



Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ"**

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΚΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΧΥΖ ΑΛΙΝΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2011

Ευχαριστίες

- Ø Στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Αλίνα Χυζ για το ενδιαφέρον και τη συμβολή της σε όλη τη διαδικασία εκπόνησης της εργασίας μου.
- Ø Σε όλους τους υπαλλήλους των τραπεζών για τις απαντήσεις τους στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.
- Ø Στην οικογένειά μου και την κοπέλα μου για την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που μου πρόσφεραν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ. 1
---------------	--------

Μέρος Ι' ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κεφάλαιο 1^ο Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα

1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	σελ. 3
1.2 Ορισμός και είδη τραπεζικών ιδρυμάτων.....	σελ. 5
1.3 Οι τράπεζες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα.....	σελ. 7
1.4 Γενικά χαρακτηριστικά τραπεζικών ιδρυμάτων	σελ. 10
1.5 Η οργάνωση της εργασίας στην τράπεζα	σελ. 12

Κεφάλαιο 2^ο Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Ιστορική αναδρομή.....	σελ. 16
2.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο μιας επιχείρησης.....	σελ. 18
2.3 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	σελ. 21
2.4 Βασικές δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	σελ. 23
2.5 Από την Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 27
2.6 Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 31

Κεφάλαιο 3^ο Η αξιολόγηση του προσωπικού

3.1 Ορισμός και εισαγωγικά στοιχεία για την έννοια της αξιολόγησης.....	σελ. 34
3.2 Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης.....	σελ. 37
3.3 Οφέλη και προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση.....	σελ. 39
3.4 Ο καθορισμός των αξιολογητών.....	σελ. 41
3.5 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	σελ. 45

3.6	Τα σφάλματα των αξιολογητών κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.....	σελ. 47
-----	---	---------

Μέρος 2^ο ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 4^ο Ερευνητικό μέρος

4.1	Περιγραφή έρευνας – Μεθοδολογία.....	σελ. 51
4.2	Παρουσίαση ερευνητικών δεδομένων.....	σελ. 53
4.3	Παρουσίαση και σχολιασμός ερευνητικών δεδομένων από ερωτηματολόγια τραπεζικών υπαλλήλων.....	σελ. 57

	Συμπεράσματα.....	σελ. 78
--	-------------------	---------

	Βιβλιογραφία.....	σελ. 82
--	-------------------	---------

	Ηλεκτρονικές Πηγές.....	σελ. 84
--	-------------------------	---------

Εισαγωγή

Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί έναν από τους βασικούς κλάδους της οικονομίας και δέχεται συνεχείς και έντονες αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Οι πιέσεις προέρχονται από διάφορες πηγές και ωθούν τους οργανισμούς να εντείνουν τις προσπάθειες προσαρμογής τους στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να ανταποκριθούν στις διαρκείς προκλήσεις, τα τραπεζικά ιδρύματα οφείλουν να προχωρούν στην ανάπτυξη σύνθετων στρατηγικών, στην διαφοροποίηση και στον εμπλουτισμό των προϊόντων τους, όπως επίσης και στην εξειδίκευση των δραστηριοτήτων τους στην αγορά ώστε τελικά να μεγεθύνουν το μερίδιο τους σε αυτή.

Οι τράπεζες αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, με βάση το γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις έχοντας ως αποστολή της, την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης.

Στην εργασία αυτή γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή όσον αφορά στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην αξιολόγηση του προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα. Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, εντάσσονται τα τρία πρώτα κεφάλαια στα οποία γίνεται αναφορά στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού. Το πρώτο κεφάλαιο ξεκινά με μια ιστορική αναδρομή των τραπεζικών ιδρυμάτων, ορίζονται και αναφέρονται τα είδη των τραπεζών, αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους και ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η εργασία. Το δεύτερο κεφάλαιο, αρχίζει εξίσου με ιστορική αναδρομή και ορισμό, αλλά αυτή την φορά για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αναφέρονται οι βασικές δραστηριότητές της, η μετάβαση από τη Διοίκηση Προσωπικού και ο τρόπος με τον οποίο επιδρά το περιβάλλον της. Στο τρίτο κεφάλαιο αποσαφηνίζεται η έννοια της αξιολόγησης προσωπικού, ο σκοπός και οι στόχοι της, οι μέθοδοι που ακολουθούνται, τα οφέλη και τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από το τέταρτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στους εργαζόμενους των τραπεζών του Καρπενησίου και τα συμπεράσματα που προέκυψαν απ' αυτήν.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει την άποψη των εργαζομένων στις τράπεζες του Καρπενησίου για το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες έκριναν τη διαδικασία αξιολόγησης σχετικά με το αν είναι αξιόπιστη, δομημένη και αντικειμενική και αν τελικά βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.

Μέρος 1^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κεφάλαιο 1^ο Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Οι τράπεζες όπως τις γνωρίσαμε σήμερα διαμορφώθηκαν μόλις κατά τον 17^ο αιώνα μ.Χ. Τότε, όπου οι γεωργικές καλλιέργειες, το εμπόριο, η βιοτεχνία και οι μεταφορές των προϊόντων παρουσίασαν σχετική ανάπτυξη, εκεί αναπτύχθηκαν και τραπεζικές εργασίες. Το επόμενο κείμενο αποτελεί ίσως την πρώτη γραπτή μαρτυρία σχετικά με την έννοια του δανεισμού: «Δύο σέκελ αργύρου εδανείσθη ο Μάζ Σαμάχ, ο υιός του Ανταδριμένη, παρά της Αμάτ Σαμάχ, της θυγατρός του Βαράδ Ενλίλ, ιέρειας του Ηλίου. Ούτος υπόσχεται ότι καταβάλη τον τόκο του θεού-Ηλίου. Κατά την εποχή της συγκομιδής θα επιστρέψει το ποσόν και θα καταβάλη επιπλέον τον τόκον». Η μαρτυρία αυτή γράφτηκε πάνω σε πήλινη πινακίδα το 1470 περίπου. Αυτό έγινε στην Βαβυλώνα, την εποχή της ακμής του μεγάλου βασιλιά Χαμμουραπί, ή λίγο πιο μετά. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι τα σέκελ της πινακίδας είναι μέτρα βάρους και το δάνειο αφορά ζυγισμένο μέταλλο¹.

Πολλές από τις τραπεζικές πράξεις έχουν την καταγωγή τους σε πανάρχαιες εποχές όπως στην αρχαία Βαβυλώνα, όμως, οι πρώτες πραγματικές τραπεζικές εργασίες μπορούν να εντοπιστούν στον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό με τους «τραπεζίτες» και στο ρωμαϊκό με τους «argentarii», οι οποίοι δέχονταν καταθέσεις και χορηγούσαν δάνεια, ενώ παράλληλα εκτελούσαν πληρωμές και για λογαριασμό τρίτων. Μετά την πτώση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας η πείρα των τραπεζικών χάθηκε μαζί με τους τραπεζίτες. Οι επόμενες μορφές τραπεζικών συναλλαγών εμφανίστηκαν στο Μεσαίωνα όπου οι αργυραμοιβοί, οι χρυσοχόοι και οι έμποροι δέχονταν καταθέσεις για τις οποίες εξέδιδαν βεβαιώσεις. Το 18^ο αιώνα στην Αγγλία οι αποδείξεις κατάθεσης για σταθερά ποσά αποτέλεσαν τα πρώτα τραπεζογραμμάτια. Έτσι σιγά - σιγά με την ανταλλαγή των τραπεζογραμματίων, οι τράπεζες άρχισαν να αποκτούν τον ρόλο που κατέχουν σήμερα στην σύγχρονη οικονομία².

Επί Τουρκοκρατίας, στην Ελλάδα δεν φαίνεται να αναπτύχθηκαν τραπεζικές εργασίες, εκτός των τοκογλυφικών δανεισμών. Ακόμη και στα νησιά όπου η ναυτιλία και το εμπόριο γνώρισαν μεγάλη ακμή και δημιουργήθηκαν σημαντικές αποταμιεύσεις, οι

¹Κουγιούλης Ι. (1970) *Τραπεζική τεχνική*, εκδόσεις: Σακκούλα, Αθήνα, σ. 19.

²Βικιπαίδεια, «Τράπεζες», <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B1>, [πρόσβαση 22/12/2010].

τραπεζικές εργασίες ήταν άγνωστες. Η πρώτη τράπεζα που δημιουργήθηκε στο ελληνικό κράτος ήταν η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα, η οποία ιδρύθηκε το 1828 από τον Καποδίστρια όταν ήταν κυβερνήτης. Η τράπεζα αυτή δεν ευδοκίμησε, και το 1834 διαλύθηκε³.

Στις 30 Μαρτίου του 1841 ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ) που αποτέλεσε την βάση για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Έγιναν διάφορα βήματα προς την τότε κυβέρνηση, η οποία δέχθηκε να βοηθήσει στη δημιουργία νέας τράπεζας με συμμετοχή 1000 μετόχων. Το κεφάλαιο της Εθνικής Τράπεζας ορίστηκε με νόμο σε 500.000 δρχ. και παραχωρήθηκε σ' αυτή το δικαίωμα έκδοσης τραπεζικών γραμματίων. Με βασιλικά διατάγματα που εκδόθηκαν αργότερα, καθορίστηκαν οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μετόχων και ρυθμίστηκαν τα της διοίκησης και της εσωτερικής λειτουργίας. Το πρώτο υποκατάστημα της τράπεζας ιδρύθηκε στη Σύρο το 1843 και το δεύτερο στην Πάτρα το έτος 1846⁴.

Κατά το έτος 1848 η τράπεζα αντιμετώπισε την πρώτη οικονομική κρίση λόγω των πολιτικών γεγονότων στην Ευρώπη, που είχαν επίδραση στις εξωτερικές πιστώσεις που είχαν ανασταλεί. Στη συνέχεια, η κρίση στο εμπόριο χειροτέρευσε την κατάσταση γιατί οι έμποροι δεν μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις υποχρεώσεις τους προς την τράπεζα. Την κρίση αυτή την ξεπέρασε με επιτυχία η τράπεζα και, λίγο αργότερα, επέκτεινε τις εργασίες της. Είναι βέβαιο γεγονός, ότι η ΕΤΕ αποτέλεσε τον άξονα της οικονομικής ζωής της χώρας και της οικονομικής ανάπτυξής της. Το έτος 1876 αποφασίστηκε η Εθνική Τράπεζα να βοηθήσει με την συμμετοχή την στην ίδρυση εταιρίας με την αποξήρανση της λίμνης Κωπαΐδας. Το 1882 στην κατασκευή και εκμετάλλευση των σιδηροδρόμων Θεσσαλίας, Πειραιώς-Αθηνών – Πελοποννήσου και σε άλλες κοινωφελείς επιχειρήσεις. Το 1893 παρά την μεγάλη συμπαράσταση της ΕΤΕ δεν κατορθώθηκε να αποφευχθεί η πτώχευση του ελληνικού κράτους⁵.

Στις 22 Μαΐου 1928 ιδρύθηκε εκδοτική τράπεζα, που ονομάστηκε Τράπεζα της Ελλάδος, σ' αυτή μεταβιβάστηκε το εκδοτικό προνόμιο και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από την πιστωτική κυκλοφορία και, κατά συνέπεια, αφαιρέθηκαν από την ΕΤΕ. Την 1η Μαρτίου 1928 η Γενική Συνέλευση των μετόχων της ΕΤΕ τροποποίησε το καταστατικό της τράπεζας σύμφωνα με τις νέες συνθήκες και εξέλεξε Διοικητή τον Γ. Δροσόπουλο αντί του

³Κουγιούλης Ι. (1970) *Τραπεζική τεχνική*, εκδόσεις: Σακκούλα, Αθήνα, σ. 26.

⁴Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 214.

⁵Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 215.

Αλ. Διομήδη, που διορίστηκε Διοικητής στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ο Ν.2292 του 1953 εξουσιοδοτεί τη Διοίκηση για την αναγκαστική συγχώνευση των τραπεζικών επιχειρήσεων. Ο νόμος αυτός επέβλεπε κυρίως στη συγχώνευση των δυο τραπεζών Εθνικής και Αθηνών, πράγμα που έγινε με βάση το βασιλικό διάταγμα 26/2/1953 και συνεστήθη ανώνυμος τραπεζική εταιρία με την επωνυμία «Εθνική Τράπεζα Ελλάδος και Αθηνών». Η ΕΤΕ παραμένει και σήμερα η πρώτη εμπορική τράπεζα της χώρας, ελέγχει την τράπεζα Επαγγελματικής Πίστεως, τη Στεγαστική Τράπεζα, και μετέχει στην ΕΤΒΑ και σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ελέγχει τις ασφαλιστικές εταιρίες ΕΘΝΙΚΗ και ΑΣΤΗΡ⁶.

Εν τω μεταξύ από το 1839 είχε ιδρυθεί η Ιονική Τράπεζα, η οποία λειτουργούσε υπό την προστασία της Αγγλίας στα Ιόνια νησιά και εξακολουθούσε να λειτουργεί και μετά την ένωση των Επτανήσων το 1864. Από τότε στην Ελλάδα ιδρύθηκε ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών⁷.

1.2 Ορισμός και είδη τραπεζικών ιδρυμάτων

Ο Νόμος 5076 του 1931 ο οποίος αφορά την ρύθμιση των τραπεζών στο άρθρο 10 ορίζει ότι: Οι τράπεζες σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο είναι επιχειρήσεις οι οποίες ανεξάρτητα από τους σκοπούς της δέχονται καταθέσεις σε χρήμα ή άλλες αξίες. Ο παραπάνω Νόμος κατατέθηκε στη βουλή στο τέλος του 1930 και ψηφίστηκε το 1931 μετά από την παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία είχε επηρεάσει την οικονομική ζωή των περισσότερων χωρών όπως επίσης και της δικής μας⁸.

Στη διατύπωση αυτή του νόμου 5076/31 προβάλλεται ο ρόλος των τραπεζών ως οργανισμών συγκεντρώσεως αποταμιεύσεων και διαφαίνεται η επιθυμία προστασίας των καταθετών. Ως τράπεζες δηλαδή θεωρούνται οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν λογιστικό χρήμα, να τηρούν δηλαδή λογαριασμούς καταθέσεων οι οποίοι δραστηριοποιούνται με τη χρήση επιταγών ή άλλων μέσων για την διενέργεια των πληρωμών⁹.

Τράπεζα ονομάζεται μια επιχείρηση, η οποία ασχολείται με χρηματικές και πιστωτικές συναλλαγές. Ανάλογα με το είδος της μπορεί να δέχεται καταθέσεις, να χορηγεί

⁶ Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 215.

⁷ Κουγιούλης Ι. (1970) *Τραπεζική τεχνική*, εκδόσεις: Σακκούλα, Αθήνα, σ.σ. 26-27.

⁸ Κουγιούλης Ι. (1970) *Τραπεζική τεχνική*, εκδόσεις: Σακκούλα, Αθήνα, σ. 27.

⁹ Κοκκομέλης Κ. (1995) *Τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές*, εκδόσεις: Αντ. Ν. Σακκούλα, Αθήνα, σ.σ. 19-20.

δάνεια, να φυλάσσει και να διαχειρίζεται αξιόγραφα, να αναλαμβάνει την πληρωμή για λογαριασμό του πελάτη. Η κερδοφορία της τράπεζας βασίζεται στην λεγόμενη "ψαλίδα", δηλαδή τη διαφορά ανάμεσα στο επιτόκιο δανεισμού και στο επιτόκιο καταθέσεων. Έτσι αν για παράδειγμα μία τράπεζα χορηγεί ένα δάνειο με επιτόκιο 9% και δέχεται κατάθεση με ετήσιο επιτόκιο 2% η διαφορά αυτή (7%) αποτελεί την ψαλίδα που οδηγεί στα κέρδη της τράπεζας. Βέβαια, οι τράπεζες αποκομίζουν και από άλλου χρήματα όπως από δανεισμούς, προμήθειες ή από συμμετοχές και επενδύσεις¹⁰.

Τράπεζα είναι η οικονομική επιχείρηση που θεωρείται ως ο μεσάζοντας μεταξύ κεφαλαιούχων, που ζητούν να επενδύσουν κεφάλαια, και εκείνων οι οποίοι έχουν ανάγκη δανεισμού για την χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους. Η κυριότερη λειτουργία της τράπεζας είναι ο έντοκος δανεισμός. Δανείζει κεφάλαια τα οποία της ανήκουν ή κεφάλαια τα οποία προέρχονται από καταθέσεις πελατών. Οι τράπεζες παρουσιάστηκαν αρχικά στην Δύση ως αργυραμοιβεία που αντάλλασσαν διάφορα νομίσματα με κέρδος. Αργότερα, άρχισαν να συγκεντρώνουν κεφάλαια, που με αυτά χρηματοδοτούσαν τα κράτη και μάλιστα σε περίπτωση πολέμου. Με την επέκταση του δανεισμού κεφαλαίων και σε ιδιώτες δημιουργήθηκε ο σημερινός τύπος τραπεζών. Γενικά, τα σημερινά τραπεζικά ιδρύματα χωρίζονται σε τράπεζες καταθέσεων που δανείζουν σε τρίτους και σε εκδοτικές, που έχουν το προνόμιο να δίνουν τραπεζογραμμάτια αντί για μεταλλικό νόμισμα. Οι τράπεζες αποτελούν σπουδαίο παράγοντα στην εμπορική και οικονομική ζωή ενός τόπου. Δέχονται καταθέσεις με τόκο, προεξοφλούν τις συναλλαγματικές, δανείζουν με ενέχυρο τίτλους και εμπορεύματα, ή με υποθήκη, χρηματοδοτούν μεγάλες επιχειρήσεις, χορηγούν κρατικά δάνεια κ.τ.λ.¹¹.

Η τράπεζα είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, έχει υποχρεωτικά τη μορφή ανώνυμης εταιρίας και διακρίνεται από τις λοιπές ανώνυμες εταιρίες με ειδικότερη νομοθεσία (Ν. 2076/92 και Ν. 2190/20). Η τράπεζα, ως εργοδότης, εκπροσωπείται στην άσκηση των εργοδοτικών λειτουργιών της από εντεταλμένα για αυτόν το σκοπό εκτελεστικά όργανα, που επιλέγονται κατ' αρχάς σε ανώτατο επίπεδο (Διοικητής ή Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος) από την Γενική Συνέλευση των μετόχων ή διορίζονται στα αμέσως επόμενα ιεραρχικά επίπεδα από το διοικητικό συμβούλιο¹².

Τα διάφορα είδη τραπεζών που υπάρχουν και λειτουργούν σήμερα είναι τα εξής:

¹⁰ Βικιπαίδεια, «Τράπεζες», <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B1>, [πρόσβαση 22/12/2010].

¹¹ Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 213.

¹² Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε. (1999) *Τραπεζική Διοίκηση*, εκδόσεις: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σ. 215.

- Οι κεντρικές τράπεζες οι οποίες ελέγχουν συνήθως τη νομισματική πολιτική και μπορούν να είναι ο δανειστής της τελευταίας λύσης σε περίπτωση κρίσης. Χρεώνονται συχνά με τον έλεγχο της διάθεσης χρήματος, συμπεριλαμβανομένης της έκδοσης νομίσματος. Παραδείγματα κεντρικών τραπεζών είναι η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.
- Εμπορική τράπεζα, είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για μια κανονική τράπεζα για να τη διακρίνει από μια τράπεζα επενδύσεων. Μιας και αυτές οι δύο δεν είναι πλέον υποχρεωτικό να λειτουργούν κάτω από χωριστή ιδιοκτησία, ορισμένοι χρησιμοποιούν τον όρο "εμπορική τράπεζα" για να αναφερθούν σε μια τράπεζα ή ένα τμήμα τράπεζας που ασχολείται κυρίως με εταιρίες ή μεγάλες επιχειρήσεις.
- Τράπεζες κοινοτικής ανάπτυξης είναι οι τράπεζες που παρέχουν οικονομικές υπηρεσίες και πίστωση σε μη ανεπτυγμένες αγορές ή πληθυσμούς.
- Οι επενδυτικές τράπεζες δίνουν εγγυητικές επιστολές για πώληση μετοχών και χρεογράφων και συμβουλεύουν για τις συγχωνεύσεις. Παραδείγματα τραπεζών επενδύσεων είναι οι Goldman Sachs των ΗΠΑ και Nomura Securities της Ιαπωνίας.
- Τα ταχυδρομικά ταμιευτήρια είναι ταμιευτήρια που συνδέονται με τα εθνικά ταχυδρομικά συστήματα. Η Ιαπωνία και η Γερμανία είναι παραδείγματα των χωρών με τα προεξέχοντα ταχυδρομικά ταμιευτήρια.
- Το Private Banking ασχολείται με λογαριασμούς μεγάλων πελατών με μεγάλη οικονομική επιφάνεια.
- Το Corporate Banking έχει ως αντικείμενο τα τραπεζικά προϊόντα που αφορούν κυρίως επιχειρήσεις και εταιρίες.
- Οι συνεταιριστικές τράπεζες αποτελούν πρωτοβουλίες τοπικού κυρίως χαρακτήρα με σκοπό την ενίσχυση π.χ. των τοπικών παραγωγών γεωργικών προϊόντων¹³.

1.3 Οι τράπεζες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα

Τα τραπεζικά ιδρύματα που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα είναι τα ακόλουθα:

- Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος
- Alpha Bank

¹³ Βικιπαίδεια, «Τράπεζες», <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B1>, [πρόσβαση 22/12/2010].

- Aspis Bank (νέο όνομα: T Bank)
- BAYERISCHE HYPO UND VEREINSBANK A.G.
- Citibank
- Γενική Τράπεζα της Ελλάδος
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Ελληνική Τράπεζα
- Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
- Eurobank
- HSBC (Hong kong and Shanghai Banking Corporation)
- Marfin Egnatia Bank
- Millennium Bank
- Πανελλήνια Τράπεζα
- PROBANK
- Proton Bank
- Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- Τράπεζα Αττικής
- Τράπεζα Πειραιώς
- Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων
- Τράπεζα Κύπρου
- FBB (First Bussiness Bank)
- Συνεταιριστικές Τράπεζες¹⁴.

Από τα παραπάνω τραπεζικά ιδρύματα μερικά από τα οποία θα αναπτυχθούν παρακάτω είναι τα εξής.

Η Τράπεζα Ελλάδος ιδρύθηκε με βάση το νόμο 3424/7-2-1927 και άρχισε να λειτουργεί στις 14 Μαΐου 1928. Η ίδρυσή της προκλήθηκε από την Κοινωνία των Εθνών. Η Τράπεζα της Ελλάδος λειτουργεί με τη μορφή της Α.Ε. και οι μετοχές της κατέχονται από ιδιώτες και δημόσιους οργανισμούς. Διοικείται από το Διοικητή, δυο Υποδιοικητές και εννέα Συμβούλους. Η Τράπεζα της Ελλάδος δεν δικαιούται να μετέχει άμεσα σε οποιαδήποτε εμπορική, βιομηχανική ή άλλη επιχείρηση, να παρέχει τόκους, να εκδίδει ή να αποδέχεται

¹⁴ «Κατάλογος με όλες τις Τράπεζες και τα χρηματο-οικονομικά ιδρύματα της Ελλάδας», <http://www.bankexpert.gr>, [πρόσβαση 22/12/2010].

γραμμάτια πληρωτέα¹⁵. Από τον Ιανουάριο του 2001 η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του Ευρώ-συστήματος, που απαρτίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τις εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ανήκουν στη ζώνη του ευρώ. Έκτοτε η Τράπεζα της Ελλάδος συμβάλλει με τη δράση της στην επίτευξη των στόχων και την εκτέλεση των καθηκόντων του Ευρώ-συστήματος, το οποίο χαράσσει και εφαρμόζει τη νομισματική πολιτική στη ζώνη του ευρώ. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι αρμόδια για την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής του Ευρώ-συστήματος στην Ελλάδα και τη διαφύλαξη της σταθερότητας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ως πρωταρχικός σκοπός ορίζεται από το Καταστατικό της η διασφάλιση της σταθερότητας του γενικού επιπέδου των τιμών. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, έχει κατοχυρωθεί η θεσμική, προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία της, αλλά και η άσκηση δημοκρατικού ελέγχου εκ μέρους της Βουλής¹⁶.

Η Αγροτική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1929 ως αυτόνομος τραπεζικός οργανισμός με κοινωφελή χαρακτήρα ο οποίος διέθετε στους αγρότες όσο το δυνατόν μικρότερο επιτόκιο. Η δραστηριότητά της βρίσκεται σε συνάρτηση ολόκληρης της γεωργικής πολιτικής του κράτους. Οι σκοποί των χρηματοδοτικών προγραμμάτων της Αγροτικής Τράπεζας είναι σύμφωνοι με τους αναπτυξιακούς στόχους των κρατικών προγραμμάτων ανάπτυξης και αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών των γεωργικών εκμεταλλεύσεων σε κεφάλαια κίνησης και επένδυσης, στη βελτίωση της ποιότητας των συντελεστών της παραγωγής και την πραγματοποίηση των απαραίτητων διαρθρωτικών αλλαγών στην αγροτική παραγωγή. Για την επιτυχία των σκοπών της εφαρμόζει τέλει αποκεντρωτικό σύστημα. Η Αγροτική Τράπεζα διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο με ανώτατο εκτελεστικό της όργανο τον Διοικητή¹⁷.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Ο όμιλος της προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και των ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση

¹⁵ Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ.σ. 216-217.

¹⁶ Η Τράπεζα της Ελλάδος, <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>, [πρόσβαση 13/12/2010].

¹⁷ Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ.σ. 218-219.

στοιχείων ενεργητικού-παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης και διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων. Το δίκτυό της που αριθμεί 574 καταστήματα¹⁸.

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε στην Αθήνα από τον Γρηγ. Εμπεδοκλέους το 1886 και αρχικά λειτούργησε σαν τραπεζικό γραφείο ενώ αργότερα μετατράπηκε σε ομόρρυθμη εταιρεία. Το 1907 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος» και μέχρι σήμερα έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκσυγχρονισμό της τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας¹⁹.

Η Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος, ιδρύθηκε στις 22/7/1995 με πρωτοβουλία των Συνεταιριστικών Τραπεζών Λαμίας, Ιωαννίνων, Παγκρήτιας και Αχαϊκής και του Πιστωτικού Συνεταιρισμού Κορινθίας «Ο ΕΡΜΗΣ». Είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Συνεταιριστικών Τραπεζών και της Διεθνούς Ένωσης Συνεταιριστικών Τραπεζών. Σήμερα, αριθμεί 25 μέλη, από τα οποία τα 16 είναι Συνεταιριστικές Τράπεζες, τα 8 Πιστωτικοί Συνεταιρισμοί και 1 Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα. Διοικείται από 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο, που εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μελών ενώ ταυτόχρονα εκλέγεται και 3μελές Εποπτικό Συμβούλιο²⁰.

Τέλος, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ιδρύθηκε το 1914 σαν αυτόνομη κρατική υπηρεσία υπό την εποπτεία του Υπουργείου Συγκοινωνιών. Κύρια λειτουργία του είναι η προσέλευση καταθέσεων ταμιευτηρίου. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο το οποίο αποτελεί κρατικό οργανισμό για την προσέλευση καταθέσεων, δίνει συνήθως μεγαλύτερο περίπου 0,5% ανώτερο από το επιτόκιο των άλλων εμπορικών τραπεζών²¹.

1.4 Γενικά χαρακτηριστικά τραπεζικών ιδρυμάτων

Τα τραπεζικά ιδρύματα αποτελούν την καρδιά του χρηματοδοτικού συστήματος μιας χώρας. Δέχονται καταθέσεις από διάφορες μονάδες και διαθέτουν κεφάλαια μέσω του δανεισμού και των επενδυτικών δραστηριοτήτων στους ιδιώτες, τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Μέσα από αυτές τις λειτουργίες διευκολύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τους παραγωγούς προς τους καταναλωτές, καθώς και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες της κυβέρνησης. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν στην αναπτυξιακή διαδικασία μιας χώρας, ενώ αποτελούν και μέσα εφαρμογής της νομισματικής πολιτικής. Το

¹⁸ Εθνική Τράπεζα, <http://www.nbg.gr/wps/portal/!ut/p/>, [πρόσβαση 13/12/2010].

¹⁹ Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 217.

²⁰ Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος, <http://www.este.gr/index.asp>, [πρόσβαση 27/12/2010].

²¹ Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 220.

τραπεζικό σύστημα, λοιπόν, είναι κρίσιμο για τη λειτουργία της οικονομίας μιας χώρας. Με το να παρέχουν χρηματοδοτικές υπηρεσίες στην οικονομία, το ενεργητικό τους είναι σχεδόν χρηματικής μορφής, ενώ περιέχει και μετοχικό κεφάλαιο²².

Ο πρωταρχικός ρόλος των τραπεζικών ιδρυμάτων, αναφέρεται στην κάλυψη των τελικών αναγκών τόσο των τελικών δανειζόμενων όσο και των τελικών δανειστών σε μια οικονομία. Τα τραπεζικά ιδρύματα επιδρούν στη ροή κεφαλαίων με τη δημιουργία ενός επιπρόσθετου σταδίου στην ανταλλαγή της αγοραστικής δύναμης ανάμεσα στα νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις. Το τραπεζικό ίδρυμα αρχικά δέχεται χρήματα που ανήκουν στα νοικοκυριά και στη συνέχεια μεταφέρει αυτή την αγοραστική δύναμη στον επιχειρηματικό τομέα, ο οποίος τώρα έχει την ικανότητα να χρηματοδοτήσει τις κεφαλαιουχικές δαπάνες που επιθυμεί. Υπάρχει μια ευρεία ποικιλία εναλλακτικών χρηματικών διαθεσίμων για να επιλέξουν οι πλεονασματικές μονάδες σε ένα αναπτυγμένο τραπεζικό σύστημα. Οι ελλειμματικές μονάδες μπορούν να αποκτήσουν αγοραστική δύναμη στην επιθυμητή μορφή μέσω των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Έτσι ενθαρρύνεται η οικονομική αποτελεσματικότητα στη χρηματοδότηση και δημιουργεί κίνητρο για τη συσσώρευση κεφαλαίου και την ανάπτυξη της οικονομίας²³.

Η αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων, σε αρμονία με τους γενικούς οικονομικούς στόχους, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή και ικανοποιητική διαχείρισή τους. Όπως ισχύει για οποιονδήποτε άλλο οργανισμό ή επιχείρηση, τα τραπεζικά ιδρύματα οφείλουν να έχουν αποτελεσματική διαχείριση, ώστε να αποφεύγονται σοβαροί κίνδυνοι για την οικονομία, και να ικανοποιούν τους στόχους που θέτουν, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα ισχυρό, αναπτυσσόμενο και εξελισσόμενο στις ανάγκες τραπεζικό σύστημα που να είναι ικανό να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της κοινωνίας²⁴.

Εξετάζοντας τον ρόλο των τραπεζικών ιδρυμάτων, μπορεί να υποστηριχθεί ότι με τις προσπάθειές τους βοηθούν στην οικονομική ανάπτυξη και διαμεσολαβούν στη λειτουργία της αποταμίευσης-επένδυσης, αφού διευκολύνεται ο διαχωρισμός των αποταμιευτικών από τις επενδυτικές αποφάσεις. Ενθαρρύνεται η αποταμίευση και η επένδυση αφού παρέχονται μια ποικιλία χρηματοδοτικών οργάνων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πλεονασματικών μονάδων και μια ποικιλία πηγών κεφαλαίου για τις ελλειμματικές μονάδες.

²² Κοσμίδου, Κ. (2006), «Μια Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων σήμερα!», http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1353, [πρόσβαση 18/12/2010].

²³ Αλεξιάκης Π., Πετράκης Π. (1988) *Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες*, εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα, σ. 16-17.

²⁴ Κοσμίδου, Κ. (2006), «Μια Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων σήμερα!», http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1353, [πρόσβαση 18/12/2010].

Επιπλέον, κάνοντας την παροχή κεφαλαίων από τις πλεονασματικές μονάδες και το δανεισμό από τις ελλειμματικές μονάδες περισσότερο ελκυστικό, ο ρυθμός αποταμίευσης και επένδυσης στο επίπεδο πλήρους απασχόλησης και ο ρυθμός αύξησης του κεφαλαίου και του εισοδήματος αυξάνονται πιο πολύ σε αντίθεση με την περίπτωση απουσίας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ακόμα, η τραπεζική διαμεσολάβηση προωθεί την εξειδίκευση στις δραστηριότητες και έτσι αυξάνει την παραγωγικότητα. Συγκεκριμένα, βοηθά στην οικονομική ανάπτυξη διαχωρίζοντας τη διαχείριση από την ιδιοκτησία του πλούτου. Τα τραπεζικά ιδρύματα, επίσης, μειώνουν τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες τόσο για τις πλεονασματικές όσο και για τις ελλειμματικές μονάδες. Επιλέγουν το ενεργητικό τους έτσι ώστε να μειώνουν τους κινδύνους για αθέτηση των υποχρεώσεών τους προς τις πλεονασματικές μονάδες, ενώ προσαρμόζουν την ρευστότητα, την εμπορευσιμότητα και την διαιρετότητα του παθητικού τους ανάλογα με τη ζήτηση. Με αυτόν τον τρόπο τα χρηματοδοτικά ιδρύματα συνεισφέρουν στην παραγωγικότητα της οικονομίας και στο γενικό επίπεδο ζωής αφού μπορούν να ικανοποιήσουν, ταυτόχρονα, τις ανάγκες και προτιμήσεις τόσο των πλεονασματικών όσο και των ελλειμματικών μονάδων. Τέλος, η εμπειρία υποστηρίζει πως υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ανάπτυξη των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και στην οικονομική ανάπτυξη²⁵.

1.5 Η οργάνωση της εργασίας στην τράπεζα

Η ισχυρά ανταγωνιστική στρατηγική των τραπεζών θεωρείται ότι δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη σταθερού και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ο υψηλός δυναμισμός των αγορών το έχει αναδείξει σε σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντιδιαστολή με τους κεφαλαιακούς πόρους, οι άνθρωποι εκτιμάται ότι ενεργούν ως κύριοι συνεκτικοί δεσμοί με τους πελάτες και τις εξελίξεις της αγοράς. Η προσφορά υψηλής ποιότητας εξατομικευμένων υπηρεσιών, παράλληλα με την παροχή συμβουλών σε μεγάλο εύρος χρηματοπιστωτικών προϊόντων, δίνει το προβάδισμα στις τράπεζες έναντι των άλλων οργανισμών του κλάδου²⁶.

Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής αναβάθμιση και εμπλουτισμός τους αποτελεί στρατηγικό προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας και των υψηλών οικονομικών αποτελεσμάτων. Κατά τους Quin και Sulek, όσο πιο ικανό και με

²⁵ Αλεξιάκης Π., Πετράκης Π. (1988) *Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες*, εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα, σ.σ. 17-18.

²⁶ Πρωτόπαπας Χ. (1997) *Τράπεζες και Ποιότητα*, εκδόσεις: Σακκούλα, Θεσσαλονίκη, σ. 24.

επαρκείς γνώσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο και πιο κατάλληλο είναι να σχεδιάσει διαδικασίες και να προσφέρει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα, στα πλαίσια του ταχύτατου μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου η ποιότητα αποτελεί εξαιρετικά κρίσιμο παράγοντα, αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα που προσλαμβάνει μάλιστα, λόγω των συνθηκών, επιτακτικό χαρακτήρα²⁷.

Στον τραπεζικό τομέα οι μισθωτοί είναι, στην πλειοψηφία τους, υπάλληλοι που απασχολούνται στον τριτογενή ιδιωτικό τομέα, των υπηρεσιών, παρέχοντας εργασία αποκλειστικά ή κατά κύριο χαρακτήρα πνευματική, σε αντιδιαστολή με τους εργάτες που παρέχουν εργασία σωματική. Οι τραπεζοϋπάλληλοι διακρίνονται περεταίρω σε απλούς υπαλλήλους, στελέχη και διευθύνοντες υπαλλήλους ή ανώτατα στελέχη. Διευθύνοντες υπάλληλοι δεν θεωρούνται οι προϊστάμενοι ή οι διευθυντές ορισμένων υπηρεσιών ή τομέων της τράπεζας, αλλά εκείνοι που έχουν θέση εποπτείας, ασκούν καθήκοντα διεύθυνσης και κατέχουν ιδιάζουσα θέση εμπιστοσύνης²⁸.

Η ανεύρεση και προσέλκυση των καταλληλότερων στελεχών αποτελεί για την τράπεζα μια από τις θεμελιώδεις αξίες της και αναπόσπαστο μέρος της ανταγωνιστικότητας της. Φυσικά δεν πρόκειται για μια απλή διαδικασία, αφού απαιτεί την συνεργασία στελεχών από ολόκληρο το φάσμα του οργανισμού και την παράλληλη εξέταση υπέργοκου αριθμού υποψηφίων²⁹.

Οι υποψήφιοι που υποβάλλουν βιογραφικό σημείωμα στις τράπεζες διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες ανάλογα με την προηγούμενη εργασιακή τους εμπειρία, με αποτέλεσμα τα διαφοροποίηση της διαδικασίας επιλογής: α) υποψήφιοι χωρίς τραπεζική ή άλλη προϋπηρεσία και β) υποψήφιοι με τραπεζική ή άλλη προϋπηρεσία. Από την παραπάνω κατηγοριοποίηση εξαιρούνται και αντιμετωπίζονται ξεχωριστά περιπτώσεις προσέλκυσης βοηθητικού προσωπικού (κλητήρες, φύλακες), φοιτητών για διενέργεια πρακτικής άσκησης ή για απασχόληση με σχέση άμισθης μαθητείας. Στις περιπτώσεις αυτές χρησιμοποιείται μόνο η συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής. Για κάθε κατηγορία υποψηφίων χρησιμοποιείται η τεχνική του « σταδιακού αποκλεισμού», δηλαδή οι υποψήφιοι κρίνονται σε διάφορα στάδια

²⁷ Πρωτόπαπας Χ. (1997) *Τράπεζες και Ποιότητα*, εκδόσεις: Σακκούλα, Θεσσαλονίκη, σ. 24.

²⁸ Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε. (1999) *Τραπεζική Διοίκηση*, εκδόσεις: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σ. 215.

²⁹ Νικολάου Ι., Σιδέρης Ι. (2006) *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*, εκδόσεις: Ελληνικές Εκδόσεις, Αθήνα, σ. 148.

και αποκλείονται από τη διαδικασία σε περίπτωση που δεν ικανοποιήσουν τις προϋποθέσεις κάποιου σταδίου³⁰.

Τα βασικά εργαλεία για την επιλογή των υποψηφίων χωρίς τραπεζική προϋπηρεσία είναι: το βιογραφικό σημείωμα για την αρχική αξιολόγηση, τα τεστ ικανοτήτων και η συνέντευξη. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι η αξιολόγηση των εισερχόμενων βιογραφικών σημειωμάτων από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το δεύτερο βήμα είναι η πραγματοποίηση του γραπτού διαγωνισμού με την συμμετοχή των υποψηφίων που πληρούν τα τυπικά προσόντα. Η εξέταση περιλαμβάνει τεστ ικανοτήτων, στα οποία αξιολογούνται οι απαραίτητες ικανότητες που καθορίζουν την επιθυμητή απόδοση, όπως έχει προσδιοριστεί στην Τράπεζα, και κρίνεται ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν τους κατόχους όλων των θέσεων ανεξαρτήτως αντικειμένου. Δηλαδή, ικανότητες αριθμητικού και γλωσσικού συλλογισμού και ικανότητες ελέγχου πληροφοριών. Η διεξαγωγή των τεστ ικανοτήτων οργανώνεται από την ΔΑΔ και πραγματοποιείται από εκπρόσωπό της, ο οποίος είναι άρτια εκπαιδευμένος και έχει λάβει σχετική πιστοποίηση από τη συμβουλευτική εταιρία. Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι που συγκέντρωσαν βαθμολογία πάνω από τον προκαθορισμένο μέσο όρο καλούνται σε μία πρώτη συνέντευξη, ενώ στους υπόλοιπους αποστέλλεται σχετική απορριπτική επιστολή. Το κριτήριο βάση του οποίου καλούνται οι υποψήφιοι στην πρώτη συνέντευξη είναι η σειρά επιτυχίας τους στον διαγωνισμό, με εξαίρεση την περίπτωση που οι προδιαγραφές μιας θέσης προς κάλυψη προϋποθέτουν ο υποψήφιος να είναι κάτοχος πτυχίου συγκεκριμένης κατεύθυνσης (π.χ. πληροφορικής). Η πρώτη συνέντευξη, από την οποία κρίνεται ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για να κληθούν σε δεύτερη συνέντευξη, πραγματοποιείται από επιτροπή που αποτελείται από δυο Διευθυντές και έναν εκπρόσωπο της ΔΑΔ. Οι υποψήφιοι που περνούν με επιτυχία το πρώτο στάδιο των συνεντεύξεων καλούνται σε δεύτερη συνέντευξη από επιτροπή απαρτιζόμενη αυτή τη φορά από τον αρμόδιο προϊστάμενο, τον διευθυντή της θέσης πιθανού προσδιορισμού και τον Διευθυντή Ανθρώπινου δυναμικού. Ο στόχος της δεύτερης συνέντευξης είναι ο εντοπισμός και η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την θέση από τους επιτυχόντες της προηγούμενης φάσης. Με την ολοκλήρωση και του δεύτερου κύκλου συνεντεύξεων καθορίζονται οι υποψήφιοι που είναι κατάλληλοι για πρόσληψη είτε άμεσα είτε στο μέλλον. Για να κριθεί ένας υποψήφιος ως

³⁰ Νικολάου Ι., Σιδέρης Ι. (2006) *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*, εκδόσεις: Ελληνικές Εκδόσεις, Αθήνα, σ.σ. 129-131.

κατάλληλος για πρόσληψη, πρέπει να υπάρχει ομοφωνία από όλα τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων³¹.

Ως υποψήφιοι με τραπεζική ή άλλη σχετική εργασιακή εμπειρία θεωρούνται όσοι έχουν προϋπηρεσία σε αντικείμενο χρηματοοικονομικό για διάστημα άνω των δυο ετών. Βέβαια, υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις που μπορούν να καλυφθούν από υποψήφιους με προϋπηρεσία σε διαφορετικό αντικείμενο (π.χ. θέσεις Μάρκετινγκ, Μηχανογράφησης, Ανθρώπινου Δυναμικού). Οι μέθοδοι επιλογής των έμπειρων υποψηφίων είναι όπως και στη προηγούμενη περίπτωση το βιογραφικό σημείωμα, οι συνεντεύξεις και συμπληρωματικά ανάλογα με την περίπτωση, οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες. Μετά και τη δεύτερη συνέντευξη όσο αφορά στη στελέχωση υψηλών διοικητικών θέσεων και όπου αυτό είναι εφικτό, ζητούνται συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες των υποψηφίων, αλλά και πληροφορίες από την ευρύτερη τραπεζική αγορά. Μετά την ολοκλήρωση και του τελευταίου κύκλου συνεντεύξεων και την έρευνα συστάσεων -όπου κρίνεται απαραίτητο- καθορίζονται οι υποψήφιοι και κρίνονται κατάλληλοι για πρόσληψη. Και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να υπάρχει ομοφωνία από όλα τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων. Τέλος, μερικά στοιχεία που αφορούν στη διεξαγωγή όλων των συνεντεύξεων τόσο άπειρων όσο και έμπειρων υποψηφίων είναι ότι:

- α) χρησιμοποιείται ειδικά διαμορφωμένος χώρος στα κεντρικά γραφεία της Τράπεζας ώστε όλοι οι υποψήφιοι να αξιολογούνται κάτω από τις ίδιες συνθήκες,
- β) μετά τη λήξη της συνέντευξης δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις που επιθυμεί και ενημερώνεται από τους αξιολογητές για το επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής, και
- γ) η επιτροπή καταγράφει τα σχόλιά της και πραγματοποιεί την αξιολόγηση της αμέσως μετά την αποχώρηση του υποψηφίου από την αίθουσα³².

³¹ Νικολάου Ι., Σιδέρης Ι. (2006) *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*, εκδόσεις: Ελληνικές Εκδόσεις, Αθήνα, σ.σ. 131-137.

³² Νικολάου Ι., Σιδέρης Ι. (2006) *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*, εκδόσεις: Ελληνικές Εκδόσεις, Αθήνα, σ.σ. 138-142.

Κεφάλαιο 2^ο Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Ιστορική αναδρομή

Η Διοίκηση, γενικότερα και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Διοίκηση Προσωπικού), άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία³³.

Ο F Taylor υπήρξε θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας (scientific management movement) και μαζί με τους συνεργάτες του ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου³⁴. Η εργασία που καθιέρωσε τον Taylor σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης είχε τίτλο: Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ. Οι ιδέες του πήγαζαν από την δουλειά του σαν μηχανικού σε βιομηχανία χάλυβος, και επί δυο δεκαετίες εφάρμοζε την επιστημονική του μέθοδο πετυχαίνοντας βελτιώσεις στην παραγωγικότητα³⁵. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε την βάση πολλών παραλλαγών³⁶.

Οι γραπτές εργασίες του Henri Fayol - ταυτόχρονα με εκείνες του Taylor, αλλά σ' άλλη ήπειρο και χώρα - κατέχουν μια ενδιαφέρουσα θέση στην βιβλιογραφία του μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με τον Taylor που ενδιαφερόταν για το μάνατζμεντ του εργοστασίου, ο Fayol αντιμετώπισε τα πράγματα με μια ευρύτερη άποψη, και ασχολήθηκε με τις αρχές οργάνωσης και τα καθήκοντα του μάνατζερ με καθολικότητα στην εφαρμογή. Η κύρια εργασία του Fayol, Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ, εξέταζε την διοίκηση σαν

³³ Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 16.

³⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 6.

³⁵ Κανελλόπουλος Χ. (1990) *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση (σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες)*, εκδόσεις: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα, σ. 44.

³⁶ Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.σ. 16-17.

ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που είχε εφαρμογή σ' όλα τα είδη της ομαδικής δραστηριότητας³⁷.

Ο Rowntree ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν στην βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως π.χ. ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα 5 ημερών, συμμετοχή στα κέρδη, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας κ.ά.³⁸.

Η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων άρχισε ως αποτέλεσμα μιας έρευνας που έγινε μεταξύ του 1927 και 1932 στο Hawthorne του Chicago, σε ένα εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας. Η μελέτη αυτή έγινε από ομάδα επιστημόνων μ' επικεφαλής τον Elton Mayo, ψυχολόγο - καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard. Τα συμπεράσματα του Mayo ήταν ότι η συμπεριφορά και τα αισθήματα σχετίζονταν στενά, ότι οι επιδράσεις της ομάδας επηρέαζαν σημαντικά την ατομική συμπεριφορά, ότι τα ομαδικά πρότυπα ήταν πολύ αποτελεσματικά για την ατομική απόδοση του εργαζομένου και ότι το χρήμα έπαιζε μικρότερο ρόλο ως καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης από τα ομαδικά πρότυπα, τα συναισθήματα και τη σιγουριά³⁹.

Οι έρευνες που έκανε ο E.Jacques ήταν κατά κάποιο τρόπο συγκρίσιμες με τις έρευνες του Mayo. Το βασικότερο δε αποτέλεσμα της εργασίας αυτής ήταν η διαπίστωση της ανάγκης που αισθάνεται ένα άτομο που εργάζεται σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον να γνωρίζει ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος και η θέση του μέσα στο περιβάλλον αυτό. Ο ρόλος και η θέση κάθε ατόμου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι αποδεκτά τόσο από τον ίδιο, όσο και από τους συναδέλφους του. Όταν υπάρχει κάποια σύγχυση στα όρια του ρόλου ή όταν ένα άτομο εκτελεί περισσότερους ρόλους, οι οποίοι δεν έχουν μεταξύ τους σαφή διάκριση, τότε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα έχουμε τη δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης⁴⁰.

Αποτέλεσμα της βαθύτερης διερεύνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο ήταν η θεώρηση των οργανώσεων ως «κοινωνικά συστήματα».

³⁷ Κανελλόπουλος Χ. (1990) *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση (σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες)*, εκδόσεις: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα, σ.σ. 44-45.

³⁸ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 7.

³⁹ Κανελλόπουλος Χ. (1990) *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση (σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες)*, εκδόσεις: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα, σ.σ. 46-47.

⁴⁰ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ. 37-38.

Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων⁴¹.

Η Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, έδωσε έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Συγκεκριμένα ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν αποφασιστικά την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων⁴².

Συνοπτικά, λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής⁴³.

2.2. Ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο μιας επιχείρησης

Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγή. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσα από τις λειτουργίες της προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Τέλος, επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει

⁴¹ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 12.

⁴² Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 13.

⁴³ «Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», www.econ.uoi.gr/.../dioikisi_anthropinvn_porvn_meros_A.pdf, [πρόσβαση 11/01/2011].

επιτυχημένους ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή⁴⁴.

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν. Αυτό σημαίνει ότι έχει έμφυτη την ανάγκη για συμβίωση, έρχεται σε συνεχή επαφή με τους συνανθρώπους του και κατά συνέπεια αναπτύσσει μια δραστηριότητα σε σχέση με αυτούς. Άρα έχει κοινωνική συμπεριφορά. Το μεγαλύτερο μέρος της συμπεριφοράς του ατόμου, σχετίζεται με τον κοινωνικό χώρο, έχει επομένως κοινωνικό χαρακτήρα. Αν υπολογίσουμε επίσης ότι τα 2/3 της ζωής του ο σύγχρονος άνθρωπος τα περνά μέσα στον εργασιακό του χώρο, τότε η κοινωνική συμπεριφορά που αναπτύσσει στην εργασία του συνιστά ουσιώδες μέρος της ζωής του⁴⁵.

Ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κ.τ.λ.) που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού. Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα⁴⁶.

Πάνω απ' όλα, οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή, αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρηση που εργάζονται. Οι ρόλοι των εργαζόμενων ορίζονται και περιγράφονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά ενός εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης⁴⁷.

Ο άνθρωπος ως λογικό όν, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως άνθρωπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει την αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει

⁴⁴ Βεντούρη Α. (1995), «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο», διπλωματική εργασία, Αθήνα, <http://artemis.cslab.ntua.gr/Dienst/UI/1.0/Summarize/artemis.ntua.ece/DT2005-0142>, [πρόσβαση 19/12/2010].

⁴⁵ Μπιτσάνη Ε. (2006) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα, σ. 47.

⁴⁶ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 28.

⁴⁷ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 26.

στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία. Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του⁴⁸.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του⁴⁹.

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι μεταξύ τους οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής προέλευσης κ.τ.λ., οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας. Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και αμοιβής και, ακόμη, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και την εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις⁵⁰.

Σ' ένα λοιπόν διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί από την πλευρά της επιχείρησης ότι οι προσπάθειες των εργαζόμενων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κ.ά.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε,

⁴⁸ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ. 28-29.

⁴⁹ Γιάκκα Μ. (2008) «Human resources management και σύγχρονη επιχείρηση», www.ketionion.gr/.../ΔΙΟΙΚΗΣΗ%20ΑΘΡΩΠΙΝΩΝ%20ΠΟΡΩΝ%202008.doc, [πρόσβαση 09/01/2011].

⁵⁰ Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.σ. 23-24.

ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους⁵¹.

2.3 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Γενικά, η διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν⁵². Δυο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό στοιχείο του μάνατζμεντ και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών. Ένας βασικός στόχος του μάνατζμεντ είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων. Δεν αρκεί, όμως, μόνο η αποδοτικότητα. Το μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Έτσι, όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου⁵³.

Όσο αφορά την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί σύμφωνα με την Μπόγκα – Καρτέρη «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού⁵⁴».

Η Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς προτείνουν ορισμό σύμφωνα με τον οποίο η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που

⁵¹ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 18.

⁵² Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 53.

⁵³ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ.σ. 53-54.

⁵⁴ Πλατφόρμα Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης, «Διαφάνειες Ανθρώπινοι Πόροι», <http://eclass.hua.gr/courses/OIK151/>, [πρόσβαση 06/01/2011].

προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης⁵⁵.

Ένας άλλος ορισμός, επίσης, που έχουν διατυπώσει οι ανωτέρω συγγραφείς είναι ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Οι υπεύθυνοι στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης⁵⁶.

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης⁵⁷.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντελεί στο να:

- Ø προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- Ø είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Ø αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- Ø γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- Ø αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Ø ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Ø αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη

⁵⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 18.

⁵⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 18.

⁵⁷ Βεντούρη Α. (1995), «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο», διπλωματική εργασία, Αθήνα, <http://artemis.cslab.ntua.gr/Dienst/UI/1.0/Summarize/artemis.ntua.ece/DT2005-0142>, [πρόσβαση 19/12/2010].

Ø επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση⁵⁸.

Σήμερα μιλάμε για διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

Ø Ωφέλεια ατόμου, επιχείρηση, κοινωνία

Ø Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ø Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης⁵⁹.

2.4. Βασικές δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού. Η στρατολόγηση, προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στην δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος.
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική.
4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

⁵⁸ Βεντούρη Α. (1995), «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο», διπλωματική εργασία, Αθήνα, <http://artemis.cslab.ntua.gr/Dienst/UI/1.0/Summarize/artemis.ntua.ece/DT2005-0142>, [πρόσβαση 19/12/2010].

⁵⁹ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Αντίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 17.

5. Αμοιβή. Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση.
6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του οποίου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
7. Εργασιακές σχέσεις. Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης⁶⁰.

Οι παραπάνω αρμοδιότητες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευσή τους. Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα απ' αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους) επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων⁶¹.

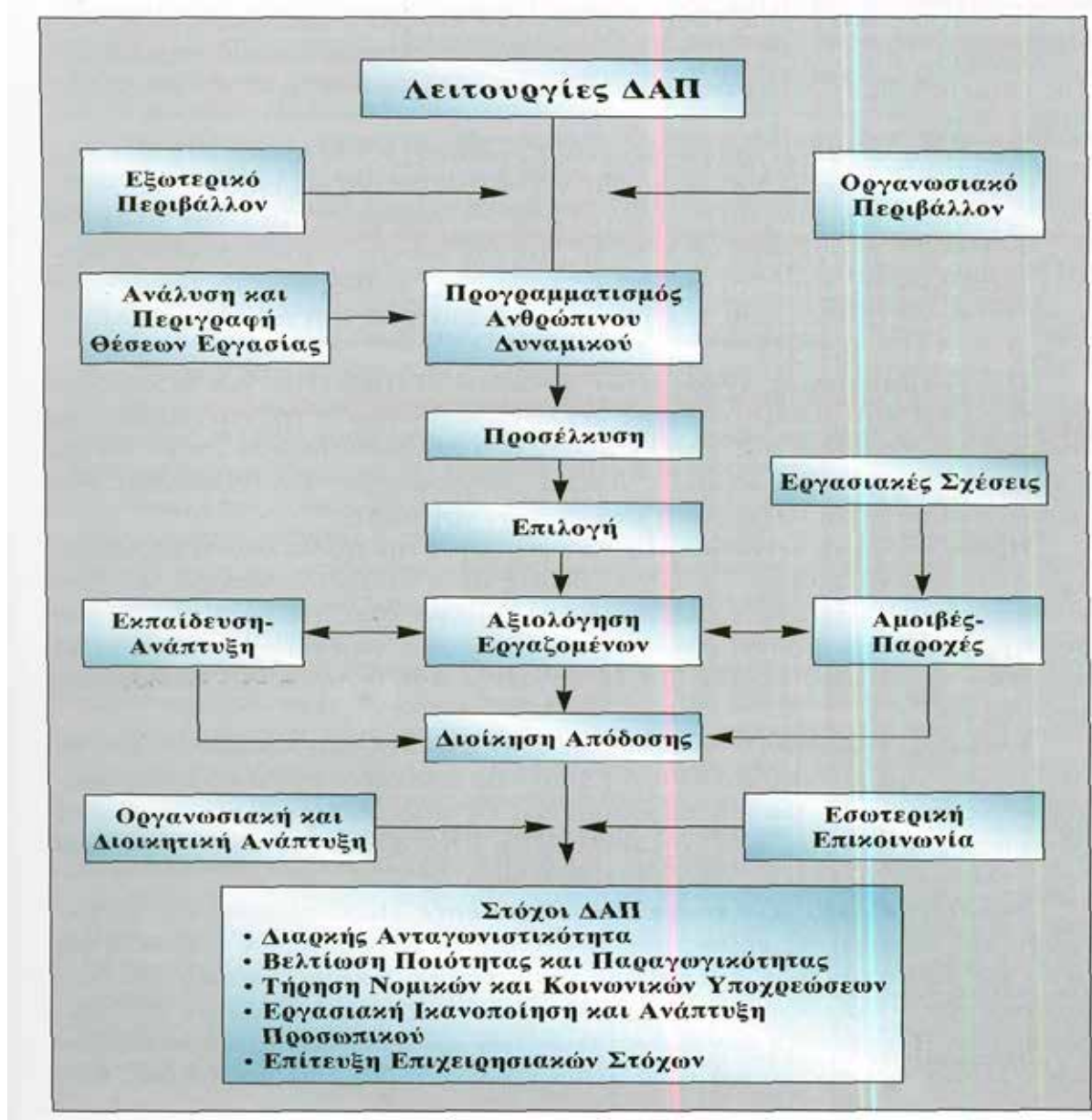
Ο ρόλος, λοιπόν, του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση είναι να συνδέει τη λειτουργία του με την στρατηγική της επιχείρησης, να εμπλέκει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στο σχεδιασμό της πολιτικής της. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσφέρει λύσεις και διαδικασίες αποτελεσματικές για όλα τα θέματα που απασχολούν

⁶⁰ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 66-69.

⁶¹ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ.σ. 20-21.

στελέχη γραμμής και εργαζόμενους, να τους διευκολύνει δηλαδή, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπει να εισάγει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων⁶².

Σχήμα 1: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 21. ανασύρθηκε από: <https://eclass.teicrete.gr/courses/SDO4107/>, [πρόσβαση 04/12/2010]

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί

⁶² Γιάκκα Μ. (2008) «Human resources management και σύγχρονη επιχείρηση», www.ket-union.gr/.../ΔΙΟΙΚΗΣΗ%20ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ%20ΠΟΡΩΝ%202008.doc, [πρόσβαση 09/01/2011].

στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων. Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται⁶³.

Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει τέσσερα κύρια καθήκοντα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Το πρώτο είναι να αποκτήσει τους εργαζόμενους που είναι αναγκαίοι. Το δεύτερο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζόμενους στη σωστή θέση. Αυτό μπορεί να απαιτεί εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον το οποίο αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση, η οποία να οδηγεί σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Το τελευταίο καθήκον το οποίο πρέπει να εκπληρώνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να υπολογίζει την απόδοση του κάθε εργαζομένου⁶⁴.

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαφέρει κυρίως ανάλογα με το μέγεθός της και με την εμπλοκή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό των στελεχών γραμμής. Στις μικρές επιχειρήσεις συνήθως η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Για παράδειγμα ο γενικός διευθυντής συνήθως κάνει τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο εργασίας και τις βάρδιες. Το λογιστήριο-Οικονομικό τμήμα και εν μέρει εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών ΔΑΠ αναλαμβάνουν την μισθοδοσία και άλλες βασικές διοικητικές λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως τήρηση αρχείων και καταστάσεων εργαζομένων. Η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς φορείς, ενώ τα θέματα εκπαίδευσης επιλέγονται από τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, κατά περίπτωση. Κατά κανόνα ένα στέλεχος καλείται να αναλάβει ολόκληρη τη λειτουργία της ΔΑΠ, σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 90 άτομα, καθώς και η έρευνα έχει δείξει ότι η αναλογία στελεχών προσωπικού προς το σύνολο των εργαζομένων είναι 1 προς 90⁶⁵.

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις, στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διακρίνονται για τον σαφή καταμερισμό των έργων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ειδική υπηρεσία, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα, υπαγόμενη απ'

⁶³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 28.

⁶⁴ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 47.

⁶⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ.σ. 45-46.

ευθείας στη Διοίκηση της επιχειρήσεως. Είναι επίσης δυνατόν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τον όγκο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει να έχει τη μορφή του τμήματος ή της διευθύνσεως, ανάλογα με τον αριθμό των προσώπων που απασχολεί η επιχείρηση⁶⁶.

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος ΔΑΠ αποδεικνύεται απαραίτητη. Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει, το στέλεχος που διαχειριζόταν τα θέματα ΔΑΠ, αποκτά βοηθούς που αναλαμβάνουν μέρος των καθηκόντων. Οι επιχειρήσεις με πάνω από 200 ή 250 υπαλλήλους συνήθως οργανώνουν αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ, με ένα στέλεχος ΔΑΠ και ένα γραμματέα ή βοηθητικό στέλεχος. Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα ΔΑΠ πληθαίνουν και συνήθως κάτω από τον διευθυντή μπορεί να υπάγονται ένας ειδικός για προσλήψεις, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα ΔΑΠ διαιρείται σε ακόμα μικρότερα υπο-τμήματα που περιλαμβάνουν την προσέλευση και επιλογή, τη μισθοδοσία και τις εξωμισθολογικές παροχές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία⁶⁷.

2.5 Από την Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια οι παγκόσμιες αλλαγές στον επιχειρησιακό κόσμο, έχουν επηρεάσει τη φύση των σχέσεων και τους όρους απασχόλησης, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην ανάγκη ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Τα χαρακτηριστικά της σημερινής κοινωνίας και κατ' επέκταση του χώρου απασχόλησης είναι τα εξής:

- Παγκοσμιοποίηση (νέες αγορές, νέοι όροι εργασίας)
- Ανταγωνισμός-αλλαγές στους όρους εργασίας
- Καινούργια τεχνολογία
- Αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης:
 - ® Μείωση δύναμης συνδικάτων
 - ® Ευελιξία εργατικού δυναμικού (μείωση αριθμού εργαζομένων, μείωση ιεραρχικών επιπέδων, θεσμοί υπεργολαβίας και μερικής απασχόλησης).

⁶⁶ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 42.

⁶⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα σ. 46.

- Καινοτόμες μέθοδοι διοίκησης (αφοσίωση, συμμετοχή)⁶⁸.

Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις συνοπτικά είναι οι εξής: μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, τάση ευελιξίας του ανθρώπινου δυναμικού και των στελεχών, εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις προχωρούν στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας. Λόγω αυτών των εξελίξεων συντελείται μια σταδιακή μετατόπιση στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «διοίκηση των όρων απασχόλησης» τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση των επιδόσεων»⁶⁹.

Μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει. Η επαρκής συνειδητοποίηση του ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η μέγιστη επιτυχία για την επιχείρηση. Οι άνθρωποι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγων στο γίνεσθαι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτό τον παράγοντα, που τώρα έγινε αποφασιστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές⁷⁰.

Επιπλέον, λόγω των εξελίξεων που αναφέρθηκαν παραπάνω η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται αλλαγές και συντελείται μια σταδιακή μετατόπιση από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την

⁶⁸ Πλατφόρμα Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης ΤΕΙ Κρήτης, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», <https://eclass.teicrete.gr/courses/SDO4107/>, [πρόσβαση 04/12/2010].

⁶⁹ Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 4-5.

⁷⁰ Γιάκκα Μ. (2008) «Human resources management και σύγχρονη επιχείρηση», www.keta-ionion.gr/.../ΔΙΟΙΚΗΣΗ%20ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ%20ΠΟΡΩΝ%202008.doc, [πρόσβαση 09/01/2011].

εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Από την άλλη πλευρά, ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής κ μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος»⁷¹.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως "περιουσιακό στοιχείο", στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Ακόμη η ΔΑΠ δίνει έμφαση:

- Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δυο πλευρών-διοίκησης και εργαζομένων.
- Στην ανάπτυξη στους εργαζομένους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.
- Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης⁷².

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η μετάβαση από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων⁷³:

ΑΠΟ Διοίκηση Προσωπικού	ΣΕ Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
1.Διοίκηση των όρων απασχόλησης (σύμβαση εργασίας).	1.Διοίκηση των επιδόσεων.
2. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν το κατώτερο προσωπικό σε βραχυχρόνια βάση (στρατολόγηση /επιλογή/ εκπαίδευση/ αξιολόγηση/ αμοιβή).	2.Μακροχρόνια και συστηματική αντιμετώπιση του συνόλου του προσωπικού ως «πόρος» της επιχείρησης.

⁷¹ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 5.

⁷² Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 20.

⁷³ Πλατφόρμα Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης ΤΕΙ Κρήτης, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», <https://eclass.teicrete.gr/courses/SDO4107/>, [πρόσβαση 04/12/2010].

3.Έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει διοικητικό χαρακτήρα στη διεύθυνση προσωπικού.	3.Η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό.
4.Ο υπεύθυνος προσωπικού αποκτάει ρόλο μεσολαβητή, μεταβιβαστή των μηνυμάτων του προσωπικού στη διοίκηση και αντίστροφα.	4.Ρόλος του υπευθύνου ως εκτιμητής και σύμβουλος.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπαλλήλους μιας επιχείρησης, έχει αναπτυχθεί σημαντικά με την υποστήριξη της θεωρίας και τη ρύθμιση της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει όλο και πιο αυστηρές διατάξεις και ελέγχους ενάντια στην κακομεταχείριση και την ανισότητα⁷⁴.

Την τελευταία δεκαετία ο ανθρώπινος παράγοντας και οι ανθρώπινοι πόροι γενικότερα αποτελούν κεντρικό σημείο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό με πολλές νέες γνώσεις και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτες τακτικές για τη διοίκηση αυτού του προσωπικού. Ειδικά σε χώρους έρευνας και ανάπτυξης όπου οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες και η ανάγκη για καινοτομία είναι συνεχής η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί ένα πολύτιμο και ευέλικτο εργαλείο⁷⁵.

Το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Προκύπτει λοιπόν η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Τα ζητούμενα για κάθε⁷⁶ επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι,

⁷⁴ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 25.

⁷⁵ «Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», www.econ.uoi.gr/.../dioikisi_anthropinwn_porwn_meros_A.pdf, [πρόσβαση 11/01/2011].

⁷⁶ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 15.

(ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

2.6 Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους δεν είναι διαδικασία που λαμβάνει χώρα εν κενώ. Ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τις πολιτικές και τις πρακτικές, ενώ οι παγκόσμιες και οι τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν ασκήσει μερικές φορές έμμεση ή «πολλαπλασιαστική» επίδραση⁷⁷.

Κάθε οργανισμός οικονομικός και επομένως κάθε επιχείρηση, γεννιέται, αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, που επιδρούν άμεσα και οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκησή της εκάστοτε οικονομικής μονάδας. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να διακριθούν σε οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς καθώς και τεχνολογικούς⁷⁸.

Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το οικονομικό σύστημα που επικρατεί, τη μορφή και το μέγεθος της αγοράς αγαθών και συντελεστών παραγωγής, το βαθμό του κρατικού παρεμβατισμού και την οικονομική σταθερότητα⁷⁹. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες (εκροές). Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την κατάσταση της οικονομίας όταν παίρνουν αποφάσεις για την επιχείρηση. Θέματα όπως η ίδια η οικονομία, οι πελάτες μιας εταιρείας και οι ανταγωνιστές της πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων⁸⁰.

Το πολιτικό πλαίσιο είναι το πιο σύνθετο και το πιο δύσκολο να αναλυθεί, τόσο επειδή η ισχύς του διαμορφώνει τη φύση της σχέσεως απασχόλησης, όσο και επειδή επιδρά και στα άλλα πλαίσια. Επιπλέον, η επιρροή των κυβερνήσεων και των φορέων τους – δηλαδή, αυτού που ονομάζουμε «κράτος» - διαπερνά κάθε πτυχή της επιχείρησης ενώ ακόμη

⁷⁷ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 30.

⁷⁸ Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 16.

⁷⁹ Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 16.

⁸⁰ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ.σ. 40-42.

αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος⁸¹. Όσο αφορά τους πολιτικούς παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τα πλαίσια επιλογής της μορφής της επιχείρησης, καθορίζουν τους όρους ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις εργασιακές σχέσεις καθώς και τις φορολογικές διαδικασίες⁸². Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον όταν η διοίκησή τους λαμβάνει αποφάσεις. Ενώ φαίνεται πως οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι νομικοί, στην ουσία είναι πολιτικοί, κι αυτό γιατί οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν τη νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ένωση με άλλες εταιρείες που έχουν παρόμοιες απόψεις, και όλες μαζί να προσπαθήσουν να επιτύχουν την αλλαγή ενός νόμου⁸³.

Οι κοινωνικοί παράγοντες αποτελούν σημαντικό συντελεστή διαμόρφωσης της επιχειρησιακής συμπεριφοράς και περιλαμβάνουν το γενικό κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι διοικούντες μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξουν την δράση τους⁸⁴. Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται: η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας απ' αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης εκπληρώνει το έργο της. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό περιβάλλον και καθώς η επιχειρησιακή δραστηριότητα γίνεται διεθνής, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να κατανοεί πως κάθε χώρα έχει και διαφορετικό περιβάλλον⁸⁵.

Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά ή υπηρεσίες ενώ ταυτόχρονα αποτελούν το δυναμικότερο συντελεστή αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης σ' όλους τους τομείς της⁸⁶. Αυτός ο παράγοντας έχει τα πιο δραματικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, αφού, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συχνά γίνονται γρήγορα αντιληπτές από την εταιρεία. Η εταιρεία ίσως να είναι προσηλωμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ξαφνικά να εμφανιστεί μια καινούργια, πιο νεωτεριστική και αποτελεσματική από άποψη κόστους,

⁸¹ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 34.

⁸² Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 16.

⁸³ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 40.

⁸⁴ Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 16.

⁸⁵ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 38.

⁸⁶ Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 16.

τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα καινούργια δεδομένα. Εάν αυτό είναι αδύνατο θα σταματήσει σταδιακή ή αμέσως την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Υπάρχουν δύο κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση της επιχείρησης όταν παίρνει αποφάσεις. Αυτές είναι η πηγή νέας τεχνολογίας και ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εισάγεται στην επιχείρηση⁸⁷.

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσεως, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταβολές αυτές αναφέρονται στη φύση των επιχειρήσεων, στη φύση του management και στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα⁸⁸.

⁸⁷ Τζωρτζιάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 43.

⁸⁸ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 62.

Κεφάλαιο 3^ο Η αξιολόγηση του προσωπικού

3.1 Ορισμός και εισαγωγικά στοιχεία για την έννοια της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Επίσης, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών. Απ' την πλευρά του κάθε στελέχους πάλι, αποτελεί την, τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί τη συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πώς τα άλλα μέλη της. Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές, που περιμένουν απ' την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο και στην υποκίνηση⁸⁹.

Αξιολόγηση σημαίνει εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σήμερα είναι μια συνεχής διαδικασία, με την έννοια ότι συμβαίνει τον περισσότερο χρόνο. Η αξιολόγηση συνδυάζεται με τις υπόλοιπες διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού, όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Η εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς ή των ικανοτήτων των εργαζομένων γίνεται για διάφορες αιτίες. Μερικές από αυτές είναι η συγκέντρωση δεδομένων χρήσιμων για αποφάσεις σχετικές με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις ανταμοιβές. Σκοπός, επομένως, της αξιολόγησης είναι η παροχή στοιχείων για την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων στο παρελθόν, παρόν και μέλλον, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις για την εξέλιξή τους⁹⁰.

Η κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθός της και το βαθμό οργάνωσής της, έχει ως στόχο να επιδιώκει την εκλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, δηλαδή κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού. Με την έννοια της αξιολόγησης του προσωπικού εννοούμε την διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επίδοσης

⁸⁹ Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. (1997) *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 190.

⁹⁰ Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σ. 77.

και των προσόντων των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας⁹¹.

Μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του προσωπικού, είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοσή του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αξιολόγηση του προσωπικού. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης, όπως είναι:

- Με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους.
- Δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κ.λπ.
- Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για καλύτερες αποδόσεις.
- Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης⁹².

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Με την αξιολόγηση του προσωπικού έχουμε ως στόχο να διαπιστώσουμε το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία. Τα στοιχεία αυτά, συνδυάζονται μεταξύ τους και έτσι διαμορφώνουν τη γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες⁹³.

⁹¹ Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 58.

⁹² Τζωρτζιάκης Κ., Τζωρτζιάκης Α. (1992) *Οργάνωση και Διοίκηση – Μάνατζμεντ: η ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα, σ. 184.

⁹³ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ. 207-208.

Με τον όρο «αξιολόγηση της απόδοσης» εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο⁹⁴.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία όπου ελέγχουμε σε τι βαθμό και σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος συνέβαλε στην ολοκλήρωση των στόχων που του είχαν τεθεί κατά την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάση των προτύπων απόδοσης, που τίθενται κάθε χρόνο μεταξύ του προϋσταμένου και του υφισταμένου, αλλά και βάση κάποιων κριτηρίων, όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδες, η εργασιακή συμπεριφορά, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ.⁹⁵.

Οι πληροφορίες που μας παρέχει η διαδικασία αυτή βοηθούν ουσιαστικά στη λήψη των ενδεικνυόμενων διορθωτικών αποφάσεων, σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω ειδικών κινήτρων, όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών κ.λπ. Έτσι αντιμετωπίζονται έγκαιρα οι οργανωτικές και διοικητικές ατέλειες, όπως επίσης και τα προβλήματα που εμφανίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις και την ομαδική συνεργασία. Τέλος, γίνεται η απαραίτητη πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με την λήψη των μέτρων που πρόκειται να παρθούν για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού⁹⁶.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διαθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των αναδραστικών μεθόδων ελέγχου. Μέσω του συστήματος αυτού οι μάνατζερ μπορούν να έχουν στη διάθεση τους πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζόμενους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και εκροές (αποτελέσματα). Οι διορθωτικές ενέργειες έχουν σκοπό να βελτιώνονται οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και η απόδοσή τους στην εργασία, και να επέρχονται οι επιθυμητές αλλαγές στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους⁹⁷.

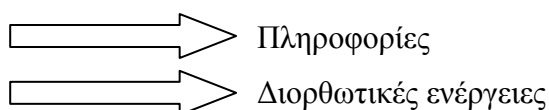
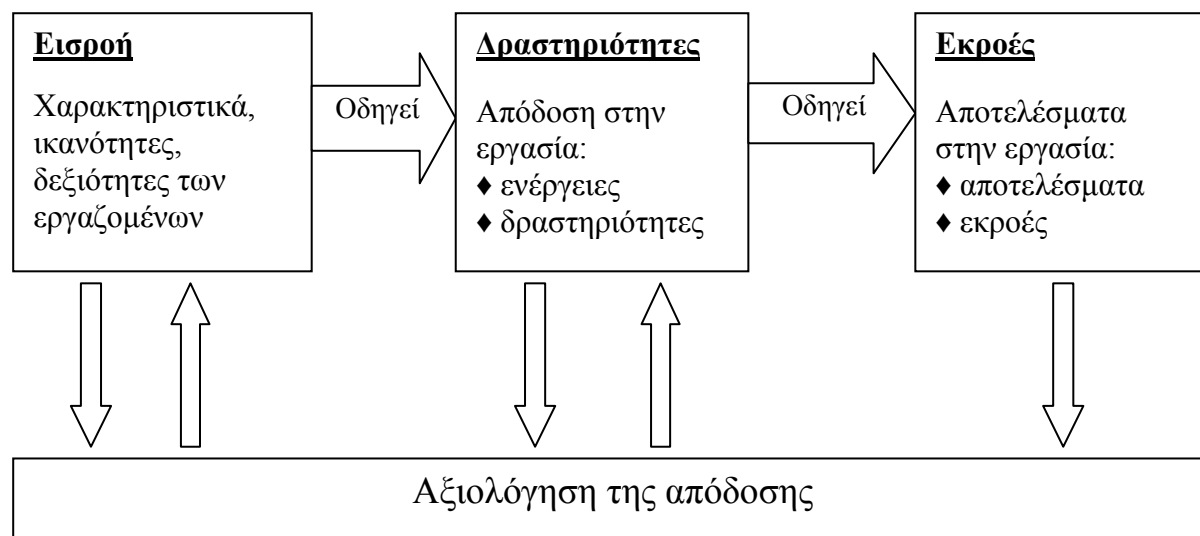
⁹⁴ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 221.

⁹⁵ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 286.

⁹⁶ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 221.

⁹⁷ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ.σ. 135-136.

Σχήμα 2: Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.



Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 316.

Η αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση μπορούν να εφαρμοστούν είτε επίσημα, στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης, θεσμοθετημένης και ελεγχόμενης εκ των άνω διαδικασίας, είτε ανεπίσημα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή ένα αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία. Η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια καθορισμένη επισκόπηση εργασίας, κατά την οποία ο προϊστάμενος εκτιμά την αποδοτικότητα κάθε εργαζόμενου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα, επίσημα έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν και επίσημη και ανεπίσημη αξιολόγηση, ενώ οι πιο μικροί οργανισμοί αρκούνται σε ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης⁹⁸.

3.2 Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης

Ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοικήσεως σε θέματα που αφορούν: στις προσλήψεις, στη μισθοδοσία, στις

⁹⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 316.

προαγωγές και μεταθέσεις, σε ειδικές αποζημιώσεις, στην εκπαίδευση και κατάρτιση και τέλος στη λύση της υπαλληλικής σχέσεως⁹⁹.

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Πραγματικά όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει, προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η τάση που παρατηρείται σήμερα να δίνεται δηλαδή περισσότερη έμφαση στην απόδοση της οργάνωσης σαν σύνολο και λιγότερο στην δεν φαίνεται να επηρεάζει αλλά απλά να διαφοροποιεί τη διαδικασία της αξιολόγησης¹⁰⁰.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού όταν γίνεται με τις κατάλληλες μεθόδους και από τους ειδικά καταρτισμένους αξιολογητές, έχει ως στόχο να:

- δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουμε
- συμβάλει στην ανάπτυξη του προσωπικού
- βοηθά στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών
- συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- συμβάλει στη βελτίωση του ατόμου
- προωθεί την αυτογνωσία
- συμβάλει στην ανάπτυξη και βελτίωση της εταιρίας
- συμβάλει στον εντοπισμό αδυναμιών της εταιρίας και του προσωπικού
- βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού
- αποτελεί κοινό μέτρο για τη συγκριτική επίδοση των εργαζομένων
- έχει μετρήσιμα κριτήρια για την έμπρακτη διαπίστωση της καταλληλότητας των εργαζομένων¹⁰¹.

⁹⁹ Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 207.

¹⁰⁰ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 173-174.

¹⁰¹ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 288.

3.3 Οφέλη και προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση

Μια επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, μπορεί να ωφεληθεί από πολλές απόψεις αν εφαρμοστεί μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Μερικά από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει είναι τα εξής:

- ♦ Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην υλοποίησή τους.
- ♦ Η διαπίστωση από τους εργαζόμενους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- ♦ Η ικανοποίηση των εργαζομένων επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επιπλέον, η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο και ενεργοποιεί περαιτέρω τους εργαζομένους.
- ♦ Η αυτογνωσία του εργαζομένου, καθώς και η διαπίστωση των ορίων και των δυνατοτήτων του, κινητοποιούν το ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- ♦ Η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, η περαιτέρω ενθάρρυνσή τους για ανταλλαγή πληροφοριών και η υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- ♦ Η κακή απόδοση διαπιστώνεται στα αρχικά στάδια και ο κίνδυνος αγωγών για άδικη απόλυση ελαχιστοποιείται.
- ♦ Τα κενά κατάρτισης και ανάπτυξης προσδιορίζονται και καλύπτονται.
- ♦ Διευκολύνει τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και την πρόοδο.
- ♦ Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και επιλύονται.
- ♦ Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση¹⁰².

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται: ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων, μια προσεκτική μέτρηση της απόδοσης, αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο καθώς επίσης και ενέργειες για την εξάλειψη των αρνητικών αποκλίσεων όπου χρειάζεται¹⁰³.

Κατά τον καθορισμό των πρότυπων απόδοσης είναι σκόπιμο να λαμβάνεται μέριμνα ώστε πρώτον να σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της

¹⁰² Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ.σ. 286-287.

¹⁰³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 136.

επιχείρησης. Έτσι οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα δείχνουν που και τι πρέπει να γίνει για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Δεύτερον, να επικεντρώνεται σε όλα τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζονται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου. Σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται ούτε πλήρως για όλα τα καθήκοντα και τις ευθύνες του, ούτε αντικειμενικά. Τρίτον, να λαμβάνουν υπόψη τους όποιους παράγοντες είναι εκτός ελέγχου του εργαζόμενου και επηρεάζουν την απόδοσή του όπως είναι ο νέος τεχνολογικός εξοπλισμός, οι ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές συνθήκες της αγοράς π.χ. για πωλητές. Τέλος, να είναι αξιόπιστα, δηλαδή τα στοιχεία-πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή τους να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα ανεξαρτήτως του χρόνου και της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται¹⁰⁴.

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης θα πρέπει να έχει ως προϋπόθεση την τήρηση ορισμένων βασικών διαδικασιών. Αυτές είναι:

- Ανάλυση της εργασίας μιας συγκεκριμένης θέσης. Η ανάλυση αυτή αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί και τέλος, περιλαμβάνει τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.
- Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση εργασίας. Θα πρέπει, δηλαδή, να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας.
- Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτεύξεων ή μεθόδων αξιολόγησης¹⁰⁵.

Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για μια αντικειμενική και χρήσιμη αξιολόγηση είναι τα εξής:

δ Πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένους στόχους ή πρότυπα, ώστε η απόδοση να μπορεί να μετρηθεί σε αναλογία με τους στόχους και τα πρότυπα αυτά, τα οποία έχουν γίνει αποδεκτά προκαταβολικά και από τον προϊστάμενο και από τους υπαλλήλους. Αυτή είναι η φάση του καθορισμού των στόχων του κύκλου απόδοσης.

¹⁰⁴ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 226.

¹⁰⁵ Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σ. 78.

δ Κατά την διάρκεια της υπό εξέτασης περιόδου είναι απαραίτητη η περιοδική, ανεπίσημη αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση. Στο τέλος της περιόδου πραγματοποιείται η τυπική αξιολόγηση και ακολουθεί η συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης.

δ Πρέπει να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά στοιχεία επίδοσης, που συλλέγονται και τηρούνται από τον προϊστάμενο καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου που εξετάζεται. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται σε στοιχεία παραγωγής και ποιότητας, συνεπούς παρουσίας, επιστολές επιδοκιμασίας ή παραπόνων πελατών και κρίσιμα περιστατικά.

δ Πρέπει να εφαρμόζονται ομοιόμορφα και συνεπή πρότυπα και βαθμολογίες, που σημαίνει πως ομοειδείς εργασίες πρέπει να έχουν ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης που να εφαρμόζονται σε όλους τους υπαλλήλους¹⁰⁶.

Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης και αν ακολουθείται, είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί και να έχουν συνειδητοποιήσει το στόχο της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να παρακολουθούν σεμινάρια, στα οποία να ενημερώνονται, να εκπαιδεύονται και να προετοιμάζονται ώστε να μπορούν να διεξάγουν μια εποικοδομητική και αντικειμενική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση θα επιτύχει τους τελικούς της στόχους μόνο αν ο αξιολογητής είναι κατάλληλα προετοιμασμένος¹⁰⁷.

3.4 Ο καθορισμός των αξιολογητών

Σημαντικό ρόλο για τη σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων διαδραματίζει ο καθορισμός των αξιολογητών, οι οποίοι θα πρέπει να εργάζονται αντικειμενικά και να είναι δίκαιοι, κάνοντας εύστοχες κρίσεις και σχόλια όσο αφορά την απόδοση των υπαλλήλων. Είναι γενικώς παραδεκτό ότι η αξιολόγηση από τους άμεσους προϊστάμενους καθιστά περισσότερο αποτελεσματική την διαδικασία. Παρ' όλα αυτά, κατά τον καθορισμό των αξιολογητών μπορεί να εμπλέκονται και άλλα άτομα και με ποικίλους συνδυασμούς οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω¹⁰⁸.

Ο προϊστάμενος είναι ο πλέον αρμόδιος για την αξιολόγηση των υφισταμένων, καθώς και για τον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι αμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Αφού η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, είναι λογικό το

¹⁰⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ.σ. 360-361.

¹⁰⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 360.

¹⁰⁸ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 242.

δικαίωμα της αξιολόγησης και παροχής ανταμοιβών ή επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων να παρέχεται στο ίδιο πρόσωπο. Για μεγαλύτερη αξιοπιστία της αξιολόγησης, πρέπει να γίνεται από περισσότερους προϊστάμενους και όχι από έναν. Οι προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων είναι σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους που κρίνεται, από την άποψη της συμβολής των μορφών αυτών στην πραγματοποίηση των γενικών στόχων της οργάνωσης, πράγμα που ίσως δεν είναι σε θέση να κρίνει ο άμεσος προϊστάμενος¹⁰⁹.

Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται η δυνατότητα στον ίδιο τον αξιολογούμενο να παρουσιάσει την απόδοσή του, να επισημάνει τα θετικά στοιχεία του, να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους καθυστέρησε να ικανοποιήσει όλους τους στόχους, να εντοπίσει όλες τις δυσκολίες που συνάντησε και να προτείνει τρόπους για την μελλοντική βελτίωση των συνθηκών αλλά και των μέσων που θα του επιτρέψουν να επιτύχει το σύνολο των στόχων της θέσης εργασίας του. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια προσωπικής συνέντευξης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, μέσα σε ειδικό πλαίσιο και πεδίο του έντυπου αξιολόγησης ή μέσω μιας ατομικής έκθεσης πεπραγμένων¹¹⁰.

Η μέθοδος αξιολόγησης από τους συναδέλφους του εργαζομένου ενδείκνυται όπως και η αυτοαξιολόγηση σε περιπτώσεις που σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η ανάπτυξη του εργαζομένου. Όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας επιχείρησης, τότε η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις με έντονο ανταγωνισμό και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων, η μέθοδος της αξιολόγησης από τους συναδέλφους του εργαζομένου καταλήγει σε μία προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του υποτιμώντας τους συναδέλφους του¹¹¹.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι και οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους για το συνολικό τους έργο, τις δυνατότητές τους, καθώς και για τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν. Σε αυτή την περίπτωση, οι αξιολογήσεις δεν γίνονται επώνυμα, λόγω της αντίδρασης των προϊσταμένων στη αξιολόγησή τους από τους υφιστάμενους. Η διεξαγωγή

¹⁰⁹ Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σ. 81.

¹¹⁰ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 289

¹¹¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 348.

της αξιολόγησης από τους υφιστάμενους συνεισφέρει στη διάγνωση της καταλληλότητας των διευθυντικών μοντέλων και παρέχει την δυνατότητα για διορθωτικές επεμβάσεις από μέρους των υπευθύνων όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Οι προϊστάμενοι πάντως αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση αυτή με πιο θετική διάθεση όταν οι υφιστάμενοι κάνουν τις εκτιμήσεις τους επώνυμα. Όμως στις περιπτώσεις που οι αξιολογήσεις είναι επώνυμες, υπάρχει η τάση να διογκώνονται οι παρατηρήσεις και τα σχόλια για πιο θετικά αποτελέσματα¹¹².

Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών, για την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, τράπεζες, εκπαιδευτικοί οργανισμοί αλλά και δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Λαμβάνονται, επίσης, σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και την συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών¹¹³.

Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από επιτροπές, που συνήθως αποτελούνται από τον άμεσα προϊστάμενο και από τέσσερα ή πέντε άλλα στελέχη, τα οποία ανήκουν συνήθως σε υψηλότερη ιεραρχική κλίμακα από αυτούς. Η αξιολόγηση από επιτροπή γίνεται με το σκεπτικό ότι μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων, με εμπειρία στο αντικείμενο, μπορεί να δώσει καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με αυτά που θα έχουμε από ένα μόνο άτομο. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αξιόπιστη, έγκυρη και δίκαιη, δεδομένου ότι τα σφάλματα των αξιολογητών κατά την αξιολόγηση μειώνονται σε μεγάλο βαθμό¹¹⁴.

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές απευθύνονται σε γραφεία παροχής υπηρεσιών και ζητούν τη βοήθεια ειδικών εξωτερικών συμβούλων, που μπορούν να διεξάγουν γι' αυτές τη διαδικασία αξιολόγησης για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι επιχειρήσεις προτιμούν την επιλογή αυτή όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν διαθέτουν το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό για να κάνουν τις αξιολογήσεις, ή όταν δεν διαθέτουν το κατάλληλο υλικό έντυπο ή ηλεκτρονικό, με το οποίο μπορούν να γίνουν αξιολογές εκτιμήσεις¹¹⁵.

¹¹² Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 243.

¹¹³ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ.σ. 229-230.

¹¹⁴ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 245.

¹¹⁵ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 293.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια ιδιαίτερη εξέλιξη όσον αναφορά στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού. Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μια νέα μέθοδος αξιολόγησης γνωστή με το όνομα «αξιολόγηση 360 Μοιρών», βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι χρησιμοποιεί στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τα συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφισταμένους του, τους συναδέλφους του, τους προϊστάμενους του, σε ορισμένες περιπτώσεις και από τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφ' όσον έχει κάποια σχέση με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες. Κατά τη μέθοδο των 360 μοιρών ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου που έχουν σχέση με την επίδοσή του στην εργασία. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αποκτηθούν με συνδυασμό διαφόρων μεθόδων, όπως από διάφορα έντυπα αξιολόγησης μέχρι συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν αποκτούν μεγαλύτερο κύρος όταν μελετηθούν από κάποιον υπεύθυνο για την αξιολόγηση και παράλληλα όταν ληφθεί υπ' όψη και η αυτοαξιολόγηση του ίδιου του εργαζόμενου¹¹⁶.

Όσον αφορά στη συχνότητα διεξαγωγής των αξιολογήσεων, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι αυτή εξαρτάται από τις ειδικές κατηγορίες και περιπτώσεις των εργαζομένων. Κατ' ελάχιστο, θα πρέπει να γίνονται μια φορά το χρόνο. Αν στόχος της εταιρίας είναι να παρακινήσει μια ομάδα και να δώσει ώθηση στις δράσεις της, είναι καλύτερο να διεξάγονται αξιολογήσεις κάθε τρεις ή τέσσερις μήνες. Επιπλέον, στην περίπτωση ενός νέου προσληφθέντος υπαλλήλου ή ενός υπαλλήλου που μόλις έχει αλλάξει θέση εργασίας, είναι προτιμότερο να εφαρμόζονται τριμηνιαίες αξιολογήσεις. Αντίθετα, για την περίπτωση υπαλλήλων που εκτελούν επί σειρά ετών την ίδια εργασία, μόνο μια αξιολόγηση τον χρόνο θεωρείται αρκετή. Γενικά, θα πρέπει να αποφεύγονται οι συχνές αξιολογήσεις για εργαζόμενους που αποδεδειγμένα έχουν καλή απόδοση, ενώ θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους νεοπροσληφθέντες, τους άπειρους, σε αυτούς που μετακινούνται εσωτερικά από μια θέση εργασίας σε μια άλλη και σ' εκείνους που ασχολούνται με αντικείμενο αιχμής μέσα στην επιχείρηση¹¹⁷.

¹¹⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, σ. 350.

¹¹⁷ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 293.

3.5 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά τέσσερις. Ο τρόπος με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures), ο τρόπος με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards), ο τρόπος αξιολόγησης βάση της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives), και τέλος, αυτός που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurement)¹¹⁸.

Οι μέθοδοι συγκρίσεως χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου ατόμου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθεια της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου¹¹⁹. Οι μέθοδοι σύγκρισης, κατά τις οποίες η αξιολόγηση στηρίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, μπορούν να οδηγήσουν σε εσφαλμένες εκτιμήσεις και ιδιαίτερα στο σφάλμα «αίγλης», όπου ο αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από ένα χαρακτηριστικό του ατόμου, ως προς το οποίο το άτομο είναι ιδιαίτερα υψηλά βαθμολογημένο και να βαθμολογήσει και τα άλλα χαρακτηριστικά το ίδιο υψηλά, ή αντίθετα να βαθμολογήσει το άτομο χαμηλά, μόνο και μόνο επειδή ένα χαρακτηριστικό του είναι χαμηλά βαθμολογημένο¹²⁰.

Η δεύτερη μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια, αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Σε αυτή την περίπτωση, διανέμονται ειδικά ερωτηματολόγια που αφορούν στην αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός εργαζομένου, παίρνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αντεπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα¹²¹.

Με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας: (α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με ένα «ναι» ή με ένα «όχι», αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, (β) σε

¹¹⁸ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 224.

¹¹⁹ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Αντίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 178.

¹²⁰ Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σ. 79.

¹²¹ Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σ. 228.

δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα, συνήθως επτά βαθμών¹²².

Το σύστημα αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων επινοήθηκε από τον McGregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους σύγκρισης και τις συμβατικές κατατάξεις. Βασίζεται στις εξής δυο βασικές αρχές: πρώτον, όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να κάνει το σωστό και δεύτερον, η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα, που έχει επιτευχθεί, μ' αυτό το οποίο έπρεπε να επιτευχθεί¹²³.

Η μέθοδος αυτή, που είναι γνωστή με το συνοπτικό όνομα MBO (Management By Objectives), αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, και παράλληλα τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους για να καλύπτουν τις ελλείψεις του. Χαρακτηριστικό της είναι το ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι, που είναι πάντα μετρήσιμοι, προκαθορίζονται και γίνονται δεκτοί από όλους τους εργαζόμενους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, παρέχεται σε τακτά διαστήματα ενημερωτική επανατροφοδότηση ως προς τις προόδους των υπαλλήλων, σε σχέση με τους στόχους που του έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί¹²⁴.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

(α) Καθορισμό των στόχων που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση, ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφιστάμενους, ή προτείνονται από τους υφιστάμενους και γίνονται δεκτοί από τον προϊστάμενο. (β) Πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. (γ) Αξιολόγηση των όσων έχουν πραγματοποιηθεί. Στο στάδιο αυτό ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με τον βαθμό που έχει επιτύχει στους στόχους που ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας. (δ) Το τελικό βήμα περιλαμβάνει τον καθορισμό νέων στόχων για το επόμενο έτος¹²⁵.

¹²² Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 180.

¹²³ Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. (1997) *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 201.

¹²⁴ Μουζά -Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 239.

¹²⁵ Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 80-81.

Η μέθοδος της αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας μετρά την αποδοτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Θεωρείται αντικειμενική, διότι βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν και άλλα συναφή. Χρησιμοποιείται επομένως μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη. Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί ή διακινηθεί, όπως είναι οι μονάδες που έχουν πουληθεί ή οι μονάδες που παράγονται ανά ώρα, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, των πελατών που παραπονέθηκαν κ.λπ.¹²⁶.

3.6 Τα σφάλματα των αξιολογητών κατά τη διαδικασία αξιολόγησης

Ο αξιολογητής είναι ανθρώπινο ον που επηρεάζεται από πάρα πολλούς παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν στην τελική του κρίση και στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, ο αξιολογητής ερμηνεύει την απόδοση των υφισταμένων του και όλα όσα καταγράφει γι' αυτούς μέσα από το δικό του σύστημα ιδεών, αξιών, προκαταλήψεων, προσωπικών σχέσεων, αντιλήψεων, ιδιοσυγκρασίας και συναισθηματικής κατάστασης. Ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα κατά την αξιολόγηση, που άλλοτε είναι συνειδητά και άλλοτε ασυνείδητα¹²⁷.

Σφάλματα αξιολόγησης γίνονται πολλές φορές συνειδητά, όταν δηλαδή ο αξιολογητής υπερεκτιμά τις δυνατότητες του εργαζομένου, ώστε τελικά να του χορηγηθεί αύξηση μισθού, για να αποφύγει την αντιπαράθεση μαζί του, να τον βοηθήσει αν έχει προσωπικά προβλήματα και να τον καλύψει αν ενδεχομένως τους συνδέουν οικογενειακοί ή φιλικοί δεσμοί. Άλλα συνειδητά λάθη έχουν να κάνουν με την υποεκτίμηση των ικανοτήτων του εργαζομένου, γιατί ενδεχομένως ο αξιολογητής είναι αρνητικά προκατειλημμένος απέναντί του, για προσωπικούς ή άλλους λόγους (θρησκευτικούς, φυλετικών διακρίσεων κ.λπ.)¹²⁸.

Τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά για τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει. Είναι προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών που κάνει και των προτύπων που έχει σχηματίσει. Αν π.χ. ο προϊστάμενος έχει ένα πρότυπο (σύνολο χαρακτηριστικών) για τον καλό υπάλληλο και αναγνωρίσει στον υφιστάμενό του, ένα ή δυο

¹²⁶ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ.σ. 241-242.

¹²⁷ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 314.

¹²⁸ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 246.

χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στο πρότυπό του, μπορεί να τον αξιολογήσει υψηλά σε όλα τα χαρακτηριστικά (του καλού υπαλλήλου) ακόμη και αν αυτός δεν τα διαθέτει. Και στις δυο περιπτώσεις, των συνειδητών και ασυνειδητών σφαλμάτων, οι συνέπειες μπορεί να είναι θετικές μπορεί να είναι και αρνητικές για τους ίδιους τους αξιολογούμενους, αλλά είναι σίγουρα αρνητικές για την επιχείρηση. Τα πιο συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι αυτά που παρουσιάζονται παρακάτω¹²⁹:

δ Σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου (halo effect). Το σφάλμα αυτό προκύπτει όταν ο αξιολογητής λαμβάνει υπόψη του ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, θετικό ή αρνητικό από το οποίο επηρεάζεται για την εκτίμηση και των άλλων χαρακτηριστικών του. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος είναι πολύ εξυπηρετικός και διαθέσιμος με τους πελάτες, δίνει την εικόνα του πολύ καλού υφιστάμενου, με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να τον κρίνει θετικά σε όλα τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης, ακόμη και σε εκείνα όπου η πραγματική απόδοση του δεν είναι ικανοποιητική. Δηλαδή, ένα κύριο χαρακτηριστικό του υφιστάμενου παίζει κυρίαρχο ρόλο για τη συνολική του εικόνα¹³⁰.

δ Σφάλματα κεντρικής τάσης (central tendency errors). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν, δηλαδή να κατατάσσουν όλους ή τους περισσότερους από τους υφιστάμενους γύρω από το μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας. Με αυτό τον τρόπο, λίγοι μόνο εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Το σφάλμα αυτό συμβαίνει, επίσης, και σε μεμονωμένες, ατομικές περιπτώσεις, όταν ο προϊστάμενος βαθμολογεί έναν εργαζόμενο ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά του και τα αξιολογεί με βάση μια μέση κλίμακα¹³¹.

δ Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας (leniency and severity errors). Μερικοί αξιολογητές, ανάλογα με το σύστημα αξιών τους, βαθμολογούν υψηλότερα ή χαμηλότερα όλους τους υφισταμένους τους, από ότι πραγματικά αυτοί αξίζουν. Αν βέβαια ο ίδιος αξιολογητής βαθμολογούσε όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα, αφού το λάθος θα κατανεμόταν σε όλους. Το πρόβλημα ανακύπτει και είναι οξύ (παράπονα, αδικίες, συγκρούσεις) όταν, όπως είναι λογικό, σε μια επιχείρηση βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών και άρα με περισσότερη ή λιγότερη τάση

¹²⁹ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 254.

¹³⁰ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα, σ. 315.

¹³¹ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ. 247.

για επιείκεια ή αυστηρότητα. Τα λάθη αυτά γίνονται όταν τα κριτήρια απόδοσης δεν είναι ποσοτικοποιημένα ή είναι ασαφή και αόριστα¹³².

δ Σφάλματα προκατάληψης (biases). Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Μια μελέτη καταδεικνύει πώς η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αξιολογεί κάποιον άλλο. Στη μελέτη αυτή, οι ερευνητές προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσο η εγκυμοσύνη αποτελεί πηγή προκατάληψης στην αξιολόγηση απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι έγκυες γυναίκες αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας επιπρόσθετη διακριτική μεταχείριση, πάνω και πέρα από την ενδεχόμενη προκατάληψη λόγω φύλου που υπάρχει γενικά εναντίων των γυναικών. Μολονότι είχαν δει την κατά τα λοιπά ίδια συμπεριφορά από την ίδια γυναίκα «εργαζόμενη», οι βαθμολογητές, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, έτειναν «με αξιοσημείωτη συνέπεια» να δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στις έγκυες γυναίκες απ' ό,τι στις μη έγκυες. Επιπλέον, οι άνδρες βαθμολογητές είναι πιο επιρρεπείς στην αρνητική προκατάληψη απ' ό,τι οι γυναίκες. Είναι λοιπόν αναγκαίο να ενημερώνονται εκ των προτέρων οι βαθμολογητές για παρόμοια προβλήματα και να εκπαιδεύονται για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητά τους κατά τη βαθμολόγηση υφισταμένων τους¹³³.

δ Σφάλματα που σχετίζονται με την περίοδο αξιολόγησης. Ένα άλλο σφάλμα που κάνουν οι αξιολογητές, το οποίο θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής, είναι η βαθμολόγηση της αποδοτικότητας των υφισταμένων με βάση το τελευταίο μόνο χρονικό διάστημα της περιόδου αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να κρίνονται για όλο το διάστημα για το οποίο αξιολογούνται. Και αυτό γιατί πολλές φορές υπάρχει έντονη τάση από την πλευρά των υφισταμένων να αποδίδουν καλύτερα πριν εκπνεύσει ο τελικός χρόνος της αξιολόγησης τους, ώστε να παρουσιάζουν τις καλύτερες εντυπώσεις πριν ακριβώς τη βαθμολόγησή τους. Οι υφιστάμενοι, για παράδειγμα, οι οποίοι γνωρίζουν ότι η αξιολόγηση γίνεται κάθε έξι μήνες, παρουσιάζουν μια ιδιαίτερα έντονη εργασιακή δραστηριότητα τους δύο τελευταίους μήνες πριν από τη βαθμολογική τους κρίση, για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα¹³⁴.

¹³² Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ.σ. 254-255.

¹³³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 148.

¹³⁴ Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, σ.σ. 249-250.

Τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν (αφού άνθρωποι αξιολογούν) αλλά μπορούν να μειωθούν είτε στον τύπο είτε στη ένταση, αν γίνουν ενέργειες για:

- Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης (π.χ. ανταμοιβή, προαγωγή, εκπαίδευση), τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα – ποια είναι και πως να αποφεύγονται.
- Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης. Συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων.
- (Επανα)καθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων, όπου είναι δυνατόν και προτύπων απόδοσης (που να σχετίζονται όσο γίνεται περισσότερο με την εργασία).
- Επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων (ανάλογα με το σκοπό της αξιολόγησης) και κλιμάκων βαθμολογίας.
- Επιβράβευση των προϊσταμένων-αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση¹³⁵.

Συμπερασματικά στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα οι αξιολογήσεις απόδοσης πρέπει να είναι σύντομες και ξεκάθαρες και να εστιάζουν στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον είναι σκόπιμο να αξιολογούνται και άυλες αξίες όπως το ηθικό των εργαζομένων, μέσω εσωτερικών ερευνών και συχνής αξιολόγησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Η σωστή αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το Α και το Ω της μακροπρόθεσμης ευημερίας μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, κάθε σχετικό σύστημα που χρησιμοποιείται θα πρέπει να είναι σύγχρονο και να βασίζεται στις ξεχωριστές ανάγκες του κάθε οργανισμού¹³⁶.

¹³⁵ Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σ. 256.

¹³⁶ Ελεύθερος τύπος, «Τα οφέλη από την αξιολόγηση προσωπικού», <http://www.cornerstone.gr/imgs/news/files/ergasia20110104pp.pdf>, [πρόσβαση 20/02/2011].

Μέρος 2^ο ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 4^ο Ερευνητικό μέρος

4.1 Περιγραφή έρευνας – Μεθοδολογία

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2011, στα πλαίσια της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας. Στην έρευνα συμμετείχαν 46 υπάλληλοι που εργάζονται σε όλες τις τράπεζες του Καρπενησίου όλων των ιεραρχικών βαθμίδων (διευθυντικά στελέχη, προϊστάμενοι, λοιποί εργαζόμενοι).

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε ο αριθμός των εργαζομένων που περιελάμβανε η κάθε τράπεζα ήταν ο εξής:

- Ø Εμπορική Τράπεζα: 5 υπάλληλοι.
- Ø Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο: 5 υπάλληλοι.
- Ø Εθνική Τράπεζα Ελλάδος: 6 υπάλληλοι.
- Ø Συνεταιριστική τράπεζα Λαμίας: 3 υπάλληλοι.
- Ø Euro-bank: 4 υπάλληλοι.
- Ø Alpha Bank: 5 υπάλληλοι.
- Ø ATE Bank: 12 υπάλληλοι.
- Ø Τράπεζα Πειραιώς: 6 υπάλληλοι.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 22 ερωτήσεις κλειστού¹³⁷ και 1 ανοικτού τύπου¹³⁸. Η έρευνα που βασίζεται σε ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις είναι μια από τις πιο διαδεδομένες μορφές εμπειρικής έρευνας. Επιτρέπει την τυποποίηση των δεδομένων που συλλέγονται, την προσέγγιση μεγάλου μέρους του πληθυσμού και παράλληλα εξασφαλίζει την επιδεκτικότητα

¹³⁷ Κλειστές είναι οι ερωτήσεις που ο ερωτώμενος έχει να επιλέξει ανάμεσα σε έτοιμες απαντήσεις. Οι κλειστές ερωτήσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι διευκολύνουν τον ερωτώμενο στο να απαντήσει γρήγορα χωρίς ωστόσο να σκεφτεί πάρα πολύ. Περιορίζουν όμως την ευρύτητα των απαντήσεων και σε ένα βαθμό τις προ-καθορίζουν με κίνδυνο να χαθούν σημαντικές πληροφορίες. Οι κλειστές ερωτήσεις διευκολύνουν την επεξεργασία των απαντήσεων και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

¹³⁸ Ανοιχτές είναι οι ερωτήσεις που ο ερωτώμενος απαντά με τον δικό του τρόπο, αναπτύσσοντας τις απόψεις του. Γενικά οι ανοικτές ερωτήσεις είναι αυτές που δίνουν καλύτερα αποτελέσματα δεδομένου ότι οι ερωτώμενοι απαντούν ελεύθερα, χωρίς να τους «προσφέρονται» έτοιμες απαντήσεις. Αυτό όμως γεννά μια σειρά προβλημάτων, όπως η μεγάλη ποικιλία των απαντήσεων, ή ότι ενδέχεται οι ερωτώμενοι να μην σκέφτονται τόσο πολύ για να δώσουν την απάντηση που τους εκφράζει.

των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης για την ανάδειξη γενικών τάσεων. Για τους λόγους αυτούς, η δειγματοληπτική έρευνα καθίσταται ως η πλέον καθιερωμένη μέθοδος για τη μελέτη των κοινωνικό-οικονομικών φαινομένων. Η τελική επιτυχία της εμπειρικής έρευνας εξαρτάται, κατά σημαντικό βαθμό, από τον ίδιο το σχεδιασμό της επιτόπιας έρευνας σε όλες τις φάσεις της, που είναι: η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, η επιλογή συνεντευκτών, κατάρτιση τους, κλπ.

Κατά τον σχεδιασμό της έρευνας ακολουθήθηκαν οι εξής φάσεις:

1. Επιλογή δείγματος.
2. Κατάρτιση δοκιμαστικού ερωτηματολογίου το οποίο οριστικοποιήθηκε μετά από συζητήσεις. Επιτόπια δοκιμή του αρχικού (δοκιμαστικού) ερωτηματολογίου.
3. Ο σκοπός της δοκιμαστικής εφαρμογής του ερωτηματολογίου ήταν να φανούν τα τυχόν προβλήματα του ερωτηματολογίου και να αναδειχθεί η δυνατότητα ανταπόκρισης των υπαλλήλων σε αυτό.
4. Οριστικοποίηση του ερωτηματολογίου. Η εργασία αυτή ολοκληρώθηκε με βάση την εμπειρία της προκαταρκτικής επιτόπιας έρευνας.

Στη συνέχεια ο ερευνητής επισκέφθηκε τις τράπεζες για να μοιράσει τα ερωτηματολόγια. Ύστερα από συνεννόηση με τον διευθυντή, μοιράστηκαν σε όλους τους υπαλλήλους τα προς συμπλήρωση ερωτηματολόγια και παραδόθηκαν συμπληρωμένα είτε την ίδια ημέρα είτε τις επόμενες. Οι εργαζόμενοι των τραπεζικών ιδρυμάτων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αφού πρώτα ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν ανώνυμη και προαιρετική.

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει την άποψη των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες έκριναν τη διαδικασία αξιολόγησης σχετικά με το αν είναι αξιόπιστη, δομημένη και αντικειμενική και αν τελικά βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους.

4.2 Παρουσίαση ερευνητικών δεδομένων

Ερωτηματολόγιο

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας. Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα ήθελα να απαντήσετε βάζοντας ένα **X** στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Σας παρακαλώ να τις συμπληρώσετε ΟΛΕΣ χωρίς να αφήσετε κενά. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

1. Φύλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Σε ποιο κλιμάκιο ηλικίας ανήκετε;

18-30 ετών	
31-40 ετών	
41-50 ετών	
Άνω των 50 ετών	

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Απόφοιτος-η Γυμνασίου	
Απόφοιτος-η Λυκείου	
Απόφοιτος-η πανεπιστημίου	
Απόφοιτος-η ΤΕΙ	
Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου	

4. Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;

Διευθυντικό στέλεχος	
Προϊστάμενος	
Λοιποί Εργαζόμενοι	

5. Πόσα έτη εργάζεστε στην τωρινή τράπεζα;

0-5 έτη	
6-10 έτη	
11-15 έτη	
16-20 έτη	
Άνω των 20 ετών	

6. Πόσα έτη συνολικά έχετε εργαστεί σε τράπεζα;

0-5 έτη	
6-10 έτη	
11-15 έτη	
16-20 έτη	
Άνω των 20 ετών	

7. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

Ναι ☐ Όχι ☐

8. Πιστεύετε πως γνωρίζετε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης;

Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

9. Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;

Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

10. Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα το σύστημα αξιολόγησης;

Ναι ☐ Όχι ☐

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

Ναι ☐ Όχι ☐

12. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι:

Απαραίτητη για την εξέλιξη του προσωπικού.	
Μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα στελέχη.	
Περιττή	

13. Η διαδικασία της αξιολόγησης κατά τη γνώμη σας πρέπει να γίνεται:

Σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, μια φορά το μήνα κ.τ.λ.).	
Σε ένα μεταβλητό χρονικό διάστημα (κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.τ.λ.).	

14. Η αξιολόγηση της απόδοσης κατά τη γνώμη σας πρέπει να γίνεται από:

Τον προϊστάμενο	
Τους συναδέλφους	
Τον ίδιο τον εργαζόμενο (αυτοαξιολόγηση)	
Τους εξωτερικούς συμβούλους	
Όλους τους παραπάνω	

15. Οι αξιολογούμενοι και οι αξιολογητές πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα έτσι ώστε να γίνει καλύτερη η αξιολόγηση;

Ναι ☐ Όχι ☐

16. Θεωρείτε ότι ο κριτής είναι αντικειμενικός στις αξιολογήσεις;

Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

17. Μαθαίνει ο αξιολογούμενος τα δυνατά και αδύνατά του σημεία μέσα από την αξιολόγηση;

Ναι ☐ Όχι ☐

18. Το παρόν σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου;

Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

19. Πιστεύετε πως στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης – απόδοσης μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην τράπεζα;

Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

20. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση θα ήταν περισσότερο αποτελεσματική;

Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

21. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;

Ναι ☐ Όχι ☐

22. Τελικά συμφωνείτε με τον θεσμό της αξιολόγησης;

Ναι συμφωνώ, γιατί πιστεύω ότι είναι χρήσιμη.	☐
Όχι δεν συμφωνώ και τη θεωρώ περιττή.	☐

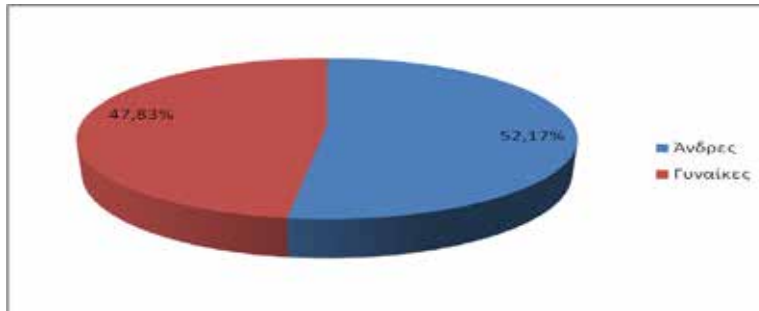
23. Παρακαλούμε γράψτε τα όποια σχόλια σας σε σχέση με τις παραπάνω δηλώσεις:

Ευχαριστώ για τη βοήθεια σας.

4.3 Παρουσίαση και σχολιασμός ερευνητικών δεδομένων από ερωτηματολόγια τραπεζικών υπαλλήλων

1. Φύλο:

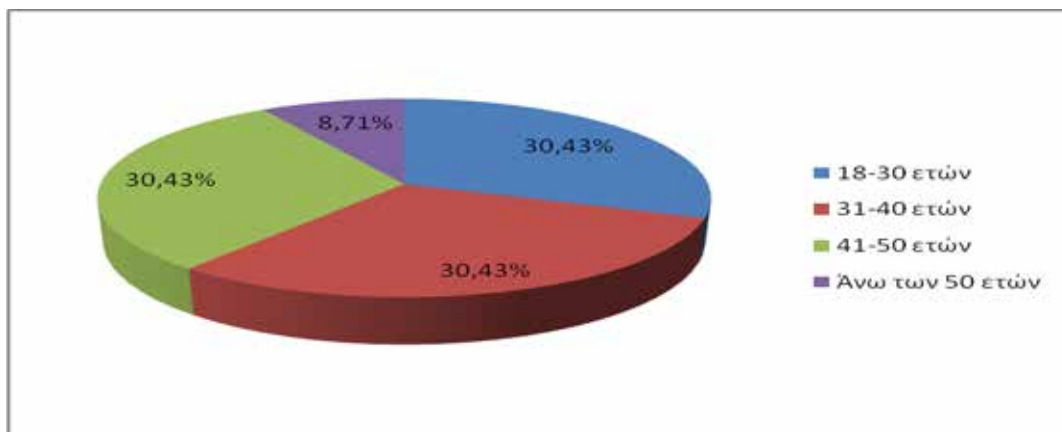
Άνδρες	Γυναίκες
24(52,17%)	22(47,83%)



Το δείγμα των ερωτηθέντων τραπεζικών υπαλλήλων ανέρχεται στα 46. Στην έρευνα συμμετείχαν 24 άνδρες και 22 γυναίκες. Στις τράπεζες του Καρπενησίου, λοιπόν, υπάρχει ισότιμη συμμετοχή και των δυο φύλων στον εργασιακό χώρο. Παρακάτω θα εξετάσουμε τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ αντρών και γυναικών όσον αφορά στις απαντήσεις που δίνουν για το θεσμό της αξιολόγησης και κατά πόσο συμφωνούν τελικά με αυτόν.

2. Σε ποιο κλιμάκιο ηλικίας ανήκετε;

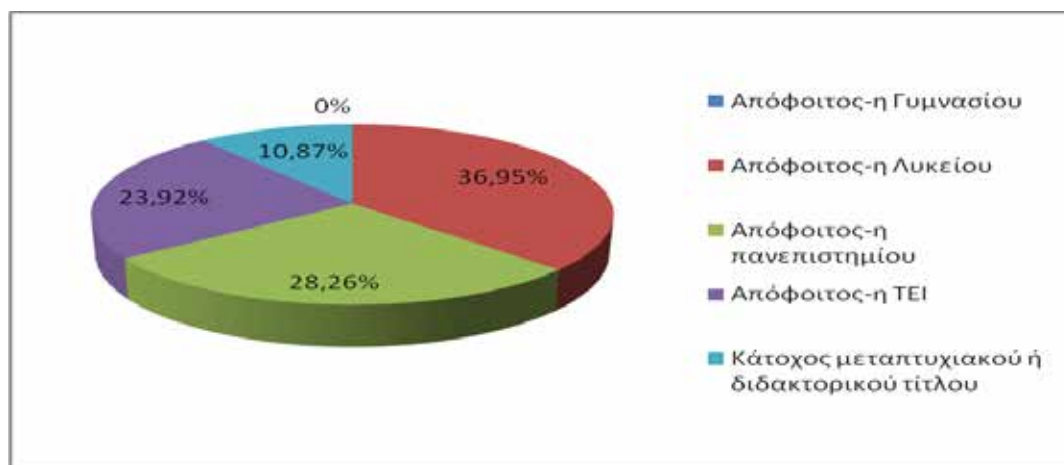
18-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	Άνω των 50 ετών
14(30,43%)	14(30,43%)	14(30,43%)	4(8,71%)



Όσον αφορά στο ηλικιακό εύρος των τραπεζικών υπαλλήλων τα τρία πρώτα διαστήματα ηλικίας (18-30, 31-40, 41-50) καταλαμβάνουν το καθένα ισάξιο ποσοστό που αγγίζει το 30,43% ενώ μόλις 4 εργαζόμενοι από τους 46 του συνολικού δείγματός μας έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών. Σε αυτή την ερώτηση διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού των τραπεζών είναι άτομα νεαρής ηλικίας και οι εργαζόμενοι άνω των 50 ετών αποτελούν την μειοψηφία.

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

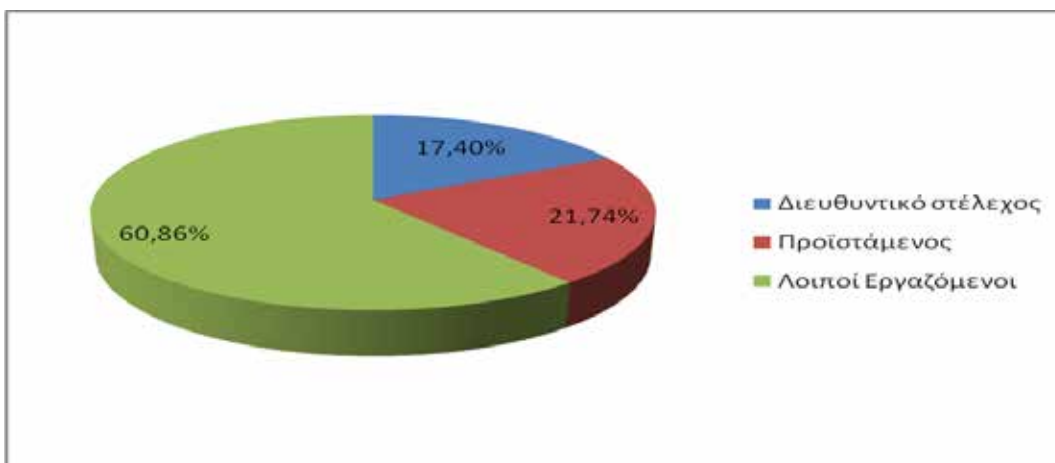
Απόφοιτος-η Γυμνασίου	Απόφοιτος-η Λυκείου	Απόφοιτος-η πανεπιστημίου	Απόφοιτος-η ΤΕΙ	Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου
0(0%)	17(36,95%)	13(28,26%)	11(23,92%)	5(10,87%)



Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι λυκείου με ποσοστό 36,95%, έπειτα το 28,26% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και το 23,92% απόφοιτοι ΤΕΙ. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι κανενός εργαζομένου το μορφωτικό επίπεδο δεν είναι γυμνασίου και το ότι το 10,87% των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

4. Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;

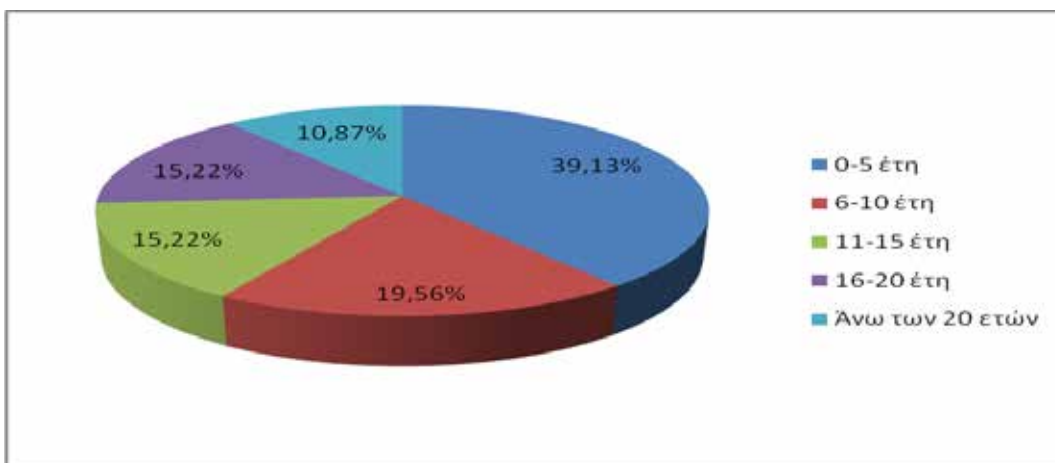
Διευθυντικό στέλεχος	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
8(17,4%)	10(21,74%)	28(60,86%)



Όπως ήταν αναμενόμενο σε αυτή την ερώτηση οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες (28 από τους 46) ανήκουν στην κατηγορία των λοιπών εργαζομένων με ποσοστό 60,86%. Έπειτα ακολουθούν οι προϊστάμενοι με ποσοστό 21,74% και τέλος τα διευθυντικά στελέχη με ποσοστό 17,40%.

5. Πόσα έτη εργάζεστε στην τωρινή τράπεζα;

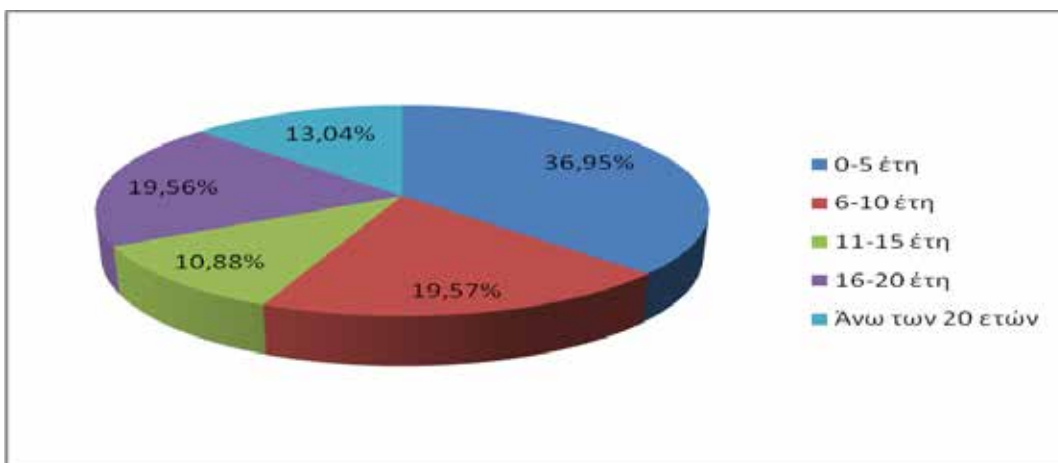
0-5 έτη	6-10 έτη	11-15 έτη	16-20 έτη	Άνω των 20 ετών
18(39,13%)	9(19,56%)	7(15,22%)	7(15,22%)	5(10,87%)



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι περισσότεροι εργάζονται στην τωρινή τους τράπεζα 0-5 έτη με ποσοστό που φτάνει το 39,13%. Το 19,56% των ερωτηθέντων απάντησε ότι στην τωρινή τράπεζα εργάζεται 6-10 έτη. Στις επόμενες δυο επιλογές (11-15 έτη και 16-20 έτη) το ποσοστό είναι ίδιο και αγγίζει το 15,22%. Μόνο 5 εργαζόμενοι (10,87%) αναφέρουν ότι εργάζονται περισσότερα από 20 έτη στην τωρινή τράπεζα.

6. Πόσα έτη συνολικά έχετε εργαστεί σε τράπεζα;

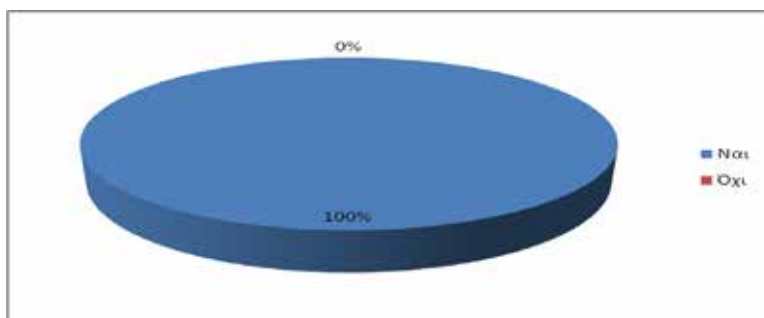
0-5 έτη	6-10 έτη	11-15 έτη	16-20 έτη	Άνω των 20 ετών
17(36,95%)	9(19,57%)	5(10,88%)	9(19,56%)	6(13,04%)



Σύμφωνα με τις απαντήσεις της έκτης ερώτησης 17 εργαζόμενοι (36,95%) έχουν εργαστεί συνολικά σε τράπεζες 0-15 έτη, 9 εργαζόμενοι (19,57%) 6-10 και 16-20 έτη, 6 εργαζόμενοι (13,04%) περισσότερα από 20 έτη και οι υπόλοιποι 5 (10,88%) 11-15 έτη.

7. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

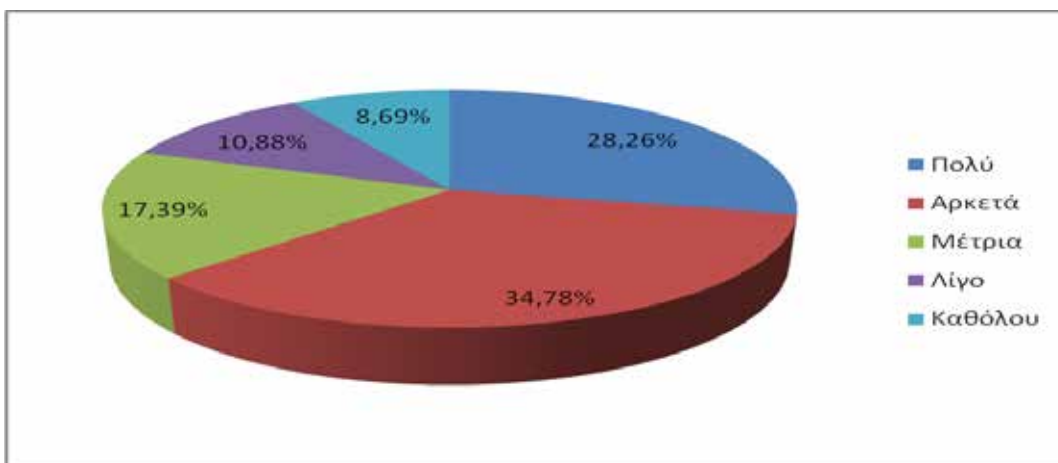
	Ναι	Όχι	Σύνολο
Σύνολο	46 (100%)	0 (0%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	24(52,17%)	0(0,00%)	24(52,17%)
Γυναίκες	22(47,83%)	0(0,00%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	14(30,43%)	0(0,00%)	14(30,43%)
31-40 ετών	15(32,61%)	0(0,00%)	15(32,61%)
41-50 ετών	14(30,43%)	0(0,00%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	3(6,53%)	0(0,00%)	3(6,53%)



Μετά τις εισαγωγικές ερωτήσεις που χρειάζονταν για την εξακρίβωση των δημογραφικών στοιχείων η έβδομη ερώτηση αποτελεί την πρώτη ερώτηση που αναφέρεται στον τομέα της αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι ερωτούνται λοιπόν αν εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα στην οποία εργάζονται. Σε αυτό το ερώτημα όλοι οι ερωτηθέντες ανεξάρτητα από το φύλο ή την ηλικία απαντούν θετικά.

8. Πιστεύετε πως γνωρίζετε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης;

	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο
Σύνολο	13(28,26%)	16(34,78%)	8(17,39%)	5(10,88%)	4(8,69%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	11(23,91%)	7(15,21%)	3(6,52%)	2(4,34%)	1(2,17%)	24(52,17%)
Γυναίκες	2(4,34%)	9(19,57%)	5(10,87%)	3(6,52%)	3(6,52%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						
18-30 ετών	1(2,17%)	4(8,70%)	3(6,52%)	4(8,70%)	2(4,34%)	14(30,43%)
31-40 ετών	4(8,70%)	6(13,05%)	3(6,52%)	1(2,17%)	1(2,17%)	15(32,61%)
41-50 ετών	6(13,05%)	5(10,87%)	2(4,34%)	0(0,0%)	1(2,17%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	2(4,35%)	1(2,17%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(6,52%)

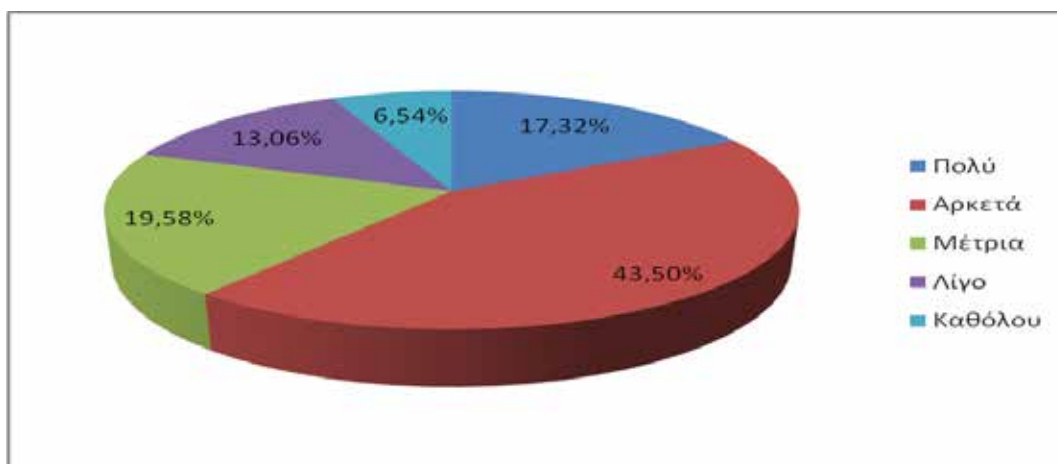


Στην ερώτηση αυτή η πλειοψηφία απαντά θετικά, δηλαδή, πως γνωρίζει αρκετά (με ποσοστό 34,78%) και πολύ (με ποσοστό 28,26%) τον τρόπο που λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης στην εργασία του. Μέτρια απαντούν 8 εργαζόμενοι, λίγο 5 εργαζόμενοι ενώ 4 εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι δεν γνωρίζουν καθόλου τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος αξιολόγησης. Όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων οι 11 από τους 24 άντρες απαντούν πως γνωρίζουν πολύ τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης ενώ από τις γυναίκες οι περισσότερες απαντούν θετικά υποστηρίζοντας ότι τον γνωρίζουν αρκετά. Οι περισσότερες θετικές απαντήσεις προέρχονται από τα ηλικιακά κλιμάκια 31-40, 41-50 και άνω των 50 ετών.

9. Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;

	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο
Σύνολο	8(17,39%)	20(43,48%)	9(19,56%)	6(13,05%)	3(6,52%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	6(13,04%)	10(21,74%)	3(6,52%)	4(8,70%)	1(2,17%)	24(52,17%)
Γυναίκες	2(4,35%)	10(21,74%)	6(13,04%)	2(4,35%)	2(4,35%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						
18-30 ετών	0(0,00%)	8(17,39%)	4(8,70%)	2(4,34%)	0(0,00%)	14(30,43%)
31-40 ετών	4(8,70%)	4(8,70%)	4(8,70%)	2(4,34%)	1(2,17%)	15(32,61%)
41-50 ετών	3(6,52%)	7(15,21%)	1(2,17%)	1(2,17%)	2(4,34%)	14(30,43%)

Άνω των 50 ετών	1(2,17%)	1(2,17%)	0(0,00%)	1(2,17%)	0(0,00%)	3(6,51%)
-----------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

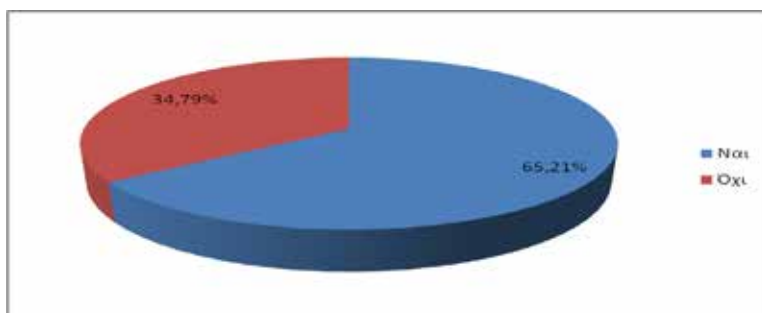


Οι περισσότερες απαντήσεις και στην ερώτηση αυτή είναι θετικές με 43,50% να απαντά πώς συμφωνεί αρκετά και 17,32% πώς συμφωνεί πολύ με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή τους. Οι μετριοπαθείς απαντήσεις αγγίζουν το 19,58%. Από την άλλη πλευρά δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε και ένα σημαντικό ποσοστό 13,06% που απαντά ότι συμφωνεί λίγο, ενώ ένα 6,54% είναι εντελώς αντίθετο με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή του. Αν και οι διαφυλικές διαφορές είναι πολύ μικρές ωστόσο φαίνεται ότι οι άντρες συμφωνούν περισσότερο από τις γυναίκες με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή τους, ενώ όσον αφορά στην ηλικία των ερωτηθέντων δεν παρουσιάζεται κάποια αξιοπρόσεκτη μεταβολή.

10. Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα το σύστημα αξιολόγησης;

	Ναι	Όχι	Σύνολο
Σύνολο	29(63,04%)	17(36,96%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	16(34,78%)	8(17,39%)	24(52,17%)
Γυναίκες	13(28,26%)	9(19,57%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	8(17,39%)	6(13,04%)	14(30,43%)
31-40 ετών	9(19,57%)	6(13,04%)	15(32,61%)

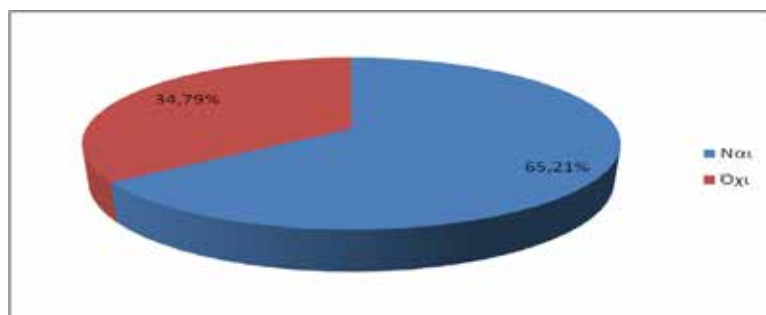
41-50 ετών	10(21,74%)	4(8,70%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	2(4,34%)	1(2,17%)	3(6,52%)



Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στην αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται και θέτει στους ερωτηθέντες το ερώτημα αν συμφωνούν ή όχι με αυτό. Οι 30 από τους 46 απαντούν θετικά με ποσοστό 65,21%. Οι υπόλοιποι 16 ερωτηθέντες (με ποσοστό 34,79%) απαντούν αρνητικά. Αν και οι περισσότεροι αναφέρουν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε μια μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων, και των δυο φύλων και όλων των ηλικιών, που αμφισβητεί την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται.

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

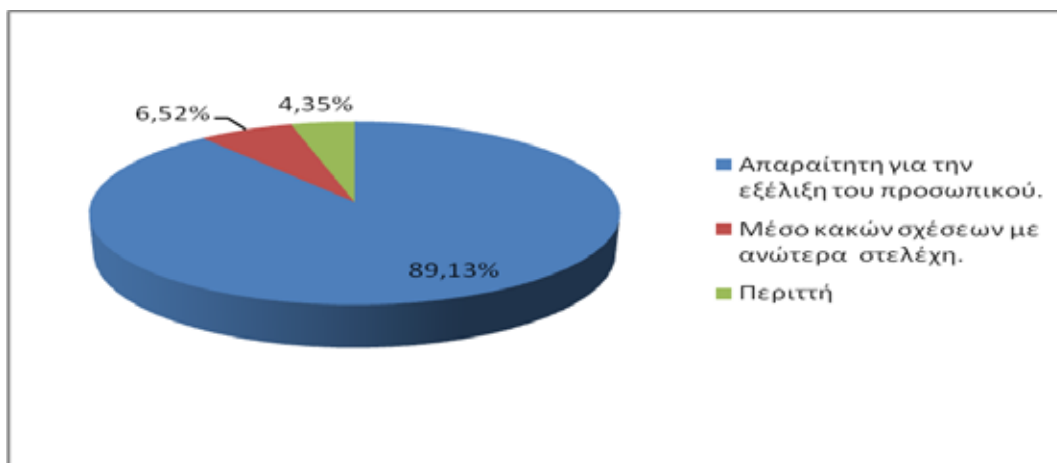
	Ναι	Όχι	Σύνολο
Σύνολο	30(65,21%)	22(34,79)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	15(32,60%)	9(19,57%)	24(52,17%)
Γυναίκες	15(32,61%)	7(15,22%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	8(17,39%)	6(13,04%)	14(30,43%)
31-40 ετών	10(21,74%)	5(10,87%)	15(32,61%)
41-50 ετών	10(21,74%)	4(8,70%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	2(4,34%)	1(2,17%)	3(6,53%)



Η ερώτηση αυτή αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης. Και εδώ βλέπουμε ακριβώς την ίδια κατανομή θετικών και αρνητικών απαντήσεων με το 65,21% να απαντά θετικά και το 34,79% να υποστηρίζει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη και δεν οδηγεί σε αξιόπιστα συμπεράσματα. Και σε αυτή την περίπτωση δεν εντοπίστηκαν διαφορές στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με κριτήριο το φύλο ή την ηλικία.

12. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι:

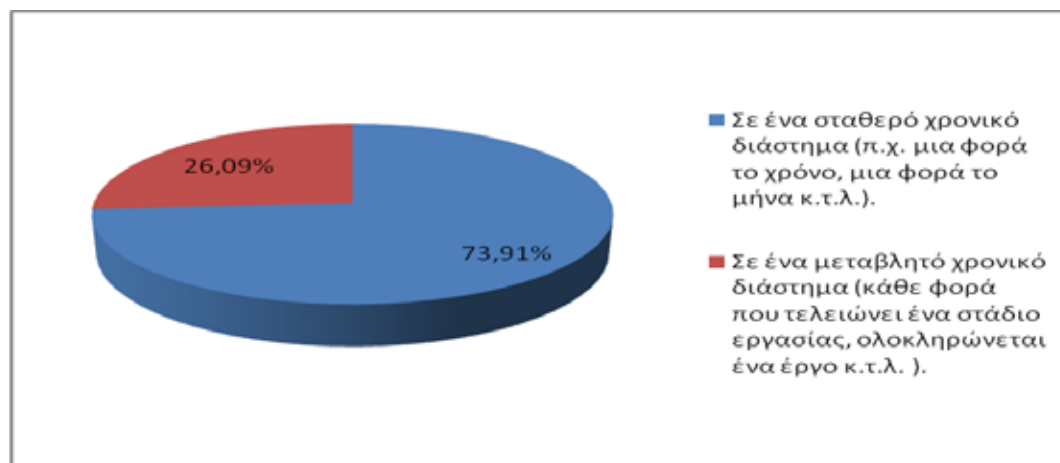
	Απαραίτητη για την εξέλιξη του προσωπικού.	Μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα στελέχη.	Περιττή	Σύνολο
Σύνολο	41(89,13%)	3(6,52%)	2(4,35%)	46(100%)
Φύλο				
Άντρες	21(45,65%)	2(4,35%)	1(2,17%)	24(52,17%)
Γυναίκες	20(43,49%)	1(2,17%)	1(2,17%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας				
18-30 ετών	12(26,09%)	1(2,17%)	1(2,17%)	14(30,43%)
31-40 ετών	13(28,27%)	1(2,17%)	1(2,17%)	15(32,61%)
41-50 ετών	13(28,27%)	1(2,17%)	0(0,00%)	14(30,43%)
Ανω των 50 ετών	3(6,53%)	0(0,00%)	0(0,00%)	3(6,53%)



Παρατηρούμε ότι στην ερώτηση αυτή η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ανεξάρτητα από τον παράγοντα φύλο και ηλικία, απαντούν πώς η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για την εξέλιξη του προσωπικού με ποσοστό που φτάνει το 89,13%. Μεταξύ των δυο άλλων επιλογών το 6,52% απαντά πως η αξιολόγηση είναι μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα στελέχη και το 4,35% πιστεύει πως είναι περιττή διαδικασία.

13. Η διαδικασία της αξιολόγησης κατά τη γνώμη σας πρέπει να γίνεται:

	Σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, μια φορά το μήνα κ.τ.λ.).	Σε ένα μεταβλητό χρονικό διάστημα (κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.τ.λ.).	Σύνολο
Σύνολο	34(73,91%)	12(26,09%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	18(39,13%%)	6(13,04%%)	24(52,17%)
Γυναίκες	16(34,78%)	6(13,04%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	7(15,21%)	7(15,21%)	14(30,43%)
31-40 ετών	13(28,27%)	2(4,34%)	15(32,61%)
41-50 ετών	11(23,91%)	1(2,17%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	3(6,52%)	0(0,00%)	3(6,52%)

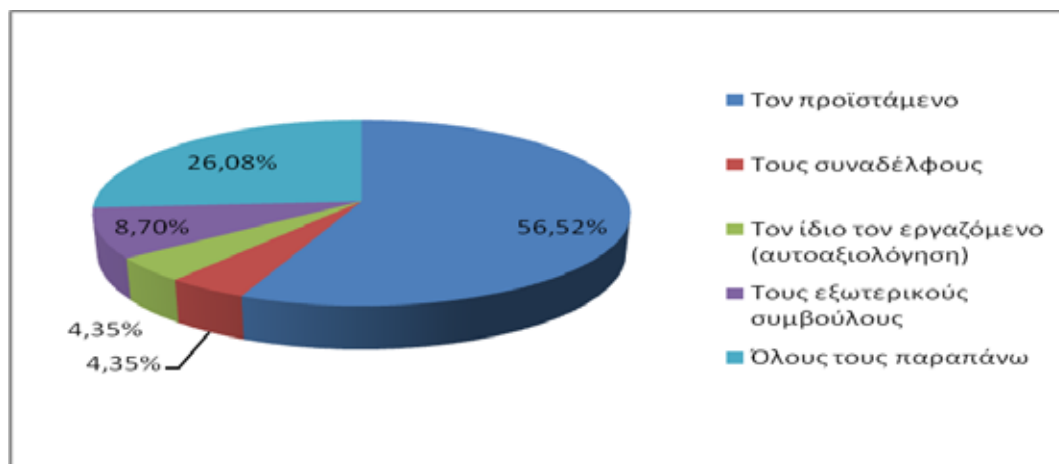


Η ερώτηση αυτή αφορά το χρόνο που πρέπει να υλοποιείται η αξιολόγηση δηλαδή αν πρέπει να γίνεται σε σταθερά ή μεταβλητά χρονικά διαστήματα. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες (με ποσοστό 73,91%) υποστηρίζουν ότι πρέπει να γίνεται σε σταθερά χρονικά διαστήματα ενώ οι υπόλοιποι με ποσοστό 26,09% θεωρούν ότι είναι καλύτερο η αξιολόγηση να γίνεται σε μεταβλητό χρονικό διάστημα. Όσον αφορά το φύλο η διαδικασία της αξιολόγησης κατά τη γνώμη τους πρέπει να γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα. Διαφοροποίηση παρατηρείται στις απαντήσεις με βάση την ηλικία των ερωτηθέντων αφού αυτοί που εντάσσονται στο κλιμάκιο ηλικίας 18-31 ετών είναι μοιρασμένοι ως προς τις απαντήσεις τους, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία προτιμούν τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης, δηλαδή αυτόν που γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

14. Η αξιολόγηση της απόδοσης κατά τη γνώμη σας πρέπει να γίνεται από:

	Τον προϊστάμενο	Τους συναδέλφους	Τον ίδιο τον εργαζόμενο (αυτοαξιολόγηση)	Τους εξωτερικούς συμβούλους	Όλους τους παραπάνω	Σύνολο
Σύνολο	26(56,52%)	2(4,35%)	2(4,35%)	4(8,70%)	12(26,08%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	13(28,26%)	2(4,35%)	0(0,00%)	1(2,17%)	8(17,39%)	24(52,17%)
Γυναίκες	14(30,44%)	0(0,00%)	1(2,17%)	3(6,52%)	4(8,70%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						

18-30 ετών	4(8,70%)	0(0,00%)	0(0,00%)	2(4,35%)	7(17,39%)	14(30,43%)
31-40 ετών	11(23,90%)	1(2,17%)	0(0,00%)	1(2,17%)	1(2,17%)	15(32,61%)
41-50 ετών	8(17,39%)	1(2,17%)	1(2,17%)	1(2,17%)	3(6,52%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	2(4,35%)	0(0,00%)	1(2,17%)	0(0,00%)	0(0,00%)	3(6,51%)

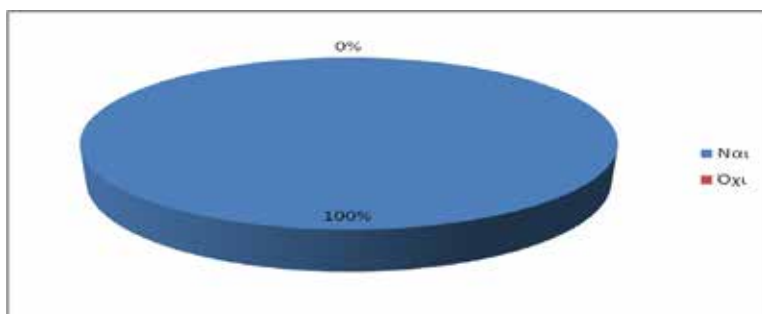


Το 56,52% πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο. Ακολουθεί ένα 26,08% που θεωρεί ότι για την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συμπράττουν όλοι όσοι εργάζονται στην τράπεζα. Τέλος, ένα 8,70% θεωρεί ότι πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς συμβούλους ενώ οι άλλες δυο επιλογές (αξιολόγηση από τους συναδέλφους και αυτοαξιολόγηση) έχουν το ίδιο ποσοστό (4,35%). Και σε αυτή την περίπτωση δεν παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των δυο φύλων, όμως οι περισσότεροι άνω των 30 ετών θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να διενεργείται από τον προϊστάμενο.

15. Οι αξιολογούμενοι και οι αξιολογητές πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα έτσι ώστε να γίνει καλύτερη η αξιολόγηση;

	Ναι	Όχι	Σύνολο
Σύνολο	46(100%)	0(0%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	24(52,17%)	0(0,00%)	24(52,17%)

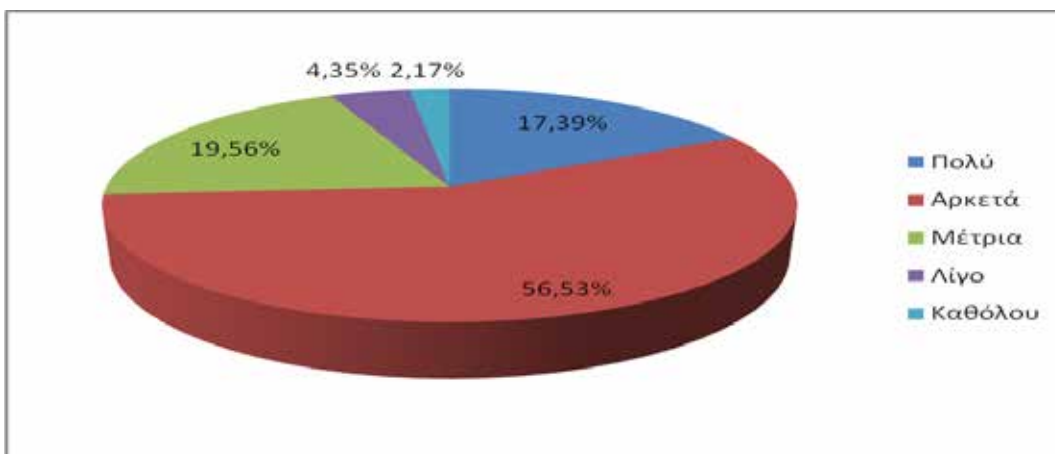
Γυναίκες	22(47,83%)	0(0,00%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	14(30,43%)	0(0,00%)	14(30,43%)
31-40 ετών	15(32,61%)	0(0,00%)	15(32,61%)
41-50 ετών	14(30,43%)	0(0,00%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	3(6,53%)	0(0,00%)	3(6,53%)



Σε αυτή την ερώτηση η απόλυτη πλειοψηφία ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας πιστεύει πως οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα ώστε να υπάρχει καλύτερη αξιολόγηση.

16. Θεωρείτε ότι ο κριτής είναι αντικειμενικός στις αξιολογήσεις;

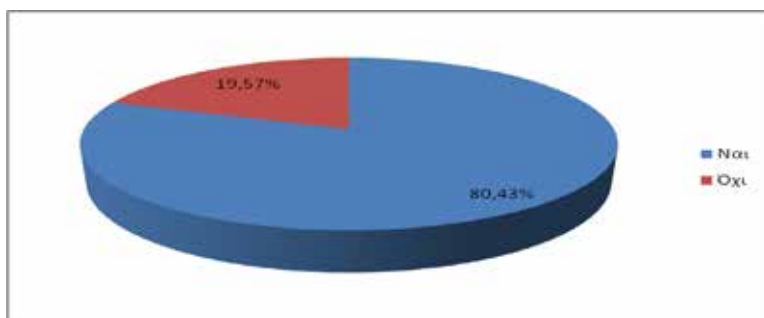
	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο
Σύνολο	8(17,39%)	26(56,53%)	9(19,56%)	2(4,35%)	1(2,17%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	5(10,87%)	12(26,09%)	5(10,87%)	1(2,17%)	1(2,17%)	24(52,17%)
Γυναίκες	3(6,52%)	14(30,44%)	4(8,70%)	1(2,17%)	0(0,00%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						
18-30 ετών	1(2,17%)	9(19,57%)	3(6,52%)	1(2,17%)	0(0,00%)	14(30,43%)
31-40 ετών	4(8,70%)	8(17,39%)	3(6,52%)	0(0,00%)	0(0,00%)	15(32,61%)
41-50 ετών	2(4,34%)	7(15,21%)	3(6,52%)	1(2,17%)	1(2,17%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	1(2,17%)	2(4,34%)	0(0,00%)	0(0,00%)	0(0,00%)	3(6,51%)



Όσον αφορά στην αντικειμενικότητα του κριτή στις αξιολογήσεις του ανεξάρτητα από το φύλο ή την ηλικία, οι περισσότεροι δίνουν θετικές απαντήσεις με ένα 56,53% να απαντά αρκετά και ένα 17,39% πολύ. Οι μετριοπαθείς απαντήσεις κυμαίνονται στο 19,56%. Οι αρνητικές απαντήσεις καταλαμβάνουν μικρό ποσοστό με ένα 4,35% να απαντά πως ο κριτής είναι λίγο αντικειμενικός και ένα 2,17% να απαντά «καθόλου».

17. Μαθαίνει ο αξιολογούμενος τα δυνατά και αδύνατά του σημεία μέσα από την αξιολόγηση;

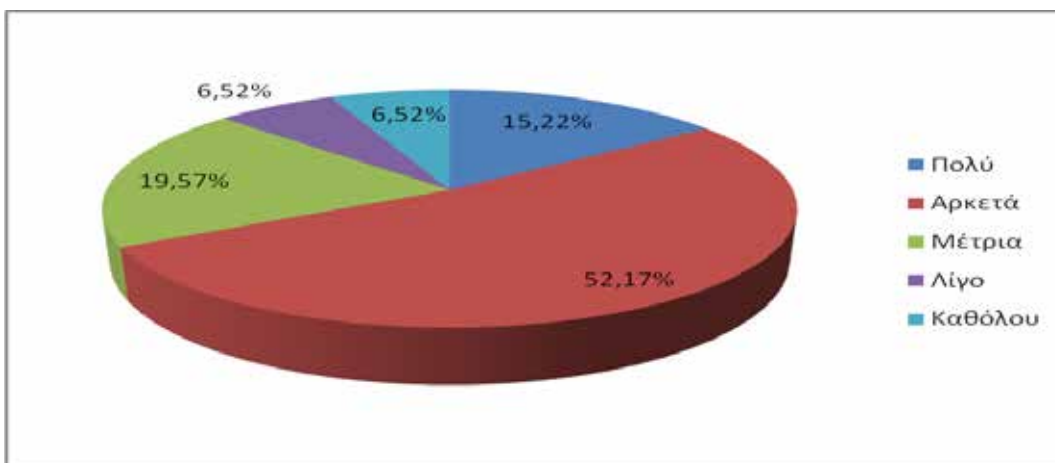
	Ναι	Όχι	Σύνολο
Σύνολο	37(80,43%)	9(19,57%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	20(43,47%)	4(8,70%)	24(52,17%)
Γυναίκες	17(36,96%)	5(10,87%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	12(26,08%)	2(4,35%)	14(30,43%)
31-40 ετών	10(21,74%)	5(10,87%)	15(32,61%)
41-50 ετών	12(26,08%)	2(4,35%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	3(6,53%)	0(0,00%)	3(6,53%)



Το 80,43% του συνόλου των εργαζομένων πιστεύει πως ο αξιολογούμενος μαθαίνει τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα του μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης, ενώ ένα 19,57% πιστεύει πως όχι. Μόνο οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών εμφανίζονται πιο διστακτικοί με το 1/3 αυτών να απαντά αρνητικά. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η αξιολόγηση είναι επιθυμητή από το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, αποτελεί μέσο επανελέγχου και επαναπληροφόρησης, που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των σκοπών της τράπεζας, με την προϋπόθεση της σωστής δομής και λειτουργίας της.

18. Το παρόν σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου;

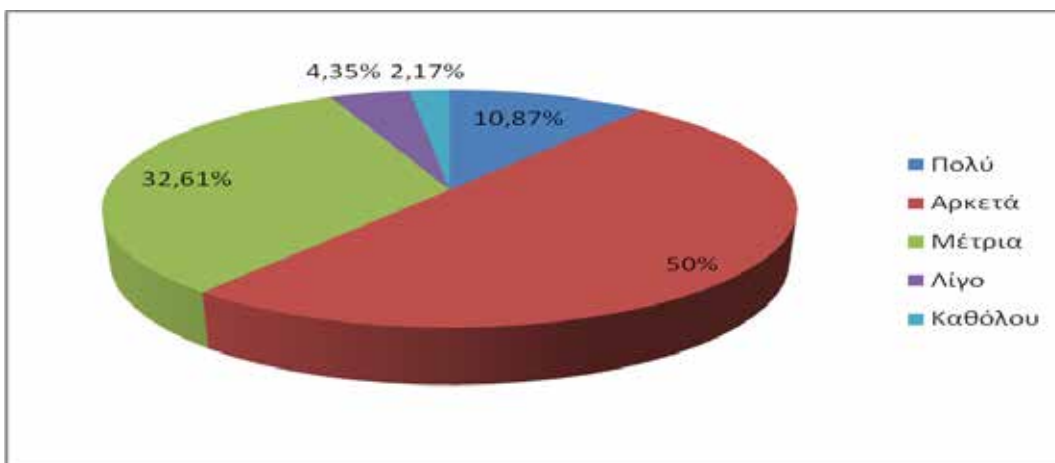
	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο
Σύνολο	7(15,22%)	24(52,17%)	9(19,57%)	3(6,52%)	3(6,52%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	5(10,87%)	10(21,74%)	6(13,04%)	2(4,35%)	1(2,17%)	24(52,17%)
Γυναίκες	2(4,35%)	14(30,44%)	3(6,53%)	1(2,17%)	2(4,35%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						
18-30 ετών	1(2,17%)	7(15,22%)	4(8,70%)	1(2,17%)	1(2,17%)	14(30,43%)
31-40 ετών	3(6,53%)	8(17,39%)	3(6,53%)	1(2,17%)	0(0,00%)	15(32,61%)
41-50 ετών	2(4,35%)	7(15,22%)	2(4,35%)	1(2,17%)	2(4,35%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	1(2,17%)	2(4,35%)	0(0,00%)	0(0,00%)	0(0,00%)	3(6,51%)



Συνολικά λίγο περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (52,17%) απαντά πως το σύστημα αξιολόγησης ενισχύει αρκετά την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου. Μέτρια απαντά το 19,57%, πολύ το 15,22%, λίγο το 6,52% και καθόλου πάλι το 6,52%. Το φύλο και η ηλικία δεν παρουσιάζουν καμία ιδιαίτερη αλλαγή στα παραπάνω ποσοστά.

19. Πιστεύετε πως στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης – απόδοσης μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην τράπεζα;

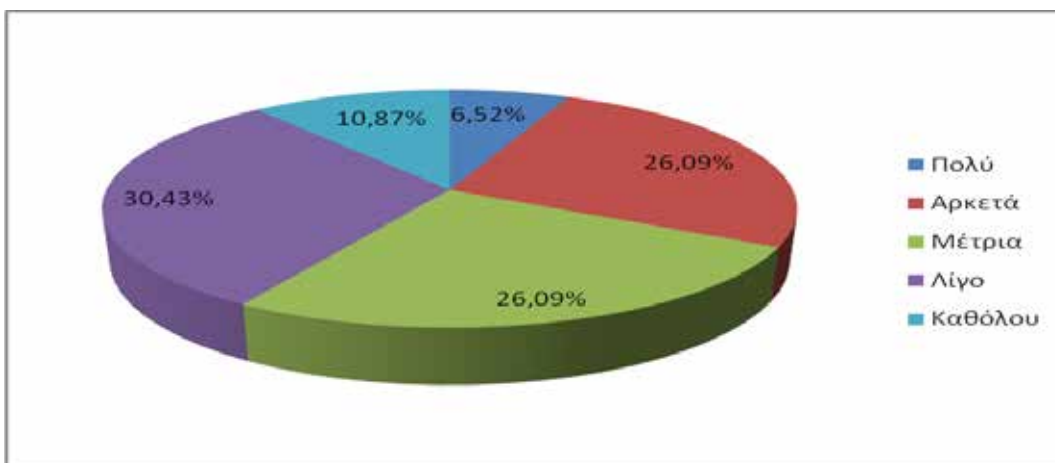
	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο
Σύνολο	5(10,87%)	23(50%)	15(32,61%)	2(4,35%)	1(2,17%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	3(6,52%)	11(23,92%)	8(17,39%)	1(2,17%)	1(2,17%)	24(52,17%)
Γυναίκες	2(4,35%)	12(26,05%)	7(15,22%)	1(2,17%)	0(0,00%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						
18-30 ετών	0(0,00%)	9(19,56%)	5(10,87%)	0(0,00%)	0(0,00%)	14(30,43%)
31-40 ετών	1(2,17%)	6(13,05%)	8(17,39%)	0(0,00%)	0(0,00%)	15(32,61%)
41-50 ετών	1(2,17%)	8(17,39%)	2(4,35%)	2(4,35%)	1(2,17%)	14(30,43%)
Ανω των 50 ετών	3(6,52%)	0(0,00%)	0(0,00%)	0(0,00%)	0(0,00%)	3(6,51%)



Οι μισοί ερωτηθέντες υποστηρίζουν πως το παρόν σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης αποτυπώνει αρκετά την πραγματική τους εικόνα μέσα στην τράπεζα, το 32,61% πιστεύει μέτρια, το 10,87% πολύ, το 4,35% λίγο, ενώ μόλις το 2,17% καθόλου. Τόσο στους άντρες όσο και στις γυναίκες οι περισσότεροι απαντούν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει αρκετά την πραγματική τους εικόνα. Με βάση τις ηλικίες των εργαζομένων οι περισσότεροι απαντούν αρκετά ή μέτρια ενώ όλοι όσοι είναι άνω των 50 ετών απαντούν πολύ φαίνεται δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα με το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης.

20. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση θα ήταν περισσότερο αποτελεσματική;

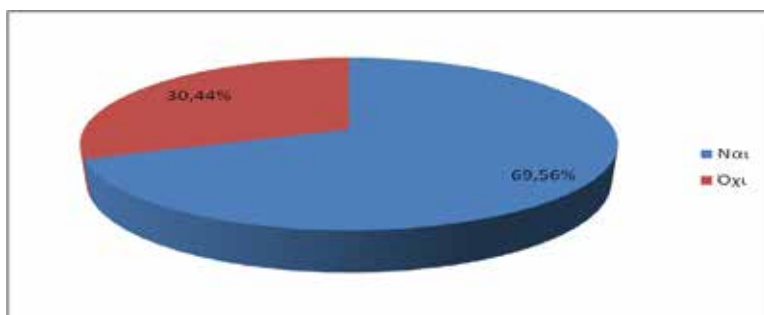
	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο
Σύνολο	3(6,52%)	12(26,09%)	12(26,09%)	14(30,43%)	5(10,87%)	46(100%)
Φύλο						
Άντρες	2(4,35%)	8(17,39%)	7(15,21%)	4(8,70%)	3(6,52%)	24(52,17%)
Γυναίκες	1(2,17%)	4(8,70%)	5(10,87%)	10(21,74%)	2(4,35%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας						
18-30 ετών	0(0,00%)	2(4,35%)	4(8,70%)	7(15,21%)	1(2,17%)	14(30,43%)
31-40 ετών	1(2,17%)	5(10,87%)	5(10,87%)	3(6,52%)	1(2,17%)	15(32,61%)
41-50 ετών	1(2,17%)	5(10,87%)	3(6,52%)	4(8,70%)	1(2,17%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	1(2,17%)	0(0,00%)	0(0,00%)	0(0,00%)	2(4,35%)	3(6,51%)



Σε αυτή την ερώτηση υπερισχύουν οι αρνητικές απαντήσεις με αυτούς που απαντάνε ότι η αυτοαξιολόγηση θα ήταν λίγο αποτελεσματική να έχουν ποσοστό 30,43% και αυτούς που απαντούν καθόλου 10,87%. Οι μετριοπαθείς απαντήσεις φτάνουν το 26,09%, ποσοστό ακριβώς ίδιο με εκείνων που υποστηρίζουν ότι η αυτοαξιολόγηση θα ήταν αρκετά αποτελεσματική. Τέλος, μόλις το 6,52% θεωρεί ότι η αυτοαξιολόγηση θα ήταν πολύ περισσότερο αποτελεσματική. Ακόμα και οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δεν φαίνεται να έχουν πεισθεί για την αποτελεσματικότητα της αυτοαξιολόγησης.

21. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;

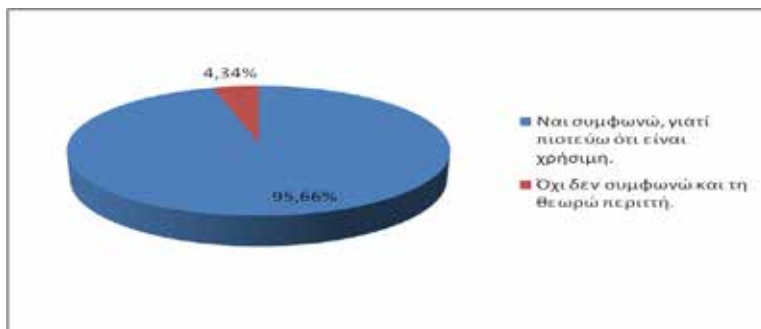
	Ναι	Όχι	Σύνολο
Σύνολο	32(69,56%)	14(30,44%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	17(36,93%)	7(15,22%)	24(52,17%)
Γυναίκες	15(32,61%)	7(15,22%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	10(21,73%)	4(8,70%)	14(30,43%)
31-40 ετών	9(19,57%)	6(13,04%)	15(32,61%)
41-50 ετών	11(23,91%)	3(6,52%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	2(4,34%)	1(2,17%)	3(6,53%)



Οι περισσότερες απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι θετικές και συγκεκριμένα το 69,56% υποστηρίζει ότι θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να συνδέει τις χρηματικές απολαβές με την απόδοση του εργαζομένου. Όμως, εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι 1 στους 3 ερωτηθέντες απαντά αρνητικά με τους περισσότερους να βρίσκονται στο ηλικιακό κλιμάκιο 31-40 ετών.

22. Τελικά συμφωνείτε με τον θεσμό της αξιολόγησης;

	Ναι συμφωνώ, γιατί πιστεύω ότι είναι χρήσιμη.	Όχι δεν συμφωνώ και τη θεωρώ περιττή.	Σύνολο
Σύνολο	44(95,66%)	2(4,34%)	46(100%)
Φύλο			
Άντρες	24(52,17%)	0(0,00%)	24(52,17%)
Γυναίκες	20(43,48%)	2(4,35%)	22(47,83%)
Κλιμάκιο ηλικίας			
18-30 ετών	14(30,43%)	0(0,00%)	14(30,43%)
31-40 ετών	13(28,26%)	2(8,70%)	15(32,61%)
41-50 ετών	14(30,43%)	0(0,00%)	14(30,43%)
Άνω των 50 ετών	3(6,53%)	0(0,00%)	3(6,53%)



Η τελευταία κλειστή ερώτηση επιχειρεί να εξετάσει αν οι υπάλληλοι των τραπεζών τελικά συμφωνούν ή όχι με την διαδικασία αξιολόγησης στο σύνολό της. Σχεδόν όλοι και με ποσοστό 95,66% συμφωνούν ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια χρήσιμη και ουσιαστική διαδικασία. Μόνο δυο γυναίκες ηλικίας 31-40 ετών απάντησαν αρνητικά σε αυτή την ερώτηση.

23. Παρακαλούμε γράψτε τα όποια σχόλια σας σε σχέση με τις παραπάνω δηλώσεις:

Η τελευταία ερώτηση που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο είναι ανοικτού τύπου. Δυστυχώς δεν απάντησαν σε αυτή όλοι οι εργαζόμενοι και οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν από 9 υπαλλήλους. Παρακάτω καταγράφονται τα όσα ανέφεραν:

- Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη σε κάθε τράπεζα έτσι ώστε να βελτιώνονται οι υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτή.
- Ο θεσμός της αξιολόγησης είναι απαραίτητος για την περεταίρω εξέλιξη των εργαζομένων και την ανάπτυξη της τράπεζας.
- Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και πρέπει να γίνεται σε κάθε τράπεζα.
- Πρέπει όλοι να αξιολογούν όλους είτε μιλάμε για προϊστάμενους είτε για υφιστάμενους και το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι αντικειμενικό μόνο όταν δεν «εμπλέκονται» οι προσωπικές με τις επαγγελματικές σχέσεις των υπαλλήλων που δουλεύουν στην τράπεζα.
- Η αξιολόγηση στα μεγάλα καταστήματα δεν είναι σωστή, επειδή είναι πολλά άτομα και έτσι δημιουργούνται παρέες ενώ στα μικρά καταστήματα που είναι λίγοι οι υπάλληλοι η αξιολόγηση είναι πιο αληθινή.
- Σίγουρα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και αποτελεσματική σε ότι αφορά την εξέλιξη και την βελτίωση του εργαζομένου.

- Η αξιολόγηση του προσωπικού σε μια τράπεζα είναι απαραίτητη και πρέπει όλο το προσωπικό που εργάζεται σε αυτή να αξιολογείται με αντικειμενικό τρόπο.
- Συμφωνώ ότι πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης σε κάθε τράπεζα έτσι ώστε μέσω της αξιολόγησής τους οι υπάλληλοι να γίνονται πιο παραγωγικοί.
- Δεν είναι ανάγκη να υπάρχει η αξιολόγηση.

Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν αφενός το ότι εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης στον τραπεζικό κλάδο για το οποίο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και συμφωνούν με τον τρόπο λειτουργίας του και αφετέρου ότι η διαδικασία αυτή είναι σημαντική γιατί ο εργαζόμενος μαθαίνει τις ικανότητες και τις αδυναμίες του και ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ κριτή-κρινόμενου με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά αλλά και τη συνεπαγόμενη ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου συνολικά.

Όσον αφορά στο φύλο των εργαζομένων στις τράπεζες του Καρπενησίου το δείγμα αποτελείται από 24 άντρες και 22 γυναίκες. Η ηλικία των εργαζομένων επίσης κατανέμεται ομοιόμορφα μεταξύ των τριών πρώτων επιλογών (18-30 ετών, 31-40 ετών και 41-50 ετών) αφού ελάχιστοι είναι αυτοί οι οποίοι είναι άνω των 50 ετών. Το μορφωτικό επίπεδο τους είναι αρκετά καλό με τους περισσότερους να κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ (Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ) ή είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Το 1/3 των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είναι απόφοιτοι Λυκείου ενώ ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι κανείς τους δεν είναι απόφοιτος Γυμνασίου.

Η πλειοψηφία του δείγματος, όσον αφορά στην ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι, εντάσσεται στην κατηγορία των υπαλλήλων, ενώ μικρός αριθμός ατόμων καταλαμβάνει θέσεις διευθυντικού στελέχους ή προϊσταμένου. Αυτό ήταν ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα αφού σε μια τράπεζα υπερτερούν σε πλήθος οι υπάλληλοι από τα υψηλόβαθμα στελέχη, δηλαδή τους διευθυντές και τους προϊσταμένους. Όσον αφορά στα έτη εργασίας σε τράπεζα οι περισσότεροι έχουν προϋπηρεσία 0-5 έτη.

Στην παρουσίαση και τον σχολιασμό των ερευνητικών δεδομένων στις κλειστές ερωτήσεις που τέθηκαν σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης των τραπεζών (ερωτήσεις 7-22) αναλύσαμε τις απαντήσεις των εργαζομένων ως προς το φύλο και την ηλικία τους για να διαπιστώσουμε αν εντοπίζονται αξιοσημείωτες διαφορές ως προς αυτούς τους δυο παράγοντες. Δεν επιχειρήθηκαν περισσότερες κατηγοριοποιήσεις (π.χ. με βάση την ιεραρχική βαθμίδα, το μορφωτικό επίπεδο ή τα έτη εργασίας σε τράπεζα) γιατί το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, παρά που καλύπτει όλους τους εργαζόμενους στις τράπεζες της πόλης του Καρπενησίου, είναι μικρό (46 άτομα) και δεν είναι επιθυμητός ο κατακερματισμός του. Επίσης, δεν θα μπορούσαν να αναλυθούν ξεχωριστά οι απαντήσεις των εργαζομένων κάθε τράπεζας, γιατί δεν υπάρχει ίδιο πλήθος υπαλλήλων σε καθεμία από αυτές.

Η απόλυτη πλειοψηφία των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα υποστηρίζουν ότι υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα στην οποία εργάζονται. Οι περισσότεροι απ' αυτούς υποστηρίζουν ότι γνωρίζουν και συμφωνούν αρκετά με τον τρόπο που λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης. Στην ερώτηση που τους τέθηκε για την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης οι περισσότεροι απάντησαν θετικά. Όμως, δεν πρέπει να παραλειφθεί μια σημαντική μερίδα ατόμων η οποία αμφισβητεί την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης με ποσοστό που φτάνει περίπου το 35%. Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται οι απαντήσεις που δίνονται και στην ερώτηση που αναφέρεται στο αν η διαδικασία αξιολόγησης είναι κατάλληλα οργανωμένη και δομημένη (περίπου 65% απαντά καταφατικά και το υπόλοιπο 35% απαντά αρνητικά).

Ακόμη, 9 στους 10 πιστεύουν πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης στον οργανισμό. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δίνουν, υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα όπως επίσης και ότι για να γίνει καλύτερη η αξιολόγηση πρέπει να ξέρουν τους στόχους που τίθενται τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι.

Δεδομένου των απαντήσεων τους περισσότεροι από τους μισούς ισχυρίζονται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο με το επόμενο ποσοστό που καταλαμβάνει το ¼ των απαντήσεων περίπου να πιστεύει πως η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους ίδιους τους εργαζόμενους, τους εξωτερικούς συμβούλους και όχι μόνο από έναν από τους παραπάνω. Όσον αφορά την αντικειμενικότητα του κριτή ελπιδοφόρο είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι απαντούν θετικά με μικρό ποσοστό να δίνει αρνητικές απαντήσεις. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τα άτομα τα οποία τα αξιολογούν και θεωρούν ότι είναι δίκαια και αντικειμενικά στις αξιολογήσεις τους.

Η μεγαλύτερη μερίδα των εργαζομένων θεωρεί ότι μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής της μαθαίνει τα δυνατά σημεία της αλλά και τα αδύναμα που χρειάζεται να προσπαθήσει να τα αλλάξει προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και η παραγωγικότητά τους. Πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης έχει σαν κύριο σκοπό να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους. Εξάγεται, λοιπόν, το συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση είναι επιθυμητή από το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων αφού αποτελεί μέσο επανελέγχου και επαναπληροφόρησης, το οποίο

μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των σκοπών της τράπεζας και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των ατόμων που εργάζονται σε αυτή.

Προέκυψε, επίσης, ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου αφού πολύ περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν θετικά σε αυτή την ερώτηση. Στο ίδιο πλαίσιο κυμαίνονται και οι απαντήσεις τους στην ερώτηση σχετικά με το αν το ισχύον σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει ρεαλιστικά την εικόνα του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του, δηλαδή στην τράπεζα. Και εδώ οι θετικές απαντήσεις υπερिशχούν πολύ έναντι αυτών που εκφράζουν αντίθετη γνώμη.

Στην ερώτηση που αναφερόταν στην αποτελεσματικότητα της αυτοαξιολόγησης οι απαντήσεις των εργαζομένων θα λέγαμε ότι είναι μετριοπαθείς. Φαίνεται ότι δεν έχουν πεισθεί για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης αφού οι απαντήσεις που δίνουν κυμαίνονται κοντά στην απάντηση «μέτρια» ενώ οι απόλυτα θετικές ή αρνητικές απαντήσεις καταλαμβάνουν μικρό ποσοστό.

Θεωρούν, ακόμα, ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ αμοιβής και απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε να δίνεται κίνητρο για περισσότερη βελτίωση και να νιώθει ο εργαζόμενος ότι οι κόποι του ανταμείβονται και επωφελείται υλικά και ο ίδιος από αυτή του την πρόοδο. Τέλος, σχεδόν όλοι συμφωνούν με τον θεσμό της αξιολόγησης τον οποίο θεωρούν χρήσιμο.

Η τελευταία ερώτηση που περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο ήταν ανοιχτή και ζητούσε από τους εργαζόμενους να καταθέσουν τα σχόλια τους. Δυστυχώς, μικρός αριθμός ατόμων έδωσε απάντηση και συγκεκριμένα μόνο 9 από τους 46 ερωτηθέντες. Από τις απαντήσεις τους διαφαίνεται ότι αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του θεσμού της αξιολόγησης και τονίζουν ότι για να είναι αντικειμενική και δίκαιη η όλη διαδικασία θα πρέπει «όλοι να αξιολογούν όλους» όπως επίσης θα πρέπει να μην «εμπλέκονται οι προσωπικές με τις επαγγελματικές σχέσεις των ανθρώπων».

Στις παραπάνω ερωτήσεις αποτυπώνεται η γνώμη των εργαζομένων συνολικά σε όλο το δείγμα. Όσον αφορά τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι σχεδόν οι μισοί από τους άντρες απαντούν πως γνωρίζουν πολύ τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης και συμφωνούν περισσότερο από τις γυναίκες με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή τους. Αντίθετα, στην ερώτηση για το αν τελικά συμφωνούν με την διαδικασία της αξιολόγησης ως θεσμού μόνο δυο γυναίκες από το συνολικό δείγμα μας απάντησαν αρνητικά.

Με βάση τον παράγοντα ηλικία παρατηρούνται οι παρακάτω διαφοροποιήσεις. Οι περισσότεροι που προέρχονται από τα ηλικιακά κλιμάκια 31-40, 41-50 και άνω των 50 ετών υποστηρίζουν ότι γνωρίζουν πολύ τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης. Σχετικά με τα διαστήματα που πρέπει να διενεργείται η αξιολόγηση αυτοί που ηλικιακά είναι 18-31 ετών είναι μοιρασμένοι ως προς τις απαντήσεις τους (σταθερό-μεταβλητό χρονικό διάστημα), ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία προτιμούν τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης, δηλαδή αυτόν που γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης, οι περισσότεροι άνω των 30 ετών θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να διενεργείται από τον προϊστάμενο. Ακόμη, οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών εμφανίζονται πιο διστακτικοί για το αν μαθαίνουν μέσα από την αξιολόγηση τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους με το 1/3 αυτών να απαντά αρνητικά. Τέλος, όλοι άνω των 50 ετών συμφωνούν απόλυτα με το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης ενώ οι νεότεροι δεν φαίνεται να έχουν πεισθεί για την αποτελεσματικότητα της αυτοαξιολόγησης.

Απ' όλα τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη συμβολή της διαδικασίας αξιολόγησης στην γενικότερη πρόοδο και ανάπτυξη τόσο των ίδιων όσο και των τραπεζικών ιδρυμάτων. Είναι, συνεπώς θετικά διακείμενοι προς αυτή τη διαδικασία, αρκεί να είναι κατάλληλα δομημένη, οργανωμένη και κυρίως αντικειμενική. Επιθυμούν να γίνεται από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και πιστεύουν ότι μπορεί να αποτυπώσει την πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην τράπεζα.

Σε μια μελλοντική έρευνα οι προτάσεις που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν είναι το μεγαλύτερο δείγμα ατόμων και η εφαρμογή σύγκρισης μεταξύ των τραπεζών ανάλογα με την οργανωτική μορφή της. Θα μπορούσε ακόμα να ερευνηθεί η συσχέτιση με την οργανωτική κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή εμπειρία και άλλες οργανωτικές και οικονομικές διαστάσεις όπως για παράδειγμα την αποδοτικότητα.

Βιβλιογραφία

- Αλεξιάκης Π., Πετράκης Π. (1988) *Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες*, εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. (1997) *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.
- Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε. (1999) *Τραπεζική Διοίκηση*, εκδόσεις: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990) *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση (σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες)*, εκδόσεις: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα.
- Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ. (1999) *Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες*, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κοκκομέλης Κ. (1995) *Τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές*, εκδόσεις: Αντ. Ν. Σακκούλα, Αθήνα.
- Κουγιούλης Ι. (1970) *Τραπεζική τεχνική*, εκδόσεις: Σακκούλα, Αθήνα.
- Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε. (1999) *Τραπεζική Διοίκηση*, εκδόσεις: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Μαντάς Ν. (1992) *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Μπιτσάνη Ε. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα.
- Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.
- Νικολάου Ι., Σιδέρης Ι. (2006) *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*, εκδόσεις: Ελληνικές Εκδόσεις, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις: Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Πρωτόπαπας Χ. (1997) *Τράπεζες και Ποιότητα*, εκδόσεις: Σακκούλα Θεσσαλονίκη.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.

- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση: το management της νέας εποχής*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.

Ηλεκτρονικές πηγές

- Βεντούρη Α. (1995), «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο», διπλωματική εργασία, Αθήνα, <http://artemis.cslab.ntua.gr/Dienst/UI/1.0/Summarize/artemis.ntua.ece/DT2005-0142>, [πρόσβαση 19/12/2010].
- Βικιπαίδεια, «Τράπεζες», <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B1>, [πρόσβαση 22/12/2010].
- Γιάκκα Μ. (2008) «Human resources management και σύγχρονη επιχείρηση», www.ketionion.gr/.../ΔΙΟΙΚΗΣΗ%20ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ%20ΠΟΡΩΝ%202008.doc, [πρόσβαση 09/01/2011].
- Εθνική Τράπεζα, <http://www.nbg.gr/wps/portal!/ut/p/>, [πρόσβαση 13/12/2010].
- Ελεύθερος τύπος, «Τα οφέλη από την αξιολόγηση προσωπικού», <http://www.cornerstone.gr/imgs/news/files/ergasia20110104pp.pdf>, [πρόσβαση 20/02/2011].
- Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος, <http://www.este.gr/index.asp>, [πρόσβαση 27/12/2010].
- «Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», www.econ.uoi.gr/.../dioikisi_anthropinvn_porvn_meros_A.pdf, [πρόσβαση 11/01/2011].
- Η Τράπεζα της Ελλάδος, <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>, [πρόσβαση 13/12/2010].
- «Κατάλογος με όλες τις Τράπεζες και τα χρηματο-οικονομικά ιδρύματα της Ελλάδας», <http://www.bankexpert.gr>, [πρόσβαση 22/12/2010].
- Κοσμίδου, Κ. (2006) «Μια Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων σήμερα!», http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1353, [πρόσβαση 18/12/2010].
- Πλατφόρμα Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης, «Διαφάνειες Ανθρώπινοι Πόροι», <http://eclass.hua.gr/courses/OIK151/>, [πρόσβαση 06/01/2011].
- Πλατφόρμα Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης ΤΕΙ Κρήτης, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», <https://eclass.teicrete.gr/courses/SDO4107/>, [πρόσβαση 04/12/2010].