

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
«ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ACCESS ΓΙΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΧΩΡΟ»

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
κ. ΤΣΙΑΤΣΟΣ ΘΡΑΣΥΒΟΥΛΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΘΕΟΔΩΡΟΣ
ΠΤΥΧΙΟ Α', Α.Μ. 219
ΡΟΡΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΠΤΥΧΙΟ Β', Α.Μ. 158

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.. 5782

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
1^ο	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
1.2.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	8
1.2.2	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π.	9
1.2.3	ΟΡΙΣΜΟΣ - ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ	10
1.2.4	ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΑΠ	11
1.2.5	ΠΩΣ ΜΕΤΡΙΕΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΔΕΙΚΤΕΣ	13
1.3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
1.3.1	ΟΡΙΣΜΟΣ	15
1.3.2	ΑΙΤΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	15
1.3.3	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	17
1.3.4	ΟΦΕΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
1.3.5	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
1.3.6	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
1.3.7	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
1.3.8	ΑΠΟ ΠΟΙΟΥΣ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	22
1.3.9	ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	25
1.3.10	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	26
1.3.11	ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	27
1.3.12	ΟΙ ΔΕΚΑ ΠΡΩΤΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ	27
1.3.13	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	27
1.3.13.1	Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	28
1.3.13.2	Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά	31
1.3.13.3	Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	33
1.3.13.4	Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων (εργαζομένων)	34
1.3.14	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	35
1.3.15	ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	36
1.3.15.1	Λόγοι - αιτίες που ο προϊστάμενος μεροληπτεί και αλλοιώνει τη βαθμολογία (προς τα πάνω ή προς τα κάτω)	37
1.3.16	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΝΤΩΝ)	39
1.3.17	ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ, ΠΡΙΝ, ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	40
1.4	ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΚΑΙ	
2^ο	ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	
2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	42
2.2	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	42

2.2.1	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	44
2.3	ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ – ΚΡΙΤΙΚΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ)	45
2.3.1	ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	45
2.3.2	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	46
2.3.3	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	46
2.3.3.1	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	47
2.3.3.2	Στρατολόγηση και Επιλογή προσωπικού	48
2.3.3.3	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	49
2.3.3.4	Αξιολόγηση της επίδοσης	50
2.3.3.5	Αμοιβές	51
2.3.3.6	Υγιεινή και ασφάλεια	52
2.3.3.7	Εργασιακές σχέσεις	52
2.4	ΕΥΘΥΝΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Α.Ε.	53
2.4.1	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	53
2.4.2	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	54
2.4.3	ΕΝΤΕΤΑΛΜΕΝΟΣ	56
2.4.4	CHIEF TELLER	59
2.4.5	TELLER	61
2.4.6	TELLER ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	62
2.4.7	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	63
2.5	ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	66
3.2	ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	66
3.2.1	ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (RELATIONAL MODEL)	67
3.2.1.1	SQL (Structured Query Language)	68
3.2.1.2	Πρωτεύον Κλειδί (Primary Key)	68
3.2.1.3	Σχισιακοί Κανόνες (Relational Rules)	69
3.2.1.4	Κανονικοποίηση (Normalization)	69
3.2.2	ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (HIERARCHICAL MODEL)	70
3.2.3	ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (NETWORK MODEL)	71
3.2.4	ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ: ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ - ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΤΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΟΥΜΕ	72
3.3	ACCESS: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	73
3.3.1	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (DATABASE OBJECTS)	74
3.3.1.1	Πίνακες	75
3.3.1.2	Ερωτήματα	75
3.3.1.3	Φόρμες	76
3.3.1.4	Εκθέσεις	76
3.3.1.5	Μακροεντολές - προγραμματισμός χωρίς προγραμματισμό	76

3.3.1.6	Access Basic	77
3.4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	77
3.4.1	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	78
3.4.1.1	Πίνακες	78
3.4.1.1.1	Πίνακας: ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ	79
3.4.1.1.2	Πίνακας: ΒΑΘΜΟΣ	79
3.4.1.1.3	Πίνακας: ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	80
3.4.1.1.4	Πίνακας: ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	80
3.4.1.1.5	Πίνακας: ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	80
3.4.1.1.6	Πίνακας: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	81
3.4.1.1.7	Πίνακας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	82
3.4.1.1.8	Πίνακας: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	83
3.4.1.1.9	Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ	83
3.4.1.1.10	Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	84
3.4.1.1.11	Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	84
3.4.1.1.12	Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	85
3.4.1.1.13	Πίνακας: Switchboard Items	85
3.4.1.2	Σχέσεις που ορίζουν τους πίνακες	86
3.4.1.3	Ερωτήματα	87
3.4.1.3.1	Ερώτημα: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	88
3.4.1.3.2	Ερώτημα: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	88
3.4.1.3.3	Ερώτημα: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	89
3.4.1.3.4	Ερώτημα: ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	89
3.4.1.3.5	Ερώτημα: ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	89
3.4.1.3.6	Ερώτημα: ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	89
3.4.1.3.7	Ερώτημα: ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	89
3.4.1.3.8	Ερώτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	90
3.4.1.3.9	Ερώτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	90
3.4.1.3.10	Ερώτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	90
3.4.1.3.11	Ερώτημα: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	90
3.4.1.3.12	Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	91
3.4.1.3.13	Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	91
3.4.1.3.14	Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	91
3.4.1.3.15	Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	91
3.4.1.3.16	Ερώτημα: ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	91
3.4.1.3.17	Ερώτημα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	92
3.4.1.3.18	Ερώτημα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	92
3.4.1.3.19	Ερώτημα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	92
3.4.1.3.20	Ερώτημα: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	92
3.4.1.4	Μακροεντολές	93
3.4.1.4.1	Μακροεντολή: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	93
3.4.1.4.2	Μακροεντολή: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	93
3.4.1.4.3	Μακροεντολή: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	94
3.4.1.4.4	Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	94
3.4.1.4.5	Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	94

3.4.1.4.6	Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	94
3.4.1.4.7	Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΟΛΩΝ	94
3.4.1.4.8	Μακροεντολή: ΕΞΟΔΟΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	94
3.4.1.4.9	Μακροεντολή: ΕΞΟΔΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	94
3.4.1.4.10	Μακροεντολή: ΕΞΟΔΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	95
3.4.1.5	Φόρμες	95
3.4.1.5.1	Φόρμα: Switchboard Items	96
3.4.1.5.2	Φόρμα: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	96
3.4.1.5.3	Φόρμα: ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	97
3.4.1.5.4	Φόρμα: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	97
3.4.1.5.5	Φόρμα: ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	98
3.4.1.5.6	Φόρμα: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	98
3.4.1.5.7	Φόρμα: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	99
3.4.1.5.8	Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	99
3.4.1.5.9	Φόρμα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	100
3.4.1.5.10	Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	101
3.4.1.5.11	Φόρμα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	102
3.4.1.5.12	Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	103
3.4.1.5.13	Φόρμα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	104
3.4.1.5.14	Φόρμα: ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ	105
3.4.1.5.15	Φόρμα: ΒΑΘΜΟΣ	105
3.4.1.5.16	Φόρμα: ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	105
3.4.1.5.17	Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ	106
3.4.1.5.18	Φόρμα: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	106
3.4.1.5.19	Φόρμα: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	107
3.4.1.5.20	Φόρμα: ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	107
3.4.1.5.21	Φόρμα: ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	107
3.4.1.6	Εκθέσεις	107
3.4.1.6.1	Έκθεση: ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	108
3.5	ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	110
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	111

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους της.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε διεκδικούν τα δικαιώματά τους. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν ελπίδες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι ένα έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίησή τους, είτε αυτοί αποτελούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, είτε είναι τα γραμμικά αλλά και επιτελικά στελέχη.

Η εργασία αυτή γράφτηκε για να εξετάσει και να παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, καθώς και την διαδικασία της αξιολόγησης αυτών. Ένα από τα κρίσιμα ζητήματα που απασχολούν τη σύγχρονη διοίκηση είναι η επεξεργασία κάποιων ποιοτικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων που απασχολούν και η μετατροπή τους σε μορφή που θα προσφέρεται για ανάλυση, επεξεργασία και σύγκριση μεταξύ τους, καθώς επίσης και η σωστή κατανομή ευθυνών και καθηκόντων με βάση τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας. Χρήσιμο εργαλείο σε αυτή τη διαδικασία αποτελεί η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί και μπορούν να τυποποιούν όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης και της ανάλυσης των συμπερασμάτων, καθώς επίσης και πολύ περισσότερο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με βάση τα κριτήρια που θέτει η διοίκηση.

Για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας, από τη συλλογή των στοιχείων και των πηγών, μέχρι και τη συνεισφορά πάνω στην υλοποίησή της, πολύτιμη ήταν η βοήθεια των στελεχών της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. Διαμαντοπούλου Αλεξάνδρας, Νικολοπούλου Αικατερίνης και Γκέστα Γεωργίας.

Ανεκτίμητη θεωρείται η συνεισφορά των καθηγητών κ. Ευάγγελου Ζαμπέτη, ο οποίος ήταν επιτηρητής της εργασίας και παρατηρούσε τη ροή της καθ' όλη τη διάρκεια της - από την στιγμή που την αναλάβαμε μέχρι και την ολοκλήρωσή της -, καθώς επίσης καθοριστικής σημασίας θεωρείται η συμβολή του κ. Τσιάτσου Θρασύβουλου, εισηγητή της εργασίας και υπεύθυνο καθηγητή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αντιμετώπιση του ζητήματος που αναφέρεται η εργασία θα μπορούσε να αναπτυχθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, γιατί ακριβώς το θέμα της διαχείρισης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα θέμα που απασχολεί ακόμα και σήμερα τους ειδικούς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο φόντο των διαρκών εξελίξεων στη φιλοσοφία και λειτουργία των επιχειρήσεων, οι πτυχές που ανοίγονται γύρω από το θέμα της διαχείρισης και αξιολόγησης θα μπορούσαν να αποτελούν αυτούσιο αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Παρ' όλα αυτά η συνολική παρουσίαση και σκιαγράφηση των βασικών ζητημάτων αποτέλεσε στόχο της εργασίας αυτής, καθώς επίσης και η διεκπαιρέωση όλης αυτής της διαδικασίας και των προβλημάτων που θέτει προς λύση.

Η μεθοδολογία ανάπτυξης, υλοποίησης και παρουσίασης του συγκεκριμένου ζητήματος που ακολουθήθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας είναι η εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια βασικά θεωρητικά ζητήματα γύρω από το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της σημασίας της σε μια επιχείρηση, καθώς και στοιχεία για την αξιολόγηση του προσωπικού, όσον αφορά τις μεθόδους, από ποιον πραγματοποιείται, αλλά και τα σημεία που πρέπει να προσεχτούν κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. και των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που χρησιμοποιεί, τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς και μια αναφορά στις ευθύνες και τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, που αφορά και το πρακτικό κομμάτι αυτής της εργασίας – τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού – γίνεται αναλυτική αναφορά και παρουσίαση της εφαρμογής που δημιουργήσαμε, των βημάτων που ακολουθήσαμε με επιχειρηματολογία για το καθένα, καθώς και των συμπερασμάτων που καταλήξαμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας γίνεται η παρουσίαση των βασικών θεμάτων και χρησιμων στοιχείων, με σκοπό να εισάγει τον αναγνώστη στο αντικείμενο μελέτης της. Η πορεία εξέλιξης της Δ.Α.Π. από τα πρώτα χρόνια εμφάνισής της, η σημασία της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πως μέσα από όλη αυτή τη πορεία μπορεί να δοθεί ένας ακριβής και εμπειριστατωμένος ορισμός ο οποίος θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες τάσεις και σχέσεις που επικρατούν στο διεθνές πλέγμα. Περαιτέρω παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η Δ.Α.Π., καθώς επίσης και οι δείκτες οι οποίοι μετράνε την αποτελεσματικότητα της.

Στο δεύτερο μέρος αυτού του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο εξαιρετικής σημασίας θέμα για την Δ.Α.Π., την αξιολόγηση του προσωπικού, των αιτιών για την πραγματοποίησή της, τον σκοπό που είναι προσανατολισμένη και τα οφέλη που αποκομίζουμε από αυτή. Τίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος αξιολόγησης, περιγράφοντας το αντικείμενο και τη διαδικασία που αξιολογείται, από ποιον πραγματοποιείται και τις ευθύνες που αναλογούν. Στη συνέχεια μελετώνται τα στοιχεία της αξιολόγησης, καθώς και τα προβλήματα που ανακύπτουν και τα αίτια που τα δημιουργούν και οδηγούν τη διαδικασία σε σφάλματα. Μετά την εκτενή ανάλυση της διαδικασίας της αξιολόγησης, γίνεται παρουσίαση – περιγραφή των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που έχουν παρατηρηθεί από την εφαρμογή τους, των σφαλμάτων του αξιολογητή και των λόγων και αιτιών που αυτά εμφανίζονται.

Τέλος με βάση τα παραπάνω στοιχεία και δεδομένα ακολουθεί η σύνοψη και τα συμπεράσματα που καταλήξαμε μετά τη μελέτη τους.

1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Πριν το έτος 1900 η βελτίωση της εργασιακής ζωής των ανθρώπων ήταν το κύριο μέλημα των συνδικάτων που απεργούσαν για καλύτερες συνθήκες εργασίας. Το 1786 για παράδειγμα το συνδικάτο υποδηματοποιών της Philadelphia απέργησαν για να αποκτήσουν βασικό εβδομαδιαίο μισθό \$6.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως εξειδικευμένη λειτουργία στις επιχειρήσεις ξεκίνησε επισήμως λίγο πριν το 1900. Πριν από το έτος αυτό οι προσλήψεις, οι απολύσεις, η εκπαίδευση και οι μισθολογικές προσαρμογές κανονίζονταν από τους επόπτες των εργατών. Κάποιες επιχειρήσεις, όπως η American Express, ξεκίνησαν προγράμματα συνταξιοδότησης για τους υπαλλήλους το 1875. Το 1885 επίσης οι έρευνες του F.W. Taylor επιχειρήσαν τον καθορισμό τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας.

Το 1900 η εταιρεία B.F. Goodrich Company προσέλαβε για πρώτη φορά ειδικούς σε θέματα παραγωγικότητας και την ίδια περίοδο επιχειρήσεις αρχίζουν να προσφέρουν

μαθήματα Αγγλικής στους μετανάστες εργαζόμενους τους. Το 1908 θεσπίζονται και οι πρώτοι νόμοι που αφορούν στην προστασία των εργαζομένων και κυρίως των παιδιών από επικίνδυνες συνθήκες εργασίας.

Το 1910 τα πρώτα τμήματα προσωπικού είναι πραγματικότητα. Οι διάσημες έρευνες Hawthorne τη δεκαετία του 1920 από τον Elton Mayo αποκάλυψαν την επίδραση των ομάδων εργασίας στους μεμονωμένους εργαζομένους.

Στη δεκαετία του 1930 οι νόμοι ευνόησαν την ανάπτυξη των συνδικάτων και τα τμήματα προσωπικού πλέον κρατούν στοιχεία μισθοδοσίας, συνταξιοδότησης και οργανώνουν εταιρικές εκδρομές.

Στις δεκαετίες '60 και '70 τα τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων ασχολούνται και πλέον και με τις νομικές επιπλοκές διαδικασιών και πρακτικών. Η επίδραση του αυτοματισμού στην παραγωγικότητα επιτάσσει επίσης και την ενασχόληση με το θέμα της ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Τη δεκαετία του '80 οι δραστικές μειώσεις προσωπικού και οι αναδιοργανώσεις έκαναν τον στρατηγικό ρόλο των Α. Π. απαραίτητο. Η εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πρωταρχικό μέλημα του τμήματος Α.Π.

Τα δικαιώματα των εργαζομένων καθώς και η διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού είναι δύο από τα θέματα που απασχόλησαν τα τμήματα Α.Π. τη δεκαετία του '90.

1.2.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

Η λειτουργία του τμήματος Α.Π περιλαμβάνει μία πληθώρα δραστηριοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ο προσδιορισμός των αναγκών στελέχωσης, η πρόσληψη και εκπαίδευση των καλύτερων υποψηφίων, ο χειρισμός των θεμάτων αποδοτικότητάς τους και η βεβαίωση ότι η διοίκηση του προσωπικού είναι σύμφωνη με κρατικούς θεσμούς και νόμους. Επιπλέον, υπάρχουν τα θέματα χειρισμού των μισθών και των προνομίων των υπαλλήλων και στελεχών.

Η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων μιας εταιρείας ενισχύει την παραγωγικότητα, την ποιότητα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί πρόκληση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ιδιαίτερα εξαιτίας της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας. Οι εταιρείες ανακαλύπτουν ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι μείωσης κόστους (ιδιαίτερα κόστους που αφορά τους εργαζόμενους) ίσως είναι αντιπαραγωγικές μια και οι εργαζόμενοι (οι ανθρώπινοι πόροι) συχνά είναι εκείνοι που αποτελούν το κλειδί στην βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η ποιότητα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες βασίζονται κυρίως στην οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων. Η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας εξαρτάται από τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Μια και οι εργαζόμενοι (ανθρώπινοι πόροι) είναι εκείνοι που προσφέρουν στον καταναλωτή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην επισήμανση των εμποδίων και κατ' επέκταση στον ανασχεδιασμό των λειτουργικών διαδικασιών που θα άρουν τα εμπόδια.

1.2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ – ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Συνοπτικά οι ενέργειες αυτές είναι:

- **Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων**

Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει τη πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού

- **Ανάλυση εργασίας**

Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματισθεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, (α) την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο υποψήφιος της θέσης, και (β) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων υποψηφίων.

- **Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων**

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας, (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας.

- **Υποδοχή και ένταξη**

Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια ή οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής-ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και την θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων**

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

- **Ανταμοιβή εργαζομένων**

Στα πλαίσια της γενικής πολιτική ανταμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται 1) στην αξία της θέσης εργασίας, 2) στην πραγματική εισφορά του εργαζομένου, 3) στις

ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και 4) στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

- **Αξιολόγηση απόδοσης**

Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.

- **Εργασιακές σχέσεις**

Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών / συγκρούσεων, που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση / ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης.

Για να τονισθεί το αλληλένδετο των εν ενεργειών της Δ.Α.Π., είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα Δ.Α.Π.

1.2.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΑΠ

Η σημασία της αποτελεσματικής ΔΑΠ μπορεί να συζητηθεί από τρεις διαφορετικές απόψεις, την κοινωνική, την επαγγελματική και την πλευρά της μεμονωμένης εταιρείας.

- **Κοινωνική σημασία:** Η σωστή διοίκηση του προσωπικού ενισχύει την αξιοπρέπεια των υπαλλήλων ικανοποιώντας τις κοινωνικές τους ανάγκες. Αυτό επιτυγχάνεται: (i) διατηρώντας την ισορροπία μεταξύ των διαθέσιμων θέσεων εργασίας και των αιτούντων εργασία, σύμφωνα με τα προσόντα και τις υπάρχουσες ανάγκες, (ii) παρέχοντας κατάλληλη και παραγωγική εργασία, η οποία επιφέρει ψυχολογική ικανοποίηση (iii) κάνοντας πλήρη χρήση των πόρων με αποτελεσματικό τρόπο και αποζημιώνοντας τον υπάλληλο ανάλογα με τη συνεισφορά του (iv) μειώνοντας την αναποτελεσματική χρήση των ανθρωπίνων πόρων, με τη συντήρηση της φυσιολογικής τους ενέργειας και υγείας, και (v) βοηθώντας τους ανθρώπους να πάρουν τις αποφάσεις που επιθυμούν και που είναι προς το συμφέρον τους.
- **Επαγγελματική σημασία:** Παρέχοντας ένα υγιές επαγγελματικό περιβάλλον ενισχύει την ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται: (i) διατηρώντας την

αξιοπρέπεια του εργαζομένου (ii) παρέχοντας ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη (iii) προωθώντας υγιείς σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργασίας (iv) βελτιώνοντας τις επαγγελματικές δεξιότητες των υπαλλήλων (v) διορθώνοντας λανθασμένες επιλογές τοποθέτησης υπαλλήλων ή ανάθεσης καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

- **Σημασία για κάθε εταιρεία:** μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της (i) δημιουργώντας τα κατάλληλα συναισθήματα και κίνητρα στους υπαλλήλους (ii) χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους utilizing , και (iii) διασφαλίζοντας την πρόθυμη συνεργασία των υπαλλήλων για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και πληρώντας και τις δικές τους κοινωνικές και άλλες ψυχολογικές ανάγκες για αναγνώριση, αγάπη, ομαδικότητα, εκτίμηση και αυτο-εκπλήρωση.

Αναποτελεσματική Δ.Α.Π. μπορεί να οδηγήσει σε:

- **Υψηλό turnover:** Πολλές έρευνες δείχνουν ότι το υπ' αριθμόν ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι το να βρουν και να κρατήσουν καλούς εργαζομένους. Ο δείκτης turnover για τις Αμερικάνικες εταιρείες είναι 12%. Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Wisconsin το 1996, βρέθηκε ότι 75% της ζήτησης νέων υπαλλήλων προέρχεται απλά από την ανάγκη αντικατάστασης εργαζομένων που εγκατέλειψαν την εταιρεία. Το turnover, λοιπόν, είναι το ποσοστό των εργαζομένων που αποφασίζουν να εγκαταλείψουν την εταιρεία και πρέπει να αντικατασταθούν, σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων. Είναι ένα φαινόμενο με μεγάλο κόστος για την εταιρεία και με μεγάλη επίδραση στην παραγωγικότητα. Οδηγεί σε μακρές περιόδους εκπαίδευσης, προγράμματα που διακόπτονται, λάθη και υπερωρίες για τους υπόλοιπους υπαλλήλους, πρόσθετο κόστος από την τοποθέτηση αγγελιών και την εκπαίδευση νέων υπαλλήλων. Ο δείκτης αυτός διαφέρει από τμήμα σε τμήμα και συνήθως είναι πιο υψηλός ανάμεσα στους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους. Συνήθεις αιτίες είναι οι χαμηλοί μισθοί, η χαμηλή ικανοποίηση από τη δουλειά και οι ασαφείς εργασιακές ευθύνες. Ένας τρόπος να μειωθεί, λοιπόν, είναι να γίνεται καλύτερη επιλογή των υπαλλήλων καθώς και τοποθέτησή τους σε μία θέση που να τους ενδιαφέρει. Επίσης, η πλήρης εκπαίδευση, η δίκαιη αποζημίωση, και το ξεκάθαρο προφίλ των αρμοδιοτήτων και ευθυνών της συγκεκριμένης θέσης.
- **Υψηλό δείκτη απουσίας από την εργασία:** Κάποιες απουσίες είναι αναπόφευκτες. Πολλές, όμως, από τις απουσίες στη δουλειά είναι ηθελημένες και έτσι ένα μικρό ποσοστό των υπαλλήλων είναι υπεύθυνο για ένα δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό των απουσιών. Το κόστος αυτού του φαινομένου είναι αρκετά μεγάλο. Σχετίζεται με χαμηλή παραγωγικότητα όπως και το υψηλό turnover.
- **Χαμηλή παραγωγικότητα:** - η παραγωγικότητα είναι ένα τεράστιο θέμα για τις επιχειρήσεις αλλά και για ολόκληρες χώρες. Είναι ένα μέτρο της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου έργου, λαμβάνοντας υπ' όψιν το κόστος των πηγών που απαιτήθηκαν για να παραχθεί αυτό. Η παραγωγικότητα επηρεάζει την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Με βάση την παραγωγικότητα λαμβάνονται αποφάσεις για το άνοιγμα ή το κλείσιμο

ολόκληρων τμημάτων ή ακόμα και εργοστασιακών μονάδων. Αν οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας είναι σημαντικά λιγότερο παραγωγικοί από του ανταγωνισμού, αυτό θα επιφέρει υψηλό κόστος και η εταιρεία δεν θα είναι ανταγωνιστική.

- **Μειωμένη ανταγωνιστικότητα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις:** η μειωμένη ανταγωνιστικότητα οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες. Μερικοί από αυτούς αναλύθηκαν παραπάνω όπως το υψηλό τυπονογ, η χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής. Αν η εταιρεία αναγκαστεί να μειώσει τους μισθούς θα δημιουργηθούν νέα προβλήματα όπως η μειωμένη ικανότητά της να προσελκύσει αξιόλογα στελέχη. Τελικά, όλα φαίνεται ότι είναι αλληλένδετα και η μία παράμετρος επηρεάζει την άλλη. Γι' αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητη η ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου ΑΠ που να συμβαδίζει με το γενικότερο στρατηγικό πλάνο της εταιρείας και να βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της.
- **Υψηλό κόστος παραγωγής:** το υψηλό κόστος παραγωγής σχετίζεται με τη μειωμένη παραγωγικότητα μια και χρειάζονται περισσότεροι υπάλληλοι για να παράγουν το δεδομένο έργο αλλά και με τις προηγούμενες παραμέτρους, όπως το υψηλό τυπονογ που οδηγεί σε υψηλότερο κόστος εκπαίδευσης και χαμηλότερη παραγωγικότητα. Αναποτελεσματικές μέθοδοι αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών αλλά και αναποτελεσματική αξιοποίηση των υπαρχόντων ΑΠ μεταφράζονται πάντα σε υψηλότερο κόστος παραγωγής που με τη σειρά του κάνει την εταιρεία λιγότερο ανταγωνιστική σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

1.2.5 ΠΩΣ ΜΕΤΡΙΕΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΔΕΙΚΤΕΣ

Τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών όλο και περισσότερο αναγνωρίζουν ότι οι επενδύσεις στις δραστηριότητες του τμήματος ΑΠ αυξάνουν την παραγωγικότητα καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Το θέμα της αποτελεσματικότητας αφορά το πόσο καλά μία εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της συν τω χρόνω. Της αποδοτικότητας αντίστοιχα το χρόνο και το κόστος που συνεπάγεται αυτή η προσπάθεια. Η αποδοτικότητα μετριέται με αναλύσεις κόστους/ωφελείας (cost/benefit), ενώ η αποτελεσματικότητα συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των ενεργειών ΑΠ με τους στόχους που είχαν τεθεί για αυτές τις ενέργειες μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού πλάνου ΑΠ.

Η αξιολόγηση, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ενεργειών του τμήματος ΑΠ είναι άκρως απαραίτητη για την κάθε εταιρεία. Τέτοιες προσπάθειες αξιολόγησης και μέτρησης πρέπει να στοχεύουν και μέσα και έξω από το τμήμα ΑΠ. Μέσα στο τμήμα ΑΠ, τα στελέχη πρέπει να είναι αποδοτικά και παραγωγικά στον χειρισμό των εσωτερικών θεμάτων του τμήματος. Έξω από αυτό, τα στελέχη πρέπει να υπηρετούν τους «πελάτες» τους αποδοτικά και αποτελεσματικά. Οι «πελάτες» αυτοί δεν είναι άλλοι από τους υπαλλήλους και τα στελέχη της εταιρείας καθώς και όσους βρίσκονται εκτός εταιρείας αλλά συνεργάζονται με τα στελέχη του τμήματος ΑΠ.

Οι δραστηριότητες του τμήματος ΑΠ μπορεί να μετρηθούν άμεσα (π.χ. το κόστος προσλήψεων) ή έμμεσα. Το τυπονογ και ο αριθμός απουσιών των υπαλλήλων επίσης μπορεί να αποτελέσουν κριτήρια αξιολόγησης της δουλειάς του τμήματος ΑΠ που σκοπό άλλωστε έχει να μειώσει τους παραπάνω δείκτες.

Δύο από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του τμήματος ΑΠ είναι:

➤ **Το Benchmarking:** σύγκριση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης με στοιχεία αντίστοιχα πολύ αποτελεσματικών επιχειρήσεων (“best practice” organizations). Όπως εφαρμόζεται στο τμήμα ΑΠ η μέθοδος αυτή επιτρέπει στα στελέχη του τμήματος ΑΠ να γνωρίζουν πόσο αποτελεσματικές και αποδοτικές είναι οι ενέργειες που επιλέγουν σε σχέση με τις καλύτερες εταιρείες του χώρου. Η μέθοδος **benchmarking** μπορεί να οδηγήσει σε:

- ✓ Προσδιορισμό των θεμάτων ή περιοχών όπου υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης
- ✓ Αξιολόγηση των πρακτικών και πολιτικών του τμήματος ΑΠ
- ✓ Σύγκριση των πρακτικών αυτών με τις αντίστοιχες επιτυχημένων εταιρειών
- ✓ θέση στόχων για να μειωθεί το χάσμα μεταξύ των πρακτικών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία και των καλύτερων δυνατών πρακτικών

- Τα στοιχεία που χρειάζονται μπορεί να συλλεχθούν επικοινωνώντας με τις εταιρείες που έχουν χαρακτηριστεί από τα στελέχη ΑΠ ως “best practice”.

Δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο αυτή μπορεί να είναι:

- ο αριθμός των διευθυντικών θέσεων που καλύπτονται από τους ήδη εργαζόμενους
- το ποσοστό των εργαζομένων που συνδικαλιζονται
- πωλήσεις ανά υπάλληλο
- ποσοστό συνολικών μισθολογικών αποζημιώσεων επί των καθαρών εσόδων της εταιρείας
- ποσοστό προνομίων επί της συνολικής μισθοδοσίας

➤ **Ανάλυση χρησιμότητας και κόστους / ωφελείας:** εδώ χρησιμοποιούνται οικονομικά ή άλλα στατιστικά μοντέλα για την επισήμανση του κόστους και των οφελών που σχετίζονται με δραστηριότητες του τμήματος ΑΠ. Τα μοντέλα αυτά γενικά περιλαμβάνουν εξισώσεις που προσδιορίζουν τους σχετικούς παράγοντες που επηρεάζουν την δραστηριότητα υπό μέτρηση. Στην εφαρμογή τους τα μοντέλα αυτά μπορεί να αξιολογήσουν για παράδειγμα το αν η ίδρυση παιδικού σταθμού μέσα στην εταιρεία για τα παιδιά των υπαλλήλων της είναι ένα μέτρο αποτελεσματικό για να ρυθμίσει το turnover καθώς και τον αριθμό απουσιών των υπαλλήλων. Επίσης θα αξιολογήσει γενικότερα τις οικονομικές ωφέλειες από το μέτρο αυτό, οι οποίες μπορεί να είναι άμεσες όπως τα χρήματα που γλιτώνει η εταιρεία αν χρηματοδοτεί έστω και μερικά τους υπαλλήλους της για τα έξοδα που έχουν για την φύλαξη των παιδιών τους, αλλά και έμμεσες π.χ. η δημοσιότητα, έμμεση διαφήμιση και έκθεση στα ΜΜΕ που θα λάβει μια τέτοια ενέργεια αλλά σίγουρα θα κόστιζαν ένα X ποσό για να αγοραστούν.

1.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως αξιολόγηση προσωπικού ορίζεται η συστηματική διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται / υπολογίζεται / αποτυπώνεται η αξία των διάφορων ατόμων που απαρτίζουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους

Σε ευρύτερη έννοια περιλαμβάνεται και η καταγραφή των δυνατών η αδύνατων σημείων ενός εργαζομένου.

Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει

1. την συλλογή πληροφοριών / δεδομένων και την αξιολόγησή τους
2. την ενημέρωση των εργαζομένων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

1.3.2 ΑΙΤΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να συνδεθεί με την αναγκαιότητα αξιολόγησης αυτών. Υπάρχουν πολλές παράμετροι που κάνουν αναγκαία την ακριβή και «μετρήσιμη» αξιολόγηση, ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή.

- **Αυξημένος ανταγωνισμός:** οι εταιρείες σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη στην παγκόσμια αγορά. Ο ανταγωνισμός αυξάνει από εταιρείες που εδρεύουν στην Κίνα, την Ταϊβάν, τη Νότια Κορέα, την Ιαπωνία, την Ανατολική Ευρώπη, και τη Λατινική Αμερική. Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και των πολυεθνικών γίνεται όλο και πιο περίπλοκος. Στο πλαίσιο αυτής της πολύπλοκης παγκόσμιας αρένας είναι αναγκαίο κάθε εταιρεία να γνωρίζει πώς θα εκμεταλλευτεί τους πόρους που διαθέτει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να επιβιώσει.
- **Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας:** κάποιοι τομείς συρρικνώνονται (π.χ. ατσάλι, πλαστικό) ενώ άλλοι αναπτύσσονται ραγδαία (π.χ. υγεία, επεξεργασία υπολογιστών). Κάποιοι τομείς προσφέρουν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας (π.χ. υπηρεσίες) ενώ άλλοι όλο και λιγότερες (π.χ. βιομηχανία). Το γεγονός αυτό περιπλέκει ακόμα περισσότερο τα πράγματα για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στους αντίστοιχους τομείς.
- **Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων:** μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης η ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων είναι πλέον γεγονός. Αυτό πολύ απλά σημαίνει ότι αν η θέση είναι «διεθνής», η εταιρεία μπορεί και πρέπει να προσελκύσει ενδιαφερομένους πέρα από τα στενά όρια της συγκεκριμένης χώρας. Τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση καθώς και η κατανομή των προσφερομένων εργαζομένων θα κρίνουν τελικά ποια «αγορά» εργαζομένων είναι αυτή στην οποία πρέπει να απευθυνθεί η κάθε εταιρεία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας Gillette η οποία εφαρμόζει εδώ και χρόνια ένα

επιτυχημένο πρόγραμμα πρόσληψης και εκπαίδευσης διεθνών αιτούντων μειώνοντας κατά πολύ το κόστος σε σχέση με την αποστολή στελεχών από τις ΗΠΑ στις θυγατρικές εταιρείες άλλων χωρών.

- **Παγκοσμιοποίηση αγορών & διεθνοποίηση δραστηριοτήτων:** η διεθνής σκακιέρα είναι οπωσδήποτε πιο περίπλοκη από την εθνική. Πολλές εταιρείες πλέον απευθύνονται σε ευρύτερες αγορές και επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τα στενά εθνικά τους όρια. Σε τέτοιο επίπεδο, ασφαλώς, ο ανταγωνισμός είναι αμείλικτος και για να επιβιώσουν χρειάζεται να αξιοποιούν αποτελεσματικά κάθε ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, συμπεριλαμβανομένων και των ανθρωπίνων πόρων τους. Η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού για την αντιμετώπιση διεθνών προκλήσεων είναι σημείο κλειδί στο παγκόσμιο επιχειρηματικό παιχνίδι.
- **Αύξηση των συγχωνεύσεων & των εξαγορών:** στην Ευρώπη, οι προσπάθειες δημιουργίας μιας ενοποιημένης ευρωπαϊκής οικονομικής αγοράς έχουν ήδη οδηγήσει σε συγχωνεύσεις εταιρειών και μεγαλύτερη συνεργασία από τις κυβερνήσεις των Ευρωπαϊκών κρατών. Τα χρόνια που πέρασαν ήταν για την Ευρωπαϊκή αγορά ότι η δεκαετία του 1980 για τις ΗΠΑ. Μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών, εταιρειών μικρής ή μεγάλης κλίμακας. Κοινός παρανομαστής τέτοιων διαδικασιών αποτελεί πάντα το πλεονάζων προσωπικό μετά το τέλος της διαδικασίας. Προτεινόμενες λύσεις αποτέλεσαν κυρίως οι μαζικές απολύσεις αλλά αποτελεσματικότερη ΔΑΠ οδηγεί σε εναλλακτικές λύσεις όπως το πάγωμα των προσλήψεων ή η απόδοση κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση.
- **Εθνική & Ευρωπαϊκή νομοθεσία:** Η εργατική νομοθεσία σε εθνικό αλλά και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο γίνεται όλο και πιο περίπλοκη.
- **Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού:** Οι εταιρείες πρέπει να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν πλέον την όλο και πιο ρευστή σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Είναι γεγονός, για παράδειγμα, ότι μόνο το 32% των εισηχθέντων στο εργατικό δυναμικό μεταξύ του έτους 1990 και 2005 θα είναι λευκοί άντρες. Επίσης, οι γυναίκες αποτελούν όλο και μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού και έως το 2005 το 63% των Αμερικανίδων θα εργάζονται. Αντίστοιχα είναι τα ποσοστά για τις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες. Επιπλέον, οι μειονότητες αποτελούν μία ολοένα αυξανόμενη ομάδα του συνολικού εργατικού δυναμικού. Η μέση ηλικία του συνολικού πληθυσμού αυξάνεται ενώ οι πλήρως απασχολούμενοι εργαζόμενοι άνω των 55 μειώνονται. Ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών, οι επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς έρχονται αντιμέτωπες με έλλειψη εκπαιδευμένων εργαζομένων, πρόκληση την οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά.
- **Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων:** η αξιολόγηση του προσωπικού δεν θα είχε σχεδόν καμία αξία αν δεν γινόταν η βάση για οργανωτικές αποφάσεις όπως προαγωγές, μεταθέσεις ή ακόμα και αλλαγή λειτουργίας ολόκληρων τμημάτων, ενοποίησή τους, διαχωρισμός τους κτλ. Οι ικανότητες των εργαζομένων πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τα στρατηγικά σχέδια της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται νέες προκλήσεις, εκπαίδευση και καθήκοντα για να παραμένει η εταιρεία ζωντανή και βιώσιμη.

- **Νέα συστήματα αξιών & ενδιαφερόντων των εργαζομένων:** οι κοινωνικές αλλαγές των τελευταίων ετών έχουν οπωσδήποτε επιδράσει στα συστήματα αξιών των εργαζομένων. Είναι γεγονός, για παράδειγμα, ότι όλο και περισσότερες γυναίκες επιζητούν θέσεις καριέρας. Επίσης, η εργασιακή ανασφάλεια των ημερών μας οδηγεί τους εργαζομένους μακριά από την αυστηρή εξειδίκευση σε περισσότερο ευέλικτες θέσεις εργασίας. Τα συνοριακά όρια πέφτουν και οι νέες τεχνολογίες απαιτούν γρήγορη προσαρμογή από όλους, εργοδότες και εργαζομένους.
- **Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης:** Η ύπαρξη νέων φιλοσοφιών διοίκησης όπως:
 - Just-in-time (JIT) λειτουργικό περιβάλλον
 - Total quality management (TQM)
 - Activity-based management (ABM)

έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση και στις απαιτήσεις προς τους εργαζομένους. Στόχος είναι πάντα η ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων, η μείωση του κόστους και της αναποτελεσματικότητας και η ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην πραγματοποίηση των στόχων αυτών είναι απαραίτητη. Όροι όπως η ενίσχυση ή empowerment των εργαζομένων βρίσκουν τη θέση τους μέσα στα πλαίσια τέτοιων φιλοσοφιών.

- **Νέες μορφές εργασίας & απασχόλησης:** Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο εργασίας. Πολλοί εργαζόμενοι σήμερα αναζητούν θέσεις προσωρινές ή μερικής απασχόλησης, τουλάχιστον για κάποια περίοδο της ζωής τους, και πολλές εταιρείες βρίσκουν ότι με αυτόν τον τρόπο μειώνουν τα έξοδα. Μία άλλη μορφή εργασίας αποκαλείται **job sharing** και περιγράφει δύο εργαζομένους μερικής απασχόλησης που μοιράζονται μία θέση πλήρους απασχόλησης. Οι εταιρείες απίσης πειραματίζονται με **άλλα μοτίβα εργασίας πέρα από το κλασσικό 5μερο-8ωρο** σχήμα, π.χ. 4μερο-40ωρο, 4μερο-32ωρο κτλ. Η **τηλεργασία** είναι επίσης μία μορφή εργασίας που κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος.

1.3.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αφού ένας υπάλληλος έχει επιλεγεί για μία θέση, έχει εκπαιδευτεί γι' αυτήν, και έχει εργασθεί για κάποιο χρονικό διάστημα, η απόδοσή του πρέπει να αξιολογηθεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία της ανάλυσης του πόσο καλά κάνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους σε σχέση με συγκεκριμένους κανόνες και στόχους, και η επικοινωνία των αντίστοιχων συμπερασμάτων στους εργαζόμενους.

Η αξιολόγηση προσωπικού χρησιμοποιείται ευρέως για αποφάσεις μισθοδοσίας, καθώς και για την επισήμανση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων. Ο δυσπρόστατος ρόλος της συχνά προβληματίζει τα στελέχη των εταιρειών, μια και χρησιμοποιείται από τη μία πλευρά για να επιβραβεύσει ή γενικότερα να αναπτύξει το

δυναμικό των εργαζομένων, ενώ από την άλλη για να διαφοροποιήσει αρνητικά προκαλώντας ακόμα και τη λύση της υπαλληλικής σχέσης.

Γενικότερα, σκοπός της αξιολόγησης προσωπικού είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοίκησης σε θέματα που αφορούν:

- **Μισθοδοσία:** Η αξιολόγηση είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της επιβράβευσης στην οποία ελπίζει ο εργαζόμενος και της παραγωγικότητάς του. Αν ο σύνδεσμος δεν λειτουργήσει σωστά, οι πιο παραγωγικοί υπάλληλοι δεν θα λάβουν τις μεγαλύτερες ανταμοιβές, πράγμα το οποίο θα καταλήξει σε προβλήματα από την εμφανή αδικία στα πλαίσια της εργασίας. Η ουσία είναι ότι οι αυξήσεις πρέπει να δίνονται με βάση την αξία και όχι την αρχαιότητα. Έρευνες, όμως, έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι από τους εργαζομένους πιστεύουν ότι υπάρχει μικρή σχέση μεταξύ των προσπαθειών τους και των μισθών τους. Το τελευταίο πρέπει να αποτελείσει τροφή για σκέψη για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.
- **Προαγωγές & Μεταθέσεις:** Οι χρηματική αύξηση δεν είναι η μόνη μορφή ανταμοιβής ενός παραγωγικού υπαλλήλου. Οι προαγωγές και οι ευνοϊκές μεταθέσεις είναι άλλος ένας τρόπος να επικοινωνήσει η διοίκηση την ικανοποίησή της για την υψηλή παραγωγικότητα ενός υπαλλήλου που τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους. Συνήθως, αυτές οι διοικητικές ενέργειες συνοδεύονται βέβαια και από άμεσα αποδιδόμενα οικονομικά οφέλη. Οποσδήποτε, όμως, αποτελούν ισχυρό κίνητρο και μορφή επιβράβευσης, ιδιαίτερα για εκείνους τους εργαζομένους που φιλοδοξούν σε επαγγελματική ανέλιξη. Είναι αυτονόητο ότι οι πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας πρέπει να πληρούνται από τους πιο αποδοτικούς και παραγωγικούς εργαζόμενους και το γεγονός αυτό και μόνο κάνει απαραίτητη τη σωστή αξιοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού.
- **Ειδικές αποζημιώσεις:** Αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την απόδοση πρόσθετων κινήτρων (bonuses, incentives, perquisites κτλ) προς τους εργαζομένους πάντα σχετίζονται με την απόδοση η οποία σαφώς πρέπει να μετρηθεί σε σχέση με προαποφασισμένα και αντικειμενικά κριτήρια. Τέτοιες αποζημιώσεις μπορεί να δοθούν όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ομάδας ή τμήματος για να προωθήσουν το ομαδικό πνεύμα. Επίσης, δύναται να πάρουν διάφορες μορφές, να είναι δηλαδή χρηματικές (π.χ. προμήθειες) ή όχι (π.χ. απόδοση μετοχών της εταιρείας, ταξίδια, παροχή κινητού, αυτοκινήτου, ασφάλεια ζωής, χαμηλότοκα δάνεια, κάρτες μέλους σε διάφορα VIP clubs κτλ).
- **Εκπαίδευση & Κατάρτιση:** Γενικότερα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για να εντοπίσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του εργαζομένου προκειμένου να ενημερωθεί ο ίδιος και με τη βοήθεια προγραμμάτων ανάπτυξης και εκπαίδευσης της εταιρείας να βελτιώσει την απόδοσή του. έτσι ώστε και εκείνος-να-κριθεί-ικανός για προαγωγή ή μετάθεση, αλλά και η εταιρεία να εκμεταλλευτεί την αυξημένη του παραγωγικότητα. Πολλές φορές προγράμματα εκπαίδευσης θεωρούνται και τρόπος επιβράβευσης των εργαζομένων, όπως, για παράδειγμα, η παρακολούθηση σεμιναρίων διάσημων επιστημόνων και εισηγητών.

- **Λύση της υπαλληλικής σχέσης:** Μέσα στα πλαίσια της αξιολόγησης και για να εξυπηρετηθεί η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας βρίσκεται και η άχαρη παράμετρος των απολύσεων. Για παράδειγμα, η σειρά των απολύσεων μπορεί να συνδέεται με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού. Έτσι, αν πρέπει να γίνουν μαζικές μειώσεις προσωπικού, αυτές θα ξεκινήσουν με τους λιγότερο παραγωγικούς εργαζόμενους και όχι απαραίτητα με αυτούς που εργάζονται μικρότερο χρονικό διάστημα στην εταιρεία. Αν η αξιολόγηση έχει πραγματοποιηθεί σωστά, μπορεί να δικαιολογήσει την απόλυση εργαζομένου αντικειμενικότερα.

1.3.4 ΟΦΕΛΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Βελτίωση απόδοσης.
- Διαπιστώνεται ποιοι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν το έργο τους.
- Βελτίωση συστήματος ανταμοιβών.
- Αποτελεσματικότερες τοποθετήσεις με βάση ικανότητες-επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, αναθέσεις).
- Πληροφόρηση-ενημέρωση των ίδιων των εργαζόμενων για το πόσο καλά ανταποκρίνονται.
- Πληροφόρηση εργαζομένων για προοπτικές εξέλιξης με βάση τις ικανότητές.
- Διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών.
- Δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση
- Χρησιμοποιείται ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων αποφάσεων (απολύσεις, προαγωγές).
- Διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών-ατελειών.

1.3.5 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να δώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού είναι:

- **Αντικειμενικότητα**

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

- **Απλότητα**

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

- **Σαφήνεια**

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

- **Προσαρμοστικότητα – Ευελιξία**

Όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομικής μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στη Διοίκηση Προσωπικού δεν θα πρέπει να είναι στατικές. Για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλαδή θα πρέπει να είναι "ανοικτή" σε μεταβολές.

1.3.6 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- **Πρόσωπα αξιολόγησης**

Αξιολόγηση επιδόσεων συνήθως γίνεται για όλους τους εργαζόμενους ή τουλάχιστον για όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης.

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

- **Στοιχεία για αξιολόγηση**

Η εκτίμηση δεν πρέπει να θίγει τη σφαίρα του αξιολογούμενου, αλλά να περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική επίδοση αυτού και σ' εκείνες τις ικανότητες, που έχουν ουσιώδη σημασία για την παρούσα επίδοση και τις δυνατότητες εξέλιξής του.

- **Χρόνος αξιολόγησης**

Ο χρόνος αξιολόγησης αναφέρεται τόσο στη χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η τυπική αξιολόγηση, όσο και στη χρονική περίοδο, την οποία καλύπτει.

Από άποψης χρόνου κατά τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση, ενδείκνυται να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

Από άποψης χρονικής περιόδου, την οποία καλύπτει ενδείκνυται η αξιολόγηση να αναφέρεται στην δραστηριότητα ενός έτους του υπαλλήλου, δηλαδή να γίνεται ετήσια.

1.3.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μία άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μία τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα:

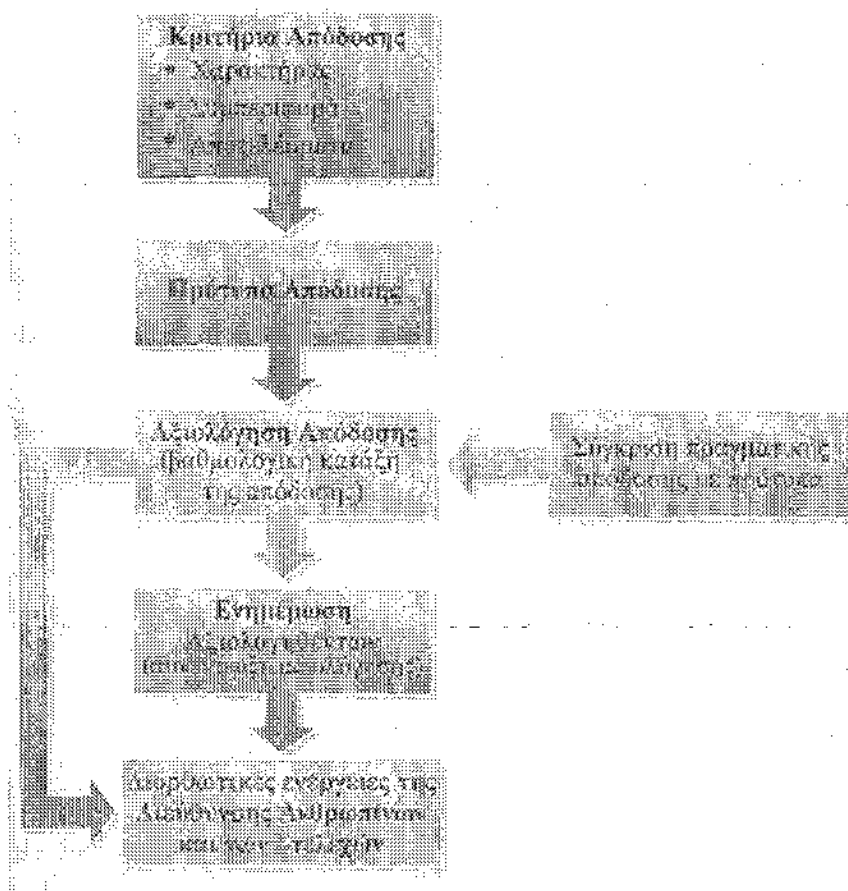
- **Κριτήρια απόδοσης**

Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεστεί – ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα

στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου (π.χ. προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, κ.λ.π.) β) με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητα να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία (π.χ. ευγένεια, πειθώ κ.λ.π.) και γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (π.χ. ο αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, το ύψος των πωλήσεων, η μείωση των ατυχημάτων κ.λ.π.)

- **Πρότυπα απόδοσης**

Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.



Διάγραμμα διαδικασίας αξιολόγησης

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης είναι σκόπιμο να λαμβάνεται μέριμνα ώστε αυτά να:

- σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι οι πληροφορίες που θα προκύπτουν από την αξιολόγηση της

απόδοσης, θα δείχνουν που και τι πρέπει να γίνει για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

- επικεντρώνονται σε όλα τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζονται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου. Σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται ούτε πλήρως για όλα τα καθήκοντα και τις ευθύνες του, ούτε αντικειμενικά
- λαμβάνουν υπόψη του όποιους παράγοντες είναι εκτός ελέγχου και επηρεάζουν την απόδοση του, π.χ. νέος τεχνολογικός εξοπλισμός, ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές συνθήκες της αγοράς.
- είναι αξιόπιστα, δηλαδή τα στοιχεία – πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή τους να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα ανεξάρτητα του χρόνου και της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετριέται. Για παράδειγμα το πρότυπο απόδοσης «προθυμία εξυπηρέτησης πελατών» δεν είναι ούτε αρκετά σαφές, ούτε εύκολα μετρήσιμο.

Γι' αυτό θα πρέπει όποτε τούτο είναι δυνατόν, τα πρότυπα απόδοσης να ποσοτικοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογούμενων.

Η σύγχρονη τεχνολογία, που αυτοματοποιεί τις διαδικασίες παραγωγής, επιτρέπει την εφαρμογή ποσοτικών (και άρα πιο αντικειμενικών) προτύπων απόδοσης. Για παράδειγμα η ποσοτική απόδοση ταμιά - teller της τράπεζας ή του ταμιά του πολυκαταστήματος μπορεί να μετρηθεί θέτοντας ως πρότυπο απόδοσης συγκεκριμένο αριθμό ορθών συναλλαγών, που αυτός πραγματοποιεί και προκύπτουν από την ταμειακή μηχανή που χειρίζεται. Το πρότυπο της ποιοτικής του απόδοσης καθορίζεται με ένα ελάχιστο ή μέγιστο διορθωτικών πράξεων – ακυρώσεων που αυτός κάνει π.χ. σε μια μέρα.

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

1.3.8 ΑΠΟ ΠΟΙΟΥΣ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζομένου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία – πληροφορίες ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Υπ' αυτήν την έννοια, οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες γι' αυτόν είναι

1. Ο άμεσος προϊστάμενος

Παραδοσιακά είναι ο πλέον κατάλληλος, αφού (θεωρητικά τουλάχιστον) μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση του, είναι πιο κοντά του και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και απόδοση του είναι η

απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πέρα απ' αυτό, είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του, τη μετάθεσή του ή την επιβράβευσή του και άρα θα πρέπει η γνώμη του να έχει βαρύνουσα σημασία.

Συνήθως, η αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον (ανώτερο) προϊστάμενο του. Αυτό γίνεται για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογούμενου (για προσωπικούς λόγους) η ιδιαίτερα ευνοϊκής μεταχείρισης του από τον άμεσο προϊστάμενο του. Επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι (και πρέπει να είναι) καθοριστικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον του αξιολογούμενου, δύο προϋποθέσεις πρέπει να ισχύουν. 1. ο κάθε προϊστάμενος να εκπαιδεύεται ειδικά για το πώς, τι και πότε να αξιολογείται και 2. η αξιολόγηση του να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία, έναντι των υφισταμένων του.

2. Οι συνάδελφοι και συνεργάτες

Υπάρχουν περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς (π.χ. εξωτερικοί πωλητές) ή η οργάνωση της εργασίας (π.χ. αυτόνομες ομάδες έργου, ομάδες ειδικού έργου) δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενο του. Οι συνάδελφοι του όμως έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματά του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις, ζητούν την αξιολόγηση να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι ή και συνεργάτες του αξιολογούμενου.

Στην πράξη, η εν λόγω πηγή αξιολογικών πληροφοριών δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί ο παράγοντας φιλία ή και η έχθρα ακόμα (μεταξύ των συναδέλφων) επηρεάζει μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι όμως, μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συναδέλφων τους. Όπως είναι προφανές, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, με χαμηλό ηθικό εργαζομένων και αυστηρά κάθετη οργάνωση, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους ούτε εφαρμόζονται ούτε ενδείκνυνται. Αντιθέτως σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, όπου εφαρμόζονται αρχές Ολικής Ποιότητας, ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν διάφορες αυτόνομες ή ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας, οι συνάδελφοι και συνεργάτες μπορούν να παράσχουν αξιόπιστα (σχετικά) αξιολογικά στοιχεία.

3. Οι υφιστάμενοι

Σε μερικές επιχειρήσεις (π.χ. Xerox, Chrysler) οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊστάμενους τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊστάμενους έχουν να κάνουν με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες του και τη συμπεριφορά απέναντι τους.

Αν και οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί πιστεύουν πως οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, είτε γιατί θεωρούν «αφύσικο» (να αξιολογεί υφιστάμενος προϊστάμενο), εν τούτοις οι αξιολογήσεις των υφισταμένων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί αναπτυχθεί ο προϊστάμενος τόσο στο διοικητικό του έργο, όσο και στη συμπεριφορά του.

Για να έχει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφισταμένους τους (και να απεμπολήσουν έτσι το δικαίωμα και την εξουσία τους να διοικούν) και οι υφιστάμενοι να

«φοβούνται» να εκφράσουν τη γνώμη τους, θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.

4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)

Σημαντικές πληροφορίες, τουλάχιστον για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν, σε σχέση με την εργασία τους, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του, ενώ χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων (απόδοσης αποτελεσμάτων) για τον υφιστάμενο.

Είναι ανθρώπινο, οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους, από ότι οι άμεσοι προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους, είναι συνήθως, μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματα τους. Άρα, οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊστάμενου τους.

5. Οι πελάτες.

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

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ζητούν και από τους εσωτερικούς πελάτες τους (δηλαδή τους υπαλλήλους ή και τα τμήματα που δέχονται υπηρεσίες από άλλους συναδέλφους – μέσα στην επιχείρηση – για περαιτέρω διεργασία και ολοκλήρωση ενός έργου) να αξιολογήσουν τους ίδιους συναδέλφους τους.

6. Όλοι μαζί (Κυκλική Αξιολόγηση-360 Degree Feedback)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους, έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις. Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις, στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών, (προϊστάμενους, συναδέλφους / υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους ακόμη και εξωτερικούς αξιολογητές - συμβούλους) για να φθάσουν σε μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει (αν και ορθές από την πλευρά τους) εντελώς αντίθετες γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται. Ενώ στην αρχή η εν λόγω αξιολόγηση

χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθούν αδυναμίες ή δυνατότητες αξιολογούμενων για να αναπτυχθούν, την τελευταία δεκαετία χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. Intel, Lockheed – Martin κ.α.) για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

7. Οι ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

Στην εποχή μας όλο και περισσότερες εργασίες, τόσο στο εργοστάσιο όσο και στο γραφείο, εκτελούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη, η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Για παράδειγμα, η απόδοση βιομηχανικών εργατών, ταμίων τραπεζών και πολυκαταστημάτων, υπαλλήλων έκδοσης εισιτηρίων, κ.α. παρακολουθείται και αξιολογείται μέσω του τερματικού που χρησιμοποιούν (π.χ. σωστές και λάθος πληκτρολογήσεις). Αν και τίθεται θέμα ηθικής, για το δικαίωμα της επιχείρησης να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο και να τον αξιολογεί με βάση τη χρήση του τερματικού που αυτός κάνει, εν τούτοις, αυτό είναι μια πραγματικότητα.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές (αφού είναι ποσοτικοποιημένες – χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον της εργασίας) και επιτρέπουν στους προϊστάμενους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή ή αποδεκτή απόδοση (πρότυπο) και ποιοι υστερούν.

Οι επικριτές της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, για την αξιολόγηση εργαζομένων, εστιάζουν την κριτική τους όχι βέβαια στα μηχανήματα αλλά στη χρήση των πληροφοριών που κάνουν τα στελέχη, στηριζόμενα απλώς στη χρήση των πληροφοριών που κάνουν τα στελέχη, στηριζόμενα απλώς στο τι «βγάζει το κομπιούτερ». Για να αξιοποιηθεί σωστά η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης, χρειάζεται ο προϊστάμενος να αξιολογεί τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και να τα ερμηνεύει και αξιολογεί ανάλογα. Ακόμη τα πρότυπα απόδοσης να τίθενται σε συνεργασία με τους ίδιους τους εργαζομένους και να ενημερώνονται αυτοί αρκετά συχνά για το τι «βγάζει το κομπιούτερ».

Όλες οι παραπάνω πηγές αξιολογητών έχουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Καμιά πηγή δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής (εκτός ίσως της κυκλικής αξιολόγησης), γι' αυτό είναι σκόπιμο να συνδυάζονται δύο τουλάχιστον, από τις οποίες η μία θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Σε καμιά περίπτωση, δεν μπορεί να υποκατασταθεί η κρίση και η γνώμη του ανθρώπου που είναι υπεύθυνος για τους υφισταμένους του, την τήρηση των προτύπων, τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την ανταμοιβή και ανάπτυξή τους, με βάση την απόδοσή τους.

1.3.9 ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Σε συνεργασία με τα στελέχη καθορίζει τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης.
- Σχεδιάζει και διατηρεί σε λειτουργία το όλο σύστημα αξιολόγησης
- Επιλέγει και προτείνει μεθόδους αξιολόγησης
- Καθιερώνει τυπικό σύστημα αναφορών και ενημέρωσης

- Φροντίζει για την έγκαιρη συμπλήρωση των έντυπων αξιολόγησης και τη λήψη αναφορών
- Εκπαιδεύει τους αξιολογητές

ΣΤΕΛΕΧΗ

- Σε συνεργασία με τη Δ.Α.Π. καθορίζουν τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης
- Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης και κάνουν τις τυπικές αναφορές
- Σε μερικές περιπτώσεις συνεργάζονται με τη Δ.Α.Π. για την αξιολόγηση των υφισταμένων τους
- Συζητούν τις αξιολογήσεις με τους υφισταμένους τους

1.3.10 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω κατηγορίες.

1. προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- η εμπειρία
- η κατάσταση υγείας
- η πρόοδος του υπαλλήλου

2. στοιχεία συμβολής στη παραγωγή

- η ποιότητα εργασίας
- οι φθορές, οι σπατάλες και οι ατασθαλίες
- οι έπαινοι, τα παράπονά και τα λάθη
- οι αμοιβές
- τα ατυχήματα

3. αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)

- οι κλίσεις
- τα ενδιαφέροντα
- προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκεται η διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

1.3.11 ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι δυσχέρειες που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους είναι οι εξής

- A. Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζομένου
- B. Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολογήσεως
- Γ. Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτελέσεως του έργου.

1.3.12 ΟΙ ΔΕΚΑ ΠΡΩΤΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ

- τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.
- τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή
- τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση
- τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης, με τον υφιστάμενό τους.
- τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση
- τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες
- ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή πληροφόρηση για την απόδοσή του
- δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου, για την ανάπτυξη του τελευταίου -
- τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

1.3.13 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί, μέχρι σήμερα.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι η τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει η πώς πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους, διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση. Ακόμη, επειδή τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να ορισθούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς, στις μεθόδους αυτές ενυπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας από πλευράς αξιολογητών

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Τι κάνει – πώς συμπεριφέρεται – ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες

για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική, ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί ο εργαζόμενος.

Στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και είναι σαφώς αντικειμενικότερες. Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν αφ' ενός είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση και αφ' ετέρου όταν το πώς (δηλαδή ο τρόπος) έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι α) δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοστική του απόδοση και β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζόμενου, ώστε να βελτιωθεί. Οι πιο γνωστές μέθοδοι της κάθε κατηγορίας είναι οι εξής :

1.3.13.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

- **Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης**

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

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

Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης. Ακόμη ενυπάρχει ο κίνδυνος για μεγάλη υποκειμενικότητα, αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα.

Στην πράξη, η μέθοδος εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Συνήθως ζητείται από τον αξιολογητή, μετά την συμπλήρωση των ειδικών εντύπων αξιολόγησης, να σχολιάσει ή να γράψει ότι αυτός νομίζει σημαντικό για τον αξιολογούμενο.

- **Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, στον αξιολογητή δίνονται (από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων) ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενο του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξ' ίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών, π.χ.

1α εργάζεται σκληρά

1β εργάζεται γρήγορα

2α ανταποκρίνεται άμεσα στους πελάτες

2β δείχνει πρωτοβουλία

3α υστερεί στην ποιοτική απόδοση

3β δεν έχει καλές εργασιακές συνήθειες

- **Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων)**

Μερικές επιχειρήσεις για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και την μεροληψία που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος ζητούν από τους ειδικούς στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο. Έτσι, ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη συμπληρώνει φύλλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους. Στη συνέχεια παραδίδει αυτή την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο, για να συμφωνήσει ή να κάνει τις όποιες αλλαγές αυτός νομίζει ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη.

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

- **Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας**

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

Τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας, περιγράφονται ή ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Αυτό βοηθά κυρίως τον αξιολογητή, να γνωρίζει τι και πώς βαθμολογεί, αλλά και τον αξιολογούμενο για να διαπιστώνει πόσο και σε τι υστερεί.

Η μέθοδος αυτή, αν και απλή στην εφαρμογή της, απαιτεί αρκετή προεργασία, για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας, από τον αξιολογητή. Στην πράξη, η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες αυτή νομίζει ως κρίσιμα κα με όποια κλίμακα (3, 5, 6 ή 7 βαθμίδων) νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

- **Μέθοδος της απλής κατάταξης**

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης. Κατ' αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά (π.χ. 1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος}, 10^{ος}). Με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται, γενικά, στο σύνολο του (ως μία οντότητα). Δηλαδή, δεν γίνεται διάκριση άρα δεν αξιολογείται, σε επί μέρους χαρακτηριστικά.

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

- **Μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης**

Είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογούμενος αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σ' ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο (N1) και τον τελείως ανίκανο ή απαράδεκτο (Nn). Στη συνέχεια διαγράφει

αυτούς τους δύο και από τους υπόλοιπους επιλέγει πάλι τον καλύτερο (N_2) και τον χειρότερο (N_{n-1}), κ.ο.κ., μέχρις ότου κατατάξει όλους τους υφισταμένους του. Δημιουργούνται έτσι δύο κατάλογοι, ένας που περιλαμβάνει όλους τους "καλύτερους" και ένας που περιλαμβάνει όλους τους "χειρότερους". Και με αυτή τη μέθοδο δεν μειώνεται ούτε εξαλείφεται κανένα από τα μειονεκτήματα της απλής κατάταξης.

- **Μέθοδος της κατανομής βαθμών**

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

- **Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών**

Οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια, δηλαδή σ' ένα τμήμα π.χ. με πέντε υπαλλήλους ο Α συγκρίνεται με τους Β, Γ, Δ, και Ε ο Β με τον Γ, Δ και Ε ο Γ με τον Δ και ο Δ με τον Ε. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει όλων των άλλων.

Η σύγκριση γίνεται είτε γενικά για (όλη) την απόδοση στη θέση εργασίας, είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, κάθε φορά. Απαιτεί πολύ χρόνο όμως, αν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ιδίως αν αξιολογηθούν – συγκριθούν για περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, ο αριθμός των συγκρίσεων που πρέπει να γίνουν σ' ένα τμήμα 20 ατόμων, προκύπτει από τον τύπο $n(n-1)/2$, όπου n ο αριθμός των αξιολογούμενων. Έτσι, στο συγκεκριμένο παράδειγμα ο αξιολογητής πρέπει να κάνει 190 συγκρίσεις.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, αν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Ακόμη, εύκολα ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας.

- **Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς**

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά σε συγκεκριμένα επίπεδα – ποσοστά. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: "Εξαιρετική", "Πάνω από μέτρια", "Μέτρια", "Κάτω από μέτρια", "Απαράδεκτη".

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

Ο κίνδυνος που υπάρχει, εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, είναι να χαρακτηριστούν ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι έτσι, αλλά και μόνο διότι το απαιτεί η μέθοδος. Η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στην περίπτωση ενός ολιγοπληθούς τμήματος εργαζομένων.

1.3.13.2 Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

- **Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου**

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι : σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά ,η συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να "τσεκάρει" αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενος του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου ΝΑΙ ή ΟΧΙ ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου " ΠΑΝΤΑ - ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ – ΠΟΤΕ", που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα. Το βασικό μειονέκτημά της είναι ότι επιτρέπει να γίνουν λάθη υποκειμενικότητας, αν ο αξιολογητής θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον, σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές.

- **Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου**

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

- **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά (το πώς επιτυγχάνεται τι) είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Ακόμη, η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης, μεταξύ προϊστάμενου (αξιολογητή) και υφισταμένου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι : α) απαιτείται να τηρείται ειδικό "βιβλίο" ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά, β) έχει την "ευχέρεια" ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του καταγράφοντας μόνο αρνητικά περιστατικά, γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και δ) οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι την θεωρούν πολύ υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως "μαύρη βίβλο", ακριβώς διότι δεν γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος – αξιολογητής τους.

- **Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)**

Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μία την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά, του αξιολογούμενου. Συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης, για την κάθε θέση εργασίας (ή όμοιων ή παρόμοιων θέσεων εργασίας). Για να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι αυτές είναι απαραίτητο

ομάδες ειδικών (που αποτελούνται από τους ίδιους τους εργαζομένους, τους προϊστάμενους τους, τους συναδέλφους, από άλλους εξωτερικού αξιολογητές και από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων) να :

- Προσδιορίσουν και ορίσουν τις κρίσιμες για την απόδοση, διαστάσεις της εργασίας (π.χ. ενδιαφέρον για πελάτη, λήψη αποφάσεων, πρωτοβουλία, δεξιότητες επικοινωνίας, κ.λ.π.)
- Καταγράψουν, για κάθε διάσταση εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφοράς (π.χ. εξαιρετικής, ικανοποιητικής, μέτριας, απαράδεκτης)
- Αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας συνήθως 7 διαβαθμίσεων και στην κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά

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

Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι : α) απαιτείται πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν (ανάλυση εργασίας, κρίσιμες διαστάσεις έργου, περιπτώσεις συμπεριφορών, κλίμακα βαθμολογίας, αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς), β) κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων, γ) απαιτούν πολλή γραφειοκρατία, δ) οι αξιολογητές – προϊστάμενοι δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων εργασίας, κάτι που μειώνει την ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και ε) είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του, και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Η μία από τις παραπάνω μεθόδους συμπεριφοράς είναι γνωστή ως "μέθοδος μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς" (Behavioral Expected Scales – BES) και μετρά τη συμπεριφορά που αναμένεται να δείχνει ο εργαζόμενος. Κατ' αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής σε μια 5βάθμια ή 7βάθμια κλίμακα συμπεριφοράς «τσεκάρει» μια μόνο συμπεριφορά (που κρίνει ότι επιδεικνύει ο εργαζόμενος) και αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο βαθμό.

Η δεύτερη μέθοδος, αναφέρεται ως "μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς" (Behavioral Observation Scales - BOS). Είναι παραλλαγή της προηγούμενης, κατά την οποία ο αξιολογητής αντί να τσεκάρει μια μόνο συμπεριφορά, βαθμολογεί ή σημειώνει της συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος δείχνει αυτή τη συμπεριφορά, για κάθε μία από τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας του. Χρησιμοποιώντας αυτήν την κλίμακα συχνότητας οι αξιολογητές μπορούν πιο εύκολα να εξηγήσουν το γιατί της βαθμολογίας τους.

1.3.13.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

- **Μέτρηση παραγωγικότητας**

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση. Τα ανώτατα στελέχη αξιολογούνται με βάση το μερίδιο αγοράς, το ύψος των συνολικών πωλήσεων, τα κέρδη, την αξία της μετοχής, το επίπεδο ανάπτυξης, την μείωση των λειτουργικών / διοικητικών εξόδων, κ.λ.π.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι : α) στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογούμενων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες, θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι, β) οι εργαζόμενοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα, γ) επίσης οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν αποτελέσματα και λιγότερο για την ορθότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και την καταλληλότητα χειρισμού μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και δ) είναι πολύ πιθανόν να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν (ο καθένας χωριστά) τα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.

- **Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives - MBO)**

Η μέθοδος αυτή προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ως μία φιλοσοφία διοίκησης σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους θέτουν στόχους (π.χ. ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, κόστος παραγωγής, κέρδη κ.λ.π.) και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους. Για να εφαρμοσθεί η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα :

- Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σε κάθε διεύθυνση, τμήμα ή ομάδα εργασίας, με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, καθορίζουν από κοινού τους στόχους που πρέπει και δεσμεύεται να επιτύχει ο τελευταίος, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Προϊστάμενος και υφιστάμενος καθορίζουν, από κοινού, σαφή μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης.
- Καθορίζονται συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων (και ανάλογα με τα στοιχεία που προκύπτουν μπορεί να αλλάξουν οι στόχοι)
- Στο τέλος της χρονικής περιόδου, που έχει καθορισθεί για την επίτευξη των στόχων, προϊστάμενος και υφιστάμενος, αξιολογούν την επίτευξη τους και αποφασίζουν μαζί για νέους στόχους.

Η μέθοδος δι' αντικειμενικών στόχων έχει τα εξής πλεονεκτήματα: α) τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η αξιολόγησή τους, σε σχέση με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών ή παρατηρούμενων συμπεριφορών, β) αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων, αφού αυτοί είναι ελεύθεροι να καθορίσουν το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους, γ) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους και δ) συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι

καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή – εργαζόμενου.

Παρά τα τόσα και προφανή θετικά της μεθόδου, εντούτοις, αυτή παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα, όπως : α)χρειάζεται πολύς χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της, β)απαιτείται εκπαίδευση όλων, γ)είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους, αφού καθ' ένας έχει διαφορετικούς στόχους να επιτύχει και παρουσιάζει διαφορετικό επίπεδο επίτευξης, δ)οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση πίεση για επίτευξη όλο και υψηλότερων – δυσκολότερων στόχων, ε)είναι απαραίτητη μια υψηλή προσαρμοστικότητα στο όλο σύστημα όταν αλλάζουν οι συνθήκες, στ)οι υφιστάμενοι σ' αρκετές περιπτώσεις υιοθετούν τις προτάσεις – στόχους των προϊστάμενων τους (για να φανούν αρεστοί) παρά αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για να θέσουν δικούς τους στόχους, ζ)δεν είναι εύκολο να εφαρμοσθεί σε μια επιχείρηση που επικρατεί αυταρχικό στυλ διοίκησης, η)απαιτείται πολλή γραφειοκρατική εργασία και θ)δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη η καθόλου ευελιξία. Ακόμη, προβλήματα ανακύπτουν όταν αποτελέσματα αποτελούν το μοναδικό κριτήριο για αποφάσεις που σχετίζονται με βραβεία / πριμ απόδοσης κατ' αξίαν και προαγωγές.

1.3.13.4 Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων (εργαζομένων)

Εκτός από τις τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιείται και μία τέταρτη, η οποία όμως δεν μετρά (ουσιαστικά) την απόδοση στη θέση εργασίας. Στην κατηγορία αυτή οι μέθοδοι αντί ν' αξιολογούν την απόδοση του εργαζόμενου, στο παρελθόν, εστιάζονται στο να αξιολογηθεί αυτός ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει για ν' αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- **Ψυχολογική αξιολόγηση**

Μερικές επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη η περιστασιακή βάση βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν τον δυναμικό των εργαζομένων τους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις πληροφορίες / στοιχεία που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊστάμενους και από άλλου είδους αξιολογήσεις.

Ο αξιολογητής (βιομηχανικός ψυχολόγος) με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση κ.α. και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου.

Στην πράξη, επειδή η μέθοδος αυτή κοστίζει πολύ, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών ή για να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται πολύ από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

- **Κέντρα αξιολόγησης**

Είναι μια μέθοδος μέτρησης του δυναμικού των αξιολογούμενων, προτυποποιημένη, που διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων.

Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεις.

Μετά την παρουσίαση των πιο πάνω μεθόδων αξιολόγησης γεννάται το ερώτημα, ποια απ' όλες είναι η καλύτερη για να εφαρμοσθεί; Το ερώτημα δεν είναι απλό και η απάντηση εξαρτάται από κάποια κριτήρια - παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως:

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου
- Ο αριθμός των εργαζομένων
- Το πόσο αντικειμενικά (ποσοστικά) είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία
- Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους
- Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση με αμοιβή, κ.λ.π.)

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει, ότι το πιο σημαντικό είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος (από τους αξιολογητές) παρά το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες. Ενώ οι απλές μέθοδοι, όταν εφαρμόζονται σωστά δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

1.3.14 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

πλεονεκτήματα

- δεν έχουν κόστος ανάπτυξης
- αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις / παράγοντες
- είναι εύκολο να εφαρμοσθούν

μειονεκτήματα

- υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης
- δεν είναι κατάλληλες / χρήσιμες για την παροχή κινήτρων
- δεν είναι κατάλληλες / χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους
- δεν είναι κατάλληλες / χρήσιμες για να ληφθούν αποφάσεις προαγωγής

2. μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

πλεονεκτήματα

- χρησιμοποιούν συγκεκριμένες – ειδικές διαστάσεις απόδοσης
- τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι
- βοηθούν στην ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων)
- είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων για προαγωγή

μειονεκτήματα

- μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους

- έχουν υψηλό κόστος ανάπτυξης
- υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης

3. μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

πλεονεκτήματα

- είναι λιγότερο υποκειμενικές
- τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι
- συνδέουν την ατομική απόδοση με την απόδοση της επιχείρησης
- ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων
- είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων για προαγωγή

μειονεκτήματα

- μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους
- μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας βραχυχρόνιας θεώρησης των πραγμάτων
- μπορεί να χρησιμοποιηθούν ατελή / ανεπαρκή κριτήρια απόδοσης
- μπορεί να μην λαμβάνουν υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση

1.3.15 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Η αξιολόγηση ως νοητική διεργασία, ενέχει κάποιο μέγεθος σφάλματος και ως εκ τούτου δεν μπορεί να είναι 100 % αντικειμενική. *Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι κάτι το ιδεατό, για το οποίο κανείς πρέπει να προσπαθεί, αλλά δεν είναι η πραγματικότητα.*

Για να κρίνει ο προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες - δηλαδή γνώση - τις οποίες καταχωρεί και κωδικοποιεί στη μνήμη του για να τις ανακαλέσει όταν θα τους κρίνει. Αυτές τις πληροφορίες θα τις ερμηνεύσει και αξιολογήσει με βάση τις αξίες, ιδέες, προκαταλήψεις του, την ιδιοσυγκρασία του αλλά και με βάση το βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης του με τους αξιολογούμενους. *Πολύ σπάνια μπορεί κανείς να είναι συναισθηματικά ουδέτερος με όσους έχει κάποια σχέση, επαγγελματική, οικογενειακή, φιλική ή όποια άλλη. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να έχει ένα βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας.*

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, εξαιρουμένης της περιπτώσεως στη διαδικασία αξιολόγησης να υπάρχουν εγγενείς αιτίες ανακρίβειας λόγω λανθασμένων προϋποθέσεων ή μεθόδων (συστηματικό σφάλμα), τότε τα σφάλματα αξιολόγησης οφείλονται στη μεροληψία του αξιολογητή. Τα σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει είναι είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνειδήτα.

Συνειδητά σφάλματα κάνει ο αξιολογητής όταν για δικούς του, προσωπικούς λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του υψηλότερα ή χαμηλότερα από ότι πραγματικά αξίζει (από ότι δηλαδή δικαιολογούν η ποσοτική του απόδοση, οι παρατηρούμενες συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά του). Οι λόγοι - αιτίες γι' αυτή την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας παρουσιάζονται παρακάτω. Η «ευχέρεια» να διαπράττει

συνειδητά σφάλματα ο αξιολογητής (προϊόν μεροληψίας) είναι βέβαια μεγαλύτερη σε όσες εργασίες είναι δύσκολη ή και αδύνατη η ποσοτικοποίηση και ο καθορισμός σαφών προτύπων απόδοσης, όπως π.χ. του καθηγητή, του ερευνητή ή του συμβούλου επιχειρήσεων.

1.3.15.1 Λόγοι – αιτίες που ο προϊστάμενος μεροληπτεί και αλλοιώνει τη βαθμολογία (προς τα πάνω ή προς τα κάτω)

Προς τα πάνω

- για να πάρει τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση (λόγω απόδοσης) ο υφιστάμενος του, ιδίως αν οι αυξήσεις είναι μικρές
- για να προστατεύσει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενο του, όταν η χαμηλή απόδοση του οφειλόταν σε προσωπικά προβλήματα
- για να μη δείξει ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή ότι αυτός δεν κάνει καλά τη δουλειά του
- για να αποφύγει να δώσει γραπτώς στοιχεία για τη φτωχή απόδοση του υφισταμένου του και αυτά να υπάρχουν μόνιμα στο φάκελο του
- για να αποφύγει μια αντιπαράθεση – σύγκρουση με τον υφιστάμενο του
- για να ανταμείψει - επιβραβεύσει τον υφιστάμενο του που προσπάθησε και βελτίωσε την απόδοσή του, ακόμη και αν η απόδοση δεν ήταν υψηλή
- για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενος του που δεν συμπαθεί, να προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα του

Προς τα κάτω

- για να «ταρακουνήσει» τον υφιστάμενο του και να τον φέρει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης
- για να δείξει σε «ζωηρούς» υφισταμένους ποιος έχει την εξουσία
- για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενο ότι θα πρέπει να σκέφτεται να φύγει από την επιχείρηση
- για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης, ώστε να μπορεί να απολυθεί ο εργαζόμενος

Τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά για τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει. Είναι προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών που δημιουργεί και των προτύπων που έχει σχηματίσει.

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

- *Επίδραση του φωτοστέφανου.* Το σφάλμα αυτό γίνεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, αρνητικό ή θετικό και τον βαθμολογεί και στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Έτσι η βαθμολογία για όλα τα χαρακτηριστικά ή κριτήρια απόδοσης είναι σχεδόν ακριβώς η ίδια. Το λάθος αυτό είναι συχνό όταν βαθμολογείται η προσωπικότητα

του αξιολογούμενου και έτσι έχει τη δυνατότητα ο αξιολογητής να εκφράσει τα υποκειμενικά του αισθήματα στην αξιολόγησή του, για τον υφιστάμενο.

- *Επιείκεια ή αυστηρότητα.* Μερικοί αξιολογητές, ανάλογα με το σύστημα αξιών τους, βαθμολογούν υψηλότερα η χαμηλότερα όλου τους υφισταμένους, απ' ότι πραγματικά αξίζουν. Αν βέβαια ο ίδιος ο αξιολογητής βαθμολογούσε όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα, αφού το λάθος θα κατανεμόταν σε όλους. Το πρόβλημα ανακύπτει και είναι οξύ όταν, όπως είναι λογικό, σε μια επιχείρηση βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών και άρα με περισσότερη ή λιγότερη τάση για επιείκεια ή αυστηρότητα. Τα λάθη αυτά γίνονται όταν τα κριτήρια απόδοσης δεν είναι ποσοτικοποιημένα ή είναι ασαφή και αόριστα.
- *Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση.* Όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μακρά και όταν δεν καταγράφονται όλο το χρόνο συμπεριφορές και επιδόσεις είναι πολύ πιθανό ο αξιολογητής να μην θυμάται, παρά μόνο τα πρόσφατα συμβάντα και με βάση αυτά να βαθμολογεί τον υφιστάμενο του. Σ' αυτή την περίπτωση διαπράττει σφάλμα αξιολόγησης λόγω πρόσφατης απόδοσης αφού οι τελευταίες – πρόσφατες συμπεριφορές και επιδόσεις του αξιολογούμενου δεν είναι συνήθως αντιπροσωπευτικές της όλης απόδοσης του.
- *Σχετική βαθμολογία.* Το λάθος αυτό διαπράττεται όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζομένους μεταξύ τους και όχι όταν αξιολογεί την απόδοση του καθενός με βάση κάποια κριτήρια.
- *Τάση προς το κέντρο (της βαθμολογικής κλίμακας).* Όταν ο αξιολογητής - προϊστάμενος δεν έχει αρκετές πληροφορίες – δεδομένα, δεν είναι σίγουρος για το πόσο να βαθμολογήσει τον υφιστάμενο του ή όταν θέλει να αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας τότε κινείται προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Αποτέλεσμα αυτού του λάθους είναι όλοι οι εργαζόμενοι να βαθμολογούνται ως "καλοί" και έτσι να μην προκύπτει το ζητούμενο, που είναι να φανεί η διαφορά απόδοσης μεταξύ τους. Στο λάθος αυτό υποκύπτουν οι προϊστάμενοι (λόγω φόβου κυρίως) όταν στο έντυπο αξιολόγησης τους ζητείται να αιτιολογήσουν την πολύ χαμηλή ή πολύ υψηλή βαθμολογία τους.
- *Προσωπικές προκαταλήψεις / Στερεότυπα.* Κάποιοι προϊστάμενοι διακρίνουν τους ανθρώπους με βάση τα χαρακτηριστικά τους (στερεότυπα) και είναι προκατελειμμένοι εις βάρος ομάδων εργαζομένων. Λόγω αυτής της προκατάληψης η βαθμολογία τους αποκλίνει πολύ από την πραγματικά αντικειμενική.
- *Κοινά χαρακτηριστικά / Ομοιότητα.* Οι άνθρωποι, συνήθως, συμπαθούν περισσότερο αυτούς που τους μοιάζουν ή αυτούς με τους οποίους έχουν κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. καταγωγή, σπουδές, θρησκεία, πολιτική παράταξη, κ.α.). Αυτή ακριβώς ή συμπάθεια τους οδηγεί στο σφάλμα της ομοιότητας και βαθμολογούν πιο υψηλά, απ' ότι πραγματικά αξίζουν, όλους αυτούς που τους "μοιάζουν".
- *Εντυπωσιασμός.* Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής, όταν αυτός τον οποίο κρίνει χειρίζεται πολύ καλά η πολύ άσχημα τη σχέση τους, με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει. Τα αποτελέσματα είναι να τον βαθμολογεί πιο θετικά ή πιο αρνητικά απ' ότι πραγματικά αξίζει.

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

- Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης, τις μεθόδους, τα κριτήρια, και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα - ποια είναι και πώς αποφεύγονται.
- Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης. Συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων.
- (Επανα)καθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων, όπου είναι δυνατόν και προτύπων απόδοσης (που να σχετίζονται όσο γίνεται περισσότερο με την εργασία).
- επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων και κλιμάκων βαθμολογίας
- επιβράβευση των προϊστάμενων - αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

1.3.16 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΝΤΩΝ)

Η ενημέρωση του προϊστάμενου - αξιολογητή, για το πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή τους και τι χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν, είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν και να συζητήσουν πώς τα κατάφεραν, σε σχέση με τις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους και τους στόχους της επιχείρησης και ποιο το μέλλον τους σ' αυτήν, με βάση την μέχρι τώρα απόδοσή τους.

Αυτή καθ' εαυτή η συνέντευξη αξιολόγησης, στην πράξη, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό, διότι δημιουργεί μια πίεση τόσο στους υφισταμένους όσο και στους προϊσταμένους - αξιολογητές. Οι πρώτοι αισθάνονται ότι πρέπει να αμυνθούν ή ότι πρέπει να δεσμευθούν για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Οι δεύτεροι αισθάνονται άβολα, όταν βρίσκονται απέναντι στους υφισταμένους τους και πρέπει να τους εξηγήσουν γιατί τους βαθμολόγησαν τόσο ή πρέπει να αιτιολογήσουν διαφορετική συμπεριφορά και περισσότερη προσπάθεια.

Ακόμη, ο πραγματικός χρόνος για να συζητήσουν τόσα πολλά, όπως παράγοντες που επηρέασαν την απόδοση του υφισταμένου και σχέδια για το τι και πώς πρέπει να γίνει στο μέλλον, είναι σχετικά λίγος και δημιουργείται μια ψυχολογικά πειστική κατάσταση.

Τρεις τύποι συνέντευξης αξιολόγησης εφαρμόζονται συνήθως, ανάλογα με το ποιοι είναι οι υφισταμένοι - αξιολογηθέντες, τον σκοπό της συνέντευξης και την ιδιοσυγκρασία και επάρκεια του προϊσταμένου - αξιολογητή.

1. Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο

Είναι μονόπλευρη ενημέρωση, φέρνει τον αξιολογηθέντα σε αμυντική στάση και μπορεί να του προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και κακίας και να τον οδηγήσει σε αντιδραστικές συμπεριφορές. Αυτός ο τύπος συνέντευξης μπορεί να είναι κατάλληλος για νέους υπαλλήλους, που δεν αισθάνονται ακόμα ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους ή και για άτομα που δεν επιθυμούν της συνεργασία και συζήτηση με τον προϊστάμενο.

2. Ενημέρωση και ακρόαση

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο προϊστάμενος, αφού σχολιάσει το τι πήγε καλά, τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση, δίνει τη δυνατότητα στον υφιστάμενό του να εξηγήσει το γιατί της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει τη βαθμολογία του, ή να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης της απόδοσής του. Αυτή η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά, εκατέρωθεν, αισθήματα και να μειωθούν ή να απαλειφθούν

3. Ανοικτή συζήτηση

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοιχτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς της απόδοσης και τους τρόπους βελτίωσης της. Ο προϊστάμενος ακούει, δέχεται και ανταποκρίνεται στα αισθήματα του υφισταμένου του. Ο τύπος αυτός συνέντευξης είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του υφισταμένου και καθορισμού στόχων και σχεδίων επίτευξής τους για το μέλλον

1.3.17 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ, ΠΡΙΝ, ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πριν

- Να επικοινωνεί συχνά, για θέματα απόδοσης, με τους υφισταμένους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Χρειάζεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους, για να συζητηθούν μετά από 6 ή 9 μήνες
- Να εκπαιδευθεί σε θέματα αξιολόγησης
- Να σχεδιάσει μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης
- Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να προετοιμασθούν για τη συνέντευξη

Κατά τη διάρκεια

- Να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη συζήτηση
- Να κρίνει την απόδοση και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου
- Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία
- Να μην ασκεί αρνητική κριτική
- Να ακούει προσεκτικά
- Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς, από τον υφιστάμενό του, για περαιτέρω βελτίωση και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής τους

Μετά

- Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης
- Να εκτιμά/ ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των στόχων
- Να συνδέσει την απόδοση με τις ανταμοιβές

1.4 ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Από την παραπάνω μελέτη γύρω από το θέμα της διαχείρισης και αξιολόγησης του προσωπικού, εμφανίζεται έντονα η αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος Α.Π., τα αποτελέσματα της εργασίας και της έρευνας του οποίου θα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο γενικότερο σχεδιασμό της επιχείρησης από την διοίκηση. Επειδή η αξιολόγηση είναι μία πολύπλοκη αλλά εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης διαδικασία, απαιτείται η ύπαρξη ειδικά εξειδικευμένων στελεχών που θα κατέχουν με ευρύτητα το γνωστικό και πρακτικό κομμάτι της.

Η ελληνική πραγματικότητα και η φιλοσοφία των περισσότερων επιχειρήσεων αναδεικνύουν μια καθυστέρηση στη κατανόηση της όλης διαδικασίας και της εφαρμογής και υλοποίησης ενός τέτοιου σχεδιασμού διαχείρισης και αξιολόγησης του προσωπικού. Θετικές εξαιρέσεις αποτελούν μια σειρά από επιχειρήσεις που είναι πλήρως εναρμονισμένες με τα διεθνή πρότυπα και την εξέλιξη σε αυτόν τον τομέα. Η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων που είναι και πρωτοπόροι στο κλάδο τους, χρησιμοποιεί τη μέθοδο μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) ή και σε συνδυασμό με κάποια άλλη. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει αυτή η μέθοδος και τα οποία περιγράφονται αναλυτικότερα στην ενότητα του κεφαλαίου, εξασφαλίζουν έναν σωστό και ορθό τρόπο διαχείρισης του προσωπικού, της ανάληψης των ευθυνών και των καθηκόντων του.

Κύριο μέλημα της διοίκησης των επιχειρήσεων σήμερα αποτελεί η κατανόηση και διαρκής αναζήτηση μεθόδων διαχείρισης και αξιολόγησης του προσωπικού που αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επίτευξης των στόχων που θέτει. Επίσης σημαντική θεωρείται και η προσπάθεια ώστε να γίνει πλήρως κατανοητή η διαδικασία αξιολόγησης για το προσωπικό από τη στιγμή που η όλη διαδικασία αφορά την ίδια τους την παρουσία και συμβολή μέσα στην επιχείρηση αλλά και την περαιτέρω εξέλιξή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΚΑΙ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, γίνεται η επιλογή της Ε.Τ.Ε., ενός από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς της Ελλάδας, ως αντικείμενο μελέτης, αλλά και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης και αξιολόγησης του προσωπικού. Αρχικά πραγματοποιείται μια γενική περιγραφή της Ε.Τ.Ε. και αναλύονται οι πολιτικές Δ.Α.Π. (προσλήψεις, αξιολόγηση, προδιαγραφές θέσεων εργασίας, παροχές προς το προσωπικό, εξέλιξη, προκήρυξη κάλυψης διευθυντικών θέσεων, ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας). Στη συνέχεια παρουσιάζονται εκτενώς οι αρχές και η εφαρμογή της Δ.Α.Π. στην Ε.Τ.Ε., καθώς και των αρμοδιοτήτων της. Ακολουθεί αναφορά των ευθυνών – καθηκόντων θέσεων εργασίας της Ε.Τ.Ε και τέλος τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε από την ανάλυση του συγκεκριμένου οργανισμού και τη χρήση τους για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας.

2.2 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από την ίδρυσή του το 1880. Το 1953 με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης. Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ".

Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία

89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

Με το πληρέστατο Δίκτυό της που αποτελείται από 604 Καταστήματα και 1241 ΑΤΜς καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile and Internet Banking. Σήμερα και μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της Βαλκανικής, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 283 μονάδες σε τέσσερις ηπείρους.

Οι επτά εκατομμύρια λογαριασμοί καταθέσεων και το εκατομμύριο λογαριασμών χορηγήσεων είναι σημαντική απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και τη βασική δύναμη της τράπεζας.

Βασικά μεγέθη του Ομίλου (σε εκατομ. ΕΥΡΩ)				
Έτη	2003	2002	2001	2000
Σύνολο Ενεργητικού	53.891	54.096	52.840	48.567
Ίδια Κεφάλαια	2.611	2.584	2.578	3.185
Απαιτήσεις κατά πελατών (προ προβλέψεων)	22.700	20.608	19.252	17.765
Τίτλοι σταθερής απόδοσης	17.847	18.942	16.922	15.043
Υποχρεώσεις προς πελάτες	38.978	40.025	44.813	40.889
Μικτά έσοδα εκμετάλλευσης	1.848	1.647	1.913	2.157
Λειτουργικά έξοδα	1.223	1.180	1.155	1.076
Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις	148	145	174	145
Καθαρά κέρδη (προ φόρων)	533	353	708	1.019
Καθαρά κέρδη (προ φόρων) (ως ποσοστό του μέσου ενεργητικού)	1,01%	0,67%	1,44%	2,25%
Καθαρά κέρδη (μετά από φόρους) (ως ποσοστό των μέσων ιδίων κεφαλαίων)	15,4%	9,4%	22,7%	44,7%
Καθαρά έσοδα από τόκους (ως ποσοστό του μέσου ενεργητικού)	2,67%	2,44%	2,46%	2,19%

Η Εθνική Τράπεζα ασκεί ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων με την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα της Τράπεζας στο ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Βασικός στόχος της Διεύθυνσης Προσωπικού παραμένει η προσέγγιση των θεμάτων που έχουν σχέση με τους ανθρώπους της, μέσω σύγχρονων και αξιολογικών διαδικασιών,

καθώς και η συνεχής βελτίωση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, όπως αυτό καθορίζεται από τον Κανονισμό Εργασίας της Τράπεζας.

2.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Προσλήψεις

Η Τράπεζα, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και ειδικότερα του ποιοτικού μετασχηματισμού της λειτουργικής δομής της - εκτιμώντας τις εκάστοτε ανάγκες της σε προσωπικό - πραγματοποιεί με αξιοκρατικές και διαφανείς διαδικασίες προσλήψεις (δημόσιοι διαγωνισμοί - σε πανελλαδικό ή τοπικό επίπεδο - για αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή πτυχιούχους Ανωτάτων Σχολών ή και για κατόχους τίτλων μεταπτυχιακών σπουδών).

Αξιολόγηση

Βασική παράμετρος για την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η σαφής εικόνα της ποιοτικής σύνθεσής του. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα αντιμετωπίζει με ιδιαίτερη προσοχή την ορθή εφαρμογή του ισχύοντος Συστήματος Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού, μέσα από το οποίο αντλεί την απαιτούμενη πληροφόρηση για την υπηρεσιακή παρουσία και επίδοση του κάθε υπαλλήλου, στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς επίσης και για τις προσωπικές του απόψεις και προσδοκίες.

Περιγραφές - Προδιαγραφές θέσεων εργασίας

Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζονται με ενιαίο και συστηματικό τρόπο Περιγραφές - Προδιαγραφές Θέσεων Εργασίας, όπου απεικονίζονται η δραστηριότητα και το πλαίσιο λειτουργίας κάθε θέσης, καθώς και η σχετική σημασία της μέσα στην Τράπεζα.

Παροχές προς το προσωπικό

Η Τράπεζα εκδηλώνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της προς τους ανθρώπους της μέσα από το πολύπτυχο πρόγραμμα παροχών, το οποίο έχει από ετών θεσπίσει. Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού καλύπτονται πολλαπλές ανάγκες σε ατομικό και οικογενειακό επίπεδο σχετικά με τη στέγαση και τη μέριμνα για το παιδί (π.χ. βρεφονηπιακοί σταθμοί, παιδικές κατασκηνώσεις, κτλ.).

Επιδεικνύοντας ιδιαίτερη κοινωνική ευαισθησία, στηρίζει το εισόδημα τόσο των υπαλλήλων όσο και των συνταξιούχων της με χαμηλότοκα ατομικά δάνεια και ενισχύει οικονομικά βαρέως νοσούντες υπαλλήλους, καθώς και συζύγους και παιδιά θανόντων εν υπηρεσία υπαλλήλων. Επιπλέον, έχει ασφαλίσει ομαδικά όλο το προσωπικό της στην Ασφαλιστική Εταιρεία «Η ΕΘΝΙΚΗ» για περιπτώσεις θανάτου και ολικής ή μερικής ανικανότητας.

Επιβραβεύει επίσης, παιδιά υπαλλήλων για τις άριστες επιδόσεις τους στο Γυμνάσιο, το Λύκειο, το Πανεπιστήμιο, καθώς και στις μεταπτυχιακές τους σπουδές και ενισχύει τους Συλλόγους των υπαλλήλων για πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις.

Εξέλιξη

Η Τράπεζα μεριμνά για την εξασφάλιση προϋποθέσεων ομαλής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων της, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να εξελίσσονται βαθμολογικά ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και να αξιοποιούνται σε θέσεις ευθύνης ανάλογα με τις γνώσεις, τα προσόντα και τις επιθυμίες τους, καθώς επίσης και τις εκάστοτε υπηρεσιακές ανάγκες.

Προκήρυξη κάλυψης διευθυντικών θέσεων μονάδων του Δικτύου Εσωτερικού
Θεσμός μέσα από τον οποίο η Τράπεζα εξασφαλίζει για το ανθρώπινο δυναμικό της την κάλυψη διευθυντικών θέσεων του Δικτύου της στο Εσωτερικό με αντικειμενικές και διαφανείς διαδικασίες.

Κατά τη διάρκεια των 8 τελευταίων ετών, από τότε που η Διοίκηση εκχώρησε το δικαίωμά της για τοποθέτηση Διευθυντών και Υποδιευθυντών Καταστημάτων του Δικτύου Εσωτερικού, μέσω της προκήρυξης των θέσεων αυτών, έχει διαπιστωθεί η αποδοχή των σχετικών διαδικασιών και η αξιοπιστία του συστήματος.

Ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας

Η Εθνική Τράπεζα είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σε θέματα που αφορούν την Υγιεινή και την Ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους των μονάδων της Διοίκησης και των Καταστημάτων του δικτύου της.

Στο πλαίσιο αυτό, λειτουργεί η Εσωτερική Υπηρεσία Προστασίας και Πρόληψης και λαμβάνουν χώρα επισκέψεις των Τεχνικών Ασφάλειας και των Γιατρών Εργασίας σε Μονάδες της Τράπεζας, για την εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου και την παροχή υποδείξεων σχετικά με την Υγιεινή και την Ασφάλεια της Εργασίας και την Πρόληψη των Ατυχημάτων.

Η Τράπεζα μεριμνά επίσης, για την επανεκπαίδευση ή συμπληρωματική εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα πρόληψης και αντιμετώπισης λησטיών και πυροπροστασίας.

2.3 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ – ΚΡΙΤΙΚΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ)

2.3.1 ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι ο μεγαλύτερος ελληνικής ιδιοκτησίας τραπεζικός οργανισμός που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, τόσο από πλευράς ενεργητικού, με το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη χώρα, όσο και από πλευράς προσωπικού, απασχολώντας περίπου 13000 εργαζόμενους. Έχει τη μορφή ΝΠΙΔ, και οι κυριότεροι μέτοχοι είναι διάφορα ασφαλιστικά ταμεία, ενώ το σύνολο των μετοχών της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Με βάση το καταστατικό, ο Διοικητής της Τράπεζας ορίζεται από τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας, ενώ αυτός με τη σειρά του ορίζει τους Υποδιοικητές.

Με τη δυναμική ενός μεγάλου ομίλου, η Εθνική Τράπεζα είναι σε θέση να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες, αλλά και να αφομοιώνει τις επιστημονικές εξελίξεις στη λειτουργία της. Η πρόκληση του εντεινόμενου ανταγωνισμού στην ελληνική τραπεζική αγορά, καθιστά ουσιαστικά μονόδρομο την εγρήγορση στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών υποδομών, αλλά και την εφαρμογή νέων προτύπων οργάνωσης και διοίκησης. Με την απασχόληση εξειδικευμένου-επιστημονικού-προσωπικού-σε-θέσεις-κλειδιά, η Εθνική Τράπεζα προετοιμάζεται για την εποχή της πλήρους απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος, που θα σημάνει με την είσοδο της χώρας μας στην ΟΝΕ.

Στη συγκεκριμένη μελέτη, σκοπός είναι η παρουσίαση και ανάλυση του συστήματος διοίκησης προσωπικού που εφαρμόζει η Εθνική Τράπεζα, και ο βαθμός στον οποίο αυτό

μπορεί να βελτιωθεί και να ανταποκρίνεται στη σύγχρονη θεωρία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

2.3.2 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ιστορικά στην Εθνική Τράπεζα η διοίκηση προσωπικού είχε μορφή ταυτόσημη με τις μεθόδους διοίκησης όλων των δημοσίων υπηρεσιών ή ακόμα και του στρατού. Βασισμένη στα παραδοσιακά πρότυπα, κύριο μέλημα της διοίκησης προσωπικού ήταν ο γραφειοκρατικός έλεγχος των εργαζομένων, ώστε να τηρούνται οι τυπικές υποχρεώσεις (ωράριο, άδειες κλπ.) και σε μερικές περιπτώσεις η μεσολάβηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτή η τάση εξάλλου ήταν καταγεγραμμένη διεθνώς, οπότε δεν ξενίζει το γεγονός ότι οι μέθοδοι αυτοί εφαρμόστηκαν και στην Εθνική Τράπεζα.

Δύο καταλυτικοί παράγοντες, όμως, έδρασαν, ώστε να υποχρεωθεί η διοίκηση της Τράπεζας να μεταβάλλει τη φιλοσοφία της σε ότι αφορά ζητήματα διοίκησης προσωπικού. Από τη μία μεριά, η πρόοδος της επιστημονικής γνώσης με τη συστηματική μελέτη και ανάλυση συστημάτων διοίκησης, οδήγησε στη δημιουργία μιας νέας επιστημονικής περιοχής, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Από την άλλη πλευρά, η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος από το στενό εναγκαλισμό της κρατικής παρέμβασης, σε συνδυασμό με τον σφόδρα εντεινόμενο ανταγωνισμό που αυτή προκάλεσε, ανέδειξε τα προβλήματα που εσωτερικά είχε να αντιμετωπίσει η Εθνική Τράπεζα, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο νέο ελληνικό και ευρωπαϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον που άρχισε να διαμορφώνεται.

Σήμερα πλέον, η Εθνική Τράπεζα συνδυάζοντας την ανάγκη της για σύγχρονη και δυναμική-αναπτυξιακή λειτουργία, με την πρόοδο στην επιστημονική γνώση που παραπάνω αναφέραμε, έχει ενστερνιστεί σε μεγάλο βαθμό τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως φιλοσοφία που αποτελεί μονόδρομο για την επιβίωση του μεγάλου αυτού οργανισμού. Έτσι έχει προχωρήσει κατ' αρχήν στη δημιουργία ξεχωριστής και ανεξάρτητης Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία οργανωτικά υπάγεται απ' ευθείας σε Υποδιοικητή. Στη διεύθυνση αυτή έχουν εκχωρηθεί διευρυμένες αρμοδιότητες σε ό,τι αφορά τη διοίκηση του προσωπικού. Έτσι έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό η εισαγωγή μεθόδων διοίκησης, οι οποίες ανταποκρίνονται πλέον στη νέα φιλοσοφία της Τράπεζας στον τομέα αυτό.

2.3.3. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων της Εθνικής Τράπεζας δραστηριοποιείται σε ~~διάφορα~~ ~~επίπεδα~~, ~~και~~ ~~έχει~~ ~~συμβουλευτικό~~, ~~οργανωτικό~~ ~~και~~ ~~λειτουργικό~~ ρόλο. Αναφέρεται απ' ευθείας στη Διοίκηση, ενώ ο Διευθυντής συμμετέχει σε όσες συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου αναφέρονται σε θέματα προσωπικού.

Για την καλύτερη παρουσίαση και ανάλυση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, θα τις διακρίνουμε σε 7 πεδία δράσης, τα οποία θα εξεταστούν ξεχωριστά. Τα επίπεδα αυτά είναι:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Στρατολόγηση και Επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού
- Αξιολόγηση της επίδοσης
- Αμοιβές
- Υγιεινή και ασφάλεια
- Εργασιακές σχέσεις

2.3.3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων συνεργάζεται με τη Διοίκηση και ενημερώνεται για τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που έχουν τεθεί για τη λειτουργία και ανάπτυξη της Τράπεζας. Με βάση τους στόχους αυτούς, η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη να καταστρώσει ένα σχέδιο με τις ανάγκες για προσωπικό που θα παρουσιαστούν, ώστε να είναι σε θέση η Τράπεζα να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Σε πρώτη φάση, η Διεύθυνση έχει ήδη προχωρήσει στην πλήρη καταγραφή των θέσεων εργασίας μέσα στην Τράπεζα. Για κάθε θέση έχει συνταχθεί πλήρης περιγραφή εργασίας με αναλυτική καταγραφή των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων που αυτή συνεπάγεται. Οι περιγραφές αυτές ενημερώνονται τακτικά, ώστε να καλύπτουν τις μεταβολές των συνθηκών εργασίας (π.χ. εισαγωγή νέων τεχνολογιών), αλλά και τις μεταβολές που προκύπτουν από την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, υπάρχουν πλήρη και λεπτομερή στοιχεία στους φακέλους όλων των υπαλλήλων, τα οποία επιτρέπουν στη Διεύθυνση να μπορεί να εκτιμήσει σε κάθε στιγμή τις πιθανές μεταβολές που θα προκύψουν στο προσωπικό. Τα αναλυτικά στοιχεία ηλικιακής διάρθρωσης του προσωπικού, διευκολύνουν την πρόβλεψη του χρόνου και του αριθμού των αποχωρήσεων, με βάση πάντα το νομικό πλαίσιο που ορίζει τα όρια συνταξιοδότησης. Επίσης η λεπτομερής κατάταξη του προσωπικού κατά ειδικότητα αλλά και κατά ιεραρχικό επίπεδο, επιτρέπει το σχετικό προγραμματισμό για την πλήρωση των θέσεων που θα χηρεύσουν, από το υπάρχον προσωπικό.

Έχοντας ως βάση τις ενέργειες αυτές, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι σε θέση να προγραμματίζει τις ανάγκες σε προσωπικό σε μεσομακροπρόθεσμη βάση. Η απόφαση όμως για διενέργεια προσλήψεων ανήκει αποκλειστικά στη Διοίκηση της διοίκησης. Αυτό συμβαίνει επειδή ευρείας κλίμακας προσλήψεις είθισται να γίνονται με διαγωνισμό μεταξύ υποψηφίων με κάποια ελάχιστα αποδεκτά προσόντα. Το γεγονός αυτό στερεί από τη Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων να είναι ευέλικτη και να προσλαμβάνει ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες. Μόνο σε περιπτώσεις πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού έχει παρατηρηθεί ενεργοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό και ουσιαστική ανάμειξη της Διεύθυνσης στη στρατολόγηση νέων υπαλλήλων.

Με βάση το νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται στην αγορά εργασίας, κρίνεται ανορθολογική η "ομαδοποιημένη" διαδικασία προσλήψεων που ακολουθείται. Θα ήταν πολύ χρήσιμο, αν σε αυτό το επίπεδο η Διοίκηση προέβαινε στην εκχώρηση της αρμοδιότητας της λήψης απόφασης για προσλήψεις, αποκλειστικά στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

2.3.3.2 Στρατολόγηση και Επιλογή προσωπικού

Η στρατολόγηση και η επιλογή προσωπικού αποτελούν αρμοδιότητες αποκλειστικά εκχωρημένες στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για όλες εκείνες τις ενέργειες που αφορούν σε κάλυψη κενών ή νέων θέσεων εργασίας, προωθήσεις και μετακινήσεις προσωπικού, και διατήρησης του αναγκαίου αριθμού υπαλλήλων μέσω διενέργειας προσλήψεων.

Οι αποχωρήσεις υπαλλήλων και στελεχών για λόγους κυρίως συνταξιοδότησης έχουν ως αποτέλεσμα την εκκένωση θέσεων εργασίας. Συνήθως οι αποχωρούντες είναι άτομα με αρκετή εμπειρία που κατείχαν θέσεις ευθύνης. Έτσι η πλήρωση των θέσεων αυτών γίνεται συνήθως με εσωτερική στρατολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση είναι υποχρεωμένη να ανακοινώνει τυπικά με μορφή εγκυκλίων τις θέσεις εργασίας που τελούν προς κάλυψη. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στην περίπτωση που δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, στις οποίες όμως μπορούν να ανταποκριθούν οι υπάλληλοι με τις γνώσεις και εμπειρίες που κατέχουν.

Οι διάφορες μετακινήσεις, προωθήσεις και αποχωρήσεις προσωπικού έχουν ως αποτέλεσμα να μένουν ακάλυπτες θέσεις εργασίας, που ανταποκρίνονται κυρίως σε απλές εργασίες χωρίς υπευθυνότητα και επίβλεψη. Για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων η Διεύθυνση καταφεύγει στην εξωτερική στρατολόγηση. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η απόφαση για τη διενέργεια ευρείας κλίμακας προσλήψεων είναι αποκλειστικά στην αρμοδιότητα του Διοικητή. Συνήθως σε μεσοπρόθεσμη βάση φροντίζεται να καλύπτονται οι θέσεις εσωτερικά (καθυστέρηση προωθήσεων-ανάθεση πολλαπλών καθηκόντων), ενώ οι προσλήψεις γίνονται σε μακροπρόθεσμη περιοδική βάση με τη διενέργεια εξωτερικών διαγωνισμών. Η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την οργάνωση και διενέργεια των διαγωνισμών αυτών, όσο και για τη γνωστοποίηση της προκήρυξης θέσεων εργασίας πανελλαδικά.

Αναλύοντας τη διαδικασία στρατολόγησης διαπιστώνεται ότι υπάρχουν κάποια σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Αρχικά, πρέπει να απεμπλακεί η διαδικασία προσλήψεων από τη λογική των περιοδικών διαγωνισμών. Κρίνεται σκόπιμη η διενέργεια προσλήψεων σε ετήσια βάση, με κριτήριο τον προγραμματισμό αναγκών που ήδη κάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Ακόμη, μέσω της εξωτερικής στρατολόγησης θα πρέπει να διευρυνθεί η δεξαμενή άντλησης ενδιαφερόμενων, πιθανόν μέσω της σύνδεσης της Τράπεζας με τα Οικονομικά τμήματα των ελληνικών πανεπιστημίων, ώστε να προσελκυσθούν άνθρωποι πιο σχετικοί με το ουσιαστικό αντικείμενο δραστηριοποίησης της Εθνικής Τράπεζας, δεδομένου του ότι όπως έχει η κατάσταση σήμερα, η προσέλκυση γίνεται μάλλον τυχαία και πάντως σίγουρα χωρίς κάποια απαραίτητα φίλτρα. Η μόνη περίπτωση όπου εφαρμόζεται με επιτυχία η διαδικασία στρατολόγησης όπως περιγράφεται επιστημονικά από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι κατά την πρόσληψη εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού.

— Η διαδικασία-επιλογής-προσωπικού-έχει-αναβαθμιστεί-στο-βαθμό-που-αποτελεί-ξεχωριστή-υποδιεύθυνση-στα-πλαίσια-της-Διεύθυνσης-Ανθρώπινων-Πόρων. Η υποδιεύθυνση αυτή είναι αρμόδια για την εκτέλεση όλων εκείνων των ενεργειών που θα συντελέσουν στη σωστή στελέχωση των διαφόρων θέσεων εργασίας. Δραστηριοποιείται σε δύο επίπεδα, αυτό της αρχικής πρόσληψης υπαλλήλων, και αυτό της επιλογής υπαλλήλων για τη στελέχωση θέσεων ευθύνης.

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης, οι επιτυχόντες του διαγωνισμού περνούν από συγκεκριμένα στάδια επιλογής, τα οποία και οδηγούν στην τελική απόφαση πρόσληψης ή απόρριψης. Τα στάδια αυτά είναι η συνέντευξη με στέλεχος της υποδιεύθυνσης επιλογής, όπου κυρίως σκιαγραφείται το ψυχοκοινωνικό προφίλ του υποψηφίου, ένα τεστ αντίληψης και νοημοσύνης, ο έλεγχος και η διασταύρωση των συστατικών επιστολών που συνοδεύουν το φάκελο υποψηφιότητας και οι ιατρικές εξετάσεις. Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι επιτυχόντες του διαγωνισμού πρόσληψης σπάνια απορρίπτονται στα στάδια επιλογής. Αυτά έχουν περισσότερο σημασία για την καταγραφή των διαφόρων χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, και απλά καταγράφονται και αρχειοθετούνται για μελλοντική χρήση.

Η επιλογή παίζει πολύ σημαντικότερο ρόλο κατά τη διαδικασία προώθησης υπαλλήλων και στελέχωσης θέσεων ευθύνης. Στο επίπεδο αυτό, τα ιστορικά στοιχεία που έχουν κατά καιρούς καταγραφεί, συνεκτιμώνται σε συνδυασμό με τα δεδομένα που προκύπτουν από μία δεύτερη διαδικασία επιλογής που γίνεται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή στους υποψηφίους που πληρούν τα προκαθορισμένα κριτήρια. Η δεύτερη αυτή διαδικασία περιλαμβάνει αναλυτική συνέντευξη με τον κάθε υποψήφιο, όπου αυτός καλείται να περιγράψει τους λόγους που ενδιαφέρεται για τη συγκεκριμένη θέση, και μελέτη και ανάλυση των φύλλων αξιολόγησης ετήσιας απόδοσης. Τα τελικά συμπεράσματα της επιλογής αυτής οδηγούν στην απόφαση προώθησης ή απόρριψης του υπαλλήλου.

Οι διαδικασίες επιλογής που εφαρμόζει η Εθνική Τράπεζα κρίνονται ως επαρκείς και σχετικά σωστά σχεδιασμένες. Τα τεστ και οι συνεντεύξεις γίνονται από επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό και έχουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας. Κρίνεται χρήσιμη η εισαγωγή διαδικασιών αξιολόγησης εικονικών έργων, πριν την ανάληψη των νέων καθηκόντων, για να διαπιστώνεται στην πράξη αν και εφόσον οι υποψήφιοι για θέσεις κλειδιά είναι ικανοί και έμπειροι ώστε να αντεπεξέλθουν σε πιθανές δυσκολίες.

2.3.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Έχοντας από σχετικά νωρίς εκτιμήσει τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού και το βαθμό που αυτή επηρεάζει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας, η Εθνική Τράπεζα είναι πρωτοπόρος στην εφαρμογή μεθόδων και πολιτικών ανάπτυξης του προσωπικού της. Έχει αναβαθμίσει την Εκπαίδευση σε ξεχωριστή υποδιεύθυνση υπαγόμενη στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Παράλληλα δημιούργησε, εξόπλισε και λειτουργεί τρία εκπαιδευτικά κέντρα (Αθήνα-Θεσσαλονίκη-Πάτρα), τα οποία πανελλαδικά καλύπτουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των υπαλλήλων της.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα απλώνεται σε μεγάλο εύρος αναφορικά με τη γνώση που παρέχει στους υπαλλήλους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, προκαταρκτική εκπαίδευση και on the job training. Η επαφή του νέου υπαλλήλου με την εκπαίδευση ξεκινά από τη στιγμή της πρόσληψης, οπότε και παρακολουθεί ένα γενικό σεμινάριο, που σκοπό έχει την παρουσίαση και κατανόηση βασικών γνώσεων που απαιτούνται για την εργασία σε πιστωτικό ίδρυμα, παράλληλα όμως γνωρίζει στους εκπαιδευόμενους και στοιχεία από τη δομή, οργάνωση και λειτουργία της τράπεζας. Ακολούθως, στους υπαλλήλους κατώτερης βαθμίδας παρέχεται εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία που τους έχει ανατεθεί, λόγω της

απλότητας που συνήθως χαρακτηρίζει τις εργασίες αυτές, αλλά και του χαμηλού κόστους. Από εκεί και πέρα, και καθόλη τη διάρκεια υπηρεσιακής ζωής του υπαλλήλου, έχουν προβλεφθεί διάφορα προγράμματα σεμιναρίων, ώστε ο υπάλληλος να υποβοηθείται κατά τη μεταπήδησή του από το ένα τμήμα στο άλλο. Ειδική περίπτωση αποτελούν οι ταμειολογιστές (tellers on-line), οι οποίοι λόγω του ότι χειρίζονται ένα τεχνολογικά εξειδικευμένο σύστημα, τους παρέχεται προκαταρκτική εκπαίδευση σε αυτό, σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους στα εκπαιδευτικά κέντρα. Τέλος, κάθε χρόνο διανέμεται στους υπαλλήλους ένα πρόγραμμα σεμιναρίων γενικότερου επιμορφωτικού χαρακτήρα, και δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να επιλέξουν θέματα ανάλογα με τα ενδιαφέροντα τους ή τις ελλείψεις που αυτοί διαπιστώνουν για τον εαυτό τους.

Η Εθνική Τράπεζα πέρα από την εσωτερική εκπαίδευση, έχει συνεργασίες με διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα (π.χ. φροντιστήρια γλωσσών), στα οποία οι υπάλληλοι μπορούν να εκπαιδευτούν σε θέματα που δεν περιέχονται στο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Η λειτουργία της υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης έχει αποδώσει τα μέγιστα. Αποτελεί ίσως το σημείο εκείνο της πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της Εθνικής Τράπεζας, το οποίο έχει προσεχθεί και αναπτυχθεί περισσότερο. Οι στόχοι της πολιτικής εκπαίδευσης που ακολουθείται είναι συνυφασμένοι με τους κεντρικούς οργανωσιακούς στόχους ανάπτυξης. Μια επιπλέον δυνατότητα θα μπορούσε να είναι η χρηματοδότηση των υπαλλήλων για την παρακολούθηση εξωτερικών σεμιναρίων-συνεδρίων, ώστε να βελτιώνεται η ενημέρωση που έχουν για τις εξελίξεις στην οικονομία και τον κόσμο των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο θα συνέβαλε στη συνολική ανάπτυξη του ανθρώπου-υπαλλήλου, κάνοντάς τον πιο ενεργό μέλος του οικονομικού γίγνεσθαι.

2.3.3.4 Αξιολόγηση της επίδοσης

Τα τελευταία χρόνια γίνεται συνειδητή προσπάθεια να διαμορφωθεί ένα σταθερό πλαίσιο αξιολόγησης της επίδοσης των υπαλλήλων. Η διαδικασία που ακολουθείται σήμερα έχει ως κεντρικό άξονα τα ατομικά φύλλα αξιολόγησης ετήσιας απόδοσης. Σε αυτά ο υπάλληλος οποιασδήποτε βαθμίδας καλείται πρώτα να αυτοαξιολογηθεί, βάσει πενταβάθμιας αξιολογητικής αριθμητικής κλίμακας σε συγκεκριμένες προτάσεις-ερωτήσεις. Στη συνέχεια συμπληρώνει λεκτικά πεδία που αναφέρονται στα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας του, στην ατομική του απόδοση, στις προσδοκίες του, στις εξαιρετικές δεξιότητες που πιθανόν να κατέχει, και στις από αυτόν προτεινόμενες πιθανές θέσεις για μελλοντική αξιοποίηση. Το φύλλο αξιολόγησης παραλαμβάνεται από τους κριτές (συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος και ο τομεάρχης-διευθυντής της υπηρεσίας), οι οποίοι συμπληρώνουν και αυτοί με βάση τα δικά τους κριτήρια την κλίμακα αξιολόγησης. Τα φύλλα αξιολόγησης αρχειοθετούνται και χρησιμοποιούνται συνήθως στις διαδικασίες επιλογής που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το σύστημα αξιολόγησης που έχει υιοθετηθεί, εμφανίζει σημαντικά προβλήματα, τόσο από πλευράς αξιοπιστίας, όσο και ως στοιχείο-υποκίνησης και αργότερα επιλογής. Κυρίως λόγω διοικητικής ατολμίας, αλλά και παρεμβάσεων του σωματείου, το φύλλο αξιολόγησης έχει μια γενική μορφή, η οποία αδυνατεί να καλύψει όλες τις βαθμίδες υπαλληλικής δραστηριότητας και ιεραρχικής ευθύνης. Είναι πολλές οι παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν στη διαδικασία αξιολόγησης, ώστε αυτή αξιόπιστα και αντικειμενικά να προσαρμοστεί στους επιχειρησιακούς σκοπούς. Η μέθοδος αξιολόγησης είναι επιρρεπής

σε σταθερά σφάλματα. Επιπλέον, από τη μία έχει μεν περιγραφεί κάθε θέση με την ανάλογη μελέτη εργασίας, δεν έχει καθορισθεί όμως τί ακριβώς αποτελεί επιτυχημένη εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Οπότε η βαθμολόγηση είναι μάλλον θεωρητική παρά ουσιαστικά περιγραφική της πραγματικής απόδοσης. Λόγω του αργού ρυθμού επεξεργασίας και αρχειοθέτησης των φύλλων αξιολόγησης, ουσιαστικά διαγράφεται ο υποκινητικός ρόλος της ίδιας της αξιολόγησης.

Πιθανές βελτιώσεις στη διαδικασία αξιολόγησης που θα προτεινάμε είναι αρχικά η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας, ώστε να διαμορφωθούν ξεχωριστά και πιο σαφή φύλλα αξιολόγησης για κάθε ομάδα. Τα κριτήρια αξιολόγησης θα αναθεωρηθούν, ώστε να ανταποκρίνονται επακριβώς σε αυτά τα έργα που καλούνται να μετρήσουν, ενώ θα διατηρηθεί παράλληλα το γενικό πλαίσιο αξιολόγησης που αφορά στη συνολική συμπεριφορά του υπαλλήλου στα πλαίσια της δραστηριοποίησής του στην Τράπεζα. Για να αποφευχθούν τα σταθερά σφάλματα χρήζει η διερεύνηση νέων μεθόδων αξιολόγησης πέρα από τη σταθερή αριθμητική κλίμακα (μέθοδοι σύγκρισης-ποιοτικές μέθοδοι). Χρήσιμη επίσης θα ήταν και κάποια ιεραρχικά αντίστροφη αξιολόγηση (υφιστάμενοι προς προϊστάμενοι). Επείγει και η ενίσχυση του τμήματος επεξεργασίας των φύλλων αξιολόγησης ώστε να πάψουν οι καθυστερήσεις που εμφανίζονται. Τέλος, παρά το γεγονός ότι όλοι οι κριτές-στελέχη έχουν εκπαιδευτεί, υπάρχει μεγάλο έλλειμμα στην εκπαίδευση των αξιολογούμενων. Πρέπει να κυκλοφορήσουν ερμηνευτικές εγκύκλιοι, και παράλληλα να γίνει πιο σαφής στους υπαλλήλους ο σημαντικός ρόλος της διαδικασίας αξιολόγησης.

2.3.3.5 Αμοιβές

Οι αμοιβές είναι ένας τομέας στον οποίο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αναμειγνύεται ελάχιστα. Το σύστημα αμοιβών έχει ως κεντρικό του άξονα την αρχαιότητα. Η βασική αμοιβή κλιμακώνεται για κάθε κλιμάκιο αρχαιότητας και διαμορφώνεται στη βάση της Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας ΟΤΟΕ - Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, μέσα από περαιτέρω διαπραγματεύσεις της Διοίκησης με το Σύλλογο Υπαλλήλων. Η διαφοροποίηση κατά υπάλληλο της αμοιβής βασίζεται όχι στην απόδοση, αλλά στις καταγεγραμμένες δεξιότητες του υπαλλήλου. Κυριαρχεί η επιδοματική πολιτική, όπου επιβραβεύονται οι ακαδημαϊκές γνώσεις και η γνώση ξένων γλωσσών και η κατά περίπτωση εξειδικευμένη εργασία που εκτελείται (π.χ. ταμειολογιστές, dealer συναλλάγματος, διοικητικοί υπάλληλοι). Υπάρχουν παράλληλα επιδόματα θέσης και βαθμού. Ακόμη, με βάση τη νομοθεσία, υπάρχουν τα επιδόματα γάμου, τέκνων, ανθυγιαίνης απασχόλησης (καταμετρητές) κλπ.

Ένα βασικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών της Εθνικής Τράπεζας είναι οι πρόσθετες παροχές. Ένα ευρύ πλέγμα παροχών προσφέρεται στους υπαλλήλους, με κυρίαρχο άξονα την παροχή ασφαλιστικής κάλυψης και υγειονομικής περίθαλψης μέσω του Ταμείου-Υγείας-Προσωπικού-Εθνικής-Τράπεζας. Ενδεικτικά αναφέρονται παροχές που αφορούν στην κάλυψη του ποσού που καταβάλλει ο υπάλληλος σε βρεφονηπιακούς σταθμούς, στη χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, στην πληρωμή λογαριασμών ρεύματος και τηλεφώνου για μεσαία και ανώτερα στελέχη, στην έκπτωση που παρέχεται στα τιμολόγια των υπηρεσιών του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας (Εθνική Ασφαλιστική, Εθνική Χρηματιστηριακή, Εθνοκάρτα) κλπ.

Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται κρίνεται απαραίτητη η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαμόρφωση αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης της επίδοσης, πάνω στην οποία θα βασιστεί η νέα πολιτική αμοιβών. Θα πρέπει να ομαδοποιηθούν οι θέσεις εργασίας και να διαφοροποιηθούν οι αμοιβές, ώστε να απαλειφθούν συναισθήματα αδικίας που νιώθουν όσοι εκτελούν απαιτητικές και σύνθετες εργασίες. Η Διοίκηση θα πρέπει να αντιληφθεί τον υποκινητικό ρόλο που μπορεί να έχει μια δυναμική πολιτική αμοιβών. Τέλος, η προσαρμογή στις αμοιβές του ανταγωνισμού πιθανόν να αποτελέσει κίνητρο προσέλκυσης ικανών στελεχών. Πάντως δε συνίσταται η κατάργηση των όσων ισχύουν. Απλά με βάση τα δεδομένα σε ότι αφορά τα χρονολογικά κλιμάκια και τα επιδόματα, θα πρέπει να χτιστεί μια ατομικά διαφοροποιημένη πολιτική αμοιβών.

2.3.3.6 Υγιεινή και ασφάλεια

Από τη φύση της η εργασία στην Εθνική Τράπεζα δεν ενέχει κινδύνους που να οδηγούσαν σε εργατικά ατυχήματα. Είναι εργασία υπηρεσιακής μορφής χωρίς χειρισμό επικίνδυνων μηχανημάτων. Η Διοίκηση της Τράπεζας έχει όμως εναρμονιστεί με τη νομοθεσία. Έτσι λειτουργούν σε κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας και Τεχνικός Ασφάλειας. Επίσης σε κάθε χώρο όπου συγκεντρώνονται πάνω από 50 εργαζόμενοι, υπάρχει ιατρός εργασίας.

Διαπιστώνουμε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων δεν παίζει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση μιας πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας. Δεδομένου ότι υπάρχουν τομείς οι οποίοι πρέπει να βελτιωθούν, ώστε να παρέχεται στους υπαλλήλους ένα πιο υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας, θα ανέμενε κανείς ότι η Διεύθυνση θα συνεργάζονταν με στελέχη γραμμής και εργαζόμενους, ώστε να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας. Θεωρούμε ότι μια τέτοια δραστηριοποίηση από πλευράς της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι αναγκαία, για να αντιμετωπιστούν προβλήματα που αφορούν στην εργονομία των θέσεων εργασίας, στην ψύξη-θέρμανση των χώρων εργασίας, στην κακή ποιότητα φωτισμού σε ορισμένες περιπτώσεις, αλλά κυρίως στην καθιέρωση εκπαιδευτικών ή ενημερωτικών προγραμμάτων για την αντιμετώπιση του stress.

2.3.3.7 Εργασιακές σχέσεις

Στον τομέα αρμοδιοτήτων που αφορά στις εργασιακές σχέσεις, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει ελάχιστη ανάμειξη. Πέρα από τη συνεχή μελέτη και ενημέρωση γύρω από την εργατική νομοθεσία, είναι απύσχα από τις ετήσιες διαπραγματεύσεις. Βέβαια, υπάρχει στην Τράπεζα μεγάλος βαθμός αναγνώρισης του ρόλου του Συλλόγου Υπαλλήλων, -οπότε- δεν είναι απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα προς αυτόν το σκοπό. Επιπλέον, οι διαπραγματεύσεις για τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας διεξάγονται απ' ευθείας ανάμεσα στη Διοίκηση και το προεδρείο του Συλλόγου. Σε αυτήν τη διαδικασία, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει έναν ενημερωτικό ρόλο προς την πλευρά της Διοίκησης.

2.4 ΕΥΘΥΝΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Α.Ε.

2.4.1 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Η βασική αποστολή του κατόχου της θέσης είναι η εποπτεία και ο έλεγχος των εργασιών της Μονάδας, καθώς και η μέριμνα για την προώθηση των τραπεζικών προϊόντων και την προσέλκυση νέας πελατείας, με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για το Κατάστημα.

Ο κάτοχος της Θέσης επεξεργάζεται τους παραπάνω στόχους με βάση την πολιτική της Τράπεζας και στη συνέχεια τους κατανέμει στους υφισταμένους του για να τους υλοποιήσουν, συμμετέχοντας και ο ίδιος ενεργά.

Αναλυτικότερα, τα βασικότερα καθήκοντα του κατόχου της θέσης είναι τα ακόλουθα:

- Η εποπτεία και ο έλεγχος όλων των εργασιών του Καταστήματος, το οποίο παρέχει τραπεζική εξυπηρέτηση ιδιωτών (Retail Banking), με δύο Προϊοντικές Ομάδες (Στεγαστικής και Καταναλωτικής Πίστης, Βασικών Τραπεζικών και Επενδυτικών Προϊόντων).
- Η ευθύνη για θέματα προσωπικού και η ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της Μονάδας, με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, για την επίτευξη των στόχων.
- Η μέριμνα για την άρτια εξυπηρέτηση της υφιστάμενης πελατείας και για την πιθανή διεύρυνση της συνεργασίας μαζί της, καθώς και για την προσέλκυση νέας. Η επαφή με την πελατεία, τηλεφωνικώς αλλά και διά ζώσης και η φροντίδα για την επίλυση τυχόν αναφυόμενων ζητημάτων. Η διενέργεια επισκέψεων στην υφιστάμενη πελατεία, για τη διατήρησή της και στην υποψήφια για την έναρξη της συνεργασίας της με την Τράπεζα. Η αξιοποίηση των ατομικών του γνωρισμάτων, καθώς και του προσωπικού, για την προώθηση του συνόλου των τραπεζικών προϊόντων, στο πλαίσιο των σταυροειδών πωλήσεων (Cross Selling).
- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των εργασιών της Ομάδας Στεγαστικής και Καταναλωτικής Πίστης, καθώς και η ενεργή συμμετοχή σε αυτές, που περιλαμβάνει:

- ☑ την πρώτη επαφή με την πελατεία για την ενημέρωσή της σχετικά με τις διάφορες μορφές δανείων και το Ανοιχτό Επαγγελματικό Πλάνο, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του κάθε πελάτη,
- ☑ τη διενέργεια του τελικού ελέγχου στους φακέλους δανείων, ως προς την ορθότητα και την πληρότητά τους, πριν τη διαβίβασή τους στα αρμόδια εγκριτικά όργανα,
- ☑ τη χρέωση των φακέλων δανείων σε ιδιώτες δικηγόρους, συνεργάτες της Τράπεζας,
- ☑ τη διαβίβαση των αιτήσεων δανείων μέσω του ΣΗΔΑΔ, στα αρμόδια εγκριτικά όργανα,
- ☑ τη θεώρηση με Α' υπογραφή των δανειακών συμβάσεων,

☑ την παροχή εγκρίσεων για τη διενέργεια των εκταμιεύσεων, αφού προηγηθεί ο έλεγχος των εγκεκριμένων ποσών δανείων και η Θεώρηση των σχετικών παραστατικών.

- Η παροχή εγκρίσεων για το άνοιγμα των λογαριασμών όψεως και για τη χορήγηση στελεχών επιταγών, ύστερα από τη διενέργεια όλων των εγκυκλίων προβλεπόμενων ελέγχων για την ύπαρξη τυχόν δυσμενών στοιχείων.
- Η παροχή εγκρίσεων μέσω LAN, για συναλλαγές που υπερβαίνουν τις ευχέρειες των υφισταμένων του.
- Η συγκέντρωση των εβδομαδιαίων αποτελεσμάτων του Καταστήματος και η ηλεκτρονική διαβίβασή τους στην αρμόδια Διεύθυνση Δικτύου. Η πραγματοποίηση συναντήσεων με το προσωπικό του Καταστήματος, για την παρακολούθηση της πορείας των εργασιών και την παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων.
- Η διενέργεια προληπτικών ελέγχων στα ταμιακά υπόλοιπα των Tellers, για την ασφάλεια των συναλλαγών.
- Η παρακολούθηση των προσωρινών καθυστερήσεων των Ανοιχτών Δανείων και του Ανοιχτού Επαγγελματικού Πλάνου.
- Η ευθύνη για την ορθή διεξαγωγή των χρηματοποστολών και χρηματοπαραλαβών.
- Η μέριμνα για την καθημερινή συμφωνία του ταμείου του Καταστήματος.
- Η ευθύνη για την ασφάλεια της Μονάδας.
- Η παραλαβή και ο χαρακτηρισμός της εισερχόμενης αλληλογραφίας, καθώς και η θεώρηση της εξερχόμενης.

2.4.2 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Αύξηση εργασιών Καταστήματος.

- Καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την αύξηση των μεριδίου της αγοράς και ιδιαίτερα σε επιλεγμένα τμήματά της, σύμφωνα με την πολιτική της Τράπεζας.
- Προβάλλει με επιτυχία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας.
- Παρακολουθεί την παρουσία και την πολιτική τον ανταγωνισμού στην περιοχή του και ενημερώνει σχετικά το Διευθυντή του.
- Φροντίζει, σε συνεργασία με το Διευθυντή του, για την προσωπική του επιμόρφωση και κατάρτιση, ιδιαίτερα σε ότι αφορά θέματα προώθησης πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Εξυπηρέτηση πελατείας

- Μεριμνά για την όσο το δυνατόν καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, με έμφαση στους πελάτες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος.
- Παρέχει στους πελάτες πληροφορίες σχετικά με όλων των μορφών τα επενδυτικά προϊόντα και τους καθοδηγεί στον αρμόδιο υπάλληλο για τη συμπλήρωση των σχετικών δικαιολογητικών (ή, αν υπάρχει ανάγκη, τα συμπληρώνει ο ίδιος).

Εποπτεία προσωπικού

- Εποπτεύει τον CHIEF TELLER και την Υπηρεσία On Line και λαμβάνει κάθε απαραίτητο μέτρο για την εύρυθμη λειτουργία της.
- Καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την επιμόρφωση και τη βελτίωση της ποιότητας της απόδοσης των υφισταμένων του.
- Επιλύει κάθε θέμα που υπερβαίνει τις αρμοδιότητες των υφισταμένων του.

Άλλα καθήκοντα

- Παρέχει εγκρίσεις για:
 - τη χορήγηση μπλοκ επιταγών σε δικαιούχους λογαριασμών όψεως.
 - την αγορά επιταγών σε Ξένο Νόμισμα.
 - την ολοκλήρωση συναλλαγών σε σχέση με λογαριασμούς καταθέσεων όταν:
 - το ποσό ή το είδος τους δεν εμπίπτει στην ευχέρεια του CHIEF TELLER.
 - η συναλλαγή δεν μπορεί να ολοκληρωθεί μέσω του συστήματος ON LINE.
 - όταν πρόκειται για λογαριασμούς σε ακινησία.
- Επικοινωνεί με τη Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων (Dealing Room), για την εξυπηρέτηση επενδυτικών προϊόντων σε συνάλλαγμα..
- Συνδράμει τον Διευθυντή του Καταστήματος στα καθήκοντά του.
- Εκτελεί κάθε άλλο καθήκον που του ανατίθεται αρμοδίως.
- Εποπτεύει:
 - τη διενέργεια των προβλεπόμενων προληπτικών και κατασταλτικών ελέγχων στις Υπηρεσίες που επιβλέπει. Ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις καταστάσεις που ελέγχει ο Chief Teller, διενεργεί περιοδικά δειγματοληπτικούς ελέγχους, ώστε να βεβαιωθεί ότι ακολουθούνται τα προβλεπόμενα από τις σχετικές εγκυκλίους και εγχειρίδια.
 - τον Κεντρικό Ταμία του Καταστήματος σε ό,τι αφορά την τήρηση του αποθεματικού του Καταστήματος (παραγγελίες, χρηματοποστολές) και τη συμφωνία:
 - του χρηματικού αποθέματος, σε ημερήσια βάση
 - αποθέματος τίτλων, σε μηνιαία βάση.
 - την εύρυθμη λειτουργία του Α.Τ.Μ.

2.4.3 ΕΝΤΕΤΑΛΜΕΝΟΣ

Εξυπηρέτηση πελατείας

- Μερικώς για την εύρυθμη εξυπηρέτηση της πελατείας,
 - παίρνοντας κάθε μέτρο που κρίνει απαραίτητο για το σκοπό αυτό με έμφαση στους πελάτες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος.
 - καθοδηγώντας τους πελάτες που απευθύνονται σ' αυτόν στον αρμόδιο υπάλληλο και παρέχοντας κάθε απαραίτητη συνδρομή για την ασφαλή και γρήγορη ολοκλήρωση των συναλλαγών τους.
- Ειδικότερα, επιλαμβάνεται και προσωπικά για την ενημέρωση και εξυπηρέτηση της πελατείας σε ότι αφορά τις εργασίες:
 - Κίνησης Κεφαλαίων σε Δραχμές,
 - Κίνησης Κεφαλαίων σε Συναλλάγμα,
 - Αγοραπωλησίας Συναλλάγματος,
 - Αξιόγραφων,
 - Αγοραπωλησίας Χρεογράφων και Είσπραξης Μερισμάτων και Τοκομεριδίων,
 - REPOS,
 - Αμοιβαίων Κεφαλαίων ΔΗΛΟΣ, TEMPLETON,
 - Πληρωμών μέσω των Συστημάτων ΚΑΣΠΕ, ΣΕΠΥ, ΣΕΜΠ, Εξυπηρέτησης Τρίτων.

Εποπτεία Υπηρεσιών

- Σε σχέση με τις Υπηρεσίες που εποπτεύει:
 - Επιβλέπει και παρακολουθεί την ομαλή και χωρίς καθυστερήσεις διεξαγωγή της εργασίας.
 - Κατανέμει κατάλληλα το προσωπικό στις Υπηρεσίες, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση του Καταστήματος.
 - Συντονίζει την καλή συνεργασία μεταξύ των Υπηρεσιών του Καταστήματος.
 - Φροντίζει, σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους, για την ενημέρωση όλων των υπαλλήλων (από τα σχετικά Εγχειρίδια, Εγκυκλίους κ.λ.π.) και για την πιστή τήρηση των οδηγιών σε σχέση και με τις νέες διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά καιρούς.
 - Αναπληρώνει στα καθήκοντά τους Προϊσταμένους Υπηρεσιών.
 - Καθοδηγεί το Προσωπικό σε εξειδικευμένα θέματα.
 - Επιλύει κάθε θέμα που προκύπτει στις συναλλαγές και δεν εμπίπτει στην αρμοδιότητα άλλου κατώτερου οργάνου.
 - Εποπτεύει την ορθή τήρηση των μητρώων, φακέλων και στατιστικών στοιχείων.

- Ιδιαίτερα για την Υπηρεσία ON LINE:
 - ☑ Ενημερώνεται από τον CHIEF TELLER για το χρονοπρόγραμμα λειτουργίας των θυρίδων και την ανάθεση στους TELLERS άλλων εργασιών, σε περιόδους μη πλήρους απασχόλησής τους (σχετική Εμπιστευτική Εγκύκλιος Β' 100/77).
 - ☑ Παραλαμβάνει τα κλειδιά των κιβωτιδίων των TELLERS που φεύγουν με άδεια ή απουσιάζουν γενικά (ασθένεια κτλ.), για να τα παραδώσει στους αναπληρωτές τους.
 - ☑ Ενημερώνει το αρμόδιο μέλος της Διεύθυνσης τον Καταστήματος για λάθη ή παραλείψεις των TELLERS.

Γενικά θέματα προσωπικού

- Φροντίζει για την τακτοποίηση όλων των Θεμάτων που αφορούν το προσωπικό (παρουσίες, άδειες, υπερωρίες, ασθένειες, επιδόματα, δάνεια κ.λ.π.).
- Συνδράμει τη Διεύθυνση τον Καταστήματος σε Θέματα που αφορούν το προσωπικό, αλλά και σε κάθε άλλο καθήκον της.

Ροή εργασίας

- Εγκρίνει, στα πλαίσια των ευχερειών τον:
 - ☑ αναλήψεις από Λογαριασμούς Καταθέσεων Δραχμών ή Συναλλάγματος για ποσά που υπερβαίνουν τις ευχέρειες τον CHIEF TELLER.
 - ☑ αναλήψεις από ακίνητους λογαριασμούς, πραγματοποιώντας τους προβλεπόμενους ελέγχους.
- Ελέγχει και υπογράφει:
 - ☑ τις εκδιδόμενες Β.Α.Σ., όποτε απαιτείται.
 - ☑ το γνήσιο της υπογραφής πελατών, όταν τον ζητηθεί.
 - ☑ την εξερχόμενη αλληλογραφία και τα παραστατικά που εκδίδουν οι Υπηρεσίες που εποπτεύει.
 - ☑ τα συγκεντρωτικά παραστατικά ROD χρειάζονται για τη συμφωνία τέλους ημέρας.
- Συντονίζει και παρακολουθεί το κλείσιμο ταμείου τον Καταστήματος, ελέγχοντας τη συμφωνία των πρωτοτύπων και αντιγράφων παραστατικών με τα σύνολα εισπράξεων και πληρωμών των Ταμείων.

Λειτουργία Καταστήματος

- Φροντίζει για:
 - ☑ την έγκαιρη προμήθεια, τήρηση τον αποθέματος και διανομή τον υλικού γραφείου και των εντύπων αξίας.
 - ☑ τη συντήρηση των εγκαταστάσεων του κτιρίου, καθώς και για την ορθή και ακριβή τήρηση των κανόνων ασφαλείας τον.

- ☑ την ορθή και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα χρήση και συντήρηση των εξοπλισμού, επίπλων και σκευών, την ορθή τήρηση των σχετικών μητρώων και την κάλυψη των αναγκών του Καταστήματος.
- ☑ την ενημερότητα των αδειών οπλοκατοχής και οπλοφορίας του Καταστήματος και για τη συμμόρφωση του Καταστήματος με τα νομίμως οριζόμενα
- ☑ τη σωστή και έγκαιρη διενέργεια των χρηματοποστολών του Καταστήματος.

Κίνηση Κεφαλαίων

- Φροντίζει για:
 - ☑ την εκτύπωση κατάστασης εντολών που έχουν εκδώσει άλλα, Καταστήματα (TRN 6500).
 - ☑ την αναζήτηση εντολών εξωτερικού προς πληρωμή HOD έχουν εισαχθεί στο σύστημα ON LINE από άλλα Καταστήματα.
 - ☑ την έγκαιρη τηλεφωνική ή /& έγγραφη ειδοποίηση των δικαιούχων για εντολές που έχουν ληφθεί και για την επανειδοποίησή τους, σε περίπτωση που αυτοί δεν εμφανιστούν έγκαιρα.
 - ☑ την εκπλήρωση τυχόν ειδικών όρων που υπήρχαν στις εντολές HOD πληρώθηκαν.
 - ☑ την τήρηση και φύλαξη τον ευρετηρίου εντολών εσωτερικού και εξωτερικού.
 - ☑ την τήρηση όλων των εγγράφων που στέλνουν τα άλλα Καταστήματα σε εκτέλεση εντολών Δρχ. (π.χ. αξιόγραφα αποδείξεις κ.λ.π.) και την απόδοση τους στους δικαιούχους.
 - ☑ την έγκαιρη έγκριση πληρωμής (για την ολοκλήρωση της διαδικασίας) έκδοσης εντολών εσωτερικού (για ποσά άνω των 300.000 δρχ.) και εξωτερικού και για το σκοπό αυτό, ελέγχει τακτικά την κατάσταση με τις εντολές HOD εκδόθηκαν από το Κατάστημα και για τις οποίες δεν έγινε η έγκριση (λαμβάνεται μέσω του συστήματος ON LINE - TRN 6550).
 - ☑ την εισαγωγή στο σύστημα των στοιχείων των πελατών με μεγάλο αριθμό συναλλαγών Κίνησης Κεφαλαίων (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση κτλ), εκδίδοντας Κάρτα Συνεργασίας.
 - ☑ την εισαγωγή, μετά από έγκριση του Διευθυντή ή της αρμόδιας Υπηρεσίας της Διοίκησης, των ειδικών όρων (π.χ. εκπτώσεις προμηθειών και εξόδων για εργασίες Κινήσεως Κεφαλαίων) σε πελάτες του Καταστήματός τον.

2.4.4 CHIEF TELLER

Εξυπηρέτηση πελατείας:

- Εξυπηρετεί, ο ίδιος και η Υπηρεσία του, τις εξής εργασίες:
 - Καταθέσεις σε Δραχμές και Συνάλλαγμα, σε οποιασδήποτε μορφής λογαριασμό.
 - Ταμιακές συναλλαγές γενικά.
 - Χορήγηση μπλοκ επιταγών.
 - Αγοραπωλησία Ε.Γ.Δ και Ομολόγων
 - Εξυπηρέτηση άυλων τίτλων.
 - Έκδοση ΕΘΝΟCASH
 - Δραχμοποίηση Ε.Τ. και επιταγών σε Ξ.Ν.
 - Χορήγηση Συναλλάγματος

- Μερικώς για την καλή εξυπηρέτηση της πελατείας,
 - παίρνοντας κάθε μέτρο που κρίνει απαραίτητο για το σκοπό αυτό.
 - κατανέμοντας ορθολογικά την πελατεία στις Θυρίδες συναλλαγών.
 - καθοδηγώντας τους πελάτες στον αρμόδιο κάθε φορά υπάλληλο και παρέχοντας κάθε απαραίτητη συνδρομή για την ασφαλή και γρήγορη ολοκλήρωση των συναλλαγών τους.
 - φροντίζοντας η παρεχόμενη εξυπηρέτηση να είναι πλήρης, ώστε να αποτρέπεται η είσοδος της πελατείας στους χώρους των υπαλλήλων.
 - παρέχοντας κάθε πληροφορία σχετικά με τα ισχύοντα επιτόκια, καθώς και τα είδη των καταθέσεων σε Δραχμές και Συνάλλαγμα που προσφέρει η Τράπεζά μας.
 - επικοινωνώντας, με βάση πάγια εξουσιοδότηση, με οποιαδήποτε Υπηρεσία του Καταστήματος, άλλη Μονάδα της Τράπεζας ή/ε Θυγατρική / Συνεργαζόμενη εταιρεία (π.χ. ΕΘΝΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ κλπ.), για την ταχύτερη κατά το δυνατόν εξυπηρέτηση των πελατών.
 - προβάλλοντας και προωθώντας την ΕΘΝΟCASH στους πελάτες
 - παρέχοντας, σε περιόδους αιχμής, πληροφορίες στους πελάτες σχετικά με τα:
 - ο συστήματα ΚΑΥ-ΗΕ, ΣΕΠΥ, ΣΕΜΠ και Εξυπηρέτησης Τρίτων.
 - ο εκδιδόμενα Έντοκα Γραμμάτια Δημοσίου, καθώς και Ομόλογα Τραπεζών και τους καθοδηγεί στον αρμόδιο υπάλληλο για τη συμπλήρωση του σχετικού γραμματίου είσπραξης (ή-το-συμπληρώνει-ο-ίδιος)-Επίσης, προβαίνει στην εξόφληση ή προεξόφληση Τίτλων Δημοσίου ή καθοδηγεί τους πελάτες στον αρμόδιο υπάλληλο.

- Ειδικότερα, επιλαμβάνεται και προσωπικά για την εξυπηρέτηση πελατών ιδιαίτερου ενδιαφέροντος.

- Για τις λοιπές εργασίες, που δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν από την Υπηρεσία του, λαμβάνει μέριμνα ώστε οι πελάτες WE εξυπηρετηθούν κατά προτεραιότητα από τις άλλες Υπηρεσίες του Καταστήματος, χωρίς μετακίνησή τους εφόσον είναι εφικτό.

Συντονισμός έργου - Εποπτεία προσωπικού Υπηρεσίας

- Εποπτεύει τους υπαλλήλους που υπάγονται σ' αυτόν και φροντίζει για:
 - την εκπαίδευση και ενημέρωσή τους, ειδικότερα σε σχέση με τις νέες διαδικασίες που εισάγονται στο Σύστημα.
 - την ενημέρωση των προϊσταμένων του, για λάθη ή παραλείψεις τους.
- Συντάσσει χρονοπρόγραμμα λειτουργίας των θυρίδων δικαιοδοσίας του ανάλογα RE τις συναλλακτικές ανάγκες και σύμφωνα με τις τυχόν οδηγίες της Διεύθυνσης και φροντίζει για:
 - την κάλυψη των θέσεων εργασίας που κατά περίπτωση παρουσιάζουν συναλλακτική αιχμή.
 - την απασχόληση, σε μέρες μη αιχμής, των ελεύθερων Tellers με άλλα έργα (Εγκ. Β' 100/1977).
- Ενεργεί σαν Teller σε περίπτωση ανάγκης.

Μεριμνά για:

- την τήρηση του απορρήτου των κάθε μορφής Καταθέσεων, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα.
- την επίλυση οποιονδήποτε Θέματος σχετικού με τις συναλλαγές που δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητες των υφισταμένων του.
- τη διενέργεια όσο το δυνατόν περισσότερων μη εγχρήματων συναλλαγών / διαδικασιών από Το Back Office τερματικό που ενδεχομένως διαθέτει η Υπηρεσία του, ώστε να αποσυμφορείται το μέτωπο συναλλαγής.
- την καταχώριση των συμψηφιστικών παραστατικών και χρεωστικών ή πιστωτικών εγγράφων, καθώς και των παραστατικών ROD εκδίδονται από τις άλλες Υπηρεσίες του Καταστήματος.
- την παραλαβή, από τον υπάλληλο Εσωτερικής Διαδικασίας, των επιταγών άλλων Τραπεζών που αγοράζονται κατά τη διάρκεια της ημέρας, για την καταχώρησή τους από τον, Tellers (διαδικασία DATA ENTRY - 2400) και στη συνέχεια τη συμφωνία των συνόλων (τεμαχίων και ποσών) και εκτέλεση της διαδικασίας TRN 0670 (Εγκ. Β'210/1983).
- την παροχή των απαραίτητων εγκρίσεων για την ολοκλήρωση των συναλλαγών ROD δεν εμπίπτουν στην ευχέρεια των Tellers (ως προς ΤΟ ύψος τον ποσού ή το είδος τους), είτε υπογράφοντας τα σχετικά παραστατικά είτε χρησιμοποιώντας το Password του στο τερματικό, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα. Υπενθυμίζεται πάντως ότι σε καμία περίπτωση δεν αφήνει το κλειδί του πάνω στο τερματικό μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών, για όσο χρονικό διάστημα θα υπάρχουν τερματικά με φυσικά κλειδιά.

- τον έλεγχο και υπογραφή, με Α' ειδική υπογραφή, των εντύπων ROD φέρουν Β' ειδική υπογραφή από τον Teller.

2.4.5 TELLER

Εξυπηρέτηση πελατείας

- Διενεργεί συναλλαγές On Line,
 - εξυπηρετώντας την πελατεία με ευγένεια, προθυμία και ταχύτητα.
 - τηρώντας πιστά τις οδηγίες που τον παρέχονται, προκειμένου για πελάτες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος (ύπαρξη ειδικού τιμολογίου προμηθειών, κλπ.).
- Εξυπηρέτηση συναλλαγών (γενικά)

Φροντίζει για:

- την τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών. (Εγκύκλιοι, Εγχειρίδια Διαδικασιών, οδηγίες προϊσταμένων τον) σε σχέση με τη συναλλαγή, τη χρήση του εξοπλισμού τον (έναρξη λειτουργίας, συμφωνία τέλους ημέρας κλπ.), καθώς και την τήρηση των ευχερειών που ισχύουν σε κάθε περίπτωση.
- την τήρηση των οδηγιών που τον παρέχονται κάθε φορά για την εξυπηρέτηση ορισμένων συναλλαγών (αναγραφή αιτιολογίας, αξία, ευχέρειες ποσών κ.λ.π.).
- τη διεκπεραίωσή μέσω τον Συστήματος παραστατικών Καταθέσεων Δραχμών και Συναλλάγματος, Κίνησης Κεφαλαίων, ΚΑΣΠΕ, ΣΕΠΥ, ΣΕΜΠ, Εξυπηρέτησης Τρίτων, Ε.Γ.Δ. / Ομολόγων.
- την καθοδήγηση της πελατείας:
 - ο στο αρμόδιο στέλεχος για λήψη έγκρισης, σε περίπτωση που οι συναλλαγές υπερβαίνουν την ευχέρεια του.
 - ο στη συμπλήρωση των παραστατικών που απαιτούνται για τη συναλλαγή τους (ή τα συμπληρώνει ο ίδιος αν δηλωθεί αδυναμία του πελάτη).
- την ορθή, κανονική και τυπική έκδοση των παραστατικών που διεκπεραιώνει (ορθή συμπλήρωση, λήψη υπογραφής πελάτη, ενδεχομένως Θεώρηση Στελέχους κλπ.), τη λήψη πάνω σε αυτά της σχετικής εκτύπωσης, τη φύλαξή τους και την παράδοσή τον, στους αρμόδιους, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα.
- την κανονική είσπραξη των προμηθειών / δικαιωμάτων της Τράπεζας και τον ορισμό της σωστής κάθε φορά VALEUR, όπου και όπως προβλέπεται.
- τη φύλαξη των απορρήτων Μυστικών Αριθμών και τον κλειδιού του, για όσο χρονικό διάστημα υφίσταται το φυσικό κλειδί.
- τον έλεγχο της ταυτότητας του πελάτη.

- την ενημέρωση τον Προϊσταμένου του για κάθε ανωμαλία που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια των συναλλαγών και οφείλεται σε λογιστική διαφορά ή στη λειτουργία του συστήματος (διακοπή επικοινωνίας ή βλάβη τερματικού).
- τον έλεγχο της τυπικότητας και στη συνέχεια τη διεκπεραίωση των On Line παραστατικών που του παραδίδονται από τις Υπηρεσίες του Καταστήματος.

2.4.6 TELLER ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Εξυπηρέτηση πελατείας

- Διενεργεί συναλλαγές Γενικών Διαδικασιών,
 - εξυπηρετώντας την πελατεία με ευγένεια, προθυμία και ταχύτητα.
 - τηρώντας πιστά τις οδηγίες που τον παρέχονται, προκειμένου για πελάτες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος (ύπαρξη ειδικού τιμολογίου προμηθειών, κλπ.).

Ροή εργασίας

- Φροντίζει για:
 - την τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών (Εγκύκλιοι, Εγχειρίδια Διαδικασιών, οδηγίες προϊσταμένων του) σε σχέση με τη συναλλαγή, τη χρήση του εξοπλισμού του (έναρξη λειτουργίας, συμφωνία τέλους ημέρας κλπ.), καθώς και την τήρηση των ευχερειών που ισχύουν σε κάθε περίπτωση.
 - την καθοδήγηση της πελατείας στο αρμόδιο στέλεχος για λήψη έγκρισης, σε περίπτωση ROD οι συναλλαγές υπερβαίνουν την ευχέρεια του.
 - την ορθή, κανονική και τυπική έκδοση των παραστατικών που διεκπεραιώνει, τη λήψη πάνω σε αυτά της σχετικής εκτύπωσης, τη φύλαξη του, και την παράδοσή του, στον αρμόδιο, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα.
 - την κανονική είσπραξη των προμηθειών / δικαιωμάτων της Τράπεζας, όπου και όπως προβλέπεται.
 - τη φύλαξη του απόρρητου Μυστικού Αριθμού / κλειδιού του.
 - τον έλεγχο της ταυτότητας του πελάτη.
 - την ενημέρωση τον Προϊσταμένου του για κάθε ανωμαλία που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια των συναλλαγών και οφείλεται σε λογιστική διαφορά ή στη λειτουργία του εξοπλισμού ROD χρησιμοποιεί.
 - τον έλεγχο της τυπικότητας και στη συνέχεια τη διεκπεραίωση όλων των «λοιπών» παραστατικών που του παραδίδονται από τις Υπηρεσίες του Καταστήματος.
 - την επικύρωση με τη μεταλλική σφραγίδα (χρονοσήμαντρο) όσων

παραστατικών απαιτείται να φέρουν τέτοια επικύρωση, μετά την ταμιακή διεκπεραίωση.

τη διενέργεια αντιλογιστικών εγγραφών παρουσία και με τη σύμπραξη τον Προϊσταμένου του.

- Ακολουθεί τις εντολές του Προϊσταμένου του για την εξυπηρέτηση άλλων αναγκών της Υπηρεσίας και γενικά εκτελεί κάθε άλλο καθήκον που τον ανατίθεται αρμοδίως.

2.4.7 ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Εξυπηρέτηση πελατείας

Μεριμνά για:

- τη σωστή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση των πελατών σχετικά με τις εργασίες Καταθέσεων γενικά και τα προσφερόμενα επιτόκια και, σε περίπτωση που ΤΟ αρμόδιο Στέλεχος EMU απασχολημένο, σχετικά με τα επενδυτικά προϊόντα που διαθέτει η Τράπεζα.
- την καθοδήγηση των πελατών στον αρμόδιο κάθε φορά υπάλληλο για την εξυπηρέτησή τους.
- την προώθηση των καρτών «ΕΘΝΟCASH».

Ροή εργασίας

- Διενεργεί:

- το άνοιγμα νέων λογαριασμών Καταθέσεων, συμπληρώνοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά και φροντίζοντας να εισάγει ο ίδιος στο Σύστημα (αν είναι δυνατόν) τα ονοματεπώνυμα και τις διευθύνσεις των δικαιούχων, πριν κατευθύνει τους πελάτες στους Tellers για να πραγματοποιήσουν το εγχρήματο μέρος της συναλλαγής. Στη συνέχεια παραδίδει τα καρτελίδια στον Προϊστάμενό του, για τη μετάδοση τυχόν ενδείξεων.
- μη εγχρήματες συναλλαγές (ερωτήσεις, καταχώρηση συμψηφιστικών παραστατικών ή εξωλογιστικών μεταβολών, ενημέρωση βιβλιαρίων, έκδοση βεβαιώσεων τόκων κλπ), μέσω του Back Office τερματικού της Υπηρεσίας (αν υπάρχει) και σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου του, με σκοπό την αποσυμφόρηση του μετώπου συναλλαγής.
- την ανανέωση των Προθεσμιακών Καταθέσεων, για τις περιπτώσεις που υπάρχει εντολή ανανέωσης, αφού συμβουλευτεί τις σχετικές καταστάσεις (Η08, Μ01, Μ06). Για τις υπόλοιπες περιπτώσεις, καλεί τους πελάτες να προσέλθουν για την τακτοποίηση των λογαριασμών τους
- την έρευνα για την επαλήθευση ή την εύρεση αριθμών λογαριασμών όταν χρειάζεται και σφραγίζει τα αντίστοιχα παραστατικά με τη σφραγίδα «ΕΛΕΓΧΘΗΚΕ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ»,

- υπογράφοντας κάτω απ' αυτή.
- τη συμπλήρωση των απαραίτητων ενταλμάτων πληρωμής για την εξόφληση Ε.Γ.Δ. & Ομολόγων.
 - τη δακτυλογράφηση:
 - ο των πιστωτικών ή χρεωστικών εγγράφων που αφορούν κίνηση λογαριασμών άλλων Καταστημάτων.
 - ο των πιστωτικών ή χρεωστικών εγγράφων που αφορούν Κίνηση Κεφαλαίων.
 - ο των λαμβανόμενων μηνυμάτων (π.χ. SWIFT, εκτός ON LINE κλπ.) που αφορούν Εντολές Εσωτερικού.
 - ο της αλληλογραφίας της Υπηρεσίας ON - LINE και μερμινά για τη διεκπεραίωση τους

2.5 ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Από την παραπάνω μελέτη της Ε.Τ.Ε. και των στοιχείων που συλλέξαμε από την παρατήρηση της διαδικασίας της αξιολόγησης, θα περιγράψουμε τη μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται και τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο και η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS) σε συνδυασμό με την μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης. Σύμφωνα με τη μέθοδο που ακολουθείται ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενο του ο οποίος τον κρίνει με βάση κάποιες κρίσιμες για την απόδοσή του διαστάσεις, καταγράφοντας για κάθε διάσταση εργασίας περιπτώσεις συμπεριφοράς (π.χ. εξαιρετικής, ικανοποιητικής, μέτριας, απαράδεκτης) και τέλος αναπτύσσεται μία κλίμακα βαθμολογίας στην κάθε διαβάθμιση που αντιστοιχεί σε ορισμένη συμπεριφορά.

Στη συνέχεια συμπληρώνεται ένα δελτίο αξιολόγησης που περιέχει τα παραπάνω κριτήρια με τη βαθμολογία που ο προϊστάμενος έχει αξιολογήσει τον υπάλληλο και τη γνώμη του προϊστάμενου για τον συγκεκριμένο υπάλληλο. Παράλληλα ο προϊστάμενος προτείνει με βάση τη βαθμολογία του υπαλλήλου τις προοπτικές ανάπτυξής του και τα σεμινάρια ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή του.

Συνοψίζοντας την παρουσίαση της πολιτικής Δ.Α.Π. που εφαρμόζει η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, θα ξεχωρίσουμε τα εξής σημεία:

- ✓ η Διοίκηση έχει πια συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Δ.Α.Π., για το λόγο αυτό δε, έχει προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες.
- ✓ η Δ.Α.Π. έχει επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί.
- ✓ η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού.
- ✓ πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη

Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

- ✓ η Διεύθυνση οφείλει να αφουγκραστεί και τα παράπονα που σε ορισμένες περιπτώσεις εκφράζονται σχετικά με την υγιεινή των διαφόρων θέσεων εργασίας.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Δ.Α.Π. συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Δ.Α.Π. να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους σκοπούς αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η δημιουργία μιας εφαρμογής για την Διαχείριση και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός καταστήματος μιας Τράπεζας, με τη βοήθεια του προγράμματος διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων Microsoft Access. Οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρεί ένα τέτοιο σύστημα είναι η τυποποίηση όλης της διαδικασίας της διαχείρισης του προσωπικού, η αξιολόγηση με βάση κριτήρια που έχουν αναφορά σε ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και η μετατροπή τους σε συγκρίσιμο για τη διοίκηση αποτέλεσμα. Αυτό το σημείο για την εφαρμογή μας είναι και το βασικό, καθώς η διεξαγωγή των συμπερασμάτων της αξιολόγησης και η εκτίμηση για την προτεινόμενη εξέλιξη του εργαζόμενου, ακολουθεί μετά. Έτσι η συγκεκριμένη εφαρμογή που υλοποιήσαμε, πρόκειται για μία βάση δεδομένων, η οποία καλύπτει τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Προβολή και διαχείριση των στοιχείων των εργαζομένων του καταστήματος
- Αξιολόγηση των εργαζομένων του καταστήματος. Ποσοτικοποίηση κάποιων ποιοτικών χαρακτηριστικών – κριτηρίων αξιολόγησης.
- Σύγκριση εργαζομένων, προβολή κατάστασης απόδοσης του εργαζόμενου, καθώς και προβολή εργαζομένων με τις μεγαλύτερες ή τις μικρότερες αποδόσεις.
- Εκτύπωση του Δελτίου του εργαζόμενου με τα στοιχεία του.

3.2 ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το πεδίο των βάσεων δεδομένων έχει υποστεί δραματικές αλλαγές στα σαράντα περίπου χρόνια της ύπαρξης του και συνεχίζει να αλλάζει γρήγορα ακόμη και σήμερα. Η σχεσιακή προσέγγιση αναπτύχθηκε μόλις πριν από 30 χρόνια και τα προϊόντα σχεσιακών βάσεων δεδομένων είναι διαθέσιμα στο εμπόριο εδώ και 20 περίπου χρόνια, ενώ οι εξελίξεις είναι τόσο γρήγορες ώστε μόλις ανακοινώνονται νέα πρότυπα και νέα προϊόντα, σχεδόν αμέσως κάποια άλλα παίρνουν τη θέση τους, υποσχόμενα βελτιωμένα χαρακτηριστικά και δυνατότητες.

Βάση δεδομένων είναι μία συλλογή από εγγραφές και αρχεία (συλλογή πληροφοριών) σχετικά με ένα ορισμένο θέμα ή επιχειρησιακή εφαρμογή. Οι βάσεις δεδομένων οργανώνουν τις πληροφορίες αυτές με λογική δομή έτσι ώστε να διευκολύνεται η προσπέλαση και η αναζήτησή τους. Ένα σύστημα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (database management system ή DBMS), έχει σαν σκοπό την οργάνωση και διαχείριση των αρχείων μιας επιχείρησης με τη βοήθεια Η/Υ. Για παράδειγμα, μία εταιρία χονδρικής πώλησης, φυσιολογικά θα χρησιμοποιούσε ένα DBMS για να κρατάει αρχεία σχετικά με τις πωλήσεις της, ενώ ένα Πανεπιστήμιο θα χρησιμοποιούσε ένα DBMS για να κρατάει αρχεία σχετικά με τους φοιτητές του (βαθμολογίες, δίδακτρα κ.λπ.). Επίσης, όλες οι αεροπορικές εταιρίες χρησιμοποιούν DBMS για να διαχειρίζονται στοιχεία όπως πτήσεις και κρατήσεις θέσεων. Ένα σύστημα διαχείρισης βάσεων

δεδομένων (DBMS) είναι δυνατόν να ασχολείται με περισσότερες από μία βάσεις δεδομένων κάθε στιγμή. Για παράδειγμα, ένα Πανεπιστήμιο μπορεί να διατηρεί μια βάση για τους εγγεγραμμένους φοιτητές και μια δεύτερη για τα βιβλία που υπάρχουν στη βιβλιοθήκη. Τότε, διαφορετικοί χρήστες μπορούν να έχουν πρόσβαση σ' αυτές τις δύο βάσεις δεδομένων μέσω του ίδιου συστήματος διαχείρισης βάσεων δεδομένων. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις για τη δόμηση πρόσβασης στις πληροφορίες μιας βάσης δεδομένων. Ιστορικά, δύο απ' αυτές παρείχαν ό, τι αργότερα αναγνωρίστηκε σαν "διακριτά μοντέλα δεδομένων για τη δόμηση πληροφοριών" :

3.2.1 ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (RELATIONAL MODEL)

Το μοντέλο δεδομένων που χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλο για προϊόντα συστημάτων βάσεων δεδομένων, είναι το *σχεσιακό μοντέλο*, το οποίο παρέχει μεγάλη ευελιξία και επιτρέπει σε μη-προγραμματιστές να δημιουργούν γενικά ερωτήματα γρήγορα και εύκολα, με τα οποία μπορούν να ανακτούν από μια βάση δεδομένων τις πληροφορίες που επιθυμούν. Ένα σύστημα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (DBMS) που κάνει χρήση του σχεσιακού μοντέλου, είναι γνωστό σαν *σχεσιακό DBMS* ή *RDBMS*, αν και συχνά λέμε απλά *DBMS* ή σύστημα βάσεων δεδομένων και εννοούμε *RDBMS*. Στο σχεσιακό μοντέλο τα δεδομένα αποθηκεύονται χωριστά σε πίνακες και κατόπιν συνδέονται ή σχετίζονται με κοινά πεδία του κάθε πίνακα. Η σύνδεση πινάκων μας βοηθά να δημιουργήσουμε ένα εξεζητημένο σύστημα βάσης δεδομένων και διευκολύνει στη διαχείριση των πληροφοριών. Κάθε σύνδεση ανάμεσα σε δύο πίνακες ονομάζεται *σχέση (relationship)*. Μπορούμε να έχουμε μία αμφιμονοσήμαντη σχέση (ένα-προς-ένα), στην οποία μια εγγραφή ενός πίνακα σχετίζεται με μια εγγραφή σε έναν άλλο πίνακα μέσω ενός κοινού πεδίου. Υπάρχουν και άλλα είδη σχέσεων, όπως μονοσήμαντη (ένα-προς-πολλά) και πολυσήμαντη (πολλά-προς-πολλά), που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πιο εξελιγμένες εφαρμογές. Το σχεσιακό μοντέλο, το οποίο αναπτύχθηκε σαν αποτέλεσμα των αναγνωρισμένων αδυναμιών (ατελειών) των ιεραρχικών και δικτυακών DBMS, παρουσιάστηκε από τον Codd το 1970 σε ένα άρθρο του που εκδόθηκε στο περιοδικό "Communications of the ACM". Ένα μεγάλο μέρος από την πρακτική αξία του σχεσιακού μοντέλου βρίσκεται στην ισχυρή θεωρητική βάση του. Ο Codd, πίστεψε πως ένα μοντέλο με τεκμηριωμένη θεωρητική βάση θα έλυne τα περισσότερα από τα πρακτικά προβλήματα που ενδεχομένως θα μπορούσαν να προκύψουν. Σε ένα άλλο άρθρο του, ο Codd αναπτύσσει την υπόθεση της υιοθέτησης του σχεσιακού μοντέλου αντί των άλλων μοντέλων βάσεων δεδομένων και υπάρχουν τρεις λόγοι στους οποίους στηρίζεται αυτό το επιχείρημα. Πρώτον, τα άλλα μοντέλα αναγκάζουν τον προγραμματιστή εφαρμογών να κωδικοποιεί σε ένα χαμηλό και λεπτομερέςτατο επίπεδο δόμησης (at a low level of structural detail). Σαν αποτέλεσμα, τα προγράμματα εφαρμογών είναι πολύ πιο πολύπλοκα και απαιτούν περισσότερο χρόνο - τόσο για το γράψιμο, όσο και για την εκσφαλμάτωσή τους. Δεύτερον, δεν παρέχονται οι δυνατότητες για την ταυτόχρονη επεξεργασία πολλών εγγραφών. Στο σχεσιακό μοντέλο όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό, τα ερωτήματα μπορούν να εκφραστούν πολύ πιο περιληπτικά (και φυσικά πολύ πιο γρήγορα). Τρίτον, το σχεσιακό είναι το μοναδικό μοντέλο, το οποίο μέσω μιας γλώσσας ερωτημάτων όπως η SQL (Structured Query Language), αναγνωρίζει την ανάγκη των προγραμματιστών να

δημιουργούν ερωτήματα εύκολα και κυρίως γρήγορα.

3.2.1.1 SQL (Structured Query Language)

Η SQL δημιουργήθηκε στα εργαστήρια ερευνών της IBM και χρησιμοποιείται ευρέως ως γλώσσα σχεσιακών βάσεων δεδομένων. Τόσο το Αμερικανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (American National Standards Institute -ANSI) όσο και ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) έχουν επιλέξει την SQL ως την πρότυπη γλώσσα για αυτά τα συστήματα μια και οι δυνατότητές της είναι ουσιώδεις για την διαχείριση των δεδομένων σ' ένα κόσμο που εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την τεχνολογία των σχεσιακών βάσεων δεδομένων. Πρόκειται για μία πλήρη γλώσσα βάσεων δεδομένων. Χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό μιας σχεσιακής βάσης δεδομένων, τη δημιουργία απόψεων (views) και τον καθορισμό ερωτημάτων. Επιπλέον, επιτρέπει την εισαγωγή, ανανέωση και διαγραφή εγγραφών. Κατά την ορολογία των βάσεων δεδομένων, πρόκειται τόσο για μια γλώσσα ορισμού δεδομένων (data definition language -DDL) όσο και μια γλώσσα διαχείρισης δεδομένων (data manipulation language - DML). Ωστόσο, δεν είναι μια πλήρης γλώσσα προγραμματισμού όπως η COBOL και η C. Εφόσον όμως οι εντολές της SQL μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλες γλώσσες προγραμματισμού, χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό μ' αυτές τις γλώσσες για τη δημιουργία προγραμμάτων εφαρμογών. Οι ενσωματωμένες εντολές της SQL χειρίζονται την επεξεργασία των βάσεων δεδομένων, ενώ οι εντολές της γλώσσας προγραμματισμού εκτελούν τις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της εφαρμογής.

3.2.1.2 Πρωτεύων Κλειδί (Primary Key)

Ένας πίνακας, όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο, είναι ένα σύνολο σχετιζόμενων πληροφοριών (περιέχει πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως οι εργαζόμενοι). Περιέχει πεδία (fields) στα οποία αποθηκεύονται τα διαφορετικά είδη πληροφοριών (όπως είναι το όνομα ή η ημερομηνία πρόσληψης ενός εργαζόμενου), και εγγραφές (records) που συλλέγουν όλες τις πληροφορίες για μια συγκεκριμένη περίπτωση του θέματος, όπως όλες οι πληροφορίες για έναν εργαζόμενο που ονομάζεται π.χ. Κώστας Γεωργίου. Σε κάθε πίνακα μιας βάσης δεδομένων δημιουργούμε ένα πρωτεύων κλειδί, το οποίο είναι ένα πεδίο που περιέχει μία μοναδική τιμή για κάθε εγγραφή του πίνακα. Έτσι, δεν υπάρχουν δύο εγγραφές που να έχουν την ίδια τιμή για τα πρωτεύοντα κλειδιά τους, διότι η ανάθεση ενός πρωτεύοντος κλειδιού μας διασφαλίζει ότι δεν θα καταχωρήσουμε την ίδια πληροφορία για το πεδίο του περισσότερες από μία φορές σε έναν πίνακα, μια και η διπλή καταχώρηση δεν θα γίνει αποδεκτή. Ειδικά στην Access, ένα από τα πιο δημοφιλή προγράμματα διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων (υπάρχουν πολλά άλλα, όπως τα dBaseIV, Paradox, Oracle, Ingres, FoxPro και Btrieve, στα οποία η Access μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση και να κάνει ενημερώσεις και επεξεργασία αρχείων), δημιουργείται αυτόματα ένα ευρετήριο για τα πρωτεύοντα κλειδιά, κι έτσι μπορεί εύκολα και γρήγορα να γίνει αναζήτηση πληροφοριών και ταξινόμηση πινάκων, βασισμένη στα πεδία τους.

3.2.1.3 Σχεσιακοί Κανόνες (Relational Rules)

Στο σχεσιακό μοντέλο υπάρχουν κάποιοι κανόνες που ορίζουν το πώς θα πρέπει να γίνεται η δόμηση πινάκων και περιορίζουν κάποιες πιθανές λειτουργίες ανάκτησης δεδομένων. Σκοπός αυτών των κανόνων είναι να υποδείξουν στις ποικίλες προσφορές εμπορικών προϊόντων κάποιες περιοχές τυποποίησης, έτσι ώστε ο σχεδιασμός βάσεων δεδομένων να είναι ίδιος για όλα τα προϊόντα. Είναι οι ακόλουθοι :

- *1ος Κανόνας: "Πρώτη Κανονική Μορφή"*. Στον ορισμό πινάκων, το σχεσιακό μοντέλο δεν επιτρέπει να υπάρχουν πεδία οποιασδήποτε εγγραφής με παραπάνω από μία τιμές (ή αλλιώς επαναλαμβανόμενα πεδία). Αποτελεί το πρώτο βήμα της Κανονικοποίησης που θα δούμε στη συνέχεια.
- *2ος Κανόνας: "Πρόσβαση σε κάποια εγγραφή μόνο μέσω των περιεχομένων της"*. Μπορούμε να ανάκτησουμε δεδομένα από κάποια εγγραφή μέσω των τιμών κάποιων πεδίων της και όχι μέσω της σειράς με την οποία περάστηκε στη βάση δεδομένων. Η σειρά αυτή είναι άνευ σημασίας. Για παράδειγμα, δεν μπορούμε να ζητήσουμε από ένα ερώτημα να μας εμφανίσει την τρίτη εγγραφή του πίνακα Εργαζόμενοι. Πρέπει να ρωτήσουμε για συγκεκριμένες τιμές, όπως Όνομα, Επώνυμο ή αύξων αριθμός.
- *3ος Κανόνας: "Μοναδικές εγγραφές"*. Ο τρίτος κανόνας, λέει ότι δύο εγγραφές σ' έναν πίνακα δεν πρέπει να έχουν τις ίδιες τιμές για όλα τα πεδία τους. Αυτό συμβαίνει, επειδή κάθε εγγραφή πρέπει να ξεχωρίζει από όλες τις άλλες για να μπορεί να ανακτηθεί με βάση τις τιμές των πεδίων της από κάποιο ερώτημα.

3.2.1.4 Κανονικοποίηση (Normalization)

Η κανονικοποίηση είναι μία βήμα-προς-βήμα αντιστρέψιμη μέθοδος για τη μετατροπή μιας (μη-κανονικοποιημένης) σχέσης, σε άλλες σχέσεις με απλούστερες δομές. Εφόσον μάλιστα πρόκειται για αντιστρέψιμη μέθοδο, δεν υπάρχει κίνδυνος να χαθούν κάποιες πληροφορίες κατά τη διάρκεια της μετατροπής, ενώ τα οφέλη που αποκομίζουμε από τη χρήση της μεθόδου αυτής, είναι η αντιμετώπιση του προβλήματος της "σπατάλης χώρου" στη βάση δεδομένων μας και φυσικά η δημιουργία πιο απλών και αποδοτικών σχέσεων. Οι τέσσερις κανόνες της κανονικοποίησης, είναι οι εξής:

- *1ος Κανόνας: "Μοναδικότητα Πεδίων"*. Σύμφωνα με τον πρώτο κανόνα, "κάθε πεδίο κάποιου πίνακα πρέπει να περιέχει ένα μοναδικό είδος πληροφοριών". Πρόκειται για τον πρώτο από τους σχεσιακούς κανόνες που διατυπώθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.
- *2ος Κανόνας: "Πρωτεύοντα Κλειδιά"*. Σ' ένα σωστό σχεδιασμό σχεσιακής βάσης δεδομένων, κάθε εγγραφή οποιουδήποτε πίνακα πρέπει να είναι μοναδική. Αυτό σημαίνει πως δεν πρέπει να υπάρχουν δύο γραμμές σ' έναν πίνακα που μπορεί να είναι ίδιες. Για παράδειγμα, δεν έχει νόημα να κρατάμε δύο εγγραφές που περιγράφουν τον ίδιο εργαζόμενο. Επομένως, "κάθε πίνακας πρέπει να έχει ένα μοναδικό αναγνωριστικό, ή πρωτεύον κλειδί, που να αποτελείται από ένα ή περισσότερα πεδία του".
- *3ος Κανόνας: "Λειτουργική Εξάρτηση"*. Εφόσον έχουμε πρωτεύον κλειδί σε κάθε πίνακα, μπορούμε να κάνουμε έναν έλεγχο για να βεβαιωθούμε ότι έχουμε

συμπεριλάβει όλες τις σχετικές πληροφορίες με το θέμα του πίνακα. Για να χρησιμοποιήσουμε την ορολογία της θεωρίας σχεδιασμού σχεσιακών βάσεων δεδομένων, θα πρέπει να ελέγξουμε αν κάθε πεδίο είναι *εξαρτημένο λειτουργικά* (functionally dependent) από το πρωτεύον κλειδί. Επομένως, "για κάθε μοναδική τιμή πρωτεύοντος κλειδιού πρέπει να υπάρχει μία και μόνο μία τιμή σε οποιαδήποτε από τις στήλες δεδομένων, η οποία θα είναι σχετική με το θέμα του πίνακα".

- 4ος Κανόνας: "Ανεξαρτησία Πεδίων". Ο τελευταίος κανόνας, ελέγχει για πιθανά προβλήματα όταν κάνουμε αλλαγές στα δεδομένα των πινάκων. Σύμφωνα με αυτόν, "πρέπει να μπορούμε να κάνουμε αλλαγές σε κάποιο πεδίο (που δεν περιλαμβάνεται στο πρωτεύον κλειδί) χωρίς να επηρεάζεται κάποιο άλλο".

3.2.2 ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (HIERARCHICAL MODEL)

Σε αντίθεση με το σχεσιακό μοντέλο, το ιεραρχικό δεν ξεκίνησε σαν ερευνητικό έργο σε κάποιο εργαστήριο. Οφείλει την ύπαρξή του στην ανάγκη των αμερικανικών διαστημικών προγραμμάτων για ταχύτατη πρόσβαση σε μεγάλες ποσότητες συσσωρευμένων δεδομένων. Συγκεκριμένα, οι μηχανικοί έπρεπε να μπορούν να διαχειρίζονται δεδομένα τα οποία περιέγραφαν εκατομμύρια τμήματα συσχετισμένα ιεραρχικά μεταξύ τους, κι έτσι το μοντέλο αυτό προέκυψε από την ανάγκη εξεύρεσης λύσης σε ένα εξαιρετικά σημαντικό πρόβλημα διαχείρισης δεδομένων. Η βασική δομή του ιεραρχικού μοντέλου είναι μία ιεραρχία σχέσεων σε μορφή δέντρου. Η μορφή αυτή προκύπτει από την "ένα-προς-πολλά" σχέση (που ονομάζεται γονέας-παιδί σ' αυτήν την περίπτωση). Έτσι, ένας γονέας μπορεί να έχει πολλά παιδιά, αλλά ένα παιδί μπορεί να έχει μόνο έναν γονέα. Η δομή αυτή λοιπόν όταν σχεδιαστεί μοιάζει με δέντρο, αν και τις περισσότερες φορές η ρίζα είναι στην κορυφή. Έχοντας πλέον μία ιδέα των κύριων χαρακτηριστικών του ιεραρχικού μοντέλου, θα ήταν χρήσιμο να γίνει μία σύγκριση αυτού με το σχεσιακό. Η σύγκριση αυτή λαμβάνει υπόψη και τη "Γλώσσα Διαχείρισης Δεδομένων" (Data Manipulation Language ή DML) που κυρίως χρησιμοποιείται για κάθε μοντέλο: την SQL για το σχεσιακό, και την DL/I για το ιεραρχικό.

Σύγκριση ιεραρχικού και σχεσιακού μοντέλου

Ιεραρχικό Μοντέλο	Σχεσιακό Μοντέλο
Πολύπλοκη θεμελιώδης δομή (δέντρο)	Απλή θεμελιώδης δομή (πίνακας)
Αναπαράσταση σχέσεων με χρήση δεικτών	Αναπαράσταση σχέσεων με χρήση κοινών πεδίων
Βέλτιστο για σχέσεις "ένα-προς-πολλά"	Χρησιμοποιείται για όλες τις σχέσεις
Χειρισμός σχέσεων "πολλά-προς-πολλά" με τη δημιουργία δύο δέντρων	Χειρισμός σχέσεων "πολλά-προς-πολλά" με δημιουργία ενός συμπληρωματικού (συνδετικού) πίνακα
Η DML (DL/I) είναι γλώσσα χαμηλού επιπέδου	Η DML (SQL) είναι γλώσσα υψηλού επιπέδου
Η DML (DL/I) είναι γλώσσα σειριακή επεξεργασίας εγγραφών (μια κάθε φορά)	Η DML (SQL) είναι γλώσσα ομαδικής επεξεργασίας εγγραφών (περισσότερες από μία κάθε φορά)
Ο προγραμματισμός είναι πολύ πιο δύσκολος επειδή ο προγραμματιστής πρέπει να προσπελάσει όλη τη δομή των δεδομένων	Ο προγραμματισμός είναι πιο εύκολος εφόσον η SQL πάντα επιστρέφει έναν μόνο πίνακα ο οποίος είναι εύκολα προσπελάσιμος
Η IBM είναι ο κύριος πωλητής	Πολλοί πωλητές
Δεν αποτελεί πρότυπο	Αποτελεί πρότυπο του American National Standards Institute (ANSI)

3.2.3 ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (NETWORK MODEL)

Κάποιες σοβαρές αδυναμίες του ιεραρχικού μοντέλου (το γεγονός ότι δεν αναπαριστά αμέσως τις "πολλά-προς-πολλά" σχέσεις και δεν είναι βιομηχανικό πρότυπο) καλλιέργησαν το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη καλύτερου μοντέλου δεδομένων και τεχνολογίας βάσεων δεδομένων. Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του '60, το Συνέδριο για τις Γλώσσες Συστημάτων Δεδομένων (Conference on Data Systems Languages ή CODASYL) ίδρυσε την Database Task Group (DBTG) που είχε σαν στόχο την έρευνα για ένα πρότυπο DBMS. Το 1971, η DBTG παρουσίασε το δικτυακό μοντέλο, το οποίο όμως δεν έγινε ποτέ αποδεκτό σαν πρότυπο από το ANSI για τους εξής λόγους:

1. Ήταν ένα εξαιρετικά πολύπλοκο μοντέλο χωρίς σαφές θεωρητικό υπόβαθρο.
2. Το σχεσιακό μοντέλο υπερείχε σε αξία μια και είχε πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με το δικτυακό, συμπεριλαμβανομένης και της προτυποποίησής του από το ANSI το 1986.
3. Η δυνατότητα μεταφοράς των δικτυακών (όπως και των ιεραρχικών) βάσεων δεδομένων δεν ήταν πραγματοποιήσιμη, επειδή οι πωλητές εμπλούτισαν με επιπλέον στοιχεία (δυνατότητες) τις προσωπικές εκδόσεις τους με στόχο τη διαφοροποίησή τους από τους ανταγωνιστές.
4. Τέλος, η κυριαρχία της IBM στην αγορά έκανε πολύ δύσκολο στους ανταγωνιστές της να κάνουν πρόοδο σε βάρος του IMS.

Το δικτυακό μοντέλο είναι μία επέκταση του ιεραρχικού και επιτρέπει σε ένα παιδί να έχει κανέναν, ένα ή περισσότερους γονείς. Τα τρία δομικά στοιχεία του ορισμού δεδομένων είναι τα "αντικείμενα δεδομένων" (data-items), οι "εγγραφές ή αρχεία" (records) και τα "σύνολα" (sets). Αντικείμενο δεδομένων είναι ένα πεδίο ή χαρακτηριστικό το οποίο έχει όνομα και μορφοποίηση (για παράδειγμα, NATNAME, Character 20). Εγγραφή είναι μία συλλογή από αντικείμενα δεδομένων (για παράδειγμα, όλα τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν κάποιο απόθεμα). Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του δικτυακού μοντέλου είναι το γεγονός ότι επιτρέπει επαναλήψεις. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μία μόνο εγγραφή για την αποθήκευση δεδομένων σχετικά με μια χώρα και τα αποθεματικά της, όπου τα δεδομένα για τα αποθεματικά μπορούν να επαναληφθούν πολλές φορές σε μία εγγραφή. Υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία μεταξύ των σχεσιακών και δικτυακών μοντέλων. Πρώτον, στο σχεσιακό μοντέλο όλες οι στήλες ενός πίνακα περιγράφουν ένα συγκεκριμένο τύπο δεδομένων και στο δικτυακό όλες οι εγγραφές περιγράφουν επίσης έναν τύπο δεδομένων. Δεύτερον, οι σχέσεις "ένα-προς-ένα" και "ένα-προς-πολλά" μπορούν εύκολα να αναπαρασταθούν και από τα δύο μοντέλα, παρόλο που διαφέρει η μέθοδος αναπαράστασης. Το σχεσιακό μοντέλο χρησιμοποιεί τα κοινά πεδία, και το μέλος διαθέτει την έννοια του συνόλου και των δεικτών. Αξίζει επίσης να επισημάνουμε πώς αναπαρίσταται η σχέση "ένα-προς-πολλά". Στο σχεσιακό μοντέλο αυτό γίνεται με ένα κοινό πεδίο, ενώ στο δικτυακό η σχέση αναπαρίσταται από ένα σύνολο, και εφαρμόζεται κάνοντας χρήση δεικτών. Μια τρίτη ομοιότητα έχει να κάνει με την αναπαράσταση των σχέσεων "πολλά-προς-πολλά". Στο σχεσιακό μοντέλο δημιουργείται ένας συνδετικός πίνακας, ενώ στο δικτυακό μοντέλο δημιουργείται ένα μέλος το οποίο εμφανίζεται σε δύο σύνολα.

Κλείνοντας την αναφορά στο δικτυακό μοντέλο, θα ήταν χρήσιμο να γίνει (όπως έγινε και στην περίπτωση του ιεραρχικού μοντέλου) μία σύγκριση ανάμεσα σ' αυτό και στο σχεσιακό. Από τη σύγκριση αυτή σε συνδυασμό με όλα όσα έχουν αναφερθεί για το ιεραρχικό και δικτυακό μοντέλο, φαίνεται πως το σχεσιακό μοντέλο είναι

σαφέστατα η καλύτερη επιλογή ενός προγραμματιστή συστημάτων διαχείρισης βάσεων δεδομένων.

Σύγκριση του δικτυακού με το σχεσιακό μοντέλο

Δικτυακό Μοντέλο	Σχεσιακό Μοντέλο
Πολύπλοκη θεμελιώδης δομή (δίκτυο)	Απλή θεμελιώδης δομή (πίνακας)
Αναπαράσταση σχέσης "ένα-προς-πολλά" με τη χρήση συνόλων (sets)	Αναπαράσταση σχέσης "ένα-προς-πολλά" με χρήση κοινού πεδίου
Αναπαράσταση σχέσεων "πολλά-προς-πολλά" με τη χρήση ενός μέλους (member) που περιέχεται σε δύο σύνολα.	Αναπαράσταση σχέσης "πολλά-προς-πολλά" με δημιουργία ενός συμπληρωματικού (συνδετικού) πίνακα
Υποστήριξη επαναλαμβανόμενων ομάδων	Μη υποστήριξη των επαναλαμβανόμενων πεδίων (ένα επαναλαμβανόμενο πεδίο αντιτίθεται στις αρχές του σχεσιακού μοντέλου)
Η DML είναι γλώσσα χαμηλού επιπέδου	Η DML (SQL) είναι γλώσσα υψηλού επιπέδου
Η DML είναι γλώσσα σειριακής επεξεργασίας εγγραφών	Η DML (SQL) είναι γλώσσα ομαδικής επεξεργασίας εγγραφών (περισσότερες από μία τη φορά)
Ο προγραμματισμός είναι πολύ δύσκολος επειδή ο προγραμματιστής πρέπει να προσπελάσει όλη τη δομή των δεδομένων	Ο προγραμματισμός είναι πιο εύκολος επειδή η SQL πάντα επιστρέφει έναν μόνο πίνακα ο οποίος είναι πιο εύκολα προσπελάσιμος
Πολλοί πωλητές	Πολλοί πωλητές
Μερικώς προτυποποιημένο	Πρότυπο του ANSI

3.2.4 ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ: ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ - ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΤΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΟΥΜΕ

Κλείνοντας τη σύντομη αναφορά μας στις σχεσιακές βάσεις δεδομένων, θα ήταν καλό να αναφέρουμε τις "κύριες λειτουργίες μιας βάσης δεδομένων", καθώς και τους "λόγους για να αρχίσουμε να χρησιμοποιούμε μία βάση δεδομένων". Στη συνέχεια, αφού γίνει μία σύντομη εισαγωγή στην "Microsoft Access", στην οποία φαίνονται καθαρά οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιήθηκε, θα είμαστε πλέον σε θέση να προχωρήσουμε στην ανάλυση της εφαρμογής.

A) "Κύριες Λειτουργίες μιας Βάσης Δεδομένων"

- **Ορισμός δεδομένων (Data definition).** Μπορούμε να ορίζουμε τι δεδομένα θα αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων μας, τον τύπο τους (για παράδειγμα, αριθμοί ή χαρακτήρες), και τον τρόπο με τον οποίο θα συσχετίζονται μεταξύ τους. Σε μερικές περιπτώσεις, μπορούμε επίσης να ορίζουμε τον τρόπο μορφοποίησης των δεδομένων και τον τρόπο ελέγχου της εγκυρότητάς τους.
- **Χειρισμός δεδομένων (Data manipulation).** Μπορούμε να επεξεργαζόμαστε τα δεδομένα με πολλούς τρόπους. Μπορούμε να επιλέγουμε ποια πεδία θέλουμε, και να φιλτράρουμε και να ταξινομούμε τα δεδομένα. Μπορούμε επίσης να ενώνουμε δεδομένα με άλλες συσχετισμένες πληροφορίες και να συνοψίζουμε τα δεδομένα (να παίρνουμε σύνολα και άλλα στατιστικά στοιχεία).
- **Έλεγχος δεδομένων (Data control).** Μπορούμε να ορίζουμε σε ποιόν θα επιτρέπεται η ανάγνωση, η ενημέρωση ή η εισαγωγή των δεδομένων. Σε πολλές περιπτώσεις, μπορούμε επίσης να ορίζουμε τον τρόπο με τον οποίο θα μοιράζονται και θα ενημερώνονται τα δεδομένα από πολλούς διαφορετικούς χρήστες ταυτόχρονα.

B) "Λόγοι για να Αρχίσουμε να Χρησιμοποιούμε μία Βάση Δεδομένων"

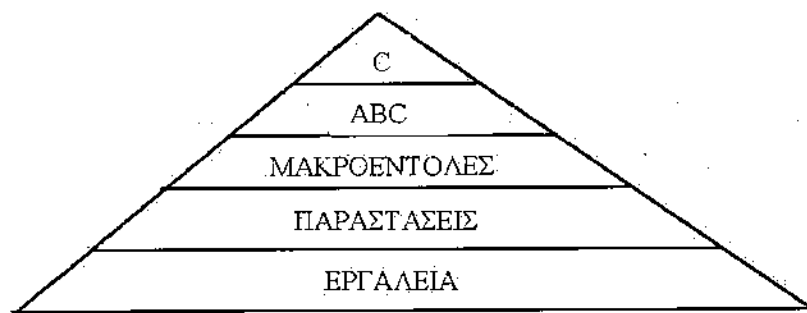
- Έχουμε πολλά ξεχωριστά αρχεία ή πάρα πολλά δεδομένα σε ξεχωριστά αρχεία. Αυτό δυσκολεύει τη διαχείρισή τους. Επίσης, τα δεδομένα μπορεί να ξεπερνούν τα όρια του λογισμικού ή τη χωρητικότητα της μνήμης του συστήματος.
- Έχουμε πολλές διαφορετικές χρήσεις των δεδομένων -αναλυτικές κινήσεις (π.χ. τιμολόγια), ανάλυση συνοπτικών στοιχείων (π.χ. σύνοψη τριμηνιαίων πωλήσεων), και σενάρια ανάλυσης υποθέσεων ("what if"). Επομένως, χρειάζεται να μπορούμε να εξετάζουμε τα δεδομένα με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, και δυσκολευόμαστε να δημιουργούμε νέες "απόψεις" τους.
- Υπάρχει ανάγκη για μερισμό των δεδομένων. Για παράδειγμα, η εισαγωγή, η ενημέρωση και η ανάλυση των δεδομένων γίνεται από πολλά άτομα. Ενώ μόνο ένα άτομο μπορεί να ενημερώνει ένα λογιστικό φύλλο ή έγγραφο επεξεργαστή κειμένου, έναν πίνακα μιας βάσης δεδομένων μπορούν να τον μοιράζονται και να τον ενημερώνουν πολλά άτομα. Επίσης, η βάση δεδομένων εγγυάται ότι τα άτομα που διαβάζουν τα δεδομένα θα βλέπουν μόνο τις ενημερώσεις που έχουν ολοκληρωθεί.
- Τέλος, πρέπει να ελέγχουμε τα δεδομένα επειδή σ' αυτά έχουν πρόσβαση διαφορετικοί χρήστες. Έτσι, πρέπει να εξασφαλίζουμε την πρόσβαση σ' αυτά, να ελέγχουμε τις τιμές τους και να εγγυόμαστε τη σταθερότητά τους.

3.3 ACCESS: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Τα προγράμματα για βάσεις δεδομένων σε Η/Υ χρησιμοποιούνται για να διαχειρίζονται μεγάλες λίστες πληροφοριών, σχετικά με πελάτες, υπαλλήλους, γεγονότα και σχεδόν οτιδήποτε άλλο θελήσουμε. Μια απλή βάση δεδομένων αποθηκεύει το ίδιο είδος πληροφοριών που θα αποθηκεύαμε με το χέρι σε ένα σύστημα με κάρτες. Τα σχεσιακά προγράμματα βάσεων δεδομένων όπως η Microsoft Access, μας καθιστούν ικανούς να δημιουργούμε βάσεις δεδομένων που είναι πολύ πιο περίπλοκες από ένα αρχείο με κάρτες. Μια βάση δεδομένων προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με ένα μη αυτόματο σύστημα αρχειοθέτησης. Αντί να ανατρέχουμε σε ένα σωρό από κάρτες ή χαρτιά για να βρούμε μία πληροφορία, μπορούμε γρήγορα και εύκολα να αναζητήσουμε και να βρούμε τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε. Μπορούμε επίσης να ταξινομούμε τα δεδομένα μας, να τα φιλτράρουμε (για παράδειγμα, να εμφανίσουμε όλους τους εργαζόμενους που το επίπεδό τους είναι Στελέχη) και να δημιουργούμε όμορφες και κυρίως χρήσιμες εκθέσεις, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα για βάσεις δεδομένων που διαθέτουμε. Η Microsoft Access είναι ένα από τα πιο δημοφιλή από αυτά τα προγράμματα και ένα μόνο μέρος από τη γενική στρατηγική προϊόντων διαχείρισης δεδομένων της Microsoft Corporation. -Πρόκειται -για -ένα -πρόγραμμα -με -πολλές -και -ισχυρές -δυνατότητες. Διαθέτει ένα δικό της σύστημα αποθήκευσης δεδομένων, και όπως όλες οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων που σέβονται τον εαυτό τους, επιτρέπει την εύκολη σύνδεση των συσχετισμένων πληροφοριών, ενώ συνεργάζεται τέλεια με τις άλλες εφαρμογές του πακέτου Microsoft Office: το Microsoft Excel, το Microsoft Word, το Power Point και το Microsoft Mail. Διαθέτει επίσης ένα πολύ εξελιγμένο σύστημα ανάπτυξης εφαρμογών για το λειτουργικό σύστημα των Microsoft Windows, το οποίο κάνει εκτεταμένη χρήση των δεδομένων, όποια κι αν είναι η πηγή τους, έτσι ώστε να βοηθά το χρήστη να δημιουργεί γρήγορα και εύκολα εφαρμογές. Για την ακρίβεια,

μπορούμε να δημιουργούμε απλές εφαρμογές, ορίζοντας (κυριολεκτικά ζωγραφίζοντας στην οθόνη) φόρμες και αναφορές που βασίζονται στα δεδομένα μας, και συνδέοντας αυτές μεταξύ τους με λίγες απλές μακροεντολές ή με μερικές εντολές της Microsoft Access Basic (δεν χρειάζεται η δημιουργία πολύπλοκου κώδικα με την κλασική προγραμματιστική έννοια).

Η Microsoft προώθησε αρχικά την Access με τις προδιαγραφές της Εικόνας παρακάτω, όπου φαίνεται ότι η Access μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα. Αρχίζοντας από το χαμηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας και προχωρώντας προς τα πάνω, βλέπουμε πρώτα τα εργαλεία. Τα εργαλεία παρέχουν στον χρήστη τη δυνατότητα να δημιουργεί εύκολα φόρμες και αναφορές. Μπορούμε να επεξεργαστούμε απλά δεδομένα και να χρησιμοποιήσουμε παραστάσεις πιστοποίησης δεδομένων ή να παρουσιάσουμε αριθμούς με σύμβολα συναλλαγματικής μονάδας. Οι μακροεντολές επιτρέπουν την αυτοματοποίηση χωρίς προγραμματισμό, ενώ ο κώδικας ABC (Access Basic Code) επιτρέπει στο χρήστη να προγραμματίσει σύνθετες εργασίες. Τέλος, ένας προγραμματιστής C μπορεί να γράψει εφαρμογές που να συνδέονται με άλλα προγράμματα και πηγές δεδομένων.



Οι βάσεις δεδομένων έχουν πολλές μορφές. Μερικές προέρχονται από άλλα προγράμματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων, όπως για παράδειγμα τα dBase IV, Paradox, FoxPro, Btrieve, Oracle και Ingres και μερικές άλλες από επεξεργαστές κειμένου, υπολογιστές μεγάλων συστημάτων ή άγνωστες πηγές μέσα από το Internet. Το όνομα Access (πρόσβαση-προσπέλαση), έχει επιλεγεί για να υποδεικνύει ότι η Access παρέχει δυναμικά και χρήσιμα εργαλεία τα οποία βοηθούν το χρήστη να αποκτά πρόσβαση σε δεδομένα πολλών μορφών. Είναι επίσης δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σαν διασύνδεση χρήστη (user interface) σε βάσεις δεδομένων μεγάλων εταιριών που υπάρχουν σε υπολογιστές μεγάλων συστημάτων. Όλα αυτά λοιπόν, μαζί με τη δυνατότητα δημιουργίας των αντικειμένων που περιγράφονται στη συνέχεια και αναλύονται διεξοδικά σε επόμενα κεφάλαια, κάνουν την Access ένα ιδιαίτερα χρήσιμο και ευέλικτο πρόγραμμα διαχείρισης βάσεων δεδομένων.

3.3.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (DATABASE OBJECTS)

Τα αντικείμενα (objects) των βάσεων δεδομένων περιγράφουν τους διάφορους τρόπους εμφάνισης και διαχείρισης των δεδομένων σε μια βάση δεδομένων. Έτσι, με την Access μπορούμε να δημιουργήσουμε τα ακόλουθα αντικείμενα :

- **Πίνακες (Tables)** Χρησιμοποιούνται στην αποθήκευση δεδομένων.
- **Ερωτήματα (Queries)** Χρησιμοποιούνται στην υποβολή ερωτήσεων σε μια βάση δεδομένων. Η απάντηση συνήθως είναι μια ομάδα εγγραφών. Για παράδειγμα, μπορούμε να ρωτήσουμε ποιοι Εργαζόμενοι έχουν όνομα Κώστας.

- **Φόρμες (Forms)** Χρησιμοποιούνται στην καταχώρηση και εμφάνιση των δεδομένων.
- **Εκθέσεις (Reports)** Χρησιμοποιούνται στην περιληπτική παρουσίαση και την εκτύπωση των δεδομένων.
- **Μακροεντολές (Macros)** Χρησιμοποιούνται στην αυτοματοποίηση των πιο συνηθισμένων εργασιών.
- **Λειτουργικές Μονάδες (Modules)** Χρησιμοποιούνται από τους πιο εξειδικευμένους χρήστες της Access για να γράφουν και να τροποποιούν τα προγράμματα της Access με τη βοήθεια της γλώσσας προγραμματισμού Visual Basic.

3.3.1.1 Πίνακες

Οι πίνακες είναι τα πρωταρχικά δυναμικά στοιχεία των περισσότερων βάσεων δεδομένων και χρησιμεύουν στην καταχώρηση, ανάκτηση και γενικά στην επεξεργασία των πληροφοριών που σχετίζονται με τη βάση δεδομένων μας. Ένας πίνακας (table) είναι ένα σύνολο σχετιζόμενων πληροφοριών, όπως μία λίστα με τα ονόματα των γνωστών μας, τις διευθύνσεις και τους αριθμούς τηλεφώνου τους. Το κάθε σύνολο σχετιζόμενων στοιχείων στον πίνακα ονομάζεται εγγραφή (record). Για παράδειγμα, το όνομα πατέρα, το όνομα μητέρας, το έτος γέννησης, ο τόπος γέννησης και η διεύθυνση κατοικίας ενός εργαζόμενου, είναι μία εγγραφή. Σε έναν πίνακα της Access, οι εγγραφές μπορούν να θεωρηθούν σαν σειρές (rows) που έχουν αποθηκευτεί στον πίνακα. Η κάθε ξεχωριστή πληροφορία που αποθηκεύεται σε μια εγγραφή ονομάζεται πεδίο (field). Έτσι, το Επίθετο και το Όνομα είναι παραδείγματα πεδίων. Σε έναν πίνακα της Access, το κάθε πεδίο μπορεί να θεωρηθεί σαν μία στήλη (column) του πίνακα. Για κάθε πεδίο που προσθέτουμε σε έναν πίνακα, επιλέγουμε τον τύπο δεδομένων του (αριθμός, σημειώσεις, κείμενο, ημερομηνία, αυτόματη αρίθμηση, Ναι/Όχι, λίστα αναζήτησης, χρηματικό ποσό), καθορίζοντας έτσι το είδος των δεδομένων που θα δέχεται σαν τιμές και ανάλογα με τον τύπο ορίζουμε τις ιδιότητές του, ενώ παράλληλα μπορούμε να δώσουμε και μία περιγραφή (description) του πεδίου αυτού.

3.3.1.2 Ερωτήματα

Ο βασικότερος λόγος για τον οποίο ξοδεύουμε το χρόνο μας καταχωρώντας όλα τα δεδομένα μας σε μία βάση δεδομένων, είναι για να μπορούμε εύκολα να βρίσκουμε και να δουλεύουμε με τις πληροφορίες. Στη βάση δεδομένων για την Διαχείριση και Αξιολόγηση των εργαζομένων σε ένα κατάστημα μιας τράπεζας, θελήσαμε κάποια στιγμή, για παράδειγμα, να εμφανίσουμε όλους τους εργαζόμενους που είναι στελέχη. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να δημιουργήσουμε ένα ερώτημα. Ένα ερώτημα (query) θέτει ένα ερωτηματικό στη βάση δεδομένων, όπως το "Ποιες εγγραφές έχουν το Στέλεχος στο πεδίο Επίπεδο;" και μετά ξεχωρίζει αυτές τις εγγραφές από τη βάση δεδομένων και τις τοποθετεί σε ένα υποσύνολο εγγραφών. Αν το ερώτημα απλώς επιλέγει ή ταξινομεί τα δεδομένα, το υποσύνολο έχει το ειδικό όνομα "Δυναμικό Σύνολο" (dynaset). Μπορούμε μετά να δουλέψουμε μόνο με αυτές τις εγγραφές που έχουν επιλεγεί από το ερώτημα που θέσαμε. Μπορούμε να δημιουργήσουμε ερωτήματα που εμφανίζουν όλες τις εγγραφές αλλά μόνο συγκεκριμένα πεδία, όπως για παράδειγμα τα πεδία Επίθετο και Αριθμός Μητρώου.

3.3.1.3 Φόρμες

Όταν καταχωρούμε εγγραφές σε έναν πίνακα, κάθε εγγραφή εμφανίζεται σε μια γραμμή και μπορούμε να δούμε όλες τις εγγραφές. Αν ο πίνακας έχει πολλά πεδία, ίσως να μην μπορούμε να τον δούμε ολόκληρο στην οθόνη μας και να συναντάμε δυσκολίες όταν θέλουμε να δούμε όλα τα πεδία μιας συγκεκριμένης εγγραφής που μας ενδιαφέρει. Η Access μας προσφέρει μια εναλλακτική λύση με τη χρήση της φόρμας (form), για να βλέπουμε και να καταχωρούμε δεδομένα. Η χρήση μιας φόρμας προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα :

- Μπορούμε να επιλέξουμε τα πεδία που θέλουμε να συμπεριλάβουμε σε μία φόρμα και να τα τοποθετήσουμε με τη σειρά που επιθυμούμε.
- Μπορούμε να επιλέξουμε την προβολή μίας μόνο εγγραφής τη φορά, κάτι που μας διευκολύνει στην καλύτερη συγκέντρωσή μας πάνω στη συγκεκριμένη εγγραφή.
- Μπορούμε να εμπλουτίσουμε τη φόρμα με γραφικά ώστε να γίνεται πιο εμφανίσιμη.

Η Access παρέχει πολλά εργαλεία για τη δημιουργία μιας φόρμας. Έτσι, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια Αυτόματη Φόρμα (AutoForm), να χρησιμοποιήσουμε τους Οδηγούς Φορμών (Form Wizards) για να φτιάξουμε κάποιους άλλους συνηθισμένους τύπους φορμών (όπως για παράδειγμα μονόστηλη ή πινακοποιημένη), ή τέλος να κατασκευάσουμε μία φόρμα εξ' αρχής, όταν οι Οδηγοί Φόρμας δεν δημιουργούν ακριβώς τη φόρμα που θέλουμε.

3.3.1.4 Εκθέσεις

Σκοπός των πληροφοριών μιας βάσης δεδομένων δεν είναι μόνο η εμφάνισή τους στην οθόνη του υπολογιστή μας, αλλά και η δυνατότητα εκτύπωσής τους. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια των εκθέσεων (reports) οι οποίες μπορούν να είναι τόσο απλές όσο ένα εκτυπωμένο αντίγραφο ενός πίνακα. Μπορούν επίσης να είναι περίπλοκα έγγραφα που ομαδοποιούν και αθροίζουν πληροφορίες. Όπως και στις φόρμες, για τη δημιουργία μιας έκθεσης η Access παρέχει πολλές δυνατότητες. Έτσι, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια Αυτόματη Έκθεση (AutoReport), να χρησιμοποιήσουμε τους Οδηγούς Εκθέσεων (Report Wizards) για να φτιάξουμε κάποιους άλλους συνηθισμένους τύπους εκθέσεων (όπως για παράδειγμα μονόστηλη ή ταχυδρομικές ετικέτες), ή να κατασκευάσουμε μια έκθεση εξ' αρχής, δίνοντας της την εμφάνιση που θέλουμε.

3.3.1.5 Μακροεντολές - προγραμματισμός χωρίς προγραμματισμό

Στην Access μπορούμε να ορίζουμε μια μακροεντολή για να εκτελούμε οποιαδήποτε σχεδόν εργασία, την οποία θα έπρεπε διαφορετικά να ενεργοποιούμε με το πληκτρολόγιο ή το ποντίκι. Η μοναδική ισχύς των μακροεντολών της Access βρίσκεται στην ικανότητά τους να αυτοματοποιούν αποκρίσεις πολλών τύπων συμβάντων. Το συμβάν (event) μπορεί να είναι κάποια αλλαγή στα δεδομένα, το άνοιγμα ή το κλείσιμο μιας φόρμας ή έκθεσης, το πάτημα του πλήκτρου "Enter", ή ακόμα και η εναλλαγή από το ένα χειριστήριο στο άλλο (η ενεργοποίηση ενός νέου χειριστηρίου). Μέσα σε μια μακροεντολή μπορούμε να συμπεριλάβουμε πολλές

ενέργειες και να ορίσουμε συνθήκες ελέγχου για να εκτελούνται κάποιες απ' αυτές, ανάλογα με κάποιες τιμές στις φόρμες ή στις αναφορές μας. Υπάρχουν σχεδόν 60 μακροεντολές για διαχείριση δεδομένων, δημιουργία διαλογικών πλαισίων, άνοιγμα φορμών και αναφορών, και, γενικώς, αυτοματοποίηση οποιασδήποτε εργασίας.

3.3.1.6 Access Basic

Η Access είναι ένα σοβαρό περιβάλλον ανάπτυξης με μια πλήρη γλώσσα προγραμματισμού. Η Access Basic είναι ένα μοντέλο προγραμματισμού προσανατολισμένου στη δραστηριότητα, και μία ισχυρή και δομημένη γλώσσα προγραμματισμού. Είναι τέλος πλήρως επεκτάσιμη και διαθέτει ρουτίνες κλήσης σε οποιαδήποτε δυναμική βιβλιοθήκη του λειτουργικού περιβάλλοντος Windows. Τέλος, ένα πλήρες περιβάλλον ανάπτυξης IDE (Integrated Development Environment) επιτρέπει τη σύνταξη και τη διόρθωση του κώδικα σε πολλά παράθυρα, αυτόματο έλεγχο και εκτέλεση βήμα-προς-βήμα.

3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο κατάστημα της Τράπεζας που επιλέξαμε απασχολείται ένας μικρός αριθμός εργαζομένων, παρόλα αυτά η καταχώρηση και η προβολή των στοιχείων τους ανά πάσα στιγμή εύκολα και γρήγορα, είναι ένα σοβαρό ζητούμενο. Αν για παράδειγμα η καταχώρηση των εργαζομένων πραγματοποιείται σε καρτέλες του καταστήματος, τα προβλήματα που ανακύπτουν γύρω από την καταχώρηση των στοιχείων, την ενημέρωσή τους, την σύγκριση με άλλους εργαζόμενους ή και ακόμα η αποστολή τους, είναι πολλά. Πέρα από αυτά τα προβλήματα που πρέπει να λυθούν, δημιουργώντας μια βάση δεδομένων για την διαχείριση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύουμε ακριβώς και στο κομμάτι της αξιολόγησης. Στην προσπάθεια δηλαδή κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου όπως π.χ. αν εφαρμόζει με συνέπεια τις υπηρεσιακές του εργασίες ή αν έρχεται με επιμελημένη την εμφάνισή του, να εκφραστούν ποσοτικά, έτσι ώστε μια συνολική βαθμολογία να αντιστοιχεί για κάθε εργαζόμενο. Έτσι ένα από τα προβλήματα που θέλουμε να λύσουμε είναι όλη αυτή η διαδικασία να τυποποιηθεί και να μην είναι για παράδειγμα θέμα κρίσης του υπεύθυνου του καταστήματος μόνο, έτσι ώστε η βαθμολογία του κάθε εργαζόμενου θα είναι στη διάθεση της διοίκησης για προβολή, σύγκριση, αναθεώρηση και οποιαδήποτε άλλη χρήση για την διεξαγωγή μιας σειράς συμπερασμάτων. Στόχος λοιπόν αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάπτυξη μιας φιλικής προς το χρήστη εφαρμογής, η οποία θα επιτυγχάνει τα ακόλουθα:

1. Εύκολη και γρήγορη καταχώρηση των στοιχείων των εργαζομένων του καταστήματος
2. Δυνατότητα αξιολόγησης του εργαζόμενου με καταχώρηση της βαθμολογίας για προβολή, σύγκριση και αναθεώρηση αργότερα.
3. Δυνατότητα επιλογής των κριτηρίων ανάλογα με το επίπεδο του εργαζόμενου για την διαδικασία της αξιολόγησης.
4. Δυνατότητα σύγκρισης των εργαζομένων μέσω της προβολής των εργαζομένων του ίδιου επιπέδου ή και όλων και η κατάταξή τους με βάση τις μεγαλύτερες βαθμολογίες.

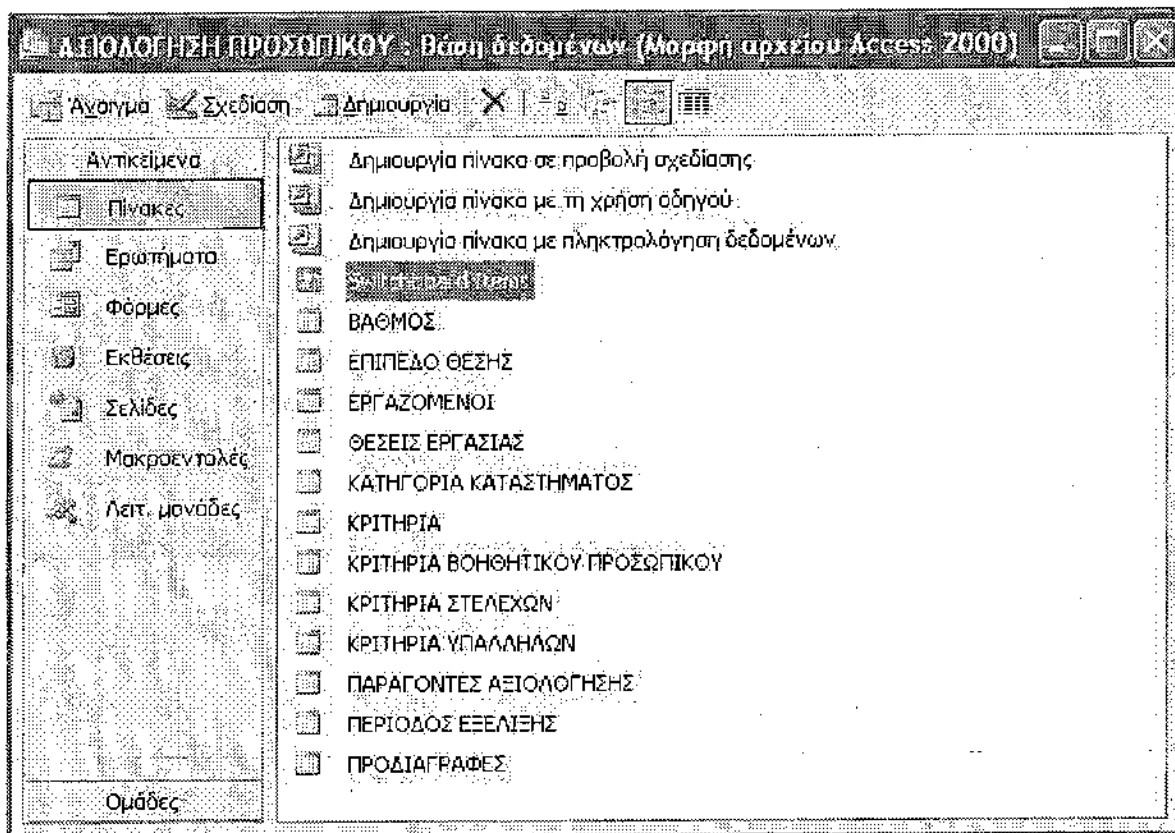
5. Δυνατότητα εισαγωγής, διαγραφής, αλλαγής και ανανέωσης των κριτηρίων αξιολόγησης και ο καθορισμός τους για ποια επίπεδα εργαζομένων θα χρησιμοποιούνται.
6. Εκτύπωση του Δελτίου του εργαζόμενου με όλα τα στοιχεία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του.
7. Όμορφη και πρακτική εμφάνιση των φορμών για την εισαγωγή των κύριων, αλλά και των δευτερευόντων στοιχείων της βάσης.

3.4.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η εφαρμογή όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, που εξηγεί και τους λόγους επιλογής, δημιουργήθηκε με το πρόγραμμα σχεσιακών βάσεων δεδομένων Microsoft Access. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και την καταχώρηση των αναγκαίων πληροφοριών με σκοπό τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων που επιθυμούμε, στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε τα βήματα που γίνανε για το σχεδιασμό και δημιουργία της εφαρμογής στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Δηλαδή περιγραφή των Πινάκων και των Φορμών που δημιουργήθηκαν, τα Ερωτήματα και οι Μακροεντολές που χρειάστηκαν για να καλυφτούν οι απαιτήσεις ενός συστήματος Διαχείρισης και Αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι Εκθέσεις για την εκτύπωση των συμπερασμάτων της όλης διαδικασίας.

3.4.1.1 Πίνακες

Η δημιουργία των πινάκων σε μια σχεσιακή βάση δεδομένων είναι το πρώτο και ίσως από τα σημαντικότερα βήματα. Ο σωστός σχεδιασμός της βάσης είναι κάτι που τελικά θα κρίνει την αποτελεσματικότητά της, αλλά και το πόσο λειτουργική και κατανοητή μπορεί να είναι στο χρήστη. Οι σχεσιακοί κανόνες και οι κανόνες κανονικοποίησης των πινάκων πρέπει να συμπεριλαμβάνονται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, έτσι ώστε η βάση δεδομένων που θέλουμε να φτιάξουμε να μην αντιμετωπίσει κάποιο ουσιαστικό πρόβλημα στη λειτουργία της και στην εφαρμογή της. Στη συγκεκριμένη βάση δεδομένων για την διαχείριση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού για ένα κατάστημα μιας τράπεζας απαιτείται η δημιουργία των εξής πινάκων: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ, ΒΑΘΜΟΣ, ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ, ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ και ο Πίνακας Switchboard Items.



3.4.1.1 Πίνακας: ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ

Ο πίνακας ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ και ΕΠΙΠΕΔΟ. Η οντότητα ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΕΠΙΠΕΔΟ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση του επιπέδου του εργαζομένου.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	Αυτόματη Αριθμ.
ΕΠΙΠΕΔΟ	Κείμενο

3.4.1.2 Πίνακας: ΒΑΘΜΟΣ

Ο πίνακας ΒΑΘΜΟΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΚΩΔΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΥ και ΒΑΘΜΟΣ. Η οντότητα ΚΩΔΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΥ έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΒΑΘΜΟΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση του βαθμού εργασίας του εργαζομένου.

ΒΑΘΜΟΣ : Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΚΩΔΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΥ	Αυτόματη Αριθμ.
ΒΑΘΜΟΣ	Κείμενο

3.4.1.1.3 Πίνακας: ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο πίνακας ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ID, ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ και ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Η οντότητα ID έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ έχει τύπο δεδομένων Αριθμός και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΕΠΙΠΕΔΟ του πίνακα ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ. Η οντότητα ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση της θέσης εργασίας του εργαζομένου.

ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ID	Αυτόματη Αριθμ.
ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ	Αριθμός
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Κείμενο

3.4.1.1.4 Πίνακας: ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ο πίνακας ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΚΩΔΙΚΟΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ και ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ. Η οντότητα ΚΩΔΙΚΟΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση των κατηγοριών των καταστημάτων που προτείνεται ο εργαζόμενος ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησής του.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ : Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΚΩΔΙΚΟΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	Αυτόματη Αριθμ.
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	Κείμενο

3.4.1.1.5 Πίνακας: ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Ο πίνακας ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ και ΠΕΡΙΟΔΟΣ. Η οντότητα ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΠΕΡΙΟΔΟΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση της

περιόδου που πρέπει να ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης του εργαζόμενου σε σχέση με την θέση εργασίας που προτείνεται.

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΠΙΛΗΨΗΣ Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	Αυτόματη Αριθμ.
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Κείμενο

3.4.1.1.6 Πίνακας: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Ο πίνακας ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ είναι από τους βασικότερους πίνακες της συγκεκριμένης βάσης, στον οποίο καταχωρούνται τα βασικά στοιχεία των εργαζόμενων του καταστήματος μας, τα οποία χρησιμοποιούνται στην επεξεργασία, προβολή και εκτύπωσή αυτών των στοιχείων. Ο πίνακας ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ, ΕΠΩΝΥΜΟ, ΟΝΟΜΑ, ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ, ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ, ΕΠΙΠΕΔΟ, ΘΕΣΗ, ΒΑΘΜΟΣ, ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ, ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ, ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΡΙΤΗ, ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗ, ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ, ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ, ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ και τέλος ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ. Η οντότητα ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο, καθώς επίσης έχει οριστεί το μέγεθος του πεδίου 5, ενώ και για την εισαγωγή των στοιχείων και τη διευκόλυνση του χρήστη έχει οριστεί και μια μάσκα εισαγωγής του πενταψήφιου αριθμού. Η συγκεκριμένη οντότητα αποτελεί και το πρωτεύον κλειδί για τον πίνακα ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ. Σε αυτή την οντότητα γίνεται η καταχώρηση του αριθμού μητρώου του εργαζόμενου που αποτελεί και μοναδικό στοιχείο για τον κάθε εργαζόμενο. Η οντότητα ΕΠΩΝΥΜΟ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση του επωνύμου του εργαζόμενου. Η οντότητα ΟΝΟΜΑ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση του ονόματος του εργαζόμενου. Η οντότητα ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση του πατρωνύμου του εργαζόμενου. Η οντότητα ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ έχει τύπο δεδομένων Ημερομηνία/Ωρα και γίνεται η καταχώρηση της ημερομηνίας πρόσληψης του εργαζόμενου. Η οντότητα ΕΠΙΠΕΔΟ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΕΠΙΠΕΔΟ του πίνακα ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ. Η οντότητα ΘΕΣΗ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ του πίνακα ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Η οντότητα ΒΑΘΜΟΣ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΒΑΘΜΟΣ του πίνακα ΒΑΘΜΟΣ. Η οντότητα ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση της βαθμολογίας που έχει προκύψει από την αξιολόγηση του εργαζόμενου. Η οντότητα ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ έχει τύπο δεδομένων Ημερομηνία/Ωρα και γίνεται η εισαγωγή της ημερομηνίας που καταχωρούνται στη βάση τα στοιχεία του εργαζόμενου. Η οντότητα ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση του ονοματεπωνύμου του υπεύθυνου για την καταχώρηση του εργαζόμενου στη βάση. Η οντότητα ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΡΙΤΗ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η

καταχώρηση του ονοματεπωνύμου του κριτή που αξιολογεί τον εργαζόμενο. Η οντότητα ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση των παρατηρήσεων που τυχόν έχουν προκύψει από την πλευρά του κριτή που κάνει την αξιολόγηση του εργαζόμενου. Η οντότητα ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση των παρατηρήσεων που τυχόν έχουν προκύψει από την πλευρά του κρινόμενου σχετικά με την διαδικασία αξιολόγησης του. Η οντότητα ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ του πίνακα ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ και γίνεται η καταχώρησή της θέσης που προτείνεται ο συγκεκριμένος εργαζόμενος μετά την διαδικασία της αξιολόγησής του. Η οντότητα ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ του πίνακα ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ. Η οντότητα ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΠΕΡΙΟΔΟΣ του πίνακα ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	Κείμενο
ΕΠΩΝΥΜΟ	Κείμενο
ΟΝΟΜΑ	Κείμενο
ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ	Κείμενο
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	Ημερομηνία/Ωρ
ΕΓΓΠΕΔΟ	Αριθμός
ΘΕΣΗ	Αριθμός
ΒΑΘΜΟΣ	Αριθμός
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Κείμενο
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ	Ημερομηνία/Ωρ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ	Κείμενο
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΡΙΤΗ	Κείμενο
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗ	Κείμενο
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ	Κείμενο
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ	Αριθμός
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	Αριθμός
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	Αριθμός

3.4.1.1.7 Πίνακας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο πίνακας ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ID και ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ. Η οντότητα ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ID έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ : Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Αυτόματη Αριθ.
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Κείμενο

3.4.1.1.8 Πίνακας: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Ο πίνακας ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΒΑΡΥΤΗΤΑ και ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ. Η οντότητα ΒΑΡΥΤΗΤΑ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση της βαρύτητας που έχει η κάθε προδιαγραφή. Επειδή οι τιμές έχουν την μορφή κλίμακας, (από μια μικρή τιμή κλιμακωτά σε μια μεγαλύτερη και δεν μπορούν να είναι ίδιες οι τιμές για δυο διαφορετικές προδιαγραφές), η συγκεκριμένη οντότητα σε συνδυασμό με την οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ αποτελούν το κλειδί του πίνακα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ. Η οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση της κλίμακας αξιολόγησης που θα επιλέγεται για κάθε κριτήριο.

ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ : Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΒΑΡΥΤΗΤΑ	Κείμενο
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ	Κείμενο

3.4.1.1.9 Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Ο πίνακας ΚΡΙΤΗΡΙΑ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ID, ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ και ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Η οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΟ ID έχει τύπο δεδομένων Αυτόματη Αρίθμηση, έτσι ώστε να προσδιορίζει μοναδικά την κάθε εγγραφή στον πίνακα αυτό και να αποτελεί το πρωτεύον κλειδί του πίνακα. Η οντότητα ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και είναι δεσμευμένο επειδή με χρήση του Οδηγού Αναζήτησης, το συγκεκριμένο πεδίο παίρνει στοιχεία από την οντότητα ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ του πίνακα ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ. Η οντότητα ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και γίνεται η καταχώρηση των κριτηρίων αξιολόγησης του εργαζομένου. Η οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ έχει τύπο δεδομένων Ναι/Όχι και γίνεται η καταχώρηση αν το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων με επίπεδο στελέχη. Η οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ έχει τύπο δεδομένων Ναι/Όχι και γίνεται η καταχώρηση αν το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων με επίπεδο υπάλληλοι. Η οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ έχει τύπο δεδομένων Ναι/Όχι και γίνεται η καταχώρηση αν το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων με επίπεδο βοηθητικό προσωπικό.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
▶ ΚΡΙΤΗΡΙΟΤΕ	Αυτόματη Αριθμ.
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Αριθμός
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	Κείμενο
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Ναι/Όχι
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Ναι/Όχι
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟ	Ναι/Όχι

3.4.1.1.10 Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ο πίνακας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ και ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ. Είναι επί της ουσίας ο πίνακας που πραγματοποιείται η αξιολόγηση των εργαζομένων με επίπεδο στελέχη. Η οντότητα ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και εμφανίζει τα κριτήρια εκείνα που είναι επιλεγμένα στην οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ στον πίνακα ΚΡΙΤΗΡΙΑ. Η ενημέρωση των στοιχείων του πίνακα γίνεται με τη χρήση κάποιων ερωτημάτων και μακροεντολών που θα αναλυθούν αργότερα. Η οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και παίρνει τα στοιχεία από την οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ του πίνακα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
▶ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	Κείμενο
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ	Κείμενο

3.4.1.1.11 Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ο πίνακας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ και ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ. Είναι επί της ουσίας ο πίνακας που πραγματοποιείται η αξιολόγηση των εργαζομένων με επίπεδο υπάλληλοι. Η οντότητα ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και εμφανίζει τα κριτήρια εκείνα που είναι επιλεγμένα στην οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ στον πίνακα ΚΡΙΤΗΡΙΑ. Η ενημέρωση των στοιχείων του πίνακα γίνεται με τη χρήση κάποιων ερωτημάτων και μακροεντολών που θα αναλυθούν αργότερα. Η οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και παίρνει τα στοιχεία από την οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ του πίνακα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
▶ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	Κείμενο
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ	Κείμενο

3.4.1.1.12 Πίνακας: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο πίνακας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ και ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ. Είναι επί της ουσίας ο πίνακας που πραγματοποιείται η αξιολόγηση των εργαζομένων με επίπεδο βοηθητικό προσωπικό. Η οντότητα ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και εμφανίζει τα κριτήρια εκείνα που είναι επιλεγμένα στην οντότητα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ στον πίνακα ΚΡΙΤΗΡΙΑ. Η ενημέρωση των στοιχείων του πίνακα γίνεται με τη χρήση κάποιων ερωτημάτων και μακροεντολών που θα αναλυθούν αργότερα. Η οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και παίρνει τα στοιχεία από την οντότητα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ του πίνακα ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	Κείμενο
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ	Κείμενο

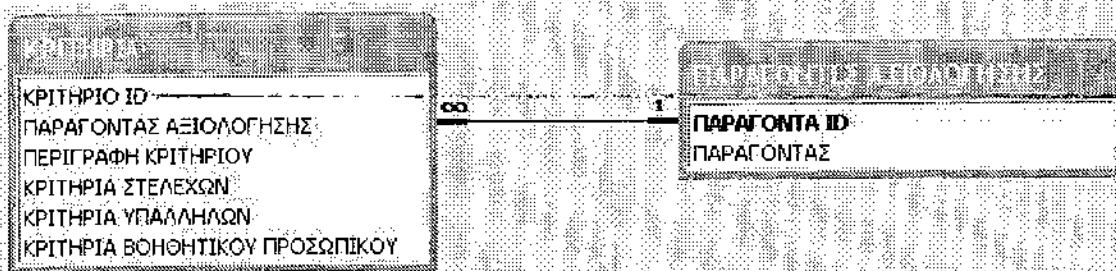
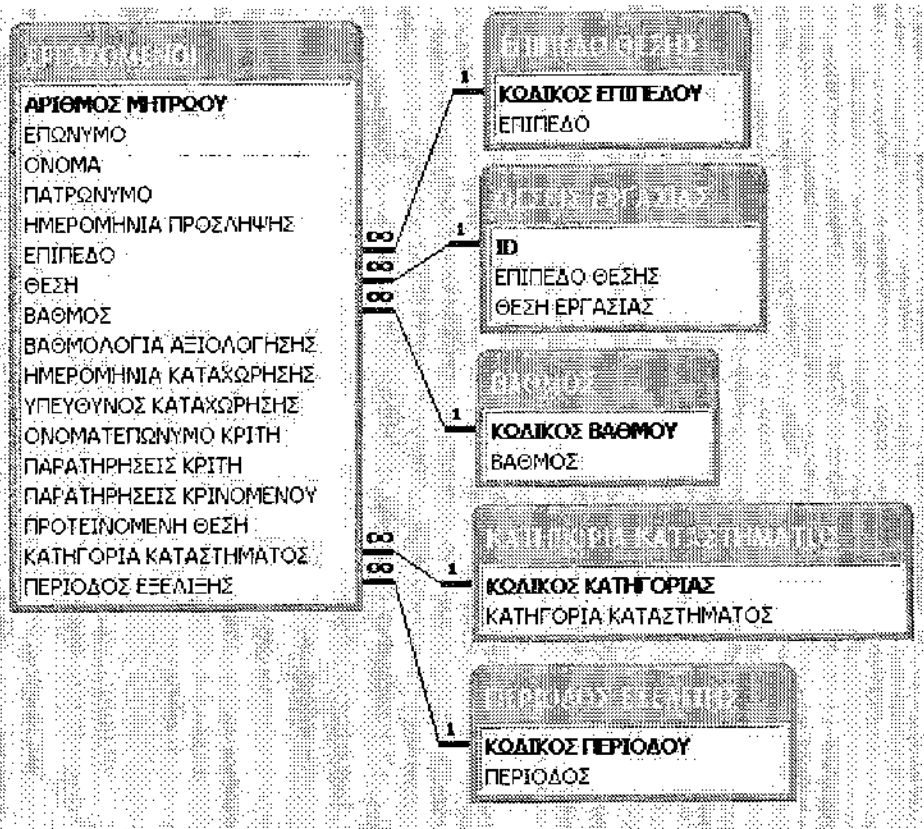
3.4.1.1.13 Πίνακας: Switchboard Items

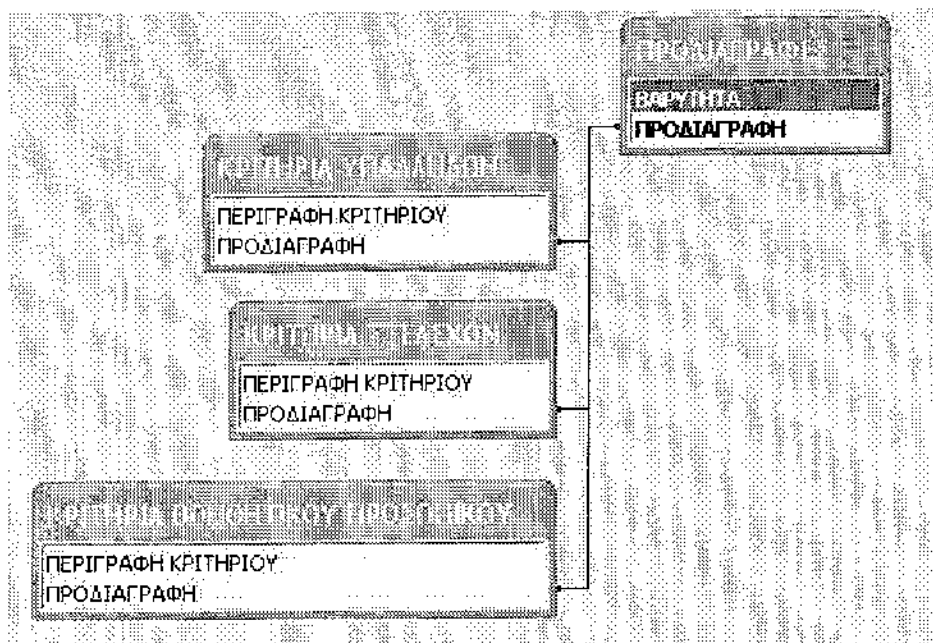
Ο πίνακας Switchboard Items περιλαμβάνει τις παρακάτω οντότητες: SwitchboardID, ItemNumber, ItemText, Command και Argument. Είναι επί της ουσίας ο πίνακας που αποθηκεύονται τα στοιχεία για την εκτέλεση του μενού επιλογής που εμφανίζεται με την είσοδο στην εφαρμογή με ένα φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον και εύκολη περιήγηση στις επιλογές και τις δυνατότητες της βάσης. Η οντότητα SwitchboardID έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και χρησιμεύει στη διάκριση των δυο κεντρικών μενού που δημιουργήσαμε. Η οντότητα ItemNumber έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και χρησιμεύει στη διάκριση των επιμέρους επιλογών στα δύο μενού. Μαζί με την προηγούμενη οντότητα αποτελούν το κλειδί του πίνακα αφού προσδιορίζουν μοναδικά την κάθε επιλογή. Η οντότητα ItemText έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και χρησιμεύει στην καταχώρηση του ονόματος της κάθε επιλογής. Η οντότητα Command έχει τύπο δεδομένων Αριθμό και χρησιμοποιείται για την περιήγηση στις επιλογές των μενού, δηλαδή δηλώνει τον προορισμό της κάθε επιλογής. Η οντότητα Argument έχει τύπο δεδομένων Κείμενο και ορίζει το όνομα του πίνακα, του ερωτήματος ή της φόρμας που η συγκεκριμένη επιλογή θα ανοίγει.

Switchboard Items - Πίνακας	
Όνομα πεδίου	Τύπος δεδομένων
SwitchboardID	Αριθμός
ItemNumber	Αριθμός
ItemText	Κείμενο
Command	Αριθμός
Argument	Κείμενο

3.4.1.2 Σχέσεις που ορίζουν τους πίνακες

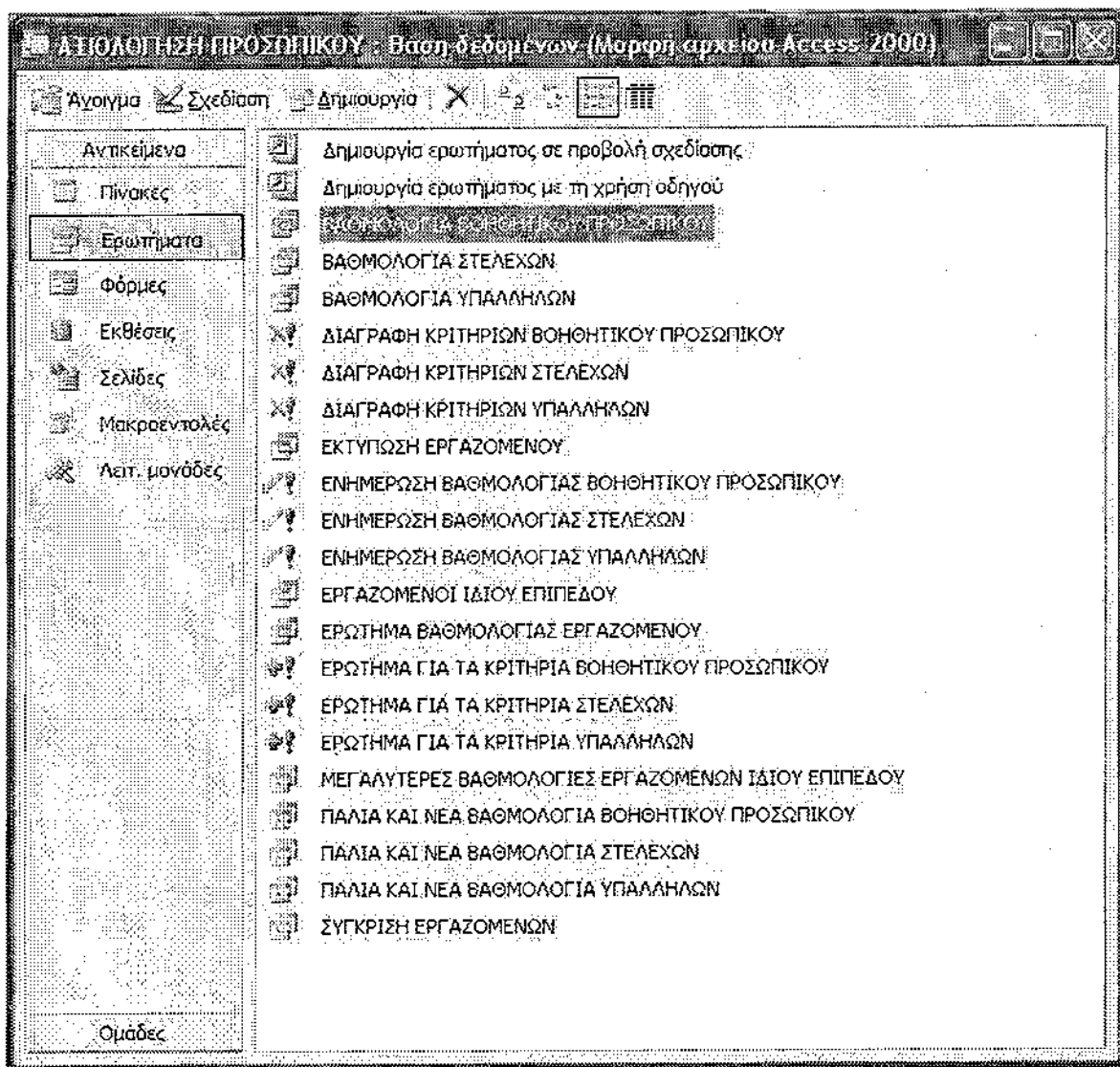
Ένα από τα σημαντικότερα σημεία που χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής στο σχεδιασμό μιας βάσης δεδομένων είναι οι σχέσεις μεταξύ των οντοτήτων των πινάκων. Αυτό το σημείο είναι επίσης καθοριστικό στην σωστή εφαρμογή και λειτουργική χρήση μιας βάσης. Στη συγκεκριμένη βάση οι τρεις βασικοί μας πίνακες είναι οι ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ και ο πίνακας ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ. Ο πίνακας ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ συνδέεται με τους πίνακες ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ, ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΒΑΘΜΟΣ, ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ και ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ με τη σχέση πολλά-προς-ένα. Ο πίνακας ΚΡΙΤΗΡΙΑ συνδέεται με τον πίνακα ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ πάλι με την σχέση πολλά-προς-ένα. Τέλος ο πίνακας ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ορίζει τις τιμές των ανάλογων οντοτήτων στους πίνακες ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ και τέλος του πίνακα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες.





3.4.1.3 Ερωτήματα

Το βασικό μέσο διεξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων ως αποτέλεσμα επεξεργασίας των στοιχείων που είναι καταχωρημένα στους πίνακες, είναι τα ερωτήματα. Ο εύκολος τρόπος δημιουργίας ενός ερωτήματος που προσφέρει η Access με τους Οδηγούς, αλλά και η δυνατότητα διατύπωσής του σε γλώσσα SQL αποτελούν μερικά σοβαρά πλεονεκτήματα που αξιοποιήθηκαν για την δημιουργία της βάσης μας. Ουσιαστικά η βάση για την διαχείριση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός καταστήματος μιας τράπεζας, απαιτεί την δημιουργία και χρησιμοποίηση μιας σειράς ερωτημάτων έτσι ώστε να μπορεί να εκτελέσει βασικές λειτουργίες όπως είναι π.χ. η αξιολόγηση του εργαζομένου, η σύγκριση του με άλλους εργαζόμενους, αλλά ακόμα και η προβολή συγκεκριμένων στοιχείων που επιθυμούμε κάποιες φορές στις φόρμες της βάσης μας. Τα ερωτήματα που χρειάστηκε να δημιουργηθούν για να φέρουμε εις πέρας όλη τη διαδικασία διαχείρισης και αξιολόγησης του προσωπικού του καταστήματος που στόχο είχε η εφαρμογή μας, είναι τα εξής: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ, ΕΡΩΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ, ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ, ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ και τέλος ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι δηλώσεις SQL που χρησιμοποιεί κάθε ερώτημα.



3.4.1.3.1 Ερώτημα: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
SELECT Sum(ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.ΒΑΡΥΤΗΤΑ) AS ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
FROM ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ INNER JOIN [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ] ON ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ = [ΚΡΙΤΗΡΙΑ
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ].ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ
WHERE ((([ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ].[ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ])=[ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ].[ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ]));
```

3.4.1.3.2 Ερώτημα: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
SELECT Sum(ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.ΒΑΡΥΤΗΤΑ) AS ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
FROM ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ INNER JOIN [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ] ON
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ=[ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ].ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ
```

```
WHERE ((([ΚΡΙΤΗΡΙΑ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ]!ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ)=ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ!ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ));
```

3.4.1.3.3 Ερώτημα: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
SELECT Sum(ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.ΒΑΡΥΤΗΤΑ) AS ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
FROM ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ INNER JOIN [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ] ON
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ=[ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ].ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ
WHERE ((([ΚΡΙΤΗΡΙΑ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ]!ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ)=ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ!ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ));

3.4.1.3.4 Ερώτημα: ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
DELETE [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ].[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ]
FROM [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ];

3.4.1.3.5 Ερώτημα: ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
DELETE [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ].[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ]
FROM [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ];

3.4.1.3.6 Ερώτημα: ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
DELETE [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ].[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ]
FROM [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ];

3.4.1.3.7 Ερώτημα: ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΟΝΟΜΑ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ], ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΙΠΕΔΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΘΕΣΗ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΒΑΘΜΟΣ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΡΙΤΗ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗ], ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ], ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ],

```

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ]
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
WHERE ((([Forms]![ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΑΡΙΘΜΟΣ
ΜΗΤΡΩΟΥ])=[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]));

```

3.4.1.3.8 Ερώτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```

UPDATE ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ SET ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ] = [Forms]![ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ]![ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ]
WHERE ((([ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ])=[Forms]![ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ
ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ]![ΑΡΙΘΜΟΣ
ΜΗΤΡΩΟΥ]));

```

3.4.1.3.9 Ερώτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```

UPDATE ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ SET ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ] = [Forms]![ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ]![ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ]
WHERE ((([ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ])=[Forms]![ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ
ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ]![ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]));

```

3.4.1.3.10 Ερώτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```

UPDATE ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ SET ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ] = [Forms]![ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ]![ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ]
WHERE ((([ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ])=[Forms]![ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ
ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ]![ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]));

```

3.4.1.3.11 Ερώτημα: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```

SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΟΝΟΜΑ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΙΠΕΔΟ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΘΕΣΗ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΒΑΘΜΟΣ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ]
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
WHERE
((( [Forms]![ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΕΠΙΠΕΔΟ])=[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ]![ΕΠΙΠΕΔΟ]));

```

3.4.1.3.12 Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ]
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
WHERE (((ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]) Like [ΔΩΣΤΕ ΑΡΙΘΜΟ
ΜΗΤΡΩΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ]);
```

3.4.1.3.13 Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
INSERT INTO [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ] ([ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ])
SELECT ΚΡΙΤΗΡΙΑ.[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ]
FROM ΚΡΙΤΗΡΙΑ
WHERE ((([ΚΡΙΤΗΡΙΑ].[ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ])=True));
```

3.4.1.3.14 Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
INSERT INTO [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ] ([ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ])
SELECT ΚΡΙΤΗΡΙΑ.[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ]
FROM ΚΡΙΤΗΡΙΑ
WHERE ((([ΚΡΙΤΗΡΙΑ].[ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ])=True));
```

3.4.1.3.15 Ερώτημα: ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
INSERT INTO [ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ] ([ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ])
SELECT ΚΡΙΤΗΡΙΑ.[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ]
FROM ΚΡΙΤΗΡΙΑ
WHERE ((([ΚΡΙΤΗΡΙΑ].[ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ])=True));
```

3.4.1.3.16 Ερώτημα: ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

```
SELECT [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].ΕΠΩΝΥΜΟ, [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ
ΕΠΙΠΕΔΟΥ].ΟΝΟΜΑ, [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ,
[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].ΕΠΙΠΕΔΟ, [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ
ΕΠΙΠΕΔΟΥ].ΘΕΣΗ, [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].ΒΑΘΜΟΣ,
[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ]
FROM [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ]
```

ORDER BY [ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ].[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ] DESC;

3.4.1.3.17 Ερώτημα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΟΝΟΜΑ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ], [ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ].ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, [ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ]
WHERE ((([ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ].[ΑΡΙΘΜΟΣ
ΜΗΤΡΩΟΥ])=[Forms].[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ].[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]));

3.4.1.3.18 Ερώτημα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΟΝΟΜΑ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ], [ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ].ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, [ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ]
WHERE ((([ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ].[ΑΡΙΘΜΟΣ
ΜΗΤΡΩΟΥ])=[Forms].[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ].[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]));

3.4.1.3.19 Ερώτημα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΟΝΟΜΑ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ], [ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ].ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, [ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ]
WHERE ((([ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ].[ΑΡΙΘΜΟΣ
ΜΗΤΡΩΟΥ])=[Forms].[ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ].[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]));

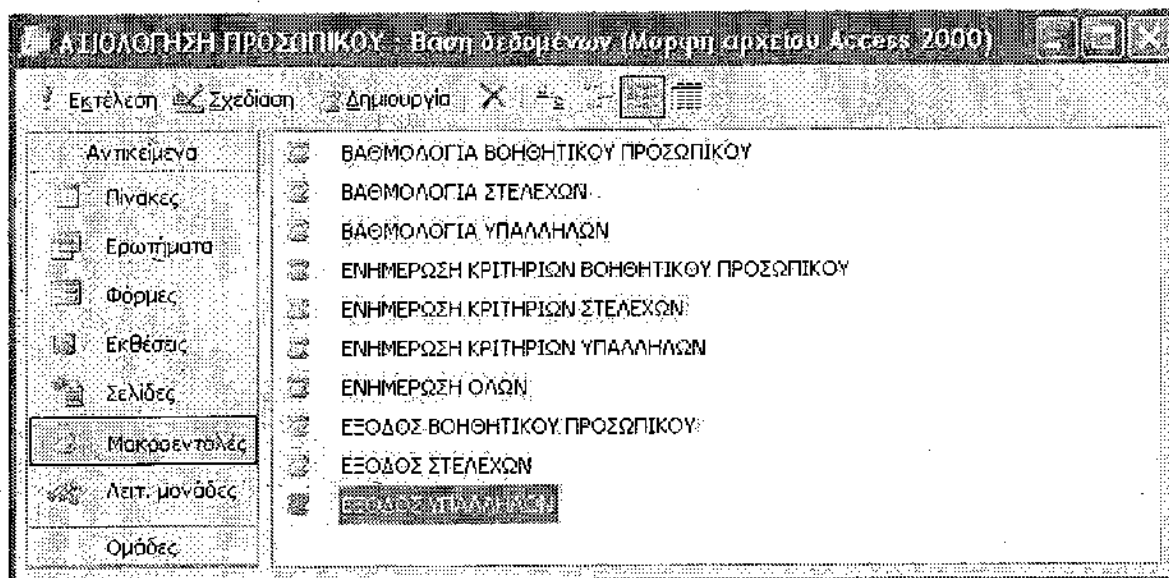
3.4.1.3.20 Ερώτημα: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η δήλωση SQL του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι η ακόλουθη:
SELECT ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ],
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΟΝΟΜΑ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΕΠΙΠΕΔΟ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΘΕΣΗ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.ΒΑΘΜΟΣ,
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ]
FROM ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

WHERE (((ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]) Like [Δώστε Αριθμό Μητρώου πρώτου εργαζομένου] Or (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.[ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ]) Like [Δώστε Αριθμό Μητρώου δεύτερου εργαζομένου]));

3.4.1.4 Μακροεντολές

Η δυνατότητα αυτοματοποίησης κάποιων διαδικασιών όπως το άνοιγμα κάποιων ερωτημάτων ή κάποιων φορμών, το κλείσιμο με την καταχώρηση κάποιων στοιχείων σε μία άλλη φόρμα ή και ακόμα βασικών λειτουργιών όπως η ενημέρωση των στοιχείων ενός πίνακα, γίνονται με την βοήθεια μακροεντολών. Στην εφαρμογή μας χρησιμοποιήσαμε τις εξής μακροεντολές: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΟΛΩΝ, ΕΞΟΔΟΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΞΟΔΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΕΞΟΔΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ. Ακολουθεί παρουσίαση της κάθε μακροεντολής και των διαδικασιών που εκτελεί.



3.4.1.4.1 Μακροεντολή: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για το κλείσιμο της φόρμας ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, το κλείσιμο της φόρμας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ και για την ενημέρωση της φόρμας ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.

3.4.1.4.2 Μακροεντολή: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για το κλείσιμο της φόρμας ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, το κλείσιμο της φόρμας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ και για την ενημέρωση της φόρμας ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.

3.4.1.4.3 Μακροεντολή: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για το κλείσιμο της φόρμας ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, το κλείσιμο της φόρμας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ και για την ενημέρωση της φόρμας ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.

3.4.1.4.4 Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των ερωτημάτων ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ και ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.4.1.4.5 Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των ερωτημάτων ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ και ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

3.4.1.4.6 Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των ερωτημάτων ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ και ΕΡΩΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.4.1.4.7 Μακροεντολή: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΟΛΩΝ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των μακροεντολών ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ και ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.4.1.4.8 Μακροεντολή: ΕΞΟΔΟΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για το κλείσιμο της φόρμας ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ και το άνοιγμα της φόρμας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.4.1.4.9 Μακροεντολή: ΕΞΟΔΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

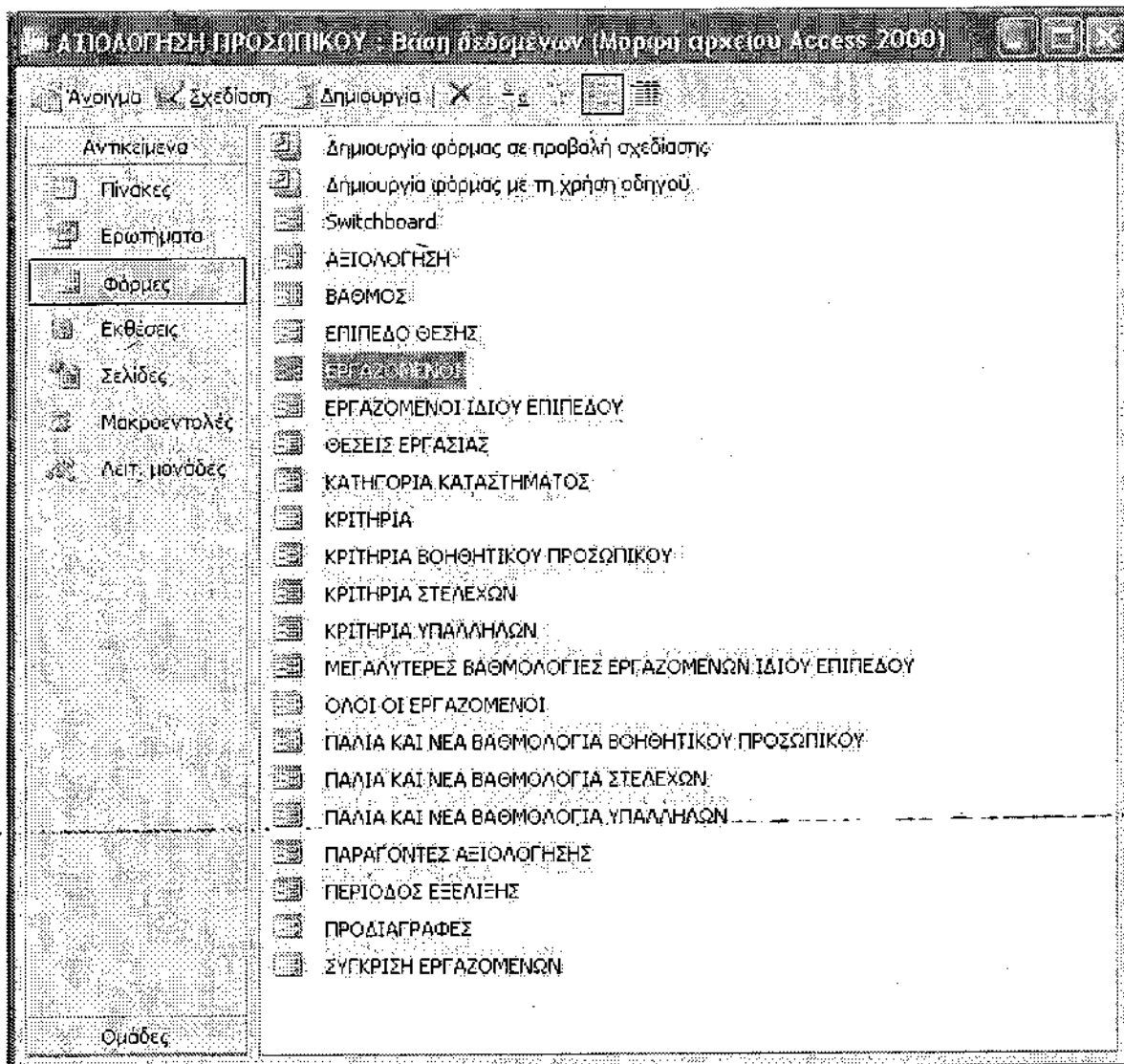
Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για το κλείσιμο της φόρμας ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ και το άνοιγμα της φόρμας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

3.4.1.4.10 Μακροεντολή: ΕΞΟΛΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η συγκεκριμένη μακροεντολή χρησιμοποιείται για το κλείσιμο της φόρμας ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ και το άνοιγμα της φόρμας ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

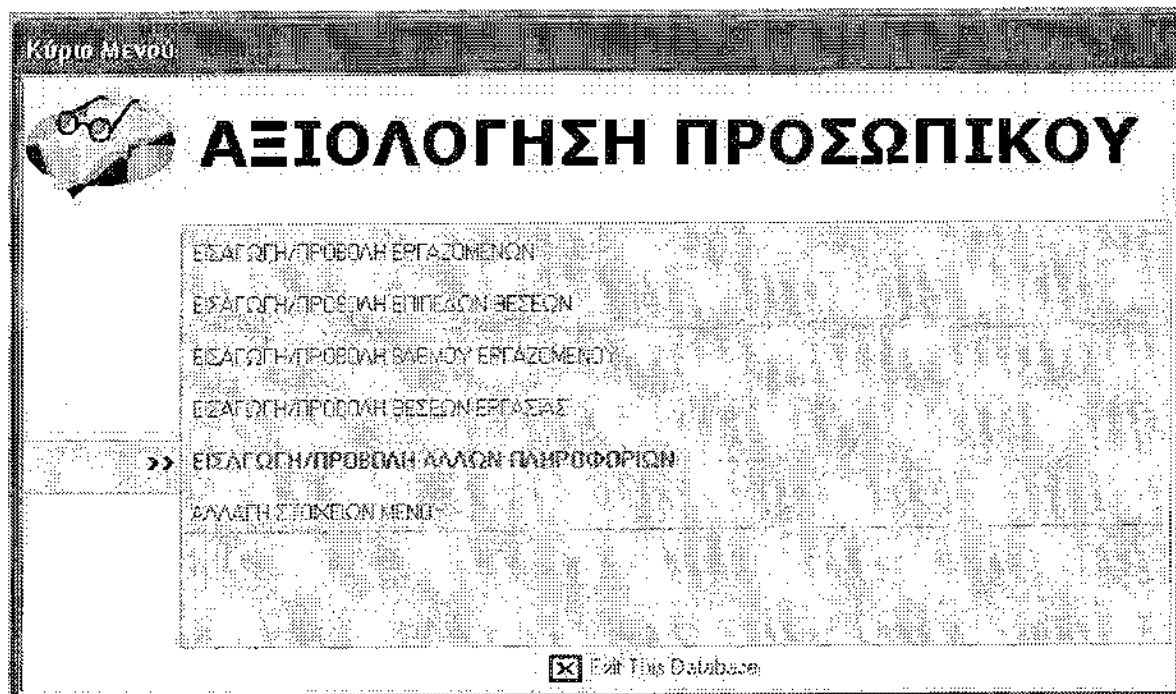
3.4.1.5 Φόρμες

Αξιοποιώντας τις πολλές δυνατότητες που έχουν οι φόρμες, η χρησιμοποίησή τους μερικές φορές ξεφεύγει από την προβολή των στοιχείων ενός πίνακα μόνο και μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για την εκτέλεση κάποιων διαδικασιών που αλλιώς θα απαιτούσαν τη δημιουργία ερωτημάτων και τη χρήση και σύνδεσή τους. Για παράδειγμα η προβολή μιας φόρμας με κάποια στοιχεία και η επιλογή για το άνοιγμα μιας άλλης φόρμας και η δυνατότητα επιλογής συγκεκριμένου πεδίου που θα ταυτίζονται όσον αφορά την απεικόνιση των στοιχείων των πινάκων που αναφέρεται η κάθε φόρμα, είναι κάτι που στη συγκεκριμένη εφαρμογή αποδείχτηκε πολύ χρήσιμο και λειτουργικό. Παρακάτω παρουσιάζονται οι φόρμες που δημιουργήθηκαν και η ανάλυση της σκοπιμότητας της κάθε μίας.



3.4.1.5.1 Φόρμα: Switchboard Items

Η φόρμα αυτή αποτελεί την φόρμα εισαγωγής στην εφαρμογή με δυνατότητα επιλογής των διαδικασιών που επιθυμεί ο χρήστης να πραγματοποιήσει μέσα από ένα εύχρηστο και κατανοητό μενού που εμφανίζεται.



3.4.1.5.2 Φόρμα: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η φόρμα ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ αποτελεί την κύρια φόρμα των διαδικασιών που διαπραγματεύεται μια βάση δεδομένων στο ζήτημα της διαχείρισης και αξιολόγησης του προσωπικού ενός καταστήματος μιας τράπεζας. Η φόρμα αυτή εμφανίζει όλα τα στοιχεία που είναι καταχωρημένα για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο, καθώς και δίνεται η δυνατότητα για μια σειρά επιλογές όπως για παράδειγμα η εύρεση κάποιου εργαζομένου με χρησιμοποίηση οποιουδήποτε στοιχείου του, η εμφάνιση όλων των εργαζομένων, η εμφάνιση εργαζομένων που έχουν το ίδιο επίπεδο, η διαδικασία της αξιολόγησης είτε για καταχώρηση, είτε για αναθεώρηση της βαθμολογίας του, η σύγκριση των εργαζομένων με την εισαγωγή των αριθμών μητρώων των εργαζομένων, καθώς και λειτουργίες εγγραφών όπως είναι η εισαγωγή, η αποθήκευση, η διαγραφή και τέλος η εκτύπωση.

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 1111

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΖΕΡΒΑΣ

ΟΝΟΜΑ: ΒΑΓΓΕΛΗΣ

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: ΧΡΗΣΤΟΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ: 11/2/2001

ΕΠΙΠΕΔΟ: ΣΤΕΛΕΧΟΣ

ΘΕΣΗ: ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΒΑΘΜΟΣ: ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΡΙΤΗ: ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗ: ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΘΟΜΕΝΟΥ: ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 136

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ: ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ: 1ης

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ: 1 ΕΩΣ 2 ΧΡΟΝΙΑ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ: 25/10/2004

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ: ΒΟΥΓΙΟΥΚΛΑΚΗ ΑΛΙΚΗ

ΕΥΡΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΟΔΩΝ	ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ
ΝΕΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ	ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ

Εγγραφή: 14 1 1 1 από 3

3.4.1.5.3 Φόρμα: ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η φόρμα αυτή προβάλλει όλους τους εργαζόμενους με τα σημαντικότερα στοιχεία τους σε διάταξη πίνακα για γρήγορη αναζήτηση και προβολή κάποιων στοιχείων τους

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ	ΘΕΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
1111	ΖΕΡΒΑΣ	ΒΑΓΓΕΛΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α	136
12345	ΝΙΚΟΛΑΟΥ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΑΜΒΟΛΟΠΕΤΗΣ	ΛΟΓΙΣΤΗΣ Α	88
54321	ΡΟΠΗΣ	ΓΑΝΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β	88

Εγγραφή: 14 1 1 1 από 3

3.4.1.5.4 Φόρμα: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Η φόρμα αυτή προβάλλει όλους τους εργαζόμενους ίδιου επιπέδου με την εγγραφή που ο χρήστης έχει επιλέξει στην φόρμα ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ. Σε αυτή τη φόρμα δίνεται η δυνατότητα προβολής των μεγαλύτερων βαθμολογιών των εργαζομένων του συγκεκριμένου επιπέδου.

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ							
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ	ΘΕΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ & ΕΞΟΛΟΓΗΣΗ	
1111	ΣΕΡΒΑΣ	ΒΑΓΓΕΛΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	136	
54321	ΡΟΡΗΣ	ΘΑΝΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β	68	

ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ

Εγγραφή: 14 από 2 (φίλτρο)

3.4.1.5.5 Φόρμα: ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η κατάταξη των εργαζομένων του επιπέδου που επιλέχτηκε από την φόρμα ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ με βάση την βαθμολογία αξιολόγησής τους.

ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΙΔΙΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ							
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ	ΘΕΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ & ΕΞΟΛΟΓΗΣΗ	
1111	ΣΕΡΒΑΣ	ΒΑΓΓΕΛΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α	136	
54321	ΡΟΡΗΣ	ΘΑΝΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β	68	

Εγγραφή: 14 από 2

3.4.1.5.6 Φόρμα: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η σύγκριση των σημαντικότερων στοιχείων των εργαζομένων μέσω της εισαγωγής των αριθμών μητρώων των εργαζομένων

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ							
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ	ΕΠΙΠΕΔΟ	ΘΕΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ & ΕΞΟΛΟΓΗΣΗ
2345	ΝΙΚΟΛΑΟΥ	ΘΩΔΩΡΗΣ	ΧΡΗΤΟΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΤΑΜΒΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΛΟΓΙΣΤΗΣ Α	66
54321	ΡΟΡΗΣ	ΘΑΝΟΣ	ΜΑΡΚΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β	68

3.4.1.5.7 Φόρμα: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η φόρμα αυτή αναφέρεται στο κομμάτι της αξιολόγησης ενός εργαζόμενου και στην επιλογή των διαφορετικών κριτηρίων που πρέπει να επιλεχτούν για την περαιτέρω διαδικασία της αξιολόγησης.

The image shows a screenshot of a software interface titled "ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ". It features three vertically stacked rectangular buttons with the following text: "ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ", "ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ", and "ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ".

3.4.1.5.8 Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η φόρμα αυτή αναφέρεται στην προβολή των κριτηρίων αξιολόγησης ενός εργαζόμενου επιπέδου στελέχους, καθώς και η εισαγωγή των προδιαγραφών που αξιολογείται ο συγκεκριμένος εργαζόμενος για το κάθε κριτήριο που εμφανίζεται. Είναι μια από τις βασικές φόρμες αξιολόγησης και διεξαγωγής βαθμολογίας με την επιλογή για καταχώρησή της στον εργαζόμενο.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ
Προσφέρει ποιοτική εργασία	
Ενδιαφέρεται για την άριστη εκτέλεση της εργασίας του	
Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο	
Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα	
Αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό τρόπο στην καθοδήγηση των Προϊσταμένων του	
Μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις	
Παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες	
Προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογία	
Εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία	
Είναι αποδοκίματος και επιβάλλεται με το κύρος του	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΡΟΒΟΛΗ - ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

3.4.1.5.9 Φόρμα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Είναι η φόρμα που γίνεται η προβολή μερικών βασικών στοιχείων του εργαζόμενου, καθώς επίσης και η προβολή της υπάρχουσας βαθμολογίας, της νέας βαθμολογίας που μπορεί να προέκυψε από την επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης του συγκεκριμένου εργαζόμενου, με την δυνατότητα ενημέρωσης της ή εξόδου και επιστροφή στην προβολή των στοιχείων του.

ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	54321
ΕΠΩΝΥΜΟ	ΡΟΡΗΣ
ΟΝΟΜΑ	ΘΑΝΟΣ
ΠΑΛΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	68
ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	162
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ

3.4.1.5.10 Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η φόρμα αυτή αναφέρεται στην προβολή των κριτηρίων αξιολόγησης ενός εργαζόμενου επιπέδου υπαλλήλου, καθώς και η εισαγωγή των προδιαγραφών που αξιολογείται ο συγκεκριμένος εργαζόμενος για το κάθε κριτήριο που εμφανίζεται. Είναι μια από τις βασικές φόρμες αξιολόγησης και διεξαγωγής βαθμολογίας με την επιλογή για καταχώρησή της στον εργαζόμενο.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ
Γνωρίζει τα αντικείμενα της εργασίας του	
Εργάζεται με ταχύτητα και ολοκληρώνει την εργασία του	
Προσφέρει ποιοτική εργασία	
Ενδιαφέρεται για την άριστη εκτέλεση της εργασίας του	
Θέτει προτεραιότητες και μεθοδεύει αποτελεσματικά την εργασία του	
Προβληματίζεται για τη βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας του	
Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο	
Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και ενδιαφέρον την πελατεία	
Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα	

3.4.1.5.11 Φόρμα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Είναι η φόρμα που γίνεται η προβολή μερικών βασικών στοιχείων του εργαζόμενου, καθώς επίσης και η προβολή της υπάρχουσας βαθμολογίας, της νέας βαθμολογίας που μπορεί να προέκυψε από την επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης του συγκεκριμένου εργαζόμενου, με την δυνατότητα ενημέρωσης της ή εξόδου και επιστροφής στην προβολή των στοιχείων του.

ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ	12345
ΕΠΩΝΥΜΟ	ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΟΝΟΜΑ	ΘΟΔΩΡΗΣ
ΠΑΛΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	66
ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	126
ΕΠΗΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ

3.4.1.5.12 Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η φόρμα αυτή αναφέρεται στην προβολή των κριτηρίων αξιολόγησης ενός εργαζόμενου επιπέδου βοηθητικού προσωπικού, καθώς και η εισαγωγή των προδιαγραφών που αξιολογείται ο συγκεκριμένος εργαζόμενος για το κάθε κριτήριο που εμφανίζεται. Είναι μια από τις βασικές φόρμες αξιολόγησης και διεξαγωγής βαθμολογίας με την επιλογή για καταχώρησή της στον εργαζόμενο.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ
Γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του	
Εργάζεται με ταχύτητα και ολοκληρώνει την εργασία του	
Προσφέρει ποιοτική εργασία	
Ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του	
Θέτει προτεραιότητες και μεθοδεύει αποτελεσματικά την εργασία του	
Φρονίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο	
Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και ενδιαφέρον την πελατεία	
Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΡΟΒΟΛΗ - ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

3.4.1.5.13 Φόρμα: ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Είναι η φόρμα που γίνεται η προβολή μερικών βασικών στοιχείων του εργαζόμενου, καθώς επίσης και η προβολή της υπάρχουσας βαθμολογίας, της νέας βαθμολογίας που μπορεί να προέκυψε από την επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης του συγκεκριμένου εργαζόμενου, με την δυνατότητα ενημέρωσης της ή εξόδου και επιστροφής στην προβολή των στοιχείων του.

ΠΑΛΙΑ ΚΑΙ ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 02222

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΟΝΟΜΑ: ΑΝΤΖΕΛΑ

ΠΑΛΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: 52

ΝΕΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ: 102

ΕΠΙΜΕΡΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ

3.4.1.5.14 Φόρμα: ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των επιπέδων θέσεων των εργαζομένων

ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ: 1

ΕΠΙΠΕΔΟ: ΣΤΕΛΕΧΟΣ

Εγγραφή: [←] [1] [→] [↵] [⌘]

3.4.1.5.15 Φόρμα: ΒΑΘΜΟΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των βαθμών εργασίας των εργαζομένων

ΒΑΘΜΟΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΥ: 1

ΒΑΘΜΟΣ: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α

Εγγραφή: [←] [1] [→] [↵] [⌘] από 14

3.4.1.5.16 Φόρμα: ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων

ΘΕΣΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ID:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ:

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Εγγραφή: από 8

3.4.1.5.17 Φόρμα: ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή των κριτηρίων, με δυνατότητα επιλογής για το αν το συγκεκριμένο κριτήριο θα αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης ανάλογα με τα επίπεδα των εργαζομένων που έχουν καταχωρηθεί στη βάση μας. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα προσθήκης νέων κριτηρίων, διαγραφής κάποιου, αποθήκευσης και ενημέρωσης σε τυχόν αλλαγές.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ID:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

ΠΡΟΣΘΗΚΗ | ΔΙΑΓΡΑΦΗ | ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ | ΕΠΗΜΕΡΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Εγγραφή:

3.4.1.5.18 Φόρμα: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των παραγόντων αξιολόγησης που αναφέρεται κάποιο κριτήριο.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ID:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ:

Εγγραφή: από 4

3.4.1.5.19 Φόρμα: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των προδιαγραφών και της βαρύτητας κάθε προδιαγραφής. Στη συγκεκριμένη βάση έχει την μορφή κλίμακας από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Είναι δηλαδή οι επιλογές που ο κριτής θα έχει στη διάθεσή του να εισάγει για τα κριτήρια αξιολόγησης και ανάλογα την βαρύτητα που κάθε προδιαγραφή θα έχει θα διεξάγει και το τελικό βαθμό αξιολόγησης του εργαζόμενου.

3.4.1.5.20 Φόρμα: ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των κατηγοριών του καταστήματος που θα έχει στη διάθεσή του ο κριτής, ως πρόταση εξέλιξης και απασχόλησης του εργαζόμενου που πραγματοποιεί την αξιολόγηση.

3.4.1.5.21 Φόρμα: ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Στη φόρμα αυτή γίνεται η προβολή και η εισαγωγή των περιόδων εξέλιξης που θα έχει στη διάθεσή του ο κριτής, για την χρονική εφαρμογή της πρότασης για την εξέλιξη και απασχόληση του εργαζόμενου που πραγματοποιεί την αξιολόγηση.

3.4.1.6 Εκθέσεις

Η προβολή και επεξεργασία κάποιων στοιχείων ενός εργαζόμενου και η διεξαγωγή κάποιων άλλων στοιχείων μέσω κάποιων διαδικασιών όπως π.χ. της

αξιολόγησης, θα πρέπει να συνοδεύεται από την δυνατότητα στον χρήστη της βάσης στην εκτύπωση τους σε μορφή και διάταξη πολλές φορές συγκεκριμένη που αποσκοπεί σε μια σειρά άλλες διαδικασίες που αυτά τα στοιχεία μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν. Στη συγκεκριμένη βάση για την διαχείριση και αξιολόγηση του προσωπικού του καταστήματος, η αναγκαιότητα εμφανίστηκε στην εκτύπωση των στοιχείων του εργαζομένου που πραγματοποιείται με την έκθεση ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ και αναλύεται παρακάτω.

3.4.1.6.1 Έκθεση: ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η συγκεκριμένη έκθεση αποσκοπεί στην προβολή και εκτύπωση των στοιχείων του εργαζομένου με συγκεκριμένη διάταξη και υπό τη μορφή δελτίου που το κατάστημά έχει επιλέξει και επιθυμεί.

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ

ΟΝΟΜΑ

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΕΠΙΛΕΞΟ

ΘΕΣΗ

ΒΑΘΜΟΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΡΙΤΗ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

3.5 ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου ήταν η δημιουργία μίας εφαρμογής για τη διαχείριση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός καταστήματος της Ε.Τ.Ε. με τη βοήθεια του προγράμματος διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων Microsoft Access. Για την υλοποίηση αυτής της εφαρμογής ήταν αναγκαία η δημιουργία μιας σειράς πινάκων για την αποθήκευση των στοιχείων και των πληροφοριών. Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία που εξασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία της εφαρμογής για την προβολή των δεδομένων είναι η αποφυγή διατήρησης περιττών στοιχείων στους πίνακες, στοιχείων που επαναλαμβάνονται καθώς επίσης και οι σχέσεις μεταξύ των πινάκων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα της Access έδωσε τη δυνατότητα τέτοια προβλήματα να αποφευχθούν και να υλοποιηθούν με εξίσου εύκολο τρόπο τα ερωτήματα και οι μακροεντολές που βοηθούν στην επεξεργασία των στοιχείων. Για τα ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε η γλώσσα S.Q.L. που αποτελεί μια αρκετά λειτουργική γλώσσα προγραμματισμού που χρησιμοποιείται στις βάσεις δεδομένων.

Από λειτουργικής πλευράς η εφαρμογή που δημιουργήθηκε καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τους στόχους που είχαν τεθεί όπως π.χ. η διατήρηση κάποιων χρήσιμων στοιχείων των υπαλλήλων και η προβολή τους, η διενέργεια της διαδικασίας της αξιολόγησης με τη χρήση κάποιων κριτηρίων που ποσοτικοποιούνται και προσφέρονται στον κριτή για σύγκριση, επεξεργασία και αναθεώρηση.

Παράλληλα η εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο να συγκρίνει την απόδοση δύο υπαλλήλων με βάση τη βαθμολογία αξιολόγησης καθώς και την προβολή των μεγαλύτερων βαθμολογιών ανάλογα το επίπεδο του υπαλλήλου. Επίσης δίνεται η δυνατότητα εκτύπωσης των στοιχείων του υπαλλήλου και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αξιολόγησής και μιας σειράς δευτερευόντων ενεργειών όπως είναι η ενημέρωση των κριτηρίων αξιολόγησης και η εισαγωγή στοιχείων που επιλέγονται για τον κάθε εργαζόμενο όπως το επίπεδο, η θέση εργασίας, ο βαθμός κ.τ.λ.

Αντικείμενο περαιτέρω μελέτης αποτελεί το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εφαρμογή αποθηκεύει το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης και όχι την αναλυτική βαθμολογία κάθε κριτηρίου που χρησιμοποιείται γι' αυτή τη διαδικασία. Για παράδειγμα, για έναν εργαζόμενο που η συνολική του βαθμολογία είναι 60 και σε ένα από τα κριτήρια της αξιολόγησης π.χ. εξυπηρέτηση πελατείας, έχει βαθμολογηθεί με «άριστα» και από την άλλη μεριά ένας εργαζόμενος που έχει συνολική βαθμολογία 105 και για το ίδιο κριτήριο έχει βαθμολογηθεί με «καθόλου», η διαφορά αυτή δεν μπορεί να γίνει εμφανής μέσω αυτής της εφαρμογής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Οργανωτική Συμπεριφορά**, Μύρων Ζαβλανός, 1999
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**, Παναγιώτα Χατζηπαντελή, 1999
- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου, 1997
- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, 2001
- **Θεμελιώδεις Αρχές Συστημάτων Βάσεων Δεδομένων, Τόμος Β΄**, R. Elmasri – J.B. Navathe, 1998
- **Human Resources Management**, W.L. French, 1998
- **Human Resource Management**, Robert L. Mathis & John H. Jackson, 1994
- **Organizational Behaviour**, Andrzej Huczynski & David Buchanan, 1991
- **Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources**, Paul Hersey & Ken Blanchard, 1982
- **Industrial Psychology**, Ernest McCormick & Daniel R. Ilgen, 1980
- **Organizational Behavior**, Fred Luthans, 1998
- **Organizational Behavior**, Robert P. Vecchio, 1995

Για την κατανόηση, περιγραφή και ανάλυση των μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας, βασιστήκαμε στις εγκυκλίους της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι μη δημοσιεύσιμες.

