

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ
«Η ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΩΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΓΕΡΟΝΤΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Α.Μ.: 3296

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	5
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	5
2.2 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	5-6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	7-8
3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	7-8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	9
4.1 ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	9-10
4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ - ΣΚΟΠΟΙ.....	11
4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	12
4.4 ΑΝΤΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	13
5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	13
5.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	13
5.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	14
6.1 ΟΡΙΣΜΟΙ	14
6.2 ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	15-16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	17
7.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	17
7.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ	17
7.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΒΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	17
7.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ	17-18
7.5 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ	18
7.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (ABSOLUTE STANDARDS)	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
8.1 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
8.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	19
8.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΩΣ (RANKING METHOD)	19
8.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ (FORCED DISTRIBUTION METHOD)..	19
8.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ	19
8.5.1 Ο ΖΥΓΙΣΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ	20
8.5.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΛΗΜΕΝΗΣ ΕΚΛΟΓΗΣ (FORCED – CHOICE)	20
8.6 ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ	20
8.7 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ (FIELD REVIEW)	20
8.8 ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (GROUP APPRAISAL)	21
8.9 ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΕΚΘΕΣΗ (FREE – FORM ESSAY)	21
8.10 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ	21-22
8.10.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	22
8.11 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ	22
8.12 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	22-23
8.13 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (BEHAVIOURALLY ANCHORED RATING SCALES – B.A.R.S AND BEHAVIOURAL OBSERVATION SCALES – B.O.B.S)	23
8.14 ΑΣΚΗΣΕΙΣ IN BASKET / IN TRAY	23-24
8.15 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360 ΜΟΙΡΩΝ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	25-26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	27-42
10.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	43-44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	45-46

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, την εποχή της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας και η σημασία του για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η παγκοσμιοποίηση, από τη μία ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, διαμορφώνει τις οικονομικές εξελίξεις, αλλά παράλληλα δημιουργεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις.

Αυτές με τη σειρά τους προσπαθούν να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και να προσαρμόζονται γρήγορα στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Παράλληλα με την προσπάθεια προσαρμογής τους, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν την βελτίωση, την ανανέωση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Προσπαθούν να αποκτήσουν καλύτερη θέση, από τους ανταγωνιστές τους, στην αγορά και να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποκτιέται από μια επιχείρηση, όταν αυτή συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους, με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να μην αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό λοιπόν, για κάθε επιχείρηση να επιλέξει τη βελτίωση των κατάλληλων πόρων, που θα βοηθήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζομένων θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στην σημερινή κοινωνία, την κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικής σκέψης και των καινοτομιών, αποτελεί αναγκαιότητα.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους. Επίσης η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρεί να βελτιώσει το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η *αξιολόγηση των εργαζόμενων* συνιστά τη διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης (ή της επίδοσης) του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται ή απασχολείται. Η διαδικασία αυτή γίνεται συνήθως μια φορά το χρόνο εφόσον είναι χρονοβόρα, απαιτεί αρκετή προσπάθεια και έχει υψηλό κόστος.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι:

- *άτυπη* και να οφείλεται στην πρόχειρη γνώμη του προϊστάμενου ή να είναι
- *μια τυπική αξιολόγηση*, η οποία προκύπτει μέσα από επισταμένες μελέτες και στηρίζεται σε ήδη δοκιμασμένες προϋπάρχουσες διαδικασίες και μεθόδους παρακολούθησης και αξιολόγησης του εργαζόμενου (Δήμου, 2003:143).

Η διαδικασία της αξιολόγησης διεξάγεται είτε μετά τις δοκιμασίες πρόσληψης, ώστε να κριθεί για ποια θέση είναι κατάλληλο το κρινόμενο άτομο, είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας του, μετά την πρόσληψη του, ώστε να διαπιστωθεί η επάρκεια του καθώς και η δυνατότητα περαιτέρω αξιοποίησής του.

Αρχικά, συνεκτιμώνται όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις απαραίτητες δοκιμασίες στο στάδιο της κρίσης του υποψηφίου και αποφασίζεται η τοποθέτηση του στη θέση εργασίας που κατά τεκμήριο αποδείχτηκε ότι έχει τα 3 ανάλογα προσόντα και τις δεξιότητες.

Στη συνέχεια, μέσα από τις περιοδικές εκθέσεις των προϊσταμένων, αξιολογείται συνεχώς η απόδοσή του εργαζόμενου και γίνονται προτάσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηριζόταν από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο.

Σκοπός δηλαδή της αξιολόγησης ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων χαρακτηριζόταν από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Σκοπός δηλαδή της αξιολόγησης ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των αμοιβών η τιμωριών με βάση την παρελθούσα απόδοση. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνταν με βάση την παραδοσιακή αντίληψη ήταν:

1. Η ιεράρχηση: Τα άτομα που είχαν αναλάβει την εφαρμογή της αξιολόγησης (αξιολογητές) τοποθετούσαν τους εργαζόμενους με τη σειρά από τον υψηλότερα αποδοτικό μέχρι τον λιγότερο αποδοτικότερο.

2. Η βαθμολογία: Οι αξιολογητές διαμόρφωναν ένα πλάνο το οποίο τηρούσαν για όλους τους υποψήφιους που αξιολογούσαν. Κατέγραφαν τα κριτήρια τα οποία επιθυμούσαν να αξιολογήσουν σχετικά με τα άτομα της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη θέση που κατείχαν ορίζοντας συγχρόνως και την κλίμακα βαθμολόγησης. Με βάση την ορίζουσα κλίμακα βαθμολόγησης οι αξιολογητές επέλεξαν για το κάθε κριτήριο και στο τέλος πρόεκυπτε ο τελικός αριθμός της απόδοσης των εργαζομένων για την οποία αξιολογούνταν.

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης προσωπικού ο προϊστάμενος κρίνει και ο εργαζόμενος αποτελεί παθητικό δέκτη και πολλές φορές δε δέχεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με αποτέλεσμα οι αξιολογητές να τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και να την υποτιμούν.

Κατά τη διάρκεια των ετών και καθώς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εξελισσόταν πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση ως παράγοντα αλλαγής. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στρατηγικής σημασίας παράγοντα μέσα στην επιχείρηση και βάση αυτού διαμορφώνεται η φιλοσοφία του μάνατζμεντ μέσα στην επιχείρηση εισάγοντας τις κατάλληλες μεθόδους διοίκησης και ανάπτυξης του.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα συνεργάζονται με εξειδικευμένες επιχειρήσεις αξιολόγησης προσωπικού, η αξιολόγηση δίνει έμφαση σε μελλοντικές επιδόσεις του εργαζόμενου με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την υποκίνηση των εργαζομένων.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που είναι ευρέως διαδεδομένες στη σύγχρονη αντίληψη χωρίς να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται οι άλλες μέθοδοι είναι:

1. Σειρά αναπτυξιακών βημάτων
2. Διοίκηση Βάσει Στόχων (MBO)
3. Ανάλυση δυνατοτήτων-αδυναμιών .

Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. Συστηματική διαδικασία προσδιορισμού : α) του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι της εκπαίδευσης και β) της συμβολής κάθε συντελεστή του εκπαιδευτικού έργου στην επίτευξη αυτή.
2. Κύριος σκοπός της είναι η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η αύξηση της αποτελεσματικότητας της, μέσω της ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού συστήματος με τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για τη συνεχή αναβάθμισή του (οι πληροφορίες αφορούν όλους τους συντελεστές του εκπαιδευτικού έργου).

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την πληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξησει την τεχνική έλεγχο. Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην έννοια της αξιολόγησης της

απόδοσης είναι, εκ των προτέρων, συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση. Εργασιακές πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετριέται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της πρότυπου αποδόσεως.

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

2.20 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της ελεγκτικής λειτουργίας του μάνατζμεντ τότε χρειάζεται:

1. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση.
2. Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης.
3. Αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο.
4. Ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Για τους εργαζόμενους η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα γι' αυτήν ουσιαστικά παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει. Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

1. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
2. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.
3. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας η μετακίνηση του, η πρώιμη συνταξιοδότηση του κλπ).
4. Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας το όποιο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
5. Ο εντοπισμός ενός πεδίου ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.
6. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης).
7. Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους στην εργασία.
8. Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγράψει ακόμα.
9. Η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στις μάνατζερ και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο τα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»).
10. Η παροχή βοήθειας προς τον μάνατζερ η τον επόπτη προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιολογικά (και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις η ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού κτλ).
11. Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνον ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον στην επιχείρηση αυτή οι μάνατζερ θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους και την πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού.

Έτσι λοιπόν στην αξιολόγηση το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό χρειάζεται: η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Οι μέθοδοι και τα συστήματα που περιγράφει στο επόμενο τμήμα βρίσκονται εντός των ορίων των ικανοτήτων του μέσου επόπτη ή μάνατζερ. Στην περίπτωση που χρησιμοποιείται σύστημα ατομικών συνεντεύξεων με τους υφιστάμενους για άντληση στοιχείων σχετικά με την απόδοσή τους στην εργασία ο προϊστάμενος που παίρνει τις συνεντεύξεις καλείται να εφαρμόζει δεξιότητες της επικοινωνίας τις οποίες θα πρέπει, ούτως ή άλλως, να εφαρμόζει καθημερινά στην εργασία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών από όλους τους εργαζόμενους σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι η κάθε ομάδα εργαζομένων (πχ τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό εκτέλεση-ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση (του εργαζόμενου) και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης .

Γενικά η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από μια σειρά κατηγοριών παραγόντων ο έλεγχος των οποίων εξασφαλίζει αυτή καθεαυτή την απόδοση αλλά και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

α) Σταθεροί συστημικοί: Παράγοντες του συστήματος-επιχείρηση-που επηρεάζουν εξίσου όλους τους εργαζόμενους και τη συνολική απόδοση τους (π.χ. τεχνολογία, διαδικασίες παραγωγής, οικονομικοί πόροι).

β) Τυχαίοι συστημικοί: Παράγοντες του συστήματος –επιχείρηση- οι οποίοι όμως επηρεάζουν διαφορετικά τον κάθε εργαζόμενο στην απόδοση του (π.χ. υλικά, εξοπλισμός, ηγεσία, περιβάλλον, εταιρική κουλτούρα).

γ) Ατομικοί: Γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, ανάγκες/υποκίνηση του εργαζόμενου.

δ) Αλληλεπιδράσεις: Παράγοντες που σχετίζονται και προκύπτουν από τη (άτομο-σύστημα) συμπεριφορά /αντίδραση του κάθε εργαζόμενου στις συνθήκες του συστήματος (π.χ. λόγω θέσης στην ιεραρχία αυτονομίας της θέσης κ.ο.κ.).

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία παρατηρείται, καταγράφεται και μετριέται η ατομική (και ομαδική) απόδοση σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων.

Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατοτήτων και αδυνάτων σημείων ή στοιχείων του ίδιου εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους (στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών της επιχείρησης) και αφετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων –αξιολογούμενων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης αλλά και των ίδιων των εργαζομένων.

Ο χαρακτήρας επομένως της αξιολόγησης είναι η πρέπει να είναι:

α) Διαπιστωτικός: Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση.

Ποιό το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

β) Συγκριτικός: Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα ή στόχους.

γ) Πληροφοριακός: Ενημέρωση των εργαζομένων για τις επιδόσεις τους.

δ) Συμβουλευτικός: Παροχή συμβουλών και οδηγιών στους εργαζόμενους για βελτίωση των αδυνάτων σημείων τους και τελικά της απόδοσης τους.

ε) Διοικητικός: Λήψη αποφάσεων από τους διοικούντες για διορθωτικές ή και ενισχυτικές ενέργειες.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να:

- Διαπιστωθεί ποιοί εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοί όχι.
- Βελτιωθεί η απόδοση (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών).
- Βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία –πριμ απόδοσης).
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων).
- Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψήφιων (πηγές υποψήφιων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας).
- Πληροφορούνται /ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το ποσό καλά τα καταφέρνουν, ποιές οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους.
- Διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση εργαζομένων.
- Χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των οποίων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις προαγωγές).
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες/ατέλειες.

Στην πράξη και στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξιολόγηση απόδοσης εννοείται και εφαρμόζεται ως διαδικασία έλεγχου, καταλογισμός ευθυνών και επιβράβευση του εργαζομένου, αφού αυτός θεωρείται ο καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση του έργου. Πρόκειται για μια ομοκεντρική θεώρηση η οποία στηρίζεται στις κλασσικές απόψεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και δε λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες του ανθρώπινου συστήματος -επιχείρηση- οι οποίοι είναι έξω από τον έλεγχο επιρροής του εργαζομένου.

Η επιχείρηση προκαθορίζει μετρά και αξιολογεί τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα επιτεύγματα του εργαζομένου για ένα συγκεκριμένο διάστημα και προβαίνει σε ανάλογες ενεργείες για τη βελτίωση της απόδοσης στη θέση εργασίας.

Η ομοκεντρική αυτή θεώρηση της αξιολόγησης απόδοσης που δίνει έμφαση και στηρίζεται στον έναν (κυρίως) αξιολογητή – τον άμεσο προϊστάμενο- έχει τις βάσεις της στη γενικότερη κλασσική φιλοσοφία (και αρχές) διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Φιλοσοφία και αρχές που έρχονται σε αντίθεση με τη σύγχρονη άποψη διοίκησης των εργαζομένων και που εκφράζεται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία (και σύστημα) διοίκησης που δίνει έμφαση στην ποιότητα (και τη συνεχή βελτίωση της) όλων των συστημάτων και διεργασιών παραγωγής της επιχείρησης , για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της , μέσα από την ενεργό συμμετοχή, πρωτοβουλία και ευθύνη όλων των εργαζομένων (Περίδου , 2001).

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει η έμφαση που δίνεται: α) στην ομάδα (εργαζομένων) και όχι στο άτομο , β) στον πελάτη – προς τον οποίο πρέπει να στοχεύουν όλα τα συστήματα , διαδικασίες και σημαντικότερο οι προσπάθειες των εργαζομένων και όχι να γίνεται μόνο η εξυπηρέτηση των ιεραρχικών δομών (μέσα στην επιχείρηση) , γ) στην ενδυνάμωση των εργαζομένων για πρωτοβουλίες και ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων ή και την αντιμετώπιση καταστάσεων και όχι την απλή συμμόρφωση τους με τους κανόνες και τις διαδικασίες και δ) στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την πρόληψη λαθών , τη μείωση του κόστους , τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη , και όχι στην αποχή των παλαιών διαδικασιών έστω και αν έχουν αποδειχθεί – μέχρι σήμερα – επιτυχείς και αποτελεσματικές.

(Πετρίδου , 2001).

Για τις επιχειρήσεις, λοιπόν, που επιδιώκουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από την εφαρμογή νέας φιλοσοφίας διοίκησης, η ΔΟΠ θεωρείται ως η μετάβαση από τον άμεσο έλεγχο των εργαζομένων στον αυτοέλεγχο. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, και ειδικότερα η αξιολόγηση απόδοσης σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, εστιάζεται σε πολύ διαφορετικές απόψεις – παραδοχές από εκείνες της κλασικής διοίκησης. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται αυτές οι διαφορές (Cardy & Carson, 1994).

Στη διαφορετικότητα αυτών των απόψεων και παραδοχών στηρίζονται θεωρητικοί της ολικής ποιότητας, σύγχρονοι μελετητές των θεμάτων διοίκησης αλλά και στελέχη επιχειρήσεων, για να απορρίψουν την αξιολόγηση απόδοσης ή να την επικρίνουν για της αρνητικές της συνέπειες τόσο στους ίδιους τους αξιολογούμενους όσο και στην επιχείρηση (Miner, 2005).

Για όσους απορρίπτουν ή κατακρίνουν την αξιολόγηση απόδοσης υπάρχουν στοιχεία ερευνών τα οποία δείχνουν πως 90% των συστημάτων αξιολόγησης αποτυγχάνουν, ενώ καταγράφονται οι απόψεις αξιολογούμενων που δεν είναι ευχαριστημένοι με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων απόδοσης (B. Smith et al., 1996).

4.1 ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΚΛΑΣΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
1. Τα άτομα (λόγω των χαρακτηριστικών τους – γνώση, δεξιότητες, ικανότητες) κάνουν τη διάφορα στην απόδοση	Οι συστηματικοί παράγοντες (Υλικά, μηχανήματα, επίβλεψη, κλίμα) κάνουν τη διάφορα.
2. Τα άτομα υποκινούνται από εξωτερικούς παράγοντες – κίνητρα	Τα άτομα είναι αυτοεπαινούμενα και προσπαθούν για το καλύτερο, αν και η διοίκηση τους δώσει ευκαιρίες.
3. Ατομικά κίνητρα	Ομαδικά κίνητρα
4. Ιεραρχική δομή και διαδικασίες που την εξυπηρετούν (Συγκεντρωτικό σύστημα)	Δομή που εξυπηρετεί τον πελάτη προσαρμοστικότητα, ενδυνάμωση, εμπλουτισμός έργου.
5. Το επίκεντρο ενδιαφέροντος είναι η ατομική απόδοση.	Το επίκεντρο ενδιαφέροντος είναι η οργανώσιμη απόδοση και ο πελάτης.
6. Το επίπεδο ανάλυσης είναι η εργασία και ο εργαζόμενος.	Το επίπεδο ανάλυσης είναι ο πελάτης, η διαδικασία και η ομαδική εργασία.
7. Τα ειδικά ατομικά προσόντα, για κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας, είναι σπουδαία.	Τα γενικά προσόντα του ατόμου είναι τα πιο σπουδαία.
8. Αξιολόγηση από άμεσο (συνήθως) προϊστάμενο.	Πολλαπλή αξιολόγηση. Ο προϊστάμενος, ο πελάτης, ο συνάδελφος, ο ίδιος ο εργαζόμενος – αυτοαξιολόγηση, ο υφιστάμενος τον προϊστάμενο.
9. Περιορισμένη και περιπτώσιακή αναπληροφόρηση του	Πλήρης, συνεχής και συμβουλευτική αναπληροφόρηση.

αξιολογούμενου με κύριο στόχο των έλεγχου και την απόδοση ευθυνών .	
10. Συνεχής και συστηματική εκπαίδευση για βελτίωση απόδοσης .	Συνεχής και συστηματική εκπαίδευση για βελτίωση απόδοσης .
11. Οι Ατομικοί στόχοι διαφέρουν από τους στόχους της επιχείρησης .	Οι ατομικοί στόχοι μπορούν να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης .

4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ-ΣΚΟΠΟΙ

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια τεχνική διοίκησης του προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά η ανάπτυξη της για να θεωρείται ολοκληρωμένη θα πρέπει να στηρίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

- Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης θέτει όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και παρέχει στον κάθε εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του.
- Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο μέσα στα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή της εργασίας. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση να ασκήσει κριτική στην κακή απόδοση να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία.
- Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, βάσει ανάλογου εντύπου. Συνήθως το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσου αφορά την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του αξιολογούμενου τη στάση του απέναντι στην εργασία και την εταιρία γενικότερα (συνεργασία, αφοσίωση) και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες. Τέλος γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της δυνατότητας και ετοιμότητας του εργαζομένου για προαγωγή.

- Συνάντηση του εργαζομένου με τον ενδιαφερόμενο για να επικοινωνήσει, να συζητήσει, να συμβουλευτεί και να ακούσει τους διαφόρους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.
- Χρησιμοποίηση της επίσημης, αξιολόγησης από αλλά άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση μισθοδοσίας και προαγωγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης κλπ.
- Διαδικασία αναθεώρησης από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο για κάθε αποτέλεσμα που τελεί υπό αμφισβήτηση.

Η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της επιτήρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος κάτι που επιτυγχάνεται σε ένα μεγάλο μέσω αύξησης της ανθρώπινης παραγωγικότητας. Επιχείρηση και οι εργαζόμενοι επιδιώκουν η αξιολόγηση να ικανοποιεί τους παρακάτω στόχους:

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων.
- Ενημερώνονται και συμβουλευονται οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητα τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρεία.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων.
- Βοηθά στην αναγνώριση των ατόμων που είναι για προαγωγή.
- Βοηθά στην καλύτερη γνωριμία με τους εργαζόμενους και συνειδητοποίηση της ευθύνης για τη ανάπτυξη τους.
- Βοηθά στον καθορισμό του ποσοστού των αυξήσεων ανά εργαζόμενο.
- Ανάδειξη και αντιμετώπιση των προβλημάτων μειωμένης απόδοσης εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του.
- Βοηθά στον καθορισμό ατομικών στόχων που συμβάλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Ενίσχυση αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων και δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας και αν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Ανάληψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.

4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όσοι βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης, υποστηρίζουν τα εξής:

1. Στην πράξη έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται, μικρή αξία έχει στην βελτίωση της απόδοσης. Αυτό συμβαίνει επειδή ο εργαζόμενος έχει ελάχιστα περιθώρια να βελτιώσει την απόδοση του αφού αυτή καθορίζεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από τους συστηματικούς παράγοντες.
2. Στο μεγαλύτερο μέρος τους οι μετρήσεις της απόδοσης δεν είναι ακριβείς (μη σαφή και κατάλληλα κριτήρια πολυγαμίες κλίμακες μέτρησης).
3. Δεν λαμβάνονται υπόψη οι συστηματικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και είναι έξω από τον έλεγχο του εργαζόμενου.
4. Η πολλαπλότητα των στόχων που επιδιώκονται μέσω αυτής μειώνει την αποτελεσματικότητά της.
5. Παρουσιάζονται περιπτώσεις αδικίας λόγω προκατάληψης του αξιολογητή.
6. Δημιουργούνται φόβοι (ανισότητας ανασφάλειας) στους εργαζόμενους.
7. Μειώνεται η προσωπικότητα τους, δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ των εργαζομένων.

8. Δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα και ο κάθε εργαζόμενος φροντίζει να προστατεύει, να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων και να αναπτύσσεται νοοτροπία μετριοκρατίας.

Ακόμη, οι επικριτές της αξιολόγησης απόδοσης υποστηρίζουν ότι:

9. Οι προσπάθειες των εργαζομένων έχουν ένα βραχυχρόνιο χαρακτήρα μέχρι την επομένη αξιολόγησης.

11. Οι αξιολογητές προϊστάμενοι σε αρκετές περιπτώσεις νιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν τον κριτή.

12. Δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων, και

13. Αρκετοί προϊστάμενοι-αξιολογητές πιστεύουν πως λίγη ωφέλεια προκύπτει για την επιχείρηση σε σχέση με την τόση ενεργειακή και πόρους που ξοδεύονται.

4.4 ΑΝΤΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τόσο οι ατομικοί όσο και οι παράγοντες αλληλεπίδρασης που επηρεάζουν την απόδοση δεν μπορούν να αγνοηθούν ούτε στη βάση της λογικής ούτε στη βάση εμπειρικών ερευνών, ότι επηρεάζουν την απόδοση. Η άποψη των θιασωτών της ολικής ποιότητας πως οι συστηματικοί παράγοντες – σταθεροί και τυχαίοι – καθορίζουν το 95% της ατομικής απόδοσης και άρα ο εργαζόμενος ελάχιστα μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της, δεν στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα αλλά και είναι τρωτή σε λογικά επιχειρήματα που προκύπτουν από άλλες έρευνες (R . Cardy , 1998) .

Η σχέση επιδόσεων υποψήφιων σε δοκιμασίες επιλογής προσωπικού και απόδοσης στη θέση εργασίας έχει αποδειχθεί σε αρκετές έρευνες (P. Abelson 1985 , E. Hunter & F. Hunter 1984) και κυμαίνεται από 20% - 40% . Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές στην απόδοση , οι οποίες δεν μπορεί να παραβλεφθούν στη λογική ότι είναι μικρό το ποσοστό διαφοροποίησης στην όλη ατομική απόδοση , σε σχέση με τους συστηματικούς παράγοντες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η μάθηση είναι μια διαδικασία την οποία δεν μπορεί να παρατηρήσει και να διερευνήσει κανείς. Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να διαπιστωθεί μόνο από την μεταβολή της συμπεριφοράς του ατόμου που εμπλέκεται στη διαδικασία αυτή.

Ένας ορισμός της μάθησης επομένως είναι: «Μάθηση είναι η μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης». Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τα κύρια χαρακτηριστικά της μάθησης είναι τα εξής:

-Η διαδικασία της μάθησης οδηγεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς του υποκειμένου.

-Η μεταβολή αυτή είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας και της άσκησης.

-Η μεταβολή της συμπεριφοράς είναι μόνιμη και διαφέρει από την παροδική μεταβολή της συμπεριφοράς που οφείλεται σε άλλα αίτια όπως είναι η ωρίμανση, οι ενστικτώδεις αντιδράσεις, η κόπωση, η μέθη κ.α. (Καψάλης, 2003: 220).

5.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, δηλαδή τον εκπαιδευτή σε έναν δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία (Παπαλεξαδρή-Μπουραντάς, 2003:266). Σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη & Κ. Τζωρτζάκη, (2004:109), η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους με τις οποίες οι καινούργιοι υπάλληλοι αλλά και το υπάρχον προσωπικό θα αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Έτσι, σήμερα σε αντίθεση με παλαιότερα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται, πολλές φορές, εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η δημιουργία μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με τους υπολογιστές.

Όμως πρέπει σε αυτό το σημείο να κάνουμε και μια αναφορά στην έννοια της εκπαίδευσης ως μιας διαδικασίας μάθησης με την οποία επιδιώκεται όχι μόνο η απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο αλλά και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός στην δουλειά του. Επίσης πρέπει να σημειώσουμε, ότι η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εγωκεντρικό χαρακτήρα.

Η εκπαίδευση δηλαδή καθορίζεται ανάλογα με αυτό που απαιτεί η δουλειά και άρα αυτό που χρειάζεται είναι να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που απαιτεί το έργο του. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση καλείται να καλύψει ελλείψεις και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την αποδοτικότητά του (Χυτήρης,2001: 113)

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει απ' τη συνηθισμένη εκπαίδευση που σκοπός της είναι η εξέλιξη του ατόμου, και η οποία λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες και ανώτατες σχολές. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελιμιστικό σκοπό. Να πούμε ωστόσο, ότι εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντα αναγκαία. Ορισμένα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία, ενώ άλλα προγράμματα, όπως π.χ. εξέλιξης διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, ώστε να θεωρούνται παιδεία (Κανελλόπουλος, 2002:342)

5.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Είναι αλήθεια ότι για πολλούς η εκπαίδευση αποτελεί κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της άσκησης του επαγγέλματός τους και δεν νιώθουν την έλλειψή της. Από την άλλη, μερικοί εργοδότες τη θεωρούν σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν. Όμως η εκπαίδευση σήμερα είναι, περισσότερο ίσως από ποτέ, σημαντική. Είναι βέβαιο ότι στις μέρες μας όλα τα επαγγέλματα εξελίσσονται με το χρόνο και κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όλα όσα είναι απαραίτητα για το επάγγελμά του.

Ορισμένοι παράγοντες που συντελούν σ' αυτή την εξέλιξη είναι οι:

- Η τεχνολογική ανάπτυξη
- Η αλλαγή συστημάτων και διαδικασιών
- Η αλλαγή των αναγκών των καταναλωτών
- Η νέα νομοθεσία και οι κανονισμοί
- Οι περιβαλλοντικές αλλαγές
- Τα καινούρια υλικά
- Τα καινούρια προϊόντα και οι υπηρεσίες (Peel, 1994:9).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μια μεγάλη επιχείρηση με στόχο να έχει την μεγαλύτερη δυνατή και μακροχρόνια επιτυχία, χρειάζεται να κάνει έγκυρες εκτιμήσεις πάνω στην απόδοση των εργαζομένων της. Αυτό θα το καταφέρει με την επαναλαμβανόμενη και διαρκή ενημέρωση, συλλέγοντας πληροφορίες οι οποίες θα εξασφαλίζουν ότι ο τρόπος των εργασιών εκτελείται

σύμφωνα με τη «φιλοσοφία» της, τα σύγχρονα πρότυπα, ώστε να υπάρχει η αμοιβαία ανάπτυξη με την τεχνολογία και συνεχή βελτίωση. Οι παραπάνω στόχοι πραγματοποιούνται μέσω της «Αξιολόγησης των Εργαζομένων».

Όταν ένας οργανισμός είναι δημοσίου φορέα, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι αρκετά ευέλικτη στα σύγχρονα πρότυπα, για το λόγο ότι ενδεχομένως επηρεάζεται από το πολιτικό καθεστώς του και τα μέσα που παρέχονται.

Επίσης, όταν η επιχείρηση είναι μικρή, αξιολογεί με διαφορετικά κριτήρια τα οποία δεν είναι αντικειμενικά, επειδή εμπλέκονται συναισθηματικοί δεσμοί.

Μερικές φορές εργάζονται και άτομα συγγενικά, οπότε θα έλεγε κάποιος ότι δεν εφαρμόζεται τόσο η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως γίνεται στις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου ναι μεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται αντικειμενικότερη αξιολόγηση, λόγω του ότι η διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι απρόσωπες, αφετέρου δε προκαλεί άλλων ειδών προβλήματα, όπως είναι ο υψηλός ανταγωνισμός και το φαινόμενο του εργασιακού άγχους και κατάθλιψης, που προκαλείται από τις συνθήκες εργασίας. (Wim Groot, 1999: 1-21).

6.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναρίωτη, 2003:207).

Ορισμένες επιχειρήσεις αντί για τον όρο «αξιολόγηση των εργαζομένων» χρησιμοποιούν τους εξής: (Παπαλεξανρδή & Μπουραντάς, 2003:315) - «Εκτίμηση Εργαζομένων» (*Employee Evaluation*)

- «Αξιολόγηση Απόδοσης» (*Performance Evaluation*)
- «Εκτίμηση Απόδοσης» (*Performance Appraisal*)
- «Ανασκόπηση Απόδοσης» (*Performance Review*)
- «Ετήσια Ανασκόπηση» (*Annual Review*)

Εφόσον η μελέτη γίνεται με γνώμονα το προσωπικό και την απόδοσή τους στην εργασία, αναφέρονται οι παρακάτω ορισμοί για την καλύτερη απεικόνιση και κατανόησή τους (Φραγκάκη, 1997:10,12,13)

- Με τον όρο «απόδοση» ενός ατόμου στην εργασία εννοείται ο συνδυασμός της ικανότητας του, της προσπάθειας που κάνει, και διαφόρων άλλων παραγόντων. Αυτό που το άτομο είναι ικανό να κάνει και αυτό που κάνει τώρα στην εργασία του δεν είναι αναγκαίο να είναι το ίδιο.
- Ο όρος «ικανότητα» αναφέρεται στην επίδοση που το άτομο μπορεί να έχει, ενώ - ο όρος «επίδοση ή απόδοση» αναφέρεται σ' αυτό που το άτομο κάνει τώρα, κάτω από δεδομένες συνθήκες. Το πώς πραγματοποιεί ένα άτομο την εργασία του εξαρτάται από την ικανότητα και την επιθυμία του ή τα κίνητρα που έχει για την εργασία αυτή (Ζαβλάνος, 2002:169).

Στη συνέχεια δίνονται βασικοί ορισμοί:

- *Εργασία*: είναι κάθε απασχόληση του ανθρώπου, η οποία αποβλέπει σ' ένα ορισμένο σκοπό.
- Εξαρτημένη εργασία*: υπάρχει όταν ο εργοδότης έχει το δικαίωμα να διευθύνει, να εποπτεύει την εργασία του μισθωτού (εργαζόμενου) και να καθορίζει τις συνθήκες με τις οποίες παρέχεται αυτή, ενώ ο μισθωτός από το μέρος του έχει την υποχρέωση να συμμορφώνεται.
- *Εργαζόμενος*: είναι το φυσικό πρόσωπο που παρέχει με αμοιβή εξαρτημένη εργασία, στα πλαίσια μιας σχέσεως ιδιωτικού δικαίου.

6.2 ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως: ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις εργαζομένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, κατά γενική ομολογία, αν η διαδικασία της αξιολόγησης έχει διεκπεραιωθεί σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Έχει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν

ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:317-320):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου:

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του. Στη συνέχεια, να παρακολουθείται η απόδοσή του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης.

Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευτεί τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του εργαζομένου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες και συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του, ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μπορούν από κοινού να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του εργαζομένου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών:

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο. Αν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες της επιχείρησης, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειες τους σε γνώσεις ή δεξιότητες.

Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα συνάδουν με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση εργαζομένων είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μπορεί, δηλαδή, να θεωρηθεί και ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.

3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου:

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση επιθυμεί να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων του με την απόδοσή τους. Με βάση αυτή την οπτική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζομένους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνηση τους και την αφοσίωση στην επιχείρηση.

Προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.

Το σύστημα θα αποτύχει, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Οι εργασίες των ατόμων θα πρέπει να εκτιμώνται με ακρίβεια, τα βραβεία που δίνονται θα πρέπει να είναι πραγματικά αντάξια των εργαζομένων, και η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης, το οποίο να βασίζεται στην εργατικότητα των υπαλλήλων.

Ταυτόχρονα, να γίνεται αντιληπτό από όλους τους εργαζομένους και να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια [λεπτομερέστερη ανάλυση για το θέμα της αμοιβής βάσει την απόδοσή του εργαζομένου αναπτύσσεται στο κεφάλαιο 3ο , σ 59].

4. Ανατροφοδότηση εργαζομένου: Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον. Παράλληλα, εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των εργαζομένων του και τους βοηθά να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους.

Παρέχοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόδο τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέψει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές.

Η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση ή μπόνους (bonus), ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Σε όλους τους εργαζομένους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση, όταν εργάζονται αποτελεσματικά, ακόμα και αν αυτό δε συνδυάζεται με χρηματική ανταμοιβή. Επιπρόσθετως, και στην περίπτωση

που η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι καλύτερο για τον εργαζόμενο από το να μη γνωρίζει πού βαδίζει, πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, καταστάσεις που τον αποθαρρύνουν και έχουν αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του.

5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής:

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλευσης και επιλογής, ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλευσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες έχουν μειονεκτήματα με κυριότερο το ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους.

Η διστακτικότητα αυτή τους ανακύπτει διότι δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους ή επειδή αισθάνονται ανώτεροι τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δίκες τους ικανότητες όπως ακριβώς εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους ή ακόμα επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση ή στους ίδιους τους εργαζόμενους.

Είναι σημαντικό να επιλέξουμε τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδύσουμε τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιήσουν προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα πραγματικό αποτελεσματικό σύστημα.

7.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

Η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας αποτελεί έναν κατάλογο χαρακτηριστικών και του εύρους απόδοσης για κάθε ένα από αυτούς φαίνεται στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται χαρακτηριστικά (όπως για παράδειγμα η ποιότητα και η αξιοπιστία) και ένα εύρος τιμών απόδοσης (στην περίπτωση αυτή από μη ικανοποιητική έως εξαιρετικότητα κάθε χαρακτηριστικού επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο του σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει πληρεστέρα την απόδοση του υφιστάμενου ως προς κάθε χαρακτηριστικό και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

7.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Μια από τις πολύ δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης είναι η βαθμολόγηση των εργαζομένων με κλίμακα από τον χειρότερο ως τον καλύτερο. Επειδή πολύ συχνά είναι ευκολότερο να διακρίνει κάποιος τον καλύτερο και τον χειρότερο εργαζόμενο παρά να τους κατατάξει βάση της βαθμολογίας τους η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης είναι η χρησιμότερη μέθοδος χρησιμοποιείται ένα έντυπο όπως το παρακάτω προκειμένου να εντοπίσει ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο στο υπό εξέταση χαρακτηριστικό και ποιος το χαμηλότερο με εναλλαγή ανάμεσα στον καλύτερο και τον χειρότερο έως ότου όλοι οι επαναξιολογούμενοι λάβουν την πτάταξη τους σε αυτή την κλίμακα.

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου τα οποία συνδέονται με την εργασία του και την αναθεώρηση τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης . Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο του καθ όλη τη διάρκεια του έτους επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευτούν.

Κατά συνέπεια η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοση τους.

7.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ

Η μέθοδος μανάτζμεντ βάσει στόχων (ΜΒΣ) απαιτεί να θέσει ο μανάτζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε έναν από τους εργαζόμενους και στη συνέχεια να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για την πρόοδο τους στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αυτών.

7.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

Με την εκτίμηση μετρώνται οι διαφορετικοί παράγοντες και διαστάσεις. Η βαθμολογία για συγκεκριμένους παράγοντες δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε μικρότερο βαθμό εκτίμησης και έχει ανάγκη για περεταίρω ανάπτυξη και βελτίωση.

Οι παράγοντες που μελετώνται αφορούν κυρίως τις ικανότητες του εργαζομένου , τη συμπεριφορά του απέναντι στους συναδέλφους και τους ανώτερους του , την αποτελεσματικότητά του , την ικανότητά του να συντονίζει την εργασία και να επηρεάζει άλλα άτομα κλπ (steers et al 2004). Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα έντυπα με τους παραπάνω παράγοντες.

Ωστόσο , μπορούν να υπάρξουν σφάλματα αντικειμενικότητας μιας και ο εκτιμητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ομοιόμορφη αξιολόγηση για όλους και να αξιολογήσει όλους τους εργαζόμενους σε υψηλά ή σε χαμηλά επίπεδα . Μάλιστα τις περισσότερες φορές οι μανάτζερ αποφεύγουν να δώσουν υψηλή αξιολόγηση σε εργαζόμενους ώστε να μη δημιουργηθεί κάποιος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων που θα τους εξαναγκάσει να συνεργάζονται λιγότερο μεταξύ τους . Τέλος μπορεί να παρατηρηθεί οι εργαζόμενοι να ξεκινούν με χαμηλή βαθμολογία και σταδιακά να αυξάνεται (steers et al. 2004).

7.5 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Βάσει της κλίμακας κατάταξης ο αξιολογητής δίνει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου και κατατάσσει τους υπαλλήλους σε μια σειρά βάσει εκείνων που συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία προς τη μικρότερη .

Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι (Miner, 2005) :

1. Μέθοδοι κατάταξης (Ranking procedures). Η κάθετη κατάταξη (straight procedure) είναι μια απλή μέθοδος που συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους , αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό (πχ. 1^{ος} ο τάδε , 2^{ος} ο τάδε κ.λπ.) . Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την ακολουθεί συνήθως κάθε προϊστάμενος .
2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative ranking) . Δίνουμε στον εκτιμητή μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και του ζητάμε να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους . Με τον τρόπο αυτό δημιουργούμε δυο μικρότερες κατηγορίες.

7.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (ABSOLUTE STANDARDS)

Βάσει αυτών των μεθόδων οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει ενός η περισσότερων χαρακτηριστικών και όχι συγκεκριμένα με αλλά άτομα . Δυο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας : α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με ένα 'ναι' η με ένα 'όχι', αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα , συνήθως επτά βαθμών (Miner , 2005) .

Ποιοτικές μέθοδοι (qualitative methods) : Οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται περισσότερο στην ανθρώπινη κρίση τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών εργαζομένων παρά την μέτρηση της παραγωγής του προϊόντος . Η επιχείρηση δίνει περισσότερο έμφαση στην κατηγορία αυτή , αφού μπορεί να πραγματοποιηθεί από όποιον έχει τη δυνατότητα να παρατηρεί την επίδοση των εργαζομένων , είτε αυτοί είναι συνάδελφοι , προϊστάμενοι η ακόμη και πελάτες . Συνήθως το αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος .

I . ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ : Εδώ ο προϊστάμενος του τμήματος κατατάσσει τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν με τη σειρά . Δηλαδή από τον καλύτερο ως τον χειρότερο (Ζαβλάνος , 2002 : 117)

II . ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΞΗ : Ο προϊστάμενος , με τη χρήση αυτής της μεθόδου προσδιορίζει στην αρχή ποιος είναι ο επόμενος καλύτερος και ο επόμενος χειρότερος , συνεχίζοντας με την ίδια λογική (Σαρμανιωτης , 2005 : 226 – 227) .

III . ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΝΑ ΖΕΥΓΗ : Στην παρούσα μέθοδο γίνεται η σύγκριση των εργαζομένων ανά ζεύγη στην ίδια εργασιακή ομάδα . Οπότε δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια από τον προϊστάμενο , ο οποίος αξιολογεί ποιο είναι το καλύτερο . Όσες περισσότερες φορές και αν εκλέγει κάποιος μέσα από τις ομάδες κατατάσσεται πρώτος (Ζαβλάνος , 2002 : 118) .

IV . Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΛΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ : Στην μέθοδο αυτή , ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κατηγορίες απόδοσης . Μπορούν να δημιουργήσουν πέντε κατηγορίες απόδοσης :

ΕΠΙΠΕΔΟ 1 . Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΠΙΠΕΔΟ 2 . Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΟ ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΛΛΑ ΣΥΝΙΣΤΑΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ 3 . Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΧΕΙ ΕΝΑ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΠΙΠΕΔΟ 4 . Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΧΕΙ ΥΨΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΠΙΠΕΔΟ 5 . Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΧΕΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

V . Η μέθοδος για την καταμέτρηση της απόδοσης των στελεχών.

Όσες μέθοδοι έχουν ήδη αναφερθεί δεν έχουν ευρεία εφαρμογή . Η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με τα ποσοτικά κριτήρια μέσω του τμήματος στο οποίο βρίσκονται .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μεγάλη προσπάθεια έχει γίνει τα τελευταία είκοσι χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολόγησης περισσότερο αντικειμενικά , περισσότερο αξιόπιστα και λιγότερο εξαρτώμενα από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή .

Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι :

8.1 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Εκτός από τις κλίμακες που έχουν ήδη αναφερθεί επινοήθηκαν και άλλες όμοιες έντυπες κλίμακες , όπως π.χ. για εργάτες που αμοίβονται με την ώρα , τυπικές ιδιότητες που αξιολογούνται είναι η ποσότητα και η ποιότητα της δουλειάς , η γνώση του έργου , η συνεργατικότητα , η αξιοπιστία , η πρωτοβουλία , η εργατικότητα και η στάση . Για στελέχη , τυπικοί παράγοντες που αξιολογούνται , είναι η ικανότητα για ανάλυση , η αποφασιστικότητα , η δημιουργική ικανότητα , η ηγετικότητα , η πρωτοβουλία , η εκτέλεση της εργασίας , ο συντονισμός και η συναισθηματική σταθερότητα .

Ένα είδος κλίμακας είναι ο συνεχής τύπος όπου αξιόλογων τοποθετεί ένα σημείο (π.χ. X) κάπου πάνω σε ένα συνεχές . Παράδειγμα ενός μόνο παράγοντα , π.χ. της στάσης . Δίνεται ένα συνεχές όπου υπάρχει μια βαθμολογία από το 0 έως το 20 . Εάν τοποθετηθεί το X στη βαθμολογία : 0 - 5 τότε ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για τη δουλειά του και είναι απρόσεκτος , 5 - 10 ο εργαζόμενος δείχνει ενδιαφέρον , δέχεται γνώμες και συμβουλές , 10 – 15 , ο εργαζόμενος δείχνει ενθουσιασμό για τη δουλειά του , τους συναδέλφους του και την επιχείρηση , 15 – 20 , ο εργαζόμενος είναι ενθουσιώδης , ζητά γνώμες και συμβουλές από τους άλλους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς , 2003) .

Άλλο είδος κλίμακας αξιολόγησης είναι ο μη συνεχής τύπος όπου ο αξιολογητής απλώς σημειώνει (π.χ. με X) ένα τετράγωνο που καλύτερα περιγράφει τον υπάλληλο . Και αυτά τα είδη των κλιμάκων έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μνημονεύονται στις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης (Steers et al. 2004) .

8.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Για να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων έχουν επινοηθεί οι μέθοδοι σύγκρισης που είναι:

8.3 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΩΣ (RANKING METHOD)

Σ' αυτή τη μέθοδο ο ταξινομός , που συνήθως είναι ο προϊστάμενος , ταξινομεί τους υφιστάμενους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό . Βοηθητικός τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο άριστος και ο ανεπηρεάστος των ανθρώπων του , και έπειτα κάνει το ίδιο και με τους υπόλοιπους έως ότου ταξινομήσει όλα τα άτομα τις ομάδας του .

Αδυναμία της μεθόδου θεωρείται το γεγονός ότι δεν αποκαλύπτεται η διάφορα ανάμεσα σε ανθρώπους που τοποθετούνται σε γειτονική σειρά , δηλαδή μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με αλλά στην ομάδα , αλλά δεν μας δείχνει πόσο καλύτερο ή χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με αλλά (Φαναριώτη , 2002) .

8.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ (FORCED DISTRIBUTION METHOD)

Με αυτή τη μέθοδο οι προϊστάμενοι αναγκάζονται να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους και έτσι δεν τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα σημείο της κλίμακας . Τους επιβάλλει δηλαδή η μέθοδος αυτή να βάζουν το 10% των υπαλλήλων τους στο επάνω μέρος της κλίμακας , το 20% στην επομένη υψηλότερη κατηγορία , 40% στο μέσο , 20% στην αμέσως χαμηλότερη κατηγορία και το 10% στο χαμηλότερο σημείο .

8.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ

Υπάρχουν δυο είδη (Φανουριώτη , 2002) :

8.5.1 Ο ΖΥΓΙΣΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ

Που αποτελείται από προτάσεις που έχουν μια αξία στη κλίμακα και περιγράφει διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο έργο . Ο επόπτης αξιολογώντας έναν υπάλληλο , σημειώνει τις προτάσεις που περιγράφουν την συμπεριφορά του ατόμου . Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που γνωρίζουν καλά την εργασία . Σε κάθε πρόταση αποδίδεται ένα βάρος που χαρακτηρίζεται από μερικά επίπεδα εκτελέσεως, από πολύ φτωχά έως εξαιρετικά . Προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν περιλαμβάνονται .

8.5.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΛΗΜΕΝΗΣ ΕΚΛΟΓΗΣ (FORCED – CHOICE)

Αναπτύχθηκε κατά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση των αξιωματικών του στρατού . Ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό τετράδων η ομάδων τεσσάρων προτάσεων η κάθε μια . Για κάθε τετράδα ο βαθμολογητής πρέπει να σημειώσει μια πρόταση που είναι περισσότερο περιγραφική τις απόδοσης και μια που είναι λιγότερο περιγραφική (Χατζηπαντελη , 1999) .

Οι τετράδες είναι φτιαγμένες έτσι ώστε η κάθε μια να περιέχει δυο προτάσεις ευνοϊκές και δυο μη ευνοϊκές .

Τέσσερις προτάσεις για παράδειγμα μπορεί να είναι :

1. Σπάνια λάθη ,
2. Αποτυγχάνει να εκτελέσει τις υποχρεώσεις του,
3. Δεν εκφράζει τις απόψεις του με αυτοπεποίθηση,
4. Τον σέβονται οι υφιστάμενοι του.

Η πρώτη και η τέταρτη πρόταση είναι ευνοϊκές ενώ η δεύτερη και η τρίτη μη ευνοϊκές .

Η περιγραφική αξία των προτάσεων τηρείται μυστική από τους επόπτες για να μην υπάρχει προκατάληψη . Για τον επόπτη υπάρχει δυσκολία να συζητήσει με τους υφιστάμενους του , αφού δε γνωρίζει πως βαθμολογούνται οι προτάσεις , κάτι αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα .

8.6 ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ

Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα , απαιτεί από τον επόπτη να καταγράψει σ' ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν επιτυχημένη ενεργεία και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά .

Αυτά μεταφέρονται σ ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες η χαρακτηριστικά από τα όποια καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς .

Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών η ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση , η ικανότητα για μάθηση , η παραγωγικότητα , η αξιοπιστία , η ακρίβεια στην εργασία , η ευθύνη και η πρωτοβουλία .

Για μηχανικούς , παραδείγματα απαιτήσεων της δουλειάς είναι : ικανότητα στον σχεδιασμό , ικανότητα λήψης αποφάσεων , γράψιμο αναφορών , συντονισμός με άλλες ομάδες , δημιουργικότητα , τεχνικές γνώσεις , κόστος λαθών κλπ. Και καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική γιατί αλλιώς οι επόπτες ξεχνούν τα περιστατικά των ανθρώπων τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης , 2004) .

8.7 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ (FIELD REVIEW)

Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει έντυπα για τους υφιστάμενους του . Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές .

Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση , αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά : ανεπαρκής , ικανός και άριστος .

Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού εξασφαλίζει από τον επόπτη , σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την απόδοση του υπαλλήλου , τον διευκολύνουν για το λόγο της αξιολόγησης , τον τρόπο βελτίωσης της και σε συνέχεια του υπό αξιολογήσεως υπαλλήλου (Μπουραντας , 2002) .

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα :

Απαλλάσσει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο της αξιολογήσεις εξαιτίας του έλεγχου του γραφείου προσωπικού , το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις , αν ερευνήσει βαθύτερα μειονεκτήματα της μεθόδου αποτελεί η απασχόληση δυο στελεχών για την αξιολόγηση (Μπουραντας , 2002) .

8.8 ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (GROUP APPRAISAL)

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία γίνεται δε από τον προϊστάμενο και τρεις – τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου .

Ένας απ' αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού) .

Στη σύσκεψη ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα . Ακόλουθι συζήτηση κι εκφράζονται ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της εκτελέσεως και σχέδια για εξέλιξη του ατόμου .

Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως : ανεπαρκής , κάλος , άριστος , κλπ. δηλ. αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σε συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε (Τερζίδης και Τζωρτζάκη , 2004) .

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου συνιστάται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις και επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Μειονέκτημα και εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου .

8.9 ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΕΚΘΕΣΗ (FREE – FORM ESSAY)

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων , αλλά την από μέρους του προϊσταμένου καταγραφή , σ ' ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεων του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως : η φύση της εκτέλεσης της εργασίας , λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον .

Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες , κάτι που δεν υπάρχει σ ' όλους τους επόπτες (Μπουραντας , 2002) .

8.10 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοση του , όποτε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή .

Τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δυο σκοπούς (Τερζίδης και Τζωρτζάκη , 2004) :

- Πετυχαίνεται παραπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει τη πρόοδο του καθώς και το κατά ποσό εκτιμάται από τον προϊστάμενο του .
- Δίνουν την ευκαιρία στον επόπτη να συμβουλευτεί τον υφιστάμενο για το πώς θα βελτιώσει την απόδοση του . Σε μερικές επιχειρήσεις εξάλλου ποτέ δεν ανακοινώνεται στα στελέχη το πώς έχουν αξιολογηθεί και έτσι δεν γνωρίζουν αυτά το που « στέκονται » , κάτι που έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό τους . Σ' άλλους όμως οργανισμούς η διοίκηση θεωρεί δίκαιη την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων και όχι όπως άλλοτε που καλούνταν κάποιος μόνο όταν βρισκόταν σε κάποια δυσκολία (όπως όταν δεν έκανε καλά τη δουλειά του) . Ωστόσο υπάρχουν και πολλοί διοικούντες που ησυχάζουν με την ιδέα στον υφιστάμενο , δεν χρειάζεται να ειπωθεί τίποτα το ιδιαίτερο , αφού τα ξέρει όλα από την καθημερινή επαφή με τη δουλειά και γι αυτό κυριολεκτικά ταραάζονται όταν ακούν από τον υφιστάμενο τους ότι « ο προϊστάμενος ποτέ δεν μου είπε πως εργάζομαι » . Γι ' αυτό στην πραγματικότητα η συνέντευξη μειώνει τις παρανοήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενου . Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης όμως δεν είναι καθόλου εύκολες κι αν δεν γίνονται καλά μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρεξηγήσεις . Γι αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολόγησης ακολουθώντας ένα ζυγισμένο διάγραμμα , όπως (Μπουραντας , 2002) :
- Ο ανώτερος λέει στον υφιστάμενο του το σκοπό της συνέντευξης που είναι να τον βοηθήσει για ένα καλύτερο έργο .
- Ο ανώτερος τότε του παρουσιάζει την αξιολόγηση ανακοινώνοντας του πρώτα τα ισχυρά σημεία και κατόπιν τα αδύνατα .
- Έπειτα ο ανώτερος ζητά γενικά σχόλια πάνω στην αξιολόγηση . Προβλέπει πως ο υφιστάμενος είναι δυνατό να εκδηλώσει κάποια εχθρότητα στις αρνητικές αξιολογήσεις κι επιτρέπει σ' αυτόν να ξεσπάσει .
- Τότε ο προϊστάμενος προσπαθεί να ενθαρρύνει τον υφιστάμενο να δώσει ο ίδιος την εικόνα της προόδου του , τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και πως μπορούν να λυθούν .
- Η συνέντευξη τελειώνει με συζήτηση για το πώς ο ίδιος ο υφιστάμενος μπορεί να ξεπεράσει αδύνατα σημεία και για το πώς ο προϊστάμενος μπορεί να τον βοηθήσει . Ο ανώτερος μάλιστα προσπαθεί να δεχτεί κάθε κριτική η αντίδραση από μέρους του υφιστάμενου του , χωρίς επιχειρήματα η ανταπαντήσεις . Βοήθα τον υφιστάμενο να σώσει το κύρος του και δεν εκθέτει τα αδικαιολόγητα άλλοθι του . (Πάντα ο περισσότερος χρόνος πρέπει να διατίθεται για τα αδύνατα και όχι τα καλά σημεία .) . Μερικοί επόπτες αρχίζουν την συνέντευξη ρωτώντας τον υφιστάμενο « Πείτε μου πως νομίζετε ότι κάνετε τη δουλειά σας ; » , κι ύστερα του δείχνουν την αξιολόγηση . Αυτός ο τρόπος έχει το πλεονέκτημα τούτο : αφήνει τον εργαζόμενο να εκφράσει πρώτος τη γνώμη του , όποτε συχνά είναι ευκολότερο να ασκήσει κριτική στον εαυτό του παρά να δηχθεί κριτική από άλλους . Αν μάλιστα δε γνωρίζει ότι πρόκειται περί αξιολογήσεως , η μέθοδος θα ήταν σπουδαία σαν είδος εκπαίδευσης . Όμως , στην περίπτωση της αξιολόγησης ο υφιστάμενος φροντίζει να λέει ότι ο προϊστάμενος θέλει , καθώς επίσης σταθμίζει και την ανασφάλεια που υπάρχει αν αποκαλύψει κάτι (Κανελλόπουλος , 2002).

8.10.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κατά τον τελευταίο χρόνο πολλές επιχειρήσεις τείνουν να εγκαταλείπουν αυτό το είδος της αξιολόγησης γιατί θεωρούν πως μια περίοδος αξιολόγησης είναι κάτι δυσάρεστο για διοικούντες και διοικούμενους .

Άλλοι προϊστάμενοι ισχυρίζονται πως η δουλειά τους είναι η παράγωγη και όχι η εξέλιξη των υφιστάμενων , η όποια αποτελεί ιδέα των προσωπαρχών , οι όποιοι και οφείλουν μα κάνουν αυτή τη δουλειά . Αισθάνονται δε , άσχημα κάθε φορά που πρέπει να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους τους , αφού κι οι υφιστάμενοι προσβλέπουν αυτή την αξιολόγηση με αμυντική διάθεση , υποψία κι εχθρότητα

αφού συνήθως εκτιμούν την απόδοση τους υψηλότερα από τον προϊστάμενο τους με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη απόδοση και τη φθορά των σχέσεων προϊσταμένου – υφιστάμενου (Κανελλόπουλος, 2002).

Γι' αυτό πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν τις δυσάρεστες αλήθειες, όποτε έτσι η αξιολόγηση χάνει το πραγματικό νόημα της. Έπειτα, το κάθε άτομο δέχεται διαφορετικά την αξιολόγηση, η οποία σε μερικούς μπορεί να έχει δυσάρεστες συνέπειες (π.χ. να χάσει το άτομο την αυτοπεποίθησή του, η να υποστεί κάποια νευρική κατάσταση, κλπ). Γι' αυτό οι διοικούντες πρέπει να έχουν υπόψη τα εξής (Miner, 2005):

- Όπου λάθος είναι δύσκολο ή αδύνατο να διορθωθεί δεν χρειάζεται να συζητηθεί καθόλου (εκτός αν ο υφιστάμενος θέλει να γνωρίζει γιατί δεν προάγεται).
- Όπου τα λάθη είναι διορθωτά, το καλύτερο είναι να το παρουσιάζει το ίδιο το άτομο. Μια αξιολόγηση γίνεται περιοδικά δεν πειράζει αν δεν κάνει τούτο την πρώτη φορά, φτάνει να δείχνει μια βαθμιαία πρόοδο στη διόρθωση των μειονεκτημάτων του όπου μπορεί, και όταν δεν μπορεί να τα ξεπεράσει να τα αποδέχεται.
- Σε μερικές περιπτώσεις η απόδοση είναι τόσο φτωχή ώστε να δημιουργείται πρόβλημα απολύσεως. Τότε είναι πιο δίκαιο να δοθεί στο άτομο μια προειδοποίηση, έστω κι αν υπάρχει μια μικρή ελπίδα για αλλαγή συμπεριφοράς.

Ύστερα από όλα αυτά μπορεί κάποιος σαν συμπέρασμα να πει τα εξής:

Η συνέντευξη αξιολόγησης στην πραγματικότητα αποτελεί ένα είδος προπόνησης

(Coaching) και ο κάλος προϊστάμενος αναγνωρίζει πως τούτο πρέπει να συμβαίνει συχνότερα και όχι κάθε έξι μήνες. Η προπόνηση αυτή αποτελεί εξάλλου το ισοδύναμο μιας συνέντευξης αξιολόγησης και δε χρειάζεται να γίνει κατά ένα ορισμένο χρόνο. Αυτός που δεν διοικεί καλά μπορεί ίσως να καταφύγει σε μια συνέντευξη αξιολόγησης (που μπορεί να κάνει περισσότερο κακό παρά καλό), η ίσως να την αγνοήσει ολωσδιόλου. Γι' αυτό η περιοδική συνέντευξη αξιολόγησης ταιριάζει στον κανονικό προϊστάμενο, ο οποίος έτσι αναγκάζεται να σκέπτεται για την περίοδο του κάθε υφιστάμενου και ύστερα να κάθεται και να συζητά μαζί του για τις σχέσεις τους (Κανελλόπουλος, 2002).

Μια τελευταία επιφύλαξη κατά της συνέντευξης αξιολόγησης: Είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος είναι κατά κάποιο τρόπο λίγο ψυχίατρος για να επιφέρει αλλαγές στους ανθρώπους ή υπεύθυνους για την παράγωγη;

8.11 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμία φορά τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους.

Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να ελέγχουν 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 που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους (Ramlal, 2004).

8.12 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον Mc Gregor (1957) και βασίζεται στις εξής δυο βασικές αρχές:

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

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

- Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται αρχικά από τον προϊστάμενο και ακόλουθη συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφιστάμενους ή προτείνονται από τους υφιστάμενους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο το δυνατό σε ποσοτικά μεγέθη.
- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιορισθεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.
- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί. Το βήμα αυτό αρχίζει με τη αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.
- Το τελικό βήμα συνιστάται στον καθορισμό νέων στόχων για την επομένη χρονική.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αλλά και μέσο ανάπτυξης της γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει.

Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο αυτή με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας (Remlap , 2004) .

Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους .

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση , όπου είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απολυτό δίκαιο σύστημα ανταμοιβών , λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων όσο και της διαδικασίας αξιολόγησης .

Παρ' όλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση , θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί (Miner , 2005) .

8.13 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (BEHAVIOURALLY ANCHORED RATING SCALES – B.A.R.S. AND BEHAVIOURAL OBSERVATION SCALES – B.O.B.S.)

Πρόκειται για μια μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος .

Συγκεκριμένα , για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας , δημιουργείται μια κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη την βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοσή του ως προς το εν λόγω κριτήριο .

Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα .

Η διαδικασία που ακολουθείται για τη ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής :

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοσή του εργαζομένου σε μια θέση . Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης .
2. Μια άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση .
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη .
4. Μια τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα όποια δεν συμπεριλήφθησαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μια διαφορετική κλίμακα .

Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση .

Η παραπάνω μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και σύνθετη αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και φυσικά αρμονική συνεργασία μεταξύ τους . Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται το ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη κλίμακα με βάση την όποια θα βαθμολογηθούν , γεγονός που τους προδιαθέτει θετικά προς την αξιολόγηση , καθώς και ότι η μέθοδος αυτή μετρά με αντικειμενικότητα τη συμπεριφορά του εργαζομένου που είναι αδύνατο να εκτιμηθεί με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς , 2003 : 343) .

8.14 ΑΣΚΗΣΕΙΣ IN BASKET / IN TRAY

Ο υποψήφιος αναλαμβάνει ένα ρολό σε μια εικονική επιχείρηση .

Σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα , αξιολογεί μια κατάσταση και καταγράφει τις κινήσεις στις οποίες πρέπει να προβεί ώστε να την αντιμετωπίσει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται . Σε αυτή την άσκηση , μπορεί ο κάθε συμμετέχων να περάσει και από μια διαδικασία συνέντευξης κατά τη διάρκεια της οποίας μπορεί να εξηγήσει πιο αναλυτικά στους αξιολογητές αυτό που έχει σημειώσει και τη λογική στην όποια βασίστηκε . Στις ασκήσεις in basket / in tray αξιολογούνται οι αναλυτικές και οργανωτικές ικανότητες του υποψήφιου καθώς και η ικανότητα του να θέτει προτεραιότητες (Miner , 2005) .

8.15 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360 ΜΟΙΡΩΝ

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει το προσωπικό μιας εταιρίας ή οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών .

Το προσωπικό αξιολογεί το προσωπικό , δηλαδή ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο , τους συναδέλφους κ.τ.λ.

Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να επιτύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζομένου , χρησιμοποιώντας όσα άτομα συνεργάζονται και έχουν σχέση με το άτομο (ομοβάθμιοι , υφιστάμενοι, προϊστάμενοι) .

Η μέθοδος των 360 μοιρών ετοιμάζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου , οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν τις δεξιότητες τις γνώσεις το τρόπο αντιμετώπισης και της ικανότητας . Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε μια ομάδα ατόμων συμπεριλαμβανόμενου του προϊσταμένου , του διευθυντή , συναδέλφων και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας , και των πελατών . Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται .

Συλλέγονται όλα τα ερωτηματολόγια , τα όποια είναι ανώνυμα και ο προϊστάμενος του εργαζομένου που αξιολογήθηκε έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα . Ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενο του ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του (Κανελλόπουλος , 2002) .

Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα όποια σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν .

Επιπλέον , η μέθοδος αποσκοπεί ώστε ο εργαζόμενος να λάβει εντύπωση που προκαλεί το άτομο του μέσα στον εργασιακό του χώρο από όσα άτομα συνεργάζεται .

Με αυτό το τρόπο , είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν .

Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική , αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα , διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό , ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία έγινε μια περιγραφή των βασικών συστημάτων αξιολόγησης θέσεων εργασίας προσωπικού , των αρχών πάνω στις οποίες στηρίχτηκαν αυτά τα συστήματα καθώς και κάποιων σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης .

Τα συστήματα αυτά δεν είναι πανάκεια που λύνουν τα προβλήματα της κάθε επιχείρησης . Χρειάζονται ίσως προσαρμογές ή και πολλές τροποποιήσεις ή ακόμα και περαιτέρω ανάπτυξη προκειμένου

να εφαρμοστούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση . Εκείνο που έχει ίσως πιο μεγάλη αξία από τα συστήματα είναι η φιλοσοφία πάνω στην οποία πρέπει να στηρίζονται και η γενικότερη διαδικασία υλοποίησης .

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη ώστε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ο εργαζόμενος και μέσα από αυτόν και η επιχείρηση . Δίνοντας στον εργαζόμενο τη σωστή αξιολόγηση και φέροντας του όπως του αξίζει βάσει της απόδοσης του , αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και η όρεξη του για εργασία . Όταν βλέπει ότι η ανάγκη του καλύπτεται από την εργασία που κάνει και ότι ο προϊστάμενος του ανταποκρίνεται σε αυτές , τότε η πορεία του μέσα στην επιχείρηση είναι θετική και αναπτύσσεται με τον καιρό .

Οι εταιρίες έχουν την υποχρέωση να υπολογίζουν πέραν του δικού τους συμφέροντος και το συμφέρον του εργαζομένου . Είναι σημαντικό να εξετάζουν προσεκτικά τον τρόπο που θα αξιολογούν τον κάθε εργαζόμενο έχοντας υπόψη τη διαφορετικότητα του κάθε ατόμου αλλά και την ψυχολογία που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επίδοση και τη διάθεση .

Ειδικά στους σύγχρονους ρυθμούς που βιώνει ο κόσμος είναι δύσκολο να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην προσωπικότητα του ατόμου , λόγω των γρήγορων ρυθμών που κινούνται τα πάντα . Εδώ είναι απαραίτητο να κρατηθούν οι αξίες των εταιριών , να δημιουργούνται επιχειρήσεις με γερές βάσεις , να βασίζονται στον εργαζόμενο ως άνθρωπο και όχι ως μηχανή κάτι που παρατηρείται στις μέρες μας . Με αυτή όμως την κατάσταση πέφτει το ηθικό των εργαζομένων , εργατών , μισθωτών , υπαλλήλων και εντείνεται – αυξάνεται έτσι το πρόβλημα της πτώσης των επιχειρήσεων .

Η παρακίνηση και τα κίνητρα που θα παροτρύνουν – υποκινήσουν τον εργαζόμενο είναι αυτά που θα βοηθήσουν και την επιχείρηση οικονομικά και ηθικά αλλά και τον εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητά του .

Έτσι , στην διαδικασία της αξιολόγησης τα αποτελέσματα θα είναι θετικά και πιο ικανοποιητικά . Πάντως , η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αναγκαία για μια επιχείρηση αφού αξιοποιεί τις λειτουργίες της , επαναπροσδιορίζει τις αξίες και τους στόχους της και βοηθά στην περαιτέρω ανάπτυξη της .

Η κρίση της απόδοσης των στελεχών πρέπει να είναι ανάλογη με τη οργανωτική υποδομή των επιχειρήσεων . Η βαθμολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο αλληλοελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και να τίθεται υπόψιν του βαθμολογούμενου .

Ένα κοντινό πρόγραμμα αξιολόγησης είναι δυνατό να βοηθήσει τον κάθε υπάλληλο να αποκτήσει μια ρεαλιστική στάση προς τις προσδοκίες του και να δώσει μια καθαρή ένδειξη για το που στέκεται .

Αν η αξιολόγηση είναι αξιόπιστη , ή ανίσχυρη ή και τα δύο , η εξαιτίας της διαφοροποιημένης μεταχείρισης του εργαζομένου δύσκολα αναμένεται να παράγει τις επιθυμητές συνέπειες – αποτελέσματα . Αν η εκτίμηση ή η αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε αντικειμενικές μετρήσεις της συμβολής ενός υπαλλήλου στους στόχους του οργανισμού , τότε επιτυγχάνεται η συμφωνία μεταξύ συμπεριφοράς και στόχων του οργανισμού . Επίσης μπορεί να αναληφθεί διορθωτική ενέργεια σε μια προσπάθεια να ευθυγραμμιστεί η συμπεριφορά πιο κοντά στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης . Όμως οι μέθοδοι ταξινόμησης που περιλαμβάνουν τεχνικές διαβαθμίσεως ή επιβεβλημένης διασποράς τείνουν να δημιουργούν ένα άσχημο κλίμα το οποίο μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία του κυνισμού και της αποθάρρυνσης .

Η έρευνα υποδεικνύει πως παραδοσιακές τεχνικές ταξινόμησης σύμφωνα με την αξία του υπαλλήλου περιορίζονται ακριβώς σε λίγα χαρακτηριστικά , όπως π.χ. 'ποσό εργασίας' , ' ποιότητα εργασίας' και 'διαπροσωπικές σχέσεις' . Επιπλέον η έρευνα υποδεικνύει πως περιγραφές χαρακτηριστικών που πρέπει να εκτιμηθούν και μεθόδων διαβαθμίσεως συντελούν στην αύξηση της εγκυρότητας . Μολονότι ταξινομήσεις υφιστάμενων προϊστάμενων χρησιμοποιούνται πιο συχνά , έχει διαπιστωθεί πως υπάρχει κάποια χρησιμότητα και στις ταξινομήσεις προϊσταμένων από υφιστάμενους .

Οι διαβαθμίσεις από συναδέλφους ιδιαίτερα φαίνονται χρήσιμες στις αποφάσεις προαγωγής και οι διαβαθμίσεις από υφιστάμενους έχουν κάποια χρησιμότητα για την ανάπτυξη στελεχών .

Μερικές συνοπτικές προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση είναι :

- Όσο πιο σχετικά με την εκτέλεση είναι τα κριτήρια αξιολόγησης , και όχι με το πρόσωπο που εκτελεί , τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η αξιολόγηση εκτελέσεως .
- Αν ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι οι αμοιβές , τότε η αποτελεσματική επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει γραφικές ταξινομήσεις , ανασκοπήσεις , τεστ αποδόσεως , επιβεβλημένη διασπορά , και κρίσιμα περιστατικά .
- Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός του στελέχους στον οργανισμό , τόσο λιγότερο πιθανό είναι να χρησιμοποιηθεί επίσημη αξιολόγηση .
- Όσο σπουδαιότερο είναι το διοικητικό έργο και υψηλότερη η θέση μέσα στον οργανισμό , τόσο περισσότεροι θα είναι οι αξιολογούμενοι που θα χρησιμοποιηθούν αλλά ανεπίσημα .
- Όσο περισσότερο προς το μέλλον είναι προσανατολισμένη η συνέντευξη αξιολόγησης τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η διαδικασία αξιολόγησης .

Άρα λοιπόν η 'αξιολόγηση' συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης καθώς λειτουργεί ως ένα μέσο που παρακινεί τον υπάλληλο να φτάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο ανταπόκρισης με την κατάλληλη βεβαία υποστήριξη των προϊσταμένων του .

Το σύστημα της αξιολόγησης αποδίδει ίση βαρύτητα και στην ανάπτυξη και 'αξιοποίηση' του ατόμου.

Η μεθοδολογία του συστήματος της αξιολόγησης εξασφαλίζει αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων αφετέρου τη συλλογή κα αποτύπωση πληροφοριών γύρω από την ανταπόκριση τους , της προοπτικές εξέλιξης τους , τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους .

Τα δεδομένα αυτά εξεταζόμενα με τις πραγματικές προϋποθέσεις που τίθεται ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και οι εισηγήσεις των κριτών τους (π.χ. εκπαιδευτικές ανάγκες , βελτίωση κάποιων αδυναμιών) προσδιορίζουν τις επιλογές ανάπτυξης και αξιοποίησης , προς όφελος των ιδιωτών και της επιχείρησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ)

Για την εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε έρευνα σε διάφορες μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις με σκοπό την καλύτερη κατανόηση και συλλογή πληροφοριών για το τι τρόπους αξιολόγησης χρησιμοποιούν αυτές οι εταιρίες και κατά ποσό ωφέλησαν στην πραγματοποίηση των στόχων τους και στις περαιτέρω λειτουργίες τους γενικότερα.

Η μέθοδος της έρευνας που επιλέχτηκε ήταν το ερωτηματολόγιο .

10.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην εταιρία σας;
2. Ποια κριτήρια χρησιμοποιείται για την πρόσληψη υπάλληλων στην εταιρία σας;
3. Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση;
4. Τι είδους τρόπους εκπαίδευσης χρησιμοποιεί η εταιρία σας;
5. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα προσδιορίστε την αποδοτικότητα των εργαζομένων στην εταιρία σας:
 - i) Καλή,
 - ii) Μέτρια,
 - iii) Χαμηλή
6. Ποια μέθοδος επιλογής προσωπικού χρησιμοποιεί η εταιρία σας;
7. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση ωφέλησε το προσωπικό και την επιχείρησή σας;
8. Ποιος έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρησή σας:
 - i) Πρόεδρος – διευθύνων σύμβουλος,
 - ii) Διευθυντής εταιρίας,
 - iii) Διευθυντής προσωπικού,
 - iv) Διευθυντής παραγωγής,
 - vi) Εξωτερικός σύμβουλος
9. Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησής σας;

Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΣΤΕΛΕΧΟΙ
Πληροφορικής		
Μάρκετινγκ – Πωλήσεων		
Οργάνωσης και Διοίκησης		

Διοίκηση ομάδων		
Ηγεσία / Επικοινωνία		
Άλλο		

10. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού ;

ΜΕΘΟΔΟΙ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΣΤΕΛΕΧΗ
Εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία.		
Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων κλπ).		
Σεμινάρια διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης.		
Εξωτερικοί εκπαιδευτές.		
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς.		
E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση).		
Self – Development		
Άλλο		

11. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρησή σας και ποιοι αξιολογούνται;

12. Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρησή σας;

13. Με βάση ποια κριτήρια αξιολογούνται οι εργαζόμενοι;

14. Θεωρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρησή σας είναι αποτελεσματικό; Ποιά είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να έχει μια αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική;

15. Υπάρχει στην επιχείρησή σας έντυπο αξιολόγησης το οποίο να συμπληρώνεται και από τον αξιολογητή και από τον αξιολογούμενο;

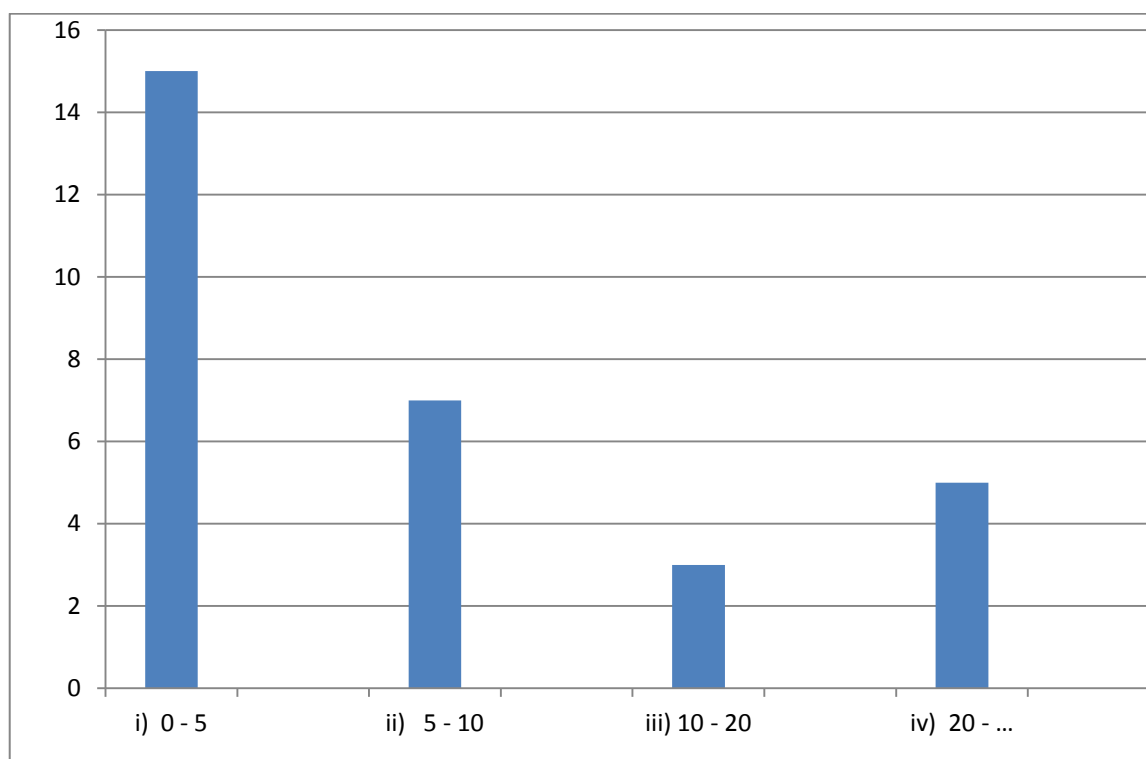
16. Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης ; Κάθε ποτέ συμβαίνει αυτό και ποιους στόχους επιθυμείτε να φτάσετε μέσω αυτής ;

10.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην εταιρία σας;

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		
i)	0 - 5	15
ii)	5 - 10	7
iii)	10 - 20	3
iv)	20 - ...	5



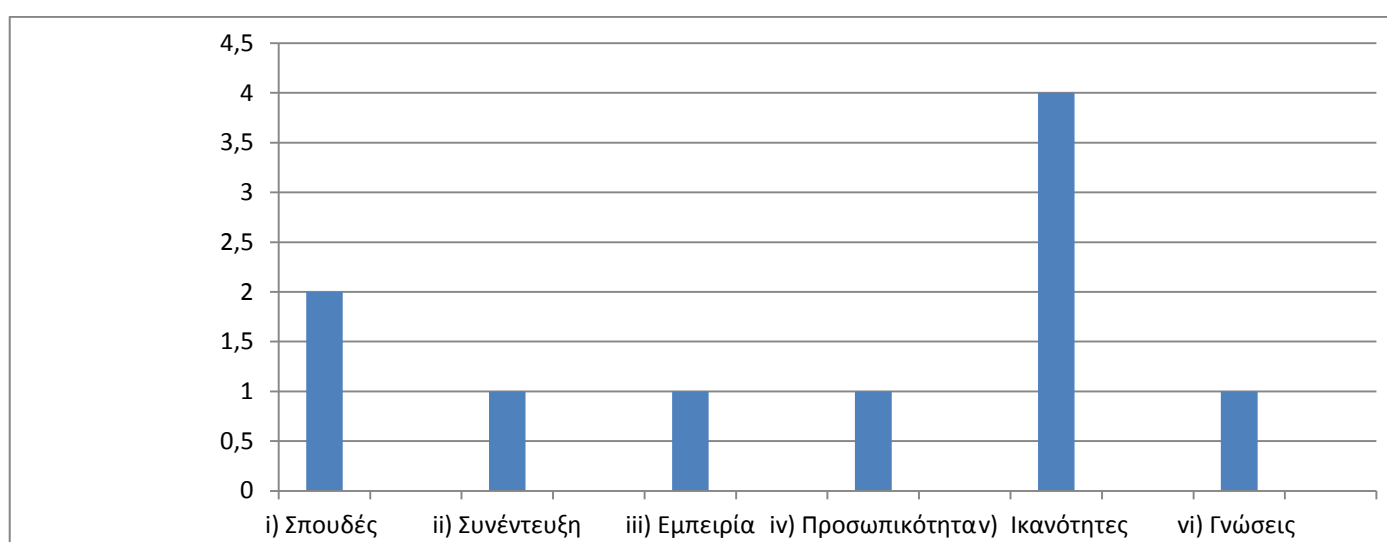
Πίνακας 1.1

- Σύμφωνα με το πίνακα 1.1 οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν απασχολούν μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού αυτό οφείλεται στη μείωση εργατικού δυναμικού λόγω διαφόρων οικονομικών παραγόντων που οφείλεται κυρίως στην κρίση της οικονομίας . Με συνέπεια περισσότερος καταμερισμός θέσεων εργασίας στα είδη υπάρχων άτομα της επιχείρησης έχοντας ως αποτέλεσμα περισσότερες εργατοώρες και μεγαλύτερες ευθύνες στο χώρο της δουλειάς .

ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για την πρόσληψη υπάλληλων στην εταιρία σας;

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	
i) Σπουδές	2
ii) Συνέντευξη	1
iii) Εμπειρία	1
iv) Προσωπικότητα	1
v) Ικανότητες	4
vi) Γνώσεις	1



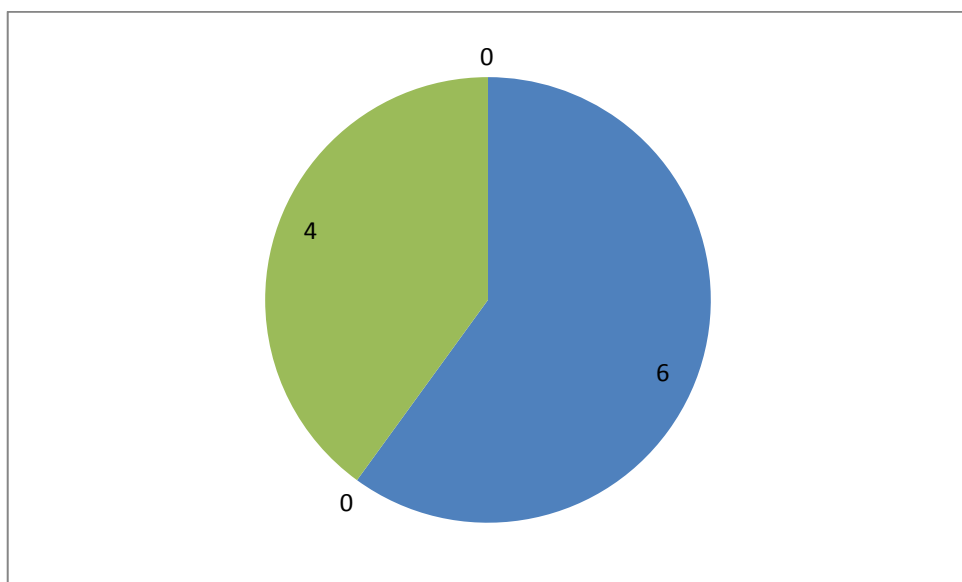
Πίνακας 2.1

- Με βάση τα στοιχεία του πίνακα 2.1 προκύπτουν ότι οι σημερινές επιχειρήσεις – εργοδότες δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένα κριτήρια πρόσληψης όπως ικανότητα συνέντευξης – παρουσίασης εμπειρία στο εργασιακό περιβάλλον , ανάπτυξη ικανοτήτων , γνώσεις αλλά κυρίως το πιο σημαντικό προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη του εργοδότη είναι η προσωπικότητα – ήθος – χαρακτήρας .

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση;

ΝΑΙ	6
ΟΧΙ	4



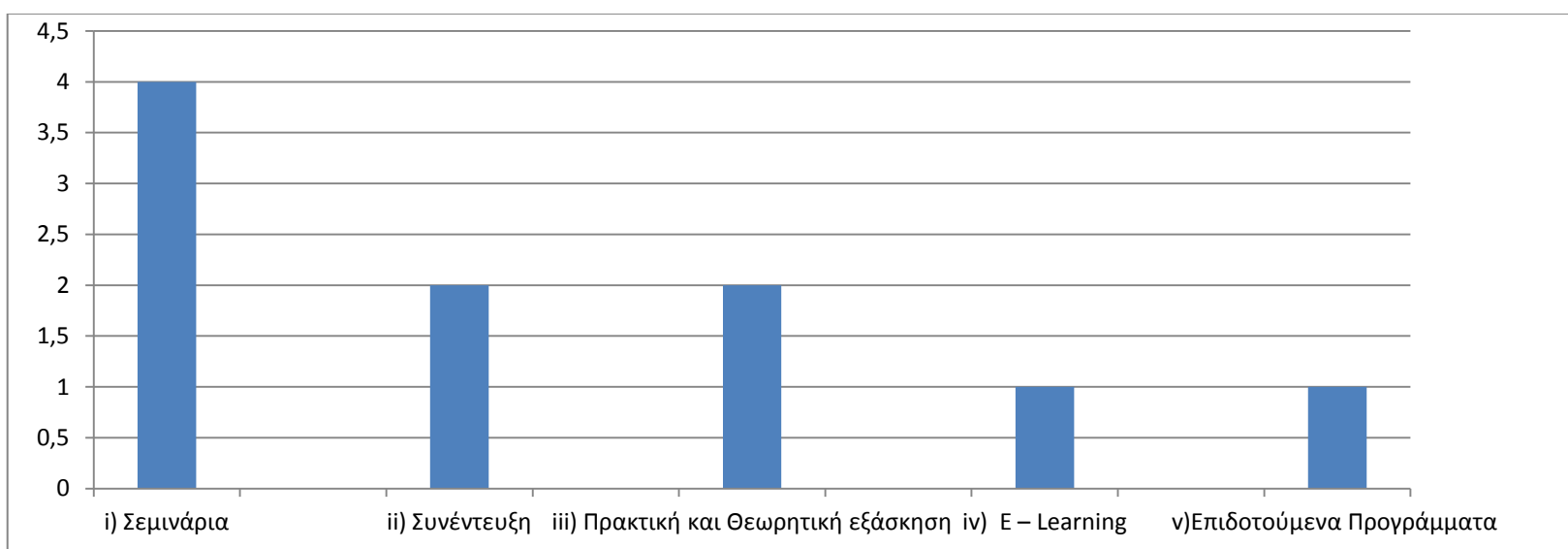
Πίνακας 3.1

- Από τον πίνακα 3.1 φαίνεται πως ένα μεγάλο ποσοστό των εταιριών όπου συμμετείχαν στην έρευνα έχουν αναπτύξει – δημιουργήσει ένα σύστημα διαδικασιών πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση .

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Τι είδους τρόπους εκπαίδευσης χρησιμοποιεί η εταιρία σας;

ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
i)	Σεμινάρια	4
ii)	Συνέντευξη	2
iii)	Πρακτική και Θεωρητική εξάσκηση	2
iv)	E – Learning	1
v)	Επιδοτούμενα Προγράμματα	1



Πίνακας 4.1

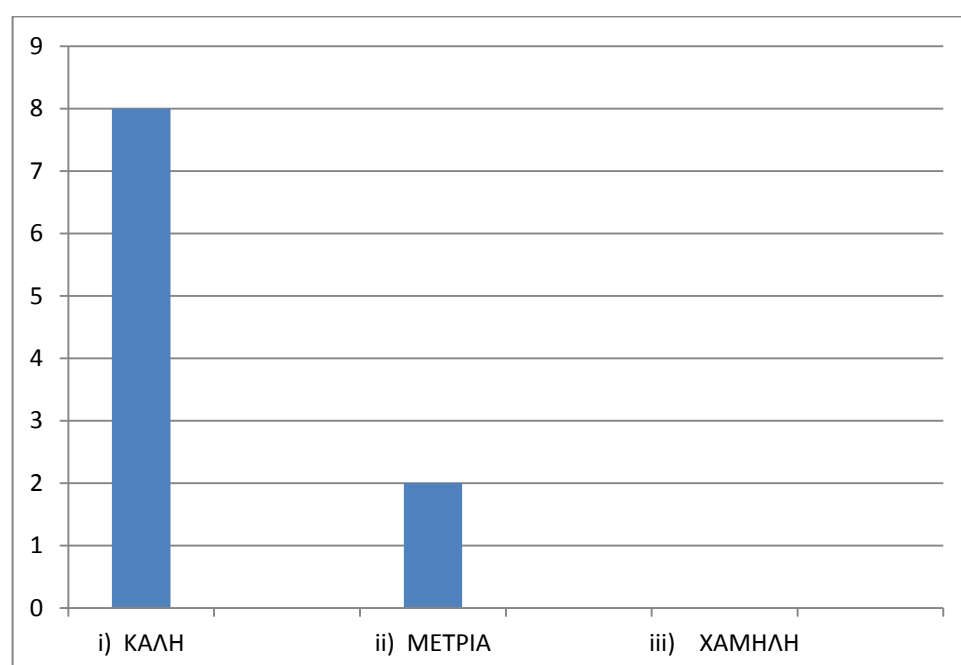
- Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από τον παραπάνω πίνακα δείχνουν πως αρκετές από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως τρόπους εκπαίδευσης τα σεμινάρια , κάποιες άλλες τη συνέντευξη και την πρακτική – θεωρητική άσκηση ένα μικρό ποσοστό αυτών στηρίζεται στην χρήση του E – learning και στα επιδοτούμενα προγράμματα .

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα προσδιορίστε την αποδοτικότητα των εργαζομένων στην εταιρία σας:

- i) Καλή,
- ii) Μέτρια,
- iii) Χαμηλή

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
i) ΚΑΛΗ	8
ii) ΜΕΤΡΙΑ	2
iii) ΧΑΜΗΛΗ	0



Πίνακας 5.1

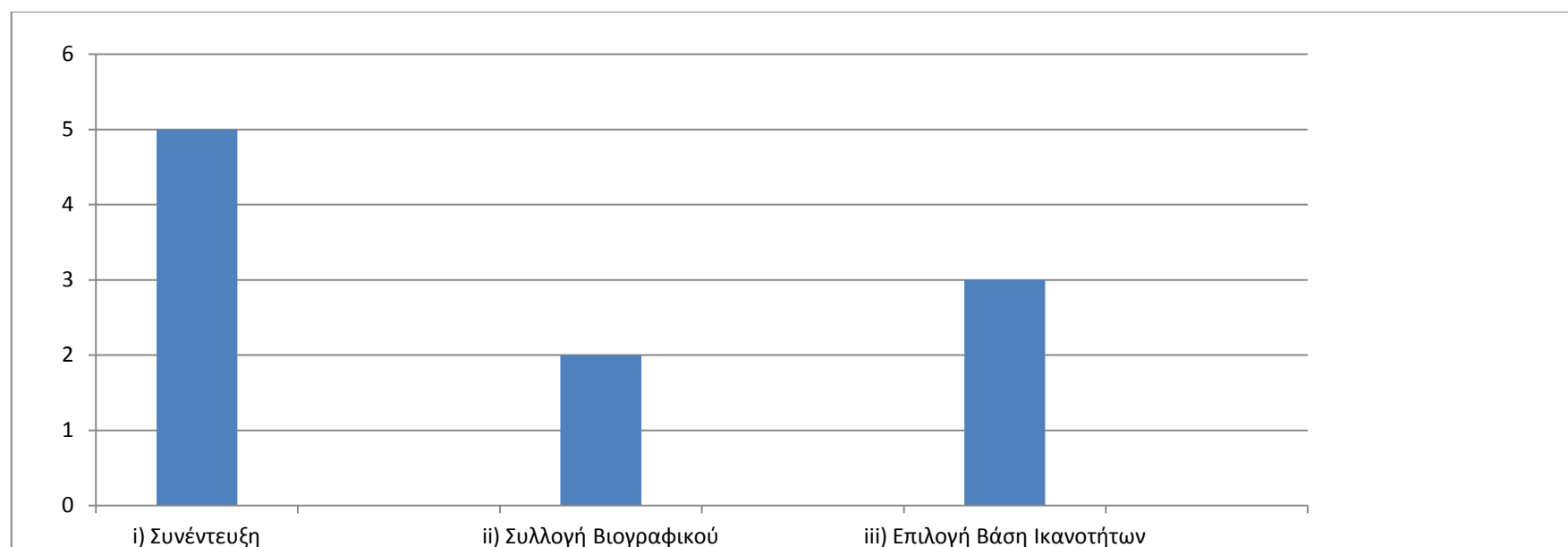
- Με βάση τον πίνακα 5.1 αρκετές επιχειρήσεις χαρακτήρισαν την ποιότητα των εργαζομένων τους αρκετά ικανοποιητική δηλαδή καλή ενώ κάποιες άλλες χαρακτήρισαν την προσφορά υπηρεσιών του εργατικού δυναμικού ως χαμηλή .

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Ποιά μέθοδος επιλογής προσωπικού χρησιμοποιεί η εταιρία σας;

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	
i) Συνέντευξη	5

ii)	Συλλογή Βιογραφικού	2
iii)	Επιλογή Βάση Ικανοτήτων	3



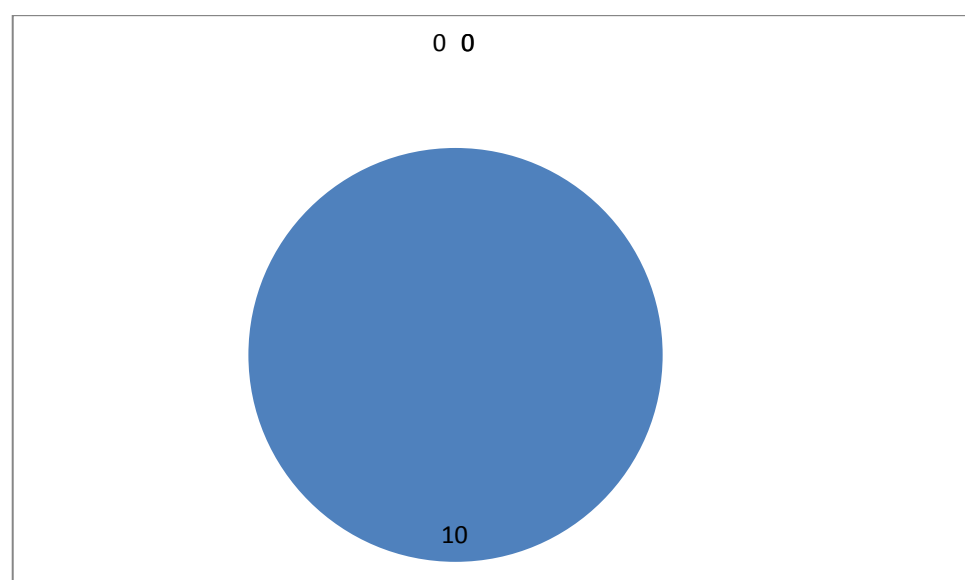
Πίνακας 6.1

- Με βάση τον πίνακα 6.1 οι περισσότερες επιχειρήσεις απάντησαν πως θεωρούν τη μέθοδο της συνέντευξης ως τον πιο κατάλληλο και άμεσο τρόπο επικοινωνίας του εργοδότη και του ατόμου του οποίου θέλει να εργαστεί. Ακόμα άλλες επιχειρήσεις αναφέρθηκαν περισσότερο στην συλλογή βιογραφικού και την επιλογή βάσης ικανοτήτων προκειμένου να κρίνουν αν είναι κατάλληλο το άτομο για τη θέση εργασίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση ωφέλησε το προσωπικό και την επιχείρησή σας;

ΝΑΙ	10
ΟΧΙ	0



Πίνακας 7.1

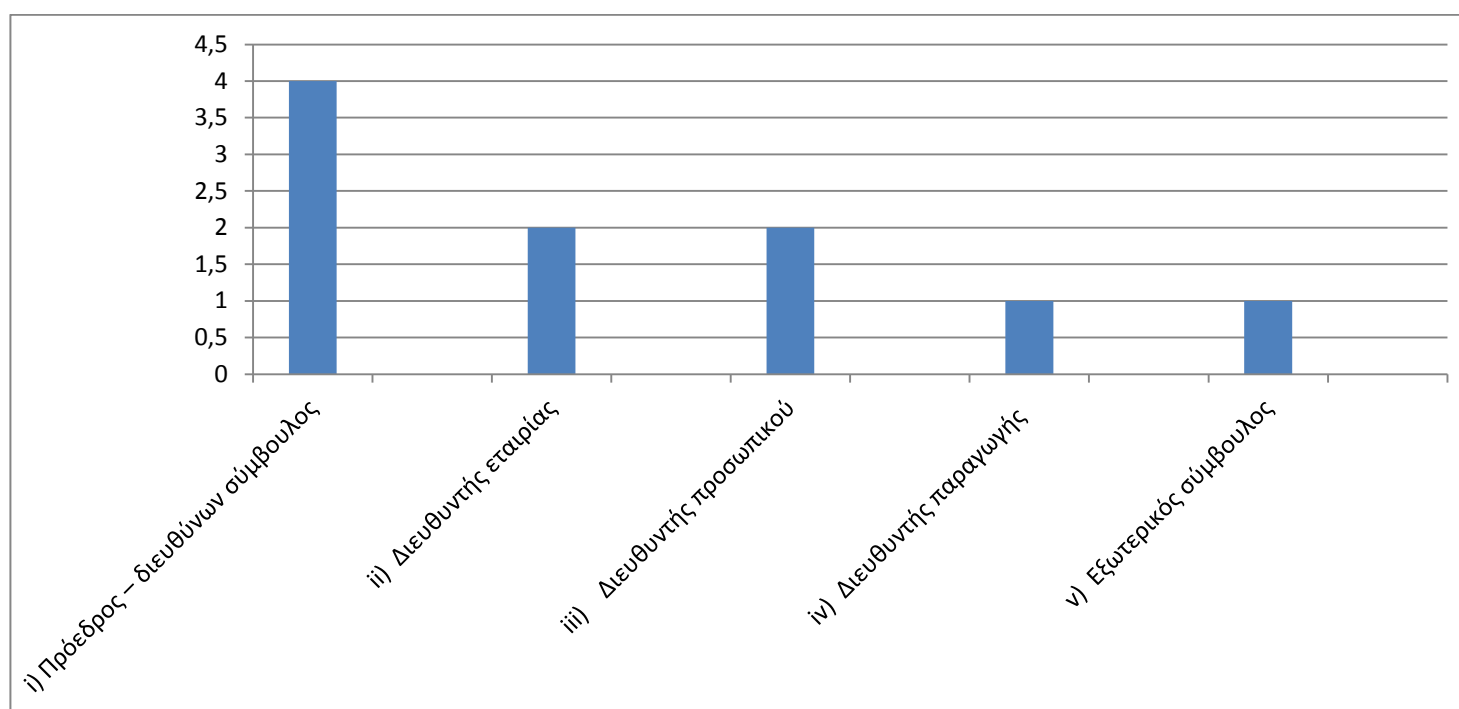
- Με βάση τον πίνακα 7.1 οι περισσότερες επιχειρήσεις απάντησαν πως η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού βοήθησε και στην εξέλιξη της ποιότητας των ίδιων των εργαζομένων καθώς και στην ευκολότερη υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης .

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Ποιος έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση:

- i) Πρόεδρος – διευθύνων σύμβουλος,
- ii) Διευθυντής εταιρίας,
- iii) Διευθυντής προσωπικού,
- iv) Διευθυντής παραγωγής,
- v) Εξωτερικός σύμβουλος

i)	Πρόεδρος – διευθύνων σύμβουλος	4
ii)	Διευθυντής εταιρίας	2
iii)	Διευθυντής προσωπικού	2
iv)	Διευθυντής παραγωγής	1
v)	Εξωτερικός σύμβουλος	1



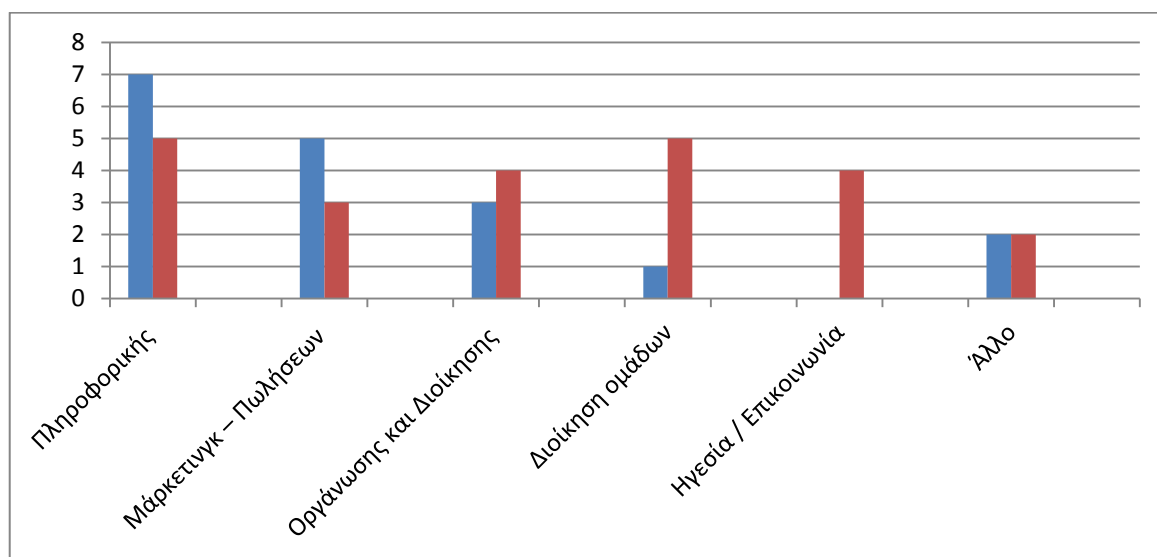
Πίνακας 8.1

- Με βάση το πίνακα 8.1 φαίνεται ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις την ευθύνη σε ότι αφορά θέματα προσωπικού την έχει ο Πρόεδρος – Διευθύνων σύμβουλος, ο διευθυντής της επιχείρησης και ο διευθυντής προσωπικού και στις υπόλοιπες εταιρίες την ευθύνη την έχει ο Διευθυντής παραγωγής και ο εξωτερικός σύμβουλος που ενδέχεται να υπάρχει.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησης:

Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΣΤΕΛΕΧΗ
Πληροφορικής	7	5
Μάρκετινγκ – Πωλήσεων	5	3
Οργάνωσης και Διοίκησης	3	4
Διοίκηση ομάδων	1	5
Ηγεσία / Επικοινωνία	0	4
Άλλο	2	2



• ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

• ΣΤΕΛΕΧΗ

•

Πίνακας 9.1

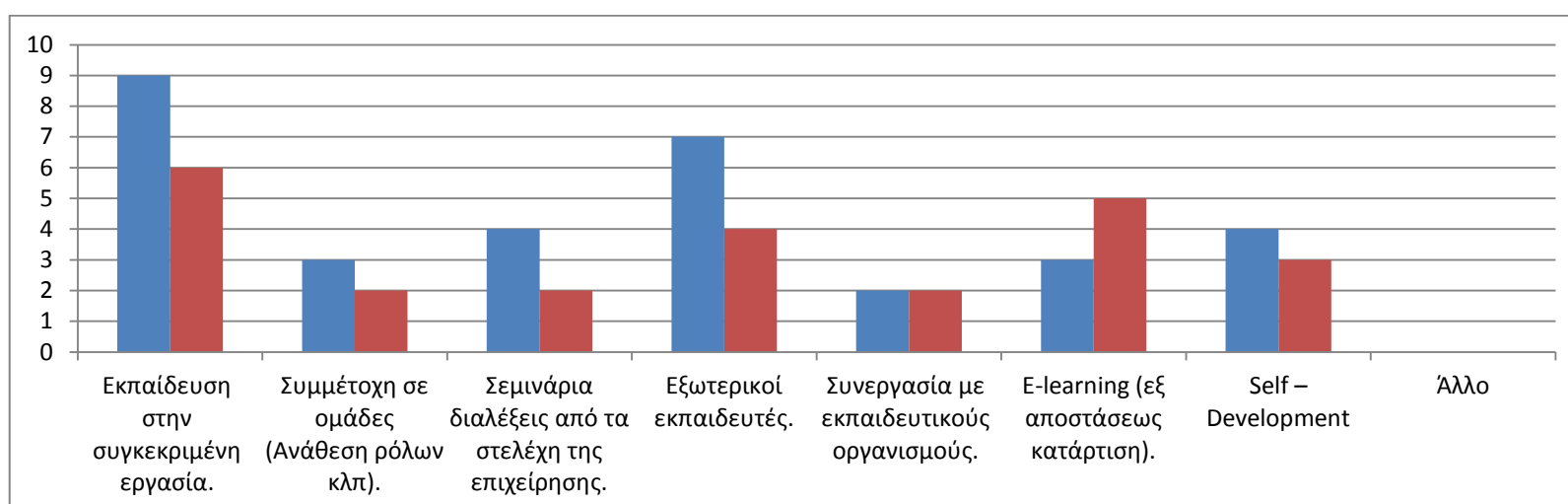
- Σύμφωνα με το πίνακα τα τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς που εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ότι αφορά σε θέματα πληροφορικής , μάρκετινγκ – πωλήσεων , οργάνωσης και διοίκησης και λιγότερες στην διοίκηση ομάδων . Αξίζει να αναφερθεί ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πως οι εργαζόμενοι τους συνήθως εκπαιδεύονται και σε άλλα τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους (δηλ. λογιστικά – χρηματοοικονομικά) .
- Με βάση τον πίνακα τα στελέχη των επιχειρήσεων εκπαιδεύονται και αυτά εξίσου πάνω σε τεχνικά θέματα που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς τους όπως σε θέματα πληροφορικής , οργάνωσης και διοίκησης , διοίκησης ομάδων , ηγεσία – επικοινωνία και σε θέματα μάρκετινγκ – πωλήσεων . Αξίζει να σημειωθεί πως οι μεγάλες αυτές επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα στελέχη τους και άλλα τεχνικά θέματα που αφορούν την διεξαγωγή της εργασίας τους (δηλ . χρηματοοικονομικά - λογιστικά , θέματα πάνω στην καλύτερη ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων ακόμα και ψυχολογία εργαζομένων – εργοδοτών) .

ΕΡΩΤΗΣΗ 10

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού ;

ΜΕΘΟΔΟΙ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΣΤΕΛΕΧΗ
Εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία.	9	6
Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων κλπ).	3	2
Σεμινάρια διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης.	4	2
Εξωτερικοί εκπαιδευτές.	7	4

Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς.	2	2
E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση).	3	5
Self – Development	4	3
Άλλο	0	0



- ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
- ΣΤΕΛΕΧΗ

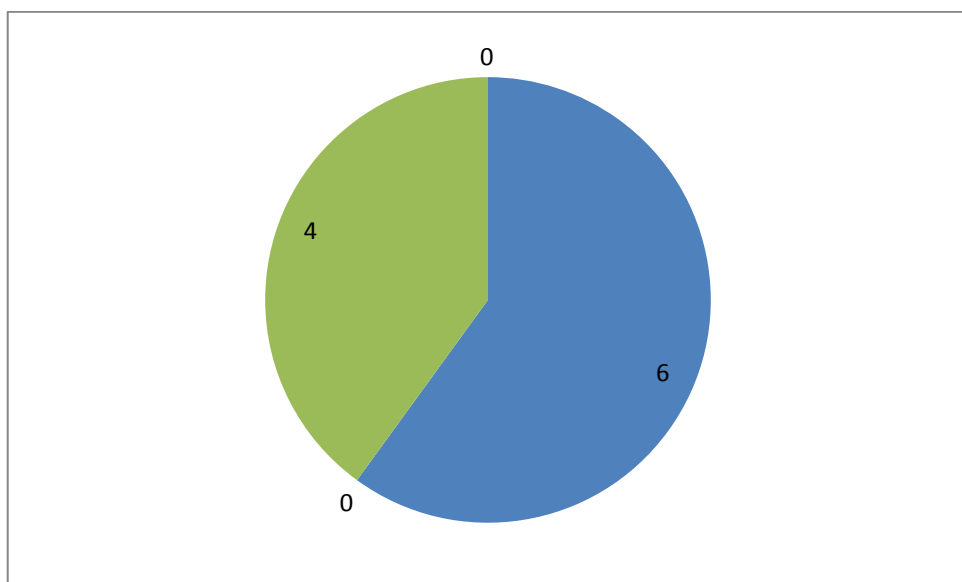
Πίνακας 10.1

- Στον πίνακα 10.1 φαίνονται πως οι μέθοδοι τους οποίους εφαρμόζει για την εκπαίδευση όσον αφορά τους εργαζόμενους είναι: η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία (θεωρητική – πρακτική) , οι εξωτερικοί εκπαιδευτές στους οποίους καταφεύγουν αρκετές μεγάλες εταιρίες προκειμένου να εκπαιδεύσουν και να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν καλύτερες τεχνικές σε θέματα της εργασίας τους ,τα σεμινάρια και οι διαλέξεις που λαμβάνουν συνήθως χώρα εντός της επιχείρησης η σε κάποιο ειδικά διαμορφωμένο συνεδριακό χώρο , η συμμετοχή σε ομάδες (ανάθεση ρόλων) , το E – learning (ή εξ αποστάσεως κατάρτιση) .

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρηση και ποιοι αξιολογούνται;

ΝΑΙ	6
ΟΧΙ	4



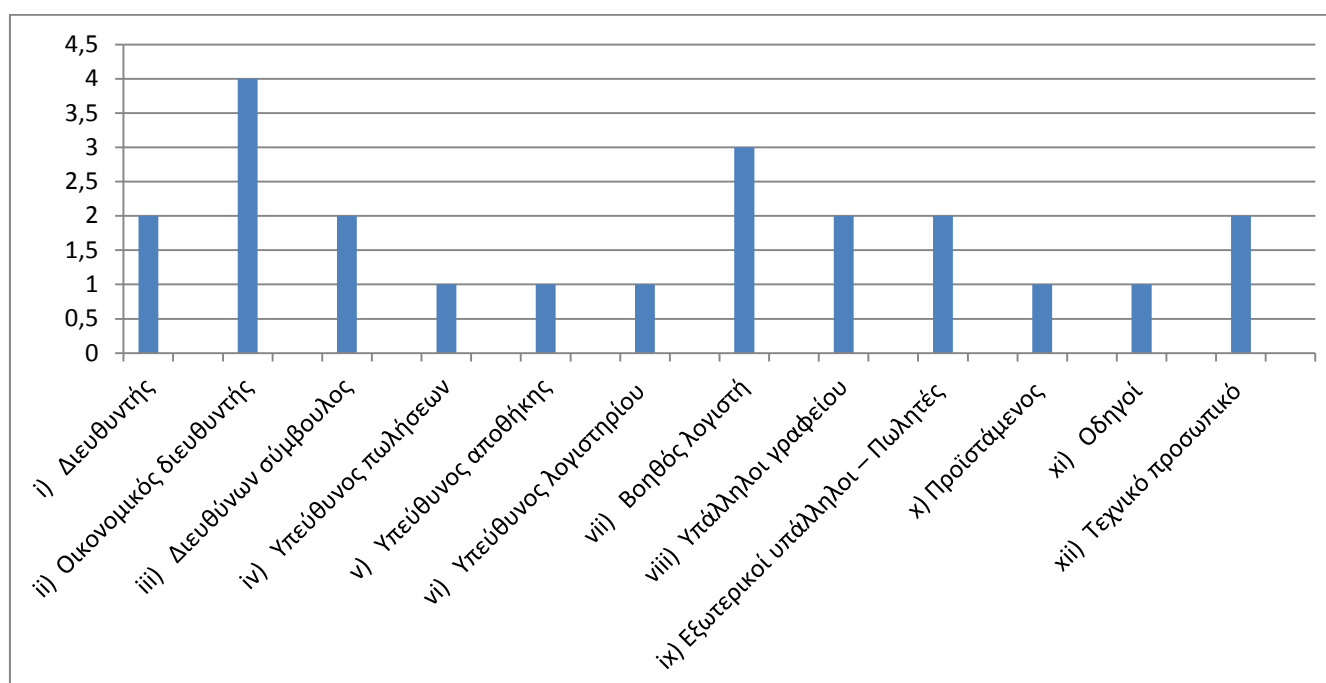
Πίνακας 11.1

- Με βάση τον πίνακα 11.1 οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν συμμετάσχει στην έρευνα διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης με το οποίο αξιολογούν το ανθρώπινο δυναμικό τους .

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρησή σας;

ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
i) Διευθυντής	2
ii) Οικονομικός διευθυντής	4
iii) Διευθύνων σύμβουλος	2
iv) Υπεύθυνος πωλήσεων	1
v) Υπεύθυνος αποθήκης	1
vi) Υπεύθυνος λογιστηρίου	1
vii) Βοηθός λογιστή	3
viii) Υπάλληλοι γραφείου	2
ix) Εξωτερικοί υπάλληλοι – Πωλητές	2
x) Προϊστάμενος	1
xi) Οδηγοί	1
xii) Τεχνικό προσωπικό	2



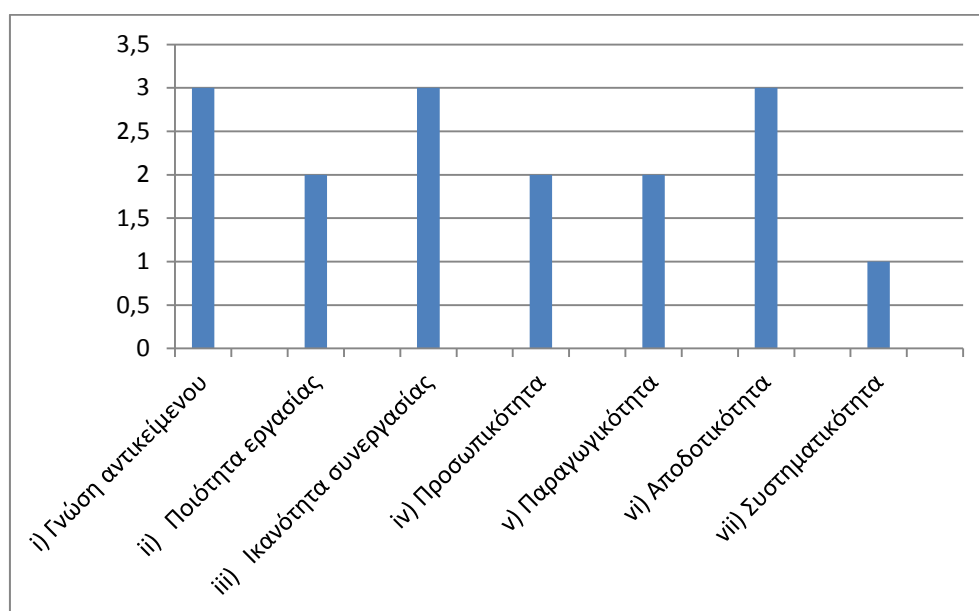
Πίνακας 12.1

- Με βάση τον πίνακα 12.1 φαίνεται πως οι θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις είναι: Η θέση του διευθυντή, η θέση του οικονομικού διευθυντή, του διευθύνων σύμβουλου, ο υπεύθυνος πωλήσεων, ο υπεύθυνος αποθήκης, ο υπεύθυνος λογιστηρίου, ο βοηθός λογιστή, οι υπάλληλοι γραφείου, οι εξωτερικοί υπάλληλοι – πωλητές, η θέση του προϊστάμενου, οι οδηγοί και το τεχνικό – εργατικό προσωπικό.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13

Με βάση ποια κριτήρια αξιολογούνται οι εργαζόμενοι;

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
i) Γνώση αντικείμενου	3
ii) Ποιότητα εργασίας	2
iii) Ικανότητα συνεργασίας	3
iv) Προσωπικότητα	2
v) Παραγωγικότητα	2
vi) Αποδοτικότητα	3
vii) Συστηματικότητα	1



Πίνακας 13.1

- Με βάση τον πίνακα 13.1 οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετέχουν στην έρευνα αξιολογούν τους εργαζόμενους τους με βάση: Τη γνώση του αντικείμενου, την ικανότητα συνεργασίας, την αποδοτικότητα, την ποιότητα της εργασίας τους, την προσωπικότητα τους, την παραγωγικότητα, και τέλος την συστηματικότητα.

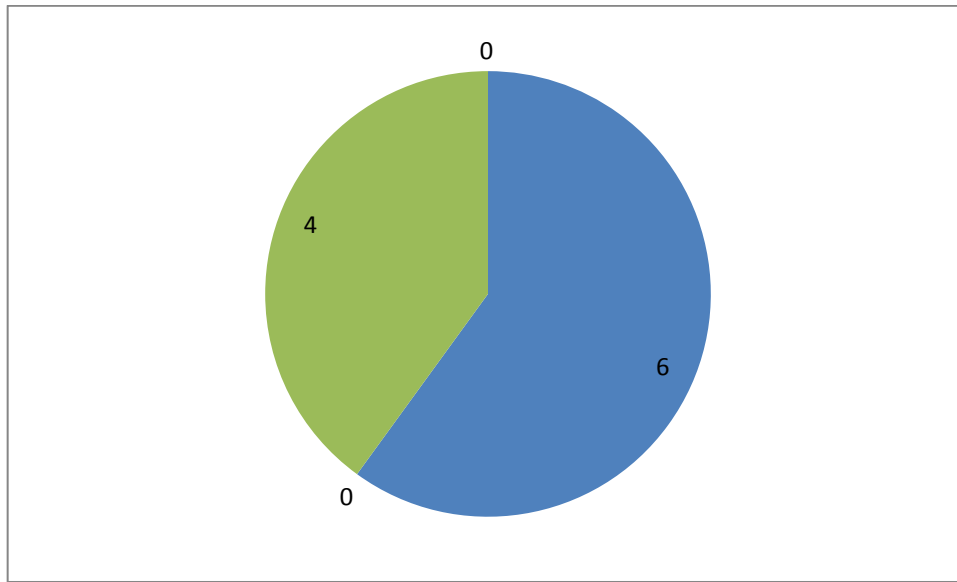
ΕΡΩΤΗΣΗ 14

Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα όποια πρέπει να έχει μια αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική;

ΝΑΙ	6
ΟΧΙ	4

ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- i) Εγκυρότητα – Αξιοπιστία
- ii) Αποτελεσματικότητα
- iii) Αντικειμενικότητα



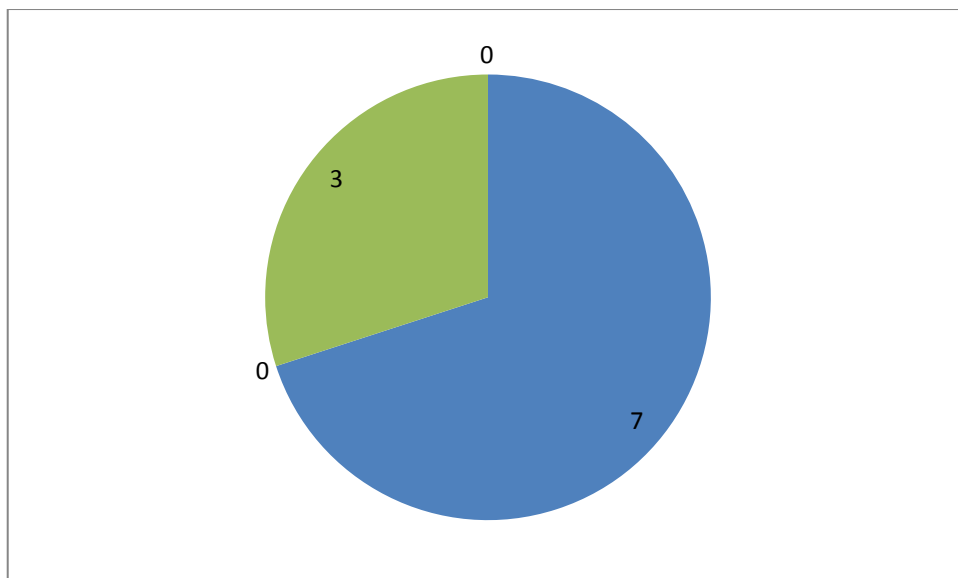
Πίνακας 14.1

- Με βάση τον παραπάνω πίνακα 14.1 τα χαρακτηριστικά για μια αποτελεσματική αξιολόγηση τα οποία οι περισσότερες επιχειρήσεις πληρούν προκειμένου να αναπτυχθούν και να υλοποιήσουν τους στόχους τους .

ΕΡΩΤΗΣΗ 15

Υπάρχει στην επιχείρησή σας έντυπο αξιολόγησης το οποίο να συμπληρώνεται και από τον αξιολογητή και από τον αξιολογούμενο;

ΝΑΙ	7
ΟΧΙ	3



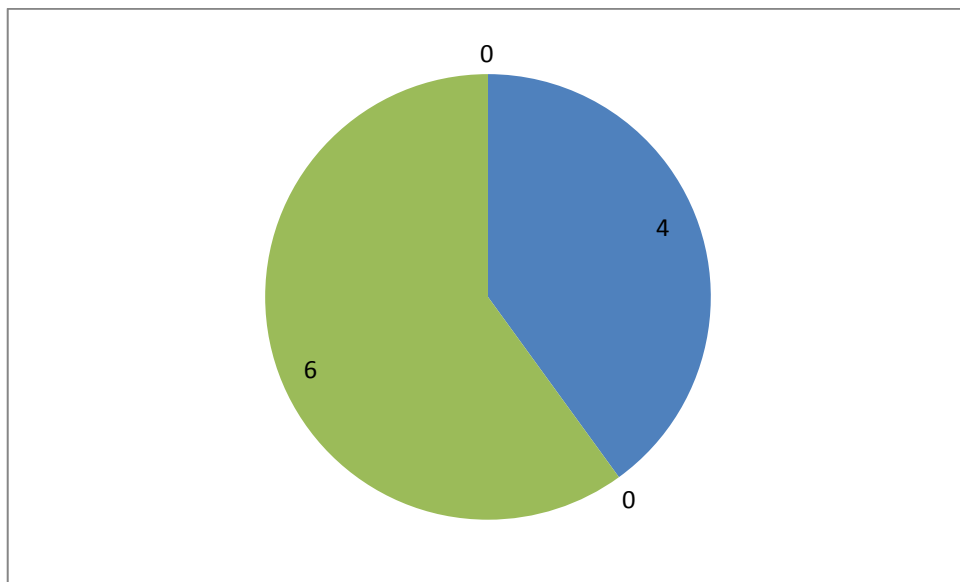
Πίνακας 15.1

Με βάση τον πίνακα 15.1 ο οποίος δείχνει ότι ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων διαθέτει έντυπο αξιολόγησης το οποίο συμπληρώνεται και από τον αξιολογητή αλλά και από τον αξιολογούμενο .

ΕΡΩΤΗΣΗ 16

Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης ; Κάθε πότε συμβαίνει αυτό και ποιούς στόχους επιθυμείτε να φτάσετε μέσω αυτής ;

ΝΑΙ	4
ΟΧΙ	6



Πίνακας 16.1

Ο πίνακας 16.1 δείχνει πως το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε μια αρκετά δύσκολη οικονομικά και αναπτυξιακά εποχή , οι περισσότερες μικρομεσαίες αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν , να αναπτυχθούν , και προσαρμοστούν στο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να διατηρήσουν την ύπαρξη τους αλλά και να εκπληρώσουν τους στόχους τους στην αγορά . Για να το επιτύχουν αυτό , επικαλούνται τις τεχνικές αξιολόγησης και βελτίωσης ποιότητας εργασίας του προσωπικού . Συμφώνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας είναι εμφανές πως μεγάλες αλλά και μικρομεσαίες επιχειρήσεις λόγω της σημερινής οικονομικής κρίσης δεν απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων , μειώνουν τις θέσεις εργασίας ή ακόμα συγχωνεύουν θέσεις και καθήκοντα το όποιο έχει ως συνέπεια μεγαλύτερες ευθύνες αφού αναθέτουν καινούργια πράγματα διαφορετικού αντικείμενου στο εργατικό δυναμικό και περισσότερες εργατώρες .

Οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες συμμετείχαν στην ερεύνα ανέφεραν ότι έχουν μειώσει τον αριθμό προσλήψεων κατά ένα μεγάλο ποσοστό λόγω οικονομικών δυσχεριών παρ' όλα αυτά δεν παύουν να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων και δείχνοντας περισσότερη σημασία στην συνέντευξη και στην πρώτη εμφάνιση του ατόμου εκείνου το όποιο θέλει να εργαστεί . Συγκεκριμένα , οι υπεύθυνοι σε θέματα προσωπικού ο οποίοι είναι συνήθως οι διευθυντές της εταιρίας δίνουν μεγάλη έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου , το ήθος , τις σπουδές – γνώσεις και την εμπειρία πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς .

Οι τρόποι εκπαίδευσης τους οποίους χρησιμοποιούν σήμερα η εταιρίες είναι , η θεωρητική – πρακτική εξάσκηση πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς , τα επιδοτούμενα σεμινάρια , οι συχνές συνεδριάσεις που πραγματοποιούνται τόσο εντός όσο και εκτός επιχείρησης .

Οι μέθοδοι τους οποίους χρησιμοποιούν τόσο στους εργαζόμενους όσο και στα στελέχη τους προκειμένου οι επιχειρήσεις σήμερα να ανταπεξέλθουν στις καθημερινές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι , η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία , συμμετοχή σε ομάδες , τα σεμινάρια – διαλέξεις , το e – learning , το self – development αρκετές εταιρίες ανέφεραν και τη μέθοδο των εξωτερικών εκπαιδευτών ο οποίος χρησιμοποιούνταν στο παρελθόν από πολλές μεγάλες επιχειρήσεις αλλά πλέον ένα μικρό μέρος των επιχειρήσεων συνεχίζει να τον εφαρμόζει εξαιτίας του υψηλού κόστους του .

Η εκπαίδευση θεωρείται ως ένα από τα βασικότερα συστατικά προκειμένου η επιχείρηση να διατηρήσει την ύπαρξη της απέναντι στο περιβάλλον αλλά και τους ανταγωνιστές της . Οι σημερινές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στις εκπαιδεύσεις τόσο του εργατικού τους δυναμικού όσο και των στελεχών της για το λόγο αυτό τους παρέχουν μια συνεχή εκπαίδευση πάνω σε θέματα πληροφορικής , μάρκετινγκ – πωλήσεων ,οργάνωσης και διοίκησης , ηγεσία / επικοινωνία διοίκηση ομάδων και τα λεγόμενα new trends (νέα δεδομένα) . Η εκπαίδευση αυτή καθώς και οι διάφοροι τρόποι της , ωφέλησε το προσωπικό της εταιρίας καθώς το βοήθησε να αναπτύξει – βελτιώσει τεχνικά ζητήματα και θέματα τα όποια ήταν δύσκολα στην αρχή , παράλληλα βοήθησε και τις ίδιες τις επιχειρήσεις στην εξέλιξη – διαμόρφωση τους και στην επίτευξη ορισμένων στόχων τους οποίους είχαν θέσει εξαρχής .

Εξαιτίας της συνεχής εκπαίδευσης για την επιμόρφωση του προσωπικού , οι επιχειρήσεις προσδιόρισαν την αποδοτικότητα των εργαζομένων τους ως καλή και ένα μικρό ποσοστό την χαρακτήρισε ως μέτρια , πράγμα που σημαίνει ότι το εργατικό δυναμικό εργάζεται , αναπτύσσεται , εξελίσσεται , βελτιώνεται και βοηθά την επιχείρηση του να φτάσει πιο γρήγορα στην επίτευξη των στόχων της , πρόκειται δηλαδή για μια δυνατή οργανωμένη ομάδα ανθρώπων με οράματα και στόχους οι οποίοι είναι πρόθυμοι στην μάθηση νέων αντικείμενων – τεχνικών πάνω στο αντικείμενο δουλειάς τους οι οποίοι παρά την οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι και οι επιχειρήσεις στην όποια εργάζονται θέλουν να επιτύχουν τόσο αυτή όσο και η ίδια η επιχείρηση τους στόχους τους διακρίνοντας τους από ένα συναίσθημα αισιοδοξίας και όρεξης για εργασία .

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης με το όποιο αξιολογούν εργατικό προσωπικό αλλά και στελέχη πολλές φορές , ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων μόνο δεν χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης . Οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν σήμερα σύστημα αξιολόγησης κρίνουν πως

το σύστημα τους είναι αρκετά αποτελεσματικό και δίνουν μεγάλη έμφαση σε τρία κυρίως χαρακτηριστικά όπως Εγκυρότητα – Αξιοπιστία , Αποτελεσματικότητα και Αντικειμενικότητα τα όποια κάνουν μια αξιολόγηση αποτελεσματική .

Τα κριτήρια τα όποια χρησιμοποιούν οι εταιρίες προκειμένου να αξιολογήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και να γίνει η αξιολόγηση πιο αποτελεσματική είναι , η καλή γνώση του αντικειμένου εργασίας , η ποιότητα της εργασίας τους , η ικανότητα συνεργασίας τους με άλλους εργαζομένους – εργασιακό περιβάλλον – εργασιακό κλίμα , η προσωπικότητα – χαρακτήρας του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά , η παραγωγικότητα , η αποδοτικότητα και τέλος η συστηματικότητα που διακρίνει τον κάθε εργαζόμενο .

Αρκετές από τις επιχειρήσεις διαθέτουν – χρησιμοποιούν έντυπο αξιολόγησης το όποιο συμπληρώνεται και από τον αξιολογητή και από τον αξιολογούμενο προκειμένου να επιτύχουν μια καλή και αποτελεσματική αξιολόγηση .

Οι περισσότερες επιχειρήσεις οι από τις οποίες συμμετείχαν στην έρευνα δεν πραγματοποιούν συνέντευξη αξιολόγησης κρίνοντας την ως μη αποτελεσματική και χρονοβόρα .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΔΗΜΟΥ Ν. **ΔΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** , ΕΚΔ. ΕΛΛΗΝ – Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε , ΑΘΗΝΑ 2003.
2. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ. **MANATZMENT** , ΕΚΔ. ΕΛΛΗΝ – Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε , ΑΘΗΝΑ 1998.
3. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.Μ , PHD , **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ** , ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ , ΑΘΗΝΑ 2002.
4. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** , ΕΚΔ. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. ΑΘΗΝΑ 2002.
5. ΜΟΝΤΑΝΑ Ρ. **MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** , ΕΚΔ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ , ΑΘΗΝΑ 2002.
6. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ** , ΕΚΔ. ΜΠΕΝΟΥ , ΑΘΗΝΑ 2002.
7. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν. & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2003) , **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΩΝ** , ΕΚΔ. Γ. ΜΠΕΝΟΥ , ΑΘΗΝΑ 2003.
8. ΠΕΤΡΙΔΟΥ Ε. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ MANATZMENT** , ΕΚΔ. ΖΥΓΟΣ , ΘΕΣ/ΛΝΙΚΗ 2001.
9. ΠΟΛΥΖΟΣ Σ. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΜΟΣ 1** , ΕΚΔ. ΚΡΙΤΙΚΗ , ΑΘΗΝΑ 2004.
10. ΣΑΡΜΑΝΙ ΤΗΣ Χ. **MANATZMENT** , ΕΚΔ. Β. ΓΚΙΟΥΡΔΟΣ , ΑΘΗΝΑ 2005.
11. ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ. & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ** , ΕΚΔ. ROSILI , ΑΘΗΝΑ 2002 .
12. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Κ. & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ** , ΕΚΔ. ROSILI , ΑΘΗΝΑ 2002.
13. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Κ. & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. **ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ** , ΕΚΔ. ROSILI , ΑΘΗΝΑ 2002.
14. ΦΑΝΑΡΗ ΤΗ Π. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** , ΕΚΔ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ , ΑΘΗΝΑ 2002.
15. ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ Π.Σ. , **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** , ΕΚΔ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟΥ , ΑΘΗΝΑ 1999 .
16. ΧΥΤΗΡΗΣ Λ. **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ** , ΕΚΔ. INTERBOOKS , ΑΘΗΝΑ 2001.
17. ΧΥΤΗΡΗΣ Λ. **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ** , ΕΚΔ . INTERBOOKS , ΑΘΗΝΑ 2001.

1. CARDY , R.L. , & CARSON , K.P. (1996) . **TOTAL QUALITY AND THE ABANDONMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL : TAKING A GOOD THING TOO FAR ?** JOURNAL OF QUALITYMANAGEMENT , 1 , 193-206 .
2. HERZBERG , F . (1987) , **ONE MORE TIME: HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES?** HARVARD BUSSINESS REVIEW , SEPTEMBER – OCTOMBER , 1-15.
3. MINER , JB (2005) , **ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR ESSENTIAL THEORIES OF MOTIVANION AND LEADERSHIP** , NEW YORK :M.E. SHARPE , INC.
4. SMITHER J.W. PERFORMANCE APPRAISAL , JOSSEY – BASS PUBL. , SAN FRANCISCO , 1998.
5. SMITH , B. HORNSBY , J.S. & SHIRMEYER , R. (1996 , SUMMER) . **CURRENT TRENDS IN PERFORMANCE APPRAISAL :AN EXAMINATION OF MANAGERIAL PRACTICE** . SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL , PP. 10-15.