



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΡΟΔΙΤΗ ΕΛΕΝΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας αποτιμάται κατά πόσο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι μία τυπική διαδικασία που γίνεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μέσα στο χρόνο και εφαρμόζει συγκεκριμένες μεθόδους ή μπορεί να είναι μια ανεπίσημη διαδικασία όπου ο κάθε προϊστάμενος μίας επιχείρησης παρατηρεί τους υφιστάμενους του κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και σχολιάζει τα θετικά ή τα αρνητικά στοιχεία τους. Η αξιολόγηση αποτελεί τη βάση για να εντοπιστούν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του κάθε εργαζόμενου, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινείται και να καθοδηγείται με σκοπό να βελτιώσει και τα δύο και να επιτύχει καλύτερη μελλοντική απόδοση.

Η αξιολόγηση είναι μια αντικειμενική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, παρατήρηση και εκτίμηση της απόδοσης του υπό αξιολόγηση εργαζομένου, καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση του εργαζομένου. Είναι ένα δύσκολο καθήκον για τον προϊστάμενο διότι θα πρέπει να είναι βασισμένη πάνω σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης τα οποία θα πρέπει να είναι καθορισμένα, αλλά κυρίως γιατί τα αποτελέσματά της, που μπορεί να είναι καθοριστικά για την περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων, θα πρέπει να κοινοποιηθούν σε αυτούς.

Ο αντικειμενικός τρόπος θέσπισης των κριτηρίων απόδοσης είναι η περιγραφή εργασίας. Η σαφής περιγραφή εργασίας αφενός δίνει σαφής κατευθυντήριες γραμμές για τα κριτήρια απόδοσης και αφετέρου γνωστοποιεί και στον εργαζόμενο τα σημεία στα οποία πρόκειται να αξιολογηθεί.

Η αξιολόγηση μας βοηθάει ουσιαστικά για να πάρουμε αποφάσεις σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω ειδικών κινήτρων όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών κλπ. Η διαδικασία αυτή βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείτε με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο.

SUMMARY

The evaluation of the efficiency of workers is a process through which assessed whether each employee meets the requirements of the position. The assessment may be a standard procedure done at specified intervals over time and implement specific processes or may be an informal process in which every head of a company existing notes during their work and comment on the positive or negative elements. The assessment forms the basis for identifying the strengths and weaknesses of each employee that the employee be motivated and guided in order to improve both and to achieve better future performance.

Evaluation is objective processes, which includes establishing specific performance criteria, observations and assess the performance of the employee assessment, recording results and employee feedback. It is a difficult task for the head because they should be based on objective performance criteria which should be defined, but mainly because the results that may be relevant for the further development of employees will be notified in them.

The objective way of establishing the performance criteria is the job description. Clear job descriptions first gives clear guidelines on the performance criteria and also notify the employee and the points to be evaluated.

The assessment helps us to effectively make decisions on improving the efficiency of workers through special incentives such as pay, promotion, transfers, to cover educational needs, etc. This process helps ensure that the performance of work contribute to the most satisfactory manner.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....σελ. 7

Κεφάλαιο 1°

Από τα πρώτα στάδια της αξιολόγησης μέχρι σήμερα.....σελ. 9

1.1 Η αξιολόγηση κατά το ξεκίνημα.....σελ. 9

1.2 Η αξιολόγηση σήμερα.....σελ. 10

Κεφάλαιο 2°

Έννοια και περιεχόμενο της αξιολόγησης.....σελ. 12

2.1 Σκοπός της αξιολόγησης.....σελ. 13

2.2 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης.....σελ. 14

2.3 Διαδικασίες αξιολόγησης.....σελ. 15

2.4 Σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.....σελ. 16

2.5 Αντιμετώπιση προβλημάτων και αδυναμιών της διαδικασίας αξιολόγησης.....σελ. 19

2.6 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.....σελ. 21

2.6.1 Φιλοσοφία αξιολόγησης.....σελ. 22

2.6.2 Προσδιορισμός των τομέων και των κριτηρίων αξιολόγησης...σελ. 23

2.6.3 Προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης.....σελ. 25

2.6.4 Κατανομή ευθυνών σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων.....σελ. 26

2.7 Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....σελ. 27

2.7.1 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης.....σελ. 27

2.7.1.1 Μέθοδος της απλής κατάταξης.....σελ. 28

2.7.1.2 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης.....σελ. 28

2.7.1.3 Μέθοδος της κατανομής βαθμών.....σελ. 29

2.7.1.4 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών.....σελ. 30

2.7.1.5 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς.....σελ. 31

2.7.2 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια.....σελ. 32

2.7.2.1 Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης.....σελ.	32
2.7.2.2 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου.....σελ.	35
2.7.2.3 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής.....σελ.	37
2.7.2.4 Μέθοδος με έκθεση.....σελ.	38
2.7.2.5 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.....σελ.	38
2.7.2.6 Κέντρα αξιολόγησης.....σελ.	40
2.7.2.7 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς.....σελ.	40
2.7.2.8 Η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς...σελ.	43
2.7.2.9 Η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς.....σελ.	45
2.7.3 Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.....σελ.	46
2.7.4 Τρόπος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....σελ.	48
2.8 Ο καθορισμός των αξιολογητών.....σελ.	48
2.8.1 Η αξιολόγηση από προϊσταμένους.....σελ.	49
2.8.2 Η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους.....σελ.	49
2.8.3 Η αξιολόγηση από υφιστάμενους.....σελ.	49
2.8.4 Η αυτοαξιολόγηση.....σελ.	50
2.8.5 Κυκλική επαναπληροφόρηση.....σελ.	50
2.8.6 Αξιολόγηση από πελάτες.....σελ.	51
2.8.7 Αξιολογήσεις από επιτροπές.....σελ.	51
2.8.8 Εξωτερικοί σύμβουλοι.....σελ.	51
2.9 Η πληροφόρηση των εργαζομένων ως προς την αξιολόγησή τους.....σελ.	52
2.9.1 Η προετοιμασία της συνέντευξης αξιολόγησης.....σελ.	53
2.9.2 Το κυρίως τμήμα της συνέντευξης.....σελ.	54
2.10 Προσέλκυση και διαχείριση ταλέντων.....σελ.	55
2.10.1 Χαρακτηριστικά ταλαντούχων εργαζομένων.....σελ.	56
2.10.2 Δημιουργώντας «φιλικό προς τα talέντα» εταιρικό περιβάλλον.....σελ.	57

Κεφάλαιο 3°

Μελέτη περίπτωσης.....σελ.	59
3.1 Εισαγωγή.....σελ.	59
3.2 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων στη ξενοδοχειακή μονάδα....σελ.	61
3.2.1 Γενικά.....σελ.	61
3.2.2 Στόχοι της διαδικασίας αξιολόγησης του ομίλου.....σελ.	62
3.2.3 Σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης.....σελ.	62
3.2.4 Τρόποι αξιολόγησης.....σελ.	63
3.2.5 Στάδια αξιολόγησης.....σελ.	63
Βιβλιογραφία.....σελ.	72
Παράρτημα.....σελ.	74

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία εκείνη που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006:221).

Η αξιολόγηση επιδιώκει κυρίως να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες ενός εργαζομένου και να συμβάλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης. Ως εργαλείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης προσωπικού η αξιολόγηση παρέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, για τις αμοιβές (όταν αυτές συνδέονται με την απόδοση), για τις αυξήσεις, για τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις απολύσεις (Χατζηπαντελή, 1999:79).

Η αξιολόγηση γενικά συντελείτε σε τρία επίπεδα εντός της επιχείρησης. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Το τελευταίο επίπεδο είναι και αυτό που θα μας απασχολήσει.

Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία η διεύθυνση της επιχείρησης προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο σωστά ένας εργαζόμενος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από την διαδικασία της αξιολόγησης επηρεάζουν τις εξής αποφάσεις:

- για προαγωγή του εργαζομένου
- για προσδιορισμό της αμοιβής του
- για πιθανή παραπέρα εκπαίδευσή του
- για μετάθεση σε άλλο τμήμα
- για υποβιβασμό
- για απόλυση

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού γίνεται σε άτυπο επίπεδο ή με κάποιο τυπικό τρόπο. Στην άτυπη αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού υπάρχει συνεχής «αναπληροφόρηση» (feedback) για τους εργαζόμενους αναφορικά με το πόσο καλά τα πάνε στην εργασία τους. Η άτυπη αξιολόγηση γίνεται σε καθημερινή βάση. Η τυπική αξιολόγηση της απόδοσης συνήθως γίνεται ετήσια ή εξαμηνιαία. Αυτός που αξιολογεί συνήθως είναι:

- ένας προϊστάμενος που αξιολογεί τον κάθε υφιστάμενό του ξεχωριστά
- μια ομάδα προϊσταμένων που αξιολογούν τον υφιστάμενο

Επιπλέον όμως αυτοί που αξιολογούν μπορεί να είναι:

- μια ομάδα εργαζομένων που αξιολογούν έναν ομοιόβαθμο ή σχετικά ομοιόβαθμο συνάδελφό τους
- υφιστάμενοι που αξιολογούν τον προϊστάμενό τους.
- Μπορεί να υπάρχει και αυτοαξιολόγηση ή αξιολόγηση από συνεργάτες (π.χ. προμηθευτές της επιχείρησης) ή από πελάτες (π.χ. συχνό στα ξενοδοχεία) (Σαρμανιώτης, 2005:225).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

1.1 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ

Πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ο τρόπος αξιολόγησης και τα μέσα που χρησιμοποιούνταν δεν συνέπιπταν με την αναγκαιότητα της επαγγελματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Spriegel (1962) ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό χώρο.

Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς και την δυσκολία εφαρμογής της παραπάνω μεθοδολογίας, το 1950 σχεδιάστηκε ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάσει στόχων. Ο McGregor υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να πραγματοποιείται με σαφήνεια ώστε να είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Οι παραπάνω κατευθυντήριες δομές προσανατολίζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και την διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον κάνουν αντιληπτά τα όρια της αξιολογικής κρίσης γνωστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας.

Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων, ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του αξιολογητή. Ο επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητας του αποκαταστάθηκε προβάλλοντας την δράση του αξιολογητή ως καθοδηγητική τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στο όλο σύστημα της αξιολόγησης.

Αν και το παραπάνω σύστημα αξιολόγησης μεθοδολογικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο εν συγκρίσει με τα προηγούμενα, παρόλα αυτά παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκταίους σκοπούς (Murphy & Cleveland, 1995). Επίσης χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων (Patten, 1977).

Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS) (Latham & Wexley, 1977). Παρόλα αυτά από την εμπειρική τους εφαρμογή φαίνεται ότι αν και το BARS εξαγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS, ωστόσο καμία μέθοδος από μόνη της δεν καλύπτει την ανάγκη για ακριβείς μετρήσεις.

Με το πέρασμα των χρόνων γίνεται ξεκάθαρο ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι εκτός από τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η απόδοση του αξιολογητή (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

1.2 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

Τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση όλων των επιμέρους στοιχείων κατά την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών και εισήγαγαν μια νέα αντίληψη σχετικά με τον ρόλο μιας επιχείρησης και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους της. Μάλιστα, οι Waite, Newman & Krzystofiak (1994), θεωρούν ότι για να είναι ανταγωνιστική μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να επενδύσει πολλούς οικονομικούς πόρους, χρόνο και ενέργεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εν ολίγης «να επανεφεύρει» τον εαυτό της. Οι σύγχρονες τάσεις

επιτάσσουν την αποκέντρωση των εξουσιών, την ενίσχυση του εργατικού δυναμικού και την επαναδιαπραγμάτευση όρων όπως «ηγεσία», «υφιστάμενος», «παραγωγή».

Η αξιολόγηση υπαλλήλων κατά McIntyre & Salas (1995), μπορεί να εφαρμοστεί και για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ομάδων εργασίας και ολόκληρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή τα κριτήρια αναφέρονται στη συνοχή της ομάδας, στο εύρος και το βάθος των κοινωνικών δικτύων, στα είδη επικοινωνίας μεταξύ των μελών και στην αξιολόγηση των υπό - ομάδων που σχηματίζονται. Η συστημική προσέγγιση είναι το κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας. Οι επιχειρήσεις είναι ένα ζωντανό σύστημα, το οποίο καλείται, αφού εξασφαλίσει πρώτα την εσωτερική του ισορροπία να επικοινωνήσει επιτυχώς με την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί. Η αξιολόγηση λαμβάνει πλέον τη μορφή και διέπεται από τις αρχές της θεωρίας των συστημάτων.

Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η ατομική αξιολόγηση των υπαλλήλων στερείται νοήματος αν δεν γίνει συγκριτική εξέταση μέσα στα ομαδικά πλαίσια και στοχοθεσίες. Είναι έκδηλο ότι πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν τα συγκρουσιακά στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Ένας από τους βασικότερους λόγους για την ευρεία διάδοση της αντίληψης της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι η συνεχώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση του γεγονότος, ότι το μηχανιστικό οικονομικό μοντέλο υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, κρίνεται ως απαρχαιωμένο, διότι βασίζεται κυρίως στην άμεση ή την έμμεση οικονομική αποζημίωση. Αυτό προκύπτει όπως έχει αποδεικτική τόσο από την πρακτική όσο και από την έρευνα (F. Herrberg, E Mayo κ.α.) η οποία οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές αμοιβές, που κατευθύνονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπου, μπορεί να είναι σπουδαιότερες από τα οικονομικά κίνητρα (Φαναριώτη, 2004:325).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:173).

Επίσης η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετρείται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος, τα στελέχη πρέπει να μπορούν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της προτύπου αποδόσεως.

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:135).

2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του management, τότε χρειάζεται:

- ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση των αποκλίσεων
- προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
- αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο
- ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:136):

1. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν, δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
2. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
3. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
4. Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
5. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
6. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)
7. Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
8. Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
9. Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους

10. Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά

11. Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και τη πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού.

Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι (Φαναριώτη, 2004:326):

1) Για τον οργανισμό:

- Τη δημιουργία μιας βάσης για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού
- Τη δυνατότητα δημιουργίας ενός αρχείου σχετικά με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που μπορεί να χρησιμεύει για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού

- Την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό και τη γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού

2) Για τον εργαζόμενο:

- Ένα μέσον ενημέρωσής του ως προς το «πως αποδίδει» στην εργασία του
- Μια ευκαιρία για υποκίνηση (βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιτεύγματα) συν τη δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων

3) Για τον προϊστάμενο:

- Ευκαιρίες για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου
- Δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ σημαντικό διευθυντικό προσόν, που παίζει ρόλο – κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού
- Μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους
- Ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων.

2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία διενεργείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:222):

- Την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Με το πνεύμα αυτό, θα πρέπει να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένη εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων. Φυσικά όλα αυτά αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.
- Τον καθορισμό της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου», συνδέοντας την ενδεικνυόμενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες (τεμάχια, σελίδες δακτυλογράφησης κλπ.). Με άλλα λόγια, καταγράφεται η συγκεκριμένη εκείνη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, οπότε, παίρνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση.
- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

2.4 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατόν να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:176):

- Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors). Αυτά αναφέρονται α) στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και β) στην ασυμφωνία

δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Στη πρώτη περίπτωση η διαφωνία μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικούς λόγους, μερικού από τους οποίους είναι:

- 1) Τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφής, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.
- 2) Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά.
- 3) Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των αξιολογητών, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει οι αξιολογητές στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό κρίνεται πολλές φορές σκόπιμο προτού εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσεων η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

Στην δεύτερη περίπτωση, σχετικά με την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών.

- Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors). Στην περίπτωση αυτή, παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο. Σε άλλη περίπτωση, ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζομένους σε πολύ υψηλά επίπεδα, όπου δείχνει

- κάποια επιείκεια, ή σε αντίθετη περίπτωση εξαντλεί όλη του την αυστηρότητα, κατατάσσοντας τους σε πολύ χαμηλά επίπεδα (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:223).
- Το φαινόμενο του φωτοστέφανου (Halo Effect), δηλαδή η τάση να θεωρούνται οι εμφανίσιμοι υπάλληλοι ως έκτων προτέρων αποδοτικοί και αποτελεσματικοί (το φαινόμενο του φωτοστέφανου σημαίνει ότι ένας αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά, π.χ. επειδή ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες ο αξιολογητής επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι) (Παπανής & Ρόντος, 2007).
 - Το φαινόμενο της οικειότητας (Dorplinger Effect) αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα των χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερες αξιολογήσεις σε λευκούς υφισταμένους και χαμηλότερες σε έγχρωμους ή αλλοδαπούς. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού βρίσκεται στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών των μελών μίας ομάδας. Τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τις μεταξύ τους σχέσεις, υπερβάλλουν θετικά στις κρίσεις τους για τα επιτεύγματα τους και υποβιβάζουν όσους δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα (Παπανής & Ρόντος, 2007).
 - Ένα ακόμα σφάλμα είναι η τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στην Ελλάδα βέβαια περισσότερες φορές η κατανομή των τιμών είναι θετικά κυρτωμένη, επειδή οι κοινωνικό - συναισθηματικές σχέσεις έχουν βαρύνουσα σημασία, οι αξιολογητές

τείνουν να βαθμολογούν με άριστα τους υπαλλήλους. Τέλος είναι γνωστή η ρήση ότι οι Έλληνες βασίζουν την απόδοση τους κυρίως στο φιλότιμο, το οποίο όμως είναι μια μη μετρίσιμη έννοια, ασταθής και απρόβλεπτη. Σε όλες τις περιπτώσεις ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς και να κρίνει αποκλειστικά συμπεριφορές και όχι τον χαρακτήρα (Παπανής & Ρόντος, 2007).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σαφή ένδειξη ότι σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται να διερευνηθεί κατά πόσο έγινε σωστά και αντικειμενικά η αξιολόγηση ή αν ενδεχομένως υπήρξαν σφάλματα της μορφής που προαναφέραμε, οπότε τίθεται θέμα επανεκτίμησης.

2.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι τρόποι για να ξεπεραστούν τα προβλήματα υποκειμενικότητας και αδυναμίας σύγκρισης της βαθμολογίας είναι (Χατζηπαντελή, 1999:83):

- Η κατάταξη των υπαλλήλων: Ο προϊστάμενος καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Έτσι επιλέγεται αρχικά ο άριστος υπάλληλος και στη συνέχεια ο δεύτερος, ο τρίτος κ.ο.κ. Η κατάταξη μπορεί να γίνει και σε ομάδες, αν κρίνεται ότι κάποια άτομα παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες ως προς την απόδοσή τους. Και με τη μέθοδο αυτή, όμως, το πρόβλημα της υποκειμενικότητας δεν αναιρείται διότι τα σημεία στα οποία διαφέρει ο ένας υπάλληλος από τον άλλο δεν γίνεται εμφανή.
- Η υποχρεωτική κατανομή: Με τη μέθοδο αυτή οι προϊστάμενοι υποχρεώνονται να κατανεύουν τους υπαλλήλους τους στις κατηγορίες μιας κλίμακας κατά τρόπο ώστε να προκύπτει μια καμπύλη κανονικής κατανομής. Παραδείγματος χάρη, θα πρέπει το 5% των υπαλλήλων να

- χαρακτηριστούν ως άριστοι, το 15% πολύ καλοί, το 60% μέσοι, το 15% μέτριοι και το 5% ανεπαρκείς. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στην αποφυγή της επιείκειας, που οδηγεί τους προϊσταμένους να βαθμολογούν ως άριστους όλους σχεδόν τους υπαλλήλους και που είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της αξιολόγησης.
- Οι κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς: Οι κλίμακες αυτές περιέχουν προτάσεις οι οποίες δίνουν λεπτομερή περιγραφή των δυνατών τρόπων συμπεριφοράς ως προς κάθε χαρακτηριστικό που αφορά στην εργασία. Η αναλυτική περιγραφή βοηθά τον αξιολογητή να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη την κατηγορία η οποία ανταποκρίνεται στη συμπεριφορά του, αποτρέποντας τη βαθμολόγηση με βάση γενικές εκτιμήσεις και αόριστες εντυπώσεις. Δεδομένου όμως ότι παρόμοιες κλίμακες πρέπει να δημιουργηθούν για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και για κάθε θέση εργασίας, γίνεται φανερό ότι ένα τέτοιο σύστημα έχει μεγάλο κόστος ανάπτυξης.
 - Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος, παρακολουθώντας τον υπάλληλο κατά την καθημερινή εκτέλεση της εργασίας του, καταγράφει εκείνα τα περιστατικά που δείχνουν επάρκεια ή ανεπάρκεια. Με βάση την καταγραφή αυτή, στο τέλος του χρόνου ο προϊστάμενος αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (γνώση του αντικειμένου, δημιουργικότητα, παραγωγικότητα κ.α.) παρουσιάζοντας ως αιτιολόγηση για την κρίση του τα συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται ο κίνδυνος των αβάσιμων κρίσεων. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αναλώνει πολύ από το χρόνο του προϊσταμένου και ότι οδηγεί σε στενή εποπτεία που μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους.
 - Η εκπαίδευση: Η εκπαίδευση των προϊσταμένων στην αξιολόγηση υπαλλήλων, όπως και σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την παρακολούθηση και την εκτίμηση του έργου που εκτελείται, είναι αναγκαία προϋπόθεση της καλής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της

απόδοσης. Μέσο της εκπαίδευσης οι προϊστάμενοι μαθαίνουν ποιες είναι οι αρχές του συστήματος, ποιος είναι ο δικός τους ρόλος στη διαχείριση της απόδοσης και τι αναμένεται από αυτούς, ποια είναι τα πιθανά λάθη κατά την αξιολόγηση κ.α. Οι συγκεντρώσεις προϊσταμένων, κατά τις οποίες συζητούνται τα ζητήματα της αξιολόγησης και οι αντιλήψεις γύρω από αυτήν, βοηθούν στην ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος.

2.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κάθε επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει διαφορετική προσέγγιση και μεθόδους αξιολόγησης, αφού διαφορετικές επιχειρήσεις διαθέτουν διαφορετικό όραμα, στόχους, στρατηγική, δομή, αντικείμενο εργασίας και ενδεχομένως δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό περιβάλλον. Όλα αυτά διαφοροποιούν και το ποια στοιχεία του εργαζομένου πρέπει να αξιολογηθούν και με ποιο τρόπο. Ωστόσο, εκείνο που κρίνεται αναγκαίο για κάθε επιχείρηση είναι να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάση του οποίου (Παπαστεφανάκη, σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, 2008):

1. θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
2. θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
3. θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πως αξιολογούμε)
4. θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί)

Ποιο αναλυτικά:

2.6.1 Φιλοσοφία αξιολόγησης

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα της αξιολόγησης κάθε επιχείρησης θα πρέπει να εναρμονίζεται με τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή το όραμα, τους επιχειρηματικούς στόχους, το μέγεθος της επιχείρησης, τη δομή, την τεχνολογία, την κουλτούρα, τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης κ.λπ. Ασφαλώς, οι επιμέρους παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης σε κάθε επιχείρηση είναι πολλοί και ο συνδυασμός τους μοναδικός. Όμως με μερικά παραδείγματα θα γίνει πιο κατανοητή η έννοια και η αναγκαιότητα της στρατηγικής εναρμόνισης της αξιολόγησης. Για παράδειγμα, εάν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, δηλαδή αλλάζει ραγδαία, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζει οπορδόνποτε και την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων, την ευελιξία, την αίσθηση του επείγοντος, τη συνεχή μάθηση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Εάν η ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια αγορά αποτελεί στοιχείο του οράματος της επιχείρησης, τότε δεν μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να μην υποτιμά την ικανότητα των στελεχών για διεθνή προσανατολισμό ή την ικανότητά τους να διοικούν εργαζόμενους από διαφορετικές κουλτούρες. Εάν βασική αξία της επιχείρησης είναι η «εστίαση στον πελάτη» τότε και το σύστημα αξιολόγησης είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει ανάλογα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων, όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν, ο αριθμός παραπόνων από πελάτες κ.α.

Αφού λοιπόν λάβουμε υπόψη όλα τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης μπορούμε πλέον να προσδιορίσουμε τη φιλοσοφία, τους στόχους και τις βασικές αρχές και διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά είναι σκόπιμο να καταγράφονται σε ένα «εγχειρίδιο αξιολόγησης» ώστε να γίνουν γνωστά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Το εγχειρίδιο αξιολόγησης αποτελεί επίσημο κείμενο της

επιχείρησης και ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης.

Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, της εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

2.6.2 Προσδιορισμός των τομέων και των κριτηρίων αξιολόγησης

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να προσδιορίσουμε τους συγκεκριμένους τομείς ή ικανότητες των εργαζομένων που χρειάζεται να αξιολογήσουμε, αλλά και τα κριτήρια βάση των οποίων θα αξιολογήσουμε. Επομένως, εκείνο που απομένει είναι να προσδιορίσουμε ποιές ικανότητες κρίνονται για της επιτυχή ανασχόληση με τα καθήκοντα αυτά, όπως και συγκεκριμένα κριτήρια για το πόσο καλά θα πρέπει να αποδίδει ο εργαζόμενος. Αφού λοιπόν προσδιορίσουμε τις απαραίτητες ικανότητες θα τις αξιολογήσουμε και θα πρέπει να βρούμε με ποια κριτήρια θα τις αξιολογήσουμε.

Ένα σημαντικό ζήτημα της αξιολόγησης είναι ότι πολύ συχνά δεν μπορούμε να έχουμε απόλυτα, ποσοτικά μετρήσιμα κριτήρια για ο επίπεδο απόδοσης. Το μόνο που μπορούμε να κάνουμε για να «ποσοτικοποιήσουμε» τη μέτρησή μας είναι να χρησιμοποιήσουμε μια πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη κλίμακα Likert, στο ένα άκρο της αποίας θα σημειώνεται η καλύτερη απόδοση και στο άλλο άκρο η άριστη απόδοση:

1	2	3	4	5
Χαμηλό επίπεδο		Μέσο επίπεδο		Υψηλό επίπεδο

Βάση αυτής της κλίμακας ο αξιολογητής θα σημειώσει το βαθμό που αντιστοιχεί στην απόδοση του στελέχους, όσον αφορά πάντα την ικανότητα ηγεσία. Το ίδιο θα συμβεί και για τις άλλες ικανότητες που πρέπει να αξιολογηθούν.

Βεβαίως είναι δυνατόν να έχουμε αντικειμενικότερα κριτήρια. Όπως π.χ. στα κριτήρια για την αξιολόγηση των πωλητών περιλαμβάνεται συνήθως και ο όγκος των συνολικών πωλήσεων (σε χρηματικές μονάδες) που παραγματοποιήσει κάθε πωλητή. Η ομάδα αξιολόγησης καθορίζει, σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη των πωλήσεων και την ηγεσία, το μικρότερο αποδεκτό επίπεδο πωλήσεων, ένα μέσο και το πιο υψηλό επίπεδο και η απόδοση κάθε πωλητή αξιολογείται με βάση αυτά. Βεβαίως και εδώ ανακύπτουν δυσκολίες και χρειάζεται μεγάλη προσοχή στον καθορισμό των κριτηρίων.

Μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται στην πράξη και θεωρείται ότι έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης όσο και στη λειτουργία της διοίκησης γενικότερα είναι η διοίκηση δια στόχων (Management by Objectives, MBO). Η διοίκηση δια στόχων στηρίζεται στην αρχή ότι θα πρέπει να ορίζεται συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη για κάθε αργαζόμενο και ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμμετέχει ουσιαστικά στον προσδιορισμό των στόχων αυτών. Σε Τακτά χρονικά διαστήματα ο εργαζόμενος ανατροφοδοτείται από τον προϊστάμενό του για την πορεία του, εντοπίζονται ελλείψεις και δυνατότητες και, εάν κριθεί αναγκαίο, αναπροσαρμόζεται η δράση ή και οι στόχοι. Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ποιοι ακριβώς στόχοι αναμένονται από αυτόν το επόμενο π.χ. εξάμηνο ή έτος, τότε μπορεί να επικεντρώσει τις προσπάθειές του, να προσαρμόσει τη συμπεριφορά και τη δράση του στην επίτευξη των στόχων αυτών. Ακόμη περισσότερο, όταν ο εργαζόμενος συμφωνεί και συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων που πρέπει να επιτύχει. Αυτό συμβάλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προάγει την αυτοαξιολόγηση. Είναι προφανής εδώ ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης. Σκοπός δηλαδή είναι να

εντοπίζονται έγκαιρα οι ανάγκες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, συχνά με πρωτοβουλία του ίδιου, ώστε να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσυμφωνημένα στόχοι. Πιο συγκεκριμένα, η όλη διαδικασία διοίκησης δια Στόχων έχει ως εξής:

- Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- Καθορισμός των στόχων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης
- Καθορισμός των ατομικών στόχων ανά εργαζόμενο
- Επισκόπηση της απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων
- Επαναπληροφόρηση

2.6.3 Προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να διαχωριστούν σε εκείνες που βασίζονται σε ποσοτικά, αριθμητικά δεδομένα και σε εκείνες που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα και την ανθρώπινη κρίση.

Ενδεικτικά, στην αξιολόγηση που βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα εντάσσονται οι μέθοδοι όπως:

1. Η μέτρηση παραγωγής όπου μετράμε τον αριθμό των έτοιμων προϊόντων που έχει παράγει ένας εργαζόμενος, τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων και οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής
2. Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες όπου σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ορίζεται ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης και η απόδοση που υπερβαίνει το επίπεδο αυτό ανταμείβεται με bonus.
3. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου. Στα προσωπικά στοιχεία περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων, ο αριθμός των παραπόνων ή των επιπλήξεων ή ακόμα και πειθαρχικές ποινές που έχει δεχθεί ο εργαζόμενος.
4. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας όπου μετρά την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου κατά την εργασία κάτω από πειραματικές, ελεγχόμενες

συνθήκες. Ωστόσο, αφενός πειραματικές συνθήκες ελέγχου μπορούν να δημιουργηθούν μόνο σε λίγες θέσεις εργασίας, αφετέρου είναι γνωστό ότι όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Κατά συνέπεια η μέθοδος αυτή φαίνεται ότι δεν μετράει τη μέση, πραγματική απόδοση του εργαζόμενου αλλά τη μέγιστη δυνατή.

5. Η μέτρηση της απόδοσης στελεχών. Για την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται και αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος.

Οι μέθοδοι που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα μπορεί να είναι συγκριτικές ή να έχουν ως βάση συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης.

Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι:

1. Κατάταξη
2. Εναλλακτική κατάταξη
3. Κατάταξη ανά ζεύγη
4. Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Η μέθοδος που βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης είναι:

1. Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης
2. Οι κατάλογοι σημείων
3. Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία

2.6.4 Κατανομή ευθυνών σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων

Στις επιχειρήσεις όπου υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, το τμήμα αυτό φέρει την κύρια ευθύνη για τη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης. Ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση, της ύπαρξης Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, είναι καθοριστικός για την αξιολόγηση και ο ρόλος των στελεχών των επιμέρους τμημάτων. Τα στελέχη αυτά συνεργάζονται με το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να προσδιοριστούν οι ικανότητες και τα κριτήρια αξιολόγησης, συμπληρώνουν με πολλή ευσυνειδησία τα έντυπα αξιολόγησης,

ανατροφοδοτούν τους υφισταμένους τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συναποφασίζουν για τις διορθωτικές ενέργειες, αλλά και δέχονται και αξιοποιούν την εποικοδομητική πληροφόρηση για τη δική τους προσωπική απόδοση.

2.7 ΤΡΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με σκοπό να εξαιρεθούν τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, που όπως είδαμε παραπάνω είναι πολύ εύκολο να υπεισέλθουν στην όλη διαδικασία, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφοροι τρόποι οι οποίοι όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001:178).

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά τέσσερις. Ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures), ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards), ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives), και ο τρόπος που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements). Αναλυτικότερα (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:228):

2.7.1 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης

Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:178).

2.7.1.1. Μέθοδος της απλής κατάταξης (*ranking method*).

Μετά την ανάλογη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, αυτοί βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος}, 4^{ος} κλπ.). Είναι απλή μέθοδος, που χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:224).

2.7.1.2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (*alternation ranking method*).

Ο προϊστάμενος, που μπορεί να είναι και αξιολογητής, χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, του καλύτερου και του πιο ανεπαρκή στην εργασία. Έτσι, επαναλαμβάνοντας αυτή τη διαδικασία, δημιουργεί ένα νέο κατάλογο, όπου αναγράφονται πρώτα οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες και από τη μέση και κάτω ακολουθούν αυτοί που πήραν τις πιο χαμηλές βαθμολογίες, από τους οποίους ο τελευταίος έχει τη χαμηλότερη. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο παρακάτω παράδειγμα των 16 υπαλλήλων, ο αξιολογητής αρχικά γράφει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την υψηλότερη βαθμολογία από τους 16 στον αριθμό 1, στη συνέχεια αναγράφει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την μικρότερη αποδοτικότητα στους 16, κατόπιν στον αριθμό 2 αναγράφει τον επόμενο με την καλύτερη βαθμολογία, από τους 14 που απέμειναν από τον αρχικό πίνακα, και στο 15 τον επόμενο με την μικρότερη βαθμολογία ανάμεσα σε αυτούς που και πάλι έχουν απομείνει από τον αρχικό κατάλογο. Συνεχίζεται λοιπόν με ανάλογο τρόπο η κατάταξη, μέχρι να συμπληρωθεί ο πίνακας με τους 16 υπαλλήλους που πρόκειται να αξιολογηθούν.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Για το χαρακτηριστικό:.....

Εργαζόμενος με την υψηλότερη βαθμολογία

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.

Εργαζόμενος με τη χαμηλότερη βαθμολογία

(Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:141)

2.7.1.3 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (*method of ranking distribution*).

Οι υφιστάμενοι βαθμολογούνται με βάση την κλίμακα του 100. Όπως είναι φυσικό, τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης (τα οποία είναι υποκειμενικά), ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Όπως και στις άλλες περιπτώσεις κατάταξης, μπορεί και εδώ ο αξιολογητής να κάνει κάποιο από τα γνωστά σφάλματα. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι να προβεί σε αξιολόγηση επηρεασμένος από κάποιο έντονο

χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου και να τον βαθμολογήσει και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Μπορεί επίσης να υπάρξουν σφάλματα, όταν ο αξιολογητής έχει να βαθμολογήσει από τη μία μεριά άριστους εργαζόμενους και από την άλλη άλλους που μειονεκτούν εμφανώς, οπότε οι μεν πρώτοι θα βαθμολογηθούν με άριστα, αλλά σε ορισμένους από τους άλλους δεν θα δοθεί μια ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, αλλά μάλλον ένας μέτριος βαθμός (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:225).

2.7.1.4 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (*paired comparison method*).

Οι αξιολογούμενοι, που στις συνήθεις εφαρμογές είναι υφιστάμενοι, συγκρίνονται κατά ζεύγη και κάθε φορά για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης. Αν λοιπόν έχουμε να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζομένους, οι οποίοι σημειώνεται ότι πρέπει να είναι ομοιόβαθμοι, τους Α, Β, Γ και Δ, θα προκύψουν συνολικά οι ακόλουθοι συνδυασμοί σύγκρισεως: ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Με αυτό το συνδυασμό σύγκρισεως επιλέγεται κάθε φορά ποιος είναι ο καλύτερος ανά ζευγάρι. Έτσι, ο υφιστάμενος που επιλέγεται ως ο καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος. Στην περίπτωση όμως που έχουμε να συγκρίνουμε μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα πίνακα, όπως θα δούμε παρακάτω, όπου σε αυτών θα αναγράφεται το χαρακτηριστικό για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση καθώς και τα ονόματα των αξιολογούμενων σε οριζόντια και κάθετη διάταξη, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία. Αν παραδείγματος χάρη, οι συνδυασμοί υφισταμένων που προαναφέραμε, συγκριθούν και έχουμε την τελική κατάταξη Α, Δ, Β, Γ τότε ο Α αφού είναι καλύτερος από τους Β, Γ και Δ, στην στήλη κάτω από τον Α θα βάλουμε από ένα (+) στις σειρές που αναγράφονται οι Β, Γ και Δ. Αντίστοιχα κάτω από τον Β και στην σειρά που βρίσκεται ο Α θα βάλουμε ένα (-) από τη στιγμή που συγκρινόμενος με το Α, δεν είναι καλύτερος. Συνεχίζουμε έτσι συμπληρώνοντας όλο τον πίνακα, οπότε στο τέλος διαπιστώνουμε ότι η καλύτερη βαθμολογία για το χαρακτηριστικό π.χ. της εξυπηρετικότητας, την παίρνει ο Α αφού έχει τους περισσότερους σταυρούς. Δεύτερος αξιολογικά κατατάσσεται ο Δ με δύο

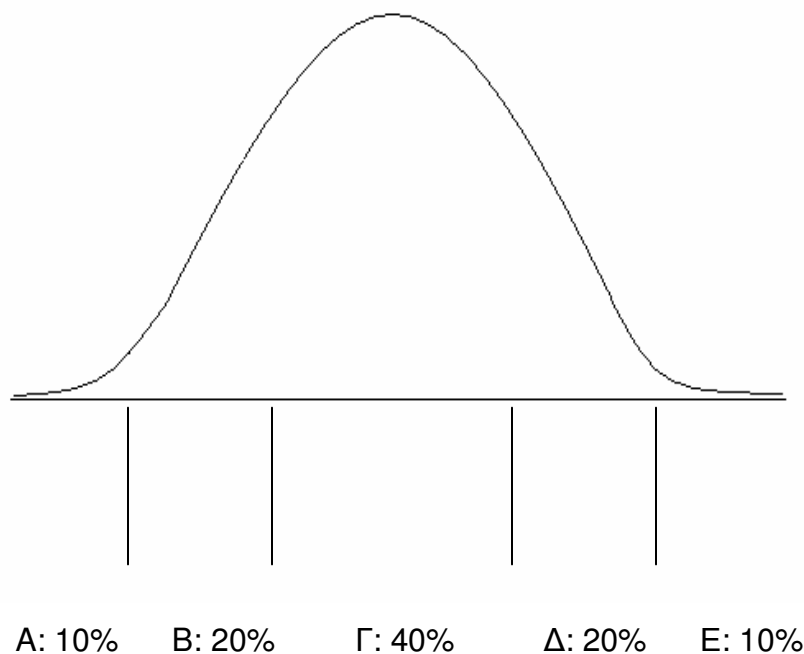
σταυρούς, τρίτος ο Β με έναν σταυρό και τελευταίος ο Γ ο οποίος δεν έχει ούτε μία θετική ένδειξη.

Σύγκριση	A	B	Γ	Δ
A		-	-	-
B	+		-	+
Γ	+	+		+
Δ	+	-	-	

Η σύγκριση αναφέρεται στο χαρακτηριστικό της εξυπηρετικότητας των υπαλλήλων

2.7.1.5 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (*forced distribution method*).

Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα (κατηγορίες) απόδοσης και η κατάταξή τους, κατά ποσοστά, γίνεται σχεδόν ανάλογα με τις επικαλύψεις των τυπικών αποδόσεων της κανονικής κατανομής, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



- A: Απαράδεκτη απόδοση
- B: Κάτω από μέτρια απόδοση
- Γ: Μέτρια απόδοση
- Δ: Πάνω από μέτρια απόδοση
- Ε: Εξαιρετική απόδοση

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, γίνεται η ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, π.χ. μέτριο ή πολύ καλό, χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος υποκειμενικότητας, δηλαδή υπερβολικής αυστηρότητας ή μεγάλης επιείκειας. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση θέλει να δώσει επιπλέον παροχές ή αμοιβές, μόνο στο 30% των εργαζομένων, με βάση την αποδοτικότητά τους. Έτσι, όπως φαίνεται από το σχήμα, θα συμπεριληφθούν αυτοί που έχουν εξαιρετική και πάνω από τη μέτρια απόδοση.

2.7.2 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια

Η δεύτερη αυτή μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια, αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Σ' αυτή την περίπτωση, διανέμονται ειδικά ερωτηματολόγια που αφορούν την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός εργαζομένου, παίρνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αντεπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια είναι (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:228-239):

2.7.2.1 Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method).

Αυτή η μέθοδος θεωρείται ως η απλούστερη και η περισσότερο χρησιμοποιούμενη. Επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Σε ειδική φόρμα αναγράφονται τα διάφορα χαρακτηριστικά και η αξιολόγηση γίνεται είτε με

αρίθμηση, είτε με εκτιμήσεις. Σύμφωνα με τον τρόπο αυτόν αξιολόγησης, λαμβάνονται περισσότερο υπόψη οι ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με τα πρότυπα εργασίας, την ανάλυση της θέσης εργασίας και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Για αυτόν το λόγο, γενικές ερωτήσεις αναφορικά με την πίστη π.χ., την ποιότητα και την αξιοπιστία του εργαζομένου, αποφεύγονται, γιατί θα πρέπει να είναι πιο συγκεκριμένες. Ο προϊστάμενος, στη συγκεκριμένη περίπτωση, βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο χωριστά, κυκλώνοντας ή σημειώνοντας τη βαθμολογία που χαρακτηρίζει καλύτερα την απόδοση του εργαζόμενου, για το κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά που αναγράφονται στην ειδική φόρμα. Στο τέλος γίνεται η πρόσθεση όλων των βαθμολογιών που έχουν καταχωρηθεί. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πολλά πλεονεκτήματα. Είναι απλή στη χρήση της και μπορούν να συμπεριληφθούν πολλές διαβαθμίσεις στις επιδόσεις των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των υπαλλήλων μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους και η μέθοδος είναι αποδεκτή από τους αξιολογούμενους, αφού είναι έγκυρη και αξιόπιστη. Από την άλλη πλευρά όμως, είναι ευάλωτη γιατί επιτρέπει τη δημιουργία των σφαλμάτων που κάνουν οι αξιολογητές κατά την αξιολόγηση, όπως η επιείκεια και η αυστηρότητα στις επιμέρους κρίσεις τους. Σημειώνεται ότι η μέθοδος αυτή είναι αρκετά αμφιλεγόμενη, δεδομένου ότι υπάρχουν σοβαρές αμφισβητήσεις αναφορικά με την αξιοπιστία της, όταν οι τρόποι βαθμολογίας που δίνονται δεν είναι ξεκάθαροι. Έτσι, όπως φαίνεται στην παρακάτω φόρμα, οι τρόποι βαθμολόγησης της Α και Β ικανότητας είναι ασαφείς, και επομένως δεν είναι οι ενδεικνυόμενοι.

A. Ποιοτική απόδοση

Χαμηλή			ψηλή

B. Προσοχή στη λεπτομέρεια

πολύ φτωχή	κάτω από το επίπεδο	πάνω από το επίπεδο	πολύ καλή

Αντίθετα, στην παρακάτω φόρμα, παρουσιάζονται όλα τα απαραίτητα λεπτομερειακά στοιχεία, για τη συμπλήρωση της βαθμολογίας, που αναφέρεται στις ικανότητες των εργαζομένων. Ειδικότερα, στις ερωτήσεις Δ και Ε, παρατηρούμε ότι υπάρχουν και οι ανάλογες διευκρινήσεις. Σημειώνεται ότι στην ερώτηση Ε, πρέπει ο αξιολογητής να σημειώσει στα ανάλογα κουτάκια τη βαθμολογική κλίμακα που αντιπροσωπεύει τη συγκεκριμένη ικανότητα του εργαζομένου και να δώσει μια πιο λεπτομερειακή βαθμολογία στο μεγαλύτερο πλαίσιο που βρίσκεται δίπλα τους. Επίσης, υπάρχει και ανάλογος χώρος για να σημειώσει ενδεχόμενα σχόλια.

			1	3	5	7	9
Γ. Αμεσότητα στη		_____		_____		_____	
λήψη αποφάσεων		απαράδεκτη		μέσος όρος		εκπληκτική	
Δ. Συγκεντρωτική ικανότητα		1	2	3	4	5	
των εργαζομένων κατά		_____		_____		_____	
την εκτέλεση της εργασίας		μεγάλη		αποδεκτή		ελάχιστη	
Ε. Ανεξαρτησία. Η ικανότητα	Κ	<input type="checkbox"/>	100-90	βαθμολογία	ΣΧΟΛΙΑ		
να εκτελεί τις εργασιακές του	Ε	<input type="checkbox"/>	90-80			
υποχρεώσεις με μικρή ή	Μ	<input type="checkbox"/>	80-70			
μεγάλη επίβλεψη	Π	<input type="checkbox"/>	70-60			
	Α	<input type="checkbox"/>	κάτω από 60			

Στην παραπάνω αξιολόγηση θα πρέπει να υπάρχει ειδική επισήμανση με την επακριβή βαθμολογική ικανότητα του εργαζομένου. Ειδικότερα, για το χαρακτηριστικό Δ, που δηλώνει την ικανότητα του εργαζομένου να συγκεντρώνεται στην εργασία του, θα έχουμε τις εξής διευκρινήσεις:

5: πολύ μικρότερη από την αναμενόμενη

4: μικρότερη από την αναμενόμενη

3: η αναμενόμενη
2: μεγαλύτερη από την αναμενόμενη
1: πολύ μεγαλύτερη από την αναμενόμενη
Στην ερώτηση Ε αντίστοιχα έχουμε:
Κ: καθόλου (καμιά) επίβλεψη
Ε: ελάχιστη επίβλεψη
Μ: μέτρια επίβλεψη
Π: επίβλεψη σε μεγάλο βαθμό
Α: απαραίτητα επίβλεψη

2.7.2.2 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (*weighted checklist*).

Στην περίπτωση αυτή, δίνεται ένας κατάλογος από χαρακτηριστικά και συμπεριφορές και ζητείται να τσεκαριστούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο. Διαφέρει από το προηγούμενο τρόπο αξιολόγησης, γιατί οι ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων υπολογίζονται η κάθε μια με διαφορετική βαρύτητα, την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής. Με τον τρόπο αυτό, το ποσοστό των σφαλμάτων που κάνουν οι αξιολογητές μειώνεται, αφού δεν γνωρίζουν την κάθε βαθμολογία, οπότε δεν μπορούν να είναι επιεικείς ή αυστηροί στην κρίση τους έναντι συγκεκριμένων υπαλλήλων. Η τελική βαθμολογία δίνεται από τους ειδικούς της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, που υπολογίζουν και τα τελικά αποτελέσματα.

Οδηγίες:		
Σημειώστε τις ικανότητες και τη συμπεριφορά που εκτιμάτε ότι χαρακτηρίζουν καλύτερα των εργαζόμενο		
	Λίστα χαρακτηριστικών	Βαθμός
_____	Δίνει προσωρινές λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.	2,5
___✓_	Προγραμματίζει και συντονίζει τις εργασίες αποτελεσματικά.	5
_____	Εργάζεται ομαδικά και είναι δημιουργικός.	4
___✓_	Έχει πολύ καλή σχέση με τους υφισταμένους του.	5
___✓_	Παρακινεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του.	5
_____	Αξιολογεί τους υφισταμένους του κάθε δύο χρόνια.	1
___✓_	Διατηρεί καλές σχέσεις με τους ομοιόβαθμους του.	3
_____	Είναι αυστηρός στην τήρηση των πειθαρχικών ποινών.	3
_____	Είναι συνεπείς με τις υποχρεώσεις του.	5
___✓_	Δεν ελέγχει την εργασία των υφισταμένων του.	1
___✓_	Οι αξιολογήσεις του είναι αντικειμενικές.	5

Στον πίνακα αυτόν, όπως ήδη επισημάνθηκε, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τους βαθμούς που αντιστοιχούν στα επιμέρους χαρακτηριστικά της λίστας, αφού οι βαθμοί δεν αναγράφονται πάνω στην φόρμα. Μετά την άθροιση των αποτελεσμάτων από το αρμόδιο προσωπικό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, θα διαπιστώσουμε, όπως βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα, ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος έχει τελική βαθμολογία 24 (θεωρούνται μόνο οι τσεκαρισμένες ενδείξεις).

2.7.2.3 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (*forced-choice system*).

Αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. Στόχος της είναι να μειώσει τα λάθη που γίνονται από τους αξιολογητές και ιδιαίτερα την επιείκεια. Κατά τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, δεν δίνονται οι βαθμολογίες για τις ερωτήσεις, αλλά είναι σχετικά εύκολο να αναγνωρίσει ο οποιοσδήποτε ποια είναι τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος και επομένως να υπολογίσει τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες αντίστοιχα. Σε αυτήν τη μέθοδο της υποχρεωτικής επιλογής, δίνονται ζεύγη προτάσεων και σε κάθε ζεύγος ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο. Τα ζεύγη των προτάσεων είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα, ώστε και τα δύο να εμφανίζονται εξίσου καλά ή άσχημα, αλλά στην ουσία μόνο ένα από αυτά έχει άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στην συνέχεια βλέπουμε ένα παράδειγμα από τέτοια ζεύγη ώστε να γίνει πιο κατανοητή η μορφή και ο τρόπος χρησιμοποίησής τους.

1. Είναι συμπαθής
2. Είναι εξυπηρετική

Στο παράδειγμα αυτό, για την αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας π.χ. γραμματέως, είναι επιθυμητό να είναι συμπαθείς αλλά δεν έχει σχέση με το επίπεδο απόδοσης και αποτελεσματικότητας της εργασίας της. Άρα, το να είναι εξυπηρετική έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, οπότε η 2^η επιλογή είναι η σωστή. Ένα δεύτερο παράδειγμα είναι:

1. Παρακινεί τους υφισταμένους του
2. Είναι αγαπητός στους υφισταμένους

Αντίστοιχα, σε αυτό το παράδειγμα, η παρακίνηση είναι η απάντηση που έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η μεγάλη δυσκολία στην αναπαραγωγή των ζευγών των ερωτήσεων και στο ότι οι αξιολογητές δεν την επιθυμούν ιδιαίτερα, επειδή δεν μπορούν να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους όπως αυτοί θέλουν, καθώς δεν γνωρίζουν τις σωστές απαντήσεις. Σημειώνεται, επίσης, ότι λόγω της διάρθρωσης των ερωτήσεων τα αποτελέσματα

της αξιολόγησης δεν είναι αριθμητικά, αλλά δίνονται με χαρακτηρισμούς της απόδοσης, όπως έξοχη, μέτρια, απαράδεκτη κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη γνωρίζει ο προϊστάμενος ποια είναι ακριβώς τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία πρέπει να αναπτύξει ο υφιστάμενος, ώστε να έχει καλύτερη απόδοση.

2.7.2.4 Μέθοδος με έκθεση (essay).

Σε αυτήν τη μέθοδο ο αξιολογητής γράφει μια έκθεση, περιγράφοντας την απόδοση του κάθε εργαζόμενου χωριστά, καταγράφοντας για όλους την συμπεριφορά τους κατά κατηγορίες. Τέτοιες μπορεί να είναι η γενική αποδοτικότητα των εργαζομένων, το επίπεδο γνώσεων αναφορικά με την εργασία, η ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις ή να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που εμφανίζονται, οι δυνατότητες εξέλιξής τους, οι τυχόν εκπαιδευτικές τους ανάγκες κ.α. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ χρονοβόρα και απαιτεί πολύ γραφική εργασία. Δεν τίθενται συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων, και η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Επίσης, δεν δίνεται συγκεκριμένη βαθμολογία, ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

2.7.2.5 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method).

Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος καταγράφει σε ένα ημερολόγιο τα ιδιαίτερα θετικά ή αρνητικά περιστατικά, τα οποία θεωρούνται καίρια για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη ή ανεπαρκής η εκτέλεση της εργασίας του υφισταμένου, σε όλη τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (π.χ. για κάθε εξάμηνο). Τα περιστατικά αυτά γίνονται αντικείμενο μελέτης και συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, ώστε να εκτιμηθεί επακριβώς η αποδοτικότητα του δεύτερου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα από κρίσιμων περιστατικών για μια γραμματέα, δίνοντας αντίστοιχα μια θετική και μια αρνητική καταγραφή.

Ονοματεπώνυμο: Μαρία Παπαδοπούλου	
Θέση εργασίας: Γραμματέας	
10/05/2009	Η υπάλληλος εργάστηκε πέντε ώρες παραπάνω από το ωράριό της, προκειμένου να βοηθήσει στη συμπλήρωση των σχετικών εντύπων που αφορούσαν απρογραμματίστη επείγουσα εργασία, η οποία είχε ληξιπρόθεσμη ημερομηνία την επόμενη μέρα.
23/06/2009	Η απροσεξία και η βιασύνη της υπαλλήλου είχε ως συνέπεια σοβαρή και επείγουσα αλληλογραφία που είχε συγκεκριμένο προορισμό τους καλύτερους πελάτες στη Γαλλία να προωθηθεί σε άλλους παραλήπτες στην Ιταλία, δημιουργώντας σοβαρή σύγχυση και καθυστέρηση στη διακίνηση και παραλαβή των προϊόντων.

Έχει λοιπόν το πλεονέκτημα η συγκεκριμένη μέθοδος ότι η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις παρατηρήσεις που καταχωρήθηκαν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, για το οποίο αξιολογείται ο εργαζόμενος, δεδομένου ότι οι περισσότερες συναφείς μέθοδοι αντανakλούν κατά το μάλλον την πρόσφατη απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, δείχνει ποια σημεία είναι αυτά που πρέπει να διορθώσει ή να αναπτύξει ο εργαζόμενος, καθώς αναλύει τους λόγους για τους οποίους έχει χαμηλή απόδοση. Θεωρείται αξιόπιστη μέθοδος και δείχνει τις αδυναμίες και τα ιδιαίτερα θετικά προσόντα και τις ανάλογες συμπεριφορές των υπαλλήλων. Δεν μπορεί όμως να θεωρηθεί ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Ένα μεγάλο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση των υφισταμένων, με συνέπεια ο προϊστάμενος να καταναλώνει πολύ χρόνο και γραφική εργασία για την όλη διεργασία. Λόγω του ότι καταγράφονται όλα τα περιστατικά, όπως ήδη αναφέραμε, και ιδιαίτερα τα αρνητικά, δεν είναι αρεστή στους υπαλλήλους, αφού υπενθυμίζεται έτσι στους προϊσταμένους όχι μόνο η θετική αλλά και η αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων για όλο το αξιολογούμενο χρονικό διάστημα. Το χαρακτηριστικό αυτό δεν το έχουν οι περισσότερες μέθοδοι αξιολόγησης, οπότε, σύμφωνα με τις μεθόδους αυτές, λαμβάνεται υπόψη μόνο η πρόσφατη απόδοση των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

2.7.2.6 Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers).

Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν στο χώρο εργασίας τους. Έχει ως βασικό στόχο τη διαπίστωση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων, καθώς και τη συμπλήρωση των κενών και αδυναμιών που παρατηρούνται κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των αρμόδιων υπαλλήλων. Οι αξιολογητές εκτιμούν τις αποδόσεις των εργαζομένων αναφορικά με δραστηριότητες όπως η ομαδική συζήτηση και άσκηση, οι συνεντεύξεις, η υπόδοση ρόλων κ.α., ώστε να βαθμολογήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων βάσει των αποδόσεών τους. Εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα, κυρίως για την αναγνώριση των διοικητικών στελεχών με ικανότητες υψηλών προδιαγραφών, για τον προσδιορισμό των προαγωγών, όπως επίσης και για αναπτυξιακούς σκοπούς, για τη διαπίστωση δηλαδή των αναγκών βελτίωσης των εργαζομένων, καθώς και το σχεδιασμό της ανάπτυξής τους. Δίνει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα και έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εκπαιδευόμενους άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Παρόλα αυτά, οι κρίσεις των αξιολογητών στηρίζονται σε περιορισμένες παρατηρήσεις και για μικρό χρονικό διάστημα. Έχει υψηλό κόστος, αλλά δίνει καλά αποτελέσματα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου δεν είναι γνωστές οι ικανότητες κάποιων υπαλλήλων.

2.7.2.7 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales, ή BARS).

Αρχικά, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, ορίζονται οι συμπεριφορές εκείνες που έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής γίνεται σε πέντε συνεχή στάδια:

1. Σε πρώτο στάδιο, μια ομάδα έμπειρων υπαλλήλων, που μπορεί να περιλαμβάνει προϊσταμένους και υφισταμένους, αναγνωρίζει τις σημαντικές εκείνες παραμέτρους που καθορίζουν τον αποτελεσματικό

- τρόπο διεκπεραίωσης μιας εργασίας, προσδιορίζοντας τις παραμέτρους αυτές με ευκρίνεια.
2. Σε ένα δεύτερο στάδιο, μια άλλη ομάδα εργαζομένων καταγράφει συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά, τα οποία αποδεικνύουν την αποτελεσματική, μέτρια ή αναποτελεσματική απόδοση, ή, αλλιώς συμβολή, της κάθε παραμέτρου.
 3. Στη συνέχεια, σε μια άλλη ομάδα εργαζομένων, τα μέλη της οποίας γνωρίζουν καλά τη συγκεκριμένη θέση εργασία, προσπαθούν, ο καθένας μόνος του, να συνδυάσουν και να αντιστοιχίσουν τις παραμέτρους που καθόρισε η πρώτη ομάδα, με τα κρίσιμα περιστατικά που τους δόθηκαν από τη δεύτερη ομάδα. Στις περιπτώσεις όπου παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, που απαρτίζει αυτή την ομάδα, προβαίνει στους ίδιους συνδυασμούς, αυτοί γίνονται τελικά αποδεκτοί για να χρησιμοποιηθούν.
 4. Κατά το τέταρτο στάδιο, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Θα πρέπει λοιπόν τα μέλη της ομάδας να διαβαθμίσουν την ικανοποίηση της κάθε συμπεριφοράς, με χαρακτηρισμούς όπως εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κάτω του ορίου κ.α. Για την τελική απόφαση του χαρακτηρισμού που θα δοθεί, λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προτείνουν τα μέλη της ομάδας. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει συμφωνία για τον τελικό χαρακτηρισμό, οι συνδυασμοί, οι αντιστοιχίσεις δηλαδή περιστατικών και παραμέτρων, δεν χρησιμοποιούνται. Οι συνδυασμοί που έχουν απομείνει για να χρησιμοποιηθούν τοποθετούνται σε μια κάθετη ευθεία (μπάρα), σχηματίζοντας μια βαθμολογία, που περιλαμβάνει το πολύ 9 κλίμακες. Στην μπάρα αυτή, διαβαθμίζονται οι συμπεριφορές ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
 5. Στο τελευταίο στάδιο, η βαθμολογημένη κλίμακα που έχει δημιουργηθεί χρησιμοποιείται πιλοτικά στη επιχείρηση.

Εξαιρετική απόδοση	5	Να πουλήσει σε πελάτη πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά που προγραμματίζε, παρότι ήρθε για μια αλλαγή ρούχου
Καλή απόδοση	4	Να κατευνάσει τις άσχημες διαθέσεις ενός δυσαρεστημένου πελάτη που επέστρεψε ελαττωματικό ρούχο και τον κάνει να φύγει ευχαριστημένος
Ελαφρώς καλή απόδοση	3	Να εξυπηρετήσει πελάτη που διαμένει μακριά και ήρθε να κάνει αλλαγή ρούχου εκτός ωραρίου αλλαγών
Ελαφρώς φτωχή απόδοση	2	Να εξυπηρετήσει πελάτες που επιθυμούν την αλλαγή κάποιων ρούχων, χωρίς όμως ιδιαίτερη διάθεση
Φτωχή απόδοση		Να πει σε πελάτη ότι η παραγγελία που του έδωσε πριν από ένα μήνα δεν μπορεί να τροποποιηθεί, παρότι ο υπάλληλος την προώθησε πριν μία εβδομάδα

Σημειώνεται ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να αναπτυχθεί και από δύο ομάδες, και όχι απαραίτητα από τέσσερις. Σε αυτήν την περίπτωση, η πρώτη ομάδα αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση του πρώτου και του δεύτερου σταδίου, ενώ η άλλη των επόμενων. Για την διευκόλυνση των διαδικασιών σε όλα τα στάδια, προτείνεται η χρησιμοποίηση καρτελών, κάτι που διευκολύνει τις διεργασίες, υποβοηθώντας ιδιαίτερα το τέταρτο στάδιο.

Πάντως, η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης είναι περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζόμενους, αφού αναπτύσσεται με την ενεργή συμμετοχή τους και ξεκαθαρίζει τους αποδεκτούς τρόπους συμπεριφορά τους. Επίσης, αποτελεί μέσο συζήτησης για την κάλυψη των αδυναμιών που παρατηρούνται, οπότε μπορεί να προκύψουν και θετικές επιπτώσεις, αναφορικά με τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Είναι όμως ιδιαίτερα δαπανηρή, χρονοβόρα, απαιτεί πολύ γραφική δουλειά, ενώ παράλληλα οι ερωτήσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ορθότητα και σαφήνεια. Επίσης, στην εφαρμογή της εμπλέκεται ένας μεγάλος αριθμός έμπειρων υπαλλήλων, γεγονός που θεωρείται ως ένα χαρακτηριστικό πλεονέκτημα. Η υλοποίησή της όμως στο πλαίσιο μιας

επιχείρησης δεν είναι πάντα πρακτικά εύκολη, αφενός λόγω του μεγάλου και ποικίλου αριθμού θέσεων εργασίας που θα πρέπει ενδεχομένως να αξιολογηθούν και αφετέρου λόγω του μεγάλου αριθμού έμπειρου προσωπικού που πρέπει απαραίτητος να συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία, και που δεν είναι πάντα διαθέσιμο.

2.7.2.8 Η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (*behavioral observation scale*, ή *BOS*), που είναι παρόμοια με την προηγούμενη.

Στην συγκεκριμένη όμως περίπτωση, δεν έχουμε μία μόνο βαθμολογική κλίμακα, που δυσκολεύει την αξιολόγηση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν η συμπεριφορά και η απόδοσή τους αυξομειώνεται κατά το διάστημα αξιολόγησης, αλλά περισσότερες, όπως φαίνεται στην παρακάτω φόρμα. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι παρόμοια με σχεδόν με την προηγούμενη, με πρώτο στάδιο τον καθορισμό των παραμέτρων και δεύτερο στάδιο τη διατύπωση των κρίσιμων περιστατικών, που έχουν άμεση σχέση με την επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, πάντα με τη συμμετοχή έμπειρων υπαλλήλων. Κατά το τρίτο στάδιο, η ομάδα συνδυάζει, αντιστοιχίζει δηλαδή τις παραμέτρους με τα κρίσιμα περιστατικά. Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συμφωνία, οι συνδυασμοί αυτοί δεν χρησιμοποιούνται. Η διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι δεν υπάρχει το τέταρτο στάδιο, αφού η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι αυτή της μεθόδου με κλιμακωτή κατάταξη. Έτσι, χρησιμοποιείται μια βαθμολογική κλίμακα με πέντε επίπεδα απόδοσης, ώστε ο αξιολογητής να δηλώσει τη συχνότητα ή την ένταση που χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο για κάθε περιστατικό.

	Σχεδόν ποτέ			Σχεδόν πάντα	
	1	2	3	4	5
Δίνει συχνά παραδείγματα για να γίνει καλύτερα κατανοητός	_____	_____	_____	_____	_____
Παρακινεί και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των φοιτητών κατά τη διάρκεια της εισήγησης	_____	_____	_____	_____	_____
Οι μέθοδοι διδασκαλίας του είναι αποτελεσματικές	_____	_____	_____	_____	_____
Είναι επαρκώς προετοιμασμένος για την εισήγηση	_____	_____	_____	_____	_____
Σέβεται και δέχεται αντίθετες απόψεις από τις δικές του	_____	_____	_____	_____	_____
Κατέχει το αντικείμενο της διδασκαλίας του	_____	_____	_____	_____	_____
Συνολικό επίπεδο απόδοσης					
Κάτω από το επαρκές	5-9				
Επαρκής απόδοση	10-14				
Καλή απόδοση	15-19				
Εξαιρετική απόδοση	20+				

Η μέθοδος αυτή, όπως και η προηγούμενη, στηρίζεται στις σωστές αναλύσεις εργασιών των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας και πραγματοποιείται με την βοήθεια του έμπειρου προσωπικού. Για αυτό και οι δύο αυτές μέθοδοι έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Σε αντίθεση όμως με την αμέσως προηγούμενη μέθοδο, η συγκεκριμένη απλοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης μεταξύ των υπαλλήλων και τους δίνει τη δυνατότητα επανατροφοδότησης σχετικά με τις αποδόσεις τους, χωρίς όμως να την καθιστά ιδιαίτερα πλεονεκτική.

2.7.2.9 Η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (*behavioral expected scales, ή BES*).

Σύμφωνα με τη οποία αξιολογείται η συμπεριφορά που περιμένουμε να έχει ο εργαζόμενος. Σημειώνεται ότι συνδυάζει στοιχεία και από τις δύο προηγούμενες μεθόδους. Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο αξιολογητής είναι εφοδιασμένος με μία λίστα που αναφέρεται στις αναμενόμενες συμπεριφορές και η κάθε μία από αυτές αντιστοιχεί σε μια συγκεκριμένη βαθμολογία, όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα. Καλείται λοιπόν να επιλέξει μία μόνο, που θεωρείται ότι χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο.

7.	Προσπαθεί να βρίσκει εφικτές λύσεις, ώστε να εξυπηρετεί άμεσα και αποτελεσματικά
6.	Είναι έμπειρη και γνωρίζει καλά το αντικείμενο της εργασίας της
5.	Είναι εξυπηρετική και συμπαθής στους συναδέλφους
4.	Διεκπεραιώνει τις υποχρεώσεις της με ταχύτητα, αλλά μερικές φορές κάνει λάθη
3.	Είναι καλή αλλά χρειάζεται συνεχή παρότρυνση
2.	Είναι τυπική με τις βασικές υποχρεώσεις της
1.	Είναι συνεπής στο ωράριό της

2.7.3 Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Η μέθοδος αυτή, που είναι γνωστή με το συνοπτικό όνομα MBO (Management By Objectives). Επινοήθηκε από τον McGregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις. Βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:184):

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που πρέπει να επιτευχθεί

Αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζόμενων, και παράλληλα τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους για να καλύψουν τις ελλείψεις τους. Χαρακτηριστικό της είναι ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι, που είναι πάντα μετρήσιμοι, προκαθορίζονται και γίνονται δεκτοί από όλους τους εργαζομένους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, παρέχεται σε τακτά διαστήματα ενημερωτική επανατροφοδότηση ως προς τις προόδους των υπαλλήλων, σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες, που αναφέρονται και ως στάδια (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:240):

1. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες των υφισταμένων.
2. Στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι, σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, που συνήθως είναι ένας χρόνος ή ένα εξάμηνο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συμφωνίας και κοινής συναίνεσης από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Σε

- αυτό το στάδιο, οι στόχοι θα πρέπει να διακρίνονται για τη ρεαλιστικότητά τους, να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Έτσι, ένας στόχος θα μπορούσε να είναι η αύξηση της παραγωγής π.χ. 10%.
3. Οι υφιστάμενοι δημιουργούν το σχέδιο δράσης, που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει.
 4. Κατά το τέταρτο στάδιο, ελέγχεται η πρόοδος των διεργασιών, από τους προϊσταμένους, οι οποίοι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, προβαίνουν, και σε σχετική επαλήθευση, αναφορικά με την πρόοδο των εργασιών. Ο έλεγχος μπορεί να υπαγορεύει την αλλαγή του σχεδίου δράσης ή την τροποποίηση των στόχων. Στο στάδιο αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να καθορίσουν οι ίδιοι τους τρόπους επίτευξης των στόχων που έχουν αναλάβει.
 5. Μετά την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ακολουθεί η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σε συνεργασία με τους υφισταμένους, οι οποίοι συζητούν τα αποτελέσματα και αναλύουν τους τρόπους βελτίωσής τους.
 6. Στο τέλος, γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Αυτή η μέθοδος, πέρα από ένα μέσο αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, αποτελεί και ένα μέσο αναπτύξεώς της, γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, δεδομένου ότι γίνεται «επιμερισμός» των στόχων, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών με ένα σύστημα Διοικήσεως με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:185).

2.7.4 Τρόπος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Θεωρείτε αντικειμενική, γιατί βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν και άλλα. Χρησιμοποιείται επομένως μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη.

Με τη μέθοδο αυτή λοιπόν, αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί ή διακινηθεί, όπως είναι οι μονάδες που έχουν πουληθεί ή οι μονάδες που παράγονται ανά ώρα, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, των πελατών που παραπονέθηκαν κλπ.

Κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας (οικονομική κρίση, ανταγωνισμό κλπ.), ούτε και την τάση των εργαζομένων να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι για τον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτύχουν, άσχετα αν ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται δεν είναι ο σωστός, πράγμα που δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ. βλάβη των μηχανημάτων λόγω κακής χρήσης). Επίσης δημιουργεί αισθήματα εχθρότητας και αντιζηλίας μεταξύ των εργαζομένων, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006:241).

2.8 Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ

Σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει ο καθορισμός των αξιολογητών, οι οποίοι θα πρέπει να εργάζονται αντικειμενικά και δίκαια, κάνοντας εύστοχες κρίσεις και σχόλια που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων. Είναι γενικός αποδεκτό ότι η αξιολόγηση από τους άμεσους προϊστάμενους καθιστά τη διαδικασία περισσότερο αποτελεσματική. Παρόλα αυτά κατά τον καθορισμό των αξιολογητών μπορεί να εμπλέκονται και άλλα άτομα και με ποικίλους συνδυασμούς όπως:

2.8.1 Η αξιολόγηση από προϊσταμένους

Ο πλέον αρμόδιος για να προβεί σε αξιολογήσεις είναι ο προϊστάμενος, ο οποίος καθημερινά παρατηρεί τις αποδόσεις των υφισταμένων του. Αυτός είναι ο πιο κατάλληλος για να κρίνει κατά πόσο η απόδοση των υφισταμένων του εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης. Έχει την τυπική εξουσία να διεξάγει τις αξιολογήσεις και εισηγείται καθοριστικά για τις αμοιβές, προαγωγές, κυρώσεις, απολύσεις και τις ειδικές παροχές για τις καλές επιδόσεις. Φυσικά οι αξιολογήσεις του θα πρέπει να είναι αντικειμενικές, να έχει δηλαδή την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να γνωρίζει τη σωστή διαδικασία. Επίσης θα πρέπει να είναι δίκαιος, ώστε να μην υποτιμά ή υπερεκτιμά τις ικανότητες των εργαζομένων, με βάση τα προσωπικά του δεδομένα.

2.8.2 Η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους

Είναι μια αξιόπιστη μέθοδος, γιατί βασίζεται σε ανεξάρτητες κρίσεις των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι συνάδελφοι ενός εργαζόμενου έχουν τη δυνατότητα της αξιολόγησής του, συνήθως στις περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος δεν έχει την ευκαιρία να παρατηρεί τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται με επιτυχία για την αξιολόγηση των εργαζομένων, με στόχο την προαγωγή κάποιων από τους εργαζόμενους. Είναι αποδεκτή μέθοδος, από τη στιγμή που οι αξιολογήσεις δεν κοινοποιούνται, αλλά χρησιμοποιούνται μόνο από την επιτροπή αξιολόγησης για την επαναπληρόφρηση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους.

2.8.3 Η αξιολόγηση από υφισταμένους

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους για το συνολικό τους έργο, τις δυνατότητές τους, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζουν. Σε αυτήν την περίπτωση, οι αξιολογήσεις δεν γίνονται επώνυμα, λόγω της αντίδρασης των προϊσταμένων στην αξιολόγησή τους από τους υφισταμένους. Η διεξαγωγή της αξιολόγησης από του υφιστάμενους βοηθάει στη διάγνωση της καταλληλότητας των διευθυντικών μοντέλων και παρέχει, κατά συνέπεια, τη δυνατότητα για

διορθωτικές επεμβάσεις από μέρους των υπευθύνων, όπου αυτό είναι απαραίτητο. Οι προϊστάμενοι πάντων αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση αυτή με πιο θετική διάθεση όταν οι υφιστάμενοι κάνουν τις εκτιμήσεις τους επώνυμα. Στις περιπτώσεις όμως που οι αξιολογήσεις είναι επώνυμες, υπάρχει η τάση να διογκώνονται οι παρατηρήσεις και τα σχόλια για πιο θετικά αποτελέσματα. Όμως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι μέσες βαθμολογίες και όχι οι ακραίες.

2.8.4 Η αυτό - αξιολόγηση

Η αυτό - αξιολόγηση πραγματοποιείται, όταν ζητηθεί από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους και την απόδοσή τους. Αυτό γίνεται επειδή επιθυμούν να γίνει αντιληπτή η άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον εαυτό του και κατά πόσο μπορεί να είναι αντικειμενικός και δίκαιος. Συνήθως όσα άτομα καλούνται σε αυτήν την διαδικασία ανταποκρίνονται με ζήλο και είναι περισσότερο επιεικής από ότι θα ήταν ο προϊστάμενός τους. Η τεχνική αυτή είναι ιδανική, όταν την χρησιμοποιούν για βελτίωση της απόδοσης αλλά και την εξέλιξη του εργαζομένου. Μπορεί, ακόμα, να χρησιμοποιηθεί από έναν προϊστάμενο για συμπληρωματική βοήθεια, εφόσον προβάλλονται στοιχεία που δεν είχαν παρατηρηθεί αρχικά. Με την ενέργεια αυτή στρέφονται περισσότερο σε μία περιεκτική και αντιπροσωπευτική αξιολόγηση των εργαζομένων (Ζαβλάνος, 2002:187).

2.8.5 Κυκλική επαναπληροφόρηση (ή 360 μοιρών)

Σε αυτήν την περίπτωση, η απόδοση του εργαζόμενου αξιολογείται από όλους του άλλους εργαζόμενους, από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους καθώς και από τους πελάτες. Ο καθορισμός αυτών των αξιολογητών γενικά χρησιμοποιείται για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, και όχι την αύξηση των αμοιβών. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται ερωτήσεις αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των εργαζομένων.

Στο τέλος της διαδικασίας, γίνεται η ενημέρωση των αξιολογούμενων για τα αποτελέσματά της. Συνήθως, αυτοί είναι οι μόνοι που λαμβάνουν τις

ολοκληρωμένες αναφορές σχετικά με τις επιδώσεις τους. Ακολουθεί συνάντηση και συζήτηση των αποτελεσμάτων με τους άμεσα προϊσταμένους τους, και όχι με τους υφισταμένους, ώστε να προγραμματίσουν τους τρόπους που θα οδηγήσουν στην αυτοβελτίωσή τους. Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης αυξάνει το χρόνο διάρκειας της όλης διαδικασίας, καθώς και τις εκπαιδευτικές ανάγκες, καθιστώντας τον ιδιαίτερα δαπανηρό, δεδομένου ότι ο αριθμός των αξιολογητών είναι μεγάλος.

2.8.6 Αξιολόγηση από πελάτες

Οι πελάτες σε ορισμένες περιπτώσεις, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες είναι οι καταλληλότεροι αξιολογητές. Η αξιολόγηση αυτή επιτυγχάνεται είτε έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες, είτε με την συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων, τα οποία αποκωδικοποιούνται στη συνέχεια. Επίσης, γίνεται και από άτομα που εμφανίζονται σαν πελάτες, οι οποίοι όμως προσεκτικά παρακολουθούν και αξιολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες των εργαζομένων, για λογαριασμό της ίδιας της επιχείρησης.

2.8.7 Αξιολογήσεις από επιτροπές

Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από επιτροπές, που συνήθως αποτελούνται από τον άμεσα προϊστάμενο και από τέσσερα ή πέντε άλλα στελέχη, τα οποία ανήκουν συνήθως σε υψηλότερη ιεραρχική κλίμακα από αυτούς. Η αξιολόγηση από επιτροπή γίνεται με το σκεπτικό ότι μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων, με εμπειρία στο αντικείμενο, μπορεί να δώσει καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με αυτά που θα έχουμε από ένα άτομο. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αξιόπιστη, έγκυρη και δίκαια, δεδομένου ότι τα σφάλματα των αξιολογητών κατά την αξιολόγηση μειώνονται σε μεγάλο βαθμό.

2.8.8 Εξωτερικοί σύμβουλοι

Είναι δυνατή και η χρησιμοποίηση ειδικών εξωτερικών συμβούλων, ή ακόμη ενός ειδικού επί του θέματος, οι οποίοι αρχικά θα προβούν στη συλλογή των σχετικών πληροφοριών από τους προϊσταμένους, αναφορικά με τις

επιδόσεις των εργαζομένων. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθούν, τις συζητούν με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

2.9 Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ

Θεωρείτε σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως της αποδοτικής του συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει της αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει. Είναι όμως πολύ πιθανό και την περίπτωση μιας αρνητικής κρίσης το άτομο να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα παραπάνω. Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο όπου ο υπάλληλος προσπαθεί να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή πολλές φορές εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενό του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς τη διαδικασία της αξιολόγησης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:190).

Η πληροφόρηση της απόδοσης των αξιολογούμενων γίνεται με την σχετική συνέντευξη, που είναι μια διαδικασία η οποία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσει μια αγχώδη και άβολη κατάσταση και για τα δύο μέρη που συμμετέχουν σε αυτήν, και ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους που δεν επιθυμούν να λαμβάνουν μέρος, γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο να δημιουργήσουν αρνητικές εντυπώσεις.

Για την επιτυχημένη διεξαγωγή μιας συνέντευξης, θα πρέπει ο υφιστάμενος να μην νιώθει ότι απειλείται από αυτήν. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να συντονίσει με τέτοιο τρόπο τη συνέντευξη ώστε αυτή να αποβεί εποικοδομητική και για τις δύο πλευρές. Η παρακίνηση και η ενθάρρυνση του προϊστάμενου για την ενεργή συμμετοχή του υφιστάμενου στη όλη διαδικασία έχει καθοριστική σημασία για την ομαλή εξέλιξή της. Θα πρέπει να τονίζονται όχι μόνο τα τυχόν αρνητικά στοιχεία που διαθέτει ο αξιολογούμενος αλλά και τα

θετικά. Επίσης είναι σημαντικό για την ολοκλήρωση της συνέντευξης, η λήψη των τελικών αποφάσεων, καθώς και η σχεδίαση ενός νέου προγράμματος δράσης, να είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές (Μουζα – Λαζαρίδη, 2006:252).

2.9.1 Η προετοιμασία της συνέντευξης αξιολόγησης

Η επαρκής προετοιμασία περιλαμβάνει τρία βήματα (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:144):

- Πρώτον, ο υφιστάμενος πρέπει να έχει στη διάθεσή του τουλάχιστον μία βδομάδα καιρό για να κάνει μια επισκόπηση της εργασίας του, να διαβάσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του, να αναλύσει τα προβλήματα και να καταρτίσει τα ερωτήματα και τα σχόλια.
- Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος θα πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του υφισταμένου, να συγκρίνει την απόδοσή του με τα πρότυπα και να ξαναδεί το αρχείο προηγούμενων αξιολογήσεων του ίδιου εργαζόμενου.
- Τέλος, χρειάζεται επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για την συνέντευξη και προγραμματισμός ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος. Η συνέντευξη θα πρέπει να γίνει σε χώρο όπου δεν θα υπάρχουν διακοπές από τηλεφωνήματα και επισκέπτες. Ο χρόνος διεξαγωγής της θα πρέπει να εξυπηρετεί και τα δύο μέρη και να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος.

Κατά τη συνέντευξη ενός υπαλλήλου από τον προϊστάμενό του εξετάζονται από κοινού τα ζητήματα και οι προοπτικές της απόδοσης του υπαλλήλου. Οι συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης συζήτησης είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, η ενθάρρυνση του υπαλλήλου και η κατάστρωση της πορείας που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Η συζήτηση θα πρέπει να είναι ελεύθερη, δηλαδή να μην ακολουθεί ένα αυστηρά προκαθορισμένο σχήμα ερωτήσεων και απαντήσεων αλλά να δίνει την ευκαιρία στον αξιολογούμενο να αναπτύξει τις απόψεις του και να επισημάνει τα ζητήματα που θεωρεί σημαντικά, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να είναι

δομημένη και προσανατολισμένη προς την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων. Για το σκοπό αυτό, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προπαρασκευάσει τη συνέντευξη, σχεδιάζοντας ένα ευέλικτο αλλά σαφές πλαίσιο, το οποίο θα καλύπτει τόσο το σύνολο των καθηκόντων του υπαλλήλου όσο και το σύνολο του χρονικού διαστήματος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει να φροντίζει ο προϊστάμενος ώστε να επικρατεί πνεύμα καλής πίστης, ειλικρίνειας και συνεργασίας, ακόμη, να ενθαρρύνει τον υπάλληλο να αυτό – αξιολογηθεί και να είναι και ο ίδιος ανοικτός στην κριτική (Χατζηπαντελή, 1999:80).

2.9.2 Το κυρίως τμήμα της συνέντευξης

Για τη διεξαγωγή μιας σωστής συνέντευξης θα πρέπει, κατά τη διάρκειά της, ο προϊστάμενος:

- Να είναι σαφής και άμεσος αναφορικά με τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης, εντοπίζοντας και αναλύοντας επακριβώς ποια είναι αυτά, όπως επίσης και τις επιπτώσεις τους.
- Να μη συγκρίνει την απόδοση ενός υφισταμένου με τις αποδόσεις των συναδέλφων του για να επισημάνει και να τονίσει τη διαφορά. Επίσης δεν θα πρέπει να δίνει άμεσους χαρακτηρισμούς στον εργαζόμενο, όπως «είσαι απρόσεκτος», αλλά να λέει με έμμεσο τρόπο αυτό που θέλει όπως «η συγκεκριμένη εργασία θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή».
- Να παρακινεί και να προτρέπει το διάλογο μεταξύ τους, ακούγοντας τα όσα λέγονται με μεγάλη προσοχή. Είναι σημαντικό, να ακούει ο προϊστάμενος προσεκτικά τις απόψεις του υφισταμένου και να τον ενθαρρύνει συνέχεια, κάνοντάς του ερωτήσεις για το τι πιστεύει ότι είναι καλύτερο να γίνει, ποια είναι η γνώμη του, πώς προτείνει να λυθούν τα προβλήματα και άλλα συναφή.
- Να δώσει στον αξιολογούμενο να καταλάβει τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης, καθώς και τον ακριβή τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που ανακύπτουν. Ο υφιστάμενος, τελειώνοντας τη συνέντευξη, θα πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως τι

ενδείκνυται και τι δεν ενδείκνυται να κάνει. Επίσης, είναι σκόπιμο να γίνει από κοινού μια συμφωνία, για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να πραγματοποιείται στο εξής η εργασία, έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα.

Αφού αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει πετύχει να ξεκινήσει πλήρη διάλογο με τον εργαζόμενο, θα πρέπει να τον ενθαρρύνει με οποιονδήποτε τρόπο στην άσκηση αυτοκριτικής. Η αυτοκριτική είναι πάντοτε χρήσιμη και μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή άποψης περισσότερο από ότι η κριτική εκ μέρους κάποιου άλλου.

Αυτός που κάνει την συνέντευξη πρέπει να καθοδηγεί τον εργαζόμενο ώστε να βρει δικές του λύσεις για τις ανεπάρκειές του και να κάνει τις δικές του εποικοδομητικές προτάσεις. Η ιδανική κατάσταση θα είναι η κατάληξη σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση.

Στο τέλος τη συνέντευξης, ο προϊστάμενος που τη διεξήγαγε θα πρέπει να συνοψίσει τη συζήτηση και να επαναδιατυπώσει τυχόν αποφάσεις, δεσμεύσεις, συμφωνίες ή συστάσεις που τυχόν έγιναν, ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση σχετικά με το μελλοντικό σχέδιο δράσης και των δύο μερών (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:146).

2.10 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης των σωστών ανθρώπων αποτελεί και θα αποτελεί βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιριών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη ταλέντου στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, ο «πόλεμος των ταλέντων», όπως ονομάστηκε, είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή στην εποχή μας το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τους σπάνιους πόρους.

Κατά τον Schweyer (2006), πολλές επιχειρήσεις δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στην πρόκληση του πολέμου των ταλέντων και θα οδηγηθούν σε παταγώδη αποτυχία. Κάποιες θα εφαρμόσουν βέλτιστες πρακτικές ακολουθώντας την πεπατημένη και κατά πάσα πιθανότητα θα επιβιώσουν, αλλά δεν θα κυριαρχήσουν. Πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να καινοτομήσουν και από αυτές κάποιες θα ακολουθήσουν λανθασμένους τρόπους, αλλά θα έχουν πιθανότητες να βελτιωθούν στη συνέχεια και ελάχιστες θα καινοτομήσουν με επιτυχία. Αυτές θα κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ηγηθούν για αρκετά χρόνια στο χώρο τους (Ιορδάνογλου, 2008:81).

2.10.1 Χαρακτηριστικά ταλαντούχων εργαζομένων

Τα ταλέντα είναι άτομα ανταγωνιστικά, που προτιμούν να δρουν αυτόνομα, καινοτόμα, τους αρέσουν οι προκλήσεις, έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, δεν ικανοποιούνται ούτε συμβιβάζονται εύκολα και απαιτούν αναγνώριση από το περιβάλλον τους. Επίσης βαριούνται εύκολα, σιχαίνονται τη γραφειοκρατία, θέλουν να συναναστρέφονται με έξυπνους ανθρώπους και συνήθως δέχονται προτάσεις από πολλές επιχειρήσεις.

Οι Goffee & Jones (2007), ύστερα από μακροχρόνια έρευνα με συνεντεύξεις από ηγετικά στελέχη μεγάλων εταιριών, μεταξύ των οποίων και ΜΜΕ, θεωρούν ότι αν τα ταλαντούχα στελέχη έχουν ένα αδιαμφισβήτητο γνώρισμα, αυτό είναι ότι δεν θέλουν να είναι υπό την ηγεσία κάποιου. Αυτό καθιστά δύσκολη τη θέση του ηγέτη, ο οποίος πρέπει να βρει τρόπους να τους διαχειριστεί. Παρόλα αυτά έχουν ανάγκη από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για να λειτουργήσουν και αυτό αποτελεί σημαντικό κριτήριο επιλογής της επιχείρησης στην οποία θα επενδύσουν το ταλέντο τους.

Τα επτά χαρακτηριστικά των ταλαντούχων, που τους καθιστούν «δύσκολους υφιστάμενους» σύμφωνα με τους Goffee & Jones, είναι (Ιορδάνογλου, 2008:81 - 82):

1. Γνωρίζουν την αξία τους. Η σιωπηρή γνώση που κατέχουν δεν μπορεί να μεταφερθεί χωρίς να το θέλει τι ίδιο το άτομο.

2. Έχουν οργανωσιακό μυαλό. Επιλέγουν την κατάλληλη επιχείρηση που θα χρηματοδοτήσει γενναία τα συμφέροντά τους και θα υποστηρίξει το ταλέντο τους. Εάν τα πράγματα στο μεταξύ αλλάξουν, είτε αποχωρούν, είτε αναζητούν άλλες περίπλοκες πολιτικές για να υποστηρίξουν τα ενδιαφέροντά τους.
3. Αδιαφορούν για την εταιρική ιεραρχία. Οι προαγωγές και οι τίτλοι δεν τους παρακινούν ιδιαίτερα, παρόλο που για αυτούς το κύρος είναι σημαντικό. Μπορεί να ζητάνε, για παράδειγμα, να τους προσφωνούν με τον τίτλο τους (όπως «δόκτορα» ή «καθηγητή»).
4. Επιθυμούν να έχουν άμεση πρόσβαση στους ανωτέρους. Εάν δεν μπορούν να δουν απευθείας τον γενικό διευθυντή, θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν τους παίρνει στα σοβαρά.
5. Έχουν καλό δίκτυο σχέσεων. Το ποιόν γνωρίζουν είναι συχνά εξίσου σημαντικό με το τι γνωρίζουν. Η επαφή τους με σημαντικά δίκτυα αυξάνει την αξία τους για την επιχείρηση.
6. Πλήττουν εύκολα. Εάν δεν καταφέρεις να τους διεγείρεις πνευματικά με το αντικείμενο της εργασίας τους ή με το όραμα του οργανισμού, το πιο πιθανό είναι ότι θα αποχωρίσουν.

2.10.2 Δημιουργώντας «φιλικό προς τα ταλέντα» εταιρικό περιβάλλον

Ο ρόλος του ηγέτη στην αξιοποίηση του ταλέντου των στελεχών είναι σημαντικός, κυρίως ως προς την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών για να ανθίσουν και να δημιουργήσουν. Ο ηγέτης μπορεί να προστατεύσει τους ταλαντούχους από περιττές διαδικασίες, που μειώνουν την δημιουργικότητα και την προώθησή τους στο έργο.

Το ταλέντο βέβαια μπορεί να κρύβεται σε ομάδες εργαζομένων και όχι μόνο σε άτομα. Η Amabile (2003), μέσα από την παρατήρηση τριών ομάδων εργασίας, διαπίστωσε πως η συμπεριφορά των ηγετών των ομάδων βοήθησε ή στραγγάλισε τη δημιουργικότητα. Οι ηγέτες των δημιουργικών ομάδων σχημάτιζαν ετερογενείς ομάδες, ξεκαθάριζαν τους στόχους, ταίριαζαν αποτελεσματικά τα πρόσωπα με τις εργασίες ώστε να εξασφαλίζεται πρόκληση

και υψηλή παρακίνηση, επέτρεπαν αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, ενθάρρυναν την ομάδα να ζητά υποστήριξη και να συνεργάζεται με άλλα τμήματα και έκαναν μόνο περιοδικούς ελέγχους για να διαπιστώσουν εάν η ομάδα προχωρά κανονικά προς την επίτευξη των στόχων.

Αντίθετα οι ηγέτες που στραγγάλιζαν τη δημιουργικότητα άλλαζαν συνεχώς τους στόχους, παρέμβαιναν στις διαδικασίες, έκαναν αυστηρή αξιολόγηση των ιδεών και δίσταζαν να προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών προκειμένου να μη διαταραχθούν οι ισορροπίες που υπήρχαν στην επιχείρηση.

Οι Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001), βασιζόμενοι σε μακροχρόνια έρευνα που διεξήγαγαν με την εταιρία συμβούλων McKinsey, κατέληξαν σε πέντε τομείς που χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν τον «πόλεμο των ταλέντων»:

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων.
2. Πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους (Employee Value Proposition).
3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων.
4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό.
5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων (Ιορδάνογλου, 2008:83 - 85).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας έγινε σε μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες στην Ελλάδα. Μέσα από μία ημι-δομημένη συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε στις 26 Οκτωβρίου 2009 και με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που διαμόρφωσα (βλ. παράρτημα σελ. 74), πήρα κάποια γενικά στοιχεία για το ξενοδοχεία και το πώς εφαρμόζει την αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συνέντευξη έγινε με την πολύτιμη βοήθεια της προϊσταμένης του Τμήματος Ανάπτυξης και Ποιότητας του ξενοδοχείου.

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία έγινε η μελέτη περίπτωσης είναι μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες στον Ελληνικό χώρο δυναμικότητας 5500 κλινών συνολικά όλων των ξενοδοχειακών μονάδων της και με σύνολο εργαζομένων περίπου 1550 ατόμων. Με την επιλογή στρατηγικών στόχων για τα ξενοδοχεία του ομίλου, την μελέτη και την ανέγερση νέων ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πλέον δυναμικές παρουσίες του ξενοδοχειακού κλάδου στον Ελλαδικό χώρο.

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή αλυσίδα διαθέτει:

1. Επτά ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας De luxe και Α' σε τρεις προορισμούς στρατηγικής σημασίας: τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρήτη, δύο στην Ρόδο και μια στην Δυτική Πελοπόννησο.
2. Τρία υπερσύγχρονα συνεδριακά κέντρα: στον Λιμένα Χερσονήσου Κρήτης, στην Καλλιθέα Ρόδου και στην Σκαφιδιά Ηλείας Δυτικής Πελοποννήσου.

3. Δύο πρότυπα κέντρα θαλασσοθεραπείας και spa: στον Λιμένα Χερσονήσου στην Κρήτη και στην Σκαφιδιά Ηλείας στην Δυτικά Πελοπόννησο.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας και που θα με απασχολήσει από δω και πέρα έγινε με την βοήθεια της προϊσταμένης του Τμήματος Ανάπτυξης και Ποιότητα της ξενοδοχειακής μονάδας που βρίσκεται στο νησί της Ρόδου.

Το ξενοδοχείο προϋπαρχε από το 1975 και εξαγοράστηκε από έναν μεγάλο Όμιλο ξενοδοχειακών μονάδων, που ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους Έλληνες επιχειρηματίες, το 1999 όπου και συνέχισε να λειτουργεί με την ίδια ονομασία. Το σύνολο των εργαζομένων που απασχολεί σήμερα ανέρχεται πάνω από 500 εργαζομένους στην ξενοδοχειακή μονάδα της Ρόδου.

Ο Όμιλος, με το Τμήμα Ανάπτυξης και Ποιότητας του ξενοδοχείου της Ρόδου, έχει ως κύριο μέλημά του την υποστήριξη και ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα θέματα που διαχειρίζεται αφορούν άμεσα τους εργαζομένους όλων των μονάδων:

- Επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης
- Αναζήτηση και επιλογή προσωπικού
- Επικοινωνία με σχολές, αναζήτηση και επιλογή σπουδαστών
- Ενημέρωση νέου προσωπικού και σπουδαστών
- Εκπαιδευτικά προγράμματα
- Συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων
- Διαχείριση ηλεκτρονικού αρχείου εργαζομένων
- Ιατρός εργασίας
- Συμμετοχή στην εφημερίδα μας (το ξενοδοχείο εκδίδει εφημερίδα για τους εργαζόμενους)
- Πρόγραμμα για την οικογένεια
- Οργάνωση εκδηλώσεων προσωπικού
- Τράπεζα αίματος

Όπως επεσήμανε η προϊστάμενη του Τμήματος Ανάπτυξης και Ποιότητας:

«Το Ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων είναι το Α και το Ω της λειτουργίας τους εφόσον αποτελεί την «παραγωγό δύναμη» των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για μια αλυσίδα ξενοδοχείων με το μέγεθος και τα υψηλά πρότυπα λειτουργίας του ομίλου μας, το Ανθρώπινο Δυναμικό μας είναι πολύτιμο και βεβαίως αποτελεί κύριο μέλημά μας».

3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

3.2.1 Γενικά

Η αξιολόγηση των εργαζομένων ξεκίνησε να γίνεται με την εξαγορά του ξενοδοχείου από τον Όμιλο δηλαδή, όπως είπαμε και πριν, το 1999. Σκοπός της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων είναι η ανταλλαγή απόψεων, ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους και αντίστοιχα να επιβραβευτούν για την καλή πρόοδο καθώς και να καταγραφούν οι αδυναμίες ώστε να προταθούν τα ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η αξιολόγηση στο ξενοδοχείο της Ρόδου γινόταν δύο φορές μέσα στην σεζόν, τον Ιούνιο και στο τέλος της σεζόν τον Οκτώβριο. Όμως τώρα πια γίνεται μία φορά τον Οκτώβριο διότι η μεγάλη πίεση και η πολύ δουλειά που έχει το ξενοδοχείο στην αρχή την σεζόν δεν άφηνε καθόλου ελεύθερο χρόνο στους εργαζόμενους και στους προϊστάμενους για να βρίσκονται και να γίνεται σωστά η αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ανά τμήμα από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος. Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους διευθυντές του κάθε τμήματος εκτός αν το τμήμα υπάγεται στην διοίκηση του Ομίλου που βρίσκεται στην Αθήνα, οπότε και αξιολογούνται από τον προϊστάμενο που βρίσκεται στην Αθήνα και βρίσκονται σε απόλυτη επικοινωνία μαζί του σε όλη τη σεζόν. Αυτά τα τμήματα είναι το Τμήμα Συντήρησης, το Τμήμα Προμηθειών, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το Λογιστήριο, το Τμήμα Μισθοδοσίας και το Τμήμα

Επιχειρησιακής Διασφάλισης (ή τμήμα ελέγχου). Σε αυτά τα παραπάνω τμήματα οι προϊστάμενοι του ξενοδοχείου της Ρόδου αξιολογούνται από τους προϊστάμενους των αντίστοιχων τμημάτων της διοίκησης στην Αθήνα. Τέλος οι διευθυντές όλων των τμημάτων αξιολογούνται από τον Γενικό Διευθυντή όχι όμως την στιγμή που αξιολογούνται οι υπάλληλοι αλλά μια οποιαδήποτε στιγμή μέσα στο χρόνο.

3.2.2 Στόχοι της διαδικασίας αξιολόγησης του ομίλου

- Καταγραφή και μέτρηση της απόδοσης των Ανθρώπινων Πόρων
- Εντοπισμός των αδυναμιών
- Επισήμανση των ευκαιριών για βελτίωση
- Πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους
- Παρακίνηση των προϊσταμένων για την μελέτη της συμπεριφοράς των υφισταμένων τους
- Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων για συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων τους

3.2.3 Σκοπός της διαδικασίας Αξιολόγησης

- Παρακολούθηση και έλεγχος της εξέλιξης και προόδου των εργαζομένων μέση στην επιχείρηση
- Καλύτερος προγραμματισμός της λειτουργίας των τμημάτων και της βελτίωσης της εργασίας των εργαζομένων
- Έγκαιρη εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών
- Προσανατολισμός στις ανάγκες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Ορθολογική πρόβλεψη για την επιλογή των νέων υπαλλήλων
- Έλεγχος εφαρμογής των ποιοτικών προδιαγραφών και εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης
- Διατήρηση απόδοσης σε υψηλά επίπεδα και παροχή κινήτρων για αύξηση της απόδοσης

3.2.4 Τρόποι αξιολόγησης

Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί τρεις τρόπους αξιολόγησης και ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα διαλέξει ποιον από τους τρεις θα χρησιμοποιήσει για να αξιολογήσει τους υφισταμένους του:

1. Κατά τον πρώτο τρόπο αξιολόγησης ο προϊστάμενος έχει μια συνάντηση με τον υπάλληλο που αξιολογεί για δέκα λεπτά με ένα τέταρτο και ο προϊστάμενος συμπληρώνει τη φόρμα αξιολόγησης μετά την δίνει στον υπάλληλο ο οποίος την διαβάζει και αν είναι σύμφωνος την υπογράφει.
2. Κατά τον δεύτερο τρόπο αξιολόγησης σε αυτή τη δεκάλεπτη συνάντηση συμπληρώνει ο προϊστάμενος την φόρμα συζητώντας με τον υπάλληλο για κάθε ένα βαθμό που του βάζει και έτσι συμπληρώνεται η φόρμα. Αυτός ο τρόπος είναι σαν να παίρνει ο προϊστάμενος συνέντευξη από τον υφιστάμενό του.
3. Ο τρίτος τρόπος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο είναι να συμπληρώσει ο υφιστάμενος την φόρμα αξιολόγησής του (αυτοαξιολόγηση) μαζί με τον προϊστάμενό του και συζητάνε για κάθε βαθμό που βάζει ο υπάλληλος.

3.2.5 Στάδια αξιολόγησης

Στο πρώτο στάδιο της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων του Ομίλου υπάγεται ο διαχωρισμός των αξιολογούμενων ανάλογα με τη θέση εργασίας την οποία έχουν. Υπάρχουν δηλαδή τρία διαφορετικά έντυπα:

1. Το έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης – Στελέχους. Με αυτό το έντυπο γίνεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων και των διευθυντών. Συμπληρώνει ο αξιολογητής πρώτα κάποια σημαντικά στοιχεία των στελεχών, όπως το ονοματεπώνυμό του, το τμήμα στο οποίο εργάζεται, τη θέση που κατέχει (προϊστάμενος, διευθυντής) και το όνομα του αξιολογητή.

Οι βαθμίδες αξιολόγησης για τα στελέχη είναι:

0. Πολύ νωρίς για να κριθεί: Η περίοδος που ο εργαζόμενος απασχολείται στην θέση αυτή θεωρείται σύντομη και δεν είναι εφικτή η αξιολόγηση.

1 - 1,99. Μη ικανοποιητική: Ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του.

2 - 2,99. Κάτω του μετρίου: Ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης του.

3 - 3,99. Μέτρια: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης του έχοντας περιθώρια βελτίωσης.

4 - 4,99. Ικανοποιητική: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης του σημειώνοντας διαρκή πρόοδο στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών του.

5 - 5,99. Πολύ ικανοποιητική: Η απόδοση του εργαζομένου ξεπερνά τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης. Η εργασία και συμμετοχή του προσθέτει μοναδική αξία (προτάσεις αναβάθμισης).

Τα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης για τα στελέχη είναι:

ΓΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ακαδημαϊκές γνώσεις
2. Τεχνικές γνώσεις
3. Ποιότητα εργασίας

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4. Προγραμματισμός εργασιών

5. Στελέχωση τμήματος
6. Οργάνωση τμήματος
7. Λήψη αποφάσεων
8. Εφαρμογή διαδικασιών
9. Ανάπτυξη υφιστάμενων

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

10. Έλεγχος τμήματος
11. Ικανότητα διαχείρισης κόστους/οφέλους
12. Ικανότητα διοίκησης
13. Δημιουργικότητα
14. Πρωτοβουλία
15. Κρίση
16. Προσανατολισμός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

17. Επίλυση προβλημάτων
18. Ευελιξία
19. Ευθύτητα – Ακεραιότητα

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

20. Διαπροσωπικές σχέσεις
21. Κοινωνική παράσταση και κοινωνικές σχέσεις
22. Επικοινωνία
23. Ομαδικότητα
24. Συνεργασία με τα λοιπά τμήματα
25. Εθελοντισμός – Ευαισθητοποίηση
26. Προσωπική φροντίδα και υγιεινή
27. Προσέχει τη γλώσσα του σώματος

Το κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια έχει διαφορετική βαρύτητα για κάθε θέση εργασίας. Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί ένα εξελιγμένο πρόγραμμα που είναι εγκατεστημένη η βαρύτητα του κάθε κριτηρίου και μόλις εισαχθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης η τελική βαθμολογία αλλάζει λίγο ανάλογα με την βαρύτητα του κάθε κριτηρίου.

2. Το έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης – Προσωπικού. Με αυτό το έντυπο αξιολογούνται όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου με διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με τη θέση που έχουν. Επίσης και αυτό το έντυπο σημειώνεται το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου που αξιολογείτε, το τμήμα το οποίο εργάζεται, τη θέση που κατέχει, το όνομα αυτού που τον αξιολογεί κ.α.

Οι βαθμίδες αξιολόγησης για το προσωπικό είναι:

1 - 1,99. Μη ικανοποιητική: Ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του.

2 - 2,99. Κάτω του μετρίου: Ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης του.

3 - 3,99. Μέτρια: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης του έχοντας περιθώρια βελτίωσης.

4 - 4,99. Ικανοποιητική: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης του σημειώνοντας διαρκή πρόοδο στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών του.

5 - 5,99. Πολύ ικανοποιητική: Η απόδοση του εργαζομένου ξεπερνά τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης. Η εργασία και συμμετοχή του προσθέτει μοναδική αξία.

Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Γνώση της περιγραφής εργασίας του
2. Γνώση της λειτουργίας του τμήματός του
3. Γνώση της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4. Εργάζεται οργανωμένα
5. Ακολουθεί της διαδικασίες/Ποιοτικές προδιαγραφές
6. Εφαρμόζει τους κανόνες ασφάλειας
7. Φροντίζει το εξοπλισμό/μηχανήματα και την ασφάλειά τους
8. Υπευθυνότητα χωρίς συνεχή επίβλεψη
9. Αποδίδει ποιοτικά/παραγωγικά (ακρίβεια, τακτικότητα, πληρότητα)

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

10. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές
11. Προβλέπει τις ανάγκες της δουλειάς και του τμήματος
12. Αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη
13. Αναπτύσσει πρωτοβουλία-δίνει αποτελεσματικές λύσεις
14. Επίδειξη ικανοτήτων εξέλιξης και προαγωγής
15. Γνώση ξένων γλωσσών
16. Γνώση Η/Υ

ΕΜΦΑΝΙΣΗ

17. Προσωπική φροντίδα και υγιεινή
18. Προσέχει και φροντίζει τη στολή του
19. Φοράει την κονκάρδα
20. Προσέχει τη γλώσσα του σώματός του όταν βρίσκεται με πελάτες/συνεργάτες/συναδέλφους

ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ

21. Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός και προθυμία για την εργασία
22. Αποδοχή συμβουλών και οδηγιών
23. Προθυμία για εκπαίδευση και για νέες γνώσεις
24. Εθελοντισμός και Ευαισθησία

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

25. Συνεργασία με συναδέλφους (εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες)
26. Προσφορά βοήθειας, προθυμία και εξυπηρέτηση συναδέλφων
27. Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους
28. Εξυπηρέτηση και προθυμία προς τους πελάτες
29. Ευγένεια/Φιλικότητα προς τους πελάτες

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με μια συνάντηση μεταξύ του εργαζομένου και του προϊστάμενου του, όπου αποφασίζει ο προϊστάμενος πότε θα γίνει. Ο προϊστάμενος συμπληρώνει τη φόρμα μπροστά στον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος μετά πρέπει να αποδεκτή την αξιολόγηση και να την υπογράψει. Αν η αξιολόγηση μείνει ανυπόγραφη δεν μπορεί να περαστεί στο σύστημα, στο πρόγραμμα δηλαδή, όπου θα βγει και η βαθμολογία με την κατάλληλη βαρύτητα του κάθε κριτηρίου.

3. Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης - Σπουδαστή. Με αυτό το έντυπο αξιολογούνται οι σπουδαστές οι οποίοι πραγματοποιούν την πρακτική τους άσκηση. Πολλοί από αυτούς είναι ξένοι μαθητές από πανεπιστήμια όπως της Ρουμανίας κ.α. Τα αποτελέσματα αυτού του εντύπου τα στέλνει το Τμήμα Ανάπτυξης και Ποιότητα του ξενοδοχείου της Ρόδου στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που βρίσκεται στα γραφεία της Διοίκησης στην Αθήνα και από εκεί τα στέλνουνε στη σχολή του κάθε μαθητή. Σε αυτό το έντυπο συμπληρώνει ο προϊστάμενος του μαθητή το ονοματεπώνυμό του, το τμήμα που απασχολείτε, τη θέση εργασίας του, τη διάρκεια της πρακτικής του άσκησης και τη σχολή του.

Οι βαθμίδες αξιολόγησης για τους σπουδαστές είναι οι εξής:

1. Μη ικανοποιητική
2. Μέτρια
3. Ικανοποιητική
4. Πολύ ικανοποιητική

Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των σπουδαστών είναι:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Εργάζεται οργανωμένα
2. Ακολουθεί της διαδικασίες
3. Εφαρμόζει τους κανόνες ασφάλειας
4. Φροντίζει τον εξοπλισμό και μηχανήματα που χρησιμοποιεί
5. Γνώσει της περιγραφής θέσης εργασίας
6. Γνώση της λειτουργίας του τμήματός του και συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου
7. Παραγωγικότητα (ανάλογη με τις απαιτήσεις)
8. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές
9. Ικανότητα εξέλιξης και προαγωγής

Σχόλια:

ΕΜΦΑΝΙΣΗ

10. Προσωπική φροντίδα και υγιεινή
11. Προσέχει και φροντίζει τη στολή του
12. Φοράει την κονκάρδα του

Σχόλια:

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

13. Συνεργασία με συναδέλφους
14. Προσφορά βοήθειας, προθυμία και εξυπηρέτηση των συναδέλφων / προϊσταμένου

15. Ευγένεια και διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους / προϊστάμενο
16. Εξυπηρέτηση και προθυμία προς τους πελάτες
17. Ευγένεια και φιλικότητα προς τους πελάτες
18. Προσέχει τη γλώσσα του σώματος όταν βρίσκεται με πελάτες / συναδέλφους
19. Αποδοχή συμβουλών και οδηγιών
20. Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός και προθυμία για την εργασία
21. Προσωπική βελτίωση σε σχέση με την εργασία

Σχόλια:

Η αξιολόγηση βοηθάει στο να καταλάβουμε ποια είναι τα αδύνατα σημεία ενός υπαλλήλου και να τον βοηθήσουμε να τα ξεπεράσει και να γίνεται καλύτερος όπως επίσης να επιβραβευτούν οι υπάλληλοι που ξεπέρασαν τον εαυτό τους και προσπάθησαν για το καλύτερο δυνατό. Όταν τελειώσει η διαδικασία της αξιολόγησης, από τα αποτελέσματά της θα φανεί ποιος υπάλληλος έδωσε τον καλύτερό του εαυτό και ποιος υπάλληλος έχει αδυναμίες. Ο υπάλληλος που ξεπέρασε τις προσδοκίες του Ομίλου θα ονομαστεί ο υπάλληλος της σαιζόν και θα επιβραβευτεί με δώρο ένα τριήμερο ταξίδι για δύο άτομα στο ξενοδοχείο που έχει ο Όμιλος στη Κρήτη ή στην Πελοπόννησο. Επίσης, εκτός από αυτήν την επιβράβευση, κάθε βδομάδα οι προϊστάμενοι όλων των τμημάτων συναντιούνται και αποφασίζει ο κάθε ένας από αυτούς ποιους θα ψηφίσει ως τους καλύτερους υπαλλήλους που έχει στο τμήμα του. Στο τέλος του μήνα συναντιούνται πάλι οι προϊστάμενοι και από τους υπαλλήλους που έχουν ψηφήσει κάθε βδομάδα ψηφίζεται ο καλύτερος. Αυτός ο υπάλληλος ονομάζεται ο «Υπάλληλος του μήνα», έτσι φοράει για όλο τον υπόλοιπο μήνα την κονκάρδα που θα γράφει ότι είναι ο υπάλληλος του μήνα και θα πάρει το έπαθλο των 200€. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για να γίνει κάποιος ο «υπάλληλος του μήνα» είναι:

- Πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας
- Οργάνωση και ποιότητα εργασίας
- Συμπεριφορά και διαπροσωπικές σχέσεις

- Δεξιότητες και ικανότητες
- Εμφάνιση και υγιεινή
- Ακαδημαϊκές και τεχνικές γνώσεις
- Νοοτροπία και διάθεση
- Σχόλια πελατών (για τα τμήματα που οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες)

Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό κίνητρο ώστε οι υπάλληλοι που δουλεύουν σκληρά να ανταμείβονται με πολύ γενναιοδωρία για τη δουρεία τους και να συνεχίζουν να προσφέρουν με την ίδια δύναμη τις υπηρεσίες τους.

Σε όσους υπαλλήλους βρεθούν αδυναμίες τους δίνεται ένα έντυπο το οποίο λέγεται «Δήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό σεμινάριο». Οι υπάλληλοι, όχι μόνο εκείνοι που δεν τα πήγαν καλά στην αξιολόγηση αλλά και όσοι θέλουν να παρακολουθήσουν κάποιο σεμινάριο για να διευρύνουν τις γνώσεις τους, συμπληρώνουν το έντυπο αυτό με το όνομά τους, το τμήμα στο οποίο απασχολούνται και τη θέση εργασίας που κατέχουν και συμπληρώνουν τα σεμινάρια που θέλουν να παρακολουθήσουν.

Ο σκοπός που πραγματοποιούνται τα σεμινάρια είναι γιατί ο Όμιλος βασίζεται και επενδύει στο προσωπικό του έτσι ώστε να παρέχει τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που υπόσχονται οι ξενοδοχειακές του μονάδες. Ο Όμιλος πραγματοποιεί συνεχής και συστηματικές επενδύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων έτσι όλοι οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια κατάρτισης, εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης. Ο Όμιλος συνεργάζεται με τους σημαντικότερους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Για τον Όμιλο η Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες που βοηθάει και τον προϊστάμενο να καταλάβει ποιος υπάλληλος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του και τον υπάλληλο να ανταμειφθεί για την εργασία του ή να μάθει από τα λάθη του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζαβλάνος, Μύρων (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Ιορδάνογλου, Δήμητρα (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μάρκοβιτς, Γιάννης (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.

Μούζα-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλκυση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπανής, Ευστράτιος & Ρόντος, Κωνσταντίνος (2007). *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων*. http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html.

Παπαστεφανάκη, Σοφία (2008). *Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Σαρμανιώτης, Χρήστος (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.

Τερζίδης, Κώστας & Τζωρτζάκης, Κώστας (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης, Κώστας & Τζωρτζάκη, Αλεξία (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης, Κώστας & Τζωρτζάκη, Αλεξία (2002). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Φαναριώτη, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Χατζηπαντελή, Παναγιώτα (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ:

1. Τι εταιρία εκπροσωπείτε;
2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρία αυτή;
3. Πότε ξεκινήσατε να κάνετε αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού;
4. Ποιος ήταν ο λόγος που σας έκανε να εφαρμόσετε την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;
5. Τι θέλετε να πετύχετε με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;
6. Πως κατανέμετε το ανθρώπινο δυναμικό στις διάφορες θέσεις εργασίας;
7. Πόσοι εργαζόμενοι υπάρχουν στην εταιρία σας;
8. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείτε έναν εργαζόμενο;
9. Ποια είναι η κλίμακα αξιολόγησής σας;
10. Ποιοι αξιολογούν τους εργαζόμενους ανά τμήμα;
11. Τι είδους αξιολόγηση χρησιμοποιείτε ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου;
12. Ποια είναι τα στάδια τα οποία ακολουθείτε στη διαδικασία της αξιολόγησης;
13. Με ποιο τρόπο αξιοποιείτε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;
14. Αξιοποιείτε ή/και επιβραβεύετε με κάποιο τρόπο όσους εργαζόμενους έχουν καλύτερη απόδοση;
15. Αν κάποιος εργαζόμενος φανεί από την αξιολόγηση ότι είναι κάτω του μετρίου, τι κάνετε; Προχωράτε σε κάποια εκπαίδευση;
16. Πως αντιδρούν οι εργαζόμενοι με την αξιολόγηση; Θεωρούν ότι θα τους βοηθήσει ή φοβούνται μήπως απολυθούν;