

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον τραπεζικό τομέα, διότι αποτελεί μία βιομηχανία παροχής υπηρεσιών. Η διαχείριση των ανθρώπων και η διαχείριση των κινδύνων είναι οι δύο βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Το πώς μπορεί να γίνει η διαχείριση των ανθρώπων και των κινδύνων, είναι αυτό που θα καθορίσει και τις τραπεζικές εργασίες. Η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου μπορεί να μην είναι δυνατή χωρίς αποτελεσματικό και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η τραπεζική ήταν και θα είναι πάντα "Ανθρώπινη Υπόθεση". Αν και η τιμολογιακή πολιτική μιας τράπεζας είναι σημαντική, μπορεί να υπάρχουν και άλλοι βάσιμοι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν να μείνουν σε μια συγκεκριμένη τράπεζα. Οι τράπεζες πρέπει να προσπαθήσουν να ξεχωρίσουν, δημιουργώντας τις δικές τους θέσεις, ειδικά σε έναν τομέα που είναι διάφανος και με υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας.

Στα επόμενα χρόνια, η ίδια η επιβίωση των τραπεζών θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση του πελάτη. Όσοι δεν πληρούν τις προσδοκίες των πελατών, δύσκολα θα επιβιώσουν. Οι τράπεζες πρέπει να δώσουν έμφαση σε βασικές αξίες, για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ορισμένες κατηγορίες πελατών. Έννοιες όπως "αξίопιστη", "καινοτόμος", "διεθνής", "κοινωνικά υπεύθυνη" πρέπει να τονίζονται μέσω συγκεκριμένων δράσεων και είναι καθαρά θέμα των ανθρώπινων πόρων να το καταφέρουν αυτό.

Η μελέτη μας ξεκινά συζητώντας τους ρόλους και τις δεξιότητες που η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός τμήματος ή / και μιας διεύθυνσης χρειάζονται για την κάθε επιχείρηση, έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστική. Το δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζει τις ανταγωνιστικές προκλήσεις που οι επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα σήμερα αντιμετωπίζουν και που επηρεάζουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μετόχων, των πελατών, των υπαλλήλων και των άλλων ενδιαφερομένων. Συζητάμε πώς αυτές οι ανταγωνιστικές προκλήσεις επηρεάζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο αναλύει πώς η Eurobank EFG και η Τράπεζα Πειραιώς υλοποιούν τους κανόνες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη σύγκριση των δύο τραπεζών .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.1. Τι είναι η Διοίκηση Απόδοσης

Η Διοίκηση Απόδοσης είναι ένας συνδυασμός τυπικών και άτυπων μεθόδων και πρακτικών, οι οποίες εφαρμόζονται προκειμένου να προκαλέσουν και να ωθήσουν τους εργαζόμενους στο να εστιάσουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες, εργασίες, αποφάσεις και συμπεριφορές που θα επιφέρουν στην επιχείρηση ορατά, άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα.

Η Διοίκηση Απόδοσης αφορά σε:

- Επιχειρησιακή Επιτυχία: Το σημείο αυτό αφορά τη διάδοση του οράματος της επιτυχίας στους εργαζομένους μιας επιχείρησης και τη σύνδεσή τους με τις καθημερινές τους εργασίες, ώστε αυτές να έχουν νόημα. Η διαδικασία αυτή αφορά το πώς επικοινωνούμε με σαφήνεια στους ανθρώπους της επιχείρησης, τι εννοούμε με τον όρο επιχειρησιακή επιτυχία στο συγκεκριμένο οργανισμό και πώς αυτό μπορεί να τους επηρεάσει. Επίσης, εδώ δημιουργείται και η πρόκληση για τα στελέχη ώστε να θέσουν σαφείς στόχους, μετρήσιμους και ικανούς να προσφέρουν κίνητρα σε όσους εργαστούν προς την επίτευξή τους.
- Ευθυγράμμιση: Η ευθυγράμμιση έχει να κάνει με το συντονισμό και τη σύμπνοια των επιχειρησιακών σχεδίων με τις καθημερινές εργασίες και τη συμβολή του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή, τα στελέχη οφείλουν να δημιουργήσουν έναν “διάλογο απόδοσης” με τους ανθρώπους τους.
- Εστίαση: Οι ασκούντες τη Διοίκηση Απόδοσης, οφείλουν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να εστιάσουν όλες τις ενέργειες και τις δράσεις τους στα πραγματικά κρίσιμα σημεία, που θα οδηγήσουν στην επιχειρηματική επιτυχία και να μην αποκλίνουν την προσοχή τους από αυτά. Εδώ θα πρέπει να εξευρεθούν τρόποι να δοθεί η δέουσα προσοχή και προτεραιότητα στους τομείς που έχουν πραγματική και ωφέλιμη αξία για την επιχείρηση.

- Επιτεύγματα: Η Διοίκηση Απόδοσης οφείλει να ορίσει, να προγραμματίσει και τελικά να πετύχει την παραγωγή των σωστών και επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Ικανότητες: Η Διοίκηση Απόδοσης έχει τέλος να κάνει με την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών των εργαζομένων, προκειμένου να φτάσουν στην επιθυμητή κατάσταση και να επιφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

1.2. Κίνδυνοι που εμπεριέχονται

Ωστόσο, όταν το σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης είναι ανύπαρκτο ή υπάρχει αλλά είναι ανεπαρκές, μπορεί να επιφέρει τρομερές απώλειες για έναν οργανισμό, όπως είναι:

- ✓ Η σπατάλη πόρων και ενέργειας από περιττές κινήσεις και διαδικασίες, από επαναλαμβανόμενα λάθη και από την έλλειψη καθορισμού των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων που έχει ο καθένας. Όταν ο εργαζόμενος δεν ξέρει τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από αυτόν, είναι λογικό να μην μπορεί να αποδώσει.
- ✓ Δημιουργείται δυσαρέσκεια και εκνευρισμός από το γεγονός ότι η προσωπική προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου μπορεί να μην είναι σύμφωνη με τις προτεραιότητες της επιχείρησης ή ότι οι προτεραιότητες της επιχείρησης δεν είναι σαφώς καθορισμένες, με αποτέλεσμα να μην μπορεί ο εργαζόμενος να τις ακολουθήσει.
- ✓ Υπάρχει αδιαφορία για την επιδίωξη κοινών επιχειρηματικών στόχων. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν με σκοπό την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών, χωρίς να έχουν ως προτεραιότητα την εξυπηρέτηση και τη βελτίωση του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται.

- ✓ Η έλλειψη ανατροφοδότησης μεταξύ στελεχών και εργαζομένων δε βοηθά στο να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται και οι δύο πλευρές προς όφελος της επιχείρησης.
- ✓ Η έλλειψη αναγνώρισης των προσπαθειών του εργαζομένου, η ανυπαρξία ανταμοιβής της προσπάθειας που κάνει προκειμένου να πετύχει τους στόχους, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών μειώνει τις δυνατότητες απόδοσης και ανάπτυξης όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η Διοίκηση της Απόδοσης, ουσιαστικά, δεν είναι μια τυπική διαδικασία, ούτε ένα απλό καθήκον των στελεχών και των εργαζομένων. Πρόκειται για έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της καθημερινής εργασίας και των καθηκόντων που επιτελούνται. Είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται καθημερινά και βασίζεται στην άρτια και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και η οποία, αν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να εξελίξει τα άτομα και συνεπώς να βελτιώσει την απόδοση ολόκληρης της εταιρείας.

1.3. Ορίζοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα

Τα ανώτερα και τα κατώτερα στελέχη, όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία προσδιορισμού του επιθυμητού αποτελέσματος, πρέπει να είναι σε θέση να έχουν απάντηση σε δύο ερωτήματα:

1ον : *«Τι ακριβώς θέλω να πετύχω;»*

Όταν τα δύο μέρη έχουν απάντηση στο ερώτημα αυτό, τότε είναι έτοιμα να προσδιορίσουν και τις απαιτήσεις της απόδοσης, δηλαδή τα αποτελέσματα που πρέπει να εξαχθούν, ώστε ο επιθυμητός στόχος να είναι εφικτός.

2ον . *«Πώς θα γνωρίζω ότι πέτυχα αυτό που ήθελα;»*

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό επιτρέπει τον προσδιορισμό των κριτηρίων απόδοσης. Τα κριτήρια απόδοσης, όπως προαναφέραμε, προσδιορίζουν τα ελάχιστα επίπεδα ποιότητας που πρέπει να επιτευχθούν ή τις συνθήκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά τα αποτελέσματα από τη Διοίκηση.

1.4. Βασικά στοιχεία ενός συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης

Το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης είναι μία διαδικασία που γίνεται προκειμένου να οριστεί μία κοινή γλώσσα για το τι πρέπει να επιτευχθεί και το πώς θα γίνει αυτό. Για να αυξηθεί η συνολική απόδοση μιας επιχείρησης, τα άτομα πρέπει να έχουν μία ξεκάθαρη και ίδια εικόνα του τι σημαίνει και τι περιλαμβάνει ο όρος απόδοση και επιτυχία στην εργασία τους.

Το τι είναι αυτό που πρέπει να επιτευχθεί κάθε φορά, εξαρτάται από τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης που η εταιρική στρατηγική θέτει για κάθε άτομο ξεχωριστά. Το πώς θα επιτευχθεί ο στόχος, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα θα παραχθούν, υποδεικνύεται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να επιδεικνύει ο εργαζόμενος στην καθημερινότητά του, μέσα στον εργασιακό του χώρο. Οι δεξιότητες αυτές οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με τις εταιρικές αξίες της επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλές δράσεις και ενέργειες που μπορούν να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο αποτελεσμάτων, τόσο για το ίδιο το άτομο, όσο και για την επιχείρηση ως σύνολο.

1.5. Στόχοι προς επίτευξη

Ως στόχος ορίζεται μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία θέλουμε να επέλθουμε ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Στον επιχειρησιακό τομέα, οι στόχοι είναι τόσο ποσοτικοί, όσο και ποιοτικοί και κάθε εργαζόμενος δουλεύει με σκοπό την επίτευξή τους. Σύμφωνα με την προσέγγιση της αξιολόγησης μέσω μιας “Balanced Score Card”, οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν σε 4 κατηγορίες:

- ⊕ Οικονομικοί στόχοι: Η κατηγορία αυτή των στόχων περιλαμβάνει τα οικονομικά αποτελέσματα που η επιχείρηση επιδιώκει να πετύχει και διατυπώνονται σε οικονομικούς όρους. Αφορούν τα κέρδη, τους ρυθμούς αύξησης ή ανάπτυξης, την αύξηση της αξίας των μετοχών κ.α.
- ⊕ Πελατειακοί στόχοι: Οι στόχοι αυτοί αφορούν κυρίως τους πελάτες μιας επιχείρησης και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Περιλαμβάνουν στόχους σχετικούς με την ποιότητα των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση του πελάτη, το μερίδιο της αγοράς κ.α.
- ⊕ Στόχοι που αναφέρονται στις επιχειρησιακές διαδικασίες: Ο τρόπος λειτουργίας, η ποιότητα των λειτουργιών και των διαδικασιών, ο τρόπος διοίκησης κτλ, είναι στόχοι που μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν και να γίνουν μετρήσιμοι.
- ⊕ Ανθρωποκεντρικοί στόχοι: Αφορούν στους ανθρώπους που απαρτίζουν μια επιχείρηση, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο και αν βρίσκονται. Οι στόχοι αυτοί έχουν να κάνουν κυρίως με την ανάπτυξη των εργαζομένων, την εκπαίδευσή τους και τη βελτίωση του επιπέδου τους.

Ωστόσο, ένας στόχος, όταν τίθεται, πρέπει να είναι ‘SMART’, δηλαδή:

Συγκεκριμένος (Specific)

Ένας στόχος, πρέπει να δηλώνει ξεκάθαρα τι είναι εκείνο που πρέπει να επιτευχθεί. Δεν πρέπει να είναι γενικός και αφηρημένος, όπως η «αύξηση των πωλήσεων», αλλά οφείλει να είναι πιο συγκεκριμένος και να υποδεικνύει τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιδιώκει να πετύχει, όπως για παράδειγμα «η εισαγωγή ενός συστήματος ERP» στο λογιστικό τμήμα της εταιρείας.

Μετρήσιμος (Measurable)

Ένας μετρήσιμος στόχος είναι εκείνος που μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να αξιολογηθεί. Η μέτρηση πρέπει να είναι ρεαλιστική και να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, έτσι ώστε να γνωρίζουν, τόσο τα στελέχη όσο και ο εργαζόμενος, αν ο στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι.

Εφικτός (Achievable)

Ένας στόχος πρέπει να είναι εφικτός και κατάλληλος για τις δεξιότητες του εργαζομένου, ώστε εκείνος να μπορεί να τον επιτύχει αν εργαστεί αποτελεσματικά.

Σχετικός με τους στόχους της επιχείρησης (Relevant)

Οι στόχοι, που αφορούν το κάθε άτομο ξεχωριστά, πρέπει να είναι συνολικά προσανατολισμένοι προς την ίδια κατεύθυνση: την ανάπτυξη της επιχείρησης. Καθένας πρέπει να λειτουργεί προς το δικό του όφελος, αλλά και προς το συμφέρον της επιχείρησης ως σύνολο.

Χρονικά ορισμένος (Time Framed)

Θα πρέπει να υπάρχουν χρονικά περιθώρια για την επίτευξη του στόχου, τα οποία θα πρέπει να τηρούνται σε κάθε περίπτωση. Ο στόχος μπορεί να έχει διαιρεθεί σε μικρότερους στόχους με συγκεκριμένες ημερομηνίες ολοκλήρωσης επίσης.

1.6.Κριτήρια απόδοσης

Τα κριτήρια απόδοσης είναι και αυτά στόχοι που σχετίζονται με την εκπλήρωση των καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού. Τα κριτήρια απόδοσης πρέπει να είναι συγκεκριμένα και διακριτά. Τα κριτήρια απόδοσης περιγράφουν τις κύριες δεξιότητες που οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν, έτσι ώστε να μπορούν να θεωρηθούν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

1.6.1.Δεξιότητες

Ως δεξιότητα χαρακτηρίζεται η δυνατότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει συγκεκριμένα αποτελέσματα με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και χρόνο (αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσεων για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων). Οι δεξιότητες, βασισμένες στην ανάπτυξη ικανοτήτων, δεν είναι έμφυτες στα άτομα, αλλά αποκτώνται/αναπτύσσονται με τη μάθηση μέσω του συνόλου της εκπαίδευσης και της πρακτικής

εξάσκησης (training). Οι δεξιότητες είναι θεμελιώδη στοιχεία της συμπεριφοράς ενός ατόμου, που οδηγούν ή προδιαθέτουν για υψηλή απόδοση. Οι ποικίλες δεξιότητες διαφοροποιούν τα άτομα με εξαιρετική απόδοση σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλές αποδόσεις, χρησιμοποιούν τις δεξιότητες, τη γνώση και την εμπειρία τους για να είναι πιο αποτελεσματικά. (Dessler, 2005).

Κάθε θέση σε μια επιχείρηση σαφώς απαιτεί διαφορετικές ικανότητες και προσωπικές δεξιότητες προκειμένου ένα άτομο να είναι αποδοτικό σε αυτή τη θέση. Οι δεξιότητες πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αρμοδιότητες της θέσης και τους επιδιωκόμενους στόχους ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, οι υπευθυνότητες ορίζουν το «τι» αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν και οι δεξιότητες ορίζουν το «πώς» πρέπει να υλοποιηθούν αυτά τα αποτελέσματα.

1.7. Περιοχές Ανάπτυξης

Οι περιοχές ανάπτυξης αναφέρονται στις περιοχές που είναι πιο κατάλληλες για τον κάθε εργαζόμενο, ώστε αυτός να καταφέρει να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους, να του παρέχουν επιπλέον γνώσεις και ικανότητες, τη δυνατότητα ανάπτυξης των δεξιοτήτων του, που συνδέονται με τον τρέχοντα ρόλο του. Ταυτόχρονα, οι προϊστάμενοι σε μια επιχείρηση πρέπει σαφώς να συζητούν με τους υφιστάμενούς τους, προτού τους διανεμηθούν αρμοδιότητες και καθήκοντα.

Η συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου πρέπει να εστιάζει στα εξής:

- Ποιες επιπλέον ικανότητες και γνώσεις χρειάζεται το άτομο για να είναι πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του;
- Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες αναφορικά με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών;
- Ποια είναι τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει το άτομο κατά τη διαδικασία εξέλιξής του;
- Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες ανάπτυξης που πρέπει να γίνουν, ώστε το άτομο να βοηθηθεί κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής του;

Η ανάπτυξη, για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα προγράμματα και δραστηριότητες, είτε επισήμως, είτε ανεπισήμως. Τέτοιες διαδικασίες είναι η καθοδήγηση από κάποιον προϊστάμενο ή συνεργάτη, η συνεχής παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πλούσιο υλικό διδασκαλίας, καθώς και η δυνατότητα απόκτησης επαγγελματικής πιστοποίησης και η παρακολούθηση, εφόσον είναι δυνατό, κάποιου ακαδημαϊκού προγράμματος σπουδών, υποβοηθούμενο ή/και χρηματοδοτούμενο από την επιχείρηση στην οποία το άτομο εργάζεται.

1.8. Η Διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης

Τα κύρια στάδια της διαδικασίας Διοίκησης της Απόδοσης σε έναν οργανισμό μπορούν να διακριθούν στα εξής:

1.8.1. Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση θέτει στόχους και καταστρώνει στρατηγικές για την επίτευξή τους. Στη φάση αυτή του προγραμματισμού, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερωθούν για το τι πρέπει να κάνουν, έτσι ώστε να αποδώσουν σωστά και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους. Ο προγραμματισμός είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της διοίκησης απόδοσης, κατά τη διάρκεια του οποίου ο εργαζόμενος και ο άμεσος προϊστάμενός του θα συζητήσουν και θα θέσουν τις προσδοκώμενες αποδόσεις για το επόμενο χρονικό διάστημα.

1.8.2. Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση της απόδοσης είναι η συνεχής διαδικασία διαχείρισης της συμπεριφοράς και της δράσης των ατόμων. Βοηθά τους εργαζόμενους και τις ομάδες στην υλοποίηση της αναμενόμενης απόδοσης. Η καθοδήγηση επιτυγχάνεται μέσω συνεχών συζητήσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, προκειμένου να υποστηριχθεί ο εργαζόμενος στην επίτευξη του πλάνου απόδοσης. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία κατά τη διάρκεια του έτους και να μην περιορίζεται σε προγραμματισμένες χρονικά συναντήσεις.

1.8.3. Αξιολόγηση

Στη σύγχρονη κοινωνία, όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα οξυμένος, ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη μιας επιχείρησης, παρ' όλα τα τεχνολογικά επιτεύγματα που έχουν αντικαταστήσει μεγάλο μέρος των εργαζομένων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και να λειτουργεί προς όφελος της επιχείρησης, πρέπει σαφώς να αξιολογείται, να μετράται δηλαδή και να διατυπώνεται μια εκτίμηση για την απόδοση των εργαζομένων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι μια αφηρημένη έννοια, αλλά βασίζεται σε καθορισμένα κριτήρια στα οποία τα στελέχη βασίζονται, προκειμένου να υπολογιστεί και να μετρηθεί κατά πόσο ο εκάστοτε εργαζόμενος επιτελεί σωστά ή όχι τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του. Η αξιολόγηση δεν έχει την πρόθεση να κριθούν οι υπάλληλοι ως προσωπικότητες, αλλά αυτό που πρέπει να μετρηθεί και να κριθεί είναι η απόδοση των υπαλλήλων, ώστε να διαπιστωθεί πόσο συμβατή είναι με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία που μας υποδεικνύει το που βρισκόμαστε σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους και αν και κατά πόσο υπάρχει απόκλιση, άρα και ανάγκη βελτίωσης της εργασίας των εργαζομένων.

Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί και ένα εργαλείο διοίκησης, αλλά ταυτόχρονα είναι και μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης. Για να είναι ολοκληρωμένη και σωστή, πρέπει να περιλαμβάνει και την επαναπληροφόρηση (ανατροφοδότηση) προς τον εργαζόμενο και τις σαφείς οδηγίες και προτάσεις, για το πως και πόσο αυτή η απόδοση αυτή είναι δυνατόν να αυξηθεί (Bacon, 1996).

Η αξιολόγηση, ως τεχνική ελέγχου, για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει σαφώς να στηρίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, σε επαρκείς πληροφορίες και σε βελτιωτικές ενέργειες. Τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν συγκεκριμένα ελάχιστα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης που αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας. Οι πληροφορίες είναι αναγκαίες και χρήσιμες, γιατί χωρίς αυτές δεν θα μπορούσε να μετρηθεί η πραγματική απόδοση της εργασίας σε σχέση με τα

πρότυπα απόδοσης. Επίσης οι διορθωτικές ενέργειες είναι εκείνες οι ενέργειες με τις οποίες τα στελέχη μπορούν να εξισορροπήσουν τα πρότυπα απόδοσης με τα πραγματικά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων (Τερζίδης , 2004).

Μια αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε τυπική, είτε άτυπη. Η άτυπη αξιολόγηση ενδεχομένως να γίνεται σε καθημερινή βάση, ταυτόχρονα με τη ροή των εργασιών που εκτελεί ο εργαζόμενος, αλλά η τυπική είναι εκείνος ο τύπος της αξιολόγησης, που στηρίζει τους διευθυντές στο έργο τους και γενικότερα την επιχείρηση σαν ολότητα.

Συνθέτοντας έναν ολοκληρωμένο ορισμό της αξιολόγησης της απόδοσης, ορίζουμε την απόδοση ως την “διαδικασία της εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει και ο ίδιος” (Bacon, 1996). Αποτελεί δηλαδή μία επίσημη και δομημένη διαδικασία, που στηρίζεται στον προγραμματισμό και το σχεδιασμό ενός επίσημου συστήματος αξιολόγησης και αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους.

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια ευκαιρία και για τον εργαζόμενο, αλλά και για τον προϊστάμενό του να αναλογιστούν τα επιτεύγματα που περασμένου έτους και να ελέγξουν κατά πόσο πρέπει να γίνουν αλλαγές ή όχι.

Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι:

- ▶ Να επανεξετάσει την πραγματική απόδοση του ατόμου σε σχέση με το αρχικό πλάνο που έχει τεθεί.
- ▶ Να προσδιορίσει σε ποιο βαθμό έχουν εκτελεστεί οι στόχοι του πλάνου απόδοσης
- ▶ Να αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος έδειξε τις απαιτούμενες δεξιότητες και συμπεριφορές.
- ▶ Να συμφωνηθεί μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσης.

Κατά τις συναντήσεις προϊσταμένων και εργαζομένων για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην:

- Απόδοση σε σχέση με τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης. Δηλαδή, να γίνει σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με κάθε στόχο και κριτήριο απόδοσης. Επίσης, είναι σημαντικό να εξεταστεί η δυσκολία και οι περιορισμοί κατά τη διαδικασία που προηγήθηκε και αφορούσε στην επίτευξη του στόχου.
- Απόδοση σε σχέση με τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές. Η συζήτηση για τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα και πραγματικά παραδείγματα και περιπτώσεις, όπου το άτομο έδειξε σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (π.χ. ομαδικό πνεύμα ή εγωιστικές συμπεριφορές). Η χρήση παραδειγμάτων είναι ο καλύτερος τρόπος να αποφευχθούν θεωρητικά ή υποθετικά συμπεράσματα.
- Απόδοση σε σχέση με τις περιοχές ανάπτυξης. Σε περίπτωση που υπάρχει μια περιοχή που δεν έχει αναπτυχθεί, μαζί το άτομο και ο προϊστάμενος θα πρέπει να συζητήσουν τους λόγους και τα εμπόδια που απέτρεψαν τη βελτίωση αυτών των περιοχών, όπως και τα μέτρα που θα πρέπει να εφαρμοστούν στο μέλλον ώστε να αλλάξει η κατάσταση. Οι διευθυντές αναμένεται να ανατροφοδοτούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των ενεργειών ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Υπεύθυνος για την επιτυχία της αξιολόγησης δεν είναι μόνο ο προϊστάμενος, αλλά σαφώς ευθύνη έχει και ο εργαζόμενος. Κατά τη διάρκεια λοιπόν της συνάντησης προϊσταμένου-εργαζόμενου για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ο εργαζόμενος επίσης πρέπει:

- Να ακούσει προσεκτικά προτού απορρίψει ή διαφωνήσει με μια πρόταση.
- Να ξεκαθαρίσει οτιδήποτε δεν του είναι απόλυτα κατανοητό.
- Να μη θίγεται από τα σχόλια που λαμβάνει, αλλά να τα διαχειρίζεται ως πληροφορίες και στοιχεία που θα οδηγήσουν στην προσωπική του βελτίωση.
- Να αποφασίσει τις επόμενες κινήσεις του ως αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης

Ευθύνη σαφώς για την αποτελεσματικότητα της συζήτησης φέρει και ο προϊστάμενος. Αντίστοιχα, κατά τη διάρκεια της συνάντησής του με τον εργαζόμενο, προκειμένου να συζητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ο προϊστάμενος θα πρέπει να:

- Εστιάζει σε συμπεριφορές και δράσεις και όχι στην προσωπικότητα του εργαζομένου.
- Να είναι σαφής στα λεγόμενά του.
- Να βρίσκεται εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου.
- Να αποτελέσει τον κύριο φορέα της ανατροφοδότησης.
- Να προσφέρει στον εργαζόμενο εναλλακτικές λύσεις και ενέργειες.
- Να είναι σίγουρος πως ο εργαζόμενος έχει κατανοήσει τα βασικά σημεία της συζήτησης, ώστε αυτή να έχει νόημα.
- Να έχει προετοιμάσει από πριν το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης
- Να μην υπεκφεύγει και να μην αποφεύγει τις διαφορετικές απόψεις του εργαζόμενου.

Ωστόσο, συχνά, κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, γίνονται και λάθη, τα πιο συνήθη από τα οποία είναι:

- ⊕ Η επίδειξη επιείκειας ή προκατάληψης εκ μέρους των δύο εμπλεκόμενων μερών. Η αξιολόγηση όλων με υψηλές βαθμολογίες για παράδειγμα, ανεξάρτητα από τη πραγματική τους απόδοση, είναι ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται, σε μια προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων ή δυσαρέσκειας των ατόμων.
- ⊕ Τάση βαθμολόγησης όλων των εργαζομένων στο μέσο. Η τοποθέτηση όλων των εργαζομένων στα μέσα επίπεδα απόδοσης, στην προσπάθεια αποφυγής των άκρων, οδηγεί σαφώς σε λανθασμένα συμπεράσματα. Αυτό το σφάλμα προκαλείται συνήθως από την επιθυμία του προϊσταμένου να μην εστιάσει το ενδιαφέρον στο πρόσωπό ενός μόνο εργαζόμενου ή μπορεί να προκληθεί από μία λανθασμένη αντίληψη «δικαιοσύνης» που μπορεί αυτός να έχει.

- ⊕ Η επιρροή κατά την αξιολόγηση μόνο από στοιχεία που αφορούν στο πρόσφατο παρελθόν. Όταν λαμβάνεται υπ' όψιν μόνο η απόδοση της πιο πρόσφατης περιόδου – θετικά ή αρνητικά – αντί του συνόλου της περιόδου αξιολόγησης, μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα.
- ⊕ Η επιρροή μόνο από τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου. Όταν ένα μόνο ευνοϊκό χαρακτηριστικό του εργαζόμενου επηρεάζει όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της απόδοσης, έχει σαφώς ως αποτέλεσμα την εσφαλμένα υψηλή συνολική βαθμολογία απόδοσης, η οποία επιφέρει σαφώς παραπληροφόρηση.
- ⊕ Ομοίως και η επιρροή μόνο από τα αρνητικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός εργαζομένου. Όταν ένα μόνο αρνητικό χαρακτηριστικό του εργαζόμενου επηρεάζει όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της απόδοσης, έχει αποτέλεσμα τη λανθασμένη χαμηλή συνολική βαθμολογία απόδοσης (Dessler, 2005).

1.8.4. Επιβράβευση

Ως επιβράβευση ορίζεται οτιδήποτε παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο ως αντιληπτή αξία αναγνώρισης των προσπαθειών του και της απόδοσής του. Είναι ένα πρωταρχικό εργαλείο ενίσχυσης της εργασίας για τη διοίκηση της απόδοσης του προσωπικού. Σκοπός της επιβράβευσης είναι η ενίσχυση της καλής απόδοσης του εργαζόμενου και η βελτίωση του ηθικού του. Για το σκοπό αυτό πρέπει να εφαρμόζεται ένα ευρύ φάσμα επιβραβεύσεων (υλικών ή άυλων) με στοχευμένο τρόπο εκ μέρους της Διοίκησης.

Η επιβράβευση αφορά στην αναγνώριση του εργαζομένου, όταν αυτός έχει επιτύχει τα παρακάτω:

- ✿ Έχει πετύχει το στόχο για τον οποίο εργάστηκε.
- ✿ Έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο προς την επίτευξη ενός πολύπλοκου ή μακροπρόθεσμου στόχου.
- ✿ Έχει βελτιώσει την απόδοσή του.

Παράλληλα, φρόνιμο είναι, οι αμοιβές του εργαζομένου να συσχετίζονται με τις αποδόσεις του, προκειμένου εκείνος να κινητοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί κανόνες συσχέτισης της απόδοσης με τις αμοιβές είναι:

- Η χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου για την αναθεώρηση του μισθού του (μισθολογικές προαγωγές).
- Σύνδεση των αμοιβών με τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης.
- Η διαφοροποίηση των αμοιβών σύμφωνα με την ατομική απόδοση, το βαθμό της θέσης εργασίας και την τρέχουσα τοποθέτηση στο μισθολογικό πίνακα.
- Η διαφάνεια των διαδικασιών, οι αξιοκρατικές διαδικασίες και η ακεραιότητα της υλοποίησης.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, βέβαια, που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είναι η Διοίκηση Απόδοσης, δηλαδή η ικανότητα να εκτιμηθεί το πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση και το κατά πόσο λειτουργούν προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Στη συνέχεια, η Διοίκηση χρησιμοποιεί τα στοιχεία αυτά, προκειμένου να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και ότι εξελίσσεται και γίνεται ακόμα πιο άρτια με την πάροδο του χρόνου.

Τα βασικά εργαλεία της Διοίκησης Απόδοσης είναι η αξιολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία ενισχύεται και με την ορθή χρήση του συστήματος αμοιβών και παροχών. Τόσο η αξιολόγηση, όσο και η εκπαίδευση εργαζομένων είναι αρκετά πολύπλοκες και υψηλού κόστους διαδικασίες. Είναι διαδικασίες που συναντούν πολλές δυσκολίες κατά την εφαρμογή τους, ενώ ακόμη και σήμερα, εφαρμόζονται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2001).

1.9. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και γι αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές εποχές, όπως η παρούσα. Επιπλέον απαίτηση του ανταγωνιστικού και διεθνοποιημένου περιβάλλοντος είναι η εξειδίκευση, η ευελιξία των δομών και η πρόβλεψη μέσω του συνδυασμού ετερόκλητων γεγονότων. Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να παραμείνουν τελικά στις επιχειρήσεις εργαζόμενοι με ιδεολογίες συμβατές ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά. Επομένως, μεγάλης σημασίας είναι πλέον η προσωπικότητα του εργαζομένου (σε αντιδιαστολή με τις ικανότητές του), η διάθεσή του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητά του στις μεταβολές. Εν ολίγοις, η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την επιχειρησιακή κουλτούρα και αλλαγή (Bacon, 1996).

1.10. Τρόποι αξιολόγησης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο εκτελεί με τον καλύτερο τρόπο τα καθήκοντά του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού όπως η ατομική αξιολόγηση, η αξιολόγηση κατά ζεύγη, αλλά και η περιγραφική μέθοδος.

«Σύμφωνα με την *ατομική μέθοδο αξιολόγησης* προσδιορίζονται κάποιοι παράγοντες απόδοσης προσωπικού όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η ποσοτική, αλλά και η ποιοτική απόδοση, η ικανότητα συνεργασίας, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η προθυμία, ο ζήλος, η υπευθυνότητα και η διοικητική ικανότητα» (Π. Φαναριώτη, 1997).

Στη *μέθοδο κατά ζεύγη*, η αξιολόγηση γίνεται με πληροφορίες που συγκεντρώνονται για κάθε εργαζόμενο, σε σύγκριση με τους υπολοίπους εργαζόμενους της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν τα ίδια καθήκοντα. Μετά από τη σύγκριση αυτή, κατασκευάζεται ένας πίνακας αξιολόγησης ο οποίος είναι υποστηρικτικός τόσο στις αποφάσεις της Διοίκησης σε ό,τι έχει να κάνει με την εξέλιξη των εργαζομένων, όσο και για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, η *περιγραφική μέθοδος*, δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να κατανοήσει και να περιγράψει από μόνος του κάθε υποψήφιο σε ό,τι αφορά την ποιότητα και την μόρφωσή του. Εδώ, ο προϊστάμενος είναι εκείνος που επιβαρύνεται με την όλη διαδικασία, μιας και εκείνος είναι αυτός που καλείται να αξιολογήσει την εικόνα του κάθε εργαζόμενου. Σαφώς θα πρέπει να υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη, τόσο στον προϊστάμενο και στην προσωπική του κρίση, όσο και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης ως σύνολο (Armstrong, 1992).

1.11. Μέθοδοι και νέες τάσεις

Η αξιολόγηση του προσωπικού, εν γένει, εκτός του ότι λειτουργεί ως μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, είναι επίσης η αιτία για την εφαρμογή συστημάτων προαγωγής, μεταθέσεων και αμοιβών. Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων ολοκληρώνεται με την ενημέρωσή τους για τις επιδόσεις τους, ούτως ώστε αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και διόρθωσης κακών χειρισμών, να γίνουν άμεσα οι απαιτούμενες ενέργειες. Επίσης, υπάρχει και η ανατροφοδότηση για αποφυγή ανεπιθύμητων συμπεριφορών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μέσα από την ορθή και δίκαιη αξιολόγηση μπορούν να αναπτύσσονται οι ικανότητες του προσωπικού, γεγονός που βοηθά στην καλύτερη λειτουργία και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ένας προϊστάμενος οφείλει να είναι δίκαιος και αντικειμενικός απέναντι στους υφισταμένους του και να δρα συμβουλευτικά σε οποιονδήποτε το χρειάζεται, για να κατευθυνθεί προς τους στόχους που η επιχείρηση πρεσβεύει, αυτόν της επιτυχίας. Ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσω της διαρκούς αξιολόγησης, μπορεί και δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε όσους απέκλιναν από την προσχεδιασμένη πορεία της επιχείρησης. Βάσει των ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου, ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συμβουλεύει και υποστηρίζει ξεχωριστά κάθε εργαζόμενο για το πώς μπορεί να καταφέρει να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες που η επιχείρηση μπορεί να του προσφέρει.

Η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών, τα οποία βασίζονται σε αυτήν τις περισσότερες φορές και αποτελούν σημαντικό κριτήριο για τις μισθολογικές προαγωγές. Έτσι, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, μέσω της επιβράβευσης των εργαζομένων

μετά από την προκαθορισμένη αξιολόγηση, δίνει έναυσμα και κίνητρα στο προσωπικό να επιδείξει περισσότερο ζήλο και μεγαλύτερη προσπάθεια, άρα και υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα, η παροχή οικονομικών κινήτρων, με μορφή οικονομικών ενισχύσεων και πριμ παραγωγικότητας, ενισχύει το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων οι οποίοι νιώθουν ότι επικρατεί δικαιοσύνη και αξιοκρατία στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται.

Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης μιας επιχείρησης, πρέπει να είναι ξεκάθαρο και κατανοητό σε όλα τα μέλη της, καθώς και να συμβαδίζει με το όραμα, τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της. Εάν το σύστημα αξιολόγησης, για κάποιο λόγο, δε γίνει αποδεκτό από το προσωπικό, σαφώς δε θα υπάρξει αποτελεσματικότητα. Στόχος του είναι ο εντοπισμός των βασικών περιορισμών και αδυναμιών των εργαζομένων και η άμεση βελτίωσή τους. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος της επιχείρησης είναι ο πλέον αρμόδιος για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων του, έχοντας καθημερινή επαφή και τριβή μαζί τους, η οποία του επιτρέπει να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη άποψη για εκείνους. Ο προϊστάμενος είναι εκείνος, που έχει το δικαίωμα να προτείνει και να υλοποιήσει προαγωγές, αλλά και να αποφασίζει για τις απολύσεις μαζί με τον υπεύθυνο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η αξιολόγηση ωστόσο, μπορεί να γίνει και από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Πρόκειται για τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης, που κρίνεται αναγκαία ώστε τα άτομα να μπορούν να κρίνουν μόνα τους τις επιδόσεις τους και να αξιολογήσουν τον εαυτό τους.

Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη της πορείας του εργαζομένου στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Εκτός από την αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο υπάρχει και η αξιολόγηση που γίνεται από τους πελάτες της επιχείρησης, ειδικά αν το αντικείμενο της επιχείρησης είναι η παροχή υπηρεσιών, όπου το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Οι πελάτες μπορεί να αποτελέσουν το συνδετικό κρίκο και να μεταφέρουν στον προϊστάμενο τη συνολική τους εμπειρία από τη συναλλαγή που είχαν με κάποιον εργαζόμενο, είτε αυτή ήταν θετική, είτε αρνητική.

Η τελευταία τάση στις μεθόδους αξιολόγησης είναι εκείνη των 360 μοιρών, η οποία αποτελεί μια σύμπτυξη όλων των στοιχείων των προαναφερθέντων μεθόδων αξιολόγησης. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Κατά τη μέθοδο αυτή, τα στοιχεία της απόδοσης του προσωπικού συλλέγονται από τους υπεύθυνους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από τους συνεργάτες που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με τον αξιολογούμενο και ορισμένες φορές και από τους πελάτες της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού δημιουργεί άγχος και ψυχολογική πίεση πολλές φορές στους εργαζομένους, αλλά ταυτόχρονα παράγει και διάφορους προβληματισμούς στην Διοίκηση. Όμως, μέσα από αυτήν δίνεται κίνητρο στους εργαζομένους για καλύτερες επιδόσεις και ειδικότερα όταν έχει μεσολαβήσει μια ποιοτική συζήτηση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων στη διάρκεια της οποίας ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις.

Τα άτομα που έχουν ήδη υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν με τη μέθοδο αυτή το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών. Δηλαδή, όσο βελτιώνονται οι επιδόσεις τους και η αξιολόγηση επιδρά στην προσωπική τους ανάπτυξη, θέτουν δικούς τους, προσωπικούς στόχους τους οποίους επιδιώκουν να πετύχουν ενώ ταυτόχρονα ασκούν και την αυτοκριτική τους (Ζευγαρίδης, 1997).

Οι πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη κάθε είδους επιχείρησης. Κοινή άποψη όλων αυτών είναι ότι η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Κάποιες μέθοδοι αξιολόγησης, βέβαια, βασίζονται σε καθορισμένα προσωπικά πρότυπα, τα οποία πολλές φορές διαφέρουν. Μέσα σε ένα διοικητικό περιβάλλον, όμως, η αξιολόγηση είναι σχετική και εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη νομική της μορφή, τον κύκλο δραστηριοτήτων της, ακόμα και από τους στόχους που τίθενται για τη θέση της στην αγορά και οι οποίοι πρέπει να εξυπηρετηθούν.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία συνεχής και αδιάκοπη. Λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής καθημερινότητας του εργαζομένου.

1.12. Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων σαφώς αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε επιχειρησιακού συστήματος και διοίκησης, γιατί παρέχει ένα σύνολο από ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανατροφοδότηση υφισταμένων και προϊσταμένων και κυρίως για την εξέλιξη και την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αξιολόγηση πολλές φορές συνδέεται με τη δίκαιη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών, προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης. Πρόκειται, δηλαδή, για μια εφαρμογή συμπεριφοριστικών αμοιβών, θετικών ή ακόμα και αρνητικών ενισχύσεων, οι οποίες σύμφωνα με τις θεωρίες των κινήτρων έχουν αμφιλεγόμενα αποτελέσματα (Παπάνης Ε & Ρόντος Κ., 2007).

Μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί πολλαπλά από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008). Κάποια από τα οφέλη είναι τα παρακάτω:

- ❁ Ο καθορισμός προτύπων συμπεριφοράς και δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να συμβαδίζει με τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης και να συμβάλλει στην υλοποίησή τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- ❁ Η διαπίστωση εκ μέρους των εργαζομένων ότι η προσπάθεια για υψηλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- ❁ Η ηθική και προσωπική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, όταν εκτιμάται και αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, με βάση την προσπάθειά τους.
- ❁ Η αυτογνωσία που αποκτά ο εργαζόμενος, καθώς μέσω της αξιολόγησης αναδεικνύονται οι δυνατότητες και τα όριά του, στοιχεία που αυξάνουν την αποδοτικότητά του και εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- ❁ Ενθάρρυνση των εργαζομένων στο να υποβάλλουν προτάσεις και να εκφέρουν νέες ιδέες και απόψεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού.
- ❁ Προσδιορίζονται και καλύπτονται ελλείψεις που αφορούν στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων.

- ✿ Διευκολύνεται η τροχοδρόμηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και της εργασιακής προόδου.
- ✿ Εκφράζονται και επιλύονται προβλήματα και παράπονα εκ μέρους τόσο της εργοδοσίας όσο και των υπαλλήλων.

1.13. Μειονεκτήματα της αξιολόγησης των εργαζομένων

Ωστόσο, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον, εφόσον δεν είναι σωστά δομημένη και συστηματική (Hendry, 1995) Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία διαρκής, που γίνεται υπό αρκετές προϋποθέσεις και με συγκεκριμένο σκοπό. Τα μειονεκτήματά της μπορεί να είναι τα εξής:

Στην περίπτωση που η αξιολόγηση γίνει επιλεκτικά, χωρίς να είναι συνδεδεμένη με την κουλτούρα της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων της, υπάρχει περίπτωση να μετατραπεί είτε σε μια διαδικασία ρουτίνας, είτε σε εργαλείο άσκησης πίεσης από τους εργοδότες προς τους υφισταμένους τους.

Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης, όσο σωστά δομημένη και αν είναι, δεν μπορεί να διορθώσει άμεσα τις διάφορες οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές που μπορεί να ακολουθεί έως τώρα μια επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται βασικά από την αντικειμενικότητα του αξιολογητή και τη σαφήνεια των κριτηρίων που θέτει. Στην περίπτωση που ένας αξιολογητής έχει κάποιου είδους προκατάληψη ή αρνητική προδιάθεση ως προς κάποιον αξιολογούμενο ή βασίζει την κριτική του σε προσωπικές εμπειρίες, ασαφείς στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες, τότε η αξιολόγηση δε θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Προς αποφυγήν τέτοιων φαινομένων, θα πρέπει η επιείκεια και καλοπροαίρετη διάθεση να συνδυάζεται με την αμεροληψία των κριτηρίων και την αντικειμενικότητά τους, έτσι ώστε ο αξιολογούμενος να γνωρίζει εκ των προτέρων τα μέτρα που θα κρίνουν την εργασιακή του ταυτότητα. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς, όπου θα αξιολογεί την συμπεριφορά και όχι τον χαρακτήρα του εργαζομένου (Παπάνης Ε, Ρόντος Κ , 2007).

1.14. Ο σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης

Σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ουσιαστική καθοδήγηση και υποστήριξη της εργασίας των ατόμων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να εξελίσσονται επαγγελματικά. Μέσω της αξιολόγησης, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, έτσι ώστε να τα αναδείξει ή να τα βελτιώσει, αντίστοιχα. Ωστόσο, η αξιολόγηση πρέπει να αντιμετωπιστεί ως επιμέρους τμήμα της συνολικής διαδικασίας διοίκησης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική (Hendry, 1995).

Με βάση την αξιολόγηση, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει σωστά για το αν θα προβεί σε προαγωγές, μετακινήσεις υπαλλήλων ή ακόμα και σε απολύσεις. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος λάβει θετική αξιολόγηση, αυξάνει τις πιθανότητες προαγωγής του. Αν η αξιολόγηση είναι μέτρια, τότε υπάρχει η πιθανότητα μετακίνησής του σε κάποια άλλη θέση εργασίας που μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικός, ενώ στην τελευταία περίπτωση, που η αξιολόγηση ενός εργαζομένου είναι αρνητική, τότε υπάρχει η πιθανότητα απόλυσής του, σε περίπτωση που τα αρνητικά φαινόμενα επαναλαμβάνονται.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος, που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την αξιολόγηση, είναι για να καθορίσει αυξήσεις μισθών ή επιπρόσθετων παροχών. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους που πέτυχαν υψηλή βαθμολογία παρέχοντας υψηλότερους μισθούς και κάποιες επιπρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα προσφορά πακέτου διακοπών κ.α.

Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, επίσης, εντοπίζονται και τα σημεία στα οποία πρέπει η επιχείρηση να επέμβει εκπαιδευτικά, δηλαδή να εξεύρει τρόπους ανάπτυξης ικανοτήτων των ατόμων, με σκοπό εκείνοι να αλλάξουν τη στάση τους, αποκτώντας συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες. Με το σχεδιασμό τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνεται η δυνατότητα των ικανών και αποτελεσματικών στελεχών που θέλουν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν, να το πράξουν.

Τέλος, μέσω της αξιολόγησης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε διαρθρωτικές αλλαγές στη δομή της, προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Επειδή οι ικανοί εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τις σχέσεις της επιχείρησης προς τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της, χρειάζεται συστηματικός τρόπος καταγραφής και αξιολόγησης της απόδοσής τους. Είναι αντικειμενικά αποδεκτό, πως δεν μπορούμε να αλλάξουμε κάτι, αν δεν μετρηθεί και αξιολογηθεί πρωτύτερα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης, λοιπόν, είναι η θετική παρακίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με τη διασφάλιση συνθηκών ίσης μεταχείρισης, ισότητας ευκαιριών και διαφάνειας και με βασικό εργαλείο τη συστηματική και τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης (Κακουλίδης, 2010). Για να είναι αποτελεσματικό, επίσης, ένα σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να εξασφαλίζει την εσωτερική δικαιοσύνη (οι σημαντικές και με υψηλές απαιτήσεις θέσεις εργασίας να αμείβονται ανάλογα) και εξωτερική δικαιοσύνη (ισορροπία και προσαρμογή της μισθολογικής πολιτικής της επιχείρησης σε σχέση με το πώς αποτιμώνται ανάλογες θέσεις στην αγορά εργασίας) και να συμβάλλει στην υλοποίηση της συνολικής πολιτικής μιας επιχείρησης.

1.15. Οι προϋποθέσεις της αποτελεσματικής αξιολόγησης

- Το σύστημα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και διακριτό από όλους, ευθυγραμμισμένο και σύμφωνο με τις ειδικές συνθήκες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αποδοτικό.
- Οι αξιολογητές θα πρέπει σαφώς να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες ως προς την κατανόηση των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, καθώς και την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των αξιολογούμενων.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να διακατέχεται από μια κουλτούρα διαρκούς μάθησης, η οποία θα πρέπει να αποτελεί και προσωπική πεποίθηση των εργαζομένων.
- Το σύστημα αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί, θα πρέπει να είναι σύμφωνο και συμβατό με τα υπόλοιπα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (αμοιβές, παροχές, προαγωγές, εκπαίδευση, επιμόρφωση κ.α.)

Βέβαια, για να είναι ένα σύστημα αποδοτικό, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστα κριτήρια και τεχνικές. Συγκεκριμένα, η χρηστικότητα, η ευκολία κατανόησης και η συνέπεια αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία σε κάθε θέση εργασίας και αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να εμπεριέχονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Τα κριτήρια απόδοσης έχουν σχέση με το χαρακτήρα του εργαζομένου, τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να γίνει η εκτέλεση μιας εργασίας και τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει κάθε φορά ο εργαζόμενος (Χυτήρης, 2001).

1.16. Η διαδικασία και ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης

Προκειμένου μια επιχείρηση να προβεί στη διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές, ώστε αυτή να είναι αξιόπιστη, αντικειμενική και αποτελεσματική. Οι τεχνικές αυτές διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ποσοτικές είναι εκείνες οι μέθοδοι που καταμετρούν την απόδοση της παραγωγής των εργαζομένων με αριθμητικούς δείκτες απόδοσης, ενώ ποιοτικές είναι εκείνες οι μέθοδοι που αφορούν σε μετρήσεις των στάσεων και των συμπεριφορών των ατόμων σε μια επιχείρηση.

Τα συστήματα αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα περίπλοκα στο σχεδιασμό τους και κυρίως στην εφαρμογή τους. Προϋποθέτουν τόσο την ικανότητα ρεαλιστικής στοχοθεσίας σε όλα τα επίπεδα λειτουργιών μιας επιχείρησης, όσο και υψηλό βαθμό προετοιμασίας, διαλόγου, γνώσεων και τεκμηρίωσης, τόσο από τον αξιολογητή όσο και από τον αξιολογούμενο. Τα μοντέρνα και σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό τεχνικών και μεθόδων, προκειμένου να είναι αποτελεσματικότερα και να έχουν τη δυνατότητα να μετρήσουν την απόδοση μέσα από πολλές παραμέτρους. Με λίγα λόγια συνδυάζουν:

- α) Γενικά κριτήρια, τα οποία έχουν καθοριστεί και επικεντρωθεί στο πραγματικό αντικείμενο εργασίας του αξιολογούμενου.
- β) Συστηματικές συνεντεύξεις, πολύ σημαντικές προκειμένου ο αξιολογητής να οριστικοποιήσει την κρίση του.

γ) Καθορισμός του βαθμού επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι είναι είτε ποσοτικοί, είτε ποιοτικοί και έχουν καθοριστεί στην αρχική φάση του σχεδιασμού.

Το στάδιο αυτό του σχεδιασμού περιλαμβάνει τα παρακάτω σημεία που πρέπει να συμφωνηθούν εκ μέρους των δύο μερών (Grote, 2002):

- ✓ Στα βασικά πεδία ενδιαφέροντος (ποιότητα, ποσότητα, αποδοτικότητα).
- ✓ Στους συγκεκριμένους στόχους που αναφέρονται στο κάθε πεδίο.
- ✓ Στα αντικειμενικά και αποδεκτά πρότυπα πάνω στα οποία θα στηριχθεί η αξιολόγηση.
- ✓ Στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα, στα χρησιμοποιούμενα μέσα και στις απαιτούμενες συμπεριφορές, οι οποίες είναι καθοριστικές στον καθορισμό του τρόπου επίτευξης των στόχων.
- ✓ Στα επιμέρους στοιχεία του αναπτυξιακού σχεδίου, το οποίο ο υφιστάμενος θα πρέπει να ολοκληρώσει κατά τη διάρκεια του έτους.

Ένα σύστημα αξιολόγησης, προκειμένου επίσης να είναι αξιόπιστο, πρέπει να ακολουθήσει και αυτό τα παρακάτω στάδια:

- ✓ Να γίνει η αρμόδια ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job analysis).
- ✓ Να καθοριστεί εξαρχής το τι εννοούμε λέγοντας «επιτυχία» του έργου.
- ✓ Να έχει αναπτυχθεί ο τρόπος μέτρησης του βαθμού επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

1.17. Τα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος αξιολόγησης

Για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αντικειμενικό και δίκαιο, θα πρέπει να διανύσει τα παρακάτω στάδια προτού υλοποιηθεί (Grote, 2002):

- Να γίνει ρεαλιστικός καθορισμός στόχων. Οι στόχοι τίθενται στην αρχή κάθε χρονικής περιόδου και αφορούν κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά ή όλη την ομάδα, ως σύνολο. Είναι πολύ βασικό, οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζομένων να είναι διακριτά και κατανοητά από τους ίδιους.

- Να κατασκευαστεί ένα ρεαλιστικό πλάνο δράσης των υπαλλήλων, το οποίο φυσικά θα πρέπει να τους γνωστοποιηθεί και να γίνει ξεκάθαρο το τι εννοούμε λέγοντας «επιτυχία». Επίσης, θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρος και κατανοητός ο τρόπος βαθμολόγησης, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια αμφιβολίας για το τελικό αποτέλεσμα.
- Η καθοδήγηση και η υποστήριξη των προϊστάμενων είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων. Συγκεκριμένα, ένας καλός προϊστάμενος οφείλει να παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα στους εργαζόμενους για την εκπλήρωση του στόχου και την ενίσχυση των σημείων που πρέπει να βελτιωθούν. Στην υποστήριξη περιλαμβάνεται φυσικά και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων, όπου και όταν κρίνεται απαραίτητη.
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση της απόδοσης, είτε με υλικές είτε με άυλες μορφές, είναι κρίσιμης σημασίας, ώστε ο εργαζόμενος να αντιληφθεί πως οι προσπάθειές του αναγνωρίζονται και έτσι να συνεχίσει να εργάζεται προς αυτήν την κατεύθυνση.

1.18. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Με τον όρο «απόδοση των εργαζομένων» εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται υλοποιώντας μια εργασία ή μια δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι κρίσιμης σημασίας για την εξέλιξη και την ανάδειξή της, καθώς και για την επιβολή της έναντι του έντονου ανταγωνισμού και για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο να επιλεγεί η πιο κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων της. Για να επιλεγεί η καταλληλότερη μέθοδος, θα πρέπει καταρχάς τα στελέχη να ορίσουν το σκοπό της αξιολόγησης και το τι θέλουν να πετύχουν μέσω αυτής. Εάν για παράδειγμα, σκοπός στην παρούσα φάση είναι η επιλογή των ατόμων που θα προαχθούν ή η εκπαίδευση και η πληρωμή ανάλογα με την αξία που προσδίδουν στην επιχείρηση, καταλληλότερες μέθοδοι θεωρούνται για την περίπτωση αυτή οι παραδοσιακές. Αντίθετα, εάν ο σκοπός στην παρούσα χρονική περίοδο είναι η εξέλιξη των εργαζομένων και η υποστήριξή τους, ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, τότε οι συνεργατικές μέθοδοι θεωρούνται οι καταλληλότερες.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στις οποίες έχουν ταξινομηθεί οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού (Χατζηπαντελή, 1999) και οι οποίες είναι:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου μπορούν να καθοριστούν συγκρίνοντάς τις με τις αποδόσεις άλλων υπαλλήλων του ίδιου τομέα. Ωστόσο, ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης προσκρούει σε αντιδράσεις και διαφωνίες μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών και παρουσιάζονται εμπόδια στη χρησιμότητά του ως προς την παρακίνηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι κύριες μέθοδοι της συγκριτικής αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method): εφαρμόζεται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους με βαθμολογική σειρά.
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method): Ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους σε διάφορα σημεία και μετά τους κατατάσσει σε σειρά, βάσει της συγκεκριμένης σύγκρισης.
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution): Οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με κλίμακα του 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στην αντίστοιχη σειρά.
- Η μέθοδος της σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method): Οι εργαζόμενοι συγκρίνονται κατά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται αναγκαίο. Θεωρείται πολύ αξιόπιστη μέθοδος και τεχνικά ακριβής και υποστηρικτική για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών.
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method): Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες σύμφωνα με διάφορες διαβαθμίσεις (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός κλπ) και στη συνέχεια γίνεται υπολογισμός των ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην

περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποτελεσματικούς εργαζόμενους.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΠΟΛΥΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Τα ερωτηματολόγια είναι το βασικό εργαλείο αυτού του τύπου αξιολόγησης, που έχει ως στόχο την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει ορισμένων επαγγελματικών καθηκόντων. Αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση από τη συγκριτική αξιολόγηση, βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- **Γραμμική κλιμακωτή κατάταξη (graphic rating scale method):** Η μέθοδος αυτή εστιάζει σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο δίνεται έμφαση στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της κάθε θέσης και λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και τη δέσμευση του εργαζομένου προς την επιχείρηση.
- **Σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου (weighted checklist):** Πρόκειται για μια λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Η βασική διαφορά αυτής της μεθόδου με τη γραμμική κλιμακωτή κατάταξη είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ξεχωριστά, χωρίς ο αξιολογητής να τους γνωρίζει κατά την αξιολόγηση.
- **Υποχρεωτική επιλογή (forced-choice system):** Πρόκειται για μια παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου, με τη μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δε ρωτά τον αξιολογούμενο προκειμένου να πάρει απαντήσεις, αλλά ο ίδιος επιλέγει τη φράση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.
- **Ελεύθερη έκθεση (free essay):** Ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας τη συμπεριφορά και επισημαίνοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του.

- Κρίσιμα χαρακτηριστικά (critical incidents): Στη μέθοδο αυτή γίνεται μια καταγραφή των θετικών ή/και αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών κατά την εκτέλεση της εργασίας καθ' όλο το διάστημα της αξιολόγησης.
- Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers): Πρόκειται για «προσομοιωτές» της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή βοηθά τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των εργαζομένων. Κατά την ολοκλήρωσή της, παρέχεται και η αντίστοιχη ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους, η οποία βοηθά σαφώς στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives) αφορά την αξιολόγηση βάσει των αντικειμενικών στόχων, που έχουν τεθεί κατά τη φάση του προγραμματισμού και του σχεδιασμού. Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι (Drucker, 1954):

- Η εμπλοκή και η ανάμειξη των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Τακτικές συναντήσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, προκειμένου να διατηρηθούν οι αρμονικές σχέσεις και η ομαλότητα εντός της επιχείρησης.
- Σαφήνεια των στόχων.
- Δέσμευση των εργαζομένων όσον αφορά τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι:

- ◆ Η στοχοθεσία από την πλευρά της επιχείρησης
- ◆ Η στοχοθεσία από την πλευρά του κάθε τμήματος
- ◆ Η συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος
- ◆ Ο καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων
- ◆ Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων

◆ Η ανατροφοδότηση

Η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση το βαθμό της επίτευξης των στόχων είναι ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη, επειδή δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων. Η εξατομίκευση αυτή, όμως, δημιουργεί ορισμένα προβλήματα όσον αφορά το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Έτσι, λοιπόν, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω της εξατομίκευσης αυτής.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Με βάση αυτόν τον τύπο αξιολόγησης, ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει των αποτελεσμάτων που ο ίδιος φέρει, όπως για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, το ποσοστό των σφαλμάτων κατά την παραγωγή ή ο αριθμός των αιτημάτων των πελατών που έχουν ικανοποιηθεί. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης είναι αντικειμενικό και δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, έχει το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αίσθημα ανταγωνισμού και αντιπαλότητας μεταξύ των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1. Εισαγωγή στον Τραπεζικό Τομέα

Η παγκοσμιοποίηση, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, έχει οδηγήσει τον τραπεζικό κλάδο διεθνώς σε μια συνεχή κατάσταση ανασχηματισμού και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Η διαρκής και αδιάκοπη διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών, παράλληλα με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, έχουν μετασηματίσει εντελώς το διεθνές τραπεζικό σύστημα, ενισχύοντας ταυτόχρονα σημαντικά το ρόλο του στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ταυτόχρονα, όμως, έχουν εμφανιστεί ποικίλοι κίνδυνοι για τους τραπεζικούς οργανισμούς, οι οποίοι, αν δεν αντιμετωπίζονται αντικειμενικά, μπορεί να προκληθούν ισχυροί κραδασμοί σε όλο το χρηματοοικονομικό σύστημα και να τεθεί σε κίνδυνο η σταθερότητα της παγκόσμιας οικονομίας.

Η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίου και χρήματος από τους πολύ αυστηρούς διοικητικούς κανόνες και περιορισμούς, έχει βοηθήσει σημαντικά τη διασύνδεση των εθνικών τραπεζικών συστημάτων, αφενός μεν συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των προσφερόμενων τραπεζικών προϊόντων, αφετέρου δε αυξάνοντας το ενδεχόμενο μετάδοσης μιας προβληματικής κατάστασης ή μιας κρίσης από τη μια χώρα στην άλλη.

Προς αυτή την κατεύθυνση συνέβαλε αδιαμφισβήτητα και η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη με τις συνεχώς αναπτυσσόμενες εισαγωγές νέων τεχνολογιών στον κλάδο (αυτοματοποίηση συναλλαγών, πληροφοριακή ολοκλήρωση, ηλεκτρονικό χρήμα, κ.λπ.). Ωστόσο, η διαρκώς αυξανόμενη και σε πολλές περιπτώσεις καθολική εξάρτηση των τραπεζών από τα ηλεκτρονικά συστήματα πληροφόρησης, έχει αυξήσει σημαντικά το συστηματικό κίνδυνο, καθώς οι διαταραχές μέσω της διατραπεζικής αγοράς, αλλά και του διεθνούς συστήματος συμψηφισμού των πληρωμών μεταδίδονται πλέον αυτόματα μεταξύ των χωρών.

Στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, είναι πολύ συχνές οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις τραπεζών, για τη δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν μεταξύ τους σε παγκόσμιο επίπεδο με μια ποικιλία προϊόντων σε ελκυστικές τιμές (Drucker, 1954).

2.2. Σύγχρονες εξελίξεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα

Οι συνεχείς εξελίξεις, όπως προαναφέρθηκαν, έχουν σαφώς εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών και έχουν οδηγήσει τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην εφαρμογή πιο πολύπλοκων και ριψοκίνδυνων στρατηγικών για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση ειδικά, η νομισματική ενοποίηση με την υιοθέτηση του ευρώ και η τελευταία διερεύνησή της το 2007 με 27 κράτη-μέλη, αποτέλεσαν τη βάση για περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνισμού, επιτυγχάνοντας τη διαδικασία σχηματισμού μιας ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Οι έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες υποχρέωσαν τους τραπεζικούς οργανισμούς να προβούν σε αναδιάρθρωση της οργανωτικής και λειτουργικής τους δομής, αλλά και σε επανεξέταση της πολιτικής που ακολουθούν, με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της πλήρους αξιοποίησης των οικονομικών κλίμακας (Βαρλάμης, 2009).

2.3. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό τομέα έχει τα τελευταία χρόνια επιβαρυνθεί με πολύ σημαντικές και βαρύνουσες για την πορεία της τράπεζας δραστηριότητες. Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, οι μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών και οι προσαρμογές του μεριδίου αγοράς της κάθε τράπεζας αναθέτουν στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ένα ειδικό βάρος, μιας και η επικράτησή τους στην αγορά και η βιωσιμότητά τους εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό (Χατζηκιάν, 2013).

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας πρέπει να αποτελεί έναν από τους στρατηγικούς στόχους της, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την οργανωτική απόδοση, την εξέλιξη των εργαζομένων και την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών, για να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού. Για να μπορέσουν οι τράπεζες ελληνικών συμφερόντων να σταθούν επάξια και με αξιοπρέπεια στον ανταγωνισμό με τις ευρωπαϊκές, θα πρέπει να προχωρήσουν στη σύναψη στρατηγικών συμμετοχών, στην υιοθέτηση νέων μορφών οργανωτικής δομής, στη μείωση των λειτουργικών

εξόδων τους και στην αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους (Broker, 2009).

Η πολυπλοκότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος έχει σαφώς αυξηθεί, τόσο στο κομμάτι που αφορά τις λειτουργίες, όσο και από την πλευρά των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, καθίσταται απαραίτητη και αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι εξίσου ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο των άλλων χωρών. Η επέκταση του τραπεζικού συστήματος σε νέες αγορές χρηματοοικονομικών προϊόντων, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και η δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών στις νέες προκλήσεις αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την εξέλιξη της απασχόλησης στον τραπεζικό τομέα στα επόμενα έτη (Βαρλάμης, 2009).

2.4. Ανθρώπινοι Πόροι & Εκπαίδευση στον Τραπεζικό Τομέα

Με τον όρο «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» νοείται η διαχείριση θεμάτων προσωπικού και εκπαίδευσής του, και όχι μόνο η κατάστρωση στρατηγικών για τη δημιουργία και διατήρηση ανθρώπινου κεφαλαίου. Μια επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική, πρέπει να καινοτομεί, να προσαρμόζεται συνεχώς στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, να διαθέτει στελέχη ικανά, με διάθεση για πρωτοβουλίες και δεκτικά στις χρήσιμες συμβουλές. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τραπεζικό τομέα χρειάζεται κατάλληλους ανθρώπους, με ταλέντα και ικανότητες τέτοιες, που να είναι σε θέση να παρέχουν λύσεις στα προβλήματα του πελάτη.

Ανάπτυξη, επομένως, του «Ανθρώπινου Κεφαλαίου» δεν σημαίνει μόνο αδιάλειπτη προσοχή στην ανάπτυξη και διατήρηση της υπάρχουσας γνώσης και των δεξιοτήτων των ατόμων. Σημαίνει επίσης και σύνδεση των ικανοτήτων και των ταλέντων των εργαζομένων με τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και τους επιδιωκόμενους στόχους. «Οι εργαζόμενοι σήμερα δεν πρέπει να είναι εφοδιασμένοι μόνο με τεχνογνωσία, αλλά και με την ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες και να διατηρούν σχέσεις ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους» (Κακουλίδης, 2010).

Τελευταία είναι πολύ διαδεδομένο το «κυνήγι ταλέντων» εκ μέρους όλων των ειδών των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των τραπεζικών οργανισμών. Οι ειδικοί της

διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου προτείνουν στις επιχειρήσεις να μην προσλαμβάνουν άτομα για τις δεξιότητές τους και μετά να τους εκπαιδεύουν για να αποκτήσουν προσωπικότητα, αλλά να κάνουν ακριβώς το αντίθετο.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι, ενώ η διά βίου μάθηση αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση που συνοδεύεται από πιστοποιητικά γνώσεων και επαγγελματικής επάρκειας αφορά κατ' εξοχήν τους ανθρώπινους πόρους. Η ανάγκη για κατάρτιση και εκπαίδευση είναι έκδηλη σε όλα τα στάδια λειτουργίας σε μια τράπεζα (Κακουλίδης, 2010).

Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο σε ένα κατάστημα τράπεζας, το θέμα είναι απλό και ίσως ανάξιο προσοχής, γιατί το άτομο αυτό, ως νεοεισαχθείς στην εργασία, θεωρεί αυτονόητο το να περάσει από κάποια στάδια εκπαίδευσης, προκειμένου να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, η ανάγκη για εκπαίδευση είναι επιτακτική και συχνή και μπορεί να οφείλεται είτε στην εισαγωγή καινούριων μεθόδων εκτέλεσης των λειτουργιών, είτε γιατί προέκυψε η ανάγκη στελέχωσης κάποιου άλλου τμήματος, είτε τέλος γιατί προορίζονται ν' αναλάβουν κάποια ανώτερη θέση. Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει δύο βασικούς στόχους: Πρώτον, την προστασία της ίδιας της απασχόλησης των ατόμων και δεύτερον, την προστασία του πελάτη από πιθανά σφάλματα που προκύπτουν λόγω άγνοιας, αμάθειας και έλλειψης ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

2.5. Κανονιστικό πλαίσιο επαγγελματικής κατάρτισης

Τα τελευταία χρόνια, στον τραπεζικό τομέα είναι εμφανής η τάση για κανονιστικές ρυθμίσεις στην επαγγελματική εκπαίδευση. Η τάση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στην πιστοποίηση των γνώσεων, αλλά περιλαμβάνει και τη διαπίστευση της ποιότητας και της καταλληλότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Σε ό,τι αφορά στην προστασία των πελατών από σφάλματα και λάθη, οι ρυθμίσεις αυτές στο χρηματοπιστωτικό τομέα εμφανίζονται ως συμπληρωματικές των κανονιστικών ρυθμίσεων, που αφορούν τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Αυτό που είναι αναγκαίο, είναι διαφόρων ειδών παρεμβάσεις στην αγορά και στις μεθόδους της επαγγελματικής εκπαίδευσης, προκειμένου να προστατεύονται οι πελάτες από τους εργαζόμενους εκείνους, που τους

προσφέρουν υπηρεσίες χωρίς να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες. Οι πιο επισφαλείς δραστηριότητες στον τομέα αυτό είναι αυτές που αφορούν στην αγορά κεφαλαίου και ασφαλιστικών προϊόντων, που ενέχουν διάφορους κινδύνους για τον πελάτη. Για το λόγο αυτό, λοιπόν, οι πρωτοβουλίες για ρυθμίσεις για την πιστοποίηση των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, αφορούν κυρίως στη χορήγηση επαγγελματικών τίτλων στους παραπάνω τομείς δραστηριοτήτων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ανωτέρω στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί η Απόφαση 2/387/19.6.2006 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος, αναφορικά με την πιστοποίηση της επαγγελματικής επάρκειας των υπαλλήλων και στελεχών πιστωτικών ιδρυμάτων για την προσφορά επενδυτικών συμβουλών (η έκδοση της οποίας προβλεπόταν από το ν. 2836/2000, όπως τροποποιήθηκε από το ν. 3371/2005).

Οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα είναι συνυφασμένοι με την προστασία της απασχόλησης. Οι αρμόδιες εθνικές αρχές καλούνται να αναλάβουν νομοθετικές πρωτοβουλίες σύμφωνα με τα οριζόμενα στις ευρωπαϊκές ρυθμίσεις για τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση (ΣΕΚ). Χαρακτηριστικά αναφέρονται η απόφαση της συνόδου κορυφής της Λισσαβόνας (2002) περί εκπαίδευσης και κατάρτισης, το ψήφισμα του Συμβουλίου (2002) για μια «ανοικτή περιοχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης» και η διακήρυξη της Κοπεγχάγης (2002) για «ενισχυμένη συνεργασία στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση».

Στην Ελλάδα, αρμόδια αρχή είναι το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (όπως μετονομάστηκε τον Ιανουάριο του 2015), το οποίο έχει διαμορφώσει ένα σύστημα νομοθετημάτων, προκειμένου να εξασφαλίσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της ΣΕΚ σε όλους τους κλάδους και σε όλους τους φορείς που την παρέχουν, συμπεριλαμβανομένων και των τραπεζών. Αξιοσημείωτη είναι η καθιέρωση της εμπλοκής των κοινωνικών εταίρων, με στόχο την αναβάθμιση του κύρους της ΣΕΚ υπό το πρίσμα της προστασίας της απασχόλησης. Η απόφαση 10998/8.5.06 για τα «επαγγελματικά περιγράμματα» ζητά την επίσημη τοποθέτηση των κοινωνικών εταίρων στον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ανταπόκρισή του στις πραγματικά απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες κάθε

ειδικότητας. Επίσης, αναγκαίο κρίνεται το να εξασφαλίζεται η σύνδεση του περιεχομένου του νομοθετήματος με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες της αγοράς, έτσι ώστε να το καθιστά αξιόπιστο και επίκαιρο. Ο συσχετισμός αυτής της απόφασης με την προστασία της απασχόλησης έγκειται στο ότι προστατεύεται ο εκπαιδευόμενος από τυχόν συμμετοχή του σε ακατάλληλο πρόγραμμα ή, εναλλακτικά, του εξασφαλίζεται η απόκτηση των απαιτούμενων εφοδίων και δεξιοτήτων, με τη συμμετοχή του στο καταλληλότερο πρόγραμμα. Η ανάγκη για μια τέτοια διασφάλιση σχετίζεται με την πληθώρα των προσφερόμενων προγραμμάτων ΣΕΚ, η οποία καθιστά αδύνατο τον εντοπισμό του πραγματικά χρήσιμου για την ξεχωριστή περίπτωση του εκάστοτε εργαζομένου.

Η λέξη-κλειδί στο σύγχρονο κόσμο και στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον καθώς και στα εκπαιδευτικά προγράμματα των τραπεζών, που υποβοηθούν και στηρίζουν τη λειτουργία τους, είναι η λέξη «αποτέλεσμα». Τα εθνικά νομοθετήματα προσπαθούν να ανταποκρίνονται στην αναπτυξιακή απαίτηση για πραγματικά και ουσιαστικά αποτελέσματα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση προϋποθέτει εφαρμογή συστήματος αντικειμενικής και αξιόπιστης αξιολόγησης.

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης για τις τραπεζικές επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητη μόνο για τα πόστα που σχετίζονται άμεσα με την προστασία του πελάτη. Είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, επειδή συνδέεται και με την ανάγκη των τραπεζών να κατακτούν και να διατηρούν την εμπιστοσύνη του κοινού με το οποίο συναλλάσσονται (Βαρλάμης, 2009). Όφελος, δηλαδή, για τις τράπεζες δεν είναι μόνο το να μπορούν να προστατεύσουν τους πελάτες τους, αλλά και να αποδεικνύουν σε όλο το υπόλοιπο κοινό- ύρα και σε δυνητικούς πελάτες- ότι μπορούν να το κάνουν και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία. Απόδειξη της ικανότητάς τους αυτής είναι το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό τους και η ικανότητά τους να υλοποιούν τα αιτήματα των πελατών.

Οι δαπάνες των τραπεζικών επιχειρήσεων για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους δεν αποτελούν απλό κόστος, αλλά πρόκειται για μια μεγάλη επένδυση. Ωστόσο, αυτή η άποψη δεν έχει καταφέρει ακόμα να γίνει ολοκληρωτικά αποδεκτή για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς είναι ότι το ζήτημα της εκπαίδευσης, για την πλειονότητα των τραπεζών, δεν έχει ενταχθεί ακόμα στο ευρύτερο επιχειρησιακό πρόγραμμα και στη στρατηγική ανάπτυξής τους.

Έτσι, το ζητούμενο του επαγγελματισμού και της άπταιστης υλοποίησης των καθηκόντων παραμένει συνδεδεμένο με ξεπερασμένες έννοιες επαγγελματικής εκπαίδευσης και πιστοποίησης. Χαρακτηριστικό αυτής της κατάστασης είναι ότι, ακόμα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ευρωπαϊκή Τραπεζική Ομοσπονδία δεν έχει άλλον τρόπο, απ' το καταστατικό της, να αντιμετωπίσει «τεχνοκρατικά» τα ζητήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, παρά συνδέοντάς τα μόνο με εργασιακά θέματα.

2.6. Σύστημα αμοιβών

Οι αμοιβές στον χρηματοπιστωτικό τομέα διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το οποίο αναφέρεται στη διαφοροποίηση των θέσεων εργασίας, στις αρμοδιότητες που προκύπτουν από τη θέση, στα καθήκοντα επίβλεψης και στο σύνολο των ευθυνών που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος ανάλογα με το μορφωτικό του επίπεδο, αλλά και την τράπεζα στην οποία εργάζεται (Kessler, 1992).

2.7. Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα

Το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξή του είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Είναι ζωτικό στοιχείο μιας επιχείρησης, μιας και από τους ανθρώπους της θα καθοριστεί και η μελλοντική της πορεία και η καθιέρωσή της στην αγορά. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό δε θα πρέπει να γίνεται κάτω από το πρίσμα της γρήγορης και απότομης ανάπτυξής της, αλλά θα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά και να μπορεί να εφαρμόζεται σε μακροπρόθεσμο διάστημα. Για το λόγο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει καταρχάς να επιλέγεται πολύ προσεκτικά, να εκπαιδεύεται διαρκώς και επαρκώς, να εξελίσσεται και να βελτιώνεται. Μια επιχείρηση του τραπεζικού τομέα, που βασίζεται στις υπηρεσίες και στην εξυπηρέτηση του κοινού της, προκειμένου να επικρατεί και να διακρίνεται από συγκριτικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να συνδυάζει επιτυχώς το ανθρώπινο δυναμικό της και την κουλτούρα της, με τη φιλοσοφία ολόκληρου του οργανισμού και τις αξίες που τον διέπουν.

2.8. Σκοπός της αξιολόγησης στον τραπεζικό τομέα

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα έχει συγκεκριμένους σκοπούς, οι βασικότεροι από τους οποίους είναι:

- ⊕ Η εξασφάλιση ανατροφοδότησης ανάμεσα στα ανώτερα και τα κατώτερα στελέχη, έτσι ώστε να γίνεται σωστή και ακριβής μέτρηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.
- ⊕ Να δίνεται η δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις σε ό,τι αφορά την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (αυξήσεις μισθών, προαγωγές, απολύσεις κλπ.)
- ⊕ Η παροχή συμβουλών στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να μπορούν προοδευτικά να αυξήσουν τις επιδόσεις τους.
- ⊕ Η καλύτερη και ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, έτσι ώστε να διατηρηθούν και να ενδυναμωθούν οι σχέσεις μεταξύ τους.
- ⊕ Ο έγκαιρος εντοπισμός ατομικών λανθασμένων συμπεριφορών και οργανωτικών προβλημάτων με σκοπό την εξάλειψή τους.

2.9. Οι βασικές αρχές ενός συστήματος αξιολόγησης στον τραπεζικό τομέα

Για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης στον τραπεζικό τομέα αξιόπιστο και αντικειμενικό, θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά και να διέπεται από συγκεκριμένες και απαραίτητες αρχές, όπως είναι:

- Η αντικειμενικότητα στην κρίση των αξιολογητών και η εφαρμογή αξιοκρατικών μεθόδων, που θα δημιουργήσει ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης.
- Η ύπαρξη διαφάνειας σε όλες τις διαδικασίες αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει οπωσδήποτε να έχουν πλήρη γνώση των μεθόδων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή τους, αλλά θα πρέπει ταυτόχρονα να έχουν συμφωνήσει για αυτές με τους αξιολογητές τους, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια αμφισβήτησης των μεθόδων.

- Η αξιολόγηση σαφώς θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, δηλαδή τις κλίσεις, τις δεξιότητες, τα δυνατά, αλλά και τα αδύνατα σημεία τους, με στόχο να εκμεταλλευτεί την προσωπική δυναμική του κάθε ατόμου.
- Η διαδικασία αξιολόγησης, όπου έχουμε αναφέρει, πρέπει να είναι συνεχής, συστηματική και επίσημη. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να υποστηριχθεί και να αποδώσει τα μέγιστα.

Γεγονός είναι ότι στον δημόσιο και λιγότερο στον ιδιωτικό τομέα δεν υπάρχει σωστή αξιολόγηση υπαλλήλων, που να αρμόζει στην αξιοκρατία και στις ίσες ευκαιρίες. Από τον σημερινό Έλληνα εργαζόμενο δεν λείπουν οι ικανότητες, αλλά ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η αξιοκρατία. Ειδικά το τελευταίο διασφαλίζεται με άρτια και αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΤΡΑΠΕΖΑ EFG EUROBANK ERGASIAS



3.1. Γενικά στοιχεία

Η Eurobank EFG ανήκει στον όμιλο EFG Bank European Financial Group, ο οποίος είναι ο τρίτος μεγαλύτερος τραπεζικός όμιλος της Ελβετίας, μετά την UBS και την Credit Suisse. Η Eurobank EFG αποτελεί έναν διεθνή τραπεζικό οργανισμό με το σύνολο του ενεργητικού της να ξεπερνά τα €80 δισ. Απασχολεί πάνω από 24.500 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, τόσο μέσα από ένα διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά κανάλια διάθεσης και διανομής.

Στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη, ο όμιλος Eurobank EFG συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων τραπεζών σε όλες τις χώρες όπου έχει παρουσία, δηλαδή στην Ελλάδα, στη Σερβία στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Το 2006, ο όμιλος Eurobank EFG επέκτεινε την παρουσία του και στις τραπεζικές αγορές της Πολωνίας, της Τουρκίας, της Ουκρανίας και της Κύπρου. Ο όμιλος Eurobank EFG έχει μέχρι σήμερα επενδύσει πάνω από €2 δισ. στις χώρες της νοτιοανατολικής και κεντρικής Ευρώπης.

Στον ελλαδικό χώρο τώρα, η Eurobank EFG έχει κατακτήσει ηγετική θέση σε τομείς όπως η καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, η επενδυτική τραπεζική, οι χρηματιστηριακές αγορές και οι ασφάλειες ζωής, ενώ είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης μικρών ελληνικών και μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Η Eurobank EFG συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων, σε κεφαλαιοποίηση, εταιρειών στην Ελλάδα, με τη μετοχική της βάση να ξεπερνά τους 210.000 μετόχους.

3.2. Ιστορική Εξέλιξη

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 υπό την αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα». Στόχος της ήταν αρχικά η παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε και έθεσε εξαρχής τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias ακολούθησε μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανωτική αναδιάρθρωση, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

Πίνακας 1. Καίρια σημεία - σταθμοί στην εξέλιξη της Τράπεζας

Η ιστορική διαδρομή της τράπεζας έχει καταγραφεί στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1.

1990	Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της Επενδυτικής Τραπεζικής και του Private Banking.
1994	Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
1996	Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε. από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.
1997	Συγχώνευση Eurobank – Interbank. Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.
1998	Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών.

	<p>Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank.</p> <p>Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας.</p>
1999	<p>Ολοκλήρωση συγχώνευσης της EFG Eurobank με την Τράπεζα Αθηνών και την Τράπεζα Κρήτης.</p> <p>Εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.</p>
2000	<p>Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας και μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E.</p> <p>Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας.</p>
2002	<p>Ολοκλήρωση νομικής συγχώνευσης, δι' απορροφήσεως, της Telesis Τράπεζας Επενδύσεων.</p> <p>Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings.</p>
2003	<p>Απόκτηση ποσοστού 90,8% της Postbanka AD Σερβίας και μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd.</p> <p>Απόκτηση του πλειοψηφικού ελέγχου του μετοχικού κεφαλαίου της Banc Post Ρουμανίας.</p> <p>Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και της «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».</p> <p>Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank.</p>

2004	<p>Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ.</p> <p>Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings.</p> <p>Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,5%.</p>
2005	<p>Απόκτηση ελέγχου της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία.</p> <p>Ολοκλήρωση εξαγοράς της Capital Securities S.A στη Ρουμανία.</p> <p>Συγχώνευση με απορρόφηση της «Πρόοδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ».</p> <p>Απόκτηση ποσοστού 62,3% της Nacionalna štedionica Banka Σερβίας.</p>
2006	<p>Οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG.</p> <p>Ολοκλήρωση εξαγοράς 100% της Nacionalna štedionica Banka Σερβίας και συγχώνευση με την EFG Eurobank AD Beograd Σερβίας. Μετονομασία σε Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd.</p> <p>Εξαγορά της DZI Bank Βουλγαρίας με απόκτηση ποσοστού άνω του 90%.</p>
2007	<p>Οργανική ανάπτυξη στην Κύπρο.</p> <p>Εξαγορά του 70% της Tekfenbank Τουρκίας και μετονομασία σε Eurobank Tekfen.</p> <p>Ολοκλήρωση εξαγοράς της Universal Bank Ουκρανίας.</p> <p>Ολοκλήρωση συγχώνευσης Postbank & DZI στη Βουλγαρία.</p>

2008-2010	Ο Όμιλος Eurobank EFG αναδεικνύεται ως συστημική δύναμη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.
2011	Συγχώνευση με απορρόφηση της ΔΙΑΣ Α.Ε.Ε.Χ.
2012	<p>Πώληση της Eurobank Tekfen στην Burgan Bank.</p> <p>Μεταβίβαση μεριδίου 70% της Polbank EFG στην Raiffeisen Bank International.</p> <p>Μετονομασία του Ομίλου και αλλαγή της επωνυμίας της Τράπεζας σε «Τράπεζα Eurobank Ergasias Α.Ε.».</p>
2013	<p>Ανακεφαλαιοποίηση της Eurobank από το ΤΧΣ.</p> <p>Ο Όμιλος Eurobank διευρύνεται με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank. Η λειτουργική ενοποίηση της Νέας Proton Bank ολοκληρώνεται τον Δεκέμβριο.</p>
2014	<p>Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου κατά €2.864 εκατ. τον Μάιο, το 64,6% των κοινών μετοχών κατέχεται από θεσμικούς και ιδιώτες επενδυτές.</p> <p>Η λειτουργική ενοποίηση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος ολοκληρώνεται τον Μάιο, με την ενοποίηση και των συστημάτων της πρώην T Bank. Με σεβασμό στους πελάτες και την ιστορία του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, η Τράπεζα διατηρεί το δίκτυο καταστημάτων διακριτό, με σήμανση «Δίκτυο Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο».</p>

2015

Εξαγορά των εργασιών του Καταστήματος Βουλγαρίας της Alpha Bank από την Eurobank Bulgaria AD (“Postbank”).

Μετά την ολοκλήρωση της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου €2.038.920.000 το Νοέμβριο με τη συμμετοχή αποκλειστικά ιδιωτικών κεφαλαίων, το 97,62% ανήκει σε θεσμικούς και ιδιώτες μετόχους.

Πηγή: <https://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1294>

3.3. Στόχοι – Στρατηγική – Όραμα

Ο Όμιλος Eurobank EFG διακρίνεται από το εξής όραμα, πάνω στο οποίο στηρίζει την ύπαρξη και την εξέλιξή του:

«Να είναι η πρώτη τραπεζική επιλογή στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους της και την κοινωνία γενικότερα».

Οι κύριοι στόχοι του Ομίλου είναι δύο:

Πρώτον, η ανάδειξη της EFG Eurobank Ergasias σε Τράπεζα πρώτης προτίμησης στην Ελλάδα με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και δεύτερον, η ανάπτυξη της παροχής των υπηρεσιών της στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης.

Στα πλαίσια αυτών των στόχων, η κύρια στρατηγική του Ομίλου είναι να στηρίζει υγιείς επιχειρηματικές προσπάθειες και να υποστηρίζει τα νοικοκυριά, έτσι ώστε να μπορούν με τη σειρά τους να λάβουν ενεργά μέρος στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, η Τράπεζα βασίζεται και χρησιμοποιεί το ήδη επιτυχημένο επιχειρησιακό της μοντέλο, τη σύγχρονη οργανωτική και λειτουργική της δομή, την πελατοκεντρική της κουλτούρα, την έμφασή της στην ποιότητα και την καινοτομία των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και σε ένα στοιχείο που είναι πιο σημαντικό από όλα τα προαναφερθέντα, που είναι το πολύ υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει τη συνεχή

της ανάπτυξης, διαθέτοντας αίσθημα ευθύνης και υποχρέωσης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους και την κοινωνία.

Για την υποστήριξη και την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, η Τράπεζα ακολουθεί μια συγκεκριμένη πολιτική, με προκαθορισμένες κατευθύνσεις, οι οποίες αφορούν στην πελατοκεντρική προσέγγιση που επιδεικνύει, στα εξειδικευμένα δίκτυα καταστημάτων που διαθέτει, στην πλήρη αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης, στην ενεργή προώθηση σταυροειδών πωλήσεων, στην πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών (EFG Group), καθώς και στις επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ο όμιλος Eurobank EFG επίσης, αφορά σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, ελκυστικής για τους μετόχους και τους πιθανούς επενδυτές.

3.4. Προσφερόμενες υπηρεσίες

Η Τράπεζα παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών και άλλων συναφών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν:

Προϊόντα και Υπηρεσίες

Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών

Καταναλωτική Πίστη

Στεγαστική Πίστη

Επαγγελματική Πίστη

Τραπεζική Επιχειρήσεων

Χρηματοδότηση Μεγάλων Επιχειρήσεων

Χρηματοδότηση Μεσαίου Μεγέθους Επιχειρήσεων

Χρηματοδότηση Ναυτιλίας

Χρηματοδοτική Μίσθωση

Factoring

Επενδυτική Τραπεζική και Προϊόντα Κεφαλαιαγοράς

Επενδυτική Τραπεζική

Χρηματοπιστηριακές Εργασίες

Διαχείριση Διαθεσίμων

Διαχείριση Περιουσίας

Αμοιβαία Κεφάλαια

Ασφαλιστικές Εργασίες

Διαχείριση Χαρτοφυλακίων

Private Banking

Δραστηριότητες στον ευρύτερο Χρηματοοικονομικό Τομέα

Υπηρεσίες Θεματοφυλακής

Υπηρεσίες Διατραπεζικών Σχέσεων και Πληρωμών

Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείρισης Μισθοδοσίας

Real Estate

Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και Διαδικτύου

3.5. Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Η EFG Eurobank Ergasias είναι σαφώς μια από τις ελληνικές τράπεζες που αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στη συνολική της ανάπτυξη και στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, που έχει θέσει. Ιδιαίτερη προσοχή δε, δίνεται στη σωστή στελέχωση των θέσεων εργασίας, καθορίζοντάς τις μέσα από αδιάβλητα συστήματα αξιολόγησης των απαιτούμενων προσόντων, γνώσεων και ικανοτήτων σε κάθε εργασιακό τομέα, στην παροχή αξιοκρατικών και ίσων ευκαιριών στη γνώση και την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας για όλους τους υπαλλήλους της και στην ποιοτική διαχείριση των ανθρώπων της, που πηγάζει μέσα από πολιτικές και διαδικασίες πιστοποίησης διεθνούς κύρους, όπως και στην καλλιέργεια κλίματος συνεχούς επιβράβευσης των προσπαθειών και διαμόρφωσης ενιαίας εργασιακής κουλτούρας σε όλο το φάσμα του οργανισμού.

3.6. Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης

3.6.1. Βήματα της διαδικασίας

Ο σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αφορά στην εφαρμογή μιας διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στην Τράπεζα αυτή. Στόχος του συστήματος, επίσης, είναι η σωστή καθοδήγηση, η υποστήριξη και αξιολόγηση της εργασίας των υπαλλήλων, καθώς και η δίκαιη και αντικειμενική επιβράβευση της εργασίας αυτής.

Το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη Eurobank διέρχεται από τέσσερα βήματα-στάδια:

- **Ο καθορισμός των στόχων**

Στην αρχή κάθε περιόδου στην οποία θα εφαρμοστεί η αξιολόγηση, τίθενται και ανακοινώνονται οι στόχοι που αφορούν στον κάθε εργαζόμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι είτε ατομικοί είτε ομαδικό και αντανακλούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που αναμένονται από τον κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τον σαφή καθορισμό του ρόλου, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του κάθε εργαζομένου και τη σωστή επικοινωνία τους προς τους υπαλλήλους, ώστε να γίνουν κατανοητοί, αποδεκτοί και ευδιάκριτοι από εκείνους που πρόκειται να τους υλοποιήσουν. Εν συνεχεία, καταστρώνεται το πλάνο δράσης που θα ακολουθηθεί και ταυτόχρονα γνωστοποιείται στον υπάλληλο το τι ακριβώς νοείται με τον όρο «επιχειρηματική επιτυχία» και πώς αυτή θα αξιολογηθεί μετά την ολοκλήρωσή της.

- **Υποστήριξη & Καθοδήγηση**

Η καθοδήγηση και η υποστήριξη των εργαζομένων είναι, όπως έχουμε προαναφέρει, μια διαδικασία συνεχής και αδιάκοπη, η οποία πρέπει να γίνεται από τα ανώτερα στελέχη καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Εκτός από την καθοδήγηση βέβαια, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει στον εργαζόμενο όλα τα απαραίτητα μέσα για την εκπλήρωση των στόχων παράλληλα με την καθοδήγηση που του παρέχει, με σκοπό την ενίσχυση των δυνατών του σημείων και την ενδυνάμωση των σημείων που χρίζουν βελτίωσης. Τέλος, ένας προϊστάμενος πρέπει να είναι σε

θέση να διακρίνει της εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψή τους.

▪ **Αξιολόγηση**

Στη Eurobank EFG, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διεξάγεται κατά τους δύο πρώτους μήνες κάθε έτους. Κύριοι άξονες της αξιολόγησης είναι:

- i. οι στόχοι
- ii. οι ιδιότητες
- iii. τα κριτήρια απόδοσης και
- iv. η ανάπτυξη του αξιολογούμενου.

▪ **Αναγνώριση της Απόδοσης**

Η ετήσια αξιολόγηση καταλήγει σε υλικές και άλλες ανταμοιβές. Παράλληλα, καθορίζονται και οι αντίστοιχες ενέργειες βελτίωσης που θα πρέπει να ακολουθηθούν, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων, όπου αυτό είναι απαραίτητο και όπως προκύπτει από την αξιολόγηση που προηγήθηκε.

Το συγκεκριμένο σύστημα προβλέπει δύο αξιολογητές: τον αξιολογητή Α, ο οποίος είναι ο άμεσος προϊστάμενος και τον αξιολογητή Β, ο οποίος είναι ο ανώτερος από τον προϊστάμενο. Έργο του αξιολογητή Β είναι να εγκρίνει τους στόχους που τίθενται, καθώς και την αξιολόγηση του υπαλλήλου που έχει αναλάβει ο αξιολογητής Α.

Η άρτια αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται βάσει της ιεραρχικής τους θέσης στον οργανισμό, αλλά και της διαφορετικότητας της φύσης των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό οι εργαζόμενοι, ανώτερα και κατώτερα στελέχη, κατηγοριοποιούνται σε front (εκείνοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη) και support (εκείνοι που ασχολούνται με τη γενική λειτουργία της εταιρείας, όπως είναι το λογιστήριο, το χρηματοοικονομικό τμήμα και το τμήμα προσωπικού). Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με ευθύνη του αξιολογητή Α και πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του αξιολογητή Β.

3.6.2. Παράμετροι Αξιολόγησης

3.6.2.1. Στόχοι

Εξ' ορισμού, στόχος είναι ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη και σαφώς αντανακλά τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που προσδοκούνται και καθορίζονται για κάθε εργαζόμενο, είτε σε ατομικό, είτε σε ομαδικό επίπεδο. Όπως αναφέραμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 1, για να μπορέσει ένας στόχος να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των στελεχών πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις: να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, φιλόδοξος και επιτεύξιμος, συνδεδεμένος, εστιασμένος στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, δηλαδή να υποστηρίζει τον οργανισμό και τις στρατηγικές του κατευθύνσεις και τέλος να είναι χρονικά ορισμένος, δηλαδή πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη προθεσμία υλοποίησης και εφαρμογής.

Η Eurobank EFG, στην αρχή κάθε έτους, θέτει τους στόχους της που αφορούν στο επόμενο χρονικό διάστημα και τους καταχωρεί σε συγκεκριμένη ηλεκτρονική εφαρμογή που διαθέτει. Αμέσως μετά, ο αξιολογητής Β καλείται να πραγματοποιήσει συνάντηση με την ομάδα ή τον αξιολογητή Α, προκειμένου να επικοινωνήσει τους στόχους και από κοινού να καθορίσουν τα πλάνα δράσης για την επίτευξή τους.

Κάθε εργαζόμενος, ως μονάδα, μπορεί να έχει μέχρι και οκτώ στόχους. Οι στόχοι αυτοί, ανάλογα με τη βαρύτητά τους χαρακτηρίζονται ως «κρίσιμοι» ή «σημαντικοί» με τους πρώτους να είναι σαφώς σπουδαιότεροι. Η αναλογία κρίσιμων/σημαντικών στόχων είναι 65% /35%, γεγονός που υποστηρίζει τη δυνατότητα σύγκρισης και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε τραπεζικό επίπεδο.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί, ότι οι στόχοι που τίθενται σε ετήσια βάση είναι δυνατό να αναθεωρηθούν και να προσαρμοστούν, εάν ο αξιολογητής εντοπίσει εργαζομένους για τους οποίους μία τέτοια κίνηση κρίνεται αναγκαία. Αυτό μπορεί να συμβεί, όταν για παράδειγμα συντελούνται αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς ή προκύψει κάποια σημαντική αλλαγή στα καθήκοντα του εργαζομένου, τα οποία μπορούν είτε να αυξηθούν, είτε να μειωθούν, είτε να αλλάξουν ριζικά σε περίπτωση μετάθεσής του σε άλλη θέση.

Η μέθοδος που ακολουθείται για τη βαθμολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ως προς αυτό το κομμάτι του συστήματος αξιολόγησης είναι η *κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα*. Είναι μέθοδος μέτρησης της έως τώρα απόδοσης των υπαλλήλων της Τράπεζας, που κατατάσσει την εργασιακή συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου ανάλογα με το επίπεδο της επίδοσής του.

Η βαθμολογία των στόχων προκύπτει από τον χαρακτηρισμό του στόχου (κρίσιμος ή σημαντικός) σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης βάσει της κλίμακας τεσσάρων βαθμίδων (Ξεπερνά, Επιτυγχάνει, Επιτυγχάνει Μερικώς, ή Υπολείπεται).

3.6.2.2. Κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αφορούν στον τρόπο εργασίας του εργαζομένου και χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

❖ *Γνώση του αντικειμένου εργασίας τους.*

Οι γνώσεις του καθενός κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Υπάρχει έλλειψη επαρκών γνώσεων, δυσκολία στην ολοκλήρωση κάποιων εργασιών ρουτίνας, χρειάζεται επιπλέον εκπαίδευση.
- Υπάρχει επαρκής κατανόηση των βασικών θεμάτων και εννοιών, ο εργαζόμενος διεκπεραιώνει νέες εργασίες με την καθοδήγηση του προϊστάμενου.
- Υπάρχει λεπτομερής γνώση των αντικειμένων που σχετίζονται με την εργασία.
- Υπάρχει άριστη επαγγελματική γνώση του κύριου αντικειμένου καθώς και άλλων, σχετικών με την εργασία, αντικειμένων.

❖ *Ποιότητα εργασίας*

Ομοιοτρόπως, υπάρχουν οι παρακάτω κατηγορίες:

- Η ποιότητα εργασίας δεν ανταποκρίνεται στα συμφωνημένα πρότυπα, χρειάζεται συνεχής καθοδήγηση.
- Η ποιότητα εργασίας είναι μεν επαρκής, αλλά χρειάζεται συχνή καθοδήγηση.

- Πολύ καλή ποιότητα εργασίας που σπάνια χρειάζεται καθοδήγηση.
- Ο υπάλληλος ξεπερνά τις προσδοκίες, ολοκληρώνει πάντα τις εργασίες υπερβαίνοντας τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης, δε χρειάζεται καθοδήγηση.

❖ ***Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας***

Αφορά την ταχύτητα με την οποία ένας εργαζόμενος φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του.

Πιο συγκεκριμένα:

- Οι εργασίες που του ανατίθενται ολοκληρώνονται τις περισσότερες φορές με σημαντική καθυστέρηση.
- Οι εργασίες που του ανατίθενται συνήθως ολοκληρώνονται εντός του προκαθορισμένου χρόνου.
- Ολοκληρώνει πάντα τις εργασίες εντός των προθεσμιών.
- Υπερβαίνει τις προσδοκίες, οι εργασίες που ανατίθενται ολοκληρώνονται πριν τη λήξη της προθεσμίας.

❖ ***Ανάπτυξη συνεργιών και συνεισφορά στα αποτελέσματα της μονάδας (του υποκαταστήματος)***

(Αφορά μόνο τους εργαζόμενους και τα κατώτερα στελέχη)

- Διαφορεί για τη σύνδεση και τη συμφωνία της ατομικής του συνεισφοράς με τα συνολικά αποτελέσματα της μονάδας.
- Ο υπάλληλος ζητά να γνωρίζει και να κατανοεί τα προσδοκώμενα από τη μονάδα αποτελέσματα και προσπαθεί να ολοκληρώνει την εργασία του σύμφωνα με αυτά.
- Αφοσιώνεται/δεσμεύεται ολοκληρωτικά στις απαιτήσεις της εργασίας του και ολοκληρώνει την εργασία του λαμβάνοντας υπόψη του την συνεισφορά του στα προσδοκώμενα αποτελέσματα της μονάδας του. Επίσης αναπτύσσει, όταν είναι απαραίτητο, συνέργιες με άλλους εργαζομένους, είτε της ίδιας μονάδας είτε άλλων μονάδων, για την ολοκλήρωση των εργασιών.
- Βοηθά εθελοντικά στην υλοποίηση δραστηριοτήτων, που δεν αποτελούν επίσημα μέρος της εργασίας του, αλλά θα συνεισφέρουν στα αποτελέσματα της μονάδας. Επιδιώκει

ενεργά την ανάπτυξη συνεργιών μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του ή άλλων μονάδων για την πραγματοποίηση των ευρύτερων στόχων της επιχείρησης.

❖ ***Ανάπτυξη συνεργιών και συνεισφορά στα συνολικά αποτελέσματα της Eurobank***

(αφορά μόνο τα στελέχη)

- Εστιάζει πρωταρχικά στα αποτελέσματα της μονάδας του και δίνει μικρή προσοχή ή δεν δίνει καθόλου σημασία στο πως συνδέονται τα αποτελέσματα της μονάδας του με τη γενικότερη απόδοση του Ομίλου.
- Γνωρίζει και κατανοεί πως τα αποτελέσματα της μονάδας του συνδέονται/επηρεάζουν τα αποτελέσματα άλλων μονάδων.
- Συντάσσεται με τους στόχους του Ομίλου, δεσμεύεται για τη γενικότερη επιτυχία και επιτυγχάνει τα αποτελέσματα της μονάδας του λαμβάνοντας υπ' όψιν τη συνεισφορά της μονάδας στην επίτευξη των στόχων των άλλων μονάδων.
- Επιδιώκει ενεργά την ανάπτυξη συνεργιών μεταξύ των μονάδων και αναγνωρίζει/αξιοποιεί οποιαδήποτε ευκαιρία, για να αναπτύξει περαιτέρω τη συνεργασία με στόχο την πραγματοποίηση των γενικών στόχων του ομίλου.

❖ ***Εφαρμογή των προτύπων, των πολιτικών και των διαδικασιών της Eurobank***

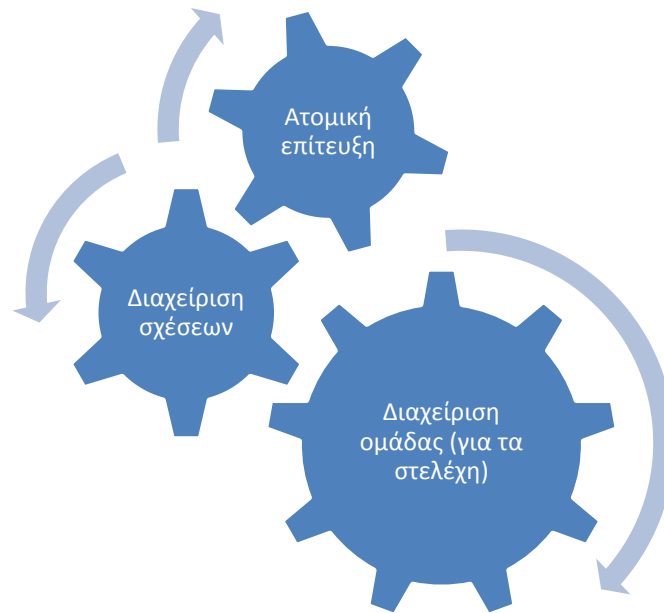
- Απλή επίγνωση των τυπικών διαδικασιών, λειτουργιών ή πρακτικών.
- Γνωρίζει και εφαρμόζει τις διαδικασίες, εντοπίζοντας θέματα που προκύπτουν.
- Ερμηνεύει και υλοποιεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες της Τράπεζας σύμφωνα με τις λειτουργικές συνθήκες, με σκοπό την σύννομη λειτουργία της μονάδας.
- Αξιολογεί τις ήδη υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες σε ότι αφορά την καταλληλότητά τους, υπό το πρίσμα του γενικότερου αντικειμένου και σκοπού της εργασίας.
- Αναγνωρίζει και διευθετεί θέματα, διαδικαστικά κενά ή κενά πολιτικής.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, ως προς τα κριτήρια που έχουν τεθεί, αφορά στη βαθμολόγηση της προηγούμενης απόδοσης με κατάταξη σε κλίμακες συμπεριφορικών περιγραφών. Το κάθε κριτήριο βαθμολογείται με βάση μία κλίμακα από το 1 (το κατώτερο) έως το 4 (το ανώτερο), η οποία αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες περιγραφές όπως αυτές περιγράφηκαν παραπάνω.

3.6.2.3. Συμπεριφορά- Ιδιότητες

Με τον όρο «ιδιότητα» νοείται οποιοδήποτε χαρακτηριστικό στοιχείο της συμπεριφοράς καλείται να επιδείξει ένας εργαζόμενος στην Τράπεζα. Το στοιχείο εκείνο, το οποίο εμφανίζεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, είναι εκείνο πάνω στο οποίο θα κριθεί και θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος. Ιδιότητες είναι οι αξίες, οι αρχές και τα πρότυπα της Τράπεζας μεταφρασμένα σε επιθυμητές και επιδιωκόμενες συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση, η εξειδίκευση κτλ. Τα αναμενόμενα στοιχεία της συμπεριφοράς ενός υπαλλήλου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και να μπορούν να μετρηθούν, ώστε η αξιολόγηση να είναι επιτυχημένη. Οι απαιτήσεις για μια επιτυχημένη αξιολόγηση σε ό, τι αφορά τις ιδιότητες είναι σαφώς μεγαλύτερες για ένα υψηλόβαθμο στέλεχος σε σύγκριση με έναν κατώτερο στην ιεραρχία υπάλληλο.

Συγκεκριμένα, το μοντέλο της Eurobank για την επίτευξη της επιχειρηματικής επιτυχίας διαχωρίζει τις «ιδιότητες» σε τρεις κατηγορίες:



Οι ιδιότητες ανά κατηγορία έχουν ως εξής:

Ατομική Επίτευξη

- ▶ Προσαρμοστικότητα και δεκτικότητα στις αλλαγές
- ▶ Κίνητρα για συνεχή εξέλιξη
- ▶ Ικανότητα επιχειρηματικής σκέψης
- ▶ Δυνατότητα πρωτοβουλιών

Διαχείριση Σχέσεων

- ▶ Προσανατολισμός στην υποστήριξη των πελατών
- ▶ Ομαδική σκέψη & πνεύμα
- ▶ Αποτελεσματικές ικανότητες επικοινωνίας
- ▶ Διαπολιτισμική προσαρμοστικότητα

Διαχείριση ομάδας

- ▶ Ηγετικές ικανότητες μιας ομάδας
- ▶ Συνεισφορά στην ανάπτυξη των συνεργατών

Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση και τη βαθμολόγηση των ιδιοτήτων, ακολουθείται και εδώ, όπως και στην περίπτωση των στόχων, η μέθοδος της κατάταξης σε κλίμακα με βαθμίδες. Η Eurobank έχει καθορίσει ένα επιθυμητό επίπεδο εμφάνισης της κάθε ιδιότητας, το οποίο φυσικά είναι ανάλογο με την ιεραρχική θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα:

Βαθμολόγηση Ιδιοτήτων

Ο αρμόδιος αξιολογητής, για κάθε ιδιότητα ξεχωριστά, διαλέγει έναν από τους γνωστούς χαρακτηρισμούς που αφορούν στον κάθε εργαζόμενο: Ξεπερνά, Επιτυγχάνει, Επιτυγχάνει Μερικώς, Υπολείπεται. Απαραίτητο στοιχείο για τον αξιολογητή, προκειμένου να θέσει το σωστό χαρακτηρισμό, είναι η γνώση του αποδεκτού και του επιθυμητού επιπέδου. Αν για παράδειγμα, ο τραπεζικός υπάλληλος επιδεικνύει στην ιδιότητα «Ηγετικές ικανότητες», συμπεριφορές που ανήκουν στο «επιθυμητό επίπεδο», τότε ο χαρακτηρισμός εκ μέρους του αξιολογητή πρέπει να είναι «Επιτυγχάνεται». Αν τώρα ο αξιολογούμενος παρουσιάζει συμπεριφορές επόμενου επιπέδου, τότε ο αξιολογητής θα επιλέξει το χαρακτηρισμό «Ξεπερνά» κ.ο.κ.

3.6.2.4. Τελική Βαθμολογία & Ανάπτυξη των Αξιολογούμενων

Η τελική βαθμολογία κάθε υπαλλήλου είναι το άθροισμα των επιμέρους παραμέτρων που αφορούν στους στόχους, στα κριτήρια και στις ιδιότητες επί το αντίστοιχο ποσοστό που καταλαμβάνει η κάθε παράμετρος, βάσει του μοντέλου αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η Τράπεζα.

Μετά και από την τελική βαθμολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, οι αξιολογητές είναι υποχρεωμένοι να συμπληρώσουν μια συγκεκριμένη φόρμα, η οποία αφορά στη μέθοδο και τους τρόπους ανάπτυξης του εργαζομένου, καθώς και τους τρόπους βελτίωσης των σημείων στα οποία πιθανώς μειονεκτεί έναντι των άλλων. Η φόρμα αυτή, η οποία συγκεντρώνει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα/ελλείψεις του κάθε εργαζομένου, χρησιμοποιείται έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν συγκεκριμένες προτάσεις που σχετίζονται με την προαγωγή του, τη μετακίνηση, την εναλλαγή καθηκόντων ή ακόμα και την ανάγκη για εκπαίδευση και καθοδήγηση από τα ανώτερα στελέχη.

3.7. Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων

Το σύστημα αξιολόγησης για να ολοκληρωθεί, πρέπει οι μετέπειτα ενέργειες να γίνουν προς όφελος και βελτίωση, τόσο του εργαζόμενου όσο και της Τράπεζας ως ολότητας. Για το λόγο αυτό προβλέπεται η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας στον αξιολογούμενο, η οποία γίνεται με δύο τρόπους:

1ος τρόπος: Δίνονται στον κάθε αξιολογούμενο μοναδικοί και προσωπικοί κωδικοί, με τους οποίους έχει πρόσβαση στο ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας. Στην πλατφόρμα αυτή μπορεί να παρακολουθεί τους στόχους που του έχουν ανατεθεί, καθώς και την αξιολόγηση που έχει λάβει από τους προϊσταμένους του.

2ος τρόπος: Ο αξιολογούμενος και οι αξιολογητές συζητούν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν. Η συνάντηση αυτή έχει ως σκοπό την διευκρίνιση τυχόν σημείων που χρίζουν βελτίωσης και κυρίως τον καθορισμό της μελλοντικής στρατηγικής και στοχοθεσίας, καθώς και τον καθορισμό σχεδίου δράσης και ενεργοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι αξιολογητές εστιάζουν κυρίως σε ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές του αξιολογούμενου, με σκοπό την εντατικότερη και συστηματικότερη εμφάνισή τους (αν είναι θετικές) ή την εξάλειψή τους (αν είναι αρνητικές). Με τον τρόπο αυτό, γίνεται άμεσα ο εντοπισμός των αιτιών που οδήγησαν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και επιδόσεις και επιδιώκεται η καθοδήγηση, η υποστήριξη και η περαιτέρω ανάπτυξη του εργαζόμενου.

3.8. Εκπαίδευση των αξιολογητών

Η εκπαίδευση των αξιολογητών γίνεται κυρίως με επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται στα κεντρικά γραφεία της Τράπεζας. Παράλληλα, τα στελέχη βασίζονται και στην προσωπική τους εμπειρία και δέχονται τη βοήθεια παλαιότερων, ήδη έμπειρων στην διενέργεια αξιολογήσεων συναδέλφων. Επίσης, υπάρχει αρκετά πλούσιο πληροφοριακό υλικό που τους καθοδηγεί κατά τη διενέργεια της διαδικασίας, καθώς επίσης υπάρχει και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας, που κατά την περίοδο υλοποίησης των αξιολογήσεων είναι διαθέσιμο για κάθε διευκρίνιση που μπορεί να ζητηθεί.

Η παρουσία των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι ιδιαίτερα εμφανής κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και ο ρόλος τους περιορίζεται στην υποστήριξη και στην παροχή διευκρινίσεων προς τους αξιολογητές. Η αξιολόγηση, ουσιαστικά, στο σύνολό της γίνεται από τους άμεσους προϊσταμένους των υπαλλήλων, γεγονός που οδηγεί στον περιορισμό της αντικειμενικότητας και στην έλλειψη αξιοπιστίας, μιας και τα ανώτερα στελέχη μπορεί να μεροληπτούν υπέρ ή κατά κάποιου εργαζόμενου. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνεται στο τελευταίο στάδιο για τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης και βάσει αυτών, καθώς και των προτάσεων των αξιολογητών προγραμματίζει μελλοντικά επιμορφωτικά σεμινάρια για να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον, ενημερώνεται για το ποια στελέχη επέδειξαν υψηλές αποδόσεις, τα οποία προτείνονται για προαγωγή, μετακίνηση, ανάληψη νέων καθηκόντων ή και γενικότερη αναβάθμιση.

3.9. Σύνδεση Αξιολόγησης και Συστημάτων Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων σαφώς σχετίζονται άμεσα με τις επιδόσεις τους και τα βαθμολογικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγησή τους. Οι μισθολογικές προαγωγές και τα πριμ παραγωγικότητας, που μπορεί να λαμβάνουν, εξαρτώνται άμεσα από την ετήσια αξιολόγησή τους, από την εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξαν και από το βαθμό συμμετοχής τους στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της ομάδας.

3.10. Αμοιβές και Παροχές

Ένα σωστά διαμορφωμένο και οργανωμένο σύστημα αμοιβών έχει ως στόχο να προσελκύσει και να διατηρήσει για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα το προσωπικό που είναι πιο έμπειρο και που διαθέτει όλες τις απαραίτητες δεξιότητες και την ανάλογη συμπεριφορά, που μπορεί να οδηγήσει στην αριστοποίηση της ατομικής και της ομαδικής αποτελεσματικότητας (Kessler, 1992). Το ύψος των αποδοχών, ανάλογα με τη θέση στην ιεραρχία, σχεδιάζεται και προσαρμόζεται όταν και όποτε χρειαστεί με βάση τις τελευταίες τάσεις της παγκόσμιας αγοράς στα συστήματα αμοιβών και παροχών και με γνώμονα να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με τις

αποδοχές που προσφέρουν κατά μέσο όρο οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό τομέα.

Στην Eurobank EFG, οι συνολικές αποδοχές για τα στελέχη αποτελούνται από δύο μέρη: το σταθερό κομμάτι των αμοιβών και το μεταβλητό. Οι σταθερές αποδοχές περιλαμβάνουν το βασικό μισθό, όπως αυτός προκύπτει με βάση το ακαδημαϊκό επίπεδο, την εργασιακή εμπειρία, την ευθύνη που έχει η συγκεκριμένη θέση εργασίας, ενώ από την άλλη μεριά, το μεταβλητό μέρος περιλαμβάνει την καταβολή χρηματικών ανταμοιβών ως βραβείο επίτευξης στόχων ή/ και την παροχή ενός αριθμού μετοχών ή δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα στελέχη της Τράπεζας.

Παράλληλα, η Τράπεζα έχει αναπτύξει και ομαδικά συστήματα οικονομικών ανταμοιβών των πωλήσεων, που εφαρμόζονται τόσο από το δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το κέντρο του Ομίλου. Τα προγράμματα αυτά επιβραβεύουν οικονομικά αρχικά την επιχειρηματική επιτυχία του κάθε καταστήματος, όπως αυτή έχει οριστεί, και στη συνέχεια, την προσωπική επιτυχία των ατόμων τα οποία έχουν αποφέρει υψηλές αποδόσεις και θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Η Eurobank, ακολουθώντας και εφαρμόζοντας πιστά την παράδοση των ιδρυτών του Ομίλου Eurobank, προσφέρει μία σειρά από σημαντικές παροχές τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και στην οικογένειά του. Στο πλαίσιο αυτής της πολιτικής έχει εφαρμοσθεί και συνεχώς αναβαθμίζεται μια σειρά προγραμμάτων κοινωνικής ασφάλισης και παροχών στον τομέα της υγείας, ενώ ταυτόχρονα διατίθενται ετησίως σημαντικοί πρόσθετοι πόροι που σκοπό έχουν την ενίσχυση της γενικότερης κοινωνικής πρόληψης και τη συνεχή βελτίωση της υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, στην κοινωνική πολιτική που ακολουθείται εκ μέρους της Τράπεζας περιλαμβάνονται τα εξής:

Ασφαλιστικά προγράμματα

Τα προγράμματα ασφάλισης, που προσφέρει η Eurobank στο εργατικό της δυναμικό, καλύπτουν τους τομείς της Υγείας, της Ζωής και της Σύνταξης και μπορεί να είναι είτε ομαδικά, είτε ατομικά. Διαθέτει και προσφέρει πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης με ποικιλία παροχών, που καλύπτουν τόσο τους εργαζόμενους στην Τράπεζα, όσο

και τα μέλη των οικογενειών τους. Επιπλέον, τα ομαδικά ασφαλιστικά προγράμματα παρέχουν στους εργαζομένους δωρεάν μεταφορές λόγω ασθένειας σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Τέλος, δείχνοντας ενδιαφέρον και για τα παιδιά των εργαζομένων, η Eurobank έχει θεσπίσει ένα ειδικό αποταμιευτικό πρόγραμμα, μέσω του οποίου η ίδια συνεισφέρει οικονομικά, είτε στις σπουδές των παιδιών, είτε στο ξεκίνημα της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Υγεία και Ασφάλεια

Στο πλαίσιο εφαρμογής του προγράμματος πρόληψης και μέριμνας για την υγεία των εργαζομένων, η Eurobank υλοποιεί μία σειρά ενεργειών, που σκοπό έχουν την προστασία και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής τους. Ειδικότερα, στην περιοχή Αττικής λειτουργούν δύο πλήρως εξοπλισμένα πολύ-ιατρεία που ανήκουν στην Τράπεζα και στα οποία παρέχεται συμβουλευτική ιατρική, τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και για τις οικογένειές τους. Παράλληλα, οι υπάλληλοι της Τράπεζας έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλονται σε γενικό έλεγχο (check up) ανά τακτά και καθορισμένα χρονικά διαστήματα, βάσει ειδικής συμφωνίας με ιατρικές μονάδες σε όλα σχεδόν τα μεγάλα αστικά κέντρα. Ακόμα, οι νέοι συνεργάτες, που προσλαμβάνονται και ξεκινούν την καριέρα τους στην Eurobank, υποβάλλονται υποχρεωτικά σε γενικό ιατρικό έλεγχο, πριν αρχίσουν τη σταδιοδρομία τους και ενταχθούν επισήμως στο προσωπικό της Τράπεζας.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης και πολιτικής, η Eurobank εφαρμόζει και ένα ειδικό ασφαλιστικό πρόγραμμα για τα άτομα με ειδικές ανάγκες και διανοητικές και κινητικές δυσκολίες που απασχολεί. Φροντίζει για εκείνους να παρακολουθούνται από την ιατρική ομάδα της Τράπεζας, τόσο για την πορεία της υγείας τους, όσο και για το αντικείμενο απασχόλησης και τα καθήκοντά τους, με σκοπό την ελάχιστη δυνατή επιβάρυνση της υγείας τους, σωματικής και ψυχολογικής.

Αξίζει εδώ να τονιστεί και η ιδιαίτερα επιτυχημένη Τράπεζα Αίματος, που έχει δημιουργήσει η ίδια η Τράπεζα και η οποία συντηρείται και λειτουργεί από το προσωπικό της.

Στην προσπάθεια κάλυψης έκτακτων αναγκών σε αίμα για τους εργαζόμενους και τα μέλη των οικογενειών τους, διοργανώνονται τρεις έως τέσσερις εθελοντικές αιμοδοσίες κάθε χρόνο σε συνεργασία με το νοσοκομείο «Αμαλία Φλέμινγκ».

Με όλες αυτές τις πρωτοβουλίες, που έχει λάβει η Eurobank στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας, έχει καταφέρει να ξεχωρίσει και να αποσπάσει τα εύσημα από συνεργάτες και ανταγωνιστές σε ό,τι αφορά τον συγκεκριμένο τομέα.

Στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής που ακολουθεί η Τράπεζα και που αφορά στην κοινωνική ευθύνη, με σκοπό τη μέριμνα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, έχει αναπτύξει ένα ισχυρό σύστημα διαχείρισης των επαγγελματικών κινδύνων που προέρχονται από την επιχειρηματική δραστηριότητα, επιδιώκοντας τη διασφάλιση ενός ποιοτικού και ασφαλούς περιβάλλοντος, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Στο πλαίσιο εφαρμογής της πολιτικής της για την έγκαιρη πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων, βρίσκονται στη διάθεση κάθε εργαζόμενου διάφορες γραπτές μελέτες για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου για κάθε υποκατάστημα ξεχωριστά, οι οποίες περιλαμβάνουν και οδηγίες ασφαλούς εργασίας και πυροπροστασίας.

Επιπρόσθετα, εκπονούνται σεμινάρια πρώτων βοηθειών σε συνεργασία με τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό, προσομοιώσεις εκκένωσης κτιρίων και αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών, καθώς και μαθήματα πυρόσβεσης σε κάθε κατάστημα, με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων και την αύξηση της εγρήγορσης και της ετοιμότητας σε ό,τι αφορά τους κινδύνους που ελλοχεύουν στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά στην ασφάλεια των χώρων, πέντε εξειδικευμένοι τεχνικοί ασφαλείας επισκέπτονται τα υποκαταστήματα της Eurobank, όπου επιβλέπουν την εφαρμογή των μέτρων υγείας και ασφάλειας και συμβουλεύουν τους διευθυντές των μονάδων για οποιεσδήποτε διορθώσεις χρειάζεται να γίνουν. Επίσης, συζητούν με τους εργαζόμενους τα αναγκαία μέτρα ασφαλείας που πρέπει να λαμβάνονται στον εργασιακό χώρο.

Για την τήρηση των όρων της ασφαλούς εργασίας και την αποτελεσματική εφαρμογή της πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου, έχουν ορισθεί και οι συντονιστές ασφαλείας σε κάθε μονάδα, οι οποίοι βοηθούν το έργο των τεχνικών ασφαλείας.

Επίσης, εξειδικευμένοι ιατροί εργασίας επισκέπτονται τα υποκαταστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, εξετάζουν και συζητούν με τους εργαζόμενους και δημιουργούν τον ιατρικό φάκελο του καθενός, ο οποίος φυλάσσεται σε ψηφιακή μορφή στα κεντρικά ιατρεία της

Τράπεζας. Συγχρόνως, παρέχουν συμβουλές προληπτικής ιατρικής κατά τις προσωπικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους του Οργανισμού.

Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, η συνεχής τους βελτίωση επιτυγχάνεται με τους εσωτερικούς ελέγχους των εργασιακών χώρων, την παρακολούθηση των δεικτών επικινδυνότητας και τη διαρκή ενημέρωση των εργαζομένων, με σκοπό τη διασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι άριστες πρακτικές εφαρμογής της πολιτικής υγείας και ασφάλειας στην εργασία επέτρεψαν στην Eurobank EFG να είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα και μια από τις τρεις πρώτες τράπεζες σε παγκόσμιο επίπεδο, που έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ 1801 και OHSAS 18001 από τον διεθνή φορέα πιστοποιήσεων TUV Austria Hellas. Η πιστοποίηση αυτή αποτελεί και μια επιπρόσθετη δέσμευση της Eurobank EFG ότι «υπηρετεί με υπευθυνότητα και συνέπεια το στόχο για τη διασφάλιση ενός ποιοτικού και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους, τους πελάτες της και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο».

Ενίσχυση της οικογένειας του εργαζόμενου

Ένθετος υποστηρικτής του οικογενειακού θεσμού και φροντίζοντας για τους εργαζόμενους, αλλά και τις οικογένειές τους, η Eurobank EFG έχει θεσμοθετήσει ειδικές παροχές, όπως δώρα γάμου και επιδόματα βρεφονηπιακού σταθμού για όλους τους εργαζόμενους, καθώς και μηνιαίο επίδομα γέννησης τέκνου για τους χαμηλόμισθους. Η οικονομική ενίσχυση της οικογένειας επεκτείνεται περαιτέρω σε υπαλλήλους που έχουν παιδιά με ειδικές ανάγκες, καλύπτοντας τις οικονομικές ανάγκες και τα δίδακτρα ειδικών σχολείων μέχρι το 18ο έτος της ηλικίας τους. Η Eurobank, πιστή στις παραδόσεις των ιδρυτών της, υποστηρίζει ποικιλοτρόπως και κατά περίπτωση εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα υγείας τόσο οι ίδιοι, όσο και μέλη των οικογενειών τους.

Στεγαστικά και Προσωπικά Δάνεια

Στο πλαίσιο της ειδικής τιμολογιακής πολιτικής, που ακολουθεί η Eurobank για τους υπαλλήλους της, η Τράπεζα στηρίζει την κάλυψη των στεγαστικών τους αναγκών με τη χορήγηση στεγαστικών δανείων σε ιδιαίτερα ευνοϊκά (μειωμένα) επιτόκια για την αγορά κατοικίας.

Επίσης, παρέχονται προσωπικά δάνεια στους υπαλλήλους, που μπορούν να φτάσουν έως το ύψος τεσσάρων μηνιαίων μισθών.

Επιβραβεύσεις

Η Τράπεζα επιβραβεύει την προσπάθεια των καλών της υπαλλήλων και υποστηρίζει την πρόοδό τους με μια σειρά θεσμικών μέτρων. Συγκεκριμένα, βραβεύει με χρηματικό έπαθλο τα παιδιά των υπαλλήλων που αριστεύουν σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, αλλά και τους ίδιους τους υπαλλήλους που υλοποιούν επιπλέον πανεπιστημιακές επιδόσεις. Επιπροσθέτως, σε όσους πρωτεύουν κατά τις εισαγωγικές εξετάσεις στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, η Τράπεζα προσφέρει ένα συμβολικό ποσό επιβράβευσης και ταυτόχρονα τους παρέχει τη δυνατότητα επαγγελματικής σταδιοδρομίας στη Eurobank μετά την αποφοίτησή τους από το Πανεπιστήμιο. Ανάλογη οικονομική υποστήριξη προσφέρεται και στους αριστούχους απόφοιτους ΑΕΙ, που συνεχίζουν τις μεταπτυχιακές σπουδές τους στην Ελλάδα ή το εξωτερικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



4.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1916. Αρχικά, λειτούργησε ως ιδιωτική τράπεζα, ενώ το 1975 τέθηκε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε εκ νέου, παρουσιάζει μια διαρκή ανάπτυξη τόσο στο εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει, όσο και των εσωτερικών της δραστηριοτήτων. Μετά την αναδιάρθρωση της οργανωτικής της δομής, η Τράπεζα Πειραιώς προέβη και σε καίριες στρατηγικές κινήσεις, οι οποίες τη βοήθησαν να εδραιωθεί στον ελλαδικό χώρο. Ακολουθώντας πιστά το σχεδιασμό της και προσαρμόζοντάς τον ανάλογα με τις συνθήκες κάθε φορά, κατάφερε από το 1998 και έπειτα, να απορροφήσει με εξαγορά αρκετές μικρότερες τράπεζες, ενισχύοντας έτσι τη θέση της και αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της. Σήμερα, η Τράπεζα Πειραιώς είναι ηγέτιδα ενός ομίλου επιχειρήσεων, που καλύπτουν επαρκώς το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα. Η Τράπεζα Πειραιώς διακρίνεται για την υψηλή τεχνογνωσία της στον τομέα της καταναλωτικής & στεγαστικής πίστης, καθώς και για την εξειδίκευσή της και στα άλλα προϊόντα της ιδιωτικής τραπεζικής, στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής και στην εξελισσόμενη αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing).

Όλες αυτές οι υπηρεσίες και τα χρηματοοικονομικά της προϊόντα διατίθενται μέσω δύο διαφορετικών καναλιών διάθεσης: Μέσω του ιδιαίτερα διευρυμένου δικτύου καταστημάτων της και διαμέσου του ηλεκτρονικού δικτύου της, που έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Το ηλεκτρονικό δίκτυο της Τράπεζας Πειραιώς έχει βραβευθεί από διακεκριμένους οργανισμούς για τις υπηρεσίες του, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η παρουσία του Ομίλου στο εξωτερικό είναι ιδιαίτερα αισθητή στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με την παρουσία της στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης.

4.2. Προοπτικές σταδιοδρομίας

4.2.1. Επαγγελματική Εξέλιξη

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δίνει ιδιαίτερη προσοχή και αξία στη δια βίου ανάπτυξη των ανθρώπων της. Η δια βίου εξέλιξη αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας του Ομίλου με ποικίλες πτυχές και πρακτικές εφαρμογές. Η Τράπεζα επιδιώκει να οικοδομήσει μέσα στο χώρο της τους πιο ικανούς επαγγελματίες στον τραπεζικό τομέα. Αυτό σημαίνει επένδυση σε γνώσεις, δεξιότητες, κατάλληλο περιβάλλον, παρακίνηση και άρτια ηγεσία. Για το λόγο αυτό, συνεχώς μέσα στο χρόνο, φροντίζει να επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της, αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης, όπως το e-Learning και τα webinars (σεμινάρια μέσω διαδικτύου).

Στο πλαίσιο αυτό, ο Όμιλος εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα αναπτυξιακών προγραμμάτων και δράσεων, που υλοποιούνται εντός των καταστημάτων του ή σε συνεργασία με αναγνωρισμένους και εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην αύξηση και την εξέλιξη των διοικητικών γνώσεων και στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση των ηγετικών δεξιοτήτων και στάσεων των στελεχών του Ομίλου. Η οργανωσιακή αριστεία και η συνέχεια αποτελούν σταθερές αξίες και διαρκή προτεραιότητα του Ομίλου Πειραιώς. Παράλληλα, η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, ικανών να ανταποκριθούν με επάρκεια, ασφάλεια, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του Ομίλου, είναι άμεσα συνδεδεμένη με αυτές.

Η Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποιεί τα πλέον σύγχρονα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης. Πρόκειται για την ετήσια αξιολόγηση, την αξιολόγηση 360°, τα κέντρα ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία, το σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας και τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων του οργανισμού. Έτσι, καταφέρνει να πετυχαίνει τη διαρκή ενδυνάμωση και ανάπτυξη του προσωπικού της, ενισχύοντας την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών, αλλά και τη δέσμευσή τους στο όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.

4.2.2. Ακαδημίες

Τα προγράμματα εξέλιξης, που η Τράπεζα Πειραιώς σχεδιάζει για το ανθρώπινο δυναμικό της, εφαρμόζονται μέσα σε εξειδικευμένες ακαδημίες και έχουν συνολική διάρκεια τρία έτη. Σκοπός των προγραμμάτων εξέλιξης είναι να δημιουργήσουν ικανά και άριστα καταρτισμένα στελέχη που θα λειτουργήσουν ιδιαίτερα υποστηρικτικά και βοηθητικά στην ανάπτυξη της εταιρείας και θα συνεισφέρουν ενεργά στην ανοδική πορεία της Διοίκησης του Ομίλου. Αυτό που επιτυγχάνεται συνήθως με την εφαρμογή των ακαδημιών είναι:

Η καλλιέργεια και η ενδυνάμωση των ικανοτήτων των στελεχών της, ώστε να ηγούνται αποτελεσματικά, να καθοδηγούν και να εμπνέουν τους συνεργάτες τους, δηλαδή να αποκτήσουν ηγετικά χαρακτηριστικά.

Η οργανωμένη προετοιμασία της επόμενης γενιάς υψηλόβαθμων στελεχών του Ομίλου.

Η ενίσχυση της κεκτημένης γνώσης και η περαιτέρω ανάπτυξή της στο πλαίσιο που ορίζουν οι πιο αποδεκτές διεθνείς πρακτικές στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό τομέα.

4.3. Αποδοχές & παροχές

Στον Όμιλο Πειραιώς επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι ανάλογα με τις ικανότητες και τη συνεισφορά τους. Για να προσελκύονται στο ανθρώπινο δυναμικό άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και να ενθαρρύνονται για την εξέλιξή τους στον Όμιλο, προσφέρονται ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και παροχών. Παράλληλα, παρέχονται κίνητρα και επιβραβεύονται ηθικά και υλικά οι άνθρωποι που συμβάλλουν με ξεχωριστό τρόπο στην ανάπτυξη του Ομίλου.

Παρακολουθούνται οι εξελίξεις και οι τάσεις στην αγορά εργασίας στον τομέα δραστηριοποίησης, ώστε οι αμοιβές και παροχές να διατηρούνται σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Εφαρμόζεται πολιτική παροχής ίσων ευκαιριών, τόσο στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, όσο και

στις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Το ύψος των αποδοχών και παροχών κάθε εργαζόμενου καθορίζεται από τον εργασιακό του ρόλο, τον βαθμό ευθύνης, τις ικανότητές του και την εμπειρία του.

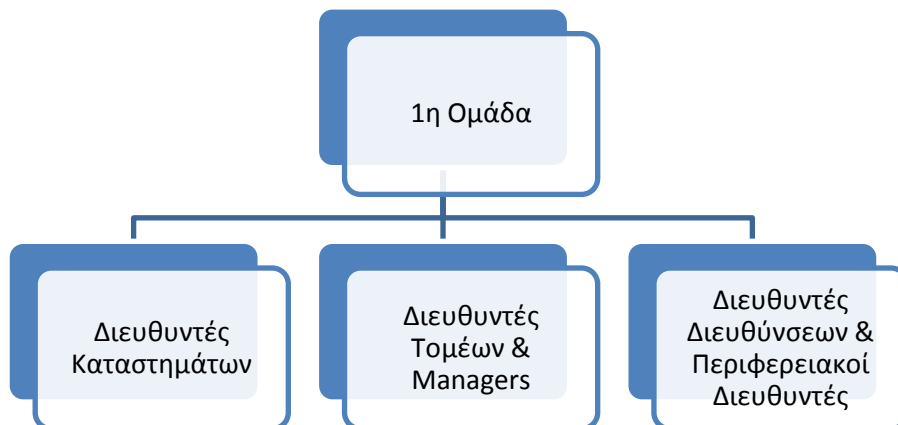
Η επαγγελματική εξέλιξη, η συνεισφορά και η αποδοτικότητα του εργαζομένου αναβαθμίζουν κι εξελίσσουν παράλληλα και το επίπεδο των αποδοχών και παροχών του.

Να σημειωθεί ότι οι αμοιβές των στελεχών και η παροχή κινήτρων διαμορφώνονται με συνεκτίμηση της αρχής της αποφυγής παροχής κινήτρων για την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων ή τη συγκέντρωση βραχυπρόθεσμου οφέλους εις βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων.

4.4. Συστήματα αξιολόγησης ανά ιεραρχικό επίπεδο

Η Τράπεζα Πειραιώς συνηθίζει τα τελευταία χρόνια να χρησιμοποιεί διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, τόσο εφαρμόζοντας εσωτερικές διαδικασίες, όσο και χρησιμοποιώντας κέντρα αξιολόγησης για κάθε ιεραρχικό επίπεδο χωριστά. Κάθε θέση στην ιεραρχία αναφέρεται σε διαφορετικά καθήκοντα και απαιτήσεις και σαφώς χρειάζεται ξεχωριστή προσέγγιση σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση.

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει κατηγοριοποιήσει τις θέσεις εργασίας που διαθέτει σε δύο ομάδες, όπως παρουσιάζονται αμέσως μετά:



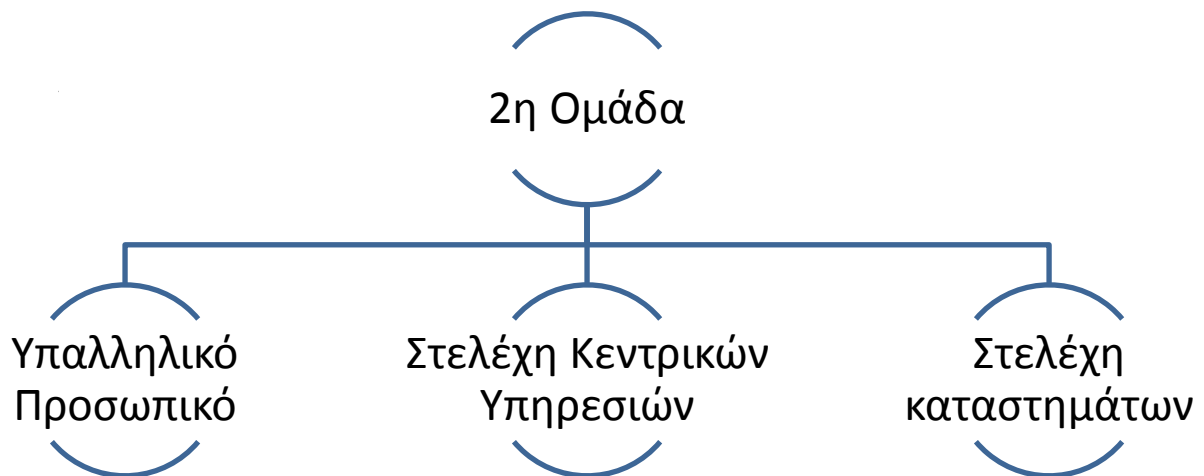
Τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται κατά βάση για την ομάδα αυτή είναι:

- Ανατροφοδότηση 360⁰ (μοιρών)
- Ηλεκτρονικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, Human Resource Management Systems (HRMS). Ένα από τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών προγραμμάτων αυτού του τύπου είναι ότι παρέχουν γρήγορη ενημέρωση, ποικίλες πληροφορίες και αποτελέσματα και έχουν μεγάλη αποδοχή από τις επιχειρήσεις λόγω της ευκολίας και της χρηστικότητάς τους. Η Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποιεί τα HRMS, επειδή δίνει μεγάλη σημασία στο ύψος της παραγωγικότητας της εργασίας. Το σύστημα αυτό της προσφέρει την ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων στη ροή των εργασιών και την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου. Τα προγράμματα αυτά αφορούν σε έναν τυποποιημένο κατάλογο ερωτήσεων, όπου με βάση αυτόν πραγματοποιείται η αξιολόγηση η οποία χαρακτηρίζεται από τη μέγιστη δυνατή αξιοπιστία.

Βασικοί Παράμετροι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Σαφώς, για να κατασκευαστούν άρτια και σωστά ερωτηματολόγια, που θα βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για τη λειτουργία της επιχείρησης, θα πρέπει προηγουμένως να οριστούν με σαφήνεια οι περιοχές στις οποίες θα γίνει η αξιολόγηση και θα μετρηθεί η αποδοτικότητα. Οι περιοχές αυτές αφορούν:

- ⊕ Το επίπεδο επίτευξης των στόχων που αφορούν στην ανάπτυξη των εργασιών.
- ⊕ Το βαθμό ολοκλήρωσης προγραμμάτων και projects.
- ⊕ Το βαθμό αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του κάθε υποκαταστήματος.



Τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται κατά βάση για την ομάδα αυτή είναι:

- Η Αξιολόγηση της Απόδοσης
- Ο βαθμός επίτευξης κατάλληλων επαγγελματικών συμπεριφορών (HRMS).

Βασικοί Παράμετροι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Για να αναπτύξουν τα κατάλληλα ερωτηματολόγια συμπεριφοράς της ομάδας, πρέπει να γίνει ο προσδιορισμός των περιοχών μέτρησης της αποδοτικότητας, ακριβώς όπως και προηγουμένως.

Οι περιοχές μέτρησης αφορούν:

- ✿ Το βαθμό συμβολής στην επίτευξη των στόχων ανάπτυξης εργασιών ή στο βαθμό συμβολής στην επιτυχία των έργων (projects) του υποκαταστήματος.
- ✿ Το βαθμό επιτυχίας στην εκτέλεση εργασιών στα πλαίσια του κάθε ρόλου που έχει ανατεθεί στον καθένα.

Κατά την διάρκεια της εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης η Τράπεζα Πειραιώς πρέπει να εξασφαλίζει ότι:

- Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος θα επενδύσουν ποιοτικά το χρόνο τους, για να καταλήξουν σε μια συμφωνία ως προς το ποια είναι τα θετικά σημεία που πρέπει να διατηρηθούν και ποιες οι περιοχές που χρίζουν βελτίωσης.
- Υπάρχει διαθέσιμη και προσβάσιμη από όλα τα τμήματα της Τράπεζας η σχετική πληροφόρηση και οι οδηγίες, έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να φροντίζουν και μόνοι τους για τη δική τους βελτίωση και εξέλιξη.
- Υπάρχει ταχύτητα επεξεργασίας και παραγωγής ατομικών εκθέσεων, ασφάλεια των παραγόμενων πληροφοριών, ηλεκτρονική αποθήκευση και οργανωμένη διανομή στους κατάλληλους ανθρώπους της επιχείρησης.

4.5. Βήματα της διαδικασίας Αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στην Τράπεζα Πειραιώς ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα με συγκεκριμένη αλληλουχία μεταξύ τους. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1ο βήμα

Αποστολή e-mail σε κάθε αξιολογούμενο και αξιολογητή με τους προσωπικούς του κωδικούς πρόσβασης στο ηλεκτρονικό σύστημα HRMS.

2ο βήμα

Αυτο-αξιολόγηση / Αξιολόγηση Άμεσου & Έμμεσου Προϊσταμένου

- Κάθε αξιολογούμενος συνδέεται στο HRMS με τους κωδικούς που του δόθηκαν στο 1ο βήμα. Απαραίτητη προϋπόθεση εισαγωγής στο σύστημα είναι να υπάρχει το όνομα χρήστη και ο κωδικός πρόσβασης στο HRMS.
- Πριν κάνει την αυτο-αξιολόγησή του, ο αξιολογούμενος μπορεί να συζητήσει με τον άμεσο προϊστάμενο ή το διευθυντή του σχετικά με την απόδοσή του κατά το χρονικό διάστημα το οποίο αφορά η αξιολόγηση.
- Αφού διαβάσει τις σχετικές οδηγίες, ακολουθώντας τη διαδρομή «Ανθρώπινο Δυναμικό/Αξιολογήσεις/Οδηγίες χρήσης Συστήματος Αξιολόγησης-HRMS», ο αξιολογούμενος καταχωρεί την αυτο-αξιολόγησή του.
- Ταυτόχρονα ο Έμμεσος και Άμεσος Προϊστάμενος (Α & Β αξιολογητές) καταχωρούν την αξιολόγηση των συνεργατών τους, χωρίς να προαπαιτείται η ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησής τους.
- Όταν η αυτο-αξιολόγηση ολοκληρωθεί, ο εργαζόμενος δεν έχει πια τη δυνατότητα μεταβολής της.

3ο βήμα

Προβολή της αξιολόγησης από τον αξιολογούμενο.

- Εφόσον έχει ολοκληρωθεί η αξιολόγηση από τον Α και Β αξιολογητή, τότε ο αξιολογούμενος καλείται να προχωρήσει στην προβολή της αξιολόγησής του.
- Σε αυτό το στάδιο, ο αξιολογούμενος καλείται να καταγράψει τα σχόλιά του για το πεδίο εφαρμογής.

4ο βήμα

Επικύρωση της αξιολόγησης από τον επικεφαλής του καταστήματος.

- Ο επικεφαλής επικυρώνει την αξιολόγηση του συνεργάτη του, καταγράφοντας σχόλια για το σύνολο της αξιολόγησης

5ο βήμα

Δυνατότητα πρόσβασης στην Έκθεση Αξιολόγησης

- Οι αξιολογούμενοι έχουν πλέον πρόσβαση στην ολοκληρωμένη Έκθεση Αξιολόγησης από το HRMS μέσω της διαδρομής «Η εικόνα μου/Αξιολογήσεις/Αξιολογήσεις Απόδοσης/Ιστορικές Αξιολογήσεις».

6ο βήμα

Σχεδιασμός του Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης

- Οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι έχουν πλέον πρόσβαση σε ένα ειδικό έντυπο αποτύπωσης του Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας
- Ο άμεσος και ο έμμεσος προϊστάμενος, σε συνεργασία με κάθε αξιολογούμενο του καταστήματος, σχεδιάζει το Ατομικό Πλάνο με στόχο τον εντοπισμό των περιοχών βελτίωσης.
- Οι έμμεσοι και άμεσοι επόπτες του εκάστοτε εργαζομένου έχουν την ευθύνη υλοποίησης και παρακολούθησης του Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης. Σε περίπτωση που η προτεινόμενη ενέργεια αφορά σε εκπαιδευτικά προγράμματα, καλούνται να στείλουν σχετικό αίτημα στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκπαίδευσης της Τράπεζας Πειραιώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- Συγκριτική Ανάλυση Eurobank EFG & Πειραιώς.

Οι δύο τραπεζικοί οργανισμοί, που παρουσιάσαμε στη μελέτη που προηγήθηκε, είναι άμεσοι ανταγωνιστές σε ό,τι αφορά τις υπηρεσίες τους, τόσο στον Ελλαδικό χώρο, όσο και στις ξένες αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Από την έναρξη των δραστηριοτήτων τους έως και τη σημερινή εποχή, η πορεία που ακολουθούν παρουσιάζει τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές. Ακολουθεί η σύγκριση των δύο ομίλων που αφορά στους εξής τομείς:



Αριθμός εργαζομένων/
υποκαταστημάτων



Παρουσία στο εξωτερικό



Μέθοδοι Αξιολόγησης του
Προσωπικού



Συστήματα Αμοιβών/ Παροχές



Διοίκηση

5.1. Προσωπικό/ Υποκαταστήματα

Σε πρώτο επίπεδο, η Τράπεζα Πειραιώς συμπληρώνει φέτος έναν αιώνα ζωής ενώ η Eurobank EFG ιδρύθηκε το 1990. Είναι αυτονόητο πως η πρώτη διακρίνεται από πολυετή εμπειρία, γνώση και τεχνική, έχοντας περάσει μέσα από όλα τα στάδια της εξέλιξης και ανάπτυξης του Τραπεζικού Τομέα, μέσα σε ένα πλαίσιο αλλαγών και ανακατατάξεων των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών δεδομένων.

Η Eurobank EFG, μέσα από μία σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων κατά τη διάρκεια των ετών, αριθμεί περίπου 24.000 εργαζομένους και 1.700 σημεία πώλησης με παρουσία σε αρκετές χώρες του εξωτερικού, όπως θα δούμε αμέσως μετά. Στην Ελλάδα, η Eurobank, αποτελεί έναν από τους τέσσερις πυλώνες του τραπεζικού συστήματος. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου (ΑΜΚ) κατά €2.864 εκατ. το Μάιο του 2014, το 64,6% των κοινών μετοχών κατέχεται από θεσμικούς και ιδιώτες επενδυτές. Ενισχύοντας περαιτέρω τη στρατηγική του θέση στην Ελλάδα, το 2013 ο Όμιλος ενέταξε στο δυναμικό του τη «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος Α.Τ.Ε.» και τη «Νέα Proton Τράπεζα Α.Ε.», αποκτώντας το 100% των μετοχών τους. Στη συνέχεια τις απορρόφησε, διατηρώντας το δίκτυο καταστημάτων του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου διακριτό και ξεχωριστό.

Ο Όμιλος Πειραιώς, έχοντας παρουσία σε εννέα ξένες χώρες και περίπου 24.500 χιλιάδες εργαζόμενους, παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε περίπου 6 εκατ. πελάτες και διαθέτει γύρω στα 1650 υποκαταστήματα. Το συνολικό ενεργητικό του Ομίλου φτάνει τα €88 δισ., τα δάνεια μετά από προβλέψεις τα €51 δισ. και οι καταθέσεις τα €39 δισ., στις 31 Δεκεμβρίου 2015.

5.2. Παρουσία στο εξωτερικό

Ο Όμιλος Eurobank EFG διατηρεί στρατηγική θέση στον τραπεζικό τομέα σε χώρες όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Σερβία, καθώς επίσης έχει διακριθεί και εξακολουθεί να ξεχωρίζει στον τομέα της διαχείρισης περιουσίας στην Κύπρο και το Λουξεμβούργο, ενώ έχει παρουσία τόσο στην Ουκρανία όσο και στο Λονδίνο.

Αξιόλογη είναι και η παρουσία της στον κλάδο του Real Estate, όπου μέσω της θυγατρικής EUROBANK PROPERTY SERVICES, η Eurobank EFG παρέχει υπηρεσίες Real Estate τόσο στην Ελλάδα, όσο και στη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία και την Ουκρανία. Το εξειδικευμένο προσωπικό της αξιοποιεί τη σημαντική εμπειρία του, παρέχοντας υψηλού επιπέδου ολοκληρωμένες επαγγελματικές υπηρεσίες Real Estate τόσο στον Όμιλο Eurobank όσο και σε τρίτους πελάτες. Η εταιρεία καταλαμβάνει μια διακριτή θέση ανάμεσα στους πιο μεγάλους οργανισμούς που εκπονούν εκτιμήσεις ακίνητης περιουσίας, καθώς διεξάγει περισσότερες από 50.000 εκτιμήσεις ετησίως, γεγονός που ενισχύει την παρουσία της και στους άλλους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται, όπως ο τομέας brokerage (διαμεσολάβηση σε αγοραπωλησίες και μισθώσεις ακινήτων), η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών market research, υπηρεσιών Technical & Facilities Management αλλά και υπηρεσιών Asset Management. Η EUROBANK PROPERTY SERVICES διαθέτει βαθιά γνώση της αγοράς ακίνητης περιουσίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες της Νέας Ευρώπης μέσω των τοπικών θυγατρικών της εταιρειών.

Η παρουσία της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό είναι ιδιαίτερα ενεργή στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, διαθέτοντας στο τέλος Σεπτεμβρίου 2013 ένα δίκτυο 435 καταστημάτων. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στις εξής χώρες:

- **Βουλγαρία:** Η Piraeus Bank Bulgaria ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1993 με την ίδρυση ενός καταστήματος στη Σόφια, αποτελώντας την πρώτη ξένη τράπεζα που εγκαταστάθηκε στη Βουλγαρία. Πλέον παρέχει εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη και είναι μία από τις σημαντικότερες τράπεζες στη χώρα τόσο στη λιανική τραπεζική όσο και στην τραπεζική επιχειρήσεων. Για την περαιτέρω στήριξη των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων του ενεργειακού κλάδου, λειτουργούν εξειδικευμένα καταστήματα σε Σόφια, Βάρνα, Στάρα Ζαγόρα, Μπλαγκόεβγκραντ, Μπουργκάς, Πλέβεν και Ρούσε. Ο Όμιλος παρέχει επίσης, υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης μέσω της εταιρείας Piraeus Leasing Bulgaria.
- **Ρουμανία:** Η Piraeus Bank Romania ιδρύθηκε το 2000 με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τραπεζικής εξυπηρέτησης των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Ρουμανία. Γρήγορα επεκτάθηκε σε όλους τους τομείς της

τραπεζικής, απευθυνόμενη και στις τοπικές επιχειρήσεις. Η Piraeus Bank Romania έχει αναπτύξει ένα καλά εδραιωμένο δίκτυο καταστημάτων σε όλη τη χώρα μιας και παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων που εξυπηρετεί πελάτες κάθε δυναμικής, από παραδοσιακά νοικοκυριά έως μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες. Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δραστηριοποιείται στη Ρουμανία και μέσω των θυγατρικών της, Piraeus Leasing Romania, Piraeus Insurance Reinsurance Broker Romania και Piraeus Real Estate Consultants.

- Σερβία: Η Τράπεζα Πειραιώς εισήλθε στην αγορά της Σερβίας το 2005 εξαγοράζοντας την Atlas Bank η οποία μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd. Σήμερα, παρέχει μεγάλο εύρος τραπεζικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις καλύπτοντας τόσο την τραπεζική επιχειρήσεων όσο και τη λιανική τραπεζική.
- Ουκρανία: Η Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στην Ουκρανία το 2007, εξαγοράζοντας την τοπική Τράπεζα International Commerce Bank ICB. Το δίκτυο καταστημάτων της καλύπτει σήμερα βασικές περιοχές της χώρας.
- Αλβανία: Η Tirana Bank ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1996 και ήταν η πρώτη ιδιωτική τράπεζα που δραστηριοποιήθηκε στην Αλβανία. Σήμερα, η Tirana Bank συγκαταλέγεται στις κορυφαίες τράπεζες της Αλβανίας και διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων. Το ευρύ φάσμα των προϊόντων που προσφέρει καλύπτει τις χρηματοοικονομικές ανάγκες του κάθε πελάτη.
- Κύπρος: Η Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου δραστηριοποιείται στην κυπριακή αγορά από τις αρχές του 2008, μετά την εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Arab Bank στην Κύπρο. Η Τράπεζα Πειραιώς (Κύπρου) προσφέρει ολοκληρωμένες τραπεζικές, επενδυτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Μέσα από το δίκτυο καταστημάτων και τα κέντρα εξυπηρέτησης καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών σε όλη την Κύπρο.
- Γερμανία: Η παρουσία της Τράπεζας στη Γερμανία σηματοδοτείται από το 1985 όταν η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (ΑΤΕ) ίδρυσε γραφείο αντιπροσωπείας με κύριο στόχο την τραπεζική εξυπηρέτηση των Ελλήνων της Γερμανίας. Στις 27.07.2012 η Τράπεζα Πειραιώς απορρόφησε το υγιές τμήμα της ΑΤΕbank και ενσωμάτωσε το κατάστημα Φραγκφούρτης στον Όμιλο. Η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί τη μοναδική ελληνική

τράπεζα στη Γερμανία. Επίσης αποτελεί και τη μοναδική παρουσία της Τράπεζας Πειραιώς στην Κεντρική και Δυτική Ευρώπη στο χώρο της Ευρωζώνης.

5.3. Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Επικεντρώνοντας στα υπό εξέταση θέματα της παρούσας μελέτης, εντοπίζονται αρκετά σημεία σύγκρισης σε ό,τι αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης που έχουν αναπτύξει οι δύο τραπεζικοί οργανισμοί. Η κύρια διαφορά, που είναι απόρροια της στρατηγικής που ακολουθούν οι δύο οργανισμοί, είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων διαμορφώνεται το σύστημα αξιολόγησης με το οποίο μετράται η αποδοτικότητα και αξιολογείται ο εργαζόμενος, το σύστημα αμοιβών που ακολουθεί η κάθε τράπεζα και η μισθολογική τακτική που εφαρμόζεται ανά περίπτωση.

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, τις ικανότητες που διαθέτει και τη συνολική του συμπεριφορά. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το βασικό προσανατολισμό της αξιολόγησης και δευτερευόντως λαμβάνονται υπ' όψιν άλλα αντικειμενικά προσόντα και δεξιότητες του εργαζόμενου. Η λογική είναι ότι ο εργαζόμενος που διαθέτει γνώσεις και ικανότητες, καταβάλλει την προσδοκώμενη προσπάθεια, έτσι ώστε να τις εξελίξει και να βελτιώνεται ο ίδιος προσωπικά και να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός για την ομάδα του και το σύνολο του οργανισμού.

Αυτό δε λειτουργεί εις βάρος της δυνατότητας μέτρησης των επιδιωκόμενων στόχων, αλλά αυτοί τίθενται από τη διεύθυνση του κάθε καταστήματος. Κατά την αξιολόγηση κάθε μέλους της ομάδας λαμβάνεται υπόψη ο συνολικός βαθμός συμμετοχής του εργαζόμενου στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και σε σύγκριση με τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Στην περίπτωση της Eurobank δίνεται σαφώς και εκεί η απαιτούμενη προσοχή στις ικανότητες και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όμως το κυρίαρχο κριτήριο αξιολόγησης είναι οι στόχοι που έχουν τεθεί, είτε αυτοί είναι ατομικοί, είτε μετρούν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διεύθυνση και αφορούν σε όλη την ομάδα. Η έμφαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα προκύπτει από τον έντονα πελατοκεντρικό της προσανατολισμό και την προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων.

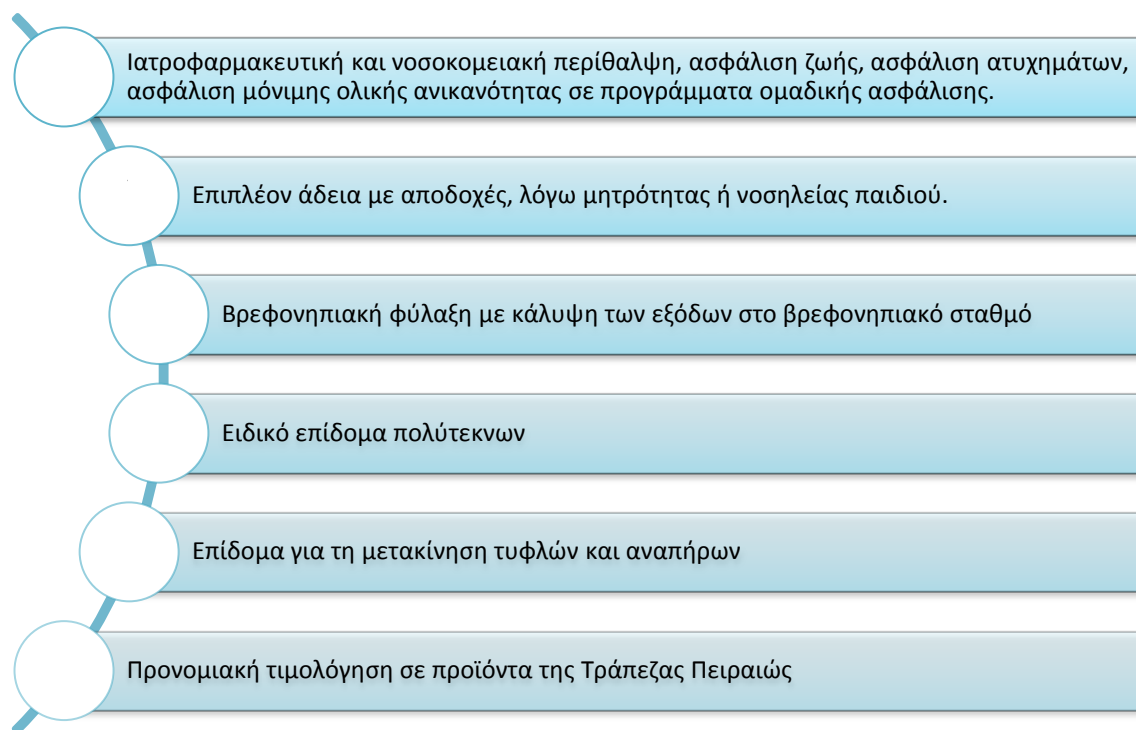
5.4. Συστήματα Αμοιβών & Παροχών

Το δεύτερο σημείο που αξίζει προσοχής, είναι η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και της βαθμολόγησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την απόδοσή του με το ύψος και την προσαρμογή των αμοιβών του.

Στη Eurobank EFG ο ρυθμός αύξησης των αποδοχών κατά έτος συνδέεται άμεσα με την απόδοση του αξιολογούμενου, όπως αυτή προκύπτει από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Ο άμεσος προϊστάμενος, στηριζόμενος στα αποτελέσματα της βαθμολόγησης του εργαζομένου, μπορεί να προτείνει ένα ποσοστό μισθολογικής αύξησης με χαμηλότερο δυνατό ύψος το προβλεπόμενο από το νόμο και υψηλότερο δυνατό ύψος το 10% επί του τρέχοντος μισθού.

Η Τράπεζα Eurobank έχει επιλέξει να αμείβει το προσωπικό της με σταθερό και μεταβλητό μισθό, όπως αναλύθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο. Το κυμαινόμενο ποσό αποδίδεται στον εργαζόμενο όταν επιτυγχάνονται ως ένα βαθμό οι στόχοι που έχουν τεθεί από τη διεύθυνση του κάθε υποκαταστήματος ή του Ομίλου συνολικά (πριμ παραγωγικότητας). Το επιπλέον ποσό διανέμεται με κριτήριο την προσωπική συμμετοχή του κάθε εργαζομένου και το βαθμό συνεισφοράς του στην επίτευξή του. Όπως ήδη αναλύσαμε, πέρα από το μισθό, σταθερό και μεταβλητό, υπάρχουν πολλών ειδών παροχές, όπως η ιδιωτική ομαδική ασφάλιση και άλλου είδους παροχές για τα στελέχη, τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους.

Στην Τράπεζα Πειραιώς δεν υπάρχει διάκριση στο βασικό μισθό, τόσο στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, όσο και στις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Το ύψος των αποδοχών και παροχών κάθε εργαζόμενου καθορίζεται από τον εργασιακό του ρόλο, τα καθήκοντά του, το βαθμό ευθύνης του, τις δεξιότητές του, την εργασιακή του εμπειρία και είναι εξαρχής καθορισμένα. Ωστόσο, πέρα από τις βασικές αποδοχές, προσφέρονται στους εργαζομένους κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια, όπως είναι:



5.5. Διοίκηση

Ο τραπεζικός τομέας σήμερα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι τραπεζικές επιχειρήσεις διαθέτουν στην πλειοψηφία τους κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα, που δεν είναι όμως μοναδικά και που θα μπορούσαν ίσως με σωστή εκμετάλλευση και ανάδειξη να τις οδηγήσουν σε σαφές προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Με δεδομένη την δραστηριοποίηση σε ένα τομέα παροχής υπηρεσιών, είναι δικαιολογημένη η μεγάλη διάσταση που πλέον δίνεται στη διοίκηση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το προσωπικό μιας τράπεζας έχει διπλό ρόλο: Πρώτον, συναλλάσσεται σε καθημερινή βάση με τους πελάτες και δεύτερον, αποτελεί δομικό στοιχείο του οργανισμού, με τον οποίο είναι αλληλοεξαρτώμενο και αλληλοσυμπληρούμενο.

Τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους τραπεζικούς οργανισμούς δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες αποκλίσεις. Αυτό που τελικά θα ξεχωρίσει μια τράπεζα από τους ανταγωνιστές της είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ένας «ιδανικός»

εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά, προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα σε ένα ρευστό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για όλους αυτούς τους λόγους, τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης, εντοπισμού λαθών, αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και έχει σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών και ισχυροποίησης της θέσης της κάθε τράπεζας στην αγορά.

Ταυτόχρονα, αναγνωρίζεται εκ μέρους των τραπεζών που μελετούμε, η αναγκαιότητα της δημιουργίας ικανοποιημένου προσωπικού, που με τη σειρά του θα έχει υψηλές αποδόσεις και θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό μεταφράζεται σε εξέλιξη, αναδιαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των συστημάτων αξιολόγησης, των διαδικασιών επιλογής και απόφασης προαγωγών καθώς επίσης και των συστημάτων αμοιβής των εργαζομένων (Κακουλίδης, 2010).

Τα χαρακτηριστικά αυτά εντοπίζονται στο σύνολο των εταιριών του τραπεζικού τομέα, όπως επίσης και στην Eurobank EFG, καθώς και στην τράπεζα Πειραιώς, όπως επίσης από τους πιο πρωτοπόρους του ιδιωτικού τομέα έως τις πλέον παραδοσιακές και μέχρι πρόσφατα δημόσιες τράπεζες, στις οποίες παρατηρούμε σταδιακή μεταβολή των προτεραιοτήτων τους, των στόχων τους, αναπροσαρμογή των πλάνων δράσης και μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης των μεθόδων διοίκησης προσωπικού.

Ένα σημείο που εντοπίστηκε κατά τη μελέτη που προηγήθηκε και στις δύο τράπεζες και χρίζει ιδιαίτερης προσοχής από την πλευρά των διοικούντων, σχετίζεται με την αντικειμενικότητα της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης, το αίσθημα δικαιοσύνης που δημιουργείται στο προσωπικό και την ικανοποίηση από το βαθμό ανταμοιβής των καταβαλλόμενων προσπαθειών.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα από τα μειονεκτήματα των προσωπικών συνεντεύξεων είναι η έλλειψη της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, γεγονός που επηρεάζει σαφώς την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την

χρηστικότητα του αποτελέσματος. Οι διαπιστώσεις αυτές ισχύουν και για τους δύο χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στους οποίους αναφερθήκαμε.

Στις δύο αυτές τράπεζες έχει γίνει ήδη αντιληπτό ότι ένας βασικός παράγοντας επιχειρηματικής «επιτυχίας» είναι και ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ικανοποιεί ο ίδιος, ως περιβάλλον εργασίας, τον εργαζόμενο. Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι η προσαρμογή των τραπεζών στο νέο περιβάλλον απαιτεί την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως πραγματικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Απαιτεί δηλαδή την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μέσα από μια ουσιαστική διοίκησή τους, ενταγμένη στην επιχειρηματική στρατηγική. Είναι θετικό το γεγονός ότι γίνονται ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση, έτσι ώστε να εντοπιστούν θετικά και αρνητικά στοιχεία, να γίνει ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων τους και τέλος να σχεδιαστούν δράσεις για τη βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας.

Επίλογος

Με δυνατότητα μικρών διαφοροποιήσεων, τόσο στα χαρακτηριστικά των περισσότερων υπηρεσιών, όσο και στην τιμολόγησή τους, και αφού οι ειδικοί δεν δίνουν σημαντικά περιθώρια ελαχιστοποίησης του κόστους των τραπεζικών επιχειρήσεων, στο επίκεντρο της στρατηγικής των τραπεζών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού βρίσκεται ολοένα και περισσότερο η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι χρηματοοικονομικοί όμιλοι που θα δημιουργήσουν νέα ενιαία εταιρική κουλτούρα, που θα δίνει ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων και θα ενισχύει την αποδοτικότητά τους, θα είναι εκείνοι που θα βγουν νικητές στην κούρσα του ανταγωνισμού.

Από τους απολογισμούς των μεγάλων τραπεζών προκύπτει ότι οι τράπεζες δίνουν έμφαση στη δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης εντός του ομίλου. Οι τράπεζες επιδιώκουν να καλύπτουν στελεχιακές θέσεις, που οδηγούν και σε διευθυντικές, πρωτίστως από εργαζόμενους στον όμιλο, δημιουργώντας έτσι κίνητρα παραγωγικότητας στο προσωπικό τους (www.kathimerini.gr).

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι συνήθειες καταναλωτισμού, οι αλλαγές στη λειτουργία των τραπεζών αλλά και στην αγορά συμβάλλουν στην ανάθεση της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού αρμοδιότητες υψίστης σημασίας, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που τελικά διαφοροποιείται και συνεπώς διαφοροποιεί κάθε τράπεζα από τις ανταγωνιστικές της (Κακουλίδης, 2010). Η κάθε τράπεζα θα πρέπει να έχει ως στόχο της να αξιοποιεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τη δημιουργία επιτυχημένων ηγετών και να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Broker G. 37 (2009), οι ελληνικές τράπεζες θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μόνο αν δημιουργήσουν νέους τρόπους οργάνωσης, αν μειώσουν τα λειτουργικά έξοδά τους και, κυρίως, αν βελτιώσουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Λόγω της αυξημένης δυσκολίας του χρηματοοικονομικού συστήματος στον τομέα των λειτουργιών, αλλά και των προϊόντων-υπηρεσιών είναι απαραίτητη η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων, για να είναι εξίσου ανταγωνιστικοί με τους εργαζόμενους των άλλων χωρών. Η ευημερία, αλλά και η πρόοδος της τραπεζικής απασχόλησης εξαρτώνται από παράγοντες όπως η διεύρυνση του τραπεζικού συστήματος σε καινούριες αγορές και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε νέους ορίζοντες. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες (Hamel & Prahalad, 1996). Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέφτονται», όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008). Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μεταίχμιο.
2. Βαρλάμης Αριστοτέλης, (2009), Ο Σύγχρονος Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Τράπεζας στην Αξιοποίηση του Προσωπικού της
3. Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, (1997) Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού
4. Κακουλίδης Κ. (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS
5. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Μπένος, Αθήνα
6. Παπάνης Ευστράτιος , Ρόντος Κωνσταντίνος, (2005), Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
7. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Rosili, Αθήνα.
8. Φαναριώτης, Π. (1997). Διοίκηση Προσωπικού-Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
9. Χατζηκιάν, Γιάννης, (2013), Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων.
10. Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση

1. Armstrong Michael, (1992), Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Publications
2. Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), the International Journal of Human Resource Management, Volume 7, Issue 1.
3. Broker G. (2009), Competition in Banking, Organization for Economic Co- Operation and Development.
4. Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58.
5. Drucker, P. F. (1954). The practice of management (1st ed.). New York: Harper.
6. Grote, R. C. (2002). The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers.
7. Hamel G and Prahalad C.K., (1996), Competing for the Future
8. Hendry, Chris, (1995), Human Resource Management (Contemporary Business), A Strategic approach to employment.
9. Kessler I., Purcell J. (1992), Performance-related pay: objectives and applications, Human Resource Management Journal.
10. Schuler R. Jackson S., (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, South-Western College Publishing.

Ιστότοποι

11. <http://www.piraeusbank.gr/>
12. <http://www.eurobank.gr>