



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) – ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΛΟΪΖΟΥ

Α.Μ.:5869

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΣ ΣΑΚΚΑΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα πτυχιακή εργασία, μου δίνεται η ευκαιρία να ευχαριστήσω καταρχήν την οικογένεια μου για την συμπαράσταση τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου και αφετέρου τον καθηγητή κύριο Νίκο Σακκά για την συνεργασία και την αμέριστη υποστήριξη του ώστε να υλοποιηθεί η παρούσα πτυχιακή εργασία!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν η διερεύνηση των συστημάτων αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων με εφαρμογή στην τουριστική βιομηχανία. Στην εργασία επιχειρούμε να αποκτηθεί μια εικόνα σχετικά με το θέμα μας, χρησιμοποιώντας δευτερογενείς πηγές. Οι δευτερογενείς πηγές, αφορούν την βιβλιογραφία και την δικτυογραφία που σχετίζονται με το υπό εξέταση θέμα, όπου ορίζονται και διαχωρίζονται βασικές έννοιες και ορισμοί που το αφορούν. Προκειμένου να κατατοπιστούμε όσο το δυνατόν περισσότερο, γίνεται μια επισκόπηση στις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και στις αντιδράσεις τους, στην έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, επίσης αναλύεται η τουριστική βιομηχανία και γίνεται αναφορά στην εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης και αποδοτικότητας στα ξενοδοχεία και τέλος αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών.

Καταλήγοντας στο συμπέρασμα, ότι η αξιολόγηση επιτελεί τόσο διαχειριστικούς και διοικητικούς σκοπούς, όσο και στόχους προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Η εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της αποδοτικότητας στην τουριστική βιομηχανία έχει ιδιαίτερη σημασία και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	6
ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	6
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	6
1.2 Η διαδικασία της αξιολόγησης.....	9
1.3 Σκοποί –Στόχοι της Αξιολόγησης της Απόδοσης των επιχειρήσεων.....	11
1.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των επιχειρήσεων	13
1.5 Πηγές πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων	15
1.6 Συχνά προβλήματα	18
1.7 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	21
1.7.1 Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση	21
1.7.2 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια	22
1.7.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων	23
1.7.4 Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	25
ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	25
2.1 Οι αντιδράσεις των εργαζομένων και πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.....	25
2.2 Τα κυριότερα κριτήρια με βάση τα οποία γίνονται οι μετρήσεις των αντιδράσεων	27
2.3 Η χρησιμότητα της μέτρησης των αντιδράσεων των εργαζομένων	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	36
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	36
3.1. Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	36
3.2. Αντικείμενο και σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	36
3.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	37
3.4. Στόχοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	38
3.5. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	42
Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	42

4.1 Ορισμός της τουριστικής βιομηχανίας σύσταση και χαρακτηριστικά	42
4.2 Τουριστική αλυσίδα και σχέση αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων	44
4.3 Η σύγχρονη τουριστική αγορά εργασίας.....	46
4.4 Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	48
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	48
5.1 Αξιολόγηση προσωπικού στα ξενοδοχεία.....	48
5.2 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία	50
5.3 Επιπτώσεις και πρακτικές αποτελεσματικής δαπ στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	53
5.4 Μέθοδοι αξιολόγησης στα ξενοδοχεία.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	59
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	59
6.1 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας.....	59
6.2 Μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας.....	60
6.3 Το μέλλον της αξιολόγησης της απόδοσης	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	65
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68

Το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη όλων των παραπάνω είναι ο εργαζόμενος που καλείται να ενοποιήσει τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής για να επιτύχει η επιχείρηση τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει. Καθοριστική σημασία για τη μακρόχρονη ευημερία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αντλεί από αυτή τη διαδικασία για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών γίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα που είχαν τεθεί. Όπου παρατηρούνται συστημικές αποκλίσεις θα πρέπει να επιλαμβάνεται η Διοίκηση για να εντοπίσει τα αίτια αυτών και να δώσει τις απαραίτητες λύσεις. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που ονομάζεται **Αξιολόγηση Προσωπικού**.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, χωρίς αυτό να αποκλείει ότι είναι σε κάποιες επιχειρήσεις και σημερινή πρακτική, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελούσε ένα μέτρο ελέγχου που χρησιμοποιούνταν για διοικητικούς σκοπούς. Αξιολογητές και αξιολογούμενοι τη θεωρούσαν ως μια διαδικασία που μόνο παρεξηγήσεις και προβλήματα είχε να προσφέρει. Η δυσαρέσκεια που προκαλούσε και συνεχίζει να προκαλεί έχει να κάνει με εάν μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να την εφαρμόσει αποτελεσματικά. Η επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης εξαρτάται επίσης και από τη σύμπνοια της με την κουλτούρα του οργανισμού και από τη δέσμευση της Διοίκησης να στηρίζει ενεργά την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας την ως διάυλο επικοινωνίας με τους εργαζομένους για να ενοποιήσει την απόδοσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η συστηματική αξιολόγηση απόδοσης εμφανίστηκε σαν επιχειρησιακή διαδικασία μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν δοκιμάστηκε από τις Αμερικάνικες ένοπλες δυνάμεις για την εκτίμηση / κρίση των αξιωματικών. Την περίοδο 1914-1920 καθιερώνεται το *Spoil System*, ενώ την περίοδο μεταξύ του 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα με βάση το οποίο οι αμοιβές των εργατών καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία της απόδοσης τους (*Merit Rating*). Το σύστημα αυτό στην ουσία ήταν μια αξιολόγηση απόδοσης και εφαρμόστηκε με επιτυχία μέχρι το 1950. Η πλειοψηφία όμως των επιχειρήσεων την καθιέρωσαν γύρω στο 1962 όπου το σύστημα αξιολόγησης έγινε πιο σύνθετο (προστέθηκαν περισσότεροι παράγοντες αξιολόγησης) και άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για τους εργάτες αλλά και για στελέχη επιχειρήσεων. Αυτήν την περίοδο καθιερώθηκε η χρησιμοποίηση νεώτερων όρων όπως αξιολόγηση υπαλλήλου και αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στην εξέλιξη των ατόμων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης της σύγχρονης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ήταν αυτό της δικτατορίας του 1967. Έκτοτε, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε περιόδου δημιουργούνταν και ένα νέο σύστημα αξιολόγησης (1979, 1991, 2004) για να αντιμετωπιστούν οι ελλείψεις και να ακολουθηθούν οι σύγχρονες πρακτικές.

Σήμερα, η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού είναι μια τεχνική συστηματικής εκτίμησης του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και στις δυνατότητές του για να εξελιχθεί. (Κανελλόπουλος, 1991). Πιο αναλυτικά, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες σχετικά με την μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά το πόσο καλά εκτελούν το έργο τους οι εργαζόμενοι και πόσο αποδίδουν σ' αυτόν, σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια, αλλά και η χρησιμοποίηση των πληροφοριών αυτών με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου. Η διαδικασία αυτή, αρκετά

πολύπλοκη και με πολλές δυσκολίες, ονομάζεται Αξιολόγηση Εργαζομένων. «Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων- αξιολογουμένων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης». Με την πάροδο των ετών παρατηρείται μια αλλαγή σχετικά με την αντίληψη που επικρατεί για το ρόλο και το σκοπό της αξιολόγησης. Έτσι ενώ παλαιότερα δινόταν έμφαση στον έλεγχο, τώρα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας.

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Παραδοσιακής και Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των Εργαζομένων

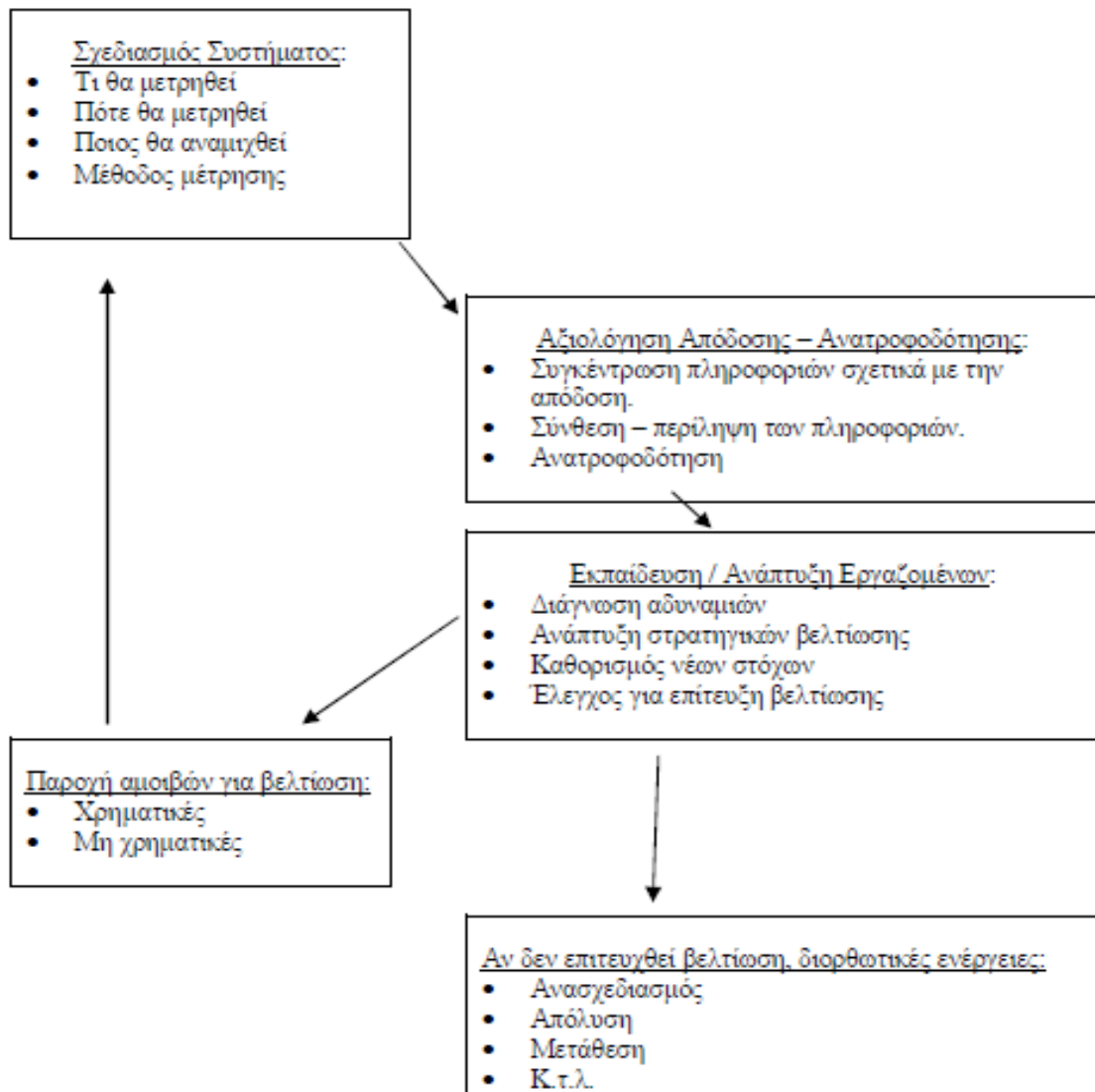
	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτό-Μάθησης, Ανάπτυξης-Παρακίνησης, Ενδυνάμωσης.
Μέθοδοι	Ιεράρχηση Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών
Ρόλος Προϊσταμένου	Να κρίνει Να αξιολογεί	Να Συμβουλεύει, Να Βοηθά, Να Καθοδηγεί, Να Εκπαιδεύει, Να Αναπτύσσει, Να Ενδυναμώνει
Ρόλος Υφισταμένου	Παθητικό, Αμυντικός, Ανιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση
Αποτελέσματα	Ανιδράσεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 322

Η αξιολόγηση απόδοσης και η ανατροφοδότηση είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός ευρύτερου και γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης. Το

σύστημα αυτό αφορά εκείνες τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν από τον οργανισμό προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζονται τα απαραίτητα συστατικά της Διοίκησης Απόδοσης (Performance Management) για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Πίνακας 2. Το σύστημα της Διοίκησης Απόδοσης



1.2 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η οποιαδήποτε αξιολόγηση μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση ξεκινάει, ή θα έπρεπε να ξεκινάει, από τα ανώτατα κλιμάκια. Προτού αρχίσει η όποια διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί η στρατηγική και η γενικότερη κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει η εταιρία. Σε μεγάλους οργανισμούς η ευθύνη καθορισμού και μετάδοσης της στρατηγικής αυτής πέφτει στο διοικητικό συμβούλιο, ενώ στις μικρότερες εταιρίες βρίσκεται συνήθως στα χέρια του ιδιοκτήτη (Murphy & Cleveland, 1995).

Μετά τον καθορισμό μιας γενικότερης στρατηγικής από την ηγεσία, αυτή διαχέεται προς τα κάτω και προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε τμήματος. Η διαδικασία συνεχίζεται έως ότου ο κάθε εργαζόμενος έχει στη διάθεση του μια σειρά συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων, οι οποίοι προωθούν τη συνολική στρατηγική. Εφόσον έχουν τεθεί οι στόχοι προϊστάμενος και υφιστάμενος ορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνει η επίτευξη τους καθώς και τα πρότυπα στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο που εξέδωσε το Υπουργείο Εσωτερικών των Η.Π.Α. για την αξιολόγηση της απόδοσης, οι επιμέρους στόχοι μιας αξιολόγησης λένε στους εργαζομένους τι χρειάζεται να κάνουν και τα πρότυπα τους λένε πως θα το πετύχουν (U.S. Department of Interior).

Μετά των καθορισμό στόχων και προτύπων τα επόμενα βήματα είναι η υλοποίηση των στόχων, η συγκέντρωση και ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων και τελικώς η αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο. Ιδανικά, η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο αλλά έχει αμφίδρομο χαρακτήρα, θα πρέπει να γίνεται με τη μορφή συνέντευξης και να υιοθετεί προσωπικό χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Grote η διαδικασία της αξιολόγησης συμπεριλαμβάνει πέντε στάδια (Grote, 1996):

Στάδιο I: Σχεδιασμός

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, αξιολογητής και αξιολογούμενος συναντώνται και συμφωνούν για τα ακόλουθα πέντε ζητήματα:

1. Τα βασικά πεδία (ποιότητα, αποδοτικότητα κ.τ.λ.) τα οποία θα ληφθούν υπ' όψη κατά την αξιολόγηση.

2. *Τους συγκεκριμένους στόχους για κάθε πεδίο.*
3. *Τα πρότυπα (standards) πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση.*
4. *Οι παράγοντες αποδοτικότητας, η επάρκεια ή οι διάφορες συμπεριφορές οι οποίες είναι κρίσιμες στο καθορισμό του τόπου επίτευξης των στόχων.*
5. *Τα επιμέρους στοιχεία του αναπτυξιακού σχεδίου (development plan) το οποίο ο υφιστάμενος θα πρέπει να ολοκληρώσει κατά τη διάρκεια του έτους.*

Στάδιο II: Εκτέλεση

Κατά τη διάρκεια του έτος ο αξιολογούμενος εκτελεί όσα συμφωνήθηκαν κατά το σχεδιασμό. Ο αξιολογητής θα πρέπει να βρίσκεται πάντα κοντά στον αξιολογούμενο ώστε να παρακολουθεί την πρόοδο του, ή μη, και αναλόγως να του παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση.

Είναι πολύ σπάνιο να μην υπάρχει καμία αλλαγή στη στοχοθέτηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Σε περίπτωση λοιπόν που υπάρξει οποιαδήποτε αλλαγή και για οποιοδήποτε λόγο, η αλλαγή αυτή θα πρέπει να αντανακλάται σε νέους στόχους, ή στην αναθεώρηση των παλαιών, οι οποίοι θα συμφωνηθούν εκ νέου και από τα δύο μέρη.

Στάδιο III: Εκτίμηση

Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος εκτιμούν το βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Ο αξιολογητής συμπληρώνει την όποια φόρμα αξιολόγησης και, σε ιδανικές συνθήκες, ο αξιολογούμενος καταθέτει μια αυτό-αξιολόγηση στον αξιολογητή του. Η φόρμα, ή φόρμες, αξιολόγησης προωθούνται σε ανώτερα κλιμάκια για να κριθούν πριν την τελική συνέντευξη αξιολόγησης.

Στάδιο IV: Ανάλυση αξιολόγησης

Αξιολογούμενος και αξιολογητής συναντώνται ώστε να αναλύσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Συζητάνε για τους στόχους που τέθηκαν και για το κατά πόσο αυτοί επιτεύχθηκαν, το πλαίσιο μέσα στο οποίο έγινε η επίτευξη τους, τη γενική αποδοτικότητα και τη συνολική πρόοδο κατά τη διάρκεια του έτους. Και τα δυο μέρη εκφράζουν τις επιμέρους απόψεις τους και έρχονται σε συμφωνία όσο αφορά σε θέματα

στα οποία υπάρχει κάποια διαφοροποίηση. Σε αυτό το στάδιο ενδέχεται να γίνει και η συζήτηση για την όποια αύξηση δικαιούται ο αξιολογούμενος.

Στάδιο V: Ανανέωση και επανασχεδιασμός

Στο τελευταίο αυτό στάδιο γίνεται μια επανάληψη των όσων έγιναν στο πρώτο. Γίνεται δηλαδή μια νέα στοχοθέτηση, βασισμένη στην πρόσφατη αξιολόγηση και στις όποιες αλλαγές έχουν γίνει στην περίοδο που μεσολάβησε.

1.3 Σκοποί –Στόχοι της Αξιολόγησης της Απόδοσης των επιχειρήσεων

Οι πιο προφανείς στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η μεταβολή της πληρωμής ενός εργαζομένου, η σταδιοδρομία του μέσα στην εταιρία και η κάλυψη τυχόν αναγκών εκπαίδευσης.

Στις περισσότερες εταιρίες δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και αύξησης του μισθού ενός εργαζομένου (King, 1989). Καλώς ή κακώς υπάρχουν διάφοροι λόγοι οι οποίοι εξηγούν αυτήν την φαινομενική παράληψη. Κατ' αρχήν, εφόσον με μια θετική αξιολόγηση υπάρχει αύξηση του μισθού, δεν θα έπρεπε με μια αρνητική αξιολόγηση να υπάρχει τυχόν μείωση, σε περίπτωση φυσικά που ο εργαζόμενος δεν θα απολυθεί. Κατά τη γνώμη μου δεν υπάρχουν πολλά διευθυντικά στελέχη τα οποία δεν θα μετέβαλαν την αξιολόγηση τους από αρνητική σε ουδέτερη εάν γνώριζαν ότι μια αρνητική αξιολόγηση θα επέφερε μια μείωση μισθού. Ακόμη και στην περίπτωση που, όντας ειλικρινείς, συμπλήρωναν μια αρνητική αξιολόγηση και μειώνονταν ο μισθός του εργαζομένου, το αντίκτυπο στον ίδιο τον εργαζόμενο θα ήταν τόσο αρνητικό, ώστε κατά πάσα περίπτωση η απόλυση θα ερχόταν στην επόμενη αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο είναι αντίθετο στο πνεύμα της αξιολόγησης το οποίο έχει ως τελικό στόχο τη βελτίωση των εργαζομένων.

Προφανώς ένας εργαζόμενος ο οποίος λαμβάνει επί σειρά ετών θετικές αξιολογήσεις περιμένει κάποια στιγμή, όταν δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες, να προαχθεί. Αντίστοιχα, εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν συνεχώς αρνητικές αξιολογήσεις θα έπρεπε να περιμένουν ότι αργά ή γρήγορα θα απολυθούν. Τα πράγματα όμως δεν είναι πάντα έτσι. Υπάρχουν περιπτώσεις προϊσταμένων οι οποίοι εν γνώσει τους παρουσιάζουν αξιολογήσεις διαφορετικές από την πραγματική εικόνα είτε προς όφελος,

είτε προς ζημία των εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση, βελτιώνοντας την εικόνα του εργαζομένου τον σώζουν από μια ενδεχόμενη απόλυση, ή ακόμη του δίνουν και μια αύξηση που δεν δικαιούται. Αυτό μπορεί να γίνει είτε για ανθρωπιστικούς λόγους, ο εργαζόμενος με δυσκολία αντεπεξέρχεται στα προς το ζην λόγω ασθένειας μέλους οικογένειας, είτε για το συμφέρον του προϊστάμενου, ο οποίος θέλει να έχει τον εργαζόμενο υποχείριό του. Στην δεύτερη περίπτωση, μια εσκεμμένη αρνητική κριτική θα εμποδίσει μια ενδεχόμενη προαγωγή ενός καλού εργαζομένου τον οποίο ο προϊστάμενος του δεν θέλει να χάσει. Σε κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις, και ιδιαίτερα στη δεύτερη, τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι αυτά τα οποία ο προϊστάμενος περιμένει να έχει.

Όπως στην περίπτωση της μεταβολής του μισθού, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια άμεση σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (King, 1989). Σαν γενικός κανόνας όταν μια ανάγκη εμφανίζεται σε πολλές αξιολογήσεις, τότε αυτή η ανάγκη μετατρέπεται σε προτεραιότητα για τη διενέργεια μελλοντικής εκπαίδευσης.

Ένα λιγότερο γνωστό αποτέλεσμα το οποίο σχετίζεται με την εκπαίδευση και για το οποίο χρειάζεται ενδελεχής σχεδιασμός είναι η παρακολούθηση νέων, πολλά υποσχόμενων μεσαίων ή ανώτερων στελεχών, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να στελεχώσουν στο μέλλον τις ανώτατες διοικητικές θέσεις της εταιρίας (King, 1989). Κάτι τέτοιο μπορεί να εφαρμοστεί προφανώς μόνο μέσα σε έναν άρτιο λειτουργικά οργανισμό, όπου ο σχεδιασμός για το απώτερο μέλλον δεν αποτελεί μόνο μια εύφημη ιδέα.

Ένας έμμεσος στόχος της αξιολόγησης είναι και η αύξηση της αποδοτικότητας. Ακόμη και εάν η αύξηση αυτή δεν αποτελεί μέρος της βασικής αξιολόγησης επιτυγχάνεται έμμεσα μέσω της βελτίωσης του εργαζομένου στους υπόλοιπους τομείς και της ένταξης του έργου που παράγει στη γενικότερη στρατηγική της εταιρίας.

Η αξιολόγηση, όταν διενεργείται σωστά, έχει οφέλη όχι μόνο για την εταιρία ή τον οργανισμό, αλλά και για τον κάθε εργαζόμενο ο οποίος λαμβάνει μέρος σε αυτή. Αυτός νιώθει ότι αποτελεί μέρος της εταιρίας και ότι εκτιμάται η εργασία που κάνει. Του δίνεται επίσης η ευκαιρία να μιλήσει ανοιχτά για τα εργασιακά προβλήματα που τον απασχολούν και στην περίπτωση που τα δει να επιλύονται του δημιουργείται, σωστά, η εντύπωση ότι η γνώμη του μετράει και ότι τόσο ο προϊστάμενος όσο και η εταιρία του ενδιαφέρεται προσωπικά για αυτόν. Αυτό με τη σειρά του ικανοποιεί την ανάγκη του καθενός μας για αναγνώριση μέσα από την εργασία μας και ενισχύει το αίσθημα

μοναδικότητας που έχουμε, το οποίο συχνά χάνεται στις απρόσωπες εταιρίες με μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Όσο διαφορετικοί και είναι οι στόχοι της κάθε εταιρίας και οι μέθοδοι τις οποίες χρησιμοποιεί είναι βέβαιο, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, ότι η αξιολόγηση συνδέει την εταιρία με τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο (Gillen, 1998).

1.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των επιχειρήσεων

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι οι οποίες εμφανίζονται με μέγιστη συχνότητα. Κάποιες μέθοδοι είναι καλύτερες στο να παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη διευθυντικών αποφάσεων, ενώ δεν παρέχουν καμιά πληροφορία σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί ο εκάστοτε εργαζόμενος. Άλλες συμβάλουν τα μέγιστα στη βελτίωση των εργαζομένων αλλά δεν συνεισφέρουν στην προώθηση του οράματος της εταιρίας. Είναι λοιπόν προφανές ότι όλες οι μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι περισσότερες εταιρίες προτιμούν να υιοθετήσουν την γενική προσέγγιση, ή ένα συνδυασμό προσεγγίσεων, που ταιριάζει καλύτερα σε αυτές και να την τροποποιήσουν ανάλογα με τις ανάγκες τους (Oberg, 1972).

Σύμφωνα με τον Baker όλες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις τέσσερις παρακάτω κατηγορίες ανάλογα με τα κοινά χαρακτηριστικά τους (Baker, 1988):

i. Εκθέσεις (Narrative Summaries) – σε αυτή τη γενική κατηγορία ανήκουν όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης για τις οποίες χρειάζεται η σύνταξη ενός κειμένου. Αυτές οι μέθοδοι έχουν το μεγάλο μειονέκτημα να είναι εξαιρετικά ευάλωτες στον ανθρώπινο παράγοντα. Εξαρτώνται κυρίως από τη διάθεση και ικανότητα του αξιολογητή να εκφράσει γραπτώς τις απόψεις του για τον αξιολογούμενο. Επιπρόσθετα η ερμηνεία του κειμένου μπορεί να διαφέρει από αναγνώστη σε αναγνώστη. Οι μέθοδοι αυτές συνήθως συνοδεύονται από έλλειψη λίστας μετρήσιμων στόχων οδηγώντας σε ενδεχόμενη διαφοροποίηση κριτηρίων από αξιολογούμενο σε αξιολογούμενο (Wexley & Yukl, 1977).

ii. *Γραφήματα / Κλίμακες (Rating Scales)* – ήταν από τις πρώτες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης. Απεικόνιζαν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είχαν αναπτυγμένα κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία ζητούσε η εταιρία (π.χ. ηγετικές ικανότητες, πρωτοβουλία κ.ά.). Με τον καιρό αυτά τα συστήματα εξελίχθηκαν ώστε να συμπεριλαμβάνουν συμπεριφορές στο κάθε χαρακτηριστικό, ώστε η αξιολόγηση να γίνεται ποιο αντικειμενική. Για παράδειγμα, στο κάθε χαρακτηριστικό αντιστοιχούσαν πέντε συμπεριφορές. Ο βαθμός του αξιολογούμενου για το κάθε χαρακτηριστικό ήταν ο αριθμός των συμπεριφορών που παρουσίαζε. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου αυτής σχετίζεται άμεσα με την προσπάθεια που καταβάλλεται στη σύνταξη των συμπεριφορών και περιγραφή των κριτηρίων. Αυτή η διαδικασία είναι συνήθως εξαιρετικά χρονοβόρα και είναι αμφίβολο εάν τα αποτελέσματα δικαιολογούν το κόστος (Baker, 1988).

iii. *Λίστα (Checklists)* – υπάρχουν δύο κύρια είδη αξιολόγησης με λίστα, αυτό της “weighted” και αυτό της “forced-choice”. Οι λίστες λειτουργούν όπως και τα γραφήματα όσο αφορά στην επιλογή χαρακτηριστικών για αξιολόγηση και ανάθεση συμπεριφορών σε κάθε χαρακτηριστικό. Η κύρια διαφορά έγκειται στο ότι ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει ποιες συμπεριφορές έχει δει αυτοπροσώπως να υιοθετεί ο εργαζόμενος. Στην περίπτωση της λίστας weighted, σε κάθε συμπεριφορά αναλογεί και ένας βαθμός σημαντικότητας. Ο συνολικός βαθμός αξιολόγησης του εργαζομένου υπολογίζεται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων υπολογίζοντας το μέσο όρο των βαθμών σημαντικότητας. Στην περίπτωση της λίστας forced-choice, δεν υπάρχει μία συμπεριφορά, αλλά τετράδες συμπεριφορών. Μία λίστα μπορεί να έχει μέχρι και είκοσι τέτοιες ομάδες. Σε κάθε ομάδα υπάρχουν δύο θετικές και δύο αρνητικές «προτάσεις συμπεριφορών» (behavioral statements). Από αυτές μία θετική και μία αρνητική δεν βοηθάει στο διαχωρισμό του ικανού από τον μη ικανό εργαζόμενο. Ακολούθως ο αξιολογητής επιλέγει δύο προτάσεις, αυτή που ανταποκρίνεται περισσότερο και αυτή που ανταποκρίνεται λιγότερο στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Η τελική αξιολόγηση γίνεται και πάλι από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι λίστες δημιουργήθηκαν κυρίως για την αποφυγή μεροληψίας από μεριάς αξιολογητών, εφόσον σε καμία από τις δυο μεθόδους δεν γνωρίζουν το τελικό αποτέλεσμα. Αυτό όμως είναι και το αρνητικό των μεθόδων αυτών. Μιας και ο αξιολογητής δεν γνωρίζει ποιες απαντήσεις του επηρεάζουν την τελική βαθμολογία και κατά πόσο του είναι αδύνατο να εξηγήσει στον αξιολογούμενο γιατί πήρε την βαθμολογία που πήρε. Επιπρόσθετα, και οι δυο μέθοδοι χρειάζεται να προετοιμαστούν

από ειδικούς προσθέτοντας επιπλέον κόστος και χρόνο στο όλο εγχείρημα (Baker, 1988).

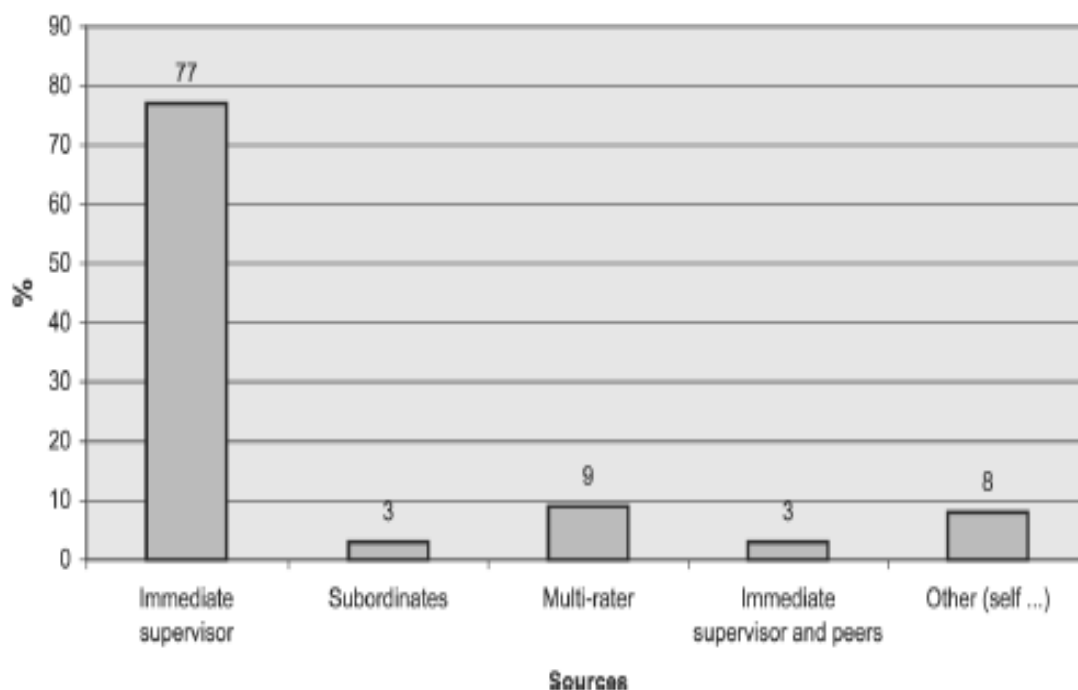
iv. Βαθμολογίες (Ranking Methods) – το κύριο χαρακτηριστικό των μεθόδων αυτών είναι η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων. Η σύγκριση αυτή γίνεται είτε τοποθετώντας τους όλους σε μια σειρά, από τον καλύτερο προς τον χειρότερο, είτε συγκρίνοντας τους ανά ζεύγη, είτε τέλος χωρίζοντας τους σε ομάδες ανάλογα με την αποδοτικότητα τους (Baker, 1988). Οι πρώτες δύο περιπτώσεις λειτουργούν καλύτερα, ή ίσως αποκλειστικά σε μικρές σχετικά εταιρίες, ενώ για την τρίτη χρειάζεται ένα μεγαλύτερο δείγμα.

1.5 Πηγές πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων

Κατά την άποψη των Latham & Wexley, υπάρχουν τουλάχιστον έξι πηγές από όπου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση: ο προϊστάμενος, ο εργαζόμενος, οι συνάδελφοι του εργαζομένου, οι υφιστάμενοι, άτομα εκτός του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του εργαζομένου και τέλος, κάποιος συνδυασμός των παραπάνω (Latham & Wexley, 1981). Από την έρευνα που έκαναν οι Lazer & Wikstrom, τα τέλη της δεκαετίας του '70 η πλειοψηφία των εταιριών χρησιμοποιούσαν τους άμεσους προϊσταμένους των εργαζομένων ως κύριες πηγές πληροφόρησης (Lazer & Wikstrom, 1977).

Μία παρόμοια έρευνα διεξήγαγε και ο Soltani το 2003 (Soltani, 2003). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 3 και είναι εύκολο να δει κανείς ότι οι άμεσα προϊστάμενοι παραμένουν η κύρια πηγή από όπου αντλούνται πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση.

Πίνακας 3: Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης το 2003 (Soltani,2003).



Είναι λοιπόν προφανές ότι τα τελευταία 30 χρόνια και, δεν έγινε καμία αλλαγή στην πηγή την οποία εμπιστεύονται οι οργανισμοί για την αξιολόγηση των υπαλλήλων τους. Δεν θα πρέπει όμως να μας ξενίζει το γεγονός αυτό, διότι ο άμεσα προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος περνάει και τον περισσότερο χρόνο με τον εκάστοτε εργαζόμενο και είναι σε θέση να κρίνει την επίδοσή του. Παρόλα αυτά, αυτή η πηγή μπορεί να κρύβει και κινδύνους, όπως η μεροληψία ή η διάθεση ενός προϊσταμένου να είναι αρεστός στο προσωπικό του κάνοντας έτσι μόνο θετικές αξιολογήσεις.

Ένα άλλο μέρος από όπου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για την απόδοση ενός εργαζομένου, είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Σε ένα περιβάλλον το οποίο λειτουργεί τέλεια, και με εργαζομένους οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να παραδεχθούν τα σφάλματά τους και να κάνουν μία πραγματικά ειλικρινή αυτοκριτική, αυτού του είδους η πηγή θα ήταν πραγματικός θησαυρός. Σε ένα περιβάλλον αστάθειας, όπου κυριαρχεί η εργασιακή ανασφάλεια είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς έναν εργαζόμενο ο οποίος υπολειπόμενος να αποτυπώσει την αλήθεια όταν του ζητηθεί να κρίνει τον εαυτό του. Πρέπει επίσης να έχουμε κατά νου ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι είτε υπό- είτε υπέρ-εκτιμούν την επίδοσή τους. Σε έρευνα τους οι Eichiner και Lombardo βρήκαν ότι οι αυτό- αξιολογήσεις των εργαζομένων ουδεμία σχέση είχαν με αυτές των άμεσων προϊσταμένων τους (Eichener & Lombardo, 2003). Μία ακόμη καλύτερη

απεικόνιση αυτού του φαινομένου φαίνεται σε έρευνα του περιοδικού *Business Week* το 2007, όταν και ρώτησε δύο χιλιάδες Αμερικανούς, οι οποίοι σε θέσεις *middle management* “Are you one of the top 10% of performers in your company”. Καμία από τις υποομάδες δεν είχε ποσοστό αρνητικών απαντήσεων κάτω από 80%. Για διευθυντικά στελέχη, η κατάσταση ήταν χειρότερη, αφού το 94% πίστευε ότι ανήκε στο 10% των καλύτερων υπαλλήλων των εταιριών τους (www.blogs.hbr.org).

Η συλλογή πληροφοριών για αξιολόγηση από συναδέλφους θα περίμενε κανείς να λύσει τα προβλήματα της αυτό-αξιολόγησης και να διατηρεί τα πλεονεκτήματα της. Παρόλα αυτά και εδώ υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι, με πιο προφανή αυτόν της εμπάθειας, συμπάθειας ή αντιπάθειας, ανάμεσα σε συναδέλφους. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ο χρόνος ο οποίος χρειάζεται κάποιος να συμπληρώσει αξιολογήσεις για κάθε συνάδελφο του, όταν το τμήμα το οποίο εργάζεται είναι μεγάλο. Τέλος χρειάζεται από όλους να έχουν ακριβή γνώση των καθηκόντων των συναδέλφων τους, τα οποία να έχουν και οι ίδιοι εκτελέσει. Είναι κοινή η απαξίωση της δουλειάς κάποιου μέχρι τη στιγμή που χρειάζεται να την κάνει κάποιος άλλος, ο οποίος εκπλήσσεται δυσάρεστα.

Μία τέταρτη μέθοδος είναι η αξιολόγηση από υφιστάμενους. Όσο περίεργο και αν φαίνεται αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται τόσο από ιδιωτικές εταιρίες (*IBM, Syntex*) τόσο και από κρατικούς οργανισμούς (*State Patrol*) ξεκινώντας από τη δεκαετία του '60 (*Shaw et al, 1995*). Η μέθοδος αυτή συνήθως υιοθετεί ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στη μέθοδο αξιολόγησης με Γραφήματα (δες παραπάνω – *Ranking Scales*) το οποίο συμπληρώνεται στις περισσότερες περιπτώσεις ανώνυμα (*Antonioni, 1999*). Στα θετικά τις μεθόδους αυτής συγκαταλέγονται ότι οι εργαζόμενοι μεταφέρουν στον προϊστάμενο τους τι ακριβώς τους επηρεάζει αρνητικά και τι θετικά από την εργασιακή συμπεριφορά του ανωτέρου τους και το πώς πιστεύουν οι ίδιοι ότι μπορεί να επέλθει βελτίωση στις εργασιακές σχέσεις οδηγώντας σε καλύτερα αποτελέσματα. Σύμφωνα όμως με τον *Antonioni*, η μέθοδος αυτή μας οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο: οι εργαζόμενοι προτιμούν να συμπληρώνεται η αξιολόγηση ανώνυμα, ενώ οι προϊστάμενοι αντιδρούν καλύτερα όταν συμπληρώνεται επώνυμα (*Antonioni, 1994*). Το αποτέλεσμα είναι, όταν η αξιολόγηση συμπληρώνεται ανώνυμα, οι προϊστάμενοι δεν αντιδρούν καλοπροαίρετα σε αρνητικά σχόλια, ενώ όταν συμπληρώνεται επώνυμα, οι εργαζόμενοι δίνουν μια καλύτερη αξιολόγηση από αυτή που θα έδιναν ανώνυμα.

Τέλος υπάρχει και η αξιολόγηση από άτομα εκτός του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του εργαζομένου. Αυτά μπορεί να είναι είτε άτομα στην ίδια εταιρία, είτε άτομα εκτός επιχείρησης. Στα άτομα εκτός επιχείρησης κατατάσσονται τόσο αυτά τα οποία έχουν κάποια εργασιακή σχέση με τον αξιολογούμενο, όσο και κέντρα αξιολόγησης, τα οποία εξειδικεύονται στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Moses και Byham, τα κέντρα αξιολόγησης δίνουν βαρύτητα στη χρήση πολλαπλών μεθόδων αξιολόγησης καθώς και στην παρατήρηση της συμπεριφοράς των αξιολογούμενων σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Συνήθεις ασκήσεις είναι επιχειρηματικά προβλήματα, ασκήσεις εισερχομένων και άλλα (Moses & Byham, 1997). Ακολούθως σημειώνουν ότι παρόλο που η συμπεριφορά γίνεται μέσα σε ελεγχόμενο περιβάλλον και ενδέχεται να μην ενδείκνυται για αξιολόγηση της απόδοσης, γιατί μπορεί να είναι διαφορετική κάτω από πραγματικές συνθήκες, είναι αποτελεσματική για τον προσδιορισμό της προαγωγής ή μη του αξιολογούμενου. Η μέθοδος αξιολόγησης αυτή έχει το μειονέκτημα του ότι στηρίζεται σε άτομα τα οποία δεν βρίσκονται σε άμεση και συνεχή επαφή με τον αξιολογούμενο. Οι απόψεις των αξιολογητών βασίζονται σε αποσπάσματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς και μπορεί να μην αποτυπώνουν την πραγματικότητα.

1.6 Συχνά προβλήματα

ι. Σημαντικότερα προβλήματα με την αξιολόγηση της απόδοσης:

Είναι σύνθητες η αξιολόγηση της απόδοσης να μην αξιολογεί αυτή καθαυτή την απόδοση, αλλά το άτομο και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τη γνωστικότητα πάνω στο αντικείμενο και τη γενικότερη συμπεριφορά του. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η ετήσια διεξαγωγή της αξιολόγησης (Smith et al, 1996), η οποία θα έπρεπε να διεξάγεται, ή τουλάχιστον ένα μέρος της, σε πιο συχνή βάση (Soltani, 2003) κάτι που πολλές εταιρίες, όπως η GE κάνουν ήδη. Όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν ότι όταν πλησιάζει η ώρα της αξιολόγησης τότε, και τότε μόνο, ο αξιολογητής αρχίζει να φέρνει στο μυαλό του καταστάσεις και συμπεριφορές του κάθε εργαζόμενου τον οποίο αξιολογεί. Πως είναι όμως δυνατόν να θυμάται τι συμβαίνει με τον κάθε εργαζόμενο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους δίχως να έχει κρατήσει σημειώσεις (DeNisi et al, 1983). Στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί η στοχοθέτηση η οποία στις περισσότερες

περιπτώσεις αφορά αποδοτικότητα και μόνο, ξεχνώντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τη βελτίωση, ακόμη και τον καθορισμό προβληματικών υπαλλήλων. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό ότι δεν υπάρχουν κυρώσεις για λανθασμένη αξιολόγηση, παρά μόνο για καθυστερημένη υποβολή της (www.eremedia.com).

ii. Διαδικαστικά προβλήματα:

Σε αυτήν την κατηγορία παρουσιάζονται και τα περισσότερα προβλήματα. Ξεκινώντας από την έλλειψη προφανούς και εμφανούς σύνδεσης απόδοσης με ανταμοιβής, την έλλειψη υπολογισμού απόδοσης της επένδυσης στην ίδια την αξιολόγηση απόδοσης και καταλήγοντας στην απομόνωση του κάθε έτους και τη μη σύνδεση των αξιολογήσεων επί σειρά ετών για μια ολοκληρωμένη εικόνα της πορείας του εργαζομένου και την εστίαση μόνο στους προβληματικούς εργαζομένους, με αποτέλεσμα να χάνεται η ευκαιρία να μοιραστούν τις καλές πρακτικές οι καλύτεροι εργαζόμενοι με τους υπόλοιπους (www.eremedia.com).

iii. Προβλήματα σχετιζόμενα με το έντυπο αξιολόγησης:

Είναι σύνηθες να χρησιμοποιείται το ίδιο έντυπο για να καλύψει περισσότερες από μία, ίσως και όλες σε κάποιες περιπτώσεις, θέσεις εργασίας, το οποίο σε συνδυασμό με την έλλειψη αναθεώρησης του εντύπου, ώστε αυτό να ακολουθεί τις αλλαγές στους γενικούς στόχους της εταιρίας, έχει ως αποτέλεσμα οι αξιολογήσεις να μην μας δίνουν ένα αντικειμενικό αποτέλεσμα. Τέλος, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, όλα τα πεδία τη φόρμα αξιολόγησης έχουν την ίδια βαρύτητα, κάτι το οποίο είναι τουλάχιστον ανακριβές. Οι επικοινωνιακές ικανότητες ενός πωλητή έχουν περισσότεροι βαρύτητα από αυτές ενός εργατή σε μία μηχανή (Behrman & Perrault, 1982).

iv. Εκτελεστικά προβλήματα:

Τα προβλήματα αυτά έχουν να κάνουν με τον τρόπο τον οποίο οι προϊστάμενοι ή αξιολογητές εφαρμόζουν το σύστημα αξιολόγησης. Οι περισσότερες εταιρίες πιστεύουν ότι δεν χρειάζεται κανείς κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση για να μπορέσει να αξιολογήσει κάποιον. Όμως, τόσο η ίδια η αξιολόγηση, όσο και η μεταφορά των αποτελεσμάτων στον εργαζόμενο με έναν τρόπο ο οποίος θα τον ωθήσει σε θετικές ενέργειες είναι

προϊόν μεγάλης προσπάθειας και εκπαίδευσης (Woehr & Huffcutt, 1994)). Επιπρόσθετα, υπάρχουν αξιολογητές οι οποίοι προκειμένου να αποφύγουν τις συγκρούσεις με δυναμικούς εργαζομένους και να χαλάσουν την καλή σχέση που έχουν με τους υφισταμένους τους, δίνουν ανακριβείς αξιολογήσεις (Heifetz & Laurie, 1997). Ανακριβείς αξιολογήσεις, είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο, μπορούν να δοθούν και για άλλους λόγους, όπως η στέρηση προαγωγής, η μείωση κόστους (μέσα από τη στέρηση αύξησης), κ.ά. Όπως είδαμε παραπάνω, η μη σωστή αξιολόγηση στερείται ποιότητας, αλλά και η σωστή αξιολόγηση στερείται ανταμοιβής, η οποία δεν χρειάζεται να είναι υλική – αρκεί και μόνο η αναγνώριση. Γι' αυτό το λόγο πολλοί αξιολογητές στερούνται απτού κινήτρου προκειμένου να καταβάλουν τη μέγιστη προσπάθεια στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους (Harris, 1994).

v. Προβλήματα σχετιζόμενα με τον αξιολογούμενο:

Τα προβλήματα που συναντούν οι εργαζόμενοι με την αξιολόγηση έχουν να κάνουν περισσότερο με το σύστημα αξιολόγησης παρά με τον αξιολογητή. Η πλειοψηφία των συστημάτων δεν επιτρέπει στους αξιολογούμενους να επιλέξουν τον αξιολογητή τους, ή να τους γίνει μια ενδιαμέση αξιολόγηση ώστε να ξέρουν τις επιδόσεις τους και να μπορέσουν να βελτιωθούν. Ένας άλλος αρνητικός παράγοντας που έχει να κάνει με τον αξιολογητή είναι η επικοινωνία και οι πληροφορίες που παίρνει ο αξιολογούμενος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Δεν είναι ασυνήθιστο ο αξιολογητής να πιέσει τον αξιολογούμενο να γίνει βιαστικά η συνέντευξη για διάφορους λόγους, φόρτος εργασίας, συνάντηση στελεχών αμέσως μετά κ.ά., στερώντας έτσι από τον αξιολογούμενο τη δυνατότητα να μάθει τι πρέπει να κάνει ώστε να βελτιωθεί. Τέλος, στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος διαφωνεί με την αξιολόγηση του, ολόκληρη ή μέρος αυτής, σπάνια του δίνεται η δυνατότητα να την προσβάλει και να την επαναλάβει ένας τρίτος, αν και αυτό έχει αρχίσει πρόσφατα να αλλάζει (Thomas & Bretz, 1994).

vi. Προβλήματα με την επιλογή του κατάλληλου χρόνου (timing):

Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτεί από έναν οργανισμό να είναι έτοιμος να το δεχτεί και να κάνει ότι είναι δυνατό για να πετύχει. Πολλές εταιρίες «υποχρεούνται» να υιοθετήσουν ένα τέτοιο σύστημα ως μέρος πιστοποίησης τους και

για να μπορέσουν να συνεργαστούν με μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούν από τους συνεργάτες τους ένα σύστημα αξιολόγησης. Στην περίπτωση που οι αξιολογήσεις δεν είναι προγραμματισμένες να γίνουν ταυτόχρονα με παρεμφερείς διαδικασίες, όπως την ανακοίνωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, ή τη στοχοθέτηση για το επόμενο έτος, χάνουν το κομμάτι που τις συνδέει με τη γενικότερη εταιρική στρατηγική.

1.7 Μεθόδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου αποτελεί την απόδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι δέουσας σημασίας να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Ο σκοπός της αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους υπεύθυνους, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία, είναι κατάλληλες οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, ενώ αντίθετα εάν στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών, ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες.

Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες των κυριότερων μεθόδων για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι (Πολυχρονόπουλος & Ρόντος, 2005):

1.7.1 Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά συγκρίνεται με άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης προκαλεί διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Οι βασικές μέθοδοι για αυτή την κατηγορία είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (*Ranking method*), η οποία αφορά μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους με βάση τη βαθμολογία σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κλπ.
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (*alternation ranking method*), με την οποία ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και τους κατατάσσει βάσει της συγκεκριμένης σύγκρισης.
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (*method of ranking distribution*), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (*paired comparison method*), που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και συγκρίνονται ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Θεωρείται πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών.
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (*forced distribution method*), κατά την οποία οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός κλπ) και στη συνέχεια γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εκ των εργαζομένων (Πολυχρονόπουλος & Ρόντος, 2005).

1.7.2 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Αυτό το είδος αξιολόγησης διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων. Αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και δίνει έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (*graphic rating scale method*), η οποία χρησιμοποιείται και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές

και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Η έμφαση στο ερωτηματολόγιο δίνεται στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και τη δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (*weighted checklist*), η οποία περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Με την προηγούμενη μέθοδο η κύρια διαφορά είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ή διαφορά τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής.
- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (*forced-choice system*), η οποία αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου, με μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δε λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.
- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (*essay*), στην οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας τη συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές του.
- Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (*critical incident method*), που δίνει σημασία στην καταγραφή των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης.
- Κέντρα αξιολόγησης (*assessment centers*), τα οποία λειτουργούν σαν προσομοιωτές της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων. Παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και βοηθούν στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους (Πολυχρονόπουλος & Ρόντος, 2005).

1.7.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Διοίκηση μέσω Στόχων (*management by objectives*) σημαίνει την αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων. Ο εμπνευστής αυτής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker που

παρουσίασε τη διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων». Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι:

α)η ανάμειξη των εργαζομένων στην επιλογή στόχων και στη δυναμική της επιχείρησης,

β)τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων, προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις εντός του οργανισμού,

γ)σαφήνεια των στόχων,

δ)δέσμευση των εργαζομένων όσον αφορά τη στρατηγική της επιχείρησης και τέλος

ε)σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι η στοχοθεσία της επιχείρησης, η στοχοθεσία του τμήματος, η συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος, ο καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, η εξέταση αποτελεσμάτων και η ανατροφοδότηση.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της στοχοθεσίας αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη, επειδή δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα όσον αφορά το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Έτσι, λοιπόν, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω της εξατομίκευσης των στόχων (Πολυχρονόπουλος & Ρόντος, 2005).

1.7.4 Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με αυτό το είδος αξιολόγησης ο ίδιος ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει όπως οι μονάδες προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών, οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων (Πολυχρονόπουλος & Ρόντος, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για διάφορους σκοπούς, όπως για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (ανταμοιβές, προαγωγές, απολύσεις κ.α), για την πληροφόρηση των αξιολογούμενων αλλά και για την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Γι' αυτό το λόγο, η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία αφού συνδέεται με αποφάσεις και αποτελέσματα που έχουν επιδράσεις στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεγάλη σημασία και χρησιμότητα της αξιολόγησης, την έχει αναδείξει ως ένα από τα πιο μελετημένα συστήματα στη βιομηχανική ψυχολογία (Murphy & Cleveland, 1995).

2.1 Οι αντιδράσεις των εργαζομένων και πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης

Αυτό που έχει απασχολήσει και απασχολεί τους θεωρητικούς μελετητές αλλά και τις επιχειρήσεις είναι ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και πώς μπορεί να μετρηθεί για να έχει αξία για την επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης αναδεικνύεται από το πόσο καλά, το σύστημα αυτό, λειτουργεί ως εργαλείο για την εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης. Οι Cardy και Dobbing (1994) υποστηρίζουν ότι οποιαδήποτε μέτρηση της αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τους αξιολογούμενους με ποικίλους τρόπους, θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- α) τα λάθη του αξιολογητή,
- β) την ακρίβεια των μετρήσεων,

γ) άλλα ποιοτικά κριτήρια της αξιολόγησης (όπως οι στάσεις και αντιδράσεις των εργαζομένων).

Επιπλέον, αναφέρουν ότι τα συγκεκριμένα αυτά κριτήρια θα πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα, έτσι ώστε να αποδίδεται η αποτελεσματικότητα ή μη του συστήματος αξιολόγησης στο βαθμό που αναλογεί σε κάθε κριτήριο. Γι'αυτό, οι σύγχρονες προσεγγίσεις εξετάζουν αυτά τα κριτήρια ξεχωριστά και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Παρά τη συμφωνία των θεωρητικών μελετητών για την αναγκαιότητα τήρησης όλων των κριτηρίων που θα βοηθήσουν το σύστημα αξιολόγησης να γίνει πιο αποτελεσματικό, οι περισσότερες έρευνες κατά το παρελθόν επικεντρώθηκαν μόνο στα λάθη των αξιολογητών και στην ακρίβεια των μετρήσεων. Σε αντίθεση, η λιγότερη έμφαση δόθηκε σε ποιοτικά κριτήρια, όπως οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αξιολόγηση και οι παράγοντες που ωθούν αυτές τις αντιδράσεις, τα οποία πολλές φορές αποδείχθηκαν να είναι περισσότερο σημαντικά για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης (Cawley et al.,1998).

Ο Clifford (1999) υπογραμμίζει την αξία και τη βαρύτητα που έχουν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση μέσω μιας μεγάλης έρευνας που διεξήχθη στην Αμερική το 1994. Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν και οι απόψεις τους καταγράφηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, για το πώς μπορεί το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης να γίνει πιο αποτελεσματικό. Οι απόψεις των εργαζομένων συνοψίζονται στους ακόλουθους παράγοντες:

- Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η αξιολόγηση έχει μεγάλη χρησιμότητα για την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους.
- Η αξιολόγηση της απόδοσής τους θα πρέπει να είναι σχετική με τα πρότυπα που καθορίζονται από την αρχή της περιόδου.
- Η Διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει το όλο σύστημα και να ακούει τις προτάσεις τους.
- Επιδιώκουν ανάμειξη στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης.
- Η Διοίκηση θα πρέπει να επιβραβεύει τις θετικές συμπεριφορές στο χρόνο που επιδεικνύονται για να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι να τις επιδείξουν και στο μέλλον.

- Ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων, διότι ο εργαζόμενος θέλει να γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να επιτύχει και γιατί.
- Εστίαση στα αίτια των 'κακών' επιδόσεων και πώς μπορούν να αναπτυχθούν διορθωτικές ενέργειες.
- Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενική και σχετική με τα αποτελέσματα της εργασίας.

Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση θα λάβει υπόψη και θα υιοθετήσει τις αντιδράσεις / γνώμες των αξιολογούμενων για την αξιολόγηση της απόδοσής τους, θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Σ' αυτή τη διαπίστωση φαίνεται να συγκλίνουν όλες οι απόψεις των εργαζομένων.

Οι Bernandin και Beatty (1984) υποστηρίζουν ότι οι αντιδράσεις / γνώμες των εργαζομένων είναι οι πιο χρήσιμοι δείκτες για τη βιωσιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης από την μονομερή εξέταση των επιδράσεων που έχουν τα λάθη του αξιολογητή και η ακρίβεια των μετρήσεων. Εξάλλου, και τοπίο αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, εάν δεν έχει την καθολική αποδοχή και υποστήριξη των εργαζομένων είναι σίγουρο θα αντιμετωπίσει προβλήματα που συνεπάγονται την μείωση της αποτελεσματικότητάς του.

2.2 Τα κυριότερα κριτήρια με βάση τα οποία γίνονται οι μετρήσεις των αντιδράσεων

Σε αυτό το υποκεφάλαιο, επιχειρείται μια σύντομη ανασκόπηση των πιο συχνά μελετημένων αντιδράσεων των εργαζομένων, όπως προκύπτει από τη σχετική αρθρογραφία.

A) Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση αποτελεί την πιο συχνά μετρούμενη αντίδραση των εργαζομένων τόσο από τους θεωρητικούς όσο και από την επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα

αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, οι διαφωνίες των ερευνητών για το πώς θα μετρηθεί η ικανοποίηση είναι περισσότερο συχνές όσο διεξάγονται πιο ενδελεχείς μελέτες.

Οι Giles και Mossholder (1990) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν ή δεν λαμβάνουν οι εργαζόμενοι έχει τρεις διαφορετικές διαστάσεις:

1η Ικανοποίηση με τη βαθμολογία – αποτελέσματα που έλαβαν οι αξιολογούμενοι.

2η Ικανοποίηση από τη συνέντευξη αξιολόγησης (πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωσή της).

3η Ικανοποίηση με το γενικότερο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται.

Για παράδειγμα, οι Taylor et al., (1995) για να μετρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την τελευταία βαθμολογία που έλαβαν, τους έθεσαν το εξής ερώτημα: «Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την βαθμολογία που λάβατε κατά την τελευταία ετήσια αξιολόγησή σας;»

Η μεγάλη χρησιμότητα και αξία της ικανοποίησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης αποτυπώνεται και στις πολυάριθμες απόψεις για το πώς πρέπει να μετρηθεί και ποιες κρίσιμες μεταβλητές είναι αυτές που πρέπει να εκτιμηθούν.

Πολλοί ερευνητές έχουν συνδέσει την ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα ή με τη χρησιμότητα ενώ άλλοι την συνδέουν και με τη συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης. Οι Taylor et al. (1995) μέτρησε την ικανοποίηση σε σχέση με:

- Εάν ο οργανισμός πρέπει να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης.
- Εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διενεργείται η αξιολόγηση.
- Εάν έχουν μετριαστεί ή εξαλειφθεί τα προβλήματα λόγω του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης.
- Εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, από τη Διοίκηση μέχρι τον απλό υπάλληλο, πιστεύουν ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης έχει μεγάλη αξία για την επιχείρηση.

Εντούτοις, κάποιοι ερευνητές πιστεύουν ότι κάποιος βαθμός ικανοποίησης πρέπει να αποδοθεί και σε άλλες μεταβλητές όπως η φύση της εργασίας, η σχέση με τον άμεσο

προϊστάμενο κ.α. Παρόλο που αυτοί οι παράγοντες είναι καθοριστικής σημασίας για την γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων δεν μπορούν να προσφέρουν αντικειμενική εκτίμηση για την ικανοποίηση που οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Keeping & Levy, 2000).

B) Επικοινωνία

Οι ανθρώπινες σχέσεις και η επικοινωνία μέσα σ' έναν οργανισμό είναι από τα πιο πολύπλοκα θέματα που δύσκολα μπορούν να προσεγγιστούν. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων βοηθούν στη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας στην επιχείρηση. Μια από τις θεωρίες που συμβάλλει στην ανάλυση του τρόπου που επικοινωνούν και συναλλάσσονται οι άνθρωποι μεταξύ τους, είναι και η 'Συναλλακτική Ανάλυση'.

Είναι μια μέθοδος διαπροσωπικών συναλλαγών / επικοινωνιών, η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και να ελέγχουν το γιατί και το πώς της δική τους επικοινωνίας, αλλά και της επικοινωνίας των άλλων (ιδίως των υφισταμένων τους) έτσι ώστε να βελτιώνεται ο εργαζόμενος και να ωφελείται η επιχείρηση (Κονδύλης, 1990).

Οι εργαζόμενοι έχουν έμφυτη ανάγκη να γνωρίζουν πως τα πήγαν, πώς μπορούν να βελτιωθούν, γιατί αντιμετώπισαν προβλήματα και τι πρέπει να επιτύχουν στο μέλλον. Αρωγός στην κάλυψη αυτής της ανάγκης είναι το σύστημα αξιολόγησης. Σε μια αποτελεσματική αξιολόγηση θα πρέπει να υφίσταται αμφίδρομη επικοινωνία που να έχει αξία και για τα δύο ή περισσότερα εμπλεκόμενα μέρη. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη επικοινωνία είναι η αποφυγή προσωπικών αντιπαραθέσεων και η στήριξη του εποικοδομητικού διαλόγου. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την ευκαιρία να εκφράσει τα συναισθήματά του, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο άμεσος προϊστάμενος δεν θα πρέπει να είναι επικριτικός για τα αποτελέσματα που πέτυχε ο αξιολογούμενος αλλά θα πρέπει να προσπαθήσει να στηρίξει τις απόψεις του με αντικειμενικά στοιχεία, που έχει συλλέξει εκ των προτέρων, για να δικαιολογήσει την κρίση του (Kikoski, 1999).

Ο Roberts (2002) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί έναν καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους εργαζομένους. Θα πρέπει η επικοινωνία να μην εξαντλείται στη συνέντευξη αξιολόγησης αλλά θα πρέπει να διενεργούνται άτυπες και επαναλαμβανόμενες συζητήσεις μεταξύ του προϊσταμένου

και του εργαζομένου (πριν και μετά τη συνέντευξη) έτσι ώστε να γνωρίζει ο τελευταίος ανά πάσα στιγμή πού βρίσκεται σε σχέση μ' αυτά που του έχουν ανατεθεί να φέρει εις πέρας. Εάν και η σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι πρωταρχική, στην πράξη συχνά παραμελείται η άποψη του εργαζομένου και απλά του ανατίθενται καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσει. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια την αντίδραση των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης και την άρνησή τους να δεσμευτούν για συγκεκριμένα αποτελέσματα / απαιτήσεις της επιχείρησης.

Γ) Αίσθημα Δικαίου

Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης είναι άδικο, τότε είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν αρνητικές αντιδράσεις και εντάσεις που θα διαταράξουν το εύρυθμο κλίμα στην επιχείρηση. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι τότε θα περιοριστούν, στη καλύτερη των περιπτώσεων, στην απλή εκτέλεση του 'έργου' τους, ενώ στη χειρότερη των περιπτώσεων, θα αντιδράσουν έντονα υποσκάπτοντας την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης (Findley et. al., 1999).

Το κριτήριο της δικαιοσύνης αποτελεί έναν πολύπλοκο παράγοντα σε σχέση με τις άλλες αντιδράσεις. Παραδοσιακά, το αίσθημα δικαίου είχε να κάνει περισσότερο με το εάν η βαθμολογία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ήταν δίκαιη. Οι Taylor et al., (1995) μέτρησε το αίσθημα δικαίου των εργαζομένων θέτοντας το εξής ερώτημα: «Πόσο δίκαια νομίζεται ότι ήταν η βαθμολογία που λάβατε κατά την τελευταία αξιολόγηση της απόδοσής σας;» Επιπλέον έγιναν προσπάθειες να μετρηθεί και το αίσθημα δικαίου για ολόκληρο το σύστημα αξιολόγησης. Η απονομή δικαιοσύνης κατά την αξιολόγηση έχει χαρακτηριστεί ως ένα σημαντικό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα και χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης. Οι μελετητές αυτοί αναγνώρισαν τη δικαιοσύνη ως ένα κριτήριο για την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Σύμφωνα με τους Korsgaard & Roberson (1995), τρεις είναι οι κρίσιμες διαστάσεις της δικαιοσύνης που πρέπει να χαρακτηρίζουν την αξιολόγηση:

- Οι διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης να είναι δίκαιες (*system procedural justice*). Οι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να ελέγχουν τις μεθόδους – τεχνικές αξιολόγησης που υιοθετούνται από την επιχείρηση. Πιστεύουν ότι εάν οι διαδικασίες είναι δίκαιες τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα τα αποτελέσματα που θα λάβουν να είναι αντικειμενικά. Εντούτοις, ακόμη και αν το αποτέλεσμα που λαμβάνει ένας εργαζόμενος είναι δίκαιο, μπορεί οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν να ήταν άδικες και η βαθμολογία που έλαβε να ήταν σωστή κατά σύμπτωση.
- Δίκαια εφαρμογή από τον αξιολογητή. Η σχέση αξιολογητή και εργαζόμενου θα πρέπει να διαπνέεται εκτός των άλλων και από το αίσθημα της δικαιοσύνης. Ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν ο άμεσος προϊστάμενος, σκόπιμα ή μη, δεν το χρησιμοποιεί σωστά και δεν απονέμει δικαιοσύνη. Ένα χρήσιμο σύστημα αξιολόγησης απαιτεί και την κατάλληλη εφαρμογή των διαδικασιών από τον αξιολογητή.
- Απονομή δικαιοσύνης κατά τη βαθμολόγηση. Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, το επίπεδο δικαιοσύνης του συστήματος καθορίζεται από έναν δείκτη εισροών / εκροών όλων των εργαζομένων. Στις αξιολογήσεις, και όχι μόνο, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την προσπάθεια που κατέβαλαν με τη βαθμολογία που έλαβαν και εάν υπάρχουν ανισότητες τότε οι εργαζόμενοι αντιδρούν. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο αντικρούουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (όταν το αποτέλεσμα είναι υποδεέστερο απ' αυτό που αναμένουν) αλλά πολλές φορές η βαθμολογία γίνεται βάση οξείας αντιπαράθεσης με τον άμεσο προϊστάμενο. Βέβαια, λιγότερο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να ξαφνιάζονται ευχάριστα από τη βαθμολογία που τους έδωσε ο αξιολογητής. Το φαινόμενο αυτό είναι δύσκολο να μετρηθεί γιατί οι εργαζόμενοι δύσκολα παραδέχονται ότι έχουν αξιολογηθεί πιο θετικά απ' όσο άξιζαν.

Δ) Χρησιμότητα

Μια άλλη σημαντική αντίδραση η οποία έχει διερευνηθεί διεξοδικά είναι η χρησιμότητα που αντλείται από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και πολύ περισσότερο η χρησιμότητα από τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους *Keeping & Levy (2000)* η χρησιμότητα μπορεί να μετρηθεί με βάση τις εξής κρίσιμες διαστάσεις:

- Η αξιολόγηση με βοήθησε να γίνω πιο αποτελεσματικός στην εργασία μου.
- Έμαθα πάρα πολλά από την αξιολόγηση.
- Η αξιολόγηση με βοήθησε να κατανοήσω τα λάθη μου και να διορθωθώ.

E) Συμμετοχή των εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσής τους είναι απαραίτητη για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης. Η ενεργή συμμετοχή μπορεί να μετριάσει πολλές δυσλειτουργίες του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης και να προωθήσει μια πιο χρήσιμη προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση. Το χαρακτηριστικό πολλών επιστημονικών ερευνών που έγιναν για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι η αδυναμία συμφωνίας των μελετητών για το τι σημαίνει συμμετοχή και πώς λειτουργεί (*Korsgaard, M.A. & Roberson, 1995*).

Η αδυναμία αυτή, οδήγησε σε ένα μεγάλο αριθμό ορισμών και απόψεων για τη συμμετοχή. Οι πρόσφατες έρευνες σ' αυτό το γνωστικό αντικείμενο έχουν (*Cawley, 1998*) επικεντρωθεί σε ένα γενικότερο πλαίσιο που διακρίνεται από τέσσερις μορφές συμμετοχής:

- Ποιος μιλά περισσότερο στη συνέντευξη αξιολόγησης (αξιολογητής ή εργαζόμενος).
- Ποιος θέτει τους μελλοντικούς στόχους.
- Μπορεί ο εργαζόμενος με κάποιο τρόπο να επηρεάσει την αξιολόγηση της απόδοσής του (π.χ του δίνεται η δυνατότητα να αλλάξει τη γνώμη του αξιολογητή με βάση κάποια επιχειρήματα).
- Έχει ο εργαζόμενος την ευκαιρία να εκφράσει τη δική του άποψη σχετικά με την αξιολόγηση.

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ως συμμετοχή, τη δυνατότητα των εργαζομένων να αυτό - αξιολογούνται πράγμα που τους κάνει πιο αφοσιωμένους στην επιχείρηση και πιο δεκτικούς στην κριτική (*Roberts, 2002*).

Ο *Anderson (1993)* πρότεινε ότι ως συμμετοχή θα πρέπει να λογίζεται η ανάμειξη των εργαζομένων σε διαφορετικές φάσεις του συστήματος αξιολόγησης:

- α) στο σχεδιασμό και την υλοποίηση,
- β) πριν την αξιολόγηση (αυτοαξιολόγηση),
- γ) κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης,
- δ) μετά τη συνέντευξη.

Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, η επιχείρηση επιτυγχάνει την υποκίνησή τους προς κοινά αποδεκτούς στόχους και καλύπτει την ανάγκη τους να αναπτυχθούν. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι όσο περισσότερο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο αποδέχονται το σύστημα αξιολόγησης και νιώθουν ικανοποίηση γι' αυτό. Η συμμετοχή δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να υψώσουν τη δική τους φωνή για θέματα που τους αφορούν και να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που ταλανίζουν την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο σύστημα είναι αναγκασμένοι να υποβάλλουν προτάσεις για βελτίωση κάποιων ανεπιθύμητων καταστάσεων, παρόλο που πολλοί (κυρίως οι νέοι) δεν θέλουν να αναλάβουν περαιτέρω καθήκοντα και ευθύνες.

Σύμφωνα με τον Roberts (2002) μια πλήρως και αποτελεσματική διαδικασία ενεργής συμμετοχής περιλαμβάνει την από κοινού ανάπτυξη των κριτηρίων απόδοσης, της δυνατότητας αυτοαξιολόγησης και της συμμετοχής στη συνέντευξη αξιολόγησης. Η διαδικασία αυτή ενισχύεται από το βαθμό ποιοτικής πληροφόρησης που παρέχεται στους αξιολογούμενους (η πληροφόρηση είναι η «πρώτη ύλη» της ενεργής συμμετοχής) και την ενεργή ανάμειξή τους στον καθορισμό μελλοντικών στόχων.

Οι Roberts & Reed (1996) υποστηρίζουν ότι οι πιο πιθανοί λόγοι που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής είναι:

- Η αδυναμία στήριξης από τη Διοίκηση. Θα πρέπει η Διοίκηση της επιχείρησης να κατανοεί τη χρησιμότητα της συμμετοχής και να αποδεικνύει την υψηλή της δέσμευση σ' αυτή.
- Έλλειψη εκπαίδευσης όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Η μη περιοδική αξιολόγηση του όλου συστήματος (έρευνες στάσεων /απόψεων των εργαζομένων).

2.3 Η χρησιμότητα της μέτρησης των αντιδράσεων των εργαζομένων

Οι μετρήσεις των αντιδράσεων των εργαζομένων αποτελούν το εφαλτήριο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Μια τέτοια πρακτική είναι ικανή να αναδειξεί τις πηγές δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν, μέσω ερευνών των στάσεων τους, να υποδείξουν στην επιχείρηση πώς να δράσει ανάλογα με την κατάσταση. Δυστυχώς, αυτή η πρακτική είναι άγνωστη στις Ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες σχεδιάζουν και υλοποιούν το σύστημα αξιολόγησης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις αυτών που είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Είναι απαραίτητο, η Διοίκηση να διαπιστώσει τη χρησιμότητα των αντιδράσεων των εργαζομένων και βρει τρόπο για να αντλήσει την απαραίτητη ωφέλεια. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποκινεί, να διατηρεί και να αναπτύσσει ικανούς εργαζόμενους. Η επιτυχία του εξαρτάται και από τις αντιδράσεις των εργαζομένων, καθώς οι τελευταίοι αποτελούν την 'καρδιά' του συστήματος.

Για παράδειγμα, υπάρχει μικρή πιθανότητα οι στόχοι της αξιολόγησης να επιτευχθούν εάν οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι αρνητικές. Επιπλέον, εάν οι αξιολογούμενοι είναι δυσαρεστημένοι ή αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα είναι άδικο, είναι πολύ πιθανό να μην αποδεχθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να μην δεσμευτούν για τους μελλοντικούς στόχους τους. Επιπρόσθετα, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων με διάφορες διαδικασίες της αξιολόγησης μπορεί να μειώσει την υποκίνησή τους, να δημιουργήσει αισθήματα ανισότητας και σε ακραίες περιπτώσεις να αυξήσει τον ρυθμό αποχωρήσεων (Hedge & Borman, 1996).

Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, υποκινούνται περισσότερο και έχουν υψηλό αίσθημα δέσμευσης – πίστης στον οργανισμό (Keeping & Levy, 2000).

Δεδομένης της έλλειψης θεωρητικού υποβάθρου για τις αντιδράσεις των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης, δεν έχει δοθεί η απαιτούμενη έμφαση στις αλληλεπιδράσεις των αντιδράσεων και πώς μπορούν να συνυπάρξουν. Οι περισσότερες έρευνες κατά το παρελθόν, απλώς μετρούσαν τις αντιδράσεις των εργαζομένων σωρευτικά ή αναδείκνυαν νέους παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση. Οι Cardy και Dobbing (1994) απέδειξαν τη θετική συσχέτιση της συμμετοχής με την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης. Πρόσφατα έχουν γίνει και άλλες έρευνες που προσπαθούν να

αναδειξουν το σημαντικό ρόλο των αλληλοσχετίσεων των αντιδράσεων που προκαλεί η αξιολόγηση (π.χ ικανοποίηση με δικαιοσύνη, χρησιμότητα με ικανοποίηση).

Άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι ένα ποιοτικό κριτήριο που προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων αποτελούν ένα ποιοτικό δείκτη για το πόσο αποδέχονται το σύστημα οι εργαζόμενοι. Βέβαια, για να έχουν αξία οι αντιδράσεις των εργαζομένων θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο επιχειρηματικό κλίμα που να ενθαρρύνει την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και πολλές από τις προτάσεις τους να γίνονται αποδεκτές. Οι αντιδράσεις θα πρέπει να αφουγκραστούν από τη Διοίκηση της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της θα πρέπει να διερευνήσει την πηγή προέλευσης αυτών, και να προσπαθήσει να τις μετριάσει ή να τις ενισχύσει. Εν κατακλείδι, είναι ολοφάνερο ότι υπάρχει συναίνεση μεταξύ των θεωρητικών μελετητών για την αξία και τη χρησιμότητα των αντιδράσεων των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης αλλά θα πρέπει η ορθή αυτή αντίληψη να υιοθετηθεί και από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (Longenecker & Fink, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1. Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο French (1994) ερμηνεύει τον όρο αυτό ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διοίκηση των ανθρώπων που απασχολούνται σε μία επιχείρηση. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση εργασίας, την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ανταμοιβή των εργαζομένων, την αξιολόγησή της απόδοσής τους, τις εργασιακές σχέσεις, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) ορίζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως “την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ”.

3.2. Αντικείμενο και σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού. Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη υποκίνηση, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του. Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του (Φαναριώτης, 2002).

3.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources planning). Είναι η διαδικασία που διαπιστώνει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης και προχωρά στον σχεδιασμό πλάνων ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα σταθερό και ικανό εργατικό δυναμικό.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job analysis). Είναι η διαδικασία που περιγράφει αναλυτικά όλες τις θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση. Από αυτήν προκύπτουν οι δεξιότητες και τα προσόντα του κατόχου της.

Προσέλκυση (Recruitment). Είναι η διαδικασία ανακάλυψης ατόμων που έχουν προσόντα και η ενθάρρυνσή τους να εργαστούν στην επιχείρηση.

Επιλογή (Selection). Είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού ανάμεσα στα άτομα που ζήτησαν εργασία σε μία επιχείρηση.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη(Training and Development). Είναι ένα μείγμα δραστηριοτήτων, π.χ. σεμινάρια, που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν την εκτέλεση μιας εργασίας (ατομική ή ομαδική) μέσα σε έναν οργανισμό.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Appraisal). Είναι η διαδικασία κατά την οποία κρίνεται η απόδοση των εργαζομένων βάσει προκαθορισμένων στόχων.

Αμοιβές και Παροχές(Rewards and benefits). Είναι η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται ο μισθός και οι πρόσθετες παροχές όπως π.χ. α), ιδιωτική ασφάλεια των εργαζομένων.

Εσωτερική Επικοινωνία (Centers Communication). Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ανταλλάσσονται και κατανοούνται πληροφορίες μεταξύ δύο ατόμων.

Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships). Είναι οι σχέσεις που προκύπτουν από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες τηρούν τους όρους εργασίας ή από την διεκδίκησή τους να τις αλλάξουν ή να τις βελτιώσουν.

Υγιεινή και Ασφάλεια. Είναι η διαδικασία κατά την οποία εξασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.4. Στόχοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι στόχοι της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι παρακάτω:

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση πρέπει να απασχολεί αυτά τα άτομα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και επομένως θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική.

Η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι, μία επιχείρηση, προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα της, μπορεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της ώστε να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους.

Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Μία επιχείρηση οφείλει να τηρεί τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις της. Οι νομικές αναφέρονται μεταξύ των άλλων στις ώρες απασχόλησης, στον ορισμό της σύμβασης εργασίας, την διαδικασία αποχώρησης, απόλυσης και συνταξιοδότησης ενώ οι κοινωνικές αναφέρονται στις ανάγκες διατήρησης ή αύξησης της απασχόλησης καθώς και την φροντίδα για τα ποικίλα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Ζωτικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της παροχής βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης. Μ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση οδηγείται σε επιβίωση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.5. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (*human resource planning*) είναι η διαδικασία με την οποία προβλέπονται οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών (Ξηροτόρη-Κουφίδου, 2001).

Όπως παρατηρεί ο Κουτούζης (1999), ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την κάλυψη των πιθανών κενών θέσεων εργασίας στην επιχείρηση και εξασφαλίζει την ομαλή εξέλιξη και την ροή των εργαζομένων μέσα σ' αυτήν. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως και στη διαδικασία της διοίκησης, η διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξεκινάει με το στάδιο του προγραμματισμού, όπου καθορίζονται οι στόχοι σε σχέση με την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, αλλά και οι πιθανοί τρόποι προσέγγισης των στόχων αυτών. Στην ουσία, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό επιχειρεί να υπολογίσει τις παρούσες, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό (Κουτούζης 1999), προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές δυσάρεστες καταστάσεις, όπως έλλειψη «κατάλληλου» προσωπικού για την πλήρωση κάποιας συγκεκριμένης θέσης, παρουσία περισσότερων εργαζομένων από όσους χρειάζονται για κάποια άλλη θέση, αδυναμία ανανέωσης του προσωπικού κ.α. Μία τέτοια προσπάθεια, όμως, δεν σημαίνει μόνο την εξασφάλιση του αριθμού των εργαζομένων σε ένα επιθυμητό επίπεδο, αλλά και τη διασφάλιση της συνέχειας και της ομαλής εξέλιξης του οργανισμού. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί όχι απλά να καλύψει παρούσες ανάγκες, αλλά κυρίως να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Αν σύμφωνα με τον προγραμματισμό, προβλέπεται ανάπτυξη και διεύρυνση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, τότε θα πρέπει να υπάρξει η ανάλογη πρόβλεψη για αύξηση των εισροών σε προσωπικό, προκειμένου να γίνει εφικτή η ανάπτυξη αυτή. Αν επίσης προβλέπεται αναβάθμιση των υπηρεσιών ή του προϊόντος που προσφέρει ο οργανισμός μας, ίσως υπάρχει ανάγκη για αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.

Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών.

Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης:

- Η συμμετοχή σε ενδο- και εξω-επιχειρησιακά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια.
- Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training).
- Η προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στο Τμήμα ή Διεύθυνση.

- Η εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη προϊσταμένων τμημάτων και πρέπει να συνδυάζεται με την παρακολούθηση συγκεκριμένων σεμιναρίων
- Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων. Ορισμένες διοικητικές θέσεις στην οργανωτική δομή καταλαμβάνονται διαδοχικά από εκπαιδευόμενους
- Η συμμετοχή σε επιτροπές και συμβούλια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

4.1 Ορισμός της τουριστικής βιομηχανίας σύσταση και χαρακτηριστικά

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις. Στη σύγχρονή του μορφή, ο τουρισμός έχει πάρει μαζικά χαρακτηριστικά, γεγονός που τον διαφοροποιεί, κυρίως ποσοτικά, από παλαιότερες μορφές του. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο τουρισμός από προνόμιο των πλουσίων γίνεται δικαίωμα των εργαζομένων και παίρνει μαζική και ομαδική μορφή. Ταυτόχρονα εκτός από εσωτερικός γίνεται και εξωτερικός τουρισμός, δηλαδή διεθνοποιείται.

Οι μετακινήσεις για τουριστικούς λόγους πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της χώρας και από χώρα σε χώρα, με καθοριστικό ρόλο σε αυτό να διαδραματίζει η τεχνολογική εξέλιξη στα μεταφορικά μέσα, αλλά και η βελτίωση των συνθηκών απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων, οι κοινωνικές παροχές και η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οι διαστάσεις που πήρε το τουριστικό φαινόμενο μεταπολεμικά οδήγησε πολλές χώρες στη λήψη μέτρων για την ανάπτυξη του τουρισμού, όπως για παράδειγμα η εκτέλεση έργων τουριστικής υποδομής, με θετικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη. Η «Τουριστική Βιομηχανία» (Tourism Industry) περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών, όπως προμηθευτές τουριστικών προϊόντων, εταιρίες παροχής τουριστικών υπηρεσιών (π.χ. γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων) και οργανισμούς (π.χ. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού - Ε.Ο.Τ.), που συμμετέχουν στην ανάπτυξη και στην προώθηση των τουριστικών προϊόντων / πακέτων. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η τουριστική βιομηχανία μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένας άτυπος παραγωγικός τομέας. Συνεπώς, τα παραδοσιακά

κριτήρια της ομοιογένειας δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προσδιοριστούν τα όρια της. Ο κοινός παρονομαστής που χρειάζεται για να ομαδοποιηθούν οι παραγωγικές δραστηριότητες, οι οποίες εμπλέκονται στο τουριστικό κύκλωμα, είναι ο τελικός προορισμός των διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων, όταν αυτές σχετίζονται με την τελική τουριστική ζήτηση. Περαιτέρω, ο τουριστικός παραγωγικός τομέας μπορεί να διαχωριστεί σε υποτομείς ή κλάδους, καθένας από τους οποίους μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ομοιογενής. Δυστυχώς, δεν υφίσταται η ύπαρξη μιας τουριστικής βιομηχανίας υπό την έννοια μιας ξεχωριστής ομάδας επιχειρήσεων, όπως οι βιομηχανίες αυτοκινήτων, ένδυσης και τεχνολογιών.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί ένας ευρύς ορισμός της τουριστικής βιομηχανίας, ο οποίος θα συμπεριλαμβάνει κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των επισκεπτών ενός τουριστικού προορισμού. Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός, ο οποίος αντανακλά και την ποικιλομορφία και μεγάλη ετερογένεια της τουριστικής βιομηχανίας είναι και ο παρακάτω: «Τουριστική Βιομηχανία ορίζεται ως το σύνθετο των οργανισμών εκείνων, δημοσίων και ιδιωτικών, που συμμετέχουν στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών εκείνων που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ταξιδιωτών» (Μαυροδόντης, 2001).

Ειδικότερα, η δομή της «τουριστικής βιομηχανίας» αποτελείται από:

- **Τουριστικά Καταλύματα ή Μέσα Φιλοξενίας**, π.χ. ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα, ξενώνες (Τουριστικοί Άμεσοι Προμηθευτές).
- **Επισιτιστικές Μονάδες**, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των ταξιδιωτών, όπως είναι τα εστιατόρια, οι ταβέρνες, τα καφενεία, τα αναψυκτήρια (Τουριστικοί Άμεσοι Προμηθευτές).
- **Επιχειρήσεις Μεταφοράς**, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες μετακίνησης των ταξιδιωτών, όπως είναι οι αεροπορικές εταιρίες, οι ναυτιλιακές εταιρίες, οι εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων (Τουριστικοί Άμεσοι Προμηθευτές).
- **Μονάδες - Εγκαταστάσεις Αναψυχής ή Φυσικά Θέλητρα**, αυτές αποτελούνται από ένα συνδυασμό επιχειρήσεων και ενεργειών, π.χ. πάρκα και ειδικά διαμορφωμένους φυσικούς χώρους για αναψυχή (υδρο-πάρκα, γήπεδα γκολφ), ιστορικούς χώρους, μουσεία, χιονοδρομικά κέντρα, περιπάτους στη φύση, κνήγι, πολιτιστικές εκδηλώσεις, κ.λπ. (Τουριστικοί Άμεσοι Προμηθευτές).

- **Ενδιάμεσες Επιχειρήσεις Τουρισμού**, οι οποίες ικανοποιούν δευτερεύουσες ανάγκες των ταξιδιωτών, όπως καταστήματα φωτογραφικών ειδών, καταστήματα που πωλούν μικροαντικείμενα εθνικού ή τοπικού χαρακτήρα ως αναμνηστικά (*souvenirs*)(Τουριστικοί Άμεσοι Προμηθευτές).
- **Ταξιδιωτικά Γραφεία**, οι οικονομικές αυτές μονάδες είναι εγκατεστημένες στον τόπο προέλευσης των τουριστών, όπου ο ταξιδιωτικός πράκτορας ενεργεί για λογαριασμό του ταξιδιώτη, όσον αφορά στο σχεδιασμό του ταξιδιού και στις απαραίτητες εκ των προτέρων ενέργειες που πρέπει να γίνουν (π.χ. έκδοση εισιτηρίων, κράτηση αεροπλάνου και ξενοδοχείου, εξασφάλιση ενοικιαζόμενου αυτοκινήτου, λοιπές μετακινήσεις, κ.λπ.).
- **Μεγάλους Ταξιδιωτικούς Οργανισμούς (Tour Operators)**, που είναι διεθνείς οικονομικές μονάδες οι οποίες λειτουργούν ως χονδρέμποροι, δηλαδή ως μεσάζοντες στο σύστημα διανομής των τουριστικών προϊόντων.
- **Υπηρεσίες Υποστήριξης του Δημόσιου**, όπως εθνικοί και περιφερειακοί οργανισμοί τουρισμού, τοπικά γραφεία πληροφοριών, υπηρεσίες λιμανιών και αεροδρομίων, αλλά και ιδιωτικού τομέα, όπως υπηρεσίες ξενάγησης, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαφήμισης, οι οποίες ενισχύουν την τουριστική βιομηχανία.

Η Τουριστική Βιομηχανία, επομένως, είναι ένα σύνολο παραγωγικών μονάδων, που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς, και της οποίας το μέγεθος εξαρτάται από την τουριστική ζήτηση (Μαυροδόντης, 2001).

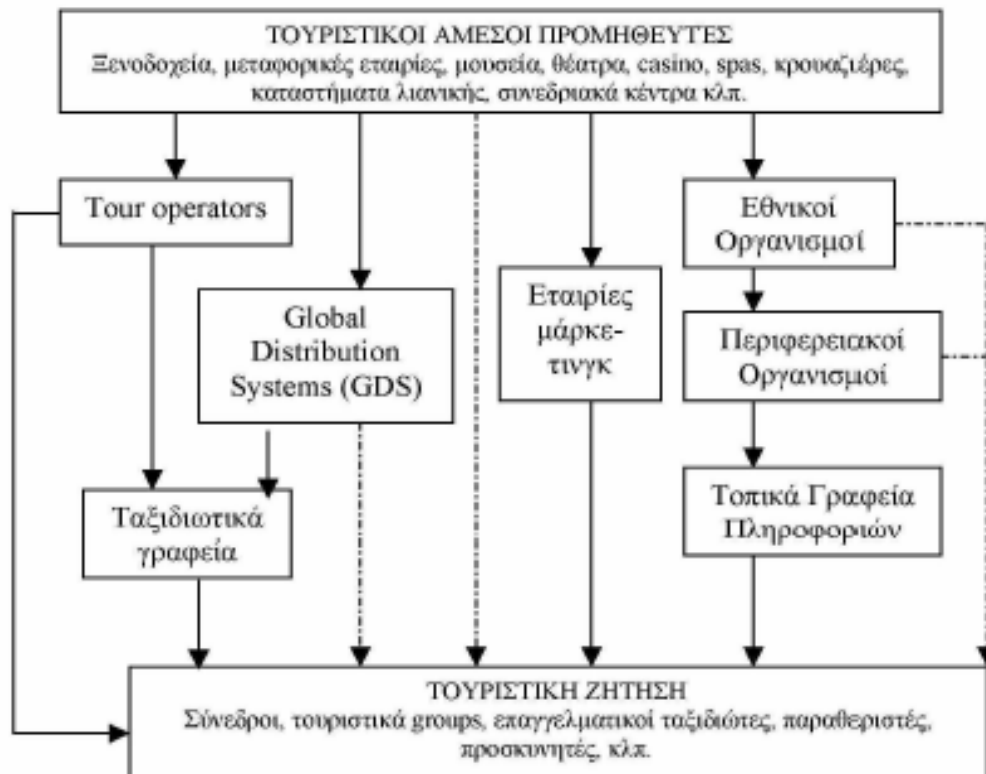
4.2 Τουριστική αλυσίδα και σχέση αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων

Οι σχέσεις και η σύνδεση όλων των παραπάνω τουριστικών επιχειρήσεων -παραγόντων φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα 1. Οι άμεσοι προμηθευτές βρίσκονται εγκατεστημένοι στους τουριστικούς προορισμούς (και δεν μπορούν να αποστείλουν το προϊόν τους για κατανάλωση στους πελάτες), ενώ η τουριστική ζήτηση προέρχεται από διαφορετικές και πολλές φορές μακρινές (διεθνείς) γεωγραφικές περιοχές (τουρίστας θεωρείται ο ταξιδιώτης που επισκέπτεται μέρη διαφορετικά από αυτό που μένει ή

εργάζεται) και πρέπει να μεταφερθεί στον προορισμό των πρώτων για να καταναλώσει τα προϊόντα των πρώτων. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών θα πρέπει να μεταφέρεται και να παρέχεται από τους άμεσους προμηθευτές και αναπτυξιακούς οργανισμούς προς την διεθνή ζήτηση και το αντίστροφο (π.χ. πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τις τιμές και διαθεσιμότητα τουριστικών προϊόντων - υπηρεσιών, πληροφορίες κρατήσεων, πελατών, πληρωμών, ακυρώσεων, οικονομικά μεγέθη όπως αφίξεις τουριστών, συναλλάγματος, φέρουσα ικανότητα προορισμών, κ.λπ.). Με άλλα λόγια, η πληροφορία αποτελεί ζωτικό και κρίσιμο παράγοντα της εύρυθμης λειτουργίας της τουριστικής βιομηχανίας (*information is the life blood of tourism*) και έτσι, εφαρμογές των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφοριών συμβάλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο.

Λόγω των παραπάνω, οι τουριστικοί μεσάζοντες (*intermediaries*) φέρνουν σε έμμεση επαφή και επικοινωνία την τουριστική ζήτηση με τους άμεσους προμηθευτές παρέχοντας στους τελευταίους κανάλια διανομής, προώθησης και πώλησης των προϊόντων τους με κάποιο οικονομικό αντάλλαγμα (προμήθεια, μισθώματα, κ.λπ.) (Μαυροδόντης, 2001).

Διάγραμμα 1. Η τουριστική βιομηχανία και οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων



4.3 Η σύγχρονη τουριστική αγορά εργασίας

Σε γενικές γραμμές ο τουριστικός τομέας στο σύνολο του δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικός σε εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, η απόκτηση των οποίων προϋποθέτει συστηματική και παρατεταμένη προσπάθεια εκμάθησης. Έτσι εξηγείται και η ικανότητα του τομέα να αναπτύσσεται ταχύτατα, αξιοποιώντας εργατικό δυναμικό από άλλους κλάδους χωρίς επίσημη εκπαίδευση στον τουρισμό.

Η παραγωγή των τουριστικών υπηρεσιών συντελείται σε μεγάλο βαθμό μέσα από την άμεση επαφή του εργαζόμενου με τον καταναλωτή και ο βαθμός ικανοποίησης του καταναλωτή δεν συναρτάται μόνο με την τεχνική αρτιότητα με την οποία ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα του αλλά εξίσου ή και περισσότερο με τον τρόπο με τον οποίον φέρεται στον καταναλωτή. Ζητούμενο είναι μια υψηλή στάθμη επαγγελματισμού και μια κουλτούρα εξυπηρέτησης του πελάτη μάλλον παρά η κατοχή στείων τεχνικών γνώσεων. Για τους λόγους αυτούς μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα είναι ανειδίκευτο ή χαμηλού βαθμού εξειδίκευσης.

Τα δυο τρίτα περίπου του συνόλου του εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα καλούνται να ασκήσουν καθήκοντα που είναι τόσο απλά, τουλάχιστον από την άποψη των τεχνικών γνώσεων που απαιτούνται, ώστε η εκμάθησή τους να μπορεί εύκολα να συντελεστεί με την πρακτική εξάσκηση κατά την εργασία ή το πολύ μέσω πολύ σύντομων και ανεπίσημων, μερικής απασχόλησης, προγραμμάτων κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση ή και έξω από αυτήν.

4.4 Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα

Η ανάγκη για συμπίεση του κόστους σε συνδυασμό και με τις σχετικά χαμηλότερες απαιτήσεις του τομέα σε προσωπικό προχωρημένης εξειδίκευσης, ερμηνεύουν και άλλα χαρακτηριστικά της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού στον τομέα διεθνώς όπως:

- α) Υψηλά ποσοστά εργαζομένων με καθεστώς μερικής απασχόλησης, ιδίως στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια, με χαμηλότερες οικονομικές απαιτήσεις.
- β) Υψηλά ποσοστά απασχολούμενων που προέρχονται από άλλους τομείς ή κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίοι επίσης έχουν σχετικά περιορισμένες οικονομικές απαιτήσεις
- γ) Μεγάλα ποσοστά απασχολούμενων γυναικών, με ελάχιστες όμως από αυτές να κατέχουν υπεύθυνες θέσεις.
- δ) Υψηλά ποσοστά συμμετοχής οικονομικών μεταναστών στη συνολική απασχόληση με επισφαλή σχέση εργασίας.
- ε) Υψηλά ποσοστά απασχόλησης νέων σε ηλικία ατόμων με χαμηλά επίπεδα κατάρτισης, που δέχονται να εργαστούν με σχετικά χαμηλές αμοιβές.
- στ) Συγκριτικά μεγάλος αριθμός απασχολούμενων κάτω από συνθήκες παραοικονομίας.
- ζ) Μακρά ωράρια εργασίας.
- η) Μικρότερη συμμετοχή σε συνδικάτα σε σύγκριση με άλλους κλάδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

5.1 Αξιολόγηση προσωπικού στα ξενοδοχεία

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η προσέλκυση και διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων, δεδομένου ότι αυτοί συνεισφέρουν άμεσα στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων διαδραματίζει καίριο ρόλο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών φιλοξενίας στους επισκέπτες και για το λόγο αυτό η αξιολόγηση της απόδοσής του είναι κρίσιμης σημασίας για την πελατειακή ικανοποίηση και την ενίσχυση της πελατειακής βάσης (Powers & Barrows, 1999). Ο Worsfold (1999) υποστηρίζει πως η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την επιτυχία ενός ξενοδοχείου, οδηγώντας σε διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, μέσω της παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας προστιθέμενης αξίας.

Συνεπώς, η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της ξενοδοχειακής λειτουργίας, αν και για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να υφίστανται ορισμένες συνθήκες. Σύμφωνα με τον Umbreit (1986), η πρώτη προϋπόθεση είναι η διασφάλιση της διαφάνειας κατά την εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης, ενώ σημαντικό στοιχείο είναι και η πληροφόρηση και κατάρτιση των υπαλλήλων σε αντίστοιχα ζητήματα. Ακόμη, κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική αξιολόγηση των υπαλλήλων των ξενοδοχείων είναι η αμφίδρομη φύση της αξιολόγησης, έτσι ώστε να αναγνωρίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες τους και να παρακινούνται επαρκώς.

Επίσης, σύμφωνα με τους Umbreit & Sweeney (1995) ο σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού των ξενοδοχείων είναι διττός. Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος στόχος αφορά την παροχή διοικητικής και διαχειριστικής πληροφόρησης (π.χ. καθορισμός αναγκών

προσωπικού, προαγωγές, αυξήσεις/μειώσεις μισθών) και ο δεύτερος αφορά ποιοτικούς δείκτες του προσωπικού (π.χ. δυνάμεις, αδυναμίες, ανάγκες εκπαίδευσης, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση). Ωστόσο, οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν πως ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η παρακίνησή τους, μέσω της αναγνώρισης και μετέπειτα επιβράβευσης των προσπαθειών τους.

Τη διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνουν και οι Cheung & Law (1998), οι οποίοι αναφέρουν πως το σημαντικότερο όφελος που προέρχεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης στα ξενοδοχεία είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, υποστηρίζοντας τις ατομικές διαδικασίες και αποφάσεις για την προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη. Οι ίδιοι ερευνητές αναπτύσσουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το οποίο ενσωματώνει τη διαχείριση της ποιότητας φιλοξενίας και τη διαχείριση της πελατειακής ικανοποίησης, αντιστοιχώντας τις δύο αυτές διαδικασίες με ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού.

Οι Law & Tam (2007), διερευνώντας τις πρακτικές αξιολόγησης του προσωπικού των ξενοδοχείων, υποστηρίζουν πως η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τα οφέλη που προκύπτουν για τους εργαζομένους, τους αξιολογητές και τον οργανισμό συνολικά. Συγκεκριμένα, τα οφέλη που προκύπτουν από ένα σύστημα αξιολόγησης για τους εργαζομένους είναι η αποσαφήνιση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους βάσει των προτύπων απόδοσης, η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση, ο εντοπισμός των δυνάμεων και ανεπαρκειών τους και η προσωπική αναγνώριση των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης στο χώρο εργασίας. Εκτός αυτού, ένα σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί και ως ένα μέσο εμπλοκής των εργαζομένων στις επιχειρησιακές διαδικασίες και παράλληλης επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση.

Επιπλέον, τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν για τους αξιολογητές (διευθυντές τμημάτων, προϊστάμενοι) είναι η αντιστοίχιση των οργανωσιακών στόχων με την ατομική απόδοση των εργαζομένων, η αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης και ο προσδιορισμός ενός σαφούς πλαισίου διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου του ξενοδοχείου, μέσω του οποίου παρέχονται ευκαιρίες εξέλιξης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Τέλος, τα οφέλη της αξιολόγησης για τα ξενοδοχεία ως οργανισμοί είναι η

βελτίωση της «προς τα πάνω» και «προς τα κάτω» επικοινωνίας, η αυξημένη παρακίνηση των εργαζομένων, η οικοδόμηση ενός αισθήματος εμπιστοσύνης και η ανταλλαγή πληροφόρησης σχετικά με τους οργανωσιακούς στόχους και τη συνολική απόδοση.

Ακόμη, ένα σημαντικό στοιχείο ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων των ξενοδοχείων είναι η αντιστοίχιση των αποτελεσμάτων και της πληροφόρησης που προκύπτει με τις διαδικασίες αναγνώρισης και ανταμοιβής, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι σε τουριστικά επαγγέλματα συχνά αναφέρουν πως οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται επαρκώς (Kusluvan, 2003). Οι McAllister & Bigley (2002) υποστηρίζουν πως ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των ξενοδοχειακών υπαλλήλων θα πρέπει να αποσκοπεί στη μέτρηση και ανταμοιβή των εργασιακών επιτευγμάτων, όπως αυτά αντανακλώνται στην ποιότητα των υπηρεσιών φιλοξενίας, στην αντιστοίχιση επιτευγμάτων και δίκαιων μισθολογικών απολαβών, στην ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσω του καθορισμού σαφών στόχων εκπαίδευσης και κατάρτισης και στην ανοιχτή επικοινωνία υπαλλήλων και διοίκησης. Ακόμη, οι Kusluvan et al., (2010) αναφέρουν πως η αξιολόγηση του προσωπικού στα ξενοδοχεία θα πρέπει να βασίζεται στην άμεση εμπλοκή και ενδυνάμωση των εργαζομένων και να πραγματοποιείται σύμφωνα με συμμετοχικά στυλ διοίκησης και ηγεσίας.

5.2 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία

Ο κλάδος της φιλοξενίας θεωρείται διεθνώς ως ο τομέας απασχόλησης με τον υψηλότερο βαθμό εργασιακής κινητικότητας τόσο σε διευθυντικά όσο και σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα (Paraskevas, 2000). Παράλληλα, το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία της οργανωσιακής αποδοτικότητας και βιωσιμότητας (Davidson, 2003). Παρόλα αυτά, η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και οι αντίστοιχες πρακτικές της τις προηγούμενες δεκαετίες δεν ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες. Οι McGunnigle & Jameson (2000) αναφέρουν πως παρά την ιδιαίτερη σημασία της ΔΑΠ στον κλάδο της φιλοξενίας, τα διαθέσιμα στοιχεία αποδεικνύουν το περιορισμένο εύρος εφαρμογής της.

Ωστόσο, αυξημένο ενδιαφέρον καταγράφεται τα τελευταία χρόνια στο εν λόγω πεδίο. Παραδειγματικά, ο Hoque (1999), εξετάζοντας τις πρακτικές ΔΑΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο του Ηνωμένου Βασιλείου, αποδεικνύει πως οι προσεγγίσεις ΔΑΠ στα ξενοδοχεία είναι περισσότερο καινοτόμες σε σχέση με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον μεταποιητικό κλάδο, ενώ οι Chang & Katou (2007), διερευνώντας το εύρος εφαρμογής της στρατηγικής ΔΑΠ σε 439 ξενοδοχεία στην Ινδία καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, υποστηρίζοντας παράλληλα πως η ΔΑΠ συσχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις πρακτικές στελέχωσης και επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξης και διαχείρισης αμοιβών.

Ένα ακόμη ζήτημα κρίσιμης σημασίας που σχετίζεται με τη ΔΑΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο αφορά τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού που απασχολείται σε αυτόν. Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (International Labour Organization – ILO, 2001), η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία της φιλοξενίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εργαζομένους που θεωρούνται «οριακοί», δηλαδή από περιστασιακούς υπαλλήλους, φοιτητές, νέους, μετανάστες και μερικώς απασχολούμενους. Επίσης, ο Canny (2002) παρέχει στοιχεία σχετικά με τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού του ξενοδοχειακού κλάδου, αναδεικνύοντας πως τόσο οι φοιτητές όσο και οι μετανάστες αντιστοιχούν σε ένα ολοένα αυξανόμενο ποσοστό του συνόλου. Οι Curtis & Lucas (2001) περιγράφουν αυτήν την κατηγορία εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού ως υπαλλήλους που είναι έτοιμοι να εργαστούν με χαμηλές μισθολογικές απολαβές και σε ευέλικτα ωράρια, καλύπτοντας περιστασιακές εργοδοτικές ανάγκες σε θέσεις πρώτης γραμμής.

Ακόμη, μέχρι και σήμερα ο κλάδος της φιλοξενίας έχει δεχθεί κριτική για τις πρακτικές απασχόλησης και τις συνθήκες εργασίας, αντίληψη που συχνά επιβεβαιώνεται στην πραγματικότητα. Οι Keep & Mayhew (1999) καταγράφουν μία σειρά προβληματικών σημείων στο πεδίο της διαχείρισης του προσωπικού στα ξενοδοχεία, συμπεριλαμβανομένων των χαμηλών μισθών, των συνθηκών εργασίας, τις περιορισμένες δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, την προβληματική συνδικαλιστική εκπροσώπηση, τα υψηλά επίπεδα εθελούσιας αποχώρησης από την εργασία και τη γενικότερη απουσία καινοτόμων πρακτικών ΔΑΠ. Αναγνωρίζοντας αυτήν την πραγματικότητα, οι Riley et al., (2000) υποστηρίζουν πως η ανάγκη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων ΔΑΠ είναι προφανής στα ξενοδοχεία, ενώ παράλληλα ενισχύεται και από τις συνθήκες του εξαιρετικά έντονου ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Σε γενικούς όρους, το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας στο τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι ζωτικής σημασίας για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την πελατειακή ικανοποίηση και πιστότητα, την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την οργανωσιακή απόδοση δεν επιδέχεται αμφισβήτηση. Η πεποίθηση αυτή έχει μάλιστα υποστηριχθεί από πολλές θεωρίες, μοντέλα και εμπειρικές μελέτες στο πεδίο της στρατηγικής, της ποιότητας εξυπηρέτησης και της επιχειρησιακής διαχείρισης στον κλάδο των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχείων. Για παράδειγμα, τόσο το μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών των «πέντε κενών» (SERVQUAL) (Parasuraman et al., 1985) όσο και αυτό της αλυσίδας κέρδους των υπηρεσιών (Service Profit Chain Model) (Heskett et al., 1994) αναγνωρίζουν το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των υπηρεσιών.

Ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας, ο κρίσιμος σημασίας ρόλος των εργαζομένων έχει ευρέως αποδειχθεί. Δεδομένων μάλιστα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, η αντιληπτή ποιότητά τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα, την εμφάνιση και τη συμπεριφορά του παρόχου και, άρα, οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο σημαντικό μέρος του ξενοδοχειακού προϊόντος, αντιπροσωπεύοντας ολόκληρο τον οργανισμό και διαμορφώνοντας την αντίστοιχη εταιρική του εικόνα (Nickson et al., 2002). Για τους λόγους αυτούς, ο τρόπος και οι πρακτικές με τους οποίους αυτοί διαχειρίζονται και διοικούνται αποτελούν τους πιο καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας, της ικανοποίησης και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας των ξενοδοχείων (Schneider, 2003).

Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας που σχετίζεται με την ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αφορά την ανάγκη περιορισμού του κόστους λειτουργίας, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρούσες υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες. Δεδομένου ότι ο κλάδος της φιλοξενίας είναι έντασης εργασίας, οι Kochanski & Ruse (1996) υποστηρίζουν πως οι πρακτικές ΔΑΠ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση του λειτουργικού κόστους των ξενοδοχείων, τη βελτίωση των υπηρεσιών και την προσέλκυση περισσότερων πελατών. Ο Agarwala (2003) επισημαίνει πως οι καινοτόμες στρατηγικές ΔΑΠ αποτελούν αποδεδειγμένα αποτελεσματικά μέσα μείωσης του κόστους των ξενοδοχείων και αντιμετώπισης των σύγχρονων προκλήσεων που απορρέουν από το ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον της φιλοξενίας, την αγορά εργασίας, την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και τις πελατειακές απαιτήσεις.

5.3 Επιπτώσεις και πρακτικές αποτελεσματικής διαπ στον ξενοδοχειακό κλάδο

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις και καλές πρακτικές ΔΑΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο αποκτούν ολοένα και περισσότερη σημασία και έχουν συνδεθεί με μία σειρά αποτελεσμάτων, όπως είναι η ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων, η αποτελεσματική διαχείριση των ενδοεπιχειρησιακών λειτουργιών και η αποδοτική ομαδική εργασία. Οι Becker & Gerhart (1995) υποστηρίζουν πως οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της ΔΑΠ επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ξενοδοχείων μέσω δύο βασικών οδών, είτε της βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης είτε της αύξησης των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

Επιπλέον, ο Schmidgall (1998) αναφέρει πως οι καινοτόμες πρακτικές ΔΑΠ που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσής τους, στη μείωση του ποσοστού εθελούσιας αποχώρησης από την εργασία, στην εργασιακή παραγωγικότητα και στο περιθώριο κέρδους, ενώ ο Waller (1996) επισημαίνει πως η υιοθέτηση των εν λόγω πρακτικών επιφέρει μείωση του λειτουργικού κόστους και σημαντική αύξηση των εσόδων. Ο Bartel (1994) αποδεικνύει πως οι στρατηγικές εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας, ενώ οι Terpstra & Rozell (1993), αναλύοντας δεδομένα από 201 ξενοδοχεία αναφορικά με τη χρησιμότητα πρακτικών ΔΑΠ, καταδεικνύουν πως αυτές σχετίζονται άμεσα με την κερδοφορία και την αύξηση των πωλήσεων.

Ακόμη, ο Appelbaum (2000) υποστηρίζει πως οι σύγχρονες προσεγγίσεις αποτελεσματικής διαχείρισης του ξενοδοχειακού προσωπικού έχουν σημαντικό και θετικό αντίκτυπο τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων του κόστους εργασίας, των εσόδων, του περιθωρίου κέρδους και του μεριδίου αγοράς, όσο και σε μη οικονομικούς δείκτες απόδοσης, όπως είναι η πιστότητα των εργαζομένων στον οργανισμό, η εργασιακή ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Chand (2010) υποστηρίζει πως η ΔΑΠ επηρεάζει τέσσερα πεδία της οργανωσιακής αποδοτικότητας των ξενοδοχείων, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με το προσωπικό (ποσοστό αποχώρησης από την εργασία, εργασιακή ικανοποίηση, απουσία από την εργασία), τα

οργανωσιακά αποτελέσματα (παραγωγικότητα, ποιότητα ξενοδοχειακών υπηρεσιών), τους οικονομικούς δείκτες (κερδοφορία, ROI, ROA) και τους δείκτες αγοράς (μερίδιο αγοράς, πωλήσεις).

Σύμφωνα με τον Tanke (2001), τα προηγούμενα χρόνια έχουν καταβληθεί αξιόλογες προσπάθειες στον ξενοδοχειακό κλάδο αναφορικά με την υιοθέτηση στρατηγικών προσεγγίσεων ΔΑΠ, στο πλαίσιο των οποίων οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται περισσότερο ως πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος και όχι ως επιπλέον κόστος. Υπό αυτό το πρίσμα, οι εργαζόμενοι που έχουν ικανότητες, εμπλέκονται ενεργά στις επιχειρησιακές διαδικασίες και είναι ενδυναμωμένοι αποτελούν τη βάση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας των ξενοδοχείων. Διάφορες μελέτες έχουν εξετάσει τις επιπτώσεις της αποτελεσματικής διαχείρισης ορισμένων πτυχών της ΔΑΠ, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού (Anderson et al., 2003), η ενδυνάμωση και η εμπλοκή των εργαζομένων (Lashley, 2000), η ηγεσία και τα στυλ διοίκηση (Deery & Jago, 2001) και η αξιολόγηση του προσωπικού (Woods et al., 1998).

Παρά το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών αυτών υποστηρίζει την αναγκαιότητα των καινοτόμων προσεγγίσεων της ΔΑΠ στα ξενοδοχεία, παράλληλα αναδεικνύει και την ανεπάρκειά τους. Πιο συγκεκριμένα, οι Head & Lucas (2004) παρατηρούν πως οι πρακτικές ΔΑΠ στον κλάδο του τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι μη επαγγελματικές και κατώτερες σε σχέση με άλλους παραγωγικούς κλάδους, με αποτέλεσμα τους χαμηλούς δείκτες οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Ο Lucas (2002) επισημαίνει πως ενδείξεις αποτελεσματικής εφαρμογής στρατηγικών ΔΑΠ και καλών πρακτικών διαχείρισης προσωπικού εντοπίζονται κυρίως σε ένα μικρό αριθμό μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά.

Επιπροσθέτως, η ανεπαρκής και ορισμένες φορές ανάρμοστη διοίκηση αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό του τουριστικού κλάδου και της βιομηχανίας φιλοξενίας. Ο Kusluvan (2003) υποστηρίζει πως ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από αυστηρά ιεραρχικά και αυταρχικά στυλ διοίκησης, τα οποία εκφράζονται ποικιλοτρόπως σε όλο το φάσμα της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερης σημασίας για τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς η πατερναλιστική προσέγγιση διοίκησης οδηγεί στην επιλογή αυστηρών και ανεπαρκών πρακτικών αξιολόγησης, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε εργαζόμενου ή της θέσης εργασίας. Ο *Hammonds (2005)* υποστηρίζει πως η πραγματική πρόκληση της διοίκησης των ξενοδοχείων σήμερα είναι η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων ΔΑΠ που διασφαλίζουν πως το ανθρώπινο κεφάλαιο συνεισφέρει ουσιαστικά στην επιχειρησιακή στρατηγική, την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και τη συνολική απόδοση.

Ο *Chen (2007)* αναφέρει πως το «κλειδί» της επιτυχούς εφαρμογής σύγχρονων τέτοιων μεθόδων είναι η καινοτομία, η οποία οδηγεί στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής αποδοτικότητας, μέσω προσεγγίσεων που ενδυναμώνουν τον εργαζόμενο με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τους *Tsai et al., (2009)*, οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι που συνδέουν την ενισχυμένη οργανωσιακή απόδοση των ξενοδοχείων με το πλαίσιο της ΔΑΠ είναι ο σχεδιασμός της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, η παροχή κινήτρων απόδοσης, η στρατηγική διατήρηση των ικανών εργαζομένων, η εκπαίδευση, η αναγνώριση και αμοιβή και η αξιολόγηση του προσωπικού. Από τα παραπάνω, καθίσταται προφανές πως η αξιολόγηση του προσωπικού στα ξενοδοχεία αποτελεί μία σύγχρονη μέθοδο στρατηγικής ΔΑΠ, η οποία συμβάλλει καίρια στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού των ξενοδοχείων.

5.4 Μέθοδοι αξιολόγησης στα ξενοδοχεία

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πραγματοποιείται σήμερα με διάφορες μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ποικίλα αξιολογικά συστήματα. Οι *Woods et al (1998)*, διερευνώντας τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού σε 380 ξενοδοχεία των ΗΠΑ, αποδεικνύουν πως το 87% αυτών εφαρμόζουν τακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων τους, οι οποίες κυρίως πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση. Επιπλέον, οι μισές από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εξετάστηκαν εφαρμόζουν πρακτικές αξιολόγησης μέσω της μεθόδου *MBO*, σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση υλοποιείται βάσει της αντιστοίχισης ατομικών και οργανωσιακών στόχων, ενώ αρκετά δημοφιλής αποδείχθηκε και η μέθοδος αξιολόγησης βάσει κλίμακας μέτρησης εργασιακών συμπεριφορών. Στην ίδια έρευνα αποδείχθηκε πως οι πιο σημαντικοί στόχοι της αξιολόγησης των υπαλλήλων

των ξενοδοχείων είναι η λήψη αποφάσεων σχετικά με τις μισθολογικές απολαβές, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και οι προαγωγές.

Συνοπτικά, οι σημαντικότερες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σήμερα στα ξενοδοχεία είναι βασίζονται σε απόλυτα πρότυπα αξιολόγησης, σε σχετικά πρότυπα και σε οργανωσιακούς και ατομικούς στόχους απόδοσης. Η πρώτη κατηγορία αφορά μεθόδους αξιολόγησης σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι οι παρακάτω (Mondy & Noe, 2008):

i. Η αξιολογική έκθεση (Essay Appraisal), η οποία είναι η απλούστερη μέθοδος αξιολόγησης, εστιάζει σε εργασιακές συμπεριφορές και καταγράφει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζομένου, τα αποτελέσματα προηγούμενων αξιολογήσεων και προτάσεις για τη βελτίωση της μελλοντικής εργασιακής του απόδοσης.

ii. Η αξιολόγηση του κρίσιμου περιστατικού (Critical Incident Appraisal), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης και λιγότερο σε ατομικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Η μέθοδος αυτή θεωρείται αρκετά αξιόπιστη, καθώς αντιστοιχεί τα εργασιακά καθήκοντα με την εργασιακή απόδοση.

iii. Η λίστα ελέγχου (Checklist), σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής έχει μία λίστα καταστάσεων και προτάσεων και ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει ποσοτικών απαντήσεων στις προτάσεις αυτές.

iv. Η γραφική κλίμακα βαθμολόγησης (Graphic Rating Scale), η οποία αποτελεί και την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο αξιολόγησης, καθώς είναι ελάχιστα χρονοβόρα και επιτρέπει τόσο την ποσοτική ανάλυση όσο και τη σύγκριση. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σύμφωνα με ένα συνολικό σκορ που αντανακλά την απόδοσή τους.

v. Η μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής (Forced Choice), σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής κατατάσσει τον εργαζόμενο σε μία ευνοϊκή ή δυσμενή κατάσταση απόδοσης, δικαιολογώντας παράλληλα την επιλογή αυτή.

vi. Οι συμπεριφορικές κλίμακες αξιολόγησης (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS), βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με πρότυπα

εργασιακής συμπεριφοράς. Οι κλίμακες αυτές είναι ευρέως διαδεδομένες αλλά είναι αρκετά χρονοβόρες στην ανάπτυξή τους.

Η δεύτερη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει συγκρίσεων της απόδοσής τους με άλλους, χρησιμοποιώντας σχετικά μέτρα απόδοσης. Οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι οι παρακάτω:

i. Η αξιολόγηση βάσει κατάταξης σε ομάδα (*Group Order Ranking*), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε μία συγκεκριμένη κατάταξη, όπως είναι οι «πέντε καλύτεροι».

ii. Η ατομική κατάταξη (*Individual Ranking*), βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται από τον καλύτερο στο χειρότερο, με την προϋπόθεση ότι η διαφοράς στην απόδοση κατά την ιεράρχηση αυτή είναι παρόμοιες.

Επιπλέον, η μέθοδος αξιολόγησης βάσει στόχων (*Management By Objectives – MBO*) βασίζεται στην αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης σύμφωνα με το βαθμό επίτευξης συγκεκριμένων στόχων που είναι κρίσιμης σημασίας για την αντίστοιχη θέση εργασίας. Η προσέγγιση αυτή είναι μία διαδικασία που μετατρέπει τους οργανωσιακούς στόχους σε ατομικούς και αποτελείται από τέσσερα στάδια, τον καθορισμό των στόχων, την ανάπτυξη του ατομικού πλάνου δράσης, τον έλεγχο της απόδοσης και τις περιοδικές αναθεωρήσεις των αποτελεσμάτων (Roberts, 2003).

Αξίζει να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια η δημοφιλέστερη μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού των ξενοδοχείων είναι η μέθοδος των 360°, η οποία βασίζεται σε πληροφόρηση που προέρχεται από πολλαπλές εσωτερικές και εξωτερικές πηγές της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Yukl & Lepsinger (1995) η προσέγγιση αυτή αξιολόγησης βασίζεται στην καταγραφή πληροφόρησης που προέρχεται από τους εργαζομένους, τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές συλλογικά, ώστε να αποτυπώνεται η εργασιακή απόδοση λαμβάνοντας υπόψη όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και τις ομάδες ενδιαφέροντος. Ακόμη, ο Shrestha (2007) αναφέρει πως η μέθοδος των 360° συγκεντρώνει παρατηρήσεις της εργασιακής συμπεριφοράς από όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής λειτουργίας, περιλαμβάνοντας την αυτοαξιολόγηση, και είναι εξαιρετικά χρήσιμη στο πλαίσιο της σύγχρονης ΔΑΠ,

υποστηρίζοντας τις διαδικασίες αναγνώρισης, ανταμοιβής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται σήμερα από πολλές και γνωστές ξενοδοχειακές αλυσίδες ανά τον κόσμο, όπως τα Hilton Hotels και τα Starwood Hotels (Chen et al., 2011). Σύμφωνα με τους Hornig & Lin (2013), η χρήση αυτής της προσέγγισης αξιολόγησης στα ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα επωφελής αναφορικά με τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και τη μετέπειτα επαγγελματική τους ανάπτυξη, ενώ οι Deery & Kenneth (2003) αποδεικνύουν πως η προσεκτική εφαρμογή της συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των ξενοδοχειακών υπαλλήλων, ενισχύοντας παράλληλα την ποιότητα της επικοινωνίας, την ηγεσία, την ομαδική εργασία και τη γενικότερη επιχειρησιακή λειτουργία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας

Οι στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κάθε επιχείρησης. Με τις διαδικασίες αυτές μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και να προσδιορίσει τους στόχους και τα πρότυπα της εταιρείας για την απόκτηση επιπλέον αξίας. Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματικότητα όταν η παραγωγικότητά της είναι υψηλή, το κόστος είναι σε αξιοπρεπή επίπεδα και η εταιρεία μπορεί ακόμη να προσφέρει υψηλής ποιότητας και οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα.

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας βοηθούν τους εργοδότες να θεσπίσουν νέους στόχους προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Βοηθούν να προωθηθεί μια επαγγελματική ατμόσφαιρα που ευνοεί την ενότητα της εταιρείας, την ανάπτυξη και την επιτυχία. Άρα, η τακτική και συνεπής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου.

Ένα από τα πολλά, αλλά και βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των εργαζομένων και να τις αξιολογήσουν με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους εργαζόμενους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, αλλά και για την αξιολόγηση αυτών τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους.

Όλοι οι παραπάνω σκοποί εξυπηρετούνται με την αξιολόγηση της απόδοσης, εφόσον αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της. Η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την

υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι αυτοί που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων μπορούν να διεγείρουν την προσπάθειά τους, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας.

Ακόμη, τα δεδομένα που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο στάδιο των προσλήψεων όχι μόνο για τον προγραμματισμό αυτών, αλλά και για την κριτική στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Συμπερασματικά, η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτό-αξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν τη βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιούς λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα.

6.2 Μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας

Τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας απορρέουν από τα γενικά σφάλματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία και μειώνουν την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Διακρίνονται σε (Κατσανέβας, 2007):

- **Σφάλματα μεταβλητών**

Τα σφάλματα μεταβλητών ή σφάλματα μέτρησης (*Variable errors*) αφορούν είτε τη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για συγκεκριμένο θέμα είτε την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Τα τυχαία σφάλματα προκαλούν αποκλίνουσα συμπεριφορά στις μετρήσεις από ποικίλες

ποσότητες - είτε υψηλότερη είτε χαμηλότερη από την πραγματική τους αξία. Βέβαια, τα συνεχή λάθη προκαλούν την ίδια ποσότητα απόκλισης σε μία μόνο κατεύθυνση.

- **Σταθερά σφάλματα**

Σε μία επιστημονική έρευνα, σταθερό λάθος (συστηματικό σφάλμα) είναι μια πηγή σφάλματος, σύμφωνα με την οποία οι μετρήσεις αποκλίνουν συστηματικά από την πραγματική τους αξία. Στην περίπτωση των σταθερών σφαλμάτων (*Constant error*), παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο ή στην περίπτωση που ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζόμενους είτε σε πολύ υψηλά είτε σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

- **Οικειότητα**

Το φαινόμενο της οικειότητας, όπου γίνεται ευνοϊκότερη αξιολόγηση των εργαζομένων με παρόμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους τους αξιολογητές.

- **Παραπληροφόρηση**

Λάθη πληροφόρησης, όταν λόγω λανθασμένης ή ελλιπούς πληροφόρησης οι αξιολογητές προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση.

- **Φαινόμενο Mathew Effect**

Όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο είναι ένα από τα βασικότερα σφάλματα κατά την αξιολόγηση. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί *Mathew Effect* και συμβαίνει ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ο υπάλληλος.

Οι προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν τις μελλοντικές προσπάθειές του για βελτίωση.

- **Το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect)**

Το φαινόμενο αυτό μοιάζει με το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect), κατά το οποίο ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, όταν ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες ο αξιολογητής επηρεάζεται και πιστεύει ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι (Κατσανέβας, 2007).

6.3 Το μέλλον της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης εφαρμόζεται τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα ακόμη από τη δεκαετία του '60 και όπως είδαμε παραπάνω έχει φθάσει μέχρι σήμερα χωρίς να έχουν συντελεστεί μεγάλες αλλαγές. Μέχρι σήμερα, οι βελτιώσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης είχαν να κάνουν κυρίως με την βελτίωση του συστήματος ως προς την αμεροληψία του και τα λάθη που γινόταν από τα διάφορα εργαλεία στη διάθεση του αξιολογητή. Τα τελευταία χρόνια όμως, και καθώς μπήκαμε στη νέα χιλιετία η κατεύθυνση της αξιολόγησης απόδοσης φαίνεται να αλλάζει σταδιακά.

Σύμφωνα με τον Lawler, οι μεγάλοι οργανισμοί αρχίζουν να μεταβάλλονται από το να εστιάζουν σε θέσεις εργασίας – job-based – στο να εστιάζουν σε ικανότητες που χρειάζεται κάποιος για να εκτελέσει μια εργασία – competency-based – (Lawler, 2006). Τη μεταβολή αυτή έχει ήδη αρχίσει να ακολουθεί η αξιολόγηση της απόδοσης με οργανισμούς να αρχίζουν να ορίζουν «βασικές ικανότητες» – corecompetencies – και να απομακρύνονται από την κλασική έννοια της εξ' ορισμού περιγραφής των ικανοτήτων που αξιολογούν. Αυτή η αλλαγή βοηθάει τόσο στην καλύτερη αξιολόγηση

των εργαζομένων, όσο και στην ενσωμάτωση των εταιρικών στόχων στη διαδικασία της αξιολόγησης (Grote, 2000). Η χρήση του όρου «ικανότητα» – competency – χρησιμοποιείται ήδη από εταιρίες για τον περιγραφή πετυχημένων διευθυντικών στελεχών, αλλά μέχρι σήμερα ίδιες εταιρίες φαίνονται διστακτικές να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους ορισμούς στις αξιολογήσεις τους (Abraham et al., 2001). Υπάρχουν δε ήδη οργανισμοί οι οποίοι όχι μόνο έχουν συμπεριλάβει τις βασικές ικανότητες στην αξιολόγηση τους, αλλά τις χρησιμοποιούν και για νέες προσλήψεις, επιτυγχάνοντας την πρόσληψη προσωπικού κατάλληλου ακριβώς για τη θέση την οποία προορίζεται (Chan, 2006).

Μία άλλη πτυχή της αξιολόγησης απόδοσης η οποία φαίνεται να αλλάζει, ή τουλάχιστον θα έπρεπε να αλλάξει είναι ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στη συνέντευξη. Παλαιότερες έρευνες (O'Reilly & Anderson, 1980, Wayne & Kasmar, 1991) έχουν δείξει ότι η θετική επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κάνει τον δεύτερο πιο δεκτικό στην κριτική του πρώτου. Ακόμη και στην περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, είναι προτιμότερο αυτά να μεταφέρονται με έναν όσο το δυνατό πιο θετικό τρόπο, ξεκινώντας για παράδειγμα από τα όποια θετικά ή και με τη χρήση επιλεγμένης φρασεολογίας. Επιπλέον, σύμφωνα με τη Folkman, η θετική προδιάθεση βοηθάει στην καταπολέμηση του εργασιακού άγχους και στη βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας ενός εργαζομένου (Folkman, 2007).

Ο στόχος της αξιολόγησης απόδοσης, πέρα από την αξιολόγηση αυτή καθαυτή, είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου μελλοντικά. Στην περίπτωση όμως που η απόδοση ενός εργαζομένου κρίνεται επανειλημμένα ανεπαρκείς, η πλειοψηφία των εταιριών θα απέλυαν τον εργαζόμενο. Ο Grote όμως υποστηρίζει ότι υπάρχει καλύτερος τρόπος (Grote, 2000). Ο τρόπος αυτός ονομάζεται «Πειθαρχία χωρίς Τιμωρία» και εφαρμόζεται εδώ και κάποια χρόνια σε διάφορους οργανισμούς των Η.Π.Α., πάντα με θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, είναι υποχρέωση του οργανισμού να αναγνωρίζει τη σωστή δουλειά και τον εργαζόμενο από τον οποίο προέρχεται. Για εργαζόμενους οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης ή συμπεριφοράς υπάρχει μια σειρά από ανεπίσημες συζητήσεις με τους προϊσταμένους τους, όπου ο προϊστάμενος γνωστοποιεί το πρόβλημα στον εργαζόμενο και προσπαθούν από κοινού να το λύσουν. Σε περίπτωση που το πρόβλημα παραμένει, τότε η συζήτηση αυτή έχει πιο επίσημο τόνο και τελειώνει με τη συγκατάθεση του εργαζομένου προς

βελτίωση. Εφόσον το πρόβλημα δεν υποχωρεί γίνεται και μια δεύτερη συζήτηση με την ίδια θεματολογία, με τη διαφορά ότι όταν τελειώσει η συζήτηση, το περιεχόμενο της στέλνεται εγγράφως από τον προϊστάμενο στον εργαζόμενο. Εάν τα δύο αυτά βήματα δεν είναι ικανά να πείσουν τον εργαζόμενο να βελτιωθεί, τότε του δίνεται από τον οργανισμό μία μέρα υποχρεωτική άδεια με αποδοχές, ώστε ο εργαζόμενος να αποφασίσει εάν θέλει να βελτιωθεί και να παραμείνει στην εταιρία ή να αποχωρήσει οικειοθελώς. Ένας οργανισμός στο Τέξας των Η.Π.Α. ο οποίος υιοθέτησε την προσέγγιση αυτή είδε τον αριθμό υπαλλήλων που παραιτούνται να μειώνεται από πάνω από 50% σε κάτω από 20% μέσα σε δύο χρόνια, και να παραμένει σε αυτά τα επίπεδα για πάνω από μια εικοσαετία. Μία άλλη ένδειξη επιτυχίας της μεθόδου αυτής είναι ότι από τους οργανισμούς που την υιοθέτησαν, κανένας δεν την εγκατέλειψε.

Η ολοένα και αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό της κατεύθυνσης που έχει πάρει η αξιολόγηση της απόδοσης. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί και εταιρίες φαίνεται να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να απλουστεύσουν και να επισπεύσουν τη διαδικασία της αξιολόγησης (Grote, 2000) και να κάνουν την αξιολόγηση προσβάσιμη στα στελέχη τους ανεξάρτητα με τη γεωγραφική τους τοποθεσία μέσω του διαδικτύου (www.halogensoftware.com). Εταιρίες, όπως το Εργαστήριο Έρευνας της αεροπορίας των Η.Π.Α. (Air Force research Laboratory – AFRL), χρησιμοποιούν ένα δικό τους πρόγραμμα αξιολόγησης στο οποίο δίνουν πρόσβαση και μέσω διαδικτύου, ενώ άλλες εταιρίες, όπως η Jelly Belly – μια εταιρία γλυκισμάτων, προσέλαβαν έναν τρίτο να δημιουργήσει και να αναρτήσει στο διαδίκτυο μια μέθοδο αξιολόγησης για αυτούς. Στην περίπτωση του AFRL, το εργαλείο που χρησιμοποιούν είναι πλήρως αυτοματοποιημένο και καθοδηγεί τους αξιολογητές. Υπάρχει δε η δυνατότητα προβολής γραφημάτων με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων καθώς και διαφόρων συνδυασμών μεταξύ αξιολόγησης και απολαβών του αντίστοιχου αξιολογούμενου (Grote, 2000).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συστήματα αξιολόγησης αποδοτικότητας αποτελούν μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες επιχειρησιακές λειτουργίες. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις της εκάστοτε εφαρμοζόμενης διαδικασίας αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης του προσωπικού αναπτύσσονται βάσει των αντίστοιχων στόχων της κάθε επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση επιτελεί τόσο διαχειριστικούς και διοικητικούς σκοπούς, όσο και στόχους προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Αφετέρου ότι η εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της αποδοτικότητας στην τουριστική βιομηχανία έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας.

Ο ξενοδοχειακός χώρος σήμερα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους με συγκριτικά πλεονεκτήματα και όχι με μοναδικά που μπορούν να τις οδηγήσουν σε σαφές προβάδισμα και με δεδομένο την δραστηριοποίηση σε τομέα παροχής υπηρεσιών είναι εύλογη η σημασία που πλέον δίνεται στους Ανθρώπινους Πόρους. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαστάσεις, πρώτον το προσωπικό ως το στοιχείο της επιχείρησης που συνδέεται με την αγορά και δεύτερον το προσωπικό ως δομικό στοιχείο της επιχείρησης, με το οποίο είναι αλληλοεξαρτώμενος και αλληλοσυμπληρούμενος.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφέρουν σε μικρό βαθμό και αυτό που εν τέλει θα προσελκύσει την πελατεία είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης. Ο πρεσβευτής της επιχείρησης – εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά προκειμένου να αποδώσει τα απαιτούμενα σε ένα ρευστό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Από αυτή την πλευρά εξηγούνται η εξέλιξη και ανάπτυξη των Διευθύνσεων Διοίκησης Προσωπικού και η προσοχή που δίνουν στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία διαρκή προσπάθεια βελτίωσης, εντοπισμού λαθών, αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών και ισχυροποίησης της θέσης του οργανισμού στον κλάδο.

Παράλληλα αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για την επιχείρηση της ύπαρξης ικανοποιημένου προσωπικού που με τη σειρά του αποδίδει και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό συνεπάγεται εξέλιξη, αναδιαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των συστημάτων αξιολόγησης, των διαδικασιών επιλογής και απόδοσης προαγωγών καθώς επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων. Στόχος της Διοίκησης Προσωπικού μίας σύγχρονης επιχείρησης σήμερα είναι να αποκτήσει εν δυνάμει αξιολόγο προσωπικό, μέσα από την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τον εντοπισμό αναγκών να συμβάλει στην ανάπτυξη και εξέλιξή του και εν τέλει με την κατάλληλη μισθολογική αμοιβή και σε συνδυασμό με το αντίστοιχο περιβάλλον εργασίας να επιτύχει την ικανοποίησή του και την οικειοθελή παραμονή του στον οργανισμό.

Τα χαρακτηριστικά αυτά εντοπίζονται στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, από τις πρωτοπόρους του ιδιωτικού τομέα έως τις πλέον παραδοσιακές παρατηρούμε σταδιακή μεταβολή των προτεραιοτήτων τους, των στόχων τους, αναπροσαρμογή των πλάνων δράσης και μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης των μεθόδων διοίκησης προσωπικού.

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε το συμπέρασμα της ελλιπούς αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης γεγονός που επηρεάζει την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την χρηστικότητα του αποτελέσματος.

Εξίσου σημαντικό είναι το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων από το πώς αναγνωρίζονται οι επιδόσεις τους, η συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο και πως αυτό αντικατοπτρίζεται στις μισθολογικές απολαβές τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε πως μέχρι σήμερα περισσότερη έμφαση είχε δοθεί στο κατά πόσο ο εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησης με βάση τους στόχους, την πολιτική και τις στρατηγικές τις επιλογές και τι χρειάζεται προκειμένου να βελτιωθεί και να επιτελεί περισσότερο αποδοτικά τα καθήκοντά του.

Στην σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει αντιληπτό – ή θα γίνει σταδιακά – ότι παράγοντας επιτυχίας είναι και ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ικανοποιεί ως περιβάλλον εργασίας γενικά τον εργαζόμενο. Είναι θετικό το γεγονός ότι γίνονται ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση για τον εντοπισμό θετικών και αρνητικών στοιχείων, καθορισμό δυνάμεων και αδυναμιών και σχεδιασμό δράσεων για τη βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στα συστήματα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων με εφαρμογή στην τουριστική βιομηχανία, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δημιουργήθηκαν κάποιοι προβληματισμοί που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον.

Ένα από τα ζητήματα που προέκυψαν κατά την πραγματοποίηση της ανασκόπησης είναι η υποκειμενικότητα που εισέρχεται στη διαδικασία αξιολόγησης ο αξιολογητής, η αξιολόγηση του εργαζομένου επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την άποψη που έχει σχηματίσει ο προϊστάμενος για τον αξιολογούμενο. Σημεία για διερεύνηση είναι το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος.

Ένα δεύτερο θέμα που εντοπίστηκε είναι η ικανοποίηση από την εργασία και από την ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εργασία δεν άγγιξε έννοιες όπως ικανοποίηση εργαζομένου και αίσθημα δικαιοσύνης θεωρούμε ότι αφήνονται σημαντικά περιθώρια έρευνας. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταλήξαμε σε προβληματισμό ως προς τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο από την αμοιβή τους όσο και από την αναγνώριση της προσφοράς τους στα αποτελέσματα και την επίτευξη στόχων.

Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον η πραγματοποίηση έρευνας για τον εντοπισμό της συσχέτισης μεταξύ των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αξιολόγησης και της απόδοσης που σημειώνουν οι εργαζόμενοι και της μορφής και επιπέδου εκπαίδευσης που παρέχουν οι ίδιοι οι οργανισμοί καθώς επίσης και με το θεωρητικό υπόβαθρο των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων.

Τέλος, ένα αντικείμενο μελέτης είναι η άντληση πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένων ερωτήσεων, η ποσοτικοποίηση των στοιχείων και η εύρεση ποσοτικών συμπερασμάτων.

Ελληνική και ξένη

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ευρωτύπος, Αθήνα 1991.

Κατσανέβας, Θ., (2007). *Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις*, Σταμούλης, Αθήνα

Κονδύλης, Εμ.,(1990). *Στοιχεία Συναλλακτικής Ανάλυσης για Οργανισμούς*, στο βιβλίο -συλλογικό έργο- των Κανελλόπουλου Χαρ. και Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση Προσωπικού*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.

Κουτούζης Μ., (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Πάτρα, ΕΑΠ.

Μαυροδόντης Θωμάς (2001). *Τουριστική & Ταξιδιωτική Βιομηχανία. Επιμέλεια μετάφρασης του Gee, C., Makens, J. And Chou, D. The Travel Industry*, εκδόσεις Ελλην - Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανίκουλα., Θεσ/νικη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., (2002).*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πολυχρονόπουλος, Γ. & Ρόντος, Κ., (2005).*Εργαλεία και Τεχνικές Λήψης Επιχειρησιακών Αποφάσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Φαναριώτη, Π. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα.

Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. International Journal of Human Resource management*, 14(2), 175-97.

Antonioni, D. (1999). *Predictors of upward appraisal rating. Journal of Managerial Issues, Vol. 11, No 1.*

Anderson, B. A., Provis, C., & Chappel, S.J. (2003). *The selection and training of workers in the tourism and hospitality industries for the performance of emotional labor. Journal of Hospitality and Tourism Management, 10(1), 1-12.*

Anderson, G.C.,(1993). *Managing Performance Appraisal Systems, Participation: A technique that Works», Public Personnel Management, Cambridge, MA: Blackwell.*

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Cornell University Press.*

Bartel, A.P. (1994). *Productivity gains from the implementation of employee training programs. Industrial and Labor Relations Review, 33, 411-425.*

Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal, 39, 779-801.*

Bernardin, H.J. & Beatty, R.W., (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Performance at Work, Boston: Kent.*

Cawley, B.D., et. al., (1998). *Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations», Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 4.*

Cardy, R.L. & Dobbins, G.H, (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives, Cincinnati: South-Western Publishing.*

Canny, A. (2002). *Flexible labour? The growth of student employment in the UK. Journal of Education and Work, 15(3), 277–301.*

Chen, S. (2007). *Human resource strategy and unionization: Evidence from Taiwan. International Journal of Human Resource Management, 18(6), 1116-31.*

Chen, Y.C., Wang, C.H., & Chien, Y.C. (2011). *A case study on the business performance management of Hilton Hotels Corp. International Business Research, 4(2), 213-218.*

Chang, M., & Katou, A.A. (2007). *The Impact of HRM Practices on Organizational Performance in the Indian Hotel Industry. Employee Relations, 29(6), 576–94.*

Chand, M. (2010). *Human resource management practices in Indian hospitality enterprises: an empirical analysis. Managing Leisure, 15, 4-16.*

Cheung, C., & Law, R. (1998). *Hospitality service quality and the role of performance appraisal. Managing Service Quality, 8(6), 402 – 406.*

Clifford J.P.,(1999). *The Collective Wisdom of the Workforce: Conversations with Employees Regarding Performance Evaluation», Public Personnel Management, Vol. 28, No 1, Spring.*

Davidson, M.C.G. (2003). *Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(4), 206–13.*

Deery, M., & Kenneth, J.L. (2003). *Improving Employee Performance in the Hotel Industry : a case study of 360 degree performance appraisal. In: CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research. Braithwaite, Robyn L and Braithwaite, Richard W, eds. Southern Cross University, Lismore, NSW, pp. 286-297.*

Eichiner, R. W. & Lombardo, M. M. (2003). *Knowledge Summary Series: 360-degree assessment. Human Resource Planning Magazine, December.*

French, W. (1994). *Human Resources Management*, Boston : Houghton Mifflin Company.

Folkman, S. (2007). *The case for positive emotions in the stress process*. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, Vol. 21, Issue 1.

Giles, W.F. & Mossholder, K.W., (1990). *Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75.

Grote, D., (2000). *Public Sector Organizations, Today's Innovative Leaders in Performance Management*. *Public Personnel Management Journal*, Spring.

Grote, D. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: AMACOM.

Head, J., & Lucas, R. (2004). *Employee relations in the non-union hotel industry: A case of determined opportunism?* *Personnel Review*, 33(6), 693-710.

Horng, J.S., & Lin, L. (2013). *Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 61-67.

Hoque, K. (1999). *HRM and Performance in the UK Hotel Industry*. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-43.

Hammonds, K.H. (2005). *Why we hate HR*. *Fast Company*, 97, 40-47.

Keeping, L.M. & Levy, P.E., (2000). *Formance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias», Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, σελ. 708-730.

Kusluvan, S. (2003). *Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry*. In: Kusluvan, S. (eds), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyrul, L. (2010). *The Human Dimension : A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly, 51(2), 171-214.*

Law, R., & Tam, P. (2007). *Employees' Perceptions of Performance Appraisal. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7(1), 25-43.*

Lawler, E. E. III (2006). *From job-based to competency-based organizations. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 15, Issue 1.*

Lashley, C. (2000). *Empowerment through involvement: A case study of TGI Friday's restaurants. Personnel Review, 29(5/6), 791-815.*

Lucas, R.E. (2002). *Fragments of HRM in hospitality: Evidence from the 1998 Workplace Employee Relations Survey. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14(5), 207-12.*

Mondy, W., & Noe, R. (2008). *Human Resource Management. New York: Prentice-Hall.*

Murphy, R. K. & Cleveland J. (1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal-Based Perspectives. California: Sage Publications Inc.*

Paraskevas, A. J. (2000). *Management Selection Practices in Greece: Are Hospitality Recruiters any Different? International Journal of Hospitality Management, 19(3), 241-59.*

Roberts, G.E., (2002). *Employee Performance Appraisal System Participation: A technique that Works. Public Personnel Management, Vol. 31, No 3.*

Roberts, G.E. (2003). *Employee performance appraisal system participation: A technique that works. Journal of Public Personnel Management, 32(1), 89-101.*

Shrestha, S. (2007). Improving employee performance appraisal method through web-based appraisal support system: system development from the study on Thai companies. IEICE Trans. Inf. & Syst., 90(10), 1621-1629.

Soltani, E. (2003). Towards a TQM-driven HR performance evaluation: an empirical study. Employee Relations, Vol.. 25 Issue 4.