



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

Ηπείρου

*ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ*

*ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ*

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ**

Επιβλέπον καθηγητής:

*Αλίνα Χύζ*

Επιμέλεια:

*Μουστάκα Ελευθερία*

**ΠΡΕΒΕΖΑ 2006**



**Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Τόπος, Ημερομηνία

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**1.**

**2.**

**3.**

Ο Προϊστάμενος του τμήματος

«Ευχαριστώ πολύ την καθηγήτρια μου **Κυρία Αλίνα Χυζ** για την πολύτιμη βοήθεια της και την άψογη συνεργασία μου μαζί της που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τις τράπεζες **ALPHA BANK, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ και ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ** για την συμβολή τους και την βοήθεια τους στην ερευνά μου καθώς και τους πελάτες των τραπεζών που ερωτήθηκαν, για την ολοκλήρωση αυτής με επιτυχία..»

*«Οι εν τοις αγώσιν εγκαταλειπόμενοι ου στεφανούνται»*  
**Ηρόδοτος Η, 59**

*«Όσοι δεν αγωνίζονται δεν ανταμείβονται»*  
**Ηρόδοτος Η, 59**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η παρουσίαση του θέματος της Αξιολόγησης του Προσωπικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο. Ξεκινώντας λοιπόν από το πόσο σημαντική είναι η παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο εργασίας θα φτάσουμε μέχρι τα αποτελέσματα που φέρνει η προσπάθεια του, θετικά ή αρνητικά. Στη συνέχεια θα δώσουμε τον ορισμό της αξιολόγησης του προσωπικού και το σκοπό αυτού καθώς και που χρησιμεύει όλη αυτή η διαδικασία. Σημαντική είναι η αναφορά στα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος αξιολόγησης και στους στόχους που καθορίζονται ώστε να είναι αποδοτική η συμπεριφορά ενός εργαζομένου.

Παράλληλα θα ασχοληθούμε αναλυτικά με την διαδικασία της αξιολόγησης, τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται το προσωπικό και τις διάφορες μεθόδους που υπάρχουν καθώς και από ποιον πρέπει να αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού. Επίσης θα αναφερθούμε στα σφάλματα που μπορούν να προκύψουν κατά την αξιολόγηση αλλά και στα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα που φέρει όλη αυτή η διαδικασία.

Για να είναι όμως πιο καλά διεκπεραιωμένο το θέμα θα κάνουμε μία έρευνα σε τρεις τράπεζες για την αξιολόγηση του προσωπικού με ερωτηματολόγια που θα δοθούν στους προϊσταμένους - αξιολογητές, στους υπαλλήλους – αξιολογούμενους αλλά και στους πελάτες των τραπεζών έτσι ώστε να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Τέλος η σύγκριση μεταξύ των τραπεζών με τις οποίες θα ασχοληθούμε θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε κατά ποσό καλά λειτουργεί όλο το σύστημα της αξιολόγησης καθώς και ποια τράπεζα έχει καλύτερα αποτελέσματα στον τομέα αυτό.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|          |   |
|----------|---|
| Σελ      |   |
| Περίληψη | i |
| Εισαγωγή | 1 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| 1.1 Αξιολόγηση προσωπικού – ερμηνεία – σκοπός – χρήσεις | 2 |
| 1.2 Βασικά χαρακτηριστικά για ένα σύστημα αξιολόγησης   | 5 |
| 1.3 Στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού  | 6 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 2.1 Διαδικασία αξιολόγησης                | 7  |
| 2.1.1 Αντικείμενο αξιολόγησης             | 11 |
| 2.1.2 Στοιχεία αξιολόγησης του προσωπικού | 12 |
| 2.2 Κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού       | 13 |
| 2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης                   | 14 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων; | 27 |
| 3.1.1 Από τι επηρεάζεται το επίπεδο της απόδοσης;        | 30 |
| 3.2 Σφάλματα αξιολόγησης                                 | 33 |
| 3.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της αξιολόγησης        | 35 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΑ**

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Η αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών στην πράξη | 37  |
| 4.1.1 Ανάλυση των ερωτηματολογίων των προϊσταμένων      | 38  |
| 4.1.2 Ανάλυση των ερωτηματολογίων των υπαλλήλων         | 76  |
| 4.1.3 Ανάλυση των ερωτηματολογίων των πελατών           | 103 |

|              |     |
|--------------|-----|
| Συμπεράσματα | 128 |
|--------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> | 129 |
|----------------------------|-----|

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί που τα ζητούμενα τους είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Το κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις / οργανισμούς τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ'αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Το σίγουρο είναι όμως ότι την διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής δεν είναι τίποτε άλλο από ένα μέσο στα χέρια των εργαζομένων για την υλοποίηση των στόχων που έχουν καθοριστεί σε κάθε επιχείρηση / οργανισμό, διότι αυτά ούτε μαθαίνουν, ούτε σκέπτονται, ούτε προσπαθούν παρά μόνο εκτελούν εντολές.

Έτσι λοιπόν και οι τράπεζες είναι ένα είδος επιχείρησης που απαρτίζεται και κυρίως η λειτουργία τους στηρίζεται στο προσωπικό. Όπως κάθε επιχείρηση / οργανισμός και πόσο μάλλον οι τράπεζες από τις οποίες οι πελάτες έχουν μεγάλες απαιτήσεις καθορίζουν κάποιους στόχους. Οι απαιτήσεις των πελατών από τις τράπεζες είναι μεγάλες και έχουν να κάνουν με τους καλούς όρους συνεργασίας (διατραπεζικές συναλλαγές), σωστή εξυπηρέτηση και εχεμύθεια. Αυτό είναι λογικό διότι στις τράπεζες οι άνθρωποι επενδύουν το κυριότερο μέσο που έχουν για να ζήσουν, το χρήμα. Τις ίδιες απαιτήσεις έχει και η τράπεζα από τους υπαλλήλους της. και για να έχει αποτελέσματα τους αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να αποφεύγονται τυχόν λάθη. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική για την πορεία των τραπεζών στο χώρο και θα μάθουμε πολλά περισσότερα για αυτήν στην συνέχεια της εργασίας μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **1.1 Αξιολόγηση προσωπικού – ερμηνεία – σκοπός – χρήσεις**

Κάθε επιχείρηση είτε Δημόσιου είτε Ιδιωτικού φορέα αποτελείται κυρίως από δύο παραγωγικές ομάδες που είναι αλληλένδετες. Την μία ομάδα την αποτελούν τα έμψυχα που είναι το προσωπικό της επιχείρησης, ενώ την άλλη ομάδα την αποτελούν τα άψυχα που είναι τα μηχανήματα, τα έπιπλα, τα μεταφορικά μέσα κ.α. Σε μια επιχείρηση το προσωπικό μπορεί να αποτελείται από επιστημονικό, εργατοτεχνικό, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός του προσωπικού μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μερικές δεκάδες ατόμων έως και μερικές χιλιάδες ατόμων και επειδή έχει το στοιχείο της λογικής δράσης αναλαμβάνει το σπουδαιότερο ρόλο.

Όπως είναι γνωστό κάθε επιχείρηση καθορίζει για κάποιο χρονικό διάστημα (τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) ορισμένους στόχους και έχει σαν απαίτηση από τους εργαζομένους της κάθε ομάδας (π.χ τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό έτσι ώστε να επιτευχθούν στο μεγαλύτερο δυνατό οι στόχοι της επιχείρησης. Επομένως η επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού γιατί όπως έχει αναφέρει και ο **Fayol « η επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει το απαιτούμενο και κατάλληλο προσωπικό είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, έστω και αν διαθέτει τα τελειότερα υλικά μέσα και εφαρμόζει τις καλύτερες μεθόδους δράσης»**. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση του έργου με βάση τους στόχους που έχουν καθοριστεί από μία επιχείρηση ορίζεται ως απόδοση (του εργαζομένου) και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται η μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου. Πρόκειται λοιπόν για μία διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων καθώς και αξιολόγησης τους και αφετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογουμένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται και για διάφορους άλλους λόγους όπως για

να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές και τις τιμωρίες των υπαλλήλων καθώς και για την προαγωγή τους.

Έτσι λοιπόν η αξιολόγηση του προσωπικού επιβάλλεται να συντελείται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ή ακόμα αν είναι δυνατόν και σε πιο τακτικά χρονικά διαστήματα από τους προϊσταμένους. Επίσης για το λόγο ότι η επίδοση είναι ένα σύνθετο μέγεθος που αποτελείται από πολλές διαστάσεις, η μέτρηση της πρέπει να είναι αξιόπιστη και να έχει εγκυρότητα. Η ανάλυση της εργασίας είναι μια γενική μέθοδος στη διάθεση του επόπτη ή του μάνατζερ, που η μέτρηση της επίδοσης εξασφαλίζει τις προηγούμενες απαιτήσεις.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στοιχεία: την περιγραφή της εργασίας (job description) και την εξειδίκευση που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η εργασία (job specification). Η περιγραφή αφορά το περιεχόμενο της εργασίας δηλαδή, τα καθήκοντα, της συνθήκες εργασίας και τις υπευθυνότητες. Η εξειδίκευση δίνει έμφαση στην εμπειρία, στις γνώσεις και στις δεξιότητες που πρέπει να έχει το άτομο που θα αναλάβει να πραγματοποιήσει την εργασία. Η περιγραφή της εργασίας και η εξειδίκευση που απαιτείται για την εργασία παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας της απόδοσης.<sup>1</sup>

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τα στάδια που οδηγεί η ανάλυση της εργασίας και η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού θα μας βοηθήσει το παρακάτω σχήμα.

---

<sup>1</sup> Μαντάς Ν. , 1992, σελ 57 – 58  
Χυτήρης Λ., 2001, σελ 221



## **1.2 Βασικά χαρακτηριστικά για ένα σύστημα αξιολογήσεως**

Ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού για να χαρακτηριστεί από αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητο να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά που είναι τα εξής:

**α) Αντικειμενικότητα**

**β) Απλότητα**

**γ) Σαφήνεια**

**δ) Προσαρμοστικότητα – Ευελιξία**

Για να κατανοήσουμε τη σημασία τους καλύτερα είναι σκόπιμο να δώσουμε την ερμηνεία για το κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

### **α) Αντικειμενικότητα**

Βασικό κριτήριο που θα πρέπει να διέπει τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, θα πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει το σύστημα στη κρίση των αξιολογουμένων. Δηλαδή με ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει να μετριέται η πραγματική αξία και η συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδας.

### **β) Απλότητα**

Κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, είναι πολύ σκόπιμο και αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας γι' αυτούς που αξιολογούνται

### **γ) Σαφήνεια**

Έχει αποδειχτεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι και ο ακριβής καθορισμός των παραγόντων που δίνονται για κρίση.

### **δ) Προσαρμοστικότητα – Ευελιξία**

Όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομικής μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στη διοίκηση προσωπικού δεν θα πρέπει να είναι στατιστικές. Για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλαδή θα πρέπει να είναι «ανοικτή» σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Μαντάς Ν. , 1992, σελ 59

### **1.3 Στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού**

Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει σαν στόχο οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θα προκύψουν να είναι χρήσιμα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση έχει σαν στόχους τους εξής παρακάτω:

- Να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοι όχι
- Να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών)
- Να βελτιώνεται το πρόγραμμα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία – πριμ απόδοσης)
- Να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάσει τις ικανότητες και τις επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων)
- Να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες.
- Να πληροφορούνται / ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους.
- Να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Να χρησιμοποιούν ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ απολύσεις, προαγωγές).
- Να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Να διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες / ατέλειες.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Χυτήρης Λ., 2001, σελ 222

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Η Διαδικασία της Αξιολόγησης



Προτού αναφερθούμε στο σημαντικότερο μέρος της αξιολόγησης του προσωπικού που είναι η διαδικασία, είναι χρήσιμο να δούμε σε ποια στοιχεία στηρίζεται η ανάπτυξη μιας τέτοιας τεχνικής διοίκησης προσωπικού όπως η αξιολόγηση των υπαλλήλων που η στρατηγική της διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία ή μεταξύ των δημοσίων επιχειρήσεων. Αυτά τα στοιχεία λοιπόν για να είναι ολοκληρωμένη μια τέτοια διαδικασία είναι τα εξής:

- ❖ Η επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης, θέτει τα όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και έτσι παρέχει στον εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του.
- ❖ Η καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, μέσα στα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή εργασίας. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες, επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και φυσικά αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση, να ασκήσει κριτική στην κακή απόδοση, να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία.
- ❖ Η περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, βάσει ανάλογου εντύπου. Συνήθως το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του αξιολογούμενου, τη στάση του απέναντι στην εργασία και την εταιρεία γενικότερα (συνεργασία, αφοσίωση) και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως π.χ αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες.

Τέλος, γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της δυνατότητας και ετοιμότητας του εργαζομένου για προαγωγή.

- ❖ Συνάντηση του προϊστάμενου με τον ενδιαφερόμενο για να επικοινωνήσει, να συζητήσει, να συμβουλευτεί και να ακούσει τους διάφορους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.
- ❖ Χρησιμοποίηση της επίσημης αξιολόγησης από άλλα άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση μισθοδοσίας και προαγωγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης κ.λ.π.
- ❖ Διαδικασία αναθεώρησης, από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, για κάθε αποτέλεσμα αξιολόγησης που τελεί υπό αμφισβήτηση.

Συνεχίζοντας λοιπόν, στην πράξη η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μία άτυπη βάση από τους προϊσταμένους κάθε εταιρείας ή δημόσιας επιχείρησης όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μία τυπική διαδικασία αξιολόγησης (όπως στο σχήμα 2).

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν με τη σειρά τους τα:

- **Κριτήρια Απόδοσης.** Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί/ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν:
  - α) με το χαρακτήρα του εργαζόμενου (π.χ προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα κ.λ.π)
  - β) με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία (π.χ ευγένεια, πειθώ) και
  - γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (π.χ αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, ύψος πωλήσεων, μείωση ατυχημάτων κ.α).
- **Πρότυπα Απόδοσης:** Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα

κριθεί ως ικανοποιητική και αποτελεσματική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.<sup>4</sup>

Όταν καθορίζουμε τα πρότυπα απόδοσης είναι σκόπιμο να λαμβάνεται μέριμνα ώστε αυτά να:

- Σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι οι πληροφορίες που θα προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα δείχνουν που και τι πρέπει να γίνει για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τα παραπάνω θα μας βοηθήσει το παρακάτω παράδειγμα: Αν μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι αντικειμενικοί σκοποί αυτού του προγράμματος θα πρέπει να μεταφράζονται σε πρότυπα απόδοσης (π.χ 95% των παραπόνων των πελατών αντιμετωπίζονται επιτυχώς μέσα σε μια ημέρα)
- Λαμβάνουν υπόψη τους όποιους παράγοντες είναι εκτός ελέγχου του εργαζόμενου και επηρεάζουν την απόδοσή του (π.χ νέος τεχνολογικός εξοπλισμός), ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές συνθήκες της αγοράς (π.χ για πωλητές).
- 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.
- Είναι αξιόπιστα δηλαδή τα στοιχεία – πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή τους να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα ανεξάρτητα του χρόνου και της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετριέται. Για παράδειγμα, το πρότυπο απόδοσης «προθυμία εξυπηρέτησης πελατών» δεν είναι ούτε αρκετά σαφές, ούτε εύκολα μετρήσιμο. Γι'αυτό θα πρέπει όποτε αυτό είναι εφικτό τα πρότυπα απόδοσης να ποσοτικοποιούνται ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογουμένων. Επίσης, η σύγχρονη τεχνολογία, που αυτοματοποιεί τις διαδικασίες

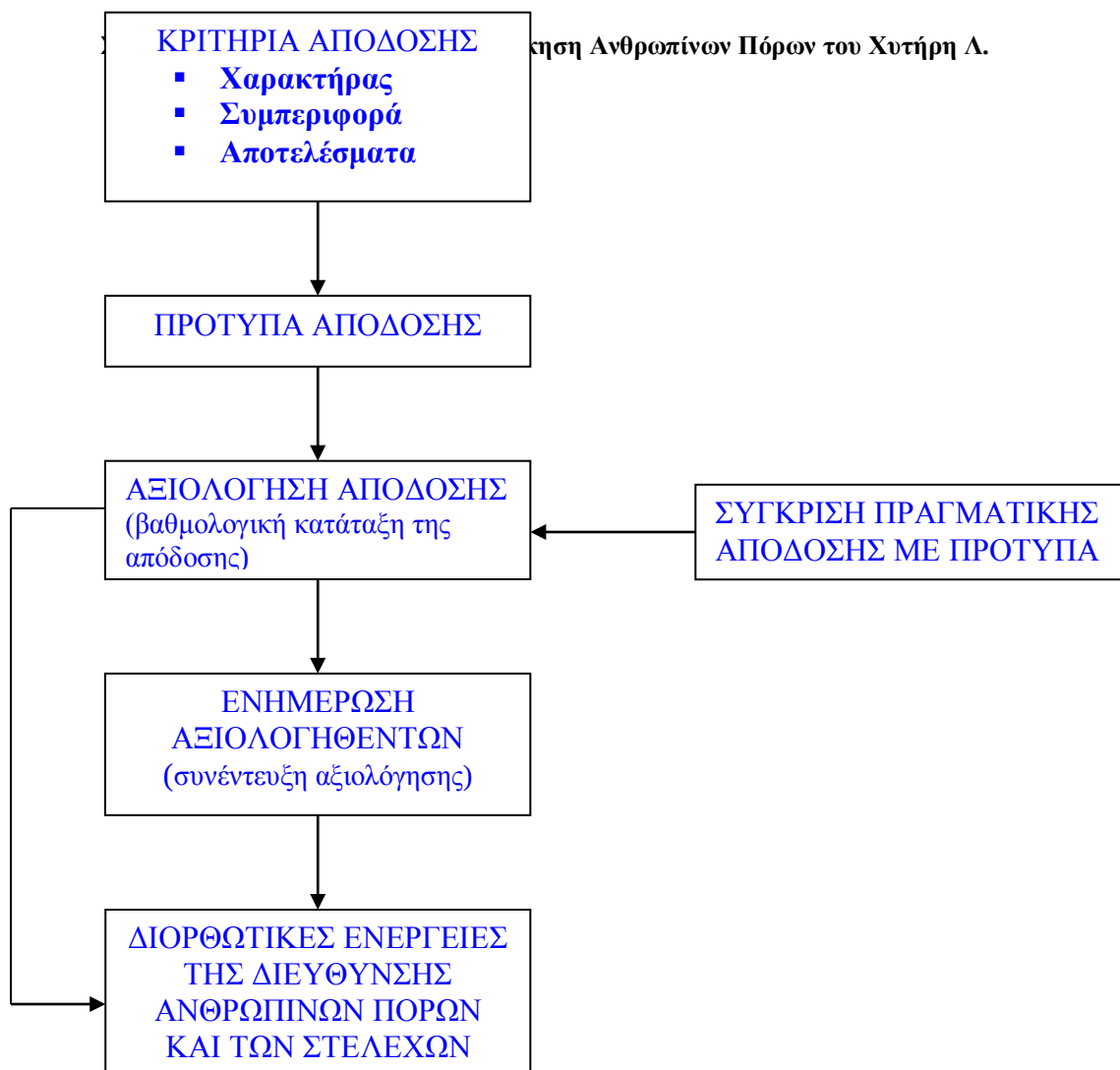
---

<sup>4</sup> R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resoyrce Management, 1994, σελ328

παραγωγής επιτρέπει την εφαρμογή ποσοτικών και άρα πιο αντικειμενικών προτύπων απόδοσης.

Στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας της αξιολόγησης ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού, είτε μονομερώς από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.<sup>5</sup>

Με το σχήμα που ακολουθεί μπορούμε να κατανοήσουμε όσα αναφέραμε παραπάνω.



<sup>5</sup> Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ., 1998, σελ 140 – 141.  
Χυτήρης Λ., 2001, σελ 224 – 225 – 226.

## **2.1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Ως αντικείμενα αξιολόγησης θεωρούνται τα παρακάτω:

### **α) Πρόσωπα αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται συνήθως για όλους τους εργαζόμενους ή τουλάχιστον για όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης μέχρι του 50<sup>ου</sup> έτους της ηλικίας τους.

Κανένας δεν αμφισβητεί ότι αυτός που αξιολογεί είναι πάντοτε ο προϊστάμενος και αυτός που αξιολογείται ο υφιστάμενος. Και όμως αν κανείς σκεφτεί χωρίς προκαταλήψεις, ποιος άραγε, πλην του προϊσταμένου, είναι δυνατό να έχει γνώση και εμπειρία από την εργασιακή, κοινωνική και ηγετική συμπεριφορά ενός εργαζομένου, θα διαπιστώσει ότι και όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι που συνεργάζονται μαζί του γνωρίζουν κάτι γι'αυτά. Εν τούτοις, δεν τελειώνουν εδώ οι δυνατότητες αξιολόγησης. Μπορεί κανείς να φανταστεί ότι κάθε προϊστάμενος θα ήταν δυνατό να αξιολογηθεί και από κάθε υφιστάμενο του.

### **β) Στοιχεία για αξιολόγηση**

Η εκτίμηση δεν πρέπει να θίγει τη σφαίρα του αξιολογουμένου αλλά να περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική επίδοση αυτού και σε εκείνες τις ικανότητες του υπαλλήλου που έχουν ουσιώδη σημασία για την παρούσα επίδοση και τις δυνατότητες εξέλιξης του.

### **γ) Χρόνος αξιολόγησης**

Ο χρόνος αξιολόγησης αναφέρεται τόσο στη χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η τυπική αξιολόγηση όσο και στην χρονική περίοδο την οποία καλύπτει. Από άποψης χρόνου κατά τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση ενδείκνυται να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Από άποψης χρονικής περιόδου, την οποία καλύπτει, ενδείκνυται η αξιολόγηση ν'αναφέρεται στη δραστηριότητα ενός έτους του υπαλλήλου, δηλαδή να γίνεται ετήσια..<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Μαντάς Ν. , 1992, σελ 60

### **2.1.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Τα στοιχεία τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες:

#### **α. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:**

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση,
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
- η εμπειρία,
- η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

#### **β. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή ήτοι:**

- η ποιότητα εργασίας,
- οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων,
- οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη,
- οι αμοιβές και
- τα ατυχήματα

#### **γ. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)**

- οι κλίσεις,
- τα ενδιαφέροντα και
- τα προσωπικά χαρακτηριστικά

Τα στοιχεία αυτά, **συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου**, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το υπόλοιπο προσωπικό κατά κατηγορίες.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Φαναριώτη Π. , σελ 208

## **2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Προσωπικού**

Καθώς προχωράμε την διείσδυση μας στο θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού και της διαδικασίας που ακολουθείται, αυτόματα γεννάται ένα ερώτημα, βάσει ποιων κριτηρίων θα προσδιοριστεί η αποδοτικότητα των υπαλλήλων, άρα και η μελλοντική τους εξέλιξη στο πλαίσιο μιας επιχείρησης.

Τα πρωτεύοντα κριτήρια είναι έξι και θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ξεχωριστά για κάθε μία επαγγελματική δραστηριότητα γιατί αν προσπαθήσουμε να υπολογίσουμε έναν μέσο όρο των ικανοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων και αυτούς θα αδικήσουμε, υποβαθμίζοντας τα ιδιαίτερα talenta τους αλλά και την επιχείρηση. Εξάλλου είναι λογικό ότι όσο πιο λεπτομερής είναι η εικόνα που αποκομίζουμε, τόσο μεγαλύτερα επίπεδα αντικειμενικότητας εξασφαλίζονται στη διαδικασία εκτίμησης. Τα κριτήρια λοιπόν έχουν ως εξής:

**α) Ποιότητα.** Ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζομένου πλησιάζει την τελειότητα, από την άποψη ότι προσαρμόζεται σε κάποιον ιδανικό τρόπο εκτέλεσης ή εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας.

**β) Ποσότητα.** Το μέγεθος που παράγεται εκφραζόμενο σε δραχμική αξία, αριθμό μονάδων ή αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων.

**γ) Επικαιρότητα.** Ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μία δραστηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα στον πιο σύντομο επιθυμητό χρόνο ή και νωρίτερα από αυτόν, μεγιστοποιώντας, με αυτόν τον τρόπο, το διαθέσιμο χρόνο για άλλες ενέργειες.

**δ) Αποτελεσματικότητα κόστους.** Ο βαθμός στον οποίο η χρήση παραγωγικών πόρων της εταιρείας (ανθρωπίνων, οικονομικών, τεχνολογικών, υλικών) μεγιστοποιείται ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερο δυνατό κέρδος ή ποσοστό απόσβεσης για κάθε μονάδα.

**ε) Ανάγκη για επίβλεψη.** Ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος μπορεί να επιτελέσει μια εργασία χωρίς να πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια του προϊσταμένου του ή άλλου ανωτέρου.

**στ) Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές.** Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφισταμένους του.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Σκουλάς Ν. - Οικονομάκη Κ., 1998, σελ 141

## 2.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν ορισμένες διαδικασίες που είναι χρήσιμες στη δημιουργία μιας αξιολόγησης και έγκυρης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.

Το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστεί ακριβώς τι ζητάμε από το προσωπικό σε κάθε μία από τις θέσεις εργασίας. Αν δεν γνωρίζουμε τι ζητάμε από συγκεκριμένη θέση εργασίας δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε την απόδοση του προσωπικού που εργάζεται στη θέση αυτή (ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης). Ακολούθως, είναι απαραίτητο να καθορίσουμε τι σημαίνει επιτυχής εκτέλεση ενός έργου, για να δούμε αν όντως τα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης εργασίας είναι τα επιθυμητά.

Για να καταλήξουμε όμως στα αποτελέσματα πρέπει πρώτα να καθορίσουμε τις μεθόδους αξιολόγησης που μπορούν να μας οδηγήσουν σε αυτά. Οι βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα είναι τρεις. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση κ.α. Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία αυτής της κατηγορίας των μεθόδων για το λόγο ότι τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Με λίγα λόγια δηλαδή, τι κάνει – πως συμπεριφέρεται - ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας που έχει αναλάβει. Είναι σαφώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική. Αφού δηλαδή έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος.

Στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα όπως στο ύψος πωλήσεων, τον αριθμό συμβολαίων, στο ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, στον αριθμό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων κ.λ.π και σαφώς αντικειμενικότερες από κάθε άλλη κατηγορία. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι:

- α) Δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και
- β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζομένου ώστε να βελτιωθεί.
- Έτσι λοιπόν για κάθε από τις παραπάνω κατηγορίες έχουμε τις εξής μεθόδους:

### **1. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά**

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΦΗΓΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ**

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη. Σε αυτή ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση περιγράφοντας ελεύθερα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υφισταμένου του, καθώς και το δυναμικό που αυτός διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει, ενώ κάνει προτάσεις για βελτίωση ή αξιοποίηση του.

Με αυτή τη μέθοδο μπορούν να δοθούν περισσότερες πληροφορίες ή να αξιολογηθούν και να σχολιαστούν χαρακτηριστικά που να μην αναφέρονται σε άλλες μεθόδους, που χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα φύλλα αξιολόγησης.

Τα αρνητικά αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης (για κάθε έναν αξιολογούμενο). Ακόμη (λόγω της έλλειψης προτύπων απόδοσης και σαφούς καθορισμού των χαρακτηριστικών) ενυπάρχει ο κίνδυνος για μεγάλη υποκειμενικότητα, αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευθεί κατάλληλα.

Στη πράξη αυτή η μέθοδος αποτελείται από δύο μικρότερες κατηγορίες την ελεύθερη έκθεση και την έκθεση ειδικού που η μεταξύ τους διαφορά είναι ότι η «έκθεση ειδικού» συντάσσεται από ένα πρόσωπο, ειδικό σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού που συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας κάτι που δεν συμβαίνει στην άλλη περίπτωση.

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, στον αξιολογητή γίνονται από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενο του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών όπως:

1α Εργάζεται σκληρά

1β Εργάζεται γρήγορα

- 2α Ανταποκρίνεται άμεσα στους πελάτες
- 2β Δείχνει πρωτοβουλία
- 3α Υστερεί στην ποιοτική απόδοση
- 3β Δεν έχει καλές (εργασιακές) συνήθειες



### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟ (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων)**

Κάποιες επιχειρήσεις για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και τη μεροληψία που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος, ζητούν από τους ειδικούς στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο. Έτσι λοιπόν ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του και συμπληρώνει ένα φύλλο αξιολόγησης που στη συνέχεια το παραδίδει στον προϊστάμενο για να συμφωνήσει ή να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή που ίσως οδηγήσει σε δικαιότερη αξιολόγηση.

Αυτή η μέθοδος όπως είπαμε και πιο πάνω, περιορίζει την υποκειμενικότητα του προϊσταμένου και τυχόν κάθε αδυναμία του να μην γνωρίζει πώς να αξιολογήσει, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: α) υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου να έχει τον πρώτο ρόλο στην αξιολόγηση, β) απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και δ) μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση – σύγκρουση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.



### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ**

Είναι η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος και στην κατηγορία της η περισσότερο αντικειμενική. Ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες τα οποία έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης.

Τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας (π.χ εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη) περιγράφονται ή ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Αυτό βοηθά και τον αξιολογητή να γνωρίζει τι και πώς να βαθμολογεί αλλά και τον αξιολογούμενο για να διαπιστώνει πόσο και σε τι υστερεί.

Όσο απλή και αν είναι η εφαρμογή αυτής της μεθόδου, απαιτεί αρκετή προεργασία για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας από τον αξιολογητή.

## **2. Μέθοδοι σύγκρισης με άλλα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες απόδοσης**

### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΑΠΛΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ**

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία τα άτομα κατατάσσονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Δηλαδή κατ'αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους (ποιος είναι καλύτερος ποιου) με σκοπό την κατάταξη τους σε απλή αριθμητική σειρά (π.χ 1<sup>ος</sup>, 2<sup>ος</sup>, 3<sup>ος</sup>.....10<sup>ος</sup>). Με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται, γενικά, στο σύνολο του. Δεν γίνεται με λίγα λόγια διάκριση άρα δεν αξιολογείται, σε επί μέρους χαρακτηριστικά.

Η μέθοδος αυτή είναι ίσως κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων ενώ δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Παρέχει δε ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας.

### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ “ΕΝΑΛΛΑΞ” ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ή ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ**

Είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σε ένα φύλλο χαρτί επιλέγει τον πρώτο καλύτερο ( $N_1$ ) και τον τελείως ανίκανο ή απαράδεκτο ( $N_n$ ). Με λίγα λόγια καθορίζονται οι καλύτεροι και η χειρότεροι από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος, συγκρίνονται κατά ζεύγη και κατατάσσονται ανάλογα με το πόσες φορές έχει προκριθεί ο καθένας έναντι άλλων.

### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΒΑΘΜΩΝ**

Κατ'αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Ούτε με αυτή τη μέθοδο όμως δεν αποφεύγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία.

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΖΕΥΓΑΡΙΩΝ**

Σε αυτή τη μέθοδο οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Δηλαδή αν σε ένα τμήμα π.χ υπάρχουν 5 υπάλληλοι, ο Α συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ και Ε, ο Β με τον Γ, Δ, Ε, ο Γ με τον Δ και Ε και ο Δ με τον Ε. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων.

Η σύγκριση γίνεται είτε γενικά για (όλη) την απόδοση στη θέση εργασίας, είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάθε φορά. Απαιτεί όμως πάρα πολύ χρόνο αν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ιδίως αν αξιολογηθούν – συγκριθούν για περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά. Πρέπει να τονίσουμε ότι αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα αν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Επίσης εύκολα ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας.

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ**

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά, σε συγκεκριμένα επίπεδα – ποσοστά. Δηλαδή όπως φαίνεται και στο σχήμα 3 προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογουμένων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα συνήθως διακρίνονται σε: «Εξαιρετική», «Πάνω από μέτρια», «Μέτρια», «Κάτω από μέτρια», «Απαράδεκτη».

Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει πάνω από ένα ποσοστό τους υφισταμένους σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση, πίσω από αυτή τη μέθοδο, είναι ότι φυσιολογικά, υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων (για διάφορους λόγους) και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογουμένων αλλά και της επιχείρησης.

Ο κίνδυνος που υπάρχει εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, είναι να χαρακτηρισθούν ως ανεπαρκής ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι στην πραγματικότητα έτσι, απλά και μόνο γιατί το απαιτεί η μέθοδος. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα μπορεί να έχει γίνει εξαιρετική επιλογή υπαλλήλων, να εκπαιδεύονται επαρκώς, να επικρατούν πολύ καλές συνθήκες στον εργασιακό χώρο, κ.λ.π και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν υστερήσαντες. Σε

αυτή τη περίπτωση θα έχουν αδικηθεί κάποιои. Το ίδιο θα συμβεί και αντίστροφα, όταν δηλαδή σ' ένα τμήμα με ανεπαρκή ή μέτρια απόδοση θα πρέπει κάποιои να αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί. Επιπρόσθετα η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στη περίπτωση ενός ολιγοπληθούς τμήματος εργαζομένων (π.χ πώς να κατανείμεις τους τέσσερις υπαλλήλους στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων).

### **3.Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά**

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Είναι μία από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής έχει σαν έργο σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να «τσεκάρει» αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενος του. Με λίγα λόγια αν είναι ευγενικός στους τρόπους του, είναι συνεργάσιμος, δεν κάνει λάθη στη δουλειά του, έχει γρήγορες αντιδράσεις στα αιτήματα του πελάτη, υποδέχεται ευγενικά τον πελάτη, σέβεται τους πελάτες κ.α. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ – ΟΧΙ ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου: «ΠΑΝΤΑ – ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ – ΠΟΤΕ» που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά.

Για να είναι αξιόπιστες οι πληροφορίες που δίνει αυτή η μέθοδος θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι «επιτρέπει» να γίνουν λάθη υποκειμενικότητας αν ο αξιολογητής θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον, σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές.

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα του αξιολογητή, τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές παίρνουν έναν συντελεστή βαρύτητας (αξία), ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας. Ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενο του, χωρίς να γνωρίζει την αξία του καθενός. Στο τέλος, με βάση τους συντελεστές βαρύτητας οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας, για κάθε αξιολογούμενο.

#### **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (Behaviorally Anchored Rating Scales – Bars)**

Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μία την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογουμένου. Συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας (ή όμοιων ή παρόμοιων θέσεων εργασίας). Για να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι αυτές είναι απαραίτητο ομάδες ειδικών (που αποτελούνται από τους ίδιους τους εργαζομένους, τους προϊσταμένους τους, τους συναδέλφους, από άλλους εξωτερικούς αξιολογητές και από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων:

1. Προσδιορίσουν και να ορίσουν τις κρίσιμες, για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας
2. Καταγράψουν για κάθε διάσταση εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφοράς (π.χ εξαιρετικής, ικανοποιητικής, μέτριας, απαράδεκτης)
3. Αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας, συνήθως 7 (επτά) διαβαθμίσεων και στην κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά.

Οι μέθοδοι BARS έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: (α) μετρούν μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας (και άρα την απόδοση), (β) επειδή περιγράφονται οι συμπεριφορές γίνεται πιο ουσιαστική η συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων για το που υστερεί, γιατί βαθμολογήθηκε τόσο, πως μπορεί να βελτιωθεί, (γ) αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της μεθόδου και άρα το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας, (δ) έχει μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση και δικαιολόγηση των όποιων διοικητικών αποφάσεων και (ε) περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα αφού ορίζονται σαφώς τα τόσο οι αξιολογούμενες συμπεριφορές όσο και η κλίμακα βαθμολογίας.

Πέρα από τα πλεονεκτήματα είναι λογικό να υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που είναι: (α) απαιτείται πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν (ανάλυση εργασίας, κλίμακα βαθμολογίας, κρίσιμες διαστάσεις έργου, περιπτώσεις συμπεριφορών, αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς), (β) κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων, (γ) απαιτούν γραφειοκρατία, (δ) οι αξιολογητές – προϊστάμενοι δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων εργασίας (αφού κάνει πιο δύσκολο και χρονοβόρο το έργο τους), που μειώνει την ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης<sup>9</sup> και (ε) είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του, και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά (το πώς επιτυγχάνεται τι) είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Επίσης αυτή η μέθοδος βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε ν'αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις.

---

<sup>9</sup> U.J. Wiersma, et.al, Dutch Reactions to Behavioral Observation, Behavioral Expectation and Trait Scales, Group and Organization Management, Vol 20, No 3, 1995, σελ 297-309.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα παρακάτω: α) απαιτείται να τηρείται ειδικό «βιβλίο» ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά, β) έχει την «ευχέρεια» ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του καταγράφοντας μόνο αρνητικά περιστατικά, γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογουμένων ή μεταξύ τμημάτων και δ) οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι τη θεωρούν πολύ υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως «μαύρο βιβλίο», ακριβώς διότι δε γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος – αξιολογητής τους.

#### **4. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα**

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες μεθόδων ασχολούνται με τη μέτρηση των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς που έχει / δεν έχει, δείχνει / δεν δείχνει ο αξιολογούμενος. Αυτά όμως δεν μετρούν αυτήν καθ'αυτήν την απόδοση, ανεξάρτητα του πόσο σχετίζονται με αυτήν. Η μέτρηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα (επιτεύξεις) είναι περισσότερο αντικειμενική και ίσως πιο αποτελεσματική και λειτουργεί ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων, αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους ή τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Έτσι λοιπόν σε αυτή την κατηγορία έχουμε:

#### **ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η μέθοδος αυτή αποφέρει αποτελέσματα μόνο όταν εφαρμόζεται για θέσεις εργασίας στις οποίες η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση, π.χ πωλήσεις σε αξία, πωλήσεις σε μονάδες, παραχθείσες σε μονάδες, ελαττωματικές μονάδες, αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, αριθμός μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός (ποσοστό) πελατών που παραπονούνται. Τα ανώτατα στελέχη αξιολογούνται με βάση το μερίδιο αγοράς, το ύψος των συνολικών πωλήσεων (τζίρος), τα κέρδη, την αξία της μετοχής, το επίπεδο ανάπτυξης, τη μείωση των λειτουργικών / διοικητικών εξόδων κ.α.

Κατά την εφαρμογή αυτής της συγκεκριμένης μεθόδου προκύπτουν και κάποια προβλήματα που είναι τα εξής: (α) στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογουμένων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (π.χ συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών για να εργασθούν, προβλήματα λειτουργίας των μηχανημάτων κ.ο.κ), θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι, (β) οι εργαζόμενοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι'αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα (π.χ φήμη και εικόνα της επιχείρησης), (γ) επίσης οι

εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν αποτελέσματα και λιγότερο για την ορθότητα των χρησιμοποιημένων μεθόδων και την καταλληλότητα χειρισμού των μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και (δ) είναι πολύ πιθανό να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, στην προσπάθεια τους να επιτύχουν (ο καθένας χωριστά) τα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.



### **ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑ ΣΤΟΧΩΝ**

Για να αποφευχθούν οι διάφορες ατέλειες και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιο πάνω μέθοδοι αξιολόγησης έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται συνεχώς από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι και είναι συνήθως με τον τίτλο **Management by Objectives**, που στα Ελληνικά αποδίδεται σαν **Διοίκηση διά Στόχων**.

Η μέθοδος αυτή διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού, διότι στις παραδοσιακές μεθόδους, είναι ο κριτής της επίδοσης των υφισταμένων του και προσπαθεί να έχει μια αμερόληπτη, αντικειμενική και παραδεκτή μέτρηση της επίδοσης, ενώ με τη μέθοδο Διοίκησης διά Στόχων, η εκτίμηση βασίζεται στους στόχους που θέτουν οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους. Όπως όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης, έτσι και αυτοί εδώ έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα της είναι τα εξής: (α) τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η μέτρηση τους, (β) αναπτύσσει την πρωτοβουλία και την καλή ψυχολογική κατάσταση και διάθεση των εργαζομένων, αφού αυτοί είναι ελεύθεροι να καθορίσουν το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους, (γ) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους, και (δ) συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή – εργαζομένου.

Παρά τα τόσα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου υπάρχουν και πολλά σημαντικά μειονεκτήματα όπως: (α) χρειάζεται πολύς χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της, (β) απαιτείται εκπαίδευση όλων, (γ) είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους αφού καθ'ένας έχει διαφορετικούς στόχους να επιτύχει, (δ) οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση για επίτευξη υψηλότερων και δυσκολότερων στόχων, (ε) οι υφιστάμενοι σε αρκετές περιπτώσεις υιοθετούν τις προτάσεις – στόχους των προϊσταμένων τους αντί να θέσουν δικούς τους στόχους, (στ) είναι απαραίτητη μια υψηλή

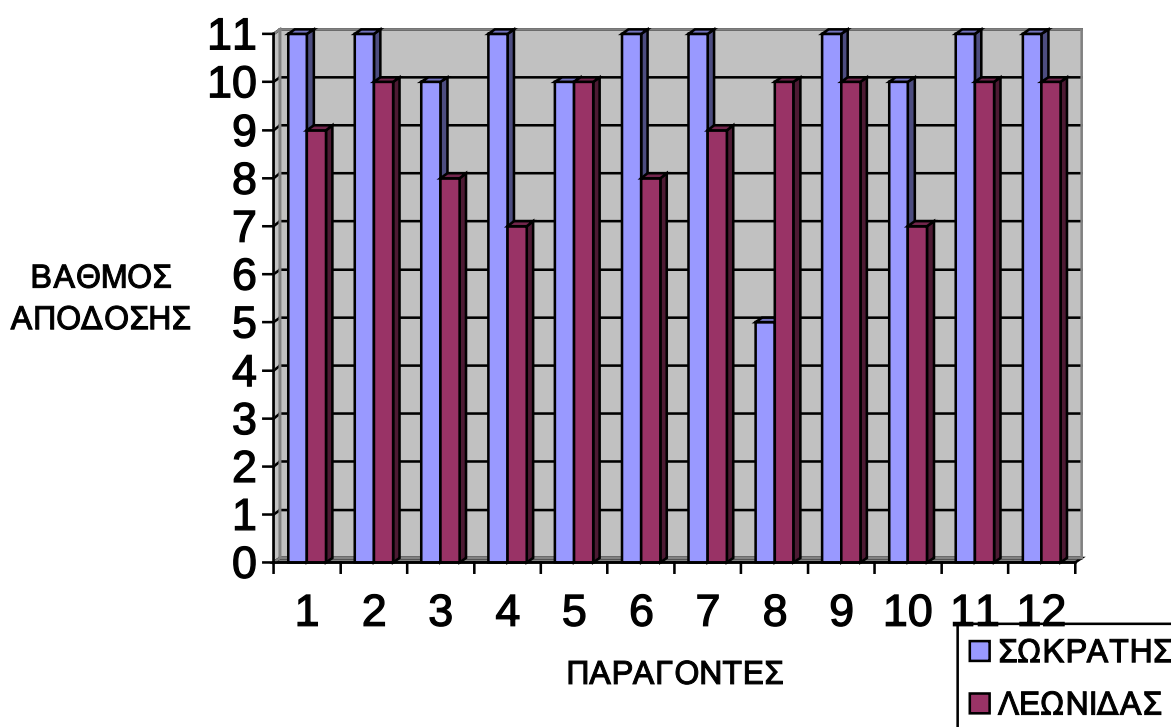
προσαρμοστικότητα στο όλο σύστημα όταν αλλάζουν οι συνθήκες, (ζ) δεν είναι εύκολο να εφαρμοσθεί σε μια επιχείρηση που επικρατεί αυταρχικό στυλ διοίκησης (η) απαιτείται γραφειοκρατική εργασία, (θ) δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία.

Στις παραπάνω μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αναφερθήκαμε σε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση σε κάθε μία από αυτές. Για να κατανοήσουμε καλύτερα πως σχετίζονται κάποιοι παράγοντες με την απόδοση του προσωπικού θα αναφερθούμε σε ένα παράδειγμα που θα μας βοηθήσει ιδιαίτερα.

Ας υποθέσουμε ότι έχουμε δύο υπαλλήλους, τον Σωκράτη και τον Λεωνίδα και παρακολουθούμε την πορεία τους στον εργασιακό τους χώρο με βάση κάποιους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Έτσι έχουμε:

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ                       | ΣΩΚΡΑΤΗΣ | ΛΕΩΝΙΔΑΣ |
|----------------------------------|----------|----------|
| 1. Επικοινωνία                   | 11       | 9        |
| 2. Διαπροσωπική Συμπεριφορά      | 11       | 10       |
| 3. Ηγεσία                        | 10       | 8        |
| 4. Απόδοση                       | 11       | 7        |
| 5. Συνεργασία                    | 10       | 10       |
| 6. Φιλοδοξία για εξέλιξη         | 11       | 8        |
| 7. Άσκηση πρωτοβουλίας           | 11       | 9        |
| 8. Οργάνωση / Διοίκηση           | 5        | 10       |
| 9. Αφοσίωση στην εργασία         | 11       | 10       |
| 10. Λήψη αποφάσεων               | 10       | 7        |
| 11. Δημόσιες σχέσεις             | 11       | 10       |
| 12. Προθυμία για ανάληψη ευθύνης | 11       | 10       |



Όπως παρατηρούμε από το σχήμα μπορούμε εύκολα να ξεχωρίσουμε ότι η απόδοση στην εργασία ή οποία είναι καλύτερη είναι αυτή του Σωκράτη σχεδόν σε όλους τους παράγοντες αν εξαιρέσουμε τον παράγον «Οργάνωση / Διοίκηση» στον οποίο ο Σωκράτης παρουσιάζει μια αρκετά μεγάλη πτώση τόσο σε σχέση με τον Λεωνίδα, όσο και με την πορεία του στους άλλους παράγοντες. Επίσης στον παράγον «Συνεργασία» βλέπουμε ότι και οι δύο εργαζόμενοι έχουν ακριβώς τον ίδιο βαθμό απόδοσης που παρόλα αυτά είναι πολύ καλός. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθούμε στον παράγοντα «Φιλοδοξία για εξέλιξη» που κατά την άποψη μου είναι ένας από τους βασικότερους και σημαντικότερους παράγοντες γιατί δείχνει το ενδιαφέρον του κάθε εργαζομένου για τη δουλειά του όσο και για το μέλλον του και αυτό συνεπάγεται ότι αυτός που έχει υψηλότερο βαθμό απόδοσης σε αυτό τον παράγοντα όπως στη περίπτωση μας ο Σωκράτης, έχει μεγαλύτερο ζήλο για δουλειά. Φυσικά μια προαγωγή έχει να κάνει με μια ανώτερη θέση όσο και με την αύξηση μισθού. Και τα δύο είναι αποδεκτά από κάποιον εργαζόμενο που ενδιαφέρεται για την εξέλιξη του διότι από τη

μία πλευρά η ανώτερη θέση του προσφέρει μεγαλύτερο κοινωνικό κύρος, ενώ από την άλλη η αύξηση του μισθού του προσφέρει ένα καλύτερο μέλλον.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Πελάσης Άρης, 1995, σελ 452-454

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων**

Οι αξιολογικές κρίσεις και τα σχόλια για την απόδοση των υπαλλήλων είναι μία συνηθισμένη πρακτική όπως και το γεγονός ότι οι υπάλληλοι κάθε εταιρίας πρέπει να αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους. Υπάρχουν δύο είδη αξιολογήσεων:

A) Η αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω» αποτελεί μία πιο συνολική προσέγγιση

✓ Κάθε υπάλληλος αξιολογείται τόσο από υφισταμένους όσο και από έναν προϊστάμενο.

B) Η «κυκλική αξιολόγηση» είναι ακόμα πιο ολοκληρωμένη, εφόσον οι πληροφορίες συλλέγονται από υφισταμένους, συναδέλφους, ανωτέρους και πελάτες.

✓ Ένα πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η αξιολόγηση είναι λιγότερο επιρρεπής.

✓ Ένα μειονέκτημα είναι ο συνολικός χρόνος που απαιτεί η διαδικασία.

Ας ασχοληθούμε όμως πιο αναλυτικά με το ποιοι άνθρωποι συνηθίζεται και μπορούν να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους και να δώσουν πληροφορίες για την απόδοσή τους στην εργασία. Αυτοί οι άνθρωποι χωρίζονται σε κάποιες κατηγορίες με κριτήριο τη θέση τους:

#### **1.Ο άμεσος προϊστάμενος**

Είναι ο πλέον κατάλληλος αφού είναι πιο κοντά στους υπαλλήλους και μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοσή τους και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και η απόδοσή του είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πέρα από αυτό είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευση του, τη μετάθεση του ή την επιβράβευση του και άρα θα πρέπει η γνώμη του να έχει βαρύνουσα σημασία

Συνήθως η αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενο του. Αυτό συμβαίνει για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογουμένου (για προσωρινούς λόγους) ή ιδιαίτερα ευνοϊκής μεταχείρισης τους από τον άμεσο προϊστάμενο του. Για το λόγο ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι καθοριστικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον

του αξιολογουμένου, δύο προϋποθέσεις πρέπει να ισχύουν: Η πρώτη, έχει να κάνει με το ότι κάθε προϊστάμενος πρέπει να εκπαιδεύεται ειδικά για το πώς, τι και πότε ν'αξιολογεί και η δεύτερη, στην οποία η αξιολόγηση του πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ώστε να μην μειονεκτεί σε κύρος και εξουσία, έναντι των υφισταμένων του.

## **2. Οι υφιστάμενοι**

Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους υφισταμένους ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊστάμενους τους σε ότι έχει να κάνει με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες τους.

Βέβαια οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους είτε γιατί θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους λόγω γνώσεων, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί το θεωρούν «αφύσικο». Παρόλα αυτά οι αξιολογήσεις των υφισταμένων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί – αναπτυχθεί ο προϊστάμενος τόσο στο διοικητικό του έργο όσο και στη συμπεριφορά του.

Από την άλλη όμως για να έχει αντικειμενικότητα η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφισταμένους τους και οι υφιστάμενοι να φοβούνται να εκφράσουν την γνώμη τους ελεύθερα, θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.

## **3. Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες**

Υπάρχουν περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς ή η οργάνωση της εργασίας δεν αφήνει το περιθώριο στον άμεσο προϊστάμενο να αξιολογήσει τον υφιστάμενο του για το λόγο ότι δεν έχει άμεση και συχνή επαφή μαζί του. Τέτοιες εργασίες είναι εξωτερικοί πωλητές ή αυτόνομες ομάδες έργου ή ομάδες ειδικού έργου. Για το λόγο αυτό λοιπόν κάποιες επιχειρήσεις ζητούν την αξιολόγηση της απόδοσης να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι και συνεργάτες του αξιολογουμένου διότι συναναστρέφονται μαζί τους με αποτέλεσμα να γνωρίζουν καλύτερα την συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα του στη δουλειά.

Στην πράξη όμως, η εν λόγω πηγή αξιολογικών πληροφοριών δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί τα αποτελέσματα δεν είναι αξιόπιστα για το λόγο ότι αναπτύσσεται ο παράγοντας φιλία ή και αντίθετα έχθρα. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι παρόλα αυτά μπορούν να

δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συναδέλφων τους.

#### **4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)**

Υπάρχει όμως και αυτή η περίπτωση στην οποία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δίνουν πληροφορίες σχετικά με την εργασία τους για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν. Αν και είναι φυσικό οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον ίδιο τους τον εαυτό διότι δεν μπορούν να κρίνουν τον εαυτό τους αντικειμενικά αυτό όμως δεν εμποδίζει τον άμεσο προϊστάμενο να δημιουργεί μια άποψη στην οποία στηρίζει βέβαια και τις δικές του αξιολογήσεις.

#### **5. Οι πελάτες**

Κάθε επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες όπως τράπεζες, ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρίες, δημόσιες υπηρεσίες κ.α είναι σωστό και ίσως αναγκαίο να ζητούν αξιολόγηση της εργασίας τους με ερωτηματολόγια από τους πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών και την συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν. Αυτό το είδος αξιολόγησης αποτελεί εξαιρετική πηγή για τους άμεσους προϊσταμένους με αποτέλεσμα τη βελτίωση των εργασιών αυτού του είδους των επιχειρήσεων και συνεπάγεται, η σωστότερη αντιμετώπιση μελλοντικά.

#### **6. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές**

Στην εποχή μας οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές έχουν αντικαταστήσει τον άνθρωπο σε πολλές εργασίες. Ακόμη η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και να ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Για παράδειγμα η απόδοση βιομηχανικών εργατών, ταμιών τραπεζών και πολυκαταστημάτων παρακολουθείται και αξιολογείται μέσω τερματικού.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές και επιτρέπουν στους προϊσταμένους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή ή αποδεκτή απόδοση και ποιοι υστερούν. Για πιο σωστά όμως αποτελέσματα θα πρέπει ο προϊστάμενος να αξιολογεί τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και να τα ερμηνεύει καθώς και να τα αξιολογεί ανάλογα.

## **7. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback)**

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

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει εντελώς αντίθετες γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται. Συνοψίζοντας, ενώ στην αρχή η εν λόγω αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθούν αδυναμίες ή δυνατότητες των αξιολογουμένων για να αναπτυχθούν, την τελευταία δεκαετία χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις και για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.<sup>11</sup>

### **3.1.1 Από τι επηρεάζεται το επίπεδο της απόδοσης;**

Ένα από τα δυσκολότερα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής ή ένας προϊστάμενος είναι να προσδιορίσει την αιτία ενός προβλήματος στην απόδοση των εργαζομένων. Με λίγα λόγια η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από έναν αριθμό παραγόντων. Η εξαιρετική απόδοση είναι πιθανό να επιτευχθεί ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνθηκών. Κατά συνέπεια, η εξαιρετική απόδοση προϋποθέτει την εύρυθμη λειτουργία ΟΛΩΝ των παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά. Δυστυχώς όμως, η χαμηλή απόδοση μπορεί να είναι αποτέλεσμα ΕΝΟΣ μόνο παράγοντα, ο οποίος μειώνει δραστικά την αποτελεσματικότητα. Συχνά, ένα πρόβλημα απόδοσης που συνεχίζει να υπάρχει ανεξέλεγκτα, επεκτείνεται καθώς άλλοι παράγοντες μετατρέπονται από θετικοί σε αρνητικοί.

## **ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΤΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

Έτσι λοιπόν υπάρχουν επτά παράγοντες που επηρεάζουν ή καθορίζουν το επίπεδο της απόδοσης:

---

<sup>11</sup> Χυτήρης Λ., 2001, σελ 227 - 232

### **1<sup>ος</sup> Παράγοντας: Κλίση**

Κλίση είναι η γενετήσια ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί μία ή περισσότερες εργασίες. Όλοι μας έχουμε δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία καθορίζουν αν μπορούμε να μάθουμε ή να εκτελέσουμε μια εργασία. Η ανεπαρκής κλίση πολλές φορές σημαίνει ότι ένα άτομο δεν θα μπορέσει ποτέ να μάθει πώς να εκτελεί την εργασία, ακόμη και αν έχει την υποστήριξη όλου του κόσμου. Η αξιολόγηση της κλίσης είναι πολύ δύσκολη υπόθεση.

### **2<sup>ος</sup> Παράγοντας: Επίπεδο δεξιοτήτων**

Ακόμη και η πιο απλές αρμοδιότητες απαιτούν δεξιότητες. Οι δεξιότητες διαφέρουν από την κλίση στο γεγονός ότι μπορούν να διδαχθούν μέχρι το σημείο που επιβάλλει η κλίση.

### **3<sup>ος</sup> Παράγοντας: Κατανόηση εργασίας**

Το άτομο πρέπει να κατανοήσει τη φύση της εργασίας και των προσδοκιών. Αν δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία, όσες και να είναι οι δεξιότητες ή τα κίνητρα, το άτομο δεν θα μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικά. Η διαχείριση της απόδοσης είναι πιο συνηθισμένος τρόπος για την μετάδοση της κατανόησης μιας εργασίας. Ο καλύτερος τρόπος για την αξιολόγηση της κατανόησης ενός υπαλλήλου είναι να θέσετε ερωτήσεις υπό τη μορφή καθοδήγησης.

### **4<sup>ος</sup> Παράγοντας: Προσπάθεια**

Αυτός και ο επόμενος παράγοντας λειτουργούν ως κίνητρα. Αν ένα άτομο παρόλο που έχει κλίση, δεξιότητες και κατανόηση, δεν αποδίδει όπως πρέπει, ίσως να ευθύνονται άλλοι παράγοντες γι' αυτό. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι προσωπικοί ή να σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Για να αξιολογήσετε αν το πρόβλημα σχετίζεται με κίνητρα πρέπει να εξετάσετε άλλες συμπεριφορές που λειτουργούν ως ενδείξεις (συστηματική αποχή, έλλειψη συμμετοχής σε συναντήσεις) ή άλλους παράγοντες που σχετίζονται με το πρόβλημα των κινήτρων.

### **5<sup>ος</sup> Παράγοντας: Βαθμός προσπάθειας**

Μερικές φορές η προσπάθεια δεν λειτουργεί σαν διακόπτης που ανοίγει και κλείνει. Ένας υπάλληλος μπορεί να κάνει περιορισμένη προσπάθεια και κατά συνέπεια να παράγει χαμηλά αποτελέσματα.

### **6<sup>ος</sup> Παράγοντας: Επιμονή**

Η απόδοση απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Αυτός ο παράγοντας – κίνητρο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα εργασίες που αρχίζουν αλλά ποτέ δεν τελειώνουν. Αν ένας υπάλληλος δεν δείχνει επιμονή για μια εργασία, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ανία, φόβο, αποτυχία ή να σχετίζεται με την έλλειψη δεξιοτήτων. Απαιτείται προσεκτική και διπλωματική συζήτηση προκειμένου να ανακαλύψετε αν όντως συμβαίνει κάτι και γιατί.

### **7<sup>ος</sup> Παράγοντας: Εξωγενείς παράγοντες**

Η απόδοση μπορεί να μειωθεί λόγω εξωγενών παραγόντων, δηλαδή παραγόντων που δεν ελέγχονται από το άτομο. Η ίδια η εταιρεία μπορεί να θέτει εμπόδια στην απόδοση, ή μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι και διευθυντές να συνεισφέρουν σ' αυτό. Η συζήτηση με τον υπάλληλο κατά τη διαχείριση της απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει αναφορές σε εξωγενείς παράγοντες που εμποδίζουν την πρόοδο του. Αν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες συνεχίζουν να υπάρχουν, εν αγνοία όλων, το επίπεδο παρακίνησης μειώνεται, περιπλέκοντας το θέμα και δημιουργώντας μια χρόνια κατάσταση χαμηλής απόδοσης.

Συνοψίζοντας, είναι σημαντικό τα προβλήματα απόδοσης να επιλύονται αμέσως μόλις εμφανιστούν και να εξετάζονται οι προαναφερθέντες παράγοντες προκειμένου να προσδιοριστεί αν συνεισφέρουν στο πρόβλημα. Η συνεργασία με τον υπάλληλο είναι πιθανό να προσδιορίσει και να αποκαταστήσει μερικές από τις αιτίες που προκαλούν τα προβλήματα εργασιακής απόδοσης.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [www.businesscenter.piraeusbank.gr](http://www.businesscenter.piraeusbank.gr)

### 3.2 Σφάλματα Αξιολόγησης

Για να κρίνει ένας προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες και γνώσεις τις οποίες καταχωρεί και κωδικοποιεί στη μνήμη του για να τις ανακαλέσει όταν θα τους κρίνει. Αυτές τις πληροφορίες θα τις ερμηνεύσει και θα τις αξιολογήσει με βάση τις αξίες, ιδέες, προκαταλήψεις του, την ιδιοσυγκρασία του αλλά και φυσικά με βάση τον βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης του με τους αξιολογούμενους. Είναι πολύ σπάνιο να μπορεί κανείς να είναι συναισθηματικά ουδέτερος με όσους έχει κάποια σχέση επαγγελματική, οικογενειακή ή φιλική. Όλα αυτά είναι αναμενόμενο να έχουν ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην είναι 100% αντικειμενική. Από αυτά καταλαβαίνουμε ότι εκτός από περιπτώσεις με ευγενείς αιτίες ανακρίβειας λόγω λανθασμένων προϋποθέσεων ή μεθόδων υπάρχουν και σφάλματα που οφείλονται στη μεροληψία του αξιολογητή. Έτσι πλέον έχουμε δύο είδη σφαλμάτων στα οποία μπορεί να υποπέσει ένας αξιολογητής, τα συνειδητά και τα ασυνειδήτα.

Συνειδητά σφάλματα μπορεί να κάνει ο αξιολογητής όταν για δικούς του, προσωπικούς λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του υψηλότερα ή χαμηλότερα απ'ότι πραγματικά αξίζει. Οι λόγοι – αιτίες γι'αυτή την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας έχουν να κάνουν με οφέλη που θέλει να εξοικονομήσει ο προϊστάμενος τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τον υφιστάμενο που αξιολογεί λόγω γνωριμίας. Έτσι η ευχέρεια να διαπράττει συνειδητά σφάλματα ο αξιολογητής είναι βέβαια μεγαλύτερη σε όσες εργασίες είναι δύσκολη ή και αδύνατη ποσοτικοποίηση και ο καθορισμός σαφών προτύπων απόδοσης.

Από την άλλη τα συνειδητά 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. Και στις δύο περιπτώσεις, τόσο των συνειδητών όσο και των ασυνειδήτων σφαλμάτων, οι συνέπειες μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για τους ίδιους τους αξιολογούμενους, αλλά είναι σίγουρα αρνητικές για την επιχείρηση. Τα πιο συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι τα εξής:

- **Επίδραση του φωτοστέφανου.** Το σφάλμα αυτό γίνεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, αρνητικό ή θετικό (συνήθως θετικό) και τον βαθμολογεί και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Έτσι λοιπόν η βαθμολογία για όλα τα χαρακτηριστικά ή κριτήρια απόδοσης είναι ακριβώς τα ίδια.

- **Επιείκεια ή αυστηρότητα.** Μερικοί αξιολογητές ανάλογα με το σύστημα αξιών τους. Βαθμολογούν υψηλότερα ή χαμηλότερα όλους τους υφισταμένους τους, απ'ότι πραγματικά αυτοί αξίζουν.
- **Σχετική βαθμολογία.** Το λάθος αυτό διαπράττεται όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους, όταν δηλαδή βαθμολογεί τον έναν εργαζόμενο ανάλογα με το πόσο βαθμολογήθηκε ο άλλος και όχι όταν αξιολογεί την απόδοση του καθενός με βάση κάποια πρότυπα.
- **Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση.** Όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μακρά και όταν δεν καταγράφονται όλο το χρόνο συμπεριφορές και επιδόσεις είναι πολύ πιθανό ο αξιολογητής να μην θυμάται, παρά μόνο τα πρόσφατα συμβάντα και με βάση αυτά να βαθμολογεί τον υφιστάμενο του. Σ'αυτή την περίπτωση διαπράττει σφάλμα αξιολόγησης λόγω πρόσφατης απόδοσης, αφού οι τελευταίες πρόσφατες συμπεριφορές και επιδόσεις του αξιολογούμενου δεν είναι συνήθως αντιπροσωπευτικές της όλης (στο χρόνο) απόδοσης.
- **Προσωπικές προκαταλήψεις / Στερεότυπα.** Κάποιοι προϊστάμενοι διακρίνουν τους ανθρώπους με βάση τα χαρακτηριστικά τους (στερεότυπα) και είναι προκατειλημμένοι εις βάρος ομάδων εργαζομένων (π.χ αλλοδαποί, γυναίκες, φοιτητές, κ.α). Λόγω αυτής της προκατάληψης η βαθμολογία τους αποκλίνει πολύ από την πραγματικά αντικειμενική.
- **Τάση προς το κέντρο (της βαθμολογικής κλίμακας).** Αυτό το λάθος προκύπτει όταν ο αξιολογητής – προϊστάμενος δεν έχει αρκετές πληροφορίες, δεν είναι σίγουρος για το πόσο να βαθμολογήσει τον υφιστάμενο του ή όταν θέλει να αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας, τότε κινείται προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας με αποτέλεσμα όλοι οι εργαζόμενοι να βαθμολογούνται ως καλοί και έτσι να μην προκύπτει η διαφορά απόδοσης μεταξύ τους που είναι και το ζητούμενο.
- **Κοινά χαρακτηριστικά / Ομοιότητα.** Η συμπάθεια που έχουν κάποιοι άνθρωποι σε αυτούς που τους μοιάζουν ή σε αυτούς που έχουν κοινά χαρακτηριστικά οδηγεί στο σφάλμα της ομοιότητας και τους βαθμολογούν πιο θετικά από αυτό που τους αξίζει.
- **Εντυπωσιασμός.** Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής όταν αυτός τον οποίο κρίνει χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη σχέση τους με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει. Το αποτέλεσμα είναι να τον βαθμολογεί πιο θετικά ή πιο αρνητικά απ'ότι πραγματικά αξίζει.<sup>13</sup>
- 

<sup>13</sup> Χυτήρης Λ., 2001, 252-256.

### 3.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού είναι φυσικό αφού γίνεται για την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών να έχει κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ας ασχοληθούμε σε πρώτη φάση με τα πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:

A) Η αξιολόγηση είναι μία καλή ευκαιρία για να εντοπιστούν – και να αντιμετωπιστούν – όλα τα σημαντικά ζητήματα πρόσωπο με πρόσωπο με τον υπάλληλο.

B) Διευκρινίζοντας τους βασικούς στόχους του υπαλλήλου, τον βοηθάτε να τους επιτύχει και να τους υπερβεί.

\_ Κάθε αξιολόγηση γίνεται, για να καθοριστούν νέοι στόχοι με τον υπάλληλο.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης για να ενισχυθεί η επιθυμία του υπαλλήλου για βελτίωση.

Γ) Ανταμείβοντας τα επιτεύγματα της προηγούμενης περιόδου, δημιουργούνται κίνητρα για να επιτευχθούν ακόμα περισσότερα.

\_ Στην πραγματικότητα, το να πει ένας προϊστάμενος – αξιολογητής «μπράβο» ή «ευχαριστώ» μπορεί να μοιάζει ασήμαντο, αλλά αυτού του είδους η αναγνώριση είναι εξαιρετικά σημαντική για τον υπάλληλο.

Δ) Εντοπίζοντας και διορθώνοντας προβλήματα κατά την αξιολόγηση, βελτιώνετε η παραγωγικότητα του υπαλλήλου.

\_ Η αξιολόγηση είναι ένα τέλειο μέσο που παρέχει επίγνωση για τη δουλειά που γίνεται και τους υπαλλήλους που την εκτελούν.

E) Ζητώντας κατά την επικοινωνία με τον υπάλληλο αποτελέσματα και ιδέες είναι ένας τρόπος ώστε να βελτιωθεί η κάθε επιχείρηση / οργανισμός.

\_ Μπορεί ένας αξιολογητής κατά την αξιολόγηση να λάβει χρήσιμες πληροφορίες για τις επιδόσεις του ως διευθυντής.

ΣΤ) Οι αξιολογήσεις δείχνουν στους υπαλλήλους ότι κάποιος ενδιαφέρεται για τα προβλήματα, τις προσδοκίες και τις απόψεις τους και με αυτό τον τρόπο αποκτούν αυτοπεποίθηση και εστιάζουν στους στόχους τους.<sup>14</sup>

Και φυσικά κάθε τι δεν μπορεί να έχει μόνο την θετική πλευρά, υπάρχει και η αρνητική. Άρα και η αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα έχει και κάποια μειονεκτήματα:

<sup>14</sup> [www.businesscenter.piraeusbank.gr](http://www.businesscenter.piraeusbank.gr)

Α) Η ψυχολογική πίεση που δέχεται τόσο ο αξιολογούμενος υπάλληλος κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης που νιώθει ότι κρίνεται η προσωπικότητα του και η εργασία του, όσο και ο προϊστάμενος – αξιολογητής που ίσως μερικές φορές να «αναγκάζεται» να ακολουθεί τον ρόλο του κριτή.

Β) Μπορεί να συμβεί κατά την αξιολόγηση λόγω κακής επικοινωνίας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να μην είναι αυτά που ισχύουν στην πραγματικότητα, π.χ να κριθεί ένας υπάλληλος πολύ πιο θετικά απ'ότι του αξίζει ή και το αντίθετο, πολύ πιο αρνητικά από αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα.

Γ) Οι φιλικές σχέσεις που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί μεταξύ του προϊσταμένου – αξιολογητή μπορεί να οδηγήσουν σε λάθος αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Δ) Μπορεί κάποιος να αξιολογηθεί με βάση ένα πρόσφατο γεγονός (άσχημο) και έτσι να κριθεί όλη του η πορεία στο χώρο εργασίας με αποτέλεσμα να απομακρυνθεί από τη θέση του

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ**

### **4.1) Η αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών στην πράξη**



Η αξιολόγηση του προσωπικού των υπαλλήλων περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας, προσωπικές και επαγγελματικές αξίες και εικόνα εαυτού. Η επεξεργασία στη συνέχεια αυτών, μας επιτρέπει να διακρίνουμε τόσο το χαρακτήρα του ατόμου που εξετάζεται όσο και τις πεποιθήσεις και τα πιστεύω του, σε θέματα που αφορούν άμεσα την προσωπική και επαγγελματική του ζωή, καθώς και τις σχέσεις τους με τους άλλους. Έτσι εξετάζονται στοιχεία όπως αυτοέλεγχος και αυτοπειθαρχία, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, δυναμισμός, εφευρετικότητα, ικανότητα προσαρμογής κ.λ.π. Παράλληλα, εξετάζεται η έμφαση που δίνει ο εξεταζόμενος σε στοιχεία όπως η τάξη και η οργάνωση στη δουλειά του, η ανάληψη ηγετικών καθηκόντων, η συμπαράσταση και η ενθάρρυνση των άλλων, η εμμονή στη εκπλήρωση στόχων κ.α. Οι αξίες αυτές επηρεάζουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου προς συγκεκριμένες επιλογές ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης

Γνωρίζοντας λοιπόν την σημαντικότητα της αξιολόγησης όπως αναφέραμε παραπάνω, θα προσπαθήσω με τον δικό μου τρόπο να ασχοληθώ όχι τόσο με το πώς γίνεται η αξιολόγηση διότι αυτό το έχουμε αναλύσει πιο πάνω, αλλά με το πόσο σωστά γίνεται η αξιολόγηση και πως βλέπουν αυτή τη διαδικασία τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υπάλληλοι. Έτσι λοιπόν, θα φτιάξω ένα ερωτηματολόγιο για τους προϊσταμένους/αξιολογητές και ένα για τους υπαλλήλους / αξιολογούμενους. Σε δεύτερη φάση θα ασχοληθώ και με ένα ερωτηματολόγιο για τους πελάτες των τραπεζών. Είναι σημαντικό να δούμε πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων και αν τελικά η αξιολόγηση φέρνει αποτέλεσμα ή απλά γίνεται για να υπάρχει ως αρχείο.

#### **4.1.1) Ανάλυση των ερωτηματολογίων των προϊσταμένων**

Πριν ασχοληθούμε με την ανάλυση των ερωτηματολογίων των Προϊσταμένων είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι σε αυτό το στάδιο της έρευνας έλαβαν μέρος τρεις προϊστάμενοι των εξής τριών τραπεζών: ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, ALPHA BANK και ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ. Να τονίσουμε ότι οι Προϊστάμενοι που ερωτήθηκαν βρίσκονται στην παρούσα θέση τους αρκετά χρόνια, γεγονός που θα μας βοηθήσει ώστε να έχουμε έγκυρα αποτελέσματα στη ερευνά μας. Παρακάτω θα αναλύουμε την κάθε ερώτηση χωριστά καθώς και τις απαντήσεις των προϊσταμένων σε αυτές ώστε να καταλήξουμε σε κάποια αποτελέσματα.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1**

Πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού μέσα στη χρήση;

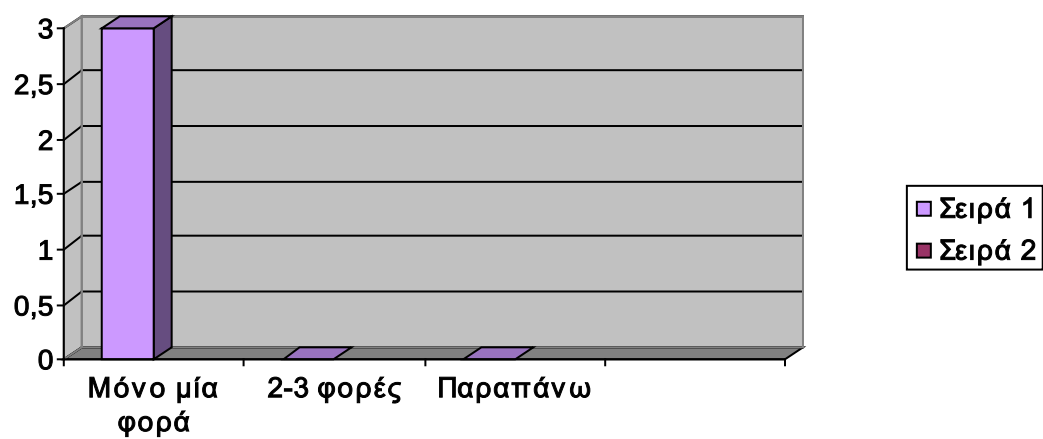
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών ώστε να ελέγξουν οι προϊστάμενοι αν ο κάθε υπάλληλος φέρνει αποτελέσματα – αποδίδει.

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                | <b>Ποσοστό</b> |      |
|----------------|----------------|------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3              |      |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3              | 100% |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0              |      |

|               |   |      |
|---------------|---|------|
| Μόνο μία φορά | 3 | 100% |
| 2 – 3 φορές   | 0 |      |
| Παραπάνω      | 0 |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** προϊστάμενοι των τριών τραπεζών απάντησαν ότι η αξιολόγηση γίνεται «μόνο μία φορά» μέσα στη χρήση.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Σας έχει ζητηθεί ποτέ να αξιολογήσετε το τραπεζικό σας προσωπικό;

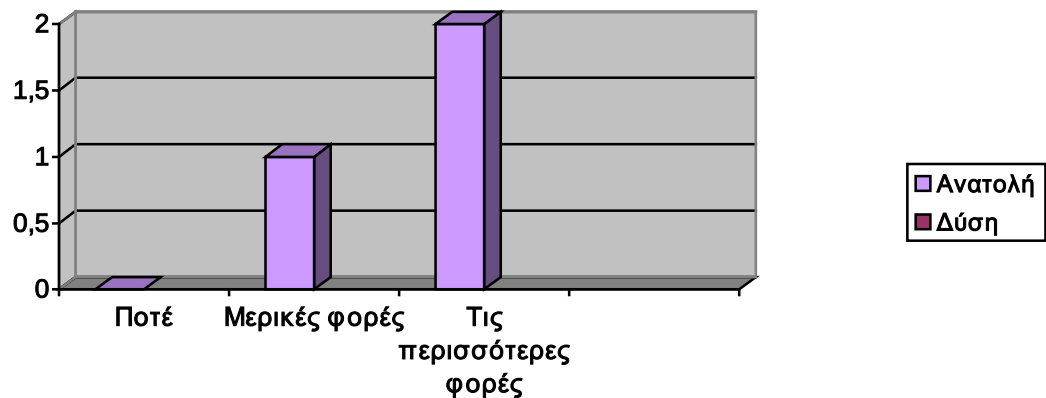
## ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να ερευνήσει πόσες φορές ο κάθε προϊστάμενος έχει διενεργήσει τη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού της τράπεζας στην οποία εργάζεται.

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|                        |   |       |
|------------------------|---|-------|
| Ποτέ                   | 0 |       |
| Μερικές φορές          | 1 | 33,3% |
| Τις περισσότερες φορές | 2 | 66,6% |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 33,3%** οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι «μερικές φορές» τους έχει ζητηθεί να αξιολογήσουν το τραπεζικό τους προσωπικό. Ίσως κάποιες φορές η αξιολόγηση να έχει γίνει από άλλα πρόσωπα με άλλη ιδιότητα που να έχουν καθορισθεί από την τράπεζα.

Ενώ σε **ποσοστό 66,6%** «τις περισσότερες φορές» ήταν υπεύθυνοι για την διαδικασία της αξιολόγησης.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 3**

Χρησιμοποιείται κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους για να αξιολογήσετε τους υπαλλήλους; Αν ναι αναφέρετε τη συνηθέστερη μέθοδο.

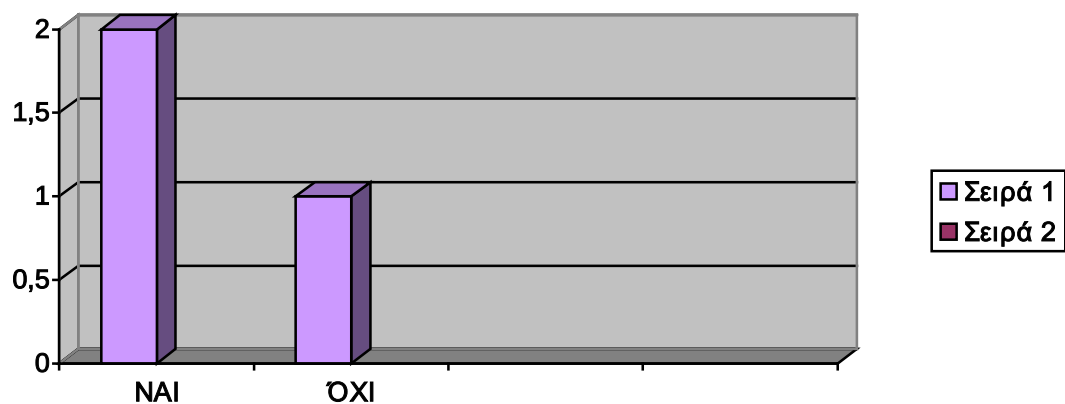
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν η αξιολόγηση γίνεται με βάση κάποιες μεθόδους που έχουν δοκιμαστεί και έχουν φέρει αποτελέσματα.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|     |   |       |
|-----|---|-------|
| ΝΑΙ | 2 | 66,6% |
| ΟΧΙ | 1 | 33,3% |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 66,6%** απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αν χρησιμοποιούν συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης. Συγκεκριμένα το μισό του ποσοστού αυτού, δηλαδή το **33,3%** δήλωσε ότι η μέθοδος αξιολόγησης ανάγεται πάντα με υπηρεσιακή εγκύκλιο.

Ενώ το **33.3%** απάντησε «Όχι» ότι δεν χρησιμοποιεί κάποια συγκεκριμένη μέθοδο.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 4**

Χρησιμοποιείτε κάποια κριτήρια για να αξιολογήσετε το προσωπικό σας; Ποια είναι αυτά;

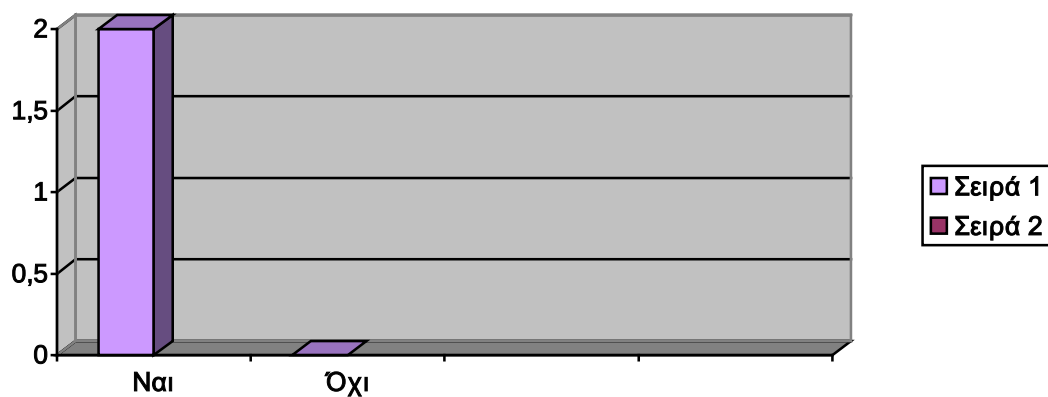
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να γνωρίσουμε τα τυχόν κριτήρια στα οποία στηρίζεται ο αξιολογητής – προϊστάμενος ώστε να είναι σωστότερη και πιο έγκυρη η αξιολόγηση.

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 2 | 66,6%   |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1 | 33,3%   |

|     |   |       |
|-----|---|-------|
| ΝΑΙ | 2 | 66,6% |
| ΟΧΙ | 0 |       |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε ποσοστό **66,6%** απάντησαν «Ναι» σε αυτή την ερώτηση επισημαίνοντας ότι τα κυριότερα κριτήρια είναι η επαγγελματική συμπεριφορά, η αξιοπρεπής εμφάνιση στο χώρο, η ποσοτική και η ποιοτική απόδοση και η εξυπηρέτηση της πελατείας.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Σας ενδιαφέρει να ενημερώνεστε για τις τυχόν αλλαγές στον τομέα της αξιολόγησης;

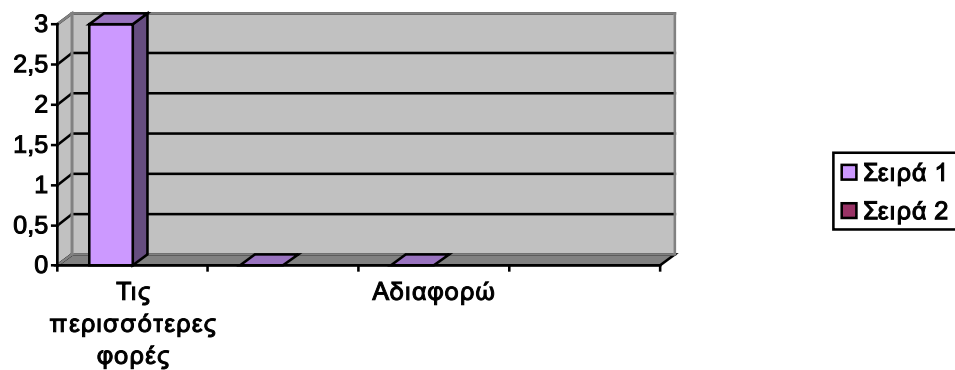
## ΣΤΟΧΟΣ

Η παραπάνω ερώτηση στοχεύει στο να διερευνήσει κατά πόσο οι αξιολογητές ενδιαφέρονται να ενημερώνονται, ακόμα και να βελτιώνονται στον τομέα της αξιολόγησης ή απλά είναι για αυτούς μια ανιαρή διαδικασία;

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|                        |   |      |
|------------------------|---|------|
| Τις περισσότερες φορές | 3 | 100% |
| Μερικές φορές          | 0 |      |
| Αδιαφορώ               | 0 |      |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** απάντησαν ότι «τις περισσότερες φορές» ενημερώνονται για κάποιες αλλαγές που γίνονται στον τομέα της αξιολόγησης και ανέφεραν συγκεκριμένα ότι αυτό γίνεται με εγκύκλιο έγγραφο από την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού της κάθε εργασίας.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 6**

Κατά την αξιολόγηση πως ακριβώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία σας με τους αξιολογούμενους υπαλλήλους.

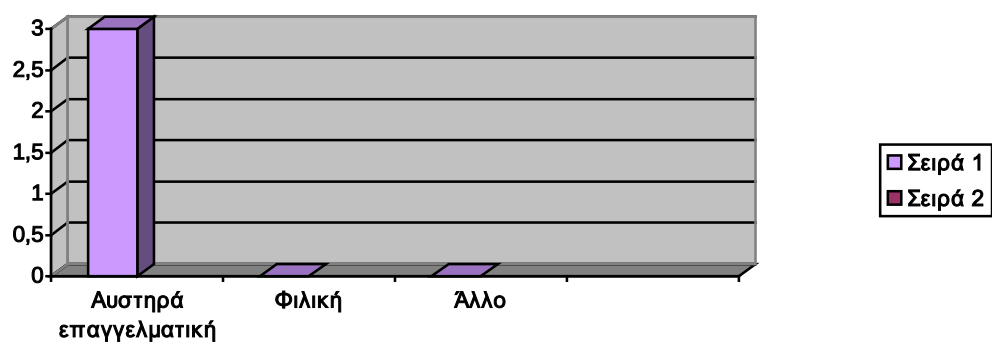
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να ασχοληθεί με το πόσο σοβαρά λαμβάνεται η διαδικασία της αξιολόγησης τόσο από τον αξιολογητή όσο και από τον αξιολογούμενο. Αν με λίγα λόγια δηλαδή όλα γίνονται με επαγγελματικό τρόπο ή τυχαίνει μερικές φορές να ευνοείται κάποιος λόγω φιλικής σχέσης με τον αξιολογητή.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | <b>Ποσοστό</b> |
|----------------|---|----------------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |                |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%           |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |                |

|                          |   |      |
|--------------------------|---|------|
| Αυστηρά<br>επαγγελματική | 3 | 100% |
| Φιλική                   | 0 |      |
| Άλλο                     | 0 |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** οι προϊστάμενοι απάντησαν ότι η επικοινωνία με τους υπαλλήλους κατά την αξιολόγηση είναι αυστηρά επαγγελματική.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Έχετε παρασυρθεί από τα συναισθήματα σας κατά την αξιολόγηση;

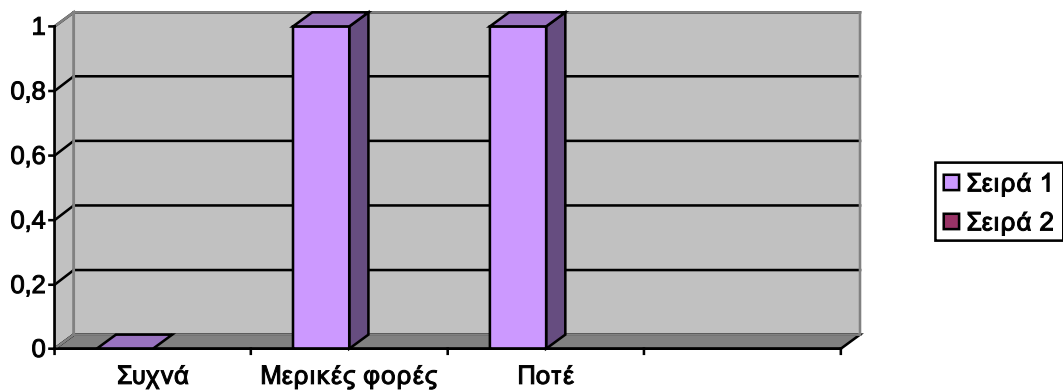
## ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να διερευνήσουμε αν έχει συμβεί ποτέ σε κάποιον αξιολογητή να έχει παρασυρθεί από τα συναισθήματα του είτε θετικά είτε αρνητικά λόγω συμπάθειας ή αντιπάθειας αντίστοιχα σε σχέση με τον υπάλληλο που αξιολογείται.

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 2 | 66,6%   |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1 | 33,3%   |

|               |   |       |
|---------------|---|-------|
| Συχνά         | 0 |       |
| Μερικές φορές | 1 | 33,3% |
| Ποτέ          | 1 | 33,3% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 33,3%** απάντησαν ότι «ποτέ» δεν έχει τύχει να παρασυρθούν από τα συναισθήματα τους.

Το άλλο **33,3%** απάντησε ότι έχει συμβεί «μερικές φορές» να βάλουν τα συναισθήματά τους πιο πάνω από τη λογική.

Υπάρχει όμως και ένα **ποσοστό 33,3%** το οποίο δεν απάντησε σε αυτό το ερώτημα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι αυτό το ποσοστό που δεν απάντησε σε αυτό το ερώτημα είναι η εικόνα του Προϊσταμένου της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ που όπως θα δούμε και στη συνέχεια σε κάποια κύρια ερωτήματα δεν έχει απαντήσει. Είναι όμως άξιο λόγου να επισημάνω ότι οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης τράπεζας κατά την ερευνά μου, μου εμπιστεύθηκαν ότι η αξιολόγηση τους δεν γίνεται σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, αντίθετα αυτός αξιολογεί μόνος του τον κάθε υπάλληλο. Άρα σε αυτό το ερώτημα λοιπόν, είναι λογικό το γεγονός ότι δεν έδωσε καμία απάντηση.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 8**

Οι αξιολογήσεις σας, βρίσκουν σύμφωνους τους αξιολογούμενους;

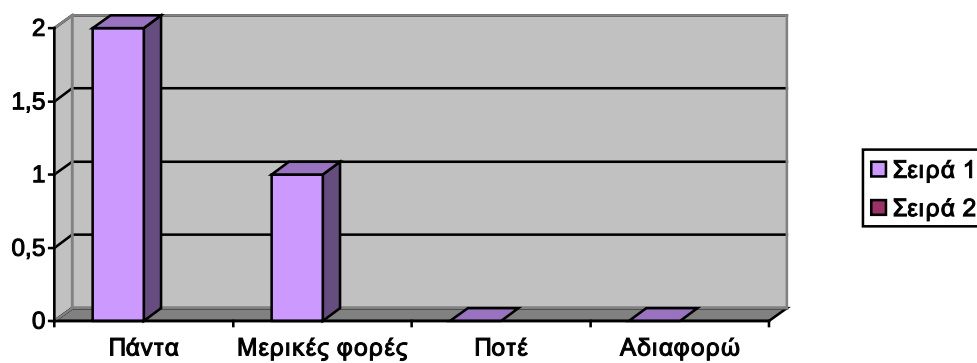
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να διερευνήσει αν οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από την αξιολόγηση που δέχονται από τους ανώτερους τους.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|               |   |       |
|---------------|---|-------|
| Πάντα         | 2 | 66,6% |
| Μερικές φορές | 1 | 33,3% |
| Ποτέ          | 0 |       |
| Αδιαφορώ      | 0 |       |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 66,6%** απάντησαν ότι «πάντα» οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων γίνονται δεκτές από τους υπαλλήλους. Εκ των οποίων το **33,3%** του ποσοστού αυτού είναι η απάντηση του προϊσταμένου – αξιολογητή της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με την αναφορά μας στην προηγούμενη ερώτηση ότι δηλαδή ο αξιολογητής στην συγκεκριμένη τράπεζα αξιολογεί όπως αυτός νομίζει χωρίς να δίνει το δικαίωμα σε οποιαδήποτε παρεμβολή του υπαλλήλου.

Το **33,3%** απάντησε ότι «μερικές φορές» οι αξιολογήσεις βρίσκουν σύμφωνους τους υπαλλήλους. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πιθανόν να υπάρχουν κάποιες διαφωνίες μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 9**

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για:

- Προαγωγές
- Βελτίωση της απόδοσης
- Εκπαίδευση
- Αμοιβές
- Επισήμανση λαθών
- Μεταθέσεις – απολύσεις

Γίνονται δεκτές παραπάνω από μία ερωτήσεις.

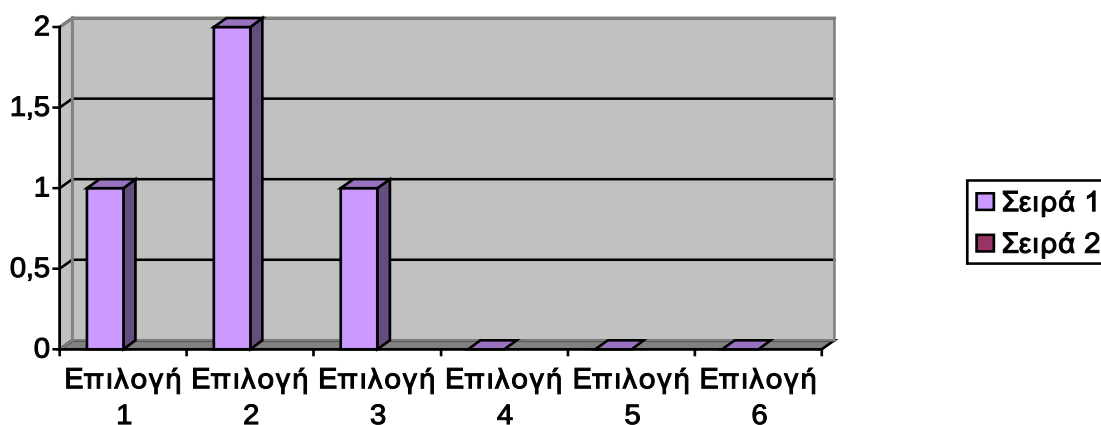
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Με αυτή την ερώτηση στοχεύουμε στο να ερευνήσουμε για ποιο λόγο γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης. Ποια η σκοπιμότητα αυτής; Χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα για κάποιους λόγους ή απλά μένουν «στο συρτάρι»;

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | <b>Ποσοστό</b> |
|----------------|---|----------------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |                |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 2 | 66,6%          |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1 | 33,3%          |

|                        |   |       |
|------------------------|---|-------|
| Προαγωγές              | 1 | 33,3% |
| Βελτίωση της απόδοσης  | 2 | 66,6% |
| Εκπαίδευση             | 1 | 33,3% |
| Αμοιβές                | 0 |       |
| Επισήμανση λαθών       | 0 |       |
| Μεταθέσεις - απολύσεις | 0 |       |



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

- Αρχικά να επισημάνουμε ότι ο προϊστάμενος – αξιολογητής της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και πάλι δεν απάντησε, σε μία ίσως από τις σημαντικότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Σε **ποσοστό 33,3%** απάντησαν ότι τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για «Προαγωγές».

Σε **ποσοστό 66,6%** οι προϊστάμενοι απάντησαν ότι τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για «Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων». Προφανώς με την αξιολόγηση γνωστοποιούνται τα μειονεκτήματα ενός υπαλλήλου με σκοπό να καθοριστούν τρόποι και ιδέες και από την πλευρά του αξιολογητή αλλά και του αξιολογούμενου ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του.

Σε **ποσοστό 33,3%** απάντησαν ότι από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων καθορίζεται η «Εκπαίδευση» του εργαζομένου όταν παρατηρηθούν ελλείψεις στις γνώσεις του.

Κανείς από τους ερωτούμενους δεν απάντησε την περίπτωση της «Αμοιβής» και αυτό σημαίνει ότι ο μισθός για έναν υπάλληλο είναι προκαθορισμένος και δεν επηρεάζεται από την απόδοση του εργαζομένου γεγονός που είναι απολύτως λογικό. Επίσης η απάντηση «Επισήμανση λαθών» δεν επιλέχθηκε από κανέναν. Την ίδια τύχη είχε και η επιλογή «Μεταθέσεις-απολύσεις».

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρω τα λόγια της προϊσταμένης της ALPHA BANK που κατά τη συνομιλία μας μου τόνισε ότι «κανένας υπάλληλος της συγκεκριμένης τράπεζας δεν

είχε απολυθεί ποτέ από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, υπάρχει περίπτωση όμως να απομακρυνθεί για λίγο διάστημα από την παρούσα θέση του ώστε να επανέρθει δριμύτερος».

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 10**

Είσαστε ικανοποιημένοι από την απόδοση των υπαλλήλων στο κατάστημα στο οποίο εργάζεστε;

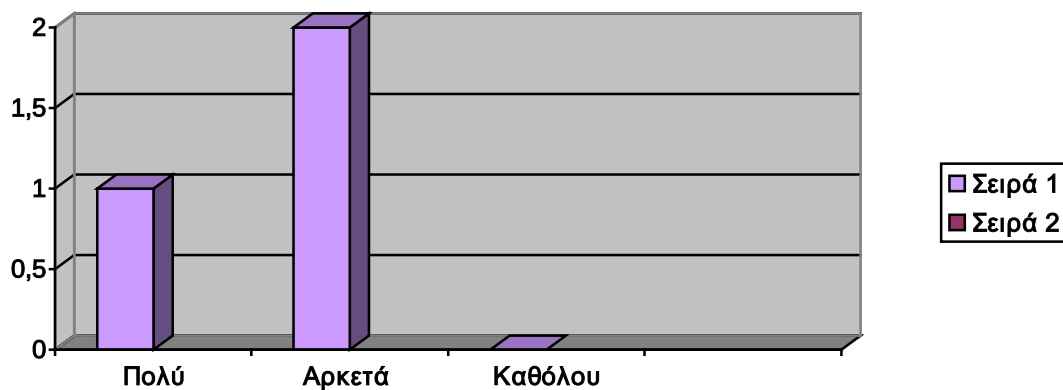
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση στοχεύει στο να ερευνήσει αν οι προϊστάμενοι – αξιολογητές είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση των υπαλλήλων τους οποίους έχουν υπό την επίβλεψη τους.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|         |   |       |
|---------|---|-------|
| Πολύ    | 1 | 33,3% |
| Αρκετά  | 2 | 66,6% |
| Καθόλου | 0 |       |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 33,3%** οι προϊστάμενοι απάντησαν «πολύ» στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση των υπαλλήλων.

Σε **ποσοστό 66,6%** απάντησαν ότι είναι «αρκετά» ικανοποιημένοι. Ίσως και να υπάρχουν περιπτώσεις υπαλλήλων όμως που δεν αποδίδουν στο μέγιστο.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 11**

Κατά την άποψη σας υπάρχουν άτομα που δεν θα έπρεπε να είναι σε κάποια θέση; Αν Ναι αναφέρετε έναν αριθμό ατόμων.

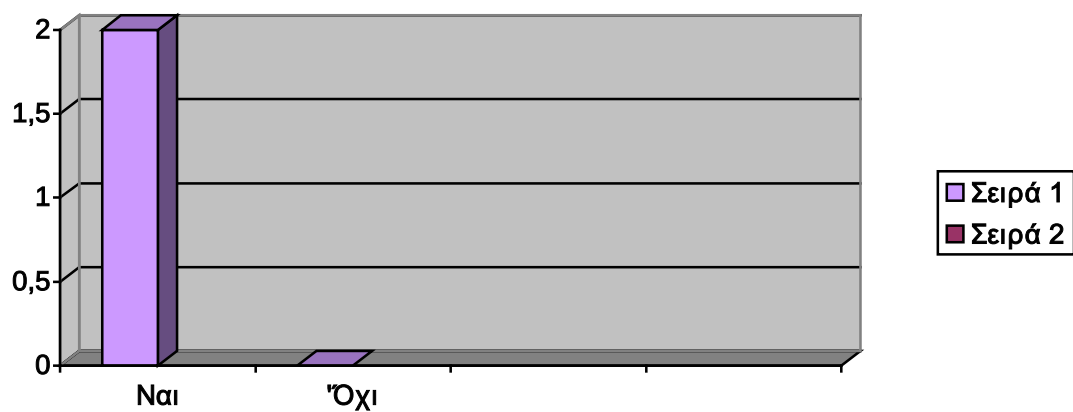
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν υπάρχουν άτομα που λόγω γνώσεων και απόδοσης δεν τους αξίζει η θέση στην οποία βρίσκονται.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 2 | 66,6%   |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1 | 33,3%   |

|     |   |       |
|-----|---|-------|
| ΝΑΙ | 2 | 66,6% |
| ΟΧΙ | 0 |       |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 66,6%** οι προϊστάμενοι απάντησαν ότι «Ναι» υπάρχουν άτομα που δεν θα έπρεπε να είναι σε κάποια θέση. Μάλιστα ανέφεραν ότι αναλογεί σε αριθμό ατόμων 2 σε κάθε περίπτωση (33,3%).

Σε **ποσοστό 33,3%** δεν απάντησαν σε αυτό το ερώτημα που και πάλι είναι ο προϊστάμενος της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 12**

Αν η απόδοση ενός εργαζομένου αποδειχθεί ότι δεν είναι η αναμενόμενη προβαίνετε σε υποδείξεις;

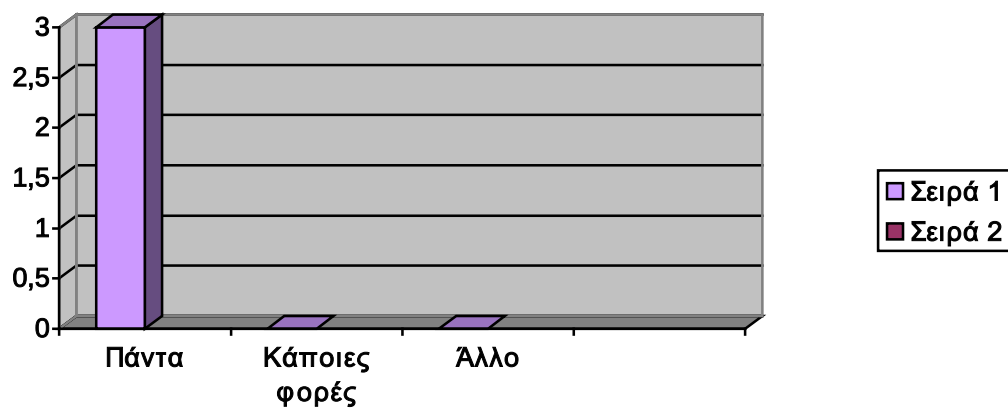
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση έχει σαν στόχο να ερευνήσει τι συμβαίνει αν κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων αποδειχθεί ότι η απόδοση τους δεν είναι αυτή που αναμένεται. Ο αξιολογητής προχωράει σε κάποιες υποδείξεις ή όχι;

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|               |   |      |
|---------------|---|------|
| Πάντα         | 3 | 100% |
| Κάποιες φορές |   |      |
| Άλλο          |   |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** απάντησαν ότι «Πάντα» οι αξιολογητές προβαίνουν σε υποδείξεις αν η απόδοση τους δεν είναι η αναμενόμενη.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 13**

Γίνονται δεκτές οι υποδείξεις από τους υπαλλήλους;

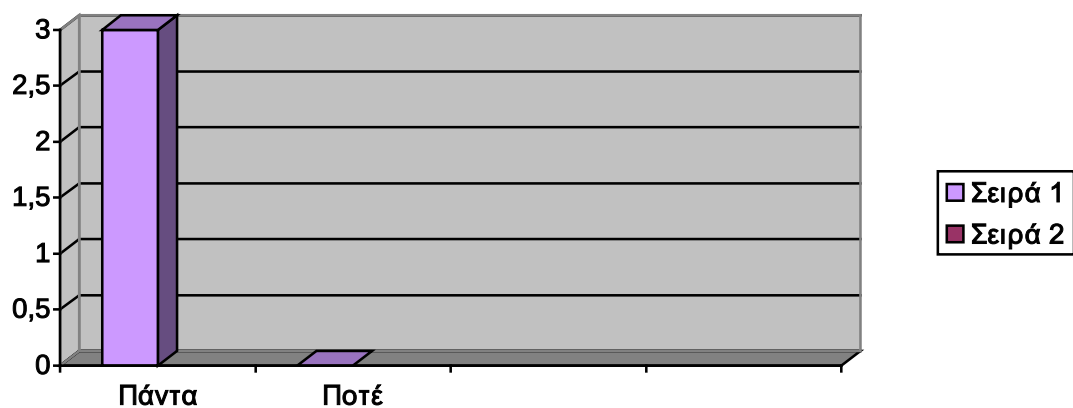
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης και στοχεύει στο να ερευνήσουμε αν οι υποδείξεις από τους προϊσταμένους – αξιολογητές που γίνονται στους υπαλλήλους αφού αποδειχθεί ότι η απόδοση τους δεν είναι καλή, γίνονται δεκτές.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|       |   |      |
|-------|---|------|
| Πάντα | 3 | 100% |
| Ποτέ  | 0 |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** απάντησαν ότι «πάντα» οι υποδείξεις γίνονται δεκτές από τους υπαλλήλους. Θα μπορούσαμε να πούμε λοιπόν ότι η σχέση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου χαρακτηρίζεται από σεβασμό και θέληση για δουλεία.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 14**

Έχει συμβεί να απολυθεί κάποιος υπάλληλος μετά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης;

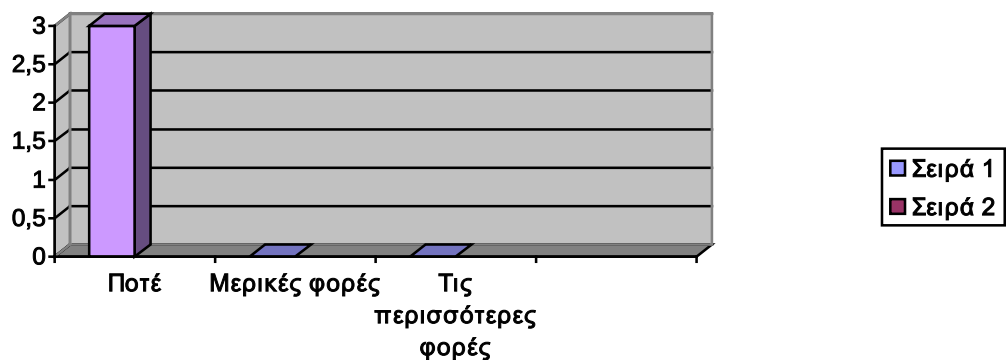
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν η διαδικασία της αξιολόγησης έχει γίνει αιτία ώστε να απολυθεί κάποιος υπάλληλος σε τυχόν αρνητικά αποτελέσματα στην αποδοσή του.

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|                        |   |      |
|------------------------|---|------|
| Ποτέ                   | 3 | 100% |
| Μερικές φορές          | 0 |      |
| Τις περισσότερες φορές | 0 |      |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** οι προϊστάμενοι απάντησαν ότι «Ποτέ» η διαδικασία της αξιολόγησης δεν έγινε η αιτία να απολυθεί κάποιος υπάλληλος. Η απόλυση θεωρείται ως ακραία κίνηση σε περίπτωση κακής απόδοσης ενός υπαλλήλου. Συνήθως οι τράπεζες βρίσκουν άλλους τρόπους αντιμετώπισης ενός τέτοιου προβλήματος όπως εκπαίδευση κ.α.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 15**

Υπάρχει δυνατότητα αμφισβήτησης της αξιολόγησης και ζήτηση επαναξιολόγησης;

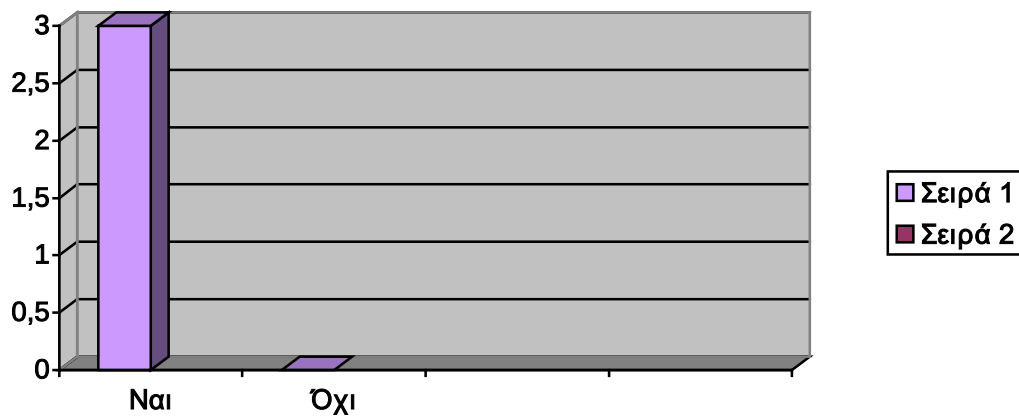
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να ερευνηθεί αν υπάρχει δυνατότητα κάποιος υπάλληλος ή ανώτερος να ζητήσει επαναξιολόγηση σε περίπτωση που δεν συμφωνεί με τα αποτελέσματα της ήδη αξιολόγησης.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| ΝΑΙ | 3 | 100% |
| ΟΧΙ | 0 |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** απάντησαν «Ναι» σε αυτή την ερώτηση. Δίνεται δηλαδή το δικαίωμα αμφισβήτησης της αξιολόγησης.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 16**

Κατά την άποψη σας πόσο σημαντική είναι η διαδικασία της αξιολόγησης;

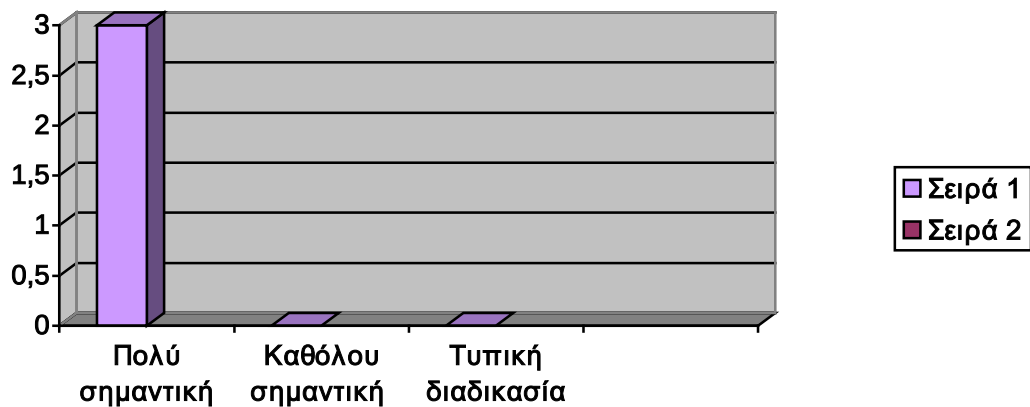
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση στοχεύει στο να διερευνηθεί κατά πόσο σημαντική θεωρείται η διαδικασία της αξιολόγησης από τους προϊστάμενους – αξιολογητές ή απλώς λαμβάνεται σαν μία υπική διαδικασία.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|                       |   |      |
|-----------------------|---|------|
| Πολύ σημαντική        | 3 | 100% |
| Καθόλου σημαντική     | 0 |      |
| Μια τυπική διαδικασία | 0 |      |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** οι προϊστάμενοι – αξιολογητές απάντησαν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι «Πολύ σημαντική» που σημαίνει ότι δεν είναι μια τυπική διαδικασία, αλλά γίνεται γιατί έχει σημασία τόσο σαν διαδικασία όσο και για τα αποτελέσματα που φέρει.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 16**

Νομίζετε ότι φέρει αποτελέσματα;

## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να ερευνήσει αν η αξιολόγηση έχει αποτελέσματα καθώς και πόσο συχνά αυτά τα αποτελέσματα για την καλυτέρευση της απόδοσης των υπαλλήλων.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|                        |   |      |
|------------------------|---|------|
| Πάντα                  | 0 |      |
| Τις περισσότερες φορές | 3 | 100% |
| Μερικές φορές          | 0 |      |
| Ποτέ                   | 0 |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** απάντησαν ότι «Τις περισσότερες φορές» η αξιολόγηση έχει αποτελέσματα. Κανείς δεν απάντησε ότι «Πάντα» συμβαίνει πράγμα που μας δείχνει ότι σίγουρα θα έχουν υπάρξει φορές που τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας δεν θα είναι αντιπροσωπευτικά.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 18**

Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να γίνεται πιο συχνά η αξιολόγηση;

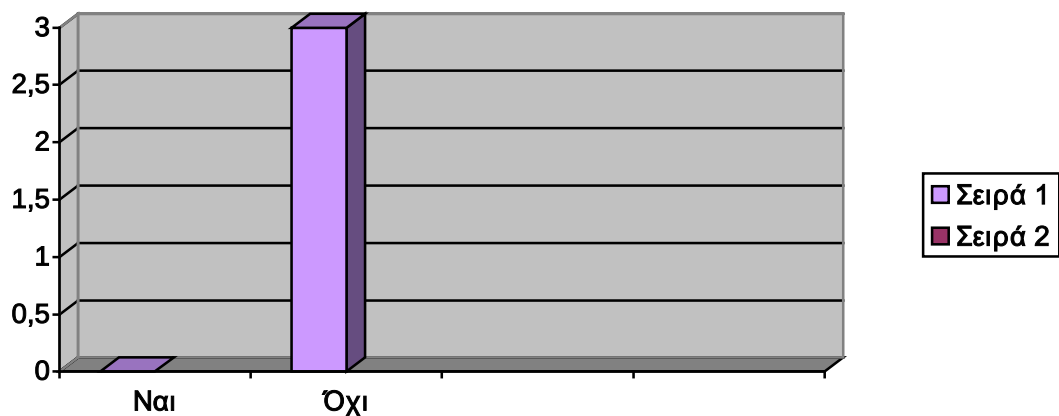
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η παραπάνω ερώτηση έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν οι προϊστάμενοι – αξιολογητές πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται πιο συχνά και συγκεκριμένα συχνότερα από μία φορά μέσα στη χρήση όπως έχουν απαντήσει σε προηγούμενη ερώτηση.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |   | Ποσοστό |
|----------------|---|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 3 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 3 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0 |         |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| ΝΑΙ | 0 |      |
| ΟΧΙ | 3 | 100% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε ποσοστό 100% απάντησαν «Όχι» ότι δεν χρειάζεται να γίνεται συχνότερα η αξιολόγηση μέσα στη χρήση. Μια φορά αρκεί ώστε να γίνουν οι απαραίτητες υποδείξεις από τους αξιολογητές στους αξιολογούμενους και να υπάρχει χρόνος ώστε να πραγματοποιηθούν.

## **ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σκοπός μας ήταν από την παραπάνω ανάλυση των ερωτηματολογίων των προϊσταμένων να κατανοήσουμε καλύτερα πως λειτουργεί η διαδικασία της αξιολόγησης στην κάθε τράπεζα χωριστά. Για να το επιτύχουμε αυτό ξεκινήσαμε από την κορυφή της ιεραρχίας μιας τράπεζας, από τους προϊσταμένους οι οποίοι είναι και οι αξιολογητές της διαδικασίας αυτής. Είναι φυσικό ότι και αυτοί ακολουθούν την πολιτική που τους επιβάλλεται από κάποια ανώτερα στελέχη.

Έτσι λοιπόν συγκρίνοντας τους προϊσταμένους των τριών τραπεζών ALPHA BANK, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ και ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ παρατηρήσαμε ότι στο μεγαλύτερο μέρος των ερωτήσεων έχουμε συμφωνία των τριών προϊσταμένων. Αναμφισβήτητα λοιπόν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μία διαδικασία απαραίτητη να γίνεται μια φορά το χρόνο, απαραίτητη για την απόδοση των υπαλλήλων και συνεπώς την καλή πορεία της κάθε τράπεζας στο χώρο. Θεωρούν ότι αυτή η διαδικασία φέρνει αποτελέσματα και γίνεται κάτω από μία καλή επικοινωνία με τους υπαλλήλους και γι' αυτό και στην πλειοψηφία δεν έχει απολυθεί κάποιος υπάλληλος λόγω αυτής.

Παρόλα αυτά όμως αν παρατηρήσουμε την παραπάνω ανάλυση θα δούμε ότι υπάρχουν κάποιες διαφορετικές απόψεις ή καλύτερα άρνηση ώστε να δοθεί απάντηση σε κάποιες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Κυρίως αυτό το διαπιστώνουμε από τον προϊστάμενο της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. Για παράδειγμα αρνήθηκε να δώσει απάντηση στο ερώτημα αν έχει παρασυρθεί ποτέ από τα συναισθήματα του κατά την αξιολόγηση, ή για ποιο λόγο χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής που είναι ένα πολύ σημαντικό ερώτημα. Επίσης δεν δόθηκε απάντηση για το αν χρησιμοποιεί κάποια συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης σε αντίθεση με τους άλλους προϊσταμένους των υπόλοιπων δύο τραπεζών. Αυτά δεν μπορούμε να τα παραβλέψουμε, όπως και ότι κατά την επικοινωνία μου

με τους προϊσταμένους των τριών τραπεζών παρατήρησα ότι ο προϊστάμενος της συγκεκριμένης τράπεζας δεν ήταν καθόλου συνεργάσιμος και φάνηκε ότι και στο χώρο εργασίας του συμβαίνει το ίδιο πράγμα.

Συγκρίνοντας λοιπόν τους προϊσταμένους και συνεπώς τις τράπεζες για την γνώση τους στο θέμα της αξιολόγησης αν θέλαμε να παρουσιάσουμε την εικόνα τους κατά σειρά θα λέγαμε ότι την **πρώτη θέση** την καταλαμβάνει η προϊσταμένη της ALPHA BANK η οποία κατά την επικοινωνία μου μαζί της φάνηκε να δίνει μεγάλη σημασία στο θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού. Επίσης παρατήρησα ότι γνωρίζει πολύ καλά την διαδικασία αυτή και αυτό φάνηκε και από την «αυστηρή» της στάση την οποία κρατά ώστε να διενεργηθεί σωστά κάθε φορά αυτή. Η **δεύτερη θέση** θα λέγαμε ότι ανήκει στον προϊστάμενο της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ο οποίος ναι μεν θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι σημαντική, αλλά δεν «επενδύει» και σε αυτήν για την εξέλιξη της τράπεζας στο χώρο. Τέλος ο προϊστάμενος της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ θα λέγαμε ότι καταλαμβάνει την **τρίτη θέση** για το λόγο ότι δεν ήταν καθόλου συνεργάσιμος και από τις απαντήσεις του φάνηκε ότι δεν έχει ξεκάθαρη άποψη για το θέμα της αξιολόγησης. Να σημειωθεί ότι η στάση που κρατά κάθε προϊστάμενος είναι προφανές ότι δεν την έχει υιοθετήσει από προσωπική του επιλογή αλλά είναι πολιτική της τράπεζας για την οποί εργάζεται.

#### **4.1.2 Ανάλυση των ερωτηματολογίων των υπαλλήλων**

Σε αυτό το στάδιο ερωτήθηκαν 10 υπάλληλοι συνολικά από τις τρεις προαναφερθείσες τράπεζες. Οι θέσεις που καταλαμβάνουν αυτοί οι υπάλληλοι στις τράπεζες είναι αρκετά σημαντικές όπως ταμίας, προϊστάμενος ταμειακών και επενδυτικών προϊόντων, χορηγήσεις, εισαγωγές – εξαγωγές, λειτουργός πιστοποιήσεων κ.α. Να τονίσουμε ότι η υπάλληλοι εργάζονται στις συγκεκριμένες τράπεζες και έχουν την παρούσα θέση τους τουλάχιστον δύο χρόνια γεγονός που τους καθιστά έμπειρους τόσο στη δουλειά τους όσο και στην διαδικασία της αξιολόγησης.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1**

Θεωρείται ότι είσαστε οργανωτικός στη δουλειά;

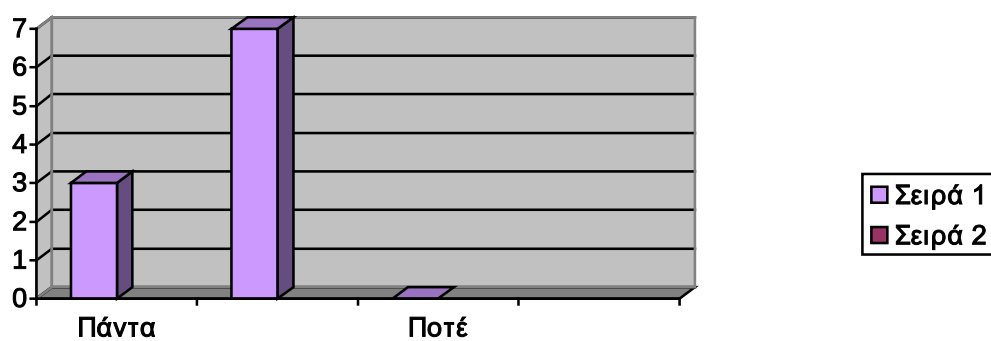
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει σε πρώτη φάση να ερμηνεύσει τι άποψη έχει ο κάθε υπάλληλος για τον τρόπο συμπεριφοράς του στο χώρο εργασίας. Αναγνωρίζει κάποια μειονεκτήματα του ή όχι;

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                        |   |     |
|------------------------|---|-----|
| Πάντα                  | 3 | 30% |
| Τις περισσότερες φορές | 7 | 70% |
| Ποτέ                   | 0 |     |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 30%** οι υπάλληλοι των τραπεζών απάντησαν ότι «Πάντα» είναι οργανωτικοί στη δουλειά

Σε **ποσοστό 70%** απάντησαν ότι «Τις περισσότερες φορές» είναι οργανωτικοί στη δουλειά

## ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με τους συναδέλφους σας;

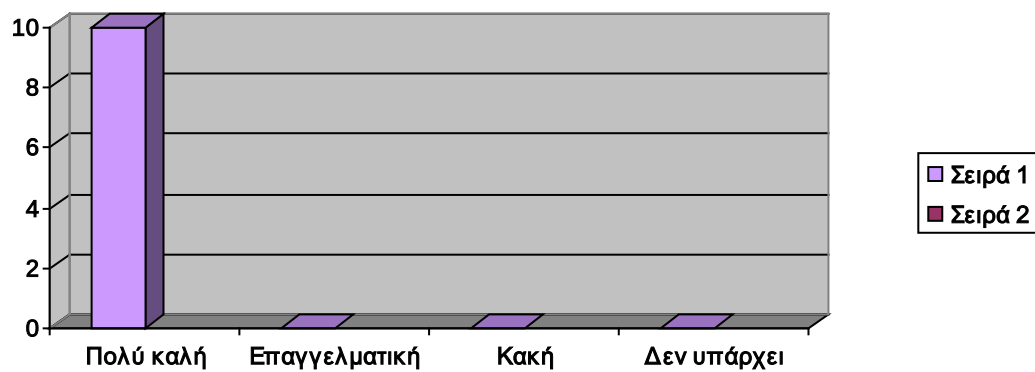
## ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση έχει σαν στόχο να διερευνήσει πως είναι οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                         |    |      |
|-------------------------|----|------|
| Πολύ καλή               | 10 | 100% |
| Μόνο επαγγελματική      | 0  |      |
| Κακή                    | 0  |      |
| Δεν υπάρχει επικοινωνία | 0  |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** οι υπάλληλοι των τραπεζών απάντησαν ότι η επικοινωνία τους με τους συναδέλφους τους είναι «Πολύ καλή». Καμία άλλη απάντηση από τις υπόλοιπες δεν επιλέχθηκε πράγμα που σημαίνει ότι οι σχέσεις τους είναι αρμονικές έως και φιλικές στο χώρο της εργασίας.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Η σχέση σας με τον προϊστάμενο σας είναι:

Κατώτερου με ανώτερο

Αμοιβαίας συνεργασίας

Δεν υπάρχει επικοινωνία

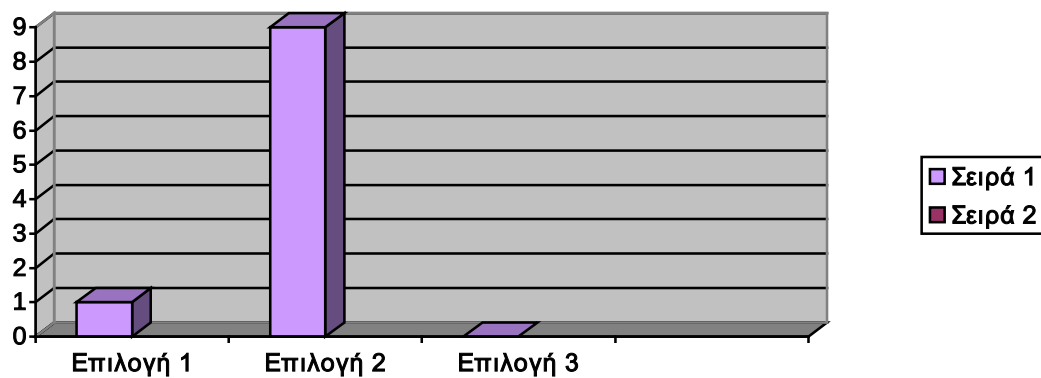
### ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση αυτή στοχεύει να ερευνήσει σε τι επίπεδο είναι οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων.

### ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                         |   |     |
|-------------------------|---|-----|
| Κατώτερου με ανώτερο    | 1 | 10% |
| Αμοιβαίας συνεργασίας   | 9 | 90% |
| Δεν υπάρχει επικοινωνία | 0 |     |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 10%** απάντησαν ότι η σχέση μεταξύ υπαλλήλων και προϊστάμενου είναι σχέση «Κατωτέρου με ανώτερο». Να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο ότι το ποσοστό 10% αναφέρεται σε υπάλληλο της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. Αυτό θα μας χρειαστεί στη συνέχεια της ερευνάς μας.

Σε **ποσοστό 90%** απάντησαν ότι υπάρχει «Αμοιβαία συνεργασία» μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 4**

Σας ενδιαφέρει να ενημερώνεστε για τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας σας ώστε να βελτιώνεστε;

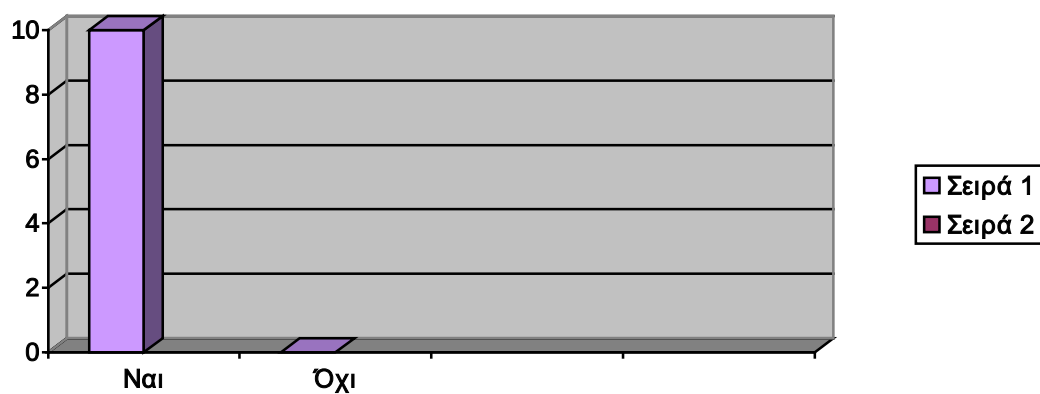
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει να ερευνήσει κατά πόσο οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται για τις τυχόν εξελίξεις στον τομέα της εργασίας τους. Τους ενδιαφέρει με λίγα λόγια δηλαδή να είναι πάντα ενημερωμένοι και συνεπώς καλύτεροι στις απαιτήσεις της δουλειάς;

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|     |    |      |
|-----|----|------|
| ΝΑΙ | 10 | 100% |
| ΟΧΙ | 0  |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** οι υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αν τους ενδιαφέρει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας τους.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 5**

Θα σας ενδιέφερε μια καλύτερη θέση (προαγωγή); Θα κάνατε παραπάνω σπουδές για να το επιτύχετε;

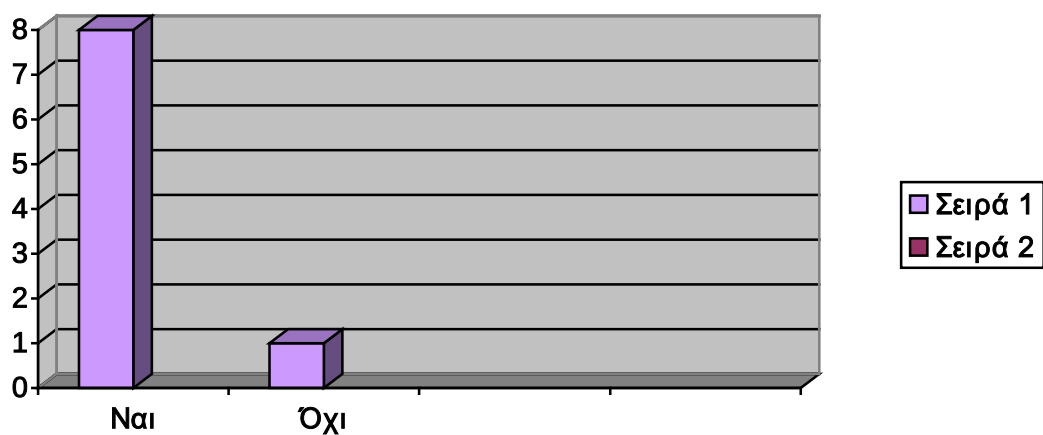
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να διερευνήσει αν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με τη θέση που έχουν στην τράπεζα ή τους ενδιαφέρει κάποια προαγωγή; Τους ενδιαφέρει η προσωπική τους εξέλιξη ή απλά επαναπαύονται σε ότι τους προσφέρουν;

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 9  | 90%     |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1  |         |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| ΝΑΙ | 8 | 80% |
| ΟΧΙ | 1 | 10% |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 80%** οι υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αν τους ενδιαφέρει μια προαγωγή και αν θα έκαναν παραπάνω σπουδές για να το επιτύχουν. Το **10%** του παραπάνω ποσοστού (80%) απάντησε ότι τους ενδιαφέρει η προαγωγή χωρίς όμως να κάνουν κάποιες σπουδές για να το επιτύχουν

Σε **ποσοστό 10%** απάντησαν αρνητικά «Όχι», ότι δεν ενδιαφέρονται για κάποια προαγωγή για το λόγο ότι είναι ευχαριστημένοι με την παρούσα θέση τους.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 6**

Αν ΝΑΙ το κίνητρο σας θα ήταν:

- Αύξηση μισθού
- Κοινωνικό κύρος
- Άλλο

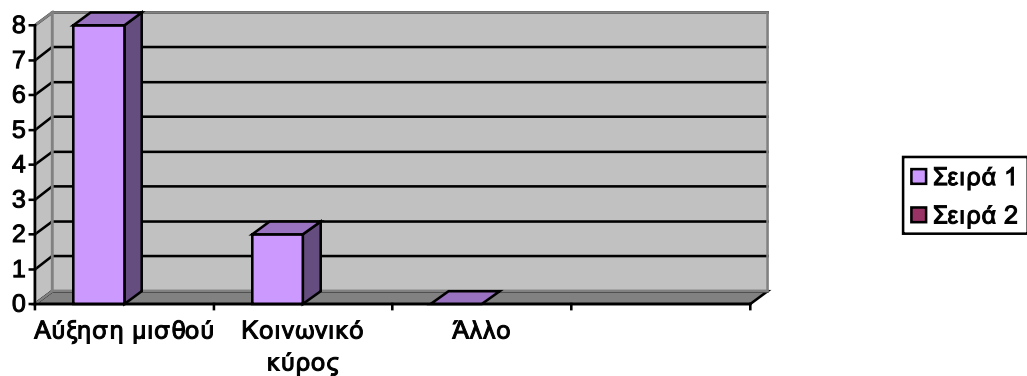
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση στοχεύει σαν συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης να ερευνήσει για ποιο λόγο κάποιος υπάλληλος θα ενδιαφερόταν για μια προαγωγή. Ποια θα ήταν τα κίνητρα που θα τον οδηγούσαν σε μια τέτοια σκέψη;

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    |      |
|----------------|----|------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |      |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100% |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |      |

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| Αύξηση μισθού   | 8 | 80% |
| Κοινωνικό κύρος | 2 | 20% |
| Άλλο            |   |     |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 80%** απάντησαν ότι για «Αύξηση μισθού» θα προτιμούσαν μια προαγωγή.

Ενώ σε **ποσοστό 20%** θεωρούν ότι το «Κοινωνικό κύρος» που τους προσφέρει η προαγωγή είναι ένα καλό κίνητρο.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Έχετε αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο ή κάποιον ανώτερο σας;

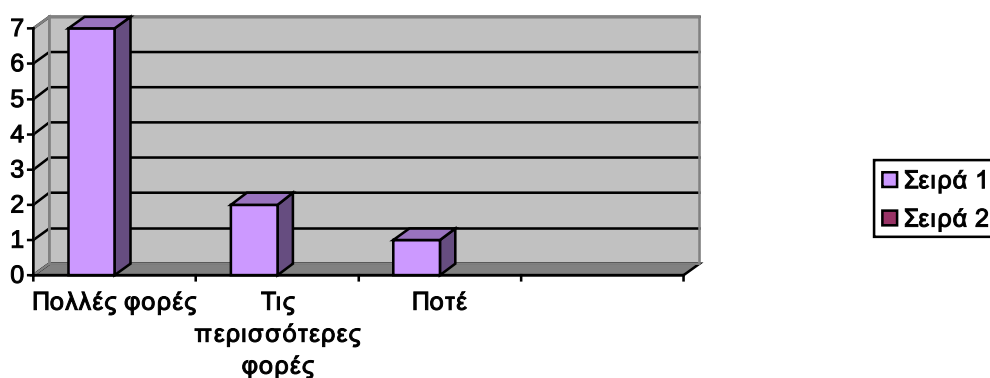
## ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση αυτή στοχεύει να ερευνήσει αν οι υπάλληλοι που έχουν ερωτηθεί έχουν αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο τους ή όχι.

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    |      |
|----------------|----|------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |      |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100% |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |      |

|                        |   |     |
|------------------------|---|-----|
| Πολλές φορές           | 7 | 70% |
| Τις περισσότερες φορές | 2 | 20% |
| Ποτέ                   | 1 | 10% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 70%** οι υπάλληλοι απάντησαν ότι «Πολλές φορές» έχουν αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο τους.

Σε **ποσοστό 20%** απάντησαν ότι τις «Περισσότερες φορές» αξιολογούνται από τον προϊστάμενο τους, γεγονός που σημαίνει ότι η αξιολόγηση μπορεί να έχει γίνει κάποιες φορές και από άλλο πρόσωπο εκτός του προϊσταμένου.

Σε **ποσοστό 10%** απάντησαν ότι «Ποτέ» δεν έχει αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο. Αυτό το ποσοστό πρέπει να τονίσουμε ότι αντιστοιχεί σε μια υπάλληλο της ALPHA BANK η οποία κάνει την πρακτική της άσκηση. Προφανώς κάποια στιγμή θα αξιολογηθεί για την δουλειά της αλλά την στιγμή που ερωτήθηκε δεν είχε συμβεί ακόμα αυτό.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία σας με τον προϊστάμενο σας κατά την αξιολόγηση;

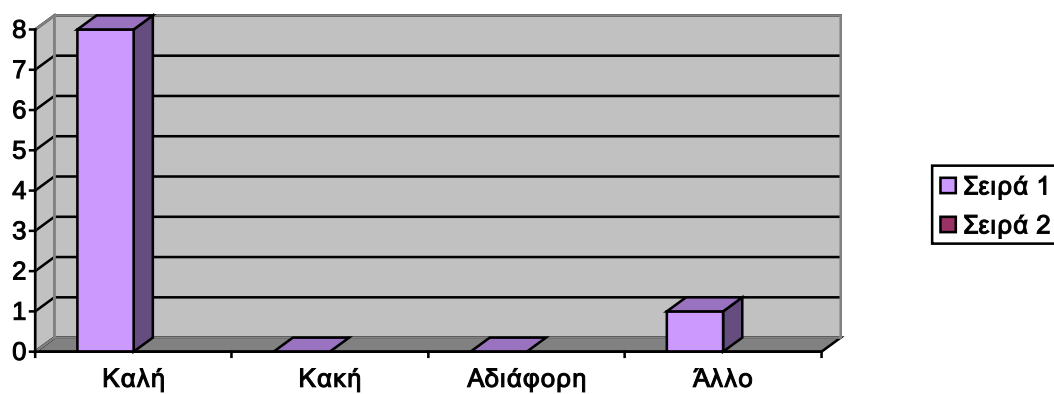
## ΣΤΟΧΟΣ

Αυτή η ερώτηση έχει σαν στόχο να διερευνήσει πως βλέπουν οι υπάλληλοι από την δική τους πλευρά την επικοινωνία που έχουν με τον προϊστάμενο τους.

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 9  | 90%     |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1  | 10%     |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Καλή     | 8 | 80% |
| Κακή     | 0 |     |
| Αδιάφορη | 0 |     |
| Άλλο     | 1 | 10% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 80%** απάντησαν ότι η επικοινωνία τους με τον προϊστάμενο κατά την αξιολόγηση είναι «Καλή».

Ενώ ένα **ποσοστό 10%** απάντησε την περίπτωση «Άλλο» σημειώνοντας ότι δεν υπάρχει επικοινωνία. Αυτό το ποσοστό προέρχεται από υπάλληλο της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ που κατά την συνομιλία μου μαζί του μου εκμυστηρεύτηκε ότι δεν υπάρχει επικοινωνία κατά την αξιολόγηση μεταξύ των υπαλλήλων και του προϊσταμένου της συγκεκριμένης τράπεζας διότι η αξιολόγηση δεν γίνεται με συνεργασία αλλά γίνεται μόνο από τον προϊστάμενο. Δηλαδή ο προϊστάμενος συμπληρώνει τα απαραίτητα έντυπα αξιολόγησης κρίνοντας αυτός την απόδοση των υπαλλήλων χωρίς να προβαίνει σε κάποια συζήτηση μαζί τους. Ακόμα να επισημάνουμε ότι αν θέλει ένας υπάλληλος να δει πως τον έκρινε ο ανώτερος τους πρέπει να κάνει αίτηση ώστε να του δοθεί το έντυπο αξιολόγησης κάτι το οποίο είναι χρονοβόρο διότι διαρκεί 6 μήνες ώσπου να εγκριθεί αυτή η απαίτηση του υπαλλήλου. Τέλος κάποιοι άλλοι υπάλληλοι της συγκεκριμένης τράπεζας δήλωσαν ότι η επικοινωνία τους είναι «Καλή» ίσως από φόβο να μην δημοσιοποιηθεί αυτή η έρευνα.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 9**

Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείτε για την απόδοση σας;

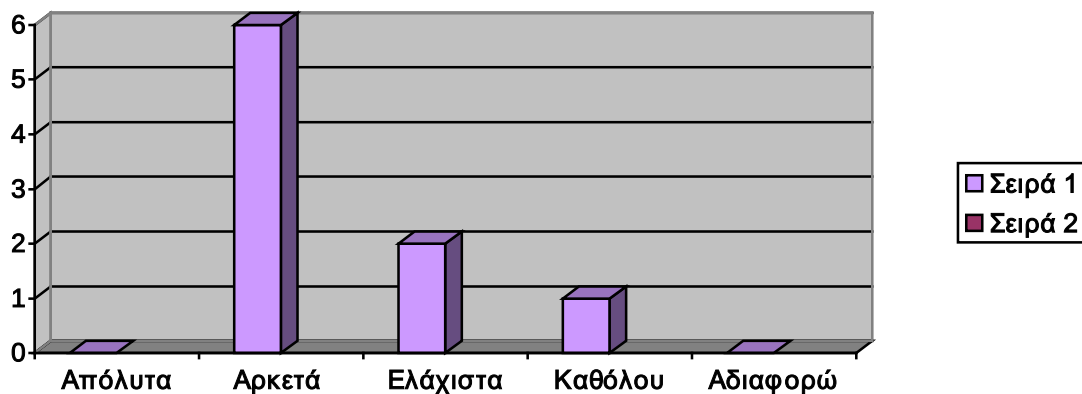
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να ερευνήσει κατά πόσο είναι σύμφωνοι οι υπάλληλοι με τον τρόπο που αξιολογούνται.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 9  | 90%     |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 1  |         |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Απόλυτα  | 0 |     |
| Αρκετά   | 6 | 60% |
| Ελάχιστα | 2 | 20% |
| Καθόλου  | 1 | 10% |
| Αδιαφορώ | 0 |     |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 60%** οι υπάλληλοι απάντησαν ότι συμφωνούν «Αρκετά» με τον τρόπο τον οποίο αξιολογείται η απόδοσή τους.

Σε **ποσοστό 20%** απάντησαν ότι συμφωνούν «Ελάχιστα» με τον τρόπο αξιολόγησης.

Ενώ υπάρχει και ένα **ποσοστό 10%** που απάντησε ότι δεν συμφωνεί «Καθόλου».

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 10**

Κατά την άποψη σας η αξιολόγηση προσωπικού είναι:

- Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου στον οργανισμό
- Χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης της εργασίας του υπαλλήλου
- Μέσο συνεργασίας και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης με τα ανώτερα μέλη
- Περιττή
- Μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη του οργανισμού

Γίνονται δεκτές παραπάνω από μία απαντήσεις.

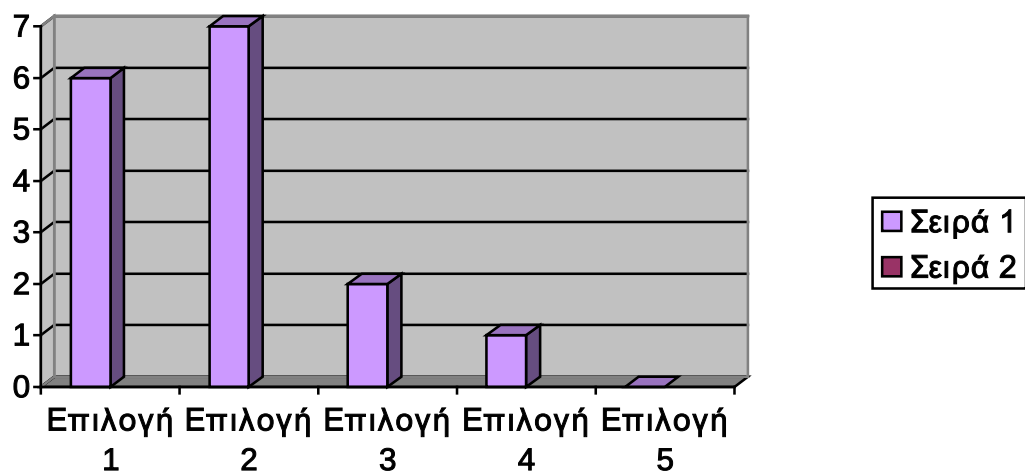
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει στο να ερευνηθεί η άποψη που έχουν οι υπάλληλοι για τη διαδικασία της αξιολόγησης. Ποια είναι η σημασία της γι'αυτούς;

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | <b>Ποσοστό</b> |
|----------------|----|----------------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |                |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%           |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |                |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Επιλογή 1 | 6 | 60% |
| Επιλογή 2 | 7 | 70% |
| Επιλογή 3 | 2 | 20% |
| Επιλογή 4 | 1 | 10% |
| Επιλογή 5 | 0 |     |



### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε αυτή την περίπτωση γίνονται δεκτές παραπάνω από μία απαντήσεις και για αυτό το λόγο υπάρχει μια ιδιομορφία στα ποσοστά.

Σε **ποσοστό 60%** οι υπάλληλοι απάντησαν ότι η αξιολόγηση είναι «σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ανθρώπου στον οργανισμό».

Σε **ποσοστό 70%** απάντησαν ότι είναι «Χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης της εργασίας του υπαλλήλου».

Ένα **ποσοστό 20%** των υπαλλήλων απάντησε ότι η αξιολόγηση είναι «Μέσο συνεργασίας και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης με τα ανώτερα μέλη».

Και μόνο **το 10%** απάντησε ότι όλη αυτή η διαδικασία είναι «Περιττή».

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 11**

Πιστεύετε ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης ο προϊστάμενος αξιολογεί με βάση:

- Την επαγγελματική σχέση με τους υπαλλήλους
- Την τυχόν φιλική σχέση με κάποιους υπαλλήλους
- Δεν επηρεάζεται

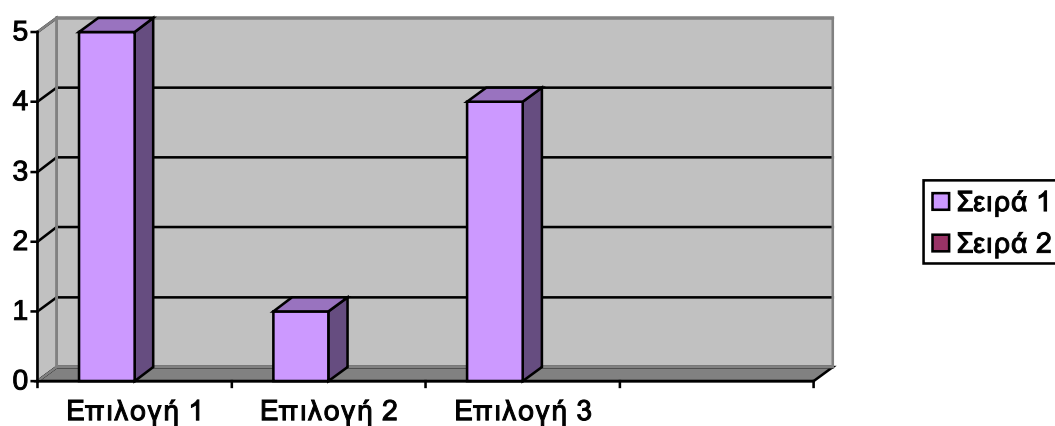
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν κατά την άποψη των υπαλλήλων, ο προϊστάμενος τους αξιολογεί έχοντας μια επαγγελματική στάση απέναντι τους ή μπορεί και να επηρεάζεται από τα συναισθήματα του για κάποιους από αυτούς.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | <b>Ποσοστό</b> |
|----------------|----|----------------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |                |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%           |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |                |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Επιλογή 1 | 5 | 50% |
| Επιλογή 2 | 1 | 10% |
| Επιλογή 3 | 4 | 40% |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 50%** οι υπάλληλοι απάντησαν ότι κατά την αξιολόγηση ο προϊστάμενος κρίνει με βάση «Την επαγγελματική του σχέση με τους υπαλλήλους». Δηλαδή ους ενδιαφέρει η συμπεριφορά και η στάση του υπαλλήλου μόνο μέσα στο χώρο εργασίας.

Σε **ποσοστό 20%** απάντησαν ότι η αξιολόγηση γίνεται με βάση «Την φιλική σχέση με κάποιους υπαλλήλους». Γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την κρίση του προϊσταμένου.

Το **30%** απάντησε ότι ο προϊστάμενος «Δεν επηρεάζεται» από τα συναισθήματα του κάθε φορά.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 12**

Σας έχει ζητηθεί ποτέ να αξιολογήσετε ή να κρίνετε κάποιον προϊστάμενο σας;

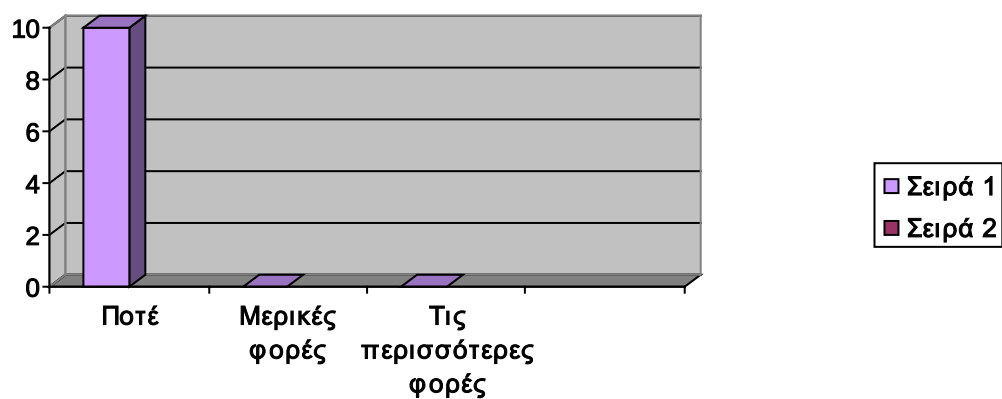
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση στοχεύει στο να ερευνήσει αν έχει ζητηθεί ποτέ από τους υπαλλήλους να γίνουν αυτοί αξιολογητές των προϊσταμένων τους.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                        |    |      |
|------------------------|----|------|
| Ποτέ                   | 10 | 100% |
| Μερικές φορές          | 0  |      |
| Τις περισσότερες φορές | 0  |      |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 100%** οι υπάλληλοι απάντησαν ότι «Ποτέ» δεν τους έχει ζητηθεί να αξιολογήσουν τον προϊστάμενο τους. Προφανώς όπως οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους ανωτέρους τους έτσι και οι προϊστάμενοι θα κρίνονται από κάποιους ανώτερους τους.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 13**

Τι είναι κατά την άποψη σας η αξιολόγηση;

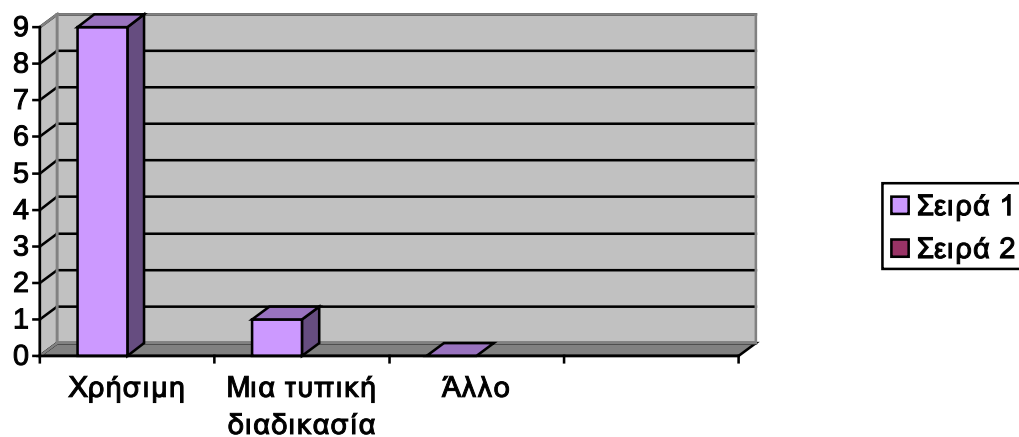
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει πως θα χαρακτήριζαν ή με άλλα λόγια πως βλέπουν οι υπάλληλοι την διαδικασία της αξιολόγησης.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 10 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 10 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                       |   |     |
|-----------------------|---|-----|
| Χρήσιμη               | 9 | 90% |
| Μια τυπική διαδικασία | 1 | 10% |
| Άλλο                  | 0 |     |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε ποσοστό **90%** οι υπάλληλοι απάντησαν ότι θεωρούν την αξιολόγηση «Χρήσιμη».

Ενώ ένα **10%** μόνο, χαρακτήρισε την αξιολόγηση ως «Μία τυπική διαδικασία».

## **ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Κατά την έρευνα και στη συνέχεια κατά την ανάλυση των ερωτηματολογίων των 10 υπαλλήλων των τραπεζών διαπίστωσα ότι το μορφωτικό επίπεδο των περισσότερων διαφέρει από αυτό που έχουμε φανταστεί ότι πρέπει να υπάρχει ώστε να εργαστεί κάποιος σε μια τράπεζα, όπως είναι οι σπουδές σε οικονομικές σχολές. Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους ενδεικτικά θα αναφέρω ότι είναι τελειόφοιτοι της φιλοσοφικής σχολής, της ελληνικής φιλολογίας καθώς και τελειόφοιτοι λυκείου. Το γεγονός αυτό πιστεύω ότι είναι αποθαρρυντικό για την ποιότητα που προσφέρουν αυτοί οι άνθρωποι στην δουλειά τους και δεν είναι τυχαίο ότι πολλές φορές παρατηρούνται λάθη και μάλιστα σημαντικά κατά τις συναλλαγές μας στις τράπεζες. Από την άλλη θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτοί οι άνθρωποι καταλαμβάνουν θέσεις στις οποίες θα μπορούσαν να είναι άτομα πιο σχετικά με την συγκεκριμένη εργασία. Φυσικά για αυτό δεν ευθύνεται κανένας υπάλληλος που προσπαθεί να επιβιώσει αλλά το κράτος που παραβλέπει κάποιους κανόνες.

Παρόλα αυτά όμως οι 10 υπάλληλοι οι οποίοι ερωτήθηκαν φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις τους να προσπαθούν να κρατήσουν την θέση που έχουν με το να είναι οργανωτικοί, να ενημερώνονται για τις τυχόν αλλαγές στον τομέα τους καθώς και να έχουν αρμονικές σχέσεις τόσο με τους υπόλοιπους υπαλλήλους όσο και με τους ανωτέρους τους. Κάποιοι από αυτούς ελπίζουν και σε μια μελλοντική προαγωγή.

Πιο συγκεκριμένα όμως για το θέμα της αξιολόγησης οι απαντήσεις των υπαλλήλων ποικίλουν. Στην ερώτηση για παράδειγμα αν συμφωνούν με τον τρόπο τον οποίο αξιολογείται η απόδοση τους κανένας δεν απάντησε ότι συμφωνεί «απόλυτα» αλλά αντίθετα απάντησαν ότι συμφωνούν «αρκετά». Υπήρχε βέβαια και ένα ποσοστό αν και μικρό που έδωσε την απάντηση «καθόλου». Αυτό σημαίνει ότι έχουν κάποιος ενδιασμούς για τον

τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η διαδικασία αν και το 90% των υπαλλήλων υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση είναι χρήσιμη και μόνο ένα 10% θεωρεί ότι είναι μια τυπική διαδικασία.

### **4.1.3 Ανάλυση των ερωτηματολογίων των πελατών**

Σε αυτό το σημείο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των ερωτηματολογίων των πελατών. Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή ώστε να κατανοήσουμε την χρησιμότητα αυτών των ερωτηματολογίων. Παραπάνω ασχοληθήκαμε με την άποψη των προϊσταμένων και των υπαλλήλων για την διαδικασία της αξιολόγησης αλλά για τον λόγο ότι οι τράπεζες είναι ένας οργανισμός (δημόσιος) που συναναστρέφεται με πολύ κόσμο καθημερινά λογικό είναι και αυτοί οι άνθρωποι να έχουν τον πρώτο λόγο.

Έτσι λοιπόν τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε 30 άτομα που επιλέχθηκαν τυχαία ,διαφόρων ηλικιών και συγκεκριμένα των γενεών 50, 60, 70 και 80. Οι άνθρωποι που απάντησαν στα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια ήταν άτομα με ή χωρίς γραμματικές γνώσεις. Σε αυτό το σημείο θέλω να τονίσω ότι 4 – 5 άτομα που ερωτήθηκαν είναι λογιστές σε εταιρίες ή ελεύθεροι επαγγελματίες. Η κατηγορία αυτών των ανθρώπων πιστεύω ότι έχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για τις τράπεζες διότι από τις απαιτήσεις του επαγγέλματος τους συναναστρέφονται περισσότερο με αυτές.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1**

Αναφέρετε με πόσες τράπεζες συνεργάζεστε; Ποιες είναι αυτές;

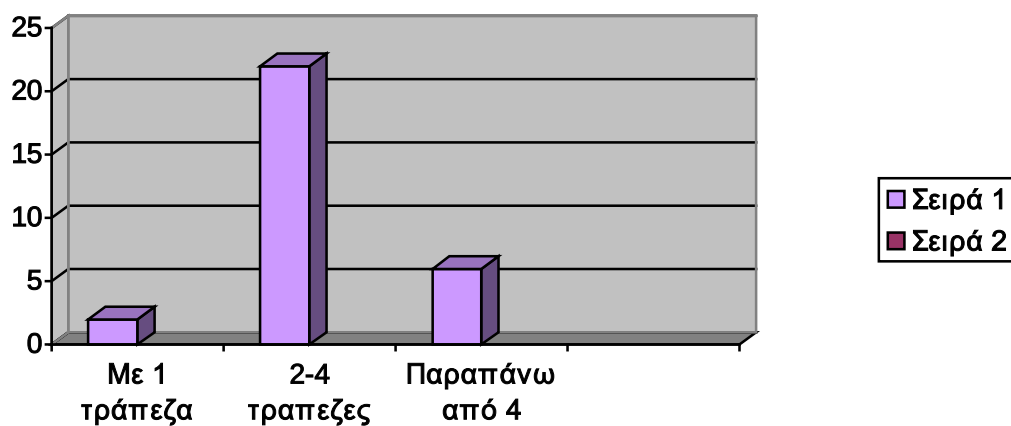
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή στοχεύει να ερευνήσει με πόσες τράπεζες συνεργάζεται κατά μέσο όρο κάθε ερωτούμενος και ποιες είναι αυτές.

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

| Ποσοστό        |    |      |
|----------------|----|------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |      |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100% |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |      |

|                |    |        |
|----------------|----|--------|
| Με 1 τράπεζα   | 2  | 6,66%  |
| 2 – 4 τράπεζες | 22 | 73,26% |
| Παραπάνω από 4 | 6  | 19,98% |



### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε **ποσοστό 2%** οι ερωτούμενοι απάντησαν ότι συνεργάζονται «Με 1 τράπεζα» μόνο. Ένα σχετικά μικρό ποσοστό.

Το μεγαλύτερο **ποσοστό 73,26%** απάντησαν ότι συνεργάζονται με «2 – 4 τράπεζες»

Ενώ σε **ποσοστό 19,98%** απάντησαν ότι συνεργάζονται με «Παραπάνω από μία τράπεζες».

Οι τράπεζες αυτές είναι: **Η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank, η Αγροτική, η Eurobank και η Τράπεζα Πειραιώς.**

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 2**

Πόσες φορές μέσα στην εβδομάδα επισκέπτεστε τις τράπεζες;

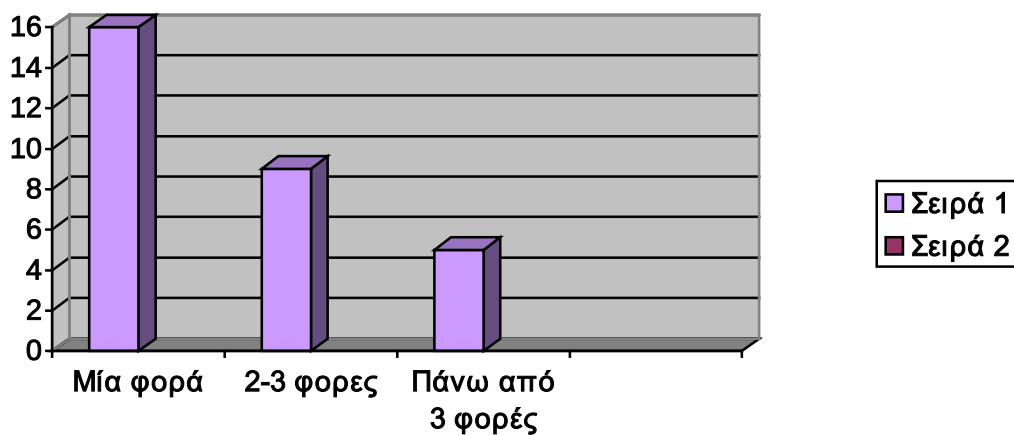
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση στοχεύει στο να ερευνήσει πόσο συχνά οι πελάτες επισκέπτονται τις τράπεζες για τυχόν συναλλαγές.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                  |    |        |
|------------------|----|--------|
| Μία φορά         | 16 | 53,28% |
| 2 – 3 φορές      | 9  | 29,97% |
| Πάνω από 3 φορές | 5  | 16,65% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 53,28%** οι ερωτούμενοι απάντησαν ότι επισκέπτονται τις τράπεζες για διάφορες συναλλαγές «Μόνο μία φορά» μέσα στην εβδομάδα.

Σε **ποσοστό 29,97%** απάντησαν ότι πηγαίνουν στις τράπεζες «2 – 3 φορές» την εβδομάδα.

Ενώ ένα **ποσοστό 16,65%** απάντησε ότι οι συναλλαγές τους απαιτούν να επισκέπτονται τις τράπεζες «Πάνω από 3 φορές». Αυτό το ποσοστό αντιπροσωπεύει την εικόνα των ατόμων που στο επάγγελμα είναι λογιστές.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 3**

Είσαστε ικανοποιημένοι από τις διατραπεζικές σας συναλλαγές (επιτόκια, χρεώσεις ανάληψης κ.α);

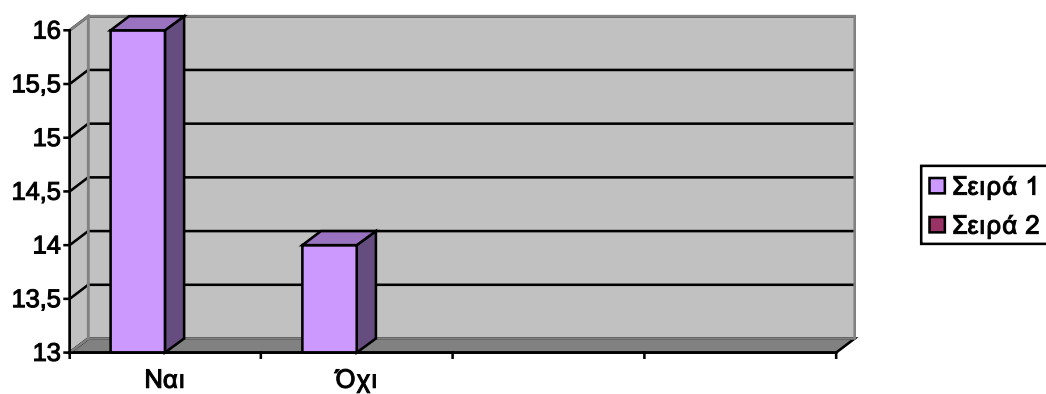
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να ερευνήσει αρχικά αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από τις συναλλαγές τους με τις τράπεζες όσον αφορά τους όρους που κάθε μία θέτει.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|     |    |        |
|-----|----|--------|
| ΝΑΙ | 16 | 53,28% |
| ΟΧΙ | 14 | 46,62% |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 53,28%** οι ερωτούμενοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από τις διατραπεζικές τους συναλλαγές.

Ενώ ένα **ποσοστό 46,62%** απάντησε αρνητικά «Όχι» στην ερώτηση αυτή.

Σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ότι το **ποσοστό 46,62%** είναι αρκετά μεγάλο, γεγονός που σημαίνει ότι οι τράπεζες πρέπει να ασχοληθούν λίγο με τους όρους τους οποίους θέτουν στις συναλλαγές τους.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 4**

Ποια τράπεζα από αυτές που συνεργάζεστε νομίζετε ότι σε αυτό τον τομέα είναι η καλύτερη;  
Παραπάνω από μια απάντηση γίνονται δεκτές.

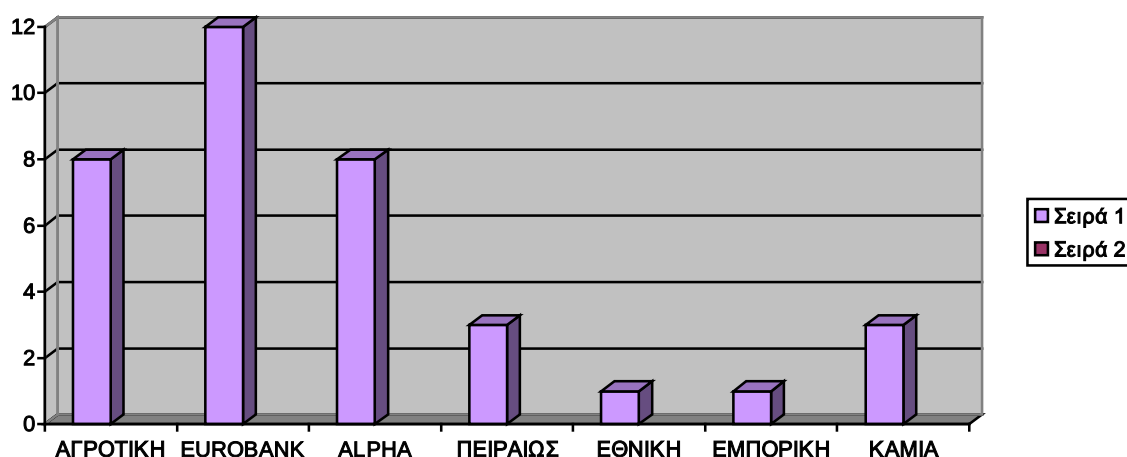
#### **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση στοχεύει να διερευνήσει ποια τράπεζα πιστεύει ο καθένας από τους ερωτούμενους ότι είναι η καλύτερη στις διατραπεζικές συναλλαγές.

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                     |    |        |
|---------------------|----|--------|
| ΑΓΡΟΤΙΚΗ<br>ΤΡΑΠΕΖΑ | 8  | 26,64% |
| EUROBANK            | 12 | 39,96% |
| ALPHA BANK          | 8  | 26,64% |
| ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ    | 3  | 9,99%  |
| ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ      | 1  | 3,33%  |
| ΕΜΠΟΡΙΚΗ<br>ΤΡΑΠΕΖΑ | 1  | 3,33%  |
| ΚΑΜΙΑ               | 3  | 9,99%  |



### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε αυτή την ερώτηση γίνονταν δεκτές παραπάνω από μία απαντήσεις.

Σε **ποσοστό 26,64%** οι ερωτούμενοι απάντησαν ότι η «ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ» είναι η καλύτερη στις διατραπεζικές συναλλαγές.

Σε **ποσοστό 39,96%** που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι η «EUROBANK» είναι η καλύτερη σε αυτόν τον τομέα.

Το **26,64%** των ερωτούμενων επέλεξαν την «ALPHA BANK».

Σε **ποσοστό 9,99%** επέλεξαν την «ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ».

Σε **ποσοστό 3,33%** επέλεξαν την «ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ».

Ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 9,99% που απάντησε ότι «Καμία» από τις τράπεζες δεν είναι η καλύτερη όσον αφορά τις διατραπεζικές συναλλαγές.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 5**

Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από την εξυπηρέτηση σας στις τράπεζες;

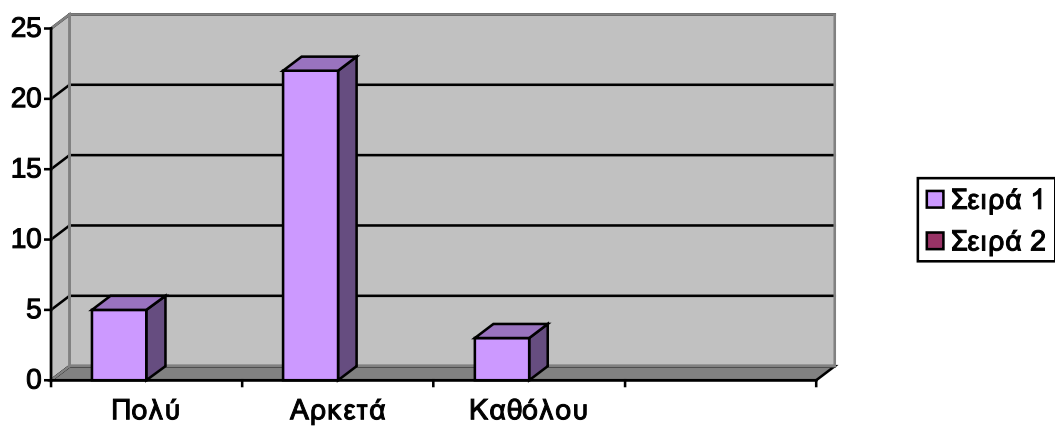
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να ερευνήσει αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που δέχονται κατά τις συναλλαγές τους από τους υπαλλήλους των τραπεζών.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|         |    |        |
|---------|----|--------|
| Πολύ    | 5  | 16,65% |
| Αρκετά  | 22 | 73,26% |
| Καθόλου | 3  | 9,99%  |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 16,65%** απάντησαν ότι είναι «Πολύ» ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση στις τράπεζες.

Σε **ποσοστό 73,26%** που είναι και το μεγαλύτερο οι ερωτούμενοι απάντησαν ότι είναι «Αρκετά» ικανοποιημένοι.

Ενώ ένα **ποσοστό 9,99%** απάντησαν ότι δεν είναι «Καθόλου» ικανοποιημένοι.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 6**

Κατά την άποψη σας οι υπάλληλοι των τραπεζών είναι συνεργάσιμοι; Ενδιαφέρονται για την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση σας;

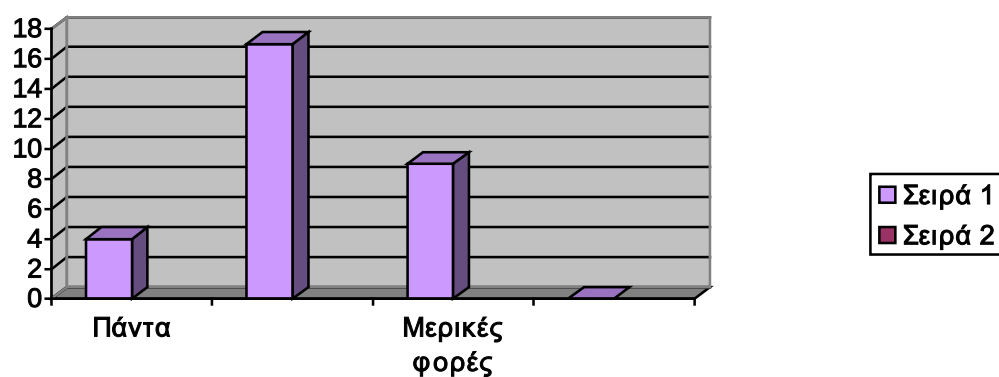
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση στοχεύει να ερευνήσει πως βλέπουν οι πελάτες των τραπεζών τους υπαλλήλους στο χώρο εργασίας τους. Πιστεύουν ότι ενδιαφέρονται να τους εξυπηρετήσουν; Είναι πρόθυμοι και συνεργάσιμοι;

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | <b>Ποσοστό</b> |
|----------------|----|----------------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |                |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%           |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |                |

|                        |    |        |
|------------------------|----|--------|
| Πάντα                  | 4  | 13,32% |
| Τις περισσότερες φορές | 17 | 56,61% |
| Μερικές φορές          | 9  | 29,97% |
| Αδιαφορούν             | 0  |        |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Ένα **ποσοστό 13,32%** των ερωτούμενων απάντησε ότι «Πάντα» οι υπάλληλοι των τραπεζών κάνουν ότι καλύτερο για την εξυπηρέτησή τους.

Σε **ποσοστό 56,61%** απάντησαν ότι «Τις περισσότερες φορές» οι υπάλληλοι είναι συνεργάσιμοι.

Ενώ σε **ποσοστό 29,97%** απάντησαν ότι «Μερικές φορές» συμβαίνει αυτό.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Αναφέρετε το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζετε στις τράπεζες.

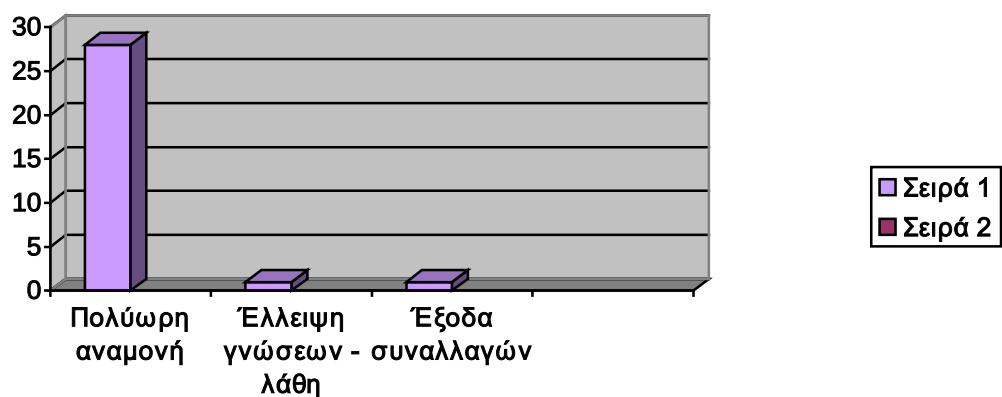
## ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση αυτή στοχεύει να ερευνήσει ποιο είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες των τραπεζών.

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                        |    |        |
|------------------------|----|--------|
| Πολύωρη αναμονή        | 28 | 93,24% |
| Έλλειψη γνώσεων – λάθη | 1  | 3,33%  |
| Έξοδα συναλλαγών       | 1  | 3,33%  |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Το μεγαλύτερο **ποσοστό 93,24%** των πελατών απάντησε ότι η «Πολύωρη αναμονή» για να εξυπηρετηθούν είναι το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν στις τράπεζες.

Σε **ποσοστό 3,33%** απάντησαν ότι η «Έλλειψη γνώσεων – λάθη» των υπαλλήλων έχει σαν αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν πρόβλημα κατά τις συναλλαγές τους στις τράπεζες.

Και ένα **ποσοστό 3,33%** των ερωτούμενων απάντησε ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει στις τράπεζες είναι τα «Έξοδα συναλλαγών».

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 8**

Έτυχε να χρειαστήκατε κάτι και να απευθυνθήκατε για βοήθεια σε κάποιο ανώτερο στέλεχος της τράπεζας (διευθυντή, υποδιευθυντή); Πως αντέδρασε;

- Με προθυμία να σας βοηθήσει
- Προσπάθησε να σας αποφύγει όσο το δυνατόν γρηγορότερα
- Σας παρέπεμψε σε κάποιον υπάλληλο
- Αδιαφόρησε λέγοντας ότι δεν γνωρίζει

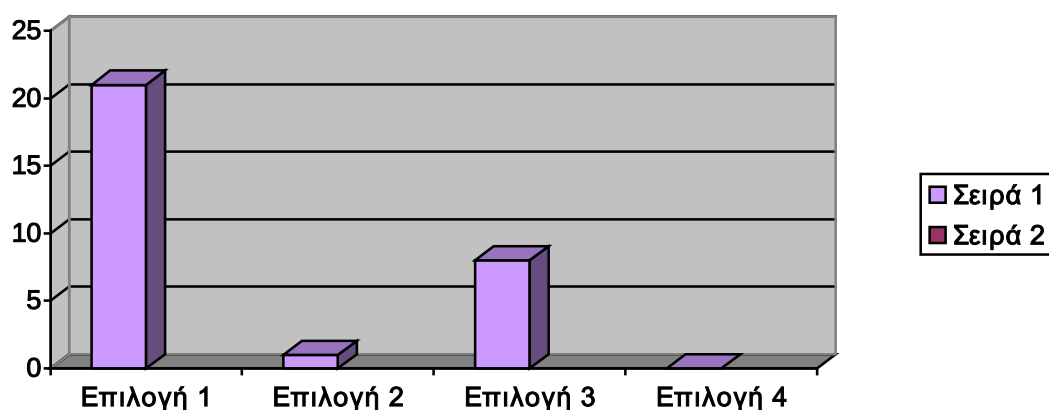
## **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν κάποια ανώτερα στελέχη της τράπεζας είναι πρόθυμα να βοηθήσουν κάποιο πελάτη ή απλά επαναπαύονται στην διοικητική τους θέση;

## **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|           |    |        |
|-----------|----|--------|
| Επιλογή 1 | 21 | 69,93% |
| Επιλογή 2 | 1  | 3,33%  |
| Επιλογή 3 | 8  | 26,64% |
| Επιλογή 4 | 0  |        |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 69,93%** οι πελάτες απάντησαν ότι όταν χρειάστηκαν κάποια βοήθεια από τον διευθυντή / υποδιευθυντή μιας τράπεζας, αυτός αντέδρασε « Με προθυμία να τους βοηθήσει».

Σε **ποσοστό 3,33%** απάντησαν ότι «Προσπάθησε να τους αποφύγει όσο το δυνατόν γρηγορότερα».

Ενώ ένα **ποσοστό 26,64%** υποστηρίζει ότι «Τους παρέπεμψε σε κάποιον υπάλληλο».

Σε αυτό το σημείο όμως θα ήθελα να καταθέσω την άποψη μου για αυτό το θέμα. Λόγω της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και παλαιότερων εργασιών μου που είχαν άμεσα σχέση με τις τράπεζες χρειάστηκε να απευθυνθώ για βοήθεια τόσο στους υπαλλήλους όσο και σε ανώτερα στελέχη ( διευθυντές, υποδιευθυντές) κάποιων τραπεζών. Δεν θα μπορούσα να πω ότι με αντιμετώπισαν με προθυμία κάποια ανώτερα στελέχη σε σχέση με την αντιμετώπιση που έλαβα από τους υπαλλήλους, αλλά αντίθετα προσπάθησαν να με αποφύγουν παραπέμποντας με σε κάποιον υπάλληλο.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Γνωρίζετε ότι οι υπάλληλοι μέσα στη χρήση (χρόνο) αξιολογούνται από τους ανωτέρους τους για το πόσο σωστά κάνουν την δουλειά τους;

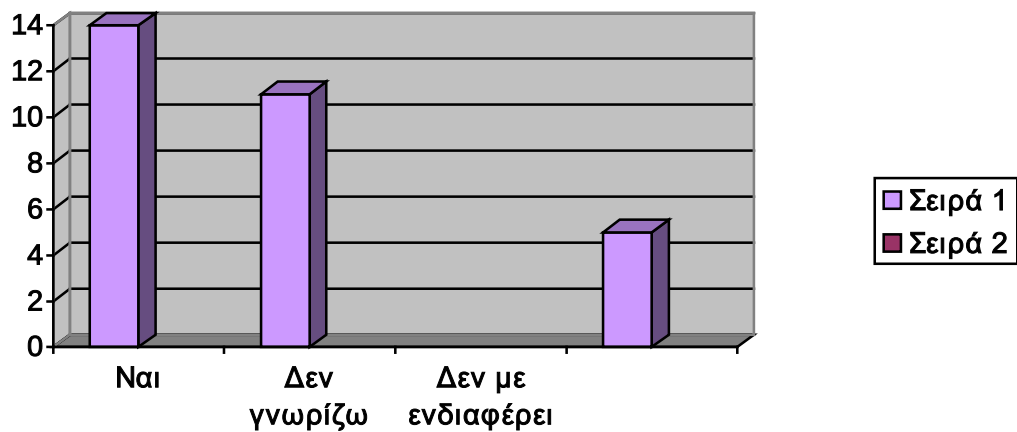
## ΣΤΟΧΟΣ

Αυτή η ερώτηση στοχεύει να ερευνήσει αν οι πελάτες των τραπεζών γνωρίζουν ότι οι υπάλληλοι αξιολογούνται για την απόδοση τους ή πιστεύουν ότι δεν υπάρχει έλεγχος;

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                   |    |        |
|-------------------|----|--------|
| Ναι               | 14 | 46,62% |
| Δεν γνωρίζω       | 11 | 36,36% |
| Δεν με ενδιαφέρει | 5  | 16,65% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 46,62%** οι ερωτούμενοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αν γνωρίζουν ότι οι υπάλληλοι των τραπεζών αξιολογούνται. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν είναι καλό ποσοστό αν και δείχνει ότι υπάρχουν άνθρωποι που γνωρίζουν για την αξιολόγηση, όχι όμως όσοι θα περιμέναμε.

Σε **ποσοστό 36,36%** απάντησαν ότι «Δεν γνωρίζουν» για την αξιολόγηση.

Ενώ ένα **ποσοστό 16,65%** απάντησε ότι «Δεν τους ενδιαφέρει». Κατά ην άποψη μου αυτό το ποσοστό είναι αρκετά μεγάλο για το λόγο ότι όλους πρέπει να μας αφορά ότι έχει να κάνει με οργανισμούς με τους οποίους συναναστρεφόμαστε καθημερινά. Ακόμα περισσότερο για τις τράπεζες στις οποίες επενδύουμε τα χρήματά μας.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 10**

Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων φέρνει αποτελέσματα;

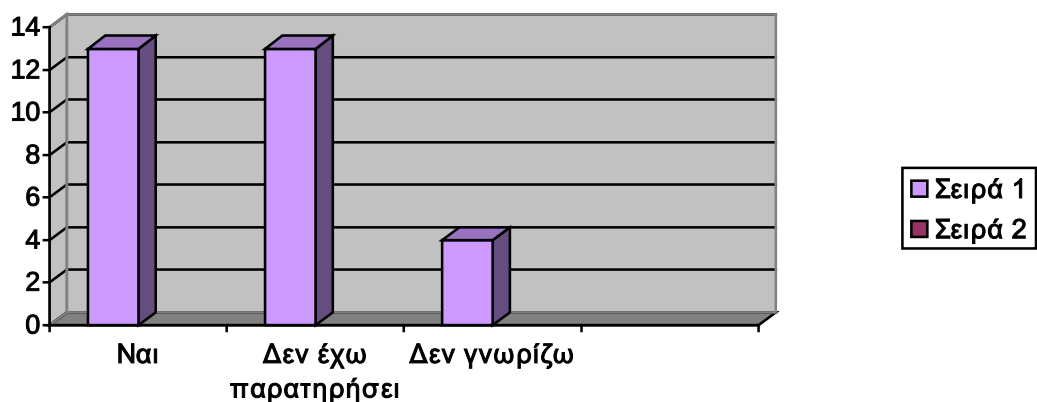
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να ερευνήσει αν κατά την άποψη των πελατών η αξιολόγηση φέρνει αποτελέσματα στην απόδοση των υπαλλήλων.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|                     |    |        |
|---------------------|----|--------|
| Ναι                 | 13 | 43,29% |
| Δεν έχω παρατηρήσει | 13 | 43,29% |
| Δεν γνωρίζω         | 4  | 13,32% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε **ποσοστό 43,29%** οι πελάτες των τραπεζών απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αν η αξιολόγηση φέρνει αποτελέσματα.

Στο ίδιο **ποσοστό 43,29%** οι ερωτούμενοι απάντησαν ότι «Δεν έχουν παρατηρήσει κάποια αλλαγή». Συγκριτικά με το παραπάνω ποσοστό καταλαβαίνουμε ότι όσοι έχουν δει κάποια αποτελέσματα από την αξιολόγηση άλλοι τόσοι υποστηρίζουν ότι δεν έχουν δει αποτελέσματα από την αξιολόγηση γεγονός που σημαίνει ότι η διαδικασία αυτή δεν

Ενώ ένα **ποσοστό 13,32%** απάντησε «Δεν γνωρίζω».

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 11**

Κατά την γνώμη σας οι υπάλληλοι που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους δεν είναι θετικά, τι μέλλον πρέπει να έχουν;

- Να απολυθούν
- Να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια
- Να απομακρυνθούν από την θέση τους για λίγο χρονικό διάστημα έως ότου είναι έτοιμοι να αναλάβουν και πάλι τις υποχρεώσεις τους

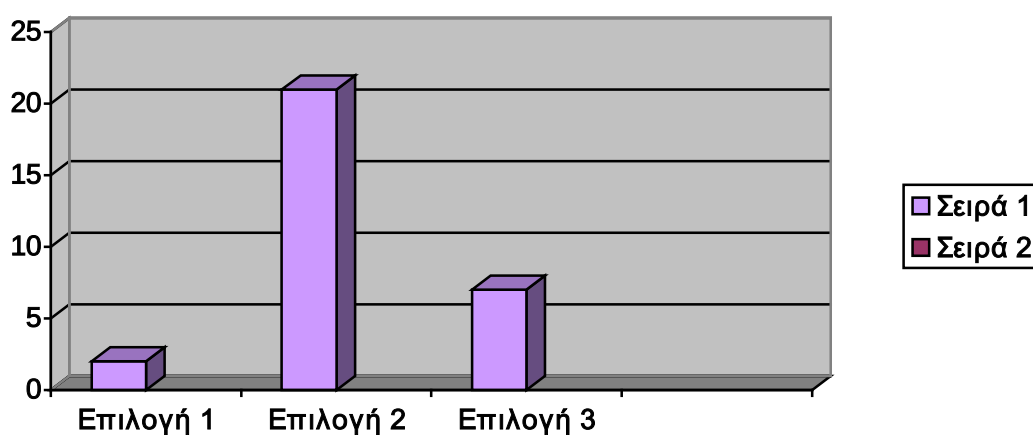
### **ΣΤΟΧΟΣ**

Αυτή η ερώτηση έχει σαν στόχο να διερευνήσει τι πρέπει να συμβαίνει κατά την άποψη των πελατών στην περίπτωση που η απόδοση κάποιου υπάλληλου δεν είναι η αναμενόμενη. Ποιες πρέπει να είναι οι επιπτώσεις;

### **ΑΝΑΛΥΣΗ**

|                |    | <b>Ποσοστό</b> |
|----------------|----|----------------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |                |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%           |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |                |

|           |    |        |
|-----------|----|--------|
| Επιλογή 1 | 2  | 6,66%  |
| Επιλογή 2 | 21 | 69,93% |
| Επιλογή 3 | 7  | 23,31% |



### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σε **ποσοστό 6,66%** οι πελάτες απάντησαν ότι πρέπει «Να απολυθούν» οι υπάλληλοι που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους δεν είναι θετικά.

Το μεγαλύτερο **ποσοστό 69,93%** υποστήριξε ότι πρέπει «Να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια» ώστε να βελτιωθούν.

Ενώ **το 23,31%** των πελατών πιστεύει ότι οι υπάλληλοι πρέπει «Να απομακρυνθούν από την θέση τους για λίγο χρονικό διάστημα έως ότου είναι έτοιμοι να αναλάβουν και πάλι τις υποχρεώσεις τους»

## ΕΡΩΤΗΣΗ 12

Πιστεύετε ότι υπάρχουν υπάλληλοι που έχουν πιο ευνοϊκή αντιμετώπιση από κάποιους ανώτερους τους λόγω γνωριμιών;

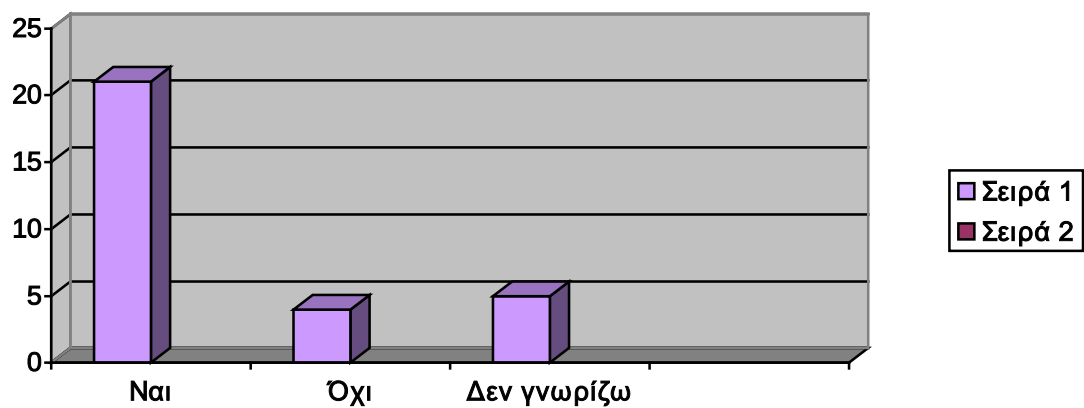
## ΣΤΟΧΟΣ

Η ερώτηση αυτή έχει σαν στόχο να διερευνήσει αν οι πελάτες από την δική τους πλευρά παρατηρούν τυχόν συμπάθειες ή μια πιο θετική αντιμετώπιση κάποιων υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους.

## ΑΝΑΛΥΣΗ

|                |    | Ποσοστό |
|----------------|----|---------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 30 |         |
| ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ      | 30 | 100%    |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ  | 0  |         |

|             |    |        |
|-------------|----|--------|
| Ναι         | 21 | 69,93% |
| Όχι         | 4  | 13,32% |
| Δεν γνωρίζω | 5  | 16,65% |



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε ένα πολύ υψηλό **ποσοστό 69,93%** οι ερωτούμενοι απάντησαν θετικά «Ναι» στην ερώτηση αν παρατηρούν μια πιο ευνοϊκή αντιμετώπιση κάποιων υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους. Αυτό το ποσοστό δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικό για το λόγο ότι αυτή η αντιμετώπιση μπορεί να προκαλέσει στασιμότητα στην απόδοση κάποιου υπαλλήλου και κατά συνέπεια αυτό θα έχει επιπτώσεις τόσο για την τράπεζα όσο και για τους πελάτες της που δεν θα μένουν ευχαριστημένοι.

Σε **ποσοστό 13,32%** απάντησαν «Όχι» σε αυτή την ερώτηση.

Σε **ποσοστό 16,65%** οι πελάτες απάντησαν «Δεν γνωρίζω». Αυτή η απάντηση δεν είναι ξεκάθαρη διότι φανερώνει φόβο να καταθέσουν την γνώμη τους

## **ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Μετά την ανάλυση κάθε ερώτησης του ερωτηματολογίου των πελατών χωριστά θα προσπαθήσουμε να οδηγηθούμε σε κάποια γενικά συμπεράσματα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ερωτήθηκαν 30 άνθρωποι διαφόρων ηλικιών. Αυτά τα άτομα αν και τυχαία επιλεγμένα αποδείχτηκε ότι συναναστρέφονται πολύ συχνά με τις τράπεζες, γεγονός που σημαίνει ότι αυτό επικρατεί και για τον υπόλοιπο κόσμο.

Αρχικά ερωτήθηκαν για το αν είναι ευχαριστημένοι με τους όρους των διατραπεζικών τους συναλλαγών, η απάντηση τους όμως δεν ήταν ξεκάθαρη διότι ένα ποσοστό 53,28% απάντησε θετικά ενώ το υπόλοιπο 46,62% αρνητικά. Στη συνέχεια ερωτήθηκαν ποια τράπεζα είναι η καλύτερη στον τομέα αυτό και οι περισσότεροι επέλεξαν την Eurobank. Εκτός όμως από τους όρους των τραπεζών οι πελάτες θεωρούν ότι το όλο σύστημα στις τράπεζες δεν λειτουργεί σωστά διότι όπως υποστηρίζουν στην πλειοψηφία τους, οι υπάλληλοι δεν είναι συνεργάσιμοι όπως και μερικές φορές κάποια ανώτερα στελέχη. Αυτό ίσως να είναι η αιτία της πολύωρης αναμονής που παρατηρείται καθημερινά σε αυτές.

Όσον αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού παρατηρήσαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών γνωρίζει ότι οι υπάλληλοι αξιολογούνται αλλά πιστεύουν ότι οι αλλαγές δεν είναι εμφανής. Επίσης ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 69,93% στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι υπάρχουν υπάλληλοι που

αντιμετωπίζονται πιο ευνοϊκά από τους ανωτέρους τους σε αντίθεση με κάποιους άλλους απάντησαν θετικά.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι πολίτες και πελάτες των τραπεζών διαφωνούν με κάποια πράγματα που θεωρούν ότι δεν λειτουργούν σωστά σε αυτές και παρόλο που γνωρίζουν τη λύση που θα φέρει αποτελέσματα έχουν μια στάση παθητική. Αυτό είναι ένα τεράστιο λάθος διότι οι τράπεζες στηρίζονται στους πελάτες τους και έχουν υποχρέωση απέναντι τους. Έτσι λοιπόν έχουν κάθε δικαίωμα να αντιδράσουν με όσα δεν τους καλύπτουν.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Με την ολοκλήρωση της εργασίας είναι σκόπιμο να καταθέσουμε τα συμπεράσματα μας για το θέμα αυτό. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μία διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιείτε διότι προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα άτομα που απαρτίζουν κάθε δημόσιο οργανισμό ή εταιρία. Επίσης η αξιολόγηση ως διαδικασία έχει την δυνατότητα να προσαρμοστεί σε διάφορους χώρους εργασίας και αυτό γίνεται κατανοητό από τις τόσες διαφορετικές μεθόδους που υπάρχουν και αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής ώστε να αξιολογηθεί κάθε είδους εργασιακός χώρος όσο περίπλοκος και αν είναι.

Στην πράξη τώρα τα πράγματα δεν διαφέρουν και πολύ από την θεωρία. Από την έρευνα την οποία πραγματοποιήσαμε για το θέμα κατανοήσαμε ότι δεν είναι μία διαδικασία η οποία παραμένει στα χαρτιά αλλά κάτι υπαρκτό. Έτσι λοιπόν οι τράπεζες με τις οποίες ασχοληθήκαμε πραγματοποιούν αυτή την διαδικασία μία φορά κάθε χρόνο αλλά δεν την βλέπουν όλοι με την ίδια σοβαρότητα και κυρίως οι υπάλληλοι. Συγκριτικά η ALPHA BANK σε σχέση με τις άλλες δύο τράπεζες, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ και ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ οι οποίες επιλέχθηκαν για την ερευνά μας αποδείχθηκε ότι αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη σοβαρότητα την διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού της και τα αποτελέσματα αυτής φαίνεται να χρησιμοποιούνται για το καλυτέρευση των εργασιών της στο χώρο.

Συνοψίζοντας πιστεύω ότι η αξιολόγηση του προσωπικού κυρίως στις τράπεζες θα πρέπει να λαμβάνετε πιο σοβαρά τόσο από τα ανώτερα στελέχη όσο και από τους υπαλλήλους των τραπεζών και αν χρειαστεί να ενημερώνονται για την χρησιμότητα αυτής ώστε να καταλάβουν ότι είναι μία διαδικασία που μπορεί να δώσει λύσεις σε πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε καθημερινά στους χώρους των τραπεζών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Μαντάς Νικόλαος Β. , *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1992.
2. Χυτήρης Λεωνίδας Σ. , *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001.
3. Μύρωνα Μ. Ζαβλανού Ph. D. , *Εποπτεία Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1989.
4. Σκουλάς Νίκος Ε. Οικονομάκη Κυριακή Π. , *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα 1998.
5. Πελάσης Άρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1995.
6. Φαναριώτη Π. , *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.
7. Βουτσινός Γ. , *Πολιτική Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Ιων, Αθήνα 1994.

## **INTERNET**

- ❖ [www.businesscenter.piraeusbank.gr](http://www.businesscenter.piraeusbank.gr)
- ❖ [www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)
- ❖ [www.makine.gr](http://www.makine.gr)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**