



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ
ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ: ΠΕΝΘΕΡΟΥΔΑΚΗ ANNA Α.Μ 3847

ΨΩΝΗ ΔΗΜΗΤΡΑ Α.Μ 3706

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: Δρ. ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012-2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας , η οποία υλοποιήθηκε στο Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης , θα ήθελα να ευχαριστήσουμε τους ανθρώπους οι οποίοι βοήθησαν στην περάτωση της εργασίας αυτής

Κατά κύριο λόγο , οφείλουμε να ευχαριστήσουμε την επιβλέποντα καθηγήτρια μας , Δρ.Παπαστεφανάκη Σοφία, από το Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης , η οποία μας υποστήριξε καθ' όλη την διάρκεια της πτυχιακής μας εργασίας

Και επίσης ευχαριστούμε τους γονείς μας και όλους εκείνους που ήταν δίπλα μας σε όλη αυτήν την προσπάθεια παρέχοντας απεριόριστη κατανόηση και ψυχολογική υποστήριξη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης και ο βαθμός επίτευξής τους στηρίζονται στις προσπάθειες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του. Για τον λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η αντικειμενική καταγραφή και αποτίμηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου, μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης, το οποίο έχει ως στόχο, την επιβράβευση, την ενδυνάμωση και την περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων και ιδιοτήτων. Η σωστή διαχείριση της απόδοσης σε κάθε επιχείρηση επιτυγχάνεται μέσα από ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Κάθε υπάλληλος, πρέπει να αξιολογείται, ώστε να μπορεί να αποκτήσει επίγνωση των ισχυρών στοιχείων της απόδοσης του ενώ, παράλληλα, με την κατάλληλη επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, να μπορεί να αναγνωρίζει και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να βελτιώνεται συνεχώς. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

ABSTRACT

The objectives of each business and the degree of their attainment rely on the efforts and abilities of the human resources. For this reason it is particularly important record objectively and assess the performance of each employee with an evaluation system, which aims, to reward, empower and further development skills and attributes. Proper human resource management in any business is achieved through a comprehensive employee performance evaluation system.

Each employee should be evaluated in order to become aware of his/hers performance advantages while at the same time with proper communication, monitoring, and briefing can recognize the points that need improvement and take appropriate actions to improve consecutively. The performance evaluation of the employees is a very important function in all businesses and organizations.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1: Παράδειγμα Γραφικής Κλίμακας Κατάταξης (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)	29
Πίνακας 2: Παράδειγμα Σταθμισμένου Καταλόγου (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)	30
Πίνακας 3: Παράδειγμα υποχρεωτικής διασποράς (Πηγή: Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999)	32
Πίνακας 4: Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς - Behaviourally Anchored rating Scales – B.A.R.S (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)	35
Πίνακας 5: Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς - Behavioural Observation Scales – B.OB.S (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)	35
Πίνακας 6: Ηλικία και χρόνια προϋπηρεσίας υπαλλήλων.... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Εικόνα 1: Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002)	16
Εικόνα 2: Αξιολόγηση Απόδοσης (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).....	19
Εικόνα 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης (Πηγή: Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).....	26
Εικόνα 4: Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης (Πηγή: Mathis και Jackson, 2000)	28

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	10
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	10
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ	12
1.3 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	13
1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
1.4.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	18
2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	19
2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	22
2.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	24
2.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	27
3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ.....	28
3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ	31
3.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	32
3.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	34
3.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	36
3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ	37
3.4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ	38
3.4.2 ΕΚΘΕΣΗ.....	39

3.4.3 ΕΚΘΕΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ή ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ	40
3.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	40
3.5.1 ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	44
4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	45
4.2 Ο ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΝΟΜΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ.....	51
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	51
5.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	52
5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	53
5.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	61

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.» (Παπαλεξανδρή, 2013)

Συγκεκριμένα, στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων. Με βάση τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, λόγω της οικονομικής κρίσης, σκοπός της αξιολόγησης, πρέπει να είναι η ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του Δημόσιου και των λοιπών φορέων του Δημοσίου Τομέα.

Η παρούσα εργασία αποτυπώνει την σημαντικότητα της απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα και πως αντιμετωπίζεται μέχρι σήμερα από τους υπαλλήλους. Η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια, ξεκινώντας με μια γενική θεωρητική ανάλυση για την αξιολόγηση της απόδοσης, συνεχίζοντας με ένα θεωρητικό μέρος για την αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα και κλείνοντας με μια έρευνα μέσω ερωτηματολογίου για την αποδοτικότητα του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων στον δημόσιο τομέα σήμερα. Συγκεκριμένα:

Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια μικρή ιστορική αναδρομή στο πως η Διοίκηση Προσωπικού ξεκίνησε να θεωρείται ένα αναπόσπαστο κομμάτι στην ζωή του ανθρώπου. Παρουσιάστηκαν μια «ποικιλία ορισμών» τονίζοντας την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την περιγραφή των κύριων λειτουργιών και την οργάνωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επικεντρωθήκαμε στην έννοια και το περιεχόμενο της αξιολόγησης. Αναλύονται οι στόχοι της αξιολόγησης, η διαδικασία και ο σχεδιασμός της αξιολόγησης όπως επίσης και τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας αυτής για τον οργανισμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε περιγραφή και ανάλυση των κυριότερων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων διαχωρίζοντας τις μεθόδους σε τέσσερις ομάδες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, ξεκινώντας με μια μικρή ιστορική αναδρομή εφαρμογής μεθόδων αξιολόγησης αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα. Το κεφάλαιο θα ολοκληρωθεί με την παρουσίαση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διενεργήθηκε στην Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Δ.Ο.Υ στον Νόμο Ηρακλείου Κρήτης. Παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή. Η εργασία θα ολοκληρωθεί με την παρουσίαση των συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε στις αρχές του εικοστού αιώνα ως επιστήμη και ως οργανωμένη δραστηριότητα. Καθώς οι άνθρωποι χρειάστηκαν στην καθημερινότητα τους να συντονίσουν τη δράση για ένα κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να συντονίσουν τα καθήκοντα τους και να αποφασισθεί ποιος θα κάνει τι. Ο πρώτος ο οποίος απέδειξε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να εκτελείται μια εργασία ήταν ο Frederick Taylor στα τέλη του 1800. Πρόκειται για μια «διαδικαστική» προσέγγιση του ρόλου και του σκοπού του μάνατζμεντ που διαμορφώθηκε από τις ανάγκες για τυποποίηση και εξειδίκευση των παραγωγικών μέσων. Ειδικότερα, ο Taylor υποστήριζε ότι «οι μεγάλες βασικές αρχές» του «επιστημονικού μάνατζμεντ» θα πρέπει να είναι:

- Η αντικατάσταση των εμπειρικών μεθόδων από μια επιστήμη της εργασίας για την επίτευξη μέγιστων στόχων.
- Η επιστημονική επιλογή και εξέλιξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης σε συγκεκριμένη εργασία.
- Η αλληλεξάρτηση των διοικητικών στελεχών που προγραμματίζουν και εποπτεύουν και των εργαζομένων που εκτελούν την εργασία.
- Ο καταμερισμός εργασίας και υπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων και του μάνατζμεντ.

Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και τους εργαζομένους (Χαραλαμπίδης, 2007).

Στην συνέχεια, κατά την δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή Ανθρώπινων Σχέσεων, στρέφοντας την προσοχή τους στον ανθρώπινο παράγοντα. Συγκεκριμένα μελέτησε διάφορα θέματα, όπως τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και τέλος

υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Όλα τα παραπάνω έδωσαν την ώθηση στις επιχειρήσεις να ενδιαφερθούν περισσότερο για τις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο, θεσπίζοντας κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, προσθέτοντας και παροχές όπως φαγητό σε μειωμένη τιμή.

Το 1950 εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Η δεκαετία εκείνη ήταν σημαντική καθώς μελετήθηκαν θέματα που αφορούσαν την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Το 1980, αναπτύχτηκε μια νέα προσέγγιση η οποία αντιμετωπίζει το «*προσωπικό όχι ως κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο*». Η έννοια αυτή αναφέρεται στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων η οποία στηρίζεται στην ιδέα ότι πρέπει να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και τον δύο πλευρών. Επίσης, να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης. Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης και να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ο στόχος της για την επιχείρηση πρέπει να είναι η εξασφάλιση ενός έμπιστου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές της είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική.
- Βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης (Κανελλόπουλος, 2002).

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

- Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Η Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στο εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.
- Η Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης – οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
 - Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
 - Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης (Στόφορος, 2012).

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Συγκεκριμένα για τον Jackson και Schuler (2000), άνθρωποι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

1.3 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ένα αναπόσπαστο κομμάτι για μια επιχείρηση. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον επιχειρηματικό κόσμο ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν δραστικά μέτρα δείχνοντας το ενδιαφέρον τους όχι μόνο στο τμήμα προσωπικού αλλά και στο υπόλοιπο κομμάτι των εργαζομένων, δηλαδή από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτατα στρώματα.

Για κάθε τμήμα μιας επιχείρησης υπάρχουν κάποιοι βασικοί στόχοι. Έτσι και για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων βασικοί στόχοι είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η επίλυση των διαφόρων προβλημάτων του προσωπικού αλλά και η επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής. Επιπρόσθετα, προτεραιότητα είναι η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, όπου είναι υποχρεωμένο να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία, όπως επίσης τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, τη σωστή επιλογή των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους αποτελούν καθήκοντα μεγάλης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Παλαιότερα ο ρόλος της υπηρεσίας προσωπικού ήταν απλά να μεταβιβάζει μηνύματα και εντολές από την μεριά των εργαζομένων προς την διοίκηση και αντίστροφα. Σήμερα η ευθύνη της υπηρεσίας αυτή διαφοροποιήθηκε από τον ρόλο του «μεσολαβητή» στον ρόλο του «εκτιμητή, συμβούλου» έχοντας ως αρμοδιότητα τις ακόλουθες λειτουργίες οι οποίες σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού:

- Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Αξιολόγηση και έλεγχος της επίδοσης των εργαζομένων.
- Αμοιβή των εργαζομένων.

- Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων.
- Εργασιακές σχέσεις (Πορφυρίδης, 2012).

Ο προγραμματισμός θεωρείται μια από τις βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μέσω αυτού, κάθε επιχείρηση μπορεί να στελεχώσει το προσωπικό της με τον καλύτερο τρόπο αναλύοντας την εργατική δύναμη της περιοχής της επιχείρησης (προσφορά εξωτερικού περιβάλλοντος) καθώς και τα χαρακτηριστικά της, όσο και τις αναμενόμενες μεταβολές του προσωπικού της τα προσεχή χρόνια (προσφορά εσωτερικού περιβάλλοντος).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει επίσης και την επιλογή του προσωπικού καθώς η προσέλκυση ικανών υποψηφίων για εργασία σχετίζεται άμεσα με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας. Στόχος της διοίκησης είναι η επιλογή ικανών ατόμων για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιλογή του προσωπικού είναι πολλαπλοί μα οι βασικότεροι είναι οι εξής: μια βασική μέθοδος για την επιλογή του προσωπικού είναι μέσω των Βιογραφικών σημειωμάτων. Είναι ένα στοιχείο το οποίο ζητείται πριν την συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενο του συζητείται κατά τη διάρκεια της. Με την συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στα αρμόδια με τις προλήψεις άτομα να γνωρίσουν τον υποψήφιο με προσωπική επαφή και να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον υποψήφιο. Μια επιπλέον μέθοδος είναι οι πληροφορίες από τρίτους οι οποίοι παρέχουν τη δυνατότητα πρόσληψης ατόμων με δοκιμασμένες ικανότητες. Επίσης οι διαγωνισμοί είναι ένας συνηθισμένος τρόπος επιλογής όταν πρόκειται για επιλογή μεγάλου αριθμού προσωπικού. Τέλος θα αναφέρουμε και τις αγγελίες οι οποίες είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη προσωπικού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντά, 2006).

Μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εκπαίδευση του προσωπικού καθώς τους δίνεται η ευκαιρία να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να βελτιώσουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλωθούν οι ηγετικές τους ικανότητες. Θεωρείται μια ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Φυσικά το προσωπικό δεν πρέπει μόνο να εκπαιδεύεται αλλά και να αξιολογείται. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση ενός έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Πρόκειται για μια διαδικασία

ενημέρωσης των εργαζομένων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής την οποία θα ασχοληθούμε αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια. Επίσης η απόδοση μιας δίκαιης αμοιβής αποτελεί μέσο υποκίνησης για τον εργαζόμενο προκειμένου να εργάζεται αποτελεσματικά. Για την διαμόρφωση μιας πολιτικής αμοιβών μια επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως τις κυβερνητικές πολιτικές, τα συνδικάτα, κ.α. και τους εσωτερικούς παράγοντες όπως η οργανωτική κουλτούρα, η διαπραγματευτική δύναμη των σωματείων κ.α.

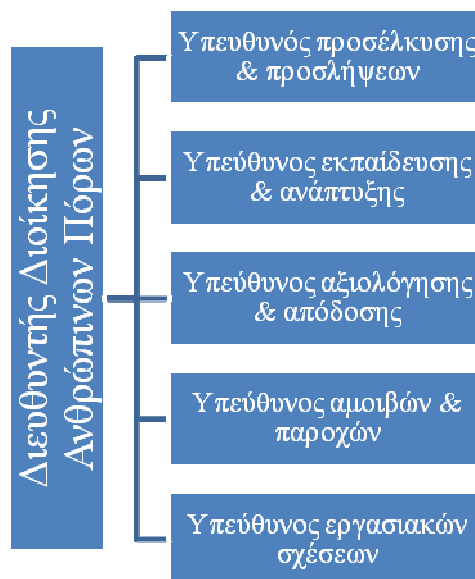
Επίσης ένας σημαντικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των επαγγελματικών ατυχημάτων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Αν δεν υπάρχει ένα σταθερό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, τότε μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση των εργαζομένων αλλά και η υποκίνηση του, μιας και αναφέραμε προηγουμένως ότι η ασφάλεια είναι μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου και αν την εξασφαλίσει δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά.

1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαφέρει κυρίως ανάλογα με το μέγεθος της και την εμπλοκή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό των στελεχών γραμμής. Σε μερικές επιχειρήσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι πολύ εξελιγμένες, σε άλλες όμως ακολουθούνται πρότυπα του παρελθόντος (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

1.4.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στις μικρές επιχειρήσεις συνήθως τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων την αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Στην περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων, η οργάνωση είναι ίδια με αυτή των μικρών, μόνο που οι μεγάλες εταιρείες παρέχουν οδηγίες, έτοιμες φόρμες αξιολόγησης και διαχειρίζονται κεντρικά την μισθοδοσία. Μια επιχείρηση που διαθέτει πάνω από 200 εργαζόμενους συνήθως οργανώνουν αυτόματο τμήμα, με ένα στέλεχος και έναν γραμματέα. Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό είναι ακόμα περισσότεροι, λόγω του ότι κάτω από την θέση του διευθυντή υπάγεται ένας υπεύθυνος προσλήψεων, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές. Η δομή τμήματος ΔΑΠ σε μια μεγάλη επιχείρηση παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 1).



Εικόνα 1: Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002)

Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, πρέπει να κατέχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να διασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης εργασιών και να επισημάνει τις ανάγκες και τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου (Αξιολόγηση προσωπικού ή Απόδοσης, 2006). Το βασικότερο είναι ότι σε ένα καθημερινά μεταβαλλόμενο πλαίσιο κοινωνικής δράσης οι επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύονται με την κατάλληλη στελέχωση ατόμων τα οποία είναι εξειδικευμένα όχι μόνο στις επί μέρους δραστηριότητες, αλλά να έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο αυτό δραστηριοποιείται.

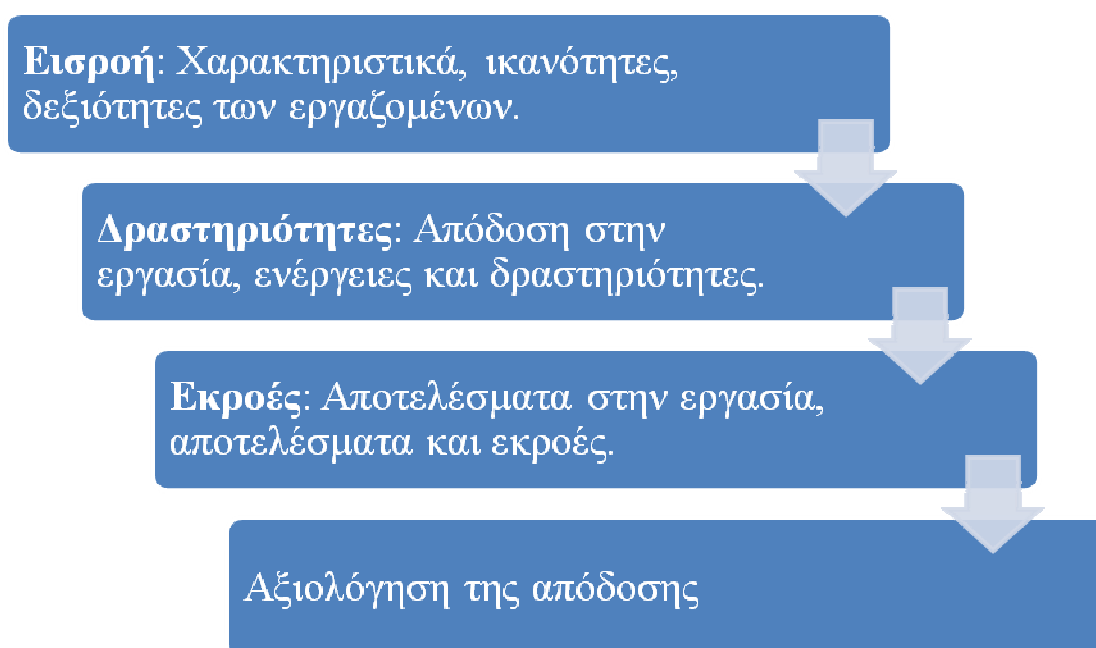
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων απασχολεί τις εργασιακές σχέσεις στο βαθμό και το μέτρο που αυτές ενδιαφέρονται για την όλη διαδικασία ένταξης και απόδοσης του στους χώρους εργασίας. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης, στην εργασία, του κάθε απασχολούμενου. Η αποτελεσματική αξιολόγηση χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες για να μπορέσει να προσδιορίσει πως και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετρείται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης (Ξυροτύρη, Κουφίδου, 2001). Πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες, ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού απασχόλησε αρκετούς ερευνητές οι οποίοι δίνουν διαφορετικές έννοιες ο καθένας. Στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ορίζεται *«ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στη εργασία»*. Επίσης ένας ορισμός εξίσου σημαντικός είναι από τον Osborne και Gaebler (1992) οι οποίοι αναφέρουν ότι *«αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας δεν μπορείς να διακρίνεις την αποτυχία από την επιτυχία»* (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασία τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή γι' αυτό τον λόγο το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης οι μάνατζερ μπορούν να έχουν στην διάθεση τους πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζόμενους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και εκροές (αποτελέσματα). Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία η οποία έχει ως σκοπό να βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, και να επηρεάσει την συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική απόδοση της εργασίας τους (Εικόνα 2).



Εικόνα 2: Αξιολόγηση Απόδοσης (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Από την στιγμή, που ένα άτομο προσληφθεί και αναλάβει τη θέση για την οποία προορίζεται, ένα νέο κεφάλαιο ανοίγει για τους ανθρώπους της Διεύθυνσης Προσωπικού. Πως αποδίδει; Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις; Τι προοπτικές έχει; Η ανταπόκριση από μια Διεύθυνση Προσωπικού σε αυτές τις περιπτώσεις προϋποθέτει δύο πράγματα, αφενός ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης (Anderson, 1993) και

αφετέρου μέτρα ενίσχυσης για όσους ξεχωρίζουν σε συνδυασμό με τις διαδικασίες της προνοητικής και σχεδιασμένης ανάδειξης. Έτσι θα καλυφθούν τόσο οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό όσο και οι προσδοκίες των εργαζομένων για εξέλιξη.

Πως αξιολογούμε, όμως, αντικειμενικά και τι μέτρα μπορούμε να πάρουμε για να διαχειριστούμε σωστά τις σταδιοδρομίες των εργαζομένων; Οι επιδιώξεις λοιπόν που εξυπηρετεί με την ύπαρξη του ένα σύστημα αξιολόγησης προσδιορίζονται από τις αρχές που διακατέχεται και από τους στόχους που καλείται να επιτύχει (Μαγγιώρου, Τσατήρης, Χαραλαμπίδης, 1999).

Όσον αφορά στις αρχές, η μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις μας δείχνει ότι πρέπει να χαρακτηρίζονται από:

- Κανόνες αντικειμενικότητας, που επιτρέπουν τη δίκαιη κρίση.
- Συνθήκες διαφάνειας, όπου οι αξιολογούμενοι γνωρίζουν τον τρόπο που θα κριθούν και είναι πληροφορημένοι για το τι ζητείται από αυτούς.
- Προϋποθέσεις επίτευξης της συναίνεσης μεταξύ των κριτών και των κρινόμενων.

Από την στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται μια προσεκτική μέτρηση της απόδοσης και ενέργειες για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων. Οι Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου έχει τους παρακάτω σκοπούς:

- Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας.
- Η ανακάλυψη δυναμικού στους εργαζομένους.
- Ο καθορισμός τη μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου.
- Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας.

- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο.
- Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών.
- Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία.
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η τακτική και συνεπής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζομένου. Το κυριότερο πλεονέκτημα είναι ότι αποτελεί μια δομημένη διαδικασία, που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, και από την πλευρά του προϊστάμενου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των υφιστάμενων και να τις αξιολογήσουν όλες αυτές με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Επίσης αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και γενικότερα να εφαρμόσει τον απαραίτητο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την πλευρά των εργαζομένων, η αξιολόγησή τους προσφέρει την απαραίτητη επαναπληροφόρηση, δηλαδή την ενημέρωσή τους για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η επαναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στον οργανισμό. Η αξιολόγηση του προσωπικού δηλαδή μπορεί να εναρμονίσει τις ενέργειες του εργαζόμενου με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, να προσφέρει ένα μέσο εκτίμησης της συμβολής του κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των εργασιακών στόχων αλλά και να δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τον προγραμματισμό όσο και την εκπαίδευση και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management σε Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών, 2010).

Με βάση τα παραπάνω στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται: η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ' αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία και για τους εργαζόμενους να μάθει πως τον βλέπει ο προϊστάμενος του και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα.

2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Βασικός στόχος της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι να κρίνεται η απόδοσή τους με βάση κατά πόσο είναι σύμφωνη με τους στόχους της επιχείρησης. Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός αλλά θα πρέπει να δείχνει που βρισκόμαστε σε σχέση με τους στόχους μας και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι σημαντικές όχι μόνο για τον επόπτη αλλά και για τον ίδιο τον υπάλληλο, ο οποίος πρέπει να ενημερώνεται για να μπορεί να καταλάβει αν πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές του σε κάποιον τομέα (Κανελλόπουλος, 1990). Για τον λόγο αυτό η αξιολόγηση δεν πρέπει να βασίζεται σε τυπικές διαδικασίες μα θα πρέπει να είναι ένα στάδιο της γενικότερης λειτουργίας της απόδοσης. Φυσικά για να γίνει μια πλήρης αξιολόγηση υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες.

Με βάση τα παραπάνω η δημιουργία μιας σωστής διαδικασίας αξιολόγησης βασίζεται σε μια σειρά διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες (Ξυροτύρη, Κουφίδου, 2001):

- **Η ανάλυση του έργου μια συγκεκριμένης θέσης (job analysis).** Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολόγησης για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από τον εργαζόμενο. Μια τέτοια μελέτη αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η

κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς.

- **Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων.** Επιτυχημένη εκτέλεση έργου σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς, που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατά εκτίμηση ή ανάλογα με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.
- **Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων,** υιοθετώντας ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης. Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατό να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε, διακρίνονται σε δυο κατηγορίες:
 - Τα ασταθή σφάλματα (Variable Errors). Αυτά αναφέρονται στη διαφωνία μεταξύ δυο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και στην ασυμφωνία δυο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο.
 - Τα σταθερά σφάλματα (Constant Errors). Αντίθετα με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις «νόθες» ομοιότητες, δηλαδή πολλές φορές ο εκτιμητής έχει την τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του (halo error). Μπορεί επίσης ο εκτιμητής να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, όποτε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα ή σε χαμηλά ή να ακολουθήσει μια μέση λύση. (central tendency).(Μούζα, Λαζαρίδη, 2006)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια δομημένη λειτουργία η οποία πρέπει να είναι σαφές σε όλους, ευθυγραμμισμένη και δομημένη με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστη και

εστιασμένη στους στόχους και τα αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

2.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει:

- 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 (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Πρέπει να επισημάνουμε ότι ουσιαστικός παράγοντας αξιολόγησης των εργαζομένων αποτελεί η ταυτότητα του αξιολογητή. Ο βασικός αξιολογητής του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενος ο οποίος έχει την βασική ευθύνη της διοίκησης του. Με συνεργασία του άμεσου προϊσταμένου και του προϊσταμένου αυτού, εκτιμούν και αξιολογούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου τα οποία παρουσιάζονται σε ένα εγχειρίδιο το οποίο αποτελεί επίσημο εταιρικό κείμενο και περιγράφει λεπτομερέστερα όλα τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης όπως οι στόχοι, αρχές, οδηγίες στοχοθεσίας, ικανότητες, διαδικασίες, ευθύνες κ.τ.λ. Σημαντικό να εμπεριέχει το έντυπο αξιολόγησης το οποίο είναι αυτό που συμπληρώνεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Στο έντυπο αυτό βαθμολογούνται οι επιδόσεις του εργαζομένου στους διάφορους τομείς των καθηκόντων του, όπως και κάποια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, όπως είναι η γνώση του αντικειμένου, η δημιουργικότητα, κ.α. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη βαθμολόγηση μπορεί να είναι αριθμητική, αλφαβητική ή περιγραφική και συμπληρώνεται από τον επόπτη του εργαζομένου και κατά κανόνα, σχολιάζεται από τον προϊστάμενο του επόπτη (Χατζηκίαν, 2010).

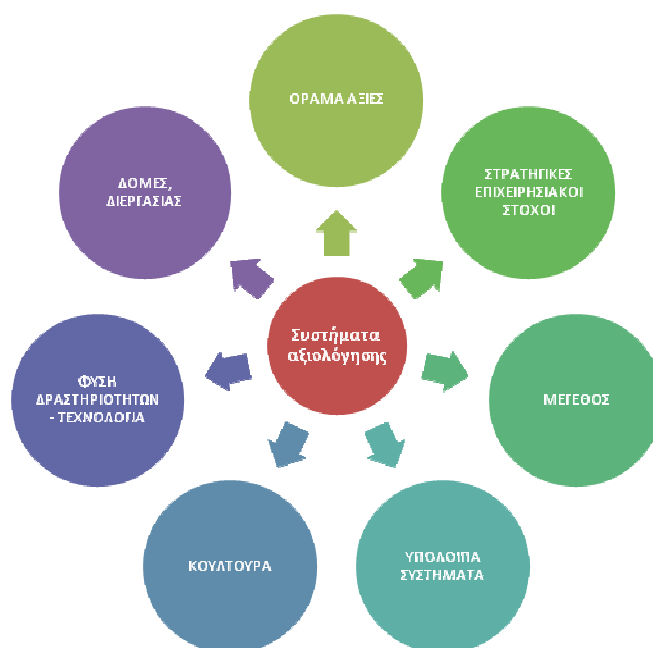
2.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένο με τα χαρακτηριστικά και τα στρατηγικά δεδομένα κάθε επιχείρησης όπως όραμα, επιχειρησιακοί στόχοι, περιβάλλον, τεχνολογία, κουλτούρα και υπόλοιπο σύστημα. Συγκεκριμένα:

- οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να είναι εναρμονισμένοι και να υποστηρίζουν το όραμα και τις βασικές εταιρικές αξίες της επιχείρησης.
- Αν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υποστηρίζει την καινοτομική συμπεριφορά, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, με αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης αυτών.
- Αν η επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος τότε το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να δίνει έμφαση σε κριτήρια όπως η επίτευξη στόχων, εστίαση σε αποτελέσματα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Αν ανταγωνίζεται με βάση τη διαφοροποίηση, στο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να κυριαρχούν κριτήρια όπως εστίαση στον πελάτη, επιχειρηματικότητα και ποιότητα.
- Όταν η φύση των δραστηριοτήτων και η τεχνολογία απαιτεί εργαζόμενους γνώσης, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη των επαγγελματικών γνώσεων.
- Αν οι δομές της επιχείρησης είναι ευέλικτες η αξιολόγηση είναι περισσότερο απαραίτητη αφού οι σχέσεις προϊσταμένων και υφιστάμενων καθώς και το περιεχόμενο των υπευθυνότητων του κάθε εργαζομένου δεν είναι σταθερά.
- Τέλος αν η επιχείρηση δεν διαθέτει συστήματα προγραμματισμού είναι αρκετά δύσκολη η αξιολόγηση με βάση στόχους και αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003) .

Επιπρόσθετα η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται από τον καθορισμό των χρονικών διαστημάτων αυτής. Πρέπει να είναι συνεχής και να μην θεωρείται ένα απομονωμένο γεγονός.

Για να είναι λοιπόν αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης και να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάσει του οποίου θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση (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 (πως αξιολογούμε) και θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσον εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί) (Παπαστεφανάκη, 2008). Στην Εικόνα 3 παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικοί παράγοντες με τους οποίους θα πρέπει να εναρμονίζεται το σύστημα αξιολόγησης.



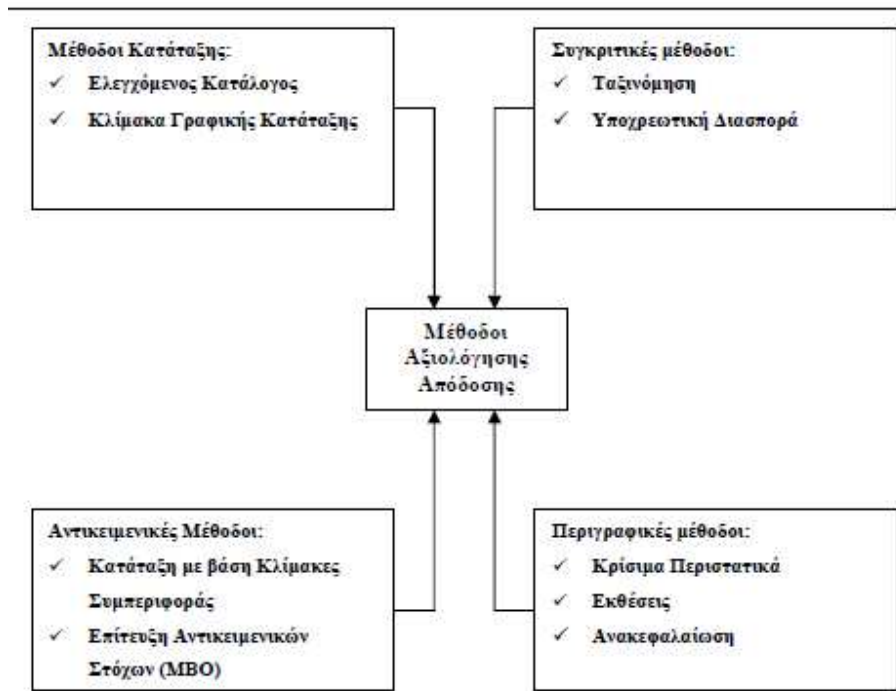
Εικόνα 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης (Πηγή: Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα καθώς κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης . Η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη την επιχειρηματική κουλτούρα και κοινωνικό - συναισθηματικούς παράγοντες όπως αυτοεκτίμηση, οικογενειακά και κοινωνικά δίκτυα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας να επιλεγθεί η κατάλληλη μέθοδος για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Φυσικά οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη το σκοπό της αξιολόγησης.

Αν ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή θεωρούνται σημαντικές οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, αν ο σκοπός είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες. Υπάρχουν περιπτώσεις που η επιλογή της μεθόδου αποφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην αξιολόγηση καθώς οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. «Η διστακτικότητα αυτή τους ανακύπτει διότι δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους, ή επειδή αισθάνονται ότι ανώτεροι τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δικές τους ικανότητες όπως ακριβώς εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους, ή ακόμα επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση ή στους ίδιους τους εργαζομένους» (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Είναι σημαντικό λοιπόν να γίνεται σωστή επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης και να γίνεται σωστή εκπαίδευση των μελών του εποπτικού προσωπικού προκειμένου να δημιουργείται ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα (Smith, 2001).

Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται ποικίλοι τρόποι κατάταξης των μεθόδων αξιολόγησης. Ο Mathis και Jackson (2000) ταξινομούν τις μεθόδους σε τέσσερις μείζονες ομάδες, όπως φαίνεται στην Εικόνα 4.



Εικόνα 4: Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης (Πηγή: Mathis και Jackson, 2000)

3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Η απλούστερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι μέθοδοι κατάταξης. Σε αυτή την περίπτωση αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζομένου με την αντίστοιχη των συναδέλφων του, ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση αυτά τα πρότυπα. Χρειάζεται μόνο ο διευθυντής (προϊστάμενος), ο οποίος σημειώνει την απόδοση του εργαζομένου σε ειδική φόρμα χωρισμένη σε κατηγορίες απόδοσης. Στις τεχνικές των απολύτων προτύπων απόδοσης ανήκουν οι γραφικές κλίμακες κατάταξης και η σταθμισμένη ελεγχόμενη κλίμακα.

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

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 (Jackson και Schuler, 2003), στοιχείο το οποίο αποδεικνύει ότι παραμένει ίσως η πιο διαδεδομένη τεχνική αξιολόγησης (Πίνακας 1). Με αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσης του χρησιμοποιώντας γραφικές

κλίμακες. Συγκεκριμένα αξιολογεί έναν εργαζόμενο στην ποσότητα και στην ποιότητα της εργασίας και σε μια ποικιλία άλλων παραγόντων, οι οποίοι εξαρτώνται από το είδος της εργασίας, αλλά συνήθως περιέχει και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως αξιοπιστία και ικανότητα συνεργασίας.

Θεωρείται μια μέθοδος αξιολόγησης με πολλά πλεονεκτήματα καθώς είναι σχετικά εύκολη, δομημένη και απλή. Το σημαντικότερο, είναι μια μέθοδος αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογουμένων. Επίσης επιτρέπει την σύγκριση πολλών ατόμων μέσω τις οποίας διαπιστώνονται οι τομείς των κρινόμενων οι οποίοι χρειάζονται ανάπτυξη. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφεται το γεγονός ότι συχνά πολλά χαρακτηριστικά ή παράγοντες αξιολογούνται μαζί ή ότι οι λέξεις οι οποίες περιγράφουν τις κλίμακες έχουν διαφορετική έννοια για διαφορετικούς αξιολογητές (Mathis, Jackson, 2000).

Παράγοντες Απόδοσης	Ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται ανεπαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις της θέσης
Ποιότητα δουλειάς: Ακρίβεια, ικανότητες, προσοχή, τάξη	Σταθερά μη ικανοποιητική	Σποραδικά μη ικανοποιητική	Σταθερά ικανοποιητική	Ορισμένες φορές ανώτερη	Σταθερά ανώτερη
Ποσότητα δουλειάς: παραγωγή - να ληφθούν υπ' όψη όχι μόνο τα τακτικά καθήκοντα, αλλά και η απόδοση σε αναπάντεχα, πρόσθετα καθήκοντα	Σταθερά κάτω από το απαιτούμενο	Συχνά κάτω από το απαιτούμενο	Συνήθως ανταποκρίνεται στο απαιτούμενο	Συχνά υπερβαίνει το απαιτούμενο	Σταθερά υπερβαίνει το απαιτούμενο
Εξάρτηση από προϊστάμενο: υιοθέτηση οδηγιών, σωστές συνήθειες ασφάλειας, πρωτοβουλίες, ακρίβεια και όχι αδικαιολόγητες απουσίες	Χρειάζεται συνεχή επίβλεψη	Χρειάζεται περιστασιακό έλεγχο	Συνήθως μπορεί να του δείξει κανείς εμπιστοσύνη	Χρειάζεται ελάχιστη επίβλεψη	Απόλυτα άξιος εμπιστοσύνης σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα
Διάθεση- 1 Συνεργασία: Στάσεις απέναντι στην επιχείρηση, τη δουλειά και τους συναδέλφους του	Σπάνια συνεργάζεται ή βοηθάει τους άλλους, αδιάφορος	Συχνά μη συνεργάσιμος, πολύ επικριτικός στους άλλους	Γενικά δουλεύει καλά με τους υπόλοιπους, δείχνει ενδιαφέρον	Συχνά δείχνει προθυμία, καλός συνεργάτης	Εξαιρετικό ενδιαφέρον, εμπνέει προθυμία & στους υπολοίπους

Πίνακας 1: Παράδειγμα Γραφικής Κλίμακας Κατάταξης (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

- **Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)**

Σε αυτήν την περίπτωση ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει με ναι ή με ένα όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν την συμπεριφορά του εργαζομένου (Πίνακας 2). Με βάση αυτόν τον κατάλογο ο αξιολογητής έχει την δυνατότητα να κρίνει ποια καλά ή κακά χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο. Το τμήμα προσωπικού βγάζει ένα συγκεντρωτικό πίνακα για την συνολική απόδοση του εργαζομένου, δίνοντας διαφορετική βαρύτητα σε κάθε χαρακτηριστικό. Η μέθοδος αυτή «κατασκευάζεται» από άτομα που ξέρουν καλά την υπό κρίση εργασία (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Και σε αυτή την μέθοδο παρουσιάζονται τρία βασικά μειονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής: α) όπως και στην προηγούμενη μέθοδο, οι λέξεις ή οι αναφορές μπορεί να έχουν διαφορετικές έννοιες, β) οι αξιολογητές έχουν δυσκολίες στο να διακρίνουν τα αποτελέσματα της εκτίμησης εάν χρησιμοποιείται ένας σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου, γ) οι αξιολογητές δεν ορίζουν τα βάρη στους παράγοντες (Mathis, Jackson, 2000).

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
31	Συνήθως ζητάει προτάσεις από υφισταμένους;		
32	Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά;		
33	Δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους του;		
34	Συνηθίζει να υποστηρίζει τους υφισταμένους του;		
35	Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφισταμένων;		
36	Γνωρίζει και προσπαθεί να ακολουθεί τους όρους της σύμβασης		
37	Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό;		
38	Είναι οι χώροι του τμήματός του καθαροί και τακτοποιημένοι;		
39	Δείχνει προτιμήσεις για συγκεκριμένους υφισταμένους του;		
40	Αφιερώνει χρόνο στο να ακούει τα προβλήματα των υφισταμένων του;		
41	Κάνει ή έχει κάνει παρατηρήσεις σε υφισταμένους του δημόσια;		
42	Παραπονιέται για τη συμπεριφορά ανωτέρων του σε υφισταμένους;		
43	Ελέγχει τα συναισθήματά του;		
44	Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες στο τμήμα;		
45	Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες του προϊστάμενου;		
46	Αναγνωρίζει και επαινεί τη σωστή δουλειά;		
47	Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο τμήμα;		
48	Κάνει λάθη;		

Πίνακας 2: Παράδειγμα Σταθμισμένου Καταλόγου (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ

Ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures) είναι γενική και ουσιαστικά γίνεται μια σύγκριση του προσώπου με άλλα. Οπότε η αξιολόγηση είναι γενική στην προσπάθεια της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου. (Πορφυρίδης, 2011).

Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

1. **Κατάταξη (Ranking)**. Με αυτό τον τρόπο ο αξιολογητής μπορεί να συγκρίνει δύο ή περισσότερους εργαζόμενους μεταξύ τους. Η διαδικασία χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις, δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλούς χρηματικούς πόρους. Ο επόπτης τοποθετεί τους εργαζόμενους σε μια σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο, όσον αφορά τη συνολική τους απόδοση. Μετά την ανάλογη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, αυτοί βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος}, κλπ). Ορισμένοι επαγγελματίες του χώρου επισημάνουν ότι για να εφαρμοστεί μια συγκριτική μέθοδος θα πρέπει να υπάρχει και η συγκατάθεση των αξιολογούμενων (Jackson, Schuler, 2003).
2. **Κατάταξη σε ζευγάρια**. Σε αυτή την μέθοδο οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζεύγη και κάθε φορά για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης. Αν σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζόμενους, όπως Α, Β, Γ και Δ, θα έχουμε τους ακόλουθους συνδυασμούς, ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Με βάση αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και ο προϊστάμενος αξιολογεί ποιος είναι κάθε φορά καλύτερος ανά ζευγάρι. Αυτός που επιλέγεται ως ο καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται και πρώτος (Jackson, Schuler, 2003).
3. **Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution Method)**. Σε αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής θα πρέπει να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κάθε μια από ορισμένες κατηγορίες απόδοσης (Πίνακας 3). Για την σωστή εφαρμογή ο αξιολογητής μπορεί να δημιουργήσει πέντε

κατηγορίες απόδοσης έτσι ώστε τα αποτελέσματα να δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα. Η μέθοδος αυτή προσφέρει και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα ένα πλεονέκτημα είναι ότι περιλαμβάνει συγκρίσεις με διάφορους παράγοντες απόδοσης, ενώ σύμφωνα με τις θεωρίες του Dessler (2000) είναι ένας αμφισβητούμενος τρόπος αξιολόγησης καθώς δημιουργεί συχνά προβλήματα για τους αξιολογητές οι οποίοι πιστεύουν ότι το πλαίσιο απόδοσης των εργαζομένων που πρέπει να αξιολογηθούν δεν πρέπει να συντάσσεται στα προκαθορισμένα ποσοστά (Jackson, Schuller, 2003)

Επίπεδο Απόδοσης	Ποσοστό Κατάταξης
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
Επίπεδο 3. Ο εργαζόμενος έχει ένα συνολικά καλό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου
Επίπεδο 4. Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου
Επίπεδο 5. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση	10% του συνόλου

Πίνακας 3: Παράδειγμα υποχρεωτικής διασποράς (Πηγή: Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999)

3.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι αντικειμενικές μέθοδοι δημιουργήθηκαν σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες οι οποίες παρουσιάζονται σε προηγούμενες μεθόδους. Χρησιμοποιούν αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς, οι οποίες βοηθούν στην υπερπήδηση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τις άλλες μεθόδους. Οι αντικειμενικές μεθόδους σε αντίθεση με τις υποκειμενικές στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζομένους στην παραγωγή.

Στην πράξη μια μέθοδος αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιεί και αντικειμενικά (ποσοτικά) και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια για να είναι πλήρης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Από τις συνηθέστερες ομάδες αυτών των μεθόδων είναι η κατάταξη, με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale) είναι η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives - MBO) και (Mathis, Jackson, 2000). Επίσης σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται και οι μέθοδοι αξιολόγησης όπως η μέτρηση παραγωγής, οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες, τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και η μέτρηση της απόδοσης (Παπαστεφανάκη, 2006).

Πριν προχωρήσουμε σε βαθύτερη ανάλυση των παραπάνω μεθόδων αξιολόγησης, θα κάνουμε μια μικρή αναφορά στις επιπλέον μεθόδους. Συγκεκριμένα:

- **Μέτρηση παραγωγής:** η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο σε βιομηχανίες καθώς μετράει την παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου, δηλαδή τον αριθμό των έτοιμων προϊόντων που έχει παράγει ένας εργαζόμενος, τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων και οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής.
- **Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:** Με την μέθοδο αυτή ορίζεται ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, δηλαδή των όγκο των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε και με βάση αυτό αξιολογείται. Αν η απόδοση του είναι αποδεκτή και υπερβαίνει το καθορισμένο επίπεδο ανταμείβεται με bonus.
- **Προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου:** Σε αυτή την μέθοδο θεωρούνται καθοριστικά στοιχεία για την αξιολόγηση ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων ή ακόμα και πειθαρχικές ποινές που έχει δεχθεί ο εργαζόμενος.
- **Μέτρηση της αποτελεσματικότητας:** Η μέθοδος αυτή αξιολογεί την ικανότητα του εργαζομένου στο να είναι μέγιστα αποτελεσματικός κατά την εργασία κάτω από πειραματικές ελεγχόμενες συνθήκες. Είναι μια μέθοδος η οποία μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα του εργαζομένου αφού αν ένας

εργαζόμενος γνωρίζει ότι πρέπει να αξιολογηθεί προσπαθεί να αποδώσει το μέγιστο.

- **Μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:** Η αξιολόγηση των στελεχών μιας επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνει και αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος κ.α. (Παπαστεφανάκη, 2006).

3.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μέθοδος «Behaviourally Anchored Rating Scales – B.A.R.S. και Behavioural Observation Scales – B.OB.S», θεωρείται πιο λεπτομερής και αντικειμενική καθώς αξιολογεί τον εργαζόμενο βασίζομενη σε παραδείγματα επαγγελματικής συμπεριφοράς τα οποία αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης (Πίνακας 4).

Η ανάπτυξη της μεθόδου αυτής είναι χρονοβόρα καθώς η προετοιμασία και η εφαρμογή της διαχωρίζει τους εργαζομένους σε διάφορες ομάδες οι οποίες έχουν διαφορετικές εργασίες:

- Μια ομάδα εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια θέση.
- Μια άλλη ομάδα παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών.
- Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κρίσιμο περιστατικό σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη
- Μια τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθησαν σε κατηγορίες. Σαν τελικό βήμα, οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Παραδείγματα συμπεριφοράς κατά την εξυπηρέτηση πελατείας (κλίμακα B.A.R.S.)	Βαθμοί
Ο εργαζόμενος συχνά κάνει τηλέφωνο για χάρη του πελάτη, προκειμένου να βρει σε ποιο γραφείο πρέπει να απευθυνθεί ο δεύτερος, ακόμη κι αν αυτό δεν αποτελεί καθήκον της θέσης του	5
Συχνά αφιερώνει πολλή ώρα στον πελάτη προκειμένου να φτάσει στη ρίζα ενός πολύπλοκου προβλήματος	4
Συνήθως διατηρεί την ψυχραιμία του όταν συναλλάσσεται με έναν εκνευρισμένο πελάτη	3
Αν η λύση στο πρόβλημα του πελάτη δεν είναι άμεσα επιτεύξιμη, συχνά ισχυρίζεται ότι δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες	2
Κάποιες φορές αγνοεί πελάτες που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, ακόμη κι αν δεν είναι απασχολημένος	1
Συστηματικά αφήνει τους πελάτες να περιμένουν και απαντά με φράσεις όπως 'δεν είμαι υποχρεωμένος να το ξέρω αυτό'	0

Πίνακας 4: Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς - Behaviourally Anchored rating Scales – B.A.R.S (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Και σε ένα άλλο παράδειγμα

Παραδείγματα αξιολόγησης συμπεριφοράς για στυλ ηγεσίας προϊσταμένων (κλίμακα B.O.B.S.)
Παρέχει βοήθεια, καθοδήγηση και εκπαίδευση ώστε οι υπάλληλοι να βελτιώνονται Σχεδόν ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν πάντα
Εξηγεί στους υπάλληλους τι αναμένεται από αυτούς, ώστε να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους Σχεδόν ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν πάντα
Εμπλέκεται στην εργασία των υπαλλήλων του μόνο για να την ελέγξει Σχεδόν ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν πάντα
Συμβουλευέται τους συνεργάτες και υφιστάμενούς του για ιδέες που θα βελτιώσουν τη δουλειά τους Σχεδόν ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν πάντα
Επαινεί τους υφιστάμενούς του για ότι κάνουν καλά Σχεδόν ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν πάντα
Εμπιστεύεται σημαντικές πληροφορίες στους υφιστάμενούς του Σχεδόν ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν πάντα
Βάσει της συνολικής βαθμολογίας του ο αξιολογούμενος κατατάσσεται στις κατηγορίες 6-11 =κάτω του μετρίου 12-17 =μέτρια 18-23 =καλή απόδοση 24-29 =πολύ καλή 30+ =εξαιρετική

Πίνακας 5: Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς - Behavioural Observation Scales – B.O.B.S (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Πρέπει να αναφέρουμε ότι εκτός από τις παραπάνω μεθόδους οι επιχειρήσεις απασχολούν και εργασιακούς ψυχολόγους για να αξιολογήσουν την απόδοση ενός εργαζόμενου. Οι πληροφορίες συλλέγονται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων με τους προϊσταμένους. Με βάση τα αποτελέσματα οι ψυχολόγοι μπορούν να έχουν μια εικόνα στην μελλοντική απόδοση των εργαζομένων. Μάλιστα στις εκτιμήσεις αυτές βασίζονται οι αποφάσεις για μελλοντικές προαγωγές και για την εκπαίδευση των ατόμων.

Επιπλέον για την επιλογή του προσωπικού και την αξιολόγηση τους χρησιμοποιούνται Κέντρα Αξιολόγησης. Συνήθως η επιλογή των Κέντρων Αξιολόγησης γίνεται για την αξιολόγηση των ανωτέρων στελεχών. Στα Κέντρα αυτά διενεργούνται αξιολογήσεις βάση προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συμμετέχουν σε επιχειρηματικά παιχνίδια, ασκήσεις λήψης αποφάσεων προκειμένου να αξιολογηθούν. Η διαδικασία αυτή διαρκεί περίπου δύο με τρεις ημέρες κατά τις οποίες τα στελέχη απέχουν από τον χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα βοηθούν τους αξιολογητές στο να καθοδηγήσουν την επιχείρηση σχετικά με την εξέλιξη και ανάπτυξη των στελεχών (Παπαστεφανάκη, 2006).

3.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η πρώτη εμφάνιση της μεθόδου ήταν κατά την δεκαετία του 1950 από τον θεωρητικό Peter Drucker. Στόχος του ήταν να μετρήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων με την εξέταση του βαθμού στον οποίο οι προκαθορισμένου στόχοι εργασίας έχουν επιτευχθεί (Κανελλόπουλος, 1991).

Η Διοίκηση Δια Στόχων (Management By Objectives – MBO) στηρίζεται στην αρχή ότι θα πρέπει να ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο και ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμμετέχει ουσιαστικά στον προσδιορισμό των στόχων αυτών. Σε τακτά χρονικά διαστήματα ο υπεύθυνος του τμήματος ενημερώνει

τον εργαζόμενο για την απόδοση του, για τις ελλείψεις και τις δυνατότητες και αν είναι αναγκαίο αναπροσαρμόζονται οι στόχοι. Αν ο εργαζόμενος γνωρίζει ποιες είναι οι δυνατότητες του, είναι φυσικό να προσπαθεί για να προσαρμόσει την συμπεριφορά και την δράση του με βάση τους στόχους της επιχείρησης. Σκοπός δηλαδή είναι να εντοπίζονται έγκαιρα οι ανάγκες και οι αδυναμίες του εργαζομένου, συχνά με πρωτοβουλία του ίδιου, ώστε να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσυμφωνημένοι στόχοι (Παπαστεφανάκη, 2006).

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο στα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη και αποτελείται από έξι βασικά βήματα (Byars, Rue, 2003):

- Καθιέρωση έκθεσης, η οποία καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους για την εργασία που πρέπει να ολοκληρώσει ο εργαζόμενος.
- Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης.
- Παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.
- Μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
- Διορθωτικές δράσεις όταν είναι απαραίτητο.
- Καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από όλες της διευθύνσεις της επιχείρησης και φυσικά για να είναι αποτελεσματική πρέπει να ορίζονται εξ' αρχής οι στόχοι και τα κριτήρια αξιολόγησης έτσι ο εργαζόμενος να μπορεί να επικεντρωθεί στις προσπάθειες του και να προάγει την αυτοαξιολόγηση.

3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

Η κατηγορία αυτή απευθύνεται στους διευθυντές και στους ειδικούς ανθρώπινων πόρων. Αυτές οι μέθοδοι τεκμηριώνονται μέσω μιας έκθεσης στην οποία

παρουσιάζονται όλες οι πληροφορίες σχετικές με την αξιολόγηση. Διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, όπως η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών, της έκθεσης και της ανακεφαλαίωσης και περιγράφουν κυρίως τις δραστηριότητες ενός εργαζόμενου παρά δείχνουν την τρέχουσα κατάσταση (Mathis, Jackson, 2000).

3.4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου εξαρτάται από την συμπεριφορά του στην εργασία και φυσικά από το πόσο ικανοποιητική είναι. Το σύνολο των αποτελεσμάτων υποδεικνύουν κατά πόσο η απόδοση του είναι βελτιωμένη και κατά πόσο ανεπαρκής και αν έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του τμήματος, είτε θετικές είναι, είτε αρνητικές. Αυτές οι ενέργειες ονομάζονται κρίσιμα περιστατικά (Critical Incidents) και πρέπει να καταγράφονται σε γραπτά αρχεία (Byars, Rue, 2003).

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου τα οποία συνδέονται με την εργασία του, και για την αναθεώρησή τους σε εύθετο χρόνο. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

Πρέπει να αναφέρουμε ότι κρίσιμα γεγονότα είναι ενέργειες του εργαζομένου οι οποίες πραγματικά κάνουν την απόδοση του εξαιρετικά αποτελεσματική ή εξαιρετικά ανεπιτυχή (Κανελλόπουλος, 1979). Με αυτήν την μέθοδο, η αξιολόγηση είναι πιθανότερο να καλύψει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και να χρησιμοποιηθεί με άλλες μεθόδους για να τεκμηριώσει του λόγους για τους οποίους ένας εργαζόμενος εκτιμήθηκε με έναν ορισμένο τρόπο (Κανελλόπουλος, 1979). Επίσης η διατήρηση του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα στο τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο αξιολογητής πρέπει να παίρνει σημειώσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα και αυτό μπορεί να είναι χρονοβόρο. Επίσης η μέθοδος αυτή μπορεί να οδηγήσει σε τριβή τον διευθυντή με τους

εργαζόμενους καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται εξαιρετικά ανήσυχοι για την έκθεση που ετοιμάζει για την συμπεριφορά τους (Mathis, Jackson, 2000).

3.4.2 ΕΚΘΕΣΗ

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης του εργαζομένου, ο αξιολογητής γράφει μια σύντομη έκθεση (Essay), με την οποία περιγράφει την απόδοση του κάθε εργαζομένου κατά την διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Mathis, Jackson, 2000). Η έκθεση επικεντρώνεται στην περιγραφή των συγκεκριμένων δυνατών και αδύνατων σημείων στην απόδοση εργασίας. Προτείνει επίσης τα σχέδια δράσης (Κανελλόπουλος, 1991).

Η μέθοδος αυτή εστιάζει στην ακραία συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία και όχι στην καθημερινή απόδοση. Μπορεί όμως τα αποτελέσματα να μην δίνουν καθαρή εικόνα για την τρέχουσα κατάσταση του αξιολογούμενου λόγω του ότι ο αξιολογητής μπορεί να διαθέτει υψηλή ικανότητα γραψίματος έτσι ώστε να παρουσιάσει έναν μέτριο εργαζόμενο να φαίνεται καλύτερος από το πραγματικό. Έτσι οι εκθέσεις αξιολόγησης είναι δύσκολο να συγκριθούν επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια (Byars, Rue, 2003). Επίσης για να αποφευχθούν ορισμένα λάθη, όπως η παραποίηση της αξιολόγησης πριν την τελική έγκριση εφαρμόζεται και η μέθοδος «Έκθεση Ειδικού ή Ανακεφαλαίωσης» (Κανελλόπουλος, 1991). Κατά τον Κανελλόπουλο (1991) η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών και όχι για την αξιολόγηση απλών εργαζομένων, διότι η εργασία τους είναι πολύ πιο δύσκολο να καθοριστεί ώστε να είναι ευκολότερη η χρησιμοποίηση περισσότερο αναλυτικών συστημάτων αξιολόγησης.

3.4.3 ΕΚΘΕΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ή ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ

Η αξιολόγηση σε αυτή την περίπτωση μπορεί να γίνει και από το τμήμα ανθρωπινού δυναμικού ή επίσης από έναν εξωτερικό συνεργάτη. Δηλαδή η μέθοδος - Field review - βασίζεται στο ποιος θα είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και όχι για την μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί. Ο εξωτερικός συνεργάτης πριν παρουσιάσει την τελική έκθεση του, ερωτά τον διευθυντή για την απόδοση του κάθε εργαζομένου. Βασικό στοιχείο αυτής της μέθοδο είναι ότι ο εξωτερικός συνεργάτης γνωρίζει αρκετά για την εργασία για να βοηθήσει τους προϊστάμενους δίνοντας τους περισσότερο ακριβείς και αληθείς αξιολογήσεις.

Ο μεγαλύτερος περιορισμός είναι ότι ο εξωτερικός συνεργάτης έχει πολύ έλεγχο πάνω στην αξιολόγηση, επιπλέον είναι μέθοδοι χρονοβόροι και ειδικά αν οι αξιολογούμενοι είναι πολλοί (Mathis, Jackson, 2000).

3.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εκτέλεση ενός έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Πρόκειται για μια διαδικασία όχι μόνο συλλογής πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης αλλά και ενημέρωσης των εργαζομένων και των στελεχών για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων με στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Πολλές φορές όμως η αξιολόγηση αντιμετωπίζει δυσκολίες σε μερικά σημεία όπως:

- **Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα:** Συχνά η διαδικασία σχεδιασμού ενός συστήματος αξιολόγησης είναι λανθασμένη γιατί δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά. Τέτοια προβλήματα είναι πιθανόν να υπάρχουν όταν χρησιμοποιούνται διαφορεόμενα και υποκειμενικά κριτήρια. Επίσης παρουσιάζονται όταν οι προϊστάμενοι δεν κάνουν πραγματική αξιολόγηση

αλλά συμπληρώνουν τυφλά το έντυπο, όποτε να εμφανίζονται πολύ συχνότερα σφάλματα.

- **Ακριβής ορισμός των παραγόντων αξιολόγησης.** Σημαντικό επίσης στοιχείο για τον σωστό σχεδιασμό της διαδικασία αξιολόγησης είναι ο καθορισμός παραγόντων που θα ληφθούν υπόψη ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζόμενου.
- **Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης.** Ο μοναδικός φόβος ενός εργαζόμενου για την αξιολόγηση είναι η υποκειμενικότητα των βαθμολογητών, δηλαδή κατά πόσο οι αξιολογητές είναι διαφανείς και αξιολογούν με αξιοκρατία.
- **Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.** Η πολλαπλή χρήση αποτελεσμάτων έχει δείξει με τον χρόνο ότι μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα γιατί τα αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

3.5.1 ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές αιτίες πιθανών λαθών κατά την διαδικασία αξιολόγησης. Μια από τις σημαντικότερε αιτίες είναι ο ίδιος ο αξιολογητής. Λάθη αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν τόσο κατά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης όσο και κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Συγκεντρωτικά μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε ως εξής (Mathis και Jackson, 2000):

- **Λάθος διαφοροποίησης κριτηρίων.**

Ο αξιολογητής πρέπει να αξιολογεί κάθε εργαζόμενο με βάση τα ίδια κριτήρια οι οποίοι εκτελούν την ίδια εργασία. Επίσης πρέπει να είναι ικανός να αξιολογεί όλους τους εργαζομένους με τα ίδια κριτήρια και να είναι σε θέση να τα δικαιολογεί σε περίπτωση ερωτημάτων από την μεριά του αξιολογούμενου. Η έλλειψη αντικειμενικότητας είναι ένα ελαττωματικό

στοιχείο της παραδοσιακής μεθόδου οι οποίες έχουν αρχίσει να βελτιώνονται με την χρήση παραγόντων σχετιζόμενων με την εργασία.

- Λάθος κεντρικής τάσης (Central Tendency Error).

Ο αξιολογητής ο οποίος αξιολογεί όλους τους εργαζόμενους σε περιορισμένη κλίμακα καταλήγει σε μια κατανομή μετρήσεων η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες να είναι περιορισμένες. Τα λάθη αυτά προκαλούνται συνήθως από την αποτυχία των αξιολογητών να εκτιμήσουν σωστά και να αξιολογήσουν αντικειμενικά τον εργαζόμενο. Είναι πολύ σημαντικό ο αξιολογητής να είναι σίγουρος για την μέθοδο αξιολόγησης που θα εφαρμόσει, καθώς το λάθος της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και προσοχής από τον προϊστάμενο κατά την αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

- Λάθη αυστηρότητας ή επιείκειας.

Όταν ο αξιολογητής αξιολογεί με επιείκεια τότε σημαίνει ότι οι αξιολογήσεις βρίσκονται προς τα ανώτερα σημεία της κλίμακας. Αντίθετα λάθη αυστηρότητας δημιουργούνται όταν οι αξιολογητές αξιολογούν τους εργαζόμενους όχι τόσο ευνοϊκά όσο δείχνουν οι αποδόσεις τους. Ένα παράδειγμα λαθών που βασίζονται στην επιείκεια είναι οι αξιολογήσεις που αφορούν τους εργαζομένους στον Δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι ο μέσος όρος των μετρήσεων εκτίμησης αντιπροσωπεύει μια εξαιρετική απόδοση η οποία φυσικά δημιουργεί κάποιες αμφιβολίες καθώς είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς ότι όλοι η απόδοση όλων των εργαζομένων είναι εξαιρετική.

- Λάθος γενίκευσης της κρίσης (Halo effect).

Το λάθος αυτό δημιουργείται όταν ο αξιολογητής αξιολογεί έναν εργαζόμενο σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του, εξαιτίας ενός χαρακτηριστικού. Συγκεκριμένα προκύπτει όταν ο αξιολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασισμένος σε γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο. Μια αξιολόγηση η οποία δείχνει ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες

μπορεί να συμβαίνει εξαιτίας του Halo effect. Για την διόρθωση του λάθους είναι σημαντικό να καθοριστούν οι παράγοντες που θα αξιολογηθούν, να αξιολογηθούν στην συνέχεια όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά και να εκπαιδευτούν οι αξιολογούμενοι στην αναγνώριση του προβλήματος (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

- Λάθη ορισμού των Standards αξιολόγησης.

Τα λάθη αυτά προκύπτουν από την διαφορετική σημασία που δίνουν οι αξιολογητές στους όρους που χρησιμοποιούν στην αξιολόγηση. Ορίζοντας όμως το ακριβές νόημα του κάθε όρου και εκπαιδεύοντας τους αξιολογητές είναι εύκολο να αποφευχθούν τα λάθη αυτού του είδους.

- Προσωπικές προκαταλήψεις.

Ένα σημαντικό επίσης λάθος στην αξιολόγηση είναι όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί με βάση τις προσωπικές του αντιλήψεις. Ένας εργαζόμενος μπορεί να αξιολογηθεί θετικά γιατί είναι συμπαθητικός στον αξιολογητή ή για λόγους εσωτερικής πολιτικής. Πρόκειται για τα πιο σύνηθες λάθη καθώς οι προσωπικοί λόγοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κρίση των βαθμολογητών (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Με βάση όλα τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η εφαρμογή σωστών μεθόδων αξιολόγησης απαιτεί από τους αξιολογητές να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί έτσι ώστε να μπορούν να δώσουν ολοκληρωμένη εικόνα για την απόδοση του κάθε εργαζομένου. ***Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε ένα σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης στην εργασία ενός ατόμου ή μιας ομάδας.*** Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί σημαντικούς σκοπούς, πρέπει να είναι διαρκής και να αποτελεί βασική προτεραιότητα για την επιχείρηση. Επίσης παρέχει στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση στοιχεία όσον αφορά την τρέχουσα απόδοση και χρησιμοποιείται ως ενδιάμεσος για να προσδιορίσει τον τύπο ευκαιρίας ανάπτυξης ή οποία είναι ιδανική για τους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Όπως και στις επιχειρήσεις έτσι και στον Δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αποτελεί ή πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των υπευθύνων προσωπικού. Η φράση του Osborne και Gaebler (1992) σχετικά με την σπουδαιότητα των μετρήσεων στη Δημοσία Διοίκηση *«εάν δεν μετράς τα αποτελέσματα, δεν μπορείς να διαχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία»*, αποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο κεφαλαίο σε κάθε οργανισμό αποτελούν οι άνθρωποι που το απαρτίζουν. Και στη δημόσια διοίκηση όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπινους πόρους επισημαίνουμε τον πιο καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους.

Σε αντίθεση με τις διεθνείς εξελίξεις η ελληνική Δημοσία Διοίκηση υπολείπεται σε επίπεδο υιοθέτησης αντίστοιχων μεθόδων μέτρησης – αξιολόγησης. Δεδομένου όμως του υψηλού ελλείμματος και της σημερινής κρίσης, κρίνεται ακόμη πιο επιτακτική ανάγκη βελτιστοποίησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων και της επίτευξης της αποτελεσματικότητας.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση της σημερινής κατάστασης και θα παρουσιάσουμε τι μεθόδους αξιολόγησης χρησιμοποιεί ο δημόσιος τομέας για να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης θα αναλυθούν οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις της εφαρμογής τους. Τέλος θα ολοκληρώσουμε την έρευνα μας παρουσιάζοντας τους λόγους που επιβάλουν την ταχεία προσαρμογή των δεδομένων διοίκησης στο δημόσιο τομέα σε νέες μορφές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, τις ανάγκες για σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και το μελλοντικό μοντέλο αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο το οποίο θα έχει εφαρμογή από το 2013.

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Στο 1850 καταγράφεται το πρώτο εγχείρημα εφαρμογής μεθόδων μέτρησης στο δημόσιο τομέα (Wilcox, Bourne, 2002). Αντικείμενο των συγκεκριμένων μεθόδων ήταν η αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης των δημόσιων οργανισμών. Συγχρόνως με τις μεθόδους λογιστικής κατάστασης υιοθετηθήκαν δείκτες παραγωγικότητας όπως ο αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών ανά δημόσιο υπάλληλο κ.α.

Κατά την διάρκεια της διακυβέρνησης Kennedy στις Η.Π.Α., το Υπουργείο Άμυνας εφάρμοσε μια μέθοδο που αξιολογούσε οικονομικά δεδομένα και στοιχεία στρατηγικής. Η μέθοδος αυτή ονομάστηκε Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS). Στην συνέχεια την δεκαετία του '70, δημόσιοι οργανισμοί που ήδη εφάρμοζαν το Σύστημα Σχεδιασμού, επέλεξαν την μέθοδο Μηδενικής Βάσης (ZBB) (Niven, 2003).

Σταθμό στην διάδοση και εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων που ψηφίστηκε το 1993 και η οποία ουσιαστικά σηματοδότησε την έναρξη του εξωστρεφούς προσανατολισμού της Δημόσιας Διοίκησης (Ζερβόπουλος, Παράσκαας, 2011).

Στην Ελλάδα οι προσπάθειες εφαρμογής μεθόδων αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησαν το 1979 (ΣΕΥΥΟ, 2009). Κύριος στόχος τους ήταν η εισαγωγή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (ZBB). Παρά τις παρατεταμένες προσπάθειες να εφαρμόσουν τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δηλαδή, σχηματισμό ομάδων εργασίας, καταγραφή των αρμοδιοτήτων, η προσπάθεια οδηγήθηκε σε αποτυχία.

Ύστερα από μακρά περίοδο έλλειψης ενδιαφέροντος πάνω σε αυτό το θέμα, το 2004, με το Νόμο 3230, καταγράφεται νέο εγχείρημα. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση εισήχθη η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objective). Η διοίκηση μέσω στόχων αφορά την διαδικασία προορισμού σαφών επιδιώξεων στα

ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνέχεια την διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Σκοποί του νέου νόμου ήταν να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενίσχυση της διαφάνειας, η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η καλύτερη εκπλήρωση των αναγκών του. Η αποδοτικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Και αυτή η προσπάθεια απέτυχε καθώς παρατηρήθηκε δυσκολία προσδιορισμού στόχων, ανεπαρκής κατανόηση φιλοσοφίας και του ρόλου που καλούνταν να διαδραματίσει η στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση από σημαντικό μέρος των δημόσιων λειτουργών (Ζερβόπουλος, Παράσκας, 2011).

Με τον ν.3230/2004, καθιερώνεται για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης των υπαλλήλων, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι αξιολογούνται σε τρεις ενότητες:

- Την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας.
- Την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους.
- Τις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Οι ανώτερες ενότητες αξιολογούνται κάθε φορά με διαφορετική βαρύτητα, ανάλογα με τον ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος.

4.2 Ο ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ

Στις 9 Φεβρουαρίου το 2007 τέθηκε σε ισχύ, ύστερα από μακροχρόνια προετοιμασία και διαβουλεύσεις ο νέος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας (ν.3528/2007). Η ανάγκη αναμόρφωσης του θεσμικού πλαισίου ήταν επιτακτική, προκειμένου να δοθεί μια νέα διαμόρφωση στη Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός του νέου Κώδικα ήταν η εναρμόνιση των διατάξεων του Υπαλληλικού Δικαίου με το κοινοτικό δίκαιο και με την πρόσφατη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας. Με τον νέο Κώδικα, επανεξετάζεται το πλαίσιο διευκολύνσεων των υπαλλήλων με μεγάλες οικογενειακές υποχρεώσεις, εισάγονται ρυθμίσεις κοινωνικού χαρακτήρα, ενώ συμπληρώνονται ρυθμίσεις με νέα θέματα που δεν είχαν αντιμετωπιστεί μέχρι σήμερα.

Βάσει του άρθ.81 παρ.1 *«Τα ουσιαστικά προσόντα τω υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει του συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητας του»*. Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος (Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007). Στα παραρτήματα παρατίθεται ως παράδειγμα το έντυπο αξιολόγησης για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ οι οποίοι δεν είναι προϊστάμενοι τμήματος ή διεύθυνσης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες κριτηρίων:

α) Γνώση του αντικειμένου

- Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία.
- Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση καθηκόντων του.
- Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα.

β) Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

- Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία

- Πρωτοβουλία, Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

- Ανάλυση ευθυνών

γ) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

- Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

- Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες

δ) Αποτελεσματικότητα

- Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

- Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι η κυριότερη αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών μεταξύ του προσωπικού, δηλαδή η αξιολόγηση του 98% των δημοσίων υπαλλήλων. Άλλες σημαντικές αδυναμίες είναι:

- Η χρήση των ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους.
- Η ανεπαρκής κλίμακα αξιολόγησης.
- Η μη ικανοποιητική επεξήγηση των κριτηρίων αξιολόγησης.
- Η έλλειψη καθορισμού προσωπικών στόχων.
- Η έλλειψη μηχανισμών εποπτείας.
- Η απροθυμία των αξιολογητών για αντικειμενική αξιολόγηση.
- Η αδυναμία των αξιολογητών να δεχθούν κριτική.
- Η ανεπαρκής εκπαίδευση τόσο των αξιολογητών και των αξιολογουμένων.
- Η έλλειψη δέσμευσης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Από το 2013, θα υπάρξουν αλλαγές του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι θα αξιολογούνται από την πρώτη μέρα εργασίας τους στον δημόσιο τομέα μέσα από ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης από το οποίο θα εξαρτάται η ιεραρχική τους εξέλιξη και κυρίως το ύψος των αμοιβών τους. Τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι:

- Η αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας.
- Η επιτυχής εκτέλεση του έργου (ποιότητα παραγόμενου έργου, εκτέλεσης του, ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων).
- Οι ικανότητες και δεξιότητες που επεδείχθησαν από τους δημοσίους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Συγκεκριμένα για τον **τρόπο αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων**, τα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία θα υπολογίζουν την συνολική βαθμολογία-μοριοδότηση των υπαλλήλων, είναι τα εξής:

- Η τυπική εκπαίδευση (πτυχία κλπ).
- Η επιμόρφωση.
- Η εμπειρία.
- Η γνώση ξένων γλωσσών.
- Λοιπές ικανότητες και δεξιότητες (π.χ.πιστοποιημένες γνώσεις πληροφορικής).
- Η συμμετοχή σε τεστ αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες αυτές, το τεστ αξιολόγησης θα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Θα διενεργηθεί από το ΑΣΕΠ ή υπό την εποπτεία του, ώστε να διασφαλισθεί η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία του.

- Θα είναι γραπτό, της μορφής απαντήσεων πολλαπλών επιλογών (multiple choice).
- Θα γίνει μέσω Η/Υ.
- Θα περιλαμβάνει 80-100 ερωτήσεις.
- Θα αποτελέσει το βασικό ποιοτικό κριτήριο στην τελική διαμόρφωση της εικόνας όλων των εργαζόμενων στο δημόσιο, εκτός από την κατηγορία Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.
- Εκτιμάται, ότι η απόδοση στο Τεστ Αξιολόγησης, ως αντικειμενικό και ασφαλές κριτήριο, θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό και την παραμονή του υπαλλήλου στο Δημόσιο ή την έξοδό του σε εφεδρεία, διαθεσιμότητα, προσυνταξιοδότηση, κ.λ.π, με βάση τη δέσμευση της χώρας για μείωση του αριθμού των Δημοσίων Υπαλλήλων κατά 150.000 μέσα στα επόμενα δυο χρόνια.
- Εκτιμάται, επίσης, ότι η απόδοση στο Τεστ Αξιολόγησης θα ληφθεί υπ' όψιν και για τη στελέχωση των νέων οργανογραμμμάτων των Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης (Προγράμματα προετοιμασίας για το τεστ αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΝΟΜΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η διαδικασία που αξιολογεί τον εργαζόμενο με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, γραπτές εξετάσεις και με άλλες τεχνικές. Θεωρείται μια αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που έχει ως κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επίσης είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης και φυσικά αυτό ισχύει και για τους δημόσιους οργανισμούς.

Για την υλοποίηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε μια μελέτη περίπτωσης στην οποία εξετάστηκε το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων στην Δημοσία Οικονομική Υπηρεσία Ηρακλείου μέσω ενός ερωτηματολογίου μεταξύ εμού και του Διευθυντή του τμήματος (Παράρτημά 1).

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημοσία Οικονομική Υπηρεσία Ηρακλείου εντάσσεται σε Υπηρεσία Δημόσιου Τομέα. Κάθε Δημόσιος Οργανισμός αξιολογείται από το αντίστοιχο Υπουργείο. Στην δική μας περίπτωση η αξιολόγηση γίνεται μέσω του Υπουργείου Οικονομικών με την συμπλήρωση εκθέσεων οι οποίες αξιολογούν την απόδοση του υπαλλήλου. Οι λόγοι εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας έχουν ως αφετηρία την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στον προσδιορισμό και τη διόρθωση πιθανών δυσλειτουργιών. Στόχος της αξιολόγησης είναι να διορθωθούν οι

συνεχείς θετικές αξιολογήσεις που έχουν καταγραφεί στο σύνολο των υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια.

5.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης εργαζόμενων η οποία εφαρμόζεται στη συγκεκριμένη υπηρεσία είναι η συμπλήρωση εντύπων, οι οποίες παρουσιάζονται ως εκθέσεις. Μέσα από τις εκθέσεις, όπου συμπληρώνονται μια φορά τον χρόνο, συγκεκριμένα στο τέλος κάθε χρόνου, αξιολογείται ο εργαζόμενος με βάση τα εξής χαρακτηριστικά:

- Την αντικειμενική απόδοση του, δηλαδή ποσό καλά γνωρίζει ο εργαζόμενος αυτό το οποίο του έχουν αναθέσει και
- Την συμπεριφορά του.

Η αξιολόγηση διενεργείται από τον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος αξιολογεί τον εαυτό με μία βαθμολογία. Ο βαθμός αυτός ελέγχεται από τον τμηματάρχη και στην συνέχεια ο προϊστάμενος αξιολογεί με δεύτερο βαθμό τον αξιολογούμενο. Ο τελικός βαθμός καταλήγει στον επιθεωρητή ο οποίος θα κοινοποιήσει τα αποτελέσματα του. Η αξιολόγηση δεν ολοκληρώνεται με συνέντευξη αξιολόγησης αν και θεωρείται ένα αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης καθώς μπορεί να δώσει περισσότερα στοιχεία τα οποία θα μπορέσουν να βοηθήσουν στην ολοκληρωμένη εικόνα του αξιολογούμενου.

Στην συνέχεια, κάθε εργαζόμενος μπορεί να ζητήσει αντίγραφο των αποτελεσμάτων που περιέχει αναλυτικά την αξιολόγηση αν και η γνώση των αποτελεσμάτων δεν θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει στην αυτοκριτική του κάθε εργαζόμενου διότι τα αρνητικά αποτελέσματα μπορεί να έχουν άσχημες επιπτώσεις στον απόδοση του. Μια ιδανική μέθοδος η οποία θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική, είναι η μέθοδος η οποία περιέχει ερωτήσεις γνώσης και προσωπικότητας. Η απόδοση κάθε εργαζόμενου κρίνεται περισσότερο από την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο όπως επίσης και από το επίπεδο γνώσεων που κατέχει.

Το σύστημα αξιολόγησης της συγκεκριμένης υπηρεσίας ζητάει από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους και τις επιδόσεις τους. Είναι λογικό ο καθένας να μπορεί να αξιολογεί τις δυνατότητες και την προσφορά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μιας και έχει πιο ρεαλιστική και άμεση επίγνωση της πραγματικότητας σε σύγκρισή με τους περισσότερους προϊσταμένους. Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη του εργαζομένου. Στην συνέχεια η αξιολόγηση του από τους υφιστάμενους - τμηματάρχες μπορεί να προσφέρει επίσης χρήσιμες πληροφορίες. Ο κάθε υφιστάμενος - τμηματάρχης γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου του όσον αφορά την καθοδήγηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό καθώς και την επικοινωνία. Με τον τρόπο αυτό κάθε εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του και να προσδιορίσει καινούρια κίνητρα για τις επιδόσεις του στον χώρο εργασίας.

5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα είναι σημαντική. Μέσω αυτού κάθε δημόσιος οργανισμός έχει την ικανότητα να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Επίσης μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης, κάθε τμήμα μπορεί να κατανοήσει κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση αυτή και αν έχει όρεξη για αυτό που κάνει. Ένα σωστό και αντικειμενικό σύστημα συμβάλει στην ανάδειξη ενός εργαζομένου καθώς καθορίζει την μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου (για παράδειγμα την παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, τη μετακίνηση του, την προαγωγή). Αν σε αυτή την περίπτωση ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει στο τμήμα που βρίσκεται μετακινείται σε άλλο τμήμα για να μπορεί να καταλάβει που είναι

κατάλληλος και πιο αποδοτικός. Μπορεί να μεταφερθεί σε χαμηλότερη θέση αν δεν μπορεί να προσφέρει παραπάνω αλλιώς μετακινείται σε κάποια ανώτερη θέση.

Η αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, εφόσον βεβαίως εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ανανέωσης του δημοσίου τομέα. Η αντικειμενική αξιολόγηση παρέχει τις αποδείξεις για επιδοκιμασία ή αποδοκιμασία της απόδοσης και επίδοσης των δημόσιων φορέων. Ταυτοχρόνως δημιουργεί προϋποθέσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα, αφού η δημοσιοποίηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας κάθε δημοσίου οργανισμού έχει επιπτώσεις στο κύρος και στη βιωσιμότητα του οργανισμού.

5.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία αξιολόγησης χρησιμεύει σε πολλούς τομείς, με βασικότερο την ανάδειξη των πιο παραγωγικών υπηρεσιών. Με βάση τα χαρακτηριστικά μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής αξιολόγησης, το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων που εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα θεωρείται:

- Έγκυρο ως προς το περιεχόμενο και ως προς την δομή καθώς αναπτύσσεται μια καλή ανάλυση για τα θέματα της εργασίας πριν να αναπτυχθεί το μέτρο απόδοσης.
- Αξιόπιστο καθώς η αξιολόγηση διενεργείται από τρία άτομα τα οποία αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο. Έτσι ένα άτομο μπορεί να είναι πολύ καλό σε συγκεκριμένες πλευρές μιας εργασίας αλλά αρκετά αδύναμο σε άλλες, έτσι η αξιολόγηση από τον αξιολογούμενο μπορεί να καλύψει ερωτήματα που μπορεί να έχει ο τμηματάρχης και αυτός στην σειρά του τον επιθεωρητή.
- Αντικειμενικό όταν δεν είναι μεροληπτικό. Διότι πολλές φορές υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης τα οποία δεν είναι αντικειμενικά και αξιολογούνται εργαζόμενοι με τρόπο τον οποίο δεν είναι «αληθινός». Γενικότερα, οι ικανότητες που εκτιμούνται πρέπει να αντικατοπτρίζουν τι έχουν κάνει και τι

έχουν πετύχει τα άτομα στην δουλεία τους, και όχι να αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους που δεν έχουν σχέση με την εργασία. Οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες του υπεύθυνου εκτιμητή δεν πρέπει να επηρεάζουν την εικόνα του για ένα άτομο προκειμένου να ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα της κρίσης του.

- Αποτελεσματικό καθώς επηρεάζει θετικά τον εργαζόμενο, μόνο φυσικά αν τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης είναι θετικά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι για κάθε οργανισμό. Ο ρόλος της είναι ουσιαστικός στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης μέσω της παροχής καθοδήγησης στους αξιολογητές και υποστήριξης στους αξιολογούμενους ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτελέσουν το έργο τους με ακρίβεια και αντικειμενικότητα. Επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Ένα σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο ρόλος του συστήματος είναι διπλός: αφενός μεν οδηγεί στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αφετέρου σκοπεύει στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη τους. Ο βασικότερος σκοπός είναι η συμβολή στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Όλα τα μέλη ενός οργανισμού έχουν την δυνατότητα να συζητήσουν της απόδοσή τους, να θέσουν πιθανούς προβληματισμούς και να βρουν λύσεις από κοινού με τους προϊσταμένους τους. Βασικό στοιχείο στη διαδικασία αυτή είναι η αμφίδρομη επικοινωνία με σκοπό την δίκαιη και ομαλή αξιολόγηση αλλά και περαιτέρω εξέλιξη του εργαζομένου.

Στην παρούσα μελέτη, τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης είναι σημαντικό και υποχρεωτικό καθώς συμβάλλει θετικά στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επίσης είναι αντικειμενικό με βάση τον κάθε δημόσιο οργανισμό. Δηλαδή εξαρτάται κατά πόως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που διενεργεί την αξιολόγηση θα είναι «αντικειμενική» και «αληθινή» έχοντας ως

πρωταρχικό στόχο την σωστή εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης του εργαζομένου που θα αποδώσει θετικά στην εργασία του.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι για το 2013, έχει τεθεί σχέδιο που προβλέπει την μετακίνηση του πλεονάζοντος προσωπικού σε κρίσιμες θέσεις, τις οποίες η κοινωνία έχει ανάγκη στις συνθήκες της οικονομικής κρίσης. Η αξιολόγηση θα είναι καθολική και χωρίς εξαιρέσεις. Αυτό σημαίνει ότι βασικό εργαλείο του συστήματος αξιολόγησης θα είναι ο έλεγχος του προσωπικού φακέλου του υπαλλήλου όπου θα καθοριστούν κριτήρια αξιολόγησης, το γραπτό τεστ δεξιοτήτων ακόμα και η συνέντευξη. Ο έλεγχος του φακέλου θα γίνεται με στόχο να διορθωθούν οι συνεχείς θετικές αξιολογήσεις που έχουν καταγραφεί στο σύνολο των υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια καθώς και για να πραγματοποιηθεί έλεγχος γνησιότητας των εγγράφων που περιλαμβάνει.

Όλα τα παραπάνω είναι καθοριστικά στοιχεία καθώς θα διαμορφώσουν ένα καινούριο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο που αν εφαρμοστεί σωστά θα υπάρχουν πλεονεκτήματα στον ίδιο τον φορέα μα περισσότερο στους ίδιους τους υπάλληλους βελτιώνοντας την οργάνωση της εργασίας τους και αυξάνοντας την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ., Ι. (2007). *Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης*. Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
2. TAYLOR. F. (1896). *The adjustment of wages to efficiency, three papers*. New York, For the American economic association by the Macmillan company. London, S. Sonnenschein & co.
3. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ., Χ., Κ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*. (του ιδίου).
4. ΣΤΟΦΟΡΟΣ., Χ. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Τμήμα Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης, ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.
5. JACKSON. S., SCHULER., R. (2000). *Managing Human Recourses: A partnership perspective*. South-Western College Publishing.
6. ΠΟΡΦΥΡΙΔΗΣ., Γ., (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Διοικητική Ενημέρωση.
7. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ., Ν., ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ., Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ.
8. *Αξιολόγηση Προσωπικού ή Απόδοσης*. (2006). Ημερομηνία πρόσβασης 24/11/2006 στη διεύθυνση http://data2.blog.de/media/299/983299_4659892ddc_d.pdf
9. ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ., ΚΟΥΦΙΔΟΥ. Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η προσέλευση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα. Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ
10. OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Massachusetts. Addison-Wesley.
11. ΤΕΡΖΙΔΗΣ. Κ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις ROSILI.
12. ANDERSON. G.C., (1993). *Managing Performance Appraisal Systems*. Blackwell, Oxford.

13. ΜΑΓΓΙΩΡΟΥ, ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ, ΤΣΑΤΗΡΗΣ. (1999). *Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β' Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
14. *Human Resources Management σε Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών*. (2010). ΤΕΥΧΟΣ Μαρτίου, 2010. Ημερομηνία πρόσβασης 24/11/2010 στη διεύθυνση <http://www.morax.gr/Article>
15. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ., Χ. (1990). *Διοίκηση προσωπικού και Διεθνοντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*. ΕΛΚΕΠΑ.
16. ΜΟΥΖΑ., ΛΑΖΑΡΙΔΗ., Α.Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη.
17. ΧΑΤΗΚΙΑΝ., Γ. (2010). Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Επιστημονικός Συνεργάτης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων. ΣΔΟ, ΤΕΙ Αθήνας.
18. ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ., Σ., (2008). *Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
19. SMITH. D. (2001). *Training Programs for Performance Appraisal: A Review*. Academy of Management Review.
20. MATHIS, R., JACKSON, J. (2000). *Human Resource Management*. South-Western Thomson Learning, USA.
21. JACKSON. S., SCHULER., R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. Thomson South-Western Publishing.
22. DESSLER. G. (2000). *Human Resources Management*. Prentice Hall.
23. FISHER. C., SCHOENFELDT. L., SHAW. J.B., (1999). *Human Resource Management*. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company.
24. DRUCKER. P. (1954). *The practice of Management*. Harper and Row, New York.
25. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ., Χ. (1991). *Διοίκηση προσωπικού – Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ – Σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Θεωρία και Πράξη*. ΑΘΗΝΑ.
26. BYARS. L.L., RUE. L.W. (2003). *Human Resource Management*. McGraw Hill.
27. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ., Χ. (1997). *Αξιολόγηση προσωπικού*. ΑΘΗΝΑ.
28. WILCOX, M. and BOURNE, M. (2002) *Performance Measurement and Management: Research and Action*. Performance Management Conference, Boston: Centre for Business Performance.

29. NIVEN, P. (2003) *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
30. ΖΕΡΒΟΠΟΥΛΟΣ. Π., ΠΑΡΑΣΚΑΣ., Θ. (2011). *Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνείς και Ελληνική Εμπειρία*. Τμήμα Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης. ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ. ΑΘΗΝΑ.
31. ΣΕΥΥΟ – Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (09/07/2009), Διοίκηση Μέσω Στόχων – Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, ΑΘΗΝΑ.
32. *Προγράμματα προετοιμασίας για το τεστ αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων*. (2012). Ημερομηνία πρόσβασης 6/3/2013 στη διεύθυνση <http://www.epignosis.gr/test-axiol-dy.html>
33. *Υποκίνηση Εργαζομένων*. (2007). Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών. ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β.
34. ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ. Α., (2012). *Human Recourses Management σε Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση http://www.morax.gr/includes/frontPage/left_nav/print_article.php?artID=913
35. ΣΤΟΦΟΡΟΣ., Χ. (2012). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*. Τμήμα Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης, ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Νόμος 3230/2004 (11/02/2004) *Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες Διατάξεις*, (ΦΕΚ 44/Α).

Νόμος 3528/2007 (9/2/2007) *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*, (ΦΕΚ 26/Α).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στοιχεία που αφορούν τη θέση εργασίας

Επίπεδο εργασίας (Προϊστάμενος – Διευθυντής): Διευθυντής

Τύπος εργασιακής σχέσης (Κεντρική Υπηρεσία): Εφορία Ηρακλείου

Τύπος εργασιακής σχέσης (μόνιμο προσωπικό ή ορισμένου /αορίστου χρόνου):
Μόνιμο προσωπικό

Υπάρχει Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού; Ναι

Ποιο είναι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον Δημόσιο Τομέα (τυπολογία, μέθοδος, χαρακτηριστικά, αν υπάρχει κάποιο αντίγραφο):
Εκθέσεις

1. Είναι σημαντική η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων. Αν ναι /η όχι γιατί;

Ναι είναι σημαντική η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης. Εμείς ήδη κάνουμε, γιατί μέσω αυτής αναδεικνύεται ο εργαζόμενος και μπορούμε έτσι να καταλάβουμε για ποια θέση προορίζεται.

2. Το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να εξακριβώσει εάν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας την οποία κατέχει (αν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων του) ;

Βεβαίως μπορεί. Από το σύστημα αξιολόγησης μπορούμε να καταλάβουμε τι ξέρει να κάνει ο εργαζόμενος, εάν έχει όρεξη για αυτό που κάνει και αν φυσικά είναι κατάλληλος για αυτό που έχει αναλάβει να κάνει.

3. Το σύστημα αξιολόγησης συμβάλει στην ανάδειξη των εργαζομένων;

Ναι συμβάλλει. Από την στιγμή που ξέρεις που προσφέρει ο καθένας τον μετακινείς σε θέση που προσφέρει περισσότερο.

4. Το σύστημα αξιολόγησης καθορίζει τη μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου (για παράδειγμα η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνηση του, η προαγωγή του κ.λ.π) ;

Βεβαίως και την καθορίζει, εάν κάποιος δεν προσφέρει στο τμήμα που είναι τον μετακινείς σε άλλο τμήμα για να δεις που είναι κατάλληλος. Μπορεί να

τον πας κάπου ποιο χαμηλά εάν δεν είναι ικανός για εξέλιξη ή εάν κάποιος δεις ότι προσφέρει παραπάνω τον μετακινείς και σε κάποια ανώτερη θέση.

5. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης αξιολογεί την απόδοση του εργαζομένου (αν είναι υψηλότερη η χαμηλότερη) ;

Νομίζω δεν την αξιολογεί. Θα πρέπει πιστεύω να υπάρξει μια επιτροπή σωστής αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει δυνατότητες να μετακινηθεί και όχι ο βαθμολογητής να του βάζει χατιρικούς βαθμούς.

6. Το σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στον εντοπισμό των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών κάθε εργαζόμενου;

Όταν δεν είναι μεροληπτικό, πιστεύω ότι συμβάλλει. Γιατί υπάρχουν φορές που ένα σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικό.

7. Το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει θετικά τον εργαζόμενο ως τη διάθεση για προσφορά και συνεργασία;

Ναι, θετικότερα γιατί από την στιγμή που θα βάλεις υψηλό βαθμό σε έναν εργαζόμενο, θα θέλει να πάει ακόμα καλύτερα άρα τον επηρεάζει θετικά στο να προσφέρει στον τομέα του.

8. Πως αξιολογείται ο εργαζόμενος εάν η εργασία του είναι ποιοτική, παραγωγική;

Εμείς εδώ αξιολογούμε 1^ο με βάση την απόδοση του δηλαδή πόσο καλά γνωρίζει ο εργαζόμενος αυτό που κάνει και να μην υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες και 2^ο με βάση τη συμπεριφορά του. Φυσικά δίνω πολύ βάση στην συμπεριφορά ενός ατόμου.

9. Πως μπορεί να είναι ιδανικό ένα σύστημα αξιολόγησης σήμερα;

Για μένα το ιδανικό μέσο αξιολόγησης θα το ονόμαζα «τεστ αλήθειας» Να υπάρχουν δηλαδή ερωτήσεις γνώσης και ερωτήσεις προσωπικότητας. Η αξιολόγηση να εφαρμόζεται με βάση την αλήθεια και μόνο την αλήθεια για να έχουμε και σωστά αποτελέσματα. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει γνώση για αυτό που έχει αναλάβει αλλά για μένα αυτό δεν αρκεί. Για μένα το χαρακτηριστικό που παίζει σημαντικότερο ρόλο είναι η προσωπικότητα ενός ατόμου, να μπορεί να πείθει τον φορολογούμενο ότι αυτά που λέει είναι αλήθεια.

10. Κάθε πότε γίνονται οι αξιολογήσεις;

Μια φορά το έτος (στο τέλος κάθε χρόνου).

11. Όταν γίνονται οι αξιολογήσεις, συμπληρώνονται και με συνεντεύξεις των αξιολογητών;

Όχι δεν υπάρχουν συνεντεύξεις σε κάθε αξιολόγηση. Ο αξιολογούμενος αξιολογεί τον εαυτό του (του βάζει βαθμό). Ο βαθμός αυτός ελέγχεται από τον τμηματάρχη και στην συνέχεια ο προϊστάμενος αξιολογεί με μια δεύτερη βαθμολογία τον αξιολογούμενο. Τέλος ο βαθμός αυτός καταλήγει στον επιθεωρητή. Μονό η «γνώμη» αυτού μετράει.

12. Έχετε γνώση των αποτελεσμάτων; Αν ναι, συμβάλλουν στην αυτοκριτική του εργαζομένου;

Φυσικά και έχω και τους δίνω και απόκομμα. Δεν θα το έλεγα ότι συμβάλλουν στην αυτοκριτική γιατί μπορεί να είναι ευχάριστα ή δυσάρεστα.

13. Ποιες αλλαγές θα προκύψουν από το 2013 στο Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα;

Αυτό δεν το γνωρίζω καθώς απεχθάνομαι και την τηλεόραση. Δεν έχω γνώση για αυτό. Αν κάποιος έχει γνώση για αυτό είναι το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης δηλαδή ο Κος Μανιτάκης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'

(Υπαλλήλων των κατηγοριών

ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

(Επώνυμο με κεφαλαία)

(Όνομα)

(Πατρώνυμο)

(Κατηγορία & Κλάδος)

(Βαθμός)

(Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

ΑΠΟ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

γ) Δυσχέρειες και προβλήματα: _____

(Ημερομηνία)

(Υπογραφή
Αξιολογούμενου)

Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ι. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.).

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- 4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
- 5. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
- 6. Ανάληψη ευθυνών.

– Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- * 7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- 8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

–Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

* Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)

α. Αξιολογήτης:

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:
(Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ημερομηνία :

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου :

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- ξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)	
				3 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)		* Οριστική Βαθμολογία 8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ									
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ									
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ	

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) _____ (ημερομηνία) _____ (υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

