

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΤΡΑΠΕΖΟΫΠΑΛΛΗΛΩΝ.

Το κλειδί της δίκαιης κρίσης



Η αποτελεσματική λειτουργία ενός σύγχρονου τραπεζικού οργανισμού προϋποθέτει τη συνεχή προσαρμογή των διοικητικών του πρακτικών, με τρόπο που να διασφαλίζει τόσο τη λειτουργική αξιοπιστία όσο και τη δίκαιη, διαφανή και ισόρροπη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Η καταγραφή και η ανάλυση της αντικειμενικής απόδοσης, καθίσταται απαραίτητη, αποσκοπώντας στη συνεχόμενη βελτίωση του υφιστάμενου επιπέδου υπηρεσιών αλλά και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως μια τυπική ή αποσπασματική διοικητική διαδικασία, αλλά ως εργαλείο οργανωσιακής βελτίωσης που οφείλει να στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, τη σαφήνεια και τον σεβασμό προς τον ρόλο και την καθημερινή συμβολή των εργαζομένων. Η συστηματική αποτύπωση της απόδοσης μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στον εντοπισμό οργανωσιακών δυσλειτουργιών και στη βελτίωση των διαδικασιών, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται με διαφανή και κατανοητά κριτήρια.

Σε ένα τραπεζικό περιβάλλον αυξημένων απαιτήσεων, η αξιολόγηση δεν μπορεί να αποσυνδέεται από τις πραγματικές συνθήκες παροχής της εργασίας. Ο φόρτος, οι πιεστικοί χρόνοι, οι συνεχείς οργανωτικές μεταβολές και η ανάγκη διαρκούς προσαρμογής επηρεάζουν καθοριστικά την καθημερινή απόδοση και οφείλουν να συνεκτιμώνται με τρόπο ρεαλιστικό και δίκαιο, ώστε η αξιολόγηση να μην αλλοιώνει την ουσία της εργασιακής συνεισφοράς.

Η εμπειρία δείχνει ότι συστήματα αξιολόγησης που βασίζονται αποκλειστικά σε ποσοτικές μετρήσεις ή σε άκαμπτες κατηγοριοποιήσεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε στρεβλώσεις, αίσθημα αδικίας και αποδυνάμωση της συλλογικής προσπάθειας. Αντίθετα, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά ουσιαστικό περιεχόμενο όταν συνδέεται με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ενίσχυση της συνεργασίας εντός των οργανωτικών μονάδων.

Η τραπεζική εργασία χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από συλλογικότητα και διαλειτουργικότητα. Η μονομερής εστίαση στην ατομική επίδοση, χωρίς αναγνώριση της ομαδικής συνεργασίας και της αλληλεξάρτησης των ρόλων, ενδέχεται να υπονομεύσει τη συνοχή και να αποδυναμώσει τη συλλογική ευθύνη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη χρήση εργαλείων κατανομής της απόδοσης, τα οποία δεν πρέπει να λειτουργούν ως αυτοσκοπός ούτε να υποκαθιστούν τη

διοικητική κρίση. Η εφαρμογή τους οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε μονάδας, τον φόρτο εργασίας, τις συνθήκες πίεσης και τις συλλογικές προσπάθειες που δεν αποτυπώνονται πάντα αριθμητικά.

Η αίσθηση δικαιοσύνης και η εμπιστοσύνη στη διαδικασία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις αποδοχής κάθε συστήματος αξιολόγησης. Όταν τα κριτήρια δεν είναι επαρκώς αιτιολογημένα ή η διαδικασία δεν συνοδεύεται από ουσιαστική ανατροφοδότηση, η αξιολόγηση κινδυνεύει να εκληφθεί ως εργαλείο πίεσης και όχι ως μηχανισμός βελτίωσης.

Παράλληλα, η διαφάνεια στη διαδικασία αξιολόγησης και η ουσιαστική ανατροφοδότηση προς τους εργαζομένους αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης. Η απουσία σαφούς ενημέρωσης ή η διοικητική σιωπή μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα, άγχος και αίσθημα απαξίωσης, με αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Η συνεχής αξιολογική πίεση, όταν δεν πλαισιώνεται από σαφείς κανόνες και υποστηρικτικές πρακτικές, δύναται να επηρεάσει την ψυχοκοινωνική ισορροπία των εργαζομένων. Η διασφάλιση ενός πλαισίου αξιολόγησης που ενισχύει τη σταθερότητα και την εργασιακή ασφάλεια αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα μακροπρόθεσμης απόδοσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, τέλος, δεν μπορεί να αποσυνδέεται από τη συλλογική διάσταση της εργασίας σε έναν τραπεζικό οργανισμό. Η υπερβολική έμφαση στην ατομική σύγκριση ενδέχεται να υπονομεύσει τη συνεργασία και να ενισχύσει τον εσωτερικό ανταγωνισμό, εις βάρος της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εργασιακής συνοχής.

Στο πλαίσιο αυτό, η ενίσχυση του θεσμικού διαλόγου και η συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζομένων στη διαμόρφωση και εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στη βελτίωση της αποδοχής, της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας τους. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων αποτελούν - κατά τεκμήριο - την συνισταμένη της γνώμης του Προσωπικού και οι απόψεις τους θα πρέπει να επιζητούνται και να συνεκτιμώνται από το HR.

Η συμμετοχή τους άλλωστε σε **Υπηρεσιακό Συμβούλιο** αρμόδιο να κρίνει σε τελευταίο βαθμό προσφυγή εργαζομένων, για αναβαθμολόγηση των Δελτίων Αξιολόγησης τους, αυτή ακριβώς την έννοια έχει, την επανεξέταση δηλ. της όλης διαδικασίας με ένα διαφορετικό κριτή που απολαμβάνει της εμπιστοσύνης αυτών που εκπροσωπεί, για δίκαιη κρίση.

Προτάσεις:

ι. Ενίσχυση της διαφάνειας και της κατανόησης της διαδικασίας.

Η ύπαρξη σαφούς και κατανοητού πλαισίου αξιολόγησης είναι απαραίτητη, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη να γνωρίζουν τη λογική, τα κριτήρια και τους στόχους της διαδικασίας, χωρίς ασάφειες και περιθώρια παρερμηνειών.

ii. Αποφυγή μηχανιστικών και άκαμπτων εφαρμογών.

Οποιοδήποτε εργαλείο αξιολόγησης οφείλει να χρησιμοποιείται με ευελιξία και μέτρο, λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και τη συλλογική προσπάθεια, χωρίς να οδηγεί σε τυποποιημένες ή ισοπεδωτικές κρίσεις. Η μέθοδος της **προκαθορισμένης κατανομής Gauss** είναι ένα παρωχημένο, στατικό και άδικο σύστημα, όταν χρησιμοποιείται άκριτα. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως “**πυραμίδα**” είναι:

- Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής (μέθοδος ποσοστώσεων – μέθοδος της κανονικής/προκαθορισμένης κατανομής Gauss). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες (ενδεικτικά):

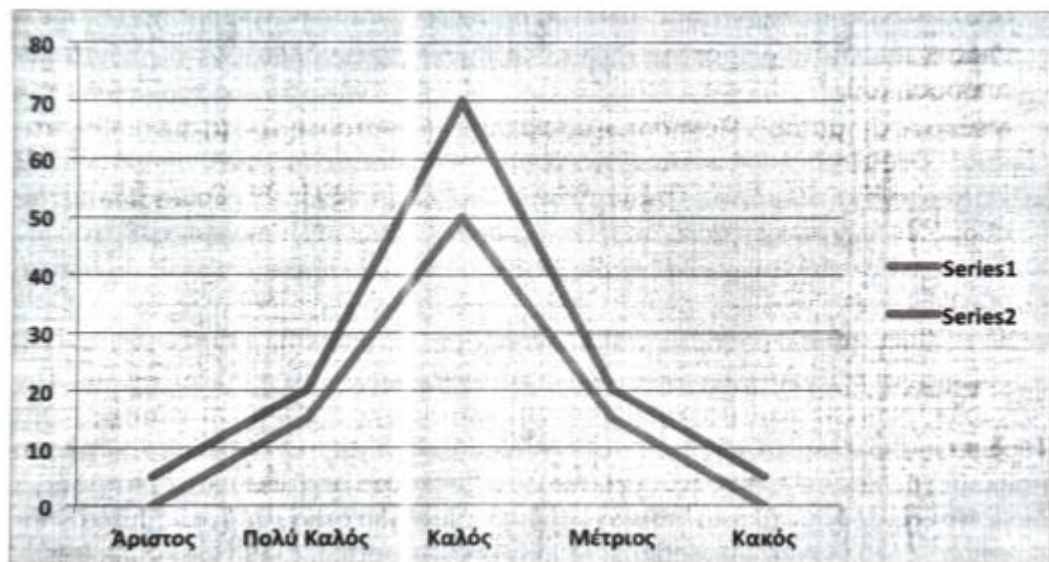
Κακός: Από 0%-5% των εργαζομένων.

Μέτριος: Από 20%-25% των εργαζομένων.

Καλός: Από 40%-45% των εργαζομένων.

Πολύ Καλός: Από 20%-25% των εργαζομένων.

Άριστος: Από 0%-5% των εργαζομένων.



Διαγραμμα 12 Μέθοδος προκαθορισμένης κατανομής Gauss

Πηγή: Dr Γιωργος Μ. Ασπρίδης

(BUSINESS Manamement -Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2020)

iii. Ουσιαστική και έγκαιρη ανατροφοδότηση προς τους εργαζομένους.

Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από σαφή ενημέρωση και διάλογο, ώστε να λειτουργεί ως εργαλείο βελτίωσης και όχι ως πηγή ανασφάλειας ή πίεσης και να αποφεύγεται το **φαινόμενο του ghosting** (απότομη και πλήρης διακοπή επικοινωνίας) των εργοδοτών σε θέματα ανατροφοδότησης, με αποτέλεσμα την εμφάνιση άγχους, αλλά και ψυχικών προβλημάτων υγείας στους εργαζόμενους.

iv. Έμφαση στη συλλογική απόδοση και στη συνεργασία.

Η αποτίμηση της απόδοσης είναι σκόπιμο να λαμβάνει υπόψη τη λειτουργία των οργανωτικών μονάδων και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύοντας τη συλλογική ευθύνη και την εργασιακή συνοχή. Εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης σε επίπεδο ομοειδών διευθύνσεων προκειμένου να ενεργοποιηθούν οι αδρανείς δυνάμεις του ανταγωνισμού ωθώντας τις επιδόσεις της Τράπεζας σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, με την προϋπόθεση η **επιβράβευση** να είναι δεδομένη (υλική και ηθική)

v. Καθορισμός στρατηγικών στόχων.

Ο καθορισμός θα πραγματοποιείται σε επίπεδο διευθύνσεων και υποκαταστημάτων, με ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων. Σε αυτό το πλαίσιο είναι αναγκαίο να εφαρμοσθούν οι δείκτες οργανωσιακής απόδοσης (δείκτες KPIs δηλ. Key Performance Indicators (βασικοί Δείκτες Απόδοσης) & CSF δηλ. Critical Success Factors (Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας))-ποιοτικοί και ποσοτικοί. Προτείνεται η εφαρμογή και διάχυση των **Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (Agenda 2030)** που θα συμβάλλουν στην αυτοαξιολόγηση της επιχείρησης. Σύμφωνα λοιπόν με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Σ.Β.Α και αγγλικά SDGS) οι Επιχειρήσεις, άρα και οι τράπεζες πρέπει να συμβάλουν σε μία **συλλογική προσπάθεια** για ένα κόσμο δικαιότερο, πιο ειρηνικό και ευημερούντα, σ' ένα πλανήτη υγιή. Είναι μία πρόσκληση αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών και σπουδαίο καθήκον, καθώς είναι **ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ**. (70^η Γενική Συνέλευση Ο.Η.Ε/ 25-09-2015)

vi. Σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη και όχι με την τιμωρία.

Η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να στοχεύει πρωτίστως στη βελτίωση, την επαγγελματική εξέλιξη και την ενίσχυση των δεξιοτήτων, συμβάλλοντας σε ένα σταθερό και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον.

Όσοι λοιπόν από μας ασπάζονται το “δόγμα” του αείμνηστου και ενός εκ των κορυφαίων Οικονομολόγων-Καθηγητών Α.Ε.Ι, **Λάζαρου Θ. Χουμανίδη**, όταν δίδασκε την “Ιστορία των Οικονομικών Θεωριών”: “**ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΤΙΜΟΤΕΡΗ Η ΑΝΙΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ, ΠΑΡΑ Η ΙΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΘΛΙΟΤΗΤΑ**” θα πρέπει να στηρίζουμε την αξιοκρατία στην αξιολόγηση και στην επιβράβευση όλων όσων αξίζουν, χωρίς αστερίσκους και “ψιλά” γράμματα απαξίωσης της επιτυχίας στους ρεαλιστικούς στόχους που έχουν τεθεί και παραμένουν σταθεροί, καθ’ όλη την διάρκεια της αξιολόγησης.

Στάθης Χαρίτος

Οικονομολόγος

Πρόεδρος Δ.Σ Σωματείου

Εργαζομένων EUROBANK (Union)