



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

2014

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



**(GR)** ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ-  
**(EN)** EVALUATION PERSONNEL IN THE PRIVATE SECTOR-  
**(FR)** PERSONNEL ÉVALUATION DANS LE SECTEUR PRIVÉ-  
**(DE)** BEWERTUNG PERSONAL IN DER PRIVATWIRTSCHAFT-

ΒΟΓΑΤΣΑΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ Α.Μ.:4256

ΚΑΡΕΛΛΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ Α.Μ.:3860

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Δρ Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο Κρήτης

Copyright ©Βογατσάς Μιλτιάδης, Καρελλά Αναστασία, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την οικογένεια και τους φίλους τους για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη που μας πρόσφεραν. Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ο ένας τον άλλον για την ανέχεια και την υπομονή που έδειξε.

Επιπλέον θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους συνεντευξιαζόμενους, κ Καστανάκη και κα Κουμαρτζάκη Κάλλια που με την πολύτιμη βοήθεια τους, τον φιλικό και ευδιάθετο τρόπο τους μας βοήθησαν να διεκπεραιώσουμε ένα δύσκολο κομμάτι της εργασίας.

Τέλος, θέλουμε να ευχαριστήσουμε την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Σοφία Παπαστεφανάκη, που με τις πολύτιμες συμβουλές της μας βοήθησε να φέρουμε εις πέρας αυτήν την εργασία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κύριος σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να αναλύσει τη διαδικασία αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα. Συγκεκριμένα είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαδικασίες της αξιολόγησης και γενικά για την αξιολόγηση έτσι όπως έχει διαμορφωθεί στον διαταραγμένο ελλαδικό χώρο εξαιτίας της πολιτικοοικονομικής κρίσης που ταλανίζει την χώρα τα τελευταία τέσσερα (4) χρόνια. Όσο αφορά την μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με το εργαλείο της συνέντευξης οι οποίες ήταν και δύο (2). Η πρώτη πραγματοποιήθηκε στο Κρατικό αερολιμένα Ηρακλείου «Ν. Καζαντζάκης» από την εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης Goldair handling και η δεύτερη στην Παγκρήτσια Συνεταιριστική Τράπεζα Κρήτης.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν η διαδικασία της αξιολόγησης βρίσκει σύμφωνες και τις δύο (2) επιχειρήσεις αλλά σύμφωνα με αυτές πρέπει να υποστεί κάποιες αλλαγές έτσι ώστε να έχει την πλήρη αποδοχή των αξιολογούμενων. Τέλος λόγω των συνεχών εξελίξεων σχετικά με τις διαρθρωτικές αλλαγές που δέχεται η χώρα, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ακόμα σε μεταβατικό στάδιο.

## SUMMARY

The main purpose of this research work is to analyze the evaluation process in the private sector. Specifically we arrive at conclusions about the procedures of evaluation so as formulated in disordered Greece because of the political crisis plaguing the country for the past four (4) years. As regards the methodology used held primary and secondary investigation. Primary research was conducted with the interview tool that was two (2). The first was held at the National airport of Heraklion "N. Kazantzakis" by the company handling Goldair handling and the second in Pancretan Cooperative Bank of Crete.

According to the conclusions of the evaluation process has been agreed and the two (2) business but according to them must undergo some changes so that it has the full acceptance of assessed. Finally due to the continuous developments on the structural changes that the country receives, the evaluation process is still in transition.

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	7
2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	9
2.2 ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	11
2.2.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	14
2.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	14
2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	16
2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	17
2.5 ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	19
2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	20
2.6.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΒΑΣΗ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ. ....	27
2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	29
2.7.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	29
2.7.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	30
2.8 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3/ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4/ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ GOLDAIR HANDLING & ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ .....	33
4.1 Η Goldair handling.....	33
<b>4.2 Η Παγκρήτια τράπεζα.....</b>	<b>35</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 /ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	41
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ ΟΡΓΑΝΩΓΡΑΜΜΑ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ GOLDAIR HANDLING.....	45
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ .....	48

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό την κάλυψη διερευνητικών ζητημάτων που έχουν να κάνουν με την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα πως γίνεται η αξιολόγηση ,για ποιο λόγο ,οι διαδικασίες που ακολουθούνται και πως γίνεται σήμερα. Σκοπός της εργασία είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη αξιολόγηση προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα στον διαταραγμένο εργασιακό κλάδο στην Ελλάδα εξαιτίας της πολιτικής-κοινωνικής-οικονομικής κρίσης. Γίνεται επίσης σαφές πως είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο η αξιολόγηση για την εκάστοτε επιχείρηση καθώς βελτιώνει και βελτιώνεται σε όλους τους κλάδους και τους τομείς της.

Όσο αφορά την δομή που ακολουθείται στην παρακάτω εργασία είναι μια ιστορική αναδρομή σχετικά με την αξιολόγηση και τους τρόπους της σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ και την σύγχρονη εποχή. Στην συνέχεια παρουσιάζονται θεωρητικά οι έννοιες της αξιολόγησης, οι στόχοι και τα εργαλεία. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στην Goldair handling και την Παγκρήτια τράπεζα από όπου και πραγματοποιήθηκαν οι δύο (2) συνεντεύξεις. Τέλος γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

## 1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στο παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ, η αξιολόγηση των εργαζομένων γινόταν κατά κύριο λόγο μέσω του ελέγχου. Δηλαδή ο σκοπός της ήταν να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, η επίδοση των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, των αμοιβών και των τιμωριών. Ο προϊστάμενος είχε τον ρόλο του κριτή και ο ρόλος του εργαζόμενου ήταν παθητικός. Συνήθως οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονταν τα αποτελέσματα και αντιδρούσαν. Παράλληλα οι αξιολογητές τη θεωρούσαν σαν μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούσαν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:321).

Εξαιτίας των ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις και εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις βιώνουν μια συνεχή αβεβαιότητα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους. Είναι υποχρεωμένες να μετασχηματίζονται συνεχώς να κάνουν αλλαγές και να παίρνουν πρωτοβουλίες έτσι ώστε να μπορούν να επιβιώσουν. Οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν ότι βασικός παράγοντας για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης δεν είναι άλλος παρά το ανθρώπινο δυναμικό της. Η συγκεκριμένη συνειδητοποίηση στάθηκε αφορμή, ώστε να φέρουν σε πέρας οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού και κάθε δυνατότητα διαφοροποίησής της στην αγορά. Μέσα από αυτή τη διεργασία, οι επιχειρήσεις θα γευθούν τους καρπούς του έργου τους. (Bols, van Bree, Bolton and Gijswijt, 1996: 33-40).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 ξεκίνησε στην Ευρώπη να αλλάζει το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν, από τον έλεγχο που ήταν παλιότερα οι επιχειρήσεις στράφηκαν στην βελτίωση της απόδοσης και στην ποιοτική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στις μέρες μας ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με εξειδικευμένα κέντρα αξιολόγησης. Τα Κέντρα αυτά είναι οργανισμοί, που έχουν εξειδικευμένο προσωπικό με εμπλουτισμένες γνώσεις, όχι μόνο για επιχειρησιακά θέματα της διοίκησης, αλλά γνώσεις ψυχολογίας, σχετικές με τις εργασιακές σχέσεις και γενικότερα γνώσεις στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Τα Κέντρα αυτά αναλαμβάνουν τη διαδικασία της αξιολόγησης και την φέρουν σε πέρας με τη συμμετοχή της επιχείρησης. Στο τέλος της διαδικασίας τα Κέντρα γνωστοποιούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην επιχείρηση. Στις Ολλανδικές επιχειρήσεις επικρατεί μια άλλη οπτική, σύμφωνα με την οποία τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν πρέπει να αποθηκεύονται σε αρχεία για περισσότερο από κάποια χρονική περίοδο, γιατί οι άνθρωποι αλλάζουν και αναπτύσσονται συνεχώς, άρα δε γίνεται να τους θεωρούν δεδομένους και στατικούς. (Bols, Bree, Bolton and Gijswijt, 1996: 33-40).

Τον 19ο αιώνα εισήχθη στις επιχειρήσεις η Διοίκηση προσωπικού η οποία τον 21ο μετονομάστηκε σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ο ρόλος της αξιολόγησης αναθεωρήθηκε τελείως. Συγκεκριμένα δίνει έμφαση στις μελλοντικές επιδόσεις των εργαζομένων έχοντας ως βασικό στόχο και ως βασική προτεραιότητα την βελτίωση τους με συνεχή μάθηση, δίνοντας τους κίνητρα, και υποκινώντας τους για υψηλότερες επιδόσεις. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ η σύγχρονη αξιολόγηση στηρίζεται στην καθοδήγηση, στην συζήτηση και τον

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων στοιχείων των αξιολογούμενων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που είναι ευρέως διαδεδομένες 12 στη σύγχρονη αντίληψη, και χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν εφαρμόζονται άλλοι μέθοδοι, είναι: 1) σειρά αναπτυξιακών βημάτων

2) Μάνατζμεντ Βάση Στόχων (ΜΒΣ)

3) Ανάλυση δυνατοτήτων – αδυναμιών. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός, εφόσον συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς. 2003: 321).



## 2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Ξεκινώντας λοιπόν θα πρέπει να δοθεί ,μια γενική εικόνα σχετικά με το τι είναι τελικά η «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων».

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων(στο εξής Δ.Α.Π) έχει αντικαταστήσει τον παλιό όρο «Διοίκηση προσωπικού» και έχει αναβαθμιστεί αρκετά τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη η οποία μελετά τον άνθρωπο όχι ως παράγοντα συντελεστή που προκαλεί κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης η του οργανισμού Δ.Α.Π στοχεύει ολοένα και περισσότερο στην διατήρηση και ανάπτυξη των βασικών υπαλλήλων .Έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί σε σχέση με την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων όμως έχει επικρατήσει ο ορισμός του French (1994) ο οποίος αναφέρθηκε στην Δ.Α.Π ως την φιλοσοφία ,τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Η Δ.Α.Π αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι στόχοι που μπορεί να επιτευχθούν οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ανάπτυξη του παράγοντα «άνθρωπος» στους οργανισμούς ή της επιχειρήσεις είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή ανάπτυξη του προσωπικού τήρηση του των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και η επίτευξη των στόχων. Παρόλ' αυτά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο τεχνικές και εργαλεία που εφευρέθηκαν από κάποια ανώτερα στελέχη με στόχο την πιστή εφαρμογή και ακολουθία μόνον και μόνον αυτών με στόχο τα παραπάνω. Είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που έχουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους όπως είναι η ευφυΐα, η αφοσίωση, η πείρα, οι διάφορες δεξιότητες, η ικανότητα για περεταίρω μάθηση και πως αυτά μπορούν να αλληλεπιδράσουν στην δραστηριότητα της επιχείρησης που με την έγκαιρη πρόβλεψη τους, την καλλιέργεια και την αποτελεσματική διαχείριση τους από την διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και διαχείριση τους αλλά και κατά επέκταση το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό(Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

Τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η Δ.Α.Π και τα οποία συμβάλουν καθοριστικά στους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους παραβάλλονται στον παρακάτω πίνακα:

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1:** Τα εργαλεία της Δ.Α.Π

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Προσέλκυση (Recruitment)
- Επιλογή (Selection)
- Αξιολόγηση (Performance Appraisal)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development)

Πηγή: Παπαστεφανάκη, (2008)

## 2.2 ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έχοντας διασαφηνίσει τον ορισμό και τις λειτουργίες της Δ.Α.Π θα ήταν ορθό να αναφέρουμε ότι η αξιολόγηση ως εργαλείο της Δ.Α.Π είναι ίσως η βασικότερη λειτουργία. **Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους»** (Φαναρίωτη,2003:207).Ορισμένες επιχειρήσεις αντί για τον όρο «αξιολόγηση των εργαζομένων» χρησιμοποιούν τους εξής: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:315)

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

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

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους έτσι ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς επίσης και στην πιθανότητα να εξελιχθούν. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Οι αξιολογήσεις σχετίζονται με την απόδοση, τις προσπάθειες των εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νέοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Werther & Davis, 1996).

Όσο αφορά τους παλιότερους χρονικά εργαζόμενους είναι θετικοί με την πληροφόρηση αλλά αντιδρούν όταν τους ασκείται κριτική για ορισμένες δραστηριότητες τους που δεν συμφωνούν με τον εργοδότη τους. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης (προϊστάμενοι-διευθυντές) είναι απαραίτητο να αξιολογούν έτσι ώστε να μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για την θετική και ομαλή πορεία της επιχείρησης. Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και τις μετακινήσεις – μεταθέσεις προσωπικού (Werther & Davis, 1996).

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού για να αξιολογήσουν τον βαθμό επιτυχίας των προσλήψεων, επιλογής, προσαρμογής, τοποθέτησης, εκπαίδευσης και άλλων τέτοιων δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, και με βάση τα αποτελέσματα έρευνας η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις (Werther & Davis, 1996):

**Βελτίωση απόδοσης.** Η επιστροφή πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπει στους μάντζερς, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας.

**Προσαρμογή αμοιβών.** Η απόδοση του εργαζόμενου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του.

**Τοποθέτηση.** Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου.

**Εκπαίδευση και ανάπτυξη.** Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης να αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευτων έως τώρα ικανοτήτων.

**Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης.** Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού.

**Σφάλματα πληροφόρησης.** Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η στήριξη σε λανθασμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

**Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.** Η αξιολόγηση συμβάλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά των σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

**Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες.** Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.

**Εξωτερικές προκλήσεις.** Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπιση τους

Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να είναι άτυπη ή τυπική. Η άτυπη αξιολόγηση γίνεται καθημερινά μέσα στην επιχείρηση τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους προϊστάμενους. Η τυπική όμως αξιολόγηση είναι αυτή που βοηθά την επιχείρηση στο σύνολό της από τους εργαζομένους μέχρι και τα ανώτερα στελέχη.

Για κάθε αξιολόγηση υπάρχουν βασικοί στόχοι που είναι κοινοί για οποιοδήποτε αξιολόγηση, όμως κάθε επιχείρηση διαμορφώνει ειδικούς στόχους που σχετίζονται άμεσα από το όραμα της επιχείρησης, τις αξίες της, καθώς και την μελλοντική της πορεία. Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος) καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν άμεσο αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Η μεν επιχείρηση για να λάβει κάποιες αποφάσεις για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης όπως προαγωγή ή απόλυση, ο δε εργαζόμενος γιατί πληροφορείται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του που μπορεί να μην είναι θετική και να χρειάζεται για παράδειγμα εκπαίδευση. Η αξιολόγηση θα πρέπει να μην επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που δεν έχουν σχέση με την εργασιακή θέση που ασχολείται. Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί για αυτή τη δουλειά και να έχουν άμεση και συχνή επαφή με τους αξιολογούμενους.

## 2.2.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι αρχικά η αποσαφήνιση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που οφείλει να πετύχει καθώς και τις βασικές αρχές της επιχείρησης στις οποίες θα πρέπει να στηριχθεί.

Τα παραπάνω είναι η θεμελιώδη αρχή της αξιολόγησης, επειδή αυτά καθορίζουν σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό την αναγκαιότητα της αξιολόγησης. Επιπλέον θα πρέπει να διαμορφώνονται οι ειδικοί στόχοι της αξιολόγησης, οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας της, τις στρατηγικές επιδιώξεις της καθώς και το περιβάλλον της (Ζαβλανός, 2002:187).

## 2.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί από τη μια μεριά ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων του εργαζόμενου και από την άλλη, πηγή αναπληροφόρησης του εργαζόμενου για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της (McGregor, 1985). Γενικά η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση των προσπαθειών, συμπεριφορών και της απόδοσης.

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001):

A. Ανάλυση θέσης εργασίας. Η ανάλυση μιας συγκεκριμένης θέσης γίνεται κατά το προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση αυτή αναφέρεται στην μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς τα οποία οδηγούν στην επίτευξη των στόχων.

B. Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων. Διαχωρίζεται έτσι η επιτυχία από την αποτυχία. Έτσι λοιπόν πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα και οι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου που έχει ανατεθεί. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης. Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Γενικά η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δομημένη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού η οποία γίνεται από άλλα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι εμπλέκεται ο παράγων άνθρωπος σε συναισθηματικές διαδικασίες.

Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:135).

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2** Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

- ✓ Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- ✓ Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
- ✓ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- ✓ Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό
- ✓ Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα
- ✓ Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης

Πηγή: Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, (2003)

## 2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η σημασία της αξιολόγησης είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση καθώς υπάρχουν πολλά οφέλη. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση προσωπικού χρησιμεύει στο να δημιουργεί και να διατηρεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζομένους, βελτιώνει την απόδοση όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των συστημάτων εργασίας, βελτιώνει το σύστημα αμοιβών, να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους, να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής, πληροφορούνται οι εργαζόμενοι σχετικά με την απόδοση τους, διαπιστώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και τέλος διαπιστώνει προσωπικά προβλήματα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος και να επηρεάζουν την επίδοσή του ίδιου καθώς και όλου του συνόλου.

Συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα δίνονται οι σημαντικότεροι στόχοι της διαδικασίας της αξιολόγησης.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Στόχοι συστήματος αξιολόγησης

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

Πηγή: Παπαστεφανάκη, (2008)



## 2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί αποτελεσματικό. Συνοπτικά τα χαρακτηριστικά που διέπουν την αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια.

Αναλυτικά:

### **1. Εγκυρότητα:**

Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτυχθεί μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασίας πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης

### **2. Αξιοπιστία:**

Υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

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

2. Συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης ή εσωτερική αξιοπιστία.

3. Σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο ή διαχρονική αξιοπιστία.

### **3. Αντικειμενικότητα**

Το στοιχείο της αντικειμενικότητας αφορά στην κρίση του αξιολογητή και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται, όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία. Επιπροσθέτως, οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες που έχει ο αξιολογητής δε θα πρέπει να τον επηρεάσουν στην απόδοση της εικόνας των εργαζομένων, γιατί αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να επηρεαστεί η κρίση του και να μην είναι αντικειμενικός.

### **4. Συγκρισιμότητα**

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρωθεί, τότε οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με το πεδίο της

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

### **5. Συνάφεια**

Η συνάφεια αναφέρεται στην αξιολόγηση εκείνη που αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζόμενων. Επίσης, με αλλά κριτήρια θα διερευνηθούν η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και με αλλά η απόδοση των υπάλληλων, ώστε να υπάρχει η όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

## 2.5 ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως αναφέρει ο Ζαβανός(2002:196-197) τα βασικά στάδια ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι:

- 1.Ανάλυση της εργασίας .Η επιχείρηση πρέπει να έχει συλλέξει όλες τις πληροφορίες σχετικά με την εργασία που πρόκειται να πραγματοποιήσει το άτομο. Οι πληροφορίες αυτές περιγράφουν πρώτον το περιεχόμενο της εργασίας, δεύτερον τις απαιτήσεις της εργασίας. Και τρίτον τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εργασίας.
- 2.Προσδιορισμός κριτηρίων ,στην οποία προσδιορίζουμε τις διαστάσεις της εργασίας και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουμε για την αξιολόγηση με την συμμετοχή των υπαλλήλων, των προϊσταμένων καθώς και των πελατών.
- 3.Προσδιορισμός της κλίμακας. Στην οποία προσδιορίζεται η βαρύτητα για κάθε διάσταση που αξιολογούμε.
- 4.Ανάπτυξη του εντύπου εκτίμησης.
- 5.Ανάπτυξη της διαδικασίας αξιολόγησης. Αρχικά γίνεται η βαθμολόγηση για κάθε διάσταση και στην συνέχεια υπολογίζεται η συνολική βαθμολογία του υπαλλήλου.
- 6.Υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης, το οποίο αποτελεί τον βασικό κανόνα της επιτυχίας του σχεδιασμού του συστήματος.

## 2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης απόδοσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς. Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, καταγραφή επιτυχιών, κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, δοκιμές απόδοσης και προσεκτική παρατήρηση και συγκριτική αξιολόγηση. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, κάθε μία από της οποίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Αναλυτικά:

- **Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (rating scales)**

Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης που γίνεται στις επιχειρήσεις καθώς ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε άτομο ξεχωριστά ξεκινώντας από το χαμηλότερο στο ψηλότερο επίπεδο. Η αξιολόγηση έχει σχέση με την προσωπική εκτίμηση του αξιολογητή που πολλές φορές μπορεί και να μην έχει σχέση με το αντικείμενο της εργασίας.

Πλεονεκτήματα: Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορεί να συνδεθεί με τιμές, βάζοντας δηλαδή σκορ στους εργαζομένους ξεχωριστά και αυτό μπορεί να επιφέρει προαγωγή και αύξηση μισθού. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα σχετικά με την παραπάνω μέθοδο είναι ότι οι αξιολογητές δεν χρειάζεται να έχουν κάνει εκπαίδευση κάτι που το κάνει να έχει χαμηλό κόστος.

Μειονεκτήματα: Στην συγκεκριμένη μέθοδο είναι πολλά και τα μειονεκτήματα. Όπως, οι πιθανές προκαταλήψεις, οι αντιλήψεις καθώς και ο χαρακτήρας του εκάστοτε αξιολογητή.

### Παράδειγμα

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	

	Άριστα	Καλά	Μέτρια	Ελάχιστα	Ανεπαρκώς	
	5	4	3	2	1	
1. Αξιοπιστία						
2. Πρωτοβουλία						
...	...	...	...	...	...	
20. Ποιότητα Εργασίας						
Αποτελέσματα						
Σύνολο						Συν. Σκορ

Εικόνα 2.6.1

- **Κατάλογοι συμπεριφορών (checklists)**

Η παραπάνω μέθοδος στηρίζεται σε μια λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις ή φράσεις. Ο αξιολογητής σημειώνει δίπλα στην κάθε φράση με ένα (X) αν αντιπροσωπεύεται από τον κάθε υπάλληλο. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μμεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα (Κάντας, 1998).

Πλεονεκτήματα: Και σε αυτήν την μέθοδο το κύριο πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος καθώς και πάλι δεν υπάρχει εκπαίδευση αξιολογητή.

Μειονεκτήματα: Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται είναι ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων, η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία και παρερμηνεία των δηλώσεων

### Παράδειγμα

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	

Συντελεστής Στάθμισης		Επιλογή
(6.5)	1.Ο εργαζόμενος δουλεύει υπερωρίες αν χρειαστεί	
(4.0)	2.Ο εργαζόμενος τηρεί το γραφείο του οργανωμένο	
(3.9)	3.Οεργαζόμενος βοηθά τους άλλους όταν χρειαστεί	
(4.3)	4.Οεργαζόμενος προγραμματίζει ενέργειες	
...	...	
...	...	
(0.2)	20.Ο εργαζόμενος δεν ακολουθεί τις ορθές συμβουλές	
100.0	Σύνολο	

Εικόνα 2.6.2

- **Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (Forced choice method)**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών ( Χυτήρης, 2001).

Πλεονεκτήματα: Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι ο αξιολογητής είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικός.

Μειονεκτήματα: Να μην συνδέεται η φόρμα αξιολόγησης με το εργασιακό αντικείμενο καθώς και η δυσaráσκεια των εργαζομένων.

- **Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (critical incident method)**

Ο αξιολογητής καταγράφει αναλυτικά και με λεπτομέρειες τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τις καλές και τις κακές. Τα αποτελέσματα του κάθε εργαζομένου συγκεντρώνονται και αξιολογούνται σχετικά με την ποιότητα εργασίας του, την συνέπεια, την συνεργατικότητα του, τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του. Εν συνεχεία βγαίνουν τα συμπεράσματα της αξιολόγησης και βλέπουν σε ποια σημεία ο εργαζόμενος είναι καλός και σε πια σημεία χρειάζεται να βελτιωθεί.

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Πλεονεκτήματα: Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι ο εργαζόμενος αξιολογείται για την θέση εργασίας του και δεν υπάρχουν προκαταλήψεις από τον προϊστάμενο.

Μειονεκτήματα: Το κύριο μειονέκτημα είναι η τάση των εκτιμητών να καταγράφουν γεγονότα στην αρχή της αξιολόγησης, να ακολουθεί ένα κενό διάστημα όπου παραμελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους και όταν πλησιάζει η στιγμή της αξιολόγησης παρατηρούν και καταγράφουν τις συμπεριφορές. Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος και το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντικειμενικό.

- **Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (behaviorally anchored rating scales)**

Στην συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τον εργαζόμενο σε μια κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές στην κλίμακα που αντιπροσωπεύει η επίδοση του ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο πχ συνέπεια, ζήλος και ποιότητα εργασίας. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.

2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθησαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί (Werther & Davis, 1996).

Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών (Behavioral observation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο. Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα».

Πλεονεκτήματα: Οι οροί είναι εξίσου κατανοητοί και προσιτοί τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους προϊσταμένους.

Μειονεκτήματα: Το κύριο μειονέκτημα της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές .

- **Αξιολόγηση με την συμβουλή ειδικού ( field review method)**

Με την παραπάνω μέθοδο ένα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος του ανθρωπίνου δυναμικού βοηθά τους προϊσταμένους στην διαδικασία της αξιολόγησης .Το στέλεχος πληροφορείτε για τις επιδόσεις του εργαζομένου και στην συνέχεια προχωρά στην αξιολόγηση του.

Πλεονεκτήματα: η διαδικασία είναι πιο τυπική και πιο αντικειμενική και το αποτέλεσμα είναι πιο αξιόπιστο.

Μειονεκτήματα: Με την παραπάνω μέθοδο υπάρχουν και αρκετά

μειονεκτήματα. Αρχικά υποβαθμίζεται ο ρόλος του προϊσταμένου, χρειάζεται το στέλεχος να γνωρίζει αρκετά από την εργασία που θα αξιολογήσει, απαιτεί περισσότερο χρόνο και τέλος υπάρχει πιθανή ρήξη του στελέχους με τον προϊστάμενο.

- **Συγκριτική αξιολόγηση (comparative evaluation approach)**

Η σύγκριση αξιολόγησης είναι σύγχρονη. Στη μέθοδο αυτή αναζητούνται οι καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζονται σε συνθήκες ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις, και οδηγεί ολοένα σε πιο υψηλή απόδοση. Είναι μια συνεχή διαδικασία σύγκρισης των στρατηγικών ή των προϊόντων της επιχείρησης μεταξύ άλλων επιχειρήσεων που είναι καλύτεροι στο αντικείμενό τους. Με τη σύγκριση αυτή, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους η άλλη επιχείρηση παράγει προϊόντα /υπηρεσίες καλύτερα από τα δικά τους, ενώ παράλληλα τους παρέχονται οι γνώσεις και οι πρακτικές για να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι μια πολύ δημοφιλής και χρήσιμη τεχνική, που εφαρμόζεται σήμερα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Αυτό εφαρμόζεται επειδή τα άτομα μαθαίνουν διαδικασίες από άλλες πετυχημένες επιχειρήσεις, που μπορούν να προσαρμοστούν στις δικές τους ανάγκες (Σαρμανιώτης, 2005:163-164).

Πλεονεκτήματα: Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στην χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός εργαζομένων.

Μειονεκτήματα: Είναι δυνατό να προκληθούν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό λόγω των συγκρίσεων ενώ οι διαφορές στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο μεγάλες και ευδιάκριτες (Κάντας, 1998).

- **Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distributions)**

Στην συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής τοποθετεί τους εργαζομένους σε μια σειρά κατηγοριών απόδοσης που τους αντιπροσωπεύει. Τα κριτήρια είναι συνήθως κάποιιοι τομείς όπως ποιότητα εργασίας ή και ακόμα η συνολική του απόδοση.

Πλεονεκτήματα: Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001).



## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Μειονεκτήματα: Κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση (Werther & Davis, 1996)

Παράδειγμα

Αξιολόγηση της απόδοσης δέκα υπαλλήλων με τη μέθοδο της αναγκαστικής επιλογής.

Καλύτεροι υφιστάμενοι (10% του συνόλου)	Σχετικά καλοί υφιστάμενοι (20% του συνόλου)	Μεσαίας απόδοσης υφιστάμενοι (40% του συνόλου)	Χαμηλής απόδοσης υφιστάμενοι (20% του συνόλου)	Πολύ χαμηλής απόδοσης υφιστάμενοι (10% του συνόλου)
Εργαζόμενος Α	Εργαζόμενος Β	Εργαζόμενος Δ	Εργαζόμενος Θ	Εργαζόμενος Κ
	Εργαζόμενος Γ	Εργαζόμενος Ε	Εργαζόμενος Ι	
		Εργαζόμενος Ζ		
		Εργαζόμενος Η		

Εικόνα 2.6.3

- **Κυκλική αξιολόγηση (360 degree feedback)**

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις (Χυτήρης, 2001). Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους) για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση (Campbell & Gatzfingel, 1996) Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις (Toegel et al, 2003).

Πλεονεκτήματα: Τα πλεονεκτήματα είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση.

Μειονεκτήματα: Η γραφειοκρατία που απαιτείτε για την συγκέντρωση όλων των αξιολογήσεων, το υψηλό κόστος και η ανάγκη εκπαίδευσης των αξιολογητών.

- **Αυτοαξιολόγηση(self-appraisals)**

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τους εργαζόμενους καθώς έτσι επιτυγχάνεται η αυτοβελτίωση. Το καλύτερο είναι η

αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο αξιολόγησης.

**Πλεονεκτήματα:** Τα πλεονεκτήματα είναι ότι ο εργαζόμενος είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς επίτευξη.

**Μειονεκτήματα:** Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του.

Είναι ανθρώπινο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι άμεσα προϊστάμενοι τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Συνεπώς οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους (Fox, 1994).

Τα προβλήματα που συνήθως συναντώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι η δυσκολία ερμηνείας των απαιτήσεων και μέτρησης της πραγματοποιηθείσας απόδοσης, η ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων και εκείνων που θέτει η επιχείρηση, ο υπολογισμός του βαθμού επίτευξής τους και η ικανότητα αντίληψης των αρνητικών συγκερασμάτων που ενδεχομένως προκύπτουν (Cummings & Staw, 1990).

Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του (Κάντας, 1998).

- **Αξιολόγηση βάση στόχων ( management by objectives)**

Στο παραπάνω σύστημα αξιολόγησης ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τους εργαζόμενους θέτει κάποιους στόχους τους οποίους οι εργαζόμενοι προσπαθούν να τους πετύχουν. Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004) :

1. Καθορισμός στόχων επιχείρησης
2. Καθορισμός στόχων για το τμήμα
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
4. Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων – ατομικών στόχων
5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση αποτελεσμάτων
6. Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

Πλεονεκτήματα: Υπάρχει αντικειμενικότητα με αποτέλεσμα να υπάρχει όσο το δυνατόν περισσότερη ακρίβεια και διαφάνεια στο αποτέλεσμα. Επίσης ο προϊστάμενος μπορεί να εντοπίσει κενά και εισηγηθεί εκπαίδευση.

Μειονεκτήματα: Το κύριο μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι οι στόχοι που θέτονται είναι πολύ φιλόδοξοι ή πολύ εύκολοι. Επιπλέον, μπορεί να μην έχουν γίνει σε συνεργασία με τους εργαζομένους και οι στόχοι να είναι αμιγώς από τον προϊστάμενο.

### 2.6.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΒΑΣΗ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

Με αυτήν την μέθοδο γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων με αριθμούς, ο αξιολογητής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός γιατί μπορεί να υπάρξουν διαστρεβλώσεις χαρακτηριστικό παράδειγμα ότι η μειωμένη παραγωγή μπορεί να οφείλετε στη ανεπαρκή ποσότητα των πρώτων υλών και όχι στην χαμηλή απόδοση των εργαζομένων. Οι πέντε βασικές μέθοδοι της παραπάνω αξιολόγησης είναι συνοπτικά α) μέθοδος μέτρησης παραγωγής, β) πωλήσεις σε χρηματικές ποσοστιαίες μονάδες) στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου, δ) οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας και ε) η μέθοδος για την καταμέτρηση της απόδοσης των στελεχών.

Αναλυτικά:

- **Μέθοδος μέτρησης παραγωγής.** Η μέτρηση αυτή αφορά τον αριθμό των έτοιμων και ελαττωματικών προϊόντων που παράγονται από το προσωπικό. Για να είναι εφαρμόσιμη η συγκεκριμένη μέθοδος θα πρέπει η παραγωγή να είναι σε επαναλαμβανόμενη βάση, το μέγεθος του προϊόντος που παράγεται να είναι μετρήσιμο και ο εργαζόμενος να είναι υπεύθυνος για την παραγωγή του προϊόντος. Αυτό συνήθως γίνονται σε μεγάλες βιομηχανίες.
- **Πωλήσεις σε χρηματικές ποσοστιαίες μονάδες.** Στην συγκεκριμένη μέθοδο η επιχείρηση ορίζει ένα επίπεδο πωλήσεων και σε περίπτωση που ο εργαζόμενος υπερβεί το συγκεκριμένο όριο τότε θα αμειφθεί με bonus. Είναι, λοιπόν, προτιμότερο να χρησιμοποιούνται μέθοδοι για την καταμέτρηση των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες μόνο όταν οι πωλητές έχουν τον πλήρη έλεγχο για τον όγκο των πωλήσεων ή όταν προσαρμόζονται σε διάφορες συνθήκες εργασίας για την απόδοση των πωλητών στις ανάλογες συνθήκες. (Σαρμανιώτης, 2005: 226-227).

- **Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου.** Σε αυτήν την κατηγορία η αξιολόγηση γίνεται βάση των προσωπικών μετρήσεων του εργαζομένου. Δηλαδή, ο αριθμός των απουσιών, των καθυστερήσεων και των παρατηρήσεων. Ωστόσο η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι αξιόπιστη διότι στην πλειοψηφία της εμφανίζει λάθος αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη μέθοδος γίνεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.
- **Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας.** Η μέθοδος αυτή αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων οι οποίοι βρίσκονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες (για παράδειγμα οι υπάλληλοι σε ένα τηλεφωνικό κέντρο). Δημιουργούνται όμως τρία προβλήματα: **A.** Οι πληροφορίες είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς. **B.** Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν, οπότε θα έχουν περισσότερο άγχος και δεν θα συμπεριφέρονται φυσιολογικά και **Γ.** Υπάρχουν αμφιβολίες για την πρακτική καθώς και για το υψηλό κόστος (Χατζηπαντελή, 1999:80)

## 2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης αφορά την πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθεί να συνεχίσει την συμπεριφορά του ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες (Γαπαστεφανάκη, 2008).

Στην συνέντευξη οι εργαζόμενοι καλούνται να έρθουν σε επικοινωνία με τους προϊστάμενους τους. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης συζητάνε για την επίλυση προβλημάτων, ορίζουν τους ατομικούς στόχους, τις βελτιώσεις που απαιτούνται να κάνουν στην επίδοσή τους και γενικά να μην επαναπαύονται. Γενικά οι στόχοι της συνέντευξης είναι α) να υποκινεί τους εργαζομένους έτσι ώστε να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης β) να γνωρίζουν σε τι επίπεδο βρίσκονται γ) να επιβραβεύουν και να γνωστοποιούν τα αδύναμα σημεία τους δ) να βελτιώνουν τις εργασιακές τους σχέσεις και ε) να υπάρχει ομοφωνία σε μελλοντικά προγράμματα.

### 2.7.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Το σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι επιτυχημένο αν ο εργαζόμενος δεν έχει πληροφορηθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του. Η διαδικασία της πληροφόρησης απαιτεί την συνεργασία του προϊστάμενου με τον υφιστάμενο σε μια συζήτηση μεταξύ τους. Οι πιο γνωστοί τρόποι ενημέρωσης του εργαζομένου είναι οι παρακάτω:

**A. Μίλησε και πείσε.** Σε αυτήν την κατηγορία ουσιαστικά δημιουργείτε ένας μονόλογος από τον προϊστάμενο στον εργαζόμενο καθώς ασκείτε στον δεύτερο κριτική. Δεν δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να υπερασπιστεί τον εαυτό του η να απολογηθεί, είναι το πιο αποτελεσματικό για τον νέο υπάλληλο αν και υπάρχει κίνδυνος αρνητικών επιπτώσεων στην μελλοντική του επίδοση.

**B. Μίλησε και άκουσε.** Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι πιο φιλική απέναντι στον εργαζόμενο διότι δημιουργείτε ένας διάλογος μεταξύ προϊστάμενου-εργαζόμενου για να συζητηθούν τα λάθη και έτσι ο εργαζόμενος οδηγείτε πολλές φορές στην αυτοαξιολόγηση.

**Γ. Επίλυση προβλημάτων στην κατηγορία αυτή ο ρόλος του προϊστάμενου είναι πιο πολύ συμβουλευτικός. Γίνεται ένας ανοιχτός διάλογος για τις αιτίες που προκάλεσαν την χαμηλή απόδοση του εργαζομένου.**

Το πιο δύσκολο κομμάτι της αξιολόγησης είναι η διαδικασία μεταφοράς των αποτελεσμάτων στους εργαζομένους, μπορεί να είναι ένα από τα πιο δύσκολα κομμάτια όμως είναι εξίσου σημαντικό και απαραίτητο για την σωστή έκβαση της

διαδικασίας. Ο αξιολογούμενος πρέπει να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να μπορεί να τα συζητήσει με τον προϊστάμενο του, να δουν μαζί τα αρνητικά και τα θετικά της αξιολόγησης του και να συζητήσουν έτσι ώστε να βελτιωθούν κάποιες αδυναμίες στην εργασιακή του ζωή. Ωστόσο εξίσου σημαντικά είναι τα αποτελέσματα και στο τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού διότι από εκεί λαμβάνονται οι αποφάσεις για την μελλοντική πορεία και εξέλιξη του προσωπικού. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που κατά κανόνα απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι προϊστάμενοι. Για τους εργαζόμενους είναι εύκολα κατανοητό γιατί σε κανέναν δεν αρέσει να κρίνεται και οι προϊστάμενοι δεν θέλουν να αναγκαστούν να αναλάβουν το δύσκολο ρόλο του κριτή που είναι πιθανό να τους φέρει σε δύσκολη θέση. Παράλληλα ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να εκφέρει την γνώμη του και να κάνει προτάσεις που σχετίζονται άμεσα με την βελτίωση της καθημερινότητάς του, την διευκόλυνση του παραγωγικού του έργου καθώς και ότι νιώθει ότι ενεργό μέλος της επιχείρησης. Το διαπροσωπικό στοιχείο στις σχέσεις παίζει σπουδαίο ρόλο και στο πως ο προϊστάμενος προσεγγίζει τον εργαζόμενο και αντίστροφα στο πως ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του, τον ανώτερό του ή ακόμα και συνολικά την επιχείρηση (Nathan et al, 1991). Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους (Burk et al, 1978).

### 2.7.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού καθώς από εκεί ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που έχουν ληφθεί όπως και η επιλογή και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αξιολογούνται λεπτομερώς καθώς είναι η βάση για τις αποφάσεις που θα ληφθούν όσο αφορά την εξέλιξη της επιχείρησης όπως και το επαγγελματικό μέλλον του κάθε εργαζομένου. Για παράδειγμα αν θα υπάρξει εκπαίδευση, προαγωγή, εσωτερική μετακίνηση ή ακόμα και απόλυση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σύστημα αξιολόγησης επιφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα όταν συμπληρώνεται από ένα εξειδικευμένο σύστημα μετάδοσης γνώσεων από τα στελέχη που την κατέχουν σε εκείνα που την χρειάζονται μέσα από σεμινάρια και κυρίως προγράμματα on the job training (Fleet & Peterson, 2005).

## 2.8 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τέλος, μέσω της αξιολόγησης εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς ελέγχεται συνεχώς η συμπεριφορά των μελών της καθώς και η συμπεριφορά της επιχείρησης γενικότερα τα οποία θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων. Αυτό δείχνει την σπουδαιότητα της αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά(2001) η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από τα παρακάτω:

- Τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και τον τρόπο επίτευξής τους που, ως γνωστό, βασίζεται σε προβλέψεις και κατά προέκταση στην μελλοντική αβεβαιότητα
- Το γεγονός ότι τα άτομα μιας οργάνωσης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις που δεν συμβαδίζουν πάντοτε με τους στόχους και της επιδιώξεις της οργάνωσης
- Τον εντοπισμό των δυσλειτουργιών, αφού η αδιαφορία για την ύπαρξη των λειτουργικών αδυναμιών και προβλημάτων, πιθανόν να οδηγήσει έναν οργανισμό σε δυσάρεστη θέση
- Την πολυπλοκότητα του οργανισμού που λόγω πολλών ατόμων, ειδικοτήτων και ενεργειών απαιτεί μηχανισμό συντονισμένης δράσης και αποτελεσματικότερο σύστημα διοίκησης πληροφοριών
- Τέλος, τη μέτρηση και αξιολόγηση του αποτελέσματος που είναι η βασική προϋπόθεση για την δημιουργία αισθήματος επιτυχίας στα ικανά άτομα του οργανισμού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3/ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα, ενός τομέα που ταλανίζεται ιδιαίτερα στις μέρες μας λόγω των πολιτικών που ασκούνται τα τελευταία τέσσερα χρόνια εξαιτίας της κρίσης που ξέσπασε στην Ελλάδα. Στην συνέχεια αναλύονται οι τρόποι της αξιολόγησης η αναγκαιότητα και η φιλοσοφία της.

Για τον λόγο αυτό και με στόχο την κάλυψη διερευνητικών ζητημάτων πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα με σκοπό την διεξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων. Πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με εργαλείο την Ημιδομημένη συνέντευξη, με βάση τα ερωτήματα που παρουσιάζονται στο Παράρτημα, οι οποίες ήταν στο πλήθος δύο (2).

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στον Κρατικό αερολιμένα Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης», στο γραφείο της Goldair handling με τον προϊστάμενο εξυπηρέτησης επιβατών κο. Καστανάκη Λευτέρη στις 27/08/2014 και ώρα 13:00 μμ. Η δεύτερη πραγματοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας με την υπάλληλο διοίκησης κα. Κουμαρτζάκη Κάλλια στις 29/08/2014 και ώρα 11:00 μμ.

Δευτερογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε σε βιβλία και διαδίκτυο για την δομή του θεωρητικού τμήματος της εργασίας καθώς και για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4/ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ GOLDAIR HANDLING & ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ

### 4.1 Η Goldair handling

#### Λίγα λόγια



**Εικόνα 4.1 Το σήμα της εταιρείας**

Η Goldair Handling είναι ένας κορυφαίος προμηθευτής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Στην Ελλάδα, η Goldair Handling προσφέρει πλήρες φάσμα των υπηρεσιών μεταφοράς επιβατών, ράμπα, αεροσκάφη, φορτία και ταχυδρομείο. Η Goldair Handling προσφέρει επίσης αντιπροσώπηση αεροπορικών εταιρειών, επίβλεψη πτήσεων, διοίκηση των πληρωμάτων, καθώς και VIP αίθουσα. Οι πελάτες της είναι πάνω από 100 αεροπορικές εταιρείες, όπως (με αλφαβητική σειρά) Aegean, Aeroflot, AirFrance, Air Mediteranne, Alitalia, Arkia του Ισραήλ, Astra Airlines, Cyprus Airways, Emirates, Etihad, Jettime, KLM, LOT, Lufthans Novair, olympic Air, Primera Air, Small Planet, Tarom, Turkish Airlines και VIM. Στόχος της είναι να επικεντρώνει συνεχώς την υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποδοτικότητα του κόστους, αξιόπιστη και αποδοτική λειτουργία και την προσπάθεια να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών της. Η goldair είναι η μόνη ελληνική εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες εδάφους στα Βαλκάνια και στην περιοχή της Μεσογείου. Η Goldair Handling διατηρεί πιστοποίηση Ποιότητας και του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ISO 9001: 2008 & ISO 14001: 2009, για τα ακόλουθα πεδία δραστηριότητας 1) Passenger and Ramp Services και 2) Cargo and Mail Services. Επίσης, έχει γίνει ο πρώτος πάροχος επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα, πιστοποιημένη από τον έλεγχο ασφάλειας της IATA για τις λειτουργίες του εδάφους (ISAGO), για την Οργάνωση και Διοίκηση της Εταιρείας καθώς επίσης και για τους σταθμούς της Αθήνας (ATH) και της Θεσσαλονίκης (SKG)

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### Διοίκηση της goldair

Όπως σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση έτσι και στην goldair υπάρχει μια διοικητική «πυραμίδα» για την λήψη αποφάσεων, την αξιολόγηση του προσωπικού, την ποιοτική και ποσοτική εργασία. Έτσι λοιπόν στην κορυφή της «πυραμίδας» βρίσκεται ο διευθύνων σύμβουλος, ακολουθεί ο οικονομικός διευθυντής. Στην συνέχεια βρίσκεται ο προϊστάμενος του commercial and business development και ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού. Επιπρόσθετα υπάρχουν οι ελεγκτές των λειτουργιών στα αεροδρόμια όπως και ο διευθυντής διαχείρισης μονάδων και τέλος οι προϊστάμενοι της goldair στα αεροδρόμια της εκάστοτε χώρας που δραστηριοποιείτε η εταιρεία. Η Goldair συνδυάζει την τεχνογνωσία, τον επαγγελματισμό, τη συνεχή κατάρτιση, την ευελιξία, την αποτελεσματικότητα και πάντα φιλική προσέγγιση με σκοπό να προσδιορίσει τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών της με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Η Goldair, μέσω μιας σταθερής διαδικασίας και διαρκής ανάπτυξης, οδήγησε στη δημιουργία μιας από τις μεγαλύτερες και πιο αξιόπιστες οργανώσεις στους τομείς του τουρισμού, του φορτίου, καθώς και υπηρεσίες εδάφους του αεροδρομίου. Η goldair handling απασχολεί 2880 υπαλλήλους σε Ελλάδα, Κύπρο και Βουλγαρία. Στο αεροδρόμιο Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης» εργάζονται 110 άτομα.

Αναλυτικότερα, οι εταιρείες του Ομίλου:

Goldair (αντιπροσώπευση αεροπορικών εταιριών)

GAS (Global Services-Airlines Aviation Αντιπροσωπεία)

Goldair Handling (Υπηρεσίες Επίγειας Εξυπηρέτησης, με παρουσία σε 26 αεροδρόμια σε όλη την Ελλάδα)

LGS Handling Κύπρος (Ground Handling Services, σήμερα στα αεροδρόμια Λάρνακας και Πάφου στην Κύπρο)

Goldair Handling Bulgaria (Ground Handling Services, σήμερα στη Σόφια και στα αεροδρόμια Burgas στη Βουλγαρία)

Brink Πολιτικής Αεροπορίας Υπηρεσίες Ασφαλείας (σε 7 αεροδρόμια στην Ελλάδα)

Goldair GARGO (Διαμεταφοράς & Logistics Services)

Hellas Logistics (Freight Forwarding Services)

MedLog (Logistics Services)

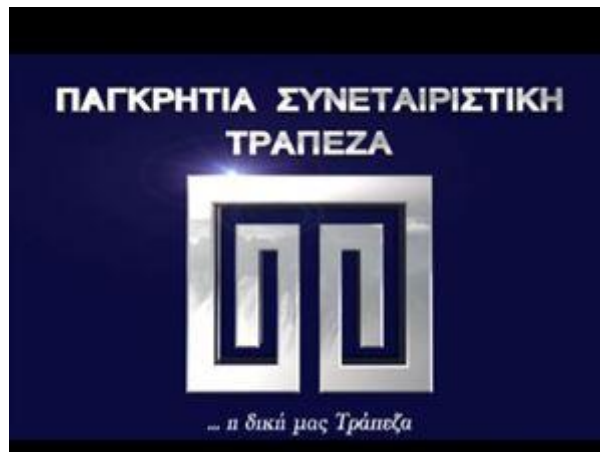
Goldair Τουρισμού (Corporate Travel Services, Συνέδρια, Marine)

Goldeco (Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας)

Πηγή: Goldair handling

## 4.2 Η Παγκρήτια τράπεζα

### Λίγα λόγια



Εικόνα 4.2. Το σήμα της τράπεζας

Η Παγκρήτια Συνεταιριστική τράπεζα δημιουργήθηκε πριν από περίπου 20 χρόνια (1994) σε ένα δυσμενές για την χώρα περιβάλλον, αποτέλεσε πρότυπο χρηματοπιστωτικού ιδρύματος καθιερώνοντας διαδικασίες βασισμένες στις συνεταιριστικές αρχές και αξίες στοχεύοντας στην διαφάνεια και την αξιοκρατία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, η συμμετοχή στις προσπάθειες μικρομεσαίων επιχειρήσεων να αναπτυχθούν και να εξελίξουν την τοπική επιχειρηματικότητα διαφοροποιεί την Παγκρήτια τράπεζα από το συνηθισμένο πρότυπο τραπεζών και την δικαιώνουν ως μια επιτυχημένη και υγιέστατη επιχείρηση στον τραπεζικό κλάδο όσο αφορά το έργο της συμπαραστέκεται ενεργά σε διάφορες κοινωνικές ομάδες προσφέροντας συμβουλευτικές υπηρεσίες και συμφέροντες όρου δανεισμού .το δίκτυο της παγκρήτιας τράπεζας ανέρχεται στον αριθμό των πενήντα πέντε (55) καταστημάτων σε σαράντα οχτώ (48)σημεία και επιπλέον σε δώδεκα (12) μηχανήματα αυτόματης ανάληψης ΑΤΜ για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Σημαντικό να σημειωθεί ότι η συνεργασία της με οργανισμούς αλλά και την Ε.Ε ωφελούν τους επιχειρηματίες μέσω των παρακάτω χρηματοδοτήσεων

- ✓ Μέσω τραπεζικού δανεισμού
- ✓ Από ευρωπαϊκούς πόρους (European investment fund)
- ✓ Συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (ΕΦΕΠΑΕ )
- ✓ Πρόγραμμα jessika για υποδομές

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

- ✓ Εθνικό ταμείο επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ) -πρώην (ΤΕΜΠΜΕ)
- ✓ Ταμείο επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ)
- ✓ ΟΑΕΠ      Οργανισμός      ασφάλισης      εξαγωγικών      πιστώσεων

Η επιχείρηση επιπλέον παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες με εξειδίκευση στα επιχειρηματικά προγράμματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων και υποστήριξη σε σύγχρονες διαδικτυακές και ηλεκτρονικές συναλλαγές (e-banking).

Επίσης δημιουργεί και οργανώνει εκδηλώσεις, παρουσιάσεις και ημερίδες για σημαντικά θέματα σε συνεργασία με σημαντικούς φορείς υπουργεία επιμελητήρια συνεταιριστικούς οργανισμούς αλλά και τοπικούς φορείς καθώς παρέχει ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες για την πρωτοβουλία και δημιουργία νέων επιχειρηματικών ιδεών. Με λίγα λόγια προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έτσι ώστε να καλύπτονται οι επιχειρηματικές και οι ατομικές ανάγκες των πελατών της γνωστοποιώντας εξ' αρχής τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η Goldair handling απασχολεί 110 άτομα στο αεροδρόμιο Ηρακλείου, όλοι οι υπάλληλοι είναι εποχιακοί και εργάζονται την καλοκαιρινή περίοδο, από Απρίλιο έως Οκτώβριο. Τα πόστα στα οποία βρίσκονται οι υπάλληλοι της Goldair είναι η εξυπηρέτηση επιβατών, έκδοση εισιτηρίων(ticketing), check in, πίστα, καθαρισμός, μεταφόρτωση αποσκευών, χειριστές ανυψωτικών μηχανημάτων, οδηγοί λεωφορείων, διαχειριστές πτήσεων, CIB αίθουσα και λογιστήριο. Οι προσλήψεις και οι απολύσεις γίνονται με τον νόμιμο τρόπο. Υπάρχει συνεργασία με τα κεντρικά της Goldair στην Αθήνα καθώς εκεί υπάρχει το τμήμα Δ.Α.Π.

Όσο αφορά την σημαντικότητα της αξιολόγησης η επιχείρηση θεωρεί πολύ βασική την διαδικασία της αξιολόγησης γιατί έτσι υπάρχει καλύτερη οργάνωση στην επιχείρηση, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον εργαζόμενο, βρίσκεται δίπλα του σε οποιοδήποτε πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί. Έτσι λοιπόν είναι εφικτό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία.

Στο σύνολο η επιχείρηση αλλά και ο προϊστάμενος κύριος Καστανάκης Λευτέρης είναι υπέρ της διαδικασίας της αξιολόγησης καθώς την θεωρούν πολύ βασικό κομμάτι για την σωστή πορεία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι απολύτως συνεργάσιμοι με την διαδικασία και απολύτως θετικοί καθώς θεωρούν ότι γίνεται για την βελτίωση της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων.

Το προσωπικό της επιχείρησης είναι το ίδιο σε σχέση με παλιότερα και αυτό γιατί η goldair στο ηράκλειο είναι εποχιακή δουλειά και εργάζονται κάθε χρόνο τα ίδια άτομα. Τα άτομα που εργάζονται καλύπτουν πλήρως τις θέσεις εργασίας στο Ηράκλειο. Δεν έχει χρειαστεί να γίνουν απολύσεις στα όσα χρόνια ο Κύριος Καστανάκης είναι προϊστάμενος.

Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείτε είναι η τυπική από τον προϊστάμενο τους συναδέλφους και τους πελάτες. Τον προϊστάμενο τον αξιολογούν οι υφιστάμενοι. Επιπρόσθετα οι υφιστάμενοι αξιολογούνται μεταξύ τους. Η αξιολόγηση λαμβάνει μέρος μέσα στην επιχείρηση 2 φορές τον χρόνο, μια τον χειμώνα και μια το καλοκαίρι. τα αποτελέσματα ανακοινώνονται στους εργαζομένους αλλά δεν μπορούν να τα δουν. Γίνεται συζήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα είτε είναι θετικά είτε αρνητικά. Τα κριτήρια της αξιολόγησης είναι η προσέλευση, η παραγωγικότητα, η συναδελφικότητα, οι πρωτοβουλίες και η συμπεριφορά. Αν κριθεί απαραίτητο από την αξιολόγηση γίνονται αλλαγές, επιμόρφωση και ορισμένες φορές προαγωγή. Δεν έχει παρατηρηθεί όμως ακόμα απόλυση.

Κατά την γνώμη του Κύριου Καστανάκη η διαδικασία της αξιολόγησης είναι αρκετά καλή αλλά χρειάζεται κάποιες βελτιώσεις. Τέλος, επιμορφωτικά προγράμματα γίνονται όταν κριθεί απαραίτητο από την αξιολόγηση και η γνώμη του προϊστάμενου είναι ότι τα βρίσκει αναγκαία.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

Όσο αφορά την Παγκρήτια Συνεταιριστική τράπεζα απασχολεί 450 άτομα. Αποτελείτε από τον πρόεδρο το διοικητικό συμβούλιο και ακολουθούν οι προϊστάμενοι των τμημάτων και οι υφιστάμενοι τους( οργανόγραμμα Παγκρήτιας στο παράρτημα Α'). Υπάρχει τμήμα Δ.Α.Π στην τράπεζα αλλά ο κάθε προϊστάμενος του τμήματος είναι υπεύθυνος για το τμήμα του και το προσωπικό.

Όσο αφορά την σημαντικότητα της αξιολόγησης η τράπεζα θεωρεί πολύ βασική την αξιολόγηση καθώς έτσι εξελίσσετε η τράπεζα και το προσωπικό της. Με την αξιολόγηση γίνονται βήματα για την σωστή λειτουργία της τράπεζα και υπάρχει επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Η Κυρία Κουρματζάκη Κάλλια είναι θετική με την αξιολόγηση, την βρίσκει πολύ σημαντική για την πορεία της τράπεζας και για το ανθρώπινο δυναμικό καθώς βελτιώνεται η καθημερινή εργασία . Οι εργαζόμενοι έχουν μια αδιάφορη στάση απέναντι στην αξιολόγηση και ο λόγος είναι ότι την θεωρούν γενικευμένη.

Το προσωπικό τα τελευταία χρόνια είναι σταθερό στα τελευταία 4 χρόνια και έχουν γίνει προσλήψεις και απολύσεις. Οι προαγωγές και οι απολύσεις γίνονται βάση των αναγκών και όχι μέσω της αξιολόγησης προαγωγές θα γίνουν ύστερα από προτάσεις στην Γενική Διεύθυνση. Απολύσεις μετά από σοβαρή αιτία όπως παρέκκλιση του iso και για λόγους που είναι ενάντια στο συμφέρον της τράπεζας.

Η μέθοδος της αξιολόγησης που χρησιμοποιείτε και στην Παγκρήτια τράπεζα είναι η τυπική. Η αξιολόγηση γίνεται από τα υψηλόβαθμα στελέχη . Ο Δ/ντης αξιολογεί τον εαυτό του και έπειτα τον υφιστάμενο του μετά οι υφιστάμενοι μεταξύ τους. Η αξιολόγηση γίνεται μια φορά τον χρόνο εντός της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν περιθώριο ένα μήνα να δουν τα αποτελέσματα τους. Λόγω όμως έλλειψης χρόνου η επιχείρηση δεν μπορεί να τα συζητήσει με τους εργαζόμενους αν και η Κυρία Κουρματζάκη το θεωρεί πολύ βασικό. Οι εργαζόμενοι αλλά και στελέχη κρίνονται ίσα με βάση τη παραγωγικότητά τους, την προσέλευση την εικόνα τους μέσα στην επιχείρηση, την συναδελφικότητα τους και γενικότερα από τη συμπεριφορά τους. Μέσω της συζήτησης με τον εργαζόμενο επαναπροσδιορίζονται οι ετήσιοι στόχοι. Επιπλέον, θεωρεί ότι πρέπει να γίνουν κάποιες βελτιώσεις στο σύστημα της αξιολόγησης και αυτό γιατί λόγω της διαφορετικότητας των εργασιών θα πρέπει να υπάρχει διαφορετική αξιολόγηση σε κάποιες θέσεις αντί να είναι κοινή για όλους.

Σύμφωνα με την Κυρία Κουρματζάκη το έργο της αξιολόγησης είναι δύσκολο διότι οι σχέσεις εντός της επιχείρησης έχουν ξεπεράσει τις εργασιακές και είναι πλέον φιλικές. Τέλος όσο αφορά τα επιμορφωτικά προγράμματα τα βρίσκει αναγκαία και υποχρεωτικά καθώς τα πράγματα εξελίσσονται και θα έπρεπε να το κάνει και σε μεγαλύτερο βαθμό η διοίκηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με γνώμονα τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων η αξιολόγηση τυπική ή άτυπη είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι των δύο επικείμενων εταιριών καθώς μέσω αυτής κρίνεται η εργασιακή και η οργανωσιακή συμπεριφορά.

Η εποχή την οποία διανύουμε είναι σίγουρα από τις δυσκολότερες αφού η οικονομική κρίση πλήττει όλους τους κλάδους με αντίκτυπο τις ριζικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Η θέληση της Κυβέρνησης να εξαρθρώσει παρατυπίες σχετικά με προσωπικό δυσκολεύει περισσότερο στο να αποδεχτούν οι εργαζόμενοι την ιδέα της αξιολόγησης. Στη συγκεκριμένη φάση η αξιολόγηση κρίνεται απαραίτητη σε κάθε πρότυπο οργανισμό και θεωρείται απαραίτητο εργαλείο το οποίο λειτουργεί με βάση την εξειδίκευση, την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα με σκοπό να καλυφθούν οι αναγκαίες θέσεις με τα απαραίτητα και μόνο άτομα .

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα κοινή επιθυμία των ερωτηθέντων είναι να γίνει μια εν μέρει αλλαγή στο ισχύον σύστημα της αξιολόγησης καθώς τα αποτελέσματα από αυτή είναι ίδια περίπου για κάθε υπάλληλο τα οποία δεν θεωρούνται έγκυρα καθώς η κάθε θέση εργασίας είναι διαφορετική όσο και οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις ως προς αυτήν οπότε θεωρείται εν μέρει περιττή και αναξιόπιστη ως προς τα αποτελέσματα της. Παρόλα αυτά από την διαδικασία της αξιολόγησης θετικό είναι πως δεν έχει παρατηρηθεί κάποια απομάκρυνση η οποία δεν κάλυπτε τις απαιτούμενες ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού, αντιθέτως τη στιγμή που απαιτείται γίνεται η απαραίτητη συζήτηση σε σχέση με τους αρχικούς στόχους .Κύριο μέλημα στο συνδυαστικό κρίκο της αξιολόγησης είναι να υπάρξει ένα σύστημα το οποίο κατά κάποιο τρόπο να μπορεί να αξιολογεί τα κριτήρια του εργαζόμενου σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις έτσι ώστε να καλύπτονται οι κενές θέσεις αξιοκρατικά.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας συνολικά αλλά και από τα άτομα τα οποία ερωτήθηκαν η διαδικασία της αξιολόγησης με τον τρόπο που λειτουργεί είναι αναποτελεσματική και αναξιόπιστη. Όσο αφορά τυχόν σοβαρής φύσεως παραπτώματα όπως “παρέκκλιση του ISO” στην περίπτωση και των δύο εταιριών είναι ο μόνος λόγος για την απόλυση ενός εργαζομένου έπειτα από εξονυχιστικό έλεγχο των πράξεων τους. Κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση και η σύγκριση των δυνατοτήτων που έχει ο κάθε υπάλληλος καθώς και η υποκίνηση για κίνητρα έτσι ώστε να βελτιώσει τις επιδόσεις του.

Τα παραπάνω θα πρέπει να εφαρμοστούν από εξειδικευμένα πρόσωπα τα οποία θα έχουν ως στόχο την άνοδο των υπαλλήλων αλλά και των ίδιων των εταιριών. Εν κατακλείδι αξιοσημείωτο είναι πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι να αναδεικνύει τις αξίες των υπαλλήλων, να τους αφήνουν το χρονικό περιθώριο να εξελίσσουν την επαγγελματική τους ταυτότητα να είναι ευέλικτοι και όχι τα ελαττώματα τους να επισκιάζουν την όλη προσπάθεια τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης ξεχωριστά μιας και οι υποχρεώσεις για κάθε μία από αυτές είναι διαφορετικές, επίσης

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

αν γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές και προσαρμογές η αξιολόγηση ως διαδικασία αλλά και ως ιδέα θα περνάει στους εργαζόμενους όπως και τώρα, αδιάφορα.

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία.

1. Ζαβλανός Μ.Μ, PhD, Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.
2. Κάντας Αρ., (1998). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
3. Μπουραντάς Δ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
4. Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3η έκδοση), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
5. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2003.
6. Παπαστεφανάκη, Σ., 2006. *Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.
7. Σαρμανιώτης Χ., Μαντζιμεντ, Εκδ Β. Γκιούρδος, Αθήνα 2005.
8. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ Rosili, Αθήνα 2004.
9. Φραγκάκης Ν., Στοιχεία εργατικού δικαίου, Εκδ. Ίδρυμα Ευγενίδου, Αθήνα 1997.
10. Χατζηπαντελή Π., Σ., Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ Μεταιχμίου, Αθήνα 1999.
11. Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks.

### Ξένα βιβλιογραφία

1. Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.
2. French W., 1994, *Human Resources Management* (3η έκδοση), Boston: Houghton Mifflin.
3. Staw M. & Cummings L., (1990). *Evaluation and Employment in Organizations*, Barry Jai Press Inc.
- 4.

### Αρθρογραφία

1. Burke R. J., Weitzel W. & Weir T., (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Replication and Extension, *Personnel Psychology*, Vol. 31, p. 903-919.
2. Campbell R.B. & Gazfingel M.L., (1996). *Strategies for Success in Measuring Performance*, H.R. Magazine, June 1996, p. 98-104.

3. Fox S., et. al., (1994). *Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No 1, p. 45-56.
4. Nathan B., Mohrman A. & Milliman J., (1991). Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction : A longitudinal Study, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 2, p. 352-369.
5. Robert bols, Jos Van Bree, Mac Bolton and Jan Gijswijt, emerging issues in assessmen and development, Εκδ. Carreer development international, 1996.
6. Toegel, Gink, Conger, Jay A., (2003). 360-Degree Assessment : Time for Reinventionn, Academy of Management Learning and Education, Vol 2, Issue 3.
7. Van Fleet D., Peterson T. & Van Fleet E. (2005). Closing the Performance Feedback Gap with Expert Systems, Vol. 19, No 3, p. 38-53.

### Διαδίκτυο

1. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού – παράμετροι ποιότητας, Διαθέσιμο στο [https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.logistics.tuc.gr%2Fcontents%2Flessons%2Fhrm\\_pgrad%2Fpersonnel\\_assessment.ppt&ei=8a1KUqPVNoWptAatj4AY&usq=AFQjCNHfvg7nlhsZLv1AhurbgNUMwaQNGA&bvm=bv.533](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.logistics.tuc.gr%2Fcontents%2Flessons%2Fhrm_pgrad%2Fpersonnel_assessment.ppt&ei=8a1KUqPVNoWptAatj4AY&usq=AFQjCNHfvg7nlhsZLv1AhurbgNUMwaQNGA&bvm=bv.533) [πρόσβαση 23/11/2014]
2. Αξιολόγηση προσωπικού ή απόδοσης. Διαθέσιμο στο [http://data2.blog.de/media/299/983299\\_4659892ddc\\_d.pdf](http://data2.blog.de/media/299/983299_4659892ddc_d.pdf) [πρόσβαση 22/11/2014]
3. Goldair handling. Πληροφορίες. Αύγουστος, Διαθέσιμο στο <http://www.goldair-handling.gr/#> [πρόσβαση 17/08/2014]
4. Παγκρήτια Τράπεζα. Πληροφορίες. Αύγουστος, Διαθέσιμο στο <http://www.pancretabank.gr/cms/createpage.aspx?pageid=70> [πρόσβαση 19/08/2014]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' ΟΡΓΑΝΩΓΡΑΜΜΑ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΣ
2. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
3. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ
4. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ
5. ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ
6. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΑΧ/ΣΗΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ-ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ
7. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
8. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
9. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤ. ΕΛΕΓΧΟΥ
10. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
11. ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Γραμματεία – Δημ. Σχέσεις)
12. ΝΟΜΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
13. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
14. ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
15. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΝΣΗΣ
16. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
17. ΤΜΗΜΑ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ
18. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
19. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
20. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ
21. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
22. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
23. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
24. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ
25. Οργανόγραμμα Διοίκησης & Υπηρεσιών
26. Οργανόγραμμα Καταστήματος
27. Διευθυντής Καταστήματος
28. Επιτροπή Καταστήματος
29. Προϊστάμενος Εργασιών
30. Πωλητής 1 Πωλητής ι Ταμίας 1 Ταμίας ν Ταμιολογιστής

Πηγή : Παγκρήτια τράπεζα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Ποια είναι η θέση εργασίας σας στην επιχείρηση;
2. Πείτε μας λίγα λόγια για την επιχείρηση, το όραμα, τη στρατηγική, τους στόχους της
3. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην επιχείρηση και ποιες είναι οι βασικές θέσεις εργασίας;
4. Υπάρχει Τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρηση;
5. Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης στην επιχείρηση και σε ποια επίπεδα (στόχων, τμημάτων, ατόμων);
  - 6. Θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αναλυτικότερα τη διαδικασία αξιολόγησης;
  - 6.1. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης αξιοποιούνται; τυπική –κάθε πότε;, άτυπη-πως; αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, αξιολόγηση από συναδέλφους, αξιολόγηση από πελάτες, αυτοαξιολόγηση, κέντρα αξιολόγησης, αξιολόγηση 360°. Με βάση ποια κριτήρια αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη;
  - 6.2. Πως αξιοποιούνται τα δεδομένα της αξιολόγησης; (συνέντευξη ανατροφοδότησης με κάθε εργαζόμενο ,αλλαγή θέσης εργασίας, επιμόρφωση, απόλυση, προαγωγή...;)
  - 6.3. Το σύστημα αξιολόγησης και τα κριτήρια είναι καταγεγραμμένα σε κάποιο έντυπο/αρχείο όπου μπορούν να τα δουν οι εργαζόμενοι;
  - 6.4. Αξιολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη;
7. Έχουν υπάρξει αλλαγές στη φιλοσοφία ή τη διαδικασία της αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης;
8. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;
9. Θα προτείνατε κάποιες βελτιώσεις στο σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης;
10. Πιστεύετε ότι είναι σημαντική η αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;
11. Είστε θετικός η αρνητικός απέναντι στην διαδικασία της αξιολόγησης;
12. Η επιχείρηση είναι ίδια σε σχέση με παλιότερα στο ανθρώπινο δυναμικό;
13. Έχουν γίνει απολύσεις και προσλήψεις;
14. Με τι διαδικασίες αποφασίζετε μια πρόσληψη, μια απόλυση η μια προαγωγή;
15. Γίνεται συχνά αξιολόγηση;
16. Που στοχεύετε με την αξιολόγηση;

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

17. Η αξιολόγηση γίνεται εντός η εκτός της επιχείρησης;
18. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε κάθε άτομο ξεχωριστά ,σε τμήματα η και στα δυο;
19. Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;
20. Συζητάτε με τους εργαζόμενους τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Το βρίσκετε σημαντικό;
21. Μετά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ποιες είναι οι ενέργειες που κάνετε;(προάγετε ,απολύετε)
22. Κάνετε επιμορφωτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους; Αν ναι , τα βρίσκεται αναγκαία;;
23. Υπάρχει θετική η αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση;

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ' ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ GOLDAIR HANDLING

1. Ποια είναι η θέση εργασίας σας στην επιχείρηση;

Προϊστάμενος εξυπηρέτησης πελατών.

2. Πείτε μας λίγα λόγια για την επιχείρηση, το όραμα, τη στρατηγική, τους στόχους της.

Η goldair handling είναι μια εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης επιβατών που εξαπλώνεται στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Στόχος της είναι μια ευρωπαϊκή επέκταση τόσο στα νότια όσο και στα βόρεια της Ευρώπης. Μέχρι τώρα εξαπλώνεται σε Ελλάδα Κύπρο και Βουλγαρία. Επίσης στόχος μας είναι να κάνουμε «focus» στον εργαζόμενο και στον πελάτη.

3. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην επιχείρηση και ποιες είναι οι βασικές θέσεις εργασίας;

Στην Goldair στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου εργάζονται 110 άτομα εποχιακής εργασίας. Οι βασικές θέσεις εργασίας είναι : εξυπηρέτηση επιβατών, έκδοση εισιτηρίων (ticketing), check in, καθαρισμός, υπάλληλος πίστας, μεταφόρτωση αποσκευών, χειριστές ανυψωτικών μηχανημάτων, οδηγοί λεωφορείων, διαχειριστές πτήσεων, CIB αίθουσα, administration (λογιστήριο) , καθαρισμός αεροπλάνων.

4. Υπάρχει Τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρηση;

Στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εξαιτίας του ότι είναι μια εποχιακή εργασία. Βέβαια όμως υπάρχει τμήμα Δ.Α.Π στα κεντρικά στην Αθήνα.

5. Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης στην επιχείρηση και σε ποια επίπεδα (στόχων, τμημάτων, ατόμων);

Η αξιολόγηση της απόδοσης στην επιχείρηση γίνεται σε όλα τα επίπεδα, τμήματα, στόχους και άτομα)

6. Θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αναλυτικότερα τη διαδικασία αξιολόγησης; 6.1. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης αξιοποιούνται; τυπική –κάθε πότε;, άτυπη-πως; αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, αξιολόγηση από συναδέλφους, αξιολόγηση από πελάτες, αυτοαξιολόγηση, κέντρα αξιολόγησης, αξιολόγηση 360°. Με βάση ποια κριτήρια αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη;

6.2. Πως αξιοποιούνται τα δεδομένα της αξιολόγησης; (συνέντευξη ανατροφοδότησης με κάθε εργαζόμενο, αλλαγή θέσης εργασίας, επιμόρφωση, απόλυση, προαγωγή...);

6.3. Το σύστημα αξιολόγησης και τα κριτήρια είναι καταγεγραμμένα σε κάποιο έντυπο/αρχείο όπου μπορούν να τα δουν οι εργαζόμενοι;

6.4. Αξιολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη;

Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο μέσω της τυπικής αξιολόγησης 2 φορές τον χρόνο. Τα κριτήρια της αξιολόγησης είναι η προσέλευση, η παραγωγικότητα, η συναδελφικότητα, οι πρωτοβουλίες και σαφέστατα η συμπεριφορά. Επίσης αξιολογούμεστε από τους συναδέλφους μας (οι υφιστάμενοι μεταξύ τους και οι υφιστάμενοι τον προϊστάμενο. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τα συζητάμε με τους εργαζομένους και αν κριθεί απαραίτητο γίνονται αλλαγές, επιμόρφωση και ορισμένες φορές προαγωγή. Δεν έχει παρατηρηθεί ακόμα απόλυση. Οι αξιολογήσεις είναι καταγεγραμμένες σε αρχείο αλλά οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να τα δουν. Προφανώς και αξιολογούμεστε όλοι.

7. Έχουν υπάρξει αλλαγές στη φιλοσοφία ή τη διαδικασία της αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Δεν έχουν γίνει αλλαγές στην διαδικασία και την φιλοσοφία της αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια.

8. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

Δεν έχει υπάρξει καμία δυσκολία στο κομμάτι της αξιολόγησης.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

9. Θα προτείνατε κάποιες βελτιώσεις στο σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης;

Όχι δεν χρειάζεται κάποια βελτίωση η αξιολόγηση.

10. Πιστεύετε ότι είναι σημαντική η αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

Σαφέστατα είναι από τα πιο σημαντικά κομμάτια η αξιολόγηση.

11. Είστε θετικός η αρνητικός απέναντι στην διαδικασία της αξιολόγησης;

Απολύτως θετικός.

12. Η επιχείρηση είναι ίδια σε σχέση με παλιότερα στο ανθρώπινο δυναμικό;  
Έχει διατηρήσει το προσωπικό της σε ίδια επίπεδα, αυτό οφείλετε στο ότι είναι εποχιακή δουλεία.

13. Έχουν γίνει απολύσεις και προσλήψεις;

Δεν έχει γίνει καμιά απόλυση και ελάχιστες προσλήψεις.

14. Με τι διαδικασίες αποφασίζετε μια πρόσληψη, μια απόλυση η μια προαγωγή;  
Οι διαδικασίες που ακολουθούμε είναι οι νόμιμες για πρόσληψη ή απόλυση. Για προαγωγή βασικός παράγοντας είναι η αξιολόγηση.

15. Γίνεται συχνά αξιολόγηση;

Η αξιολόγηση γίνεται δύο φορές τον χρόνο.

16. Που στοχεύετε με την αξιολόγηση;

Στην βελτίωση της εργασίας και στην καλύτευση της απόδοσης.

17. Η αξιολόγηση γίνεται εντός η εκτός της επιχείρησης;

Εντός.

18. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε κάθε άτομο ξεχωριστά ,σε τμήματα η και στα δυο;

Η αξιολόγηση πιστεύω ότι πρέπει να γίνεται σε κάθε άτομο ξεχωριστά.

19. Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Σαφώς και ενημερώνονται αλλά δεν μπορούν να τα δουν.

20. Συζητάτε με τους εργαζομένους τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Το βρίσκετε σημαντικό;

Φυσικά και το συζητάμε και είναι απολύτως απαραίτητο.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

21. Μετά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ποιές είναι οι ενέργειες που κάνετε;;(προάγεται, απολύεται)

Όπως ανέφερα και πιο πάνω δεν έχουν υπάρξει απολύσεις.

22. Κάνετε επιμορφωτικά προγράμματα για τους εργαζομένους; Αν ναι , τα βρίσκειτε αναγκαία;;

Είναι αναγκαία και όποτε το κρίνουμε αναγκαίο κάνουμε στους εργαζομένους.

23. Υπάρχει θετική η αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση;

Είναι θετικοί η εντύπωση τους και δεν μας έχουν δημιουργήσει κανένα πρόβλημα.

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ' ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ

1. Ποιά είναι η θέση εργασίας σας στην επιχείρηση;

Υπάλληλος Διοίκησης

2. Πείτε μας λίγα λόγια για την επιχείρηση, το όραμα, τη στρατηγική, τους στόχους της.

Η Παγκρήτια Τράπεζα δημιουργεί συνεργασίες με ευνοϊκούς όρους για τους πελάτες αλλά και τους συνεργάτες της βοηθώντας έτσι τους επιχειρηματίες αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν, Στόχος είναι η ανάπτυξη της βοηθώντας την τοπική κοινωνία.

3. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στην επιχείρηση και ποιές είναι οι βασικές θέσεις εργασίας;

Οι υπάλληλοι της είναι περίπου 450. Ο πρόεδρος και το Διοικητικό Συμβούλιο.

4. Υπάρχει τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρηση;

Ναι.

5. Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης στην επιχείρηση και σε ποιά επίπεδα (στόχων, τμημάτων , ατόμων);

Ναι γίνεται σε όλα τα τμήματα και επίπεδα.



6. Θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αναλυτικότερα τη διαδικασία αξιολόγησης; 6.1 Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης αξιοποιούνται; τυπική -κάθε πότε; , άτυπη -πως; αξιολόγηση από τον προϊστάμενο , αξιολόγηση από συναδέλφους, αξιολόγηση από πελάτες, αυτοαξιολόγηση , κέντρα αξιολόγησης , αξιολόγηση 360 . Με βάση ποια κριτήρια αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη;6.2 Πως αξιοποιούνται τα δεδομένα της αξιολόγησης ; (συνέντευξη ανατροφοδότησης με κάθε εργαζόμενο , αλλαγή θέσης εργασίας , επιμόρφωση , απόλυση , προαγωγή...);6.3 Το σύστημα αξιολόγησης και τα κριτήρια είναι καταγεγραμμένα σε κάποιο έντυπο/αρχείο όπου μπορούν να τα δουν οι εργαζόμενοι ;6.4 Αξιολογούνται όλοι εργαζόμενοι και τα στελέχη ;

Χρησιμοποιούμε την τυπική μέθοδο αξιολόγησης την οποία την εφαρμόζουμε μια φορά τον χρόνο, η αξιολόγηση γίνεται από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Ο διευθυντής στον εαυτό του και έπειτα στον υφιστάμενο του, μετά οι υφιστάμενοι μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι αλλά και τα στελέχη κρίνονται ίσα με βάση τη παραγωγικότητα τους, την προσέλευση τους, την εικόνα τους , την συναδελφικότητά τους και γενικότερα την συμπεριφορά τους. Μέσω της συζήτησης με τον εργαζόμενο, επίσης έτσι ώστε να επαναπροσδιορίζονται οι ετήσιοι στόχοι. Υπάρχει αρχείο μέσω μιας εφαρμογής στην οποία δίδετε χρονικός περιορισμός ενός μήνα την οποία μπορεί να βλέπει. Όλοι ανεξαιρέτως από τους προϊστάμενους τους.

7. Έχουν υπάρξει αλλαγές στη φιλοσοφία ή τη διαδικασία της αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Έχουν υπάρξει αλλαγές εν καιρώ τυχαία και όχι λόγω της οικονομικής κρίσης αλλαγές υπήρξαν, προστέθηκαν περισσότερα κομμάτια και θέματα κάποια ίσως περιττά αλλά αναγκαία.

8. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

Λόγω καθημερινής προσωπικής επαφής είναι δύσκολο να κρίνεις άτομα που περνάς ώρες μαζί και οι σχέσεις είναι παραπάνω από εργασιακές

9. Θα προτείνατε κάποιες βελτιώσεις στο σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης;

Ναι. Το πρόβλημα είναι ότι είναι κοινή για όλους και αυτό είναι δύσκολο λόγω της διαφορετικότητας; Και των απαιτήσεων της και καθηκόντων της κάθε θέσης όποτε θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο να έχει τα σωστά αποτελέσματα αξιολόγησης για κάθε θέση ή για κάποιες.

10. Πιστεύετε ότι είναι σημαντική η αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

---

Ναι πολύ

11. Είστε θετικός η αρνητικός απέναντι στην διαδικασία της αξιολόγησης;

Θετική

12. Η επιχείρηση είναι ίδια σε σχέση με παλιότερα στο ανθρώπινο δυναμικό;

Πάνω κάτω η ίδια.

13. Έχουν γίνει απολύσεις και προσλήψεις;

Ναι , έχουν γίνει.

14. Με τι διαδικασίες αποφασίζετε μια πρόσληψη, μια απόλυση η μια προαγωγή;

Η πρόσληψη γίνεται μέσω διαγωνισμού βάση αναγκών. Μια απόλυση γίνεται ύστερα από παρέκκλιση υπαλλήλων του iso και τέλος μια προαγωγή πάλι βάση αναγκών.

15. Γίνεται συχνά αξιολόγηση;

Μια φορά το χρόνο.

16. Που στοχεύετε με την αξιολόγηση;

Στην βελτίωση της καθημερινής μας εργασίας

17. Η αξιολόγηση γίνεται εντός η εκτός της επιχείρησης;

Εντός.

18. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε κάθε άτομο ξεχωριστά ,σε τμήματα η και στα δυο;

Σε κάθε άτομο.

19. Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Η Διοίκηση λόγω χρόνου δεν καταφέρνει να ενημερώσει όλους τους υπαλλήλους προσωπικά για τα αποτελέσματα.

20. Συζητάτε με τους εργαζόμενους τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Το βρίσκετε σημαντικό;

Το βρίσκω πολύ σημαντικό αλλά δεν το κάνουμε.

21. Μετά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ποιες είναι οι ενέργειες που κάνετε;(προάγεται ,απολύεται)

Απολύσεις και προαγωγές βάση την αξιολόγηση δεν γίνονται, γίνονται όμως συζητήσεις ως προς την βελτίωση βάση του χρονοδιαγράμματος.

22. Κάνετε επιμορφωτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους; Αν ναι , τα βρίσκειτε αναγκαία;

Σαφώς και κάνουμε επιμορφωτικά προγράμματα, είναι αναγκαία και υποχρεωτικά καθώς τα πράγματα εξελίσσονται.

23. Υπάρχει θετική η αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση;

Πιο πολύ ουδέτερη γιατί την θεωρούν γενικευμένη.