037

Στην ταχύρρυθμη αυτή εξέλιξή του έχουν συντελέσει οι βασικοί στόχοι του οι οποίοι είναι η συνεχής ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών και των δικτύων του, η συνεχής αύξηση των καταστημάτων και των κερδών του με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει και βέβαια η βελτίωση της ανταγωνιστικής του θέσης. Έτσι σήμερα έχει ένα δίκτυο 24 καταστημάτων , απασχολεί 180 άτομα και στο δίκτυό του συμπεριλαμβάνονται 44 ΑΤΜ. Το ένα μάλιστα κατάστημα λειτουργεί ως κεντρικό συμπεριλαμβάνοντας και όλες τις διοικητικές υπηρεσίες της Τράπεζας. Οι υπηρεσίες του απευθύνονται σε ιδιώτες, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, επαγγελματίες, επενδυτές και αποταμιευτές, καλύπτοντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και ανταποκρινόμενος στο προφίλ τους, με τη χρήση όλων των τραπεζικών προϊόντων (πχ. επενδυτικά προγράμματα, καταθέσεις, δάνεια, πιστωτικές κάρτες, χορηγήσεις κλπ) καθώς και των σύγχρονων εργαλείων συμπεριλαμβανομένων του leasing και του web banking.

Προκειμένου να καλύψει και άλλες ανάγκες της τοπικής αγοράς έχει ιδρύσει έναν αριθμό θυγατρικών εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως η επιχειρηματικότητα και τα ακίνητα. Η προσφορά της Τράπεζας στο κοινωνικό σύνολο φαίνεται από τη μέριμνά της για το ανθρώπινο δυναμικό, το εργασιακό περιβάλλον, την κοινωνική και πολιτιστική ζωή, αλλά και την προστασία της φύσης.

Η διοίκηση της Τράπεζας χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους όπως η μέτρηση ικανοποίησης πελατών προκειμένου να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί όλες τις ανάγκες των πελατών της μέσω ενός δυναμικού και εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων τα οποία στελεχώνονται με καταρτισμένο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Αντίστοιχα, και η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού χρησιμοποιεί σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους προκειμένου να επιτυγχάνει την άρτια στελέχωση των εργασιακών θέσεων, μέσα από αδιάβλητα συστήματα προσέλκυσης και αξιολόγησης των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων, την παροχή ίσων ευκαιριών στη μάθηση και στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας όλων των εργαζόμενων (εκπαιδευτικά προγράμματα), αλλά και την καλλιέργεια κλίματος συνεχούς επιβράβευσης των προσπαθειών και τη διαμόρφωσης ενιαίας εργασιακής κουλτούρας, η οποία μάλιστα διέπεται από πνεύμα συνεργασίας, ομαδικότητας και συναδελφικότητας.

Ένα από τα εργαλεία αυτά αποτελεί και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία μάλιστα εφαρμόστηκε από πολύ νωρίς κατανοώντας ότι για να αναπτυχθεί και να επιτύχει η Τράπεζα στο σύνολό της πρέπει να αναπτύξει και το ανάλογο ανθρώπινο δυναμικό. Το σύστημα αξιολόγησης περιλάμβανε αρχικά αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου μέσω ενός «ατομικού δελτίου» το οποίο είχε προσωπικές ερωτήσεις, ερωτήσεις ελεύθερης απάντησης και ειδικά κριτήρια αξιολόγησης. Στη συνέχεια γινόταν αξιολόγηση του εργαζομένου από τον άμεσο προϊστάμενό του και στην περίπτωση διαφωνίας στις αξιολογήσεις πάνω από 20%, συμπλήρωνε ο εργαζόμενος εφόσον το επιθυμούσε ένα ειδικό φύλλο αναφοράς διαφωνίας στο οποίο επεξηγούνταν οι λόγοι της διαφωνίας. Έπειτα ακολουθούσε αξιολόγηση του εργαζομένου από τον διευθυντή ανώτερου επιπέδου χωρίς βέβαια να είναι εμφανείς οι προηγούμενες αξιολογήσεις. Τέλος στην περίπτωση που υπήρχε σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο αξιολογητών πραγματοποιούνταν μία τρίτη αξιολόγηση με τη μορφή έκθεσης προσωπικότητας σε ελεύθερο κείμενο η οποία όμως κατέληγε στο σχολιασμό των ειδικών κριτηρίων αξιολόγησης, χωρίς να είναι και στην περίπτωση αυτή γνωστές οι προηγούμενες αξιολογήσεις.

Το σύστημα αυτό διεπόταν από τις αρχές της αντικειμενικότητας, της δικαιοσύνης και της ενεργητικής προσπάθειας μέσα από την υπευθυνότητα και το εργασιακό ήθος και επιτύγχανε τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Όμως ήταν αρκετά

πολύπλοκη η δομή και η χρήση του με αποτέλεσμα να παρατηρούνται προβλήματα και διαφωνίες κατά την εφαρμογή του. Για το λόγο αυτό εμφανίστηκε η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου, απλούστερου συστήματος με βάση στοιχεία από το ήδη υπάρχον, αλλά και με βάση σύγχρονες τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

4.3 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Αξιολόγησης

Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο του τραπεζικού οργανισμού, είναι πολύ βασικό να εκτιμάται περιοδικά η απόδοση των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωσή τους η οποία συνεπάγεται πολλαπλά οφέλη τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό στο σύνολό του.

Ο βασικός, λοιπόν, σκοπός της εργασίας ήταν να δημιουργηθεί ένα πρωτότυπο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού του τραπεζικού οργανισμού το οποίο θα επιτυγχάνει την σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την ανάπτυξη και εκπαίδευσή τους. Για να ξεκινήσει η σχεδίαση του συστήματος αξιολόγησης πραγματοποιήθηκε μία σειρά συναντήσεων με τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας έτσι ώστε να καθοριστούν πλήρως οι στόχοι που έπρεπε να επιτευχθούν μέσω του νέου συστήματος αξιολόγησης, η βέλτιστη μέθοδος αξιολόγησης, ποιος θα διενεργούσε την αξιολόγηση, τα προβλήματα που ήταν πιθανόν να προκύψουν και πώς μπορούσαν να διορθωθούν ή να αποφευχθούν και βέβαια η διάρθρωση βήμα προς βήμα όλης της διαδικασίας.

Στόχος λοιπόν του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι η ακριβής και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο έτσι ώστε να μπορεί να δημιουργηθεί για κάθε εργαζόμενο ένα προσωπικό πλάνο βελτίωσης και ανάπτυξης το οποίο θα περιλαμβάνει τις επόμενες ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιήσει καθώς και πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες που μπορεί να έχει. Επίσης μέσω του συστήματος αξιολόγησης αυτού η διοίκηση της Τράπεζας θα μπορεί να λάβει αποφάσεις σχετικές με μετακινήσεις ή προαγωγές εργαζομένων αλλά και σχετικές με τη μισθοδοσία και τέλος μέσω της

επίτευξης των ποσοτικών στόχων μπορεί να παρακολουθήσει σε βάθος την εξέλιξη της Τράπεζας στο σύνολό της.

Καθώς οι στόχοι της Τράπεζας και το επίπεδο επίτευξής τους διαμορφώνονται μία φορά το χρόνο, αποφασίστηκε και η αξιολόγηση να διενεργείται στην αρχή κάθε χρονιάς, δηλαδή τον Ιανουάριο και να αφορά την προηγούμενη. Υποχρέωση συμμετοχής στην αξιολόγηση έχουν όλοι οι τραπεζικοί σύμβουλοι και υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στην Τράπεζα για διάστημα μεγαλύτερο των έξι μηνών. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη μέτρηση της επίτευξης των ποσοτικών στόχων που έχουν τεθεί για την προηγούμενη χρονιά (σε επίπεδο καταθέσεων, χορηγήσεων, εξοφλημένων μερίδων, οριστικών καθυστερήσεων και λειτουργικών εξόδων) και τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν αριθμό κρίσιμων δεικτών απόδοσης σύμφωνα με την ανάλυση των ιδιαίτερων απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας χρησιμοποιώντας όμως μία ποιοτική κλίμακα. Λόγω της διαφορετικής φύσης των εργασιών τους οι εργαζόμενοι της Τράπεζας θα μπορούσαν αρχικά να διαχωριστούν στο τμήμα των διοικητικών υπηρεσιών και στο τμήμα των καταστημάτων. Επίσης στη συνέχεια θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε διευθυντές και προσωπικό των διοικητικών υπηρεσιών και σε διευθυντές και προσωπικό των καταστημάτων. Αν και η φύση των εργασιών τους δεν είναι κοινή, οι διευθυντές των δύο διαφορετικών τμημάτων έχουν κοινές απαιτήσεις σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Η βασική τους διαφορά είναι η ύπαρξη ποσοτικών στόχων στους διευθυντές καταστημάτων. Έτσι όσον αφορά τους διευθυντές τα φύλλα αξιολόγησης είναι δύο, τα οποία όμως είναι όμοια, με μόνη διαφοροποίηση τη μέτρηση επίτευξης ποσοτικών αποτελεσμάτων στους διευθυντές καταστημάτων. Αντίστοιχα συμβαίνει και με το προσωπικό των δύο τμημάτων. Στην περίπτωση όμως αυτή αποφασίσαμε να δημιουργήσουμε ένα κοινό φύλλο αξιολόγησης για το προσωπικό των καταστημάτων και των διοικητικών υπηρεσιών, αφού οι ποσοτικοί στόχοι αναφέρονται στο εκάστοτε κατάστημα και όχι προσωπικά στον κάθε εργαζόμενο και έτσι δεν απαιτούν ειδική αναφορά στο φύλλο αξιολόγησης αλλά μπορούν να αξιολογηθούν μέσω άλλων χαρακτηριστικών. Επομένως οι κατηγορίες εργαζομένων είναι τελικά:

- Διοικητικοί Διευθυντές
- Διευθυντές Καταστημάτων
- Προσωπικό Καταστημάτων – Διοικητικό Προσωπικό

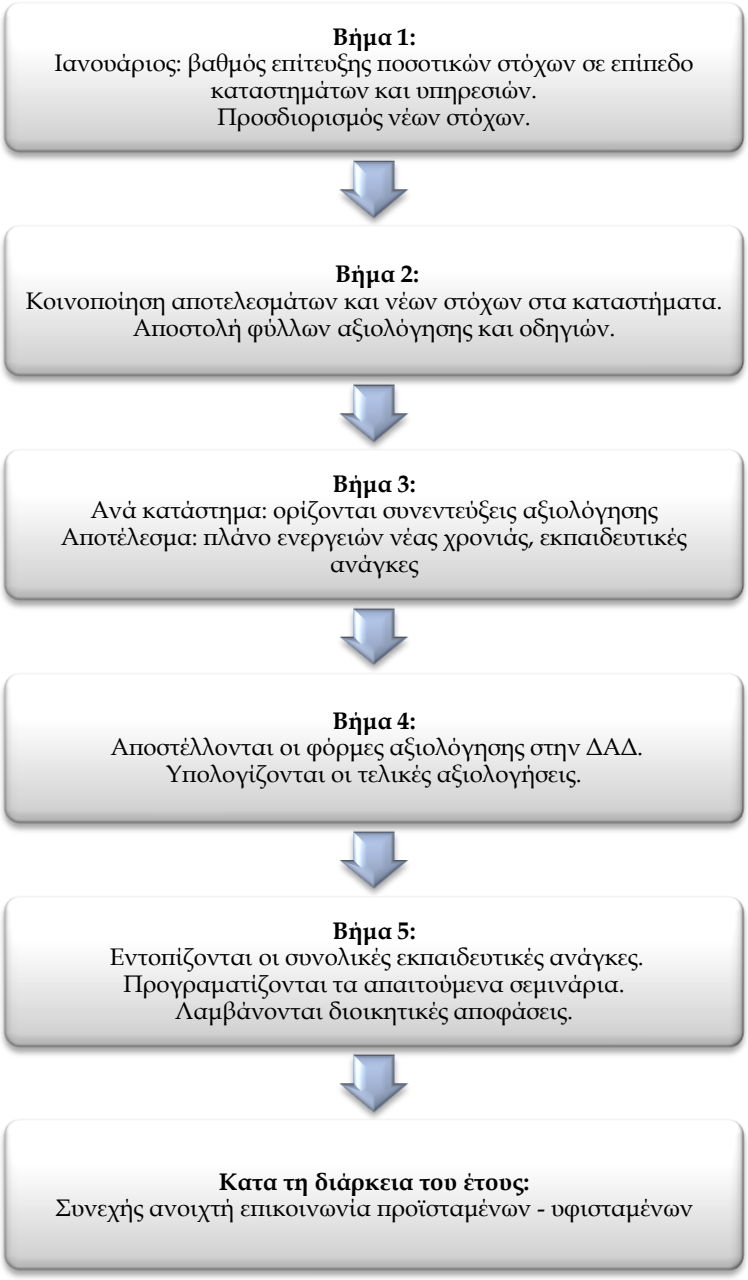
Όσον αφορά το προσωπικό η αξιολόγηση διενεργείται από κοινού μεταξύ του εργαζόμενου και του άμεσου προϊσταμένου ή εποπτεύοντα διευθυντή, ενώ στην περίπτωση των διευθυντών διενεργείται πρώτα μία αυτοαξιολόγηση και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση του εποπτεύοντα διευθυντή στα ίδια κριτήρια, παρουσία πάντα του εργαζομένου. Η διαφοροποίηση αυτή δημιουργήθηκε γιατί θεωρήσαμε πως το προσωπικό δεν έχει διαμορφώσει ακόμα την εργασιακή ωριμότητα προκειμένου να διενεργήσει ουσιαστικές και αποτελεσματικές αυτοαξιολογήσεις. Αντίθετα οι διευθυντές απαιτείται να έχουν την ωριμότητα αυτή, δεδομένης και της εργασιακής θέσης που κατέχουν.

Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος βρέθηκε στη δικαιοδοσία δύο διαφορετικών προϊσταμένων κατά τη διάρκεια του έτους (πχ. λόγω μετακίνησης), την αξιολόγηση καλείται να διενεργήσει εκείνος που ήταν προϊστάμενός του για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ή και οι δύο μαζί.

Λόγω του ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης θα εφαρμοζόταν για πρώτη φορά, είναι λογικό ότι οι εργαζόμενοι θα ήταν διστακτικοί όσον αφορά την στάση που θα έπρεπε να κρατήσουν. Οι αξιολογούμενοι δεν θα ένιωθαν άνετα να συζητήσουν ανοιχτά τα προβλήματά τους με τον προϊστάμενό τους και οι αξιολογητές μη θέλοντας να θίξουν άθελά τους τα άτομα τα οποία θα αξιολογούσαν θα κινούνταν σε λίγο πιο ασφαλές κριτικές και προτάσεις. Για να ξεπεραστούν να προβλήματα αυτά πραγματοποιήθηκε μία εκτενής παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης στους αξιολογητές έτσι ώστε να καταλάβουν τον τρόπο που λειτουργεί η διαδικασία της αξιολόγησης, αλλά και σε ποια σημεία θα έπρεπε να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή και στην συνέχεια να μεταφέρουν τις πληροφορίες αυτές στους υφισταμένους τους. Επίσης, υπήρχε ανοιχτή επικοινωνία με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού έτσι ώστε οι αξιολογητές να έχουν μία πλήρη υποστήριξη και βοήθεια σε προβλήματα που πιθανώς θα παρουσιάζονταν. Τέλος, μαζί με τα φύλλα αξιολόγησης δόθηκε και ένα φύλλο οδηγιών το οποίο επεξηγούσε την πολιτική της αξιολόγησης αλλά και την ακολουθούμενη διαδικασία (Παράρτημα Α).

Έτσι, η διαδικασία της αξιολόγησης όπως τελικά διαμορφώθηκε είναι η εξής:

- Στην αρχή κάθε χρονιάς (Ιανουάριος) η Τράπεζα προσδιορίζει τον βαθμό επίτευξης των ποσοτικών στόχων που είχαν τεθεί για την χρονιά που πέρασε τόσο σε συνολικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο καταστημάτων και υπηρεσιών (καταθέσεις, χορηγήσεις, κάρτες, εμβάσματα κλπ.). Συγκρίνει δηλαδή τα πραγματικά ποσά που είχε στις 31/12 του έτους, με τους στόχους που είχε θέσει για το έτος αυτό. Στην συνέχεια, θέτει τους ποσοτικούς στόχους της νέας χρονιάς.
- Κοινοποιούνται τα αποτελέσματα και οι νέοι στόχοι σε κάθε κατάστημα και αποστέλλονται οι φόρμες αξιολόγησης και οι οδηγίες συμπλήρωσής τους.
- Σε κάθε κατάστημα ορίζονται οι απαιτούμενες συνεντεύξεις αξιολόγησης ώστε να εκτιμηθεί η απόδοση όλων των εργαζομένων για την χρονιά που πέρασε σε ποσοτικό (στόχοι) και σε ποιοτικό επίπεδο (δείκτες απόδοσης), να θεσπιστεί ένα πλάνο ενεργειών για κάθε εργαζόμενο βάσει των επιθυμητών στόχων, και να εντοπιστούν πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες θα καλυφθούν με τα απαιτούμενα σεμινάρια.
- Οι φόρμες αξιολόγησης αποστέλλονται συμπληρωμένες στην διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να αναλυθούν τα αποτελέσματα, να προκύψει μία τελική αξιολόγηση για κάθε άτομο, να εντοπιστούν οι συνολικές εκπαιδευτικές ανάγκες ώστε να προγραμματιστούν τα απαραίτητα επιμορφωτικά προγράμματα ή σεμινάρια για την κάλυψή τους, να προωθηθούν στην διοίκηση για την λήψη των απαραίτητων διοικητικών αποφάσεων (μετακινήσεις, μισθοδοσία κλπ.) και τέλος βέβαια να αρχειοθετηθούν.
- Κατά τη διάρκεια της νέας χρονιάς είναι σημαντικό να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ώστε να επιλύονται αμέσως πιθανά προβλήματα που θα εμφανιστούν αλλά και να παρακολουθείται η πρόοδος των εργαζομένων για να μην υπάρχουν εκπλήξεις και δυσάρεστο κλίμα τη στιγμή της επίσημης αξιολόγησης.



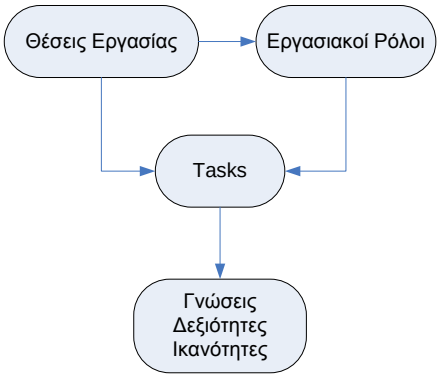
Σχήμα 4.1: Βήματα εφαρμογής διαδικασίας αξιολόγησης

4.4 Καθορισμός Κριτηρίων και Κλίμακας Αξιολόγησης

Για να είναι ένα φύλλο αξιολόγησης επιτυχημένο και αποδοτικό, θα πρέπει να έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά τη σχεδίασή του έτσι ώστε να καλύπτει πλήρως όλους τους τομείς ευθύνης του ατόμου που αξιολογείται και έτσι να μπορεί να αποδώσει με ακρίβεια, πληρότητα και αντικειμενικότητα την εργασιακή του απόδοση. Πριν ξεκινήσει λοιπόν ο σχεδιασμός του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γίνει μία

αναλυτική περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας που συναντώνται στην επιχείρηση, η οποία θα περιλαμβάνει τους εργασιακούς ρόλους, τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, τις βασικές αλλά και ειδικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή κάλυψη των καθηκόντων, αλλά και τις εκπαιδευτικές ανάγκες της κάθε θέσης. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να οριστούν οι κρίσιμες αυτές διαστάσεις που κάνουν μία εργασία επιτυχημένη και θα αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η αξιολόγηση της συγκεκριμένης θέσης. Στη συνέχεια πρέπει να οριστεί το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης που μπορεί να παρατηρηθεί από έναν εργαζόμενο, δηλαδή ποιες διαδικασίες και συμπεριφορές συνθέτουν την τυπική αλλά επιτυχή κάλυψη των αναγκών της κάθε θέσης. Τέλος συγκρίνεται η πραγματική απόδοση του εργαζομένου σε κάθε θέση με την απαιτούμενη ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, ξεπερνάται ή υπολείπεται.

Στην περίπτωση της Τράπεζας χρησιμοποιήθηκε μία υπάρχουσα μελέτη η οποία αναλύει λεπτομερώς όλες τις θέσεις εργασίας προκειμένου να προσδιοριστούν οι ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες προς αξιολόγηση σε κάθε θέση εργασίας (Κρασαδάκη Ε., 2008). Η μελέτη αυτή περιλαμβάνει την διερεύνηση των θέσεων εργασία ανά τραπεζικό κατάστημα, οι οποίες ενδέχεται να ταυτίζονται με τους εργασιακούς ρόλους των εργαζομένων. Εάν δεν ταυτίζονται, τότε κάθε θέση εργασίας αναλύεται στους εργασιακούς ρόλους που ο εργαζόμενος αναλαμβάνει στην θέση αυτή. Στην συνέχεια, οι εργασιακοί ρόλοι (ή θέσεις εργασίας) αναλύονται σε tasks, δηλαδή στις επιμέρους δραστηριότητες που συνθέτουν τον εργασιακό ρόλο. Τέλος, για κάθε task προσδιορίζονται οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.



Σχήμα 4.2: Ανάλυση θέσεων εργασίας-σύνδεση εργασιακών ρόλων με γνώσεις, δεξιότητες & ικανότητες (Κρασαδάκη Ε., 2008)

Για την υλοποίηση του μοντέλου αυτού χρησιμοποιήθηκε η παρακάτω διαδικασία ανάλυσης θέσεων εργασίας, η οποία αποτελείται από 7 βήματα:

Βήμα 1: Διαγραμματική απεικόνιση θέσεων εργασίας, δηλαδή σύνταξη οργανογράμματος το οποίο θα υποδεικνύει τα τμήματα στα οποία αναλύεται το υπό μελέτη κατάστημα.

Βήμα 2: Προσδιορισμός θέσεων εργασίας που συναντώνται στο υπό μελέτη κατάστημα.

Βήμα 3: Προσδιορισμός εργασιακών ρόλων, επειδή είναι συχνό φαινόμενο ένας εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας να καλείται περιστασιακά να καλύψει κι άλλες ανάγκες, άρα κι άλλες θέσεις εργασίας. Για να προσδιοριστούν λοιπόν οι ρόλοι αυτοί, οι οποίοι δεν είναι εκ πρώτης όψεως εμφανείς, διενεργούνταν επιτόπιες συνεντεύξεις με τους εργαζομένους και τους διευθυντές.

Βήμα 4: Σύνδεση θέσεων εργασίας με εργασιακούς ρόλους, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι μόνιμοι και οι περιστασιακοί ρόλοι που ενδέχεται να αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

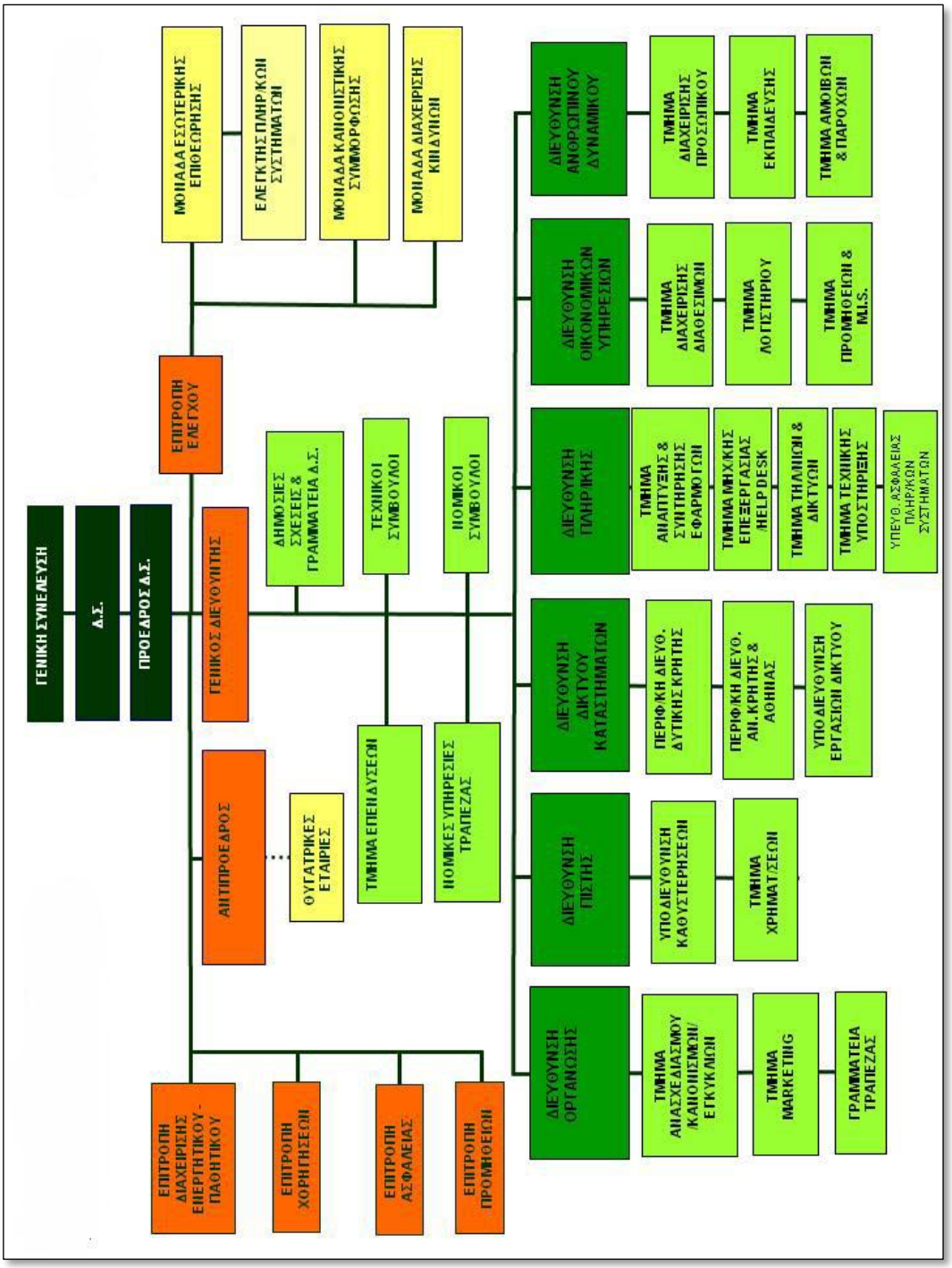
Βήμα 5: Ανάλυση εργασιακών ρόλων σε tasks-εργασίες, έτσι ώστε να προσδιοριστεί με ρεαλιστικότητα και πληρότητα με τί ασχολείται κάθε εργαζόμενος.

Βήμα 6: Σύνδεση κάθε task με γνώσεις-δεξιότητες-ικανότητες, έτσι ώστε να προσδιοριστεί τι χρειάζεται να γνωρίζει ο εργαζόμενος προκειμένου να πραγματοποιηθεί μία εργασία.

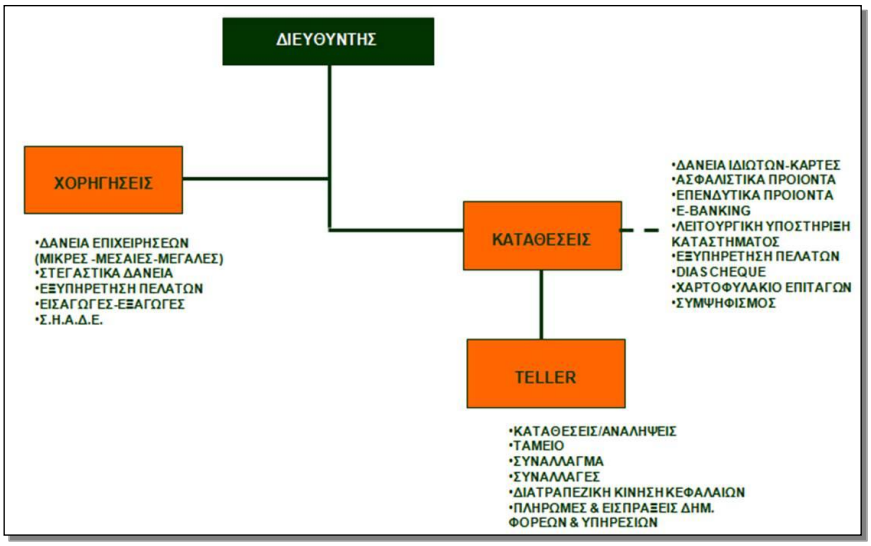
Βήμα 7: Ορισμός επιθυμητής κατάστασης γνώσεων-δεξιοτήτων-ικανοτήτων ανά εργασιακό ρόλο έτσι ώστε να σκιαγραφηθεί η ιδανική πρότυπη κατάσταση.

Εφόσον λοιπόν μας ήταν γνωστές οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες έτσι ώστε να καλύπτονται πλήρως οι απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας και σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Τράπεζας στο σύνολό της, αλλά και ενός ενδεικτικού καταστήματος προχωρήσαμε στον διαχωρισμό των εργαζομένων σε

τέσσερις κατηγορίες με παρόμοιες απαιτήσεις, οι οποίες ήταν οι εξής: διοικητικοί διευθυντές, διευθυντές καταστημάτων, διοικητικό προσωπικό, προσωπικό καταστημάτων.



Σχήμα 4.3: Οργανόγραμμα Τράπεζας



Σχήμα 4.4: Οργανόγραμμα Ενδεικτικού Καταστήματος

Βάσει του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης της Τράπεζας, αλλά και βάσει των σύγχρονων τεχνικών αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και τραπεζών κρίναμε ότι για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων θα πρέπει να υπάρχουν διαστάσεις προς αξιολόγηση οι οποίες να αφορούν την προσωπικότητα του ατόμου, την επαγγελματική του συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητά του κατά την εκτέλεση της εργασίας του, τις γνώσεις και τις ικανότητές του. Έτσι για κάθε έναν από τους τομείς αυτούς κρίθηκαν απαραίτητα τα εξής χαρακτηριστικά:

Προσωπικότητα:	Αντίληψη - Κρίση
	Ομαδικότητα - Συνεργασία
	Προσαρμοστικότητα
Επαγγελματική Συμπεριφορά:	Πρωτοβουλίες - Δημιουργικότητα
	Επαγγελματική Συνέπεια
	Προσωπική Συμπεριφορά
Αποτελεσματικότητα:	Ποσότητα Εργασίας
	Ποιότητα Εργασίας

Γνώσεις και Ικανότητες:	Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση
	Προσανατολισμός στον Πελάτη
	Διοικητικές Ικανότητες
	Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Στα χαρακτηριστικά αυτά προστέθηκε στη συνέχεια μία μικρή περιγραφή η οποία δείχνει τα βασικά γνωρίσματα κάθε έννοιας έτσι ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις τόσο από την πλευρά του αξιολογητή όσο και από την πλευρά του αξιολογούμενου όσον αφορά στο περιεχόμενο κάθε διάστασης. Επομένως τα κριτήρια προς αξιολόγηση διαμορφώθηκαν τελικά ως εξής:

1. Αντίληψη-Κρίση :κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μιας εργασίας, ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων, ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας

2. Ομαδικότητα-Συνεργασία: τρόπος συνεργασίας με υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, δυνατότητα και αποτελεσματικότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, εναρμόνιση και προσαρμογή σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας

3. Προσαρμοστικότητα: προσαρμογή και ιεράρχηση ενεργειών ανάλογα με τις περιστάσεις, δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης

4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα: ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, την αξιοπιστία της εργασίας ή την αποτελεσματικότητα της απόδοσης

5. Επαγγελματική συνέπεια: τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, συμμόρφωση με τις οδηγίες της τράπεζας της Ελλάδας

6. Επαγγελματική συμπεριφορά: επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση, γενικός τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες ή άλλους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου

7. Ποσότητα εργασίας: παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, τήρηση χρονοδιαγράμματος ή χρόνου ολοκλήρωσης εργασιών, επίτευξη ποσοτικών στόχων, έμφαση στο αποτέλεσμα

8. Ποιότητα εργασίας: ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, μείωση λαθών, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα

9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση: επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών, παρακολούθηση και ενημέρωση για τις εξελίξεις στην οικονομία και την αγορά

10. Προσανατολισμός στον πελάτη (εσωτερικό-εξωτερικό): εξυπηρέτηση πελατών με βάση τις ανάγκες τους, προσανατολισμός στην προώθηση προϊόντων, διασταυρούμενες πωλήσεις, αντιμετώπιση δύσκολων πελατών

11. Διοικητικές ικανότητες: καθοδήγηση και συντονισμός υφισταμένων, αποφασιστικότητα, προτάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης υφισταμένων, κύρος-εκτίμηση από υφιστάμενους

12. Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού: ενεργή αξιολόγηση, βελτίωση και ανάπτυξη υφισταμένων

Τα κριτήρια αυτά είναι κοινά για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων με εξαίρεση την «Ποιότητα Εργασίας» η οποία αναφέρεται μόνο στο προσωπικό, ενώ τα κριτήρια «Διοικητικές ικανότητες» και «Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού» αναφέρονται, όπως είναι λογικό, μόνο στους διευθυντές.

Αφού καθορίστηκαν τα κριτήρια που θα χρησίμευαν ως βάση για την αξιολόγηση των εργαζομένων, έπρεπε να καθοριστεί και μία κλίμακα αξιολόγησης για τα κριτήρια αυτά. Η κλίμακα επιλέχθηκε να είναι ποιοτική και να δείχνει αν το επίπεδο απόδοσης είναι σύμφωνα με τα αναμενόμενα, υψηλότερο ή χαμηλότερο, έτσι ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα «αριθμολαγνείας» και η αξιολόγηση να γίνεται μετά από σκέψη και έρευνα όσον αφορά την απόδοση του ατόμου, και όχι απλά σε κάθε χαρακτηριστικό να αποδίδεται ένας αριθμός, ο οποίος μπορεί να έχει διαφορετική σημασία για κάθε έναν που τον ερμηνεύει. Γιατί, για παράδειγμα, σε μία δεκαβάθμια κλίμακα, το 7 μπορεί να δείχνει για κάποιον πολύ καλή απόδοση, ενώ κάποιος άλλος

μπορεί να το εκλάμβανε ως μέτριο επίπεδο απόδοσης. Επίσης, η κλίμακα επιλέχθηκε να είναι πενταβάθμια, αποτελούμενη από τις εξής βαθμίδες:

- Εξαιρετική απόδοση: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου, στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, υπερβαίνει πάντοτε και σταθερά τα καθορισμένα καθήκοντα της θέσης του (όπως αυτά του έχουν ανατεθεί) με αξιοσημείωτα αποτελέσματα σε όλες ανεξαιρέτως τις περιπτώσεις.
- Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου, στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, κυμαίνεται κατά κύριο λόγο σε πολύ υψηλότερα από τα καθορισμένα καθήκοντα της θέσεως, με ουσιαστική προσφορά στο παραγόμενο έργο.
- Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου, στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, κυμαίνεται κατά κύριο λόγο σε υψηλότερα από τα καθορισμένα καθήκοντα της θέσεως, με ουσιαστική προσφορά στο παραγόμενο έργο.
- Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου, στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης είναι ακριβώς η αναμενόμενη για τη θέση, με σταθερή και υπεύθυνη συνεισφορά στο παραγόμενο έργο.
- Απόδοση κάτω του αναμενόμενου: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου, στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, υπολείπεται συνήθως από το αναμενόμενη επίδοση στα καθορισμένα καθήκοντα της θέσεως και απαιτείται προσπάθεια βελτίωσης.

Ως «βάση» και μέτρο σύγκρισης νοείται η βαθμίδα «απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα». Η βαθμίδα αυτή, αν και δεν είναι στην μέση της κλίμακας, δεν νοείται σε καμία περίπτωση ως αρνητική, αφού περιγράφει την τυπική απόδοση που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος ώστε να καλύπτονται επακριβώς τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας του. Η κλίμακα έχει περισσότερες θετικές τιμές γιατί, εφόσον η αξιολόγηση γίνεται για λόγους ανάπτυξης και βελτίωσης με τρεις θετικές βαθμίδες μπορεί να προσδιοριστεί όσο το δυνατόν ακριβέστερα η απόδοση του κάθε εργαζομένου αλλά και να παρακολουθείται η ανάπτυξή του. Τέλος εάν κάποιος εργαζόμενος εμφανίσει απόδοση «κάτω του αναμενομένου» θα πρέπει να

δοθεί άμεση προσοχή έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση αυτή την περίοδο που εμφανίστηκε και όχι να επισημανθεί κατά τη διάρκεια της επίσημης αξιολόγησης. Βέβαια για την περίπτωση αυτή υπάρχει μία αρνητική βαθμίδα στην κλίμακα αξιολόγησης, χωρίς όμως να αναμένουμε μεγάλο αριθμό αξιολογήσεων στη βαθμίδα αυτή.

4.5 Ανάπτυξη Φύλλου Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τους Huselid et al. (2005) για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση των δεδομένων στην αξιολόγηση απόδοσης πρέπει το ερωτηματολόγιο να τηρεί ορισμένες προϋποθέσεις. Αρχικά πρέπει να είναι πρακτικό δηλαδή τα απαραίτητα δεδομένα να μπορούν να συγκεντρωθούν. Επίσης θα πρέπει να είναι κατανοητό σε όλους τους εργαζομένους και πρακτικό έτσι ώστε οι προϊστάμενοι να μπορούν να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματά του για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Εξάλλου σύμφωνα με τους Marelli et al. (2005) και τον Nikolaou (2003), τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να έχουν έναν υψηλό βαθμό εγκυρότητας (δηλαδή αν οι ομάδες κριτηρίων μετράνε όντως τις συγκεκριμένες δεξιότητες) και υψηλό βαθμό αξιοπιστίας (δηλαδή αν η μέθοδος θα παράγει παρόμοια αποτελέσματα εάν εφαρμοστεί ξανά υπό τις ίδιες συνθήκες).

Έτσι αφού είχαν καθοριστεί τα κριτήρια προς αξιολόγηση και η κλίμακα με την οποία θα αξιολογούνταν προχωρήσαμε στη σχεδίαση των φύλλων αξιολόγησης. Κρίσιμο στοιχείο κατά τη σχεδίασή τους ήταν το μέγεθος του ερωτηματολογίου, το οποίο θέλαμε να είναι μικρό ώστε η συμπλήρωσή του να είναι εύκολη και σύντομη με σκοπό να δίνεται η απαραίτητη προσοχή κατά τη συμπλήρωση του και όχι να καταλήξει να είναι μία γραφειοκρατική διαδικασία που θα ακολουθείται τυπικά και όσο πιο γρήγορα γίνεται για να επιστρέψουν όλοι στις δουλειές τους. Έτσι τα φύλλα αξιολόγησης αποτελούνται από δύο σελίδες οι οποίες περιλαμβάνουν τα βασικά στοιχεία που απαιτούνται ώστε να διενεργείται μία αποτελεσματική και επιτυχημένη αξιολόγηση. Η γενική δομή των φύλλων αξιολόγησης είναι η εξής:

- Γενικά στοιχεία του αξιολογούμενου στα οποία περιλαμβάνονται μόνο τα βασικά στοιχεία που απαιτούνται, δηλαδή ονοματεπώνυμο, θέση εργασίας, χρόνος στη θέση αυτή, συμμετοχή σε πρόσθετα έργα ή επιτροπές,

ονοματεπώνυμο εποπτεύοντα διευθυντή, χρόνος υπό την εποπτεία του, περίοδος αξιολόγησης.

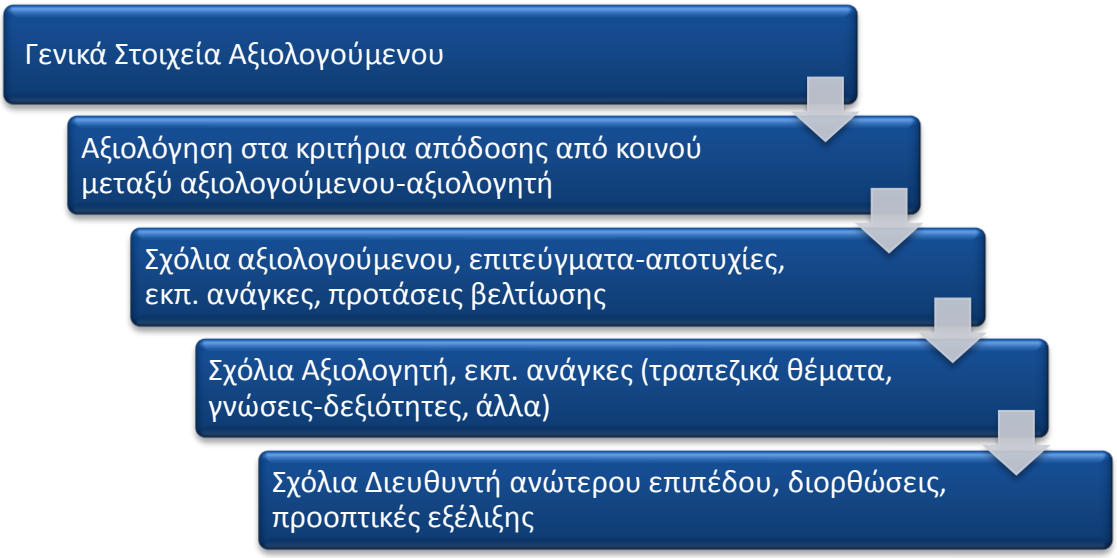
- Αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση του εργαζομένου στα προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης
- Αξιολόγηση των ποσοτικών στόχων
- Σχόλια, προτάσεις και εκπαιδευτικές ανάγκες αξιολογούμενου
- Σχόλια, προτάσεις και εκπαιδευτικές ανάγκες σύμφωνα με τον αξιολογητή
- Σχόλια διευθυντή ανώτερου επιπέδου

Τα φύλλα αξιολόγησης που αναπτύχθηκαν αποφασίστηκε να είναι τρία τα οποία ήταν σε θέση να καλύψουν όλες τις κατηγορίες εργαζομένων. Αναλυτικά τα φύλλα αυτά και η δομή τους είναι η εξής:

- ***Προσωπικό Καταστημάτων – Διοικητικό Προσωπικό***

Αρχικά αναγράφονται τα γενικά στοιχεία του αξιολογούμενου. Ακολουθεί η αξιολόγηση του εργαζομένου στα κριτήρια απόδοσης η οποία διενεργείται από κοινού με τον αξιολογητή του. Τα κριτήρια αυτά είναι αντίληψη-κρίση, ομαδικότητα-συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλίες-δημιουργικότητα, επαγγελματική συνέπεια, επαγγελματική συμπεριφορά, ποσότητα εργασίας, ποιότητα εργασίας, γνώσεις-προσωπική βελτίωση, προσανατολισμός στον πελάτη. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος καλείται να καταγράψει τα σχόλιά του σχετικά με την αξιολόγησή του όπως για παράδειγμα ενδεχόμενες διαφωνίες σχετικά με την άποψη του προϊσταμένου του για την απόδοσή του. Επίσης καλείται να καταγράψει τρία σημαντικά επιτεύγματά του ώστε να υποκινηθεί στην πραγματοποίηση νέων, αλλά και τρεις αποτυχίες του ώστε να εντοπίσει τα αίτιά τους και να οργανώσουν σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του τρόπους βελτίωσης. Τέλος καλείται να καταγράψει τις προτάσεις του για την προσωπική του βελτίωση και ανάπτυξη, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν εκπαιδευτικές ανάγκες, πρόσθετα καθήκοντα κλπ. Αφού ολοκληρώσει τα σχόλιά του ο εργαζόμενος, καλείται ο αξιολογητής να καταγράψει τα σχόλιά του, αλλά και τις προτάσεις του για ανάπτυξη, βελτίωση και ανάδειξη του εργαζομένου. Επίσης καλείται να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου όσον αφορά τραπεζικά θέματα, γνώσεις-δεξιότητες, ή άλλους τομείς που κρίνει απαραίτητους, αλλά και να ιεραρχήσει τις ανάγκες αυτές

κατά σειρά προτεραιότητας. Τέλος το φύλλο αξιολόγησης δίνεται στο διευθυντή ανώτερου επιπέδου έτσι ώστε να ελέγξει ότι η διαδικασία λειτούργησε σωστά, να διορθώσει τυχόν πολύ αυστηρές ή πολύ επιεικείς βαθμολογίες και να καταγράψει τα σχόλιά του αλλά και πιθανές προοπτικές εξέλιξης.

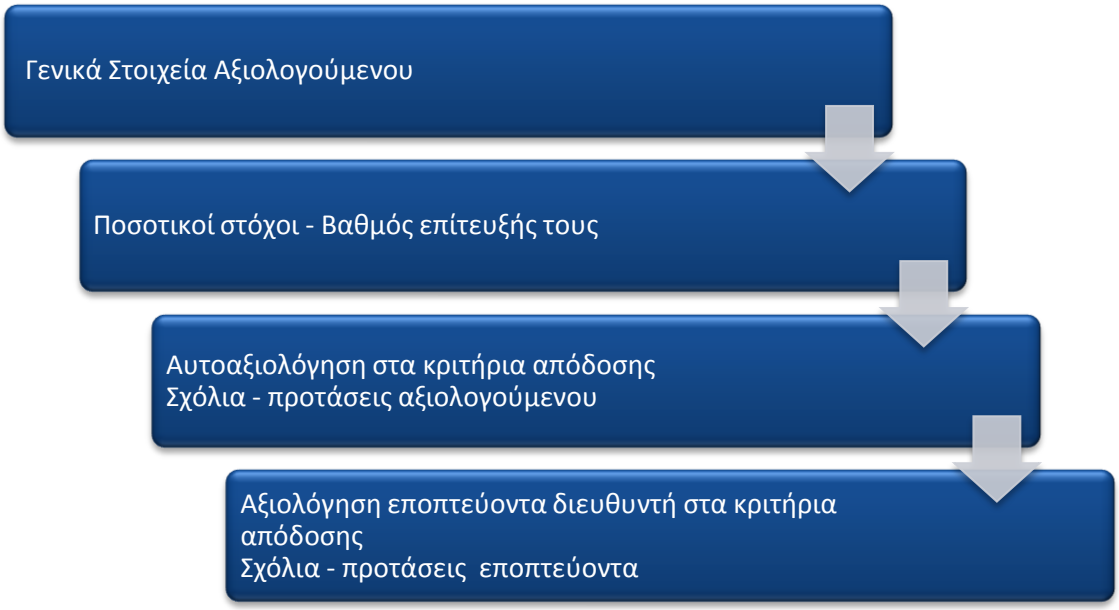


Σχήμα 4.5: Διαδικασία συμπλήρωσης φύλλου αξιολόγησης προσωπικού καταστημάτων – διοικητικού προσωπικού

- ***Διευθυντές/Υποδιευθυντές Καταστημάτων***

Αρχικά αναγράφονται τα γενικά στοιχεία του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια ο εποπτεύων διευθυντής καταγράφει τους ποσοτικούς στόχους και το βαθμό επίτευξής τους ώστε να έχει ο εργαζόμενος τα στοιχεία αυτά κατά την αυτοαξιολόγησή του. Ακολουθεί η αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου στα εξής κριτήρια απόδοσης: αντίληψη-κρίση, ομαδικότητα-συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλίες-δημιουργικότητα, επαγγελματική συνέπεια, επαγγελματική συμπεριφορά, ποιότητα εργασίας, γνώσεις-προσωπική βελτίωση, προσανατολισμός στον πελάτη, διοικητικές ικανότητες, αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος καταγράφει τα σχόλια και τις προτάσεις του. Έπειτα ακολουθεί η αξιολόγηση του εργαζομένου από τον εποπτεύοντα διευθυντή του στα ίδια κριτήρια και τέλος καταγράφονται τα σχόλια και οι προτάσεις του εποπτεύοντα διευθυντή

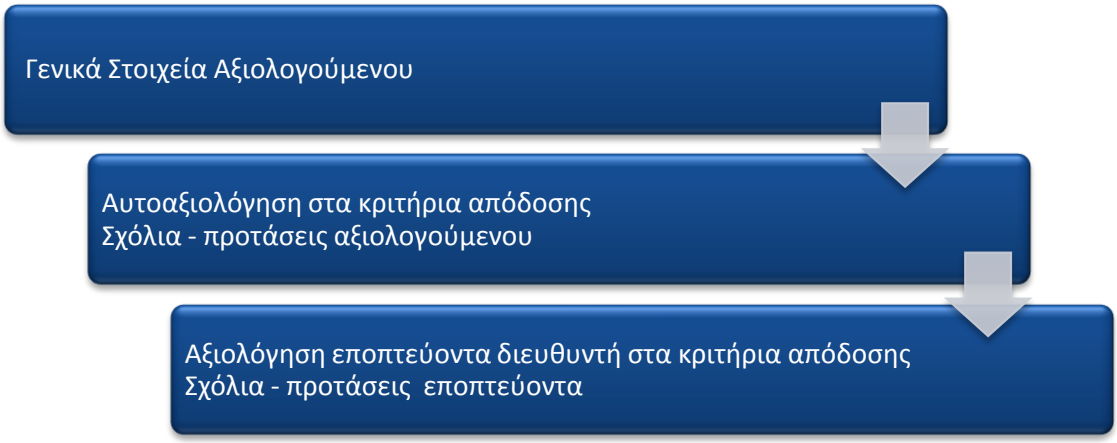
όσον αφορά αδυναμίες, εκπαιδευτικές ανάγκες, προτάσεις ανάπτυξης του εργαζομένου κλπ.



Σχήμα 4.6: Διαδικασία συμπλήρωσης φύλλου αξιολόγησης διευθυντών/υποδιευθυντών καταστημάτων

- ***Διοικητικοί Διευθυντές/ Προϊστάμενοι/ Επικεφαλής Ομάδων***

Το φύλλο αξιολόγησης αυτό έχει την ίδια δομή με το φύλλο αξιολόγησης των διευθυντών/ υποδιευθυντών καταστημάτων χωρίς όμως τους ποσοτικούς στόχους οι οποίοι αφορούν μόνο τα καταστήματα και όχι τη διοίκηση.



Σχήμα 4.7: Διαδικασία συμπλήρωσης φύλλου αξιολόγησης διοικητικών διευθυντών/ προϊσταμένων/ επικεφαλής ομάδων

4.6 Συλλογή Δεδομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διεξήχθη στον τραπεζικό οργανισμό τον Ιανουάριο του 2008 και αφορούσε την περίοδο Ιανουάριος-Δεκέμβριος 2007. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη συμπλήρωση των φύλλων αξιολόγησης έπειτα από συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ όλων των εργαζομένων και των διευθυντών τους. Το σύστημα αξιολόγησης προέβλεπε δύο αξιολογητές, τον εποπτεύοντα διευθυντή και τον διευθυντή ανώτερου επιπέδου έτσι ώστε με τη χρήση της ιεραρχίας αυτής να εξασφαλισθεί η αντικειμενικότητα του συστήματος και να περιοριστούν τα σφάλματα μεροληψίας των αξιολογητών. Για τη διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης και τη συμπλήρωση των φύλλων αξιολόγησης έγινε στους αρμόδιους διευθυντές μία λεπτομερής παρουσίαση του συστήματος και δόθηκαν γραπτές οδηγίες επεξήγησης όλης της πολιτικής της αξιολόγησης. Η συνέντευξη αξιολόγησης περιελάμβανε τον απολογισμό των έργων της χρονιάς, την επισήμανση θετικών και αρνητικών συμπεριφορών και τέλος τον προγραμματισμό των ενεργειών βελτίωσης για τη νέα χρονιά. Η αξιολόγηση έγινε τελικά σε 22 καταστήματα και στις διοικητικές υπηρεσίες της Τράπεζας και αξιολογήθηκαν 144 άτομα.

4.7 Προτάσεις Βελτίωσης

Καθώς το σύστημα αξιολόγησης είναι ένα νέο σχετικά στοιχείο στη εργασιακή κουλτούρα είναι λογικό πως θα υπάρχει επιφυλακτικότητα ως προς τη χρήση του, αλλά και αντιδράσεις ως προς τον τρόπο διεξαγωγής του. Για να αποφευχθούν τα φαινόμενα αυτά πρέπει όλοι να καταλάβουν πως η αξιολόγηση δεν γίνεται για να κριθούν οι άνθρωποι, αλλά για να εκτιμηθεί η απόδοσή τους, αλλά και τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και κατ' επέκταση να αναπτυχθούν οι δυνατότητές τους, να βελτιωθεί η απόδοσή τους, να εξελιχθούν μέσα στην Τράπεζα, να αναγνωριστούν και να ανταμειφθούν οι προσπάθειές τους. Για να υποστηριχθεί η φιλοσοφία αυτή και να υποκινούνται οι εργαζόμενοι να εργάζονται όσο το δυνατόν αποδοτικότερα γίνεται προς όφελος δικό τους αλλά και της Τράπεζας, πρέπει οι αξιολογητές να είναι αντικειμενικοί και αμερόληπτοι.

Για να επιτευχθεί η περεταίρω βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα των αξιολογητών το οποίο θα είχε ως σκοπό να τους δώσει όλα τα εφόδια προκειμένου οι αξιολογήσεις που θα διενεργούν να είναι σωστές και αποτελεσματικές. Τα εφόδια αυτά συνίστανται στην ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων όπως είναι οι επικοινωνιακές και συμβουλευτικές ικανότητες, αλλά και οι ικανότητες επαναπληροφόρησης των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους, θέσπισης στόχων, καταγραφής κρίσιμων περιστατικών κλπ. Με τον τρόπο αυτό οι αξιολογητές θα γίνουν ικανότεροι και οι εργαζόμενοι θα είναι λιγότερο επιφυλακτικοί απέναντί τους έχοντας πλέον εμπιστοσύνη στις αξιολογήσεις και στις συμβουλές τους. Επίσης είναι σημαντικό να υποκινηθούν τόσο οι αξιολογούμενοι όσο και οι αξιολογητές να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για τη συνέντευξη αξιολόγησης έτσι ώστε η συζήτηση να γίνεται βάσει συγκεκριμένων περιστατικών, συμπεριφορών και προβλημάτων και όχι μίας γενικής ιδέας γιατί με τον τρόπο αυτό η αξιολόγηση να έχει τη μέγιστη επίδραση στην ουσιαστική βελτίωση και ανάπτυξη του εργαζομένου.

Τέλος είναι σημαντικό να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των αξιολογητών και του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, με αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών. Έτσι αν μετά το τέλος της διαδικασίας ο αξιολογητής μεταφέρει στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού τα προβλήματα που αντιμετώπισε και τις προτάσεις του για μελλοντικές βελτιώσεις ώστε να μην αντιμετωπίσει πάλι τα προβλήματα αυτά, η αξιολόγηση θα βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία βελτιστοποίησης με πολλαπλά οφέλη για όλους. Μάλιστα μετά την αξιολόγηση του 2007 αναφέρθηκε πως το κριτήριο αντίληψη-κρίση θα πρέπει να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους κριτήρια καθώς οι έννοιες δεν ήταν αλληλοσυνδεόμενες και οι εργαζόμενοι παρουσίαζαν διαφορετικές επιδόσεις στην καθεμία. Για το λόγο αυτό και διαχωρίστηκε σε δύο νέα κριτήρια για την αξιολόγηση του 2008.

Κεφάλαιο 5: Εναλλακτικά Ποσοτικά Μοντέλα Αξιολόγησης

5.1 Γενικά

Το επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων αξιολόγησης αποτελεί η ποσοτικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων και η περαιτέρω ανάλυσή τους έτσι ώστε να εξαχθεί μία τελικά αξιολόγηση για κάθε εργαζόμενο, να μπορούν να συγκριθούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, αλλά και να μπορέσουν να γίνουν κάποιες στατιστικές αναλύσεις. Έτσι προκειμένου να γίνουν οι αναλύσεις αυτές, καταχωρήθηκαν τα δεδομένα όλων των ερωτηματολογίων σε ένα φύλλο excel όπως φαίνεται ενδεικτικά στο παράρτημα Β.

Οι αξιολογήσεις στα ποιοτικά χαρακτηριστικά κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση μίας πενταβάθμιας κλίμακας όπου:

5: Εξαιρετική απόδοση

4: Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα

3: Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα

2: Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα

1: Απόδοση κάτω του αναμενόμενου

Βέβαια όλοι οι δείκτες απόδοσης δεν συμμετέχουν με την ίδια βαρύτητα στην τελική αξιολόγηση κάθε εργαζομένου, αλλά έχουν διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας ο καθένας οι οποίοι μάλιστα διαφοροποιούνται αν ο εργαζόμενος που αξιολογείται ανήκει στην κατηγορία του προσωπικού ή των διευθυντών. Οι συντελεστές αυτοί φαίνονται στα σχήματα 5.1 και 5.2 για την κάθε κατηγορία.

Σχήμα 5.1: Βάρος συμμετοχής κριτηρίων στη συνολική αξιολόγηση για την κατηγορία των διευθυντών

Σχήμα 5.2: Βάρος συμμετοχής κριτηρίων στη συνολική αξιολόγηση για την κατηγορία του προσωπικού

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις στα βάρη των κριτηρίων μεταξύ προσωπικού και διευθυντών. Έτσι για το προσωπικό τα βασικότερα κριτήρια είναι η επαγγελματική συνέπεια, η επαγγελματική συμπεριφορά και ο προσανατολισμός στον πελάτη, ενώ για τους διευθυντές είναι η αντίληψη-κρίση, οι διοικητικές ικανότητες και η αξιολόγηση και ανάπτυξη του προσωπικού, με τα βασικά κριτήρια του προσωπικού να έχουν πλέον χαμηλά βάρη

καθώς θεωρούμε ότι για να βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις έχουν ήδη ανεπτυγμένα τα χαρακτηριστικά αυτά.

Για κάθε μία από τις τρεις κατηγορίες εργαζομένων που αναφέραμε (διευθυντές καταστημάτων, διοικητικό διευθυντές, προσωπικό), αναπτύχθηκαν και αντίστοιχα εναλλακτικά μαθηματικά μοντέλα εξαγωγής των τελικών αξιολογήσεων με σκοπό να αντιμετωπιστούν περιπτώσεις υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας. Έτσι προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε περιπτώσεις αξιολογητών που παρουσίαζαν τέτοιου είδους συμπεριφορές και να ισοσταθμίσουμε τις αξιολογήσεις τους με αυτές των υπολοίπων αξιολογητών. Σε κάποιες περιπτώσεις αξιολογητών που έδειξαν υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, επενέβη το ανώτερο επίπεδο (συνήθως περιφερειακός διευθυντής) και με το σχόλιό του έκανε μία συνολική διόρθωση στην αξιολόγηση κατά ένα επίπεδο προς τα κάτω ή προς τα πάνω αντίστοιχα.

5.2 Διευθυντές Καταστημάτων

Η τελική αξιολόγηση των διευθυντών καταστημάτων διαμορφώνεται από την ποιοτική τους αξιολόγηση, δηλαδή την αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση του εποπτεύοντα και από την ποσοτική τους αξιολόγηση σύμφωνα με τους στόχους του έτους και τα ποσά που τελικά επιτεύχθηκαν. Όσον αφορά στην ποιοτική αξιολόγηση έγινε προσπάθεια να αποφευχθούν φαινόμενα όπου ο εργαζόμενος αξιολογούσε τον εαυτό του σε παράλογα υψηλά επίπεδα ώστε να βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έχοντας υψηλότερη αξιολόγηση. Έτσι η αξιολόγηση του εποπτεύοντα και η αυτοαξιολόγηση συμμετέχουν σε ποσοστό 50-50 στην τελική αξιολόγηση μόνο στην περίπτωση που η διαφορά μεταξύ τους είναι ένα επίπεδο ή οι δύο αξιολογήσεις ταυτίζονται. Όσο η διαφορά μεγαλώνει, τόσο μεγαλώνει και αναλογικά η συμμετοχή του εποπτεύοντα στη διαμόρφωση της τελικής αξιολόγησης, ώστε τελικά στην περίπτωση που η διαφορά είναι 4 επίπεδα, να λαμβάνεται μόνο υπόψη η αξιολόγηση του εποπτεύοντα. Αναλυτικά τα ποσοστά συμμετοχής φαίνονται στον πίνακα 5.1.

Πίνακας 5.1: Ποσοστά συμμετοχής αυτοαξιολόγησης-αξιολόγησης ανωτέρου στην συνολική αξιολόγηση των εργαζομένων

Διαφορά (σε επίπεδα)	% εποπτεύοντα	% αυτοαξιολόγησης
0	50%	50%
1	50%	50%
2	67%	33%
3	83%	17%
4	100%	0%

Έτσι η αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου δίνεται από τη σχέση:

$$z_i = \begin{cases} \frac{0{,}5x_i + 0{,}5y_i}{5}, & \alpha\nu\ |x_i - y_i| = 1 \\ \frac{0{,}33x_i + 0{,}67y_i}{5}, & \alpha\nu\ |x_i - y_i| = 2 \\ \frac{0{,}17x_i + 0{,}83y_i}{5}, & \alpha\nu\ |x_i - y_i| = 3 \\ \frac{y_i}{5}, & \alpha\lambda\lambda\iota\acute{\omega}\varsigma \end{cases}$$

Όπου: z_i: *τελική αξιολόγηση i κριτηρίου*

x_i: *αυτοαξιολόγηση i κριτηρίου*

y_i: *αξιολόγηση εποπτεύοντα i κριτηρίου*

$i = 1,2,3, \dots ,11$

Η αξιολόγηση z_i θέλουμε να βρίσκεται στο διάστημα [0,1] σύμφωνα με την αντιστοιχία που φαίνεται στον πίνακα 5.2. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η κλίμακα αξιολόγησης είναι μετατοπισμένη με το ουδέτερο σημείο να αποτελεί η βαθμίδα «απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα», δηλαδή το ποσοστό 25%. Όλες οι αξιολογήσεις πάνω από αυτή την τιμή θεωρούνται θετικές.

Πίνακας 5.2: Αντιστοίχηση επιπέδου αξιολόγησης σε ποσοστό

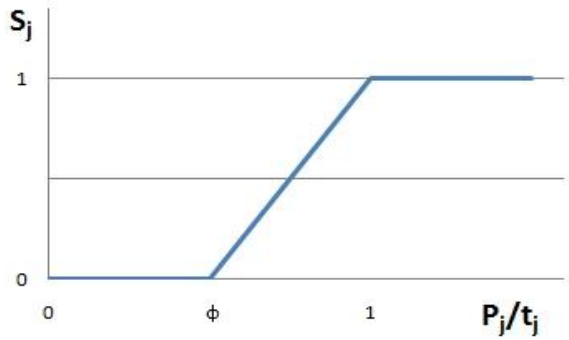
Εξαιρετική απόδοση	5	100%
Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα	4	75%
Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα	3	50%
Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα	2	25%
Απόδοση κάτω του αναμενόμενου	1	0%

Επειδή όμως με τη μορφή που δώσαμε, η αξιολόγηση z_i βρίσκεται στο διάστημα [0,2 ,1] (αφού min=1/5=0,2) πρέπει να συμπεριλάβουμε μία διόρθωση της μορφής:

$$z_i^{'} = 1{,}25z_i - 0{,}25$$

Έτσι τώρα το $z_i^{'}$ βρίσκεται στο διάστημα [0,1].

Όσον αφορά την ποσοτική αξιολόγηση των διευθυντών των καταστημάτων γίνεται μία σύγκριση μεταξύ των στόχων που είχαν τεθεί και των ποσών που τελικά επιτεύχθηκαν. Για τη σύγκριση αυτή ορίζεται ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο επίτευξης στόχου (πχ. 80%). Έτσι αν ο στόχος δεν έχει επιτευχθεί πάνω από το επίπεδο αυτό, ο εργαζόμενος λαμβάνει αξιολόγηση 0%, στην περίπτωση που έχει επιτευχθεί πλήρως λαμβάνει 100% και στην ενδιάμεση περίπτωση λαμβάνει αναλογικά την αξιολόγηση όπως φαίνεται στο διάγραμμα του σχήματος 5.3.



Σχήμα 5.3: Αξιολόγηση σύμφωνα με το ποσοστό επίτευξης στόχων

Όπου: $t_j : ποσοτικός\ στόχος\ j$

$p_j : επίδοση\ στον\ στόχο\ j$

$S_j : τελική\ αξιολόγηση\ ποσοτικού\ στόχου\ j$

$j = 1,2, \dots ,5$

φ: $ελάχιστο\ αποδεκτό\ επίπεδο\ επίτευξης\ στόχου\ με\ \varphi ε [0,1]$

Δηλαδή η αξιολόγηση δίνεται από τη σχέση:

$$S_j = \begin{cases} 0, & αν\ {P_j}/{t_j} < \varphi \\ \frac{1}{1-\varphi}\frac{P_j}{t_j} - \frac{\varphi}{1-\varphi}, & αν\ \varphi \leq {P_j}/{t_j} < 1 \\ 1, & αν\ {P_j}/{t_j} \geq 1 \end{cases}$$

Το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο επίτευξης στόχου μπορεί να διαφοροποιείται για κάθε στόχο, ή και ανάλογα με την κατηγορία του καταστήματος.

Για τη συνολική αξιολόγηση του κάθε διευθυντή χρησιμοποιείται η έννοια του σταθμισμένου μέσου αφού όλα τα κριτήρια δεν συμμετέχουν με την ίδια βαρύτητα στον υπολογισμό της τελικής αξιολόγησης. Έτσι αν υποθέσουμε ότι η ποιοτική και η ποσοτική αξιολόγηση συμμετέχουν σε ποσοστό 50-50 στη διαμόρφωση της συνολικής αξιολόγησης, η αξιολόγηση αυτή δίνεται από τη σχέση:

$$A = \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{11} b_i z_i^{'} + \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{5} a_j S_j$$

Όπου: A: $συνολική\ αξιολόγηση\ με\ Aε\ [0,1]$

$a_j : βάρος\ ποσοτικού\ στόχου\ j\ με\ \sum a_j = 1$

b_i: $βάρος\ ποιοτικού\ κριτηρίου\ i\ με\ \sum b_i = 1$

$S_j : αξιολόγηση\ ποσοτικού\ στόχου\ j\ με\ Sε[0,1]$

$z_i^{'}$: $αξιολόγηση\ ποιοτικού\ κριτηρίου\ i\ με\ z'ε[0,1]$

Τέλος θα δούμε ένα αριθμητικό παράδειγμα με την αξιολόγηση ενός διευθυντή. Στον πίνακα 5.3 βλέπουμε αναλυτικά πώς υπολογίζεται η αξιολόγηση στα ποιοτικά κριτήρια. Έτσι στις πρώτες δύο στήλες βλέπουμε τα κριτήρια αξιολόγησης και τα βάρη με τα οποία συμμετέχει το κάθε κριτήριο στην συνολική αξιολόγηση, στη συνέχεια, στις επόμενες στήλες βλέπουμε την αυτοαξιολόγηση, την αξιολόγηση του εποπτεύοντα αλλά και τη μεταξύ τους διαφορά και τέλος βλέπουμε αναλυτικά τον υπολογισμό της αξιολόγησης κάθε κριτηρίου σύμφωνα με τα ποσοστά συμμετοχής των δύο αυτών αξιολογήσεων. Βλέπουμε λοιπόν πως η αξιολόγηση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του διευθυντή αυτού είναι 61,90%.

Πίνακας 5.3: Παράδειγμα υπολογισμού ποιοτικής αξιολόγησης διευθυντή καταστήματος

Κριτήρια αξιολόγησης	**Βάρος Κριτηρίου**	**Αυτοαξιο-λόγηση**	**Αξιολόγηση Εποπτεύοντα**	**Διαφορά**	**Τρόπος Υπολογισμού**	**z_i**
Αντίληψη-Κρίση	11,8%	50%	75%	25%	=50%xAA+50%xAE	62,50%
Ομαδικότητα-Συνεργασία	10,0%	25%	75%	50%	=33%xAA+67%xAE	58,50%
Προσαρμοστικότητα	7,3%	50%	50%	0%	=50%xAA+50%xAE	50,00%
Πρωτοβουλίες	10,0%	25%	50%	25%	=50%xAA+50%xAE	37,50%
Επαγγελμ. Συνέπεια	9,1%	25%	75%	50%	=33%xAA+67%xAE	58,50%
Επαγγελμ. Συμπεριφορά	5,5%	0%	75%	75%	=17%xAA+83%xAE	62,25%
Διοικ. Ικανότητες	11,8%	50%	100%	50%	=33%xAA+67%xAE	83,50%
Ποιότητα Εργασίας	6,4%	25%	75%	50%	=33%xAA+67%xAE	58,50%
Γνώσεις-Προσ. Βελτίωση	7,3%	50%	75%	25%	=50%xAA+50%xAE	62,50%
Προσαν. στον Πελάτη	10,0%	50%	75%	25%	=50%xAA+50%xAE	62,50%
Ανάπτυξη Προσωπικού	10,9%	75%	75%	0%	=50%xAA+50%xAE	75,00%

Ποιοτική Αξιολόγηση: ***61,90%***

Στη συνέχεια πρέπει να υπολογιστεί η ποσοτική του αξιολόγηση σύμφωνα με τους στόχους του έτους. Έτσι στον πίνακα 5.4 βλέπουμε τους στόχους που είχαν τεθεί από τη Διοίκηση για το 2007 και τα ποσά που τελικά επιτεύχθηκαν. Το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο επίτευξης στόχου είναι 70%. Έτσι βλέπουμε πως το κατάστημα το οποίο διευθύνει ο συγκεκριμένος διευθυντής πέτυχε τους στόχους που είχαν τεθεί για τις χορηγήσεις και τις εξοφλημένες μερίδες σε ποσοστό 100%, τους στόχους καταθέσεων, οριστικών καθυστερήσεων και λειτουργικών εξόδων σε ποσοστά 85%, 80% και 68% αντίστοιχα. Διαπιστώνουμε λοιπόν πως το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο δεν

επιτεύχθηκε για τα λειτουργικά έξοδα και έτσι δεν υπολογίζονται στη συνολική αξιολόγηση. Επομένως η συνολική ποσοτική του αξιολόγηση είναι 75%.

Πίνακας 5.4: Παράδειγμα υπολογισμού ποσοτικής αξιολόγησης διευθυντή καταστήματος

	Βάρος	**Στόχοι 2007**	**Ποσά 31/12**	**% Επίτευξης**	**S_j**
Καταθέσεις	20%	20.000	17.000	85%	0,5
Χορηγήσεις	40%	15.000	17.000	100%	1
Εξ. Μερίδες	20%	25.000	29.000	100%	1
Ορ. Καθυστ.	15%	5.000	4.000	80%	0,33
Λειτ. Έξοδα	5%	10.000	6.800	68%	0

Ποσοτική Αξιολόγηση: ***75,00%***

Η συνολική αξιολόγηση του συγκεκριμένου διευθυντή υπολογίζεται ως εξής: 50% x ποιοτική αξιολόγηση + 50% x ποσοτική αξιολόγηση, δηλαδή 68,45% και έτσι η συνολική του απόδοση κρίνεται ως καλύτερη από τα αναμενόμενα.

5.3 Διοικητικοί Διευθυντές

Οι διοικητικοί διευθυντές αξιολογούνται στα ίδια κριτήρια με τους διευθυντές καταστημάτων, αλλά δεν έχουν αξιολόγηση σε ποσοτικούς στόχους. Έτσι η τελική τους αξιολόγηση διαμορφώνεται μόνο από την ποιοτική αξιολόγηση σύμφωνα με τον τρόπο που αναπτύξαμε για τους διευθυντές καταστημάτων, ακολουθώντας δηλαδή τις σχέσεις:

$$z_i = \begin{cases} \dfrac{0{,}5x_i + 0{,}5y_i}{5}, & \alpha\nu\ |x_i - y_i| = 1 \\ \dfrac{0{,}33x_i + 0{,}67y_i}{5}, & \alpha\nu\ |x_i - y_i| = 2 \\ \dfrac{0{,}17x_i + 0{,}83y_i}{5}, & \alpha\nu\ |x_i - y_i| = 3 \\ \dfrac{y_i}{5}, & \alpha\lambda\lambda\iota\acute{\omega}\varsigma \end{cases}$$

Κάνοντας τη διόρθωση: $z_i^{'} = 1{,}25z_i - 0{,}25$

Επομένως η τελική αξιολόγηση δίνεται ως:

$$A = \sum_{i=1}^{11} b_i z_i^{'}$$

Όπου: A: *συνολική αξιολόγηση με* $A\varepsilon$ [0,1]

b_i: *βάρος ποιοτικού κριτηρίου* i *με* $\sum b_i = 1$

$z_i^{'}$: *αξιολόγηση ποιοτικού κριτηρίου* i *με* $z'\varepsilon[0,1]$

5.4 Προσωπικό

Η τελική αξιολόγηση του προσωπικού υπολογίζεται σύμφωνα μόνο με την αξιολόγηση του εποπτεύοντα. Έτσι για την αξιολόγηση του προσωπικού, του μεγαλύτερου δηλαδή μέρους των εργαζομένων, αναπτύχθηκαν τέσσερα διαφορετικά ποσοτικά μοντέλα προκειμένου να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν πιθανά σφάλματα των αξιολογητών. Οι εναλλακτικές αυτές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν έναν σταθμισμένο μέσο, μία διόρθωση της αξιολόγησης σύμφωνα με το εύρος των επιπέδων που χρησιμοποιεί ο αξιολογητής για τις αξιολογήσεις του, μία διόρθωση ανάλογη με την αυστηρότητα του αξιολογητή σε σχέση με το μέσο όρο και τέλος μία διόρθωση ανάλογη με την τελικά αξιολόγηση του αξιολογητή.

5.4.1 Σταθμισμένος Μέσος

Η πιο απλή μαθηματική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή μίας τελικής αξιολόγησης ήταν αυτή του σταθμισμένου μέσου (και όχι απλού μέσου όρου καθώς τα κριτήρια συμμετέχουν με διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας στην τελική αξιολόγηση). Αν και η μέθοδος αυτή δεν είναι σε θέση να εντοπίσει ή να διορθώσει πιθανά λάθη των αξιολογητών, είναι σε θέση να δώσει ικανοποιητικά αποτελέσματα για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων και έτσι επιτρέπει την εξαγωγή κάποιων πρώτων συμπερασμάτων.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η μόνη αξιολόγηση που λαμβάνουμε υπόψη για τον υπολογισμό της τελικής αξιολόγησης στην κατηγορία του προσωπικού, είναι

αυτή του εποπτεύοντα διευθυντή. Έτσι σύμφωνα και με τα βάρη των κριτηρίων που παρουσιάσαμε, η γενική μαθηματική σχέση που περιγράφει την τελική αξιολόγηση είναι η:

$$A = \sum_{i=1}^{10} b_i z_i \quad \mu\varepsilon \;\; z_i = \frac{x_i}{5}$$

Όπου: A: *συνολική αξιολόγηση με* $A\varepsilon$ [0,2 ,1]

b_i: *βάρος κριτηρίου i με* $\sum b_i = 1$

x_i: *αξιολόγηση εποπτεύοντα i κριτηρίου*

z_i: *τελική αξιολόγηση κριτηρίου i με z* ε[0,1]

Αφού όμως η αξιολόγηση x_i είναι στο διάστημα [1,5], η z_i και η A θα είναι στο διάστημα [0,2 ,1]. Η A όμως θέλουμε να είναι στο διάστημα [0,1]. Έτσι εισάγουμε μία διόρθωση και η σχέση μετασχηματίζεται σε:

$$A' = 1{,}25 \sum_{i=1}^{10} b_i z_i - 0{,}25$$

Βέβαια αναφέραμε παραπάνω πως το ανώτερο επίπεδο έχει δικαίωμα να επέμβει στην αξιολόγηση και να την διορθώσει προτείνοντας αύξηση ή μείωσή της κατά ένα ή δύο επίπεδα. Επομένως στην παραπάνω σχέση θα πρέπει να συμπεριλάβουμε και την πιθανή αυτή διόρθωση και έτσι η σχέση που δίνει τη συνολική αξιολόγηση γίνεται τελικά:

$$A = 1{,}25 \sum_{i=1}^{10} b_i z_i - 0{,}25 + 0{,}25\delta$$

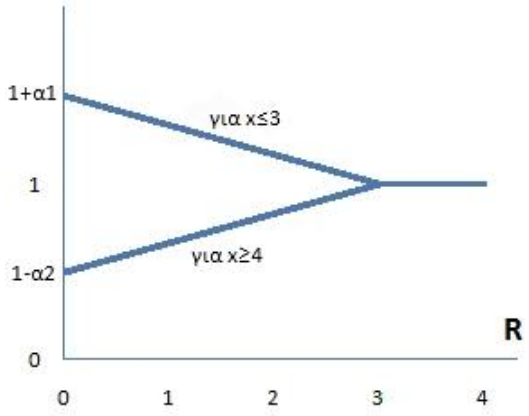
Όπου δ: *η διόρθωση ανώτερου επιπέδου* $(\pm 1, 2)$

5.4.2 Διόρθωση με βάση Εύρος βαθμολογίας Αξιολογητή

Με τη μέθοδο αυτή προσπαθήσαμε να συμπεριλάβουμε μία διόρθωση στις αξιολογήσεις στην περίπτωση που ο αξιολογητής δεν χρησιμοποιεί όλο το εύρος των δυνατών επιπέδων αξιολόγησης αλλά περιορίζεται μόνο σε ένα ή δύο (πχ. όλες οι

αξιολογήσεις του είναι «Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα» ή «Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα»). Δηλαδή στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής παρουσιάζει κατ' εξακολούθηση μία εσφαλμένη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ο αξιολογητής παρασύρεται από την γενική εικόνα των υφισταμένων του και περιορίζεται έτσι στις αξιολογήσεις του. Για παράδειγμα μπορεί να πιστεύει πως η απόδοση της ομάδας του είναι σε γενικές γραμμές πάνω από την αναμενόμενη και έτσι να παρασύρεται από την άποψή του αυτή χωρίς να εξετάζει ξεχωριστά κάθε χαρακτηριστικό του κάθε εργαζομένου για να διαπιστώσει πραγματικά σε ποιο επίπεδο βρίσκεται, και με τον τρόπο αυτό να προκύψουν διαφοροποιήσεις στις αξιολογήσεις των εργαζομένων γενικά ή στις επιμέρους αξιολογήσεις του κάθε εργαζομένου. Μία άλλη άποψη είναι πως ο αξιολογητής μπορεί να παρουσιάζει περιορισμένο εύρος στις αξιολογήσεις του γιατί μπορεί απλά να μην νιώθει άνετα να χρησιμοποιήσει όλο το εύρος των δυνατών επιπέδων. Έτσι μπορεί για παράδειγμα να θεωρεί πως κανένας υφιστάμενός του δεν μπορεί να παρουσιάσει εξαιρετική απόδοση, αλλά και να μην θέλει να προκαλέσει αντιδράσεις χρησιμοποιώντας την «Απόδοση κάτω του αναμενόμενου». Με τη λογική αυτή όμως το εύρος των δυνατών επιπέδων περιορίζεται αρκετά και οι αξιολογήσεις χάνουν την αντικειμενικότητά τους.

Η μέθοδος αυτή στοχεύει να εξισορροπήσει τις διαφορετικές προσεγγίσεις των αξιολογητών εισάγοντας μία διόρθωση προς τα πάνω όταν το εύρος του αξιολογητή είναι μικρό και οι βαθμολογίες του χαμηλές (αυστηρός) ή αντίθετα μία διόρθωση προς τα κάτω όταν το εύρος είναι μικρό και οι βαθμολογίες υψηλές (ελαστικός). Αναλυτικά, αν ο αξιολογητής έχει μεγάλο εύρος βαθμολογιών (3,4) ή αν έχει αξιολογήσει μόνο 1 ή 2 άτομα οπότε δεν μπορούμε να γενικεύσουμε την συμπεριφορά του, χρησιμοποιείται η αξιολόγησή του ως έχει. Στην περίπτωση που το εύρος του είναι μικρό (0,1,2) και η αξιολόγηση μικρή (1,2,3) τότε η αξιολόγηση αυξάνεται κατά ένα ποσοστό α_1. Αντίθετα στην περίπτωση που η αξιολόγηση είναι μεγάλη (4,5) τότε μειώνεται κατά ένα ποσοστό α_2. Η διόρθωση αυτή φαίνεται και στο διάγραμμα του σχήματος 5.4.



Σχήμα 5.4: Διόρθωση αξιολόγησης με βάση το εύρος βαθμολογίας του αξιολογητή

Επομένως η σχέση που δίνει την αξιολόγηση κάθε κριτηρίου είναι η:

$$z_i = \begin{cases} 0{,}25x_i - 0{,}25, & \alpha\nu\ 3 \leq R \leq 4 \\ \left(-\frac{a_1 R}{3} + 1 + a_1\right)(0{,}25x_i - 0{,}25), & \alpha\nu\ R \leq 2\ \kappa\alpha\iota\ x_i \leq 3 \\ \left(\frac{a_2 R}{3} + 1 - a_2\right)(0{,}25x_i - 0{,}25), & \alpha\nu\ R \leq 2\ \kappa\alpha\iota\ x_i \geq 4 \end{cases}$$

Όπου: x_i: $\alpha\xi\iota o\lambda\acute{o}\gamma\eta\sigma\eta\ i\ \kappa\rho\iota\tau\eta\rho\acute{\iota}o\upsilon$

b_i: $\beta\acute{\alpha}\rho o\varsigma\ \ \kappa\rho\iota\tau\eta\rho\acute{\iota}o\upsilon\ i\ \mu\varepsilon\ \sum b_i = 1$

z_i: $\kappa\alpha\nu o\nu\iota\kappa o\pi o\iota\eta\mu\acute{\varepsilon}\nu\eta\ \alpha\xi\iota o\lambda\acute{o}\gamma\eta\sigma\eta\ i\ \kappa\rho\iota\tau\eta\rho\acute{\iota}o\upsilon$

R: $\varepsilon\acute{\upsilon}\rho o\varsigma\ \beta\alpha\theta\mu o\lambda o\gamma\acute{\iota}\alpha\varsigma\ \alpha\xi\iota o\lambda o\gamma\eta\tau\acute{\eta}\ \mu\varepsilon\ R = 0{,}1, \ldots, 4\ \kappa\alpha\iota\ R = x_{max} - x_{min}$

Αντίστοιχα με τα προηγούμενα, η τελική αξιολόγηση δίνεται από τη σχέση:

$$A = \sum_{i=1}^{10} b_i z_i$$

Στην περίπτωση αυτή η διόρθωση έχει ήδη γίνει στο z_i, επομένως η τελική αξιολόγηση Α είναι στο διάστημα [0,1].

5.4.3 Διόρθωση με βάση τη Μέση Αξιολόγηση

Με τη μέθοδο αυτή προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε την αυστηρότητα του αξιολογητή συγκρίνοντας τη μέση αξιολόγησή του με τη μέση αξιολόγηση του συνόλου. Έτσι

ουσιαστικά μετατοπίζουμε τις αξιολογήσεις του για να αντιμετωπιστούν πιθανές περιπτώσεις υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας. Αναλυτικά, στην περίπτωση που η μέση βαθμολογία του αξιολογητή είναι μεγαλύτερη του μέσου όρου έχουμε μία μετατόπιση της αξιολόγησης προς τα κάτω γιατί ο αξιολογητής φαίνεται να είναι ελαστικός. Αντίθετα αν η μέση βαθμολογία του αξιολογητή είναι μικρότερη του μέσου όρου έχουμε μία μετατόπιση προς τα πάνω αφού ο αξιολογητής φαίνεται να είναι αυστηρός. Η σχέση που περιγράφει τη διόρθωση αυτή είναι η:

$$z_i = 0{,}25\left(x_i - \frac{x_{max} + x_{min}}{2} + \mu_i\right)$$

Όπου: x_{max} : *μέγιστη βαθμολογία i κριτηρίου αξιολογητή*

x_{min} : *ελάχιστη βαθμολογία i κριτηρίου αξιολογητή*

μ_i : *μέση βαθμολογία i κριτηρίου από όλους τους αξιολογητές*

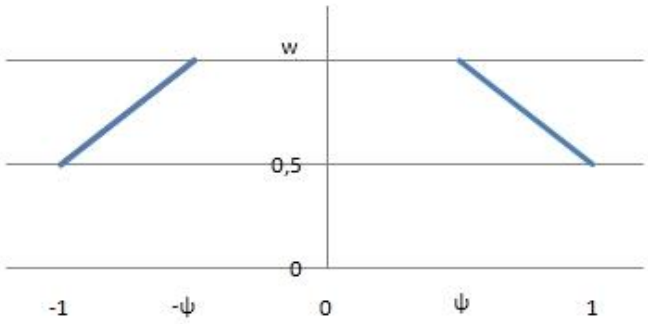
Αντίστοιχα η τελική αξιολόγηση δίνεται από τη σχέση:

$$A = \sum_{i=1}^{10} b_i z_i$$

5.4.4 Διόρθωση με βάση την Αξιολόγηση Ανώτερου Επιπέδου

Με τη μέθοδο αυτή προσπαθήσαμε να κάνουμε μία συσχέτιση μεταξύ της αξιολόγησης του αξιολογητή και αυτών που έχει κάνει για τους υφισταμένους του. Ο έλεγχος αυτός έγινε σύμφωνα με τη λογική πως δεν μπορεί να υπάρχει ένας «τέλειος» προϊστάμενος με πολύ «κακούς» υφισταμένους (ή και σπάνια το αντίθετο). Έτσι συγκρίνοντας τις αξιολογήσεις προϊσταμένου υφισταμένου, αν η διαφορά των δύο αξιολογήσεων είναι σε ένα επιτρεπτό όριο ψ δεν γίνεται καμία διόρθωση. Αντίθετα όμως, αν η διαφορά είναι μεγαλύτερη του ψ τότε στη διαμόρφωση της τελικής αξιολόγησης του εργαζομένου συμμετέχει και η αξιολόγηση του ανώτερου επιπέδου σε ποσοστό αναλογικό με την υπέρβαση του επιτρεπτού ορίου, όπως μπορούμε να

δούμε και στο διάγραμμα του σχήματος 5.5, όπου w είναι το βάρος του z στο επίπεδο αυτό.



Σχήμα 5.5: Διόρθωση αξιολόγησης με βάση την αξιολόγηση ανώτερου επιπέδου

Η συνολική αξιολόγηση δίνεται από τη σχέση:

$$z = 0{,}25 \sum_{i=1}^{10} b_i x_i - 0{,}25$$

Προσθέτοντας τη διόρθωση σύμφωνα με την αξιολόγηση ανώτερου επιπέδου, η αξιολόγηση δίνεται ως:

$$A = az + (1-a)z^{UL} \qquad \text{όπου } z^{UL}\text{: η αξιολόγηση ανώτερου επιπέδου}$$

Και

$$a = \begin{cases} 1, & \alpha\nu\ |z - z^{UL}| < \psi \\ \dfrac{(w-0{,}5)(z-z^{UL}) + 0{,}5\psi - w}{\psi - 1}, & \alpha\nu\ z - z^{UL} \geq \psi \\ \dfrac{(0{,}5-w)(z-z^{UL}) + 0{,}5\psi + w}{\psi + 1}, & \alpha\nu\ z - z^{UL} \leq \psi \end{cases}$$

Τέλος στον πίνακα 5.5 βλέπουμε αναλυτικά τον υπολογισμό της αξιολόγησης ενός εργαζομένου στην κατηγορία του προσωπικού σύμφωνα με τις τέσσερις διαφορετικές μεθόδους που περιγράψαμε. Παρατηρούμε πως έχουμε διαφοροποιήσεις στις τελικές αξιολογήσεις που υπολογίζονται με την κάθε μέθοδο. Έτσι πρέπει να γίνει μία

ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να δούμε σε ποιο βαθμό όλες οι μέθοδοι δίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πίνακας 5.5: Παράδειγμα υπολογισμού αξιολόγησης προσωπικού

			Σταθμ. Μέσος	Εύρος Βαθμ.		Μέση Αξιολ.				Αξ. Ανωτ. Επ.
Κριτήρια αξιολόγησης	**Βάρος Κριτηρίου**	**Αξιολόγηση**	z_i		z_i	x_{max}	x_{min}	μ_i	z_i	
Αντίληψη-Κρίση	8,0%	4	80%	$R=2$	70,00%	4	3	2,83	58,37%	Z=0,63
Ομαδικότητα-Συνεργασία	9,0%	4	80%	$a1=0,2$	70,00%	4	4	3,28	56,88%	$Z-Z^{UL}=-0,3$
Προσαρμοστικότητα	11,0%	3	60%	$a2=0,2$	53,33%	4	3	2,99	37,27%	a=0,7
Πρωτοβουλίες	7,0%	3	60%		53,33%	4	3	2,75	31,31%	ψ=0,3
Επαγγελμ. Συνέπεια	13,0%	4	80%		70,00%	4	3	3,12	65,48%	w=0,7
Επαγγελμ. Συμπεριφορά	12,0%	4	80%		70,00%	4	4	3,30	57,57%	
Ποσότητα Εργασίας	11,0%	4	80%		70,00%	4	3	3,19	67,32%	
Ποιότητα Εργασίας	11,0%	4	80%		70,00%	4	3	3,04	63,42%	
Γνώσεις-Προσ. Βελτίωση	6,0%	3	60%		53,33%	4	2	2,75	43,81%	
Προσαν. στον Πελάτη	12,0%	2	40%		26,67%	3	2	2,74	30,96%	
Συνολική Αξιολόγηση:			***63%***	***60,80%***		***52,23%***				***72,00%***

5.4.5 Αναθεώρηση και Τελική Επιλογή

Από τις τέσσερις μεθόδους που περιγράψαμε παραπάνω για τον υπολογισμό της τελικής αξιολόγησης του προσωπικού, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός του σταθμισμένου μέσου και της διόρθωσης με βάση το εύρος βαθμολογιών του αξιολογητή, καθώς οι δύο αυτές μέθοδοι ανταποκρίνονταν καλύτερα στα δεδομένα και τις ανάγκες της Τράπεζας με την εξαγωγή ορθότερων αποτελεσμάτων. Η μέθοδος διόρθωσης με βάση τη μέση αξιολόγηση ενώ έδινε σωστά αποτελέσματα για τις αξιολογήσεις που βρίσκονταν κοντά στο μέσο όρο, δηλαδή για το μεγαλύτερο όγκο των αξιολογήσεων, δημιουργούσε κάποια προβλήματα στις περιπτώσεις που είχαμε πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές αξιολογήσεις, τις οποίες και χαμήλωνε ή ανέβαζε αντίστοιχα. Έτσι θεωρήσαμε πως δεν είναι απόλυτα σωστή η χρήση της. Η μέθοδος διόρθωσης με βάση την αξιολόγηση του ανώτερου επιπέδου απορρίφθηκε γιατί ήταν λίγες οι περιπτώσεις που χρειάστηκε να εφαρμοστεί, αλλά και τότε τα αποτελέσματά της δεν παρουσίαζαν μεγάλες διαφοροποιήσεις.

Άλλωστε η ύπαρξη δεύτερου αξιολογητή (διευθυντής ανώτερου επιπέδου) διευκόλυνε πολύ τη διαδικασία καθώς εντόπιζε τυχόν υπερβολικές συμπεριφορές από την πλευρά του πρώτου αξιολογητή και επενέβαινε διορθωτικά στην αξιολόγηση του εργαζομένου. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονταν και διορθώνονταν τα περισσότερα λάθη των αξιολογητών ήδη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις σε διορθωτικές ενέργειες κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων να είναι περιορισμένες.

Μάλιστα κατά τη δεύτερη χρονιά εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης (2008) οι διορθώσεις του ανώτερου επιπέδου δεν γίνονταν μόνο συνολικά για όλη την αξιολόγηση του εργαζομένου (πχ. όλα τα κριτήρια ένα επίπεδο κάτω), αλλά ο διευθυντής είχε δικαίωμα πλέον να επέμβει σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά, στην περίπτωση βέβαια που αυτό ήταν αναγκαίο λόγω μίας εσφαλμένης αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται ακόμα περισσότερο η αξιοπιστία των αξιολογήσεων, με την έγκαιρη αντιμετώπιση πιθανών λαθών και έτσι την εξαγωγή σωστότερων αποτελεσμάτων.

5.5 Στατιστική Ανάλυση

Μετά την ποσοτικοποίηση των δεδομένων και ανάλυσή τους για τον υπολογισμό των τελικών αξιολογήσεων των εργαζομένων προχωρήσαμε σε κάποιες στατιστικές αναλύσεις των αποτελεσμάτων. Νωρίτερα είχαμε αναφέρει ότι γενικά οι αποδόσεις των εργαζομένων μπορούν να καταταχθούν σε κατηγορίες σύμφωνα με την κανονική. Έτσι αρχικά εξετάσαμε την κατανομή των τελικών αξιολογήσεων για να διαπιστώσουμε αν ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Πίνακας 5.6: Κατανομή συνολικών αξιολογήσεων

Τελική Αξιολόγηση	***Προσωπικό***	***Διοικητικοί Διευθυντές***	***Διευθυντές Καταστημάτων***	***Σύνολο***
0%-25%	4%	0%	0%	3%
25%-50%	57%	14%	20%	48%
50%-75%	35%	71%	75%	44%
75%-100%	4%	14%	5%	5%

Από τα αποτελέσματα που βλέπουμε στον πίνακα 5.3 συμπεραίνουμε πως γενικά οι αξιολογήσεις ακολουθούν την κανονική κατανομή με κάποιες αναμενόμενες διαφοροποιήσεις βέβαια. Έτσι όσον αφορά τους διευθυντές, η κατανομή είναι μετατοπισμένη προς τις αξιολογήσεις άνω του αναμενόμενου και δεν έχουμε καμία περίπτωση αξιολόγησης κάτω του αναμενόμενου, αφού είναι λογικό πως για να φτάσει ένας εργαζόμενος σε διευθυντική θέση θα πρέπει να έχει ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης συνοδευόμενο πάντα από τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Συγκεκριμένα η απόδοση του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις είναι από καλύτερη έως πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα. Παρατηρούμε μάλιστα πως στην περίπτωση των διοικητικών διευθυντών η απόδοση ενός μεγάλου ποσοστού των εργαζομένων (14%) είναι από πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα έως εξαιρετική, γεγονός και πάλι λογικό αφού αναφερόμαστε σε κορυφαίες διοικητικές θέσεις πλέον. Όσον αφορά το προσωπικό οι συνολικές αξιολογήσεις φαίνονται να είναι χαμηλότερες με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (57%) να έχει από αναμενόμενη απόδοση έως καλύτερη από τα αναμενόμενα, αλλά και με ένα μεγάλο ποσοστό (35%) να παρουσιάζει από καλύτερη έως πολύ καλύτερη απόδοση από τα αναμενόμενα. Βλέπουμε λοιπόν πως η απόδοση του συνόλου των εργαζομένων είναι από αναμενόμενη έως πολύ καλύτερη του αναμενόμενου, σε ποσοστό 92%. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι περιπτώσεις εργαζομένων με συνολική απόδοση κάτω του αναμενόμενου επιπέδου είναι πολύ λίγες και μέσω ενός σωστού συστήματος αξιολόγησης, καθοδήγησης και ανάπτυξης μπορούν να μηδενιστούν.

Στη συνέχεια διενεργήσαμε μία πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με σκοπό να εξετάσουμε τη συσχέτιση μεταξύ των βαρών που ορίστηκαν από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για τα κριτήρια αξιολόγησης και της σημαντικότητας που απέδιδαν οι αξιολογητές στα κριτήρια αυτά μέσω της τελικής τους αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο. Έτσι διαπιστώσαμε πως η σημαντικότητα που αποδίδουν οι αξιολογητές δεν ταυτίζεται πάντα με τα βάρη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 5.7: Ιεράρχηση κριτηρίων για τους διευθυντές

Ιεράρχηση σύμφωνα με τα βάρη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	
Αντίληψη - Κρίση	11,8%
Διοικητικές Ικανότητες	11,8%
Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού	10,9%
Ομαδικότητα - Συνεργασία	10,0%
Πρωτοβουλίες - Δημιουργικότητα	10,0%
Προσανατολισμός στον Πελάτη	10,0%
Επαγγελματική Συνέπεια	9,1%
Προσαρμοστικότητα	7,3%
Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	7,3%
Ποιότητα Εργασίας	6,4%
Επαγγελματική Συμπεριφορά	5,5%

Ιεράρχηση σύμφωνα με το βαθμό συσχέτισης των αξιολογητών	
Ομαδικότητα - Συνεργασία	0,928
Αντίληψη - Κρίση	0,928
Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού	0,824
Διοικητικές Ικανότητες	0,784
Προσαρμοστικότητα	0,763
Πρωτοβουλίες - Δημιουργικότητα	0,73
Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	0,73
Προσανατολισμός στον Πελάτη	0,676
Ποιότητα Εργασίας	0,671
Επαγγελματική Συμπεριφορά	0,621
Επαγγελματική Συνέπεια	0,614

Στην περίπτωση των διευθυντών παρατηρούμε πως η ταξινόμηση σύμφωνα με τους αξιολογητές, με την ταξινόμηση σύμφωνα με την διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού μοιάζουν σε γενικές γραμμές, δηλαδή αποδίδουν τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας στα κριτήρια ως προς τη διαμόρφωση της τελικής αξιολόγησης των εργαζομένων.

Πίνακας 5.8: Ιεράρχηση κριτηρίων για το προσωπικό

Ιεράρχηση σύμφωνα με τα βάρη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	
Επαγγελματική Συνέπεια	13,0%
Επαγγελματική Συμπεριφορά	12,0%
Προσανατολισμός στον Πελάτη	12,0%
Προσαρμοστικότητα	11,0%
Ποσότητα Εργασίας	11,0%
Ποιότητα Εργασίας	11,0%
Ομαδικότητα - Συνεργασία	9,0%
Αντίληψη - Κρίση	8,0%
Πρωτοβουλίες - Δημιουργικότητα	7,0%
Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	6,0%

Ιεράρχηση σύμφωνα με το βαθμό συσχέτισης των αξιολογητών	
Ποσότητα Εργασίας	0,73
Πρωτοβουλίες - Δημιουργικότητα	0,729
Αντίληψη - Κρίση	0,724
Ποιότητα Εργασίας	0,718
Προσαρμοστικότητα	0,717
Προσανατολισμός στον Πελάτη	0,681
Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	0,662
Ομαδικότητα - Συνεργασία	0,65
Επαγγελματική Συνέπεια	0,645
Επαγγελματική Συμπεριφορά	0,559

Αντίθετα με την περίπτωση των διευθυντών, στην περίπτωση του προσωπικού παρατηρούμε αρκετές διαφοροποιήσεις, με βασικότερες αυτές στα κριτήρια επαγγελματική συνέπεια και επαγγελματική συμπεριφορά τα οποία οι διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού θεωρεί σημαντικότερα στην εξαγωγή της τελικής αξιολόγησης, ενώ οι αξιολογητές φαίνεται να τα θεωρούν ως τα λιγότερο σημαντικά. Αντίστοιχα, τα κριτήρια αντίληψη-κρίση και πρωτοβουλίες-δημιουργικότητα που έχουν το μικρότερο ποσοστό συμμετοχής σύμφωνα με την διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού φαίνονται να είναι τα σημαντικότερα κριτήρια σύμφωνα με τους αξιολογητές.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Επεκτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον εξελίσσεται ταχύρυθμα και χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα, συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ραγδαίες μεταβολές στον τεχνολογικό τομέα. Έτσι προκειμένου μία επιχείρηση να ξεχωρίσει θα πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως ποιότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα. Βέβαια το πολυτιμότερο κεφάλαιό της προκειμένου να αναπτύξει τα χαρακτηριστικά αυτά, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Όταν λοιπόν αποτελείται από ικανούς και αφοσιωμένους εργαζομένους, οι οποίοι εργάζονται συνολικά προς ένα κοινό στόχο, τα οφέλη είναι πολλαπλά καθώς οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται ώστε να ξεχωρίσει. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, υποστηρίζοντας τον κάθε εργαζόμενο να εργάζεται αποδοτικά προς μία κατεύθυνση συνεχούς ανάπτυξης και εξέλιξής του. Όμως για να βελτιωθεί μία κατάσταση πρέπει πρώτα να μπορεί να παρατηρηθεί, αλλά και να μετρηθεί. Το εργαλείο για την μέτρηση των επιδόσεων των εργαζομένων αποτελεί η αξιολόγηση απόδοσης. Επομένως αφού καταγραφεί η τρέχουσα απόδοση των εργαζομένων, είναι εύκολο πλέον να προσδιοριστούν οι τρόποι με τους οποίους αυτή η απόδοση θα πρέπει να βελτιωθεί.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας μας ζητήθηκε να αναπτύξουμε ένα σύστημα αξιολόγησης για έναν τραπεζικό οργανισμό, προκειμένου να μπορέσει να μετρήσει την απόδοση των εργαζομένων, να επιβραβεύσει τις υψηλές αποδόσεις, να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και να τα διορθώσει, να μπορέσει να προγραμματίσει τις απαραίτητες διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και τέλος να μπορέσει να παρακολουθήσει την πορεία του οργανισμού στο χρόνο. Το σύστημα αξιολόγησης που αναπτύχθηκε λοιπόν, ήταν ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες, τη φιλοσοφία και τους στόχους του τραπεζικού οργανισμού. Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων έγινε μέσω ενός φύλλου αξιολόγησης υπό τη μορφή ερωτηματολογίου με τη βοήθεια του οποίου ο κάθε εργαζόμενος αξιολογήθηκε στα

κρίσιμα εκείνα στοιχεία (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες) που κρίθηκαν απαραίτητα για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων της εργασιακής του θέσης. Η επόμενη ενέργεια μετά τη συμπλήρωση του φύλλου αυτού ήταν η διενέργεια συνεντεύξεων αξιολόγησης μεταξύ των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους η οποία είχε ως στόχο να εντοπιστούν οι παράγοντες οι οποίοι διαμόρφωσαν την απόδοση του εργαζομένου και να θεσπιστεί ένα προσωπικό πλάνο βελτίωσης με τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε ο εργαζόμενος να αυξήσει την απόδοσή του και να αναπτυχθεί μέσα στον οργανισμό. Μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού είχε την υποχρέωση να συλλέξει τα δεδομένα από όλες τις αξιολογήσεις και να τα επεξεργαστεί προκειμένου να υπολογίσει τις συνολικές αξιολογήσεις των εργαζομένων, να εντοπίσει πιθανές ελλείψεις και αδυναμίες των εργαζομένων και έτσι να διαμορφώσει τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης, να διαμορφώσει κατάλληλα τις απολαβές των εργαζομένων και τέλος να εξετάσει πιθανές προοπτικές εξέλιξης κάποιων εργαζομένων που παρουσίασαν την ανάλογη απόδοση.

Για τον υπολογισμό των συνολικών αξιολογήσεων των εργαζομένων αναπτύχθηκαν κατάλληλα μαθηματικά μοντέλα τα οποία λάμβαναν υπόψη τους διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας των κριτηρίων στη διαμόρφωση της τελικής αξιολόγησης αλλά και προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν λανθασμένες κρίσεις η οποίες οφείλονταν σε υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα των αξιολογητών.

Μέσω της συνολικής εικόνας των αξιολογήσεων παρατηρήσαμε ότι η απόδοση των εργαζομένων του τραπεζικού οργανισμού σε ποσοστό 92% κυμαίνεται από τυπική κάλυψη των απαιτούμενων καθηκόντων, έως επίδειξη πολύ υψηλότερης από τα αναμενόμενα απόδοσης. Ειδικά στην κατηγορία των διευθυντών, οι αποδόσεις κυμαίνονται σε υψηλότερα επίπεδα και φτάνουν μέχρι εξαιρετικές σε εργαζομένους υψηλών διοικητικών θέσεων.

6.2 Μελλοντικές Επεκτάσεις

Η ανάπτυξη του παρόντος συστήματος αξιολόγησης αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη και εξέλιξη αρχικά των εργαζομένων και στη συνέχεια του τραπεζικού οργανισμού στο σύνολό του προκειμένου να πετύχει τους στόχους του οι οποίοι είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων και βέβαια η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Έτσι για την περεταίρω εξέλιξη του οργανισμού προτείνονται στη συνέχεια κάποιες μελλοντικές επεκτάσεις του συστήματος αυτού αξιολόγησης.

Μία πρώτη επέκταση του παρόντος συστήματος, η οποία αποτελεί ουσιαστικά πράξη υποστήριξής του, είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης των αξιολογητών με σκοπό να αναπτύξουν τις απαιτούμενες ικανότητες έτσι ώστε οι αξιολογήσεις που θα διενεργούν να είναι ορθότερες, αντικειμενικότερες, αποτελεσματικότερες και με ουσιώδη αποτελέσματα στην πορεία των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Το πρόγραμμα αυτό εκπαίδευσης χρειάζεται επειδή ενώ όλοι είναι σε θέση να διενεργούν άτυπες αξιολογήσεις σχετικά με την απόδοση των συναδέλφων, προϊσταμένων, υφισταμένων τους, οι επίσημες αξιολογήσεις απαιτούν την ύπαρξη των κατάλληλων προσόντων αλλά και κινήτρων ώστε να είναι αμερόληπτες και αποτελεσματικές.

Στη συνέχεια, αφού διεξαχθεί για κάποια χρόνια η αξιολόγηση, μπορεί η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού να προχωρήσει σε αναλύσεις τις απόδοσης των εργαζομένων για κάθε εργασιακή θέση, να εντοπίσει τους εργαζόμενους εκείνους που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και να ερευνήσει πώς δημιουργήθηκαν οι αποδόσεις αυτές, δηλαδή ποιες ήταν οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων αυτών, αλλά και ποια εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολούθησαν προκειμένου να τις αναπτύξουν περεταίρω. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να προσδιορίσει πλήρως τις απαιτήσεις κάθε θέσης έτσι ώστε να βελτιώσει το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής της, επιλέγοντας τον καταλληλότερο υποψήφιο για την εκάστοτε θέση, τόσο κατά την αρχική πρόσληψη, όσο και κατά το στάδιο επιλογής προσωπικού για τη στελέχωση ενός νέου καταστήματος. Επίσης μπορεί να αναπτύξει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να καλύπτονται όλες οι πιθανές

ελλείψεις των εργαζομένων, αφού πρωταρχικός στόχος είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Μία άλλη επέκταση, εφόσον αναφερόμαστε σε παροχή υπηρεσιών, θα μπορούσε να είναι αρχικά η πρόσθεση στη διαδικασία αξιολόγησης, της αξιολόγησης από πελάτες, και στη συνέχεια η εξέταση της περεταίρω ανάπτυξης του συστήματος αξιολόγησης προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης 360°, δηλαδή της συγκέντρωσης δεδομένων σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου από όλους όσους έρχονται καθημερινά σε επαφή μαζί του. Βέβαια για να αναπτυχθεί ένα τέτοιο σύστημα είναι καλό να λειτουργήσει για κάποια χρόνια η παρούσα αξιολόγηση ώστε να εξοικειωθούν όλοι οι εργαζόμενοι με τη διαδικασία αυτή, αφού πρώτα κατανοήσουν πως η αξιολόγηση δεν γίνεται για να κριθούν οι άνθρωποι αλλά για να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης και στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός κατάλληλα διαμορφωμένου προγράμματος εκπαίδευσης το οποίο θα υποστηρίζει την όλη διαδικασία.

Τέλος, αφού έχει αναπτυχθεί το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του τραπεζικού οργανισμού, θα μπορούσε να εξεταστεί η ανάπτυξη όλου του συστήματος διοίκησης απόδοσης αφού με τον τρόπο αυτό η απόδοση των εργαζομένων θα μπορεί να είναι σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, οι ικανότητές τους να αναπτύσσονται και τελικά ο οργανισμός να εξελίσσεται προς μία κατεύθυνση συνεχούς προόδου.

Βιβλιογραφία

Α. Ελληνική

Αγγελοπούλου Θ. (2002). Η προσέλκυση και επιλογή στελεχών στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, Μεταπτυχιακή Διατριβή (MBA), Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Βασαλάκης Δ. (2005). Η αξιολόγηση της απόδοσης σε ελληνική εταιρεία τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Βογιατζής Κ. (2003). Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους: Μία μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γιαννούλη Α. (2002). Ποιοτική έρευνα διαστάσεων αξιολόγησης προσωπικού, Μεταπτυχιακή διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Δημητριάδης Ε. (2006). Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε ελληνικές βιομηχανίες, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Δρίβα Α. (2009). Αξιολόγηση αποδοτικότητας και ζητήματα αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών

Ζαχείλα Α. (2002). Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού τράπεζας, Μεταπτυχιακή διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Κανελλόπουλος Χ (1991). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ. (1981). Αξιολόγηση Προσωπικού, Αθήνα

Καντάς Α. (1993). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2ο: Επιλογή, Αξιολόγηση Προσωπικού, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μαντοπούλου Α. (2004). Εκτίμηση των Επιδόσεων του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Ματσατσίνης Ν.Φ. (2008). Διοίκηση των Αλλαγών & Επιχειρηματική Ευφυΐα, «Νέα Μοντέλα Συστημάτων Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών: Η Περίπτωση των Τραπεζών, Ε. Κρασαδάκη, Ν.Φ. Ματσατσίνης, Α. Χαντζή και Γ. Πολυχρονάκης», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Χανιά

Νικολάου Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Ελληνικές μελέτες περίπτωσης, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα

Νταλαγιώργου Α. (2006). Αξιολόγηση απόδοσης τραπεζοϋπαλλήλων και σχέση αυτής με την παροχή πρόσθετων αμοιβών, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Σεϊτανίδης Π. (1985). Αξιολόγηση Προσωπικού, Σειρά «Τετράδια Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα

Χρυσάκη Ε. (2007). Αξιολόγηση των Χρηματοοικονομικών Επιδόσεων του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Di Camp (1995). Επιτυχημένη Αξιολόγηση Προσωπικού σε μία εβδομάδα, Εκδόσεις Nubis, Institute of Management, Αθήνα

Β. Ξένη

Anastasi, A. (1988). Psychological Testing, MacMillan, New York

Antonioni, D. (1994). The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings, Personnel Psychology, 47, p. 349-360

Bacal, R. (1998). Performance Management, McGraw-Hill, New York

Becker, T.E., Klimoski, R.J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance, Personnel Psychology, 42, p. 343-358

Bernardin, H.J, Beatty, R.W. (1984). Performance Appraisal: Assessing Human Performance at Work, Kent, p. 150-200, Boston

Boice, D., Kleiner, B. (1997). Designing effective performance appraisal systems, Work Study, 46 (6), p. 197–201

Burke, R. J., Weitzel, W., Weir, T. (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Replication and Extension, Personnel Psychology, 31, p. 903-919

Cascio, W. (1991). Applied psychology in human resource management, Prentice-Hall, Upper Saddle River

Coutts, L.M., Schneider, F.W. (2004). Police officer performance appraisal systems: how good are they?, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 27 (1), p.67-81

Dorfman, W., Stephan, G., Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions, Personnel Psychology, 39, p. 579-597

Drucker, P. (1955). The Practice of Management, Heinemann, London

Evarts, H.F. (1987). The Competency Programme of the American Management Association, Industrial and Commercial Training (UK), 19(1), p. 3-7

Feldman, J. (1981). Beyond attribution theory: cognitive processes in performance appraisal, Journal of Applied Psychology, 66 (2), p. 127-148

Fisher, C., Schoenfeldt, L.F., and Shaw, J.B. (1999). Human Resource Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company

Flanagan, J.C., Burns, R.K. (1955). The employee performance record, Harvard Business Review, 33, p. 95-102

Flanagan, R. (1949), The critical incident technique, Psychological Bulletin 2, p. 419-425

Fletcher, C.A. (1973). Interview style and the effectiveness of appraisal, Occupational Psychology, 47 (4), p. 225-230

Flippo, E. B. (1984). Personnel management, McGraw-Hill, New York

Ghorpade, J., Chen, M. (1995). Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems, The Academy of Management Executive, 9 (1), p. 32

Heneman, H., Judge, T., Heneman, R. (1999). Staffing organizations, Irwin/McGraw-Hill, Middleton, WI

Heneman, H.G., Schawb, D.P., DeCotiis, T.A. (1975). Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature, Personnel Psychology, 28, p. 549-562

Herriot, P. (1989). Assessment and Selection in Organizations, John Wiley and sons, Chichester

Hodgetts, R.M. (1993). Modern human relations at work, The Dryden Press, Fort Worth

Hornby, D., Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management, Personnel Management, 21 (1), p.52-55

Jacobs, R. (1989), Getting the measure of management competence, Personnel Management, June, p. 32-37

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Jan/Feb 1992

Kellogg, M.S. (1975). What to Do about Performance Appraisal, AMACOM, New York

King, L.M., Hunter, J.E., Schmidt, F.L. (1980). Halo in a multidimensional forced-choice performance evaluation scale, Journal of Applied Psychology, 65, p. 507-516

Kumar, D. (2005). Performance Appraisal: The Importance of Rater Training, Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College, 4

Lance, C.E., LaPointe, J.A. Stewart, A.M. (1994). A test of the context dependency of three causal models of halo rater error, Journal of Applied Psychology, 79, p. 332-340

Landy, F.J. (1989). The Psychology of Work Behavior, Brooks-Cole

Landy, F.J., Barnes, J.L., Murphy, K.R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation, Journal of Applied Psychology, 63(6), p. 751-754

Larson, J.R. (1989). The dynamic interplay between employees' feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback, Academy of Management Review, 14 (3), p. 408-422

Locher, H., Teel, S. (1988). Appraisal trends, Personnel Journal, September, p. 139-140, 142, 145

Locke, E.A. (1968). The effects of knowledge of results, feedback in relation to standards, and goals on reaction time performance, American Journal of Psychology, 81, p. 566-574

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980, Psychological Bulletin, 90, p. 125-152

Longenecker, C. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective, Career Development International, p. 212–218

Longenecker, C.O., Fink, L.S. (1999). Creating Effective Performance Appraisals, Industrial Management, 41 (5), p. 18-23

Lyster, S., Arthur, A., Starcher, D. (2006). The complete guide to successful employee evaluation and documentation, Atlantic Publishing Company, Florida

Mathis, R., Jackson, J. (1996). Human Resource Management, West Group, Minneapolis

McClelland, D.C., Boyatzis, R.E. (1980, January). New opportunities for counselors from the competency assessment movement, Journal of Personnel and Guidance

Meyer H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma, Academy of Management Executive, 5 (1), p. 68-76

Roberts, G.E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal, Public Personnel Management, Fall 1998

SHL (2000). SHL Guidelines for Best Practice in the Use of Job Analysis Techniques, Best Practice Series, UK

Simonds, J.G.Jr., Bell, R.G. (1997). Creating Individual and Team Performance Measures, Employment Relations Today, Winter 1997, p. 27-36

Sisson, E.D. (1948). Forced-choice: the new Army rating, Personnel Psychology, 1, p. 365-381

Smith, P.C., Kendall, L.M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales, Journal of Applied Psychology, 47, p. 149-255

Taylor, L., Zawacki, A. (1984). Trends in performance appraisal: Guidelines for managers, Personnel Administrator, March, p. 71-72, 74-76, 78-80

Walker, J. (1989). The appraisal interview. Στο P. Herriot (Ed.). Assessment and Selection in Organization, Wiley, Chichester

Yong, Alex K.B. (1996). Malaysian human resource management, Malaysian Institute of Management, Kuala Lumpur

Zedeck, S., Cascio, W. (1982). Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal, Journal of Applied Psychology, 67(6), Dec. 1982, p. 752-758

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

Φύλλα Αξιολόγησης και οδηγίες συμπλήρωσής τους

ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της Τράπεζας είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, γι' αυτό και μεριμνά για την συνεχή αναβάθμισή του.

Σκοπός της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου, είναι ο ποιοτικός και ποσοτικός απολογισμός της εργασίας του. Μέσω αυτή της διαδικασίας εντοπίζονται τυχόν ελλιπείς ή λανθασμένες συμπεριφορές και εκπαιδευτικές αδυναμίες του υπαλλήλου και σχεδιάζονται οι απαραίτητες ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος με τη καθοδήγηση του προϊσταμένου του για να αναπτύξει νέες γνώσεις και δεξιότητες και να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη.

Η Αξιολόγηση πραγματοποιείται στην αρχή κάθε έτους και αφορά το προηγούμενο. Το έντυπο αποστέλλεται μετά την ολοκλήρωσή του, πρωτότυπο, στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού το αργότερο έως την 30 Ιανουαρίου.

Στην διαδικασία αξιολόγησης συμμετέχουν οι τραπεζικοί σύμβουλοι και όλοι οι υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου ή έργου (όχι μαθητείας) και οι οποίοι εργάζονται στην Τράπεζα πάνω από έξι (6) μήνες.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο και τον εποπτεύοντα Διευθυντή. Σε καταστήματα με πολλά ιεραρχικά επίπεδα (Προϊστάμενος, Υποδιευθυντής, Διευθυντής) εποπτεύον Διευθυντής θεωρείται ο άμεσος Διευθυντής ενώ το επόμενο επίπεδο ιεραρχίας πρέπει να ενημερωθεί και μπορεί να επέμβει με τα σχόλιά του.

Το έντυπο της αξιολόγησης θα πρέπει να συμπληρώνεται με συνεργασία του αξιολογούμενου και του αξιολογητή, και θα πρέπει να περιλαμβάνει απολογισμό των έργων της χρονιάς, επισήμανση θετικών και αρνητικών συμπεριφορών και τέλος προγραμματισμό ενεργειών βελτίωσης για την νέα χρονιά.

ΦΥΛΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την ορθή αξιολόγηση του προσωπικού, η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού διαθέτει τρεις (3) διαφορετικές φόρμες για τις αντίστοιχες κατηγορίες θέσεων εργασίας.

Το Φύλλο Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Στελέχη Καταστημάτων) αφορά τους έχοντες δικαίωμα υπογραφής για το κατάστημα. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου στους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI's-Key Performance Indicators)* και στην συνέχεια, αξιολόγησή του από τον εποπτεύοντα Διευθυντή.

Η ποσοτική επίτευξη του επιμερισμένου στόχου του Τμήματος που ανήκει το Στέλεχος, θα καταγράφεται αρχικά από τον εποπτεύοντα Διευθυντή προτού πραγματοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση ώστε το Στέλεχος να την λαμβάνει υπόψη του κατά την διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

Το φύλλο αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Στελέχη Διοίκησης) αφορά τους έχοντες Διοικητική υπογραφή ή θέση εύθηνης (προϊστάμενος) στη Διοίκηση. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου στους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI's-Key Performance Indicators) και στην συνέχεια, αξιολόγησή του από τον εποπτεύοντα Διευθυντή.

---

* **KPIs-Key Performance Indicator ή Βασικοί Δείκτες Απόδοσης:** Οι οικονομικοί (ποσοτικοί) και ποιοτικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν μια επιχείρηση να προσδιορίσει και να μετρήσει την απόδοση σε συσχέτιση με τον στόχο.

Το φύλλο αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Προσωπικό Καταστημάτων-Διοικητικό Προσωπικό) περιλαμβάνει αξιολόγηση του υπαλλήλου στους βασικούς δείκτες απόδοσης (KIP's-Key Performance Indicators) που γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογητή και στην συνέχεια αξιολόγησή του από τον Διευθυντή επόμενου επιπέδου (Περιφερειακός Διευθυντής, Διευθυντής Διεύθυνσης). Σημαντικό στοιχείο αυτού του φύλλου αξιολόγησης είναι ότι ο αξιολογούμενος μετά την συζήτηση με τον προϊστάμενό του, έχει την δυνατότητα να σχολιάσει όσα έχουν καταγραφεί, να αυτοαξιολογήσει τον εαυτό του αναγνωρίζοντας θετικά και αρνητικά γεγονότα της χρονιάς που πέρασε, και να προτείνει ενέργειες για την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη.

ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ

Η κλίμακα αξιολόγησης χωρίζεται σε πέντε βαθμίδες. Ως «βάση» και μέτρο σύγκρισης αποτελεί η περιγραφή «απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα». Αναλυτικά παραθέτουμε τις πέντε διαβαθμίσεις:

Εξαιρετική απόδοση: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου, στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, **υπερβαίνει πάντοτε και σταθερά** τα καθορισμένα καθήκοντα της θέσης του (όπως αυτά του έχουν ανατεθεί) με αξιοσημείωτα αποτελέσματα σε όλες ανεξαιρέτως τις περιπτώσεις.

Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα**:** Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου , στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, κυμαίνεται κατά κύριο λόγο σε **πολύ υψηλότερα** από τα καθορισμένα καθήκοντα της θέσεως, με ουσιαστική προσφορά στο παραγόμενο έργο.

Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα**:** Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου , στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, κυμαίνεται κατά κύριο λόγο σε **υψηλότερα** από τα καθορισμένα καθήκοντα της θέσεως, με ουσιαστική προσφορά στο παραγόμενο έργο.

Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα**:** Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου , στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης είναι **ακριβώς η αναμενόμενη** για τη θέση, με σταθερή και υπεύθυνη συνεισφορά στο παραγόμενο έργο.

Απόδοση κάτω του αναμενόμενου: Αποδίδεται όταν η επίδοση του αξιολογούμενου , στο συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης **υπολείπεται** συνήθως από το αναμενόμενη επίδοση στα καθορισμένα καθήκοντα της θέσεως και απαιτείται προσπάθεια βελτίωσης.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η Τράπεζα έχει προσδιορίσει τους παρακάτω 11 δείκτες απόδοσης των εργαζομένων.

1. Αντίληψη-Κρίση: Νοείται η κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μίας εργασίας, η ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων και η ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας.

2. Ομαδικότητα-Συνεργασία: Νοείται ο τρόπος συνεργασίας με τους υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, καθώς και η δυνατότητα και αποτελεσματικότητα της συμμετοχής του εργαζομένου σε ομάδες εργασίας, και εναρμόνιση και προσαρμογή του σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας.

3. Προσαρμοστικότητα: Νοείται η προσαρμογή και ιεράρχηση των ενεργειών του υπαλλήλου ανάλογα με τις περιστάσεις, η δυνατότητα ανταπόκρισής του στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, και ο τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης.

4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα: Νοείται η ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, οι προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, της αξιοπιστία της εργασίας και της αποτελεσματικότητας της απόδοσης.

5. Επαγγελματική συνέπεια: Νοείται η τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, η τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, η τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, και η συμμόρφωση του εργαζομένου με τις οδηγίες της Τράπεζας της Ελλάδας και άλλων εποπτικών φορέων.

6. Επαγγελματική συμπεριφορά: Νοείται η επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση και γενικά ο τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες, υφιστάμενους ή άλλους.

7. Διοικητικές ικανότητες: Νοείται η καθοδήγηση και ο συντονισμός των υφισταμένων, η αποφασιστικότητα, οι προτάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης υφισταμένων, και το κύρος-εκτίμηση από τους υφιστάμενους του.

8. Ποιότητα εργασίας: Νοείται η ποιότητα του αποτελέσματος της εργασίας, η εγκυρότητα, η ακρίβεια ή/και η αξιοπιστία της εργασίας, τα πραγματοποιηθέντα λάθη, και η συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα του εργαζόμενου.

9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση: Νοείται η επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, οι προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών καθώς και η παρακολούθηση και ενημέρωση για τις εξελίξεις.

10. Προσανατολισμός στον πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό): Νοείται η συμπεριφορά προς τους πελάτες, η εξυπηρέτηση βάσει των αναγκών τους, και ο προσανατολισμός στην προώθηση των προϊόντων και της Τράπεζας.

11. Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού: Νοείται η ενεργή αξιολόγηση, βελτίωση και ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Η ποσοτική απόδοση των παραπάνω ποιοτικών δεικτών προκύπτει από τους συντελεστές βαρύτητας που έχουν σε κάθε περίπτωση οι βασικοί δείκτες απόδοσης, σύμφωνα με την θέση εργασίας, και από την τελική σύγκριση αυτών μεταξύ πρώτου και δεύτερου επιπέδου αξιολόγησης. Το παραπάνω αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει το ποσοστό με το οποίο θα συμμετέχει (σε συνδυασμό και με τα ποσοτικά αποτέλεσμα του καταστήματος, ή άλλων κριτηρίων) στην έκδοση του ετήσιου πριμ παραγωγικότητας, εφόσον υφίσταται.

Φύλλο Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού
(Προσωπικό Καταστημάτων - Διοικητικό Προσωπικό)

Α. Γενικά Στοιχεία

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

Ονοματεπώνυμο εργαζόμενου .....

Θέση εργασίας .....

Χρόνος στη θέση εργασίας ..... Ημερομηνία πρόσληψης .....

Συμμετοχή σε πρόσθετα έργα ή επιτροπές .....

Ονοματεπώνυμο άμεσου Διευθυντή/Προϊστάμενου/Επικεφαλή .....

Χρόνος υπό την εποπτεία του ..... Περίοδος αξιολόγησης Από: ..... Έως: .....

Β. Αξιολόγηση

Συμπληρώνεται παρουσία του αξιολογούμενου (εργαζόμενου) από τον άμεσο Διευθυντή/Προϊστάμενο/Επικεφαλή σε συνεργασία μαζί του.
Σε περίπτωση διαφωνίας, ο αξιολογούμενος (εργαζόμενος) σημειώνει τα σχόλιά του στο αντίστοιχο πεδίο (βλ. επόμενη σελίδα).

	Εξαιρετική απόδοση	Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα*	Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα*	Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα*	Απόδοση κάτω του αναμενόμενου*
1. Αντίληψη-Κρίση (κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μιας εργασίας, ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων, ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ομαδικότητα-Συνεργασία (τρόπος συνεργασίας με υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, δυνατότητα και αποτελεσματικότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, εναρμόνιση και προσαρμογή σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Προσαρμοστικότητα (προσαρμογή και ιεράρχηση ενεργειών ανάλογα με τις περιστάσεις, δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα (ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, την αξιοπιστία της εργασίας ή την αποτελεσματικότητα της απόδοσης)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Επαγγελματική συνέπεια (τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, συμμόρφωση με τις οδηγίες της τράπεζας της Ελλάδας)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Επαγγελματική συμπεριφορά (επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση, γενικός τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες ή άλλους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ποσότητα εργασίας (παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, τήρηση χρονοδιαγράμματος ή χρόνου ολοκλήρωσης εργασιών, επίτευξη ποσοτικών στόχων, έμφαση στο αποτέλεσμα)	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ποιότητα εργασίας (ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, μείωση λαθών, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση (επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών, παρακολούθηση και ενημέρωση για τις εξελίξεις στην οικονομία και την αγορά)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Προσανατολισμός στον πελάτη (εσωτερικό-εξωτερικό) (εξυπηρέτηση πελατών με βάση τις ανάγκες τους, προσανατολισμός στην προώθηση προϊόντων, διασταυρούμενες πωλήσεις, αντιμετώπιση δύσκολων πελατών)	☐	☐	☐	☐	☐
Συνολική εικόνα/αξιολόγηση εργαζόμενου	☐	☐	☐	☐	☐

*αναμενόμενα: σύμφωνα με τα ανατεθέντα καθήκοντα

Γ. Σχόλια και Προτάσεις Εργαζόμενου

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

Σχόλια σχετικά με την αξιολόγησή μου: .....

.....

.....

.....

Αναφέρετε μέχρι 3 σημαντικά επιτεύγματα και 3 αποτυχίες που είχατε σχετικά με την εργασία σας κατά το έτος που αξιολογείστε:

Επιτεύγματα	Αποτυχίες
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....

Προτάσεις για τη βελτίωσή μου:

.....

.....

.....

Έλαβα γνώση της αξιολόγησής μου

.....

(Υπογραφή αξιολογούμενου)

Δ. Σχόλια και Προτάσεις Διευθυντή

Συμπληρώνεται μόνο από τον άμεσο Διευθυντή/Προϊστάμενο/Επικεφαλή

Σχόλια: .....

.....

.....

.....

Προτάσεις ανάπτυξης, βελτίωσης και ανάδειξης του εργαζομένου:

.....

.....

.....

.....

(Υπογραφή Διευθυντή)

Ε. Εκπαιδευτικές Ανάγκες

Συμπληρώνεται μόνο από τον άμεσο Διευθυντή/Προϊστάμενο/Επικεφαλή

Για κάθε μια από τις παρακάτω γενικές εκπαιδευτικές κατηγορίες, προτείνετε μέχρι 3 συγκεκριμένα αντικείμενα εκπαίδευσης που κρίνετε απαραίτητα για την ανάπτυξη/βελτίωση του εργαζομένου που αξιολογείται, ιεραρχώντας τα κατά σειρά προτεραιότητας (π.χ. 1 το πλέον απαραίτητο, 2 το αμέσως επόμενο, κ.ο.κ.)

Κατηγορία	Αντικείμενο Εκπαίδευσης (προσδιορίστε)	Σειρά προτεραιότητας
Τραπεζικά Θέματα	1.	☐
	2.	☐
	3.	☐
Άλλες γνώσεις/δεξιότητες	1.	☐
	2.	☐
	3.	☐
Άλλο (προσδιορίστε)	1.	☐
.....	2.	☐
	3.	☐

ΣΤ. Σχόλια Διευθυντή Ανώτερου Επιπέδου

Συμπληρώνεται από το Διευθυντή του άμεσα ανώτερου επιπέδου

Σχόλια: .....

.....

.....

.....

.....

(Υπογραφή Διευθυντή Ανώτερου Επιπέδου)

Φύλλο Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Διευθυντές/Υποδιευθυντές Καταστημάτων)

Α. Γενικά Στοιχεία

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

Ονοματεπώνυμο Διευθυντή/Υποδιευθυντή .....

Κατάστημα ..... Κατηγορία Α Β Γ Δ

Χρόνος σε θέση Διευθυντή ..... Ημερομηνία πρόσληψης .....

Συμμετοχή σε πρόσθετα έργα ή επιτροπές .....

Ονοματεπώνυμο αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή) .....

Χρόνος υπό την εποπτεία του ..... Περίοδος αξιολόγησης Από: ..... Έως: .....

Β. Αυτοαξιολόγηση

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

	Εξαιρετική απόδοση	Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα*	Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα*	Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα*	Απόδοση κάτω του αναμενόμενου*
1. Αντίληψη-Κρίση (κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μιας εργασίας, ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων, ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ομαδικότητα-Συνεργασία (τρόπος συνεργασίας με υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, δυνατότητα και αποτελεσματικότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, εναρμόνιση και προσαρμογή σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Προσαρμοστικότητα (προσαρμογή και ιεράρχηση ενεργειών ανάλογα με τις περιστάσεις, δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα (ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, την αξιοπιστία της εργασίας ή την αποτελεσματικότητα της απόδοσης)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Επαγγελματική συνέπεια (τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, συμμόρφωση με τις οδηγίες της τράπεζας της Ελλάδας)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Επαγγελματική συμπεριφορά (επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση, γενικός τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες, υφιστάμενους ή άλλους)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Διοικητικές ικανότητες (καθοδήγηση και συντονισμός υφισταμένων, αποφασιστικότητα, προτάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης υφισταμένων, κύρος-εκτίμηση από υφιστάμενους)	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ποιότητα εργασίας (ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, πραγματοποιηθέντα λάθη, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση (επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών, παρακολούθηση και ενημέρωση των εξελίξεων)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Προσανατολισμός στον πελάτη (συμπεριφορά προς τους πελάτες, εξυπηρέτηση πελατών με βάση τις ανάγκες τους, προσανατολισμός στις πωλήσεις, διασταυρούμενες πωλήσεις)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού (ενεργή αξιολόγηση, βελτίωση και ανάπτυξη υφισταμένων)	☐	☐	☐	☐	☐

*αναμενόμενα: σύμφωνα με τα ανατεθέντα καθήκοντα

Γ. Αξιολόγηση Εποπτεύοντα Διευθυντή

Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή)

	Εξαιρετική απόδοση	Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα	Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα	Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα	Απόδοση κάτω του αναμενόμενου
1. Αντίληψη-Κρίση (κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μιας εργασίας, ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων, ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ομαδικότητα-Συνεργασία (τρόπος συνεργασίας με υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, δυνατότητα και αποτελεσματικότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, εναρμόνιση και προσαρμογή σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Προσαρμοστικότητα (προσαρμογή και ιεράρχηση ενεργειών ανάλογα με τις περιστάσεις, δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα (ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, την αξιοπιστία της εργασίας ή την αποτελεσματικότητα της απόδοσης)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Επαγγελματική συνέπεια (τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, συμμόρφωση με τις οδηγίες της τράπεζας της Ελλάδας)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Επαγγελματική συμπεριφορά (επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση, γενικός τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες, υφιστάμενους ή άλλους)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Διοικητικές ικανότητες (καθοδήγηση και συντονισμός υφισταμένων, αποφασιστικότητα, προτάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης υφισταμένων, κύρος-εκτίμηση από υφιστάμενους)	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ποιότητα εργασίας (ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, πραγματοποιηθέντα λάθη, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση (επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών, παρακολούθηση και ενημέρωση των εξελίξεων)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Προσανατολισμός στον πελάτη (συμπεριφορά προς τους πελάτες, εξυπηρέτηση πελατών με βάση τις ανάγκες τους, προσανατολισμός στις πωλήσεις, διασταυρούμενες πωλήσεις)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού (ενεργή αξιολόγηση, βελτίωση και ανάπτυξη υφισταμένων)	☐	☐	☐	☐	☐
Συνολική εικόνα αξιολογούμενου	☐	☐	☐	☐	☐

Δ. Αξιολόγηση Ποσοτικων Στόχων

Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή)

Στόχος σε:	**Ποσοτικός στόχος έτους**	**Πραγματοποιηθέν στόχος την 31/12**	**Σχόλια**
1. Καταθέσεις			
2. Χορηγήσεις			
3. Εξοφλημένες μερίδες			
4. Οριστικές καθυστερήσεις			
5. Λειτουργικά έξοδα			

Ε. Σχόλια Διευθυντή/Υποδιευθυντή

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

Σχόλια και προτάσεις: .....

Έλαβα γνώση της αξιολόγησή μου

.....

(Υπογραφή αξιολογούμενου)

ΣΤ. Σχόλια Εποπτεύοντα Διευθυντή

Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή)

Σχόλια και προτάσεις: .....

.....

(Υπογραφή Εποπτεύοντα Διευθυντή)

Το παρόν έντυπο συμπληρώνεται και αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού εντός των προσδιορισθέντων χρονικών ορίων

Φύλλο Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού
(Διοικητικοί Διευθυντές/Προϊστάμενοι/Επικεφαλείς Μονάδων)

Α. Γενικά Στοιχεία

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

Ονοματεπώνυμο Διευθυντή _____

Θέση _____

Χρονικό διάστημα στη θέση _____ Ημερομηνία πρόσληψης _____

Συμμετοχή σε πρόσθετα έργα ή επιτροπές _____

Ονοματεπώνυμο αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή) _____

Χρόνος υπό την εποπτεία του _____ Περίοδος αξιολόγησης Από: _____ Έως: _____

Β. Αυτοαξιολόγηση

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

	Εξαιρετική απόδοση	Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα*	Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα*	Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα*	Απόδοση κάτω του αναμενόμενου*
1. Αντίληψη-Κρίση (κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μιας εργασίας, ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων, ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ομαδικότητα-Συνεργασία (τρόπος συνεργασίας με υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, δυνατότητα και αποτελεσματικότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, εναρμόνιση και προσαρμογή σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Προσαρμοστικότητα (προσαρμογή και ιεράρχηση ενεργειών ανάλογα με τις περιστάσεις, δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα (ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, την αξιοπιστία της εργασίας ή την αποτελεσματικότητα της απόδοσης)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Επαγγελματική συνέπεια (τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, συμμόρφωση με τις οδηγίες της τράπεζας της Ελλάδας)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Επαγγελματική συμπεριφορά (επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση, γενικός τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες, υφιστάμενους ή άλλους)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Διοικητικές ικανότητες (καθοδήγηση και συντονισμός υφισταμένων, αποφασιστικότητα, προτάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης υφισταμένων, κύρος-εκτίμηση από υφιστάμενους)	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ποιότητα εργασίας (ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, πραγματοποιηθέντα λάθη, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση (επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών, παρακολούθηση και ενημέρωση των εξελίξεων)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Προσανατολισμός στον πελάτη (συνάδελφο/συνεργάτη/προμηθευτή/τράπεζες) (συμπεριφορά προς τους πελάτες, εξυπηρέτηση βάσει των αναγκών τους, προσανατολισμός στην προώθηση των προϊόντων και της Τράπεζας)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού (ενεργή αξιολόγηση, βελτίωση και ανάπτυξη υφισταμένων)	☐	☐	☐	☐	☐

*αναμενόμενα: σύμφωνα με τα ανατεθέντα καθήκοντα

Γ. Αξιολόγηση Εποπτεύοντα Διευθυντή

Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή)

	Εξαιρετική απόδοση	Απόδοση πολύ καλύτερη από τα αναμενόμενα	Απόδοση καλύτερη από τα αναμενόμενα	Απόδοση σύμφωνα με τα αναμενόμενα	Απόδοση κάτω του αναμενόμενου
1. Αντίληψη-Κρίση (κατανόηση των πραγματικών παραμέτρων ενός προβλήματος ή μιας εργασίας, ορθή εκτίμηση των πιθανών κινδύνων, ιεράρχηση των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη της εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ομαδικότητα-Συνεργασία (τρόπος συνεργασίας με υπόλοιπους εργαζόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου, δυνατότητα και αποτελεσματικότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας, εναρμόνιση και προσαρμογή σε ομαδικό περιβάλλον εργασίας)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Προσαρμοστικότητα (προσαρμογή και ιεράρχηση ενεργειών ανάλογα με τις περιστάσεις, δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος, τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων πίεσης)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα (ανάληψη πρωτοβουλιών σε καταστάσεις πίεσης, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, την αξιοπιστία της εργασίας ή την αποτελεσματικότητα της απόδοσης)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Επαγγελματική συνέπεια (τήρηση των διαδικασιών και των οδηγιών της Τράπεζας, τήρηση του ωραρίου λειτουργίας, τήρηση των κανονισμών λειτουργίας, συμμόρφωση με τις οδηγίες της τράπεζας της Ελλάδας)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Επαγγελματική συμπεριφορά (επαγγελματική εμφάνιση-ένδυση, γενικός τρόπος συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας προς πελάτες, υφιστάμενους ή άλλους)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Διοικητικές ικανότητες (καθοδήγηση και συντονισμός υφισταμένων, αποφασιστικότητα, προτάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης υφισταμένων, κύρος-εκτίμηση από υφιστάμενους)	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ποιότητα εργασίας (ποιότητα αποτελέσματος εργασίας, εγκυρότητα, ακρίβεια ή/και αξιοπιστία εργασίας, πραγματοποιηθέντα λάθη, συνολική επιμέλεια και μεθοδικότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Γνώσεις-Προσωπική βελτίωση (επάρκεια γνώσεων για τη συγκεκριμένη θέση, προσωπικές προσπάθειες βελτίωσης των γνώσεων αυτών, παρακολούθηση και ενημέρωση των εξελίξεων)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Προσανατολισμός στον πελάτη (συνάδελφο/συνεργάτη/προμηθευτή/τράπεζες) (συμπεριφορά προς τους πελάτες, εξυπηρέτηση βάσει των αναγκών τους, προσανατολισμός στην προώθηση των προϊόντων και της Τράπεζας)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού (ενεργή αξιολόγηση, βελτίωση και ανάπτυξη υφισταμένων)	☐	☐	☐	☐	☐
Συνολική εικόνα αξιολογούμενου	☐	☐	☐	☐	☐

Δ. Σχόλια-Προτάσεις Διευθυντή

Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

Σχόλια και προτάσεις βελτίωσης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης του αξιολογούμενου:

.....

.....

.....

.....

.....

Έλαβα γνώση της αξιολόγησή μου

.....

(Υπογραφή αξιολογούμενου)

Ε. Σχόλια-Προτάσεις Εποπτεύοντα Διευθυντή

Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή (εποπτεύοντα Διευθυντή)

Σχόλια και προτάσεις βελτίωσης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης του αξιολογούμενου:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Υπογραφή Εποπτεύοντα Διευθυντή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:

Ενδεικτικοί πίνακες καταχώρησης στοιχείων ερωτηματολογίων στο excel και επεξεργασίας τους

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΘΕΣΗ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ	ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ (ΕΤΗ)	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Β1	Β2	Β3	Β4	Β5	Β6	Β7	Β8	Β9	Β10	Β11	Γ. ΣΧΟΛΙΑ	Γ. ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ
**********	*****	ΤΑΜΕΙΟ	*****	1,5	01/07-12/07	4	3	3	3	3	3	2	4	1	1	3	ΟΚ	ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ ΣΗΑΔΕ ΜΑΖΙ
**********	*****	ΤΑΜΕΙΟ	*****	1,2	1/07-12/07	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	ΟΚ	ΣΥΝΕΠΕΙΑ, ΚΑΛΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ
**********	*****	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	*****	1,2	01/07-12/07	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	ΟΚ	ΓΝΩΣΗ MARGIN, ΠΩΛΗΣΕΙΣ
**********	*****	Κ. ΤΑΜΕΙΟ	*****	1,1	01/07-12/07	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	ΟΚ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ 6 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ
**********	*****	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	*****	4,0	01/07-12/08	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	ΟΚ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ, ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ
**********	*****	ΤΑΜΕΙΟ	*****	0,7		2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	ΟΚ	ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΥΘΗΝΗΣ
**********	*****	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	*****		01/07-12/10	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	ΟΚ, ΛΙΓΟΤΕΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	
**********	*****	ΤΑΜΕΙΟ	*****	1,0	01/07-12/11	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	3	ΟΚ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΣΦ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ EXCEL
**********	*****	ΣΥΜΨΗΦΙΣΜΟΣ	*****	0,9		3	3	4	2	3	2	3	3	2	2		ΟΚ	

Καταχώρηση Δεδομένων Αξιολόγησης Προσωπικού και Τελικές Αξιολογήσεις τους με τις εναλλακτικές ποσοτικές μεθόδους

Γ. ΑΠΟΤΥΧΙΕΣ	Δ. ΣΧΟΛΙΑ	ΕΚΠΑΙΔ. ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ	ΕΚΠΑΙΔ. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΚΠΑΙΔ. ΑΛΛΟ	ΣΤ. ΟΝΟΜ/ΜΟ ΑΝΩΤ. ΕΠΙΠΕΔΟΥ	ΣΤ. ΣΧΟΛΙΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΜΕΣΟΣ	ΕΥΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗ	ΜΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΩΤΕΡΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ
ΟΧΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ	ΟΚ, ΟΧΙ ΓΙΑ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΝΟΜΙΚΑ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ		*****	ΟΚ, ΔΙΑΚΟΠΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	43,00%	43,00%	40,35%	43,00%
ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	ΟΚ, ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	PULSE, Η/Υ	*****	ΟΚ, ΑΥΣΤΗΡΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	59,50%	59,50%	73,48%	59,50%
	ΟΚ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ			*****	ΟΚ, ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑ ΚΑΤΩ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	42,25%	39,83%	22,85%	42,25%
ΕΛΛΕΙΜΜΑ	ΟΚ, ΓΝΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ		*****	ΟΚ, ΩΡΙΜΟΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ	40,75%	43,47%	42,98%	50,04%
			ΝΟΜΙΚΑ, ΠΩΛΗΣΕΙΣ		*****	ΟΚ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΓΑΛΟΥ ΟΓΚΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	47,00%	48,43%	53,35%	47,00%
	ΟΚ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ, ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ, ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ			*****	ΟΚ, ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	38,50%	41,07%	51,35%	49,45%
	ΟΚ,	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ, ΠΕΠ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ		*****	ΟΚ, ΩΡΙΜΗ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ	39,75%	39,75%	38,98%	49,45%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ, ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ, ΣΤΑΣΙΜΟΤΗΤΑ	ΟΚ, ΕΛΛΕΙΨΗ ΖΗΛΟΥ				*****	ΟΚ, ΕΠΙΠΟΛΑΙΟΣ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙ	38,75%	40,73%	40,73%	38,75%
	ΟΚ		ΠΩΛΗΣΕΙΣ		*****	ΟΚ, ΜΕ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	43,50%	43,50%	56,73%	43,50%

Καταχώρηση Δεδομένων Αξιολόγησης Προσωπικού και Τελικές Αξιολογήσεις τους με τις εναλλακτικές ποσοτικές μεθόδους

ΟΝΟΜ/ΜΟ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΑ ΕΡΓΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ	Β1	Β2	Β3	Β4	Β5	Β6	Β7	Β8	Β9	Β10	Β11
*****	*****	1,9		*****	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
*****	*****	5,0		*****	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3
*****	*****	5,0		*****	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2
*****	*****	1,5		*****	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3

Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	ΣΤ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ, ΕΤΟΙΜΗ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΑΛΛΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	64,55%	100,00%	82,27%
2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΕΙ ΤΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΤΟΥ	34,55%	75,53%	55,04%
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	ΩΡΙΜΟΣ ΓΙΑ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ	56,48%	87,32%	71,90%
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	ΩΡΙΜΟΣ, ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ, ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΓΕΘΩΝ, ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ	64,09%	25,00%	44,55%

Καταχώρηση Δεδομένων Αξιολόγησης Διευθυντών Καταστημάτων και Τελικές Αξιολογήσεις τους (Ποιοτικές, Ποσοτικές)

ΟΝΟΜ/ΜΟ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ	ΗΜ ΠΡΟΣΛ	ΑΛΛΑ ΕΡΓΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ	Β1	Β2	Β3	Β4	Β5	Β6	Β7	Β8	Β9	Β10	Β11
*****	*****	3	2/5/2003	ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ, ΒΑΣΙΛΕΙΑ ΙΙ	*****	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
*****	*****	4	1/1/1999		*****	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2
*****	*****	10	1/5/1998		*****	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
*****	*****	12	10/8/1995	ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	*****	5	4	5	5	5	3	3	5	2	4	4

Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	Δ. ΣΧΟΛΙΑ	Ε. ΣΧΟΛΙΑ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4		ΟΚ	78,86%
3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΕ ΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ, ΚΙΝΔΥΝΩΝ, ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΟΚ	42,23%
3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ, ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΟΚ	58,98%
5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ		77,86%

Καταχώρηση Δεδομένων Αξιολόγησης Διοικητικών Διευθυντών και Τελικές Αξιολογήσεις τους