

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

16  
2015

“Εκπαίδευση και Αξιολόγηση προσωπικού  
σε μεγάλες επιχειρήσεις”

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Κόνσολας

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: Αναστάσιος Καραγάνης

Αναστάσιος Τασόπουλος

Τριφυλλή Παναγιώτα

0802M018



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ, 1

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εκπαίδευση, 3

#### 1 Η ανάγκη για εκπαίδευση, 3

##### 1.1 Εκτίμηση της ανάγκης για Εκπαίδευση, 3

##### 1.2 Μέθοδοι διαπίστωσης εξατομικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών, 5

#### 2 Η διαδικασία της Εκπαίδευσης, 8

##### 2.1 Η πορεία της μάθησης, 8

##### 2.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης, 13

##### 2.3 Συγκριτική αξιολόγηση μεθόδων, 28

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Αξιολόγηση, 34

#### 1 Βασικές έννοιες της αξιολόγησης, 34

##### 1.1 Αξιολόγηση, 34

##### 1.2 Ο Σκοπός της Αξιολόγησης, 35

##### 1.3 Οι στόχοι της αξιολόγησης, 35

##### 1.4 Χρήσεις της αξιολόγησης, 37

#### 2. Εφαρμογή της αξιολόγησης, 39

##### 2.1 Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων, 39

##### 2.2 Η πραγματοποίηση της αξιολόγησης, 44

##### 2.3 Η ανατροφοδότηση (feedback) της αξιολόγησης, 49

##### 2.4 Η διατήρηση του Προγράμματος Αξιολόγησης, 50

##### 2.5 Η αναθεώρηση των συστημάτων αξιολόγησης, 52

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη περίπτωσης στον Τραπεζικό τομέα

1. Συστήματα Διαχείρισης-Βελτίωσης Απόδοσης στον Τραπεζικό Τομέα, 54
2. Μελέτη περίπτωσης: Αξιολόγηση Διευθυντών Υποκαταστημάτων τράπεζας, 55
  - 2.1 Κατάστρωση Ερωτηματολογίου, 57
  - 2.2 Αποτελέσματα Έρευνας και Συμπεράσματα, 57

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Στοχεύει στην λεπτομερή παρουσίαση της ανάγκης για συνεχή και ποιοτική εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και την αξιολόγηση του. Η εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων έχει καταστεί αναγκαία λόγω των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, της αλλαγής των αναγκών των καταναλωτών, στις περιβαλλοντικές αλλαγές και στα καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπρόσθετα η εκπαίδευση προσωπικού αποβλέπει στη διατήρηση και στη βελτίωση της απόδοσής τους στη σημερινή τους θέση και την ευρύτερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους για το μέλλον.

Η αξιολόγηση με τη σειρά της αποσκοπεί στην δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης και επισημαίνει τις ανάγκες των εργαζομένων για εκπαίδευση. Ο σωστός συνδυασμός των πιο πάνω ενεργειών μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της με αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποδοτικότητά.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια ευρύτερη αναφορά στις βασικές έννοιες της Εκπαίδευσης, την εκτίμηση των αναγκών για Εκπαίδευση καθώς και τις μεθόδους διαπίστωσης εξατομικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών. Επίσης παρουσιάζονται οι βασικές αρχές μάθησης, οι σπουδαιότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης και ολοκληρώνεται το κεφάλαιο με μια σύγκριση των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναλυτική παρουσίαση των βασικών εννοιών της Αξιολόγησης, το σκοπό και στόχο της Αξιολόγησης καθώς και τις εφαρμογές που μπορεί να έχει ανάλογα με την περίπτωση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης στον Τραπεζικό τομέα. Για τις ανάγκες της εργασίας καταστρώθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από τους Διευθυντές 56 Υποκαταστημάτων ελληνικής τράπεζας. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη θεωρία των πιο πάνω κεφαλαίων και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν παρουσιάζονται στο παράρτημα της εργασίας. Συνοπτικά παρατηρήσαμε ότι ο αριθμός των εργαζομένων ανά υποκατάστημα δεν επηρεάζει την απόδοσή τους. Επίσης τα εντονότερα προβλήματα κατανόησης παρουσιάζονται τόσο στους Διευθυντές όσο και στο προσωπικό και αφορούν τα προϊόντα Προσωπικών Επενδυτικών Προγραμμάτων και τις Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες, Τέλος όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης οι Διευθυντές προτιμούν τις συναντήσεις και τα σεμινάρια μεταξύ των στελεχών ανεξάρτητα από το είδος της κατηγορίας που παρουσιάζει πρόβλημα.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω θερμές ευχαριστίες προς τα μέλη της τριμελούς επιτροπής και ιδιαίτερα στον επιβλέπων Καθηγητή κ. Νικόλαο Κόνσολα για την αμέριστη βοήθειά του καθώς και στον Λέκτορα κ. Αναστάσιο Καραγάνη για τη σημαντική συμβολή του στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, από το προσωπικό μου περιβάλλον θα ήθελα να ευχαριστήσω τις κυρίες Άντα Αλεβίζου, Πέτρα Αλεξάνδρου και Λία Καρδαχάκη για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράστασή τους.

## Κεφάλαιο 1

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

## 1. Βασικές έννοιες της εκπαίδευσης

### 1.1 Εκτίμηση της ανάγκης για εκπαίδευση

Η διατύπωση της ανάγκης είναι το πρώτο τμήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε να ανατεθεί σε εμπειρογνώμονα εκτός εταιρείας. Οι ανάγκες εκπαίδευσης διακρίνονται στη στρατηγική, στη λειτουργική εκπαίδευση καθώς και σε ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.

Η διαδικασία για την διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελείται από τρία στάδια. Το στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαίδευσης, τον προσδιορισμό των λειτουργικών αναγκών και τέλος την εξατομίκευση των αναγκών εκπαίδευσης για κάθε υπάλληλο.

Όσον αφορά την στρατηγική εκπαίδευση σωστό θα είναι να εκτιμηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης από κάτω προς τα πάνω, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για ολόκληρη την εταιρεία που θα καλύπτει τόσο τις ατομικές όσο και τις τμηματικές ανάγκες μακροπρόθεσμα. Βασικά στοιχεία είναι το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης και η ίδια η επιχείρηση. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να δημιουργηθεί άμεσα γιατί επηρεάζει τους ανθρώπινους πόρους και για την εκπλήρωση των στόχων μας χρειαζόμαστε πάντα ανθρώπους με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος θα πρέπει να εξεταστεί το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης και να διερευνηθεί αν αυτό απαιτεί καινούριες

προσλήψεις και αν ναι, σε ποια τμήματα και πώς θα γίνουν οι προσλήψεις αυτές. Ακόμη θα πρέπει να εξεταστεί αν βάση του σχεδίου απαιτούνται καινούριες δεξιότητες ή γνώσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό και αν ναι, πώς μπορούν να τις αποκτήσουν. Επιπρόσθετα θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο αν απαιτούνται υψηλότερες προδιαγραφές παραγωγικότητας και πώς θα επιτευχθούν. Επιπλέον θα πρέπει να ερευνηθεί αν το σχέδιο προβλέπει σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα, τα υλικά, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις, τα συστήματα ή τις μεθόδους και τι εκπαίδευση απαιτείται προκειμένου το προσωπικό να μπορεί να ανταπεξέλθει. Τέλος ένας πολύ καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη του στόχου είναι η πιθανότητα επιτακτικών αλλαγών στη νοοτροπία και στην κουλτούρα της επιχείρησης και ο τρόπος που μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Μέσα στο γενικό σχέδιο θα πρέπει να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιμέρους τμημάτων ή λειτουργιών. Είναι απαραίτητο να εξεταστούν οι ανάγκες όλων όσων συμμετέχουν σε μια συγκεκριμένη λειτουργία. Οι λειτουργικές εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να διαπιστωθούν μέσω της ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών που συνήθως γίνεται με μια σειρά δομημένων συνεντεύξεων με πιθανούς υποψηφίους, τους προϊσταμένους τους και αν είναι δυνατό με τους ίδιους τους πελάτες τους. Οι συνεντεύξεις θα πρέπει να δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα των ατόμων που πρόκειται να επιμορφωθούν και να περιλαμβάνουν όλο το φάσμα της απόδοσης και της νοοτροπίας τους. Θα είναι σφάλμα και θα οδηγηθούμε σε λάθος συμπεράσματα αν μιλήσουμε μόνο με τους καλύτερους υπαλλήλους και αν επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας σε όσους έχουν ξεκάθαρες απόψεις. Επίσης οι συνεντεύξεις αυτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τα δεδομένα από τις αναλύσεις των στρατηγικών ή ατομικών αναγκών.

Οι ερωτήσεις που μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες στις συνεντεύξεις για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι του τύπου:

- Ποια άτομα, τμήματα ή ομάδες σχετίζονται με την προβληματική περιοχή;
- Ποια είναι η δομή της περιοχής αυτής;
- Τι δουλειά γίνεται σε αυτήν την περιοχή;
- Υπάρχουν περιγραφές καθηκόντων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας;
- Ποιοι είναι οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες της συγκεκριμένης περιοχής;
- Κατά πόσο πληρούνται τα λειτουργικά πρότυπα της επιχείρησης μέσα στην περιοχή από τα άτομα που δουλεύουν σε αυτή;
- Έχουν γίνει στο πρόσφατο παρελθόν αλλαγές στο προσωπικό, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα προϊόντα, τις εγκαταστάσεις, τις μεθόδους κ.τ.λ; Αν ναι τι είδους αλλαγές;
- Έχει δοθεί στους ενδιαφερόμενους η σχετική εκπαίδευση;
- Ποιες γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση;
- Πώς μπορούν να αποκτηθούν αυτές οι γνώσεις και οι δεξιότητες;

Οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες διαπιστώνονται με εξετάσεις, αυτοεξέταση, αξιολόγηση απόδοση, εκτίμηση ικανοτήτων που πραγματοποιούνται σε κέντρα εκτίμησης με ατομικά σχέδια ανάπτυξης και επαγγελματική καθοδήγηση.

## 1.2 Μέθοδοι διαπίστωσης εξατομικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών

### Εξετάσεις

Στα πλαίσια της εργασίας δεν χρησιμοποιούνται επίσημα τεστ και εξετάσεις, μπορούν όμως να συμπεριληφθούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα μακράς

διαρκείας και κατά τη διαδικασία των προσλήψεων. Τα τεστ αυτά πέρα από την εκτίμηση της εκπαιδευτικής ανάγκης, θα πρέπει να αξιολογούν και την ικανότητα του ατόμου-κατά πόσο μπορεί να επιτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία- αλλά και τις γνώσεις του. Τέτοια τεστ χρησιμοποιούνται συχνά στον προγραμματισμό Η/Υ, στην ανάλυση συστημάτων και τη δακτυλογράφηση.

### Αυτοεξέταση

Γίνεται ευχάριστα από το προσωπικό γιατί πιστεύει ότι μπορεί να μάθει περισσότερα για τον εαυτό του. Το βρίσκουν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να απαντάνε σε μια σειρά από ερωτήσεις και στο τέλος να διαβάζουν την αντίστοιχη περιγραφή, ακόμα και αν αυτή να μην λέει κάτι που δεν ξέρουν ήδη. Τα συγκεκριμένα τεστ έχουν ένα σοβαρό μειονέκτημα γιατί ο καθένας προσπαθεί να δώσει μια αρεστή απάντηση. Προκειμένου να μειωθεί αυτός ο κίνδυνος, ορισμένα τεστ προβλέπουν να συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο και από ένα τρίτο πρόσωπο, είτε συνάδελφο είτε προϊστάμενο.

### Αξιολόγηση απόδοσης

Η εργασιακή απόδοση ενός ατόμου αποτελεί σημαντικότερο κριτήριο των εκπαιδευτικών αναγκών. Είναι απαραίτητο να γίνεται τακτικά και αμερόληπτα με βάση σταθερά κριτήρια. Είναι ευκολότερο να χρησιμοποιηθεί για τις χειρονακτικές παρά για τις μη χειρονακτικές εργασίες στις οποίες χρησιμοποιούνται προγράμματα αξιολόγησης.

### Εκτίμηση ικανοτήτων

Η έννοια της ικανότητας χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στον τομέα των πρακτικών σπουδών. Ικανότητα σημαίνει όχι τι ξέρουμε αλλά τι μπορούμε να κάνουμε. Απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες χωρίς να εξαρτάται από τον αριθμό των βιβλίων που έχει διαβάσει κάποιος, ούτε από τα πόσα

μαθήματα έχει παρακολουθήσει. Αυτή η προσέγγιση επιχειρεί να διαπιστώσει ποια προσόντα έχει ήδη κάποιος. Είναι δαπανηρή και χρονοβόρα αλλά ιδιαίτερα ακριβής. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν κατατοπιστικές συζητήσεις, συνεντεύξεις, τεστ αυτοεξέτασης, εξετάσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες, δημιουργία φακέλου με στοιχεία ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει περιγραφή καθηκόντων, αναφορές, βιογραφικά σημειώματα, δείγματα ή περιγραφές της εργασίας, συστάσεις.

### Κέντρα εκτίμησης

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα λεγόμενα κέντρα εκτίμησης, προκειμένου να αποκτήσουν μια εικόνα των δεξιοτήτων και των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων τους. Τα κέντρα αυτά παρέχουν μια σειρά από εργαλεία και μεθόδους εκτίμησης και τα επισκέπτονται ομάδες ενδιαφερομένων για δυο ή τρεις μέρες. Τέτοια κέντρα είναι συνήθως ακριβά και για αυτό τις περισσότερες φορές επωφελούνται των υπηρεσιών μόνο ανώτερα στελέχη που προορίζονται για την υψηλόβαθμες θέσεις.

### Ατομικό σχέδιο ανάπτυξης

Τα άτομα που ασχολούνται σοβαρά με την εργασία τους, πολλές φορές ετοιμάζουν ένα μεθοδικό σχέδιο καριέρας. Ο επαγγελματικός προγραμματισμός έχει να κάνει με τον καθορισμό στόχων για το είδος της εργασίας που επιθυμεί το άτομο να κάνει, το επίπεδο της ευθύνης που θέλει να αναλάβει και το είδος της επιχείρησης στην οποία θέλει να εργαστεί και απαιτεί ωριμότητα και ψύχραιμη αυτοανάλυση.

### Επαγγελματική καθοδήγηση

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες χρησιμοποιούνται όλο και συχνότερα τόσο στον επαγγελματικό προγραμματισμό όσο και στην αντιμετώπιση εργασιακών

προβλημάτων. Μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες όταν βρισκόμαστε σε κάποιο επαγγελματικό σταυροδρόμι. Δεν πρέπει να πιστεύουμε ότι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες μπορούν να βοηθήσουν μόνο όσους έχουν μείνει χωρίς δουλειά, αλλά, μπορούν να βοηθήσουν και στο έπακρο οποιονδήποτε θέλει να εκμεταλλευθεί τις δυνατότητές του.

Αφού διαπιστωθεί η ανάγκη για εκπαίδευση θα πρέπει να τεθούν οι επιμέρους στόχοι. Ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων θα βοηθήσει στο να επιλεγεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί καλύτερα να ικανοποιηθεί η ανάγκη και να εκτιμηθεί το αποτέλεσμα. Στον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να συμμετέχουν τόσο οι εκπαιδευόμενοι όσο και οι προϊστάμενοι τους και είναι απαραίτητο να συμφωνήσουν από την αρχή ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος εκπαίδευσης, πώς θα διαπιστωθεί η επίτευξη τους και πώς θα χρησιμοποιηθούν οι καινούριες γνώσεις και δεξιότητες. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένοι, αν είναι δυνατόν μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί.

## **2. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης**

### **2.1 Η πορεία της Μάθησης**

Μάθηση, στο πλαίσιο μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία με την οποία ο εργαζόμενος αποκτάει δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του ως προς τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.

#### **Βασικές αρχές μάθησης**

##### **1. Υποκίνηση**

Η υποκίνηση (motivation) είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μαθήσεως και τούτο γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι προς κάποιο σκοπό, για να

ικανοποιήσουν δηλ. κάποια ανάγκη τους. Όμως, στην προηγμένη κοινωνία οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση και πολλών άλλων, υψηλότερων αναγκών, πλην εκείνων για την επιβίωσή τους, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες (αγάπη, αίσθημα του ανήκειν, εκτίμηση από τους άλλους κ.λ.π.) και οι ανάγκες του εγώ (αυτοέκφραση, αυτοεκπλήρωση και ανεξαρτησία). Όταν δε οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική.

Τα είδη των κινήτρων που υπάρχουν είναι εσωτερικής και εξωτερικής φύσης. Τα εσωτερικά όπως όταν η εργασία «αυτή καθ' αυτή» ικανοποιεί το άτομο, όταν βρίσκει δηλ. σε αυτή ευχαρίστηση και αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας. Τα εξωτερικά αναφέρονται σε εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου όπως π.χ. έπαινος από τον προϊστάμενο, ή το διδάσκοντα, υψηλότερη αμοιβή, κύρος, καλύτερες συνθήκες εργασίας κ.λ.π. Και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά.

Στην υποκίνηση για μάθηση παίζουν ισχυρό ρόλο τόσο οι αμοιβές όσο κι οι τιμωρίες. Οι αμοιβές (έπαινος, προαγωγή κ.λ.π.) συντελούν στην επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ενώ μια τιμωρία εμποδίζει κάποια αντίδραση, αλλά δεν την εξαφανίζει. Ωστόσο μια ήπια τιμωρία που επιβάλλεται αμέσως είναι αποτελεσματική, αν στον εκπαιδευόμενο εξηγηθούν οι λόγοι για αυτήν και αν η τέτοια τιμωρία είναι δίκαιη. Αν ο εκπαιδευόμενος έχει φτωχή απόδοση, ή απειλή για απόλυση μπορεί να προκαλέσει μεταβολή της συμπεριφοράς του, αλλά τότε είναι δυνατόν η ενέργεια αυτή να επιδράσει και σε άλλες πλευρές της συμπεριφοράς του, όπως π.χ., να φοβάται, ή να μνησικακεί κατά του προϊστάμενου ή του διδάσκοντος και μάλιστα τόσο, ώστε να μην μπορεί να συγκεντρωθεί στην υποχρέωση της μαθήσεως. Γι' αυτό, οι άνθρωποι

μαθαίνουν να ενεργούν σωστά και κατά τον επιθυμητό τρόπο, αν καταλαβαίνουν τους λόγους για μια τέτοια συμπεριφορά και να αμείβονται γι' αυτήν.

Όσον αφορά την εκπαίδευση νεοδιορισμένο υπαλλήλου, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να έχουν κατά τα νου τη μεγάλη του προθυμία να μάθει, ότι γνωρίζει ότι βρίσκεται υπό δοκιμασία για μια περίοδο και γνωρίζει πως εύκολα μπορεί να απολυθεί αν δυσαρεστήσει τους ανώτερους του. Στην πραγματικότητα, συχνά είναι ανήσυχος κατά την πρώτη περίοδο της δουλειάς του, συνήθως υποκινείται υπερβολικά να αποκτήσει δεξιότητες και γνώσεις και για αυτό ο εκπαιδευτής πρέπει να του εξηγήσει πως τα διάφορα μέρη του προγράμματος μαθήσεως και τα ανατεθέντα σ' αυτόν καθήκοντα είναι αναγκαία για να πετύχει στο έργο του.

Μερικές φορές και πεπειραμένοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να καταλάβουν, γιατί πρέπει να λάβουν μέρος σε μία επί πλέον εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σ' εκείνους που έχουν περατώσει τις σπουδές τους εδώ και πολλά χρόνια και νοιώθουν πως στη δουλειά τους πάνε ομαλά. Στην περίπτωση αυτή μερικές ιδέες για να υποκινηθούν για συμμετοχή είναι να τους εξηγηθεί ότι μπορούν να μάθουν πως θα μπορούν να κατανέμουν τις ευθύνες καλύτερα κι αποτελεσματικότερα, πως θα εξοικονομούν τον τόσο περιορισμένο χρόνο τους, πως θα διαβάζουν γρηγορότερα εκθέσεις, πως θα κατανοούν καλύτερα τους υφισταμένους τους, πως θα εξαφανίζουν σοβαρά εργατικά προβλήματα και πως θα εφαρμόζουν εργατικές συμφωνίες. Επιπλέον, η εκπαίδευση είναι δυνατό να τους κάνει επαρκέστερους για προαγωγή.

Από την άλλη μεριά, δεν πρέπει να παραβλέπεται πως κι υπερβολική υποκίνηση των εργαζομένων για εκπαίδευση, μπορεί στην πραγματικότητα να

εμποδίσει τη μάθηση, όπως συμβαίνει στον υπάλληλο που πιέζεται πολύ (ή έχει πολύ φόβο), ή που βάζει στόχους ψηλότερους των δυνατοτήτων του, οπότε τ' αποτελέσματα μπορεί να είναι απολύτως απογοητευτικά κι έτσι ουσιαστικά να χαθεί η υποκίνηση.

## **2. Γνώση των Αποτελεσμάτων**

Η ανάγκη για ενίσχυση ή υποβοήθηση, σχετίζεται με την υποκίνηση και συνιστάται στην ενθάρρυνση ή αμοιβή, του εκπαιδευόμενου που πρέπει να έχει για να επιτευχθεί η μάθηση. Αλλά, για να είναι αποτελεσματική η ενίσχυση αυτή για βελτίωση της εκτέλεσης, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να είναι ενήμερος για τα αποτελέσματα ή την πρόοδο του. Οι έρευνες έδειξαν ότι η γνώση πρέπει να είναι αυτόματη, άμεση και σχετική με το εκτελούμενο έργο κι αυτό γιατί οι άνθρωποι θέλουν να έχουν το αίσθημα της προόδου. Τούτο σημαίνει πως ο προϊστάμενος πρέπει να αποφύγει τον πειρασμό να πλησιάζει τον υφιστάμενο μόνο όταν κάνει κάποιο λάθος. Ο εκπαιδευόμενος επίσης χρειάζεται να γνωρίζει ότι έχει πάρει τη σωστή απόφαση κι όταν κάνει ένα λάθος αισθάνεται την ανάγκη να μάθει το γιατί και το πώς έσφαλλε και πόσο κοντά έφτασε στη σωστή εργασία. Να γίνεται δε αυτή η πληροφόρηση πάντοτε, κι όχι μόνο κατά την εκπαίδευση και με τη βεβαίωση πάντοτε ότι τα λάθη κατά τη μάθηση είναι φυσικά και πρέπει να τα περιμένουμε.

## **3. Μάθηση Με Την Εφαρμογή (Learning by doing)**

Με την εκτέλεση μιας ενέργειας μαθαίνει κανείς καλύτερα παρά όταν απλά ακούει τα διδάσκοντα. Μάλιστα, η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται, όπως όταν μαθαίνει κανείς π.χ. ένα ποίημα, δεν αρκείτε μόνο στο διάβασμά του με τα μάτια, αλλά και το απαγγέλλει. Περισσότερα αποτελέσματα θα υπάρχουν όταν, πέρα από το να βλέπει και να ακούει, κάνει επίσης κάτι, όπως στην περίπτωση λειτουργίας μιας μηχανή, ή

κατασκευής κάποιου εργαλείου. Όταν διδάσκεται θεωρίες κι έννοιες είναι δυνατά εργαστηριακά πειράματα, λύση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων παίξιμο (υπόδηση) ρόλων και ακόμη προφορική συζήτηση και επιχειρηματολογία, που όλα ενισχύουν τη μάθηση ιδεών.

#### 4. Διακεκομμένη Άσκηση

Η εκπαίδευση δεν είναι ανάγκη να είναι συνεχής και σύμφωνα με τις έρευνες είναι αποτελεσματικότερη όταν οι προσπάθειες γίνονται κατά διακεκομμένες περιόδους. Αυτό ιδιαίτερα φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας, όπου ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με επαναλαμβανόμενη άσκηση που συνοδεύεται από μία σειρά σύντομων περιόδων αναπαύσεως. Μια επιπρόσθετη αξία της επανάληψης είναι ότι έτσι εμποδίζονται τα λάθη, ενώ εξάλλου, χωρίς άσκηση και αποκτημένες δεξιότητες βαθμιαία εξαφανίζονται.

#### 5. Η θέση Της Θεωρίας

Ένα από τα κύρια ζητήματα στο θέμα της εκπαίδευσης αναφέρεται στο ποσό της θεωρίας που ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται για να μάθει κάτι καλύτερα, Π.χ. ο βοηθός σε ένα χημικό εργαστήριο χρειάζεται να καταλαβαίνει γιατί συμβαίνουν όπως συμβαίνουν οι χημικές αντιδράσεις; Εκτελούν οι εργάτες καλύτερα την εργασία τους να κατανοούν τις αρχές στις οποίες στηρίζεται η εργασία τους ;

Οι ενδείξεις υποστηρίζουν την ανάγκη γνώσεως των αρχών. Η θεωρία η ίδια μπορεί να μην είναι ουσιώδης για ορισμένα έργα που θα εκτελεί, αλλά θα τον βοηθήσει να μεταφέρει τη γνώση του αυτή σε καινούργιες ενέργειες, εξοπλισμό και έργα. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως απαιτείται πλήρης γνώση της ηλεκτρονικής θεωρίας σε περίπτωση απλών ενεργειών, όπως π.χ. επισκευή δεκτών τηλεοράσεως. Όμως, γενικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να

διδασκούν αρκετή θεωρία για να κατανοήσουν τις αρχές και τους λόγους που αναφέρονται στην εργασία τους και να ανταποκριθούν με επιτυχία στη λύση γενικών προβλημάτων που μπορεί να συναντήσει.

## 2.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων.

Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι :

1. Στη θέση εργασίας
2. Εκτός της εργασίας.
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδοι διδασκαλίας στην αίθουσα
  - α) Διάλεξη
  - β) Συσκέψεις
  - γ) Περιπτώσεις
  - δ) Παίξιμο ρόλου
  - ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία

5. Άλλες μέθοδοι

- α) Επιδείξεις
- β) Παρομοιώσεις (Simulation) - Προσποίηση.

### 1. Εκπαίδευση στη θέση Εργασίας.

Η μάθηση μέσω της εξάσκησης είναι η πιο συνηθισμένη εκπαιδευτική μέθοδος. Οι περισσότερες εκπαιδεύσεις γίνονται στο χώρο εργασίας. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του προϊστάμενου, ο οποίος - εφόσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές κι έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση - ή την κάνει αυτός ο ίδιος, ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενο του, ο οποίος γνωρίζει

τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας, όπως τις έχει διδαχτεί από το γραφείο εκπαιδεύσεως. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις προφορικές και γραπτές εξηγήσεις μαγνητοφωνήσεις. Πρώτα πρέπει να απαιτήσουμε τη μελέτη από μέρους του εκπαιδευομένου σχετικών βιβλίων καθώς και ειδικού εγχειριδίου για συνεντεύξεις της επιχείρησης, αν υπάρχει. Κατόπιν, ο εκπαιδευτής του που πρέπει να είναι ειδικός στις συνεντεύξεις, μπορεί να του εξηγήσει τη θεωρία και συνέχεια την πράξη σε μία πραγματική συνέντευξη. Ύστερα, ο εκπαιδευόμενος ενεργεί κι αυτός μια πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτή και στο τέλος γίνεται σχετική συζήτηση με παροχή ενδεχόμενων υποδείξεων. Τέτοιες συζητήσεις μπορούν να γίνουν κι όταν αργότερα γίνουν κι άλλες συνεντεύξεις υποψηφίων για τη δουλειά.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων που μπορούν ν' αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο (σε λίγες μέρες ή εβδομάδες) κι όπου ένας, ή πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στην ίδια εργασία. Αλλά όταν ένα μεγαλύτερο βάθος της θεωρίας πρέπει ν' αποκτηθεί, τότε αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε αίθουσα διδασκαλίας.

Η εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας μπορεί να γίνει με αρκετούς τρόπους, οι περισσότεροι από τους οποίους αποτελούν επέκταση των αρχών του σωστού management.

Έχοντας στην εταιρεία σωστούς προϊστάμενους οι οποίοι είναι πρότυπα και καθοδηγούν, θέτουν στόχους, παρακινούν, συμβουλεύουν, υποστηρίζουν και επιβάλλουν πειθαρχία σε όσους δουλεύουν μαζί τους, είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα. Ο προϊστάμενος παίζει κυρίαρχο ρόλο όσον αφορά την ειλικρίνεια, τη διαφάνεια και τη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και τους πελάτες και είναι ο πλέον κατάλληλος για να μεταδώσει αυτά τα στοιχεία που είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Επιπρόσθετα η επιμόρφωση βρίσκεται στο επίκεντρο της εσωτερικής εκπαίδευσης. Όταν ακολουθείται από εξάσκηση και ανάδραση είναι η πιο φυσική μέθοδος για την εκμάθηση οποιασδήποτε δραστηριότητας. Η ευθύνη της επιμόρφωσης ανήκει είτε σε προϊστάμενο είτε σε τρίτο άτομο και καλούνται να εξηγήσουν στο προσωπικό τι αναμένουν από αυτούς, με ποια κριτήρια θα κριθούν και πώς μπορούν να βοηθηθούν. Τα άτομα που θα αναλάβουν την επιμόρφωση θα πρέπει να είναι έμπειροι, να μην έχουν κακές εργασιακές συνήθειες, να έχουν μεταδοτικότητα, υπομονή και να μπορούν να διαθέσουν αρκετό χρόνο στον εκπαιδευόμενο.

Επιπλέον η ανάθεση εργασίας από τους μάνατζερ σε υφισταμένους τους, τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν καινούριες δεξιότητες και αυτοπεποίθηση. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα ενός μάνατζερ και οι περισσότεροι έφτασαν σε αυτή τη θέση που βρίσκονται γιατί απέδειξαν την ικανότητά τους για αποδοτική εργασία. Για μια αποτελεσματική ανάθεση εργασίας θα πρέπει ο μάνατζερ να εξηγήσει στο

άτομο γιατί εξουσιοδοτείται και γιατί επιλέχτηκε αυτός, να του εξηγήσει τους στόχους και με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί, να τον ενημερώσει για τα εφόδια που μπορεί να χρησιμοποιήσει και για το πώς μπορεί να τα προμηθευτεί. Κατά τη διάρκεια της εργασίας να τον βοηθήσει να ξεπεράσει τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν και να προχωρήσουν στην απαραίτητη ανάδραση (feedback) όταν ολοκληρωθεί η εργασία.

Άλλος ένας τρόπος εκπαίδευσης στον χώρο της εργασίας είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να μετακινούνται από τη μια εργασία στην άλλη κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εναλλαγή εργασίας διδάσκει καινούριες δεξιότητες, βοηθά τους εργαζομένους να είναι πιο ευέλικτοι και μπορεί να αναθερμάνει τα κίνητρά τους. Οι νεότεροι αποκτούν περισσότερη εμπειρία και στους παλαιότερους προσφέρονται νέες προκλήσεις για προαγωγή.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι μια τεχνική προσθήκης καινούριων στοιχείων και ευθυνών σε μια εργασία, έτσι ώστε να γίνει πιο ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική για τον εργαζόμενο. Η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων δίνει την ευκαιρία και τις απαραίτητες ικανότητες στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν πολλές διαφορετικές εργασίες. Σε ορισμένες επιχειρήσεις το σχετικό εύρος είναι πολύ μεγάλο και περιλαμβάνει τόσο χειρωνακτικές εργασίες όσο και μη χειρωνακτικές εργασίες, όπως χειρισμό μηχανημάτων και πωλήσεις προϊόντων.

Ακόμη η απόσπαση εργαζομένων σε τμήμα ή τομέα εργασίας διαφορετικό από το δικό τους μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική μορφή εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Έτσι μπορούν να αποκτήσουν καινούριες δεξιότητες και γνώσεις και να κατανοήσουν περισσότερο την εργασία που ήδη επιτελούν.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Δεν απαιτεί πρόσθετες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και εκπαιδευτή και για αυτό είναι συχνά φθηνότερη από την εξωτερική εκπαίδευση. Εξάλλου η σωστή συμπεριφορά μπορεί να διδαχτεί μόνο μέσα στο ήδη υπάρχον εργασιακό περιβάλλον.

Μειονεκτήματα εξάλλου της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές κι η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής. Επίσης απαιτεί προσωπική επαφή και άρα πολύ χρόνο από τον εκπαιδευτή και είναι πιο δύσκολο να δομηθεί και να ελεγχθεί. Αν ο εκπαιδευόμενος δουλεύει κανονικά, δέχεται πίεση για την επίτευξη κάποιων στόχων, ενώ αν δουλεύει στα πλαίσια μιας ομάδας θα είναι ο πιο αδύναμος κρίκος της.

## **2. Εκπαίδευση έξω από την εργασία**

Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη ή η καθυστέρηση θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων, ή μεθόδων παραγωγής κι όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση, τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικές εργασίες είναι δυνατό να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων, ή ακόμη μπορεί να ζημιώσει ακριβά μηχανήματα.

Η εκπαίδευση έξω από την εργασία είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στην

μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή. Χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμιών, εποπτών, τυπογράφων κ.λ.π.

Σ' αυτό το είδος της εκπαιδύσεως καταβάλλεται προσπάθεια να υπάρχουν κατά το δυνατό τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός και οι συνθήκες που συναντιούνται στον πραγματικό τόπο της εργασίας. Ο χρόνος μάθησης κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες, η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο και οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως: ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά - σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει και ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δε θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της δουλειάς τους, όταν πάει εκεί.

### 3. Θεραπευτική εκπαίδευση.

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτελέσεως, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά, ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψεως μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί, όμως, η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Έτσι, αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα αλλά είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

Μεγαλύτερη δυσκολία παρουσιάζει η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία γιατί οι παλιότεροι αντιδρούν όταν τους λένε ότι δεν κάνουν τη

δουλειά τους, ή υποπτεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μειώσεώς τους για λόγους πειθαρχίας, ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή, πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει δε κανείς σε κάποιον υπάλληλο πως χρειάζεται επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συναδέλφων του κι αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσεώς του την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη και ικανότητα.

Εναλλακτική προσπάθεια προς αυτό το είδος εκπαίδευσης είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόσληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλ. που συντελεί στην αποφυγή της επισημάνσεως της φτωχής αποδόσεως και της τάσεως παραλείψεως μερικών αρχών εκτελέσεως της εργασίας. Επίσης, η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως π.χ., νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα και εξοπλισμός, προσπάθεια δηλ. που μειώνει τη δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές.

##### **5. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.**

Στις μεθόδους αυτές πρέπει να εκμαθηθούν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία, και ικανότητες λύσεως διαφόρων προβλημάτων. Η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη, αν θέλουμε να αποκτηθεί γνώση σε βάθος. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχεδόν όλων των έργων που μπορούν να εκμαθηθούν με αυτό τον τρόπο. Όμως, ιδιαίτερα χρήσιμος ο τρόπος αυτός είναι σε θέματα προσανατολισμού, εκπαιδεύσεως σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο **χρειάζεται** εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές κι έννοιες. Οι κυριότερες δε τεχνικές

διδασκαλίες σε αίθουσες είναι η διάλεξη, η σύσκεψη και η μελέτη περιπτώσεων.

### Η διάλεξη.

Είναι μια επίσημη και οργανωμένη μέθοδος από τον διδάσκοντα η οποία χρησιμοποιείται σε κολλέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει ο ομιλητής να επιδιώκει να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και να πετύχει τη συγκράτηση από μέρους τους αυτού που έχει πει. Συχνά, οι συμμετέχοντες στη διάλεξη κρατούν σημειώσεις, σα βοηθητικό μέσο για τη μάθηση.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της διάλεξης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια κι έτσι να μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα και έτσι που οι ιδέες κι οι αρχές να συνδέονται η μία με την άλλη. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εκεί όπου ο στόχος είναι να μεταφερθεί στους εκπαιδευόμενους όγκος πληροφοριών, κάτι που δεν σημαίνει απαραίτητα και κατανόησή τους. Η μέθοδος προσφέρεται περισσότερο για την παρουσίαση τεχνικών και μεθόδων, παρά για τη μεθόδευση αλλαγής στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων ή για την παρουσίαση θεωριών, που απαιτούν κατανόηση. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου βελτιώνεται με τη σωστή χρήση διαφανειών, πινάκων κ.λ.π., ή με το συνδυασμό της με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους.

Αρκετά σοβαρό μειονέκτημα της μεθόδου που μπορεί να ξεπεράσει τα πλεονεκτήματα, είναι η παθητικότητα των ακροατών και αυτό γιατί πρώτον παραβιάζει την αρχή της μαθήσεως με αυτενέργεια και δεύτερος αποτελεί μονής κατευθύνσεως επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (feedback) από τον ακροατή. Επιπλέον, η παρουσίαση

του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον γρήγορο σε αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει τον αργό, αφού είναι η παρουσίαση πέρα από τις δυνατότητές του. Επιπλέον, ο ομιλητής επειδή βλέπει δύσκολο να κρατήσει την πλήρη προσοχή των ακροατών του, μπαίνει στον πειρασμό να καταφεύγει σε ανέκδοτα, αστεία και άλλα τεχνάσματα που προκαλούν την προσοχή, ενέργεια δηλαδή που ενδεχομένως μπορεί να επισκιάσει τον πραγματικό σκοπό της διδασκαλίας.

Για όλα αυτά φαίνεται πως ένα αποδοτικός τρόπος κατά τη διάλεξη είναι ο συνδυασμός της με άλλες τεχνικές, όπως η μέθοδος διάλεξη - συζήτηση, οπότε χρησιμοποιεί ο διδάσκων τη διάλεξη μόνο για να προσθέσει πληροφορίες που δεν κατέχει η ομάδα. Μπορεί επίσης ν' αναθέσει θέματα για μελέτη από βιβλία, να κάνει επιδείξεις, ή να προβάλει ταινίες ή διαφάνειες.

### Συσκέψεις

Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας από τον άλλο. Μερικά από τα χαρακτηριστικά της συσκέψεως είναι :α) Ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή τους. β) Οι άνθρωποι να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο (γύρω από τραπέζι, π.χ., και όχι όπως σε μία κανονική τάξη). γ) Οι συμμετέχοντες να έχουν κάποια γνώση του θέματος πριν έλθουν στη σύσκεψη. Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και καλεί την ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της που σχετικά με το θέμα. Πρέπει με επιδέξιες ερωτήσεις, να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξ' ολοκλήρου,

καταγράφοντας στο πίνακα συχνά απόψεις των μελών επισημαίνοντας σε μερικά σημεία της εργασίας τη πρόοδο καθώς και τα σημεία διαφωνίας.

Δεν αποκλείεται κατά την πορεία αυτή ο διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διαλέξεως. Κατά τη σύσκεψη, σε αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δεν δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος, αλλά και ο ένας απ' τον άλλο. Σπάνια ο σπουδαστής πέφτει σε ανία κάτι που δεν αποκλείεται κατά τη διάλεξη, και αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο, αφού έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές. Έτσι, μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στη στάση του αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων.

Και είναι αυτή η περίπτωση κατά την οποία ο επιδέξιος ηγέτης είναι πολύ ενήμερος του γεγονότος ότι πρέπει ν' αποφύγει την επιβολή των γνώμών του πάνω στην ομάδα.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος της συσκέψεως είναι ότι περιορίζεται σε μία μικρή ομάδα και η πρόοδος είναι αργή γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σε όλους που επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο ν' ανακύψουν εύκολο και άσχετα θέματα. Ωστόσο η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη των γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργία και μεταβολή στάσεων. Η σύσκεψη είναι ακόμη ιδεώδες για την αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων που ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα αναπτύξεως και εκπαιδεύσεως εποπτών και διοικητικών στελεχών.

### Συνδυασμός διαλέξεως και συζητήσεως.

Αυτός ο συνδυασμός προσφέρεται ιδιαίτερα για τον εμπλουτισμό των γνώσεων των συμμετεχόντων, τον επηρεασμό ή την αλλαγή των στάσεων – προδιαθέσεων τους και την επίλυση προβλημάτων. Η μέθοδος διαφέρει σημαντικά από τη σκέτη διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση, υπό την ηγεσία κάποιου (που δεν είναι απαραίτητα αυτός που έκανε τη διάλεξη), μέριμνα του οποίου είναι η κατεύθυνση και διατήρηση της συζητήσεως επί του επιλεγέντος θέματος, στα πλαίσια ενός ελεύθερου κλίματος το οποίο ενθαρρύνει τη διατύπωση όλων των απόψεων. Τα διάφορα σεμινάρια αποτελούν εφαρμοσμένα παραδείγματα αυτής της μεθόδου. Η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται από το περιεχόμενο της Ημερήσιας Διατάξεως (Τα θέματα που θα συζητηθούν), τις ικανότητες του ηγέτη να κατευθύνει τις συζητήσεις, και τις ικανότητες του να παρακινήσει τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η συνεχής παροχή επαναπληροφορήσεως στο εκπαιδευτή και βάσει αυτής προσαρμογή των παρεμβάσεων του στη διαδικασία της μαθήσεως.

### Μελέτη Περιπτώσεων

Δίνονται προκαταβολικά στους εκπαιδευόμενους πραγματικές περιγραφές επιχειρηματικών καταστάσεων για μελέτη και προετοιμασία για συζήτηση. Η μέθοδος δεν αποβλέπει τόσο στη διατύπωση λύσεων, όσο στην ανάλυση της καταστάσεως από μέρους των συμμετεχόντων, στη διάγνωση του προβλήματος και τον προσδιορισμό των παραγόντων που υπεισέρχονται στην διαμόρφωση του, και του ρόλου καθενός στην περίπτωση. Οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν τις θέσεις τους παρουσία των άλλων συμμετεχόντων. Η απόδοση της μεθόδου εξαρτάται από την ποιότητα των αναλύσεων που παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες, στους οποίους δίνεται η ευκαιρία να

δοκιμάσουν τις ιδέες τους και την ικανότητα τους στο να πείσουν τους άλλους για την ορθότητα τους.

Από τις διεξαγόμενες συζητήσεις, γίνεται κατανοητό από τους εκπαιδευόμενους ότι στα επιχειρηματικά προβλήματα δεν υπάρχουν μοναδικές «σωστές» λύσεις, αλλά υπάρχουν διάφορες λύσεις, που μπορεί να είναι «σωστές» ή «σωστότερες» από κάποιες άλλες, ανάλογα με την περίπτωση. Η μέθοδος προσφέρεται ιδιαίτερα για την ευαισθητοποίηση των συμμετεχόντων σε θέματα ηγεσίας, τεχνικών επικοινωνίας, μεθοδεύσεως αλλαγών, χειρισμού προστριβών κ.α. Η μέθοδος βελτιώνεται με τη διάθεση τους εκπαιδευόμενους για μελέτη σχετικού έντυπου υλικού, ερευνητικών αποτελεσμάτων κ.λ.π.

#### Εμπειρική μέθοδος.

Κατά τη διάρκεια τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρεται στους εκπαιδευόμενους η ευκαιρία, μαζί με άλλους, σε μικρές ομάδες, να ζήσουν και να δοκιμάσουν στη συνεργασία τους καταστάσεις και ιδέες που έχουν διαβάσει και ακούσει, να ευαισθητοποιηθούν στην παρουσία αλλήλων και να συνειδητοποιήσουν ότι, τόσο οι ίδιοι όσο και οι άλλοι, αντεπιδρούν με τους παράγοντες της συγκεκριμένης καταστάσεως για τη διαμόρφωση της ποιότητας της συνεργασίας τους. Ακόμα, οι συμμετέχοντες διευκολύνονται στο να επανεξετάσουν την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, να είναι πιο ανεκτικοί σ' αυτά που λένε και αισθάνονται οι άλλοι, και έτσι να αναπτύξουν την ομαδική συνεργασία.

Οι στόχοι τέτοιων προγραμμάτων διαφέρουν ανάλογα με το ποιοι είναι οι εκπαιδευόμενοι και ποιος ο κατά περίπτωση εκπαιδευτής. Τα εμπειρικά προγράμματα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως η ανάπτυξη της

κατανοήσεως της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των ίδιων των συμμετεχόντων σε κάποια κοινωνική κατάσταση, η ανάπτυξη της κατανοήσεως της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των άλλων συμμετεχόντων (σε κοινωνικές καταστάσεις), η κατανόηση της επιπτώσεως της συμπεριφοράς του ατόμου στα άλλα μέλη, και της συμπεριφοράς των άλλων μελών στο άτομο, η ανάπτυξη της κατανόησης των ομαδικών διαδικασιών (πώς αναπτύσσονται οι ομάδες, τους ρόλους που αναλαμβάνουν τα μέλη τους κ.λ.π). και η καλλιέργεια διαγνωστικών δεξιοτεχνιών σχετικών με τα παραπάνω.

Το ελεύθερο από εξωτερικές παρεμβάσεις εκπαιδευτικό περιβάλλον, δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκτεθούν σ' αυτό το χώρο σε είδη διαπροσωπικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και στο εργασιακό τους χώρο. Έτσι, μπορεί να αναλύσουν και να συζητήσουν με τους άλλους τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, και να διδαχθούν απ' αυτά. Αυτό προετοιμάζει τους εκπαιδευόμενους για αλλαγές στη συμπεριφορά τους.

#### Επιχειρηματικά παίγνια.

Αυτά αποτελούν μορφή ομαδικής ασκήσεως λήψεως σειράς αποφάσεων, σ' όλους τους λειτουργικούς τομείς της επιχειρήσεως, κάτω από συνθήκες που προσομοιάζουν με επιχειρηματικές καταστάσεις. Συνήθως, σε τέτοια παίγνια παίρνουν μέρος μερικές ομάδες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Οι ομάδες παίρνουν αποφάσεις στα πλαίσια κάποιου μοντέλου, που γίνονται ειδικά για την περίπτωση του οποίου τα διάφορα στοιχεία δεν είναι γνωστά στις ομάδες. Οι αποφάσεις που παίρνουν οι ομάδες επεξεργάζονται με υπολογιστές, σύμφωνα με τα δεδομένα του μοντέλου, και παρέχεται χρήσιμη επαναπληροφόρηση στις ομάδες για τις παραπέρα αποφάσεις της.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν αυτά τα παίγνια είναι η έμφαση που δίδεται στη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα έγκαιρης λήψεως επαναπληροφορήσεως των αποτελεσμάτων.

Σαν μειονεκτήματά τους μπορεί να αναφερθούν το υψηλό τους κόστος, και το παράπονο που εκφράζεται από τους συμμετέχοντες ότι τα χρησιμοποιούμενα μοντέλα δεν είναι πάντοτε ρεαλιστικά.

#### Καλλιέργεια παρακινήσεως επιτευγμάτων.

Τέτοια προγράμματα στοχεύουν στο να καλλιεργήσουν στους εκπαιδευόμενους ή να φέρουν στην επιφάνεια την ανάγκη για επιτεύγματα. Κατά τον Ντέιβιντ Μακ Λελαντ, οι άνθρωποι έχουν τρεις ανάγκες: την ανάγκη για επιτεύγματα, την κοινωνική ανάγκη, και την ανάγκη για ισχύ. Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις ανάγκες, αλλά διαφέρουν κατά το βαθμό στον οποίο αυτές κυριαρχούν στην συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι της παρακινήσεως των επιτευγμάτων αισθάνονται έντονη την ανάγκη να ανταποκριθούν σε προκλήσεις, και την υπερπήδηση εμποδίων στην προσπάθεια επιτεύξεως των στόχων τους.

Ο Μακ Λέλαντ και οι συνεργάτες τους έχουν δοκιμάσει με επιτυχία εξειδικευμένα προγράμματα, διάρκειας 7-10 ημερών, για την ανάπτυξη της ανάγκης για επιτεύγματα σ' αυτούς που παίρνουν μέρος σ' αυτά.

Τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα στοχεύουν στον εθισμό των συμμετεχόντων να σκέπτονται και να ενεργούν ως άτομα έντονης παρακινήσεως επιτευγμάτων. Αυτό γίνεται μέσα από ασκήσεις που τα άτομα διευκολύνονται στο να εξωτερικεύουν μύχιες σκέψεις τους. Χαρακτηριστική τέτοια δοκιμασία είναι αυτή της Θεαματικής Κατανοήσεως (το γνωστό T.A.T.

Thematic Apperception Test). Ακόμη, οι συμμετέχοντες παίρνουν μέρος σε επιχειρηματικά παίγνια. Έτσι, πρώτα οι συμμετέχοντες μέσα από την αυτοπαρατήρηση καλλιεργούν την αντίληψη του ρόλου που πρέπει να αναπτύξουν στα πλαίσια της επιχειρήσεως και στην συνέχεια, αποφασίζουν αν θέλουν πράγματι να διαδραματίσουν τέτοιο ρόλο. Η υποστήριξη που έχουν από τον προϊστάμενο τους οι εκπαιδευόμενοι στο χώρο της εργασίας τους είναι καθοριστικής σημασίας για την ευόδωση τέτοιων προγραμμάτων.

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ/ΜΑΘΗΣΕΩΣ

## Μεθοδολογία

Διαστάσεις	Διαλέξεις	Διάλεξη- συζήτηση	Ανάλυση Περιπτώσεων	Εμπειρική Μάθηση
Χρόνος που Απαιτείται	Σχετικά Λίγος χρόνος	Περισσότερος Χρόνος	Πολύς χρόνος	Πολύς χρόνος
Ανάμιξη Συμμετεχόντων	Γενικά περιορισμένη	Κάποια ανάμιξη	Έντονη	Πολύ Έντονη
Ενθουσιασμός	Συνήθως Χαμηλός	Ποικίλλει	Ποικίλλει	Υψηλός
Ποιος ασκεί Τον έλεγχο	Αυτός που παρουσιάζει το θέμα	Μοιράζεται	Μοιράζεται	Μοιράζεται Περισσότερος έλεγχος από μέρους των συμμετεχόντων
Παρεχόμενη Ευελιξία	Αυστηρή δομή	Περισσότερη ευελιξία	Ποικίλλει	Μεγάλη ευελιξία. Παρέχονται μελλοντικές κατευθυντήριες γραμμές
Τίνος ευθύνη Είναι	Κυρίως αυτού που παρουσιάζει το θέμα	Μοιράζεται, Κυρίως όμως αυτού που παρουσιάζει το θέμα	Οι συμμετέχοντες έχουν περισσότερη ευθύνη	Κυρίως των Συμμετεχόντων
Προκύπτουσα Μάθηση	Ικανοποιητική προκειμένου για την απόκτηση πληροφοριών	Καλή για την κατανόηση των πληροφοριών	Συγκεντρώνεται στις αναλυτικές δεξιότητες	Υψηλή μάθηση, αλλά δύσκολος ο εστιασμός της η μάθηση είναι λιγότερο ομοιόμορφη και ποικίλλει κατά άτομο

## **Προϋποθέσεις επιτυχίας προγραμμάτων εκπαιδύσεως**

Για να πετύχουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης χρειάζεται κατανόηση του τι είναι μνάτζμεντ, ποιες είναι οι λειτουργίες του, και ποιες είναι οι δεξιότητες που πρέπει να υπάρχουν ή να αποκτηθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή του στον εργασιακό χώρο. Ακόμη πραγματική υποστήριξη του προγράμματος από το ανώτατο μνάτζμεντ του οργανισμού, φαίνεται από την ενεργό τους συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπρόσθετα η παρακίνηση για εκπαίδευση των ίδιων των εκπαιδευόμενων. Κανείς δεν εκπαιδεύεται με εντολή αλλά απαιτείται εσωτερική παρακίνηση για μάθηση από μέρους των εκπαιδευόμενων. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να δεχθούν και να πιστέψουν ότι το πρόγραμμα θα τους φανεί χρήσιμο στο έργο τους. Επιπλέον η υπομονή και συνεχής υποστήριξη των εκπαιδευθέντων στο καθημερινό τους έργο, ώστε να διευκολυνθεί η μεθόδευση των νέων γνώσεων και δεξιοτεχνιών σ' αυτό. Ακόμη το κατάλληλο πρόγραμμα και η σωστή μεθοδολογία εκπαίδευσης, που ταιριάζουν στα συγκεκριμένα άτομα, το ιεραρχικό τους επίπεδο, τις ανάγκες τους, και στο χρόνο και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.

## **Η αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Όπως κάθε επιχειρηματικό πρόγραμμα, έτσι και τα εκπαιδευτικά πρέπει να αξιολογούνται ώστε να επιβεβαιώνεται η αποδοτικότητά τους ότι δηλαδή άλλαξε η συμπεριφορά των εκπαιδευομένων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αν δε γίνει αξιολόγηση, υπάρχει κίνδυνος να γίνονται σπατάλες και να μην αποδίδει η επένδυση που γίνεται στην εκπαίδευση των μνάτζερ.

Από τις προσπάθειες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης το όφελος που αποκομίζεται είναι διπλό γιατί σταματάνε τα μη αποδοτικά προγράμματα, και γίνονται διορθωτικές παρεμβολές για τη βελτίωση των υπολοίπων.

Βέβαια δεν είναι εύκολη η ακριβής αξιολόγηση τέτοιων προγραμμάτων, γιατί τα αποτελέσματά τους δεν είναι πάντοτε ούτε άμεσα, ούτε δεκτικά ακριβών μετρήσεων. Πρέπει όμως, αυτοί που εισηγούνται την εκπαίδευση, να την αιτιολογούν και να προσδιορίζουν τα προσδοκώμενα ορατά αποτελέσματα της π.χ. επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων σχέσεων, προετοιμασία στελεχών για την κάλυψη των αναγκών της επιχειρήσεως κ.λ.π.

Από μια έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες φαίνεται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μάλιστα σε 74 επιχειρήσεις αξιολογούνται με την εξής σειρά:

1. Με βάση την κρίση που εκφράζουν γι' αυτά τα ανωτέρω επίπεδα μάλιστα,
2. Με βάση τις κρίσεις που διατυπώνουν οι εκπαιδευθέντες κατά την τελευταία ημέρα του εκπαιδευτικού προγράμματος.
3. Με βάση τις κρίσεις που διατυπώνουν οι εκπαιδευθέντες κάποια στιγμή με το πέρας του προγράμματος και
4. Με βάση την αξιολόγηση των αλλαγών που εμφανίζονται στη συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων στο έργο τους.

Πιο συστηματικά η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μάντζερ μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους:

1. Με βάση τις διατυπωμένες αντιδράσεις αυτών που παίρνουν μέρος σ' αυτά. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμπλήρωση αξιολογητικών ερωτηματολογίων, είτε την τελευταία ημέρα του προγράμματος, ή μετά από κάποια χρονική περίοδο, π.χ. ένα μήνα. Είναι προφανές ότι οι κρίσεις αυτές είναι υποκειμενικές και δείχνουν πόσο «ικανοποιήθηκαν» από το πρόγραμμα, για οποιοδήποτε λόγο, οι εκπαιδευτές. Ικανοποίηση όμως δε σημαίνει απαραίτητα και επιθυμητή αλλαγή της συμπεριφοράς τους στο χώρο της εργασίας.
2. Με βάση διάφορα τεστ-δοκιμασίες για τον προσδιορισμό της πραγματοποιηθείσας μάθησης: αρχές, γνώσεις, τεχνικές κ.λ.π. Η μέθοδος βελτιώνεται με τη χρησιμοποίηση τεστ «πριν» και «μετά» το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και σύγκριση των αποτελεσμάτων τους. Όταν τα «μετά» τεστ είναι «καλύτερα των «πριν», η διαφορά οφείλεται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η αξιοπιστία της μεθόδου βελτιώνεται με τη χρησιμοποίηση ομάδων ελέγχου - ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά των εκπαιδευόμενων, αλλά δεν παίρνουν μέρος στην εκπαίδευση. Το ίδιο τεστ δίνεται και σ' αυτά τα μέλη, και τα αποτελέσματα του συγκρίνονται με εκείνα των εκπαιδευθέντων. Κατά τεκμήριο, τα τεστ της ομάδας ελέγχου δε θα πρέπει να δείχνουν «αλλαγή», να είναι όμοια και τα «πριν» τεστ. Αν υπάρχει αλλαγή και στα αποτελέσματα της ομάδας ελέγχου, αυτό μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό παραγόντων όμως που δεν έχουν σχέση με την πραγματοποιηθείσα εκπαίδευση. Πρέπει να σημειωθεί η σοβαρή δυσκολία που υπάρχει στη δημιουργία τεστ που πράγματι αξιολογούν τις γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις κ.λ.π. των εκπαιδευόμενων.

3. Με βάση τις σημειούμενες αλλαγές στην συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων. Κάνουν οι εκπαιδευθέντες εκχώρηση εξουσίας στους υφισταμένους τους, τους συμβουλεύονται στην επίλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων κ.λ.π.; Καλές οι γνώσεις «έμαθε» κάποιος στο πρόγραμμα για τα πλεονεκτήματα της εκχώρησης εξουσίας στους υφισταμένους του, για τη σημασία της μεθοδεύσεως συλλογικών αποφάσεων, για το μάντζεμντ του χρόνου κ.λ.π, πέρασαν όμως αυτά στη συμπεριφορά του ; Τα έβαλε σε εφαρμογή ; Αυτό είναι που μετράει!

Ίσως τα παραπάνω δε θα έπρεπε να εκληφθούν ως ξεχωριστοί τρόποι αξιολογήσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά ως διαφορετικά επίπεδα αξιολογήσεως. Ίσως ο συνδυασμός τους με κάποια προσπάθεια προσδιορισμού κόστους - ωφέλειας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το καλύτερο που μπορεί να γίνει σήμερα.

Ασφαλώς, πέρα από τις όποιες δυσκολίες που παρουσιάζει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η διαδικασία είναι δαπανηρή σε χρόνο και σε χρήμα. Συχνά γίνεται προσπάθεια τα εκπαιδευτικά προγράμματα να αξιολογούνται με «απτά» κριτήρια όπως το κόστος - κέρδος, με την οικονομική τους έννοια. Αυτό προφανώς συμβαίνει, γιατί οι δύο έννοιες συνδέονται αμεσότερα με τους στόχους των επιχειρήσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις αγνοούνται τα λιγότερο χειροπιαστά αποτελέσματα - επιπτώσεις στη συμπεριφορά των μάντζερ και των υφισταμένων τους. Παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση, η παρακίνηση, το ηθικό κ.λ.π. περνούν σχετικά απαρατήρητοι, ενώ έχουν έμμεση αλλά σαφή σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως. Εδώ κυριολεκτεί αυτό που είπε κάποιος: όταν μάθουμε να χρησιμοποιούμε σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα θα αποκομίσουμε οφέλη που μπορεί να συγκριθούν με εκείνα που αποκομίσαμε

από την άλλη της μεθόδου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, από ανεμόμυλους με πυρηνική ενέργεια.

Για την επιτυχία των επιχειρήσεων, ο ρόλος της εκπαίδευσης θα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Οι μάντζερ στις βιομηχανικά αναπτυσσόμενες χώρες θα διαθέτουν μία μέρα την εβδομάδα για εκπαίδευση - ανάπτυξη. Αυτό, βέβαια, μπορεί να γίνεται και στο σπίτι, με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Η τυπική μάθηση για τους μάντζερ πρέπει να συνεχίζεται και να διευρύνεται σ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους. Η τυπική μάθηση μπορεί να διευρυνθεί σημαντικά όταν οι μάντζερ αξιοποιούν τις καθημερινές τους εμπειρίες για να μαθαίνουν από αυτές. Αυτό διευκολύνεται όταν συστηματικά τους παρέχονται ευκαιρίες καθορισμού προσωπικών στόχων και αναλήψεως κινδύνων για την πραγματοποίησή τους και ευκαιρίες για εποικοδομητική κριτική των αποφάσεων και ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Αυτό βέβαια, πέρα από την παρακίνηση των ίδιων των εκπαιδευόμενων προϋποθέτει την ύπαρξη υποβοηθητικού οργανωτικού κλίματος και την πραγματική υποστήριξη του ανώτατου μάντζμεντ στις κάθε λογής προσπάθειες εκπαίδευσης των μάντζερ.

## Κεφάλαιο 2

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

## 1. Βασικές έννοιες της αξιολόγησης

### 1.1 Αξιολόγηση

Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία συστηματική εκτίμηση, η οποία προέρχεται συνήθως από τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενο και αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο, καθώς επίσης και στις δυνατότητες του για προοπτική και εξέλιξη. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία διαπίστωσης, αλλά και καταγραφής της απόδοσης του εργαζόμενου για το παρόν και το μέλλον.

Με την Αξιολόγηση προσπαθούμε να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης, να επισημάνουμε τις ανάγκες των εργαζομένων και τις ευκαιρίες αν υπάρχουν, να παρακινήσουμε και να ενθαρρύνουμε τους προϊστάμενους να μελετήσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τυχόν τριβές, αναταράξεις και συγκρούσεις, να συμβάλλουμε στη λήψη της απόφασης για προαγωγές, μετατάξεις κ.λ.π. Ακόμη να συμβάλλουμε στον προγραμματισμό του αριθμού των εργαζομένων για την διασφάλιση της ομαλής και απρόσκοπτης λειτουργίας της επιχείρησης, να συμβάλλουμε στην πρόβλεψη και την καλή επιλογή εργαζομένων, στην πληροφόρηση των εργαζομένων, στην απόφαση για την καλύτερη κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων και κάθε φορά βελτιώνουμε το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης για να είναι επιτυχημένο και κοινά αποδεκτό, πρέπει να είναι αντικειμενικό, ουδέτερο, απλό, σαφές, ευέλικτο και προσαρμοστικό. Να είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης, να έχει διασφαλιστεί η υποστήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης και των άλλων διευθυντών που θα κληθούν να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους και να έχει διασφαλιστεί η υποστήριξη του αξιολογούμενου.

## 1.2 Ο Σκοπός της Αξιολόγησης

Ο σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ορθολογικότερη διοίκηση του προσωπικού. Στην πραγματικότητα δεν πρέπει να αξιολογείται ο άνθρωπος ως προσωπικότητα, αλλά ως εργαζόμενος, ο οποίος εφαρμόζει συγκεκριμένες οδηγίες, εντολές διαδικασίες ή τεχνικές για να επιτυγχάνει αποτελέσματα.

Παράλληλα εξετάζεται η αντιστοιχία του αξιολογούμενου προς τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει τη συγκεκριμένη περίοδο της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα που πέτυχε ο εργαζόμενος κατά τη συγκεκριμένη περίοδο της αξιολόγησης, τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, την εφαρμογή του ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση, την εξακρίβωση του δυναμικού των εργαζομένων καθώς και την ορθολογική πρόβλεψη για την επιλογή νέων εργαζομένων

## 1.3 Οι στόχοι της αξιολόγησης

Κατά την επιλογή του συστήματος αξιολόγησης, η πρώτη φροντίδα θα πρέπει να είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος το οποίο θα είναι όσο γίνεται πιο

δίκαιο. Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα κριθεί ένας εργαζόμενος πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις της θέσης. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι όσο γίνεται πιο αντικειμενική. Γενικότερα, η αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι δυνατή μόνον όταν κρίνεται η θέση και όχι ο άνθρωπος.

Με την ανάπτυξη ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να βοηθηθεί με τους εξής τρόπους :

α. Να εξαλειφτούν τα άνισα και ανομοιογενή κριτήρια, τα οποία είναι δυνατόν να ποικίλουν από διευθυντή σε διευθυντή. Για παράδειγμα, ο ένας διευθυντής πιθανόν να αξιολογεί και να βαθμολογεί τους εργαζόμενους ανάλογα με την ευελιξία τους και την συνεργασία τους ενώ κάποιος άλλος διευθυντής πιθανόν να μην θεωρεί τις Ανθρώπινες Δεξιότητες σημαντικές και να τις αγνοεί.

β. Να απαλλαγεί από τον πειρασμό να κρίνει τους εργαζόμενους από την προσωπικότητά τους. Όταν ο κάθε διευθυντής κατατάσσει και αξιολογεί τους εργαζόμενους με τα ίδια συγκεκριμένα κριτήρια, οι αξιολογήσεις είναι δυνατόν να εστιάζονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία και όχι στο γεγονός ότι ένας διευθυντής συμπαθεί ή δεν συμπαθεί κάποιον εργαζόμενο.

γ. Να παρακινεί τους εργαζόμενους με τις αξιολογήσεις. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι αξιολογήσεις αποτελούν τη βάση σε πολλές σημαντικές προαγωγές και μισθολογικές αποφάσεις. Όταν οι εργαζόμενοι πεισθούν ότι κρίνονται δίκαια, θα σεβαστούν το σύστημά μας και θα αντιμετωπίσουν την αξιολόγηση ως τον καλύτερο τρόπο για την βελτίωση της απόδοσης τους.

δ. Να δημιουργήσει ένα πιο παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Όταν τα κριτήρια της αξιολόγησης είναι αντικειμενικά και μετρήσιμα, διασφαλίζεται

το γεγονός ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τους εργαζόμενους για δεξιότητες οι οποίες συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των στόχων και του κέρδους της επιχείρησης.

#### 1.4 Χρήσεις της Αξιολόγησης

Αξιολόγηση και Μισθολογικές Αναπροσαρμογές. Πρέπει να γίνονται ταυτόχρονα:

Πολλές επιχειρήσεις συνδυάζουν τις αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων με τις μισθολογικές αναπροσαρμογές ή αναθεωρήσεις. Οι περισσότεροι σύμβουλοι και οι επαγγελματίες του χώρου, φαίνεται να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ιδανικά οι μισθολογικές αναπροσαρμογές θα πρέπει να ξεχωρίζονται από τις αξιολογήσεις της απόδοσης.

Αν και είναι πραγματικότητα ότι σε τελική ανάλυση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα μεταφραστούν σε κάποια χρηματική επιταγή, οι υπεύθυνοι των Ανθρωπίνων Πόρων πιστεύουν ότι κατά την διάρκεια της αξιολόγησης η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα συγκρινόμενη με τη συζήτηση για το χρηματικό.

Η ανατροφοδότηση συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της αξιολόγησης δηλ. βελτίωση της απόδοσης και του ηθικού, αποκάλυψη των αναγκών της επιχείρησης για επιμόρφωση, παρέχει λύσεις σε υποβόσκοντα προβλήματα, ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να συζητήσουν με τους προϊστάμενους τους την εργασία τους και την καριέρα τους.

Η συζήτηση για τους στόχους αυτούς θα πρέπει να προηγηθεί διότι τα αποτελέσματα και οι επιτεύξεις μπορεί να διαλυθούν εύκολα μετά από

συζητήσεις για το μισθό κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Οι Μισθολογικές αυξήσεις ή αναπροσαρμογές είναι προτιμότερο να γίνονται σε διαφορετικό χρόνο.

#### Αξιολόγηση και προαγωγές των εργαζομένων

Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις αξιολογήσεις της απόδοσης ως συμβουλευτικό όργανο ή μέσο για την παροχή συμβουλών, προτροπών και για την ανάπτυξη της καριέρας του εργαζόμενου. Δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τα ενδιαφέροντα τους για την καριέρα τους και πως ελπίζουν να την βελτιώσουν.

Ο άμεσος προϊστάμενος συζητά με τον διευθυντή - αξιολογητή για να είναι έτοιμος για τη συμβουλευτική συνέντευξη που θα έχει με τον εργαζόμενο. Η συνέντευξη θα πρέπει να εστιάζεται στους στόχους της προσωπικής καριέρας του εργαζόμενου και στις ενέργειες οι οποίες πρέπει να γίνουν για την επίτευξή τους.

#### Προγραμματισμός και αποδοχή του νέου συστήματος αξιολόγησης

Πριν από την εισαγωγή ενός νέου προγράμματος, πολλές επιχειρήσεις δοκιμάζουν της αξιοπιστία του και την αποδοχή του από ένα τμήμα, πιθανόν το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Τα τεστ αυτά παρέχουν στους διευθυντές του συγκεκριμένου τμήματος πολύτιμη εμπειρία, διότι θα πρέπει να εξηγήσουν το σύστημα στους άλλους διευθυντές και να απαντήσουν σε ερωτήσεις όταν το σύστημα εφαρμοστεί πλήρως.

Η ολοκληρωτική υποστήριξη και ο ενθουσιασμός των ανωτάτων διευθυντών έχει μεγάλη αξία. Ζητείστε από τον Πρόεδρο ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο να στηρίξει το πρόγραμμα με επιστολές γράμματα, εσωτερικές εγκυκλίους,

ομιλίες και συζητήσεις μεταξύ των διευθυντών. Η αναγνώριση από την ανώτατη βαθμίδα της διεύθυνσης παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποδοχή και στην επιτυχία κάθε συστήματος της απόδοσης.

## 2. Εφαρμογή της αξιολόγησης

### 2.1 Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων

Υπάρχουν αρκετοί βασικοί τρόποι για να αξιολογήσουμε τους εργαζόμενους.

Οι πλέον χρησιμοποιούμενοι είναι οι εξής :

#### Το σύστημα της βαθμολογικής κλίμακας.

Στο σύστημα αυτό βαθμολογείται ο εργαζόμενος με έναν αριθμό, ο οποίος αποτελεί την επίδοσή του σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό από τον κατάλογο με τα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία του. Τα χαρακτηριστικά αυτά βασίζονται στις απαιτήσεις της θέσης.

#### Η κλίμακα Συμπεριφοράς.

Εδώ δίνεται στον εργαζόμενο μια βαθμολογική αξία σύμφωνα με τη συμπεριφορά του στο χώρο της εργασίας του. Το σύστημα αυτό μας επιτρέπει να βαθμολογήσουμε τους εργαζόμενους ανάλογα με τη συνέπεια και τη συνοχή των καθημερινών τους συνηθειών ή με την ακρίβεια που ανταποκρίνονται στην τήρηση των προθεσμιών.

#### Η αξιολόγηση με την μορφή έκθεσης (Αναφοράς).

Το σύστημα αυτό χρησιμοποιεί περιγραφικό στυλ. Συντάσσεται μια αναφορά σχετική με την απόδοση του εργαζόμενου όπως αυτή παρατηρήθηκε και καταγράφηκε.

### Το σύστημα της κατάταξης.

Κατατάσσονται οι εργαζόμενοι σε σημεία κατά μήκος μιας γραμμής κατανομής ή συγκρίνουμε τον ένα εργαζόμενο με τον άλλο για να σχηματίσουμε τον κατάλογο με την κατάταξή τους.

### Η αναφορά σε σημαντικά περιστατικά.

Εδώ παρατηρείται η απόδοση του εργαζόμενου σε συγκεκριμένες καταστάσεις, οι οποίες απεικονίζουν την απόδοση και τις ενέργειες του συγκεκριμένου εργαζόμενου.

### Αξιολογήσεις που αποτελούν τμήμα του προγράμματος Management by Objectives.

Αφού καταγραφούν οι στόχοι όπως αυτοί δηλώθηκαν από τον εργαζόμενο, αξιολογούμε πόσο καλά τα πήγε στην προσπάθειά του για να τους υλοποιήσει.

### Βαθμολογικές κλίμακες και μέθοδοι αξιολόγησης

Ο κρίσιμος παράγων επιτυχίας μιας βαθμολογικής κλίμακας είναι η επιλογή των σωστών χαρακτηριστικών σύμφωνα με την οποία θα αξιολογηθεί ένας εργαζόμενος καθώς και η κλίμακα με την οποία θα τον βαθμολογηθεί.

Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν με την αποδοχή της κλίμακας από 1 έως 5, δηλαδή :

1. Άριστος - Εξαιρετικός
2. Πολύ καλός - Πάνω από το μέσο όρο
3. Καλός - Γύρω από το μέσο όρο
4. Οριακός Χρειάζεται βελτίωση
5. Μη ικανοποιητικός

Κατόπιν βαθμολογούν κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με αυτή την κλίμακα χρησιμοποιώντας κοινούς παράγοντες όπως : ποιότητα και ποσότητα της εργασίας επικοινωνία, οικονομική ευαισθησία - πνεύμα οικονομίας, αφοσίωσης ενδιαφέρον και πίστη στην εταιρεία κλπ.

Ένα αντικειμενικό βαθμολογικό σύστημα λειτουργεί καλύτερα όταν μπορούμε να μετρήσουμε π.χ. τις ημέρες που καθυστέρησε να προσέλθει στην εργασία του ή είμαστε σε θέση να μετρήσουμε τα τεμάχια του προϊόντος το οποίο παρήγαγε. Δεν είναι όμως εφικτό να γίνει αυτό, σε πάρα πολλές περιπτώσεις. Εάν προσπαθήσουμε να επιβάλλουμε ένα αυστηρά ποσοτικό σύστημα, κινδυνεύουμε να αξιολογήσουμε μόνο τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι εύκολο να μετρηθούν ποσοτικά. Με τον τρόπο αυτό είναι πάρα πολύ εύκολο να παραβλέψουμε σημαντικά άυλα αγαθά, όπως τη δημιουργική ικανότητα, ή άλλες δεξιότητες του εργαζομένου. Επίσης ενδέχεται να κάνουμε κάποια υποκειμενική κρίση να φαίνεται ή να ακούγεται αντικειμενική με τη χρήση αριθμών. Θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τους αριθμούς σαν βάση για την κρίση μας, όχι ως υποκατάστατο της κρίσης μας. Ο πραγματικός μας στόχος δεν είναι να επισυνάψουμε έναν αριθμό σε καθετί, αλλά να εφαρμόσουμε ορθολογικές μεθόδους, για την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου.

#### Η μέθοδος «Σημαντικά Περιστατικά», Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Με την μέθοδο αυτή τηρείται ένα συνεχώς ενημερωμένο αρχείο με τα συμβάντα στα οποία ο εργαζόμενος απέδωσε ή ενήργησε σύμφωνα με τα αναμενόμενα, καλύτερα ή χειρότερα. Ως σημαντικά θεωρούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία αναφέρονται στην εργασιακή ζωή του εργαζόμενου και αποτελούν παράδειγμα για την απόδοση στην εργασία του.

Κατά κάποιο τρόπο, ένας προϊστάμενος κρατά πάντοτε κάποια στοιχεία. Πάντα θα πρέπει να κρατά σημειώσεις με το πόσο καλά χειρίστηκε κάποιος εργαζόμενος ορισμένες σημαντικές ή κρίσιμες καταστάσεις. Η μέθοδος «σημαντικά περιστατικά» απλά επισημοποιεί τη διαδικασία αυτή και μας αναγκάζει να γράψουμε τις παρατηρήσεις μας στο χαρτί. Το έντυπο αυτό μπορεί να πάρει την εξής μορφή:

Ένα τέτοιο έντυπο περιλαμβάνει την πληροφορία ότι μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή ο εργαζόμενος εργάστηκε υπερωριακά για να φέρει εις πέρας κάποια εργασία με υψηλή προτεραιότητα. Κάποια άλλη καταχώρηση μπορεί να αναφέρει ότι ο εργαζόμενος εξερράγη από θυμό ή οργή για κάτι που συνέβη. Ακόμη σε αυτό το έντυπο μπορεί να αναφέρονται σημαντικές αναθέσεις τις οποίες ολοκλήρωσε ο εργαζόμενος και πόσο αποτελεσματικά ενήργησε στις περιπτώσεις αυτές. Ακόμη περιστατικά στα οποία επέδειξε ηγετικές ικανότητες, αναφορές ή γεγονότα τα οποία απεικονίζουν τις σχέσεις του με τους άλλους εργαζόμενους, περιστατικά στα οποία ο εργαζόμενος, είτε επέδειξε ή δεν επέδειξε πρωτοβουλία και κριτική ικανότητα, περιστατικά τα οποία δείχνουν απόκτηση νέων δεξιοτήτων ή προσωπική ανάπτυξη με άλλους τρόπους ή μέσα.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι μπορούμε να βασίσουμε την κρίση μας στην πραγματική απόδοση του εργαζόμενου, αναφερόμενοι σε συγκεκριμένα περιστατικά στον επαγγελματικό του χώρο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την καριέρα τους και να προωθήσουν μέσα στην επιχείρηση μπορούν αν τηρούν τις προσωπικές τους αναφορές με τα σημαντικά περιστατικά, όταν προετοιμάζονται για τη δική τους συνέντευξη, όταν γίνονται αξιολογήσεις.

Το μειονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι απαιτεί χρόνο και είναι γραφειοκρατική. Και το σημαντικότερο, εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την προσωπική επιλογή των περιστατικών που θα καταχωρηθούν στο έντυπο. Αν κάποιος προϊστάμενος δεν τα πάει καλά με κάποιον εργαζόμενο θα προσπαθήσει να συμπεριλάβει περιστατικά τα οποία τονίζουν περισσότερο τις αδυναμίες του. Έτσι, το έντυπο δε θα δίνει τη σωστή συνολική εικόνα για τον εργαζόμενο.

#### Πως η Διοίκηση με στόχους συνδυάζεται με την αξιολόγηση των εργαζομένων

Η Διοίκηση με στόχους (Management - by - Objectives, MBO) είναι η γνωστή τεχνική της υιοθέτησης κάποιων στόχων και κατόπιν, ακολουθεί η αξιολόγηση του ποσού καλά τα πήγε κάποιος στην επίτευξή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας αυτής. Ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος συμφωνούν τους στόχους οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν μέχρι την εκπνοή της συγκεκριμένης περιόδου. Τότε η αξιολόγηση είναι απλή. Αποφασίζεται και κρίνεται πόσο καλά τα πήγε ο εργαζόμενος με τους στόχους αυτούς.

Εάν αποφασίσουμε να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο αυτή, το κλειδί της επιτυχίας της βρίσκεται στη σαφήνεια με την οποία ορίσαμε τους στόχους. Αφού γίνει αυτό για κάθε στόχο χωριστά, θα πρέπει να υπάρχει αναφορά, η οποία θα αξιολογεί την επιτυχία. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι προσφέρει δομημένες οδηγίες. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εκ των προτέρων και ακριβώς, τι περιμένουμε απ' αυτούς και είναι εις γνώση τους ότι θα κριθούν επί του αποτελέσματος.

## 2.2 Η πραγματοποίηση της αξιολόγησης

### *Τα βασικά βήματα για αποτελεσματική Αξιολόγηση*

Η διαδικασία της πλήρους αξιολόγησης ακολουθεί τα εξής βήματα :

Βήμα 1 : Ο εργαζόμενος συζητά με τον προϊστάμενο του την εργασία του, την περιγραφή της και συμφωνούν το περιεχόμενο της και τη σημασία των κυριότερων καθηκόντων και δραστηριοτήτων για τις οποίες έχει προσληφθεί και είναι υπεύθυνος.

Βήμα 2 : Ο εργαζόμενος βάζει στόχους απόδοσης για κάθε αρμοδιότητα ή υπευθυνότητα για την επόμενη χρονική περίοδο.

Βήμα 3 : Ο εργαζόμενος συναντάται με τον προϊστάμενο, συζητούν τους στόχους και τους συμφωνούν.

Βήμα 4 : Συμφωνούν τα σημεία ελέγχων για να αξιολογήσουν την πρόοδο και την πορεία προς την επίτευξη των στόχων και τις μεθόδους για την μέτρηση της προόδου.

Βήμα 5 : Προϊστάμενος και υφιστάμενος ξανασυναντώνται στο τέλος της χρονικής περιόδου και συζητούν τα αποτελέσματα.

### Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης

Κατά κανόνα, το σύστημα της βαθμολογικής Κλίμακας είναι καλή επιλογή για τους εργαζόμενους στα γραφεία, στην παραγωγή και γι' αυτούς των οποίων η απόδοση μπορεί εύκολα να μετρηθεί με κάποια μονάδα (τεμάχια, μέτρα, κιλά κ.λ.π).

Επαγγελματίες, δημιουργικοί εργαζόμενοι και άλλοι των οποίων το προσωπικό ταλέντο και οι δεξιότητες είναι σημαντικές, είναι δυνατόν να αξιολογηθούν καλύτερα με την μέθοδο της αναφοράς ή με κάποια λιγότερο δομημένη τεχνική. Η MBO ήταν επί αρκετά χρόνια ήταν η πλέον προσφιλής μέθοδος. Σήμερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναζητούν το σωστό μείγμα από

τα συστήματα αυτά. Αν χρειάζεστε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, η μέθοδος MBO είναι κατάλληλη.

Η τεχνική της κατάταξης θα βοηθήσει να καθοριστούν αν τα μέτρα είναι τα ενδεδειγμένα για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Εάν το προτεινόμενο σύστημα εμπίπτει πάνω ή κάτω από τη μέση απόδοση της ομάδας, θα πρέπει να το δείτε το πιο αναλυτικά.

Η μέθοδος της αναφοράς θα βοηθήσει στο να εξηγηθούν αυτά τα οποία δεν μπορούν και είναι εύκολο να αναχθούν σε αριθμούς.

Ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης το σύστημα MBO εφαρμόζεται στους ανώτατους διευθυντές (executives) και στους προϊστάμενους των τμημάτων.

Για τους εργαζομένους στα χαμηλότερα κλιμάκια είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί το σύστημα της βαθμολογικής κλίμακας.

### Παράγοντες που πρέπει να λάβουμε υπόψη όταν επεξεργαζόμαστε το Έντυπο Αξιολόγησης

Το Έντυπο Αξιολόγησης θα πρέπει να είναι κατανοητό από όλους, να έχει εύκολη διαχείριση, να είναι σαφές και περιληπτικό, οι ερωτήσεις του να είναι άμεσα συνδεδεμένες με το έργο και τις υπευθυνότητες της θέσης εργασίας, να έχει παραδείγματα από τους αξιολογητές σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου, να μπορεί να διαμορφωθεί εύκολα και να ικανοποιήσει και τις ανάγκες άλλων τμημάτων, να είναι περιεκτικό, ούτως ώστε να δίνει την δυνατότητα της περιγραφής της απόδοσης για όλο το εύρος της εργασίας και

τα κριτήρια να είναι καθορισμένα, ούτως ώστε όλοι οι αξιολογητές να βαθμολογούν τους ίδιους παράγοντες.

### Ποιος θα πρέπει να κάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων

Οι αξιολογήσεις συνήθως γίνονται από κάποιον ο οποίος ιεραρχικά βρίσκεται ψηλότερα από τον αξιολογούμενο. Ο προϊστάμενος συνήθως ελέγχει τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, οι οποίες κατά κανόνα είναι εύκολες στη διαχείρισή τους. Επίσης, ο προϊστάμενος είναι σε πλεονεκτικότερη θέση από οποιονδήποτε άλλο, διότι παρατηρεί τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και την κρίνει κατά πόσο είναι συμβατή με τους στόχους της θέσης και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Μερικές φορές χρησιμοποιούνται και άλλες πηγές αξιολόγησης της απόδοσης όπως :

### Αυτοαξιολόγηση

Κατ' αρχήν οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν το έντυπο της αξιολόγησης και κατόπιν το συζητούν με τους διευθύνοντες τους. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή διαπίστωσαν ότι οι υφιστάμενοι είναι λιγότερο αμυντικοί όταν συζητούν την αυτοαξιολόγηση τους και η μέθοδος αυτή καταλήγει σε καλύτερη απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους.

### Αξιολόγηση από ομοιόβαθμο αξιολογητή

Άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται μαζί και φέρουν τον ίδιο βαθμό, γνωρίζουν ο ένας τον άλλο πολύ καλά και συνήθως καταλαβαίνουν αυτή είναι αρκετά αξιόπιστη. Ωστόσο μπορεί να υπάρξει πρόβλημα σε περιπτώσεις φιλίας, έχθρας ή προκατάληψης.

### Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Η μέθοδος αυτή έχει μοιρασμένα συναισθήματα και απόψεις. Παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα όταν χρησιμοποιείται ως βάση για την δημιουργία ομάδας. Ο προϊστάμενος παίρνει στα χέρια του μία περίληψη από ανώνυμες βαθμολογίες και κάνει μία σύγκριση των βαθμολογιών των υφισταμένων με τις βαθμολογίες των προϊσταμένων.

### Αξιολογήσεις από εξωτερικούς βαθμολογητές.

Στα κέντρα αξιολόγησης οι διευθυντές αναφοράς (Line Managers), οι οποίοι ευρίσκονται δυο ή και περισσότερες βαθμίδες ψηλότερα στην ιεραρχία, παρατηρούν τους υποψήφιους προς αξιολόγηση. Βαθμολογούν τους υποψήφιους με βάση την απόδοσή τους σε προσομοιώσεις των εργασιακών συνθηκών, ή σε ομαδικές συζητήσεις ή / και κατά τη διάρκεια των διαφόρων case studies.

### Τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από τα Συστήματα Αξιολόγησης:

Για να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τις υπευθυνότητες τους, τους μελλοντικούς στόχους τους οποίους πρέπει να υλοποιήσουν, τον τρόπο με τον οποίο θα μετρηθεί η απόδοσή τους, τι χρειάζεται για να βαθμολογηθεί κάποιος με άριστα, ποιοι είναι οι στόχοι των προϊσταμένων τους και πώς θα ωφεληθούν από το σύστημα αξιολόγησης.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να κάνουν και να παρουσιάσουν μία καλή εργασία ή εικόνα. Γι' αυτό, χρειάζονται την βοήθεια κάποιου. Χρειάζεται κάποιος να τους απαντήσει στο ερώτημα: Πώς μπορώ να κάνω την εργασία μου καλύτερα; Με πιο δημιουργικό τρόπο και με τι είδους υποστήριξη ;

Θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις Αξιολογήσεις για να διορθώσουμε την χαμηλή απόδοση :

Η διορθωτική κριτική είναι ένα μικρό μόνο μέρος της καλής αξιολόγησης. Το σημαντικότερο είναι η συμφωνία των στόχων και η χάραξη της πορείας η οποία πρέπει να ακολουθηθεί. Σε κάθε αξιολόγηση, η κριτική δεν έχει θέση, παρά μόνο μετά τον καθορισμό των στόχων και των τρόπων με τους οποίους θα υλοποιηθούν.

Τα επίπεδα απόδοσης και οι στόχοι που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση.

Τα ανώτατα στελέχη και οι διευθυντές συνήθως, κρίνονται από την επιτυχία των δηλωμένων στόχων τους. Οι κατώτεροι ιεραρχικά εργαζόμενοι συνήθως αξιολογούνται από την επίτευξη ή όχι κάποιων επιπέδων απόδοσης. Πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι οι στόχοι και τα επίπεδα που δεσμεύονται να επιτευχθούν δεν είναι τα μόνα κριτήρια για να βασίσουμε την κρίση μας. Κριτήρια, είναι επίσης και τα κίνητρα για κάποιον εργαζόμενο να πετύχει.

Το πρώτο βήμα για να τοποθετηθούν αυτά τα κριτήρια είναι να κοιτάξουμε τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης και εκείνους της ομάδας μας. Κατόπιν, θα πρέπει να αποφασίσουμε τι πρέπει να περιμένουμε από τον εργαζόμενο έτσι ώστε η ομάδα μας να πετύχει τους στόχους της.

Ο ρόλος του εργαζόμενου σε αυτό το στάδιο είναι κρίσιμος για την επιτυχία του προγράμματος αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος κάνει ένα κατάλογο με τους στόχους του για το επόμενο συνήθως εξάμηνο και ενσωματώνει τα σχέδιά του για το τι προτίθεται να κάνει στις σημαντικότερες περιοχές της εργασίας τους. Οι στόχοι τους οποίους επιλέγει θα πρέπει να έχουν το στοιχείο της πρόκλησης, να παρουσιάζουν βελτιώσεις σε σχέση με τα προηγούμενα επιτεύγματα του και θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, επιτεύξιμοι και εντός

των επιλεγέντων χρονιών ορίων. Όπου είναι εφικτό, οι δηλώσεις με τους στόχους θα πρέπει να συνοδεύονται από την συγκεκριμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης και να περιλαμβάνουν τα επίπεδα της απόδοσης που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος.

Έτσι η αύξηση των πωλήσεων είναι αρκετή ως δήλωση ενός στόχου, αλλά η αύξηση των πωλήσεων κατά 10% μέχρι την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου είναι ένας συγκεκριμένος στόχος πάνω στον οποίο πρέπει να εργαστεί.

### Η εκπαίδευση των προϊσταμένων και των διευθυντών στον τομέα της αξιολόγησης

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θα βοηθήσει τους προϊσταμένους και τους διευθυντές να χρησιμοποιούν ομοιόμορφες μεθόδους αξιολόγησης σε όλη την επιχείρηση. Η εκπαίδευση μειώνει την μεροληψία, προάγει την ακρίβεια και ωθεί την συμμετοχή στο σύστημα. Η αποτελεσματική εκπαίδευση σχεδόν πάντοτε περιλαμβάνει υποδειγματική διδασκαλία και υπόδηση ρόλων. Δεν υπάρχει κάποια ευρέως αποδεκτή μέθοδος για την διεξαγωγή της συνέντευξης διότι ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές θα διδαχθούν καλύτερα από την παρατήρηση υποδειγματικών συνεντεύξεων συμμετέχοντας και λαμβάνοντας ανατροφοδότηση.

### **2.3 Η Ανατροφοδότηση (Feedback) στην Αξιολόγηση**

Ως ανατροφοδότηση ορίζουμε τον τρόπο με τον οποίο πληροφορούμε τον εργαζόμενο αν βρίσκεται στο σωστό δρόμο για την υλοποίηση κάποιου στόχου. Ο σκοπός της ανατροφοδότησης είναι η ενίσχυση ή η διόρθωση του τρόπου με τον οποίος ενεργεί ο εργαζόμενος.

Η διορθωτική ανατροφοδότηση γίνεται ευκολότερη και είναι πιο αποτελεσματική αν είναι καλά δομημένη. Μέσα από τη συνέντευξη είναι δυνατόν να επιτευχθεί ο στόχος αν ακολουθηθούν τα εξής:

Η ανατροφοδότηση είναι δυνατόν να γίνει πιο αποτελεσματική αν αναφέρεται στο ύψος της απόδοσης και στους στόχους που συμφωνήθηκαν από κοινού, αν είναι αντικειμενική, αν αναφέρεται σε φανερή και εύκολη στον εντοπισμό της συμπεριφορά και γεγονότα, τα οποία προϊστάμενος και υφιστάμενος ήταν σε θέση να παρατηρήσουν, αν γίνεται σε χρόνο κοντινό με το γεγονός, ώστε να δώσει την δυνατότητα στον υφιστάμενο να αντιληφθεί το σύνδεσμο μεταξύ των δύο, να είναι σωστά ισορροπημένη μεταξύ θετικών και αρνητικών σημείων, να αναφέρεται σε δραστηριότητες για τις οποίες ο εργαζόμενος ήταν υπεύθυνος ή είχε τη δυνατότητα να ελέγξει, όταν δεν απειλείται η προσωπική αξιοπρέπεια του αξιολογούμενου.

#### 2.4 Η διατήρηση του Προγράμματος Αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελέσει τμήμα των διαδικασιών της επιχείρησης. Γι' αυτό απαιτείται καθοδήγηση και για το σκοπό αυτό θα πρέπει να ληφθούν τα εξής μέτρα :

1. Θα πρέπει όλοι οι διευθυντές να ανταμειφθούν για την συμμετοχή τους και τη στήριξη την οποία προσέφεραν.
2. Όταν αρχίσει η εφαρμογή του προγράμματος σε ένα μικρό τμήμα της επιχείρησης, προσπαθήστε να το εφαρμόσετε σε ολόκληρη την επιχείρηση εντός εύλογου χρονικού διαστήματος. Αυτό θα βοηθήσει τη φιλοσοφία της αξιολόγησης να ριζώσει να αναπτυχθεί γρήγορα και να μεταβληθεί σε μία θετική δύναμη.

3. Το σύστημα καλό θα ήταν να ξεκινήσει στα τμήματα που θα γίνει ευκολότερα αποδεκτό. Από τη στιγμή που θα γίνει αποδεκτό εκεί, μετακινηθείτε σε πιο σύνθετα τμήματα και ομάδες.
4. Θα πρέπει το σύστημα να αναθεωρείται κάθε τρίμηνο με τους επικεφαλής των λειτουργικών τμημάτων και το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.
5. Είναι αναγκαίο να ανατεθεί σε κάποιον προσωπικά ή σε ένα τμήμα να σχεδιάσει, να συντονίσει και να προωθήσει το σύστημα σε όλη την επιχείρηση.
6. Επιβάλλεται να γίνονται σεμινάρια και εργαστήρια σε τακτά χρονικά διαστήματα τονίζοντας τη σημασία της αξιολόγησης. Έτσι θα βοηθήσετε τους διευθυντές να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους σχετικά με τις συνεντεύξεις.

Οι αξιολογήσεις πρέπει να είναι έγγραφες. Να περιλαμβάνουν τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, το συμπληρωμένο έντυπο και κάθε σημείωση που θα γίνει κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Θα πρέπει να κρατηθεί μια κατάσταση με τους στόχους και το ύψος της απόδοσης την οποία αναμένετε από τον εργαζόμενο. Το τελευταίο αυτό πιθανόν, να αποτελεί τμήμα του εντύπου της αξιολόγησης.

Επίσης είναι χρήσιμο να έχετε ένα αρχείο με την περίληψη της αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να είναι ένα φύλλο για κάθε εργαζόμενο, το οποίο περιέχει το όνομα του εργαζόμενου, την ημερομηνία της αξιολόγησης, το όνομα του αξιολογητή, μια σύντομη περίληψη των αποτελεσμάτων και τα σχόλια. Η περίληψη αυτή δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείτε την πρόοδο ή την υστέρηση σε συγκεκριμένα χρονιά διαστήματα.

## 2.5 Η αναθεώρηση των συστημάτων αξιολόγησης

Θα πρέπει να εστιαστεί η προσοχή σε κρίσιμα θέματα όπως η στοχοθεσία, η ανατροφοδότηση και η συμμετοχή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα θέματα που θα συζητηθούν στην πραγματική συνέντευξη και να έχουν αντίγραφα του εντύπου αξιολόγησης και του συμπληρωμένου περσινού εντύπου, ούτως ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα. Ακόμη οι αξιολογητές καλό είναι να δημιουργούν μια ανοικτή και υποστηρικτική ατμόσφαιρα στην αρχή της συνέντευξης και οι συζητήσεις για την αξιολόγηση επικεντρώνονται στον εντοπισμό προβλημάτων τα οποία παρεμβάλλονται και εμποδίζουν τον εργαζόμενο από την καλύτερη δυνατή απόδοση. Επιπρόσθετα θα πρέπει να ενθαρρύνονται οι συζητήσεις οι οποίες εστιάζονται σε λύσεις και σε τρόπους με τους οποίους είναι δυνατόν να υπερπηδηθούν τα εμπόδια τα οποία τυχόν παρεμβάλλονται και αποτρέπουν την καλή απόδοση και να προτείνονται και να συμφωνούνται συγκεκριμένες λύσεις και από τα δύο μέρη. Επίσης να θεσπίζονται συγκεκριμένοι στόχοι για την επόμενη περίοδο αναθεώρησης, να κρατούνται στο ελάχιστο οι κριτικές της προηγούμενης απόδοσης, να δίνεται αρκετός χρόνος στους εργαζόμενους να απαντήσουν σε κάτι το οποίο προκύπτει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επιπλέον να καθορίζονται πριν από το τέλος της συνέντευξης οι ημερομηνίες για την παρακολούθηση της προόδου και όταν απαιτείται κριτική, οι συζητήσεις να εστιάζονται στα προβλήματα της απόδοσης και όχι στην προσωπικότητα του εργαζόμενου. στην περίπτωση που κάπου διαφαίνεται ένας υποβιβασμός, μια διαθεσιμότητα ή μια απόλυση ενός εργαζόμενου θα πρέπει να του δίνεται γραπτώς κάποια περιγραφή της απαράδεκτης αυτής απόδοσης. Το μέτρο αυτό λαμβάνεται μετά από διαβουλεύσεις, μια προφορική προειδοποίηση ή μια γραπτή ειδοποίηση για την απαράδεκτη εργασιακή συμπεριφορά.

### **Συμπεράσματα - Ανακεφαλαίωση**

Τα συστήματα αξιολόγησης έχουν τύχει και συνεχίζουν να είναι ευρείας εφαρμογής στις επιχειρήσεις με ικανοποιητικά αποτελέσματα, όπου και όταν η μεθοδολογία τους προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.

Τα αποτελέσματά τους είναι άμεσα όταν αυτά διέπονται από αντικειμενικότητα, ευελιξία και συνεχή αναπροσαρμογή στις πραγματικές συνθήκες της επιχείρησης.

### Κεφάλαιο 3

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

#### 1. Συστήματα Διαχείρισης-Βελτίωσης Απόδοσης στον Τραπεζικό Τομέα

Οι ανάγκες ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας και μέτρησης της απόδοσης και του δυναμικού εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρηματικών μονάδων της τράπεζας, οδηγούν τις τράπεζες στην εφαρμογή Συστημάτων Αξιολόγησης της Απόδοσης. Τα οφέλη που προσδοκούν με αυτές τις κινήσεις είναι η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η επιβράβευση και αξιοποίηση των καλύτερων, η ενθάρρυνση της ανάπτυξης των κατάλληλων δεξιοτήτων και η επεξεργασία πλάνων βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης.

Για το σκοπό αυτό γίνονται δύο διαβαθμίσεις που αφορούν διαφορετικά επίπεδα στελέχωσης. Στο πρώτο επίπεδο είναι οι Διευθυντές Διευθύνσεων, οι Περιφερειακοί Διευθυντές, οι Διευθυντές Τομέων, οι Managers και οι Διευθυντές Καταστημάτων. Στο δεύτερο επίπεδο είναι τα στελέχη των Καταστημάτων, τα Στελέχη των Κεντρικών Υπηρεσιών και το Υπαλληλικό προσωπικό.

Οι βασικοί παράμετροι αξιολόγησης που θα ληφθούν υπόψη στην ανάπτυξη ερωτηματολογίων συμπεριφορών για τα δύο επίπεδα διαφέρουν με γνώμονα τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες του καθενός. Συγκεκριμένα για τα Διευθυντικά Στελέχη πρέπει να προσδιοριστεί ο βαθμός επίτευξης στόχων ανάπτυξης εργασιών, ο βαθμός επίτευξης των έργων καθώς επίσης και ο βαθμός αποτελεσματικής λειτουργίας της μονάδας. Παράλληλα για τα μεσαία στελέχη θα πρέπει να προσδιοριστεί ο βαθμός συμβολής τους στην επίτευξη

των στόχων ανάπτυξης εργασιών, ο βαθμός συμβολής στην επιτυχία των έργων της μονάδας καθώς επίσης και ο βαθμός επιτυχίας στην εκτέλεση εργασιών στα πλαίσια του ρόλου που τους είχε ανατεθεί.

## **2. Μελέτη περίπτωσης: Αξιολόγηση Διευθυντών Υποκαταστημάτων τράπεζας**

Η διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλη τράπεζα της Ελλάδος γίνεται ως ακολούθως. Αποστέλλεται email σε κάθε αξιολογούμενο και αξιολογητή έτσι ώστε να γίνει αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση άμεσου και έμμεσου προϊστάμενου. Κάθε αξιολογούμενος αφού λάβει το σχετικό email μπαίνει από το Intranet (κοινό δίκτυο) σε καθορισμένο αρχείο μέσω προσωπικού κωδικού πρόσβασης. Πριν ο αξιολογούμενος κάνει την αυτοαξιολόγηση του μπορεί να συζητήσει με τον άμεσο προϊστάμενό του σχετικά με την απόδοσή του κατά το χρονικό διάστημα που αφορά η αξιολόγηση. Στην πορεία αφού διαβάσει τις σχετικές οδηγίες που αφορούν την διαδικασία αξιολόγησης, προχωρεί στην αυτό αξιολόγηση του. Παράλληλα ο άμεσος προϊστάμενος πραγματοποιεί την αξιολόγηση των συνεργατών του, χωρίς να απαιτείται η ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί η αυτοαξιολόγηση δεν υπάρχει δυνατότητα επαναφοράς της για οποιαδήποτε διόρθωση. ακολούθως αφού έχει ολοκληρωθεί η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, ο αξιολογούμενος καλείται να προχωρήσει σε επισκόπηση της αξιολόγησής του και να καταγράψει τα σχόλια του στο σχετικό πεδίο εφαρμογής. Στην πορεία ο επικεφαλής της μονάδας επικυρώνει την αξιολόγησή του συνεργάτη του καταγράφοντας σχόλια για το σύνολο της αξιολόγησης. Οι αξιολογούμενοι έχουν πρόσβαση στην ολοκληρωμένη Έκθεση Αξιολόγησης σε καθορισμένο αρχείο της Διεύθυνσης Προσωπικού όπου υπάρχουν καταγεγραμμένες όλες οι αξιολογήσεις απόδοσης που γίνονται σε διάφορα χρονικά διαστήματα.

Η επόμενη κίνηση που ακολουθείται είναι ο σχεδιασμός Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης. Οι αξιολογούμενοι και οι προϊστάμενοί τους έχουν πρόσβαση σε ειδικό έντυπο αποτύπωσης Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης μέσα στο Intranet και ο κάθε αξιολογούμενος σε συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενό της μονάδας, σχεδιάζουν Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης με στόχο την ανάπτυξη των περιοχών βελτίωσης που έχουν εντοπιστεί. Ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου έχει την ευθύνη υλοποίησης και παρακολούθησης του Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης. Στην περίπτωση που η προτεινόμενη ενέργεια αφορά εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καλείται να ενημερωθεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης για το σχετικό αίτημα.

Πέρα από την όλη διαδικασία η Διεύθυνση καλείται με την σειρά της να υποστηρίξει την προσπάθεια και μετά τις διαδικασίες. Αρχικά επενδύοντας στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών εφαρμογών καταγραφής, επεξεργασία, επικοινωνίας και διαχείρισης των αξιολογήσεων έτσι ώστε να εξασφαλίσουν το γεγονός ότι ο καθένας, αξιολογητής και αξιολογούμενος θα επενδύσει ποιοτικά το χρόνο του σε διάλογο με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες του και θα συμφωνήσει στα θετικά σημεία που πρέπει να διατηρήσει και τις περιοχές που θα πρέπει να βελτιώσει. Ακόμη θα εξασφαλίσει ότι ο καθένας από τους συμμετέχοντες θα έχει όλη την σχετική πληροφόρηση, έτσι ώστε να αναλάβει την ευθύνη της αυτοβελτίωσής του. Επιπρόσθετα θα εξασφαλιστεί η ταχύτητα επεξεργασίας και παραγωγής ατομικών εκθέσεων, ασφάλεια των παραγομένων πληροφοριών και ηλεκτρονική αποθήκευση και διακίνησή τους.

Για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία των πιο πάνω διαδικασιών η Τράπεζα καλείται να δημιουργήσει μια ομάδα διαχείρισης και υποστήριξης της υλοποίησης των αξιολογήσεων. Η ομάδα αυτή έχει την ευθύνη για την ηλεκτρονική επικοινωνία των ερωτηματολογίων στους κατάλληλους

αποδέκτες -αξιολογητές, την επεξήγηση και επίλυση των αποριών επί της διαδικασίας και τον συντονισμό των αξιολογήσεων και των ατομικών πλάνων ανάπτυξης.

## **2.1 Κατάστρωση ερωτηματολογίου**

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας έχει καταστρωθεί το πιο κάτω ερωτηματολόγιο (βλ. παράρτημα), βασιζόμενοι στη πιο πάνω θεωρία. Αρχικά ζητάμε από τον Διευθυντή του Υποκαταστήματος ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση του Καταστήματος (βλ. 2.1) να μας αναφέρει πόσους εργαζόμενους απασχολεί το Κατάστημά του έτσι ώστε να μελετήσουμε αν ο αριθμός των εργαζομένων επηρεάζει την ομαλή λειτουργία του Καταστήματος και να δούμε ποια τμήματα ή ομάδες αντιμετωπίζουν προβλήματα (βλ. 1. 1). Ακολούθως ζητάμε να μάθουμε ποια από τα προϊόντα τις Τράπεζας δεν είναι εύκολο να κατανοηθούν από τους ίδιους, συνεπώς εκτιμάμε την ανάγκη για προσδιορισμό των λειτουργικών αναγκών του καταστήματος (βλ. 1. 1). Έπειτα ζητάμε από τους Διευθυντές να μάθουμε με ποιους τρόπους εκπαίδευσης αντιμετωπίζονται οι δυσκολίες στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των προϊόντων αυτών (βλ. 2.1 ). Επίσης ερευνάμε την περίπτωση ποια προϊόντα δυσκολεύουν τους υπαλλήλους της τράπεζας στην κατανόησή τους(βλ. 1. 1), εξατομικεύοντας με αυτό τον τρόπο τις ανάγκες μέσω αυτοεξέτασης. Τέλος μελετάμε τα προϊόντα που κατά την γνώμη των Διευθυντών χρειάζονται βελτίωση ανεξάρτητα από το αν αντιμετωπίζουν οι ίδιοι πρόβλημα στην κατανόησή του.

## **2.2 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου**

Μετά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από 56 Υποκαταστήματα της Τράπεζας, τα οποία παρουσιάζονται με κωδικούς λόγω του απορρήτου της πληροφορίας έχουμε καταλήξει στα ακόλουθα συμπεράσματα.

Ο πιο κάτω πίνακας προέρχεται από την ερώτηση 3, που αποτυπώνει την αυτοαξιολόγηση των Διευθυντών. Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι Διευθυντές αντιμετωπίζουν προβλήματα στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των Προσωπικών Επενδυτικών Προγραμμάτων (53,4%) και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (26,8%) στις Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες. Τα υπόλοιπα προϊόντα φαίνεται να είναι πιο κατανοητά προφανώς λόγω της μη ύπαρξης περίπλοκων διαδικασιών διεκπαιρέωσής τους και τις καθημερινής ζήτησής τους από το κοινό.

Πίνακας 1		
Σχόλια Διευθυντή για δυσκολίες κατανόησης		
	Περιπτώσεις	%
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Δ)	3	7.3
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Δ)	4	9.8
Κάρτες Ομίλου (Δ)	4	9.8
Αμοιβαία Κεφάλαια (Δ)	9	22.0
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Δ)	22	53.7
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Δ)	11	26.8

Οι απαντήσεις τις τέταρτης ερώτησης του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα 2 που ακολουθεί και περιγράφει τις προτιμήσεις των Διευθυντών για τις μεθόδους εκπαίδευσης. Οι Διευθυντές των Υποκαταστημάτων συστήνουν σεμινάριο για τα στελέχη με ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 75%. Με αυτόν τον τρόπο πιστεύουν ότι έχουν την ευκαιρία να ανταλλάξουν μεταξύ τους απόψεις και προβληματισμούς και να καταλήξουν σε πιο ξεκάθαρες και λειτουργικές διαδικασίες.

Πίνακας 2		
Σχόλια Διευθυντή για εκπαίδευση		
	Περιπτώσεις	%
e-Learn	14	31.8
Εκπαιδευτικό κέντρο	9	20.5
Συνάντηση-σεμινάριο στελεχών	33	75.0

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι από την μεριά τους, παρουσιάζονται στον πίνακα 3, ο οποίος ανφέρεται στις απαντήσεις που έδωσε το προσωπικό με βάση την ερώτηση 5. Παρατηρούμε ότι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει το προσωπικό ταυτίζονται με αυτές των Διευθυντών. Ένα ποσοστό της τάξης του 48,8% δήλωσε ότι αντιμετωπίζει πρόβλημα στα Προσωπικά Επενδυτικά Προγράμματα και 39% στις Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες. Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να προβληματίσουν την Τράπεζα γιατί τόσο τα Διευθυντικά Στελέχη όσο και οι υφιστάμενοί τους, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους και θα πρέπει είτε να διασαφηνιστούν οι διαδικασίες από την αρχή ή διαφοροποιηθεί ο τρόπος λειτουργίας τους.

Πίνακας 3		
Σχόλια Διευθυντή για δυσκολίες υπαλλήλων		
	Περιπτώσεις	%
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Υ)	6	14.6
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Υ)	8	19.5
Κάρτες Ομίλου (Υ)	7	17.1
Αμοιβαία Κεφάλαια (Υ)	7	17.1
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Υ)	20	48.8
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Υ)	16	39.0

Τέλος οι απαντήσεις που δόθηκαν για την ερώτηση 6 αναλύονται στον πίνακα 4. Οι παρατηρήσεις που είχαμε αναφορικά με τα προϊόντα που χρειάζονται βελτίωση στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους και της προτίμησης της εκπαιδευτικής μεθόδου που προτιμάται από τους Διευθυντές, παρατηρούμε ότι ανεξάρτητα από το είδος του προϊόντος οι Διευθυντές προτιμούν τις συναντήσεις και τα σεμινάρια μεταξύ των στελεχών. Η επιλογή τους αυτή δεν διαφοροποιείται από το είδος του προϊόντος προφανώς γιατί πιστεύουν ότι ταιριάζει πιο πολύ στη φιλοσοφία της Τράπεζάς τους. Αρνητικοί φαίνεται να είναι στην εκπαίδευση σε εκπαιδευτικό κέντρο προφανώς γιατί η μάθηση στους χώρους εργασίας απαιτεί λιγότερο χρόνο και

η εκπαίδευση στον ίδιο χώρο εργασίας βοηθά στην απόκτηση επιπλέον εμπειρίας. Αναφορικά με τα προϊόντα της Τράπεζας που παρουσιάζουν προβλήματα στην κατανόησή τους παρατηρούμε ότι πιο ευκατανόητα είναι τα Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης, Καταναλωτικής πίστης, οι κάρτες και τα αμοιβαία κεφάλαια. Ως προς την εκπαιδευτική μέθοδο παρατηρούμε ότι η ιδέα της εκπαίδευσης σε εκπαιδευτικό κέντρο απομακρύνεται προφανώς γιατί οι Διευθυντές υποστηρίζουν την άποψη ότι σε τέτοιου είδους εκπαιδεύσεις απουσιάζει το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον κάτι που στην πορεία στοιχίζει σε χρόνο προσαρμογής (βλ. 1. 2)

Πίνακας 4

Σχόλια Διευθυντή για εκπαίδευση

Ανάγκη βελτίωσης	e-Learn	Εκπαιδευτικό κέντρο	Συνάντηση-σεμι-νάριο στελεχών
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης	3	1	8
Προϊόντα καταναλωτικής Πίστης	0	2	6
Κάρτες Ομίλου	4	2	5
Αμοιβαία Κεφάλαια	2	0	4
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα	3	2	6
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες	2	2	4
Σύνολο	14	9	33

Σχετικά με το μέγεθος του καταστήματος παρατηρήσαμε ότι δεν επηρεάζει τις δυσκολίες που παρατηρούνται στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των προϊόντων μιας και στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων ο μέσος όρος εργαζομένων ανά υποκατάστημα κυμαινότανε στο 9, 5.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Shawn Smith & Rebecca Mazin, (Amacom 2004) *An indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*
- Malcom Peel, (Compupress S.A 1995), *Successful training*
- Susan E. Jackson & Randall S. Schuler, (South Western College Publishing 2000),  
*Managing Human Resources - A Partnership Perspective*
- Di Kamp, (Compupress 1994), *Successful appraisals*
- H.T Graham & R. Bennetti, (Pitman Publishing 1998), *Human Resources Management*
- G. Ferris & K. Rowland (Ally & Bacon 1990), *Management and Organizational Behavior*
- Anthony W. (The Dryden Press 1999), *Human Resource Management, A strategic approach*
- Werther W. & Davis K, (Mc Graw-Hill 1998), *Human resources and personnel management*
- Mullins L. (FT Prentice Hall 2001), *Management and Organizational Behavior*
- Bramham J.(1998), *Human Resources Planning*
- Σκουλάς Ν.( Κάπα 1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*
- Φαναριώτης Π. (Σταμούλης 1997), *Διοίκηση Προσωπικού*
- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, (Αθήνα 1991), *Διοίκηση προσωπικού*
- Α. Βαρέλας, (2006), *Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση. Σύγχρονες τεχνικές διαδικασίας πρόσληψης, αποδοχές - αμοιβές*
- Χαράλαμπος Κανελλόπουλος,(International publishing 1990), *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*
- Χυτήρης Λ. (Interbooks 2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ερωτηματολόγιο
2. Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου
3. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Ανάλυσης

## Π.1 Ερωτηματολόγιο

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Προς τους Διευθυντές των υποκαταστημάτων της Τράπεζας Χ  
(αυστηρά για εσωτερική χρήση της Τράπεζας)

1. Υποκατάστημα \_\_\_\_\_

2. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στο υποκατάστημα σας;

3. Ποιά από ακόλουθα προϊόντα της τράπεζας θεωρείτε δύσκολα στην κατανόησή τους;  
(ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ)

Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης	<input type="checkbox"/>	Αμοιβαία Κεφάλαια	<input type="checkbox"/>
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης	<input type="checkbox"/>	Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα	<input type="checkbox"/>
Κάρτες Ομίλου	<input type="checkbox"/>	Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες	<input type="checkbox"/>

4. Γενικά, πως πιστεύετε ότι αντιμετωπίζονται οι δυσκολίες στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των προϊόντων, ανεξάρτητα από το αν εσείς αντιμετωπίζεται τέτοια προβλήματα; (ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ)

e-Learn	<input type="checkbox"/>
Εκπαιδευτικό κέντρο	<input type="checkbox"/>
Συνάντηση-σεμινάριο στελεχών	<input type="checkbox"/>

5. Ποιά από ακόλουθα προϊόντα της τράπεζας θεωρείτε ότι δυσκολεύουν τους υπαλλήλους σας στην κατανόησή τους; (ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ)

Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης	<input type="checkbox"/>	Αμοιβαία Κεφάλαια	<input type="checkbox"/>
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης	<input type="checkbox"/>	Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα	<input type="checkbox"/>
Κάρτες Ομίλου	<input type="checkbox"/>	Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες	<input type="checkbox"/>

6. Ποιά προϊόντα πιστεύεται ότι πρέπει να βελτιωθούν ανεξάρτητα από το αν εσείς αντιμετωπίζετε πρόβλημα στην κατανόησή τους; (1 ΑΠΑΝΤΗΣΗ)

1. Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης	4. Αμοιβαία Κεφάλαια
2. Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης	5. Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα
3. Κάρτες Ομίλου	6. Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες

## ΥΠΟΜΝΗΜΑ

### Δεδομένων ερωτηματολογίου

Ερώτηση	Μεταβλητή	Ερμηνεία
1	q1	Κατάστημα
2	q2	Υπάλληλοι
3	q31	Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Δ)
	q32	Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Δ)
	q33	Κάρτες Ομίλου (Δ)
	q34	Αμοιβαία Κεφάλαια (Δ)
	q35	Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Δ)
	q36	Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Δ)
4	q41	e-Learn
	q42	Εκπαιδευτικό κέντρο
	q43	Συνάντηση-σεμινάριο στελεχών
5	q51	Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Υ)
	q52	Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Υ)
	q53	Κάρτες Ομίλου (Υ)
	q54	Αμοιβαία Κεφάλαια (Υ)
	q55	Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Υ)
	q56	Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Υ)
6	q6	Ανάγκη βελτίωσης

#### Ερώτηση 1 (q1)

Τα υποκαταστήματα που συμμετείχαν στην έρευνα αναφέρονται με κωδικό εξ αιτίας του απορρήτου της πληροφορίας

#### Ερώτηση 2

Ο αριθμός δηλώνει το πλήθος των υπαλλήλων του υποκαταστήματος

#### Ερωτήσεις 3 έως 5

Ο κωδικός 1 δηλώνει εμφάνιση και ο κωδικός 0 απουσία

#### Ερώτηση 6 (q6)

Ερμηνεία κωδικών

1. Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης
2. Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης
3. Κάρτες Ομίλου
4. Αμοιβαία Κεφάλαια
5. Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα
6. Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες

## Π.2 Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου

q1	q2	q31	q32	q33	q34	q35	q36	q41	q42	q43
KAT. 01	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAT. 02	11	0	0	0	0	1	0	0	0	0
KAT. 03	8	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 04	10	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 05	11	0	0	0	0	0	1	0	0	1
KAT. 06	8	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 07	11	0	0	0	1	0	0	0	0	0
KAT. 08	12	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 09	11	0	0	0	0	0	1	0	0	1
KAT. 10	10	0	0	0	1	0	0	0	0	1
KAT. 11	7	0	0	1	0	0	0	0	0	0
KAT. 12	9	0	0	0	0	1	0	0	1	0
KAT. 13	9	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 14	10	0	0	0	0	0	1	0	0	0
KAT. 15	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0
KAT. 16	10	0	1	0	0	0	1	1	0	0
KAT. 17	8	0	0	0	0	0	0	1	0	0
KAT. 18	12	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 19	8	0	0	0	0	1	1	0	1	1
KAT. 20	7	0	0	0	1	0	0	0	1	1
KAT. 21	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0
KAT. 22	10	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 23	7	1	0	0	0	1	0	0	0	0
KAT. 24	9	0	1	0	1	1	0	1	0	1
KAT. 25	10	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 26	11	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 27	7	0	0	0	0	1	0	0	1	0
KAT. 28	9	0	0	0	0	0	1	1	0	0
KAT. 29	8	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 30	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAT. 31	9	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 32	12	0	0	0	0	1	0	0	0	0
KAT. 33	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0
KAT. 34	9	0	0	0	0	1	0	1	0	1
KAT. 35	11	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 36	8	0	0	0	0	0	1	1	0	1
KAT. 37	9	0	0	0	0	0	0	1	0	0
KAT. 38	11	0	0	1	0	0	0	0	0	1
KAT. 39	12	1	1	0	0	0	0	0	0	0
KAT. 40	11	1	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 41	8	0	0	0	0	0	1	0	1	1
KAT. 42	10	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 43	11	0	0	0	1	1	0	0	0	0
KAT. 44	12	0	0	1	0	0	0	1	0	1
KAT. 45	10	0	0	0	0	1	0	1	0	0
KAT. 46	9	0	0	0	0	1	0	0	0	1
KAT. 47	10	0	0	1	1	0	1	0	0	0
KAT. 48	9	0	0	0	0	0	1	0	1	1
KAT. 49	10	0	0	0	1	0	0	1	0	1
KAT. 50	8	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 51	9	0	1	0	0	1	0	1	1	0
KAT. 52	10	0	0	0	0	0	0	1	0	1
KAT. 53	9	0	0	0	1	0	0	0	1	1
KAT. 54	10	0	0	0	0	1	0	0	0	0
KAT. 55	8	0	0	0	0	0	1	0	0	1
KAT. 56	7	0	0	0	1	1	0	0	0	1

q1	q51	q52	q53	q54	q55	q56	q6
KAT. 01	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 02	0	0	0	0	0	0	3
KAT. 03	0	0	1	0	1	0	1
KAT. 04	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 05	1	1	0	0	0	0	1
KAT. 06	0	0	0	0	1	0	5
KAT. 07	0	0	0	0	1	0	4
KAT. 08	0	0	0	0	0	0	2
KAT. 09	1	1	0	0	0	0	3
KAT. 10	0	0	1	0	1	1	6
KAT. 11	0	0	0	0	0	1	2
KAT. 12	0	1	0	0	0	0	3
KAT. 13	0	0	1	0	0	1	4
KAT. 14	0	0	0	0	0	0	4
KAT. 15	0	0	0	1	1	0	6
KAT. 16	0	0	0	0	0	1	4
KAT. 17	0	0	0	1	0	0	4
KAT. 18	0	0	0	0	0	0	4
KAT. 19	0	0	0	0	0	0	1
KAT. 20	0	0	0	0	0	0	5
KAT. 21	0	0	0	0	1	0	3
KAT. 22	0	0	1	0	1	0	6
KAT. 23	0	0	0	0	0	1	5
KAT. 24	0	0	0	0	1	1	3
KAT. 25	0	0	1	0	0	0	6
KAT. 26	0	0	0	0	0	1	2
KAT. 27	0	0	0	0	1	0	2
KAT. 28	0	1	0	0	0	1	3
KAT. 29	0	0	0	0	0	0	2
KAT. 30	0	1	0	0	0	1	5
KAT. 31	0	0	0	0	1	0	3
KAT. 32	0	0	0	0	0	0	2
KAT. 33	0	0	0	0	0	0	3
KAT. 34	0	0	0	0	0	0	5
KAT. 35	0	0	0	0	1	0	1
KAT. 36	1	1	0	0	0	0	3
KAT. 37	0	0	1	0	0	0	5
KAT. 38	0	0	0	0	1	0	5
KAT. 39	0	0	0	0	0	0	2
KAT. 40	0	1	0	1	0	0	3
KAT. 41	0	0	1	0	0	0	6
KAT. 42	0	0	0	0	0	1	4
KAT. 43	0	0	0	0	0	0	4
KAT. 44	0	0	0	1	0	0	1
KAT. 45	1	0	0	0	1	1	5
KAT. 46	0	0	0	0	1	0	4
KAT. 47	0	0	0	1	0	0	3
KAT. 48	0	0	0	0	1	0	2
KAT. 49	1	1	0	1	1	1	1
KAT. 50	0	0	0	0	0	1	5
KAT. 51	0	0	0	0	1	0	6
KAT. 52	0	0	0	0	0	1	1
KAT. 53	0	0	0	0	0	0	5
KAT. 54	1	0	0	0	1	1	6
KAT. 55	0	0	0	0	1	1	2
KAT. 56	0	0	0	1	1	0	2

### Π.3 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Ανάλυσης

Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Δ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Δ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Κάρτες Ομίλου (Δ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Αμοιβαία Κεφάλαια (Δ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Δ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Δ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
e-Learn	Όχι Ναι
Σύνολο	
Εκπαιδευτικό κέντρο	Όχι Ναι
Σύνολο	
Συνάντηση-σεμινάριο στελεχών	Όχι Ναι
Σύνολο	
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Υ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Υ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Κάρτες Ομίλου (Υ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Αμοιβαία Κεφάλαια (Υ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Υ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Υ)	Απουσία προβλημάτων Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης
Σύνολο	

Ποστές	ης ποσότης	Ορίλου	κεφίλου	η προγράμμα	τοίωτες	ΣΥΝΟΛΟ
9	9	10	9	9	7	53
0	1	1	0	1	0	3
9	10	11	9	10	7	56
9	9	10	8	10	6	52
0	1	1	1	0	1	4
9	10	11	9	10	7	56
8	9	10	9	9	7	52
1	1	1	0	1	0	4
9	10	11	9	10	7	56
8	9	9	7	8	6	47
1	1	2	2	2	1	9
9	10	11	9	10	7	56
8	5	6	4	7	4	34
1	5	5	5	3	3	22
9	10	11	9	10	7	56
7	8	7	7	10	6	45
2	2	4	2	0	1	11
9	10	11	9	10	7	56
6	10	7	7	7	5	42
3	0	4	2	3	2	14
9	10	11	9	10	7	56
8	8	9	9	8	5	47
1	2	2	0	2	2	9
9	10	11	9	10	7	56
1	4	6	5	4	3	23
8	6	5	4	6	4	33
9	10	11	9	10	7	56
7	10	9	9	9	6	50
2	0	2	0	1	1	6
9	10	11	9	10	7	56
7	10	6	9	9	7	48
2	0	5	0	1	0	8
9	10	11	9	10	7	56
8	10	11	8	9	3	49
1	0	0	1	1	4	7
9	10	11	9	10	7	56
7	9	9	8	10	6	49
2	1	2	1	0	1	7
9	10	11	9	10	7	56
6	6	8	7	7	2	36
3	4	3	2	3	5	20
9	10	11	9	10	7	56
7	7	9	6	6	5	40
2	3	2	3	4	2	16
9	10	11	9	10	7	56



Ποσοπαία κατανομή κατά γραμμή		Πιστής	ης Πιστής	Ομίλου	Κεφάλαια	Πρόγραμμα	Ιδιώτες	Σύνολο
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Δ)	Απουσία προβλημάτων	17,0	17,0	18,9	17,0	17,0	13,2	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	0,0	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Δ)	Απουσία προβλημάτων	17,3	17,3	19,2	15,4	19,2	11,5	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	0,0	25,0	25,0	25,0	0,0	25,0	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Κάρτες Ομίλου (Δ)	Απουσία προβλημάτων	15,4	17,3	19,2	17,3	17,3	13,5	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	25,0	25,0	25,0	0,0	25,0	0,0	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Αμοιβαία Κεφάλαια (Δ)	Απουσία προβλημάτων	17,0	19,1	19,1	14,9	17,0	12,8	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	11,1	11,1	22,2	22,2	22,2	11,1	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Δ)	Απουσία προβλημάτων	23,5	14,7	17,6	11,8	20,6	11,8	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	4,5	22,7	22,7	22,7	13,6	13,6	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Δ)	Απουσία προβλημάτων	15,6	17,8	15,6	15,6	22,2	13,3	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	18,2	18,2	36,4	18,2	0,0	9,1	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
e-Learn	Όχι	14,3	23,8	16,7	16,7	16,7	11,9	100,0
	Ναι	21,4	0,0	28,6	14,3	21,4	14,3	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Εκπαιδευτικό κέντρο	Όχι	17,0	17,0	19,1	19,1	17,0	10,6	100,0
	Ναι	11,1	22,2	22,2	0,0	22,2	22,2	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Συνάντηση-σεμινάριο στελεχών	Όχι	4,3	17,4	26,1	21,7	17,4	13,0	100,0
	Ναι	24,2	18,2	15,2	12,1	18,2	12,1	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Υ)	Απουσία προβλημάτων	14,0	20,0	18,0	18,0	18,0	12,0	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	33,3	0,0	33,3	0,0	16,7	16,7	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Υ)	Απουσία προβλημάτων	14,6	20,8	12,5	18,8	18,8	14,6	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	25,0	0,0	62,5	0,0	12,5	0,0	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Κάρτες Ομίλου (Υ)	Απουσία προβλημάτων	16,3	20,4	22,4	16,3	18,4	6,1	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	14,3	0,0	0,0	14,3	14,3	57,1	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Αμοιβαία Κεφάλαια (Υ)	Απουσία προβλημάτων	14,3	18,4	18,4	16,3	20,4	12,2	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	28,6	14,3	28,6	14,3	0,0	14,3	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Υ)	Απουσία προβλημάτων	16,7	16,7	22,2	19,4	19,4	5,6	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	15,0	20,0	15,0	10,0	15,0	25,0	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Υ)	Απουσία προβλημάτων	17,5	17,5	22,5	15,0	15,0	12,5	100,0
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	12,5	18,8	12,5	18,8	25,0	12,5	100,0
Σύνολο		16,1	17,9	19,6	16,1	17,9	12,5	100,0

Πίνακας Π.4	Προτίμηση εκπαιδευτικής μεθόδου	e-Learn		Εκπαιδευτικό κέντρο		Συνάντηση-σεμινάριο	
		Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι
Προϊόντα Στεγαστικής Πίστης (Δ)	Απουσία προβλημάτων	39	14	44	9	21	32
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	3	0	3	0	2	1
Προϊόντα Καταναλωτικής Πίστης (Δ)	Απουσία προβλημάτων	41	11	44	8	20	32
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	1	3	3	1	3	1
Κάρτες Ομίλου (Δ)	Απουσία προβλημάτων	39	13	43	9	21	31
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	3	1	4	0	2	2
Αμοιβαία Κεφάλαια (Δ)	Απουσία προβλημάτων	35	12	40	7	20	27
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	7	2	7	2	3	6
Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα (Δ)	Απουσία προβλημάτων	24	10	29	5	14	20
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	18	4	18	4	9	13
Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες (Δ)	Απουσία προβλημάτων	34	11	39	6	19	26
	Εμφάνιση δυσκολίας κατανόησης	8	3	8	3	4	7

Πίνακας Π.5	Ανάγκη βελτίωσης						Σύνολο
	Προϊόντα	Προϊόντα καταναλωτικής Πίστης	Κάρτες Ομίλου	Αμοιβαία Κεφάλαια	Προσωπικό Επενδυτικό Πρόγραμμα	Υπηρεσίες e-banking για Ιδιώτες	
Μέσος όρος υπαλλήλων ανά υποκατάστημα	9,8	9,3	9,7	9,9	8,5	9,5	9,4
Υπάλληλοι							

