

2014

$\beta \bar{y} \in \hat{A} \tilde{A} \hat{A} \otimes \frac{1}{4} \pm \hat{A} \pm \pm \frac{3}{4} \hat{1} \zeta \gg \hat{1}^3 \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} \hat{A} \cdot \hat{A}$   
 $\beta \bar{y} \pm \hat{A} \hat{1} \hat{1} \zeta \tilde{A} \cdot \hat{A} \mu \hat{A}^3 \pm \hat{1} \zeta \frac{1}{4} - \frac{1}{2} \hat{E} \frac{1}{2} : \pm \hat{1} \hat{A} \frac{1}{2}$   
 $\beta \bar{y}^0 \pm \hat{1} \hat{A} \hat{A} \zeta \hat{A} \neg \tilde{A} \mu \hat{1} \hat{A}^2 \mu \gg \hat{A}^- \hat{E} \tilde{A} \cdot \hat{A} . \text{---}$   
 $\beta \bar{y} \hat{A} \mu \hat{A}^- \hat{A} \hat{A} \hat{E} \tilde{A} \cdot \hat{A} \cdot \hat{A} \bullet , \frac{1}{2} \hat{1}^0 \otimes \hat{A} \alpha \hat{A} \neg \hat{A}$

Tzivanakos, Athanasios

$\beta \bar{y} \hat{A} \hat{1}^3 \hat{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{"} \cdot \frac{1}{4} \hat{1} \tilde{A} \hat{1} \pm \hat{A} \text{"} \hat{1} \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} , \in \zeta \zeta \gg \otimes \hat{Y} \hat{1}^0 \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \hat{1}^0 \hat{1} \frac{1}{2} \bullet \hat{A} \hat{1} \tilde{A} \hat{A} \cdot \frac{1}{4} \hat{1} \frac{1}{2} \hat{0} \pm \hat{1} \text{"} \hat{1} \zeta^{-0} .$   
 $\beta \bar{y} \pm \frac{1}{2} \mu \hat{A} \hat{1} \tilde{A} \hat{A} \otimes \frac{1}{4} \hat{1} \zeta \bullet \mu \neg \hat{A} \zeta \gg \hat{1} \hat{A} \neg \hat{A} \zeta \hat{A}$

<http://hdl.handle.net/11728/6722>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

## Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης Εργαζομένων:

Αδυναμίες και προτάσεις βελτίωσης.  
Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας.

---

Τζιβανάκος Αθανάσιος

Επιβλέπων Καθηγητής: Ακρίβος Χρήστος

Πάφος 2014

## Περίληψη

Οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης αποτελούν αναμφισβήτητα έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που επιβραδύνουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα επηρεάζει άμεσα την οικονομία. Οι δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης συνδέονται και επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα. Ως εκ τούτου, η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι ανασταλτική για την ανάπτυξη. Στη χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεισφέρει και η διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και, το χειρότερο, την αδιαφορία, με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να παραμορφώνονται και να αφομοιώνονται στο παθολογικό αυτό σύστημα.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ελάχιστα, έως καθόλου, προβληματίζεται με τις έννοιες της διοίκησης αποτελεσμάτων και ποιότητας υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν, η εφαρμογή μίας σύγχρονης μεθόδου αξιολόγησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης είναι ένα έργο δύσκολο και ρηξικέλευτο μαζί, στο οποίο πρέπει να συμμετάσχουν και να συμβάλλουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, σε κοινή προσπάθεια για την, κατά το δυνατόν, αντικειμενικότερη και δικαιότερη αξιολόγηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, γιατί ακριβώς από την επιτυχία αυτή εξαρτάται η χρησιμότητα και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της αξιολόγησης και των προαγωγών του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και τα μέτρα που κατά καιρούς λαμβάνονται, αποτελούν σαφή ένδειξη της έλλειψης συνοχής και συνέχειας που απαιτείται στους επιμέρους θεσμούς της δημόσιας διοίκησης. Τις τελευταίες δεκαετίες η μείωση των πόρων που διατίθενται για τη Δημόσια Διοίκηση, η οικονομική κρίση και ο στόχος για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αύξησαν το ενδιαφέρον για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου δυναμικού. Αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η αξιολόγηση. Για το λόγο αυτό η δημιουργία και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και όσον το δυνατό πιο αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης αποτελούν προτεραιότητα κάθε Διοίκησης. Με τις σύγχρονες αντιλήψεις, αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέτρησης του βαθμού προσέγγισης και επίτευξης των στόχων μιας σχεδιασμένης απόδοσης για να διαπιστωθούν αποκλίσεις και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα ώστε η απόδοση να προσαρμοστεί σε αυτά που έχουν σχεδιαστεί. Για να επιτευχθούν όμως οι στόχοι αυτοί πρέπει η αξιολόγηση να διεξάγεται με τρόπο ομαλό και ορθό, βάσει κριτηρίων τα οποία να πληρούν τις προϋποθέσεις της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων, της αντικειμενικότητας και της σύνδεσης τόσο με τους στόχους της υπηρεσίας όσο και με τους αντικειμενικούς στόχους της κάθε θέσης εργασίας. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης βοηθά να εφαρμόζει σωστά και με ακρίβεια όλους τους στόχους, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι είτε αυτοί είναι μακροπρόθεσμοι.

Η παρούσα εργασία στοχεύει και στην εμπειρική διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού. Αντικείμενο μελέτης αποτελεί ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, που δραστηριοποιείται στην ελληνική και διεθνή αγορά.

## Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω, όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο στην ολοκλήρωσή της.

Τις μεγαλύτερες ευχαριστίες αισθάνομαι την ανάγκη να αποδώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ακρίβο Χρήστο για το έργο της συμβολής του, καθώς και στους υπεύθυνους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, τους κους Βλιάμο Σπύρο, Αθανασόπουλο Κωνσταντίνο και Μολέσκη Ανδρέα για την συνεχή υποστήριξη τους μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στους φίλους καθηγητές του Θεολογικού τμήματος, για τον χρόνο που διέθεταν και τις πληροφορίες που μου μετέδωσαν σχετικά με τις σπουδές.

Τέλος στους Κύπριους συμφοιτητές μου, που με φιλοξένησαν και με περιέβαλαν με ιδιαίτερη εκτίμηση στο πανέμορφο νησί τους.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Ευχαριστίες.....	ii
Περιεχόμενα.....	iii
1. Εισαγωγή - Προβληματισμοί.....	1
2. Μελέτη - Έρευνα .....	2
3. Χαρακτηριστικά - Προτάσεις.....	4
4. Συστήματα - Μεθοδολογίες .....	7
4.1. Μέθοδοι αξιολόγησης προηγούμενης απόδοσης .....	8
4.2. Μέθοδοι αξιολόγησης μελλοντικής απόδοσης .....	14
5. Η συμμετοχή στην αξιολόγηση .....	17
6. Αποτελεσματικότητα αξιολόγησης εργαζομένων.....	19
7. Προβλήματα ενός συστήματος αξιολόγησης .....	21
8. Τα λάθη της αξιολόγησης.....	22
9. Διοικητική μεταρρύθμιση και τωρινή κατάσταση .....	23
10. Συμπεράσματα – Σημασία για τη Δημόσια Διοίκηση .....	26
11. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας.....	27
11.1. Προφίλ της Εθνικής Τράπεζας.....	28
11.2. Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης .....	31
11.3. Φιλοσοφία και αρχές του συστήματος.....	32
11.4. Τα γενικά κριτήρια .....	33
11.5. Αναλυτική περιγραφή των γενικών κριτηρίων .....	34
11.6. Οι αξιολογικές ενδείξεις.....	35
11.7. Διαδικασία αξιολόγησης .....	36
12. Έρευνα - Σκοπός - Μεθοδολογία.....	40
12.1. Αποτελέσματα .....	42
12.2. Συμπεράσματα .....	67
Παράρτημα Α: Δελτίο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Υπαλλήλου .....	68
Παράρτημα Β: Εγκύκλιος Διοικήσεως.....	74
Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο επι της Αξιολόγησης των Εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα .....	75
Βιβλιογραφία .....	79

## 1. Εισαγωγή - Προβληματισμοί

Οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης αποτελούν αναμφισβήτητα έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που επιβραδύνουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα επηρεάζει άμεσα την οικονομία. Οι δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης συνδέονται και επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα. Ως εκ τούτου, η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι ανασταλτική για την ανάπτυξη. Η ποιότητα αυτή γίνεται φανερή σε πολλαπλά επίπεδα. Πάνω απ' όλα, όμως, κυριαρχεί δυσπιστία και καχυποψία προς το δημόσιο και τους λειτουργούς του, ακόμα και στις περιπτώσεις που λειτουργούν σωστά, η οποία έχει δημιουργηθεί από την ιστορική μας παθολογία κληρονομιά των πελατειακών σχέσεων, από την οποία δεν έχουμε τελείως απαλλαγεί. Είναι δε αυτή ακριβώς η εχθρική εικόνα της κοινωνίας για τη διοίκηση – που έχει ιστορικά διαμορφωθεί – η οποία συντηρεί παραμορφώσεις, όπως οι μεσάζοντες παντός είδους (πολιτικοί, συνδικαλιστές κλπ), οι προσποιούμενοι ότι επηρεάζουν τις αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, ακόμα και στην αξιολόγηση των στελεχών της, και αποτελούν ένα βάρος που επωμίζεται η οικονομία. Στη χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεισφέρει και η διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και, το χειρότερο, την αδιαφορία, με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να παραμορφώνονται και να αφομοιώνονται στο παθολογικό αυτό σύστημα.

Ο λανθασμένος τρόπος με τον οποίο δομήθηκε η ελληνική δημόσια διοίκηση φαίνεται ακόμα και από τις μεγαλύτερες κατακτήσεις των εργαζομένων στο δημόσιο, που είναι η μονιμότητα και άλλα εργασιακά δικαιώματα, που αντί να συνεισφέρουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων στελεχών ταγμένων, κατά τη συνταγματική επιταγή, στην υπηρεσία του ελληνικού λαού, λειτουργούν στην αντίθετη κατεύθυνση. Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων δεν αποτελεί βάση απελευθέρωσης από την εξάρτηση από τα κυβερνώντα κόμματα και συνιστώσα ενός κράτους δικαίου, όπως συμβαίνει στη δημόσια διοίκηση της Γαλλίας (παρ' όλο που στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση ακολούθησε το γαλλικο-ναπολεόντειο σύστημα οργάνωσης, χωρίς όμως να ακολουθήσει τις μετεξελίξεις του), αλλά θεωρείται από την κοινωνία παράγων ανευθυνότητας, αδιαφορίας και μείωσης της προσωπικότητας. Αντί να νομιμοποιεί τους δημοσίους υπαλλήλους απέναντι στην κοινωνία, θεωρείται η πηγή κάθε κακοδαιμονίας, και η κατάργηση της προβάλλεται όλο και πιο συχνά ως πανάκεια για τη θεραπεία του μεγάλου ασθενή, όπως χαρακτηρίζεται η δημόσια διοίκηση. Η διαστροφή αυτή της έννοιας της μονιμότητας, όμως, οδηγεί σε λανθασμένους δρόμους και λύσεις για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, γιατί η κατάργηση της μονιμότητας δεν οδηγεί κατά κανένα τρόπο στη μεταλλαγή της δημόσιας διοίκησης. Η μονιμότητα πρέπει να αναπροσδιορισθεί μέσα στα υπάρχοντα συνταγματικά πλαίσια, ώστε να αποτελέσει τη βάση του προσδιορισμού της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης.

Οι αιτίες για την κατάσταση της δημόσιας διοίκησης είναι βέβαια πολλές. Πολλές εξ αυτών έχουν αφετηρία στα βάθη της ιστορίας μας και είναι απόλυτα κατανοητές και

εξηγήσιμες. Μία από αυτές είναι η έλλειψη σοβαρής αξιολόγησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Η προαγωγή με βάση το χρόνο υπηρεσίας, αντί την ικανότητα, την εργατικότητα και την αποδοτικότητα του ατόμου, η έμφαση σε τυπικά προσόντα έναντι των ουσιαστικών, η έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα, κάθε στέλεχος και κάθε υπάλληλο, η απογύμνωση από ευθύνες, η μη σύνδεση μισθού και απόδοσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν και να ξεπεραστούν με μεθόδους αξιολόγησης των στελεχών, έχοντας ως βάση αρχές, όπως η αξιοκρατία, η δικαιοσύνη, η αποτελεσματικότητα και το αίσθημα ικανοποίησης των στελεχών για το αληθινό και ειλικρινές ενδιαφέρον των διοικούντων για την εξέλιξή τους, ώστε να εγγυώνται την ποιότητα, την επαγγελματικότητα και τη συνοχή στη δημόσια διοίκηση.

Δυστυχώς, προβλήματα λυμένα εδώ και πολλές δεκαετίες στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, στην Ελλάδα παραμένουν άλυτα, παρόλο που είναι διαπιστωμένα και καταγεγραμμένα από επιστήμονες μεγάλου κύρους στο χώρο τους, οι οποίοι και έχουν προτείνει επανειλημμένα τις απαιτούμενες λύσεις μέσα από την βιβλιογραφία τους, σε άρθρα στον τύπο, σε μελέτες, σε συνέδρια.

## **2. Μελέτη - Έρευνα**

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ελάχιστα, έως καθόλου, προβληματίζεται με τις έννοιες της διοίκησης αποτελεσμάτων και ποιότητας υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν, η εφαρμογή μίας σύγχρονης μεθόδου αξιολόγησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης είναι ένα έργο δύσκολο και ρηξικέλευθο μαζί, στο οποίο πρέπει να συμμετάσχουν και να συμβάλλουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, σε κοινή προσπάθεια για την, κατά το δυνατόν, αντικειμενικότερη και δικαιότερη αξιολόγηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, γιατί ακριβώς από την επιτυχία αυτή εξαρτάται η χρησιμότητα και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της αξιολόγησης και των προαγωγών του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και τα μέτρα που κατά καιρούς λαμβάνονται, αποτελούν σαφή ένδειξη της έλλειψης συνοχής και συνέχειας που απαιτείται στους επιμέρους θεσμούς της δημόσιας διοίκησης.

Το σύστημα προαγωγών, καθώς και το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, είναι πολύπλοκα και πολυδιάστατα προβλήματα και έχουν απασχολήσει την ίδια τη διοίκηση, τον κοινό, αλλά και το συνταγματικό νομοθέτη. Για την ομοιόμορφη και συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού καθιερώθηκαν νομοθετήματα που μπορεί να θεωρηθούν σταθμοί στην εξέλιξη της δημοσιοϋπαλληλίας. Ως πρώτος σταθμός, θεωρείται ο ν.1811/1951, γνωστός ως Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας. Δεύτερος σταθμός είναι η κωδικοποίηση των διατάξεων του Υπαλληλικού Δικαίου με το Π.Δ. 611/1977. Τρίτος σταθμός είναι ο ν.1586/1986, γνωστός ως νέο βαθμολόγιο. Όμως, το σύστημα των προαγωγών έχει απασχολήσει και εξακολουθεί να απασχολεί τη διοικητική δικαιοσύνη, η νομολογία της οποίας αποτελεί πολύτιμο οδηγό για τη διοίκηση, γιατί συνδέεται με τη

διακριτική ευχέρεια της άσκησης εξουσίας από τη διοίκηση, με την ακύρωση των διοικητικών πράξεων και ιδιαίτερα με τις συνέπειες που προκύπτουν από τη δικαστική ακύρωση αυτών, στις οποίες υπάγονται και οι πράξεις προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων.

Το δικαίωμα των υπαλλήλων για προαγωγή συνδέεται άμεσα με την υπηρεσιακή κατάσταση και αποτελεί προνόμιο και ελπίδα για την ομαλή εξέλιξη, τη σταδιοδρομία και την καταξίωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Το δικαίωμα αυτό είναι συνταγματικά κατοχυρωμένο, καθιερώνοντας τη μονιμότητα συνυφασμένη με τη σταδιοδρομία, τη διαδικασία προβιβασμού και τη μισθολογική εξέλιξη. Οι συνταγματικές αυτές επιταγές συνδέονται άμεσα με το δικαίωμα και το σύστημα προαγωγών. Η βαθμολογική προαγωγή έχει τριπλή έννοια που συνδέεται με:

- A.** την εξέλιξη του υπαλλήλου από το βαθμό και τη θέση που κατέχει στον αμέσως ανώτερο ιεραρχικά βαθμό, μετά από κρίση και προαγωγή, μέχρι και τον καταληκτικό βαθμό της κατηγορίας στην οποία ανήκει. Η εξέλιξη είναι σταδιακή σε όλο το χρόνο που διαρκεί η σταδιοδρομία.
- B.** τη βαθμολογική προαγωγή ακολουθεί η μεταβολή των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που έχουν καθορισθεί για την ανώτερη θέση.
- Γ.** τη βαθμολογική προαγωγή ακολουθεί η μεταβολή των αποδοχών, που αντιστοιχούν στη θέση υψηλότερης ευθύνης.

Αυτή η τριπλή μεταβολή είναι σημαντικό κίνητρο για την προαγωγή των υπαλλήλων και προσδίδει μεγάλη αξία σε ένα σύστημα αξιολόγησης σύγχρονο, αδιάβλητο και δίκαιο, καθώς στην αντίθετη περίπτωση (είτε πολιτικής παρέμβασης στο σύστημα προαγωγών, είτε συνδικαλιστικής παρέμβασης, είτε προαγωγών κατόπιν παρεμβάσεων διαφόρων κύκλων) προκύπτουν στελέχη πολλών ταχυτήτων, προάγοντας υπαλλήλους με αμφισβητούμενα προσόντα και αφήνοντας ικανότατα στελέχη στάσιμα, με άμεση συνέπεια στην οικονομική τους άνεση, την ψυχολογία τους, την παραγωγικότητά τους και, φυσικά, τα καθήκοντά τους, εφόσον παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στα ίδια καθήκοντα, ενώ μπορούν να προσφέρουν πολλά περισσότερα σε αναβαθμισμένων αρμοδιοτήτων θέσεις. Βέβαια, αυτή η τριπλή μεταβολή βαθμού, καθηκόντων και μισθού, που είναι απόρροια της βαθμολογικής προαγωγής, έχει διαφοροποιηθεί με το ενιαίο μισθολόγιο (έχει αφαιρεθεί η αντιστοιχία βαθμού-μισθού), με τις ενιαίες οργανικές θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας (έχει αφαιρεθεί η διαφοροποίηση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που αντιστοιχούν σε κάθε βαθμό), με την εισαγωγή της λειτουργικής ιεραρχίας των θέσεων (έχει αφαιρεθεί το στοιχείο της μεταβολής του βαθμού ακόμη κι όταν επιτελείται αλλαγή αρμοδιοτήτων ή και αλλαγή μισθού).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα, οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων ενεργούνται καθ' εκλογή και κατά αρχαιότητα. Το σύστημα προαγωγών βασίζεται σε κριτήρια τυπικά (υπηρεσία ορισμένου χρόνου στον κατεχόμενο βαθμό – τίτλοι σπουδών) και ουσιαστικά (επαγγελματική κατάρτιση, υπηρεσιακό ενδιαφέρον, πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα, συμπεριφορά προς τους πολίτες, ποιοτική απόδοση, συνεργασία – συμμετοχικότητα), ενώ συνεκτιμώνται και τα λοιπά στοιχεία του προσωπικού μητρώου και τυχόν εκθέσεις επιθεώρησης.



Τα κυριότερα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν τα συστήματα αξιολόγησης είναι ο μεγάλος αριθμός ουσιαστικών προσόντων, στα οποία πρέπει να αξιολογηθεί ο υπάλληλος, η πολλαπλότητα των κριτηρίων, η γενικότητα των κριτηρίων για τους αξιολογικούς χαρακτηρισμούς και η συνάρτησή τους με τους τρόπους προαγωγής, τα οποία οδηγούν σε πλήρη ανατροπή του συστήματος αξιολόγησης. Η πλήρης αποξένωση του υπαλλήλου από τη διαδικασία αξιολόγησης, με αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης και τη μη αποδοχή της, η πεποίθηση ότι τα αποτελέσματα είναι προαποφασισμένα σε επίπεδο κύκλων, γνωριμιών και εξωτερικών παρεμβάσεων, η έλλειψη ενδιαφέροντος για την αξιολόγηση, η οποία αντιμετωπίζεται ως μία επαναλαμβανόμενη, ανούσια και βαρετή διαδικασία, στην οποία οι υπάλληλοι σε ποσοστό πάνω από 90%, αξιολογούνται ως άριστοι (μιας και υφίσταται έλλειψη κατανόησης των χαρακτηρισμών και σύνδεσή τους με την βαθμολογία των σχολείων), έχουν ως αποτέλεσμα οι λίγοι αντικειμενικοί αξιολογητές να χαρακτηρίζονται κακοί, με αποτέλεσμα να απαξιώνεται τελικά η όλη διαδικασία. Βασικό μειονέκτημα σε ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η έλλειψη σύνδεσης του συστήματος με την αποδοτικότητα της οργανικής μονάδας των υπαλλήλων.

### **3. Χαρακτηριστικά - Προτάσεις**

Παρακάτω, αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ορθού, αξιόπιστου και λειτουργικού συστήματος αξιολόγησης.

**A.** Τα έντυπα με τα οποία επιδιώκεται η αξιολόγηση των ικανοτήτων, της επαγγελματικής κατάρτισης και της προσωπικότητας του υπαλλήλου, ενώ ταυτόχρονα αυτός συνδέεται άμεσα με την αποστολή, τους σκοπούς και στόχους, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα της θέσης εργασίας, της υπηρεσιακής μονάδας και του οργανισμού, πρέπει να είναι απλά, κατανοητά, εύχρηστα και λειτουργικά τόσο για τους κρινόμενους όσο και για τους κριτές. Σε αυτά πρέπει να προβλέπεται η συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου, με σκοπό την άμεση συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία, ώστε να εξασφαλισθεί η αντικειμενικότερη, κατά το δυνατό, αξιολόγησή του. Αυτό σημαίνει ότι τόσο ο υπάλληλος όσο και ο αξιολογητής του αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνα άτομα και καθένας τίθεται ενώπιον των ευθυνών του, για την ευθύτητα και αντικειμενικότητα που πρέπει να διέπει το όλο σύστημα αξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται και μέσω συνέντευξης, που είναι χρήσιμο να διεξάγεται πριν την συμπλήρωση του εντύπου. Το μέτρο αυτό αποβλέπει όχι μόνο στην υποστήριξη αποτελεσματικότερης αξιολόγησης του υπαλλήλου, αλλά και στην καλύτερη λειτουργία και υψηλότερη απόδοση της αντίστοιχης υπηρεσιακής μονάδας, όπως και στη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και στην καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του.

**B.** Τα ουσιαστικά προσόντα τα οποία περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση και στα οποία κρίνονται οι υπάλληλοι είναι τα εξής: επαγγελματική κατάρτιση, υπηρεσιακό ενδιαφέρον, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα, ευθύνη επί των αποτελεσμάτων. Αυτά έχουν ως γνώμονα την απεικόνιση των ικανοτήτων του υπαλλήλου, την γνώση και κατανόηση των χαρακτηριστικών του και την προσπάθεια

βελτίωσής του στα στοιχεία που υστερεί. Σε κάποιες μεθόδους αξιολόγησης, συμπεριλαμβάνονται και η αποδοχή του υπαλλήλου από τους συναδέλφους του και οι σχέσεις του μαζί τους, με στόχο το καλύτερο αποτέλεσμα στη φιλοσοφία της ομαδικής εργασίας. Ομάδες με υψηλή συνοχή έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

Γ. Σε κάθε αξιολογική κλίμακα κάθε ουσιαστικού προσόντος αντιστοιχεί ένας βαθμός. Υπάρχουν μέθοδοι αξιολόγησης όπου στην βαθμολόγηση των ουσιαστικών προσόντων χρησιμοποιείται η αλφαβητική κλίμακα και σε άλλα που χρησιμοποιείται η αριθμητική. Η καθιέρωση της αλφαβητικής κλίμακας κρίνεται ορθότερη, γιατί θεωρείται ότι επηρεάζει λιγότερο ψυχολογικά τόσο τον αξιολογητή όσο και τον υπάλληλο που αξιολογείται, από ότι η χρήση αριθμών ή επιθετικών προσδιορισμών (άριστος, καλός, κλπ). Ακόμη, δεν προβλέπεται να βαθμολογείται συνολικά ο υπάλληλος με ένα τελικό βαθμό, ώστε να αποφεύγεται ο προσανατολισμός και η κατά τυπικό τρόπο δέσμευση των αξιολογητών απέναντι σε προαγωγή ή τοποθέτηση του υπαλλήλου. Για να βαθμολογήσει ο κριτής το κάθε προσόν του υπαλλήλου, σημειώνει στην αντίστοιχη στήλη της αξιολογικής κλίμακας το βαθμό που προβλέπεται για την κλίμακα αυτή.

Δ. Ως αξιολογητές αναφέρονται εκείνοι οι προϊστάμενοι οι οποίοι κρίνουν τους υφισταμένους τους. Υπάρχουν οι αξιολογητές υπαλλήλων και οι αξιολογητές προϊσταμένων. Τις αξιολογήσεις τις ενεργούν αυτοτελώς δύο το πολύ προϊστάμενοι, δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενος του κρινόμενου και ο αμέσως ανώτερος αυτού. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί από τους αξιολογητές στην αμεροληψία αξιολόγησης<sup>1</sup> και είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να διέπονται από αντικειμενικότητα, ευσυνειδησία και υπευθυνότητα, όσο και να θεμελιώνουν την κρίση τους σε αντικειμενικά ακριβή γεγονότα. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στον υπαλληλικό κώδικα χαρακτηρίζεται ως πειθαρχικό παράπτωμα η σύνταξη υπηρεσιακών εκθέσεων χωρίς την επιβαλλόμενη αμεροληψία και αντικειμενικότητα, όπως και η μη έγκαιρη σύνταξή τους. Οι αξιολογητές πρέπει να παρουσιάζουν ορθή κριτική ικανότητα και να αποδέχονται τον ρόλο τους με επαγγελματισμό, ώστε να μην κατατάσσουν τους υπαλλήλους στην ανώτερη αξιολογική κλίμακα, είτε ως προς ένα είτε ως προς όλα τα προσόντα, γιατί η σύμπτωση όλων των προσόντων σε όλους τους υπαλλήλους στον ανώτατο βαθμό είναι σπανιότατο φαινόμενο και καταργεί ουσιαστικά την έννοια της αξιολόγησης. Επίσης, το φαινόμενο στο οποίο οι περισσότεροι κριτές αξιολογούν τους υπαλλήλους τους με υποκειμενικά ή συναισθηματικά κριτήρια κατατάσσοντάς τους στον ανώτατο βαθμό καθιστά τους ελάχιστους ευσυνειδητους αξιολογητές σε ρόλο αυστηρού και κακού προϊσταμένου και τους κρινόμενους σε ρόλο ανεπαρκούς υπαλλήλου έναντι των υπολοίπων. Η κατάταξη στην ανώτερη κλίμακα προϋποθέτει την ύπαρξη των σχετικών ουσιαστικών προσόντων σε ασυνήθιστο και εξαιρετικό βαθμό και όχι απλά σε πολύ καλό επίπεδο. Επίσης, είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να μην επηρεάζονται από παρεμβάσεις (πολιτική ηγεσία, κομματικές, συνδικαλιστές ή και άλλες πεποιθήσεις,) υπέρ ή κατά του κρινόμενου.

---

1. Η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα σύμφωνα με το άρθρο 107 του ως άνω Κώδικα, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο δεύτερο του ν. 4057/2012 (ΦΕΚ 54/Α'/14.3.2012). [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) > ... > Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων.

**Ε.** Ο χρόνος κατάρτισης των εκθέσεων αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων είναι συνήθως ο Ιανουάριος κάθε έτους<sup>2</sup>. Σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης καταρτίζει ο εκάστοτε προϊστάμενος υπό την επίβλεψη του οποίου εργάστηκε ο κρινόμενος για πέντε τουλάχιστον μήνες στο έτος που προηγήθηκε. Η έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο, ανεξάρτητα από το περιεχόμενό της. Ανεξάρτητα από την παραπάνω γνωστοποίηση, που αποτελεί υποχρέωση της υπηρεσίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να λαμβάνει γνώση και να ζητεί αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του οποτεδήποτε θελήσει.

**ΣΤ.** Τόσο για την προστασία των υπαλλήλων, όσο και για την άσκηση του έργου της αξιολόγησης με την επιβαλλόμενη αντικειμενικότητα και υπευθυνότητα, παρέχεται στον υπάλληλο δικαίωμα ένστασης, μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα από τη γνωστοποίηση της έκθεσης. Οι ενστάσεις είναι δύο ειδών: α) ένσταση διόρθωσης, με αίτημα τη βελτίωση βαθμολογίας, και β) ένσταση μεροληψίας, με αίτημα την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης. Εκείνο το οποίο κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί είναι ότι η ένσταση του υπαλλήλου πρέπει να είναι θεμελιωμένη σε συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά και όχι σε γενικότητες, αόριστες κρίσεις ή απλώς αντιρρήσεις και αμφισβητήσεις για την αξιολόγησή του.

Η ορθή μέθοδος αξιολόγησης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης είναι πολύ σημαντική, γιατί μέσα από αυτήν γίνεται εξορθολογισμός των στελεχών της, με προοπτική να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των σκοπών της δημόσιας διοίκησης, που είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών, η ενίσχυση και προώθηση της ανάπτυξης και προόδου της χώρας, η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, η συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αποκομμένο από άλλες μεθόδους βελτιστοποίησης των μεγεθών της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι α) η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, με πλήρη και αναλυτική καταγραφή της ισχύουσας πραγματικότητας και διαμόρφωση ενός σχεδιασμού στρατηγικής, ώστε να διασφαλίζεται η μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της αποστολής της δημόσιας διοίκησης, β) η καθιέρωση συστήματος παροχής κινήτρων, γ) ο εκσυγχρονισμός συστημάτων πληροφορικής, δ) η κωδικοποίηση ειδικών νομοθεσιών.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού πρέπει να διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές, να διαρκεί και να επαναλαμβάνεται σε όλη τη διάρκεια της υπαλληλικής σταδιοδρομίας, και να μην περιορίζεται στα πρώτα χρόνια, να συνδέεται άμεσα με το σύστημα βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης, με το σύστημα μέτρησης της εκτελούμενης εργασίας, τα πρότυπα απόδοσης και τον προγραμματισμό δράσης (ιδιαίτερα τον ετήσιο), έτσι ώστε η απόδοση του προσωπικού να είναι μετρήσιμη και αξιολογήσιμη

---

2. Βάσει των διατάξεων του άρθρου 18, παρ. 1 του Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου. συμπεριλαμβανομένων και των εκθέσεων οι οποίες τυχόν εκκρεμούν. [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) > ... > Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων.

ποσοτικά και ποιοτικά και να συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της θέσης εργασίας, της οργανικής υπηρεσιακής μονάδας, αλλά και του οργανισμού. Για τους ανωτέρω λόγους, είναι αναγκαίο να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

**A.** αρχή της περιοδικότητας. Επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο, μέχρι ο υπάλληλος να εξέλθει της υπηρεσίας για οποιοδήποτε λόγο.

**B.** αρχή της ενότητας και ομοιόμορφης κρίσης (για όλο το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκει και το βαθμό που κατέχει). Με την καθιέρωση ανάλογου εντύπου εκθέσεως αξιολόγησης επιδιώκεται η αξιολόγηση των ικανοτήτων, η επαγγελματική κατάρτιση και η προσωπικότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται άμεσα με την αποστολή, τους σκοπούς και στόχους, την αποδοτικότητα - αποτελεσματικότητα της θέσης εργασίας, της υπηρεσιακής μονάδας και του οργανισμού.

#### **4. Συστήματα - Μεθοδολογίες<sup>3</sup>**

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης απόδοσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη συστημάτων -μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς που επέδειξε ο υπάλληλος. Υπάρχουν πολλά και διαφορετικά συστήματα - μέθοδοι αξιολόγησης, πολλά από αυτά έχουν μειονεκτήματα και άλλα δεν χρησιμοποιούνται σωστά λόγω της διστακτικότητας των προϊστάμενων. Οι προϊστάμενοι καλό θα ήταν να εκπαιδεύονται βάσει των μεθόδων που επιλέγει η επιχείρηση για πιο κατάλληλους στην εταιρία. Τα συστήματα χωρίζονται σε μεθόδους αξιολόγησης προηγούμενης απόδοσης, σε μελλοντικής απόδοσης, σε αντικειμενικές μέθοδοι και υποκειμενικές. Τα συστήματα αξιολόγησης προηγούμενης απόδοσης ασχολούνται με την έως τώρα απόδοση του υπαλλήλου, τα προσανατολιζόμενα στο μέλλον συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στους στόχους της επιχείρησης και πώς αυτοί θα επιτευχθούν, οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές ή αλλιώς ποιοτικές βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι κυριότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, κάθε μία από τις οποίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

---

3. Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 81 του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α'/9.02.2007), τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης. . [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) › ... › Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων.

## 4.1. Μέθοδοι αξιολόγησης προηγούμενης απόδοσης

Το κύριο πλεονέκτημα των εν επικεφαλίδι μεθόδων είναι ότι ασχολούνται με την έως τώρα απόδοση του υπαλλήλου, η οποία με ποικίλους τρόπους μπορεί να μετρηθεί, ενώ το προφανές μειονέκτημα είναι ότι η προηγούμενη απόδοση δε μπορεί να αλλάξει. Βέβαια, ο εργαζόμενος, λαμβάνοντας πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, μπορεί από την πλευρά του να προβεί σε ενέργειες που θα οδηγήσουν στη βελτίωσή του. Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, η καταγραφή επιτυχιών, η κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, η αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, οι δοκιμές απόδοσης, η προσεκτική παρατήρηση και η συγκριτική αξιολόγηση.

**A. Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα.** Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης που προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή, ο οποίος βαθμολογεί για την επίδοση κάθε ατόμου χωριστά, βασιζόμενος σε κλίμακα και κινούμενος από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο. Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και, σε κάποιες περιπτώσεις, τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Σε μια επιχείρηση, η βαθμολόγηση θα πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο, ο οποίος κρίνει ανάλογα με την συμπεριφορά του εργαζομένου σε σχέση με το εκάστοτε υπό εξέταση κριτήριο. Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές, παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου ως σκορ κάθε υπαλλήλου, το οποίο στη συνέχεια μπορεί να συγκριθεί με τα σκορ των συναδέλφων του. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και την μισθολογική αύξηση. Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, το γεγονός ότι οι αξιολογητές δε χρειάζονται σημαντική εκπαίδευση ούτε πολύ χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τη σχετική φόρμα κριτηρίων, όπως επίσης και το ότι η εν λόγω μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι επίσης αρκετά. Οι προκαταλήψεις, οι αντιλήψεις και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊσταμένου, όπως και η σχέση που τηρεί με τον κάθε υφιστάμενό του, πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγησή του.

**B. Κατάλογοι Συμπεριφορών.** Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο προϊστάμενος που διενεργεί την αξιολόγηση σημειώνει σχετικώς δίπλα σε εκείνες τις φράσεις που αντιπροσωπεύουν τον εκάστοτε υπάλληλο.

Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η “σφαιρική” αξιολόγηση, που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα<sup>4</sup>. Αρκετές φορές, τα κριτήρια σταθμίζονται με συντελεστές ανάλογα με την κρισιμότητά τους, και το σκορ που προκύπτει είναι υπολογίσιμο και

---

4. Κάντας, 1998

συγκρίσιμο με το αντίστοιχο άλλων εργαζομένων. Όταν η λίστα περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό στοιχείων, μπορεί να δώσει μια αρκετά καλή εικόνα για το άτομο και την απόδοσή του. Παρόλο που η μέθοδος είναι εύκολη στην εφαρμογή, λόγω της πρακτικότητας και του υψηλού βαθμού τυποποίησής της, η χρήση γενικών δηλώσεων μειώνει τη σχετικότητα με το αντικείμενο εργασίας. Τα πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος, η ευκολία διαχείρισης, οι περιορισμένες απαιτήσεις για εκπαίδευση των αξιολογητών και η τυποποίηση. Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται είναι η ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων (ειδικότερα η εξιδανίκευση του ατόμου από μία αρετή), η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία, παρερμηνεία των δηλώσεων ή ακόμα και η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων.

**Γ. Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής.** Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών<sup>5</sup>. Για παράδειγμα:

1. Μαθαίνει γρήγορα --- Προσπαθεί σκληρά.
2. Είναι συνεπής στην εργασία --- Η απόδοση του αποτελεί παράδειγμα.
3. Απουσιάζει συχνά --- Συχνά καθυστερεί.

Κάποιες φορές, ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την καλύτερη μεταξύ των παραπάνω δύο εναλλακτικών δηλώσεων. Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου, ομαδοποιούνται οι διάφορες επιλογές σε κατηγορίες, όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.ά. Τα αποτελέσματα προκύπτουν με βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας, και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή οι ανάγκες για βελτίωσή του. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας του προϊσταμένου, καθώς επίσης η ευκολία διαχείρισης και εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό διαφορετικών αντικειμένων εργασίας. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η πιθανή μη σύνδεση των κριτηρίων που αποτελούν τη φόρμα αξιολόγησης με τη θέση εργασίας και η μειωμένη αποτελεσματικότητά της στη βελτίωση της απόδοσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

**Δ. Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων.** Ο αξιολογητής παρατηρεί και καταγράφει καλές και κακές συμπεριφορές του υπαλλήλου που εμφανίζονται κατά την περίοδο που αντιστοιχεί στην αξιολόγηση. Τα καταγεγραμμένα γεγονότα συνοδεύονται από λεπτομέρειες και αναλυτικές περιγραφές, ενώ οι παρατηρήσεις από την πλευρά των προϊσταμένων θα πρέπει να γίνονται σε καθημερινή βάση. Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται με βάση το κριτήριο στο οποίο αφορούν όπως συνεργατικότητα, ποιότητα εργασίας, συνέπεια κ.ά., και στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα για τον εργαζόμενο, για τα ισχυρά του στοιχεία και για σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Οι εργοδότες, συνήθως, χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι, διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει την προσοχή του στραμμένη στον υφιστάμενο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους,

---

5. Χυτήρης, 2001

καθώς τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευτούν. Κατά συνέπεια, η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου. Η διατήρηση του καταλόγου κρίσιμων γεγονότων παρέχει, επίσης, συγκεκριμένα παραδείγματα σχετικά με το τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους<sup>6</sup>. Το χρησιμότερο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας και ωφελούν ιδιαίτερα τον εργαζόμενο. Επιπλέον, μειώνεται η επίδραση των προσωπικών προκαταλήψεων του προϊσταμένου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης. Το κύριο μειονέκτημα είναι η τάση των εκτιμητών να καταγράφουν γεγονότα στην αρχή και το τέλος της υπό αξιολόγηση περιόδου, ενώ μεσολαβεί ένα χρονικό διάστημα στο οποίο αμελείται η εν λόγω εργασία, καθώς οι κριτές εστιάζουν στις λοιπές αρμοδιότητές τους. Σε αυτή την περίπτωση, ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος και το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντικειμενικό. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών αναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης<sup>7</sup>.

**Ε. Καταγραφή Επιτυχιών.** Είναι μία μέθοδος παρεμφερής με την προηγούμενη, η οποία παρουσιάστηκε και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από επαγγελματίες. Η διαφορά της είναι η καταγραφή προσωπικών επιτυχιών όπως δημοσιεύσεις, διαλέξεις και άλλες δραστηριότητες που αναδεικνύουν τις ικανότητές του ατόμου. Οι πληροφορίες αυτές καταγράφονται σε μια ετήσια έκθεση με την επαγγελματική παρουσία του ατόμου, η οποία λαμβάνεται υπόψη από τον προϊστάμενο κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις. Τα κύρια μειονεκτήματα είναι η υποκειμενική παρουσίαση και ερμηνεία των γεγονότων, ιδίως όπως αυτά καταγράφονται στην εν λόγω έκθεση.

**ΣΤ. Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής.** Πρόκειται για μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας, με βάση τις οποίες αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο, π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές, και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοσή του ως προς το εν λόγω κριτήριο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής<sup>8</sup>:

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα, παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.

---

6. Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004

7. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003

8. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003

2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.

3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.

4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Ως τελικό βήμα, οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση. Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών<sup>9</sup> αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς, που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για ισχυρά και τα αδύναμά του σημεία, καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί<sup>10</sup>. Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι ότι εκφράζεται σε όρους κατανοητούς και προσιτούς, τόσο στους προϊσταμένους, όσο και στους υπαλλήλους, και επιπλέον είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και από τις δύο πλευρές. Το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης, και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές.

**Z. Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών.** Αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο. Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το “σχεδόν ποτέ” έως το “σχεδόν πάντα”. Σύμφωνα με έρευνα, ένα χρόνο μετά την εφαρμογή της μεθόδου παρατηρούμενων συμπεριφορών ως σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, η ανώτερη διοίκηση δήλωνε ιδιαίτερα ευχαριστημένη με τα αποτελέσματα<sup>11</sup>. Θεωρούν ότι ελαχιστοποιήθηκαν οι προσωπικές διαμάχες, δόθηκε η δυνατότητα στους προϊστάμενους να δικαιολογήσουν χαμηλές βαθμολογίες, οι εκθέσεις αναφοράς ήταν περιεκτικές και, τέλος, ήταν σημαντικής χρησιμότητας η επιστροφή πληροφοριών, τόσο σε αξιολογητές, όσο και σε αξιολογούμενους. Και οι δύο μορφές της μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφορών σε βαθμολογημένη κλίμακα εμφανίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη και διαχείριση καθώς απαιτούν τον εντοπισμό σχετιζόμενων με τη θέση εργασίας κριτηρίων, καθώς και σχετικά υψηλό κόστος.

**H. Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού.** Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ένα εξειδικευμένο στέλεχος επισκέπτεται το χώρο εργασίας και βοηθά τους προϊσταμένους στο έργο της αξιολόγησης. Το στέλεχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του

---

9. Behavioral expectation scales

10. Werther & Davis, 1996

11. Werther & Davis, 1996



εργαζομένου, τις επεξεργάζεται και στη συνέχεια καταλήγει στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Η έκθεση αξιολόγησης στέλνεται στον προϊστάμενο, ο οποίος πραγματοποιεί αλλαγές, σημειώνει παρατηρήσεις ή την αποδέχεται ως έχει, και στη συνέχεια την κοινοποιεί στον εργαζόμενο. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η τυπικότητα της διαδικασίας, η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος, καθώς περιορίζεται, σε κάποιο βαθμό, το υποκειμενικό στοιχείο του προϊσταμένου, όπως επίσης και η ομοιομορφία κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων. Αν και η μέθοδος περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊσταμένου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μη γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: α) υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου, β) απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και δ) μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο<sup>12</sup>.

**Θ. Αξιολόγηση βάσει τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις.** Κάποιες επιχειρήσεις, και συνήθως για περιορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας, βασίζουν την αξιολόγηση απόδοσης σε τεστ γνώσεων ή δεξιοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για εταιρίες που έχουν αναπτύξει τόσο το σύστημα αξιολόγησης όσο και το σύστημα αμοιβής με κριτήριο την εξειδίκευση των υπαλλήλων και την εξέλιξη των προσωπικών τους ικανοτήτων. Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή να περιλαμβάνουν προσομοίωση καταστάσεων και γεγονότων στα οποία παρατηρείται πώς αντιδρά ο εργαζόμενος. Επειδή, όμως, αυτή η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο μέτρησης της δυνητικής και όχι η πραγματικής απόδοσης, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η παρατήρηση ως μέσο αξιολόγησης, και όχι το γραπτό τεστ. Είναι καλό, κατά την ανάπτυξη του συστήματος, να προσδιορίζονται συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζει ο εργαζόμενος, να δημιουργούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες οδηγείται σε αυτές τις συμπεριφορές και κατά την αξιολόγηση να παρατηρείται πώς πραγματικά αντιδρά το άτομο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εργαζομένων που αξιολογούνται με την μέθοδο αυτή είναι οι πιλότοι. Το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό, όμως σε κάποιες περιπτώσεις δεν μπορεί να αποφευχθεί, όπως σε αεροπορικές εταιρίες, που οφείλουν να δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια του κοινού και στη στελέχωση από ικανό προσωπικό.

**Ι. Συγκριτική αξιολόγηση.** Η μορφή αυτή αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους, οι οποίες καταλήγουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για την αύξηση των αποδοχών, τις προαγωγές και την επιβράβευση, έμπρακτη ή ηθική, καθώς επιτρέπει την κατάταξη των υφισταμένων, από τον “καλύτερο” έως το “χειρότερο”. Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης, η μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής, η κατανομή βαθμών στους εργαζομένους και η σύγκριση ανά ζεύγη. Τα συστήματα αξιολόγησης που αναφέρθηκαν εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής, όμως επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων και από τη γνώμη που αυτοί έχουν σχηματίσει για κάθε υπάλληλο. Ένα από τα στοιχεία της σύγκρισης που μπορεί να θεωρηθεί αρνητικό, στα

---

12. Χυτήρης, 2001

πλαίσια της τήρησης καλού κλίματος και εξασφάλισης της συνεργασίας στο χώρο εργασίας, είναι η περιορισμένη πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από το αν γνωστοποιείται ή αν υιοθετείται ως επίσημο σύστημα αξιολόγησης, η διαδικασία της σύγκρισης πραγματοποιείται ειδικότερα όταν κρίνονται ζητήματα προαγωγών και μεταθέσεων. Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στη χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός αξιολογούμενων, αλλά η κύρια αδυναμία τους είναι ότι υποχρεωτικά στηρίζονται σε μία και μόνο διάσταση κατηγοριοποίησης, με συνέπεια να αγνοούνται άλλα σημεία της εργασιακής συμπεριφοράς, που ίσως έχουν σημαντικό ρόλο. Πέρα από αυτό, είναι δυνατό να προκληθούν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό, λόγω των συγκρίσεων, ενώ οι διαφορές, στην πραγματικότητα, δεν είναι τόσο μεγάλες και ευδιάκριτες<sup>13</sup>.

**ΙΑ. Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης** . Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά, από τον περισσότερο στο λιγότερο αποδοτικό. Το σύστημα δεν παρέχει στοιχεία για το μέγεθος της απόστασης μεταξύ των ατόμων που κατατάσσονται στην κλίμακα. Ο δεύτερος στη σειρά μπορεί να είναι εξίσου καλός με τον πρώτο ή να είναι αρκετά κατώτερος από αυτόν. Επιπροσθέτως, η μέθοδος είναι επιρρεπής σε υποκειμενικά στοιχεία, στην εξιδανίκευση του ατόμου από ένα θετικό του χαρακτηριστικό, όπως επίσης και στην άποψη που έχει επικρατήσει από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος. Από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει είναι η ευκολία στη διαχείριση και ερμηνεία των συμπερασμάτων.

**ΙΒ. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς**. Σύμφωνα με τη μέθοδο, για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης, με προκαθορισμένες διαστάσεις, και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή, ειδικότερα, να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα, όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α. Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης, και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση, πίσω από αυτή τη μέθοδο, είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται, και όχι να εξαλείφονται, κατά την αξιολόγηση<sup>14</sup>. Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν, καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση<sup>15</sup>.

**ΙΓ. Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους**. Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθμών στα άτομα μίας ομάδας ή του ίδιου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο, ο περισσότερο αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόμων. Δεν περιορίζεται σε μία απλή κατάταξη αποδόσεων, αλλά δίνονται πληροφορίες για το πόσο καλύτερος είναι ο

---

13. Κάντας, 1998

14. Χυτήρης, 2001

15. Werther & Davis, 1996

πρώτος σε σχέση με το δεύτερο. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εξαλείφονται οι μεροληπτικές επιρροές από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος και από τα φαινόμενα εξιδανίκευσης ενός υπαλλήλου, λόγω θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

**ΙΑ. Συνδυαστικές συγκρίσεις.** Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο συγκρίνοντας τον με τους υπόλοιπους της ομάδας. Το κριτήριο αξιολόγησης, συνήθως, είναι η συνολική απόδοση της εργασιακής συμπεριφοράς, και όχι κάποιοι επιμέρους τομείς. Ο υπάλληλος που προτιμάται σε κάθε σύγκριση λαμβάνει έναν βαθμό, και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο περισσότερο αποδοτικός είναι εκείνος που διαθέτει την υψηλότερη βαθμολογία. Το σύστημα επηρεάζεται από το φαινόμενο εξιδανίκευσης του ατόμου και από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος, όμως περιορίζονται τα λάθη κεντρικής τάσης, όπως επίσης και τα σφάλματα λόγω υπερβολικής αυστηρότητας ή επιείκειας του προϊσταμένου.

**ΙΕ. Κυκλική αξιολόγηση.** Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις<sup>16</sup>. Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις, σε Ευρώπη και Αμερική, χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους) για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση<sup>17</sup>. Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους, σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις<sup>18</sup>. Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αντίθετες μεταξύ τους ετυμηγορίες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

#### 4.2. Μέθοδοι αξιολόγησης μελλοντικής απόδοσης

Τα προσανατολιζόμενα στο μέλλον συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στους στόχους της επιχείρησης και πώς αυτοί θα επιτευχθούν. Η αξιολόγηση γίνεται με εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων ή, εναλλακτικά, τίθενται μελλοντικοί στόχοι απόδοσης. Στην πράξη, πολλά συστήματα αξιολόγησης αποτελούνται από κάποια μέθοδο μέτρησης προηγούμενης απόδοσης και ταυτόχρονα περιλαμβάνουν το σχεδιασμό μελλοντικών πλάνων και δράσεων από τους προϊσταμένους, συνήθως σε συνεργασία με τους υπαλλήλους. Οι περισσότερο κοινές μέθοδοι εκτίμησης μελλοντικής απόδοσης είναι η αυτοαξιολόγηση, η αντικειμενική αξιολόγηση βάσει στόχων, η ψυχολογική αξιολόγηση και τα κέντρα αξιολόγησης.

---

16. Χυτήρης, 2001

17. Campbell & Gazfingel, 1996

18. Toegel et al, 2003

**A. Αυτοαξιολόγηση.** Η πραγματοποίηση αυτοκριτικής από τους ίδιους τους εργαζομένους αποδεικνύεται ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο όταν ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η περαιτέρω αυτοδύναμη πνευματική ανάπτυξη. Όταν οι υπάλληλοι αξιολογούν τους εαυτούς τους, είναι λιγότερο πιθανό να προκύψουν αμυντικές συμπεριφορές, ενώ, αντίθετα, επιτυγχάνεται αυτοβελτίωση. Το θετικό στοιχείο είναι ότι το άτομο είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς επίτευξη. Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του. Είναι ανθρώπινο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι άμεσα προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως ελάχιστα αντικειμενικές όσον αφορά στην απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Συνεπώς, οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους<sup>19</sup>. Έχει εκτιμηθεί ότι το 40% των αυτοαξιολογούμενων τοποθετεί τον εαυτό του στο ανώτερο 10%, ενώ μόλις ένα ποσοστό 1-2% κάτω από το μέσο όρο. Συνεπώς, οι αυτοαξιολογήσεις αποβαίνουν τελικά εις βάρος των ικανότερων ή αυτών που αυτοαξιολογούνται με ειλικρίνεια. Τα προβλήματα που συνήθως συναντώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι η δυσκολία ερμηνείας των απαιτήσεων και μέτρησης της πραγματοποιηθείσας απόδοσης, η ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων και εκείνων που θέτει η επιχείρηση, ο υπολογισμός του βαθμού επίτευξής τους και η ικανότητα αντίληψης των αρνητικών συμπερασμάτων που ενδεχομένως προκύπτουν<sup>20</sup>. Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου, ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του<sup>21</sup>. Το ορθότερο είναι η αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο εκτίμησης, προηγούμενης ή μελλοντικής απόδοσης. Πρόκειται για ένα σημαντικό σύστημα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεισφέρει στη βελτίωση του ιδίου και του συνολικού οργανισμού.

**B. Αξιολόγηση βάσει στόχων.** Το σύστημα αυτό αξιολόγησης απαιτεί ο προϊστάμενος, σε συνεργασία με τους υπαλλήλους, να θέτει αμοιβαία αποδεκτούς στόχους και αντικειμενικά μετρήσιμους. Η λογική είναι πως ο εργαζόμενος, από τη στιγμή που συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των ατομικών του στόχων, αναμένεται να κινητοποιηθεί προκειμένου να τους επιτύχει. Επιπλέον, οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, συνεπώς μπορούν να προσδιορίσουν την πρόδοό τους και να υιοθετήσουν την καταλληλότερη συμπεριφορά που θα τους εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Βέβαια, είναι προτιμότερο, προς ενίσχυση των προσπαθειών τους, να λαμβάνουν τακτική πληροφόρηση για την απόδοσή τους, πριν την τελική αξιολόγηση. Οι αντικειμενικοί στόχοι επιτρέπουν στον προϊστάμενο, με τη βοήθεια πάντοτε του υπαλλήλου, να εντοπίζει κενά, τα οποία πρέπει να καλυφθούν με περαιτέρω εκπαίδευση. Υπό την προϋπόθεση πως η διαδικασία γίνεται σωστά, περιορίζονται οι

---

19. Fox, 1994

20. Cummings & Staw, 1990

21. Κάντας, 1998

μεροληπτικές επιδράσεις και ενδυναμώνεται η διαφάνεια, με συνέπεια την ακρίβεια του αποτελέσματος. Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα<sup>22</sup>:

- 1) Καθορισμός στόχων επιχείρησης,
- 2) Καθορισμός στόχων για το κάθε τμήμα,
- 3) Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων,
- 4) Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων – ατομικών στόχων,
- 5) Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση αποτελεσμάτων,
- 6) Δυνατότητα επαναπληροφόρησης.

Η μέθοδος συναντά κάποιες δυσκολίες, κυρίως κατά την ανάπτυξή της, γιατί συχνά τίθενται υπερβολικά φιλόδοξοι ή αντίστοιχα πολύ εύκολα υλοποιήσιμοι στόχοι, ή ακόμα μπορεί αυτοί και να μην έχουν προκύψει ως απόρροια συνεργασίας με τον υφιστάμενο, αλλά να έχουν απλώς επιβληθεί από τον ανώτερο. Σε αυτό το σημείο, πιθανόν να υπάρχει επιρροή από προσωπικά στοιχεία του προϊσταμένου, με συνέπεια να περιορίζεται η αντικειμενικότητα.

**Γ. Αξιολόγηση με τη συμβολή ψυχολόγου.** Κάποιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους επιστήμονες στη βιομηχανική, κατά βάση, ψυχολογία για να αναλάβουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Το αντικείμενο μέτρησης είναι η μελλοντική δυναμική απόδοση του εργαζομένου, και όχι η εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε κατά το παρελθόν<sup>23</sup>. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και επισκόπησης παλαιότερων εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια, ο ειδικός συνοψίζει σε μία έκθεση την αξιολόγηση για πνευματικά, συναισθηματικά και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου, σχετιζόμενα με το αντικείμενο εργασίας, τα οποία συντελούν στον τρόπο δράσης του και επιτρέπουν την πρόβλεψη της απόδοσής του. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και συνεπάγεται υψηλό κόστος και, κατ' επέκταση, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών ανώτερης βαθμίδας, ή για νεαρούς μάνατζερς, για τους οποίους κάποιοι προβλέπουν σημαντική εξέλιξη στο πλαίσιο της επιχείρησης.

**Δ. Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης.** Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία μέθοδος μέτρησης της μελλοντικής απόδοσης με τη διαδικασία να υλοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο, με χρήση διαφόρων τρόπων συλλογής δεδομένων και από περισσότερους του ενός εκτιμητές. Πρόκειται για προϊσταμένους που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν διαφορετικής φύσης θέσεις εργασίας. Η έμφαση δεν είναι στο παρόν ή στο παρελθόν, αλλά στο μέλλον, δηλαδή στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων. Το σύστημα αναπτύσσεται σε πέντε βασικούς άξονες:

- 1) Εργασιακή συμπεριφορά,
- 2) Πολλές ασκήσεις / μέθοδοι παρατήρησης,
- 3) Πολλοί αξιολογητές,
- 4) Διαδικασία αξιολόγησης,
- 5) Συναινετική εξαγωγή συμπερασμάτων.

---

22. Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004

23. Werther & Davis, 1996

Οι υπάλληλοι συγκεντρώνονται σε επιλεγμένο χώρο, που μπορεί να είναι, για παράδειγμα, ξενοδοχείο ή κάποιο κτίριο που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση του προσωπικού. Τα προς αξιολόγηση άτομα περνούν από συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ, ομαδικές συζητήσεις, προσομοίωση καταστάσεων και περιστατικών και από ποικίλες άλλες μεθόδους εκτίμησης της απόδοσής τους. Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, στα οποία παρευρίσκονται μόνο οι βαθμολογητές. Πρώτο, περιγράφεται η συμπεριφορά του κάθε συμμετέχοντα, στις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, από τους επιμέρους παρατηρητές χωριστά, και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγησή του. Κάθε παρατηρητής βαθμολογεί τον υπάλληλο και παρουσιάζει στους υπολοίπους τα δεδομένα της μέτρησης και τους λόγους που τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Ακολουθεί μία μεταξύ τους συζήτηση για τα εξαγόμενα συμπεράσματα και καταλήγουν ομόφωνα σε μία τελική βαθμολογία, που αποτελεί και την αξιολόγηση του ατόμου<sup>24</sup>. Η μορφή αυτού του συστήματος απαιτεί την απομάκρυνση του εργαζομένου από το χώρο εργασίας για κάποιες μέρες, κατά τις οποίες οι ειδικοί, προϊστάμενοι και ψυχολόγοι, επιχειρούν να εντοπίσουν τα ισχυρά στοιχεία κάθε υπαλλήλου, όπως και τα σημεία στα οποία μειονεκτούν και ενδεχομένως χρήζουν εκπαιδευτικής υποστήριξης. Πρόκειται για μία αρκετά δαπανηρή, από άποψη χρόνου και κόστους, μέθοδο γιατί απέχουν από τα καθήκοντά τους όχι μόνο οι εργαζόμενοι, αλλά και οι προϊστάμενοι που πραγματοποιούν την αξιολόγηση. Επιπλέον, η επιχείρηση καλείται να πληρώσει έξοδα μεταφοράς και διαμονής για όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία. Οι παραπάνω λόγοι συντελούν στη μη ευρύτατη εφαρμογή της μεθόδου, παρόλο που προκύπτουν σημαντικά και αξιόπιστα συμπεράσματα που συμβάλλουν στο σχεδιασμό και προγραμματισμό του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

## 5. Η συμμετοχή στην αξιολόγηση

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση στις επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί σημαντικά. Ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, να αξιολογηθεί από πελάτες από συναδέλφους και φυσικά από προϊστάμενους. Έτσι η αξιολόγηση δεν είναι μονόπλευρη αλλά παίρνει πολλές διαστάσεις που βοηθούν τον αξιολογούμενο να έχει μια σωστή αντιμετώπιση.

**Α. Αυτοαξιολόγηση<sup>25</sup>.** Η αυτοαξιολόγηση γίνεται όταν ζητείται από τον προϊστάμενο να αξιολογήσει ο εργαζόμενος τον εαυτό του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος συχνά δείχνει ιδιαίτερη επιείκεια από ότι ο προϊστάμενος. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, όπως και το ότι μια αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι πιο έγκυρη όταν το άτομο αξιολογήσει πραγματικά τον εαυτό του. Και αυτό γιατί γνωρίζει τις δυνατότητές του περισσότερο από τον καθένα και επίσης ξέρει που είναι πιο αποδοτικός. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον προϊστάμενο αφού μπορεί να του δώσει στοιχεία στα οποία δεν είχε δώσει ιδιαίτερη σημασία. Επιπλέον, είναι πολύ θετικό να χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την εξέλιξή τους στην εταιρία.

24. Cummings & Staw, 1990

25. Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003

**Β. Αξιολόγηση από συναδέλφους<sup>26</sup>.** Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αξιόπιστη βάσει πολλών ερευνών. Εδώ παρατηρείται ότι οι συνάδελφοι μπορεί να αξιολογήσουν άψογα έναν

συνάδελφό τους και τα αποτελέσματα να είναι πολύ καλά. Αυτό κυρίως γίνεται όταν ο προϊστάμενος δεν έχει τον χρόνο να παρατηρήσει και να αξιολογήσει το προσωπικό του. Παρ' όλα αυτά η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται δυσκολίες. Πολλοί εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν έναν συνάδελφό τους και αυτό γιατί φοβούνται μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς. Επίσης, μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει ρήξη μεταξύ των εργαζομένων λόγω αρνητικής αξιολόγησης. Ακόμη υπάρχει η μεγάλη δυνατότητα άνισης αξιολόγησης λόγω συναισθηματικών σχέσεων. Η μέθοδος αυτή δε πρέπει να χρησιμοποιείται σε εργαζομένους με άμισθο. Τα αποτελέσματά της είναι θετικά όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που υπάρχει ανταγωνισμός αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας μια τέτοια μέθοδος καταλήγει στην προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του και να υποτιμήσει τους συναδέλφους του.

**Γ. Αξιολόγηση από υφισταμένους<sup>27</sup>.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά τα τελευταία χρόνια, αφού είναι ένας αρκετά έγκυρος τρόπος να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι. Οι υφισταμένοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των ανωτέρων τους και είναι σε θέση να τους αξιολογήσουν κατάλληλα. Βέβαια, μπορεί να γίνει σκόπιμη παραποίηση της αξιολόγησης αφού ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης. Γι' αυτό το λόγο οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται ανώνυμα για την καλύτερη αξιοποίησή τους. Είναι αναγκαίο να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων για να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης των στελεχών.

**Δ. Αξιολόγηση από πελάτες<sup>28</sup>.** Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται από τους πελάτες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί, είτε είναι εξωτερικοί. Συνήθως εκτελείται στις επιχειρήσεις που το αντικείμενο τους είναι η εξυπηρέτηση πελατών και παροχής υπηρεσιών. Εδώ προσπαθούν να εκτιμήσουν την άποψη που έχει ο πελάτης για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις διάφορες υπηρεσίες που του παρέχει κατά την πώληση. Μέσα από αυτές τις απόψεις θα μπορέσει να γίνει καλύτερα και ο διαχωρισμός των εργαζομένων. Βέβαια, είναι δύσκολο η επιχείρηση να γνωρίζει αν οι πελάτες του είναι ικανοποιημένοι, ειδικά όταν δεν υπάρχει το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Η επαναπληροφόρηση γίνεται μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή μέσω επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου. Επίσης, είναι μερικές επιχειρήσεις που κάνουν την διαδικασία αυτή με εχέμυθους πελάτες. Εδώ η επιχείρηση προσλαμβάνει ένα άτομο το οποίο παρουσιάζεται ως πελάτης και αξιολογεί τον υπάλληλο χωρίς εκείνος να γνωρίζει την διαδικασία.

---

26. Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003

27. Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003

28. Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003

**Ε. Αξιολόγηση 360 μοιρών.** Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει προσωπικό μιας εταιρείας ή οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών. Το προσωπικό αξιολογεί το προσωπικό, δηλαδή ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να πετύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζόμενου, χρησιμοποιώντας όσα άτομα συνεργάζονται και έχουν σχέση με το άτομο (ομοβάθμιοι, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι). Η μέθοδος των 360 μοιρών ετοιμάζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν τις δεξιότητες, τις γνώσεις, το τρόπο αντιμετώπισης και τις ικανότητες. Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε μια ομάδα ατόμων συμπεριλαμβανομένου του προϊστάμενου, του διευθυντή, συναδέλφων και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας, και των πελατών. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται. Συλλέγονται όλα τα ερωτηματολόγια, τα οποία είναι ανώνυμα, και ο προϊστάμενος του εργαζόμενου που αξιολογήθηκε έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα. Ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενο του ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα οποία σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν. Επιπλέον, η μέθοδος αποσκοπεί ώστε ο εργαζόμενος να λάβει την εντύπωση που προκαλεί το άτομο του μέσα στον εργασιακό του χώρο από όσα άτομα συνεργάζεται. Με αυτό τον τρόπο, είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική, αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό, ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του.

## 6. Αποτελεσματικότητα αξιολόγησης εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να τηρεί κάποια χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί έγκυρη. Στην περίπτωση που κάποια χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν η αξιολόγηση δεν θεωρείται έγκυρη και πρέπει να επαναληφθεί. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

**A. Εγκυρότητα (Validity).** Θα πρέπει να υπάρχει εγκυρότητα, δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και την δομή κάθε εργασίας. Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτύξουν μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης κάτω από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

**B. Αξιοπιστία (Reliability).** Υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

1. Ενδοβαθμολογική αξιοπιστία (Interrater reliability), ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών,
2. Εσωτερική αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης,



3. Διαχρονική αξιοπιστία ή σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο. Η Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών είναι υψηλή, όταν δυο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση ενός εργαζόμενου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Τα αποτελέσματα των αξιολογητών πρέπει να συμφωνούν εκτός εάν υπάρχει μια σχετικά μικρή διαφωνία στις εκτιμήσεις τους λόγω του ότι ίσως να είχαν πληροφορίες από διαφορετικά επίπεδα, όπως από ένα συνάδελφο και ένα προϊστάμενο του εργαζόμενου αντί από δυο προϊστάμενους, ή από δύο συναδέλφους. Η εσωτερική αξιοπιστία και η διαχρονική αξιοπιστία δεν είναι σημαντικές για τις εκτιμήσεις της απόδοσης, γιατί η απόδοση δεν είναι πάντα σταθερή. Κάποια άτομα μπορεί να είναι καλά σε ορισμένα σημεία της εργασίας και σε άλλα να είναι αδύναμα. Έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλα τα διαφορετικά σημεία της απόδοσης δεν θα παρουσιάσει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία, την εκπαίδευση, την προσπάθεια, οπότε η σταθερότητα της στο χρόνο δεν είναι πάντα η αναμενόμενη.

**Γ. Αντικειμενικότητα- Αμεροληψία (Objectivity).** Το στοιχείο της αμεροληψίας αφορά στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες που έχει ο αξιολογητής δεν θα πρέπει να τον επηρεάσουν στην απόδοση της εικόνας των εργαζομένων, γιατί αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν την υποκειμενική του κρίση.

**Δ. Συγκρισιμότητα (Comparability).** Στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχουν στη διάθεση τους και με όσο το δυνατόν σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.

**Ε. Συνάφεια με τη θέση (Relevance)<sup>29</sup>.** Η συνάφεια έχει σχέση με την αξιολόγηση που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζομένων. Τα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών έχουν ειδικά σχεδιασθεί να αξιολογούν ικανότητες που είναι κοινές σε όλα τα στελέχη ως κάποιο βαθμό. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο το έντυπο να παραβλέπει ορισμένα στοιχεία που μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για μια ορισμένη κατηγορία στελεχών, αλλά άνευ σημασίας για άλλες.

---

29. Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003

## 7. Προβλήματα ενός συστήματος αξιολόγησης

Στο τέλος κάθε αξιολόγησης ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματά της και αυτά τα αποτελέσματα μπαίνουν στο φάκελό του. Όπως είναι φυσικό πιθανότατα να υπάρξουν αντιδράσεις για αυτά τα αποτελέσματα από τους εργαζόμενους. Δηλαδή, να παρουσιαστούν προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι:

**A.** Η αποδοχή από τον κρινόμενο<sup>30</sup>. Προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η αποδοχή από τον κρινόμενο. Ελλιπής αποδοχή του κρινόμενου οδηγεί σε αντίσταση κατά το σύστημα αξιολόγησης. Συνήθως αυτό συμβαίνει σε περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι ανεπαρκώς τεκμηριωμένη και επιπόλαια και σε συνειδητά λανθασμένες κρίσεις. Σε αυτή τη περίπτωση ο εργαζόμενος δε μπορεί να δεχτεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και δημιουργείται πρόβλημα προς το σύστημα. Η αποδοχή της αξιολόγησης δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί παρόλα αυτά η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να ενισχύσει την εισαγωγή ενός αντίστοιχου συστήματος και ότι θα πρέπει να επιτρέψει στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν κατά τη φάση της ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος, ιδιαίτερα κατά την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης.

**B.** Ο ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης<sup>31</sup>. Επειδή η αξιολόγηση απόδοσης οφείλει να αναφέρεται στο περιεχόμενο και στον τρόπο εργασίας ενός εργαζομένου καθώς επίσης και στο αποτέλεσμα της εργασίας του, είναι απαραίτητο τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης να προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας. Ανάλογα με τη θέση, μπορούν διαφορετικά κριτήρια να είναι σημαντικά για την αξιολόγηση της απόδοσης, και γι' αυτό το λόγο συνήθως είναι αδύνατη η χρησιμοποίηση ενός ενιαίου καταλόγου κριτηρίων αξιολόγησης. Ιδιαίτερα προβλήματα προκύπτουν ακόμα, όταν με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον ή μέσα στην επιχείρηση, είναι δυνατόν να αλλάξουν και οι απαιτήσεις απόδοσης μιας θέσης. Επειδή τέτοιες αλλαγές δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωρισθούν, υπάρχει ο κίνδυνος αξιολόγησης ενός κατόχου μιας θέσης με λάθος κριτήρια. Σε μια επιχείρηση είναι δυνατόν να υπάρχουν εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο χωρίς όμως να είναι δυνατόν να αξιολογηθεί αντικειμενικά η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων.

**Γ.** Προβλήματα αντικειμενικότητας και σύγκρισης αξιολογήσεων<sup>32</sup>. Η έλλειψη αντικειμενικότητας μπορεί να οφείλεται σε συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή. Μια άλλη αιτία αποτελούν οι τάσεις. Δηλαδή η τάση που έχουν πολλοί αξιολογητές να αξιολογούν βάσει του κέντρου της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό συνήθως οφείλεται στο ότι πολλοί αξιολογητές δεν είναι σίγουροι για την κρίση τους, γιατί δεν διαθέτουν ικανοποιητικές πληροφορίες για το πρόσωπο που κρίνουν. Πολύ χαμηλές ή πολύ υψηλές αξιολογήσεις μπορεί να οφείλονται σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες του κριτή, ενώ επεικειές

---

30. Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004

31. Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004

32. Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004

αξιολογήσεις συχνά οφείλονται στη δειλία του αξιολογητή να αντιπαρατεθεί με τον αξιολογούμενο ή στην επιθυμία του να μην τον βλάψει. Για τους παραπάνω λόγους και προκειμένου να εξασφαλιστεί δίκαιη μεταχείριση και αντικειμενικότητα, συνιστάται η αξιολόγηση να γίνεται από δύο κριτές που θα αξιολογούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Ακόμη και σε αυτή τη περίπτωση όμως, η κρίση των δύο μπορεί να είναι διαμετρικά αντίθετη μεταξύ τους, χωρίς αυτό να σημαίνει έλλειψη αντικειμενικότητας των κριτών. Τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν μάλλον σε λάθη του συστήματος αξιολόγησης.

**Δ. Ορισμός των αξιολογητών<sup>33</sup>.** Πολύ σημαντικό είναι η επιλογή των αξιολογητών και συνήθως πρέπει να επιλέγονται ως αξιολογητές εκείνοι που διαθέτουν τις πληρέστερες πληροφορίες για τον εργαζόμενο που κρίνεται και μπορούν να αξιολογήσουν αντικειμενικά. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι, ότι τα άτομα που διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες δεν είναι πάντα και τα πλέον κατάλληλα άτομα για να κρίνουν αντικειμενικά. Έτσι, είναι δυνατόν οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι να διαθέτουν πιο κατάλληλες πληροφορίες απ' ότι ο προϊστάμενος. Λογικό είναι πάντως, οι ειδικοί να διαθέτουν την πιο αντικειμενική κρίση. Τέτοιας μορφής διλλήματα αντιμετωπίζονται στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων, με πρώτη αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, η οποία επιβάλλεται στον γραμμικό ηγέτη του αμέσως υψηλότερου επιπέδου, και στη συνέχεια επανεξετάζεται και επιβεβαιώνεται από έναν ειδικό επιστήμονα (εφόσον η επιχείρηση διαθέτει τέτοιο).

## 8. Τα λάθη της αξιολόγησης

Ο αξιολογητής για να αποφύγει τα λάθη κατά την αξιολόγηση θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένος. Παρ' όλα αυτά όσο αντικειμενικός και να είναι αλλά και εκπαιδευμένος είναι δύσκολο να αποφευχθούν όλα τα λάθη. Τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι τα εξής:

**Α. Τα σφάλματα κατανομής<sup>34</sup>** είναι αποτέλεσμα της τάσης του βαθμολογητή να χρησιμοποιεί μόνον ένα μέρος της βαθμολογικής κλίμακας και χωρίζονται σε<sup>35</sup>:

**1.** Το σφάλμα επιείκειας: εδώ ο αξιολογητής κρίνει με επιείκεια είτε λόγω συγγένειας είτε λόγω συμφερόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αξιολογεί τον εργαζόμενο το ίδιο με κάποιον καλύτερό του. Αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα στους συναδέλφους του.

**2.** Το σφάλμα αυστηρότητας: Εδώ αντιθέτως οι βαθμολογητές εκτιμούν τους εργαζομένους με αυστηρότητα, χωρίς καμία επιείκεια.

**3.** Το σφάλμα με κλίση προς το κέντρο: Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής βαθμολογεί στη μέση της κλίμακας πολλές φορές χωρίς να γνωρίζει καν την εργασία του εργαζομένου. Εδώ μπορεί να δημιουργηθούν πολλές προστριβές μεταξύ των εργαζομένων.

---

33. Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004

34. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2007

35. Σαλεσιώτης, 1999

**B.** Γενίκευση κρίσης (halo effect) ή σύνδρομο του φωτοστέφανου<sup>36</sup>: Αυτό το λάθος αφορά στην αξιολόγηση ενός ατόμου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του, στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο/γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις του βαθμολογούμενου και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής.

**Γ.** Λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης: Εδώ παρουσιάζονται προβλήματα σε λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (κακός ή επαρκής). Μπορεί να έχουν διαφορετική προσωπική ερμηνεία στις λέξεις και να εκτιμούν σύμφωνα με τα δεδομένα τους και σε αντίθεση με αυτό που έχει ορίσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό διορθώνεται με την ενημέρωση και την εκπαίδευσή τους.

**Δ.** Οι προσωπικές προκαταλήψεις: Υπάρχουν πολλά είδη προκαταλήψεων όπως το φύλο, η εθνικότητα, οι προσωπικές προτιμήσεις, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά κ.ά., τα οποία επηρεάζουν πολύ τον αξιολογητή και δημιουργούν σφάλματα στην αξιολόγηση.

**Ε.** Αντιπαραβολή<sup>37</sup>: Τα σφάλματα αντιπαραβολής συμβαίνουν όταν συγκρίνονται άτομα μεταξύ τους και όχι βάσει ενός αντικειμένου κριτηρίου. Εάν ένας ικανότατος υπάλληλος βαθμολογηθεί, λόγω των εξαιρετικών συναδέλφων του, με βαθμολογία χαμηλότερη από αυτήν που αξίζει, τότε αυτό συνιστά σφάλμα αντιπαραβολής.

**ΣΤ.** Μου μοιάζει (Similar to me)<sup>38</sup>: Είναι σφάλμα που κάνουν οι αξιολογητές όταν κρίνουν θετικότερα αυτούς που τους μοιάζουν, από εκείνους που δεν έχουν ομοιότητα μαζί τους. Αυτή η επίδραση είναι ισχυρή και οδηγεί σε αποφάσεις που εισάγουν διακρίσεις.

**Ζ.** Καλή και κακή φήμη<sup>39</sup>: Τα συγκεκριμένα σφάλματα αφορούν την αδυναμία διάκρισης μεταξύ διαφορετικών πτυχών της απόδοσης. Το σφάλμα της καλής φήμης συμβαίνει όταν κάποια θετική πτυχή της απόδοσης προτρέπει τον αξιολογητή να κρίνει θετικά όλες τις άλλες πτυχές της απόδοσης. Το σφάλμα της κακής φήμης λειτουργεί ακριβώς αντίθετα.

## 9. Διοικητική μεταρρύθμιση και τωρινή κατάσταση<sup>40</sup>

Αλλαγές εκ βάθρων στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων φέρνει το νομοσχέδιο του υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, το οποίο βρίσκεται ένα βήμα πριν από τη δημοσιοποίηση και κατάθεσή του στη Βουλή, ενώ παράλληλα προωθούνται και οι ρυθμίσεις για το οριστικό κλείσιμο μικρών φορέων του Δημοσίου, από τους οποίους θα συμπληρωθεί ο απαιτούμενος αριθμός των 4.000 απολύσεων για το 2013. Την ίδια ώρα και παρά τον αρχικό σχεδιασμό για ταυτόχρονη ψήφιση των αλλαγών στον τρόπο επιλογής των διευθυντικών στελεχών του Δημοσίου, τελικώς, σύμφωνα με πληροφορίες οι σχετικές

36. Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003

37. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2007

38. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2007

39. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2007

40. [www.imerisia.gr/article.asp?catid=26509&subid=2&pubid...](http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26509&subid=2&pubid...) Ανατρέπονται όλα στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

ρυθμίσεις δεν έχουν ακόμη οριστικοποιηθεί και θα έρθουν με άλλο νομοσχέδιο σε ύστερο χρόνο.

Ειδικότερα, το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σπεύδει να «κλείσει» τα τελευταία ανοιχτά μέτωπα και να προωθήσει αλλαγές για τις οποίες έχει ήδη δεσμευτεί. Μία από αυτές, είναι και ο τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων στο Δημόσιο, αφού η διαδικασία αυτή θα αποτελέσει και πρόκριμα για την αναδιοργάνωση του Δημοσίου και τις απαραίτητες μετακινήσεις ή και απομακρύνσεις υπαλλήλων.

Βασικό στοιχείο της νέας ρύθμισης θα αποτελεί η ποσόστωση στις βαθμολογήσεις, γιατί πρακτικά όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι παίρνουν τον μέγιστο βαθμό στην αξιολόγηση.

Με το νέο νομοσχέδιο, θα υποχρεώνονται στο εξής οι αξιολογητές όχι μόνο να ιεραρχήσουν τους υπαλλήλους βαθμολογώντας τις επιδόσεις τους και την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί, αλλά λαμβάνοντας υπόψη -ως κριτήριο- ότι υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη για το πόσοι μπορούν να αριστεύουν σε κάθε φορέα. «Δεν μπορεί το 100% των υπαλλήλων να εμφανίζονται αριστούχοι, χάνει το νόημά της η αξιολόγηση με αυτό τον τρόπο», σχολιάζουν κύκλοι του υπουργείου. Πρακτικά, στο εξής, μέσω των νέων ρυθμίσεων θα υπάρξουν συγκεκριμένες ποσοτώσεις για τις αντίστοιχες κλίμακες βαθμολόγησης, στις οποίες και θα τοποθετούνται οι υπάλληλοι κατόπιν της αξιολόγησής τους.

Μεγάλο στοίχημα για το υπουργείο όμως αποτελεί και το θέμα της επιλογής των προϊσταμένων στο Δημόσιο. Η σχετική ρύθμιση, βασική φιλοσοφία της οποίας θα είναι να μπουν σε πρώτο πλάνο τα προσόντα, έναντι της ιεραρχίας αποφασίστηκε τελικώς να έρθει στη Βουλή με χωριστό νομοσχέδιο.

Με αυτή, θα ενισχύονται δηλαδή τα κριτήρια που αφορούν τα τυπικά προσόντα (πτυχία, μεταπτυχιακά κ.ά.) των υποψηφίων γενικών διευθυντών, διευθυντών και τμηματάρχων, με στόχο να έχουν πλεονέκτημα οι νεότεροι προσοντούχοι υπάλληλοι έναντι των στελεχών που διαθέτουν κυρίως εμπειρία.

Στις προβλέψεις που μελετώνται συμπεριλαμβάνεται, σύμφωνα με πληροφορίες, και η διεξαγωγή ειδικής συνέντευξης στα πρότυπα άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα η συνέντευξη αναμένεται να είναι ανοιχτή στους συνυποψηφίους, να μαγνητοφωνείται και να πραγματοποιείται από επιτροπές ανώτατων στελεχών που θα έχουν εκπαιδευτεί στο εξωτερικό.

Στη Βουλή κατατέθηκε πρόσφατα το σχέδιο νόμου<sup>41</sup> του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Δέσμη σημαντικών διοικητικών απλουστεύσεων για πολίτες και επιχειρήσεις, εξορθολογισμό των δομών του Δημοσίου με κατάργηση 23 φορέων, καθώς και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, περιλαμβάνει το σχέδιο νόμου του Υπουργείου Διοικητικής που κατατέθηκε. Ειδικότερα για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων. Διαχρονικά, σχεδόν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι βαθμολογούνται με 9 και 10. Η σημασία και η φιλοσοφία της αξιολόγησης ακυρώνεται στην πράξη, ενώ θα έπρεπε να αποτελεί κίνητρο για τον αξιολογούμενο και εργαλείο βελτίωσης της αποδοτικότητας του ίδιου και του φορέα όπου υπηρετεί. Το σχέδιο νόμου εισάγει την ποσόστωση – τη συγκριτική δηλαδή αξιολόγηση στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας. Σκοπός της ρύθμισης αυτής είναι να αποδοθεί η βαρύνουσα σημασία που θα πρέπει να έχει κάθε σύστημα αξιολόγησης και να αρθούν οι στρεβλώσεις και η σημερινή απαξίωση.

Το παρών σχέδιο νόμου είναι το 5ο ή 6ο στη σειρά<sup>42</sup>, από ψηφισμένους νόμους και προεδρικά διατάγματα, τα οποία διαχρονικά εκδόθηκαν για να «αναμορφώσουν» το πολύπαθο δημόσιο.

41. [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) > Γραφείο Τύπου. Κατάθεση σχεδίου νόμου στην Βουλή

42. [newsinnews.gr/proedros-sillogou-ipallilon-periferias-ditikis-makedonias](http://newsinnews.gr/proedros-sillogou-ipallilon-periferias-ditikis-makedonias)

1. Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 Α 25.09.1992): Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου
2. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α 11.2.2004): Καθιέρωση Συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην ελληνική δημόσια διοίκηση
3. Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α 09.02.2007): Κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ν.π.δ.δ.
4. Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51 Α 29.03.2010): Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων Με Αντικειμενικά Και Αξιοκρατικά Κριτήρια -Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (Ει.Σ.Ε.Π.) Και Λοιπές Διατάξεις
5. Ν. 4024/2011 (226 Α 27.10.2011): Ενιαίο μισθολόγιο – Βαθμολόγιο, Στοχοθεσία και κίνητρα επίτευξης στόχων

Από όλα αυτά τα παραπάνω βαρύνδουπα (Αξιοκρατική αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Σύστημα Επιλογής προϊσταμένων από ειδικό συμβούλιο επιλογής Προϊσταμένων κ.λ.π.), ελάχιστα έχουν γίνει. Είτε γιατί δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν, είτε διότι δεν απέκτησαν την μόνιμη και αποκλειστική πρακτική λειτουργία από τους κυβερνώντες.

Ερχόμαστε λοιπόν στο σήμερα και στο νέο σχέδιο νόμου που θα λύσει το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης.

Αυτό που στην ουσία έρχεται να επιβάλει είναι η de-facto κατάταξη όλων των υπαλλήλων υποχρεωτικά σε 3 κατηγορίες:

- Το 25% θα είναι άριστοι
- Το 60% θα είναι καλοί
- Και το 15% θα είναι κακοί (κάτω από τη βάση).

Ποια όμως είναι η κατάσταση αυτή τη στιγμή;

1. Από το 1996 (Εδώ και 18 χρόνια) με την εφαρμογή του ΑΣΕΠ το δημόσιο πήρε τους καλύτερους και πιο έμπειρους εργαζόμενους από την αγορά εργασίας. Τους προσέλαβε και τους ενέταξε μαζί με παλιούς και έμπειρους υπαλλήλους, σε ένα διοικητικό σύστημα το οποίο σε πάρα πολλά σημεία οργανωτικά έχει παραμείνει σε εποχές τουρκοκρατίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί-οργανογράμματα υπηρεσιών είτε δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα είτε δεν επικαιροποιούνται.
2. Το καθηκοντολόγιο τις περισσότερες φορές είναι γενικό και αόριστο.
3. Στοχοθεσία ανά τμήμα και διεύθυνση επιστημονικά τεκμηριωμένη δεν υπάρχει
4. Ελάχιστες υπηρεσίες στην Ελλάδα διαθέτουν ISO. Συνεπώς δεν υπάρχει ούτε ακριβής περιγραφή έργου (jobdescription) ούτε ανάλυση έργου (jobanalysis), ούτε επακριβείς διαδικασίες με ακριβείς χρόνους που απαιτούνται για διεκπεραίωση κάθε πράξης. Ως εκ τούτου δεν μπορεί να εξαχθεί ακριβές αποτέλεσμα από όπου θα φαινόταν εκτός των άλλων και το αν μια υπηρεσία έχει ελλείψεις, ή αν έχει πλεόνασμα προσωπικού κάτι που από μόνο του θα λειτουργούσε ως αξιολόγηση.
5. Μετά την εφαρμογή της Βαθμολογικής Κατάταξης το 2011 (Ν.4024), με απόφαση του υπουργείου πάγωσε η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων τουλάχιστον μέχρι το 2016, άρα και να γίνουν κάποτε κρίσεις θα είναι με τα δεδομένα του 2010.

6. Επίσης το περίφημο συμβούλιο επιλογής προϊσταμένων δεν ενεργοποιήθηκε ποτέ, συνεπώς οι περισσότεροι προϊστάμενοι δεν έχουν προκύψει από τις κρίσεις που προβλέπονταν διότι δεν έχουν ενεργοποιηθεί οι διατάξεις του νόμου.

## 10. Συμπεράσματα – Σημασία για τη Δημόσια Διοίκηση

Ο πρεσβευτής της δημόσιας διοίκησης – εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά, προκειμένου να αποδώσει τα απαιτούμενα, σε ένα ρευστό και ιδιαίτερα εύθραυστο περιβάλλον. Από αυτή την πλευρά, εξηγείται η εξέλιξη και ανάπτυξη της αξιολόγησης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και η προσοχή που δίνουν στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης και εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία διαρκή προσπάθεια βελτίωσης, εντοπισμού λαθών, αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, με σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών και ισχυροποίησης της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Παράλληλα, αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα, για την δημόσια διοίκηση, της ύπαρξης ικανοποιημένου προσωπικού, που με τη σειρά του αποδίδει και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό συνεπάγεται εξέλιξη, αναδιαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των συστημάτων αξιολόγησης, των διαδικασιών επιλογής και απόδοσης προαγωγών, καθώς επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων.

Στόχος της Διεύθυνσης Προσωπικού μίας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, σήμερα, πρέπει να είναι να αποκτήσει εν δυνάμει αξιολογικό προσωπικό, μέσα από την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τον εντοπισμό αναγκών, να συμβάλλει στην ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού και εν τέλει, με την κατάλληλη μισθολογική αμοιβή και σε συνδυασμό με το αντίστοιχο περιβάλλον εργασίας, να επιτύχει την ικανοποίηση του προσωπικού και την οικειοθελή βελτίωση των αποτελεσμάτων του.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ανακύπτει το πρόβλημα της ελλιπούς αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης, γεγονός που επηρεάζει την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και τη χρηστικότητα του αποτελέσματος. Εξίσου σημαντικό είναι το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων, από το πώς αναγνωρίζονται οι επιδόσεις τους, η συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο και πώς αυτό αντικατοπτρίζεται στις απολαβές τους.

Στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση έχει γίνει αντιληπτό – ή θα γίνει σταδιακά – ότι παράγοντας επιτυχίας είναι και ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ικανοποιεί, ως περιβάλλον εργασίας, γενικά τον εργαζόμενο. Είναι θετικό το γεγονός ότι γίνονται ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση, για τον εντοπισμό θετικών και αρνητικών στοιχείων, τον καθορισμό δυνάμεων και αδυναμιών και το σχεδιασμό δράσεων για τη βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος.



## 11. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Η παρούσα εργασία στοχεύει και στην εμπειρική διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού. Αντικείμενο μελέτης αποτελεί ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, που δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά. Η Εθνική Τράπεζα ανέκαθεν έδινε μεγάλη σημασία στην αξιολόγηση του προσωπικού της, όπως φαίνεται και στο ιστορικό ντοκουμέντο του 1940 στο Παράρτημα Β, και χρησιμοποιεί τη μέθοδο της κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα.

Η Έθνική Τράπεζα της Ελλάδος ΑΕ<sup>43</sup> έχει την έδρα της στο Δήμο Αθηναίων, οδός Αιόλου 86 (αριθμ. Μ.Α.Ε.6062/06/Β/86/01). Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να ιδρύει Υποκαταστήματα, Πρακτορεία και Γραφεία Αντιπροσωπείας οπουδήποτε στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η διάρκεια της Τράπεζας, έχει παραταθεί μέχρι τις 27 Φεβρουαρίου του 2053. Σήμερα, η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει σήμερα, ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). Με το πληρέστατο Δίκτυό της, που αριθμεί 579 καταστήματα και 1.418 ΑΤΜs, καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, μετά τις εξαγορές στο χώρο της ΝΑ Ευρώπης, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.129 μονάδες. Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμιση εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας. Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία.

---

43. Ετήσιο δελτίο Εθνικής Τράπεζας Αθήνα, 26 Φεβρουαρίου 2002



## 11.1. Προφίλ της Εθνικής Τράπεζας

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος(ΕΤΕ)<sup>44</sup>, με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1841<sup>45</sup> ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Με 170 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα. Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Στο πλαίσιο του στρατηγικού της προσανατολισμού στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία. Το 2013 προχώρησε στην εξαγορά του υγιούς κομματιού της Probank και το 2014 αγόρασε τον μεγαλύτερο ουρανοξύστη της Κωνσταντινούπολης.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο “κεφάλαιο” ανάπτυξης της Εθνικής Τράπεζας. Για το λόγο αυτό, η Τράπεζα επενδύει συστηματικά στην επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διατήρηση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της, με στόχο να αναδειχθεί ως προτιμώμενη επιλογή εργοδότη.

Η Τράπεζα μεριμνά ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της να λειτουργεί καθημερινά σύμφωνα με τις Αξίες και τις Αρχές του “Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας”, με στόχο όλες οι ενέργειες να διέπονται από τις σχετικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς:

- Νομιμότητα,
- Προτεραιότητα στους πελάτες,
- Ποιότητα προσωπικού,
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο
- Σεβασμός στο περιβάλλον.

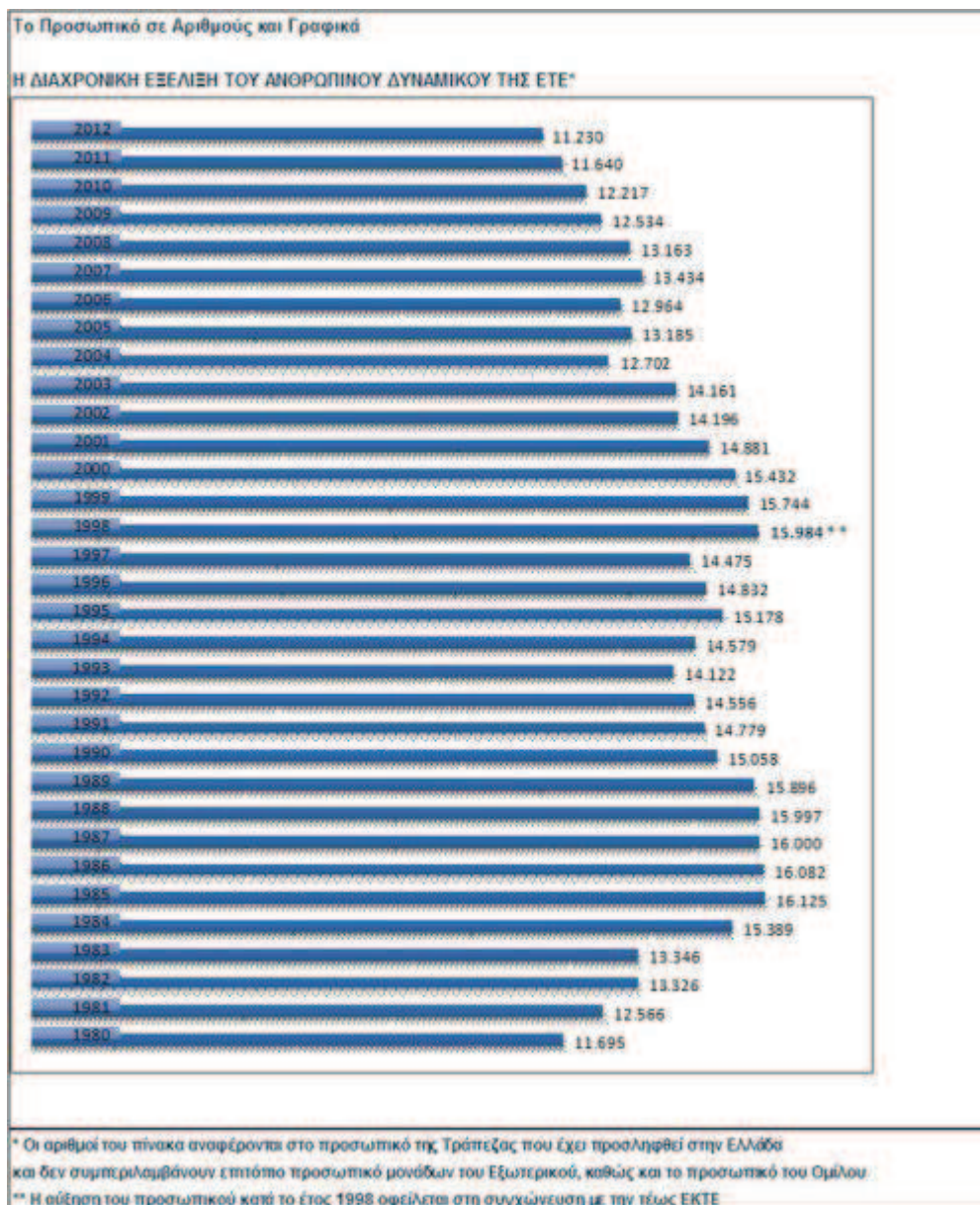
---

44. <http://www.nbg.gr/wps/> (21/2/2009)

45. Να σημειωθεί ότι το νεότερο ελληνικό κράτος συστάθηκε επίσημα το 1832 και η Εθνική Τράπεζα το 1841. Δεν είναι λοιπόν υπερβολή, αν ισχυρισθεί κανείς, ότι επί ένα και πλέον αιώνα, η ιστορία της Εθνικής ταυτίζεται με την οικονομική ιστορία της Ελλάδας

“...Η δύναμη της Τράπεζας και του Ομίλου πηγάζει από το Προσωπικό της<sup>46</sup>. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου προσωπικού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας και του Ομίλου. Για το σκοπό αυτό, η Τράπεζα διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και οργανώνει σημαντικά προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης για τη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού της...”

Σήμερα, η Εθνική Τράπεζα απασχολεί πανελλαδικά 11.230 εργαζομένους (στοιχεία 31.12.2012). Η διαχρονική εξέλιξη του προσωπικού της και η κατανομή του φαίνονται παραστατικά στα συνημμένα διαγράμματα.

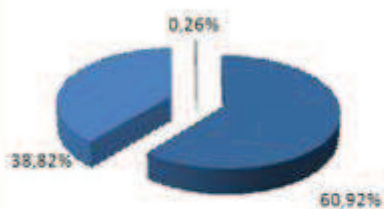


46. Απόσπασμα από τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας και του Ομίλου

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ 31.12.2012  
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)**

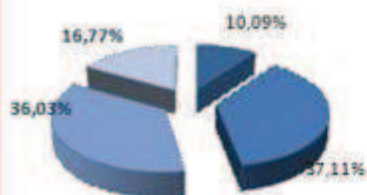


ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4.277	38,09%
ΔΙΚΤΥΟ	6.953	61,91%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.230</b>	<b>100,00%</b>



ΑΤΤΙΚΗ	6.841	60,92%
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΛΛΑΔΑΣ	4.360	38,82%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	29	0,26%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.230</b>	<b>100,00%</b>

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2012  
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)**



ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό- Γυμνάσιο)	1.133	10,09%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	4.168	37,11%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο)	4.046	36,03%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (Master/Διδακτορικό)	1.883	16,77%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.230</b>	<b>100%</b>

\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου.

## 11.2. Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης

Η επίτευξη των επιδιωκόμενων επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εργασιακή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η αξιολόγηση της απόδοσης - ενέργεια απαραίτητη όσον αφορά τη διαχείριση των θεμάτων του προσωπικού - συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, καθώς λειτουργεί ως μέσο που παρακινεί τον υπάλληλο να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο ανταπόκρισης με την κατάλληλη, βέβαια, υποστήριξη των προϊσταμένων του.

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξασφαλίζεται όταν αυτή είναι:

1. **Αντικειμενική:** είναι καθήκον όλων των παραγόντων της αξιολόγησης να εκφράζουν δίκαιες και ειλικρινείς κρίσεις, να αναφέρουν τα δυνατά σημεία όσο και τις αδυναμίες του κρινόμενου, ώστε να δίνεται σαφής η εικόνα του στα πλαίσια του υπηρεσιακού περιβάλλοντος, και να παραθέτουν - όπου κρίνεται απαραίτητο - επιχειρήματα.
2. **Επικοινωνιακή:** οι κρίσεις στοχεύουν στη γενικότερη ανάπτυξη των υπαλλήλων και στη βελτίωση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί.
3. **Συνεπής:** ότι λέγεται και γράφεται από τους κριτές αποτελεί δείγμα αξιοπιστίας τους, όχι μόνο απέναντι στους υφισταμένους τους, αλλά και στους ιεραρχικά ανώτερους τους. Επίσης, αποδεικνύει το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στην ευθύνη που η Τράπεζα τους έχει εμπιστευθεί, και αφορά τη συνετή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.

Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται, υπό τις πιο πάνω προϋποθέσεις, παρέχει στην Τράπεζα στοιχεία που της επιτρέπουν:

1. Γνωριμία με το ανθρώπινο δυναμικό της (ποια προσόντα, γνώσεις και εμπειρίες διαθέτει, με τι ασχολείται, ποιες είναι οι ανάγκες του και ποιες οι προσδοκίες του).
2. Αντικειμενικότερη εκτίμηση των υπαλλήλων της.
3. Αξιοποίηση των υπαλλήλων, σύμφωνα με τις ανάγκες της, σε θέσεις ανάλογες των ιδιαιτεροτήτων και δυνατοτήτων τους.
4. Πρόβλεψη εκπαιδευτικών αναγκών και προγραμματισμό δραστηριοτήτων, για την περαιτέρω ανάπτυξη των υπαλλήλων ή την προετοιμασία τους για ανώτερα, διευρυμένα ή διαφορετικά καθήκοντα.
5. Δημιουργία κινήτρων, ώστε ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τη θέση του σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας του, να είναι ενημερωμένος για τις επαγγελματικές του προοπτικές και να διατυπώνει στους ανώτερους του τις απόψεις και τις επιδιώξεις του για εξέλιξη.

### 11.3. Φιλοσοφία και αρχές του συστήματος

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού αποβλέπει:

α) στην αντικειμενική εκτίμηση του "τι κάνει" ο υπάλληλος και "πόσο αποτελεσματικά" ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του και

β) στο να συνδράμει τους κριτές και τον κρινόμενο, μέσα από μια διαδικασία διαλόγου και ανταλλαγής επιχειρημάτων μεταξύ τους, να εντοπίσουν μαζί τις αδυναμίες του τελευταίου, τις ιδιαιτερότητές του, αλλά και τις δυνατότητες του για βελτίωση και εξέλιξη.

Κάθε φορά που εφαρμόζεται ένα νέο ή τροποποιημένο αξιολογικό σύστημα, η αξιολόγηση δεν είναι δυνατόν να ξεκινά από μηδενική βάση. Έτσι, και το νέο αξιολογικό σύστημα αναγνωρίζει ότι η αξιολόγηση του υπαλλήλου, για κάθε περίοδο κρίσεώς του, αποτελεί λογική συνέχεια της υπηρεσιακής παρουσίας του. Κάθε δελτίο, όμως, διατηρεί την πλήρη αξιολογική αυτοτέλειά του, σχετίζεται με τα καθήκοντα που ανατέθηκαν στον υπάλληλο κατά την περίοδο αυτή και μπορεί να εμφανίζει, για διάφορους λόγους, διακυμάνσεις.

Η βαρύτητα της αξιολόγησης επικεντρώνεται στην εργασιακή απόδοση, τη συμπεριφορά και τις ιδιότητες της προσωπικότητας του υπαλλήλου, σε σχέση πάντοτε με το αντικείμενο της εργασίας του κατά τη συγκεκριμένη περίοδο κρίσεως. Η διαμορφούμενη κατάταξη παρέχει μια μοναδική και σαφή εικόνα της ετήσιας υπηρεσιακής παρουσίας και απόδοσης κάθε αξιολογούμενου, ακόμα και στην περίπτωση που υπάλληλοι έχουν απασχοληθεί σε ομοειδή ή συγγενή αντικείμενα εργασίας.

Τα ετήσια αξιολογικά στοιχεία που συνθέτουν τη σφαιρική εικόνα κάθε αξιολογούμενου επιτρέπουν στην Τράπεζα να προβαίνει σε:

1. κατάλληλες ενέργειες για την επαγγελματική του ανάπτυξη
2. αντικειμενική αξιοποίηση του προσωπικού,

με βάση τις γενικές, ειδικές και επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρίες του, λαμβανομένων, βέβαια, υπόψη των υπηρεσιακών αναγκών και των αντίστοιχων περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας, από τη στιγμή που θα αποτελέσουν θεσμικό κείμενο.

Το Σύστημα αποδίδει ίση βαρύτητα και στην "ανάπτυξη και αξιοποίηση" του ατόμου, καθώς η μεθοδολογία του εξασφαλίζει αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων, αφετέρου τη συλλογή και αποτύπωση πληροφοριών γύρω από την ανταπόκρισή τους, τις προοπτικές εξέλιξής τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Τα δεδομένα αυτά συνεξετάζόμενα, με τις πραγματικές προϋποθέσεις που τίθενται, ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και οι εισηγήσεις των κριτών τους (π.χ. εκπαιδευτικές ανάγκες, βελτίωση κάποιων αδυναμιών), προσδιορίζουν τις επιλογές ανάπτυξης και αξιοποίησης, προς όφελος των ιδίων και της Τράπεζας.

Παρέχεται, επιπλέον, το δικαίωμα της ουσιαστικής συμμετοχής του κρινομένου στην αξιολόγησή του, δεδομένου ότι έχει την ευκαιρία να διατυπώνει και να τεκμηριώνει τις απόψεις του, τις διαφορετικές εκτιμήσεις και επιθυμίες του ή τις φιλοδοξίες του για αξιοποίηση.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η συγκρισιμότητα των αξιολογούμενων σε ευρύτερο επίπεδο, καθιερώνεται η ισότιμη και ταυτόχρονη συμμετοχή των δύο κριτών, που συνιστούν τα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης, οι οποίοι είναι σκόπιμο και επιθυμητό να προβαίνουν σε κοινά αποδεκτές εκτιμήσεις για την ανταπόκριση του κρινομένου στα καθήκοντα του. Κάθε κριτής, όμως, καταγράφει αυτοτελώς την άποψή του στον προβλεπόμενο χώρο. Αυτονόητο είναι ότι η προσπάθεια αυτή παρέχει τη δυνατότητα πληρέστερης κατανόησης κάθε περίπτωσης και δικαιότερης αντιμετώπισής της, με κοινή ευθύνη των κριτών.

Στις περιπτώσεις που η ανταπόκριση των αξιολογούμενων οριακά υπερβαίνει ή υπολείπεται των απαιτήσεων του έργου που τους ανατέθηκε, οι κριτές καλούνται να παραθέτουν σχετικά επιχειρήματα.

Το Δελτίο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού περιλαμβάνει τέσσερα Γενικά Κριτήρια, τα οποία διατυπώνονται με τη μορφή αξιολογικών προτάσεων, συναφών προς το περιεχόμενό τους, ίσης μεταξύ τους βαρύτητας, που επιδέχονται καθορισμένες επιλογές απαντήσεων. Από αυτές προκύπτει το ποσοστό επιτυχούς ανταπόκρισης κάθε αξιολογούμενου σε ένα ή στο σύνολο των κριτηρίων, δημιουργώντας, έτσι, την ξεχωριστή και μοναδική εικόνα του. Η δυνατότητα, διαχρονικά, της αυξομείωσης του αριθμού των αξιολογικών προτάσεων και της σχετικής βαρύτητάς τους εξασφαλίζει τη δυναμικότητα του συστήματος και την ευχερέστερη προσαρμογή του στις αναπόφευκτες αλλαγές που θα προκύψουν μελλοντικά στο χώρο της Τράπεζας.

Κάθε αξιολογική πρόταση όλων των κριτηρίων επιδέχεται πέντε δυνατές επιλογές απαντήσεων, οι οποίες εκφράζουν το επίπεδο ανταπόκρισης του υπαλλήλου στα πλαίσια του γενικού κριτηρίου και σε συνάρτηση με το περιεχόμενό της. Αυτές είναι οι αξιολογικές ενδείξεις που καταχωρούνται με τη μορφή κωδικών αριθμών και αποκτούν αντικειμενική υπόσταση, από τη στιγμή που αναφέρονται στην ετήσια απόδοση, στο περιγραφόμενο αντικείμενο εργασίας και συνδυάζονται με την περιγραφή θέσης εργασίας.

#### **11.4. Τα γενικά κριτήρια**

Το προσωπικό της Τράπεζας αξιολογείται με σημείο αναφοράς την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας ή/και ευθύνης που κατέχει σε τρία (3) ή τέσσερα (4) - για την περίπτωση των στελεχών - γενικά κριτήρια, τα εξής:

- 1) Εργασιακά χαρακτηριστικά
- 2) Επαγγελματική συμπεριφορά
- 3) Ατομικά χαρακτηριστικά
- 4) Διοικητικά και Ηγετικά χαρακτηριστικά

Κάθε γενικό κριτήριο αναλύεται σε προδιαγραμμένο αριθμό συναφών προς αυτό αξιολογικών προτάσεων - υποκριτηρίων, που συνεκτιμώνται με την ίδια βαρύτητα για τον έμμεσο καθορισμό του ποσοστού επιτυχούς ανταπόκρισης του αξιολογούμενου σε αυτό. Πέραν αυτού, εκτιμάται γενικότερα και η καταλληλότητά του σε συνάρτηση με τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

Ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος, ή τη θέση ευθύνης που κατέχει, επιλέγονται και εκτιμώνται διαφορετικά, κατά περίπτωση, υποκριτήρια στα πλαίσια κάθε γενικού κριτηρίου.

## **11.5. Αναλυτική περιγραφή των γενικών κριτηρίων**

### **A. Εργασιακά χαρακτηριστικά**

Αξιολογείται η απόδοση του υπαλλήλου στο αντικείμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί, σε σύγκριση με άλλους κρινόμενους που ασκούν ομοειδή αντικείμενα, και αφού, βεβαίως, συνεκτιμηθούν οι ειδικότερες εργασιακές συνθήκες. Η απόδοση εξετάζεται σε συνάρτηση με:

1. τις γνώσεις και επαγγελματικές εμπειρίες του
2. το ενδιαφέρον και τις προσπάθειες που καταβάλλει
3. το τελικό αποτέλεσμα που έχει η αξιοποίηση των παραπάνω δεδομένων στην εργασία του.

### **B. Επαγγελματική συμπεριφορά**

Αξιολογούνται οι εργασιακές σχέσεις που ο κρινόμενος ανέπτυξε στο υπηρεσιακό περιβάλλον. Η αξιολόγηση βασίζεται:

1. στη δυνατότητα του υπαλλήλου να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται γόνιμα και δημιουργικά στις απαιτήσεις του εργασιακού του χώρου
2. στην εν γένει συμπεριφορά του σε ότι αφορά τις σχέσεις του είτε με το υπηρεσιακό περιβάλλον είτε με την πελατεία και
3. στην επίδραση που ασκεί στον εργασιακό του χώρο, ως συνισταμένη του βαθμού ανταπόκρισής του στα δύο παραπάνω.

### **Γ. Ατομικά χαρακτηριστικά**

Αξιολογούνται τα στοιχεία της προσωπικότητας του υπαλλήλου που αφορούν την υπηρεσιακή του ιδιότητα, τα οποία εξετάζονται σε συνάρτηση με:

1. τη διάθεση και ικανότητα αξιοποίησης των φυσικών του προσόντων στο εργασιακό περιβάλλον, τον τρόπο με τον οποίο μεθοδεύει την εργασία του, καθώς και την εν γένει στάση του απέναντι σε αυτήν
2. το ενδιαφέρον που εκδηλώνει για πληρέστερη επαγγελματική ενημέρωση και βελτίωσή του γενικά

3. την ανταπόκριση του στις δυνατότητες που παρουσιάζονται για την επαγγελματική του εξέλιξη.

#### **Δ. Διοικητικά και ηγετικά χαρακτηριστικά**

Το κριτήριο αυτό αφορά μόνο τα στελέχη, κατά τον Οργανισμό της Υπηρεσίας της Τράπεζας. Αξιολογούνται:

1. ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη προσεγγίζουν, παρακινούν και κατευθύνουν τους συνεργάτες τους
2. η οργάνωση του εργασιακού χώρου ευθύνης τους
3. η ικανότητά τους να χειρίζονται - επωφελώς για την Τράπεζα - την πελατεία και
4. τα αποτελέσματα και η συνολική αποδοτικότητα του διοικητικού χώρου ευθύνης τους.

### **11.6. Οι αξιολογικές ενδείξεις**

Κάθε υποκριτήριο, που περιλαμβάνεται στα τέσσερα γενικά κριτήρια, διατυπώνεται με τη μορφή αξιολογικής πρότασης και επιδέχεται πέντε δυνατές επιλογές απαντήσεων. Οι επιλογές αυτές - διαφορετικά "αξιολογικές ενδείξεις"- εκφράζουν το επίπεδο ανταπόκρισης του κρινομένου στο περιεχόμενο κάθε επιμέρους υποκριτηρίου, στα αξιολογικά πλαίσια του Γενικού Κριτηρίου όπου εντάσσεται. Οι αξιολογικές ενδείξεις, για την απλότητα της χρήσης τους και προκειμένου να διευκολυνθεί η μηχανογραφική επεξεργασία των Δελτίων Αξιολόγησης και Ανάπτυξης [Δ.Α.Α.], καταγράφονται με επιλεγμένους κωδικούς αριθμούς.

Όλα τα υπόλοιπα σημεία που συμπληρώνονται ή αναγράφονται ως προτάσεις και σχόλια στο Δ.Α.Α. αποτελούν τις αξιολογικές εκτιμήσεις των δυνατοτήτων ανάπτυξης και των προοπτικών απασχόλησης του κρινομένου.

Οι αξιολογικές ενδείξεις και οι αντίστοιχοι κωδικοί αριθμοί έχουν ως εξής:

<b>Αξιολογική ένδειξη</b>	<b>Κωδικοί αριθμοί</b>
<i>Η ανταπόκριση του κρινομένου στις απαιτήσεις της θέσης:</i>	
Υπολειπόταν σταθερά της κανονικής	3
Κυμάνθηκε κάτω από την κανονική	4
Κρίθηκε κανονική	5
Υπερέβαινε συνήθως την κανονική	6
Υπερείχε σταθερά της κανονικής	7

Ως σημείο αναφοράς, για να υπολογιστεί το επίπεδο ανταπόκρισης του κρινομένου στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, λαμβάνεται η κανονική ανταπόκριση.

Κανονική ανταπόκριση θεωρείται η λογική και, κυρίως, αποδεκτή από την Τράπεζα εκτέλεση των καθηκόντων που ανατέθηκαν στο κρινόμενο, υπό συνηθισμένες εργασιακές συνθήκες.



Επισημαίνεται ότι οι κωδικοί αριθμοί 3,4,5,6,7 δεν αντιστοιχούν σε βαθμολόγηση. Ως εκ τούτου, κριτές και κρινόμενοι οφείλουν να προσέχουν πώς ορίζονται και διατυπώνονται οι αξιολογικές ενδείξεις, και όχι πώς καταχωρούνται αριθμητικά.

### 11.7. Διαδικασία αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται κατά το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους από δύο κριτές (τον άμεσο προϊστάμενο του κρινόμενου και τον ιεραρχικά ανώτερο αυτού), που είχαν την εποπτεία του επί εξάμηνο κατά την περίοδο κρίσεως.
2. Τα στάδια της αξιολόγησης είναι τα εξής:
  - Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης του κρινόμενου.
  - Η διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης μεταξύ του κρινόμενου και των δύο κριτών του.
  - Η αναλυτική αξιολόγηση του κρινόμενου από τους δύο κριτές.
  - Η αξιολόγησή του ως προς την ωριμότητα ανάληψης ή αναβάθμισης σε θέση ευθύνης.
  - Ο κρινόμενος λαμβάνει γνώση της αξιολόγησής του και διατυπώνει τις παρατηρήσεις του στον ειδικό χώρο που υπάρχει στο έντυπο αξιολόγησης.
  - Ο επικεφαλής της Μονάδας, εφόσον το επιθυμεί, αναγράφει τις δικές του απόψεις στον ειδικό χώρο του Δελτίου.
  - Ο κρινόμενος έχει τη δυνατότητα να διατυπώσει την επιθυμία του προκειμένου να εξεταστεί το Δ.Α.Α. του από την Αναθεωρητική Επιτροπή, εφόσον πληρούνται οι προβλεπόμενες, από το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού, προϋποθέσεις.

Κάθε εργαζόμενος, κατόπιν αίτησής του, έχει το δικαίωμα να λάβει αντίγραφο του Δελτίου του, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

3. Η κρίση πραγματοποιείται από δύο κριτές, που είχαν την εποπτεία του αξιολογούμενου τουλάχιστον ένα εξάμηνο της ετήσιας περιόδου κρίσεως. Αυτοί είναι: α) ο άμεσος προϊστάμενός του και β) ο ιεραρχικά ανώτερος αυτού, οι οποίοι συνιστούν τα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης. Αυτό σημαίνει ότι καλούνται να συμμετέχουν σε από κοινού προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού ευθύνης τους, μέσα από μια διαδικασία διαλόγου και ανταλλαγής θέσεων / επιχειρημάτων, με βάση πάντοτε:

α) το αντικείμενο εργασίας του κρινόμενου,

β) τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης,

γ) το επίπεδο στο οποίο ανταποκρίθηκε στα υποκριτήρια που έχουν τεθεί, συγκρινόμενος και με άλλους υπαλλήλους που απασχολήθηκαν σε ομοειδή αντικείμενα και αξιολογούνται από τους ίδιους κριτές.

Καλούνται, επίσης, συνεργαζόμενοι να προγραμματίσουν συντονισμένες ενέργειες και να θέσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη των υπαλλήλων ευθύνης τους και να προσδιορίσουν τους χώρους, όπου κρίνουν ότι αυτοί θα μπορούσαν να απασχοληθούν.

Επισημαίνεται ότι η επίσημη αξιολόγηση διεξάγεται μεν μια φορά το χρόνο, τα αξιολογικά δεδομένα όμως συλλέγονται από τους κριτές κατά τη διάρκεια όλης της περιόδου κρίσεως, στα πλαίσια της καθημερινής συνεργασίας τους με τους αξιολογούμενους.

Σημείωση: Μόνο σε περίπτωση που πραγματικοί λόγοι (π.χ. συνταξιοδότηση κριτή) δεν επιτρέπουν την αξιολόγηση από τα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης, η κρίση πραγματοποιείται μόνο από τον ένα κριτή.

4. Το πρώτο δεκαήμερο κάθε χρόνου η Διεύθυνση Οργάνωσης και Μηχανογράφησης αποστέλλει σε όλες τις Μονάδες τα έντυπα της αξιολόγησης (Δ.Α.Α., Πληροφοριακό Ατομικό Δελτίο) για το προσωπικό που υποχρεούνται να αξιολογήσουν.

5. Οι Φάσεις της Αξιολόγησης

#### **A. Αναλυτική αυτοαξιολόγηση του κρινόμενου**

Ο κρινόμενος καταγράφει, στον προβλεπόμενο χώρο του Δ.Α.Α., τις αξιολογικές εκτιμήσεις του, που συνιστούν την αυτοκριτική στάση του απέναντι στην ετήσια εργασιακή του απόδοση, τις δυνατότητες ανάπτυξης και τις προοπτικές απασχόλησής του μέσα στην Τράπεζα. Επίσης, περιγράφει αναλυτικά τα καθήκοντα και τα επιμέρους αντικείμενα που κλήθηκε να διεκπεραιώσει κατά τη διάρκεια της περιόδου κρίσεως .

Στον κρινόμενο παρέχεται, επίσης, η δυνατότητα να προετοιμαστεί για τη συνέντευξη της αξιολόγησης, που συνιστά την αμέσως επόμενη αξιολογική διαδικασία, καθώς τα θέματα που υποχρεωτικά θα συζητήσει με τους κριτές του στη φάση αυτή προκύπτουν από ομάδα ερωτήσεων.

Οι προσωπικές αυτές εκτιμήσεις δίνουν την ευκαιρία στους κριτές να γνωρίσουν τις απόψεις του, και επομένως διευκολύνουν τη συλλογική του αξιολόγηση, αλλά αποτελούν και τη βάση της αξιολογικής συνέντευξης - προγραμματισμένης συζήτησης των κριτών με τον κρινόμενο - και της συμφωνίας τους σε ορισμένες ενέργειες και στόχους, που θα πρέπει και τα δύο μέρη να επιδιώξουν να προωθήσουν στη διάρκεια του τρέχοντος έτους, ώστε η επόμενη κρίση να είναι πλησιέστερη στις προσδοκίες τόσο της Τράπεζας, όσο και του κρινόμενου.

#### **B. Συνέντευξη αξιολόγησης**

Την παράδοση της αυτοαξιολόγησης διαδέχεται προγραμματισμένη συνέντευξη των μελών της συλλογικής αξιολόγησης με τον κρινόμενο.

Κατά τη συζήτηση εκφράζονται απόψεις για τον κρινόμενο σχετικά με:

- την προσωπική του εκτίμηση για την απόδοσή του κατά την περίοδο κρίσεως,

- τους παράγοντες που επηρέασαν την απόδοσή του,
- τα τυχόν προβλήματα που αντιμετώπισε,
- τους στόχους και το πρόγραμμα δράσης για τη νέα περίοδο κρίσης.

Το φύλλο 4 του Δ.Α.Α. περιλαμβάνει ομάδα ερωτήσεων από το περιεχόμενο των οποίων προκύπτουν τα θέματα - κορμός της συζήτησης μεταξύ κριτών και κρινόμενου, τα οποία οπωσδήποτε πρέπει να εξαντλούνται. Έτσι, ενώ εξασφαλίζεται η ενιαία και ισότιμη μεταχείριση του προσωπικού, δεν αναιρείται το δικαίωμα να συζητηθεί, κατά την εκτίμηση των διαλεγόμενων, και ό,τι άλλο σχετικό, εφόσον στοχεύει στην πληρέστερη κατανόηση της κάθε περίπτωσης και στη δικαιότερη αντιμετώπισή της.

Η παρουσία και των δύο κριτών, κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, κρίνεται σκόπιμη και επιθυμητή, δεδομένου ότι στοχεύει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών της αξιολόγησης, έτσι ώστε αφενός να είναι δυνατή η διαμόρφωση κοινά αποδεκτών εκτιμήσεων αναφορικά με την υπηρεσιακή παρουσία του αξιολογούμενου, και αφετέρου να προσδιοριστούν εναλλακτικές προοπτικές ανάπτυξής του, καθώς και οι απαραίτητες για αυτό προϋποθέσεις.

Αν η παρουσία αμοτέρων των κριτών καθίσταται ανέφικτη, τότε η συνέντευξη διεξάγεται από τον άμεσο κριτή και ενημερώνεται σχετικά ο ιεραρχικά ανώτερος κριτής. Ο τελευταίος, στην περίπτωση αυτή, έχει το δικαίωμα, εφόσον το κρίνει σκόπιμο, να επαναλάβει τη συζήτηση με τον κρινόμενο, παρουσία ή όχι του άμεσου προϊσταμένου. Το ίδιο δικαίωμα παρέχεται και στον κρινόμενο.

### **Γ. Συλλογική Αξιολόγηση**

Οι κριτές - μέλη της συλλογικής αξιολόγησης συμμετέχουν ισότιμα στη διαδικασία της κρίσης, και αφού συνεκτιμήσουν:

- α) τις γενικές πληροφορίες για τον κρινόμενο,
- β) την απασχόλησή του κατά το χρόνο της κρίσεως,
- γ) την αυτοαξιολόγηση και τις παρατηρήσεις του υπαλλήλου και
- δ) τα συμφωνηθέντα συμπεράσματα της συνέντευξης

καταλήγουν, μέσα από μια διαδικασία γόνιμου διαλόγου και ανταλλαγής επιχειρημάτων, στην εκτίμησή τους για αυτόν, την οποία διατυπώνουν στα προβλεπόμενα σημεία του Δελτίου.

Επισημαίνονται ιδιαίτερα τα εξής:

- α) οι κριτές συμμετέχουν ισότιμα στη συλλογική αξιολόγηση
- β) η σχέση ιεραρχίας μεταξύ των κριτών δε θα πρέπει να επηρεάζει τη συνεργασία τους στην αξιολόγηση του κρινόμενου

γ) σκόπιμη και επιθυμητή είναι η σύγκλιση της εκτιμήσεως των κριτών για τον αξιολογούμενο

δ) κάθε κριτής καταγράφει αυτοτελώς την άποψή του στον προβλεπόμενο χώρο.

#### **Δ. Ενημέρωση και ενέργειες κρινομένου**

Ο κρινόμενος λαμβάνει γνώση της συλλογικής αξιολόγησής του και των εκτιμήσεων που διατυπώνονται στο Δ.Α.Α. του και:

α) διατυπώνει τις παρατηρήσεις του για την αναλυτική συλλογική αξιολόγησή του

β) σημειώνει την επιθυμία του να εξεταστεί το Δ.Α.Α. του από την Αναθεωρητική Επιτροπή, εφόσον πληρούνται οι προβλεπόμενες για αυτό προϋποθέσεις.

Ο χρόνος που έχει στη διάθεσή του ο κρινόμενος να διατυπώσει αφενός τις αξιολογικές εκτιμήσεις του, και αφετέρου τις παρατηρήσεις του, προσδιορίζεται σε δύο εργάσιμες ημέρες.

Εφόσον η προθεσμία αυτή δεν τηρηθεί από μέρος του κρινομένου, οι κριτές υποχρεούνται να υποβάλουν το Δ.Α.Α. χωρίς τη συμμετοχή του.

#### **Ε. Διατύπωση εκτιμήσεων του επικεφαλής της Μονάδας (προαιρετικά)**

Μετά την ολοκλήρωση της σύνταξης των Δ.Α.Α. όλων των υπαλλήλων, αυτά παράδονται στον επικεφαλής της κάθε Μονάδας προκειμένου να διατυπώσει και εκείνος, αν το επιθυμεί, τις παρατηρήσεις του, στις περιπτώσεις που δεν αποτελούσε ένα από τα μέλη της συλλογικής αξιολόγησης.

#### **ΣΤ. Ολοκλήρωση διαδικασίας**

Μετά τη συμπλήρωση των Δ.Α.Α.:

α) τα Δελτία Αξιολόγησης και Ανάπτυξης διαβιβάζονται, με εμπιστευτικό έγγραφο, στη Διεύθυνση Προσωπικού. Οι Μονάδες του Δικτύου τα διαβιβάζουν μέσω των Περιφερειακών τους Διευθύνσεων και Διοικήσεων.

β) τα Πληροφοριακά Ατομικά Δελτία διατηρούνται στη Μονάδα, στο φάκελο του υπαλλήλου, μαζί με τα αντίγραφα των αντίστοιχων δελτίων.

γ) Σε στελέχη των Περιφερειακών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων Διοικήσεως, υπό την επίβλεψη του επικεφαλής της Μονάδας, ανατίθεται η διενέργεια των απαραίτητων ελέγχων για τη σωστή και πλήρη συμπλήρωση των Δ.Α.Α.

δ) Στις ΔΙ.ΔΙ. η αρμόδια Υπηρεσία προβαίνει στην εισαγωγή των στοιχείων των Δ.Α.Α. του Προσωπικού των Μονάδων δικαιοδοσίας τους και ελέγχει την ορθότητα των μηχανογραφημένων στοιχείων με βάση ημερήσιο extrait, το οποίο διαβιβάζει μαζί με τα σχετικά Δ.Α.Α. στη Διεύθυνση Προσωπικού.

## Σημαντικές επισημάνσεις:

α) Μετά την αποστολή των Δ.Α.Α. στη Διεύθυνση Προσωπικού, οποιαδήποτε μεταγενέστερη διόρθωση επιτρέπεται μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα της Κεντρικής Υπηρεσίας και πάντοτε σύμφωνα με αποφάσεις αρμόδιων Επιτροπών.

β) Η αρμόδια υπηρεσία, εφόσον το κρίνει σκόπιμο, μπορεί να ζητήσει διευκρινίσεις ή περισσότερα στοιχεία από τις Μονάδες που έχουν συντάξει τα δελτία των αξιολογούμενων.

γ) Η Διεύθυνση Προσωπικού, μετά την επεξεργασία ή και την αναθεώρηση των Δ.Α.Α., κοινοποιεί στους υπαλλήλους το ποσοστό επίτευξης κατά τα Γενικά Κριτήρια, καθώς και τις προοπτικές εξέλιξής τους,

δ) Με βάση τη διαδικασία που περιγράφηκε, αξιολογούνται οι υπάλληλοι της Τράπεζας, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας που κατέχουν και τα συγκεκριμένα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί (βοηθητικό προσωπικό, υπάλληλοι, στελέχη, εξειδικευμένα στελέχη).

Η Εθνική Τράπεζα χρησιμοποιεί συγκεκριμένο δελτίο αξιολόγησης και ανάπτυξης υπαλλήλου, όπως φαίνεται στο επισυναπτόμενο Παράρτημα Α.

## 12. Έρευνα – Σκοπός – Μεθοδολογία

Με στόχο τη διερεύνηση κάποιων βασικών θεμάτων που άπτονται της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου προς τους εργαζόμενους του τραπεζικού τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αφορά:

- Στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων
- Στις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι

Στο πλαίσιο των παραπάνω, το ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 25 κλειστές ερωτήσεις, στάλθηκε σε 2 υποκαταστήματα της Εθνικής Τράπεζας, τα οποία βρίσκονται στην Θεσσαλονίκη. Τα υποκαταστήματα ήταν και τα δύο ίδιας κατηγορίας (κατηγορίας 5), το ένα RETAIL BANKING και το άλλο FULL BANKING. Ο αριθμός των εργαζομένων και στα δύο ανέρχεται στους 35. Για την έρευνα μας στάλθηκαν 35 ερωτηματολόγια και πήραμε πίσω απαντημένα 30. Οπότε συνολικά 30 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν και συλλέχθηκαν έγκυρα σε διάστημα 15 ημερών από την στιγμή της παράδοσης τους στους εργαζόμενους. Να σημειωθεί πως οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες ερωτήσεων:

- Η πρώτη κατηγορία έχει κάποιες γενικές ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στο φύλο των εργαζομένων, στην ηλικία, στο μορφωτικό τους επίπεδο, στα έτη εργασίας στην τράπεζα, στα έτη προϋπηρεσίας και τέλος στην ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν.
- Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Δηλαδή, αναφέρει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η τράπεζα, αν είναι αντικειμενικό η όχι, τον τρόπο και το σκοπό της αξιολόγησης και από ποιον προέρχεται. Επίσης, μελετά το αν πρέπει να συνδέεται η αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου μέσω του συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τους εργαζόμενους.
- Τέλος, η Τρίτη κατηγορία αναφέρεται γενικά στις αμοιβές και στις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την τράπεζα και ειδικότερα παρουσιάζει το βαθμό τον οποίο είναι ικανοποιημένοι. Επίσης, διερευνά το κριτήριο με το οποίο θα πρέπει να δίδονται οι αμοιβές και οι παροχές στους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Γ στο τέλος της παρούσας εργασίας.

## 12.1. Αποτελέσματα

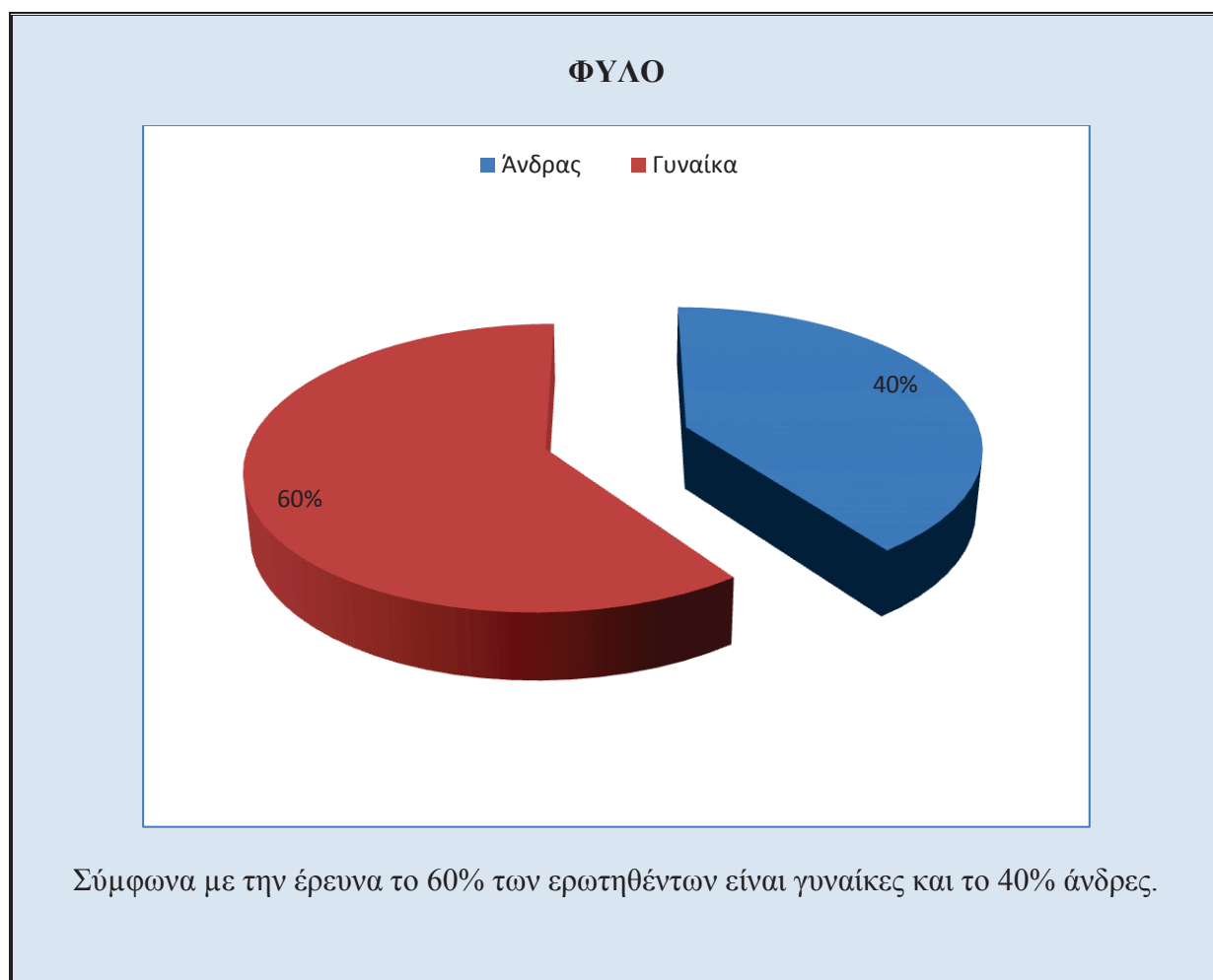
Σε αυτό το κεφάλαιο παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αφού συλλέχθηκαν τα στοιχεία των ερωτηματολογίων και αφού επεξεργάστηκαν στο πρόγραμμα Microsoft Excel, διεξάχθηκαν τα αποτελέσματα μέσω περιγραφικής στατιστικής, για κάθε ερώτηση, σε ποσοστά. Αυτά παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω:

### 1. Δημογραφικά Στοιχεία

#### 1) Ποιό είναι το φύλο σας;

A) Άνδρας

B) Γυναίκα



Διάγραμμα 12.1.1

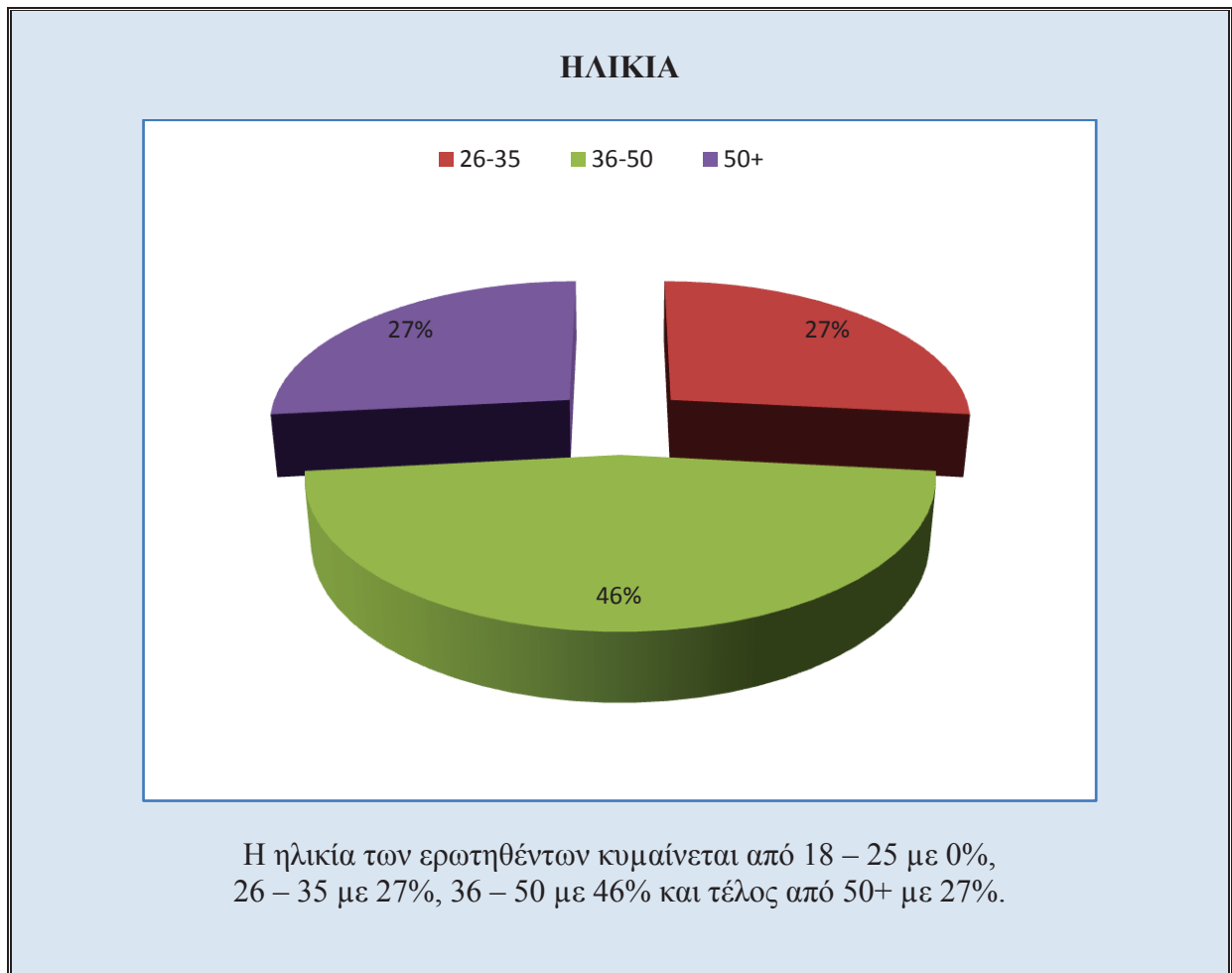
**2) Ποιά είναι η ηλικία σας;**

A) 18-25 ετών

B) 26-35 ετών

Γ) 36-50 ετών

Δ) 50+ ετών

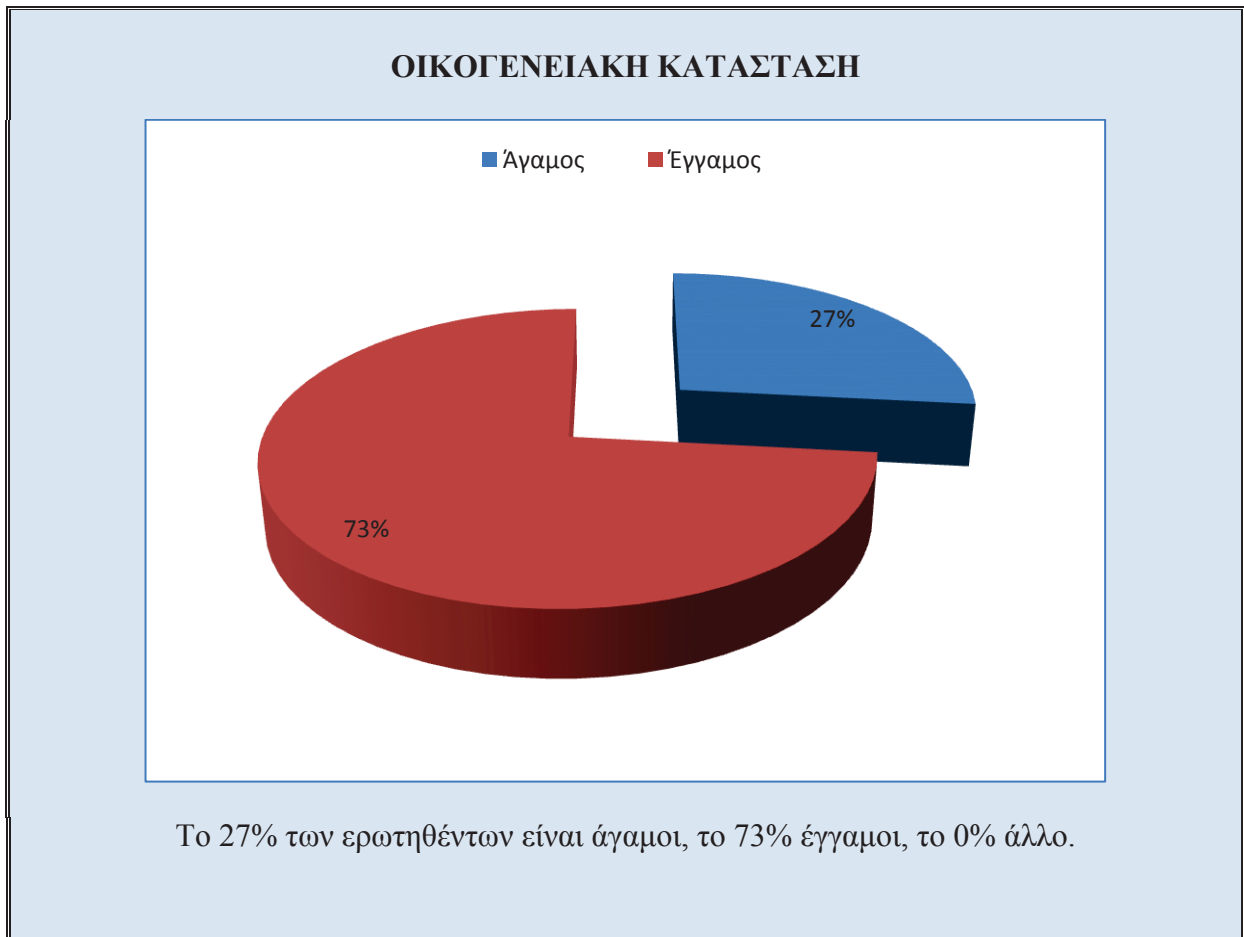


**Διάγραμμα 12.1.2**



**3) Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;**

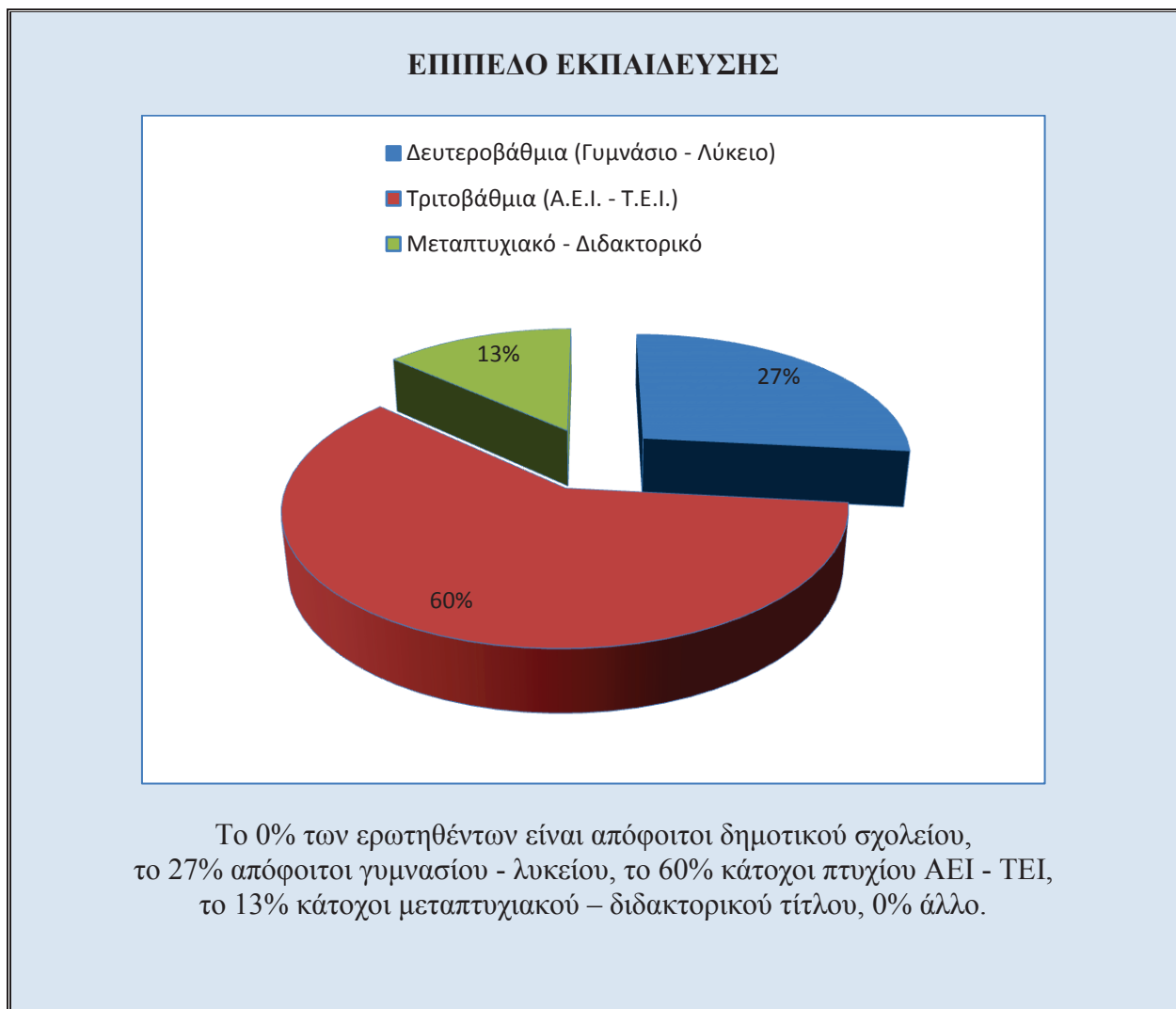
- A) Άγαμος
- B) Έγγαμος
- Γ) Άλλο



**Διάγραμμα 12.1.3**

**4) Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτετε;**

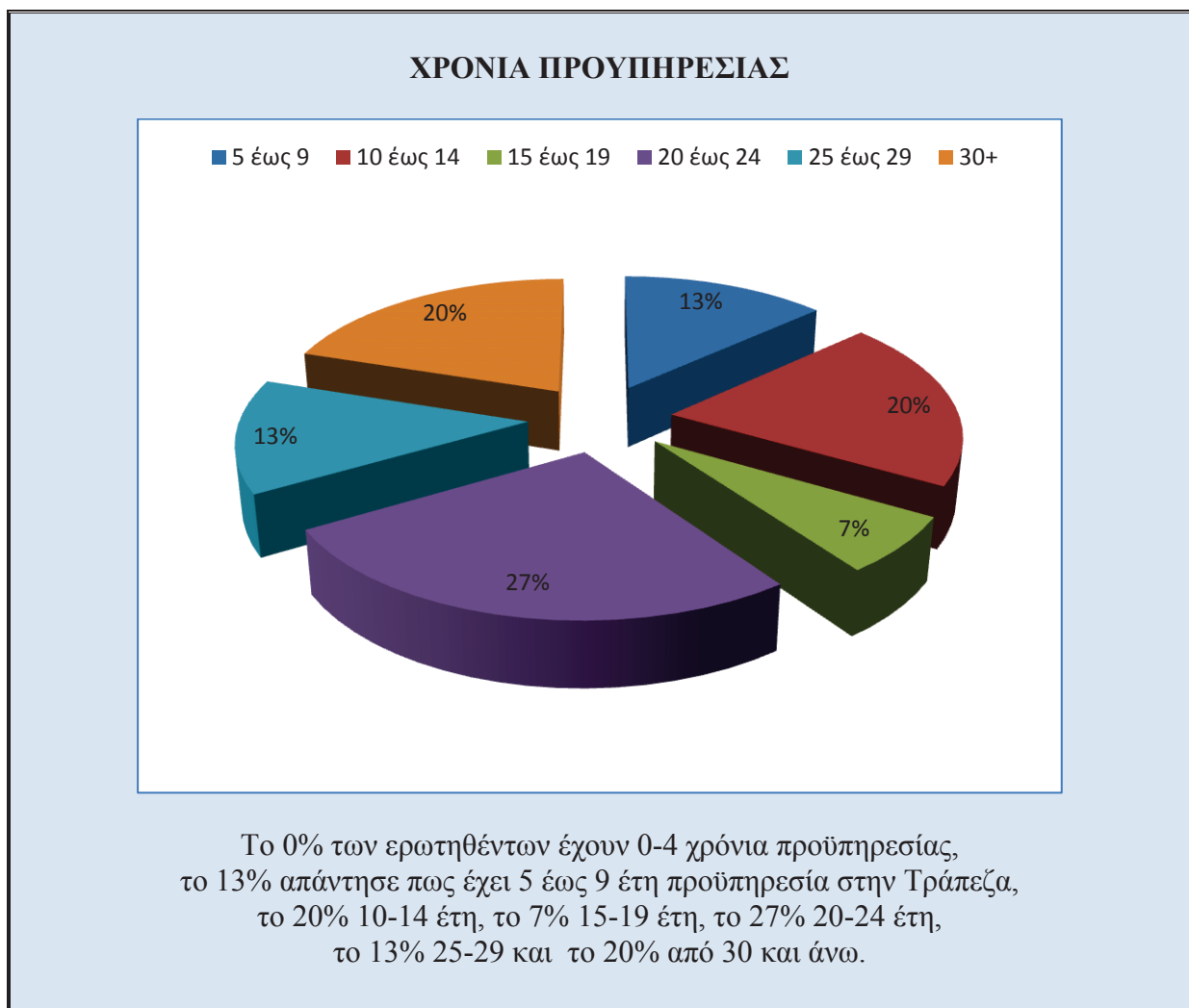
- A) Πρωτοβάθμια (Δημοτικό)
- B) Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο – Λύκειο)
- Γ) Τριτοβάθμια (Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι.)
- Δ) Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό
- Ε) Άλλο



**Διάγραμμα 12.1.4**

**5) Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτετε στην Τράπεζα;**

- A) 0 – 4
- B) 5 – 9
- Γ) 10 – 14
- Δ) 15 – 19
- E) 20 – 24
- ΣΤ) 25 – 29
- Z) 30+



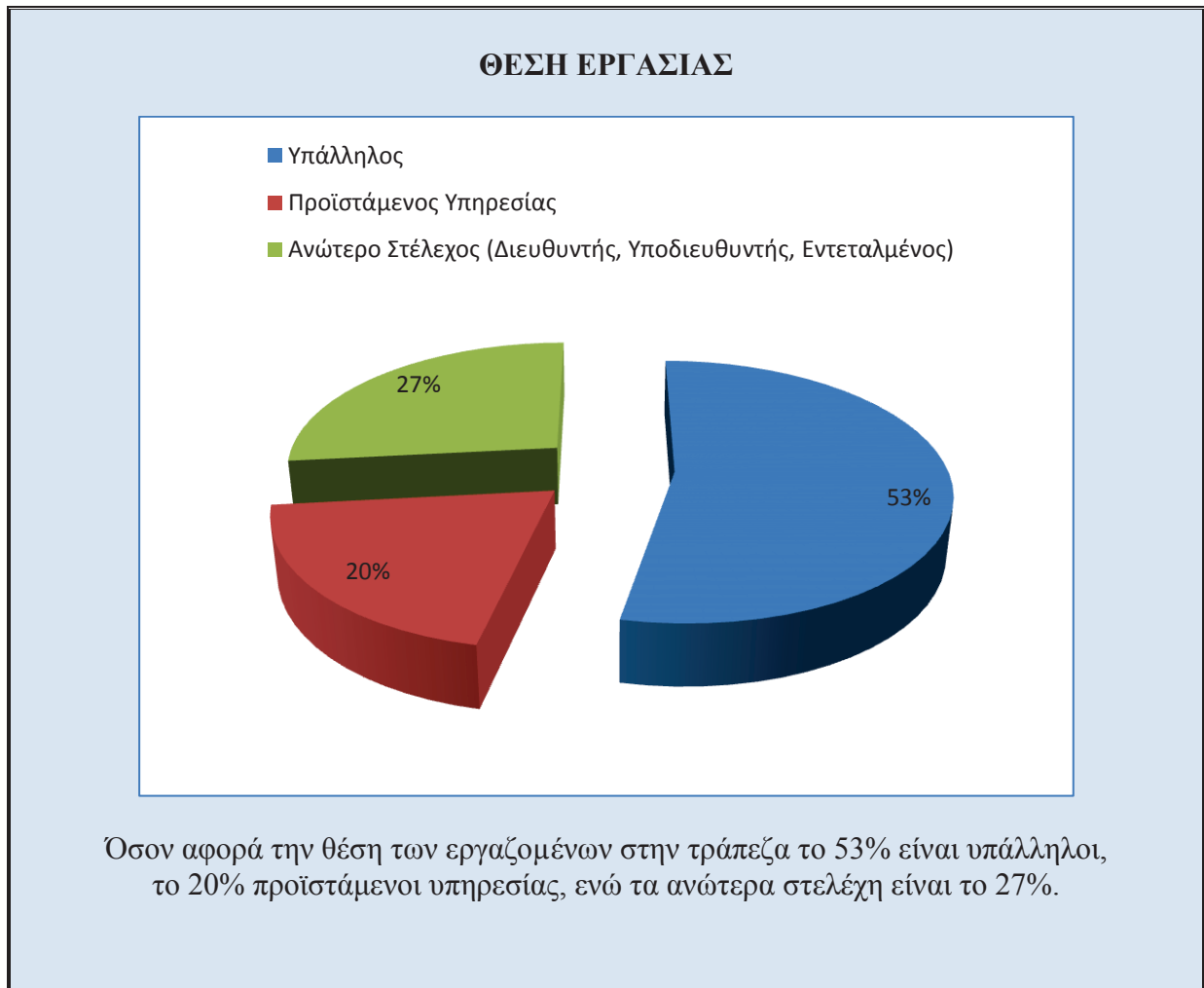
**Διάγραμμα 12.1.5**

**6) Ποια είναι η θέση εργασίας σας;**

A) Υπάλληλος

B) Προϊστάμενος Υπηρεσίας

Γ) Ανώτερο Στέλεχος ( Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Εντεταλμένος)



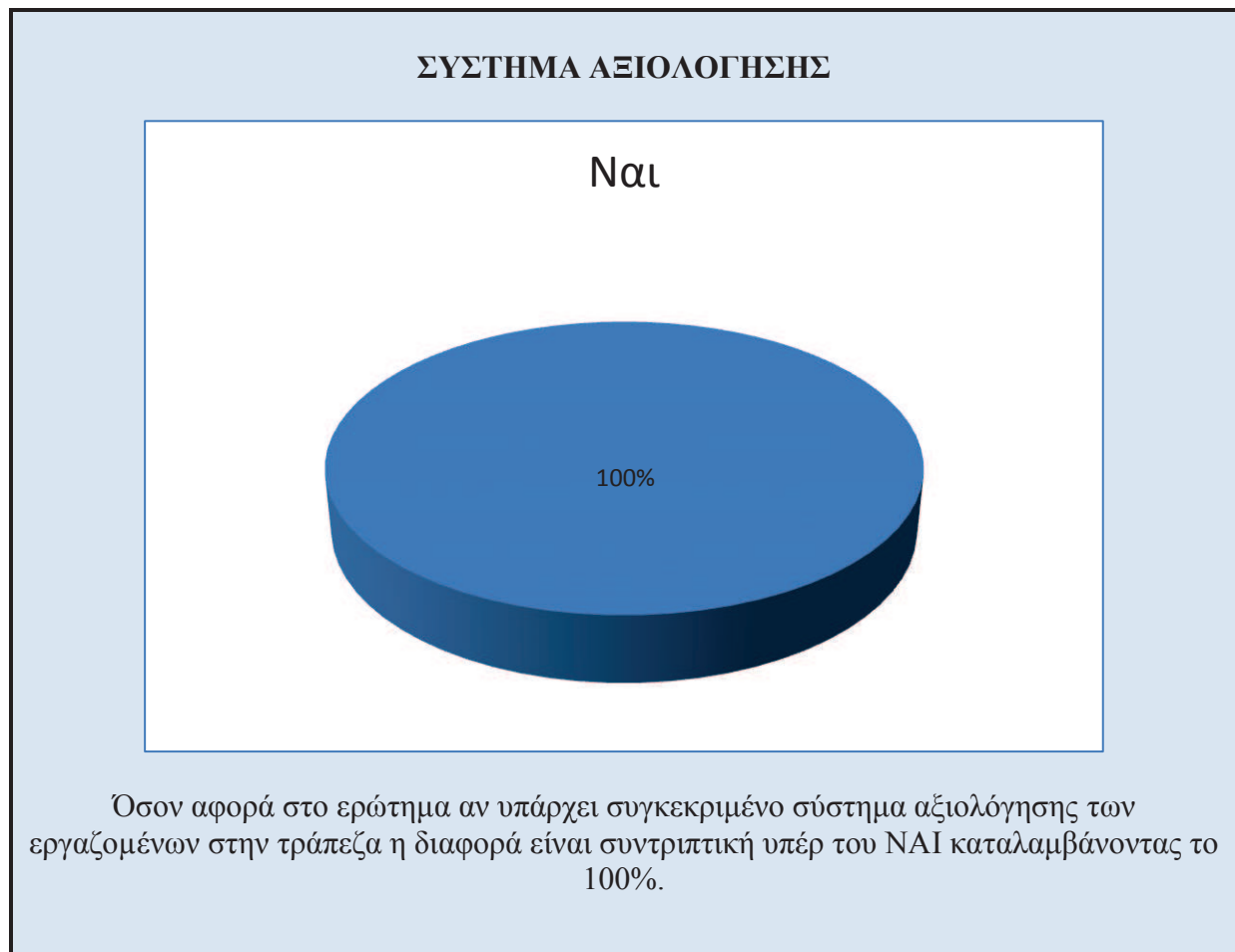
**Διάγραμμα 12.1.6**

## 2. Αξιολόγηση - Απόδοση

1) Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

A) Ναι

B) Όχι



Διάγραμμα 12.2.1

2) Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

A) Ναι

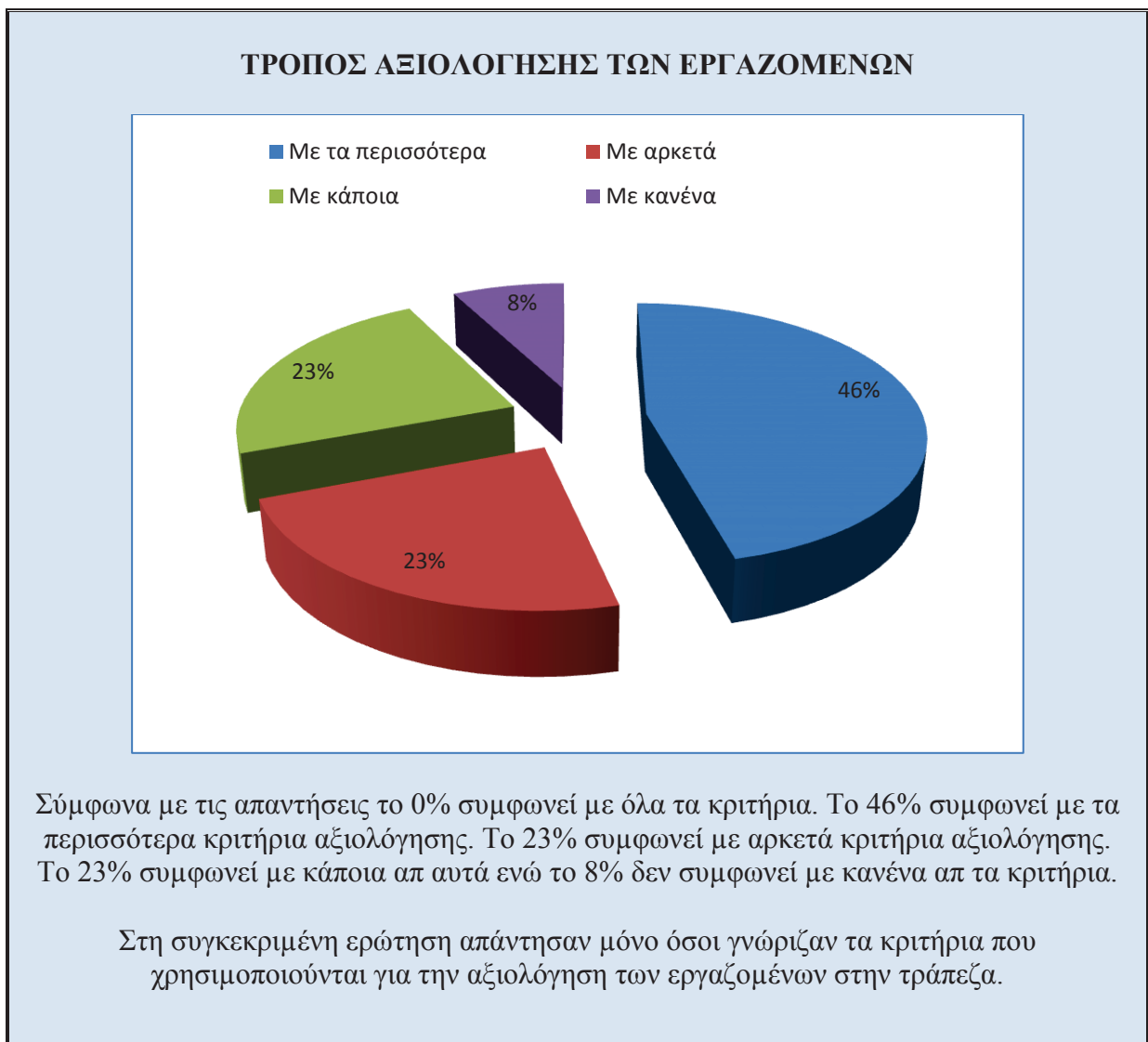
B) Όχι



Διάγραμμα 12.2.2

**2.1) Αν απαντήσατε “Ναι” στην παραπάνω ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;**

- A) Με όλα
- B) Με τα περισσότερα
- Γ) Με αρκετά
- Δ) Με κάποια
- Ε) Με κανένα

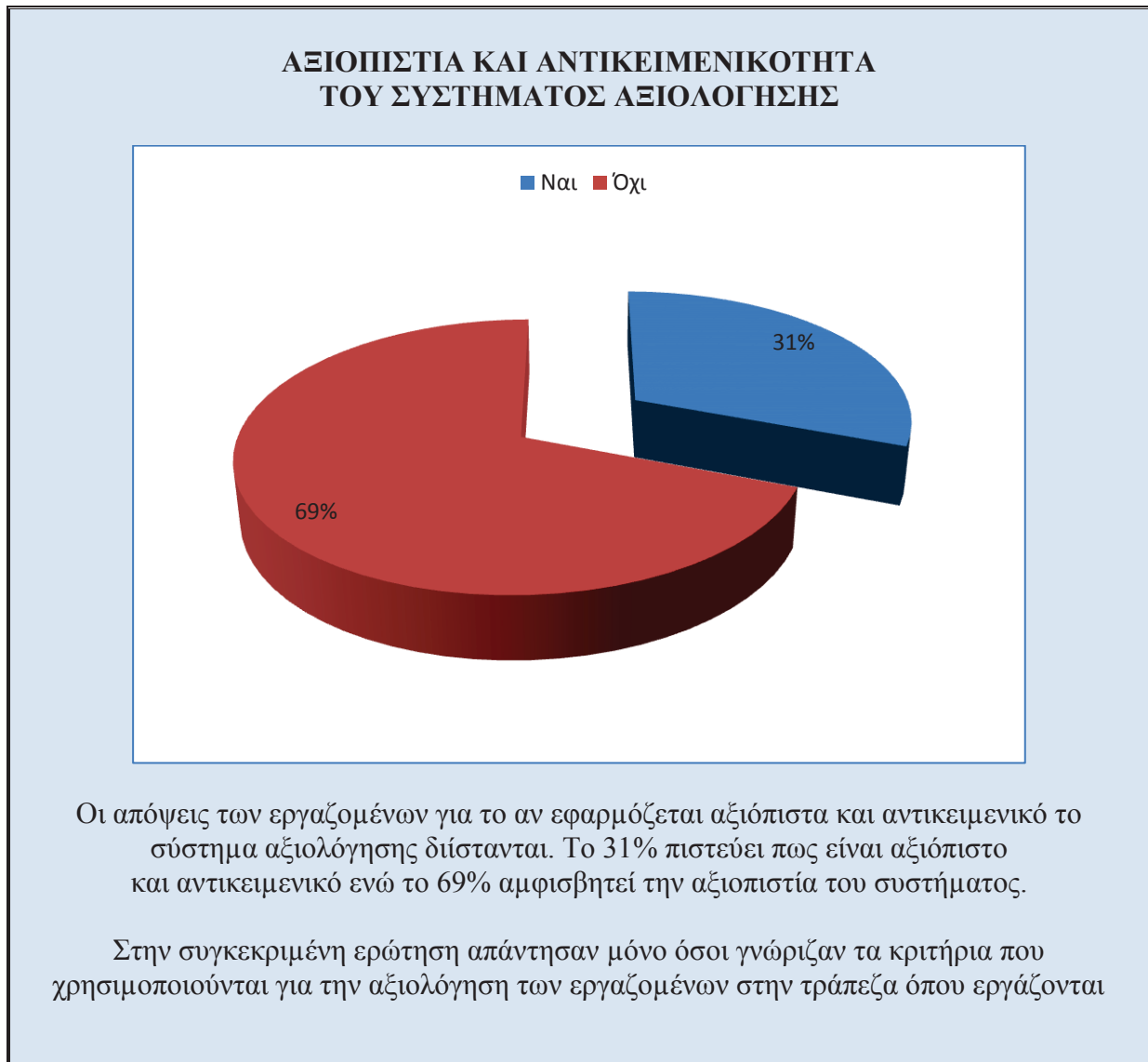


**Διάγραμμα 12.2.3**

**2.2) Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;**

A) Ναι

B) Όχι



**Διάγραμμα 12.2.4**



### 3) Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:

A) Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό.

B) Σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου.



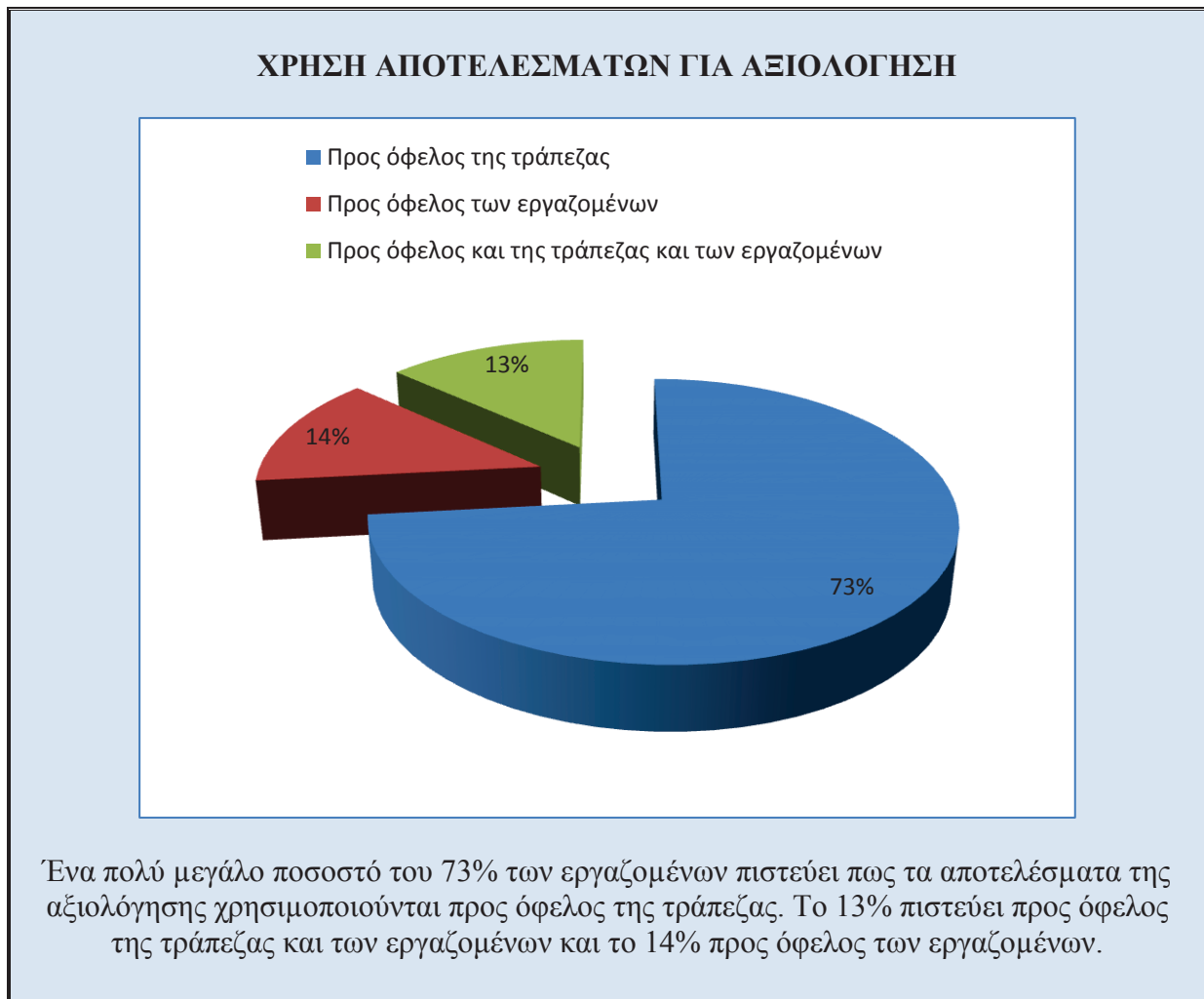
Διάγραμμα 12.2.5

4) Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως;

A) Προς όφελος της τράπεζας

B) Προς όφελος των εργαζομένων

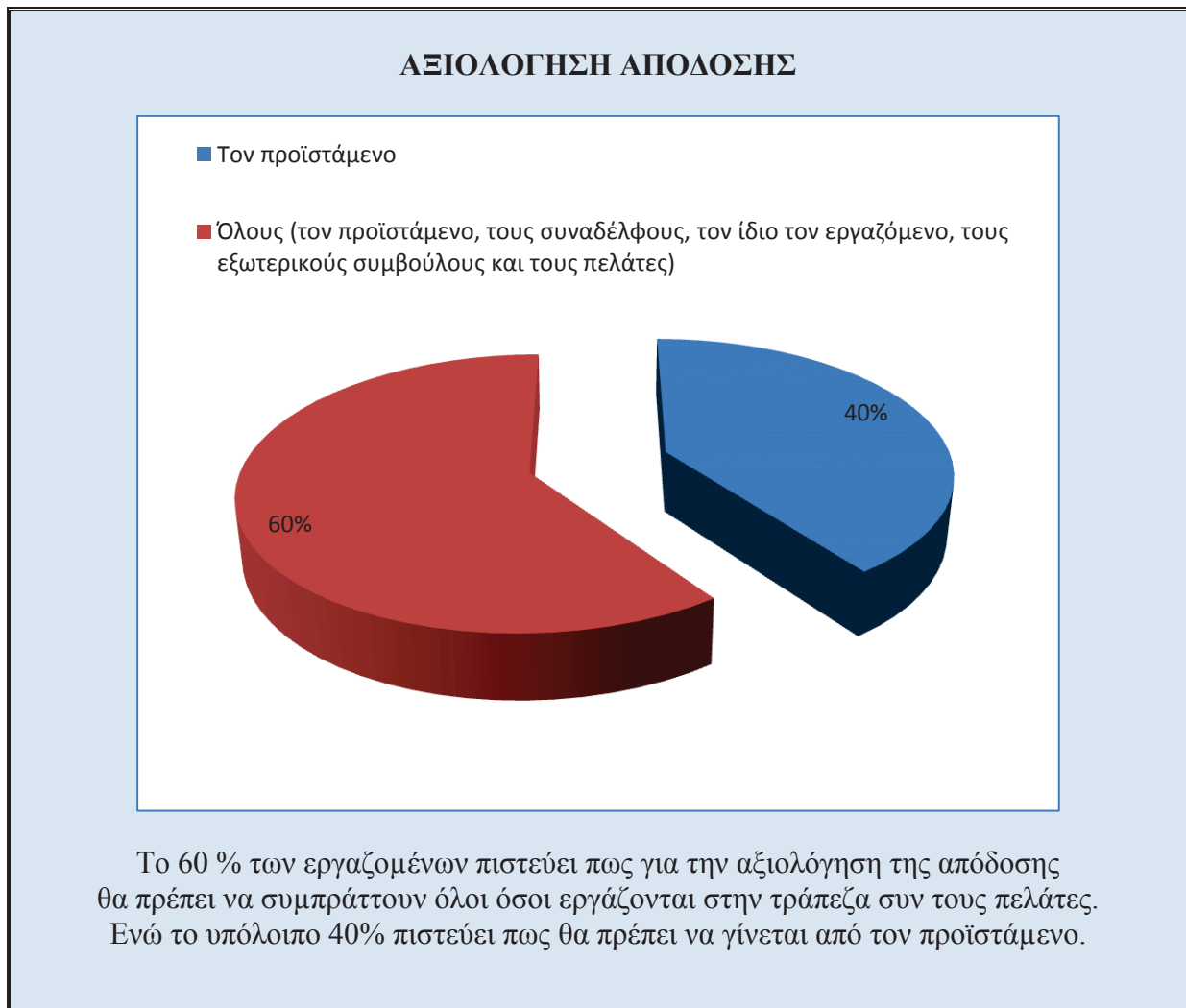
Γ) Προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων



Διάγραμμα 12.2.6

**5) Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:**

- A) Τον προϊστάμενο
- B) Τους συναδέλφους
- Γ) Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- Δ) Τους εξωτερικούς συμβούλους
- Ε) Τους πελάτες
- ΣΤ) Όλους τους παραπάνω

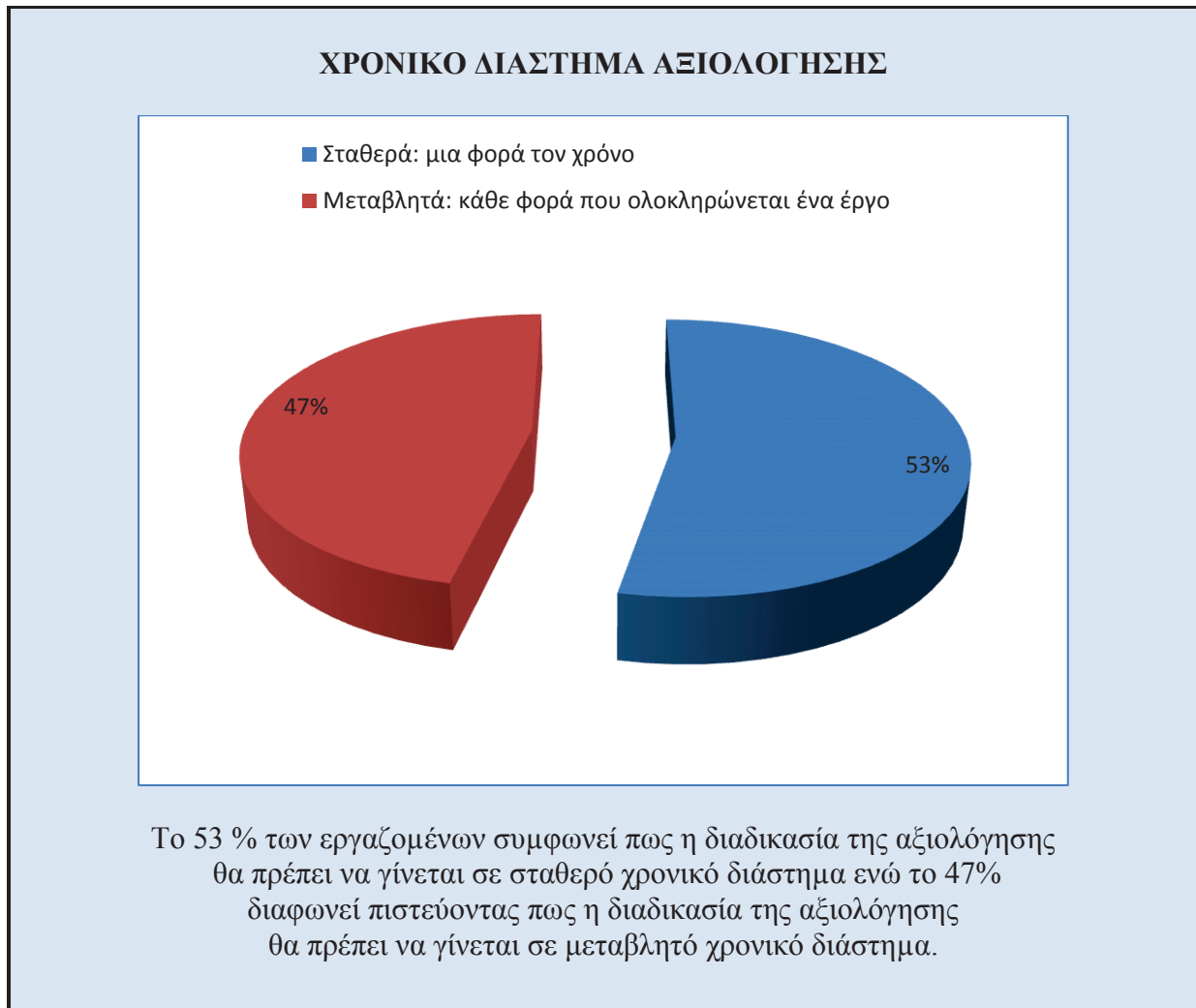


**Διάγραμμα 12.2.7**

6) Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων;

A) Σταθερά: μια φορά τον χρόνο.

B) Μεταβλητά: κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα έργο.

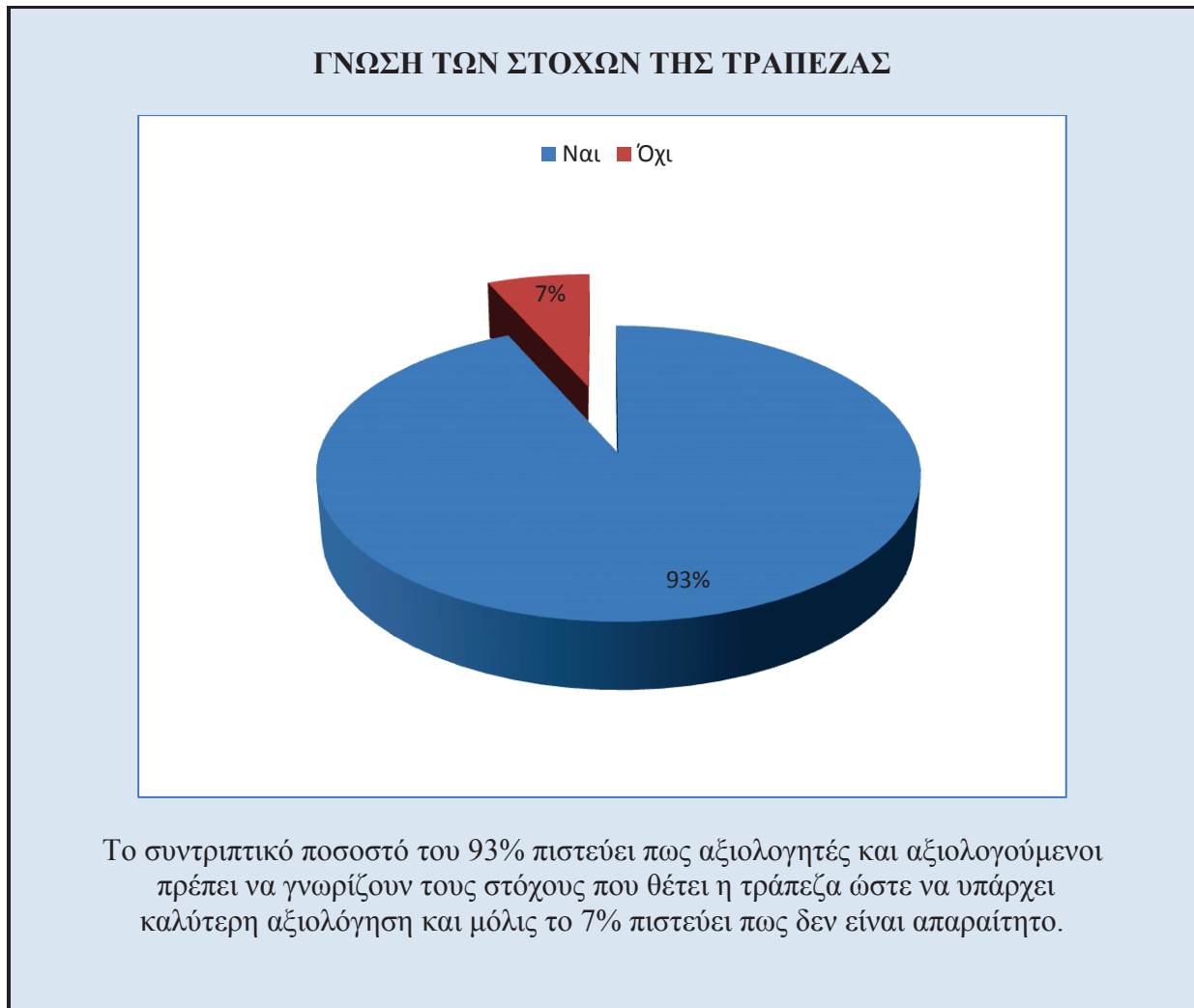


Διάγραμμα 12.2.8

7) Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;

A) Ναι

B) Όχι

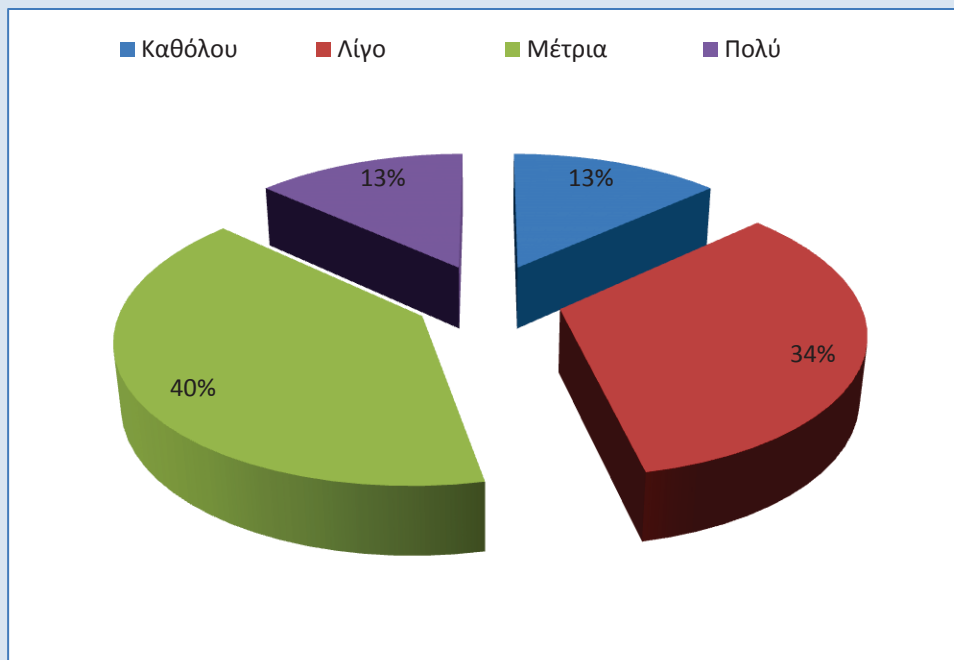


**Διάγραμμα 12.2.9**

8) Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα, συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;

- A) Καθόλου
- B) Λίγο
- Γ) Μέτρια
- Δ) Πολύ
- Ε) Πάρα πολύ

**ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ  
ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΑΠΟΔΟΣΗΣ**



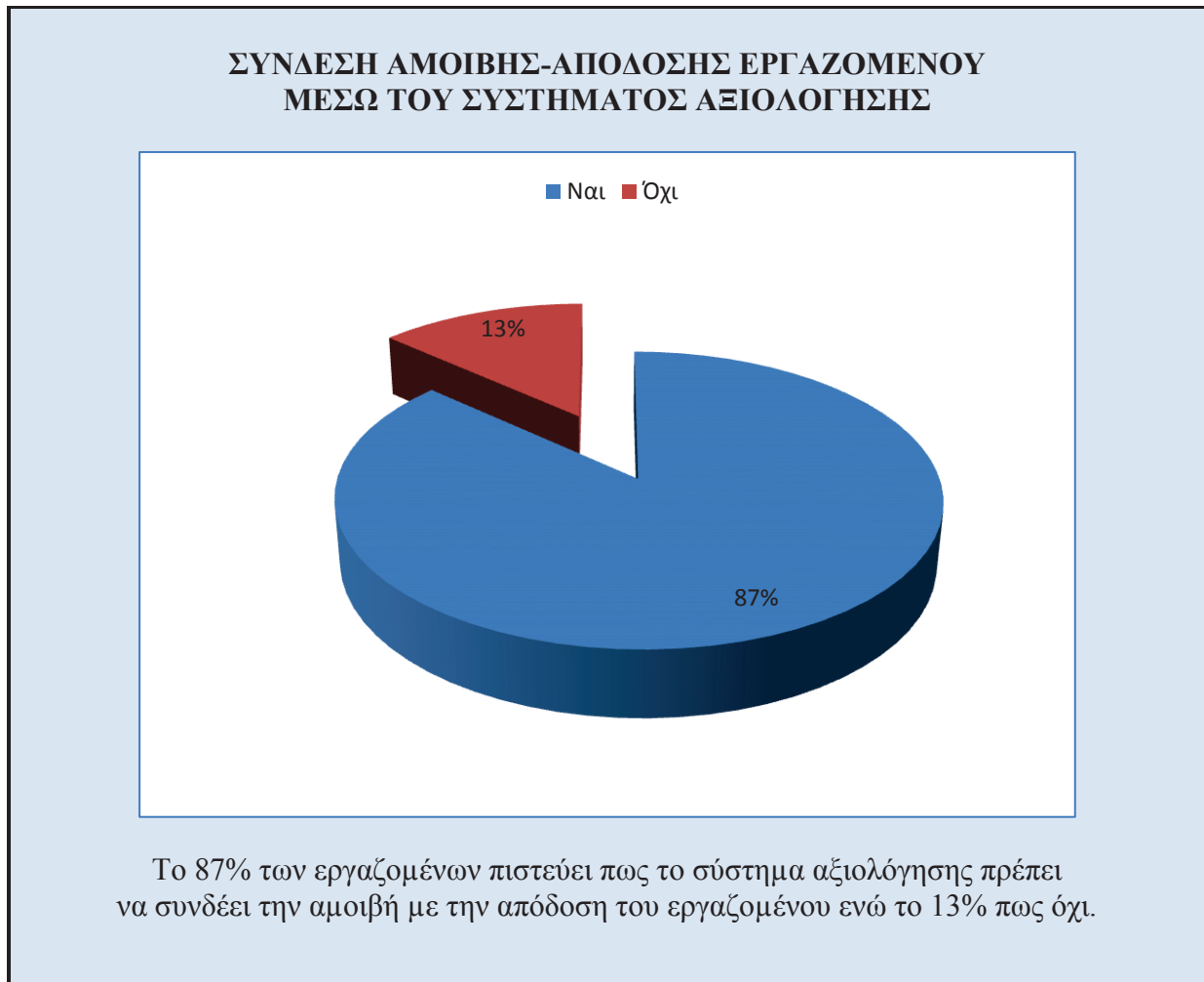
Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (40%) πιστεύουν πως το παρόν σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει μέτρια την πραγματική τους εικόνα μέσα στην τράπεζα, το 34% πιστεύει λίγο, το 13% πιστεύει καθόλου και το 13% πολύ ενώ 0% υπήρξαν απαντήσεις για πάρα πολύ.

**Διάγραμμα 12.2.10**

9) Πιστεύετε ότι, μέσω του συστήματος αξιολόγησης, πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοσή του;

A) Ναι

B) Όχι

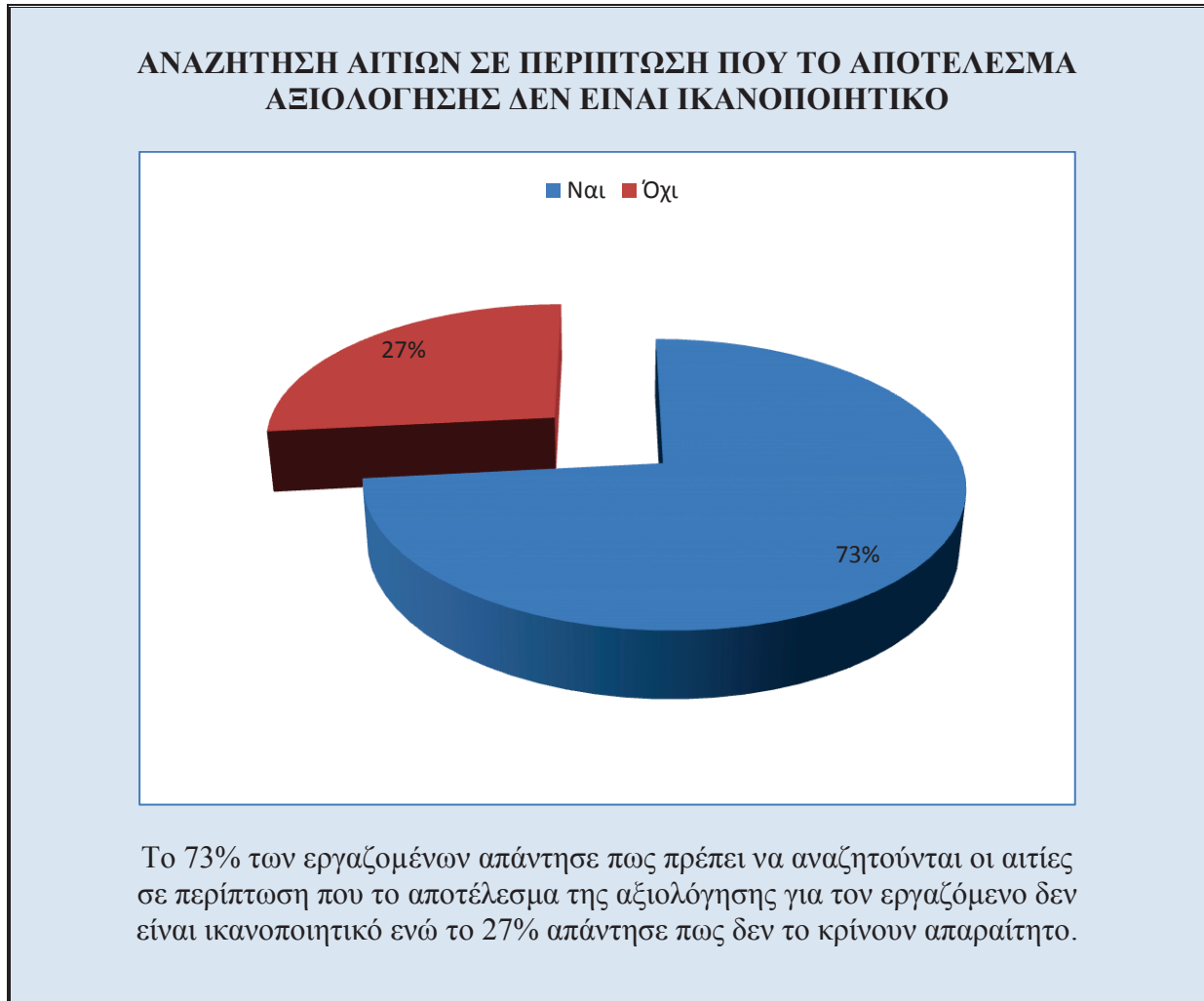


Διάγραμμα 12.2.11

10) Πιστεύετε ότι, εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;

A) Ναι

B) Όχι



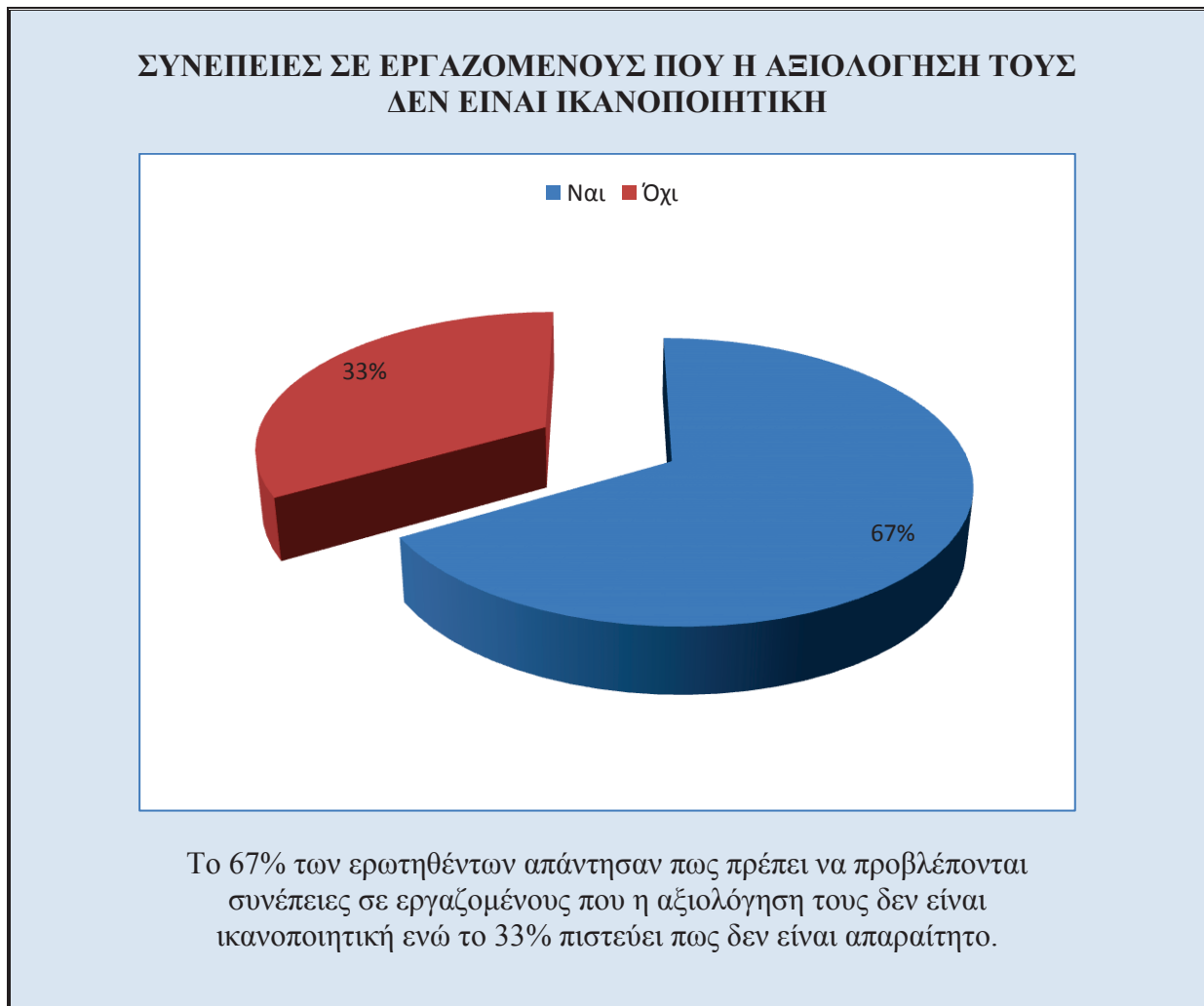
Διάγραμμα 12.2.12



11) Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγηση τους δεν είναι ικανοποιητική;

A) Ναι

B) Όχι

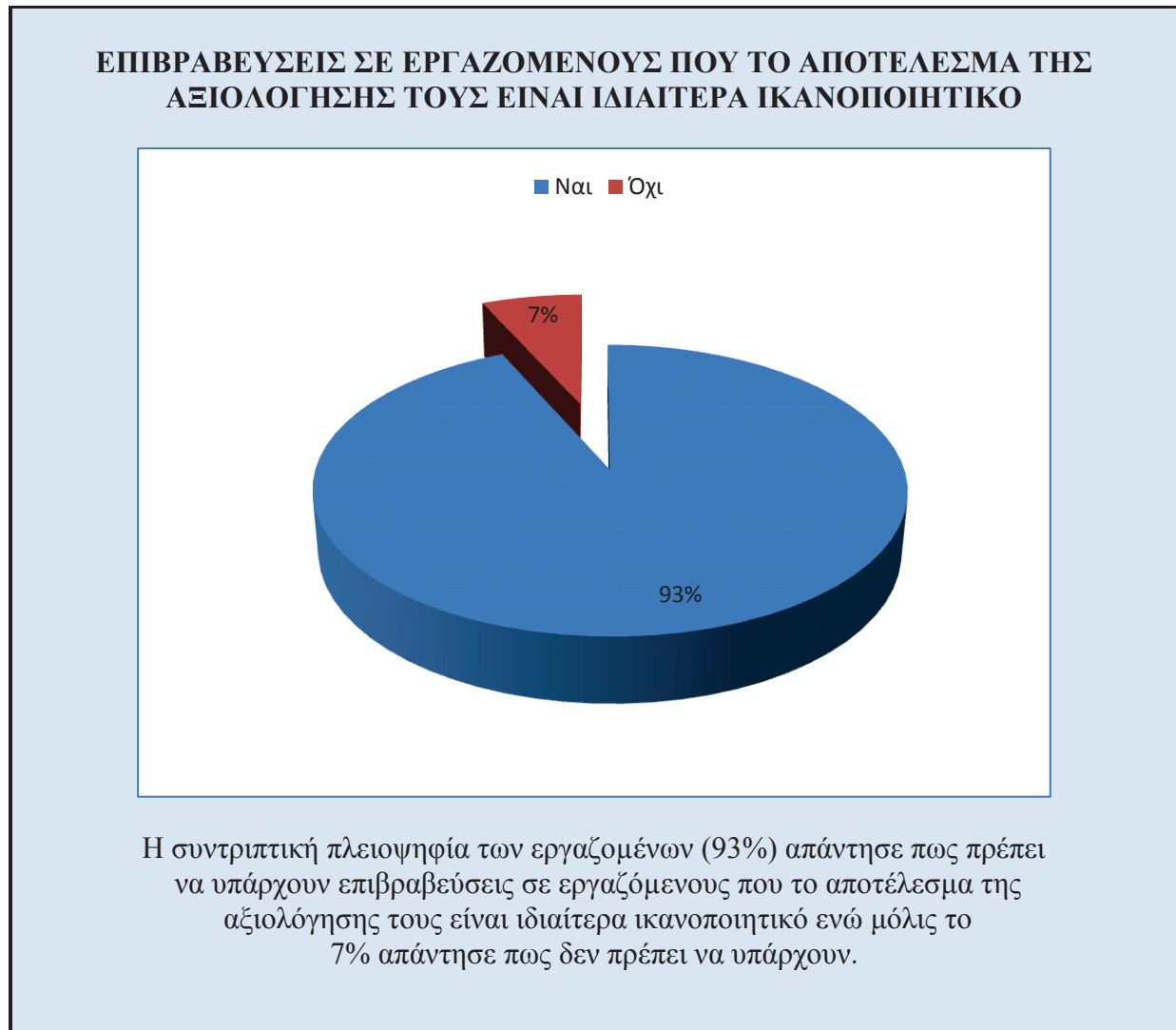


Διάγραμμα 12.2.13

12) Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

A) Ναι

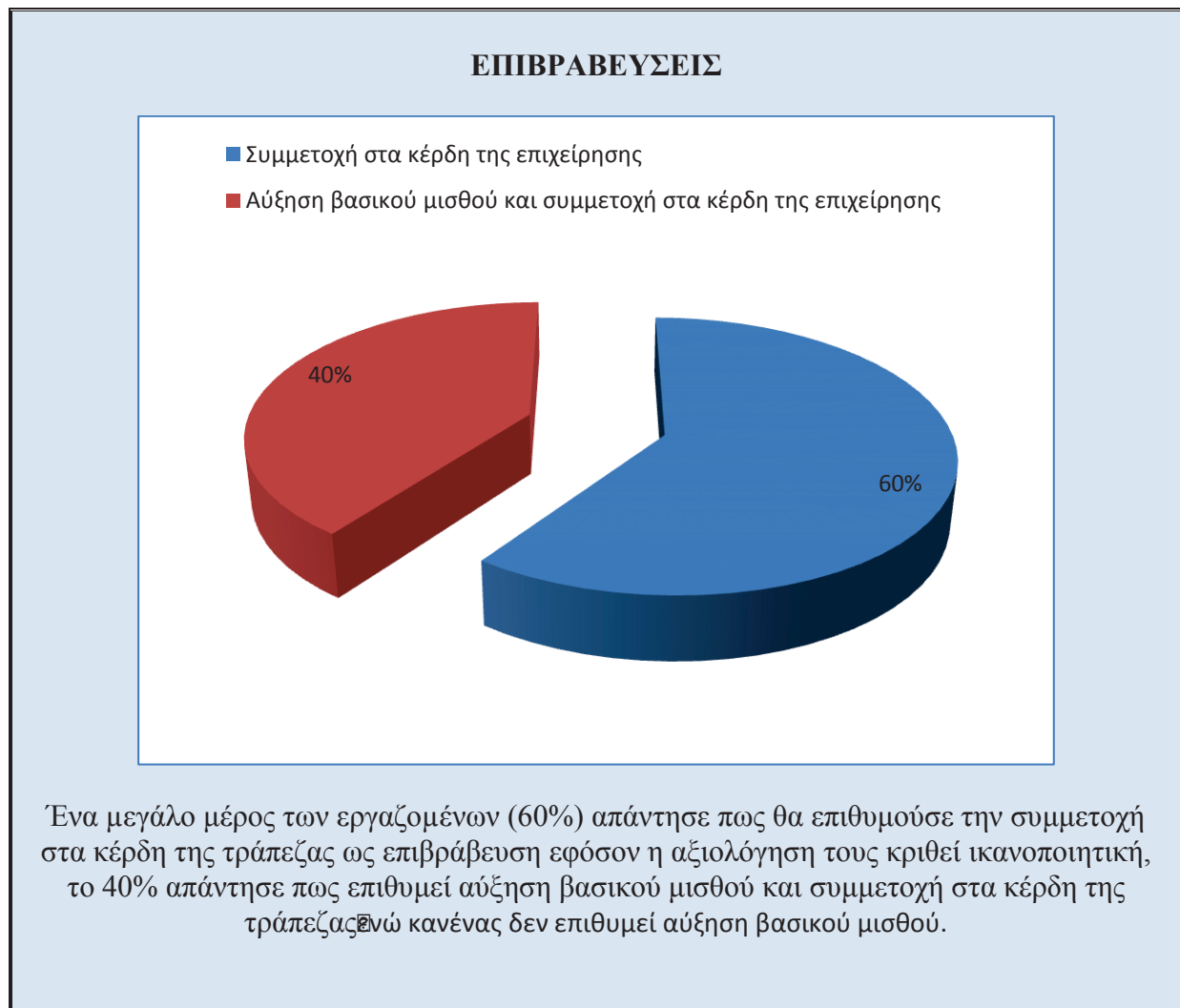
B) Όχι



Διάγραμμα 12.2.14

**13) Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές;**

- A) Αύξηση βασικού μισθού
- B) Συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας
- Γ) Αύξηση βασικού μισθού και συμμετοχή στα κέρδη της τράπεζας

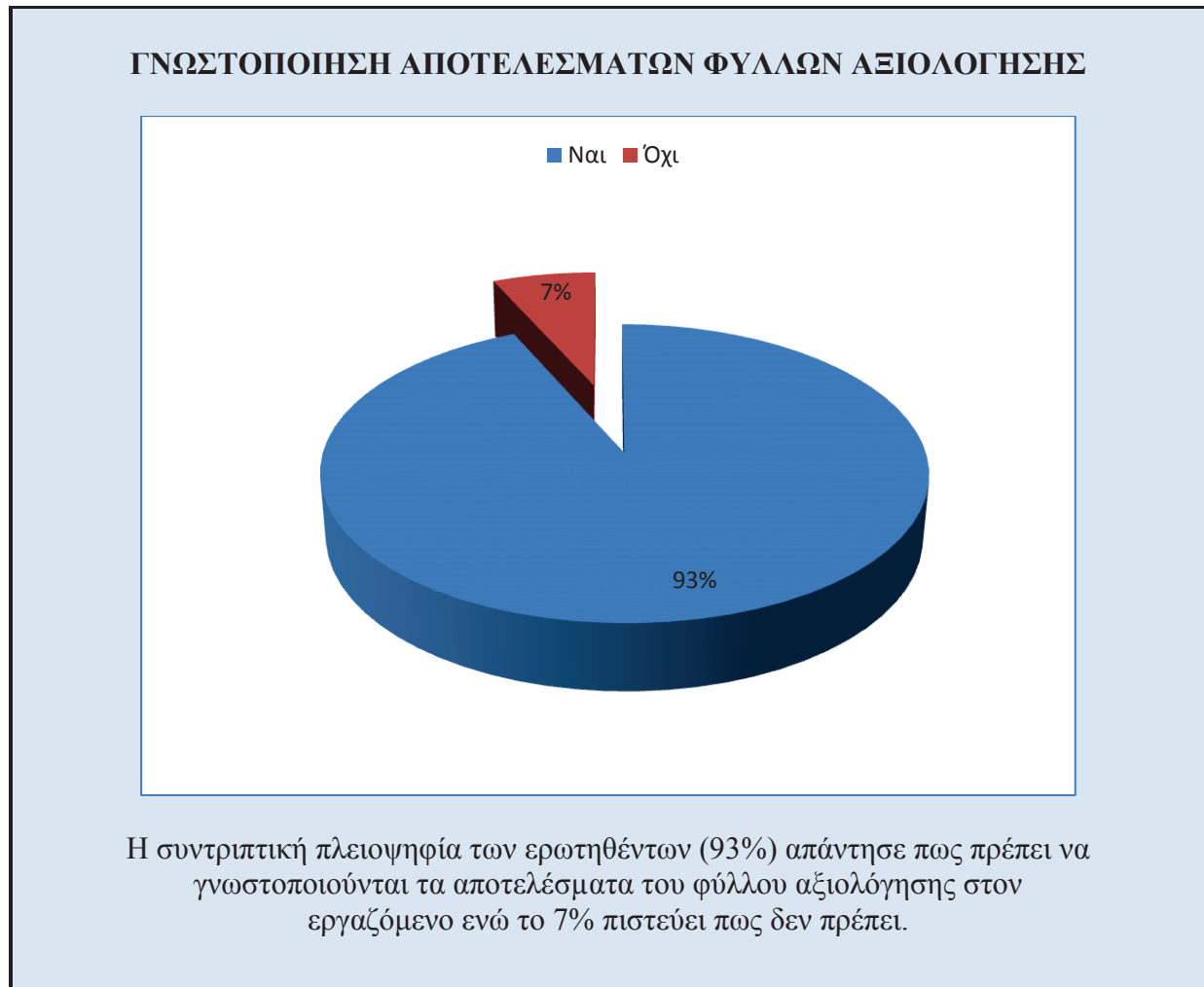


**Διάγραμμα 12.2.15**

14) Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;

A) Ναι

B) Όχι



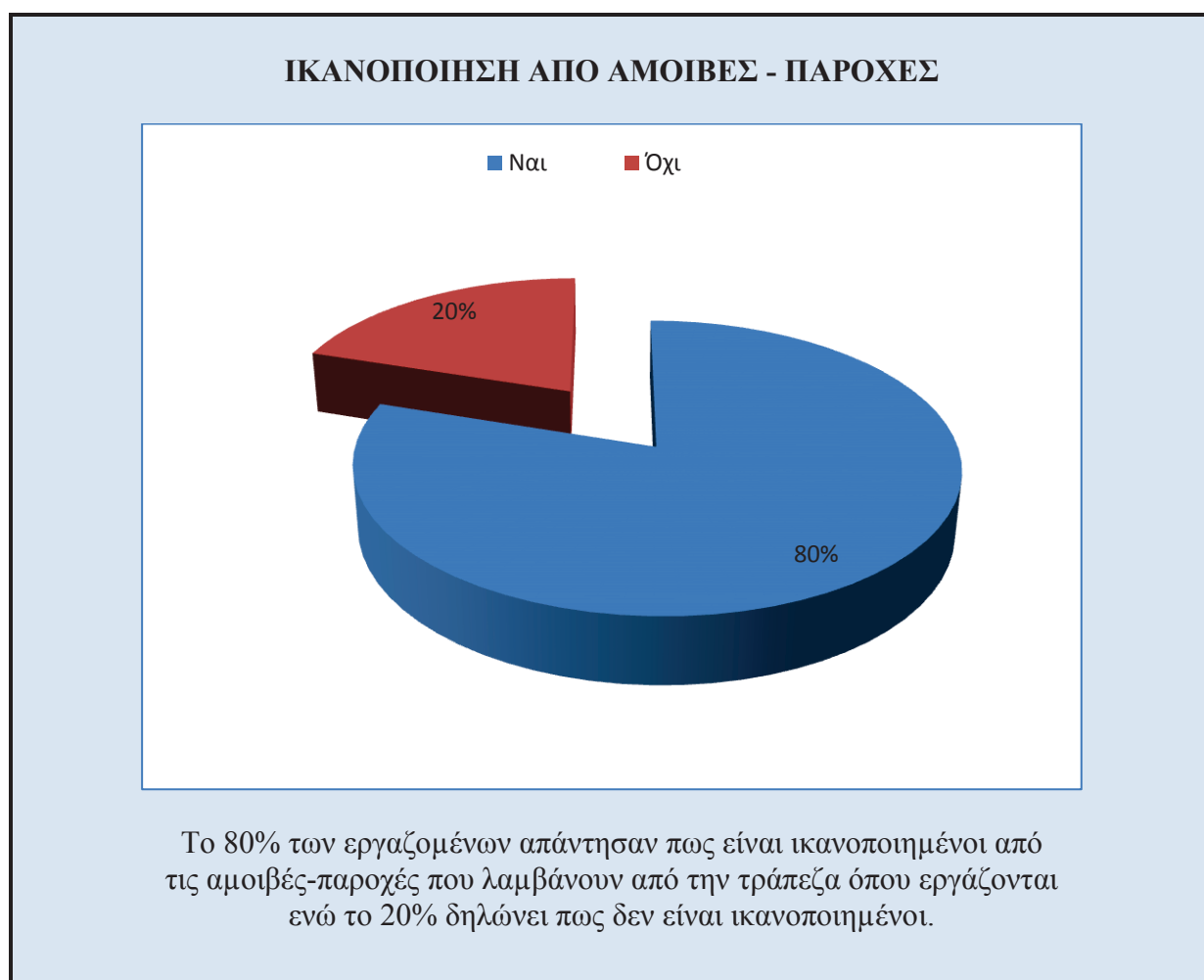
Διάγραμμα 12.2.16

### 3. Αμοιβές - Παροχές

1) Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές – παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε;

A) Ναι

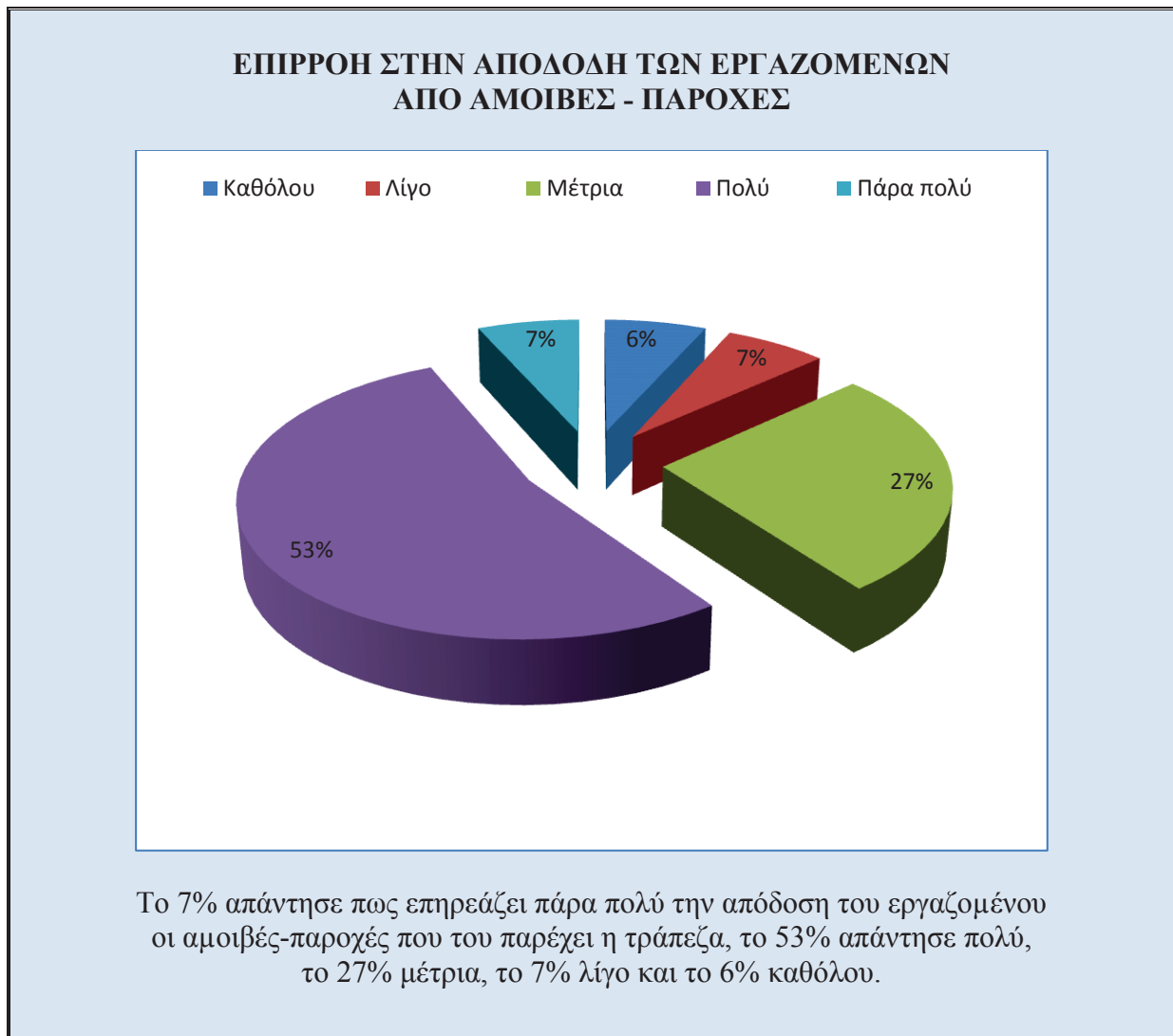
B) Όχι



Διάγραμμα 12.2.17

**2. Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές – παροχές που του παρέχει η τράπεζα;**

- A) Καθόλου
- B) Λίγο
- Γ) Μέτρια
- Δ) Πολύ
- Ε) Πάρα πολύ

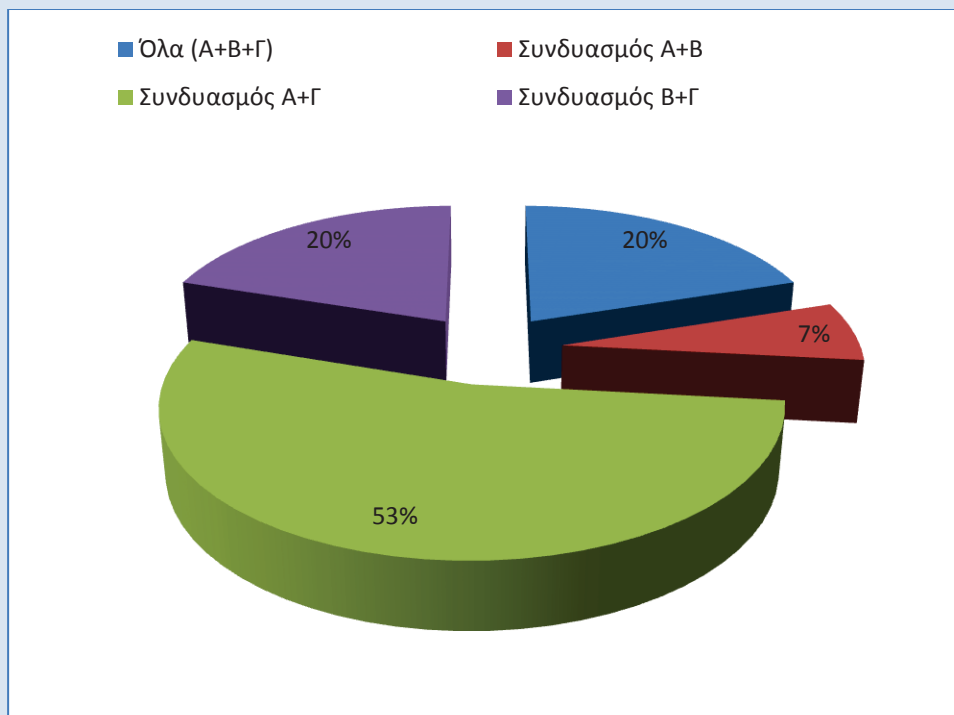


**Διάγραμμα 12.2.18**

**3. Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση :**

- A) Τις σπουδές του εργαζομένου (A)
- B) Την απόδοση του εργαζομένου (B)
- Γ) Τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην παρούσα θέση (Γ)
- Δ) Όλα τα παραπάνω (A+B+Γ)
- E) Συνδυασμός A+B
- ΣΤ) Συνδυασμός A+Γ
- Z) Συνδυασμός B+Γ

**ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΒΑΣΕΙ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**



Όπου: **A** – οι σπουδές του εργαζομένου, **B** – η απόδοση του εργαζομένου και **Γ** - τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην παρούσα θέση

Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (53%) απάντησαν πως οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση τις σπουδές των εργαζομένων και τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα θέση. Το 20% απάντησε συνδυασμό της απόδοσης και των ετών προϋπηρεσίας, 20% συνδυασμό των σπουδών, της απόδοσης και των ετών προϋπηρεσίας και το 7% απάντησε συνδυασμός σπουδών και απόδοσης.

**Διάγραμμα 12.2.19**

## 12.2. Συμπεράσματα

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι:

Αναφορικά με την ταυτότητα του δείγματος, το 40% του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας είναι άνδρες και το 60% γυναίκες. Η ηλικία των εργαζομένων με ποσοστό 46% (ανεξαρτήτως φύλου) είναι η μέση ηλικία μεταξύ 36-50 χρονών. Η συντριπτική πλειοψηφία (73%) των εργαζομένων είναι έγγαμοι. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά καλό με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% να κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ ή ακόμη να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (13%). Όσον αφορά στην προϋπηρεσία η πλειοψηφία αυτών έχουν σχετικά αρκετά χρόνια στην τράπεζα από 15 έως 19, καταλαμβάνοντας το ποσοστό του 27%.

Το σύνολο ποσοστό των εργαζομένων (100%) τονίζουν πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα τους ξεχωριστά. Γνωρίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η τράπεζα για την αξιολόγηση τους (87%) και συμφωνούν με τα περισσότερα από αυτά (46%). Επίσης το 87% των εργαζομένων πιστεύουν πως η αξιολόγηση του προσωπικού είναι σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου, ενώ παράλληλα το 69% δεν πιστεύουν πως το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό. Ακόμη, το 73% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται πρωτίστως προς όφελος της τράπεζας. Διαπιστώνουμε πως η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων πρέπει να γίνεται σε σταθερό χρονικό διάστημα καταλαμβάνοντας το 53% κατά τους εργαζόμενους, μια φορά τον χρόνο. Επιπλέον, είναι ενδιαφέρουσα η άποψη των ίδιων των εργαζομένων αφού το 87% απάντησε ότι πρέπει μέσω του συστήματος αξιολόγησης να συνδέεται η αμοιβή του εργαζομένου με την απόδοσή τους. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για τον εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό το 73% των εργαζομένων απάντησε πως πρέπει να αναζητούνται οι αιτίες ενώ αν το αποτέλεσμα αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό το 93% απάντησε πως θα πρέπει να επιβραβεύεται από την τράπεζα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων (60%) όσον αφορά το είδος επιβράβευσης επιθυμεί την συμμετοχή τους στα κέρδη της τράπεζας ενώ η συντριπτική πλειοψηφία (93%) πιστεύει πως πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Επιπλέον, η μεγαλύτερη μερίδα των εργαζομένων, το 80% δηλαδή, είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν από την τράπεζα ενώ παράλληλα το 53% θεωρούν ότι αυτό επηρεάζει πολύ και την αποδοτικότητα τους. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων (53%) κρίνει ότι οι αμοιβές πρέπει να καθορίζονται με βάση τις σπουδές τους και τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.





**ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ  
(ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΙΔΙΟΧΕΙΡΑ ΜΕ ΜΕΛΑΝΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ)**

A.M.

--	--	--	--	--

**ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ**  
**ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΡΙΤΩΝ**  
**A' B'**

K.A.	ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
102	Προσφέρει ποιοτική εργασία (θετικότητα / πληρότητα).		
104	Ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του και επιδεικνύει επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων του.		

A' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2)  
ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

K.A.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
200	Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο.		
203	Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα.		
204	Αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των Προϊσταμένων του.		
205	Αντιμετωπίζει με αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία επαγγελματικά κρίσιμες καταστάσεις.		
206	Χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα τα υπηρεσιακά θέματα που έχουν χαρακτηριστεί ως εμπιστευτικά από τους κανονισμούς της Τράπεζας.		
208	Φροντίζει για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση της πελατείας.		

B' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2)  
ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

K.A.	ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
700	Μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του.		
702	Διαθέτει ικανότητα σωστής έκφρασης και χρήσης προφορικού και γραπτού λόγου.		
703	Παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες.		
705	Προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογία και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται, μετά από ανάλογη προετοιμασία.		
706	Εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία.		
707	Είναι αποδεκτός και επιβάλλεται με το κύρος του.		
708	Αναζητεί και αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για την προσωπική του ανάπτυξη και την επαγγελματική του επιμόρφωση.		
709	Επιζητά και ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις (επαγγελματικές ευκαιρίες, ανάληψη ευθυνών, νέες προοπτικές).		
710	Αναλαμβάνει την ευθύνη των υπηρεσιακών ενεργειών του.		

Γ' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2)  
ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

K.A.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΩΔΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	
800	Σχεδιάζει - προγραμματίζει τις ενέργειές του και εκμεταλλεύεται δημιουργικά το χρόνο του.		
801	Καθορίζει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τους αναπροσαρμόζει έγκαιρα αν χρειαστεί.		
802	Δίνει εύστοχες και αποτελεσματικές λύσεις στα υπηρεσιακά προβλήματα που αντιμετωπίζει.		
803	Καθοδηγεί με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα τους υφισταμένους του και κατανέμει ανάλογα τα καθήκοντα.		
804	Υποκινεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια και συμβολή τους στην εξέλιξη της εργασίας.		
805	Διατηρεί καλό και συναδελφικό κλίμα και λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον.		
806	Διατυπώνει αντικειμενικές και τεκμηριωμένες εκτιμήσεις για τους υφισταμένους του.		
807	Αξιοποιεί το προσωπικό του και φροντίζει για τη δημιουργία νέων στελεχών, ενδιαφερόμενος για την επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση των υφισταμένων του.		
808	Ακούει με προσοχή τις απόψεις και προτάσεις των συνομιλητών του, τις αξιολογεί και τις αξιοποιεί.		
809	Έχει την ικανότητα να πείθει και είναι αποτελεσματικός διαπραγματευτής.		
810	Δραστηριοποιείται για την αύξηση των εργασιών και την προβολή της Τράπεζας.		

Δ' HASH TOTAL (άθροισμα κωδικών ενδείξεων δια 2)  
ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

A' ΚΡΙΤΗΣ

B' ΚΡΙΤΗΣ

υπογραφή 

υπογραφή 

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ  
ΔΕΛΤΙΟΥ:

1

ΣΤΕΛΕΧΗ

Βαθμός

Valeur

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΟΝΟΜΑ :

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ Α' ΚΡΙΤΗ

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΚΑΤ. ΜΟΝ.	1= ΑΜΕΣΑ 2= ΜΕΛΛ.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ Β' ΚΡΙΤΗ

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΚΑΤ. ΜΟΝ.	1= ΑΜΕΣΑ 2= ΜΕΛΛ.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		

Α' ΚΡΙΤΗΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

- Ποιές θεωρείτε ιδιαίτερες δυνατότητές του (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα κτλ);
- Ποιές θεωρείτε τυχόν αδυναμίες του οι οποίες κατά τη γνώμη σας επιδέχονται βελτίωση προκειμένου να διευκολυνθεί η περαιτέρω αξιοποίησή του ή παρεμποδίζουν σοβαρά τις προοπτικές του; (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

υπογραφή 

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

Β' ΚΡΙΤΗΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

- Ποιές θεωρείτε ιδιαίτερες δυνατότητές του (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα κτλ);
- Ποιές θεωρείτε τυχόν αδυναμίες του οι οποίες κατά τη γνώμη σας επιδέχονται βελτίωση προκειμένου να διευκολυνθεί η περαιτέρω αξιοποίησή του ή παρεμποδίζουν σοβαρά τις προοπτικές του; (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

υπογραφή 

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΡΙΤΕΣ**

Α.Μ.

Α' ΚΡΙΤΗΣ		Β' ΚΡΙΤΗΣ	
Κ.Α.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Κ.Α.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

**ΑΠΟΨΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ**

(Εάν ο διαθέσιμος χώρος δεν επαρκεί συνεχίστε σε λευκή σελίδα και επισυνάψτε)

**ΕΠΙΘΥΜΩ** την εξέταση του Δ.Α.Α. μου από την Αναθεωρητική Επιτροπή με βάση τους λόγους που αναφέρω στο ανωτέρω πεδίο. ΝΑΙ  ΟΧΙ

**ΕΠΙΘΥΜΩ** την εξέταση του Δ.Α.Α. μου από την Αναθεωρητική Επιτροπή καθώςον πληρούνται οι προβλεπόμενες προϋποθέσεις άσκησης του δικαιώματος προσφυγής. (Διαφωνία κριτών τουλάχιστον στο 1/3 του συνόλου των υποκριτηρίων).

ΝΑΙ  ΟΧΙ

ημερομηνία

**Ο ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΣ**

υπογραφή .....

**ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

υπογραφή .....  
ονοματεπώνυμο

**ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**  
(Απόσπασμα Πρακτικού Συνεδρίασης αριθ. \_\_\_\_\_ της ..... /..... /.....)

Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, form ΟΥδέτα 14

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΛΤΙΟΥ: **1** ΣΤΕΛΕΧΗ

Βαθμός

Valeur

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΟΝΟΜΑ :

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ή ΣΥΖΥΓΟΥ

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ

#### Α. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ κατά το υπό κρίση διάστημα

#### Β. ΣΧΟΛΙΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αναλυτική αυτοαξιολόγησή σας και οι απαντήσεις/προτάσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν θα βοηθήσουν στην προετοιμασία και στην καλύτερη διεξαγωγή της προσωπικής σας συνέντευξης αξιολόγησης με τους Προϊσταμένους σας. Η γραπτή απάντηση στις ερωτήσεις είναι προαιρετική. Ωστόσο τα θέματα αυτά αποτελούν τον κορμό της συζήτησης.

Έχοντας υπόψη την περίοδο για την οποία πρόκειται να αξιολογηθείτε, απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις :

1. Γνωρίζατε τους στόχους της Μονάδας σας; Αν ναι, πώς νομίζετε ότι συνεισφέρατε στην επίτευξή τους;

2. Τι προβλήματα, επαγγελματικά ή/και προσωπικά αντιμετωπίσατε; Επηρέασαν την ανταπόκρισή σας; Αν εξακολουθούν να υφίστανται, τι προτείνετε για την επίλυσή τους;

3. Ποιές ικανότητες και ενδιαφέροντα θεωρείτε ότι διαθέτετε, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα προς κοινό όφελος του ατόμου σας και της Τράπεζας;

A.M. 

--	--	--	--	--

4. Τι γνώσεις και ικανότητες νομίζετε ότι πρέπει να αποκτήσετε προκειμένου να βελτιώσετε τις προοπτικές εξέλιξης και αξιοποίησής σας, την υπηρεσιακή σας απόδοση και συμπεριφορά και να προσφέρετε καλύτερη εξυπηρέτηση στην πελατεία; Προτείνετε (αφού συμβουλευτείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Τράπεζας) τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια.

5. Είστε ικανοποιημένος/η με το εργασιακό σας περιβάλλον; Εισηγήστε τυχόν αλλαγές/βελτιώσεις; Αναφέρατε επιθυμίες σας για μετακίνηση ή αλλαγή θέσης εργασίας ή μελλοντική αξιοποίηση.

6. Ποιές άλλες τυχόν παρατηρήσεις έχετε να διατυπώσετε;

Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΟΓΙΚΗΣ, form ΟΥδεία16

Ο ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΣ

υπογραφή 

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**  
**ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**

**ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έν Αθήναις τῆ 8 Μαρτίου 1940

**ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**

Πρός τό Κεντρικόν Κ/μα καί τά Ὑπ/ματα

ὕπ' ἔρ. 28.

Διά προγενεστέρων ἐγκυκλίων διαταγῶν ἡμῶν καθωρίσθησαν λεπτομερῶς τά τῆς ὑποβολῆς τῶν ἐμπιστευτικῶν δελτίων ποιότητος τῶν ὑπαλλήλων.

Παρατηρήθη παρά ταῦτα ὅτι πλεῖστα τῶν ὑποβαλλομένων δελτίων τοῦ Κεντρικοῦ Κ/ματος εἶναι ὑπογεγραμμένα ὑπό τῶν Προϊσταμένων τῶν Ὑπηρεσιῶν μόνον καί σὺχί ὡς ἔδει καί ὑπό τῶν Διευθυντῶν ἢ εἶναι μὲν ὑπογεγραμμένα ὑπό τῶν Διευθυντῶν ἄνευ ὁμως καί τοῦ ἐκ μέρους αὐτῶν γενικοῦ χαρακτηρισμοῦ τοῦ ὑπαλλήλου.

Ἀποδίδοντες ἰδιαιτέραν σημασίαν ἐπί τοῦ ζητήματος τούτου, παραγγέλλομεν ὅπως ἐφεξῆς πάντα τά δελτία ὑποβάλλωνται ἡμῖν δεόντως ὑπογεγραμμένα μετά τῆς ἀτομικῆς κρίσεως τῶν Διευθυντῶν δι' ἕκαστον τῶν ὑπ' αὐτοῦς ὑπαλλήλων. -

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ  
ΑΛΕΞ. ΚΟΡΙΖΗΣ

*Α. Κοριζή*

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

#### 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**1. Ποιο είναι το φύλο σας;**

- Άνδρας
- Γυναίκα

**2. Ποια είναι η ηλικία σας;**

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 50+

**3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;**

- Άγαμος
- Έγγαμος
- Άλλο

**4. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτετε;**

- Πρωτοβάθμια (Δημοτικό)
- Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο - Λύκειο)
- Τριτοβάθμια (Α.Ε.Ι. - Τ.Ε.Ι.)
- Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό
- Άλλο

**5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτετε στην Τράπεζα;**

- 0 - 4
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 +

**6. Ποια είναι η θέση εργασίας σας;**

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Υπηρεσίας
- Ανώτερο Στέλεχος ( Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Εντεταλμένος)



## 2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΑΠΟΔΟΣΗ

**1. Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;**

- Ναι
- Όχι

**2. Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;**

- Ναι
- Όχι

**2.1 Αν απαντήσατε “Ναι” στην παραπάνω ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;**

- Με όλα
- Με τα περισσότερα
- Με αρκετά
- Με κάποια
- Με κανένα

**2.2 Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;**

- Ναι
- Όχι

**3. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:**

- Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου και χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσής του στον οργανισμό
- Σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού ομίλου

**4. Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως:**

- Προς όφελος της τράπεζας
- Προς όφελος των εργαζομένων
- Προς όφελος και της τράπεζας και των εργαζομένων

**5. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από :**

- Τον προϊστάμενο
- Τους συναδέλφους
- Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- Τους εξωτερικούς συμβούλους
- Τους πελάτες
- Όλους τους παραπάνω

**6.Κάθε πότε πιστεύετε πρέπει να γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων;**

- Σταθερά: μια φορά τον χρόνο
- Μεταβλητά: κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα έργο

**7. Πιστεύετε πως όλοι όσοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η τράπεζα;**

- Ναι
- Όχι

**8.Κατά πόσο πιστεύετε πως το σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης που ισχύει στο τραπεζικό σύστημα συντελεί στην ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**9.Πιστεύετε ότι, μέσω του συστήματος αξιολόγησης, πρέπει να συνδέεται η αμοιβή ενός εργαζομένου με την απόδοσή του;**

- Ναι
- Όχι

**10.Πιστεύετε ότι, εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;**

- Ναι
- Όχι

**11.Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγηση τους δεν είναι ικανοποιητική;**

- Ναι
- Όχι

**12.Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζομένους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;**

- Ναι
- Όχι

**13. Τι είδους επιβραβεύσεις θα θεωρούσατε λογικές;**

- Αύξηση βασικού μισθού
- Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης
- Αύξηση βασικού μισθού και συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης

**14. Τα αποτελέσματα του φύλλου αξιολόγησης πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο;**

- Ναι
- Όχι

### **3. ΑΜΟΙΒΕΣ - ΠΑΡΟΧΕΣ**

**1. Είστε ικανοποιημένοι από τις αμοιβές – παροχές που λαμβάνετε από την τράπεζα όπου εργάζεστε;**

- Ναι
- Όχι

**2. Κατά πόσο πιστεύετε επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου οι αμοιβές – παροχές που του παρέχει η τράπεζα;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**3. Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται με βάση :**

- Τις σπουδές του εργαζομένου (Α)
- Την απόδοση του εργαζομένου (Β)
- Τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην παρούσα θέση (Γ)
- Όλα τα παραπάνω (Α+Β+Γ)
- Συνδυασμός Α+Β
- Συνδυασμός Α+Γ
- Συνδυασμός Β+Γ

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών (1998). *Η Δημόσια Διοίκηση Μπροστά στην Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα*
2. Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής (1998). *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις ΜΙΕΤ
3. Κάντας Αρ. (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
4. Σαλεσιώτης Μ.(1999). *Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Interbooks
5. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
6. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili
7. Χυτήρης Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks
8. Δρίβα Αναστασία (2009). *Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και Συστήματα Αμοιβής Προσωπικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
9. Davis K. & Werther W. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.
10. Staw M. & Cummings L. (1990). *Evaluation and Employment in Organizations*, Barry Jai Press Inc
11. Toegel, Gink, Conger, Jay A. (2003). *360-Degree Assessment : Time for Reinventionn*, Academy of Management Learning and Education, Vol 2, Issue 3
12. Campbell R.B. & Gazfingel M.L. (1996). *Strategies for Success in Measuring Performance*, H.R. Magazine, June 1996, p. 98-104
13. Fox S., et. al. (1994). *Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No 1, p. 45-56
14. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2007) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, τόμος Β', Εκδόσεις Παπαζήση
15. [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) > Γραφείο Τύπου. Κατάθεση σχεδίου νόμου στην Βουλή
16. [www.imerisia.gr/article.asp?catid=26509&subid=2&pubid...](http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26509&subid=2&pubid...) Ανατρέπονται όλα στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων
17. [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) > ... > Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων
18. [newsinnews.gr/proedros-sillogou-ipallilon-periferias-ditikis-makedonias](http://newsinnews.gr/proedros-sillogou-ipallilon-periferias-ditikis-makedonias)
19. <http://www.nbg.gr/wps/portal> > ... > Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Εθνικής Τράπεζας και του Ομίλου, Πληροφορίες για την Εθνική Τράπεζα Ελλάδος