

**Α.Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Σπουδάστρια:**

**Αρχοντάκη Μαρίνα**

**Α.Μ.2443**

**Υπεύθυνη Καθηγήτρια**

**Παπαστεφανάκη Σοφία**

**Ηράκλειο Μάιος 2011**

*“Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέποντα καθηγήτρια κ. Σοφία Παπαστεφανάκη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της και την Επιχείρηση Χαλκιάδακης ΑΕ για τις πληροφορίες που μου παρείχε και την άριστη συνεργασία”.*

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....</b>	<b>3</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° ΟΡΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....</b>	<b>12</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 ΣΚΟΠΟΙ- ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>20</b>
<b>Αξιολογήση από Προισταμενο.....</b>	<b>21</b>
<b>Αυτοαξιολογήση.....</b>	<b>22</b>
<b>Αξιολόγηση από συναδέλφους.....</b>	<b>23</b>
<b>Αξιολόγηση από υφιστάμενους.....</b>	<b>24</b>
<b>Αξιολόγηση από πελάτες.....</b>	<b>24</b>
<b>Ανατροφοδότηση 360°.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>28</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>29</b>
<b>Μέθοδοι κατάταξης.....</b>	<b>30</b>
<b>Έλεγχος καταλόγου.....</b>	<b>30</b>

Γραφική κλίμακα κατάταξης.....	31
Συγκριτικές μέθοδοι.....	32
Ταξινόμηση.....	32
Υποχρεωτική διασπορά.....	33
Αντικειμενικές μέθοδοι.....	35
Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς.....	35
Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων..	36
Περιγραφικές μέθοδοι.....	41
Μέθοδοι κρίσιμων περιστατικών.....	41
Έκθεση.....	42
Έκθεση ειδικού η μέθοδος ανακεφαλαίωσης.....	43
Μέθοδοι άμεσης μέτρησης.....	44
<b>4.2 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>46</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ</b>	
<b>ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....</b>	<b>50</b>
<b>5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>51</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΣΥΜΕΠΡΑΣΜΑ.....</b>	<b>53</b>
<b>ΕΠΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>55</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>56</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....</b>	<b>59</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....</b>	<b>62</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....</b>	<b>63</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η κατανόηση των διαδικασιών που σχετίζονται με την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Η αξιολόγηση από μόνη της έχει έναν πολύ βασικό και ουσιαστικό στόχο: να βελτιώσει την απόδοση του εργαζομένου, ώστε να τον κάνει ακόμα καλύτερο και με αυτό τον τρόπο να τον ανταμείψει, είτε με μια αύξηση στο μισθό του, είτε με κάποια προαγωγή. Αποτελεί έναν ουσιαστικό τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία μπορεί να διακρίνει τους ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να την αναπτύξουν και την κάνουν πιο ανταγωνιστική.

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται πριν από πολλά χρόνια στις ΗΠΑ, κυρίως σε εργοστάσια όπου κάθε εβδομάδα ή μήνα βραβεύονταν εκείνος ο υπάλληλος που σημείωνε τις υψηλότερες ποσότητες παραγωγής.

Σήμερα λοιπόν, σε πολλές εταιρείες διενεργείται μία φορά το χρόνο η αξιολόγηση των υπαλλήλων της. Θα πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι η διαδικασία αυτή, αφορά όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, από τα πιο χαμηλόβαθμα έως και τα πιο υψηλόβαθμα.

Πρόκειται για μια συνάντηση, που λαμβάνει χώρα μεταξύ του υπαλλήλου ή στελέχους της εταιρείας και του αντίστοιχου προϊσταμένου. Πάνω σε ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο στο οποίο αξιολογούνται διάφορες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, πραγματοποιείται μια συζήτηση, όπου τα δύο μέρη αναπτύσσουν τις απόψεις τους και με βάση την αξιολόγηση του προϊσταμένου, στοχοθετούνται τα επόμενα βήματα του εργαζομένου. Ας μη ξεχνάμε άλλωστε ότι ο βασικότερος στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

The purpose of this research is to understand the processes related to the Evaluation of Human Resources in Greek companies.

The assessment itself has a very basic and fundamental objective: to improve the efficiency of the worker to make him even better and This way to reward him, either by an increase in salary, or a promotion. It is an effective way a company can distinguish people who are able to develop and make more competitive.

The performance appraisal system began to be used many years ago in the U.S., mostly in factories every week or month he was awarded the official noted that the higher production volumes.

So today, many companies place once a year to evaluate its employees. It should be emphasized that this procedure applies to all levels of employees.

This is a meeting taking place between officials or company executives and their respective leader. On a well-structured questionnaire designed to assess various aspects of the performance of the employee, made a debate where both sides are heard and based on the evaluation of the head, targeted the next steps of the worker. Let us not forget that the fundamental objective of the evaluation is to improve the performance of the employee.

## 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρόλο που η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτέλεσε αντικείμενο ενδιαφέροντος των οργανωτικών ψυχολόγων μόνο κατά τα τελευταία 70 χρόνια, η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται εδώ και αιώνες. Ένας Κινέζος φιλόσοφος του 3<sup>ου</sup> αιώνα μ.Χ., ο Sin Yu κατηγόρησε τους αξιολογητές που δούλευαν για την Δυναστεία των Wei, επειδή αξιολογούσαν σπάνια τους εργαζομένους σύμφωνα με την αξία τους και τα πραγματικά τους προσόντα αλλά μοναδικό τους κριτήριο ήταν οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες.

Η πρώτη βιομηχανική εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στην Ευρώπη, πιστεύεται ότι έγινε στις αρχές του 1800. Στα βαμβακουργεία, που βρίσκονται στην New Lanark της Σκωτίας, ο Robert Owens χρησιμοποιεί ξύλινους κύβους διαφορετικών χρωμάτων για να υποδηλώσει τα διαφορετικά επίπεδα αξίας των εργαζομένων. Όταν άλλαζε η απόδοση ενός εργαζομένου, άλλαζαν και οι κύβοι που ήταν κρεμασμένοι στο σταθμό εργασίας. Στις Η.Π.Α., η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης άρχισε, πιθανόν, το 1813 (Randell, 1994, Δημητριάδης, 2006). Ο στρατηγός Lewis Cass υπέβαλλε στο αμερικάνικο Τμήμα Στρατού μια αξιολόγηση των ανδρών του χρησιμοποιώντας όρους όπως «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης από όλους». Οι εκτιμήσεις της αξίας ή της αποτελεσματικότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες της Αμερικής έλαβαν χώρα τουλάχιστον από το 1890 (Huber και Fuller, 1998, Δημητριάδης, 2006).

Η πρώτη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου αξιολόγησης της απόδοσης έγινε περίπου την ίδια περίοδο. Ο Robert Werry (Δημητριάδης, 2006), παίρνοντας σαν βάση μια σειρά σχεδίων για τον αμερικανικό στρατό, χρησιμοποίησε τη θεωρία της αξιοπιστίας για αναπτύξει ένα μαθηματικό μοντέλο της διαδικασίας της αξιολόγησης. Τα πορίσματα της θεωρίας του Werry για την αξιολόγηση συγκεντρώθηκαν στα φυσικά χαρακτηριστικά της κλίμακας εκτίμησης, δηλαδή στην αξιοπιστία των εκτιμήσεων, στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο γίνεται η εκτίμηση, στον αριθμό και το είδος των αξιολογητών, καθώς και στις μεθόδους που θα ελέγχουν της προκαταλήψεις της αξιολόγησης.

Δυστυχώς, το έργο του Werry ήταν θαμμένο σε αδημοσίευτες τεχνικές αναφορές που δεν βρέθηκαν από τους ερευνητές πριν από το 1980. Όμως, προώθησε τους ερευνητές να ψάξουν νέα μέσα αξιολόγησης που κατά την εφαρμογή τους, να δίνουν λύση στο δίλημμα της ακρίβειας.

Έως το 1980, η προσοχή των ερευνητών μετατοπίστηκε προς τις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και το πολιτικό/ κοινωνικό περιεχόμενο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση της απόδοσης. Μια δεκαετία αργότερα, το 80%-90% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. χρησιμοποιούσε κάποια μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης (Huber και Fuller, 1998).

Δεδομένου ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης αγγίζουν τις πιο συναισθηματικές δραστηριότητες στην επιχειρησιακή ζωή, αυτές οι διαδικασίες οδηγούν συχνά στη σύγκρουση μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων (Smither, 1988). Αρκετές δεκαετίες πριν, ο McGregor (Δημητριάδης, 2006) ανέφερε ότι ο βασικός λόγος που η αξιολόγηση δεν απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα ήταν ότι τα στελέχη δυσφορούσαν επειδή έπρεπε να κρίνουν την αξία των εργαζομένων ως «αλάνθαστοι κριτές». Ο Levinson (Δημητριάδης, 2006) πιστεύει ότι τα στελέχη θεώρησαν την αξιολόγηση ως εχθρική και επιθετική πράξη ενάντια στους υπαλλήλους η οποία οδηγεί στα συναισθήματα της ενοχής. Τα ανώτερα στελέχη γενικότερα δεν φαίνεται να αρέσκονται στην ιδέα του ότι πρέπει να γίνει αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να την εμπιστεύονται και τα στελέχη τα υπεύθυνα για το προσωπικό και τους ανθρώπινους πόρους, ως φρουροί της πολιτικής ανάπτυξης και προόδου της επιχείρησης, πρέπει να επιβλέπουν και να φροντίζουν για την απόδοση των εργαζομένων (Barlow, 1989).

Τα στελέχη, έχοντας ως κύριο μέλημα την ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης, στερούνται του χρόνου ο οποίος απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, ενώ οι περισσότεροι αναλώνουν πολύ περισσότερο χρόνο στο να αποκτούν τεχνικές ικανότητες από το να μαθαίνουν να διαχειρίζονται ανθρώπινους πόρους. Παράλληλα, υπάρχουν επιστήμονες οι οποίοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους όπως πικρία, αποθάρρυνση, αίσθημα κατωτερότητας και έλλειψη ενδιαφέροντος για δουλειά για αρκετές εβδομάδες μετά την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων (Deming, 1998).



Η αξιολόγηση ακόμα και σήμερα στις όχι πολύ αναπτυγμένες κοινωνίες γίνεται συνήθως χωρίς σύστημα, δηλαδή δεν ακολουθούνται ορισμένοι κανόνες. Αντίθετα, στις αναπτυγμένες χώρες με βιομηχανική παράδοση, αποτελεί πια κοινό τόπο για πολλές επιχειρήσεις, ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν (Κανελλόπουλος, 1991). Γενικότερα, υπάρχει έλλειμμα έρευνας, η οποία να έχει ασχοληθεί με την ενεργό εφαρμογή των σχεδίων αξιολόγησης και η πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης μπορεί να προαχθεί μόνο με επιπλέον έρευνα (Smither, 1998).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο**

### **2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων η οποία για πολλά χρόνια απασχόλησε τους ακαδημαϊκούς ερευνητές αλλά και τους διευθυντές των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τι είναι όμως απόδοση;

Κατά τους Bates και Holton (1995) η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή, η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1999) απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Οι Bernadin et al. (1995, Δημητριάδης, 2006) θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει την στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής. Ο Cambell (1990) πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού καθορίζεται με πολλούς τρόπους από διάφορες επιστήμονες. Έτσι οι De Vries et al. (1986), Field, και Holley (1982) θεωρούν ότι είναι ένα επίσημο, δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των σχετιζόμενων με την εργασία, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων το οποίο έχει ως στόχο να αξιολογήσει την παραγωγικότητα και να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε ο ίδιος, η επιχείρηση και η κοινωνία να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (Φαναριώτης, 1990).

Γενικότερα παρουσιάζεται ως διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία θα βοηθήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ανάλογη κατανομή των πόρων (Townley, 1992).

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, κατά τον Hansen (2002), πρέπει να αποτελείται από τα τέσσερα επόμενα και αλληλοσχετιζόμενα βήματα:

1. Καθορισμός ενός κοινά κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησης της.
2. Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου και της προόδου του σε σχέση με τις προσδοκίες του
3. Επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με την συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης κατάλληλης για τη συγκεκριμένη εργασία.
4. Επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου, βασισμένη στις συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης.

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού είναι κάτι δύσκολο και βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, στην οποία: (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001)

1. Το πρώτο βήμα αποτελεί η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis), για το λόγο ότι, πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί πρέπει να ξεκαθαριστεί τι ακριβώς ζητείται από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων αυτών, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και της σημασίας αυτών, ενώ τέλος περιλαμβάνει τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Βεβαία, η ανάλυση, όλων των θέσεων εργασίας, θα πρέπει να έχει προηγηθεί κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού γ' αυτό αποτελεί έτοιμη πληροφορία στο βήμα αυτό.
2. Στην συνέχεια, πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου και να σταθμίσουν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία, όσο είναι δυνατό. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατά εκτίμηση ή ανάλογα με την συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.
3. Τέλος, βρίσκουμε τους τρόπους μέτρησης των επιτεύξεων ή αλλιώς τις μεθόδους αξιολόγησης αφού πρώτα αποφευχθούν τυχόν σφάλματα που είναι δυνατόν να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

## **2.2 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Στο παραδοσιακό μοντέλο του Management, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Δηλαδή, σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» με βάση την παρελθούσα «απόδοση». Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με βάση αυτή την παραδοσιακή αντίληψη είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Στο παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός (δεν συμμετέχει στην αξιολόγηση).

Τα αποτελέσματα βεβαίως είναι ανάλογα, δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, συνήθως δεν αποδέχονται τα αποτελέσματα της, ενώ οι αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούν.

Αντίθετα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη συνεχή επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία. (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003).

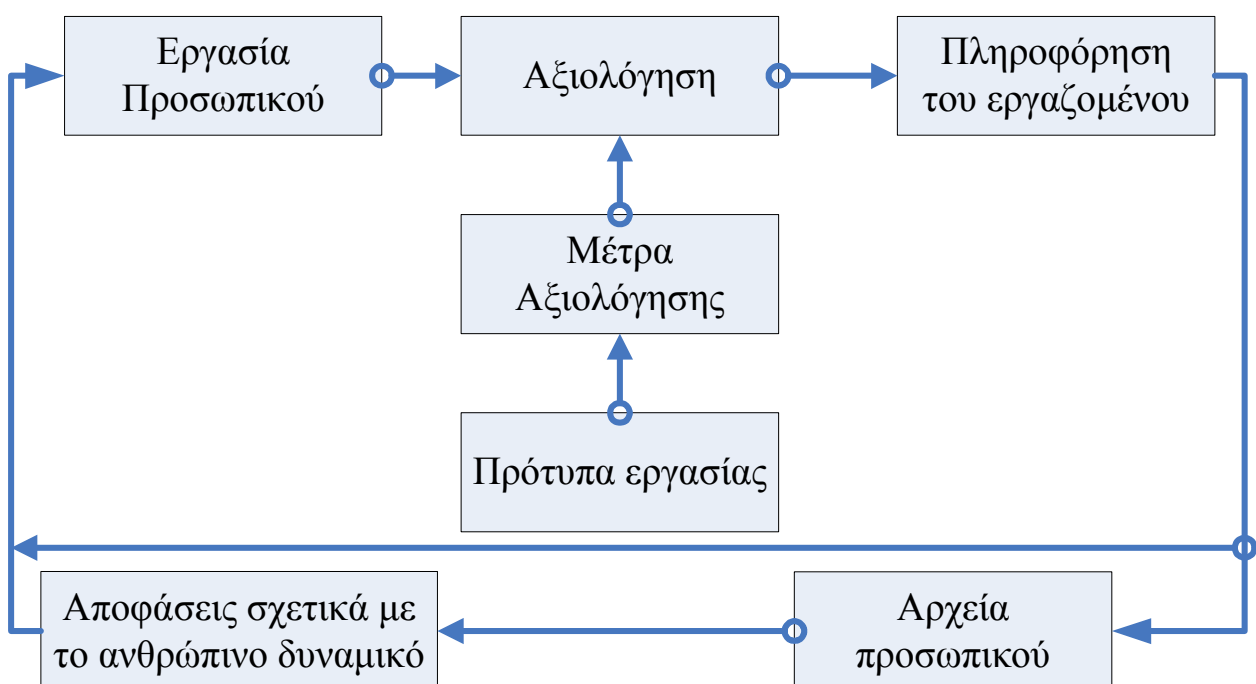
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ		ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ
ΡΟΛΟΣ:	Ελεγκτικός	Αναπτυξιακός
ΕΣΤΙΑΣΗ:	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
ΣΤΟΧΟΙ:	Βελτίωση Απόδοσης μέσα Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσα Εκπαίδευσης, Αυτό- Μάθησης Ανάπτυξης, Παρακίνησης Ενδυνάμωσης
ΜΕΘΟΔΟΙ:	Ιεράρχηση, Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων- Αδυναμιών
ΡΟΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ:	Να κρίνει Να αξιολογεί	Να Συμβουλεύει Να Βοηθά Να Καθοδηγεί Να Εκπαιδεύει Να Αναπτύσσει Να ενδυναμώνει
ΡΟΛΟΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ:	Παθητικός, Αμυντικός Αντιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος Συμμετοχή στην Μάθηση
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:	Αντιδράσεις, Υποτίμηση Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση Απολεσματικότητα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς,2003):

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον)
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο.
- Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης- ανάπτυξης
- Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισης του (ανθρωποώρες, υλικά αρχεία) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή.



### **3.2 ΣΚΟΠΟΙ- ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς των επιχειρήσεων. Οι συνηθέστεροι σκοποί, οι οποίοι εξυπηρετούνται από την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης, είναι η παρακίνηση, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson και Schuler, 2003). Όλοι αυτοί οι σκοποί εξυπηρετούνται από την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, όταν αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της (Gratton et al., 1999).

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σταθερό επίπεδο υψηλής απόδοσης, εκ μέρους των εργαζομένων τους, με σκοπό την επιβίωση τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Newstrom και Davis, 2002). Κατά τους Bratton και Gold (2003), οι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης είναι πολλοί. Η πλέον όμως συνηθισμένη αιτιολογία είναι η βελτίωση της ατομικής απόδοσης του εργαζομένου. Εντούτοις, κάτω από αυτόν τον ευρύ τίτλο περικλείεται ένας αριθμός περισσότερο εστιασμένων σκοπών. Έτσι θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια σειρά βασικών σκοπών τους οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης όπως :

- Τη δημιουργία και διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των έργων από τους εργαζόμενους.
- Τη μέγιστη απόδοση για όλη την εταιρία.
- Τη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τους γενικούς στόχους της εταιρίας.
- Τη δημιουργία κλίματος συνεργίας μεταξύ της εταιρίας και των εργαζομένων.
- Τη διευκόλυνση του προσδιορισμού του κόστους εργασίας και της πολιτικής αμοιβών.
- Την καθιέρωση της «εργασιακής ειρήνης».
- Τη στήριξη των δίκαιων αμοιβών.
- Τη δημιουργία κινήτρων που υποκινούν.
- Την υποστήριξη κατά τη λήψη αποφάσεων για συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού δυναμικού.
- Τη διαπίστωση ισχυρών πλευρών και αδυναμιών καθενός από τους αξιολογούμενους.

- Τη δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων.
- Τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση του επιπέδου των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Τη θέσπιση στόχων κοινώς αποδεκτών από τη Διοίκηση και το προσωπικό για την επόμενη περίοδο.
- Την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων με σεβασμό στις ευθύνες εργασίας στους στόχους αξιολόγησης και στο εργασιακό περιβάλλον.

Αποτέλεσμα έρευνας την οποία πραγματοποίησε ο Phil Long (1968) έδειξαν ότι, οι σημαντικότεροι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι:

- ✓ Να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης.
- ✓ Να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης.
- ✓ Να αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση.
- ✓ Να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας.
- ✓ Να θέσει τους στόχους απόδοσης.
- ✓ Να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.

Η λίστα με το μεγάλο πλήθος σκοπών για την αξιολόγηση έχει οδηγήσει στην άποψη ότι η αξιολόγηση είναι “πανάκεια” για τις επιχειρήσεις (Taylor, 1998), αν και οι προσδοκίες και οι ελπίδες είναι τις περισσότερες φορές συγκεχυμένες (Bratton και Gold 2003).

Για πολλές επιχειρήσεις ο πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης (Mondy et al., 1999). Ένας άλλος στόχος του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών καθενός αξιολογούμενου. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί, η άποψη η οποία εκφράζεται από τον Drucker (1954), ότι εκείνο το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για την οικονομική μονάδα είναι η αξιοποίηση των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και όχι η υπερβολική απασχόληση της με τις αδυναμίες τους.



Χαρακτηριστικά ο Drucker τονίζει ότι η οικονομική μονάδα πρέπει να βασίζεται στις ισχυρές και μόνο πλευρές των εργαζομένων ( Build on Strength), επειδή μόνο αν αξιοποιεί και χρησιμοποιεί κατάλληλα τις ικανότητες των εργαζομένων θα μπορέσει να επιφέρει καλύτερα από το μέσο όρο αποτελέσματα, εφόσον βέβαια αποφεύγει τη χρησιμοποίηση των αδύνατων πλευρών των εργαζομένων. Παρά την πρωτότυπη και ριζοσπαστική αυτή άποψη του Drucker, που παραβλέπει εντελώς τις αδυναμίες του προσωπικού, αποδεικνύεται, τόσο από την σχετική βιβλιογραφία όσο και από την μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών, ότι η πρακτική που ακολουθείται γενικότερα δεν είναι ακριβώς εκείνη την οποία προτείνει ο Drucker.

Στα πρόσφατα χρόνια, η αξιολόγηση αποτελεί την χαρακτηριστική ιδιότητα μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της συνεχούς αύξησης της απόδοσης. Πραγματικά, έρευνες έχουν δείξει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια από τις βασικές πηγές ανταγωνιστικότητας (Strebler et al., 1997).

Η αξιολόγηση επομένως ενεργεί ως πληροφοριακό σύστημα το οποίο παρέχει τα ζωτικής σημασίας στοιχεία για τη λογική, αντικειμενική και αποδοτική απόφαση η οποία έχει να κάνει με τη βελτίωση της απόδοσης. Επίσης, προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης, καθορίζει τη σταδιοδρομία και θέτει τα επίπεδα ανταμοιβής (Bratton και Gold, 1999). Θεωρείται βέβαιο ότι η απόδοση θα βελτιωθεί με την αξιολόγηση ή ότι θα μειωθεί χωρίς αυτήν (Grint, 1995). Έχει αποδειχθεί από πολλές έρευνες ότι η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι μπορούν να διεγείρουν την προσπάθεια των εργαζομένων, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας (Locke, et al., 1981). Τα προγράμματα αξιολόγησης μπορούν να γίνουν αποτελεσματικότερα εάν η διοίκηση καθορίσει στόχους και επιλέξει κατάλληλες τεχνικές αξιολόγησης για να τους πετύχει (Oberg, 1999). Οι στόχοι μιας επιχείρησης θα πρέπει πάντα να συνοδεύονται από ένα σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών (κινήτρων), καθώς επίσης και από σύστημα όχι μόνο μέτρησης αλλά και βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης (Θερίου, 2002). Η ανταγωνιστικότητα λοιπόν μιας επιχείρησης εν πολλοίς βασίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της συνεχούς αξιολόγησης.

Η δε παραγωγικότητα εξαρτάται από τον έλεγχο των αλληλεπιδράσεων τριών τουλάχιστον μεταβλητών, ήτοι του κεφαλαίου, της τεχνολογίας και των ανθρώπινων πόρων. Η αύξηση της παραγωγικότητας λόγω του κεφαλαίου μετριέται από πολύπλοκα λογιστικά συστήματα. Η αύξηση λόγω της τεχνολογίας εκτιμάται μέσα από συστήματα ελέγχου παρόμοιων λειτουργιών. Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού στην παραγωγικότητα είναι περισσότερο δύσκολο να μετρηθεί, αλλά μπορεί να εκτιμηθεί από την άποψη των αποτελεσμάτων μιας εργασίας ή των εργασιακών συμπεριφορών μιας ορισμένης χρονικής περιόδου (Huber και Fuller, 1998).

Τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι χρήσιμα σε κάθε άλλη λειτουργική περιοχή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Mondy et al., 1999).

### 3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ποια σημεία της ατομικής απόδοσης πρέπει να αξιολογεί μια επιχείρηση; Κατά τους Mathis και Jackson (2000), πρέπει να αξιολογούνται η ποσότητα της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, ή εντός δεδομένου χρόνου ολοκλήρωση της εργασίας, η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία και η ικανότητα συνεργασίας.

Συγκεντρωτικά, οι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να αξιολογούνται από τους υπευθύνους, είναι οι εξής:

- ✓ Η Γνώση της εργασίας (γνώση των υποχρεώσεων και των ευθυνών της θέσης).
- ✓ Η Ποιότητα της εργασίας (ακρίβεια, ολοκλήρωση και ορθότητα στην απόδοση).
- ✓ Η Ποσότητα της εργασίας (όγκος εργασίας που ολοκληρώθηκε κατά την διάρκεια της ημέρας εργασίας).
- ✓ Η Υπευθυνότητα και η Εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας (θέληση να αναλαμβάνει αυτά που του ανατίθενται και να φέρει εις πέρας με υπευθυνότητα).
- ✓ Η Επιμέλεια και η Ακρίβεια (συμμόρφωση στο ωράριο εργασίας και έγκαιρη παρουσία στις συσκέψεις).
- ✓ Οι Διαπροσωπικές σχέσεις (επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους).
- ✓ Η Αποτελεσματική χρήση του χρόνου (ικανότητα να οργανώνει, να δίνει προτεραιότητες και να προγραμματίζει).
- ✓ Οι Πρωτοβουλίες (ανάπτυξη ζωτικών διαδικασιών στην εργασία)

### 3.4 ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε πολλές επιχειρήσεις, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων αξιολόγησης (Mondy et al., 1999). Οι διευθυντές (προϊστάμενοι), οι οποίοι είναι οι πραγματικοί αξιολογητές των εργαζομένων, ακολουθούν τις διαδικασίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων (Mathis και Jackson, 2000). Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι Διευθυντές Παραγωγής παίζουν έναν ρόλο «κλειδί», στην όλη διαδικασία, από την αρχή μέχρι το τέλος.

Συνήθως, ιδιότητα αξιολογητή μπορεί να έχουν :

- ✓ Οι άμεσοι προϊστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους εργαζομένους τους.
- ✓ Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους.
- ✓ Τα μέλη ομάδων τα οποία αξιολογούν το ένα το άλλο.
- ✓ Εξωτερικές πηγές (εξωτερικός σύμβουλος)
- ✓ Οι ίδιοι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τον εαυτό τους.
- ✓ Πολλές πηγές συγχρόνως.

Ο πλέον συνηθισμένος τρόπος είναι η αξιολόγηση των υφισταμένων από τον άμεσο προϊστάμενο τους. Εξαιτίας όμως της αυξανόμενης χρήσης των ομάδων, η αξιολόγηση των μελών της κάθε ομάδας από τα ίδια τα μέλη της και η εξωτερική αξιολόγηση είναι δυο τρόποι οι οποίοι αναπτύσσονται ταχέως. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να εφαρμόζεται, από πολλές επιχειρήσεις, η τακτική αξιολόγηση από πολλές πηγές η οποία θεωρείται πιο αξιόπιστη από αυτές που στηρίζονται σε μια μόνο πηγή καθώς δημιουργεί περισσότερο έγκυρα αποτελέσματα επειδή εμπλέκεται στη διαδικασία ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο συνεργάζεται με τον εργαζόμενο σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Σε αυτούς μπορεί να περιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που αυτοαξιολογούνται, οι συνάδερφοι τους και οι πελάτες της επιχείρησης. Κάθε μια από αυτές τις πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης έχει τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματα της.

## Αξιολόγηση από τον Προϊστάμενο

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε Προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων του. Επιπλέον ο άμεσος Προϊστάμενος παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με τις ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολόγησης και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολογήσεως και η δύναμη του Προϊσταμένου.

Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολογήσεως διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους και όχι από έναν Προϊστάμενο. Αυτό είναι αλήθεια, με την έννοια ότι οι προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων είναι, ίσως, σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους που κρίνεται, από την άποψη της συμβολής των μορφών που, ίσως, πολλές φορές δεν είναι σε θέση να κρίνει ο άμεσος Προϊστάμενος.

Στην περίπτωση της αξιολογήσεως από τον ή τους Προϊστάμενους προκύπτουν τα εξής προβλήματα:

- I. Δημιουργείται πολλές φορές μια συνεχής φοβία στους υφιστάμενους οι οποίοι θεωρούν σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε πράξη τους στον Προϊστάμενο – κριτή τους.
- II. Ο ίδιος ο Προϊστάμενος δεν αισθάνεται πολλές φορές καθόλου άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, γιατί ο ρόλος απαιτεί οπωσδήποτε ικανότητες που ίσως δεν τις έχει, καλείται να παίζει το ρόλο του «Θεού-Κριτή», αποξενώνεται από τους υφιστάμενους του σε περίπτωση αρνητικής αξιολογήσεως κ.λ.π. (Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001).

## Αυτοαξιολόγηση

Συχνά ζητείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους και τις επιδόσεις τους. Είναι λογικό ο καθένας να μπορεί να αξιολογεί τις δυνατότητες και την προσφορά του στην επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μιας και έχει πιο ρεαλιστική και άμεση επίγνωση της πραγματικότητας σε σύγκριση με τους περισσότερους προϊστάμενους, που συνήθως δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο να ασχοληθούν ατομικά με κάθε υφιστάμενο τους σε συστηματική βάση. Συχνά, όσοι καλούνται να αυτοαξιολογηθούν, ανταποκρίνονται με ζήλο, δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την διαδικασία αξιολόγησης, αν και συχνά τείνουν να δείχνουν περισσότερη επιείκεια από ότι οι προϊστάμενοί τους. Η αυτοαξιολόγηση είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη τεχνική ιδίως όταν χρησιμοποιείται ως μέρος της διαδικασίας Διοίκησης δια Στόχων (MBO). Στην διοίκηση δια στόχων όπου ο προϊστάμενος μαζί με τον υφιστάμενο αξιολογούν από κοινού το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν ήδη θέσει, η αυτοαξιολόγησης είναι βασικό στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης (Fisher, Schoenfeldt, Shaw,1996).

Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για την βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη του εργαζομένου. Παράλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν προϊστάμενο και ως σημαντική συμπληρωματική βοήθεια κατά την αξιολόγηση του υφισταμένου του, επειδή η αυτοαξιολόγηση μπορεί να προβάλλει στοιχεία στα οποία ο προϊστάμενος αρχικά δεν είχε δώσει σημασία. Έτσι, ο προϊστάμενος συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία αυτά και οδηγείται σε μια πιο περιεκτική και αντιπροσωπευτική αξιολόγηση του υφισταμένου του.(Campbell & Lee,1998, Carrell, Elbert,1995).

## Αξιολόγηση από Συναδέλφους

Σε σύγκριση με την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους, η νέα αυτή μέθοδος, μπορεί να συμπεριλάβει περισσότερες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, μπορεί να διαχωρίσει την προσπάθεια από την τελική απόδοση και τέλος προσανατολίζεται εύκολα στις ικανότητες που αφορούν την εργασία του αξιολογούμενου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Κατά μια άποψη που υποστηρίζεται και εμπειρικά από τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, η αξιολόγηση από τους συναδέλφους των εργαζομένων θεωρείται η πιο ακριβής και αποτελεσματική αξιολόγηση. Το ισχυρό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις που οι ίδιοι οι προϊστάμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν την επίδοση ενός εργαζομένου, κάτι το οποίο είναι εφικτό από τους ίδιους τους συναδέλφους τους.

Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος αυτή έχει και σημαντικά μειονεκτήματα. Συνήθως, οι συνάδελφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον. Κάποιος πιθανόν έχει επιφυλάξεις να αξιολογήσει θετικά τον συνάδελφο του από φόβο μήπως φανεί κατώτερος σε σύγκριση με αυτόν. Κάποιος μπορεί να μην επιθυμεί να χαλάσει μια καλή θέση παραθέτοντας αρνητικά στοιχεία και κατ' επέκταση αρνητική αξιολόγηση για κάποιον συνάδελφο του. Συναισθηματικές σχέσεις και καλές φιλίες μπορεί να οδηγήσουν κάποιον στην άνιση αξιολόγηση των συναδέλφων του. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου επικρατεί ανταγωνισμός όσον αφορά τους μισθούς των εργαζομένων.

Η μέθοδος της αξιολόγησης από τους συναδέλφους του εργαζομένου ενδείκνυται όπως και η αυτοαξιολόγηση σε περιπτώσεις που σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η ανάπτυξη του εργαζομένου. Όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας επιχείρησης, τότε η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις με έντονο ανταγωνισμό και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων, η μέθοδος της αξιολόγησης από τους συναδέλφους του εργαζομένου καταλήγει σε μια προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του υποτιμώντας τους συναδέλφους του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

## **Αξιολόγηση από υφισταμένους**

Η μέθοδος αξιολόγησης από τους υφισταμένους μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες. Ο κάθε υφιστάμενος γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητες του προϊσταμένου του όσο αφορά την καθοδήγηση, την πληροφόρηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό καθώς και την επικοινωνία. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση των προϊσταμένων από υφισταμένους,

Βέβαια, οι υφιστάμενοι μπορεί σκόπιμα να παραποιήσουν την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους, ιδίως αν πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή της αξιολόγησης. Για αυτό τον λόγο, η απόλυτη ανωνυμία θεωρείται απαραίτητη έτσι ώστε η μέθοδος αυτή να αποδώσει τα μέγιστα. Επιπλέον, απαιτείται γενικότερα ανοιχτή επικοινωνία, καθώς και ιδιαίτερη εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ώστε να υπάρξει μια αντικειμενική και σωστή αξιολόγηση.

Τέλος, αυτή η μέθοδος όπως και οι δυο προηγούμενες χρησιμοποιείται περισσότερο για την βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη των στελεχών, παρά για τον υπολογισμό των αμοιβών ή τον προσδιορισμό των κινήτρων αποδόσεις.(Grote & Wimberly, 1993).

## **Αξιολόγηση από πελάτες**

Μια ακόμη πηγή αξιολόγησης προέρχεται από τους πελάτες της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική αξιολόγηση εφαρμόζεται ιδιαίτερα όταν το αντικείμενο απασχόλησης της επιχείρησης έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή υπηρεσιών. Στις περιπτώσεις αυτές εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό η άποψη του πελάτη και ταυτόχρονα ο υπάλληλος που εξυπηρετεί τους πελάτες μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης.

Εδώ είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η έννοια του «πελάτη». Οι πελάτες μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί προς της επιχείρησης. Ενώ η έννοια του εξωτερικού πελάτη είναι εύκολα κατανοητή, ως εσωτερικός πελάτης ορίζεται από την επιστήμη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων κάθε εργαζόμενος μέσα στην ίδια επιχείρηση, αλλά συνήθως από άλλο τμήμα, στο οποίο ο συγκεκριμένος υπάλληλος καλείται να παράσχει κάποια υπηρεσία.(Noe, Hollenbeck, Gehart, Wright, 1997).



Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διατυπωθεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης εάν δεν υπάρχει κάποιου είδους επαναπληροφόρηση από τον ίδιο.

Αυτή η επαναπληροφόρηση μπορεί να αποκτηθεί μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον πελάτη ή ακόμη και μέσω μιας επίσημης επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου προς αυτόν.

Σε ακραίες περιπτώσεις, η αξιολόγηση των υπηρεσιών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται και από υποτιθεμένους (εξωτερικούς) πελάτες οι οποίοι απευθύνονται στο προσωπικό ως πιθανοί αγοραστές ενώ ουσιαστικά παρακολουθούν και αξιολογούν τις επιδόσεις του προσωπικού.(Hall,1995).

## ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ 360° (360° FEEDBACK)

Η πιο πρόσφατη προσπάθεια για τη βελτίωση της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η αξιολόγηση από πολλές πηγές. Όταν οι αξιολογήσεις από προϊσταμένους, υφισταμένους, συνεργάτες και από τους ίδιους τους εργαζομένους χρησιμοποιούνται όλες μαζί, τότε αυτές αναφέρονται ως αξιολογήσεις «360-μοιρών» (Jackson και Schuler, 2003). Η ταχέως αναπτυσσόμενη αυτή πρακτική είναι γνωστή και ως ανατροφοδότηση 360-μοιρών ή ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης ή ανατροφοδότηση πλήρους κύκλου. Είναι μια διαδικασία συστηματικής συλλογής δεδομένων σχετικών με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων από πολλές πηγές. Οι πηγές αυτές είναι οι διευθυντές, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι και ακόμη οι πελάτες. Εμπεριέχει δηλαδή δεδομένα από πολλές πηγές εντός της επιχείρησης καθώς επίσης και από εξωτερικές πηγές.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία ένα άτομο-συνήθως ο προϊστάμενος- κρίνει των απόδοση των εργαζομένων, η μέθοδος αυτή συλλέγει πληροφορίες σχετικές με την απόδοση από ένα σύνολο ατόμων οι οποίοι σχηματίζουν έναν κύκλο γύρω από τους εργαζομένους. Η ανατροφοδότηση των 360-βαθμών, ένα άλλο σημείο στο οποίο διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθόδους, είναι ότι εστιάζεται στις απαιτούμενες δεξιότητες εντός των ορίων της επιχείρησης. Επίσης, μεταθέτοντας τις αρμοδιότητες για αξιολόγηση από ένα πρόσωπο, πολλά από τα συνηθισμένα λάθη αξιολόγησης μειώνονται ή εξαλείφονται. Έχοντας πολλούς αξιολογητές, η διαδικασία γίνεται περισσότερο έγκυρη.

Η ανάπτυξη και εξέλιξη αυτής της μεθόδου βασίζεται στην άποψη ότι, η ανατροφοδότηση από πολλές διαφορετικές πηγές επιτρέπει μεγαλύτερη ισορροπία και αντικειμενικότητα απ' ό,τι η μοναδική κρίση του στελέχους το οποίο πραγματοποιεί την αξιολόγηση. Η ανατροφοδότηση πολλών πηγών αναγνωρίζει ότι ο διευθυντής (προϊστάμενος) δεν είναι η μοναδική πηγή πληροφοριών σχετικών με την απόδοση, αλλά παραμένει κεντρικό σημείο καθώς αρχικά λαμβάνει την ανατροφοδότηση και στη συνέχεια εμπλέκεται στη δημιουργία της κατάλληλης έκθεσης. Έτσι, η γνώμη του διευθυντή σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου είναι ένα σημαντικό κομμάτι της όλης διαδικασίας.

Ωστόσο, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι πρόθεση της ανατροφοδότησης των 360-μοιρών δεν είναι να αυξήσει την αξιοπιστία μέσω της ζήτησης αρεστών απόψεων. Μάλλον, πρόθεση είναι η απόκτηση όλων των διαφορετικών αξιολογήσεων οι οποίες αφορούν τους διαφορετικούς ρόλους του κάθε εργαζομένου ατομικά. Όλα τα συστήματα αξιολόγησης χτίζονται πάνω στην υπόθεση ότι, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση τους. Η ανατροφοδότηση τους βοηθά να γνωρίζουν τι κάνουν και πόσο καλά προσεγγίζουν τους στόχους τους ενώ δείχνει ότι οι άλλοι ενδιαφέρονται γι αυτό που κάνουν. Το σύστημα της ανατροφοδότησης των 360-μοιρών λειτουργεί καλύτερα αν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν με την δική τους εκτίμηση σχετικά με την απόδοση τους. Το αποτέλεσμα αυτής της πολύπλευρης αξιολόγησης είναι πλούσιο σε ανατροφοδότηση (θετική και αρνητική) και, αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της απόδοσης. Απαιτεί την συνεργασία όλων για την παροχή ειλικρινούς ανατροφοδότησης, εγγύηση ότι τα δεδομένα θα παραμείνουν απόρρητα, και την ύπαρξη ειδικών οι οποίοι θα βοηθήσουν τους αποδέκτες να κατανοήσουν τις σύνθετες πληροφορίες και θα αναπτύξουν ένα χρήσιμο σχέδιο για βελτίωση ( Newstrom και Davis, 2002).

Στην πράξη, η ανατροφοδότηση των 360-μοιρών είναι μια αυξανόμενης δημοτικότητας μέθοδος αξιολόγησης που έχει βρει ανταπόκριση από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ο οποίος συνεχώς αυξάνεται.

Επειδή η πρακτική της ανατροφοδότησης των 360-μοιρών είναι σχετικά νέα, λίγες έρευνες υπάρχουν για να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη της πλέον κατάλληλης πρακτικής. Ωστόσο, η μικρή μαρτυρία που είναι διαθέσιμη συνιστά η ταυτότητα των αξιολογητών να παραμείνει άγνωστη.

Επίσης, φαίνεται ότι αυτή η τεχνική λειτουργεί αποδοτικότερα όταν συμμετέχει ολόκληρος ο κύκλος και όχι ένα τμήμα αυτού.

Ωστόσο, τα προγράμματα της ανατροφοδότησης των 360-μοιρών, τα οποία απαιτούν πλήθος αξιολογητών, μπορεί να καταναλώνουν πολύ χρόνο, να είναι πολύ δαπανηρά και να εκφοβίζουν τους αποδέκτες. Παρόλα αυτά, ο δρόμος για τη σωστή οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί εναλλακτικές πρωτοβουλίες απέναντι στις παραδοσιακές προσεγγίσεις

### 3.5 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση τυπικά πραγματοποιείται μια ή δυο φορές τον χρόνο. Οι νέοι εργαζόμενοι συνηθίζεται να αξιολογούνται 90 ημέρες μετά την πρόσληψη τους, στη συνέχεια στους 6 μήνες και κατόπιν με την συμπλήρωση τους έτους. Σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, ωστόσο, η ταχύτητα αλλαγών επιβάλλει την πραγματοποίηση συχνότερων αξιολογήσεων. Είναι σημαντικό μετά από κάθε αξιολόγηση να επακολουθεί συζήτηση και να τίθενται νέοι στόχοι και προτεραιότητες. Μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε από την Hewitt Associate, έδειξε ότι επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν πολλαπλές ανασκοπήσεις της απόδοσης έχουν καλύτερα αποτελέσματα στα κέρδη, αυξάνουν τις πωλήσεις και τις ταμιακές εισροές.(Randell, 1994).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων στα πλαίσια της ανάπτυξης της επιχείρησης οδήγησε στην ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης, καθώς αποτελεί πλέον αναμφισβήτητο γεγονός η βασική αρχή ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν προηγουμένως δεν μπορείς να το μετρήσεις. Οι μέθοδοι που αρχικά αναπτυχθήκαν παρουσίασαν μειονεκτήματα και η προσπάθεια εξουδετέρωσης αυτών είχε ως αποτέλεσμα την επινόηση διαφόρων νέων τεχνικών και τρόπων αξιολόγησης. Έτσι, σήμερα διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης που παρουσιάζουν μεταξύ τους μικρότερες ή μεγαλύτερες διαφορές και οι οποίες έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Οι υπεύθυνοι, προκειμένου να διαλέξουν μεταξύ των διαφόρων μεθόδων, πρέπει να γνωρίζουν ότι η μέθοδος που θα επιλέξουν εξαρτάται από τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Έτσι, αν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία, η παραδοσιακή μέθοδος των κλιμάκων κατάταξης είναι ίσως η καταλληλότερη. Αν αντίθετα, στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί τότε οι συνεργατικές μέθοδοι είναι περισσότερο κατάλληλες (Mondy et al., 1999).

Στην συνέχεια θα αναπτυχθούν οι βασικότερες μέθοδοι αξιολόγησης :

### **Μέθοδοι Κατάταξης**

Οι απλούστερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι μέθοδοι Κατάταξης. Χρειάζεται μόνο ο διευθυντής (προϊστάμενος), ο οποίος σημειώνει την απόδοση του εργαζομένου σε ειδική φόρμα χωρισμένη σε κατηγορίες απόδοσης. Είναι μια απλή μέθοδος που συνιστάται στην κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό (π.χ. 1ος ο τάδε, 2ος ο τάδε κ.τ.λ.) Ο Έλεγχος Καταλόγου (Checklist) και η Κλίμακα Γραφικής Κατάταξης (Graphic Rating Scale) είναι οι συνήθεις μέθοδοι αυτοί της ομάδας

### **Έλεγχος Καταλόγου (checklist)**

Με την μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απαντάει με ναι ή με όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Στην περίπτωση που υπάρχουν διαφορετικές σταθμίσεις για κάθε ερώτηση, τότε έχουμε τη μέθοδο του Σταθμισμένου Καταλόγου –Weighted Checklist). Η μέθοδος αυτή «κατασκευάζεται» από άτομα που ξέρουν καλά την υπό κρίση εργασία. Τα άτομα που αναπτύσσουν το σύστημα αυτό γράφουν προτάσεις οι οποίες περιγράφουν συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιαστούν στον τύπο αυτό εργασίας. Στην συνέχεια, κάθε πρόταση αξιολογείται από μια ομάδα ανθρώπων (από τους επόπτες των υπό κρίση εργασιών), για το πόσο ευνοϊκή ή δυσμενής είναι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας αυτής. Αυτή η αξιολόγηση των προτάσεων γίνεται με βάση μια κλίμακα επτά σημείων, όπου οι χαμηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις ευνοϊκές προτάσεις. Όταν οι αξιολογητές δεν συμφωνούν μεταξύ τους, για το πόσο κατάλληλη είναι μια πρόταση για την επιτυχημένη απόδοση, τότε η πρόταση αυτή παραλείπεται από τον κατάλογο. Όσες προτάσεις παραμείνουν στον κατάλογο σταθμίζονται, ώστε η κάθε μια να λάβει μια ιδιαίτερη σχετική βαρύτητα. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί το σύστημα αυτό οι αξιολογητές παίρνουν έναν τελικό κατάλογο, ο οποίος έχει έναν αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη ή επίπεδα συμπεριφοράς για το ειδικό έργο ή κατηγορία έργων. Στον κατάλογο, όμως, αυτόν δεν περιέχεται η βαρύτητα που δόθηκε στην κάθε πρόταση (Byars και Rue,2003 ; Κανελλόπουλος, 1979).

Ο αξιολογητής τσεκάρει τις προτάσεις που περιγράφουν καλύτερα τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου.

Στην συνέχεια, ο κατάλογος με τις τσεκαρισμένες προτάσεις βαθμολογείται με βάση τις σταθμισμένες αξίες των προτάσεων και τέλος βρίσκεται το άθροισμα των βαθμών των προτάσεων (Κανελλόπουλος, 1979).

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα εξής : (1) Όπως και στη μέθοδο κλιμάκων γραφικής κατάταξης, οι λέξεις ή οι αναφορές μπορεί να έχουν διαφορετικές έννοιες για διαφορετικούς αξιολογητές. (2) Οι αξιολογητές δεν μπορούν εύκολα να διακρίνουν τα αποτελέσματα της εκτίμησης εάν χρησιμοποιείται ένας σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου και (3) Οι αξιολογητές δεν ορίζουν τη βαρύτητα στους παράγοντες. Αυτές οι δυσκολίες περιορίζουν τη χρήση των πληροφοριών, όταν ένας αξιολογητής συζητά τον κατάλογο ελέγχου με τον εργαζόμενο, δημιουργώντας ένα εμπόδιο στην αποτελεσματική παροχή συμβούλων (Mathis και Jackson, 2000).

### **Γραφική Κλίμακα Κατάταξης (CGraphic Rating Scales)**

Αυτή η μέθοδος ίσως δεν είναι τόσο αποδοτική όσο η αξιολόγηση με έκθεση, αλλά είναι περισσότερο σταθερή και αξιόπιστη (Oberg, 2003). Χρησιμοποιείται από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 (Jackson και Schuler, 2003 ; Huber και Fuller, 1998) και παραμένει η πλέον διαδεδομένη μέθοδος μεταξύ των μεθόδων κατάταξης (Oberg, 2003; Mathis και Jackson, 2000; Huber και Fuller, 1998). Τυπικά, η γραφική κλίμακα αξιολογεί έναν εργαζόμενο στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας και σε μια ποικιλία άλλων παραγόντων, οι οποίοι εξαρτώνται από το είδος της εργασίας, αλλά συνήθως περιέχει και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως αξιοπιστία και ικανότητα συνεργασίας (Oberg, 2003; Huber και Fuller, 1998). Μπορεί επιπλέον να περιέχει ειδικά θέματα απόδοσης, όπως αυτά της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας. Βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης με τη μέθοδο αυτή θεωρείται η κλίμακα Likert.

Κάθε χαρακτηριστικό του εργαζομένου αξιολογείται με μια κλίμακα πέντε ή περισσότερων σημείων, η οποία εκτείνεται από το ένα άκρο έως το άλλο. Για παράδειγμα, από πολύ κάτω από το μέτριο έως πολύ πάνω από το μέτριο ή από πολύ ανεπαρκές έως άριστο. Από τη στιγμή που οι κρίσεις είναι απόλυτες, είναι δυνατόν πολλοί αξιολογητές να δώσουν την ίδια κατάταξη για κάποιο ή όλα τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά.

Τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται συνεχώς προσπάθειες βελτίωσης της μεθόδου αυτής και αποφυγής των διαφόρων διαπιστωμένων αδυναμιών της. Το μέγιστο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή, δομημένη και τυποποιημένη. Αυτό επιτρέπει στις εκτιμήσεις να συγκριθούν εύκολα και να αντιπαραβληθούν (Dessler, 2000). Στα πλεονεκτήματα της συμπεριλαμβάνεται και το γεγονός ότι επιτρέπει σύγκριση πολλών ατόμων και ότι ταυτόχρονα διαπιστώνονται οι τομείς των κρινόμενων οι οποίοι χρειάζονται ανάπτυξη (Κανελλόπουλος, 1979).

Στα μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφεται το γεγονός ότι, συχνά, πολλά χαρακτηριστικά ή παράγοντες αξιολογούνται μαζί ή ότι οι λέξεις οι οποίες περιγράφουν τις κλίμακες έχουν διαφορετική έννοια για διαφορετικούς αξιολογητές. Ένα άλλο μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι, ένας αξιολογητής ο οποίος αντιλαμβάνεται ότι ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει σε ένα χαρακτηριστικό (παράγοντα) μπορεί να τείνει να τον εκτιμήσει χαμηλά σε όλα τα χαρακτηριστικά.

### **Συγκριτικές μέθοδοι**

Οι συγκριτικές μέθοδοι απαιτούν οι διευθυντές (προϊστάμενοι) να συγκρίνουν την απόδοση των δικών τους εργαζομένων μεταξύ τους. Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι μέθοδοι της κατάταξης (Ranking) και της υποχρεωτικής διασποράς (Forced distribution) (Mathis και Jackson, 2000).

### **Ταξινόμηση (Ranking Procedures)**

Όταν είναι απαραίτητο να συγκριθεί η απόδοση δυο ή περισσότερων εργαζομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ταξινόμησης (Byars και Rue, 2003). Με αυτή τη μέθοδο τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε έναν κατάλογο, με πρώτο αυτόν ο οποίος έχει την υψηλότερη απόδοση. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου της ταξινόμησης είναι ότι το μέγεθος των διαφορών μεταξύ των ατόμων δεν είναι καλά καθορισμένο. Αυτό το μειονέκτημα μπορεί να ξεπεραστεί σε κάποιο βαθμό με τον ορισμό σημείων τα οποία δείχνουν το μέγεθος της διαφοράς. Η μέθοδος της ταξινόμησης επιβάλλει επίσης την τοποθέτηση κάποιου στην τελευταία θέση. Είναι δε δυνατόν κάποιος ο οποίος είναι τελευταίος στην ταξινόμηση μιας ομάδας να είναι πρώτος στην ταξινόμηση κάποιας άλλης ομάδας. Επίσης, είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί αν η ομάδα των υπό αξιολόγηση εργαζομένων είναι πολύ μεγάλη (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999).



Ορισμένοι επαγγελματίες του χώρου σχολιάζουν ότι οι συγκριτικές μέθοδοι για να χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να υπάρχει και η συγκατάθεση των εργαζομένων που πρόκειται να αξιολογηθούν (Mondy et al., 1999).

Οι συνηθέστερες μέθοδοι Ταξινόμησης είναι η Σύγκριση ανά Ζεύγη (Byars και Rue, 2003) και η Εναλλακτική Ταξινόμηση (Byars και Rue, 2003).

Στη μέθοδο της σύγκρισης ανά ζεύγη, η απόδοση του κάθε εργαζομένου συγκρίνεται με την απόδοση όλων των άλλων. Η σύγκριση συχνά στηρίζεται σε ένα κριτήριο, όπως η συνολική απόδοση. Ο εργαζόμενος ο οποίος επιτυγχάνει το μεγαλύτερο νούμερο ευνοϊκών συγκρίσεων κατατάσσεται πρώτος. Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα της απλότητας. Έχει ακόμη το προσόν ότι μπορεί να είναι πάρα πολύ αξιόπιστη και τεχνικά πολύ ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών (Κανελλόπουλος, 1979).

Η μέθοδος της εναλλακτικής ταξινόμησης είναι λίγο πιο περίπλοκη από την προηγούμενη. Με βάση έναν κατάλογο των ατόμων που πρέπει να κριθούν, ο αξιολογητής εντοπίζει τον καλύτερο ως προς τη γενική του απόδοση (ή ως προς ένα κάθε φορά επί μέρους χαρακτηριστικό) και τον σημειώνει στην αρχή ενός αλλού καταλόγου, τον οποίο δημιουργεί, ενώ ταυτόχρονα τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο. Μετά, εντοπίζει τον χειρότερο με το ίδιο κριτήριο, τον γράφει στο τέλος του νέου καταλόγου, τον διαγραφεί από τον πρώτο κατάλογο και επαναλαμβάνει αυτό μέχρις ότου τοποθετηθούν όλα τα ονόματα στον νέο αξιολογικό κατάλογο. Ένα πλεονέκτημα που έχει η μέθοδος αυτή είναι ότι είναι αρκετά απλή. Ακόμη, η μέθοδος αυτή είναι επιτυχής στη διαφοροποίηση των καλύτερων και των χειρότερων ατόμων μεταξύ των κρινόμενων.

### **Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution)**

Με τη μέθοδο αυτή, όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με τη χρησιμοποίηση της γραφικής κλίμακας κατάταξης ή παρόμοιας μεθόδου (Mathis και Jackson, 2000) και τα αποτελέσματα προστίθενται για να προκύψει μια ολική αξιολόγηση. Κατόπιν, όλοι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε κατηγορίες. Για παράδειγμα, το 10% των υπαλλήλων θεωρούνται υψηλής απόδοσης, στο επόμενο 20% ανήκουν όσοι έχουν πάνω από τη μέση απόδοση, στη συνέχεια το 40% αυτών με μέση απόδοση, στο επόμενο 20% είναι οι έχοντες απόδοση κάτω του μέσου όρου και τέλος το 10% αυτών με χαμηλή απόδοση (Mondy et al., 1999; Mathis και Jackson, 2000; Jackson και Schuller, 2003).

Αυτή η μέθοδος οδηγεί συχνά στην απόλυση όλων αυτών που έχουν χαμηλή απόδοση και ασκεί σε όλους όσους έχουν απόδοση κάτω του μέσου όρου είτε να βελτιωθούν είτε να απολυθούν στο τέλος της επόμενης περιόδου αξιολόγησης.

Τα πλεονεκτήματα σε αυτήν τη μέθοδο είναι ότι δεν υπάρχει καμιά κεντρική τάση, αυστηρότητα, ή ηπιότητα. Όλοι οι άνθρωποι ομαδοποιούνται στις πολύ συγκεκριμένες και οριστικές κατηγορίες. Έχουμε τους καλύτερους, τους μέσους και τους χειρότερους υπαλλήλους. Το μειονέκτημα είναι το που πρέπει να μπει η διαχωριστική γραμμή. Θα πρέπει να μπει στο 10% ή στο 15% και τι θα συμβεί αν η διαχωριστική γραμμή μπει απευθείας μεταξύ δυο εργαζομένων οι οποίοι έχουν την ίδια αξιολόγηση.

Αυτή η μέθοδος, όπως έχει προκύψει από την έρευνα του Dessler (2000), είναι ένας πολύ αμφισβητούμενος τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης. Η μέθοδος δημιουργεί συχνά προβλήματα για τους αξιολογητές, οι οποίοι πιστεύουν ότι το πλαίσιο της απόδοσης των εργαζομένων που πρέπει να αξιολογηθούν δεν συντάσσεται στα προκαθορισμένα ποσοστά (Jackson και Schuller, 2003).

Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι, σε αντίθεση με τις προηγούμενες, συνήθως περιλαμβάνει συγκρίσεις όχι με σφαιρική βάση αλλά με διάφορους παράγοντες απόδοσης. Ακόμη, μπορεί να επισημάνει το λάθος της γενίκευσης (Haloeffect) και τέλος αποφεύγονται με επιτυχία τα λάθη επιεικειάς, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης.

Μειονεκτήματα της είναι ότι δεν παρουσιάζει πραγματική κατάσταση, όταν τα άτομα μιας ομάδας έχουν επιλεγεί πολύ προσεχτικά και έχουν εκπαιδευθεί αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία τους, από άποψη απόδοσης, να βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο ή όταν ακόμη για διάφορους λόγους τα άτομα της ομάδας αυτής βρίσκονται σε γενικές γραμμές σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

## **Αντικειμενικές Μέθοδοι**

Οι Αντικειμενικές μέθοδοι δημιουργήθηκαν σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες οι οποίες παρουσιάζονται στις προηγούμενες μεθόδους. Χρησιμοποιούν αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς, οι οποίες βοηθούν στην υπερπήδηση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τις άλλες μεθόδους. Οι συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η κατάταξη, με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale), και η αξιολόγηση, με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives- MBO) (Mathis και Jackson, 2000)..

## **Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς**

Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου αντί άλλων χαρακτηριστικών (Mathis και Jackson, 2000). Υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου, οι σημαντικότερες των οποίων είναι:

1. Αξιολόγηση με βάση Σταθερές Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behaviorally anchored rating scales-BARS): Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος αναπτύσσει μια κλίμακα κατάταξης η οποία εκφράζει την απόδοση του υφισταμένου σε όρους σταθερών και πραγματικών συμπεριφορών. Οι κλίμακες πρέπει να είναι εκφρασμένες σε όρους κατανοητούς, από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Κατά τους Mathis και Jackson (2000), η μέθοδος αυτή εναρμονίζει περιγραφές πιθανών συμπεριφορών τις οποίες οι εργαζόμενοι εμφανίζουν συχνά. Για τον σχεδιασμό της μεθόδου ακολουθήθηκε η διαδικασία των Smith και Kendall's (1963) η οποία τροποποιήθηκε για να ενσωματώσει τις προτάσεις των Campbell et al.,(1973), καθώς επίσης και αυτές των Schwab et al.,(1975). Με τη μέθοδο αυτή το προσωπικό της επιχείρησης καθορίζει το περιεχόμενο της κάθε εργασίας και στη συνέχεια προσδιορίζει σημεία στήριξης για την απόδοση στη συγκεκριμένη εργασία (Locander και Staples, 1978). Αναλύοντας τη μέθοδο BARS θα μπορούσαμε να πούμε ότι συγκρίνει το άτομο από την άποψη των καλύτερων και χειρότερων εκτιμήσεων ενώ αξιολογούνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του. Στα πλεονεκτήματα της θα μπορούσαμε να εντάξουμε το γεγονός ότι, κάνει αποτιμήσεις εστιασμένες στην απόδοση ,είναι απλή στη χρήση και τη συζήτηση, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αξιοπιστία της αλληλοαξιολόγησης.

Στα μειονεκτήματα της αντίθετα εντάσσεται ο πολύς χρόνος, ο οποίος απαιτείται για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη διαβαθμισμένης κλίμακας και της περιγραφής της. Επίσης, η εξειδίκευση της, ανάλογα με τη δουλειά για την οποία σχεδιάστηκε να αξιολογεί, αλλά και η δυσκολία εφαρμογής της σε διοικητικές εργασίες, όπου τα εξαγόμενα δεν είναι απευθείας μετρήσιμα, αποτελούν επιπλέον μειονέκτημα (Κανελλόπουλος, 1979).

2. Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Παρατήρησης Συμπεριφοράς (Behavioural Observation Scales- BOS): Η μέθοδος αυτή ( BOS) αναπτύχθηκε στη βάση των γενικών αρχών που περιγράφουν οι Lathham και Wexley (1981). Σύμφωνα με αυτήν, ο αξιολογητής παρατηρεί την απόδοση του εργαζομένου στη διάρκεια του χρόνου και ταξινομεί τη συχνότητα της κάθε συμπεριφοράς.

Η διαδικασία BOS αποτελείται από 56 στοιχεία συμπεριφοράς ταξινομημένα σε 19 πεδία απόδοσης. Κάθε στοιχείο συμπεριφοράς αξιολογήθηκε σε μια κλίμακα από το 1 έως το 6 όπου το 1 σημαίνει ποτέ και το 6 πάντοτε (Tziner et al., 2000). Ως μέθοδος είναι απλή στην κατασκευή της και εύκολο να απαντηθεί.

3. Αξιολόγηση με βάση Προσδοκώμενες Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioral expectation scales- BES). Η μέθοδος αυτή διατάσσει τις συμπεριφορές διαρκώς, με σκοπό να προσδιορίσει εξέχουσες, μέσες και απρόσμενες συμπεριφορές.

### **Αξιολόγηση με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (Management By Objectives- MBO)**

Η χρήση της μεθόδου αυτής υποστηρίχθηκε κατ' αρχάς από τον θεωρητικό Peter Drucker, τη δεκαετία του 1950, και επιδιώκει να μετρήσει την απόδοση υπαλλήλων με την εξέταση του βαθμού στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας έχουν επιτευχθεί (Κανελλόπουλος, 1991).

Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης δια της θέσπισης στόχων, ή αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO), όπως συνηθέστερα ονομάζεται, εφαρμόζεται περισσότερο στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης τυπικά αποτελείται από τα επόμενα 6 βήματα (Byars και Rue, 2003):

1. Καθιέρωση έκθεσης, η οποία σαφώς και επακριβώς καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους για την εργασία που πρέπει να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος.

2. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης το οποίο δείχνει πως αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.

3. Παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.

4. Μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.

5. Διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο.

6. Καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Κατά τους Newstrom και Davis (2002), είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία συχνά αποτελείται από τέσσερα βήματα και στοχεύει στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης. Τα τέσσερα αυτά βήματα είναι :

1. Θέσπιση στόχων
2. Σχεδιασμός δράσης
3. Περιοδική ανασκόπηση
4. Ετήσια αξιολόγηση

Κατά τον Dessler (2000) υπάρχουν έξι βήματα που περιλαμβάνονται σε μια διαδικασία αξιολόγησης MBO :

1. Θέτονται οι στόχοι της Επιχείρησης
2. Θέτονται οι στόχοι του Τμήματος
3. Συζητούνται οι στόχοι του Τμήματος
4. Καθορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα
5. Εξετάζονται τα αποτελέσματα απόδοσης και
6. Παρέχεται ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) η διαδικασία MBO αποτελείται από τα επόμενα τέσσερα βήματα :

1. Ανασκόπηση εργασίας και συμφωνία: Οι εργαζόμενοι και ο προϊστάμενος κάνουν ανασκόπηση της περιγραφής της εργασίας και των βασικών δράσεων οι οποίες εμπεριέχονται στην εργασία. Σε αυτή την ενεργεία το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η συμφωνία για το ακριβές περιεχόμενο της εργασίας.
2. Ανάπτυξη των προτύπων απόδοσης : Ειδικά πρότυπα απόδοσης πρέπει να αναπτυχθούν αμοιβαία. Σε αυτή τη φάση καθορίζεται ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης το οποίο είναι συγκεκριμένο και μετρήσιμο.
3. Καθορισμός στόχων : Θεσπίζονται στόχοι από τον εργαζόμενο με τη βοήθεια και τις οδηγίες του ανώτερου. Σημειώνεται ότι το σύνολο ίσως είναι διαφορετικό από τα πρότυπα απόδοσης. Οι στόχοι να είναι ρεαλιστικά επιτεύξιμοι.
4. Συνέχιση των συζητήσεων για την απόδοση : Ο εργαζόμενος και ο ανώτερος χρησιμοποιούν τους στόχους ως βάση για συνεχή συζήτηση σχετικά με της απόδοση.

Αν και συναντήσεις κανονικές μπορεί να έχουν οριστεί, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος δεν είναι ανάγκη να περιμένουν μέχρι την καθορισμένη ημέρα για να συζητήσουν για την απόδοση. Οι στόχοι τροποποιούνται αμοιβαία και η πρόοδος συζητάτε κατά την διάρκεια της περιόδου.

Η διαδικασία αξιολόγησης MBO ξεκινάει με την καθιέρωση των στόχων απόδοσης για καθορισμένη περίοδο. Η απόδοση στη συνέχεια μετράται έναντι των στόχων οι οποίοι ετέθησαν. Στόχοι οι οποίοι είναι αντικειμενικοί επιτυγχάνονται ευκολότερα. Σε κάποιες επιχειρήσεις υφιστάμενοι και προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για τον προσδιορισμό των στόχων. Σε άλλες οι ανώτεροι καθορίζουν τους στόχους για ομάδες εργασίες ή ατομικά. Σε επιχειρήσεις με αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, οι ομάδες πρέπει να θέσουν τους στόχους τους. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος, οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί, αλλά όχι τόσο δύσκολοι ώστε οι εργαζόμενοι να νομίζουν ότι δεν μπορούν να τους πραγματοποιήσουν. Εύκολοι στόχοι δεν δίνουν στους εργαζομένους κανένα κίνητρο για την καταβολή επιπλέον προσπάθειας.

Αν πάλι οι στόχοι είναι τόσο δύσκολοι, οι εργαζόμενοι θα τους απορρίψουν ως αδύνατον να πραγματοποιηθούν και δεν θα προσπαθήσουν. Στόχοι οι οποίοι είναι προκλητικοί αλλά εφικτοί ονομάζονται συχνά εκτεταμένοι στόχοι (stretch goals). Άσχετα με το πώς καθοριστήκαν οι στόχοι, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων. Για τους Διευθυντές, αυτή η στρατηγική συχνά περιέχει τη θέσπιση στόχων, για τους υφισταμένους, που πρέπει να επιτευχθούν. Η στρατηγική που ένας Διευθυντής αναπτύσσει για την επίτευξη των στόχων του είναι βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής τής επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της περιόδου απόδοσης, αξιολογείται η τρέχουσα απόδοση σχετικά με τους προκαθορισμένους στόχους. Πρέπει να βαθμολογείται η απόδοση έναντι κάθε στόχου χωριστά. Οι αλγόριθμοι βαθμολόγησης μπορεί να είναι απλοί ή σύνθετοι. Μετά την αξιολόγηση, πρέπει να αναζητηθούν οι αιτίες της μη επίτευξης ή της υπερβάσης των στόχων. Αυτό το βήμα καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το τελευταίο βήμα είναι η θέσπιση νέων στόχων και πιθανώς νέων στρατηγικών (Jackson και Shuler, 2003).

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι συνδεδεμένη με τους από κοινού συμφωνημένους στόχους απόδοσης. Με άλλα λόγια, η διαδικασία αναθεώρησης εξετάζει τους στόχους που τεθήκαν, και στη συνέχεια ελέγχει το αν οι εργαζόμενοι τους πέτυχαν. Το μειονέκτημα είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για να ολοκληρωθεί.

Η Επιχείρηση και το Τμήμα πρέπει να έχουν θέσει στόχους προς την ίδια κατεύθυνση και να προσπαθούν να τους πετύχουν. Η διαδικασία της επίτευξης των στόχων από κάθε εργαζόμενο χωριστά είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Δεν λειτουργεί επίσης καλά στην περίπτωση όπου ο εργαζόμενος έχει μικρή γνώση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αναφέρεται και το γεγονός ότι αγνοεί ποιοτικά δεδομένα, είναι ανεφάρμοστη σε πολλές εργασίες και απαιτεί διαρκή παρακολούθηση (Messmer, 2000).

Ένα σύστημα αξιολόγησης MBO για να είναι επιτυχές είναι απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις. Πρώτη προϋπόθεση είναι οι αντικειμενικοί στόχοι να είναι ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι. Αντικειμενικοί στόχοι των οποίων η επίτευξη δεν μπορεί να μετρηθεί ή τουλάχιστον να επαληθευτεί θα πρέπει να αποφεύγονται, όταν είναι δυνατόν. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει επίσης να είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι και να είναι εκφρασμένοι γραπτώς και σε καθαρή, σταθερή και σαφή γλώσσα.

Μια άλλη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων. Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του πλάνου δράσης είναι επίσης σημαντική. Μια τελευταία προϋπόθεση για την επιτυχή χρήση της μεθόδου MBO είναι ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να αποτελούν τη βάση για τακτικές συζητήσεις, που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων, μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Αυτές οι τακτικές συζητήσεις είναι μια ευκαιρία για διευθυντές και εργαζομένους να συζητήσουν για την πρόοδο και να τροποποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους όταν είναι απαραίτητο (Byars και Rue, 2003).

Τρεις υποθέσεις κλειδιά σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) χαρακτηρίζουν ένα σύστημα αξιολόγησης MBO. Πρώτον, αν ένας εργαζόμενος εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την θέσπιση των στόχων και τον καθορισμό της μέτρησης, μπορεί να προκύψει ένα υψηλό επίπεδο υποχρέωσης και απόδοσης. Δεύτερον, αν οι στόχοι καθοριστούν καθαρά και επακριβώς, οι εργαζόμενοι θα κάνουν το καλύτερο δυνατόν για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τρίτον, οι στόχοι απόδοσης πρέπει να είναι μετρήσιμοι και τα αποτελέσματα καθορισμένα. Ασάφεις και γενικότητες όπως «πρωτοβουλίες» και «συνεργασία» οι οποίες είναι συνηθισμένες σε πολλές αξιολογήσεις θα πρέπει να αποφεύγονται.

Ένα σύστημα MBO για να είναι αποτελεσματικό, οι διευθυντές πρέπει να είναι ενεργά μέλη της διαδικασίας. Οι στόχοι πρέπει να τίθενται από πάνω προς τα κάτω, βοηθώντας τους εργαζομένους να καταλάβουν πως η προσπάθειά τους συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μειώνεται η γκρίνια των προϊσταμένων, ενώ η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων βελτιώνεται. Ακόμη όμως και κάτω από τις καλύτερες συνθήκες το σύστημα αξιολόγησης MBO δεν δίνει άμεσα αποτελέσματα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Κατά μέσο όρο χρειάζονται δυο χρόνια μετά την εφαρμογή του συστήματος MBO για να γίνει αποδοτικό.

Σίγουρα η μέθοδος MBO δεν είναι κατάλληλη για όλους τους εργαζομένους ή όλες τις επιχειρήσεις. Εργασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται λίγο ή καθόλου ευέλικτες δεν είναι συμβατές με την MBO. Η μέθοδος φαίνεται να είναι περισσότερο χρήσιμη για το διευθυντικό προσωπικό και για τους εργαζομένους που έχουν ευρέως ευέλικτες εργασίες και έχουν τον πλήρη έλεγχο αυτών.



Όταν εφαρμόζεται σε άκαμπτα και απολυταρχικά διοικητικά συστήματα η μέθοδος μπορεί να αποτύχει. Υπερβολική έμφαση σε ποινές για τη μη επίτευξη των στόχων καταστρέφουν την αναπτυξιακή και συμμετοχική φύση της μεθόδου MBO (Mathis και Jackson, 2000).

### **Περιγραφικές Μέθοδοι**

Οι περιγραφικές μέθοδοι απαιτούν οι Διευθυντές και οι ειδικοί στους ανθρωπίνους πόρους να δώσουν γραπτές πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση. Η τεκμηρίωση και η περιγραφή είναι το βασικό χαρακτηριστικό των μεθόδων των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident), της έκθεσης (Essay) και της ανακεφαλαίωσης (Field Review). Αυτές οι μέθοδοι περισσότερο περιγράφουν τις δραστηριότητες ενός εργαζόμενου παρά δείχνουν την τρέχουσα κατάταξη (Mathis και Jackson, 2000).

### **Μέθοδοι Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents)**

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών απαιτεί να διατηρούνται γραπτά αρχεία των ιδιαίτερα ευνοϊκών και ιδιαίτερα δυσμενών ενεργειών στη απόδοση ενός εργαζόμενου (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Οι ενέργειες οι οποίες καταγράφονται πρέπει να περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές εργασίας τις οποίες επεξηγούν και την ικανοποιητική και την ανεπαρκή απόδοση του υπαλλήλου που αξιολογείται (Byars και Rue, 2003) και οι οποίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του τμήματος, είτε θετικές είτε αρνητικές. Αυτές οι ενέργειες ονομάζονται κρίσιμα περιστατικά. Με συντομία, ένα περιστατικό χαρακτηρίζεται σαν «κρίσιμο» όταν παρουσιάζει ότι ο εργαζόμενος έκανε ή δεν έκανε κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα μια ασυνήθιστη επιτυχία ή ασυνήθιστη αποτυχία σε κάποιο σημείο της εργασίας του. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα περιστατικά είναι γεγονότα και όχι γνώμες και γενικεύσεις. Βεβαίως, δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι όλα τα γεγονότα είναι κρίσιμα. Κρίσιμα γεγονότα είναι ενέργειες του εργαζόμενου οι οποίες πραγματικά κάνουν την απόδοση του εξαιρετικά αποτελεσματική ή εξαιρετικά ανεπιτυχή (Κανελλόπουλος, 1979). Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί αυτά τα αρχεία, μαζί με άλλα στοιχεία, για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Με αυτήν την μέθοδο, η αξιολόγηση είναι πιθανότερο να καλύψει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και παραδείγματος χάριν, να μην εστιάσει στις τελευταίες εβδομάδες ή τους τελευταίους μήνες. Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών μπορεί να χρησιμοποιηθεί μαζί με άλλες μεθόδους για να τεκμηριώσει τους λόγους για τους οποίους ένας υπάλληλος εκτιμήθηκε με έναν ορισμένο τρόπο (Mathis και Jackson, 2000).

Το κύριο μειονέκτημα σε αυτήν την προσέγγιση είναι ότι ο αξιολογητής απαιτείται να σημειώνει τα γεγονότα τακτικά και αυτό να είναι φορτικό και χρονοβόρο. Επίσης, ο καθορισμός ενός κρίσιμου γεγονότος είναι ασαφής και μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά από τους διαφορετικούς ανθρώπους. Αυτή η μέθοδος, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε τριβή τον διευθυντή με τους εργαζομένους καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται εξαιρετικά ανήσυχοι γι' αυτά που γράφει ο διευθυντής για την συμπεριφορά τους (Mathis και Jackson, 2000; Byars και Rue, 2003).

### **Έκθεση (Essay)**

Με την μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απλά γράφει μια σύντομη έκθεση με την οποία περιγράφει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Μια τυπική ερώτηση στην έκθεση αξιολόγησης μπορεί να είναι η εξής: *«Περιγράψτε, με δικά σας λόγια, την απόδοση των εργαζομένων η οποία περιέχει ποσότητα και ποιότητα εργασίας, γνώση της εργασίας και ικανότητα συνεργασίας με άλλους εργαζομένους. Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου;»* (Byars και Rue, 2003). Η έκθεση επικεντρώνεται συνήθως στην περιγραφή των συγκεκριμένων δυνατών και αδυνάτων σημείων στην απόδοση εργασίας. Ο αξιολογητής συνήθως παίρνει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές κάτω από τις οποίες κατηγοριοποιεί τα σχόλια του. Πρόθεση είναι να δοθεί στον αξιολογητή μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με άλλες μεθόδους, ενώ συχνά εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους (Mathis και Jackson, 2000).

Η μέθοδος της έκθεσης έχει την τάση να εστιάζει στην ακραία συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία παρά στην καθημερινή απόδοση (Mondy et. al., 1999), ενώ το βασικό πρόβλημα της είναι ότι η έκταση και το περιεχόμενο μπορεί να διαφέρει σημαντικά.

Για παράδειγμα : Μια αξιολόγηση μπορεί να περιγράψει την τρέχουσα απόδοση ενός εργαζομένου και να μην αναφέρει τίποτα για την απόδοση του στο παρελθόν. Μια άλλη μπορεί να επικεντρώνεται στην απόδοση του στο παρελθόν (Byars και Rue, 2003). Η ικανότητα στο γράψιμο του αξιολογητή μπορεί επίσης να επιδράσει στην αξιολόγηση. Ένας αξιολογητής ικανός, στο γράψιμο, μπορεί να κάνει έναν μέτριο εργαζόμενο να φαίνεται καλύτερος από το πραγματικό. Έτσι, οι εκθέσεις αξιολόγησης είναι δύσκολο να συγκριθούν επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια (Mondy et al., 1999). Προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένα από τα τρωτά αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, κυρίως η παραποίηση των αξιολογήσεων λόγω ανομοιομορφίας της ικανότητας επικοινωνίας του προσωπικού και τυποποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης, ώστε όλοι να κρίνονται με τα ίδια μέτρα και σταθμά, εφαρμόζεται σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος «*Έκθεση Ειδικού ή Ανακεφαλαίωσης*» (Κανελλόπουλος, 1991). Ωστόσο, κάποιοι διευθυντές πιστεύουν η μέθοδος της έκθεσης δεν είναι μόνο η πιο απλή αλλά επίσης η καλύτερη προσέγγιση για την αξιολόγηση των εργαζομένων (Mondy et al., 1999).

Κατά τον Κανελλόπουλο (1991) χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών. Ο λόγος είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η εργασία των ηγετικών στελεχών και μάλιστα εκείνη των ανωτάτων βαθμίδων, όπως επίσης και η εργασία των επιστημονικών-επιτελικών στελεχών είναι πολύ πιο δύσκολο να καθοριστεί και να ποσοτικοποιηθεί, ώστε να είναι ευκολότερη η χρησιμοποίηση περισσότερο αναλυτικών συστημάτων αξιολόγησης. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία για δημιουργία έγκυρων εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

### **Έκθεση Ειδικού ή Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review)**

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει περισσότερο με το ποιος κάνει την αξιολόγηση παρά με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να περιλαμβάνει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ως αξιολογητή ή ένα τελείως ανεξάρτητο αξιολογητή έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης. Στη μέθοδο της ανακεφαλαίωσης οι εξωτερικοί αξιολογητές αποτελούν ενεργό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο εξωτερικός αξιολογητής ερωτά τον Διευθυντή σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου και στη συνέχεια συντάσσει έκθεση για κάθε αξιολογούμενο.

Στη συνέχεια η αξιολόγηση ανασκοπείται από τον Προϊστάμενο για τις αναγκαίες αλλαγές. Βασική υπόθεση σε αυτή τη μέθοδο ότι ο εξωτερικός αξιολογητής γνωρίζει αρκετά για την εργασία για να βοηθήσει τους Προϊσταμένους δίνοντας τους περισσότερο ακριβείς και αληθείς αξιολογήσεις. Ο μεγαλύτερος περιορισμός σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο εξωτερικός αξιολογητής έχει πολύ έλεγχο πάνω στην αξιολόγηση. Αν και αυτός ο έλεγχος είναι ο επιθυμητός από μια άποψη, οι Διευθυντές το βλέπουν ως πρόκληση της δικής τους αυθεντίας. Επιπλέον είναι χρονοβόρα μέθοδος, ειδικότερα αν οι αξιολογούμενοι είναι πολλοί (Mathis και Jackson, 2000).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη-προϊστάμενο από τη συμπλήρωση εντύπων και τον βγάζει από τη δύσκολη θέση του αξιολογητή. Λόγω της παρεμβολής και ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού και ενδεχομένως και του υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού επέρχεται συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις, γιατί συνήθως κάνει τον επόπτη να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου και της συνεργασίας τους τμήματος προσωπικού.

Ακόμη, η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις αξιολόγησης ηγετικών στελεχών. Τα βασικότερα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί καλά ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει και ότι απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτόχρονα για κάθε αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος χρήσεως της μεθόδου αυτής (Κανελλόπουλος, 1979).

### **Μέθοδοι Άμεσης Μέτρησης**

Εκτός των προαναφερθέντων μεθόδων αξιολόγησης υπάρχουν και οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης οι οποίες δίνουν άμεσες πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία της εκτίμησης. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

#### **➤ Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας**

Σε ορισμένες περιπτώσεις, είμαστε σε θέση να μετρήσουμε την επίδοση ενός εργαζομένου άμεσα. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα (π.χ. αριθμός προϊόντων που παράγονται σε μια ώρα) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι φυσικά εφικτός, όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται, κυρίως, σε εργαζομένους των κατωτέρων ιεραρχικών βαθμίδων (π.χ. εργάτες τμήματος παραγωγής, πωλητές κλπ.). (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

➤ **Μέθοδος Μέτρησης των Αποχωρήσεων**

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων, που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή, όμως, πρέπει πρώτα να διερευνήσουμε αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοι του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους, οι οποίοι σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.

Οι μέθοδοι αυτές θεωρούνται αξιόπιστες, γιατί περιορίζουν στο ελάχιστο τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα, η εφαρμογή τους όμως περιορίζεται σε εργασίες με δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

## 4.2 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές αιτίες πιθανών σφαλμάτων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Μια από τις σημαντικότερες αιτίες λάθους είναι ο ίδιος ο αξιολογητής. Δεν υπάρχει ένας απλός τρόπος για την ολοκληρωτική εξάλειψη των λαθών, αλλά είναι χρήσιμο να ενημερώνονται οι αξιολογητές μέσω εκπαίδευσης. Οι διάφοροι τύποι λαθών θα αναλυθούν στην συνέχεια (Mathis και Jackson, 2000).

### Λάθος Διαφοροποίησης Κριτηρίων

Όταν αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, ο διευθυντής πρέπει να αποφεύγει να χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν παρόμοια εργασία, γιατί αυτό προκαλεί σίγουρα την αμφιβολία των εργαζομένων. Τέτοια προβλήματα είναι πιθανόν να υπάρχουν όταν χρησιμοποιούνται διαφορετικά και υποκειμενικά κριτήρια. Ο αξιολογητής πρέπει να είναι ικανός να αξιολογεί όλους τους εργαζομένους με τα ίδια κριτήρια και να είναι σε θέση να εξηγεί τα κριτήρια αξιολόγησης (Mathis και Jackson, 2000). Η έλλειψη αντικειμενικότητας είναι ένα μειονέκτημα των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης. Ωστόσο, η χρήση παραγόντων σχετιζόμενων με την εργασία βοηθάει στην βελτίωση της αντικειμενικότητας (Mondy et al., 1999).

### Recency Effect

Αυτός ο τύπος λάθους συμβαίνει όταν ο αξιολογητής δίνει μεγαλύτερο βάρος σε πρόσφατα γεγονότα όταν αξιολογεί έναν εργαζόμενο (Byars και Rue, 2003; Mathis και Jackson, 2000). Είναι ένα λάθος το οποίο εν μέρει δικαιολογείται γιατί είναι δύσκολο ο αξιολογητής να θυμάται την απόδοση κάποιου επτά ή και οκτώ μήνες πριν. Οι εργαζόμενοι επίσης ενδιαφέρονται περισσότερο για την απόδοση όταν πλησιάζει ο χρόνος αξιολόγησης. Κάποιοι εργαζόμενοι ίσως προσπαθούν να επωφεληθούν από την επίδραση του χρόνου επιδιώκοντας να εξασφαλίσουν την εύνοια των προϊσταμένων τους λίγο πριν την αξιολόγηση τους. Το πρόβλημα μπορεί να ελαττωθεί με τη χρήση κάποιων καθόδων οι οποίες τεκμηριώνουν και την θετική και την αρνητική απόδοση (Mathis και Jackson, 2000).

### **Λάθος Κεντρικής Τάσης**

Αξιολογητής ο οποίος αξιολογεί όλους τους εργαζομένους σε περιορισμένη κλίμακα, (συνήθως στη μέση ή στο μέσο όρο) υποπίπτει σε λάθος κεντρικής τάσης (Byars και Rue, 2003; Mathis και Jackson, 2000).

### **Λάθος Επιεικειάς ή Αυστηρότητας**

Λάθος επιεικειάς συμβαίνει όταν οι αξιολογήσεις όλων των εργαζομένων βρίσκονται προς τα ανώτερα σημεία της κλίμακας. Αντίθετα λάθος αυστηρότητας γίνεται όταν οι αξιολογήσεις όλων των εργαζομένων βρίσκονται προς τα κατώτερα σημεία της κλίμακας (Byars και Rue, 2003; Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Πρόσφατες έρευνες δείχνουν έντονα ότι όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται για διοικητικούς σκοπούς (ανταμοιβές ή προαγωγές), η κατάταξη είναι κατά μέσο όρο ένα τρίτο τυπικής απόκλισης υψηλότερη από την αντίστοιχη κατάταξη, η οποία προκύπτει όταν η αξιολόγηση γίνεται για αναπτυξιακούς σκοπούς (Jawahar και Williams, 1997). Αυτά τα ευρήματα εξηγούν το γεγονός ότι προκειμένου οι διευθυντές να αποφύγουν τις προστριβές και τις αντιδράσεις αξιολογούν τους εργαζομένους υψηλότερα από αυτό που πραγματικά αποδίδουν (Mathis και Jackson, 2000).

### **Λάθος Μεροληψίας Αξιολογητή**

Το λάθος αυτό συμβαίνει όταν ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος και διαστρεβλώνει την βαθμολογία. Μπορεί να συμβεί ασυναίσθητα ή και εκ προθέσεως. Το φύλο, ή εθνικότητα, το θρήσκευμα και η αρχαιότητα μπορούν να αποτελέσουν αιτίες μεροληψίας εκ μέρους του αξιολογητή (Mathis και Jackson, 2000).

### **Halo Effect**

Το λάθος αυτό συμβαίνει όταν ο αξιολογητής αξιολογεί έναν εργαζόμενο, χαμηλά ή υψηλά, σε όλους τους προς αξιολόγηση παράγοντες εξαιτίας ενός χαρακτηριστικού (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999; Byars και Rue, 2003). Μια αξιολόγηση η οποία δείχνει ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες μπορεί να συμβαίνει εξαιτίας του Halo Effect. Για την μείωση του λάθους του Halo Effect μπορούμε να καθορίσουμε ξεκάθαρα τους παράγοντες που θα αξιολογηθούν, να αξιολογήσουμε όλους του εργαζομένους σε ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά και να εκπαιδεύσουμε τους αξιολογητές στην αναγνώριση του προβλήματος (Mathis και Jackson, 2000).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς είναι αρκετά δύσκολη. Στην Ελλάδα στους Δημόσιους Οργανισμούς, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Αυτή στηρίζεται ουσιαστικά στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που αφορούν δεξιότητες, δε συνδέεται ουσιαστικά με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση κ.λπ. με αποτέλεσμα τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να τη θεωρούν και να την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία. Έτσι σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, συντριπτική πλειοψηφία (πάνω από 90%) των δημόσιων υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι και οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί, ενώ όλοι παραπονιούνται για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους συνήθως δεν γίνεται αξιολόγηση με συγκεκριμένο σύστημα η μέθοδο αλλά εντελώς άτυπα. Η εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους, συνήθως ιδιοκτήτες τις επιχειρήσης. Στις περισσότερες μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης συνήθως με την βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων. Αξιοποιούν όμως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις την αξιολόγηση του προσωπικού, και αν ναι, την αξιοποιούν με τον σωστό τρόπο, έτσι ώστε να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Η παρούσα έρευνα μελετάει τον τρόπο που εφαρμόζει την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού η ιδιωτική Ανώνυμη Εταιρεία Εμπορίας Τροφίμων “Χαλκιαδάκης Α.Ε” στον Νομό Ηρακλείου, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτή αξιοποιεί κατάλληλες μεθόδους για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μελετώνται οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές συγκλίνουν η αποκλίνουν από τις πρακτικές που έχουν επικρατήσει παγκοσμίως για την αξιολόγηση προσωπικού.



## 5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικά προηγήθηκε μια λεπτομερής βιβλιογραφική επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης, ώστε να διαπιστωθεί ποιες είναι οι επικρατέστερες διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού και οι τομείς στους οποίους δίνεται έμφαση, σύμφωνα με τους συγγραφείς. Αυτή η επισκόπηση θα βοηθήσει να συγκριθούν τα θεωρητικά δεδομένα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Η παρούσα έρευνα, για την διαπίστωση του τρόπου αξιολόγησης προσωπικού στην Χαλκιαδάκης Α.Ε., βασίστηκε σε στοιχεία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας.

Αρχικά ζητήθηκε η φιλοσοφία της αξιολόγησης της εταιρείας γιατί βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχτεί.

Σκοπός της έρευνάς μας είναι να διερευνήσουμε τις παραμέτρους- κριτήρια αλλά και τον τρόπο βάση των οποίων αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι η προσωπική συνέντευξη. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δομημένης συνέντευξης με άξονες ερωτημάτων. Η συνέντευξη είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να αποκομίσουμε μεγάλο όγκο πληροφοριών σε ένα μικρό χρονικό διάστημα.

Η Χαλκιαδάκης ΑΕ δραστηριοποιείται στον χώρο των σούπερ μάρκετ από το 1980 στο Ηράκλειο Κρήτης. Διευθύνεται από το Χαλκιαδάκη Μηνά και έχει συνεργασία με τον όμιλο Σ/Μ Βερόπουλος. Διαθέτει 38 καταστήματα σε όλους τους νομούς της Κρήτης και εδρεύει στο 1χλμ Γάζιου- Κρουσώνα. Απασχολεί 920 άτομα προσωπικό, αποδεικνύοντας ότι είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες της Κρήτης.

### **5.3 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας, αποτελείται από 14 ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται στα εξής θέματα: σκοπός αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρίας, υπεύθυνο αξιολόγησης, μέθοδοι αξιολόγησης, συχνότητα, προβλήματα αξιολόγησης, έντυπα αξιολόγησης και ερωτήσεις για την ικανοποίηση του εργοδότη από την απόδοση των εργαζομένων.

Οι πρώτες 8 ερωτήσεις αναφέρονται στα στοιχεία της επιχείρησης, οι επόμενες 6 ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και αναφέρονται στην διαδικασία αξιολόγησης (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

## 5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της αξιολόγησης προσωπικού στην Χαλκιάδακη Α.Ε. είναι : Βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθορισμός εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζόμενου και η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία “Χαλκιάδακης Α.Ε.” είναι η αξιολόγηση 360° μοιρών. Τα στοιχεία της απόδοσης κάθε εργαζόμενου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφισταμένους του, τους συναδέλφους του, τους Προϊσταμένους του, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες,

Η αξιολόγηση ξεκάνει από τον προϊστάμενο κάθε τμήματος, γράφοντας μια αναφορά για την συνολική εικόνα του κάθε εργαζόμενου. Συμπληρώνει έντυπο αξιολόγησης για τον κάθε αξιολογούμενο και προχωράει σε συνέντευξη ως συμπληρωματική βοήθεια στην αξιολόγηση του υφισταμένου του. Η συνέντευξη επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων, και προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την παραγωγική διαδικασία. Γίνεται μεταφορά πληροφοριών στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοση του, εστί ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν την τωρινή απόδοσή τους, με σκοπό να την βελτιώσουν.

Η μέθοδος που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι η Γραφική Κλίμακα Κατάταξης, όπου ο Αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσης του. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι εύκολη η δημιουργία και η χρήση της, και επιτρέπει την σύγκριση των εργαζομένων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II). Στην συνέχεια η αξιολόγηση γίνεται από τους συναδέλφους του αξιολογούμενου και αυτό γιατί οι προϊστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την επίδοση του εργαζόμενου, κάτι το οποίο είναι εφικτό από τους ίδιους τους συναδέλφους του. Η αξιολόγηση από τους υφιστάμενους προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες, καθώς ο υφιστάμενος γνωρίζει καλά τις δυνατότητες του προϊσταμένου του, όσο αφορά την καθοδήγηση, την πληροφόρηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό καθώς και την επικοινωνία. Μια ακόμα πηγή αξιολόγησης προέρχεται από τους εξωτερικούς πελάτες της εταιρείας.

Η αξιολόγηση από πελάτες είναι από τις πιο σημαντικές, καθώς οι πελάτες είναι οι υποστηρικτές της Χαλκιάδακης Α.Ε. Η αξιολόγηση γίνεται με επιστολές σε μορφή ερωτηματολογίου και με έντυπα παραπόνων προσωπικού. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ).

Υπεύθυνος αξιολόγησης είναι ο προϊστάμενος κάθε τμήματος. Στα καταστήματα υπεύθυνος αξιολόγησης είναι ο Διευθυντής. Τον Διευθυντή τον αξιολογεί ο Τομεάρχης. Στο λογιστήριο, υπεύθυνος είναι ο Διευθυντής Λογιστηρίου και στην αποθήκη τροφίμων ο Αποθηκάριος.

Η αξιολόγηση τυπικά πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο. Οι νέοι εργαζόμενοι συνηθίζεται να αξιολογούνται 90 ημέρες μετά την πρόσληψη τους, στη συνέχεια στους 6 μήνες και κατόπιν με την συμπλήρωση τους έτους.

Όσο αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού, απαντήθηκε ότι το πιο σημαντικό κριτήριο είναι η συμπεριφορά και εξυπηρέτηση πελατών με ποσοστό 20%. Ακολουθεί η γνώση και η εκτέλεση της εργασίας με ποσοστό 19% , η αφοσίωση 14%, η δεκτικότητα στις καινοτομίες 9.20%, σχέσεις συνεργασίας με 8%, οι προτάσεις/ ιδέες και η προσωπική εμφάνιση με 4% και η δυνατότητα εξέλιξης με 3% .

Το πιο σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά την αξιολόγηση στην Χαλκιάδακη Α.Ε. είναι η αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης από τους εργαζόμενους. Ο πιο κοινός φόβος τους είναι η υποκειμενικότητα από πλευράς των βαθμολογητών, εάν δηλαδή οι αξιολογητές έχουν προκαταλήψεις και κάνουν διακρίσεις. Άλλο ένα πρόβλημα που δημιουργείται είναι στην αξιολόγηση από συνάδελφους, και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι έχουν επιφυλάξεις να αξιολογήσουν θετικά ένα συνάδελφο τους από φόβο μήπως , φανεί κατώτερος σε σύγκριση με αυτόν. Επίσης επειδή υπάρχουν συναισθηματικές σχέσεις και καλές φίλιες μπορεί να οδηγήσουν κάποιον σε άνιση αξιολόγηση των συναδέλφων του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στη σημερινή εποχή της ελεύθερης αγοράς και της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τον διεθνή ανταγωνισμό. Για να επιβιώσουν και να πετύχουν είναι επιτακτική ανάγκη να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για να παραμείνουν όμως ανταγωνιστικές απαιτείται διαρκής ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Ένας δυναμικός μηχανισμός για την ανάπτυξη αυτή είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι διευθυντές πρέπει να αντιληφθούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι περιεκτική και διαρκής διαδικασία και όχι κάτι το οποίο συμβαίνει μια φορά το χρόνο. Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε ένα σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης στην εργασία ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν το σύστημα αξιολόγησης ατομικά στον κάθε εργαζόμενο ενώ θα πρέπει να αξιολογείται επίσης η απόδοση της ομάδας. Ανεξάρτητα όμως από το που εστιάζεται ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο πρέπει να εμπεριέχει σχέδια ανάπτυξης.

Η πραγματοποίηση της αξιολόγησης είναι συνήθως ένα διοικητικό καθήκον το οποίο εκτελείται απρόθυμα. Σημαντικοί επιστήμονες σημειώνουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης δεν παρακινεί τους εργαζομένους ούτε οδηγεί αποτελεσματικά την ανάπτυξη τους. Αντίθετα δημιουργεί προστριβές μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους και οδηγεί σε συμπεριφορές οι οποίες δεν βοηθούν τη λειτουργία. Εντούτοις, παρά το ότι η αξιολόγηση της απόδοσης εκλαμβάνεται συνήθως ως μια αρνητική και ανεπιθύμητη δραστηριότητα η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποτελεί βασική προτεραιότητα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτήν τη προσπάθεια η αξιολόγηση δεν πρέπει να θεωρείται ως μια αναγκαία ενέργεια αλλά ως μια διαδικασία η οποία επιδρά στην αποδοτική διοίκηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί αρκετούς και σημαντικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Επίσης παρέχει στους εργαζομένους και στην επιχείρηση στοιχεία σχετικά με την τρέχουσα απόδοση και χρησιμεύει ως φορέας δια μέσου του οποίου οι επιχειρήσεις κοινοποιούν τις μελλοντικές προσδοκίες τους. Σκοπό σημαντικό αποτελεί η διασφάλιση του ότι οι στόχοι του εργαζόμενου και της επιχείρησης ταυτίζονται.

Παρέχει επίσης στοιχεία τα οποία βοηθούν να εντοπιστούν εργαζόμενοι οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι υποψήφιοι για ανάπτυξη και εξέλιξη και προσδιορίζουν τον τύπο της ευκαιρίας ανάπτυξης η οποία είναι κατάλληλη γι' αυτούς.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί επίσης τον προάγγελο της παρακίνησης των εργαζομένων.

Κατά καιρούς αναπτυχθήκαν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης. Εντούτοις, κάθε μέθοδος παρουσιάζει αρνητικά και θετικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό από τις προαναφερθείσες μεθόδους είναι δυνατό να είναι αντικειμενικότερο και ίσως λιγότερο επηρεασμένο από τα συνήθη λάθη αξιολόγησης.

Η έρευνα της Χαλκιάδακη ΑΕ εν προκειμένω, έρχεται να μας αποδείξει για ακόμη μια φορά το σπουδαιότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε σε όλες τις μεθόδους αξιολόγησης, τον ανθρώπινο παράγοντα. Η κρίση και η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου –απ' όπου και αν αυτή πραγματοποιείται- σαφέστατα εμπεριέχει τα στοιχεία της υποκειμενικότητας. Η μόνη δίοδος εξόδου απ' αυτό το πρόβλημα είναι η βαθύτερη αναζήτηση της αναγκαιότητας και του ουσιαστικού ρόλου που διαδραματίζει η αξιολόγηση στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Θα πρέπει, λοιπόν να γίνει κατανοητό ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην εξέλιξη καθενός εργαζόμενου ξεχωριστά και κατ' επέκταση του συνόλου της εταιρείας. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να συμβάλλουν όλοι ώστε το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται να είναι αποτελεσματικό για την ευημερία και βιωσιμότητα της εταιρείας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαιο, τα κριτήρια να είναι αντικειμενικά, να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, καθώς επίσης η αξιολόγηση πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση του εργαζόμενου και όχι στην προσωπικότητά του. Με ένα εξειδικευμένο σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, να διορθωθούν σφάλματα που γίνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία δυσχεραίνουν την εργασία και τέλος να δημιουργηθούν παραγωγικότεροι εργαζόμενοι. Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι, ένας σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και μια καλά οργανωμένη υπηρεσία προσωπικού, εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της.

Εξετάζοντας κανείς τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να διακρίνει διάφορα, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε εταιρείας.

Κατ' αρχάς όταν μια εταιρεία διαθέτει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, φανερώνει τη διάθεσή της να ξεχωρίσει αξιοκρατικά και με ξεκάθαρο τρόπο τους καλύτερους υπαλλήλους.

Μέσω της αξιολόγησης θα λέγαμε ότι βελτιώνεται σε σημαντικό βαθμό και η σχέση του προϊστάμενου με τον εργαζόμενο. Γενικά, ο χαρακτήρας της αξιολόγησης μπορεί να θεωρείται από κάποιους ως «η ώρα της κρίσης» όταν όμως διενεργείται σωστά, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση ενός υπαλλήλου για την οποία ο ίδιος θα ανταμειφθεί. Επίσης, με την αξιολόγηση της απόδοσης, χτίζεται μια σχέση win-to-win, κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει το μέγιστο της απόδοσης του εργαζόμενου που εκείνος από την πλευρά του επιδιώκει να πετύχει με αντάλλαγμα την ανταμοιβή. Το σημαντικότερο όμως πλεονέκτημα που αποκομίζει μια εταιρεία είναι το γεγονός ότι καταφέρνει να ευθυγραμμίσει όλους τους υπαλλήλους της με τους στρατηγικούς της στόχους. Και αυτό είναι ένα ζήτημα το οποίο κάνει ένα σύστημα αξιολόγησης να θεωρείται επιτυχημένο ή όχι. Όταν μια εταιρεία καλείται να σχεδιάσει τη φόρμα αξιολόγησης και να θέσει τα κριτήρια αυτής της αξιολόγησης, τότε βρίσκεται στο κρισιμότερο σημείο ίσως της διαδικασίας. Και αυτό γιατί αν και η αξιολόγηση είναι διαφορετική ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας του κάθε υπαλλήλου, ταυτόχρονα θα πρέπει όλα να συγκλίνουν προς τον ίδιο στρατηγικό στόχο και αν εναρμονίζονται με την φιλοσοφία της εταιρείας.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δημητριάδης, Ε. (2006). «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες». Θεσσαλονίκη.
- Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Γ.(1997). «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού». Αθήνα.
- Ζευραριάδης, Σ., Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (1986). «Οργάνωση Επιχειρήσεων». Θεσσαλονίκη.
- Θεοδωράτος, Ε. (1993). «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία». Πάτρα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1979). «Αξιολόγηση Προσωπικού». Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα.
- Κατσιούλας, Ε. (1972). «Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικές Σχέσεις». Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος, Π., Τερζίδης, Κ. (2000). «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων». Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Ξηροτυρη –Κουφίδου, Σ. (1997). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτυρη –Κουφίδου, Σ. (2001). «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων :Η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον». Θεσσαλονίκη: Ανικούλα..
- Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς, Δ. (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Μπένου.
- Σειτανίδης, Π. (1987). «Αξιολόγηση Προσωπικού» Αθήνα: Γαλαιος,.
- Τζεκίνης, Χ. (1988). «Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού». Αθήνα: Γαλιλαίος.
- Φαναριώτη, Π. «Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Σταματούλης.
- Χατζηπαντελη, Π. (1999). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»



### Αγγλική Βιβλιογραφία:

- Armstrong, M. (1999). «*Human Resource Management Practice*». London: Kogan Page.
- Attwood, M. Dimmock, S. (1996). «*Personnel Management*». Great Britain: Macmillan Business Masters.
- Beardwell, I. Holden, L. (1997). «*Human Resource Management, a Contemporary Perspective*». London: Pitman
- Gatewood, R. Feild, H. (1998). «*Human Resource Selection*». United States.
- Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. (2000). «*Human Resource Management*». United States: McGraw – Hill.
- Schmitt, N. Chan, D. (1998). «*Personnel Selection*». United States: Sage Publications Series.
- Schuler, R. Jackson, S. (1996). «*Human Resource Management, Positioning for the 21th Century*». Minneapolis: West Publishing Company.
- Sparrow, P. Hiltrop, J. (1994). «*European Human Resource Management in Transition*». Great Britain: Prentice Hall.
- Barlow, G. (1989) Deficiencies and the perpetuation of power: latent function in management appraisal, «*Journal of Management Studies*», 26(5): 499-517
- Smith, I. (1992). Reward management and HRM. In P.Blyton, & P.Tumbull (eds), «*Reassessing Human Management*» London: Sage
- Drucker, P. (1954) «*The practice of Management*». Harper and Row, New York.
- Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S. (1999). «*Human Resource Management*». Prentice Hall.
- Taylor, F. (1911). «*The principles of Scientific Management*». New York: Norton & Co.

- Hansen, D. (2002). «*Performance Appraisal*». Tips Help Page.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles P., Truss, C. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. «*Human Resource Management*», 38(1):17-31.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (2002). «*Organizational Behavior – Human Behavior at Work*». McGraw- Hill. London.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης

1.Επωνυμία Επιχείρησης:\_\_\_\_\_

2.Περιγραφή Δραστηριότητας:\_\_\_\_\_

3.Ετος Ίδρυσης:\_\_\_\_\_

4.Περιοχή:\_\_\_\_\_

5.Νομική Μορφή:\_\_\_\_\_

6.Χρηματιστήριο:\_\_\_\_\_

6.1.Ναι

6.2.Όχι

7.Αριθμός Εργαζομένων

7.1. Μόνιμα

7.2. Εποχιακά

8.Κυκλος εργασιών τελευταίου οικονομικού έτους:

#### Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

**1 Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων στην επιχείρηση;**

1.1. ποτέ

1.2. Κάθε \_\_\_\_\_ Μήνες

1.3. Κάθε \_\_\_\_\_ Χρόνο

1.4. Όταν κρίνεται απαραίτητο

1.5. Με την ολοκλήρωση κάθε έργου

**2.Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στους παρακάτω στόχους και ενέργειες; (1= Ασήμαντη, 2= Λίγο σημαντική, 3= Μέτρια, 4= Σημαντική και 5= Πολύ σημαντική).**

- 2.1. Βελτίωση της απόδοσης.
- 2.2. Αύξηση της παραγωγικότητας.
- 2.3. Αύξηση της παρακίνησης
- 2.4. Διαδικασία επιλογής προσωπικού.
- 2.5. Διαδικασία Προγραμματισμού.
- 2.6. Καθορισμός ατομικών και επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση.
- 2.7. Προαγωγές, απολύσεις, διαμόρφωση μισθών.

**3.Ποιες από τις παρακάτω ιδιότητες των εργαζομένων αξιολογούνται;**

- 3.1 Η γνώση της εργασίας
- 3.2 Η ποιότητα της εργασίας
- 3.3 Η ποσότητα της εργασίας
- 3.4 Η υπευθυνότητα και εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας
- 3.5 Η επιμέλεια και η ακρίβεια
- 3.6 Οι διαπροσωπικές σχέσεις
- 3.7 Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου
- 3.8 Οι πρωτοβουλίες

**4.Ποιος πραγματοποιεί την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;**

- 4.1 Άμεσος προϊστάμενος
- 4.2 Οι συνάδελφοι
- 4.3 Ο ίδιος ο εργαζόμενος (Αυτοαξιολόγηση)
- 4.4 Εξωτερικός σύμβουλος
- 4.5 Οι πελάτες
- 4.6 Πολλές πηγές συγχρόνως

**5. Ποιές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιείτε;**

- 5.1 Μέθοδο αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων
- 5.2 Μέθοδος κατάταξης
- 5.3 Μέθοδος διαβάθμισης
- 5.4 Μέθοδο ελεύθερης έκθεσης
- 5.5 Μέθοδο σύγκρισης με πρότυπα επίδοσης σε διάφορα χαρακτηριστικά
- 5.6 Μέθοδο υποχρεωτικής επιλογής
- 5.7 Μέθοδο σταθμισμένου καταλόγου
- 5.8 Μέθοδο κρίσιμων γεγονότων
- 5.9 Μέθοδο αξιολόγησης με βάση κλίμακες συμπεριφοράς
- 5.10 Μέθοδο 360° με ανατροφοδότηση

**6. Τι προβλήματα παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων;**

- 6.1 Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα
- 6.2 Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση
- 6.3 Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης από τους εργαζόμενους
- 6.4 Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ																					
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ:		Η		Ημερομηνία:		20/1/2010															
		19%		19%		14,00%		4,00%		9,20%		8,00%		20%		4,00%		3%		100%	
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	Τμήμα απασχόλησης	Γνώση εργασίας	Εκτέλεση εργασίας	Αφοσίωση ενθουσιασμός	Προτάσεις ιδέες	Δεκτικότητα σε καινοτομίες	Σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους	Συμπεριφορά-Εξυπηρέτηση (πελάτες)	Προσωπική εμφάνιση	Δυνατότητα εξέλιξης	Σύνολο	Μ.ορος	Μ.όρος με βαρυτητα								
1													0,00								
2													0,00								
3													0,00								
4													0,00								
5													0,00								
6													0,00								
7													0,00								
8													0,00								
9													0,00								
10													0,00								
11													0,00								
12													0,00								
13													0,00								
14													0,00								
15													0,00								
16													0,00								
17													0,00								

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

**1.Επισκέπτεστε το κατάστημα μας πρώτη φορά;**

Ναι

Όχι

**2.Πως κρίνεται την εξυπηρέτηση του προσωπικού μας;**

Κακή

Μέτρια

Καλή

Πολύ καλή

Αριστη

**3.Είστε ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά του προσωπικού μας;**

Όχι

Ναι

Μερικές φορές

**4.Έχετε κάποιο πρόβλημα με την εκτέλεση εργασίας του προσωπικού μας;**

Όχι

Ναι

Μερικές φορές

**5.Πως σας φάνηκε η εμφάνιση του προσωπικού μας;**

Καλή

Μέτρια

Κακή

**6.Εχετε κάποιο παράπονο από την εξυπηρέτηση κάποιου τμήματος του καταστήματος μας;**

Όχι

Ναι

Και αν ναι ποιο

**7.Πως σας φάνηκε η καθαριότητα του καταστήματος μας;**

Κακή

Μέτρια

Καλή

Άριστη

**8.Θα μας ξανά προτιμήσετε;**

Όχι

Ναι