

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ  
«ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΕΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»



**Υπεύθυνος καθηγητής**

Μαυρίδης Παύλος

**Σπουδάστριες**

Συμεού Ανδρονίκη

Τσίτση Ξένια

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
2011

## Πινάκας περιεχομένων

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	5
<b>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	7
<b>ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	7
2.1. Αξιολόγηση Απόδοσης: Έννοια και Διαδικασία .....	7
Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης .....	11
2.2 (Δ)ιοίκηση (Ο)λικής (Π)ιοότητας και Αξιολόγηση Απόδοσης.....	12
2.3 Εφαρμογές- Σκοποί .....	14
2.4 Επιχειρήματα κατά της Αξιολόγησης Απόδοσης .....	16
2.5 Αντεπιχειρήματα υπέρ της Αξιολόγησης Απόδοσης.....	17
2.6 Προτάσεις για Αξιολόγηση Απόδοσης σε Περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	25
<b>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	25
3.1 Εισαγωγή.....	25
3.2Κλίμακες εκτίμησης.....	26
3.3Κλίμακες κατάταξης .....	27
3.4 Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (absolute standards) .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	31
<b>ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> .....	31
4.1. Κλίμακες Αξιολόγησης .....	31
4.2 Μέθοδοι σύγκρισης του υπαλλήλου .....	32
4.2.1 Η μέθοδος ταξινομήσεως (Ranking Method) .....	32
4.2.2. Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution Method) .	32

4.3 Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου.....	32
4.3.1 Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος .....	32
4.3.2. Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced - Choice) .....	33
4.4. Κρίσιμα περιστατικά.....	33
4.5. Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review).....	34
4.6. Ελεύθερη Έκθεση (Free – form Essay).....	35
4.7. Ομαδική Αξιολόγηση (Group Appraisal).....	35
4.8. Η Συνέντευξη Αξιολογήσεως.....	35
4.8.1 Δυσκολίες στις Συνεντεύξεις Αξιολόγησης .....	37
4.9 Μέτρηση των αποχωρήσεων .....	39
4.10 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.....	39
4.11 Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales-B.A.R.S. and Behavioural Observation Scales-B.O.B.S.)	41
4.12 Ασκήσεις in basket/ in tray .....	42
4.13 Αξιολόγηση 360° .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> .....	<b>43</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>43</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>47</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια από τις πολλές λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, η οποία αφορά τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και σε πολλές περιπτώσεις, κυρίως σε μεγάλες εταιρίες, χρειάζονται πολλά άτομα για να δημιουργηθεί αυτό το τμήμα και τα επιμέρους τμήματά του. Δυστυχώς, ακόμα και σήμερα δεν τηρείται σε όλες τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να υπάρχει πολύ ανικανοποίητο προσωπικό.

Είναι πολύ σημαντικό, η επιχείρηση να εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού στον κατάλληλο χώρο και στη σωστή χρονική στιγμή, όπου το προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, γιατί οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που προβάλλουν την εικόνα του (image). Η επιχείρηση, με την εισαγωγή κινήτρων και στόχων στους εργαζόμενους, τούς ενθαρρύνει και παροτρύνει να λειτουργούν με τρόπο αποδοτικότερο. Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να έχει μια ανοδική πορεία, χρειάζεται να γνωρίζει το προσωπικό που έχει στη διάθεση της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Στο παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηριζόταν από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Σκοπός, δηλαδή, της αξιολόγησης ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των αμοιβών ή τιμωριών με βάση την παρελθούσα απόδοση. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνταν με βάση αυτή την παραδοσιακή αντίληψη ήταν (Δήμου, 2003):

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

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

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης προσωπικού, ο προϊστάμενος κρίνει και ο εργαζόμενος αποτελεί παθητικό δέκτη και πολλές φορές δε δέχεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με αποτέλεσμα οι αξιολογητές να τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και να την υποτιμούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 321).

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

στην επιχείρηση εισάγοντας τις κατάλληλες μεθόδους διοίκησης και ανάπτυξής του (Δήμου, 2003).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα συνεργάζονται με εξειδικευμένες επιχειρήσεις αξιολόγησης προσωπικού. Η αξιολόγηση δίνει έμφαση σε μελλοντικές επιδόσεις του εργαζομένου με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που είναι ευρέως διαδεδομένες στη σύγχρονη αντίληψη, χωρίς να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται οι άλλες μέθοδοι είναι:

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

Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 321).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **2.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, από όλους τους εργαζομένους, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων (π.χ. τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση (του εργαζομένου) και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001α).

Γενικά, η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από μια σειρά κατηγοριών παραγόντων, ο έλεγχος των οποίων εξασφαλίζει αυτή καθεαυτή την απόδοση αλλά και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004):

α) Σταθεροί συστημικοί: Παράγοντες του συστήματος – επιχείρηση- που επηρεάζουν εξίσου όλους τους εργαζόμενους και τη συνολική απόδοσή τους

(π.χ. τεχνολογία, διαδικασίες παραγωγής, οικονομικοί πόροι).

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

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

δ) Αλληλεπιδράσεις: Παράγοντες που σχετίζονται και προκύπτουν από τη (άτομο- σύστημα) συμπεριφορά/ αντίδραση του κάθε εργαζόμενου στις

συνθήκες του συστήματος (π.χ. λόγω θέσης στην ιεραρχία, αυτονομίας της θέσης του, κ.ο.κ.).

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία παρατηρείται, καταγράφεται και μετριέται η ατομική (και ομαδική) απόδοση, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου εργαζόμενου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους (στο πλαίσιο των στόχων κι αναγκών της επιχείρησης) και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογουμένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης αλλά και των ιδίων των εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Ο χαρακτήρας, επομένως, της αξιολόγησης απόδοσης είναι ή πρέπει να είναι:

- α) Διαπιστωτικός: Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση  
Ποιο το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων
- β) Συγκριτικός: Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα ή  
στόχους
- γ) Πληροφοριακός: Ενημέρωση των εργαζομένων για τις επιδόσεις τους
- δ) Συμβουλευτικός: Παροχή συμβουλών και οδηγιών στους  
εργαζομένους για βελτίωση των αδύνατων σημείων  
τους και τελικά της απόδοσής τους
- ε) Διοικητικός: Λήψη αποφάσεων από τους διοικούντες, για διορθωτικές  
ή και ενισχυτικές ενέργειες

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να (Χυτήρης 2001):



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

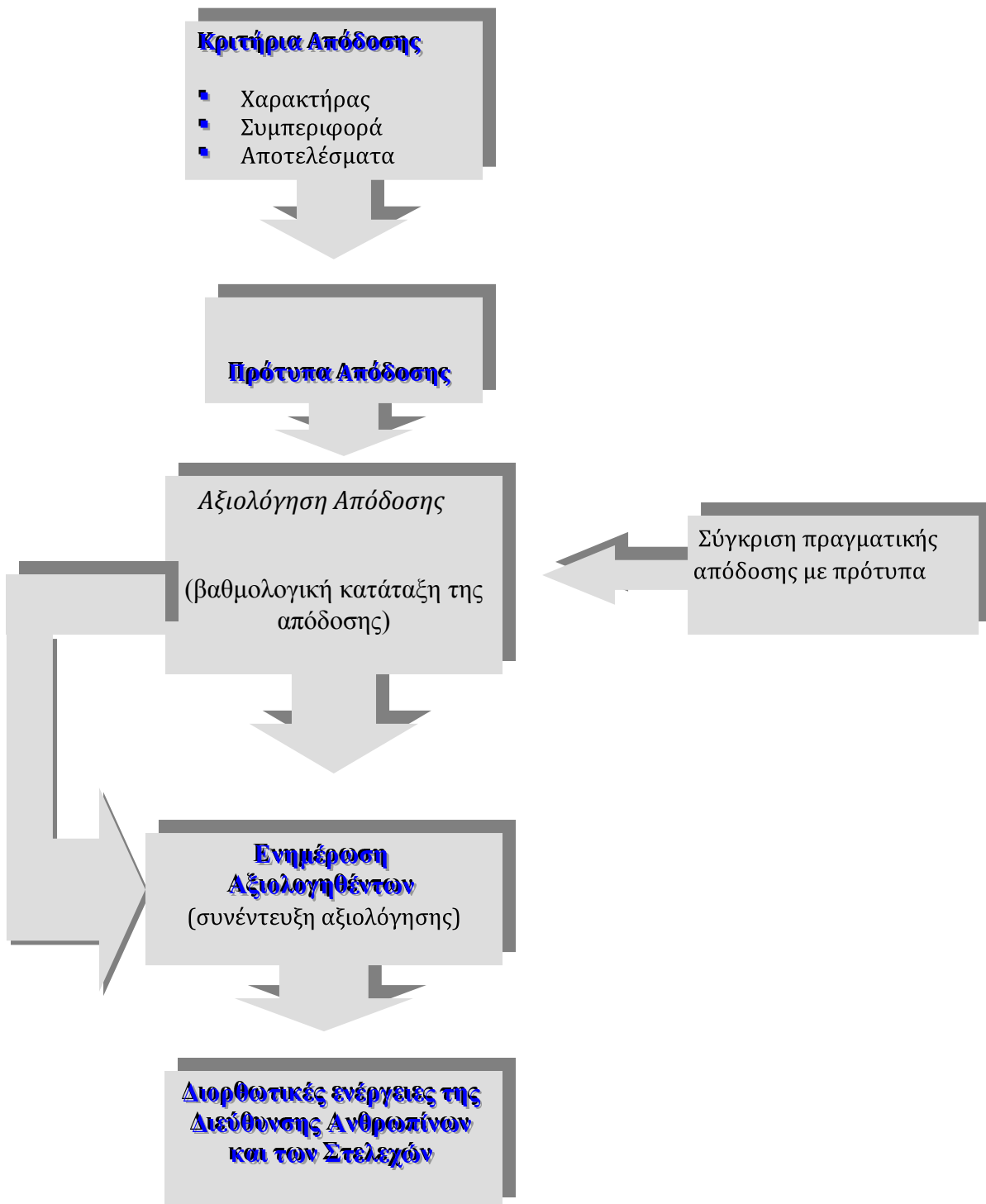
Στην πράξη και στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξιολόγηση απόδοσης εννοείται και εφαρμόζεται ως διαδικασία ελέγχου, καταλογισμός ευθυνών και επιβράβευση του εργαζομένου, αφού αυτός θεωρείται ο καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση έργου. Πρόκειται για μια ατομοκεντρική θεώρηση, η οποία στηρίζεται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

εργαζομένου. Η επιχείρηση προκαθορίζει, μέτρα και αξιολογεί τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα επιτεύγματα του εργαζομένου, για ένα συγκεκριμένο διάστημα και προβαίνει σε ανάλογες ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης στη θέση εργασίας (Σχήμα 1) (Κανελλόπουλος, 2002).

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

## Σχήμα 1

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



## 2.2 (Δ)ΙΟΙΚΗΣΗ (Ο)ΛΙΚΗΣ (Π)ΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

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

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει η έμφαση που δίνεται α) στην ομάδα (εργαζομένων) και όχι στο άτομο, β) στον πελάτη – προς τον οποίο πρέπει να στοχεύουν όλα τα συστήματα, διαδικασίες και πρωτίστως σε προσπάθειες των εργαζομένων – και όχι στην εξυπηρέτηση των ιεραρχικών δομών (μέσα στην επιχείρηση), γ) στην ενδυνάμωση των εργαζομένων για πρωτοβουλίες και ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων ή και την αντιμετώπιση καταστάσεων και όχι την απλή συμμόρφωσή τους με του κανόνες και τις διαδικασίες και δ) στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την πρόληψη λαθών, τη μείωση τους κόστους, τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, και όχι στην αποδοχή των παλαιών διαδικασιών έστω και αν έχουν αποδειχθεί – μέχρι σήμερα – επιτυχείς και αποτελεσματικές (Πετρίδου 2001).

Για τις επιχειρήσεις, λοιπόν, που επιδιώκουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από την εφαρμογή νέας φιλοσοφίας διοίκησης, η ΔΟΠ νοείται ως η μετάβαση από τον άμεσο έλεγχο των εργαζομένων στον αυτοέλεγχο. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, και ειδικότερα η αξιολόγηση απόδοσης σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, εστιάζεται σε πολύ διαφορετικές απόψεις και παραδοχές, από εκείνες της κλασσικής διοίκησης. Στον πίνακα 1 συνοψίζονται αυτές οι διαφορές (Cardy & Carson, 1994).

Στη διαφορετικότητα αυτών των απόψεων και παραδοχών στηρίζονται θεωρητικοί της ολικής ποιότητας, σύγχρονοι μελετητές των θεμάτων διοικητικής, αλλά και στελέχη επιχειρήσεων, για να απορρίψουν την αξιολόγηση απόδοσης ή να την επικρίνουν για τις αρνητικές της συνέπειες

τόσο στους ίδιους τους αξιολογούμενους όσο και στην επιχείρηση (Miner, 2005).

Στο επιχειρηματολογικό οπλοστάσιο όσων απορρίπτουν ή κατακρίνουν την αξιολόγηση απόδοσης υπάρχουν στοιχεία ερευνών που δείχνουν πως 90% των συστημάτων αξιολόγησης αποτυγχάνουν, ενώ καταγράφονται οι απόψεις αξιολογητών και αξιολογουμένων που δεν είναι ευχαριστημένοι με τη διαδικασία και τ' αποτελέσματα των αξιολογήσεων απόδοσης (B. Smith et al. 1996).

Πίνακας 1. Απόψεις και Παραδοχές για τη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Κλασική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τα άτομα (λόγω των χαρακτηριστικών τους – γνώση, δεξιότητες, ικανότητες) κάνουν τη διαφορά στην απόδοση</li> <li>2. Τα άτομα υποκινούνται από εξωτερικούς παράγοντες – κίνητρα</li> <li>3. Ατομικά κίνητρα</li> <li>4. Ιεραρχική δομή και διαδικασίες που την εξυπηρετούν (Συγκεντρωτικό σύστημα)</li> <li>5. Υπάρχει ένας, ο καλύτερος, τρόπος εκτέλεσης έργου και ακολουθείται (Ανάλυση εργασίας, προδιαγραφές, προσόντα, ταίριασμα υπαλλήλου στη θέση εργασίας).</li> <li>6. Το επίκεντρο ενδιαφέροντος είναι η ατομική απόδοση.</li> <li>7. Το επίπεδο ανάλυσης είναι η</li> </ol>	<p>Οι συστημικοί παράγοντες (Υλικά, μηχανήματα, επίβλεψη, κλίμα) κάνουν τη διαφορά</p> <p>Τα άτομα είναι αυτουποκινούμενα και προσπαθούν για το καλύτερο, αν η διοίκηση τους δώσει ευκαιρίες.</p> <p>Ομαδικά κίνητρα</p> <p>Δομή που εξυπηρετεί τον πελάτη προσαρμοστικότητα, ενδυνάμωση, εμπλουτισμός έργου</p> <p>Δεν υπάρχει άριστος και μοναδικός τρόπος εκτέλεσης έργου. Συνεχής αναζήτηση και βελτίωση διαδικασιών</p> <p>Το επίκεντρο ενδιαφέροντος είναι η οργανωσιακή απόδοση και ο πελάτης</p> <p>Το επίπεδο ανάλυσης είναι ο πελάτης, η διαδικασία και η ομαδική εργασία</p>

<p>εργασία και το εργαζόμενος.</p> <p>8. Τα ειδικά ατομικά προσόντα, για κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας, είναι σπουδαία.</p> <p>9. Αξιολόγηση από άμεσο προϊστάμενο (συνήθως).</p> <p>10. Περιορισμένη και περιπτωσιακή αναπληροφόρηση του αξιολογούμενου με κύριο στόχο τον έλεγχο και την απόδοση ευθυνών.</p> <p>11. Συνεχής και συστηματική εκπαίδευση για βελτίωση απόδοσης.</p> <p>12. Οι ατομικοί στόχοι διαφέρουν από τους στόχους της επιχείρησης.</p>	<p>Τα γενικά προσόντα του ατόμου είναι τα πιο σπουδαία</p> <p>Πολλαπλή αξιολόγηση. Ο προϊστάμενος, ο πελάτης, ο συνάδελφος, ο ίδιος ο εργαζόμενος – αυτοαξιολόγηση, ο υφιστάμενος τον προϊστάμενο.</p> <p>Πλήρης, συνεχής και συμβουλευτική αναπληροφόρηση.</p> <p>Συνεχής και συστηματική εκπαίδευση για βελτίωση απόδοσης.</p> <p>Οι ατομικοί στόχοι μπορούν να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.</p>
--	---

### 2.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ- ΣΚΟΠΟΙ

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

- Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης, θέτει τα όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και παρέχει στον κάθε εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του.
- Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, μέσα στα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή εργασίας. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες, επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση, να ασκήσει κριτική στην κακή απόδοση, να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία.
- Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Βάσει ανάλογου εντύπου. Συνήθως, το έντυπο αυτό

περιλαμβάνει αξιολόγηση όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του αξιολογούμενου, τη στάση του απέναντι στην εργασία και την εταιρία γενικότερα (συνεργασία, αφοσίωση) και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες. Τέλος, γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της δυνατότητας και ετοιμότητας του εργαζόμενου για προαγωγή.

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

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

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης
- Εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων.
- Ενημερώνονται και συμβουλευονται οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητά τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρία.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Βοηθά στην αναγνώριση των ατόμων που είναι για προαγωγή.

- Βοηθά στην καλύτερη γνωριμία με τους εργαζόμενους και συνειδητοποίηση της ευθύνης για την ανάπτυξή τους.
- Βοηθά στον καθορισμό του ποσοστού των αυξήσεων ανά εργαζόμενο.
- Ανάδειξη και αντιμετώπιση των προβλημάτων μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του.
- Βοηθά στον καθορισμό ατομικών στόχων που συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Ενίσχυση αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων και δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας και αν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Ανάλυση αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.

#### **2.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Όσοι βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης, υποστηρίζουν τα εξής: (1) Στην πράξη έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται, μικρή αξία έχει στη βελτίωση της απόδοσης. Αυτό συμβαίνει επειδή ο εργαζόμενος έχει ελάχιστα περιθώρια να βελτιώσει την απόδοσή του, αφού αυτή καθορίζεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό (95%, W. Deming 1986)<sup>1</sup> από τους συστημικούς παράγοντες, (2) Στο μεγαλύτερο μέρος τους οι μετρήσεις της απόδοσης δεν είναι ακριβείς (μη σαφή και κατάλληλα κριτήρια, πολυβάθμιες κλίμακες μέτρησης), (3) δεν λαμβάνονται υπόψη οι συστημικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και είναι έξω από τον έλεγχο του εργαζομένου, (4) η πολλαπλότητα των στόχων – που επιδιώκονται μέσω αυτής – μειώνει την αποτελεσματικότητά της, (5) παρουσιάζονται περιπτώσεις

<sup>1</sup> Ο W. Deming, από τους πολέμους της κλασσικής αξιολόγησης απόδοσης, θεωρεί πως αυτή είναι μία από τις επτά θανάσιμες ασθένειες του μάνατζμεντ στην Αμερική και σωστά την κατάργησέ της.



αδικίας – λόγω προκατάληψης του αξιολογητή, (6) δημιουργούνται φόβοι (ανισότητας, ανασφάλειας) στους εργαζόμενους, (7) μειώνεται η προσωπικότητά τους, (8) δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ των εργαζομένων, (9) δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα και ο κάθε εργαζόμενος φροντίζει να προστατευθεί, να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων και να αναπτύσσεται νοοτροπία μετριοκρατίας (Χυτήρης, 2001α).

Ακόμη, οι επικριτές της αξιολόγησης απόδοσης υποστηρίζουν ότι (10) οι προσπάθειες των εργαζομένων έχουν ένα βραχυχρόνιο χαρακτήρα, μέχρι την επόμενη αξιολόγηση, (11) οι αξιολογητές προϊστάμενοι σ' αρκετές περιπτώσεις νοιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν τον κριτή, (12) δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και (13) αρκετοί προϊστάμενοι – αξιολογητές πιστεύουν πως λίγη ωφέλεια προκύπτει, για την επιχείρηση, σε σχέση με την τόση ενέργεια και πόρους που ξοδεύονται (Χυτήρης, 2001α).

## **2.5 ΑΝΤΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Τόσο οι ατομικοί όσο και οι αλληλεπιδραστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση δεν μπορούν να αγνοηθούν ούτε στη βάση της λογικής ούτε στη βάση εμπειρικών ερευνών, ότι επηρεάζουν την απόδοση. Η άποψη των θιασωτών της ολικής ποιότητας; Πως οι συστημικοί παράγοντες – 0 σταθεροί και τυχαίοι- καθορίζουν το 95% της ατομικής απόδοσης και άρα ο εργαζόμενος ελάχιστα μπορεί να συμβάλλει στην αύξησή της, δδε στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα αλλά και είναι τρωτή σε λογικά επιχειρήματα που προκύπτουν από άλλες έρευνες (R. Cardy 1998).

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

Μια από τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και την ποιότητας. Και τα δύο όμως αυτά προϋποθέτουν, απαιτούν και καταλήγουν στον ανθρώπινο παράγοντα, είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο. Άρα απαιτείται και πέρα από την εξασφάλιση των κατάλληλων συστημικών παραγόντων, η διαπίστωση της καταλληλότητας των εργαζομένων (για να εφαρμόζουν αυτή την αρχή) από άποψη ενδιαφέροντος, αφοσίωσης, πρωτοβουλίας, ικανοτήτων. Απαιτείται δηλαδή μια αξιολόγησή τους. Εξάλλου στα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών ή στα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων (μέσα από προγραμματισμό δράσεων και καθορισμό στόχων, σε ατομικό επίπεδο) που καθορίζονται ατομικές και ομαδικές προσδοκίες, καταγράφονται εκπαιδευτικές ανάγκες και παρέχονται οδηγίες – συμβουλές στον εργαζόμενο, ενυπάρχει η αξιολόγηση. Με βάση τις επιδόσεις τους στην επίτευξη ατομικών ή ομαδικών στόχων, οι εργαζόμενοι, θα τύχουν της επιβράβευσης ή της περαιτέρω βοήθειας καθοδήγησης ( Cardy & Carson, 1996).

Η μέτρηση, η ύπαρξη δεδομένων και στοιχείων, η αναφορά σε γεγονότα αποτελούν εννοιολογικά και λειτουργικά στοιχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η αξιολόγηση απόδοσης όμως, ως διαδικασία, σ' αυτά ακριβώς τα στοιχεία βασίζεται. Επίσης, παράδοξο είναι να επιδιώκεται η σύγκριση της επιχείρησης (και των αποτελεσμάτων της ή των αποτελεσμάτων επί μέρους τμημάτων) με τις ανταγωνίστριές της που εφαρμόζουν τις καλύτερες τεχνικές ή και επιτυγχάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα (Benchmarking) και να προτείνεται η κατάργηση της αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων. Δηλαδή να προτείνεται η μη μέτρηση της επίδοσής τους και η αξιολογική τοποθέτηση του καθ' ενός μέσα στην ομάδα εργασίας που ανήκει ( Χυτήρης, 2001β).

Η αναπληροφόρηση είναι επίσης μια από τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας. Η επιχείρηση θέλει να γνωρίζει π.χ. πόσο ικανοποιημένοι μένουν οι πελάτες της και ανάλογα να διατηρήσει ή να αλλάξει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας ή των διαδικασιών παραγωγής και διανομής. Στην ίδια ορθή λογική θα πρέπει να θεωρηθεί και η αξιολόγηση απόδοσης. Όλοι θέλουν να γνωρίζουν πως τα καταφέρνουν στη δουλειά τους

(και αυτό γίνεται στη βάση δεδομένων και στοιχείων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα σύγκρισης με βάση κάποιο στόχο ή πρόσωπο). Η αξιολόγηση απόδοσης δίνει αυτή τη δυνατότητα και αποτελεί το εργαλείο για την αναπληροφόρηση των εργαζομένων ώστε να βελτιωθούν σε συγκεκριμένα σημεία. Η μη διαπίστωση του τρόπου εκτέλεσης και του επιπέδου απόδοσης και η μη ανάλογη αναπληροφόρηση του εργαζομένου, δυσχεραίνει την προσπάθεια της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης/ ικανοποίησης του πελάτη, που είναι και δομικό στοιχείο της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας (Μπουραντάς, 2002).

Εκτός, ίσως, των πλήρως αυτοματοποιημένων διαδικασιών παραγωγής, δε γνωρίζουμε ούτε μία «ολόκληρη» διαδικασία παραγωγής στην οποία ο εργαζόμενος να μην έχει έστω και μικρή δυνατότητα να διαφοροποιήσει αυτή καθ' αυτή τη διαδικασία ή να επηρεάσει/ καθορίσει το χρόνο, την ποσότητα και την ποιότητα της τελικής εκροής (αυτό είναι ιδιαίτερα φανερό και συχνό φαινόμενο στον τομέα παροχής υπηρεσιών). Αν δεν ισχύει ή δεν επιτρέπεται αυτό τότε καταστρατηγείται μια ακόμη αρχή της διοίκησης ολικής ποιότητας, αυτή της ενδυνάμωσης (empowerment). Είναι σωστό λοιπόν ο εργαζόμενος να παίρνει πρωτοβουλίες, να αντιδρά με βάση την κρίση του σε όποιες περιπτώσεις νομίζει ότι θα βελτιώσει την απόδοσή του και θα συμβάλλει έτσι στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Εξίσου σωστό είναι η επιχείρηση να διαπιστώνει, καταγράφει και αξιολογεί Τις πρωτοβουλίες αυτές και τις συνέπειές τους. Η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει σ' αυτή την προσπάθεια (Μοντάνα, 2002).

Σχετικά με την ενδυνάμωση των εργαζομένων (empowerment) που επιδιώκεται στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές ολικής ποιότητας, διαπιστώνεται η αύξηση του βαθμού αυτονομίας των εργαζομένων. Έτσι, όμως μειώνεται η επίδραση των συστημικών παραγόντων και αυξάνεται εκείνη των ατομικών/ προσωπικών, στην όλη απόδοση των εργαζομένων. Η διαφορά στην απόδοση λόγω προσωπικών παραγόντων θα πρέπει να διαπιστώνεται, καταγράφεται και ανταμείβεται.

Το να αγνοείται η ξεχωριστή υψηλή ή χαμηλή (πέρα από τα αναμενόμενα ανώτατα και κατώτερα όρια- που δικαιολογεί το σύστημα) απόδοση είναι άδικο για τον εργαζόμενο, μειώνεται η εσωτερική του υποκίνηση για διάκριση, επίτευξη, αναγνώριση και είναι ζημιογόνο για την επιχείρηση (Φαναριώτη, 2002).

Η κατάργηση της αξιολόγησης απόδοσης θα δημιουργούσε προβλήματα στη λήψη αποφάσεων (ακόμη και σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρόγραμμα ολικής ποιότητας) σχετικά με το ποιος πρέπει να προαχθεί, ποιος να αναλάβει περισσότερες αρμοδιότητες, ποιος να επιβραβευθεί ή ποιος χρειάζεται και πόση συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να στηρίζονται σε διαπιστωτικά και συγκριτικά στοιχεία και δεδομένα που εν πολλοίς παρέχονται από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης (Φαναριώτη, 2002).

Παρά τα εκφρασμένα παράπονα και δυσαρέσκεια, τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζόμενους, για τον τρόπο που γίνεται αλλά και τα αποτελέσματα/ πληροφορίες που δίνει η αξιολόγηση απόδοσης, οι ίδιοι αυτοί υποστηρίζουν πως είναι αναγκαία και πρέπει να γίνεται. Οι απόψεις τους γι' αυτή την αναγκαιότητα συνοψίζονται στα εξής σημεία (Cardy & Carson 1996).

## **2.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι διαφορές μεταξύ κλασσικής σχολής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και διοίκησης ολικής ποιότητας, όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης (Πίνακας 1) δεν οδηγούν ούτε στην απόρριψη της ούτε στην πλήρη αποδοχή της (είτε όπως εφαρμόζεται, σήμερα στις περισσότερες των περιπτώσεων). Αντιθέτως, με βάση τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης, όπως αυτά έχουν διαπιστωθεί στην πράξη αλλά και την ορθότητα των επιταγών της διοίκησης ολικής ποιότητας (για έμφαση στην ομαδική συνεργασία, την ενδυνάμωση, την ικανοποίηση του πελάτη, τη συνεχή βελτίωση διαδικασιών και την αναπληροφόρηση για το αποτέλεσμα των όποιων ενεργειών και διαδικασιών)

απαιτείται η σύνθεση αυτών των διαφορών με στόχο η αξιολόγηση απόδοσης να επιτυγχάνει τους στόχους επιδιώξεις της σε ένα περιβάλλον που καθορίζεται από τις αρχές ολικής ποιότητας (Σαρμανιώτης, 2005).

Άρα το ζητούμενο είναι η αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης – π.χ. αντικείμενο ή κριτήρια αξιολόγησης, πρότυπα, σύγκριση, αξιολογητές – και η μετατόπιση του βάρους από το άτομο στην ομάδα. Χρειάζεται δηλαδή να δοθεί μια ευρύτερη θεώρηση στην αξιολόγηση, ώστε να αξιολογούνται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική απόδοση – σταθεροί συστημικοί, τυχαίοι συστημικοί, ατομικοί και αλληλεπιδραστικοί ( Σαρμανιώτης, 2005).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση της όλης διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης, ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα ολικής ποιότητας.

## Πίνακας 2. Λόγοι/ αιτίες υπέρ της αξιολόγησης απόδοσης

### ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

- Παρά τις ατελείς μετρήσεις οι διαφορές στην ατομική απόδοση μπορεί να είναι σημαντικές
- Η ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων και η αναπληροφόρηση χρειάζονται για νομικούς λόγους
- Δημιουργεί μια λογική βάση για συστήματα ανταμοιβής και κινήτρων
- Τα κριτήρια απόδοσης και τα πρότυπα (σύγκρισης) βοηθούν στη λειτουργικότητα των στρατηγικών στόχων και κάνουν ξεκάθαρη την προσδοκώμενη απόδοση
- Η αναπληροφόρηση (των εργαζομένων) είναι μέρος της όλης διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης
- Πέρα από την (παραδοσιακή) έμφαση στο άτομο τα κριτήρια αξιολόγησης μπορούν να είναι και ομαδικά και η ομάδα (εργαζομένων) να αποτελέσει το κεντρικό αντικείμενο αξιολόγησης

### ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Η αναπληροφόρηση είναι επιθυμητή και αναγκαία
- Η βελτίωση της απόδοσης απαιτεί ή προϋποθέτει αξιολόγησή (της)
- Η αρχή της δικαιοσύνης απαιτεί οι διαφορές στην απόδοση μεταξύ εργαζομένων να μετρούνται, να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται
- Η αξιολόγηση και η αναγνώριση της απόδοσης μπορεί να υποκινήσει (τους εργαζόμενους) για βελτίωση της (απόδοσης)

Πηγή: J. W. Smither, Performance Appraisal, 1998

### Πίνακας 3 Προτάσεις για αξιολόγηση απόδοσης σε περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

#### Ως προς το περιεχόμενο (Τι αξιολογείται)

- Αξιολογείστε και τους ατομικούς και τους συστημικούς παράγοντες
- Περιγράψτε με σαφήνεια τους παραπάνω παράγοντες
- Κάντε σαφή διάκριση μεταξύ ατομικών και συστημικών παραγόντων (συνεργασθείτε με φορείς θέσεων εργασίας, προϊσταμένους, συνεργάτες)
- Μετρήστε τους ατομικούς παράγοντες με (α) παραδείγματα/ όρους συμπεριφοράς (ατομικά χαρακτηριστικά δεν αποδεικνύονται ακριβώς, είναι μάλλον ασαφή) και (β) επίτευξη στόχων/ μετρήσιμα αποτελέσματα)
- Εξετάστε την περίπτωση οι συστημικοί παράγοντες να επηρεάζονται από ατομικά χαρακτηριστικά/ συμπεριφορές.
- Δώστε περισσότερη έμφαση στην ομάδα και όχι στο άτομο (Αξιολογείστε τα χαρακτηριστικά και τη συνεισφορά του ατόμου στις διαδικασίες και αποτελέσματα της ομάδας, στην οποία ανήκει π.χ. δεξιότητες επικοινωνίας, ακρόασης).

#### Ως προς την διαδικασία

- Δώστε έμφαση στη βελτίωση της απόδοσης και όχι στο στείο έλεγχο και την απόδοση ατομικών ευθυνών
- Εξετάστε την πιθανότητα οι συστημικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση να μην είναι ούτε όλοι ούτε πλήρως γνωστοί στους αξιολογητές (Δικαιότερη και πιο σύμφωνη με τους αξιολογούμενους εκτίμηση).
- Προσέξτε την τάση των αξιολογούμενων να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους συστημικούς παράγοντες και να τους χρησιμοποιούν ως δικαιολογία (για το χαμηλό επίπεδο απόδοσής τους).
- Χρησιμοποιείτε και τους ατομικούς και τους συστημικούς παράγοντες για να αναγνωρίσετε την κατάσταση και να ταιριάξετε τον κατάλληλο εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση
- Διαγνώστε όσο γίνεται ακριβέστερα ποιοι παράγοντες και πόσο ή πως

επηρεάζουν την απόδοση, ώστε να προβείτε στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες

### **Ως προς τους αξιολογητές**

- Εφαρμόστε πολλαπλή αξιολόγηση. Εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο χρήσιμα αξιολογικά στοιχεία μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι – αυτοαξιολόγηση- οι συνάδελφοί τους, οι πελάτες, οι συνεργάτες.
- Ζητείστε από τους εσωτερικούς αλλά και από τους εξωτερικούς πελάτες και βεβαίως τους αξιολογούμενους να καθορίσετε μαζί τα πρότυπα απόδοσης (Βασική αρχή διοίκησης ολικής ποιότητας)
- Εκπαιδεύστε τους αξιολογητές- προϊσταμένους να λειτουργούν ως σύμβουλοι ανάπτυξης του υφισταμένου τους.

Πηγή: J. W. Smither, Performance Appraisal, 1998



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης εξυπηρετεί τους σκοπούς που προαναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2 και μπορεί να γίνει με διαφορετικές μεθόδους. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης καλείται να προσδιορίσει ποια μέθοδο αξιολόγησης θα χρησιμοποιήσει για το προσωπικό της ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τη δομή και οργάνωσή της, τις αμοιβές και τη θέση της εταιρίας και τις ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο κάθε εργαζόμενος και την προσπάθεια που καταβάλλει για την εκτέλεση του έργου του. Για την αξιολόγηση της απόδοσης λαμβάνονται υπόψη στοιχεία του προσωπικού, όπως είναι η αρχαιότητα στο βαθμό και τα φύλλα ποιότητας, στα οποία καταγράφονται και αξιολογούνται τα ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού (επίπεδο εκπαίδευσης, επιπρόσθετη μόρφωση, ξένες γλώσσες, πειθαρχικές ποινές που έχουν υποστεί στο παρελθόν οι εργαζόμενοι).

Η ανάπτυξη μια αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης προσωπικού από μια επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική. Καταρχάς θα πρέπει να προσδιοριστούν οι υποθέσεις πάνω στις οποίες αυτό θα προγραμματιστεί, θα πραγματοποιηθεί και θα ελεγχθεί. Θα πρέπει να δοθεί πρωτοβουλία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν ένα σχέδιο αξιολόγησης που θεωρούν επαρκές για την επίτευξη των στόχων και των επιδιώξεών τους. Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τι σημαίνει επιτυχής εκτέλεση ενός έργου για να ελέγξει αν όντως τα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης εργασίας είναι τα επιθυμητά. Πριν την εισαγωγή οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης πρέπει να προηγηθεί μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης που θα βοηθήσει ώστε να στελέχη να πειστούν και να αντιληφθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος (Φαναριώτη, 2002).

Σύμφωνα με τους Isaac et al. (2001) ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Να υπάρχει ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη. Δηλαδή να μην χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα και σταθμά για την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους.
- Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι, ούτως ώστε να υποκινεί τους εργαζομένους, δηλαδή να συνδράμει στην προσπάθεια για την βελτίωση της απόδοσης.
- Το σύστημα αξιολόγησης να δημιουργεί αποδοτικότερους και παραγωγικότερους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού είναι η εκτίμηση (rating), η κατάταξη (ranking), η μέθοδος των σταθερών κριτηρίων, η άμεση μέτρηση και βάσει σταθερών κριτηρίων.

### **3.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ**

Με την εκτίμηση μετρώνται οι διαφορετικοί παράγοντες και διαστάσεις. Η βαθμολογία για συγκεκριμένους παράγοντες δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε μικρότερο βαθμό εκτίμησης και έχει ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση. Οι παράγοντες που μελετώνται αφορούν κυρίως τις ικανότητες του εργαζόμενου, της συμπεριφορά του απέναντι στους συναδέλφους και τους ανωτέρους του, την αποτελεσματικότητά του, την ικανότητά του να συντονίζει την εργασία και να επηρεάζει άλλα άτομα κλπ (Steers et al. 2004).

Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα έντυπα με τους παραπάνω παράγοντες. Ωστόσο, μπορούν να υπάρξουν σφάλματα αντικειμενικότητας μιας και ο εκτιμητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ομοιόμορφη αξιολόγηση για όλους και να αξιολογήσει όλους τους εργαζόμενους σε υψηλά ή σε χαμηλά επίπεδα. Μάλιστα τις περισσότερες φορές οι μάνατζερ αποφεύγουν να δώσουν υψηλή αξιολόγηση σε εργαζόμενους ώστε να μη δημιουργηθεί κάποιος

ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων που θα τους εξαναγκάσει να συνεργάζονται λιγότερο μεταξύ τους. Τέλος, μπορεί να παρατηρηθεί νέοι εργαζόμενοι να ξεκινούν με χαμηλή βαθμολογία και σταδιακά να αυξάνεται (Steers et al. 2004).

### **3.3 Κλίμακες κατάταξης**

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

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

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

### **3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (ABSOLUTE STANDARDS)**

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

#### **1. Ποιοτικές μέθοδοι (qualitative methods).**

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

#### ***I. Μέθοδος της κατάταξης***

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

#### ***II. Εναλλακτική κατάταξη***

Ο προϊστάμενος, με τη χρήση αυτής της μεθόδου, προσδιορίζει στην αρχή ποιος είναι ο καλύτερος εργαζόμενος, μετά ποιος είναι ο χειρότερος, αμέσως μετά ποιος είναι ο επόμενος καλύτερος και ο επόμενος χειρότερος, συνεχίζοντας με την ίδια λογική (Σαρμανιώτης, 2005: 226-227).

#### ***III. Κατάταξη ανά ζεύγη***

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

#### ***IV. Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής***

Στη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κατηγορίες απόδοσης. Μπορούν να δημιουργήσουν πέντε κατηγορίες απόδοσης:

Επίπεδο 1. Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης
--

Επίπεδο 2. Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση
Επίπεδο 3. Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο απόδοσης
Επίπεδο 4. Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης
Επίπεδο 5. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση

### ***V. Γραφικές κλίμακες κατάταξης***

Η γραφική κλίμακα κατάταξης είναι ευρέως γνωστή και εφαρμόσιμη. Αρχικά, προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι και εφόσον προσδιοριστούν αυτοί επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης που μπορεί να είναι πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη. Με βάση αυτή την κλίμακα ο αξιολογητής θα επιλέξει το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων του, σημειώνοντας ταυτόχρονα μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Σαρμανιώτης, 2005:226- 227)

### **2. Ποσοτικές μέθοδοι (quantitative methods)**

Στις μεθόδους αυτές γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως για παράδειγμα ο όγκος της παραγωγής, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, ο αριθμός απουσιών από την δουλειά, αριθμητικές ενδείξεις, κ.ά. Βέβαια, μπορεί να υπάρξουν διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση ακόμα και στις μεθόδους αυτές, όποτε ο αξιολογητής χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός. Για παράδειγμα, η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται στην χαμηλή απόδοση των εργαζομένων, αλλά στην ανεπαρκή ποσότητα ή στην ποιότητα των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των πρώτων υλών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

#### ***I. Μέθοδος μέτρησης παραγωγής***

Η μέτρηση αυτή αφορά στον αριθμό των έτοιμων αλλά και των ελαττωματικών προϊόντων, που παράγονται από τους εργαζόμενους, καθώς και σε οποιοδήποτε αριθμητικό δείκτη της αγοράς. Συνήθως, αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται από τις βιομηχανίες, όταν το προϊόν είναι μετρήσιμο.

#### ***II. Πωλήσεις σε χρηματικές ποσοστιαίες μονάδες***

Εδώ εκτιμάται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο αρμόδιος εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η επιχείρηση ορίζει ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων και αν ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε θα αμειφθεί με μπόνους. Πρέπει να αναφερθεί, επίσης, ότι και σε αυτή την μέθοδο μπορούν να γίνουν διαστρεβλώσεις, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών.

### ***III. Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου***

Εδώ γίνεται η αξιολόγηση για τις προσωπικές μετρήσεις των εργαζομένων. Δηλαδή, περιλαμβάνονται στοιχεία όπως είναι ο αριθμός των απουσιών, των καθυστερήσεων, των επιπλήξεων ή ακόμα και των ποινών που έχουν στην κατοχή τους οι εργαζόμενοι.

### ***IV. Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας:***

Αυτές αφορούν σε δείγματα εργασιών τα οποία βρίσκονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μεγάλη προσπάθεια έχει γίνει τα τελευταία είκοσι χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολόγησης περισσότερο αντικειμενικά, περισσότερο αξιόπιστα και λιγότερο εξαρτώμενα από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή. Τα σπουδαιότερα απ' αυτά είναι:

#### 4.1. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

Ένα είδος κλίμακας είναι ο συνεχής τύπος όπου ο αξιολογών τοποθετεί ένα σημείο (π.χ. X) **κάπου πάνω σε ένα συνεχές**. Παράδειγμα ενός μόνο παράγοντα, π.χ. της στάσης. Δίνεται ένα συνεχές όπου υπάρχει μια βαθμολογία από το 0 έως το 20. Εάν τοποθετηθεί το X στη βαθμολογία:

0-5, τότε ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για τη δουλειά του και είναι απρόσεχτος,

5-10, ο εργαζόμενος δείχνει ενδιαφέρον, δέχεται γνώμες και συμβουλές,

10-15, ο εργαζόμενος δείχνει ενθουσιασμό για τη δουλειά του, τους συναδέλφους του και την επιχείρηση,

15-20, ο εργαζόμενος είναι ενθουσιώδεις, ζητά γνώμες και συμβουλές από τους άλλους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

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

## **4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**

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

### **4.2.1 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΩΣ (RANKING METHOD)**

Σ' αυτή τη μέθοδο ο ταξινομωτής, που συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό. Βοηθητικός τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο άριστος και ο ανεπηρεάστος των ανθρώπων του, και έπειτα κάνει το ίδιο και με τους υπόλοιπους έως ότου ταξινομήσει όλα τα άτομα της ομάδας του. Αδυναμία της μεθόδου θεωρείται το γεγονός ότι δεν αποκαλύπτεται η διαφορά ανάμεσα σ' ανθρώπους που τοποθετούνται σε γειτονική σειρά, δηλαδή μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με άλλα στην ομάδα, αλλά δεν μας δείχνει πόσο καλύτερο ή χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με άλλα (Φαναριώτη, 2002).

### **4.2.2. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ (FORCED DISTRIBUTION METHOD)**

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

## **4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ**

Υπάρχουν δύο είδη (Φαναριώτη, 2002):

### **4.3.1 Ο ΖΥΓΙΣΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ**

Που αποτελείται από προτάσεις που έχουν μια αξία στη κλίμακα και περιγράφει διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο έργο. Ο επόπτης αξιολογώντας έναν υπάλληλο, σημειώνει τις προτάσεις που περιγράφουν την συμπεριφορά του ατόμου. Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που γνωρίζουν καλά την εργασία. Σε κάθε



πρόταση αποδίδεται ένα βάρος που χαρακτηρίζεται από μερικά επίπεδα εκτελέσεως, από πολύ φτωχά έως εξαιρετικά. Προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν περιλαμβάνονται.

#### **4.3.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΛΗΜΕΝΗΣ ΕΚΛΟΓΗΣ (FORCED - CHOICE)**

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

Οι τετράδες είναι φτιαγμένες έτσι ώστε η κάθε μία να περιέχει δύο προτάσεις ευνοϊκές και δύο μη ευνοϊκές.

Τέσσερις προτάσεις για παράδειγμα μπορεί να είναι:

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

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

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

#### **4.4. ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ**

Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, απαιτεί από τον επόπτη να καταγράφει σ' ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά

στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σ' ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών ή ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία. Για μηχανικούς, παραδείγματα απαιτήσεων της δουλειάς είναι: ικανότητα στον σχεδιασμό, ικανότητα λήψης αποφάσεων, γράψιμο αναφορών, συντονισμός με άλλες ομάδες, δημιουργικότητα, τεχνικές γνώσεις, κόστος λαθών κλπ. Και καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική γιατί αλλιώς οι επόπτες ξεχνούν τα περιστατικά των ανθρώπων τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

#### **4.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ (FIELD REVIEW)**

Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του. Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος. Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού εξασφαλίζει από τον επόπτη, σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την απόδοση του υπαλλήλου, τον διευκολύνουν για τον λόγο της αξιολόγησης, τον τρόπο βελτίωσης της και σε συνέχεια του υπό αξιολογήσεως υπαλλήλου (Μπουραντάς, 2002).

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: απαλλάσσει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου του γραφείου προσωπικού, το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις, αν ερευνήσει βαθύτερα μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η απασχόληση δύο στελεχών για την αξιολόγηση (Μπουραντάς, 2002).

#### **4.6 ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΈΚΘΕΣΗ (FREE – FORM ESSAY)**

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά την από μέρους του προϊσταμένου καταγραφή, σ' ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεων του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως: η φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον. Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, κάτι που δεν υπάρχει σ' όλους τους επόπτες (Μπουραντάς, 2002).

#### **4.7 ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (GROUP APPRAISAL)**

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται δε από τον προϊστάμενο και τρεις -τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας απ' αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού). Στη σύσκεψη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση κι εκφράζονται ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της εκτελέσεως και σχέδια για εξέλιξη του ατόμου. Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος, κλπ. δηλ. αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σε συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε (Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004).

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου συνίσταται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις κι επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή. Μειονέκτημα κι εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου.

#### **4.8 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ**

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοση του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή. Τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δύο σκοπούς (Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004):

- Πετυχαίνεται επαναπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει τη πρόοδο του καθώς και το κατά πόσο εκτιμάται από τον προϊστάμενο του.
- Δίνουν την ευκαιρία στον επόπτη να συμβουλευτεί τον υφιστάμενο για το πως θα βελτιώσει την απόδοση του.

Σε μερικές επιχειρήσεις εξάλλου ποτέ δεν ανακοινώνεται στα στελέχη το πως έχουν αξιολογηθεί και έτσι δεν γνωρίζουν αυτά το που «στέκονται», κάτι που έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό τους. Σ' άλλους όμως οργανισμούς η διοίκηση θεωρεί δίκαιη τη πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων κι όχι όπως άλλοτε που καλούνταν κανείς μόνο όταν βρισκόταν σε κάποια δυσκολία (όπως όταν δεν έκανε καλά τη δουλειά του). Ωστόσο υπάρχουν και πολλοί διοικούντες που ησυχάζουν με την ιδέα στον υφιστάμενο, δεν χρειάζεται να ειπωθεί τίποτα το ιδιαίτερο, αφού τα ξέρει όλα από την καθημερινή επαφή με τη δουλειά και γι' αυτό κυριολεκτικά ταραζονται όταν ακούν από τον υφιστάμενο τους ότι «ο προϊστάμενος ποτέ δε μου είπε πώς εργάζομαι». Γι' αυτό στην πραγματικότητα η συνέντευξη μειώνει τις παρανοήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης όμως δεν είναι καθόλου εύκολες κι αν δεν γίνονται καλά μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρεξηγήσεις. Γι' αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολόγησης ακολουθώντας ένα ζυγισμένο διάγραμμα, όπως (Μπουραντάς, 2002):

- Ο ανώτερος λέει στον υφιστάμενο του το σκοπό της συνέντευξης που είναι να τον βοηθήσει για ένα καλύτερο έργο.
- Ο ανώτερος τότε του παρουσιάζει την αξιολόγηση ανακοινώνοντας του πρώτα τα ισχυρά σημεία και κατόπιν τα αδύνατα.

- Έπειτα ο ανώτερος ζητά γενικά σχόλια πάνω στην αξιολόγηση. Προβλέπει πως ο υφιστάμενος είναι δυνατό να εκδηλώσει κάποια εχθρότητα στις αρνητικές αξιολογήσεις κι επιτρέπει σ' αυτόν να ξεσπάσει.
- Τότε ο προϊστάμενος προσπαθεί να ενθαρρύνει τον υφιστάμενο να δώσει ο ίδιος την εικόνα της προόδου του, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και πως μπορούν να λυθούν.
- Η συνέντευξη τελειώνει με συζήτηση για το πως ο ίδιος ο υφιστάμενος μπορεί να ξεπεράσει τ' αδύνατα σημεία και για το πως ο προϊστάμενος μπορεί να τον βοηθήσει. Ο ανώτερος μάλιστα προσπαθεί να δεχτεί κάθε κριτική ή αντίδραση από μέρος του υφισταμένου, χωρίς επιχειρήματα ή ανταπαντήσεις. Βοηθά τον υφιστάμενο να σώσει το κύρος του και δεν εκθέτει τα αδικαιολόγητα άλλοθι του. (Πάντα ο περισσότερος χρόνος πρέπει να διατίθεται για τα αδύνατα κι όχι τα καλά σημεία).

Μερικοί επόπτες αρχίζουν την συνέντευξη ρωτώντας τον υφιστάμενο «πείτε μου, πως νομίζετε ότι κάνετε τη δουλειά σας;», κι ύστερα του δείχνουν την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος έχει το πλεονέκτημα τούτο: αφήνει τον εργαζόμενο να εκφράσει πρώτος την γνώμη του, οπότε συχνά είναι ευκολότερο να ασκήσει κριτική στον εαυτό του παρά να δεχθεί κριτική από άλλους.

Αν μάλιστα δε γνωρίζει ότι πρόκειται περί αξιολογήσεως, η μέθοδος θα ήταν σπουδαία σαν είδος εκπαίδευσης. Όμως, στην περίπτωση της αξιολόγησης ο υφιστάμενος φροντίζει να λέει ότι ο προϊστάμενος θέλει, καθώς επίσης σταθμίζει και την ανασφάλεια που υπάρχει αν αποκαλύψει κάτι (Κανελλόπουλος, 2002).

#### **4.8.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Κατά τον τελευταίο χρόνο πολλές επιχειρήσεις τείνουν να εγκαταλείπουν αυτό το είδος της αξιολόγησης γιατί θεωρούν πως μια περίοδος αξιολόγησης είναι κάτι δυσάρεστο για διοικούντες και διοικούμενους. Άλλοι προϊστάμενοι ισχυρίζονται πως η δουλειά τους είναι η παραγωγή κι όχι η εξέλιξη των υφισταμένων, η οποία αποτελεί ιδέα των προσωπαρχών, οι οποίοι και

οφείλουν να κάνουν αυτή τη δουλειά. Αισθάνονται δε, άσχημα κάθε φορά που πρέπει να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους, αφού κι οι υφιστάμενοι προσβλέπουν αυτή την αξιολόγηση με αμυντική διάθεση, υποψία κι εχθρότητα, αφού συνήθως εκτιμούν την απόδοση τους υψηλότερα από τον προϊστάμενο τους με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη απόδοση και τη φθορά των σχέσεων προϊσταμένου – υφισταμένου (Κανελλόπουλος, 2002). Γι' αυτό πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν τις δυσάρεστες αλήθειες, οπότε έτσι η αξιολόγηση χάνει το πραγματικό νόημα της. Έπειτα, το κάθε άτομο δέχεται διαφορετικά την αξιολόγηση, η οποία σε μερικούς μπορεί να έχει δυσάρεστες συνέπειες (π.χ., να χάσει το άτομο την αυτοπεποίθησή του, ή να υποστεί κάποια νευρική κατάσταση, κλπ). Γι' αυτό οι διοικούντες πρέπει να έχουν υπόψη τα εξής (Miner, 2005):

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

Ύστερα απ' όλα αυτά μπορεί κανείς σαν συμπέρασμα να πει τα εξής:

Η συνέντευξη αξιολόγησης στην πραγματικότητα αποτελεί ένα είδος προπόνησης (Coaching) και ο καλός προϊστάμενος αναγνωρίζει πως τούτο πρέπει να συμβαίνει συχνότερα κι όχι κάθε έξι μήνες. Η προπόνηση αυτή αποτελεί εξάλλου το ισοδύναμο μιας συνέντευξης αξιολόγησης και δε χρειάζεται να γίνεται κατά ένα ορισμένο χρόνο. Αυτός που δεν διοικεί καλά μπορεί ίσως να καταφύγει σε μια συνέντευξη αξιολόγησης (που μπορεί να κάνει περισσότερο κακό παρά καλό), ή ίσως να την αγνοήσει ολωσδιόλου. Γι' αυτό η περιοδική συνέντευξη αξιολόγησης ταιριάζει στον κανονικό

προϊστάμενο, ο οποίος έτσι αναγκάζεται να σκέπτεται για την περίοδο του κάθε υφισταμένου και ύστερα να κάθεται και να συζητά μαζί του για τις σχέσεις τους (Κανελλόπουλος, 2002).

Μια τελευταία επιφύλαξη κατά της συνέντευξης αξιολόγησης: είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος είναι κατά κάποιον τρόπο λίγο ψυχίατρος για να επιφέρει αλλαγές στους ανθρώπους ή υπευθύνους για την παραγωγή;

#### **4.9 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ**

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη τους, ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να ελεγχθούν αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοι του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους (Ramlal, 2004).

#### **4.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον McGregor (1957) και βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές.

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

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

- Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται κατ' αρχήν από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφισταμένους ή προτείνονται από τους υφισταμένους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο είναι δυνατό σε ποσοτικά μεγέθη.

- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.
- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί. Το βήμα αυτό αρχίζει με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.
- Το τελικό βήμα συνίσταται στο καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αλλά και μέσο ανάπτυξης της γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο αυτή με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας (Ramlal, 2004).

Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτο δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά σιγά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αξιολόγησης.

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



#### **4.11 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (BEHAVIOURALLY ANCHORED RATING SCALES-B.A.R.S. AND BEHAVIOURAL OBSERVATION SCALES-B.O.B.S.)**

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής:

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

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

#### **4.12 ΑΣΚΗΣΕΙΣ IN BASKET/ IN TRAY**

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

#### **4.13 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360°**

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει προσωπικό μιας εταιρείας ή οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών. Το προσωπικό αξιολογεί το προσωπικό, δηλαδή ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να πετύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζόμενου, χρησιμοποιώντας όσα άτομα συνεργάζονται και έχουν σχέση με το άτομο (ομοβάθμιοι, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι). Η μέθοδος των 360 μοιρών ετοιμάζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν τις δεξιότητες, τις γνώσεις, το τρόπο αντιμετώπισης και τις ικανότητες. Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε μια ομάδα ατόμων συμπεριλαμβανομένου του προϊστάμενου, του διευθυντή, συναδέλφων και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας, και των πελατών. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται. Συλλέγονται όλα τα ερωτηματολόγια, τα οποία είναι ανώνυμα, και ο προϊστάμενος του εργαζόμενου που αξιολογήθηκε έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα. Ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενο του ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του (Κανελλόπουλος, 2002).

Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα οποία σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν. Επιπλέον, η μέθοδος αποσκοπεί ώστε ο

εργαζόμενος να λάβει την εντύπωση που προκαλεί το άτομο του μέσα στον εργασιακό του χώρο από όσα άτομα συνεργάζεται. Με αυτό τον τρόπο, είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική, αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό, ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

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

Τα συστήματα αυτά δεν είναι πανάκεια που λύνουν τα προβλήματα της κάθε επιχείρησης. Χρειάζονται ίσως προσαρμογές ή και πολλές τροποποιήσεις για να εφαρμοσθούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Εκείνο που έχει ίσως πιο μεγάλη αξία από τα συστήματα είναι η φιλοσοφία πάνω στην οποία πρέπει να στηρίζονται και η γενικότερη διαδικασία υλοποίησης.

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

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

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

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

Έτσι, στη διαδικασία της αξιολόγησης τα αποτελέσματα θα είναι θετικά και πιο ικανοποιητικά. Πάντως, η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αναγκαία για μια επιχείρηση αφού αξιοποιεί τις λειτουργίες

της, επαναπροσδιορίζει τις αξίες και τους στόχους της και βοηθάει στην ανάπτυξή της.

Η κρίση της απόδοσης των στελεχών πρέπει να είναι ανάλογη με την οργανωτική υποδομή των επιχειρήσεων. Η βαθμολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο άλληλο ελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και να τίθεται υπ' όψιν του βαθμολογούμενου.

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

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

Η έρευνα υποδεικνύει πως παραδοσιακές τεχνικές ταξινόμησης σύμφωνα με την αξία του υπαλλήλου περιορίζονται ακριβώς σε λίγα χαρακτηριστικά, όπως π.χ. "ποσό εργασίας", "ποιότητα εργασίας" και "διαπροσωπικές σχέσεις". Επιπλέον η έρευνα υποδεικνύει πως περιγραφές χαρακτηριστικών που πρέπει να εκτιμηθούν και μεθόδων διαβαθμίσεως συντελούν στην αύξηση της εγκυρότητας. Μολονότι ταξινομήσεις υφισταμένων από προϊσταμένους χρησιμοποιούνται πιο συχνά, έχει διαπιστωθεί πως υπάρχει κάποια χρησιμότητα και στις ταξινομήσεις από συναδέλφους καθώς και στις ταξινομήσεις προϊσταμένων από υφισταμένους. Οι διαβαθμίσεις από συναδέλφους ιδιαίτερα φαίνονται χρήσιμες στις αποφάσεις προαγωγής και οι διαβαθμίσεις από υφισταμένους έχουν κάποια χρησιμότητα για την ανάπτυξη στελεχών.

Μερικές συνοπτικές προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση είναι:

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

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

Το σύστημα της αξιολόγησης αποδίδει ίση βαρύτητα και στην "ανάπτυξη και αξιοποίηση" του ατόμου. Η μεθοδολογία του συστήματος της αξιολόγησης εξασφαλίζει αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων αφετέρου τη συλλογή και αποτύπωση πληροφοριών γύρω από την ανταπόκριση τους, τις προοπτικές εξέλιξης τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Τα δεδομένα αυτά συν εξεταζόμενα με τις πραγματικές προϋποθέσεις που τίθεται ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και οι εισηγήσεις των κριτών τους (π.χ. εκπαιδευτικές ανάγκες, βελτίωση κάποιων αδυναμιών) προσδιορίζουν τις επιλογές ανάπτυξης και αξιοποίησεως, προς όφελος των ίδιων και της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΔΗΜΟΥ Ν., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ*, ΕΚΔ. "ΕΛΛΗΝ" -Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ.Ε.Ε, ΑΘΗΝΑ 2003.
2. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ., *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*, ΕΚΔ. "ΕΛΛΗΝ" -Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ.Ε.Ε., ΑΘΗΝΑ 1998.
3. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.Μ,ΡΗD,*ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ 2002.
4. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*, ΕΚΔ. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., ΑΘΗΝΑ 2002.
5. ΜΟΝΤΑΝΑ Ρ., *'ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ'*, ΕΚΔ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ 2002.
6. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, ΕΚΔ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002.
7. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν. & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., (2003), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΩΝ*, ΕΚΔ. Γ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2003.
8. ΠΕΤΡΙΔΟΥ Ε., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*, ΕΚΔ. ΖΥΓΟΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2001.
9. ΠΟΛΥΖΟΣ Σ., *ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΜΟΣ 1*,ΕΚΔ. ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ 2004.

10. ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ Χ., *MANAGEMENT*, ΕΚΔ. Β. ΓΚΙΟΥΡΔΟΣ, ΑΘΗΝΑ 2005.
11. ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ., & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, ΕΚΔ. ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2004.
12. ΤΖΩΡΖΑΚΗ Κ., & ΤΖΩΡΖΑΚΗ Α., *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, ΕΚΔ. ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2002.
13. ΤΖΩΡΖΑΚΗ Κ., & ΤΖΩΡΖΑΚΗ Α., *ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ* , ΕΚΔ. ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2002.
14. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ Π., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ*, ΕΚΔ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ. ΑΘΗΝΑ 2002.
15. ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ Π., Σ., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*, ΕΚΔ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1999.
16. ΧΥΤΗΡΗΣ Λ., *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, ΕΚΔ. INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 2001.
17. ΧΥΤΗΡΗΣ Λ., *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, ΕΚΔ. INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 2001.



## ENH

1. BASSETT-JONES, N. AND LLOYD, G.C. (2005), DOES HERZBERG'S MOTIVATION THEORY HAVE STAYING POWER? *JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT*, 24 (10), 929 – 943
2. CARDY, R.L., & CARSON, K.P. (1996). TOTAL QUALITY AND THE ABANDONMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL: TAKING A GOOD THING TOO FAR? *JOURNAL OF QUALITY MANAGEMENT*, 1, 193-206.
3. HERZBERG, F. (1987), ONE MORE TIME: HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES? *HARVARD BUSINESS REVIEW*, SEPTEMBER – OCTOBER, 1 – 15
4. ISAAC, R.J., ZERBE, W.J. AND PITT, D.C. (2001), LEADERSHIP AND MOTIVATION: THE EFFECTIVE APPLICATION OF EXPECTANCY THEORY, *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES*, 13(2), 212-226
5. MINER, J.B. (2005), *ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR: ESSENTIAL THEORIES OF MOTIVATION AND LEADERSHIP*, NEW YORK: M.E. SHARPE, INC
6. RAMLALL, S. (2004), A REVIEW OF EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES AND THEIR IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE RETENTION WITHIN ORGANIZATIONS, *THE JOURNAL OF AMERICAN ACADEMY OF BUSINESS*, 9, 52-63
7. SMITHER J.W., *PERFORMANCE APPRAISAL*, JOSSEY – BASS PUBL., SAN FRANCISCO, 1998
8. SMITH, B., HORNSBY, J.S. & SHIRMEYER, R. (1996, SUMMER). CURRENT TRENDS IN PERFORMANCE APPRAISAL: AN EXAMINATION OF MANAGERIAL PRACTICE. *SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL*, PP. 10-15.

9. STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. AND SHAPIRO, D.L. (2004), THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY, *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 29(3), 379–387