

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



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Ή
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: **ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΑΚΗ ΑΡΓΥΡΗ**

A.M.: 3121

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Κ. ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΙΟΣ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΞΩΦΥΛΛΟ	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	9
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	10
1.2 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	11
1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
1.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	13
1.5 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	13
1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	14
1.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΔΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
2.2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	20
2.2.2 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	22
2.2.3 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	30
2.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	33
2.2.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	35
2.2.6 ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	37
2.2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ -ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ –ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	42
3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ- ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	43
3.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	45
3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	47
3.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	47
3.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ F.I. HERZBERG	48
3.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MCCLELLAND.....	50
3.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM.....	50

3.3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ.....	51
3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	55
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	55
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	55
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	56
4.3 ΠΡΟΦΙΛ STARBUCKS.....	57
4.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ STARBUCKS.....	59
4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	63
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	69
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	69

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αυτή η εργασία είναι αποτέλεσμα έρευνας όσων αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και κατά πόσο αυτή πραγματοποιείται. Σε αυτό το σημείο, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Γαλανάκη Μαρία για τις οδηγίες της καθώς και το προσωπικό της επιχείρησης που πραγματοποίησα την έρευνα, για τις πληροφορίες που μου έδωσαν και φυσικά την Διευθύντρια του καταστήματος για το χρόνο που διέθεσε στο να απαντήσει στα ερωτήματά μου. Επίσης την συμφοιτήτριά μου Μαυρουδή Μαρίνα για τη βοήθειά της και τις ιδέες που μου έδωσε για την εργασία.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το βασικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι η καταγραφή, μελέτη και ανάλυση της αξιολόγησης των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος στον εργασιακό χώρο μιας επιχείρησης και επηρεάζουν την λειτουργία της.

Στόχος της εργασίας, είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει την λειτουργία της αξιολόγησης, στην εταιρεία Starbucks coffee company .

Είναι γνωστό ότι η σωστή επιλογή των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, βοηθά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Καθοριστικό όμως ρόλο παίζει η απόδοσή τους.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, επιχειρείται μια θεωρητική προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, έτσι ώστε να αιτιολογηθεί και να γίνει κατανοητή η ιδιαίτερη σημασία της μέσα στις επιχειρήσεις.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, αναλύονται τα συστήματα καθώς και οι μέθοδοι της αξιολόγησης.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, αναλύονται οι θεωρίες υποκίνησης και αναφέρονται τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων.

Τέλος, στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύεται το ειδικό μέρος της εργασίας, όπου παρουσιάζεται η έρευνα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση όλων των συμβάντων και γεγονότων στη ζωή του κάθε ανθρώπου, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την παρατήρηση και βελτίωση της καθημερινότητας. Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις, που στην ελεύθερη οικονομία έχουν θέσει σαν στόχο τους την επιδίωξη κερδών, πρέπει να ελέγχουν και να αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Δηλαδή, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να πραγματοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Άρα λοιπόν, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να καθορίζουν το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων όχι για να επιρρίψουν ευθύνες αλλά για να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Άλλωστε, η αξιολόγηση είναι ένας τρόπος να ωφεληθούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και όχι μόνο οι επιχειρηματίες.

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 (Παπαδάκης Βασίλης 2007:121). 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. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν ο εργαζόμενος δεν επιλέγεται σωστά, δεν εκπαιδεύεται και φυσικά δεν αξιολογείται, τότε οι πιθανότητες για αδικία αυξάνονται από μέρους του επιχειρηματία προς τον εργαζόμενο. Έτσι υπάρχουν δυστυχημένοι, κουρασμένοι και ταλαιπωρημένοι εργαζόμενοι που δεν τους αφορά το όφελος της επιχείρησης.

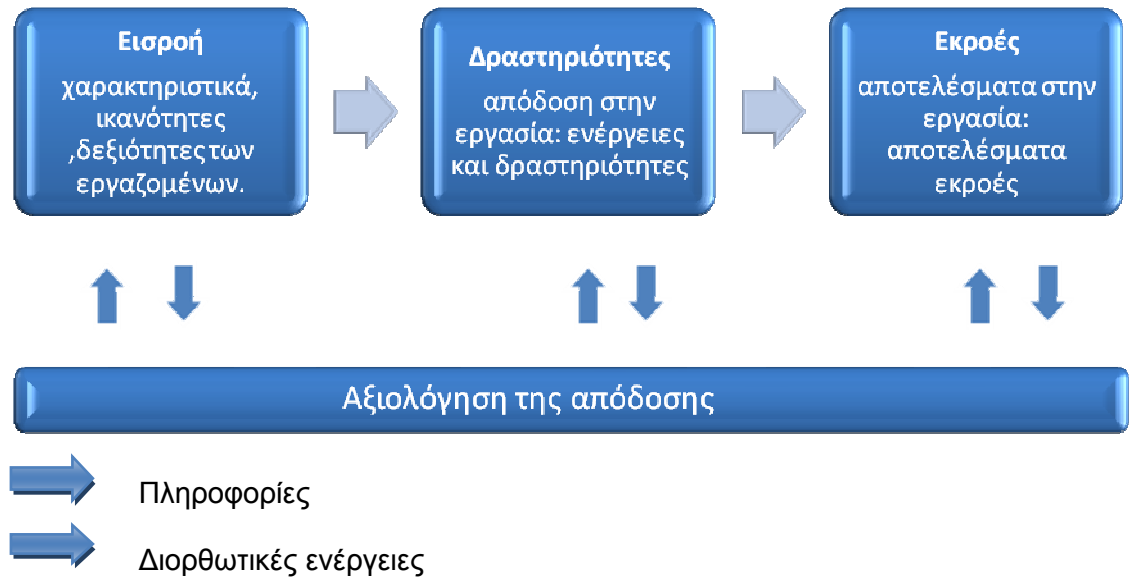
Η αξιολόγηση των εργαζομένων, βάση του παραδοσιακού μοντέλου του management, στοχεύει στον έλεγχο. Δηλαδή, στόχος είναι ο έλεγχος της παραγωγικότητας των εργαζομένων και σε σύγκριση με την προηγούμενη απόδοσή τους να αντιμετωπιστούν από την διοίκηση ανάλογα. Σε αυτό το μοντέλο, ο προϊστάμενος παίρνει το ρόλο του κριτή ενώ ο εργαζόμενος απλώς κρίνεται και δεν έχει καμία συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτό έχει ως

αποτέλεσμα οι αξιολογούμενοι να μην αποδέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να κρατούν αμυντική στάση.

Αντίθετα, στον «Αναπτυξιακό προσανατολισμό», δηλαδή η αξιολόγηση με βάση τη σύγχρονη αντίληψη, ο εργαζόμενος αξιολογείται και μέσα από την αξιολόγηση βρίσκει τα δυνατά κι αδύναμα σημεία του. Έτσι ο προϊστάμενος βρίσκει τρόπους να παρακινήσει τον εργαζόμενο και να τον καθοδηγήσει ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται στον διευθυντή της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων ή σε μια ομάδα ανθρώπων ή την κάνει ο ίδιος ο προϊστάμενος. Αυτοί οι άνθρωποι κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης των εργαζομένων. Και επειδή η αξιολόγηση γίνεται από ανθρώπους παίρνει και συναισθηματική πτυχή αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Κώστας Τερζίδης-Κώστας Τζωρτζάκης,2004:135).

Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Κώστας Τερζίδης-Κώστας Τζωρτζάκης,2004:136), της απόδοσης οι μάνατζερ διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζομένους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και εκροές (αποτελέσματα). Με αυτό τον τρόπο προβαίνουν σε ενέργειες διορθωτικές για την βελτίωση των δεξιοτήτων και της απόδοσης.



ΣΧΗΜΑ 1: **Αξιολόγηση της απόδοσης:** η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται αποτελεσματικό αναδραστικό έλεγχο. ΠΗΓΗ: (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004:136)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά τη διαδικασία της επιχείρησης για τη μέτρηση απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Σε κάποιες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιείται ο όρος «Αξιολόγηση Εργαζομένου», αλλά όροι όπως: «Εκτίμηση Εργαζομένου» (Employee Evaluation), «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review), «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review) (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς-2003:315).

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μέσα από την αξιολόγηση τα αποτελέσματα είναι σπουδαία και άξια να κρίνουν το μέλλον του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- i. Να ελεγχθεί η απόδοση του εργαζομένου και να εξακριβωθεί το κατά πόσο είναι ο κατάλληλος για τη θέση εργασίας, αν δηλαδή η δεξιότητα και το ταλέντο του ταιριάζουν στη θέση που έχει τοποθετηθεί,
- ii. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους,
- iii. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους,
- iv. Ο έλεγχος για ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης του προσωπικού,
- v. Να καθοριστεί η μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου, δηλαδή αν παραμένει στην ίδια θέση, αν μετακινηθεί ή πάρει προαγωγή, κ.ά.,
- vi. Να ενισχυθεί το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων,
- vii. Να μετρηθεί η απόδοση σε σχέση με το αν πρέπει να αλλάξει η αμοιβή του εργαζομένου, άσχετα με τη σύμβαση εργασίας του,
- viii. Να βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίζουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης,
- ix. Να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

Για να γίνει λοιπόν αποτελεσματικά η αξιολόγηση χρειάζεται παρατήρηση, έλεγχος και συνεχή εξέταση των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος για αυτές τις δραστηριότητες θα πρέπει να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση για τις αξιολογήσεις αυτές.

1.2 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η απόδοση των εργαζομένων είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Για τον οργανισμό η απόδοση σχετίζεται με τη μέτρηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Για το άτομο η απόδοση μεταφράζεται σε κάποια συμπεριφορά και ενέργειες που βαθμολογούνται από τους ανώτερους και τους συναδέλφους.

Οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν μια ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα του έργου που πραγματοποιούν. Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία:

1. Μια επιχείρηση παίρνει ανατροφοδότηση για να διακρίνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της,
2. Οι υπάλληλοι με τη σειρά τους αξιολογούν ή και τροποποιούν την αντίληψη που έχει ο προϊστάμενος, για την επίδοσή τους στη δουλειά.

Ακόμα, είναι ένας μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα να ληφθούν επιπλέον μέτρα για τη βελτίωση της μελλοντικής τους επίδοσης. Είναι επομένως μια διοικητική διαδικασία που βοηθάει το προσωπικό να εκπληρώνει προσωπικούς και οργανωτικούς σκοπούς.

Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία του εργαζομένου. Η αξιολόγηση βοηθά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων, με την εκπαίδευσή τους, τις προαγωγές ή τις απολύσεις σε περίπτωση κακής απόδοσης και τη μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα της επιχείρησης.

Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι που η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύεται συνεχώς:

1. Η επιδίωξη της αύξησης της παραγωγής έχει προκαλέσει αναζήτηση λύσεων. Η πιο βασική λύση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

2. Επιπλέον, οι αποφάσεις για την επιλογή του προσωπικού, το μισθό, την προαγωγή και τις ίδιες ευκαιρίες για όλους συνδέονται άμεσα με το αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού (Μύρων Ζαβλάνος, 2002:168-169).

1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση της εργασίας είναι μια γενική μέθοδος στη διάθεση του μάνατζερ, όπου η μέτρηση της απόδοσης εξασφαλίζει τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή, όπως είναι η περιγραφή της εργασίας και η εξειδίκευση που είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθεί η εργασία.

Η περιγραφή αφορά το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή τα καθήκοντα, τις συνθήκες εργασίας και τις υπευθυνότητες. Η εξειδίκευση δίνει έμφαση στην εμπειρία, στις γνώσεις και στις δεξιότητες που πρέπει να έχει το άτομο το οποίο θα αναλάβει να πραγματοποιήσει την εργασία.

Η περιγραφή της εργασίας και η εξειδίκευση που απαιτείται για την εργασία παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας της απόδοσης.

Μετά τον προσδιορισμό των καθηκόντων που συνιστούν μια εργασία πρέπει να διατυπωθούν τα κριτήρια που μετρούν την αποτελεσματικότητα της απόδοσης σε κάθε καθήκον. Και επίσης, να ληφθούν υπόψη η συμπεριφορά στην εργασία, όπως οι τρόποι επικοινωνίας, οι τρόποι λήψης αποφάσεων, οι διαστάσεις της επίδοσης, όπως ταχύτητα, ποιότητα και απόδοση και οι σκοποί που πρέπει να εκπληρωθούν σε επίπεδο τιμήματος και οργανισμού.



Σχήμα 2: Διαγραμματικά η ανάλυση εργασίας (ΠΗΓΗ: Μύρων Ζαβλάνος, 2004:173)

1.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η επιχείρηση αφού ξεκαθαρίσει τους στόχους της είναι σε θέση να προσδιορίσει τη φιλοσοφία, τους στόχους αλλά και τις αρχές του συστήματος αξιολόγησης. Άρα κρίνεται αναγκαίο για κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάση του οποίου (Παπαστεφανάκη, 2006-43-44):

- ✓ Θα συγκεκριμενοποιείται η φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε),
- ✓ Θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε),
- ✓ Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε),
- ✓ Θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί).

1.5 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λπ.(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:325).

Όποιο σύστημα και αν επιλέξει η επιχείρηση θα πρέπει να εκπληρώνει τις παρακάτω λειτουργίες(Σαλεσιώτης,1999:111):

- ✓ Να είναι τελείως αντικειμενικό και η βαθμολόγηση να είναι διαφανής,

- ✓ Να προσδιορίζει ακριβώς τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους,
- ✓ Να υποδεικνύει ακριβώς τις βελτιώσεις που χρειάζονται να γίνονται σε κάθε περίπτωση,
- ✓ Να υποδεικνύει επίσης πιο είναι το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης,
- ✓ Να περιέχει ευκρινώς το μέτρο που θα προσδιορίζει την αμοιβή του αξιολογούμενου,
- ✓ Τέλος, θα πρέπει να υποδεικνύει τον τρόπο που θα αξιολογείται ο κάθε υποψήφιος για να τύχει προαγωγής.

1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ικανότητες των εργαζομένων που θα πρέπει να αξιολογηθούν καθώς και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Οι στόχοι για τον εργαζόμενο δεν καθορίζονται εξ αρχής αλλά ο εργαζόμενος βάση της συγκεκριμένης εργασίας που έχει αναλάβει έχει συγκεκριμένους στόχους να διεκπεραιώσει. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να μετριοούνται σε ενδιάμεσα διαστήματα αλλά και στο τέλος της αξιολόγησης.

Ο επιτυχημένος στόχος, πληρεί τα αρχικά της λέξης smart, όπως αναπτύχθηκε από τον πιονέρο του σύγχρονου management Peter Drucker¹ στη μέθοδο Διοίκησης μέσω στόχων (M.B.O. – Management by Objectives) το 1954 (<http://www.myworld.gr/site/content.php?artid=18195>, 14/10/10).

Το MBO στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια το άτομο στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση

¹ Ο Peter Drucker (1909-2005) θεωρείται ένας σπουδαίος συγγραφέας, σύμβουλος και στρατηγός των επιχειρήσεων. Οι ιδέες του σχετικά με τη διαχείριση, τη λειτουργία μεγάλων εταιριών, και την ηγεσία έχουν δημοσιευθεί σε παραπάνω από τριάντα βιβλία.

του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:326).

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά (διαδικασίες) του συστήματος αυτού είναι(<http://www.apopsi.com.cy/2008/07/323/>, 14/10/10):

1. Η ύπαρξη στόχων και διαδικασία καθορισμού στόχων: Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους του τμήματος στο οποίο ανήκει το συγκεκριμένο άτομο, και οι οποίοι με τη σειρά τους να ταυτίζονται με τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού. Έτσι, όταν γίνει η αξιολόγηση και εντοπισθούν τυχόν αδυναμίες και εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου, στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου στην οποία ο στόχος πρέπει να επιτευχθεί, θα ξέρουμε πως η εκπαίδευση που θα ακολουθήσει θα είναι όντως εποικοδομητική. Κι αυτό, γιατί το συγκεκριμένο άτομο θα έχει την ευκαιρία να βελτιώσει κάποιες πτυχές του, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να αναπτυχθεί μέσα στον οργανισμό, αφού οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου θα σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2. Η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία καθορισμού των δικών του στόχων: Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να είναι το προϊόν μιας συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και του προϊστάμενού του. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στοχοθέτησης, ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών και του κατάλληλου κλίματος, το οποίο θα υποβοηθά την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και να προωθεί την ισότητα. Οπωσδήποτε, αυτό έχει να κάνει και με το στυλ ηγεσίας (διεύθυνσης) που ο κάθε ηγέτης επιλέγει να ακολουθήσει, αλλά και με την κουλτούρα του οργανισμού.

3. Η αντικειμενική ανατροφοδότηση (objective feedback): Πρέπει να δίνεται στον αξιολογούμενο ούτως ώστε να γνωρίζει κατά πόσο αλλά και σε ποιο βαθμό οι στόχοι του έχουν επιτευχθεί. Αυτό θα τον βοηθήσει να αναπτύσσεται συνεχώς, αφού θα έχει μια πλήρη εικόνα για το που βαδίζει και τι απαιτείται από αυτόν για τη συνέχεια.

Οι διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει ότι το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό, εφόσον εφαρμοστεί πλήρως. Προϋπόθεση για την πλήρη εφαρμογή αυτού του συστήματος είναι η εφαρμογή και των τριών διαδικασιών που προαναφέρθηκαν.

Το κλειδί για την εφαρμογή τους αποτελεί η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού: Όσο μεγαλύτερη υποστήριξη υπάρχει εκ μέρους της διεύθυνσης του οργανισμού στην εφαρμογή της κάθε διαδικασίας, τόσο αποτελεσματικότερη γίνεται η εφαρμογή της.

Για να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα του συστήματος MBO σε ένα οργανισμό, δύο βασικοί και αλληλένδετοι παράγοντες θα πρέπει να αναλυθούν. Ο πρώτος έχει να κάνει με την αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ ο δεύτερος με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να εξεταστούν, τόσο στην κάθε διαδικασία ξεχωριστά, όσο και στο θέμα της υποστήριξης από την διεύθυνση του οργανισμού.

Επιπλέον μέθοδοι για τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών-συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Συγκεκριμένα το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) χρησιμοποιεί δείκτες για τέσσερις τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία, μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:327).

1.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης περιλαμβάνει(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:330):

- ✓ Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση,
- ✓ Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι,
- ✓ Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Συνήθεις ενέργειες μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- ✓ Στο τέλος του έτους η διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανωτικών μονάδων (Διευθύνσεων, Τμημάτων κλπ),
- ✓ Ο προϊστάμενος συμφωνεί με τον συνεργάτη του- αξιολογούμενο τους στόχους ως προς τα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του καθώς και την υποστήριξη του πρώτου και της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών από το δεύτερο,
- ✓ Σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος παρακολουθούν και συζητούν την πορεία του αξιολογούμενου και αν χρειασθεί επαναπροσδιορίζουν στόχους,
- ✓ Στο τέλος της χρονικής περιόδου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης, συνήθως συντάσσοντας το έντυπο αξιολόγησης,
- ✓ Πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης και οριστικοποιείται το έντυπο αξιολόγησης το οποίο υπογράφει ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος και το έντυπο αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

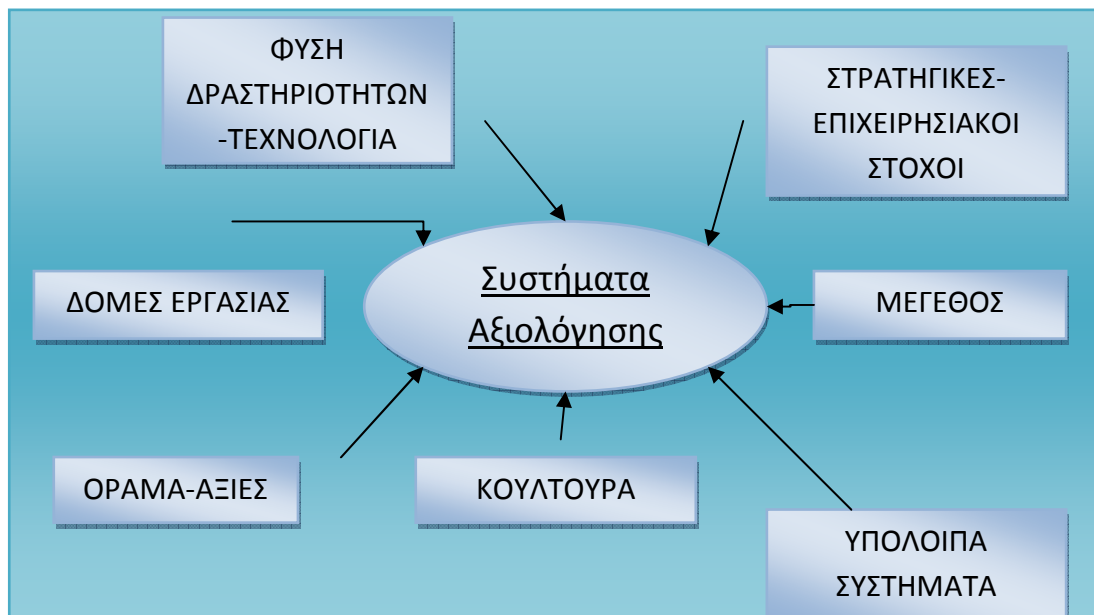
Ο αξιολογητής του εργαζομένου είναι ο άμεσα προϊστάμενός του, αλλά αξιολογεί και ο προϊστάμενος του τελευταίου. Βέβαια ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζομένου είναι αυτός που έχει την πλήρη εικόνα του και μπορεί να τον αξιολογήσει πιο ουσιαστικά. Τα στοιχεία της αξιολόγησης είναι σκόπιμο να καταγράφονται στο εγχειρίδιο αξιολόγησης. Αυτό το εγχειρίδιο αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχείρησης και ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης(Παπαστεφανάκη,2006:44).

Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει:

- Κάποιες οδηγίες χρήσης για τη συμπλήρωσή του και την εταιρική ταυτότητα του αξιολογούμενου και του αξιολογητή,
- Επιπλέον, αναφέρονται οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου,

- Οι ικανότητες πάνω στις οποίες αξιολογείται, οι κλίμακες βαθμολόγησής του και περαιτέρω σχόλια,
- Ένα σχέδιο ανάπτυξης βάση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης που αφορά την επόμενη περίοδο,
- Τέλος, ένα μέρος που συνήθως είναι εμπιστευτικό και αναγράφεται από τον αξιολογητή για τις δυνατότητες εξέλιξης του αξιολογούμενου και την εξέλιξη των αμοιβών του.

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης. Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται οι παράγοντες με τους οποίους πρέπει να εναρμονίζεται το σύστημα αξιολόγησης.



Σχήμα 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης.

ΠΗΓΗ: (Παπαλεξανδρή -Μπουραντάς,2003:334)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, πολλές από αυτές έχουν μειονεκτήματα και άλλες δεν χρησιμοποιούνται σωστά λόγω της διστακτικότητας των προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι καλό θα ήταν να εκπαιδεύονται βάση των μεθόδων που επιλέγει η επιχείρηση για πιο κατάλληλους στην εταιρία.

Οι μέθοδοι χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές (ποιοτικές) βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

2.2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στις αντικειμενικές μεθόδους εκτιμάται ο εργαζόμενος βάση αριθμητικών δεδομένων όπως για παράδειγμα ο αριθμός πωλήσεων ανά εβδομάδα, ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά. Ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους γίνονται λάθη (πχ η μειωμένη παραγωγή δεν οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού) γι ' αυτό ο αξιολογητής εδώ πρέπει να είναι πολύ προσεχτικός. Σε αυτή τη κατηγορία έχουμε πέντε μεθόδους αξιολόγησης.

Η μέτρηση παραγωγής :

Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται αποτελεσματικά όταν ο εργαζόμενος παράγει μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση. Δηλαδή, για να είναι εφαρμόσιμη η συγκεκριμένη μέθοδος θα πρέπει:

- Η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση,
- Το μέγεθος του προϊόντος να μπορεί να μετρηθεί,
- Ο εργαζόμενος να είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο

έργο(<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation,09/12/10>).

Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:

Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο αρμόδιος εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η επιχείρηση ορίζει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και σε περίπτωση που ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε θα αμειφθεί με bonus. Και σε αυτή την μέθοδο μπορούν να γίνουν διαστρεβλώσεις, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών και δεν έχει να κάνει με την ικανότητά τους.

Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:

Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Δηλαδή, καταγράφονται οι απουσίες που μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές πράξεις ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μιας λανθασμένης κρίσης των γεγονότων. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητά του. Αυτό ,για παράδειγμα, συμβαίνει γιατί πολλοί μάνατζερ παρατηρούν την καθυστέρηση και την απουσία περισσότερο από άλλους. Γι ' αυτό η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:336).

Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:

Αυτές αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο της επιχείρησης, μπορεί να δεχτούν ένα πακέτο κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωσή τους. Όμως και σε αυτή τη μέθοδο εμφανίζονται τρία προβλήματα (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:337):

- Οι πληροφορίες μπορεί να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, δεδομένου ότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να αναπαραχθούν και να ελεγχθούν,

- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν και πιέζονται για να αποδώσουν περισσότερο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην μετρείται η μέση αποτελεσματικότητα του εργαζομένου αλλά η μέγιστη δυνατή,
- Υπάρχουν αμφιβολίες για το πόσο πρακτική είναι καθώς έχει αποδειχτεί και πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα.

Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:

Για την αξιολόγηση της απόδοσης στελεχών είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος, λόγου χάρη ή το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κ.ά. (Παπαστεφανάκη, 2006:48).

2.2.2 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο. Σε αυτές τις μεθόδους δίνει έμφαση το σύστημα αξιολόγησης μιας εταιρίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε μπορεί να αξιολογήσει τον εργαζόμενο. Αυτοί μπορεί να είναι οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ακόμα και οι πελάτες (<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation>, 11/12/10).

Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως για να μετρηθεί η συμπεριφορά του εργαζομένου αλλά και τα αποτελέσματα της εργασίας του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις συγκριτικές μεθόδους και

την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards).

Συγκριτικές μέθοδοι

Στις συγκριτικές μεθόδους βασίζεται η ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης με σύγκριση:

⌘ **Κατάταξη (Ranking)**

Είναι η πιο απλή μέθοδος αφού δεν είναι χρονοβόρα, δεν απαιτεί χρηματικούς πόρους και είναι κατανοητή. Ουσιαστικά ο επόπτης κατατάσσει τους εργαζομένους από τον καλύτερο στον χειρότερο, βάσει της συνολικής απόδοσής τους. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η εναλλακτική κατάταξη κατά την οποία κατατάσσεται πρώτα ο καλύτερος, μετά ο χειρότερος, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος, κ.ο.κ.

⌘ **Κατάταξη σε ζευγάρια**

Σε αυτή τη μέθοδο πρώτα δημιουργούνται πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Στη συνέχεια ο επόπτης αξιολογεί ανά ζευγάρι και επιλέγει τον καλύτερο. Αυτό γίνεται αρκετές φορές και στο τέλος ο κάθε εργαζόμενος κατατάσσεται βάσει σε σχέση με το πόσες φορές επιλέχθηκε στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Για την σωστή χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου χρειάζονται πολλοί συνδυασμοί εργαζομένων ακόμα και αν είναι λίγοι. Υπάρχει ένας αριθμητικός τύπος ο οποίος προσδιορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών και είναι:

$N*(N-1)/2$, (όπου N ο αριθμός εργαζομένων).

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι περισσότερο πολύπλοκη από την απλή κατάταξη αλλά τα αποτελέσματά της είναι πιο έγκυρα.

⌘ **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)**

Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζομένους σε ορισμένες κατηγορίες απόδοσης. Τέτοια κατάταξη μπορεί να είναι η εξής:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ
Επίπεδο 1: Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 2: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 3: Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 4: Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 5: Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση	10% του συνόλου των αξιολογούμενων

Σχήμα 4: Παράδειγμα επιβεβλημένης κατάταξης/επιλογής (ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, 2003:339)

Εναλλακτικά, αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζόμενου με αυτή των συναδέλφων του, η αξιολόγηση μπορεί να βασίζεται σε πρότυπα απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο, επιλέγονται συγκεκριμένα θέματα (γνώσεις, ικανότητες, στάσεις κ.ά.). Αυτά αφού αξιολογηθούν, ο αξιολογητής κρίνει αν ο αξιολογούμενος είναι επαρκής σε αυτά τα θέματα, χωρίς να γίνεται σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων.

Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)

⊗ **Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)**

Γενικά είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση του αξιολογούμενου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Για τις γραφικές κλίμακες κατάταξης αρχικά προσδιορίζονται ορισμένοι τομείς που κρίνονται αναγκαίο να αξιολογηθούν (π.χ. ικανότητα ηγεσίας, γνώση του αντικειμένου, ποιότητα εργασίας, ικανότητα εργασίας κ.ο.κ.). κατόπιν επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης που καλύπτει όλο το εύρος κάθε τομέα (π.χ. χαμηλό έως υψηλό, μη ικανοποιητική έως εξαιρετική κ.ο.κ.). Η κλίμακα αυτή είναι συνήθως πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη. Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζομένου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Παπαστεφανάκη, 2006:49).

⌘ **Σταθμισμένος κατάλογος (Checklists)**

Με αυτή την μέθοδο παρέχεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων, τα οποία έχουν σχέση με την εργασία τους, έπειτα ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει με «ναι» ή «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους. Η μορφή του καταλόγου μπορεί να είναι απλή και τα σημεία που εξετάζονται να έχουν την ίδια βαρύτητα ή να έχουν τη μορφή σταθμισμένου καταλόγου. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής δε γνωρίζει την βαρύτητα της κάθε πρότασης η οποία είναι γνωστή μόνο στο τμήμα προσωπικού. Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο για την κατασκευή της λίστας και είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας. Παρακάτω δίνεται παράδειγμα για ωρομίσθιους υπαλλήλους.

⌘ **Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method)**

Στη συγκεκριμένη μέθοδο χρησιμοποιείται ένα ημερολόγιο για κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά. Έτσι ο προϊστάμενος σημειώνει κάθε κίνηση του εργαζόμενου που αφορά την απόδοσή του. Στο τέλος κάνει μια τελική αξιολόγηση βάσει όλων των σημειώσεών του. Αυτή η μέθοδος δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική και επιπλέον απαιτεί πάρα πολύ χρόνο. Παρόλα αυτά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητική για τις υπόλοιπες μεθόδους.

⌘ **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (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 απόδοσή 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, 2003:343).

⌘ **Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)**

Στην μέθοδο αυτή συμμετέχει ένας ειδικός ψυχολόγος στην διαδικασία της αξιολόγησης. Εδώ ο ψυχολόγος αναλύει τις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων και όχι την παρελθούσα απόδοσή τους. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλα χρηματικά ποσά, γι' αυτό το λόγο δεν χρησιμοποιείται συχνά. Οι μεγάλες εταιρίες κυρίως την χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση ανώτερων και νέων στελεχών πάνω στα οποία σχεδιάζει να επενδύσει.

⌘ **Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται και στην επιλογή προσωπικού, όπου αξιολογούνται οι εργαζόμενοι αλλά κυρίως τα ανώτερα στελέχη. Η

αξιολόγηση γίνεται είτε σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο είτε σε κάποιο ξενοδοχείο.

Τι περιλαμβάνουν:

Οι ασκήσεις προσομοίωσης, τα ψυχομετρικά τεστ και οι συνεντεύξεις είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως στα Κέντρα Αξιολόγησης. Μέσω αυτών, μετράται η απόδοση ενός γκρουπ υποψηφίων σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται σε μία συγκεκριμένη εργασία.

Οι δοκιμασίες ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό καθώς κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις ασκήσεις εκείνες που θα αξιολογήσουν τις ικανότητες που ταιριάζουν στις ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν. Ωστόσο, αν και η δομή και το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών αξιολόγησης μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, συνήθως ακολουθείται μία κοινή πορεία και όλες οι διαδικασίες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που αξιολογούν συγκεκριμένες δεξιότητες.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που εφαρμόζονται στα κέντρα αξιολόγησης και παρατίθενται παρακάτω.

Ασκήσεις 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.

Παρουσιάσεις

Οι συμμετέχοντες παίρνουν από τους αξιολογητές ένα Brief (ή επιλέγουν από τα προτεινόμενα κάποιο θέμα) και καλούνται να κάνουν μία προσομοιωμένη παρουσίαση μπροστά σε κοινό. Και σε αυτή την περίπτωση, ο υποψήφιος έχει το χρόνο να προετοιμάσει την παρουσίασή του και να οργανώσει τη σκέψη του. Σε αυτή τη δοκιμασία εξετάζεται η ικανότητα του υποψηφίου να παρουσιάζει μπροστά σε κόσμο, να οργανώνει τις πληροφορίες που διαθέτει και να μεταδίδει με σαφήνεια τις απόψεις του.

Role Playing

Οι συμμετέχοντες καλούνται να λειτουργήσουν σαν να έχουν πραγματικά ένα ρόλο μέσα στην εταιρεία και να συνεργαστούν με συναδέλφους για την αντιμετώπιση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος που έχει ανακύψει στους κόλπους του οργανισμού. Οι ασκήσεις αυτές έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προσομοιάζουν σημαντικές πλευρές της εργασιακής απόδοσης και παρέχουν τη δυνατότητα να παρατηρηθεί η πραγματική συμπεριφορά των υποψηφίων σε ρεαλιστικές καταστάσεις με σκοπό την αξιολόγησή τους στις επαγγελματικές ιδιότητες της θέσης εργασίας για την οποία γίνεται η αξιολόγηση. Σε αυτή την περίπτωση, παρέχονται και χρήσιμες πληροφορίες στον υποψήφιο σχετικά με τα καθήκοντα της εργασίας.

Ψυχομετρικά τεστ - Τεστ Ικανοτήτων

Στο πλαίσιο των Κέντρων Αξιολόγησης γίνεται χρήση τεστ προσωπικότητας, ικανοτήτων και αξιών. Εδώ, προσδιορίζονται οι παράμετροι της ανθρώπινης και νοητικής λειτουργίας του κάθε συμμετέχοντα και διερευνώνται τα κίνητρα συμπεριφοράς, οι αξίες και τα ενδιαφέροντά τους. Τα τεστ ικανοτήτων είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα ώστε να αξιολογούν τόσο την τρέχουσα όσο και την εν δυνάμει ικανότητα των συμμετεχόντων σε διαφορετικά είδη εργασιακών ικανοτήτων, ενώ στα τεστ προσωπικότητας, εξετάζεται η συμπεριφορά και η ψυχοσύνθεση του υποψηφίου. Εδώ, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος

απαντήσεις και οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ασκήσεις για να σχηματίσουν ομάδες με διαφορετικά στιλ ανθρώπων.

Ομαδικές συζητήσεις- εργασίες

Ο υποψήφιος καλείται να λειτουργήσει ως μέλος μίας ομάδας και σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη (άλλοι υποψήφιοι) να εργαστούν με στόχο την επίλυση ενός θέματος. Κατά τη διάρκεια της ομαδικής συζήτησης εξετάζεται η συμπεριφορά των συμμετεχόντων, ο τρόπος αντίδρασης σε διάφορες καταστάσεις αλλά και η επικοινωνιακή τους ικανότητα, ενώ αξιολογείται και η ικανότητά τους να αναπτύσσουν αποτελεσματικές και υποστηρικτικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και να συμβάλλουν στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος.

Δομημένη Συνέντευξη

Η δομημένη συνέντευξη αποτελεί ένα από τα απαραίτητα συστατικά των Κέντρων Αξιολόγησης. Θεωρείται ως βασικό αλλά και αντικειμενικό εργαλείο καθώς συμμετέχουν περισσότεροι από ένας αξιολογητές. Για αυτό άλλωστε και η συνέντευξη είναι περισσότερο δομημένη από ότι στη συνέντευξη με έναν μόνο αξιολογητή ενώ επίσης, η απόφαση δεν εξαρτάται από ένα και μόνο άτομο.

Κάθε άσκηση λοιπόν στοχεύει στον εντοπισμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Τα τεστ προσωπικότητας και ικανοτήτων διερευνούν τις μαθηματικές και αναλυτικές ικανότητες ενώ οι ασκήσεις προσομοίωσης, ανάθεσης ρόλων, in trays, in baskets κτλ, αξιολογούν τις επιδόσεις των υποψηφίων σε καταστάσεις που ανακύπτουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στο διαθέσιμο χρονικό πλαίσιο.

(http://hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=2087&pg=2&ss_12/01/11).

2.2.3 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση στις επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί σημαντικά. Ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, να αξιολογηθεί από πελάτες από συναδέλφους και φυσικά από προϊστάμενους. Έτσι η αξιολόγηση δεν είναι μονόπλευρη αλλά παίρνει πολλές διαστάσεις που βοηθούν τον αξιολογούμενο να έχει μια σωστή αντιμετώπιση.

2.2.3.1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται όταν ζητείται από τον προϊστάμενο να αξιολογήσει ο εργαζόμενος τον εαυτό του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος συχνά δείχνει ιδιαίτερη επιείκεια από ότι ο προϊστάμενος. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, όπως και το ότι μια αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι πιο έγκυρη όταν το άτομο αξιολογήσει πραγματικά τον εαυτό του. Και αυτό γιατί γνωρίζει τις δυνατότητές του περισσότερο από τον καθένα και επίσης ξέρει που είναι πιο αποδοτικός. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον προϊστάμενο αφού μπορεί να του δώσει στοιχεία στα οποία δεν είχε δώσει ιδιαίτερη σημασία. Επιπλέον, είναι πολύ θετικό να χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την εξέλιξή τους στην εταιρία (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:347).

2.2.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αξιόπιστη βάσει πολλών ερευνών. Εδώ παρατηρείται ότι οι συνάδελφοι μπορεί να αξιολογήσουν άψογα έναν συνάδελφό τους και τα αποτελέσματα να είναι πολύ καλά. Αυτό κυρίως γίνεται όταν ο προϊστάμενος δεν έχει τον χρόνο να παρατηρήσει και να αξιολογήσει το προσωπικό του. Παρ' όλα αυτά η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται δυσκολίες. Πολλοί εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν έναν συνάδελφό τους και αυτό γιατί φοβούνται μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς. Επίσης, μια τέτοια

αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει ρήξη μεταξύ των εργαζομένων λόγω αρνητικής αξιολόγησης. Ακόμη υπάρχει η μεγάλη δυνατότητα άνισης αξιολόγησης λόγω συναισθηματικών σχέσεων. Η μέθοδος αυτή δε πρέπει να χρησιμοποιείται σε εργαζομένους με άνισο μισθό. Τα αποτελέσματά της είναι θετικά όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που υπάρχει ανταγωνισμός αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας μια τέτοια μέθοδος καταλήγει στην προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του και να υποτιμήσει τους συναδέλφους του (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:348).

2.2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά τα τελευταία χρόνια, αφού είναι ένας αρκετά έγκυρος τρόπος να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι. Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των ανωτέρων τους και είναι σε θέση να τους αξιολογήσουν κατάλληλα. Βέβαια, μπορεί να γίνει σκόπιμη παραποίηση της αξιολόγησης αφού ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης. Γι ' αυτό το λόγο οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται ανώνυμα για την καλύτερη αξιοποίησή τους. Είναι αναγκαίο να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων για να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης των στελεχών (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:349).

2.2.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται από τους πελάτες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί , είτε είναι εξωτερικοί. Συνήθως εκτελείται στις επιχειρήσεις που το αντικείμενο τους είναι η εξυπηρέτηση πελατών και παροχής υπηρεσιών. Εδώ προσπαθούν να εκτιμήσουν την άποψη που έχει ο πελάτης για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις διαφορές υπηρεσιές που του παρέχει κατά την πώληση. Μέσα από αυτές τις απόψεις θα μπορέσει να γίνει καλύτερα και ο διαχωρισμός των εργαζομένων. Βέβαια,

είναι δύσκολο η επιχείρηση να γνωρίζει αν οι πελάτες του είναι ικανοποιημένοι, ειδικά όταν δεν υπάρχει το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Η επαναπληροφόρηση γίνεται μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή μέσω επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου. Επίσης, είναι μερικές επιχειρήσεις που κάνουν την διαδικασία αυτή με εχέμυθους πελάτες. Εδώ η επιχείρηση προσλαμβάνει ένα άτομο το οποίο παρουσιάζεται ως πελάτης και αξιολογεί τον υπάλληλο χωρίς εκείνος να γνωρίζει την διαδικασία (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:349-350).

2.2.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360^Ο ΜΟΙΡΩΝ

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. 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 (<http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html>, 04/11/10).

2.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να τηρεί κάποια χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί έγκυρη. Στην περίπτωση που κάποια χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν η αξιολόγηση δεν θεωρείται έγκυρη και πρέπει να επαναληφθεί. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

⌘ **Εγκυρότητα (Validity)**

Θα πρέπει να υπάρχει εγκυρότητα, δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και την δομή κάθε εργασίας. Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτύξουν μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης κάτω από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

⌘ **Αξιοπιστία (Reliability)**

Υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

- A.** Ενδοβαθμολογική αξιοπιστία (Interrater reliability), ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών,
- B.** Εσωτερική αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης,
- Γ.** Διαχρονική αξιοπιστία ή σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.

Η Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών είναι υψηλή, όταν δυο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση ενός εργαζόμενου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Τα αποτελέσματα των αξιολογητών πρέπει να συμφωνούν εκτός εάν υπάρχει μια σχετικά μικρή διαφωνία στις εκτιμήσεις τους λόγω του ότι ίσως να είχαν πληροφορίες από διαφορετικά επίπεδα, όπως από ένα συνάδελφο και ένα προϊστάμενο του εργαζόμενου αντί από δυο προϊστάμενους, ή από δύο συναδέλφους.

Η εσωτερική αξιοπιστία και η διαχρονική αξιοπιστία δεν είναι σημαντικές για τις εκτιμήσεις της απόδοσης, γιατί η απόδοση δεν είναι πάντα σταθερή. Κάποια άτομα μπορεί να είναι καλά σε ορισμένα σημεία της εργασίας και σε άλλα να είναι αδύναμα. Έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλα τα διαφορετικά σημεία της απόδοσης δεν θα παρουσιάσει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία, την εκπαίδευση, την προσπάθεια, οπότε η σταθερότητα της στο χρόνο δεν είναι πάντα η αναμενόμενη.

⌘ **Αντικειμενικότητα- Αμεροληψία (Objectivity)**

Το στοιχείο της αμεροληψίας αφορά στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες που έχει ο αξιολογητής δεν θα πρέπει να τον επηρεάσουν στην απόδοση της εικόνας των εργαζομένων, γιατί αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν την υποκειμενική του κρίση.

⌘ **Συγκρισιμότητα (Comparability)**

Στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής

κλίμακας που έχουν στη διάθεση τους και με όσο το δυνατόν σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.

§ **Συνάφεια με τη θέση (Relevance)**

Η συνάφεια έχει σχέση με την αξιολόγηση που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζομένων. Τα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών έχουν ειδικά σχεδιασθεί να αξιολογούν ικανότητες που είναι κοινές σε όλα τα στελέχη ως κάποιιο βαθμό. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο το έντυπο να παραβλέπει ορισμένα στοιχεία που μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για μια ορισμένη κατηγορία στελεχών, αλλά άνευ σημασίας για άλλες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:352-354).

2.2.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στο τέλος κάθε αξιολόγησης ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματά της και αυτά τα αποτελέσματα μπαίνουν στο φάκελό του. Όπως είναι φυσικό πιθανότατα να υπάρξουν αντιδράσεις για αυτά τα αποτελέσματα από τους εργαζόμενους. Δηλαδή, να παρουσιαστούν προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι:

- **Η αποδοχή από τον κρινόμενο**

Προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η αποδοχή από τον κρινόμενο. Ελλιπής αποδοχή του κρινόμενου οδηγεί σε αντίσταση κατά το σύστημα αξιολόγησης. Συνήθως αυτό συμβαίνει σε περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι ανεπαρκώς τεκμηριωμένη και επιπόλαια και σε συνειδητά λανθασμένες κρίσεις. Σε αυτή τη περίπτωση ο εργαζόμενος δε μπορεί να

δεχτεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και δημιουργείται πρόβλημα προς το σύστημα.

Η αποδοχή της αξιολόγησης δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί παρόλα αυτά η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να ενισχύσει την εισαγωγή ενός αντίστοιχου συστήματος και ότι θα πρέπει να επιτρέψει στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν κατά τη φάση της ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος, ιδιαίτερα κατά την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης (Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004:262).

- **Ο ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης**

Επειδή η αξιολόγηση απόδοσης οφείλει να αναφέρεται στο περιεχόμενο και στον τρόπο εργασίας ενός εργαζομένου καθώς επίσης και στο αποτέλεσμα της εργασίας του, είναι απαραίτητο τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης να προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Ανάλογα με τη θέση, μπορούν διαφορετικά κριτήρια να είναι σημαντικά για την αξιολόγηση της απόδοσης, και γι' αυτό το λόγο συνήθως είναι αδύνατη η χρησιμοποίηση ενός ενιαίου καταλόγου κριτηρίων αξιολόγησης.

Ιδιαίτερα προβλήματα προκύπτουν ακόμα όταν:

Με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον ή μέσα στην επιχείρηση, είναι δυνατόν να αλλάξουν και οι απαιτήσεις απόδοσης μιας θέσης. Επειδή τέτοιες αλλαγές δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωρισθούν, υπάρχει ο κίνδυνος αξιολόγησης ενός κατόχου μιας θέσης με λάθος κριτήρια.

Σε μια επιχείρηση είναι δυνατόν να υπάρχουν εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεσθούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο χωρίς όμως να είναι δυνατόν να αξιολογηθεί αντικειμενικά η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων (Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004:263).

- **Προβλήματα αντικειμενικότητας και σύγκρισης αξιολογήσεων**

Η έλλειψη αντικειμενικότητας μπορεί να οφείλεται σε συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή.

Μια άλλη αιτία αποτελούν οι τάσεις. Δηλαδή η τάση που έχουν πολλοί αξιολογητές να αξιολογούν βάσει του κέντρου της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό συνήθως οφείλεται στο ότι πολλοί αξιολογητές δεν είναι σίγουροι για την κρίση τους, γιατί δεν διαθέτουν ικανοποιητικές πληροφορίες για το πρόσωπο

που κρίνουν. Πολύ χαμηλές ή πολύ υψηλές αξιολογήσεις μπορεί να οφείλονται σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες του κριτή, ενώ επιεικείς αξιολογήσεις συχνά οφείλονται στη δειλία του αξιολογητή να αντιπαρατεθεί με τον αξιολογούμενο ή στην επιθυμία του να μην τον βλάψει.

Για τους παραπάνω λόγους και προκειμένου να εξασφαλιστεί δίκαιη μεταχείριση και αντικειμενικότητα, συνιστάται η αξιολόγηση να γίνεται από δύο κριτές που θα αξιολογούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Ακόμη και σε αυτή τη περίπτωση όμως, η κρίση των δύο μπορεί να είναι διαμετρικά αντίθετη μεταξύ τους, χωρίς αυτό να σημαίνει έλλειψη αντικειμενικότητας των κριτών. Τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν μάλλον σε λάθη του συστήματος αξιολόγησης (Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004:263).

- **Ορισμός των αξιολογητών**

Πολύ σημαντικό είναι η επιλογή των αξιολογητών και συνήθως πρέπει να επιλέγονται ως αξιολογητές εκείνοι που διαθέτουν τις πληρέστερες πληροφορίες για τον εργαζόμενο που κρίνεται και μπορούν να αξιολογήσουν αντικειμενικά.

Το πρόβλημα που προκύπτει είναι, ότι τα άτομα που διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες δεν είναι πάντα και τα πλέον κατάλληλα άτομα για να κρίνουν αντικειμενικά. Έτσι, είναι δυνατόν οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι να διαθέτουν πιο κατάλληλες πληροφορίες απ' ότι ο προϊστάμενος. Λογικό είναι πάντως, οι ειδικοί να διαθέτουν την πιο αντικειμενική κρίση.

Τέτοιας μορφής διλήματα αντιμετωπίζονται στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων, με πρώτη αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, η οποία επιβάλλεται στον γραμμικό ηγέτη του αμέσως υψηλότερου επιπέδου, και στη συνέχεια επανεξετάζεται και επιβεβαιώνεται από έναν ειδικό επιστήμονα(εφόσον η επιχείρηση διαθέτει τέτοιο) (Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004:264).

2.2.6 ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο αξιολογητής για να αποφύγει τα λάθη κατά την αξιολόγηση θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένος. Παρ' όλα αυτά όσο αντικειμενικός και να είναι αλλά

και εκπαιδευμένος είναι δύσκολο να αποφευχθούν όλα τα λάθη. Τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι τα εξής: (Σαλεσιώτης, 1999:113-4)

☞ **Το σφάλμα επιείκειας:** εδώ ο αξιολογητής κρίνει με επιείκεια είτε λόγω συγγένειας είτε λόγω συμφερόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αξιολογεί τον εργαζόμενο το ίδιο με κάποιον καλύτερό του. Αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα στους συναδέλφους ου.

☞ **Το σφάλμα αυστηρότητας:** Εδώ αντιθέτως οι βαθμολογητές εκτιμούν τους εργαζομένους με αυστηρότητα, χωρίς καμία επιείκεια.

☞ **Το σφάλμα με κλίση προς το κέντρο:** Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής βαθμολογεί στη μέση της κλίμακας πολλές φορές χωρίς να γνωρίζει καν την εργασία του εργαζομένου. Εδώ μπορεί να δημιουργηθούν πολλές προστριβές μεταξύ των εργαζομένων.

☞ **Γενίκευση κρίσης (halo effect) ή σύνδρομο του φωτοστέφανου:** Αυτό το λάθος αφορά στην αξιολόγηση ενός ατόμου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του, στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο/γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις του βαθμολογούμενου και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:352-354).

☞ **Λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης:** Εδώ παρουσιάζονται προβλήματα σε λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (κακός ή επαρκής). Μπορεί να έχουν διαφορετική προσωπική ερμηνεία στις λέξεις και να εκτιμούν σύμφωνα με τα δεδομένα τους και σε αντίθεση με αυτό που έχει ορίσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό διορθώνεται με την ενημέρωση και την εκπαίδευσή τους.

☞ **Οι προσωπικές προκαταλήψεις:** Υπάρχουν πολλά είδη προκαταλήψεων όπως το φύλο, η εθνικότητα, οι προσωπικές προτιμήσεις, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά κ.ά., τα οποία επηρεάζουν πολύ τον αξιολογητή και δημιουργούν σφάλματα στην αξιολόγηση.

2.2.6.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για μια αντικειμενική αξιολόγηση:

1. Να έχουν προσδιορισθεί και να είναι αποδεκτά από όλα τα τμήματα της ιεραρχίας τα πρότυπα ή οι στόχοι της αξιολόγησης, ώστε η απόδοση να μετριέται σύμφωνα με αυτά.
2. Πριν την εφαρμογή της να γίνεται περιστασιακά μια ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση, στη συνέχεια να πραγματοποιείται η καθορισμένη τυπική αξιολόγηση και στο τέλος να συμπληρώνεται και το έντυπο.
3. Να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά στοιχεία απόδοσης για την παραγωγή, την ποιότητα, την παρουσίαση, των παραπόνων των πελατών κ.ά.
4. Να εφαρμόζονται σε ομοειδείς εργασίες ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης και να εφαρμόζονται σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:361-362).

2.2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης συνήθως γίνεται στο τέλος κάθε έτους μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Με την συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία στον προϊστάμενο να συζητήσει με τον εργαζόμενο για την απόδοσή του, κατά πόσο αυτή ήταν καλή ή κακή. Ο υφιστάμενος επίσης έχει το δικαίωμα να προβάλλει τα προβλήματα που μπορεί να έχει στην εργασία και που επηρεάζουν την απόδοσή του. Μπορούν να συζητήσουν για λύσεις και νέους τρόπους που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να εργάζεται αποδοτικότερα.

Η συνέντευξη αξιολόγησης έχει έξι αντικειμενικούς στόχους όπου την χαρακτηρίζουν:

- ✓ Να δραστηριοποιηθούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να πετύχουν ανώτερα επίπεδα απόδοσης,
- ✓ Να γνωρίζουν σε πιο εργασιακό επίπεδο βρίσκονται,
- ✓ Να επιβραβεύονται όσοι έχουν καλή επίδοση και όσοι έχουν κάποιο πρόβλημα να πληροφορούνται για τα αδύνατα σημεία τους,
- ✓ Να γίνει στενότερη η σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων,

✓ Να συμφωνηθούν σε αμοιβαία βάση τα μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης.

ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μίλησε και πείσε

Στο "μίλησε και πείσε" ο προϊστάμενος κάνει κριτική στον εργαζόμενο για το πόσο καλή ή πόσο κακή είναι η απόδοσή του και προσπαθεί να τον πείσει για αυτή τη κριτική χωρίς να του δίνει την ευκαιρία να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Αυτό βέβαια έχει επιπτώσεις στη μελλοντική απόδοση τους και τους γεμίζει με δυσαρέσκεια, αλλά είναι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση όταν πρόκειται για νέους υπαλλήλους και για προϊστάμενους που δεν έχουν ιδιαίτερη διάθεση για συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης.

Μίλησε και άκουσε

Στην τεχνική αυτή δημιουργείται ένας διάλογος μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζόμενου, για να συζητήσουν τα λάθη που έχει κάνει ο εργαζόμενος. Με την προσέγγιση αυτή δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να υπερασπιστεί με επιχειρήματα τη θέση του μέσα στην επιχείρηση και αν χρειαστεί να προβεί ακόμη και σε αυτοαξιολόγηση.

Επίλυση προβλημάτων

Στο τύπο αυτό προσπαθούν με ανοιχτό διάλογο να εντοπίσουν μαζί, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος, τις αιτίες που προξένησαν τη χαμηλή απόδοση, με απώτερο σκοπό να τις εξουδετερώσουν με εκπαίδευση ή καθοδήγηση και μέσα από αμοιβαίες απόψεις να καθορίσουν τους στόχους. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι περισσότερο συμβουλευτικός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:361-362).

2.2.7.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να είναι η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεσματική θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος για να δημιουργήσει ένα

θετικό κλίμα ανάμεσα σε αυτόν και τον εργαζόμενο. Κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει είναι τα εξής:

☞ **Να είναι συγκεκριμένος**, δηλαδή να είναι κατανοητά αυτά που θα ακούσει ο εργαζόμενος, να καταλάβει ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά αποτελέσματα της απόδοσής του. Είναι επίσης σημαντικό, ο προϊστάμενος να αναφερθεί μόνο σε θέματα της εργασίας και όχι σε εξωτερικούς παράγοντες που δεν επηρεάζουν τον εργαζόμενο,

☞ **Να είναι επίκαιρος**, να αναφέρεται σε πρόσφατα γεγονότα και όχι σε λάθη του παρελθόντος εκτός και αν αυτά επαναλαμβάνονται,

☞ **Να είναι εποικοδομητικός**, στην περίπτωση δηλαδή που υπάρχουν προβλήματα στην επίδοση του εργαζομένου να προτείνει λύσεις και όχι απλώς να επαναλαμβάνει τα λάθη του εργαζομένου,

☞ **Να είναι κατανοητός**, να είναι δηλαδή σίγουρος ότι ο εργαζόμενος κατανοεί αυτά που συζητούν,

☞ **Να καθορίζει στόχους**, να ορίζει στόχους που θα συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον του εργαζομένου στη βελτίωση της απόδοσής του,

☞ **Να είναι αποδεκτός από τον υφιστάμενο**, για να συμφωνήσει ο εργαζόμενος στα λεγόμενα του προϊσταμένου θα πρέπει να είναι αξιόπιστος και να είχε αφιερώσει χρόνο για να ελέγξει την απόδοση του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ -ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ



3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ- ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

Παράγοντες – εμπόδια στην κάλυψη των βασικών αναγκών:

Η ανασφάλεια που νιώθει κάποιος όταν αντιλαμβάνεται ότι απειλείται σίγουρα δεν τον κάνει να δουλεύει με ενθουσιασμό. Όταν δεν έχει ικανοποιήσει «βασικές του ανάγκες» (συντήρησης, ασφάλειας) ο άνθρωπος νιώθει φυλακισμένος. Το να εξασφαλίζει και να διατηρεί τη βιωσιμότητα αυτού και της οικογένειάς του, το να εξασφαλίσει τα προς το ζην είναι η μεγάλη αγωνία του και ακόμη περισσότερο στο χώρο της δουλειάς του. Ακόμη, οι αρνητικές «συνθήκες υγιεινής» - σωματικής και ψυχικής με πρωταγωνιστές το «θόρυβο», τον ατελή «εξαερισμό», την προβληματική «καθαριότητα» του χώρου, τον ανύπαρκτο ή με σοβαρές ελλείψεις «εργονομικό σχεδιασμό» στο χώρο, στα εργαλεία κ.λπ., επιβαρύνουν πιο πολύ την ψυχική υγεία μας και ως εργαζομένων με αντίκτυπο βεβαίως την συμπεριφορά μας. Η αγωνία αντιμετώπισης της απειλής επισκιάζει κάθε άλλη πτυχή της συμπεριφοράς, ανάλογα και με το μέγεθός της (Μακρυγιωργάκης,2001:107-110).

Παράγοντες- εμπόδια με εστίαση στις κοινωνικές ανάγκες:

- ✓ Ο υπέρ- καταμερισμός της εργασίας
- ✓ Η υπέρ- απλοποίηση των έργων
- ✓ Η συνεχής υπέρ- εξειδίκευση
- ✓ Οι ανταγωνισμοί και οι συγκρούσεις
- ✓ Η έντονη τυποποίηση στην παραγωγή κ.λπ.

Ακολουθούνται σχεδόν πάντα αποδεδειγμένα, από την απομόνωση και την μονοτονία σαν συνέπειες των μηχανικά επαναλαμβανόμενων κινήσεων, του θορύβου, του γρήγορου ρυθμού, της κούρασης, της «κοινωνικής στέρησης», και περιορίζουν στον ενεργό άνθρωπο τις ευκαιρίες για δημιουργική έκφραση και συμμετοχή, ομαδική συμπεριφορά, κοινωνικότητα μέσα και έξω από το χώρο της εργασίας.

Παράγοντες- εμπόδια με εστίαση στην οργάνωση και τις πολιτικές του οργανισμού:

- ✓ Το άσχημο κλίμα και οι αρνητικοί συσχετισμοί στις ανθρώπινες σχέσεις
- ✓ Η κακή χρήση της εξουσίας
- ✓ Η επιβαλλόμενη πειθαρχία
- ✓ Η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Τα χαμηλά επίπεδα των αμοιβών
- ✓ Η μη σωστά δομημένη Οργάνωση της ομάδας και των υποομάδων της ή η παντελής έλλειψη οργάνωσης κ.λπ.

Παράγοντες- εμπόδια τεχνικής φύσεως:

Σχετίζονται με τα καθ' αυτό «δομικά» στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο είναι υποχρεωμένοι όλοι χρεώνονται με κάποιο έργο να δημιουργούν ή να εκτελούν, να συνωστίζονται ή να συνεργάζονται, να αφήνονται ή να εμποδίζονται να κάνουν τη δουλειά τους, να επιθυμούν ή να αποφεύγουν να βρίσκονται.

- ✓ Διαμόρφωση χώρων
- ✓ Χωροταξία στον εξοπλισμό και τις εργασίες
- ✓ Εργονομία
- ✓ Ασφάλεια
- ✓ Συνθήκες φωτισμού
- ✓ Συνθήκες θερμοκρασίας
- ✓ Εξαερισμός, επίπεδα θορύβου κ.λπ.

Παράγοντες – Εσωτερικής προέλευσης:

Τα εσωτερικά εμπόδια στη συμπεριφορά και την απόδοσή μας, προέρχονται από κάποια σωματική, ψυχική, διανοητική μας αναπηρία, από κάποιο ελάττωμα ή από κάποια εσωτερική μας διεργασία.

- ✓ Κόμπλεξ
- ✓ Φόβος
- ✓ Στρες
- ✓ Έλλειψη αυτοπεποίθησης
- ✓ Ανησυχία κ.λπ.

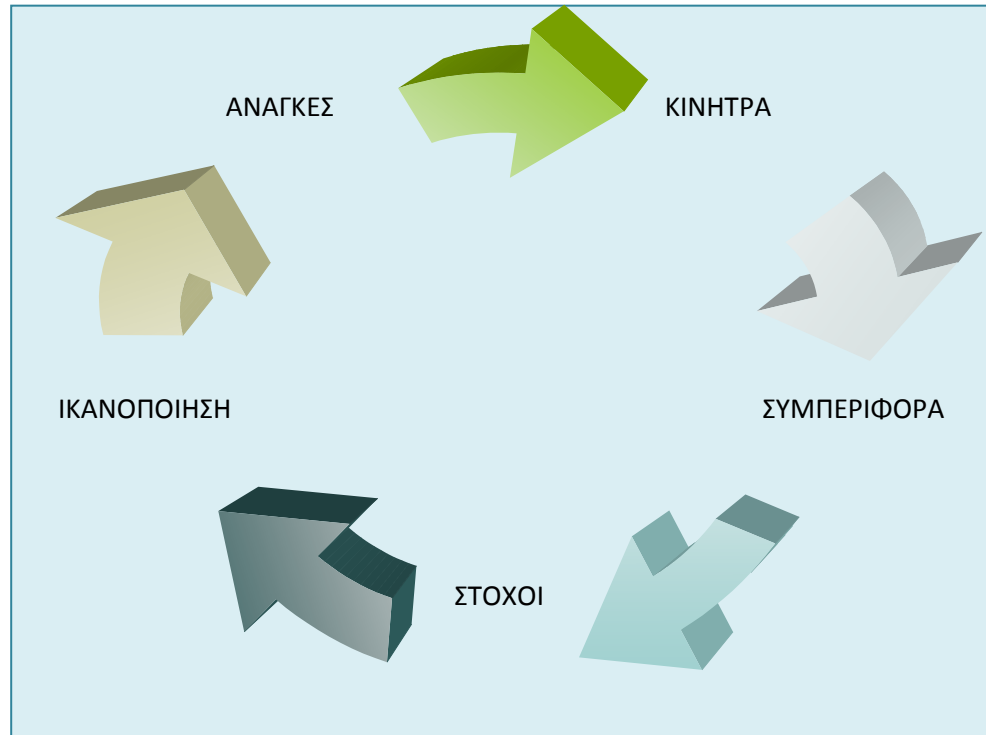
3.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ο όρος υποκίνηση ή παρακίνηση, χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Αυτός ο όρος συχνά θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive, drive). Η έννοια του κινήτρου ορίζεται σαν μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση, που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η παρακίνηση λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί ως μια εσωτερική ώθηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Η λειτουργία των κινήτρων

Η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων δημιουργήθηκε από τις υπάρχουσες ανάγκες. Αυτές η ανάγκες είναι είτε βιολογικές είτε ψυχολογικές. Οι βιολογικές ανάγκες είναι βασικές για την επιβίωση του ατόμου, για παράδειγμα: η τροφή και το νερό. Οι ψυχολογικές είναι αυτές που προέρχονται από την επαφή του ατόμου με το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Οι τελευταίες συνιστούν αποτέλεσμα από τη μάθηση κάθε ατόμου μεμονωμένα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002:147-149).



49)

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων πρέπει:

✓ Να ικανοποιεί ανάγκες (βάσει του Maslow και Herzberg) :

1. Βασικές ανθρώπινες ανάγκες
2. Το συναίσθημα της ασφάλειας στο άτομο
3. Να ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου
4. Να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης.

✓ Να καταξιώνει και να προάγει την εικόνα του οργανισμού, της ομάδας, στη συνείδηση των ανθρώπων τους.

Η εικόνα αυτή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το άτομο να θεωρεί τιμή του και να επιθυμεί ιδιαίτερα να συμμετέχει στα δρώμενα της συγκεκριμένης ομάδας, στη δομή του συγκεκριμένου οργανισμού. Κατά γενική ομολογία, οι άνθρωποι όταν υπάρχει δυνατότητα επιλογής, προτιμούν να εντάσσονται σε ονομαστούς φορείς -ομάδες ή οργανισμούς καταξιωμένους στη συνείδησή τους, στην κοινή γνώμη, στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

✓ Να συνδυάζεται με την επιλογή του προσωπικού.

Όσο πιο πολλά προσόντα διαθέτει κάποιος και όσο περισσότερο ειδικευμένος είναι στο κάτι που προορίζεται να του ανατεθεί, τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι στα καθήκοντά του η παραγωγικότητα δε της ομάδας αυτής καθαυτής θα αυξάνεται αν αυτή η εικόνα γενικεύεται σε όλα τα μέλη της και αν φυσικά δεν δρουν ανασταλτικά άλλοι παράγοντες.

- ✓ Να εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού αποδεσμεύοντας την δημιουργικότητα και κάθε παραγωγική ικανότητα του ατόμου.

3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι θεωρίες παρακίνησης, σύμφωνα με τον Ζαβλάνο(2002), μπορούν να διακριθούν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες, εκείνες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής. Στην πρώτη κατηγορία εξετάζονται οι ανάγκες των ανθρώπων, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς τις ικανοποιούν οι άνθρωποι. Επίσης, εξετάζεται τι είναι αυτό που παρακινεί τα άτομα. Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας, ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση, γενικά, και την παρακίνηση για εργασία ειδικότερα, καθώς επίσης και με το πώς οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους.

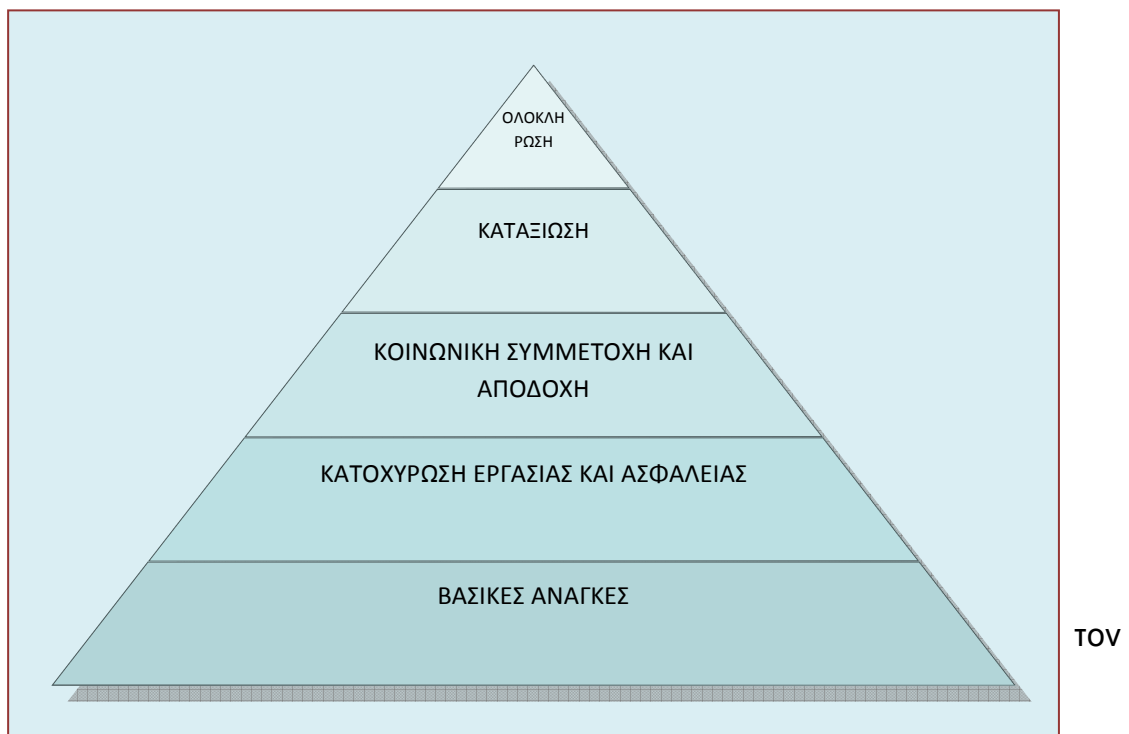
3.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Σύμφωνα με τον A. Maslow², μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Οι ανάγκες ταξινομήθηκαν από τον ίδιο σε πέντε επίπεδα και η ανθρώπινη συμπεριφορά συνδέθηκε με αυτά ακριβώς. Υπάρχει μία φυσική σειρά σύμφωνα με τον Maslow, με την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται κάθε μία από αυτές τις ανάγκες και επομένως υποκινούνται από αυτές με αύξουσα σχέση. Δηλαδή:

1. Φυσιολογικές ανάγκες: που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα στέγη, και ένδυση.
2. Ανάγκες ασφαλείας: που περιλαμβάνουν τις ανάγκες ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές. Στον πολιτισμό μας, αυτές οι ανάγκες είναι πιθανόν πιο έντονες στα παιδιά.

²Ο ABRAHAM MASLOW (1908-1970) γεννήθηκε στη Νέα Υόρκη, ψυχολόγος και μελετητής της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθηγητής και πρόεδρος του αντίστοιχου τμήματος στο Πανεπιστήμιο Brandeis της Μασαχουσέτης, παρουσίασε τον όρο “ιεράρχηση των αναγκών” για να εξηγήσει τις ρίζες της υποκίνησης (Πετρίδου, 2006:159)

3. Κοινωνικές ανάγκες: που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή και συνεργασία με τους άλλους ανθρώπους.
4. Ανάγκες αναγνώρισης: περιλαμβάνουν τόσο την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, όσο και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
5. Ανάγκες ολοκλήρωσης: περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002:149-150).



3.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ F.I. HERZBERG

Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966), είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους. Όμως, παρά τον αρχικό διαφορετικό προσανατολισμό, τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτά του Maslow (Montana και Charnou, 2000: 302-303). Ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι, ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε

σήμαινε την υποκίνηση των εργαζομένων. Αυτό το γεγονός οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι παραδοσιακά προσφέρονταν σαν κίνητρα για τους εργαζόμενους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων. Δηλαδή, δεν υποκινούσαν ουσιαστικά τους εργαζόμενους.

Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα ο Herzberg τα ονόμασε «*παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης*». Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν αποτελέσματα στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης. Αυτό που παρατηρείται από τη μελέτη κινήτρων και αντικινήτρων είναι ότι τα κίνητρα σχετίζονται με την ίδια την εργασία και τη φύση της ή το αντικείμενο της, ενώ τα αντικίνητρα συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας.

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	ΕΝΔΟΙΑΦΕΡΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ, ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ, ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΕΠΙΒΛΕΨΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ
ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΜΙΣΘΟΣ	

Σχήμα 7: Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg(ΠΗΓΗ:Μπουραντάς,2002:266)

3.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MCCLELLAND

Η θεωρία του McClelland(1961) συνέβαλε στην κατανόηση των επίκτητων ανθρώπινων αναγκών για την επίτευξη στόχων, τη δημιουργία δεσμών και την ανάγκη εξουσίας. Σύμφωνα με τον McClelland, κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθένα από αυτούς και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές(Χυτήρης,2001:164).

1. Η ανάγκη για επίτευξη στόχων είναι η επιθυμία να επιτύχει κανείς κάτι δύσκολο, να κάνει μια μεγάλη επιτυχία, να τα καταφέρνει στα πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους άλλους.
2. Η ανάγκη για σχέσεις είναι η επιθυμία να κάνει το άτομο προσωπικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να συνάπτει ισχυρές φιλικές σχέσεις.
3. Η ανάγκη για δύναμη είναι η επιθυμία να επηρεάζει κανείς ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να έχει εξουσία επάνω τους.

3.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

Η θεωρία του Vroom³(1964) υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα (προτίμηση) και επιλέγει την αντίδραση του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η υποκίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Montana και Charnou, 2000: 312).

³ Ο Victor Vroom, ανέπτυξε την θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory), επηρεασμένος από τις εργασίες των ψυχολόγων Kurt Lewin & Edward Tolman που είχαν προηγηθεί αρκετά χρόνια.

3.3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά(2002) η θεωρία ης δικαιοσύνης, που πρώτα ανέπτυξε ο Stacy Adams, βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή, καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός ή εκτός της επιχείρησης.

Όταν ένας εργαζόμενος ανταμείβεται από την επιχείρηση, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από δύο παράγοντες(Montana και Charnou, 2000: 313):

- Τη σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, την εκπαίδευση, την πείρα, τις ικανότητες, τη θέση του στην ιεραρχία και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας,
- Τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του με τους μισθούς και τις ανταμοιβές άλλων.

Σε γενικές γραμμές η θεωρία δικαιοσύνης είναι χρήσιμος και αξιόλογος τρόπος θεώρησης της ανθρώπινης εργασίας.

3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όπως αναφέρει ο Peter Drucker(1998) οι ανησυχίες για το πώς ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι έχει προέλθει από την συνειδητοποίηση ότι ο φόβος δεν παρέχει πλέον κίνητρο για τον εργαζόμενο. Πρέπει δηλαδή να αντικαταστήσουμε το κέντρο του φόβου με μια εσωτερική αυτό-ικανοποίηση. Εδώ η έννοια που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η ευθύνη και όχι η ικανοποίηση. Με λίγα λόγια, κάποιος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με αυτό που κάνει κάποιος άλλος. Για να αποδώσει όμως πρέπει να αναλάβει την ευθύνη των δικών του πράξεων και των επιπτώσεών τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται κίνητρα που βοηθούν στην απόδοση των εργαζομένων.

Οικονομικά κίνητρα

Η πρώτη πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Η αμοιβή αυτή μπορεί να είναι είτε οικονομική είτε μη οικονομική. Αυτή η σύνδεση προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Μια βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι σαφώς η οικονομική. Μια άλλη διάσταση σύνδεσης ,μεταξύ της απόδοσης και ανταμοιβής είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Χαρακτηριστικό σε αυτή τη περίπτωση είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου αλλά και της ίδιας της επιχείρησης.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι χρηματικές και οι μη χρηματικές αμοιβές:

ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ	ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ
Εργασιακή ασφάλεια	<u>Έμμεση χρηματική αμοιβή</u>
Κοινωνική θέση	Υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση
Φιλίες	Διακοπές
Ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας	Καταβολή διδάκτρων
Αναγνώριση	Οικογενειακή μέριμνα
Ευκαιρίες ανάπτυξης	Προγράμματα υγείας
	<u>Άμεση χρηματική αμοιβή</u>
	Ημερομίσθια και μισθοί
	Βάρδια, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης

Επιδόματα παραγωγικότητας

Και αμοιβή βάσει της αξιότητας

Σχήμα 8: Στοιχεία συστήματος συνολικής αμοιβής (ΠΗΓΗ: Τερίδης&Τζωρτζάκης,2004:159)

Ατομικά κίνητρα επιδόσεων

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για πολλούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης, σε ότι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής των κινήτρων επιδόσεων έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, έστω και μερικά, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα παρακάτω (Μπουραντάς,2002:284-285):

⊗ **Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων:** Σε αυτή τη περίπτωση κινήτρων ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα σταθερό μισθό και για κάθε προσπάθεια που καταβάλει παραπάνω αμείβεται ανάλογα με την παραγωγικότητά του. Έτσι, αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και ασφαλώς για πολλούς λειτουργούν παρακινητικά τα κίνητρα παραγωγικότητας.

⊗ **Κίνητρα ποιότητας:** Για τις επιχειρήσεις που η ποιότητα έχει σημαντική σπουδαιότητα ή υπάρχει σημαντικό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

⊗ **Κίνητρα παρουσίας:** Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα απουσιών και ροής προσωπικού κυρίως στην παραγωγή. Το συγκεκριμένο θέμα συνήθως το αντιμετωπίζουν με τα κίνητρα παρουσίας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο κατά

περίπτωση αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Το κίνητρο παραμονής αποτελεί επίσης χρηματικό ποσό που δίδεται στον εργαζόμενο όταν συμπληρώσει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής του στην επιχείρηση.

☞ **Κίνητρα βελτιώσεων:** Αυτά αφορούν χρηματικά ποσά που δίδονται από την επιχείρηση σε εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό παρακινεί πολλούς εργαζομένους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, της βελτίωσης των υλικών συσκευασίας, των προϊόντων, κ.λπ.

☞ **Κίνητρα συμπεριφοράς:** Τέλος, τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν σαν σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της.

Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρίας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων:

Σε πολλές περιπτώσεις μεγάλες εταιρίες αλλά και μικρές, διανέμουν μετοχές στους εργαζόμενους, ως τεχνική παρακίνησης. Με αυτό τον τρόπο παρακινείται ο εργαζόμενος και επιπλέον αφοσιώνεται περισσότερο στην εταιρία μακροπρόθεσμα. Εκτός της συμμετοχής στο κεφάλαιο, τα τελευταία χρόνια αρκετές εταιρίες αναθέτουν ολόκληρες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε στελέχη τους τα οποία τις αναλαμβάνουν με την έννοια του επιχειρηματία, δηλαδή έχουν την απόλυτη ευθύνη και εξουσία πάνω σε αυτές και ασφαλώς συμμετέχουν στον επιχειρηματικό κίνδυνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την εργασία αυτή, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε πολυεθνική εταιρεία, με την επωνυμία Starbucks Coffee Company. Σκοπός της έρευνας είναι, να διαπιστωθεί αν στην συγκεκριμένη εταιρεία, εφαρμόζονται οι λειτουργίες της αξιολόγησης των εργαζομένων καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων. Η εταιρεία αυτή επιλέχθηκε διότι απασχολεί πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων στο ενεργητικό της και σίγουρα ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η μέθοδος της έρευνας που επιλέχθηκε είναι η συνέντευξη, δεδομένου ότι είναι η πιο προσιτή μέθοδος καθώς οι ενδιαφερόμενοι έρχονται σε προσωπική επαφή με τον υπεύθυνο της εταιρείας, για να απαντήσει σε όλα τα ερωτήματά τους.

Η συνέντευξη ήταν δομημένη με προκαθορισμένες ερωτήσεις που αφορούν αποκλειστικά το θέμα λόγω έλλειψης χρόνου από τη μεριά του υπεύθυνου της εταιρείας και επιπλέον οι ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας απαιτούσαν απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Η συνέντευξη έλαβε μέρος σε ένα υποκατάστημα της εταιρείας στο Ηράκλειο πριν από δύο περίπου μήνες με την Διευθύντρια του συγκεκριμένου καταστήματος. Στο συγκεκριμένο κατάστημα απασχολούνται οχτώ άτομα, επτά γυναίκες και ένας άνδρας. Το ένα άτομο είναι η Διευθύντρια του καταστήματος, τρία άτομα είναι υπεύθυνοι βάρδιας και τα υπόλοιπα τέσσερα είναι Baristas.

Στη συνέντευξη αυτή τέθηκαν ερωτήματα για το αν εφαρμόζουν την αξιολόγηση προσωπικού, σε ποιες θέσεις την εφαρμόζουν, ποιες μεθόδους επιλέγουν και κατά πόσο αυτές είναι αποτελεσματικές, αν συνδέεται η αμοιβή του εργαζομένου με την απόδοσή του και ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία κρίνουν τους υπαλλήλους. Επίσης, αν παρουσιάζονται προβλήματα κατά τη διάρκεια αλλά και στο τέλος της αξιολόγησης και πως αντιμετωπίζονται.

4.3 ΠΡΟΦΙΛ STARBUCKS

Τα Starbucks ήρθαν στην Ελλάδα το Σεπτέμβριο του 2002 υπό την επίσημη επωνυμία "ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΦΕ", με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στο κέντρο της Αθήνας, στον πεζόδρομο της οδού Κοραή. Η Ελλάδα, μια χώρα με ισχυρή παράδοση στον καφέ, υποδέχθηκε τα Starbucks με ιδιαίτερο ενθουσιασμό. Μέσα σε πέντε χρόνια, το δίκτυο των καταστημάτων αναπτύχθηκε σε έντονους ρυθμούς φτάνοντας σήμερα τα 72 καταστήματα σε Αττική, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Βόλο, Μύκονο, Πάτρα και στο Ηράκλειο Κρήτης.

Η Starbucks Coffee Company ιδρύθηκε το 1971 με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στη διάσημη αγορά Pike Place Market του Seattle. Το όνομα Starbucks προέρχεται από τον ήρωα του μυθιστορήματος του Herman Melville, Moby Dick.

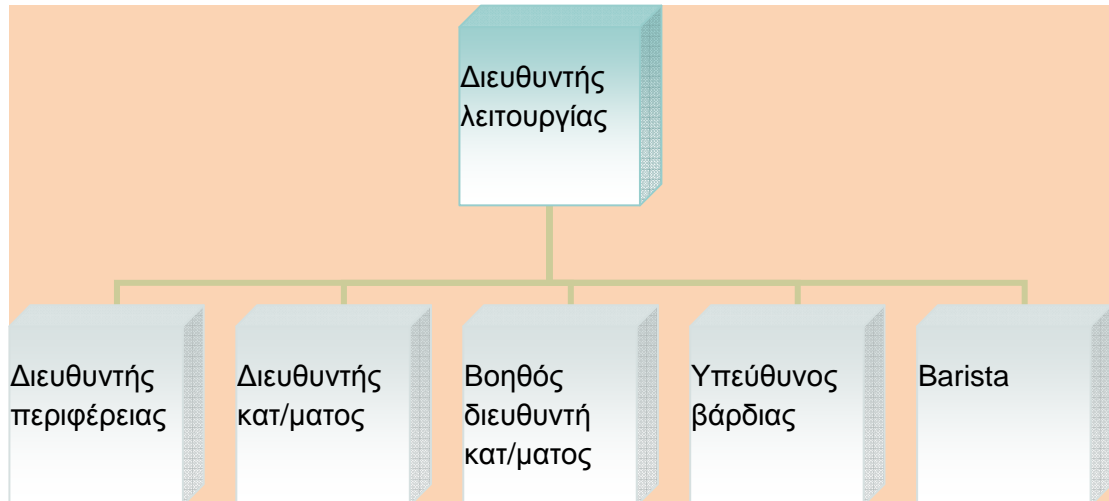
Δεν είναι μόνο ο υψηλής ποιότητας καφές που έχει κάνει τα Starbucks το αγαπημένο καφέ εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο, είναι το άριστα εκπαιδευμένο και πεπειραμένο προσωπικό των Starbucks, η υπέροχη μουσική, η άνεση και η χαλάρωση που αισθάνεται κάποιος στα καταστήματα Starbucks, στοιχεία που κάνει όλους όσους τα επισκέπτονται να μιλούν για "μοναδική εμπειρία καφέ". Φιλοδοξία των καταστημάτων Starbucks είναι να εδραιωθεί η γνωστή αλυσίδα καφέ στη συνείδηση του καταναλωτή ως το «Τρίτο Μέρος», ο δικός τους χώρος όπου θα μπορούν να χαλαρώσουν μεταξύ σπιτιού και δουλειάς.

Τα καταστήματα Starbucks ακολουθούν την πολιτική του προγραμματισμού σε όλα τα επίπεδα. Δίνουν έμφαση στην ανάλυση της εργασίας πριν την επιλογή, ώστε ο υποψήφιος να γνωρίζει με τι συνθήκες θα έρθει αντιμέτωπος. Έπειτα δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή, η οποία περνάει από συγκεκριμένα στάδια.

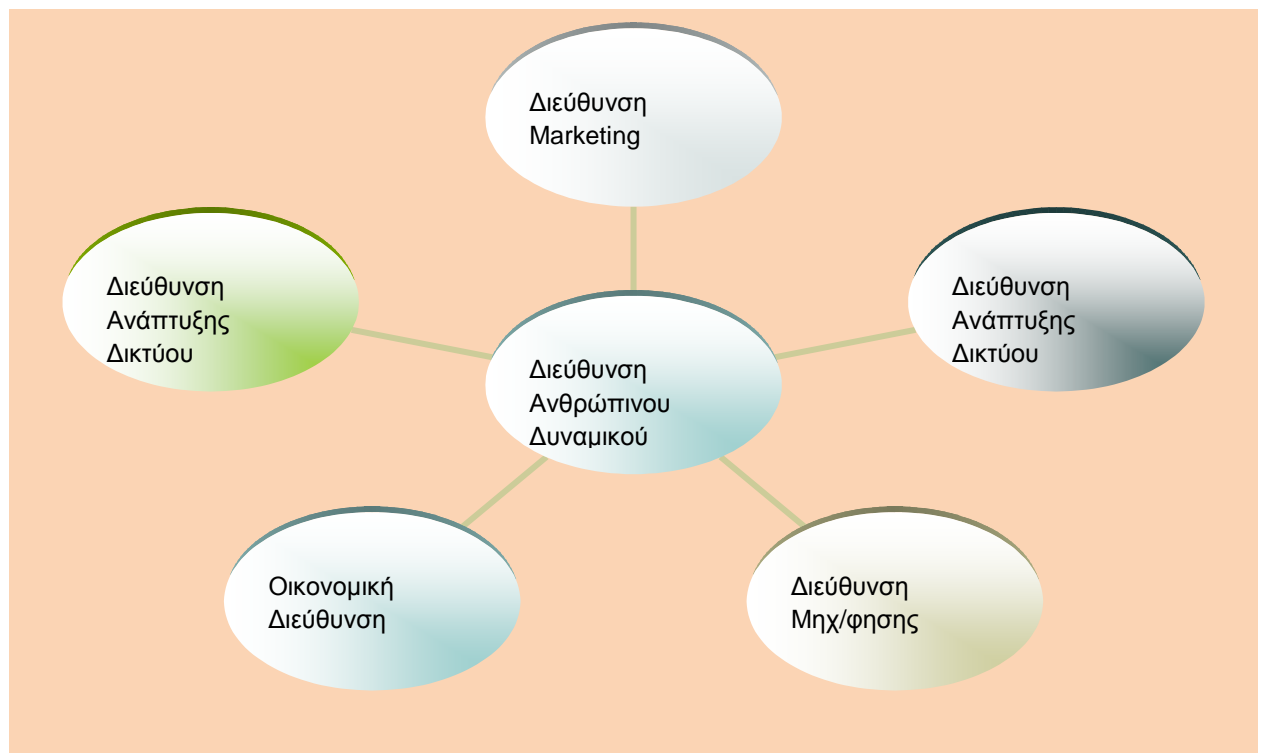
Ο υποψήφιος εργαζόμενος, συνήθως έρχεται σε πρώτη επαφή με τον Διευθυντή και τον Υπεύθυνο του καταστήματος που ενδιαφέρεται να εργαστεί, κάνοντας μια πεντάλεπτη συζήτηση που αποσκοπεί στην διαμόρφωση της «πρώτης εικόνας». Έπειτα, αφήνει ένα βιογραφικό το οποίο αντιπροσωπεύει

την προσωπικότητά του και δίνει πληροφορίες για την εμπειρία αλλά και την μόρφωσή του. Στην συνέχεια ακολουθείται η διαδικασία της συνέντευξης, όπου σε κάποιες περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητο να παρευρεθεί παραπάνω από μια φορά. Παρακάτω παρουσιάζονται οι θέσεις και τα τμήματα της εταιρείας στην Ελλάδα.

Οι θέσεις των λιανικών καταστημάτων αλλά και τα επιμέρους τμήματα είναι τα εξής:



Εκτός από τα καταστήματα λιανικής υπάρχουν τα εξής τμήματα τα οποία βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Αθήνα:



έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς και βιομηχανικούς ομίλους στην

Ελλάδα.(url:<http://gr.starbucks.com/el/About+Starbucks/Starbucks+++in+the+UK.htm>, 24/2/11). Το περιοδικό fortune το 2008 καταχώρησε την εταιρία Starbucks στις 100 καλύτερες εταιρίες για να εργαστεί κάποιος.

4.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ STARBUCKS

Η **αξιολόγηση** είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού, που η στρατηγική της και ο τρόπος που εφαρμόζεται διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Η εταιρία Starbucks σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αντικειμενικό, απλό, με σαφήνεια, να είναι αποδεκτό από τους συμμετέχοντες και να είναι δίκαιο. Για να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης διατυπώνει πρότυπα που δηλώνουν το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης, δηλαδή τα κριτήρια αξιολόγησης. Οι προϊστάμενοι συγκεντρώνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τους υφισταμένους που αξιολογούν και ακολουθούν κριτήρια για τον έλεγχο αλλά και την απόδοση για κάθε λειτουργία σε μια εργασία.

Η εταιρία για την αξιολόγηση των εργαζομένων, εφαρμόζει το σύστημα της αναπληροφόρησης (Performance Feedback) κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα της εταιρίας ή την απόδοση του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους. Η μέθοδος αυτή μπορεί να γίνει προφορικώς ή και γραπτώς με κάποιο έντυπο που συμπληρώνει ο αξιολογητής και δέχεται ο αξιολογούμενος. Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου μπορεί να συμπεριλάβει σχόλια και αναπληροφόρηση και από άλλους συναδέλφους, εκτός από τον Διευθυντή. Επίσης μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αυτοαξιολόγησης. Επιπλέον, οι πελάτες μπορούν να δώσουν τα σχόλιά τους για τους εργαζομένους και να τους αξιολογήσουν βάση της εξυπηρέτησης. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία έχει μια πλήρη εικόνα του εργαζομένου από πολλές πλευρές και αξιολογείται δίκαια.

Το σύστημα που ακολουθεί η Starbucks θεωρείται αποτελεσματικό γιατί βοηθάει σημαντικά τον εργαζόμενο στην εξέλιξη του και στη θέσπιση στόχων

για την ενίσχυση της απόδοσης του στο μέλλον. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση, πρέπει να συμμετέχει ενεργά και ο εργαζόμενος συμπληρώνοντας ένα έντυπο αυτοαξιολόγησης. Επίσης, θα πρέπει να ακολουθεί συζήτηση με τον προϊστάμενό του και φυσικά θα πρέπει η αξιολόγηση του να συμπεριλάβει σχόλια και Feedback και από άλλους συναδέλφους εκτός από τον Διευθυντή.

Ακόμη, η εταιρεία πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης μία φορά ετησίως και στόχος της είναι η εκπαίδευση να προχωράει παράλληλα με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι θέσεις που αξιολογούνται με την συνέντευξη είναι οι θέσεις των Υπεύθυνων Βάρδιας και των Barista. Με τους Διευθυντές και τον Περιφερειακό Διευθυντή η Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού που κάνει τις συνεντεύξεις συζητάει μαζί τους για τυχόν θέματα που έχουν προκύψει κατά την αξιολόγηση.

Πιο συχνά όμως στα πρότυπα της εταιρείας, εφαρμόζεται προγραμματισμένη συζήτηση κάθε Δευτέρα με τον Διευθυντή του καταστήματος ο οποίος συζητάει με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Σε αυτή τη συζήτηση παρατίθενται οι απόψεις του Διευθυντή για την πορεία του αξιολογούμενου και ο αξιολογούμενος μπορεί να απευθύνει τα τυχόν παράπονά του όσων αφορά την εργασία, προβλήματα με συναδέλφους ή και με πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο λύνονται άμεσα τα πιθανά προβλήματα που υπάρχουν και βελτιώνονται οι σχέσεις εργαζόμενου-προϊσταμένου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στηρίζεται τόσο σε προκαθορισμένα από την εταιρεία κριτήρια και παράγοντες απαραίτητους για την απόδοση σε κάθε θέση, όσο και για τη συνολικότερη απόδοση του εργαζόμενου στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς του και της προόδου του. Τα κύρια χαρακτηριστικά του εργαζόμενου θα πρέπει να είναι η ομαδικότητα, η εργατικότητα, το ενδιαφέρον για την εταιρεία και την πελατεία, η πρόσχαρη επικοινωνία με τους πελάτες. Επίσης, σπουδαία θεωρείται η ταχύτητα κατά τη διάρκεια της εργασίας και η μεθοδικότητα κυρίως για τους υπεύθυνους βάρδιας.

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος έχει αυξημένη επίδοση μπορεί να αυξηθεί ο μισθός του. Είναι μια αύξηση που βασίζεται στην ατομική απόδοση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου και αποτελεί

κίνητρο για τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Επίσης μπορεί να γίνει αύξηση λόγω προαγωγής σε ανώτερη θέση με αυξημένες ευθύνες και αρμοδιότητες. Για τον εργαζόμενο με μειωμένη απόδοση, εφαρμόζονται σχέδια ανάπτυξης που αφορούν δεξιότητες και ικανότητες. Παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση για να μπορέσει να αναπτύξει αυτές τις ικανότητες και δεξιότητες.

Η εταιρεία δεν συνδέει την απόδοση των εργαζομένων με την αμοιβή τους αλλά σε περίπτωση που το κατάστημα πιάσει τους στόχους που του θέτει η εταιρεία, ο εργαζόμενος παίρνει το ανάλογο Bonus.

Πολλές φορές προκύπτουν δυσκολίες στην αξιολόγηση γιατί η αξιολόγηση που δίνεται απ τον εργαζόμενο δεν συμπίπτει με αυτά που πιστεύει ο ίδιος για την απόδοσή του.

Η εταιρεία επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνει. Στηρίζει την εξέλιξη και ανάπτυξή του. Στόχος της είναι να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που θα επιτρέπει στους ανθρώπους της να δημιουργούν μια εξαιρετική εμπειρία για όλους τους πελάτες . Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη λοιπόν ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους, να φέρουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και να συνεισφέρουν στην εδραίωση της κουλτούρας της εταιρίας.

Αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας στα καταστήματα

Ο **Διευθυντής Λειτουργίας** βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και ενίοτε σε κάποιο κεντρικό κατάστημα. Από εκείνον περνάνε όλα τα θέματα που αφορούν την εταιρεία, αξιολογήσεις εργαζομένων, προσλήψεις ή απολύσεις υπαλλήλων, χωρίς όμως να παίρνει αποφάσεις για την πορεία των καταστημάτων.

Ο **Περιφερειακός Διευθυντής** βρίσκεται συνήθως στο κατάστημα που θεωρείται κέντρο εκπαίδευσης για την περιφέρεια που έχει αναλάβει. Στο Ηράκλειο κέντρο εκπαίδευσης θεωρείται το κατάστημα Δημοκρατίας και εκεί βρίσκεται και το γραφείο του Διευθυντή Περιφέρειας. Οποιοδήποτε ζήτημα έχουν τα καταστήματα της Περιφέρειας περνάει από το συγκεκριμένο άτομο και ύστερα από σύσκεψη με τους αρμόδιους Διευθυντές καταστημάτων παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Ο **Διευθυντής καταστήματος** οργανώνει και επιβλέπει τις λειτουργίες του καταστήματος που είναι υπεύθυνος, ορίζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του έχοντας τον πλήρη έλεγχο τους και εργάζεται στο οκτάωρό του κανονικά στη βάρδια μαζί με έναν ή παραπάνω υφισταμένους.

Ο **βοηθός Διευθυντή καταστήματος** βοηθάει το Διευθυντή στη σωστή διεκπεραίωση των λειτουργιών του καταστήματος. Παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και επίβλεψη στα μέλη του καταστήματος ώστε να παρέχεται στους πελάτες και συναδέλφους η “Εμπειρία Starbucks”.

Ο **Υπεύθυνος Βάρδιας** ύστερα από σαφείς οδηγίες του Διευθυντή οργανώνει τη βάρδια που αναλαμβάνει και καθοδηγεί τον υφιστάμενό του Barista.

Ο **Barista** εργάζεται με τα βασικά που έμαθε στην εκπαίδευσή του και λαμβάνει οδηγίες από τον προϊστάμενό του, εκείνον με τον οποίο εργάζεται στη βάρδια.

Αξιολόγηση της κάθε θέσης εργασίας

Τα τμήματα που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία της Αθήνας, αξιολογούνται από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τον Διευθυντή Λειτουργίας. Οι θέσεις των καταστημάτων αξιολογούνται με τη μέθοδο της αναπληροφόρησης (Performance Feedback) και την αυτοαξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι στο τέλος της αξιολόγησης γνωρίζουν για τα αποτελέσματά της. Επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις ζητείται από τους υφισταμένους να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους.

Πιο συγκεκριμένα, η θέση του **Διευθυντή καταστήματος** αξιολογείται από τον Περιφερειακό Διευθυντή και από τις αξιολογήσεις των υφισταμένων του. Επίσης, σημαντική επίδραση ασκεί η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε περίπτωση που η αξιολόγηση είναι προβληματική και χρειάζεται να παρθούν αποφάσεις για τη θέση του Διευθυντή, γίνεται αναφορά στον Διευθυντή Λειτουργίας, αλλά τον τελευταίο λόγο τον έχει ο Διευθυντής Περιφέρειας. Από εκείνον εξαρτάται η πορεία των Διευθυντών στα καταστήματα της Περιφέρειας που έχει αναλάβει. Με τον ίδιο τρόπο αξιολογείται και ο βοηθός Διευθυντή καταστήματος.

Οι **Υπεύθυνοι Βάρδιας** αξιολογούνται από τον Διευθυντή τους, τους υφισταμένους τους και την Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση τους συγκρίνεται με την προηγούμενη αξιολόγηση. Αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα στην αξιολόγηση, ο εργαζόμενος συζητάει με τον προϊστάμενό του και αν δε βρεθεί κάποια λύση τότε το θέμα προχωράει στον Περιφερειακό Διευθυντή.

Οι **Baristas** κάνουν αυτοαξιολόγηση και αξιολογούνται από τον προϊστάμενό τους. Επίσης αξιολογούνται από την Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού, χωρίς όμως να μπορεί να επηρεάσει την πορεία τους στην εταιρεία. Για άλλη μια φορά, σε μια προβληματική αξιολόγηση υπεύθυνος για την πορεία του υπαλλήλου είναι ο Διευθυντής και έπειτα ο Περιφερειακός Διευθυντής.

4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της αξιολόγησης των υπαλλήλων της εταιρείας Starbucks είναι η διατήρηση του “ιδανικού” προσωπικού και η ανάπτυξη των υπαλλήλων. Επιπλέον, στόχος είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η συνεχής εκπαίδευσή τους στο αντικείμενο.

Στον τομέα των θέσεων λειτουργίας, όπως η Οικονομική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Μηχανογράφησης, η Διεύθυνση Marketing και η Διεύθυνση Ανάπτυξης Δικτύου, αξιολογούνται από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού με αναπληροφόρηση και αυτοαξιολόγηση.

Γενικά για την αξιολόγηση των στελεχών, χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια, δηλαδή η απόδοση όλης της ομάδας, είτε ενός καταστήματος είτε καταστημάτων μιας ολόκληρης Περιφέρειας. Πιο συγκεκριμένα το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων, η ανάπτυξη εργαζομένων κ.ά.

Στα καταστήματα η αξιολόγηση γίνεται βασικά από τους προϊσταμένους. Οι υπάλληλοι χωρίς ευθύνες, οι λεγόμενοι Baristas, αξιολογούνται από τους υπεύθυνους βάρδιας και τον Διευθυντή του καταστήματος. Οι υπεύθυνοι βάρδιας αξιολογούνται από τον Διευθυντή. Ο Διευθυντής και όλη η ομάδα του καταστήματος κρίνεται και αξιολογείται από τον Περιφερειακό Διευθυντή. Σε όλα τα πόστα και τις θέσεις η αξιολόγηση γίνεται με την αναπληροφόρηση.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό την συμμετοχή στην αξιολόγηση. Ο εργαζόμενος συμμετέχει με την αυτοαξιολόγηση του. Επίσης, γίνεται αξιολόγηση και από συναδέλφους, από υφισταμένους προς τους προϊστάμενους και σε πολλές περιπτώσεις αξιολογούν και οι πελάτες.

Πολύ σημαντική αξιολόγηση γίνεται και με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος. Γενικά η εταιρεία θέτει στόχους που αφορούν τις πωλήσεις στα αντικείμενα και στους καφέδες. Ο κάθε εργαζόμενος έχει δικό του ταμείο και αν φτάσει τον στόχο ή καλύτερα τον ξεπεράσει, τότε συνήθως δίνεται κάποιο έπαθλο όπως κονκάρδα που να λέει συγχαρητήρια, ή κάποιο bonus στο μισθό του ή, σε ελάχιστες βέβαια περιπτώσεις, ενδεχόμενο προαγωγής αν έχει και προηγούμενες καλές αξιολογήσεις.

Σημαντικό στοιχείο για την άριστη αξιολόγηση του εργαζομένου είναι η προσωπικότητά του. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη συναδελφικότητα, την εξυπηρετικότητα και το ενδιαφέρον για την εταιρεία από τον εργαζόμενο. Χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο σε συνδυασμό με την αναπληροφόρηση για να έχει μια πιο ουσιαστική και καθαρή εικόνα του υπαλλήλου.

Ακόμη, με την εβδομαδιαία συζήτηση που γίνεται μεταξύ Διευθυντή και εργαζόμενου, δίνεται η ευκαιρία να βελτιωθεί η σχέση τους και να βοηθήσει ο προϊστάμενος τον υφιστάμενό του να αυξήσει την επίδοσή του, την όρεξή του για την εργασία, το ενδιαφέρον του για την πορεία την εταιρείας, την αύξηση κερδών και την προσέγγιση της πελατείας.

Τέλος, η εταιρεία χρησιμοποιεί τη συνέντευξη αξιολόγησης μια φορά ετησίως, έχοντας έτσι μια πλήρη εικόνα του εργαζομένου. Με αυτό τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να πει τις απόψεις του σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τυχόν προβλήματα που του παρουσιάζονται και να εκφράσει τις ανησυχίες του σχετικά με το μέλλον του στην εταιρεία.

Η εταιρεία γενικά αποσκοπεί στις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων-υφισταμένων, επικροτεί τις καλές επιδόσεις και βασίζεται στο προσωπικό της για την ανάπτυξή της και την αύξηση των κερδών της.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

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 αυτοπεποίθηση 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 την 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 σε αυτή τη περίπτωση είναι αυτή που θα ευαισθητοποιήσει τους εργαζόμενους για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Με πολλούς τρόπους ένας Διευθυντής μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό του να αυξήσει την παραγωγικότητά του και ως αποτέλεσμα να βελτιωθεί η εικόνα της επιχείρησης και να αυξήσει τα έσοδά της και την πελατεία της.

Μερικοί τέτοιοι τρόποι παρακίνησης είναι οι εξής (Μύρων Ζαβλάνος, 1998:285-288):

- I. Έπαινος και ενθάρρυνση**
- II. Αναγνώριση**
- III. Διατύπωση σκοπών**
- IV. Παροχή ανατροφοδότησης**
- V. Ερεθίσματα για τους υπαλλήλους**
- VI. Βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου**
- VII. Κατανομή του ελέγχου**
- VIII. Βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας**
- IX. Διαφοροποίηση των εξωτερικών αμοιβών**
- X. Εμπλουτισμός της εργασίας**

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.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ, Ν., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΚΔ. ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, ΑΘΗΝΑ 2005
2. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.Μ,ΡΗD,ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ 2002
3. ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΥΡΩΝ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΈΛΛΗΝ,ΑΘΗΝΑ 1998
4. ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ Μ., Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 2001
5. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ,ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002
6. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. Μ., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ ΑΘΗΝΑ 2007
7. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν. & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., (2003), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΔ. Γ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2003.
8. PATRICK J. MONTANA & BRUCE H. CHARNOV *‘ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ’*, ΕΚΔ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ 2002
9. PETER F. DRUCKER, ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ, ΕΚΔ.ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1998
- 10.ΠΕΤΡΙΔΟΥ Ε., ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔ. ΖΥΓΟΣ, ΘΕΣΣΑΛΟ ΝΙΚΗ 2001.
- 11.ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ Μ. Π., ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1999
- 12.ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ Χ., ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔ. Β. ΓΚΙΟΥΡΔΟΣ, ΑΘΗΝΑ 2005
- 13.ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ., & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΔ. ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2004.
- 14.ΤΕΡΖΙΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ 2004
- 15.ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ Κ., & ΤΖΩΡΖΑΚΗ Α., ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΚΔ. ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2002
- 16.ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ Κ., & ΤΖΩΡΖΑΚΗ Α., ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ, ΕΚΔ. ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2002

17. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ Π., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΚΔ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ. ΑΘΗΝΑ 2002.
18. ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ Π., Σ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΔ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1999.
19. ΧΥΤΗΡΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2001
20. ΧΟΛΕΒΑΣ ΓΙΑΝΝΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1995

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Management By Objectives (MBO): Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, ΙΟΥΛΙΟΣ 2008, Μάριος Χαραλαμπίδης, www.apopsi.com.cy/2008/07/323, 14/10/110

M.B.O. ,Διοίκηση μέσω στόχων - Μέρος 1ο – Στοχοθεσία, Κώστας Στάμκος, <http://www.myworld.gr/site/content.php?artid=18195>, 14/10/10

F Peter Drucker Biography,

www.woopidoo.com/biography/peter-drucker/index.htm, 11/12/10

Assessment Centers: Meet your employees, Βάσω Κωνσταντινίδου, <http://hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arld=2087&pg=2&ss,%2012/01/11>, 12/1/11

Η αξιολόγηση του προσωπικού, Στεργίου Νεκταρία,

<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation/>, 9/12/10

Τα Starbucks στην Ελλάδα

http://gr.starbucks.com/el/_About+Starbucks/Starbucks++++in+the+UK.htm, 24/2/11

Η μέθοδος των 360 μοιρών , 13 Απρ 2009, Νιόβη Γεωργιάδη

<http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html>, 4/11/10

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Ποιες θέσεις εργασίας έχει η επιχείρηση Starbucks coffee company;

ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Με ποιο τρόπο αξιολογείται η κάθε θέση εργασίας;

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Ποιο είναι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρηση;

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Σε ποιες θέσεις χρησιμοποιείτε την μέθοδο performance feedback και για ποιους λόγους επιλέγετε τη μέθοδο αυτή;

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Ποιες άλλες μεθόδους χρησιμοποιείτε και σε ποιες θέσεις;

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Η απόδοση του εργαζομένου συνδέεται άμεσα με την αμοιβή του;

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Με βάση ποια κριτήρια αξιολογείται ο εργαζόμενος;

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης για κάθε θέση;

ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Ποιοι είναι οι αξιολογητές για κάθε θέση;

ΕΡΩΤΗΣΗ 10

Θεωρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία πιστεύετε πως πρέπει να έχει μια αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική;

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

Τα Starbucks coffee είναι γνωστά για την ιδιότυπη κουλτούρα τους. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση σε συνδυασμό με άλλα διαχειριστικά εργαλεία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει την αλλαγή ή την ανάδειξη της κουλτούρας της επιχείρησης;

ΕΡΩΤΗΣΗ 13

Τα τελευταία χρόνια εκτός των προϊσταμένων παρατηρείται μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Αυτοί μπορεί να είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι συνάδελφοί τους, οι υφιστάμενοι και οι πελάτες. Ακολουθεί η Starbucks αυτή τη τακτική και αν ναι έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα;

ΕΡΩΤΗΣΗ 14

Αντιμετωπίζετε δυσκολίες κατά την αξιολόγηση εργαζομένων; Υπάρχει αντίδραση των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης;

ΕΡΩΤΗΣΗ 15

Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης; Κάθε πότε συμβαίνει αυτό και ποιους στόχους επιθυμείτε να φτάσετε;

ΕΡΩΤΗΣΗ 16

Όταν πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων, επιβραβεύετε τον εργαζόμενο με αυξημένη απόδοση; Πώς αντιμετωπίζεται τον εργαζόμενο που η απόδοσή του δεν είναι ικανοποιητική;