

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας :Αξιολόγηση ανθρώπινου παράγοντα σε περίοδο κρίσης

Πτυχιακή Εργασία των

Δουδουντσάκη Στέφανου

Λόη Γιώργου

Τσορμπατζόγλου Τάσου

Επιβλέπων :Μανιάτη Αντωνία

ΠΑΤΡΑ, Οκτώβριος 2012



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΞΩΦΥΛΛΟ.....	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	8
1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	9
1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ.....	12
1.3 ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ.....	14
1.4 ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	15
1.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	17
1.6 Η ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΝΑΔΙΑΤΑΞΗΣ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ.....	24
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	25
2.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	25
2.1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ.....	27
2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	31
2.2.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	31
2.2.2 ΣΚΟΠΟΣ-ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	32
2.2.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	34
2.2.4 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	36
2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	38
2.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ	
ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	45
3.1 ΦΟΡΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	46
3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	51
3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ.....	65
3.3 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ.....	67
3.4 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ –	
ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	74
4.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ	
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ.....	75
4.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ	
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	76
4.2.1 ΧΡΗΣΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	76
4.2.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	77
4.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	78
4.3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ MASLOW.....	78
4.3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑ	
ΤΟΝ F. I. HERZBERG.....	80
4.3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΠΟ	
ΤΟΝ McCLELLAND.....	81
4.3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ VROOM.....	82
4.3.5 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ J. STACY ADAMS..	84
4.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	88
5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	89

5.1.1	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	89
5.2	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ-ΠΡΟΦΙΛ ELPACK.....	91
5.3	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	95
5.3.1	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	97
5.4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	99
5.5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	118
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	121
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	125

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση.

Η εργασία αυτή γράφτηκε για να εξετάσει και παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ώστε αυτοί να καταστούν ικανοί, να θέλουν και τελικά να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα γίνεται καταγραφή, μελέτη και ανάλυση της οικονομικής κρίσης που διανύουμε και της αξιολόγησης των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος στον εργασιακό χώρο μιας επιχείρησης και επηρεάζουν την λειτουργία της. Επιπλέον γίνεται η παρουσίαση της λειτουργίας της αξιολόγησης, στην εταιρεία EL PACK A.E. έπειτα από έρευνα που διεξήχθη στην εν λόγω επιχείρηση.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης, τα αίτια, οι επιπτώσεις αλλά και η σύνδεση της κρίσης με την αξιολόγηση.

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

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

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, αναλύονται οι θεωρίες υποκίνησης και οι τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων που έπονται της διαδικασίας αξιολόγησης.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η έρευνα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν μεγαλύτερη σημασία μιας και μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η συνολική λειτουργία της επιχείρησης και τα αποτελέσματά της εξαρτώνται άμεσα από την συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει σαν στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και την βέλτιστη αξιοποίησή του.

Η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας είναι μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητές του και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Η αξιολόγηση γενικά συντελείται σε τρία επίπεδα εντός της επιχείρησης. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Παράλληλα, στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο σημείο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων. Η οικονομική κρίση που επικρατεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και πλήττει ιδιαίτερα την Ελλάδα έχει επιβάλλει την αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του δημοσίου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής τους.

Τέλος,σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος αξιολόγησης,η επιχείρηση ή ο οργανισμός οφείλει να διερευνήσει τους λόγους αυτούς που

επηρεάζουν τους εργαζόμενους, αλλά και να τους παρακινήσει προσφέροντας τα κατάλληλα κίνητρα στον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις ανάγκες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ



1. Οικονομική κρίση (Εισαγωγή)

Το φαινόμενο κατά το οποίο μία οικονομία χαρακτηρίζεται από μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας είναι γνωστό ως οικονομική κρίση. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κλπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις οι οποίες με την αυξομείωσή τους παρασύρουν μαζί τους όλα τα προαναφερθέντα οικονομικά μεγέθη.

Η οικονομική κρίση αποτελεί την μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα την φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε συνεχή ύφεση. Οικονομικές διακυμάνσεις λέγονται όλες οι αυξήσεις και οι μειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μία οικονομία, είναι επίσης γνωστές ως οικονομικοί κύκλοι. Μετά από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις σχετικά με τους οικονομικούς κύκλους διαπιστώθηκε ότι η μέση διάρκειά τους κυμαίνεται από επτά έως έντεκα χρόνια.

1.1 Παγκόσμια Οικονομία

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας αποτελεί ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής. Στις μέρες μας μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να στείλει τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της σε περισσότερες από μία χώρες και σε πολύ μικρό, συγκριτικά με παλαιότερες εποχές, χρονικό διάστημα. Το επίπεδο της επικοινωνίας μεταξύ εταιριών με έδρα διαφορετικές χώρες γίνεται γρήγορα και άμεσα και οι νέες τεχνολογίες μεταδίδονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Με την πάροδο του χρόνου ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών γίνεται ολοένα και πιο σκληρός με τον κύκλο ζωής των προϊόντων να γίνεται μικρότερος, στενεύοντας τα περιθώρια κέρδους για τις εταιρείες και δημιουργώντας έντονες πιέσεις στις τιμές. Οι κυριότερες τάσεις στην παγκόσμια οικονομία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1 «Τάσεις στην Παγκόσμια Οικονομία»

- § Ένταση ανταγωνισμού.
- § Συντομότερος κύκλος ζωής προϊόντος.
- § Πίεση για μείωση των τιμών, που οδηγεί στην ανάγκη μείωσης κόστους.
- § Επίδραση των αλλαγών μιας χώρας σε όλες τις άλλες οικονομίες.
- § Κινητικότητα εργατικού δυναμικού.
- § Οικονομική ανάπτυξη νέων χωρών.
- § Επιχειρήσεις-Οργανισμοί χωρίς εθνικά σύνορα.
- § Άμεση επικοινωνία σε παγκόσμιο επίπεδο.
- § Αυξημένη σημασία του εμπορίου.

Πηγή: Hellriegel et al. 2002

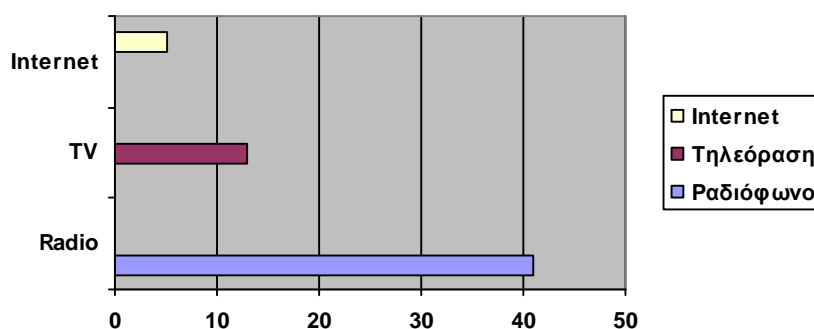
Οι παραπάνω, εν συντομία αναφερόμενες, τάσεις της Παγκόσμιας Οικονομίας μας καθιστούν σαφές το γεγονός ότι η Παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες στην λειτουργία των χωρών. Κατά κοινή ομολογία ο κυριότερος «κίνδυνος» εκφράζεται στο ότι μια οικονομική κρίση στην μία άκρη του πλανήτη είναι σε θέση να συμπαράσχει την οικονομία μιας χώρας στην άλλη άκρη του. Αρκετές περιπτώσεις κατά το πρόσφατο παρελθόν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα: η κρίση στην Ασία το 1997 που εξαπλώθηκε σε πολλές Ασιατικές χώρες (από Κίνα, Ιαπωνία, Κορέα ως Ταϊλάνδη), οι πόλεμοι στο Ιράκ και το Αφγανιστάν που επηρέασαν τόσο τις Η.Π.Α. όσο και την Ευρώπη, και πιο πρόσφατο παράδειγμα την Οικονομική Κρίση που ξεκίνησε στις Η.Π.Α. το 2007 και είναι γνωστή ως κρίση των subprime δανείων που επηρέασε τις οικονομίες όλου του κόσμου.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της Παγκόσμιας Οικονομίας είναι ο τρόπος διεξαγωγής του εμπορίου, ο οποίος έχει αλλάξει άρδην. Εμπορικές πράξεις πραγματοποιούνται σε συνεχώς μεγαλύτερο βαθμό μεταξύ μερών της ίδιας εταιρείας ή μεταξύ συμμάχων (jointventures). Στις μέρες μας τα περισσότερα προϊόντα κατασκευάζονται εξολοκλήρου σε μία χώρα, αλλά τα μέρη των προϊόντων μπορεί να έχουν κατασκευαστεί σε διαφορετικές χώρες από διαφορετικές εταιρείες, η συναρμολόγηση των εξαρτημάτων να γίνεται σε μια τρίτη χώρα και να προορίζονται για πώληση σε αγορές μιας τέταρτης χώρας.

Η εξαιρετική πρόοδος της τεχνολογίας της επικοινωνίας είναι ο καλύτερος λόγος που οδήγησε το εμπόριο και κατ' επέκταση την παγκόσμια οικονομία να έχει την μορφή που έχει σήμερα. Οι εταιρείες έχουν στην διάθεσή τους μεγάλη

ποικιλία μέσων επικοινωνίας, από τις απλές τηλεφωνικές γραμμές μέχρι τα δίκτυα οπτικών ινών. Οι προβλέψεις για την αύξηση των χρηστών όλων αυτών των τεχνολογιών είναι πραγματικά αξιοπρόσεκτες. Για παράδειγμα οι χρήστες του διαδικτύου αυξάνονται με αξιοσημείωτη ταχύτητα ιδιαίτερα αν αυτή η ταχύτητα παρουσιαστεί συγκριτικά με άλλες τεχνολογίες όπως παρακάτω:

Σχήμα 2, Αριθμός ετών που χρειάστηκαν τα διάφορα μέσα έως ότου φτάσουν 50 εκατομμύρια χρήστες



πηγή:

www.enthesis.net

Ενεργό και σημαντικό ρόλο στην Παγκόσμια Οικονομία παίζουν οι Οικονομίες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, όπου το 1989 κατέρρευσε ο Κομμουνισμός. Η εξέλιξη αυτή στην ιστορία που είχε σαν αφετηρία την πτώση του τείχους του Βερολίνου αποτέλεσε το εφαλτήριο για να ανοίξουν όχι μόνο πολιτικά αλλά και οικονομικά μια σειρά χωρών. Σε αυτές τις χώρες, τροχοπέδη αποτέλεσε το γεγονός ότι δεν υπήρχε η ανάλογη ανάπτυξη των ιδρυμάτων που συμβάλλουν στην επιχειρηματική ανάπτυξη, όπως για παράδειγμα Τράπεζες και Χρηματιστηριακές Αγορές. Ένα ακόμη γεγονός που στάθηκε εμπόδιο ήταν και η έλλειψη του κατάλληλου νομικού πλαισίου που θα προστάτευε την επιχειρηματικότητα. Στις χώρες αυτές δημιουργήθηκαν προβλήματα εξαιτίας του κλίματος διαφθοράς στην οικονομική ζωής καθώς επίσης και της έλλειψης σαφήνειας στον ορισμό των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων.

Η ιδιωτικοποίηση που απασχόλησε πρόσφατα και θα συνεχίσει να απασχολεί και την ελληνική οικονομία αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό της Διεθνούς Οικονομίας.

Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσαρμοστούν στην αγορά και το βάρος πέφτει στην διοίκηση η οποία θα πρέπει να αποδείξει ότι η ιδιωτικοποιημένη επιχείρηση λειτουργεί με πιο αποτελεσματικό και ικανοποιητικό τρόπο.

Είναι ενδεικτικό της Παγκοσμιοποίησης της Οικονομίας το γεγονός ότι οι περισσότερες χώρες προσανατολίζουν τις πολιτικές τους με βάση την αγορά. Επιδιώκουν τις επενδύσεις από ξένες χώρες γεγονός που καταδεικνύεται από την χρήση του δείκτη άμεσων ξένων επενδύσεων (Α.Ξ.Ε. ή ForeignDirectInvestmentF.D.I.) για την αξιολόγηση της οικονομίας μιας χώρας.

Τέλος ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας που συνέβαλλε στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας είναι η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές εταιρείες ανοίγουν στο εξωτερικό θυγατρικές ή και μεταφέρουν εκεί τις λειτουργίες τους. Η τάση αυτή είναι εμφανής τόσο στις τράπεζες και στα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα - για παράδειγμα οι Barclays, Natwest, BankofAmerica, AmericaExpress, BNPParibas αποχώρησαν από την Ελλάδα - όσο και στην Βιομηχανία όπου ονόματα όπως η Pirelli, η Enel, η Siemens (μονάδα Θεσσαλονίκης), η Goodyear κ.α. αποεπένδυσαν από την χώρα διακόπτοντας την παραγωγική διαδικασία επενδύοντας στην συνέχεια στο εξωτερικό. Κύριος λόγος γι' αυτό ήταν το φθινό εργατικό δυναμικό που βρήκαν και μείωσαν έτσι κατά πολύ τα λειτουργικά κόστη.

Επίσης πολλοί εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν την χώρα τους για να βρουν μία καλύτερη θέση εργασίας και ανάμεσα σε αυτούς είναι ανειδίκευτοι οικονομικοί μετανάστες αλλά και εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη.

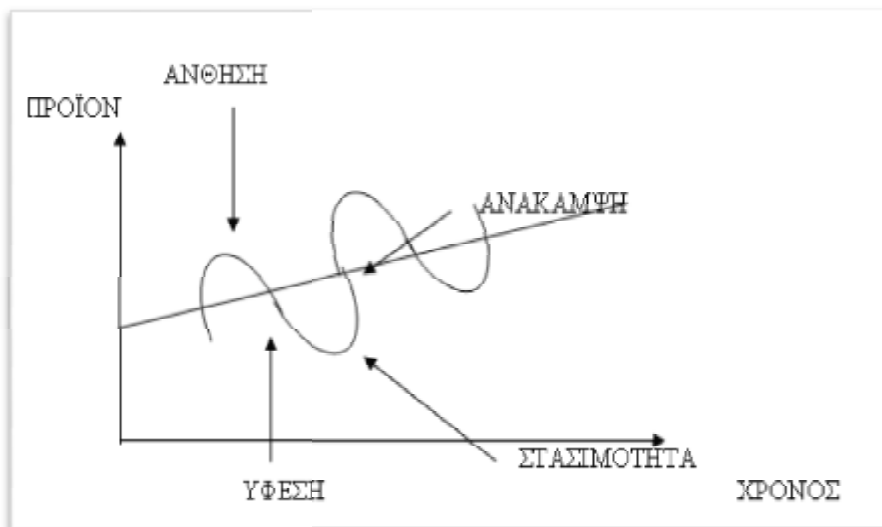
1.2 Οικονομικός Κύκλος

Οι φάσεις ενός οικονομικού κύκλου είναι οι εξής :

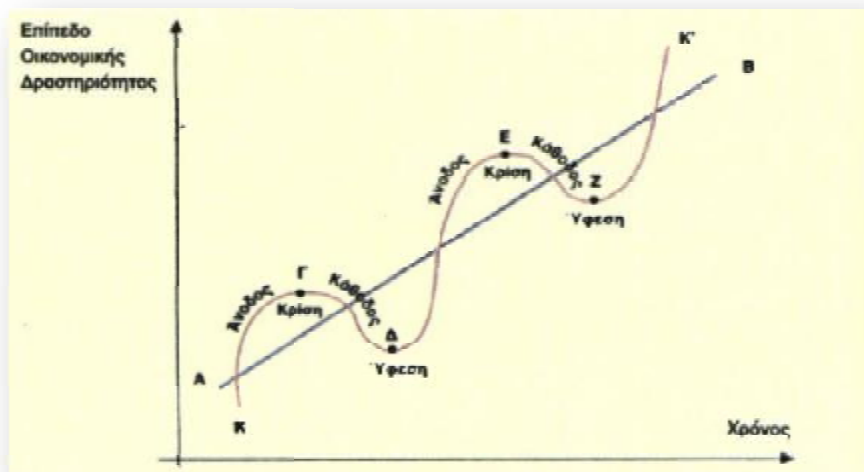
- Ø Η φάση της ύφεσης, χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη ανεργία, έλλειψη επενδύσεων και ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών.
- Ø Η φάση της ανόδου ή άνθησης, χαρακτηρίζεται από αύξηση της παραγωγής, του εισοδήματος και της απασχόλησης.
- Ø Η φάση της κρίσης, έντονη τάση για την αύξηση των τιμών, μείωση των επενδύσεων, εμφάνιση της κυκλικής ανεργίας.
- Ø Η φάση της καθόδου, μείωση κατανάλωσης, στασιμότητα ή μείωση επενδύσεων, μείωση εισοδήματος και απασχόλησης.

Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζονται σχηματικά οι φάσεις του Οικονομικού Κύκλου:

Σχήμα 3.1



Σχήμα 3.2



1.3 Αίτια και Επιπτώσεις Κρίσης και Οικονομικών Διακυμάνσεων

Σχετικά με τα αίτια του όρου της Οικονομικής Κρίσης δεν μπορούμε να τα δώσουμε γιατί δεν υπάρχουν. Η κάθε Οικονομική Κρίση έχει τα δικά της ιδιαίτερα αίτια τα οποία είναι διαφορετικά από περίοδο σε περίοδο. Το γεγονός αυτό όμως δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να υπάρξουν κοινά αίτια σε περιπτώσεις που συνέβησαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Κοινά αποδεκτό χαρακτηριστικό από όλους τους Οικονομολόγους είναι το γεγονός ότι για να οδηγηθεί μια οικονομία σε περίοδο ύφεσης και τελικά οικονομικής κρίσης απαραίτητη προϋπόθεση είναι κάποιοι παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: α) εσωτερικούς, που εντοπίζονται εντός των οικονομιών των χωρών και αναφέρονται στην λειτουργία των εγχώριων κεφαλαιαγορών και στο θεσμικό τους σύστημα και β) σε εξωτερικούς ή διεθνείς, που εντοπίζονται στην λειτουργία των θεσμών της διεθνούς κεφαλαιαγοράς και του διεθνούς Νομισματικού Συστήματος.

Υπάρχουν κοινοί άξονες που επηρεάζουν τους παράγοντες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί είτε εξωτερικοί. Οι άξονες αυτοί είναι πολλοί και ποικίλλουν. Οι εποχές όντας διαφορετικές όταν εμφανίζουν οικονομικές διακυμάνσεις και κυρίως κρίσεις έχουν τις δικές τους ιδιαιτερότητες και τα δικά τους χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα άλλες φορές είναι η χωρίς όρια δανειοδότηση από μη τραπεζικούς οργανισμούς, άλλες οι κοινωνικές ανισότητες που δημιουργούνται με γρήγορους ρυθμούς σε όλες τις σύγχρονες κοινωνίες, άλλες φορές οι πόλεμοι (οποιοδήποτε απώτερο σκοπό και αν έχουν) και άλλες φορές οι χρηματιστηριακές αξίες.

Επιπτώσεις Οικονομικής κρίσης

Ο ανεπτυγμένος όπως επίσης και ο αναπτυσσόμενος κόσμος επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την κρίση. Αρχικά συνήθως επηρεάζεται το διεθνές εμπόριο και τα προσωπικά εισοδήματα, στην συνέχεια δημιουργούνται πιέσεις που οδηγούν στην μείωση των τιμών και κατ'επέκταση στην μείωση των κερδών των επιχειρήσεων. Επιπλέον η μείωση της παραγωγής τόσο στον πρωτογενή όσο και στον δευτερογενή τομέα προκαλεί αύξηση της ανεργίας και μερικές φορές στην

πτώχευση εταιρειών και επιχειρήσεων ακόμη και τραπεζών που συνήθως σε τέτοιες περιόδους αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας.

1.4 Έκφραση της Ύφεσης στην Ελλάδα

Η οικονομική κρίση που επηρεάζει σήμερα την παγκόσμια οικονομία όπως έχουμε πει σε προηγούμενη ενότητα άρχισε τον Ιούνιο του 2007 με την κρίση των sub-prime δανείων στις Η.Π.Α. Οι απώλειες που προκλήθηκαν σε όσους επένδυσαν σε τέτοια δάνεια καθώς και σε όσους δάνεισαν σε επιχειρήσεις, τράπεζες και ασφαλιστικά ιδρύματα που επένδυσαν σε τέτοια δάνεια ήταν τεράστιες.

Η Ελληνική Οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 15 είχε για περίπου δέκα χρόνια εντυπωσιακή ανάπτυξη, υψηλότερη του μέσου όρου και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πραγματοποιηθεί μια σύγκλιση του βιοτικού επιπέδου των Ελλήνων προς την Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Η ελληνική Οικονομία αποτελεί ιδιαίτερη περίπτωση καθώς από την μία πλευρά δοκιμάζεται από μακροχρόνιες ανισοροπίες, όπως το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας που απεικονίζεται στον πολύ υψηλό ελληνικό πληθωρισμό και στο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών. Από την άλλη η χώρα είχε την δυνατότητα να ξεπεράσει την κρίση με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Αιτία αυτού ήταν η παροδική ευρωστία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, με παράδειγμα την απορρόφηση μέρους των κλυδωνισμών το 2008. Για να μειωθούν όμως οι επιπτώσεις της κρίσης θα έπρεπε οι Ελληνικές Αρχές να ενεργοποιηθούν και να κρατήσουν σε λογικά πλαίσια τον ρυθμό αύξησης δανείων προς τράπεζες και νοικοκυριά, να αυξήσουν τον ρυθμό των διαρθρωτικών αλλαγών και θέσπιση κατάλληλων άμεσων δημοσιονομικών μέτρων. Σε κάθε άλλη περίπτωση η ύφεση ήταν πολύ πιθανή και τελικά επήλθε με κίνδυνο να μετατραπεί σε στασιμότητα διαρκείας χωρίς δυνατότητα ανάκαμψης.

Μακροχρόνιες ανισοροπίες ταλανίζουν την Ελληνική Οικονομία. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας αποτελεί ίσως το βαθύτερο πρόβλημα της Οικονομίας αφού εμφανίζεται σχεδόν παντού (αγορές-δραστηριότητες-οικονομικές σχέσεις). Μετά από έρευνα του 2008 η Παγκόσμια Τράπεζα παρουσίασε τα εξής στοιχεία : Η Ελλάδα βρισκόταν στην θέση νούμερο 96 σε ένα σύνολο 181 χωρών σχετικά με την ευκολία άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατατάσσοντάς την τελευταία ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27. Η θέση της

Ελλάδας θα έπρεπε να είναι πολύ υψηλότερη γεγονός που υποδεικνυε ότι υπήρχε πολλή δουλειά στο πλαίσιο των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Ελλάδα παραμένει η ακριβότερη. Η πραγματική σταθμισμένη ισοτιμία επιδεινώνεται συνεχώς από το 2007. Ο υψηλός πληθωρισμός καθώς και η αύξηση του μοναδιαίου κόστους δείχνουν μία σχετική έλλειψη ανταγωνισμού τόσο στην αγορά αγαθών όσο και στην αγορά υπηρεσιών. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας επιβεβαιώνεται και σε μακροοικονομικό επίπεδο από το ολοένα αυξανόμενο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών.

Σύμφωνα με μελέτη του Δ.Ν.Τ. για την Ελλάδα το έλλειμμα αυτό δεν μπορεί να εξηγηθεί από την υψηλή ζήτηση της Ελληνικής Οικονομίας, αλλά δείχνει ένα σαφές πρόβλημα ανταγωνιστικότητας. Η μη ανατροπή αυτής της κατάστασης οδήγησε σε ένα σταδιακά αυξανόμενο δανεισμό της χώρας είτε σε σταδιακή αγορά του Ελληνικού κεφαλαίου από ξένους, πλήττοντας σκληρά την οικονομία της Χώρας και το βιοτικό επίπεδο. Η χώρα μας όντας μέλος της Ευρωζώνης μπορεί να χρηματοδοτεί με πολύ δυσκολία αυτό το έλλειμμα αφού έχει προσφύγει στον μηχανισμό στήριξης της Ε.Ε. και του Δ.Ν.Τ. με όλα τα γνωστά προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί στη Χώρα μας και τους πολίτες της, οδηγώντας την σε μια βαθειά ύφεση.

Η διεθνής κρίση λειτούργησε σαν τεστ αντοχής της Ελληνική Οικονομίας. Τα προβλήματα που ανέκυψαν από την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση μπορούν να συγκεντρωθούν στα εξής τρία: i) έλλειψη ρευστότητας ,ii) αφερεγγυότητα, iii) αναμόχλευση. Η αναμόχλευση ευθύνεται για την μεταφορά της κρίσης από τον χρηματοπιστωτικό χώρο στην πραγματική οικονομία και είναι αποτέλεσμα των δύο άλλων προβλημάτων. Η αναμόχλευση είναι η προσπάθεια που κάνουν οι Τράπεζες για περιορισμό του μεγέθους τους μέσω των δανείων τους επειδή δεν μπορούν να βρουν τα αναγκαία κεφάλαια ώστε να χρηματοδοτήσουν όλες τις δραστηριότητες τους. Αποτέλεσμα της αναμόχλευσης είναι οι πιστώσεις να περιορίζονται σε μεγάλο βαθμό οδηγώντας επιχειρήσεις και νοικοκυριά σε συρρίκνωση, κάτι που μεταφράζεται σε μείωση προσωπικού, αύξηση ανεργίας, λιγότερο εισόδημα και τελικά επιμήκυνση της κρίσης.

Οι κυριότεροι κίνδυνοι που μπορούν να εμφανιστούν στη Ελλάδα λόγω της κρίσης παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- F** Ο κυριότερος κίνδυνος εντοπίζεται στο γεγονός της αύξησης των επιτοκίων, δημιουργώντας προβλήματα για παράδειγμα στην αποπληρωμή δανείων (μεγάλος αριθμός δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο) και στην ζήτηση και αγορά κατοικιών.
- F** Ένας ακόμη κίνδυνος προέρχεται από το γεγονός ότι πολλές ξένες τράπεζες έχουν σημαντικές θέσεις στο μετοχικό κεφάλαιο ελληνικών τραπεζών.
- F** Η ακρίβεια θα δημιουργήσει πρόσθετο πρόβλημα και θα πολλαπλασιάσει τις συνέπειες της κρίσης στην οικονομία.
- F** Η μετακύλιση του κόστους στους δανειολήπτες εξαιτίας της ανόδου των επιτοκίων δανεισμού αποτελεί επίσης σημαντικό πρόβλημα.
- F** Θα γίνει αισθητή κάμψη στις εξαγωγές.
- F** Μείωση της κατανάλωσης που οδηγεί σε μείωση των φορολογικών εσόδων.
- F** Βραχύτεροι έως μηδενικοί ρυθμοί στις επενδύσεις.
- F** Αρνητική επίδραση στον τουρισμό καθώς τα εισοδήματα των επισκεπτών συρρικνώνονται.

1.5 Ο Ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περίοδο κρίσης.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση ενός οργανισμού. Στους καιρούς της διεθνούς οικονομικής κρίσης οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει όχι μόνο να καινοτομούν αλλά πρέπει και να ενεργούν ως παράγοντες αλλαγής, στρατηγοί, μέντορες, σύμβουλοι και υποκινητές. Πρέπει να υιοθετήσουν ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης αντί μιας αυταρχικής επιβολής. Η τελευταία προσέγγιση όχι μόνο θα πιέσει προς τα κάτω το ηθικό των υπάλληλων, αλλά επίσης θα σπρώξει τους ικανότερους και πιο ταλαντούχους υπαλλήλους να φύγουν από τον Οργανισμό.

Το να διατηρήσεις τον σωστό εργαζόμενο είναι σημαντική πρόκληση για κάθε διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Στο βιβλίο του JamesC. Collins¹ “GoodtoGreat”, ο συγγραφέας διαφωνεί με το παλιό γνωμικό «Οι υπάλληλοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης», αλλά οι «σωστοί» υπάλληλοι είναι. Σε μίαταραγμένη οικονομική κατάσταση,οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική που θα τους βοηθήσει να κρατήσουν τους πιο ταλαντούχους υπαλλήλους στον οργανισμό και την ίδια στιγμή να αποθαρρύνουν τους «όχι και τόσο» καλούς υπαλλήλους από το να βλάψουν τις εργασίες της επιχείρησης.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση ωθεί τις εταιρίες να «τεντώσουν» τους οικονομικούς τους πόρους για να αμβλύνουν τις αντιδράσεις του περιορισμένου εισοδήματος ως αποτέλεσμα της απότομης ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η αποδοτικότητα είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιουδήποτε οργανισμού σε αυτό το είδος της οικονομικής κατάστασης. Η κυριότερη προτεραιότητα του οργανισμούθα πρέπει να είναι η λειτουργία της εταιρείας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να τηρούν μια ομάδα αρμόδιων υπάλληλων που θα τους βοηθήσουν στην προώθηση των πωλήσεων τους, την επέκταση τους στην αγορά, στην δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων και την διατήρηση των εργασιών όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική. Οι εργαζόμενοι που προκαλούν πολύ μεγάλη «σπατάλη» θα πρέπει να ενθαρρύνονται να είναι πιο παραγωγικοί και η συμβολή τους θα πρέπει να είναι στο ίδιο επίπεδο με τους μισθούς που απολαμβάνουν. Δεν θα πρέπει να μπει ένα τίμημα στον κάθε εργαζόμενο αλλά θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι οι επιχειρηματικοί οργανισμοί δεν είναι συνώνυμοι με τα φιλανθρωπικά ιδρύματα. Τα έσοδα είναι ζωτικής σημασίας για αυτούς. Με αυτό οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να βρίσκουν πάντα τον τρόπο να παρακινήσουν αυτό το είδος των εργαζομένων είτε μέσω της κατάρτισης ή της καθοδήγησης πριν προβεί σε οποιεσδήποτε δραστηριότητες όπως υποβιβασμούς, μετατάξεις ή απολύσεις.

¹JamesC. Collins γεννήθηκε το 1958 στο Κολοράντο, γνωστός λέκτορας και συγγραφέας βιβλίων σχετικά με την σταθερότητα και ανάπτυξη επιχειρήσεων. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't*(2001)

1.6 Η χρήση εργαλείων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο αναδιάρταξης – οικονομικής κρίσης.

Στη δύσκολη περίοδο που διανύουμε, πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούν ή υποβάλλονται σε μεγάλες αλλαγές. Αναπόφευκτα αυτές οι αλλαγές έχουν σημαντικές επιδράσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται είτε να μειώσουν το προσωπικό τους, είτε να μετακινήσουν άτομα σε διαφορετικά τμήματα/γεωγραφικά σημεία, είτε να προσφέρουν εκ περιτροπής απασχόληση. Είναι λοιπόν απαραίτητο αυτήν την περίοδο να αξιολογηθούν οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης, ώστε να διασφαλισθεί ότι απασχολούνται τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις, με τους κατάλληλους ρόλους.

Η διαχείριση της μείωσης του εργατικού δυναμικού μπορεί να αποδειχτεί μία δύσκολη διαδικασία. Χρειάζεται προνοητικότητα και ευαίσθητο χειρισμό. Για να γίνει αυτή η διαδικασία με όσο πιο ομαλό τρόπο γίνεται, θα πρέπει να γίνει αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση όλων των απασχολούμενων στην επιχείρηση, ανεξαρτήτως θέσης ή βαθμού.

Πολύς λόγος έχει γίνει τελευταία για την υποχρέωση πρόνοιας του εργοδότη προς τους υπαλλήλους του, τόσο κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης όσο και μετά τη λύση της σύμβασης εργασίας. Η υποχρέωση αυτή εντείνεται όταν γίνεται χρήση των ρυθμίσεων που προβλέπονται από τη νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, ώστε να εξασφαλίζεται πως λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις.

Βασικά βήματα κατά την αξιολόγηση προσωπικού στα πλαίσια της αναδιάρταξης:

1. Ο εργοδότης που επωφελείται από τις ευνοϊκές γι' αυτόν διατάξεις του νόμου οφείλει να μην κάνει κατάχρηση αυτού και να εξετάζει τη νομική πλευρά κάθε αλλαγής στην οποία αποφασίζει να προχωρήσει. Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες να εξασφαλίσουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιούν είναι δίκαιη και εντός των πλαισίων της αρχής της καλής πίστης, ώστε να αποφύγουν τυχόν αντιδράσεις των εργαζομένων για διακριτική μεταχείριση και άδικη απομάκρυνσή τους. Ο μόνος τρόπος να εξασφαλιστεί κάτι τέτοιο είναι η τήρηση της ετήσιας έγγραφης διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού, η οποία τηρείται σε ηλεκτρονική βάση και πρόσβαση σε αυτήν μπορούν να έχουν τόσο ο

εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενός του. Έχει αποδειχτεί πολλές φορές στην πράξη πως το πιο δίκαιο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού είναι αυτό του οποίου λαμβάνει γνώση ο εργαζόμενος και μάλιστα έχει δικαίωμα και εκείνος να αξιολογήσει την απόδοσή του και τις παρατηρήσεις που του έχουν γίνει. Επιπλέον, αποτελεί και ένα ισχυρό αποδεικτικό στοιχείο σε περίπτωση που ο εργαζόμενος κινηθεί δικαστικά θεωρώντας άδικη την απομάκρυνσή του.

2. Γνώμονας ο στόχος.

Είναι απαραίτητο να σκεφτούν οι επιχειρήσεις πώς θα είναι στο μέλλον και οι ίδιες αλλά και η αγορά, και ποιες δεξιότητες και ικανότητες θα απαιτούνται για την επιτυχία τους. Είναι καλό να υπάρχει διαφάνεια και να δηλώνεται με σαφή τρόπο ο στόχος της εταιρείας. Εάν η επιχείρηση θέλει να προχωρήσει σε αναδιάρθρωση ή σε συρρίκνωση πρέπει να ενημερώσει το προσωπικό της για τη διαδικασία αξιολόγησης που θα χρησιμοποιήσει και για τα κριτήρια από τα οποία θα εξαρτηθεί η επιτυχία όλων. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίζουν όλοι πλέον τις επαγγελματικές δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται από εδώ και στο εξής και θα μπορέσει να γίνει άμεση σύνδεση με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του καθενός.

3. Επικοινωνία

Η σωστή επικοινωνία είναι το παν! Θα πρέπει να γίνεται με σαφήνεια και συνέπεια, και η κάθε ανακοίνωση να είναι κατανοητή και επίκαιρη προς όλους. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τι συμβαίνει στην επιχείρηση και γιατί συμβαίνει. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία ποικιλία από εργαλεία επικοινωνίας για να υποστηριχτούν όλοι και να νιώσουν άνετα. Καλό είναι να γίνονται ανακοινώσεις ιεραρχικά και ταυτόχρονα μέσα στην επιχείρηση, για να αποφευχθούν οι διαρροές. Επίσης χρήσιμο είναι να σκεφτεί κανείς το είδος ερωτήσεων που μπορεί να ακολουθήσουν μετά από ανακοινώσεις και να ετοιμάσει κάποιες απαντήσεις. Σε πολλές επιχειρήσεις η επικοινωνία αυτή έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους αίσθημα συνυπευθυνότητας για την οικονομική πορεία της εταιρείας, με αποτέλεσμα να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για το καλό της επιχείρησης.

4. Προσδιορισμός απαραίτητων επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιοριστούν τα άτομα που εμφανίζουν τις απαραίτητες επαγγελματικές δεξιότητες και ταιριάζουν στις απαιτήσεις των νέων ή υφιστάμενων ρόλων. Πρώτο

απαραίτητο βήμα είναι η «Ανάλυση εργασίας» για να προσδιοριστούν οι βασικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επιτυχία του κάθε ατόμου στη συγκεκριμένη θέση. Για να εξασφαλιστούν αναλυτικά και λεπτομερώς περιγραφόμενα προφίλ για τον κάθε ρόλο, προτείνεται η χρήση πολλαπλών μεθόδων συλλογής δεδομένων. Οι διαφορές που εντοπίζονται ανάμεσα στους εργαζόμενους που παρουσιάζουν πολύ υψηλή απόδοση και σε αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή χαμηλή απόδοση παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του ιδανικού προφίλ για τον κάθε ρόλο. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής οι διαφορές αυτές, καθώς και οι βασικές απαραίτητες ικανότητες και συμπεριφορές, μαζί με τις ειδικές γνώσεις που απαιτούνται για τον κάθε ρόλο, διαμορφώνουν το προφίλ της θέσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αξιολόγηση αλλά και για μελλοντικές προσλήψεις.

5. Εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Θα πρέπει να σχεδιαστεί μία αποτελεσματική και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως είναι τα ψυχομετρικά ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις και οι ασκήσεις προσομοίωσης εργασίας. Τα εργαλεία που θα επιλεγούν από κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θεωρούνται δίκαια και κατάλληλα για το σκοπό αυτό.

Σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται κέντρα αξιολόγησης για να αποδεικνύεται ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των επιθυμητών συμπεριφορών για το ρόλο και της αποτελεσματικότητάς του, χρησιμοποιώντας μία σειρά διαφορετικών εργασιών προσομοίωσης.

Τα ψυχομετρικά τεστ και ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να γίνουν αντικειμενικές και συγκρίσιμες μετρήσεις, εξετάζοντας τις επαγγελματικές δεξιότητες που απαιτεί η κάθε θέση. Αυτά τα ερωτηματολόγια μπορούν να συμπληρώνονται είτε ηλεκτρονικά είτε χειρόγραφα και στο τέλος πάντοτε παρέχεται μία έκθεση που περιγράφει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του καθενός, όσον αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες για την κάθε θέση. Τα παραπάνω ερωτηματολόγια βασίζονται σε αυτοαξιολόγηση και στην ειλικρίνεια και την αυτογνωσία σε μεγάλο βαθμό. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται ερωτήσεις με συγκεκριμένες επιλογές απαντήσεων και δείκτη αξιοπιστίας. Η σωστή ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και η συζήτηση που ακολουθεί με τον κάθε εργαζόμενο είναι απαραίτητη, καθώς δίνει μαζί με το ερωτηματολόγιο μία

ολοκληρωμένη εικόνα του ατόμου που αξιολογείται και παρέχεται η ευκαιρία να εξεταστούν κάποια στοιχεία με μεγαλύτερη λεπτομέρεια.

6. Εμπλοκή των σωματείων εργαζομένων.

Η κάθε διαδικασία αναδιάρθρωσης ή συρρίκνωσης του προσωπικού πρέπει να γνωστοποιείται εσωτερικά στα τυχόν υφιστάμενα σωματεία εργαζομένων, καθώς και στους ίδιους τους εργαζόμενους προσωπικά, για να διασφαλιστεί η διαφάνεια και η αμερόληπτη μεταχείριση όλων.

7. Αποφύγετε το σύνδρομο επιβίωσης.

Έπειτα από μεγάλες αναδιαρθρώσεις ή απολύσεις, η συνέχιση της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ηθικό και τη συνέχιση της εμπλοκής όσων έχουν επιβιώσει από αυτή τη διαδικασία. Ένα ανήσυχο και αποθαρρυσμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι λιγότερο πιθανό να δείξει δέσμευση, ενθουσιασμό και πρωτοβουλία. Γι' αυτό το λόγο, το προσωπικό το οποίο θα παραμείνει στην εταιρεία θα χρειαστεί προσοχή και στήριξη, και τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων όλων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξή τους.

8. Υποστηρίξτε όσους αποχωρούν.

Οι αποχωρούντες καλό είναι να υποστηριχθούν ώστε να αντιμετωπίσουν με υπευθυνότητα και συνέπεια τη διαδικασία μεταβίβασης των καθηκόντων τους, αλλά και να βοηθηθούν οι ίδιοι στην εύρεση μιας μελλοντικής νέας εργασίας. Ο εργοδότης καλό είναι να δώσει σαφή και αντικειμενικά σχόλια αξιολόγησης σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε αποχωρήσαντος, ώστε να βοηθήσει σημαντικά τον καθένα ξεχωριστά. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης της εταιρείας και η δέσμευση ως προς την υποστήριξη του κάθε ατόμου.

Είναι πολύ σημαντικό σε αυτήν τη δύσκολη περίοδο που διανύουμε να χρησιμοποιούμε αντικειμενικά και δίκαια κριτήρια για να πάρουμε τις απαραίτητες αποφάσεις και να τηρούμε τον κώδικα δεοντολογίας που επιθυμούμε να μας αντιπροσωπεύει. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να γνωρίζουν όσοι αποχωρούν τους λόγους για τους οποίους επέλεξε η εταιρεία να προχωρήσει σε αυτήν την ενέργεια και να είναι σαφείς και κατανοητοί σε όλους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που παραμένουν στην εταιρεία πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος και οι ευθύνες τους, για να τους δοθεί η ευκαιρία να αποδώσουν αποτελεσματικά, αλλά και να βελτιώσουν με τη βοήθεια της εταιρείας τυχόν αδυναμίες τους. Δεν υπάρχει

πιο κατάλληλη περίοδος για να επενδύσουν οι εταιρείες στο ανθρώπινο δυναμικό τους και να επιλέξουν τα σωστά άτομα για τις σωστές θέσεις. Επίσης πρέπει να καταλάβουμε πως αυτή η περίοδος δεν θα κρατήσει για πάντα και είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση να έχει τους ανθρώπους που θα την βοηθήσουν να εκπληρώσει τους στόχους της και να πάει μπροστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



2.1 Έννοια της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων.

2.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης γίνεται εδώ και αιώνες. Στους δυτικούς πολιτισμούς η φιλοσοφία της αμοιβής σε σχέση με την απόδοση χρονολογείται στα χρόνια του Προτεσταντικού Ανασχηματισμού του 16^{ου} και 17^{ου} αιώνα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η αξιολόγηση της εργασίας γινόταν σύμφωνα με την οικονομική επιτυχία που έφερνε και την θεωρούσαν σαν αυτοθυσία στην υπηρεσία του Θεού. Για το λόγο αυτό, θεωρούσαν την οικονομική επιτυχία σαν προθυμία να υπηρετήσουν το Θεό (Heneman ,1992²). Το ενδιαφέρον για τα κριτήρια απόδοσης και τις προκαταλήψεις ανέκυψε το 1640, όπου δόθηκε έμφαση στα ατομικά χαρακτηριστικά και όχι στην απόδοση (Huber και Fuller,1998³).

Ένα πιο πρόσφατο φαινόμενο για την ιστορία της αξιολόγησης ήταν η αλλαγή του όρου “η φιλοσοφία της αμοιβής για την απόδοση” σε “επίσημη οργανωτική πολιτική ενός συστηματικού συστήματος αξιολόγησης”. Το 1949 έγινε το σημαντικότερο ξέσπασμα στην αξιολόγηση της απόδοσης, δηλαδή η ανάπτυξη της τεχνικής των Κρίσιμων Γεγονότων (Critical Incidents). Σαν πρώτο βήμα ανάπτυξης ενός οργάνου εκτίμησης, ειδικοί δημιούργησαν κρίσιμα γεγονότα αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής απόδοσης της εργασίας. Το 1950 σχεδιάστηκε ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάσει στόχων. Ο Mc Gregor⁴ υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να πραγματώνεται με σαφήνεια ώστε να είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Οι παραπάνω κατευθυντήριες δομές προσανατολίζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και την διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον κάνουν αντιληπτά

²Heneman, Implementing Total Rewards Strategies ,1992

³Huber & Fuller ,Performance Appraisal , 1998

⁴Douglas Murray McGregor , γεννήθηκε στο Detroit το 1906 και πέθανε το 1964

στις Massachusetts . Υπήρξε καθηγητής στο [MIT Sloan School of Management](#) , διευθυντής στο [Antioch College](#) και ακόμα δίδαξε στο [Indian Institute of Management Calcutta](#) . Το 1960 έγραψε το βιβλίο με τίτλο *The Human Side of Enterprise*, το οποίο χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα για εκπαιδευτικούς λόγους .

τα όρια της αξιολογικής κρίσης γνωστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας.

Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων, ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του βαθμολογητή. Ο επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητάς του αποκαταστάθηκε προβάλλοντας την δράση του αξιολογητή ως καθοδηγητική τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στο όλο σύστημα της αξιολόγησης.

Αν και το παραπάνω σύστημα αξιολόγησης μεθοδολογικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο εν συγκρίσει με τα προηγούμενα, παρόλα αυτά παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκαταίους σκοπούς (Murphy & Cleveland, 1995⁵). Επίσης χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων (Patten, 1977).

Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS) (Latham & Wexley, 1977⁶). Παρόλα αυτά από την εμπειρική τους εφαρμογή φάνηκε ότι αν και το BARS εξαγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS, ωστόσο καμία μέθοδος από μόνη της δεν καλύπτει την ανάγκη για ακριβές μετρήσεις.

Με το πέρασμα των χρόνων γίνεται ξεκάθαρο ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι εκτός από τα δομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η απόδοση του βαθμολογητή. Το 1980 πραγματοποιήθηκε η μεγάλη αλλαγή μέσα από την γνωσιακή επανάσταση στην έρευνα της αξιολόγησης προτείνοντας γνωσιακά μοντέλα στην προσπάθεια να ερμηνεύσουν και να εξηγήσουν την απόδοση των αξιολογητών.

⁵Murphy & Cleveland , *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based* ,1995.

⁶Latham &Wexley, *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, 1977.

2.1.2 Αξιολόγηση Σήμερα

Οι εργαζόμενοι αποτελούν σήμερα για πολλούς το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Με την υπάρχουσα σοβαρή οικονομική κρίση που υπάρχει στη χώρα μας αλλά και στην υπόλοιπη Ευρώπη δημιουργούνται συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, όπως σχηματοποιούνται από την απελευθέρωση των αγορών, την αύξηση των πολυεθνικών συμμαχιών και την δημιουργία ισχυρών εταιρειών. Επίσης από τις αλλαγές στην τεχνολογία και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, γίνεται πλέον φανερό ότι μία επιχείρηση μπορεί να στηριχτεί μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα για να διαφοροποιηθεί. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που μπορεί να δώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χάρη στο οποίο θα επιβιώσει στις σκληρές συνθήκες ή και θα διακριθεί κάνοντας την κρίση ευκαιρία στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Επομένως η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων και η οποία ορίζεται ως Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των ίδιων των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας τους, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει απασχολήσει τους ερευνητές οι οποίοι δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις σε αυτήν και την ερμηνεία. Σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλανό (1999), ως απόδοση νοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (Φαναριώτης, 1990). Αποτελεί συνεπώς, μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Οι Osborne και Gaebler (1992)⁷ αναφέρουν ότι «αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία». Έχουμε συνεπώς, τονπροϊστάμενο στο ρόλο του βαθμολογητή και τον υπάλληλο στο ρόλο του αξιολογούμενου με κύρια μέθοδο αξιολόγησης την σύγκριση των υπαλλήλων. Στην σύγχρονη προσέγγιση του όμως, η διοικητική επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους αλλά στηρίζοντας την συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδιάτης. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003)

Υπό την προϋπόθεση ότι την αξιολόγηση διέπουν οι βασικές παγκόσμιες αρχές που διακατέχουν όλες τις ανθρώπινες σχέσεις και οργανώσεις, όπως για παράδειγμα η αμεροληψία, η δικαιοσύνη, η τιμιότητα, η ακεραιότητα και η εμπιστοσύνη, οι οποίες είναι αυταπόδεικτες και αυτοεπιβεβαιούμενες λειτουργώντας ως φυσικοί νόμοι,⁸ αυτή θα συνδράμει τόσο τους εργαζομένους όσο και τους προϊσταμένους τους. Πολύ δε περισσότερο θα βοηθήσει το τμήμα διαχείρισης προσωπικού και την ίδια την επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιούνται ώστε να ωφεληθούν τα μέγιστα συμβάλλοντας έτσι στις προσπάθειες επίτευξης των στρατηγικών στόχων της.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί την διοικητική εκείνη λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002).

Κατά συνέπεια, η διαχείριση προσωπικού της Διοίκησης ή καλύτερα, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) παρουσιάζεται ως μια ζωτικής σημασίας

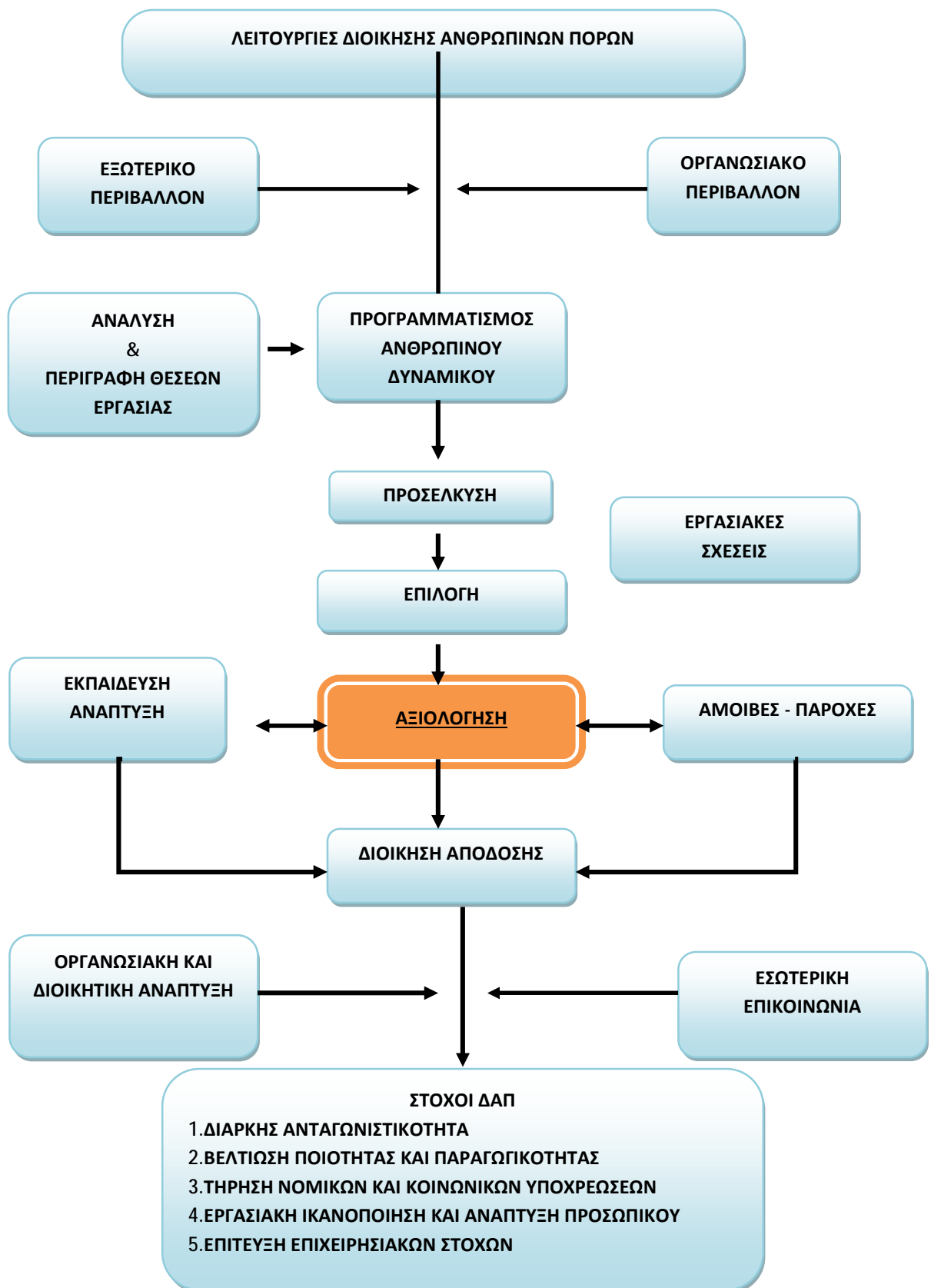
⁷ Robert B. Denhardt , *Theories of Public Organization*,6thedition ,2011

⁸StephenCovey-, *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, 2003

δραστηριότητα που πρέπει να επιτελείται κατά τρόπο συστηματικό και προβλέψιμο. Είναι ένα σύστημα το οποίο συνίσταται σε ένα σύνολο από πολιτικές και πρακτικές που επηρεάζουν τους εργαζόμενους μιας οργάνωσης και που διέπεται από μία οργανωτική φιλοσοφία. Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων. Μία από τις λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι και το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού.

Η θέση που κατέχει στη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων η αξιολόγηση απόδοσης (όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα) προσδίδει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση, να δίνει ευκαιρίες εξέλιξης στα στελέχη της, να αναγνωρίζει τις ελλείψεις αλλά και να διατηρεί ικανοποιημένο το προσωπικό της λειτουργώντας ως κλειδί για την συνέχιση λειτουργίας της, της επίτευξης των στόχων της και της περαιτέρω κερδοφόρας ανάπτυξής της.

Σχήμα 4. Οι λειτουργίες Της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002)



2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.2.1 Φιλοσοφία της αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός του νέου συστήματος θα πρέπει να στηριχθεί στη σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης, θα καταστεί αναπτυξιακό και αξιολογητικό ενώ θα αποσκοπεί στην ενεργητική συμμετοχή του αξιολογούμενου στην ενδυναμωμένη διαδικασία. Η φιλοσοφία του πρέπει να στηρίζεται στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και ποιοτικών κριτηρίων, την κατά το δυνατόν αντικειμενικότητα της διαδικασίας ώστε να επιτευχθεί αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, και την πρόσδεση της αξιολόγησης με ένα αντικειμενικό σύστημα επιβράβευσης και ανταμοιβής. Για την υλοποίηση των στόχων της νέας αυτής προσέγγισης, η αξιολόγηση θα πρέπει να συμπεριλάβει τις παρακάτω κύριες ενότητες:

1^η Ενότητα - Στοιχεία Αξιολογούμενου/Περιγραφή Θέσης-Στόχοι/Αποτελέσματα. Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει αξιοκρατική αξιολόγηση εάν δεν είναι κοινωνός ο αξιολογούμενος για το τι αξιολογείται. Θα πρέπει να καθορισθεί συγκεκριμένο καθήκοντολόγιο για κάθε θέση. Παράλληλα, θα πρέπει να καθορίζονται στόχοι/αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον τρόπο αυτό θα υπάρχει ποσοτική και ποιοτική καταγραφή της αποδοτικότητας του στελέχους σε σχέση με τους τεθέντες στόχους.

2^η Ενότητα - Κριτήρια. Στην ενότητα αυτή θα γίνεται η συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων ικανοτήτων και επαγγελματικών προσόντων. Ο αριθμός των βαθμολογούμενων προσόντων κρίνεται σκόπιμο να είναι μειωμένα.

3^η Ενότητα - Περιγραφικό Μέρος. Θα επιδιώκεται η καταγραφή της γενικής εικόνας του αξιολογούμενου συμπεριλαμβανομένης και της ιδιαίτερης περιγραφής τυχόν θετικών ή και αρνητικών προσμετρούμενων στοιχείων. Θα πρέπει η περιγραφή αυτή να είναι σύντομη και περιεκτική (όπως ελλιπής απόδοση ως υπεύθυνος εκπαίδευσης ή προτείνεται για θέση σε τμήμα διαλογής), ώστε να “διαβάζεται” από τα Συμβούλια Κρίσεων.

4^η Ενότητα - Διασύνδεση με Ανάπτυξη. Στην ενότητα αυτή θα προτείνεται τυχόν επιπλέον εκπαίδευση ή σημεία στα οποία ο αξιολογούμενος θα πρέπει να επικεντρώσει τη αυτο-εκπαίδευσή του.

5^η Ενότητα - Διασύνδεση με Εξέλιξη. Θα καταγράφεται η προοπτική και η προτάσεις για περαιτέρω εξέλιξη.

6^η Ενότητα - Υπογραφές, Βαθμολόγηση Επόμενων Επιπέδων. Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλαμβάνεται, εκτός των άλλων, οι υπογραφές του αξιολογητή και αξιολογούμενου.

2.2.2Σκοπός - Στόχοι

Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι να κρίνει σχετικά με την αξία του προϊόντος τους δηλαδή της παραγόμενης εργασίας. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές εκφάνσεις αξιολογικών κρίσεων ή και χρήσεων αυτών, αλλά σε κάθε περίπτωση ο κεντρικός σκοπός της αξιολόγησης είναι ο ίδιος, ο καθορισμός δηλαδή της αξίας της απόδοσης εργασίας. Η θέση αυτή συμπίπτει με την άποψη του Scriven (1967)⁹, που ήταν ένας από τους πρώτους που αναφέρθηκε στο σκοπό της τυπικής αξιολόγησης. Στο αρχικό κείμενό του με τίτλο 'Η τεχνική της αξιολόγησης' σημείωσε ότι η αξιολόγηση παίζει πολλούς ρόλους, αλλά υποστήριξε ότι έχει ένα στόχο, να καθορίσει την αξία του αντικειμένου που αξιολογεί. Διέκρινε ότι ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να παρουσιάζει απαντήσεις σε σημαντικές αξιολογικές ερωτήσεις που γίνονται, ενώ οι αξιολογικοί ρόλοι αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιούνται αυτές οι απαντήσεις. Όπως έχει αναφερθεί (Jackson και Schuler, 2003)¹⁰, οι σκοποί της μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων είναι πολυποίκιλοι με σημαντικότερους την παρακίνηση, την βελτίωση της παραγωγικότητας και την διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. Οι Κ. Τερζίδης και Κ.Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου έχει τους παρακάτω σκοπούς :

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος

⁹Daniel L. Stufflebeam,Anthony J. Shinkfield, *Evaluation Theory, Models, and Applications* ,2007

¹⁰ Susan E. Jackson &Randall S. Schuler &Steve Werner ,*Managing Human Resources* ,2011

είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του.

- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι σημαντικότεροι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης, να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης, να αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση, να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας, να θέσει τους στόχους απόδοσης και να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη :

- Για σκοπούς ανάπτυξης των ικανοτήτων των υπαλλήλων,
- Για σκοπούς επιβράβευσης της συμπεριφοράς τους,
- Για σκοπούς συμμόρφωσης της επιχείρησης με την σχετική ισχύουσα νομοθεσία,
- Για σκοπούς παρακίνησης των υπαλλήλων,
- Για σκοπούς διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (Αριθμός προσλήψεων, αμοιβές, εκπαίδευση κλπ),
- Για σκοπούς βελτίωσης της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Διαφαίνεται ότι οι παραπάνω σκοποί εξυπηρετούνται με την αξιολόγηση της απόδοσης, εφόσον αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική

της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της (LyndaGratton ,et.al., 1999).¹¹ Η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων.

Οι στόχοι αυτοί που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων μπορούν να διεγείρουν την προσπάθεια τους, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας.¹² Ακόμη, τα δεδομένα που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο στάδιο των προσλήψεων όχι μόνο για τον προγραμματισμό αυτών αλλά και για την κριτική στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Σε έρευνα¹³ που διεξήχθη για τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, στην ερώτηση που αφορούσε τους στόχους της αξιολόγησης, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (67,7%) δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τα συστήματα αξιολόγησης για να καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής ενώ οι αμέσως επόμενοι σημαντικότεροι στόχοι είναι ο καθορισμός των ατομικών αναγκών εκπαίδευσης, η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές και η ανάπτυξη καριέρας. Τέλος μικρότερο ποσοστό δήλωσε ότι χρησιμοποιεί την αξιολόγηση για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της εταιρείας και την οργάνωση της εργασίας.

2.2.3 Σπουδαιότητα

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, που κατά καιρούς έχει προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Η αξιολόγηση δεν είναι μόνο πολύτιμη αλλά και ουσιώδης για κάθε σύστημα ή κοινωνία. Όπως ο Scriven (1991) αναφέρει, χωρίς μια διαδικασία σαν την αξιολόγηση δεν υπάρχει τρόπος να διαχωρίσεις το ουσιώδες από το ανούσιο.

¹¹ Lynda Gratton et al., *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose* (1999).

¹² Locke ,Edwin A. ,Gary P. Latham , Lise M. Saar ,Karyll N. Shaw ."Goal Setting and Task Performance: 1969-1980" . " Psychological bulletin 90 ,no1 (1981)

¹³ Παπαλεξανδρή Ν.-Χαλικιάς Γ.-Παναγιωτοπούλου Λ., Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2001

Επιπλέον υποστηρίζει πως η σπουδαιότητα της αξιολόγησης εκφράζεται από διάφορες απόψεις όπως :

- Ρεαλιστική άποψη.

Μια λανθασμένη ή μη επιτυχημένη αξιολόγηση μπορεί να αποφέρει ένα μη επιθυμητό αποτέλεσμα, κατασπατάληση πόρων και στην χειρότερη περίπτωση ένα εργατικό ατύχημα .

- Ηθική άποψη .

Η αξιολόγηση είναι το κλειδί για την απόδοση δικαιοσύνης.

- Κοινωνική και επιχειρηματική άποψη.

Η αξιολόγηση κατευθύνει την προσπάθεια όπου αυτή χρειάζεται περισσότερο. Υποστηρίζει το νέο και βελτιωμένο τρόπο,όταν είναι καλύτερος, από τον παραδοσιακό τρόπο και το αντίθετο.

- Πνευματική άποψη.

Αποσαφηνίζει τα εργαλεία της σκέψης.

- Προσωπική άποψη.

Παρέχει την μόνη βάση για δικαιολογημένη αυτοεκτίμηση.

Ίσως για τους λόγους αυτούς, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αυξημένα χρησιμοποιείται ως ένα όργανο για την επίτευξη στόχων στις επιχειρήσεις ή κυβερνητικούς οργανισμούς σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να παραμείνουν τελικά στις επιχειρήσεις εργαζόμενοι με ιδεολογίες συμβατές ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά. Επομένως, μεγάλης σημασίας είναι πλέον η προσωπικότητα του εργαζομένου (σε αντιδιαστολή με τις ικανότητες του) η διάθεση του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητά του στις μεταβολές. Εν ολίγοις η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη την επιχειρησιακή κουλτούρα και αλλαγή (Cascio, 1995).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα (Cascio, 1998). Αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή και βαθμολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας ή μερών αυτής. Μπορεί να αναφέρεται επίσης σε συνολική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, μιας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου τμήματος μιας εταιρείας. Ειδικά στο εξωτερικό η

αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την αύξηση του μισθού, την παροχή οικονομικής φύσεως κινήτρων (bonus), την προαγωγή, τις μεταθέσεις και την εν γένει εξέλιξη του υπαλλήλου στα πλαίσια της εταιρείας (Huber, 1983; Jacobs et al., 1980; Landy & Farr, 1983)¹⁴.

2.2.4 Χρησιμότητα αξιολόγησης

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 νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Werther & Davis, 1996).

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).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις διαδικασίες αξιολόγησης προκειμένου να εκτιμήσουν 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)¹⁵:

- Βελτίωση απόδοσης.

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

¹⁴George T. Milkovich & Alexandra K. Wigdor, *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*, 1991

¹⁵William B. Werther, Keith Davis, *Human resources and personnel management*, 1996

- Προσαρμογή αμοιβών.

Η απόδοση του εργαζομένου 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 αντιμετώπισή τους.

2.3 Πλεονεκτήματα– Μειονεκτήματα Αξιολόγησης

Η τακτική και συνεπής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου. Ένα βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των υφισταμένων, και κατά τον Drucker (1954)¹⁶ να αξιολογήσουν όλες αυτές, με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.

Επίσης από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης φαίνονται αναλυτικά οι επιθυμητές συμπεριφορές των υπαλλήλων ανάλογα με τη θέση εργασίας και υπολογίζονται τα κριτήρια αναμενόμενης απόδοσης.

Καταδεικνύονται οι ελλείψεις που ενδεχομένως να υπάρχουν σε ανθρώπινο δυναμικό στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης.

Αξιολογούνται οι εργασιακές συμπεριφορές των υπαλλήλων, περιγράφονται οι ανάγκες τους και οι ελλείψεις, οι οποίες μετατρέπονται σε εκπαιδευτικούς στόχους.

Καθορίζεται η εκπαιδευτική διαδικασία, το ανθρώπινο και υλικοτεχνικό υπόβαθρο που απαιτείται για την κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους εργαζόμενους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους αλλά και την αξιολόγηση αυτών τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους (Jackson και Schuler, 2003).

Ο Larson (1984), θεώρησε ότι η αξιολόγηση αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε επιχειρησιακού συστήματος ελέγχου και διοίκησης, γιατί παρέχει μια πληθώρα ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, σχετικών με την εργασιακή συμπεριφορά, τα

¹⁶Peter Drucker , *The Practice of Management* , 2012

οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανατροφοδότηση υπαλλήλων και προϊσταμένων και την εν γένει ανάπτυξη της εταιρείας.

Μειονεκτήματα

Σύμφωνα με τον Piggot- Irvine (2003) η αξιολόγηση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον, εφόσον δεν είναι αρκούντως δομημένη και συστηματική. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές για χώρες όπως η Ελλάδα, της οποίας η επιχειρησιακή κουλτούρα, όπου υπάρχει, είναι βασισμένη περισσότερο στις κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων σε γραφειοκρατικές- ιεραρχικές κατανομές αρμοδιοτήτων και υπάρχει έντονη αλληλοεπικάλυψη ευθυνών.

Στην χώρα μας η αξιολόγηση έχει μια αρνητική χροιά και έχει συνδεθεί στην συνείδηση των εργαζομένων με αναχρονιστικές και παρωχημένες πολιτικές ελεγκτικού περιεχομένου. Επιπλέον, πολλά από τα λάθη των εργαζομένων και η επιφανειακή αστοχία των επιλογών τους, οφείλονται σε λάθος δομές του συστήματος και σε εγγενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχή διαδικασία με πολλές προϋποθέσεις και ευκρινείς σκοπούς. Εφόσον γίνεται αποσπασματικά και αποσυνδεδεμένη από την κουλτούρα του οργανισμού, τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, τη φύση της παραγωγικής αλυσίδας και τις απαιτήσεις των καταναλωτών και την κοινωνική πραγματικότητα, υπάρχει ο κίνδυνος να εκπέσει της αξίας της και να μεταβληθεί είτε σε μια διαδικασία ρουτίνας είτε σε εργαλείο άσκησης πίεσης από την εργοδοσία προς τους προϊσταμένους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι πανάκεια. Η χρήση της, όσο συστηματική και αν είναι δεν μπορεί να άρει άμεσα οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές, που για πολύ καιρό ταλάνιζαν την επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητά της έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην ενάργεια των κριτηρίων του, στην ίδια την προσωπικότητα και στους διακριτικούς χειρισμούς που επιβάλλονται.

Δεν είναι τυχαίο ότι το τελικό στάδιο μιας αξιολόγησης είναι η εξατομικευμένη συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, κατά την διάρκεια της οποίας επεξηγούνται λεπτομερώς και με επιχειρήματα τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου, συναποφασίζονται οι στρατηγικές βελτίωσης και αναθεωρούνται οι

λιγότερο λειτουργικές συμπεριφορές. Εάν ο αξιολογητής είναι εμπαθής ή βασίζει τις κρίσεις του σε προσωπικές εμπειρίες, ασαφείς στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες, τότε η αξιολόγηση έχει αρνητικά αποτελέσματα. Η άποψη των συγγραφέων, εφόσον αναφερόμαστε κυρίως στην Ελληνική νοοτροπία, είναι ότι η επιείκεια και η καλοπροαίρετη διάθεση πρέπει να συνδυάζεται με τον αδέκαστο χαρακτήρα, την αμεροληψία των κριτηρίων και κυρίως την σταθερότητα τους.

Ο εργαζόμενος έχει κάθε δικαίωμα να γνωρίζει εκ των προτέρων τα μέτρα που θα κρίνουν την εργασιακή του ταυτότητα. Η τάση να θεωρούνται οι εμφανίσιμοι υπάλληλοι ως εκ των προτέρων αποδοτικοί και αποτελεσματικοί είναι κυρίως ο κίνδυνος που ελλοχεύει κατά την κρίση.

Το φαινόμενο της οικειότητας (Doppelganger Effect) αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα των χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερες αξιολογήσεις σε λευκούς υφισταμένους και χαμηλότερες σε έγχρωμους ή αλλοδαπούς. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού βρίσκεται στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών της έσω-ομάδας. Ο Seriff στα πειράματα του επιβεβαίωσε ότι τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τις μεταξύ τους σχέσεις, υπερβάλλουν θετικά στις κρίσεις τους για τα επιτεύγματά τους και υποβιβάζουν όσους δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Το φαινόμενο Veblen (Dotfam, 1961) περιγράφει την τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στην Ελλάδα βέβαια περισσότερες φορές η κατανομή των τιμών είναι θετικά κυρτωμένη. Επειδή οι κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις έχουν βαρύνουσα σημασία, οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν με άριστα τους υπαλλήλους.¹⁷

¹⁷Ευστράτιος Παπάνης και Κώστας Ρόντος, *Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*, 2007

Πίνακας 5¹⁸ : Οι δέκα πρώτες αιτίες που τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να αποτύχουν

1. οι προϊστάμενοι δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση για την απόδοση των υφισταμένων τους
2. τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή - συγκεχυμένα
3. οι προϊστάμενοι δεν είναι προετοιμασμένοι για τη συνέντευξη αξιολόγησης με τον υφιστάμενό τους
4. οι προϊστάμενοι δεν παίρνουν σοβαρά υπ' όψη τους την αξιολόγηση
5. οι αξιολογητές δεν είναι ειλικρινείς κατά την αξιολόγηση
6. οι αξιολογητές δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για την αξιολόγηση
7. ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή και ικανοποιητική αναπληροφόρηση για την απόδοσή του
8. δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση
9. δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου για την ανάπτυξη του τελευταίου
10. οι αξιολογητές είναι ασαφείς όταν αξιολογούν

Τέλος είναι γνωστή η ρήση ότι οι Έλληνες βασίζουν την απόδοση τους κυρίως στο φιλότιμο, το οποίο όμως είναι μια μη μετρήσιμη έννοια, ασταθής και απρόβλεπτη. Σε όλες τις περιπτώσεις ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς και να κρίνει αποκλειστικά συμπεριφορές και όχι τον χαρακτήρα.

2.4 Σύστημα αξιολόγησης

Ως σύστημα αξιολόγησης προσωπικού ορίζεται η διαδικασία με την οποία εκτιμάται η επιτυχής ή μη επίτευξη του έργου που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Συνίσταται σ' ένα σύστημα ελέγχου προσωπικού το οποίο μπορεί να

¹⁸ A. Sherman, *Managing Human Resources*, South-Western, Ohio, 1998

περιλαμβάνει αξιολόγηση των προσπαθειών, των συμπεριφορών και της απόδοσης. Με άλλα λόγια 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 (Mc Gregor, 1985). Ταυτόχρονα, αποτελεί διαδικασία συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και εκτίμησής τους για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.¹⁹

Όπως και κάθε σύστημα ελέγχου έτσι και η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά²⁰ (αρετές): ακρίβεια (ακρίβεια μετρήσεων και πληροφοριών), αντικειμενικότητα, χρονική καταλληλότητα, κατάλληλη διεύθυνση (οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει), εστίαση (ο έλεγχος πρέπει να συγκεντρώνεται στα κρίσιμα σημεία), ευελιξία, οικονομικότητα και αποδοχή.

Ο Konobear (2002) καθορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως ένα επίσημο σύστημα μέτρησης και εκτίμησης, των σχετικών με την απασχόληση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων, ενός υπαλλήλου, για να καθορίσει πόσο παραγωγικός είναι και εάν η παραγωγικότητά του μπορεί να βελτιωθεί. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, κατά τον Hansen (2002), πρέπει να αποτελείται από τα τέσσερα επόμενα και αλληλοσχετιζόμενα βήματα :

- Καθορισμός ενός κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής της.
 - Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες.
 - Επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης κατάλληλης για τη συγκεκριμένη εργασία.
 - Επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση, βασισμένη στις συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης και κατάληξη στη δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου.

¹⁹ Ch.Lee, Performance Appraisal, Training, Vol. 33, No 5, 1996

²⁰ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2001

Η δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού είναι κάτι δύσκολο και βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, στην οποία :

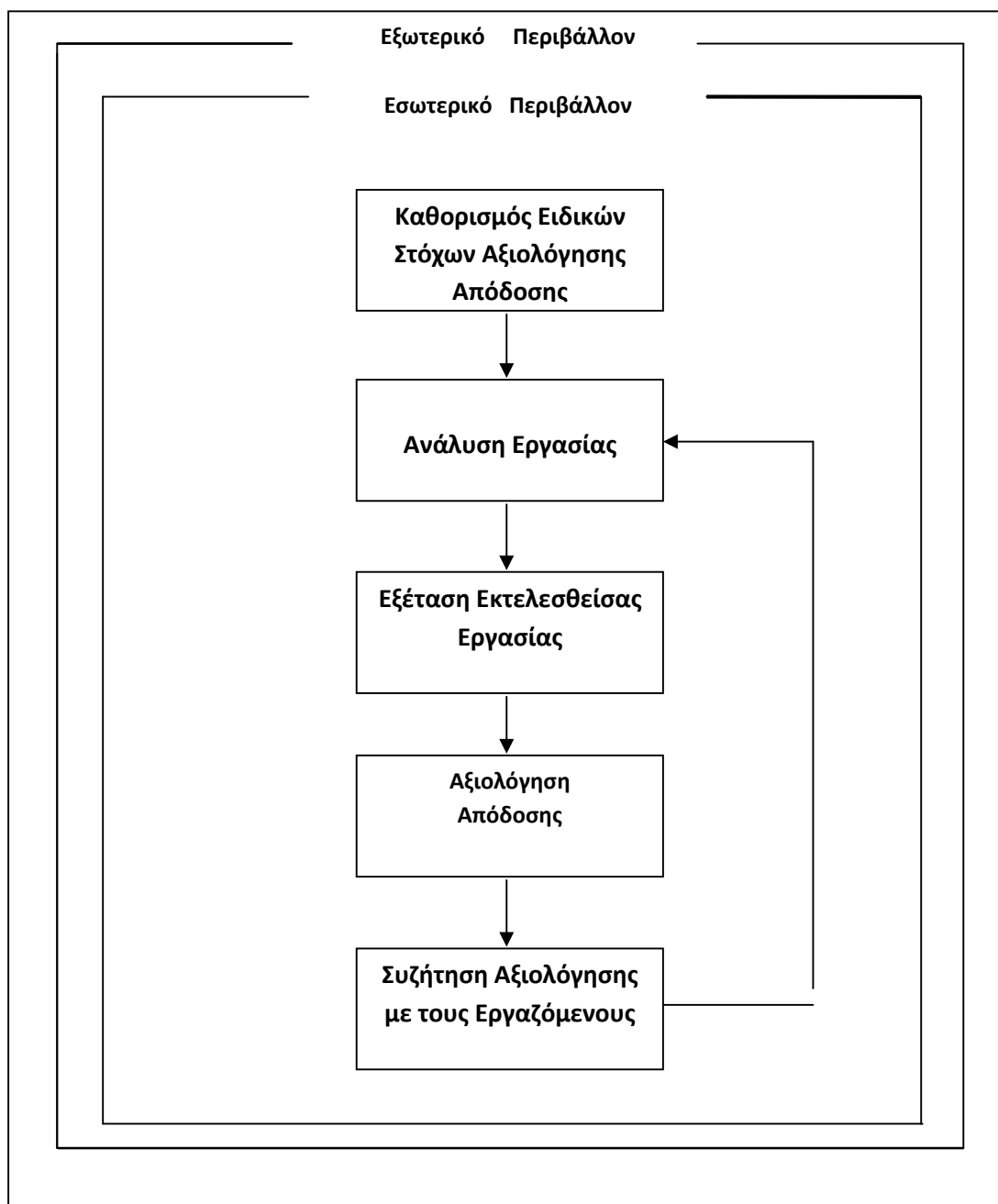
- Το πρώτο βήμα αποτελεί η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (jobanalysis), για τον απλό λόγο ότι, πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί πρέπει να ξεκαθαριστεί τι ακριβώς ζητείται από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων αυτών, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και της σημασίας αυτών, ενώ τέλος περιλαμβάνει τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Βέβαια η ανάλυση, όλων των θέσεων εργασίας, έχει προηγηθεί κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού γι' αυτό αποτελεί έτοιμη πληροφορία στο βήμα αυτό.

- Στη συνέχεια, πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου και να σταθμιστούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία, όσο είναι δυνατό. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατά εκτίμηση ή ανάλογα με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

- Τέλος βρίσκουμε τους τρόπους μέτρησης των επιτεύξεων ή αλλιώς τις μεθόδους αξιολόγησης αφού πρώτα αποφευχθούν τυχόν σφάλματα που είναι δυνατόν να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης (Ξυροτήρη 2001).

- Πολλοί παράγοντες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης επιδρούν στη διαδικασία αξιολόγησης. Ως σύστημα ενιαίο έχει αλληλεπιδράσεις από το γενικότερο σύστημα που είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, εσωτερικό και εξωτερικό. Ο βαθμός αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον είναι αυτός που καθορίζει αν ένας σύστημα είναι ανοικτό ή κλειστό ως σύστημα. Ως βασικοί εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν οι εργατικές ενώσεις και η νομοθεσία ενώ ως εσωτερικοί παράγοντες, η κουλτούρα της επιχείρησης και η αυξανόμενη χρήση των ομάδων για την εκτέλεση των εργασιών. Στο σχήμα δίνεται μια ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης.

Σχήμα 6. Διαδικασία Αξιολόγησης



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.



3.1 Φορείς αξιολόγησης της απόδοσης

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζομένου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία – πληροφορίες ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Υπ’ αυτήν την έννοια, οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες γι αυτόν είναι :

Ο άμεσος προϊστάμενος

Παραδοσιακά, είναι ο πλέον κατάλληλος αφού θεωρητικά τουλάχιστον μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοσή του, είναι πιο κοντά του και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και απόδοσή του είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πέρα απ’ αυτό, είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευση του, τη μετάθεσή του ή την επιβράβευσή του και άρα η γνώμη του θα πρέπει να έχει βαρύνουσα σημασία.

Συνήθως η αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενό του. Αυτό γίνεται για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογουμένου (για προσωπικούς λόγους) ή ιδιαίτερα για περιπτώσεις ευνοϊκής μεταχείρισής του από τον άμεσο προϊστάμενό του. Επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι (και πρέπει να είναι) καθοριστικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον του αξιολογουμένου, δύο προϋποθέσεις πρέπει να ισχύουν: πρώτη, ο κάθε προϊστάμενος να εκπαιδεύεται ειδικά για το πώς, τι και πότε ν’ αξιολογεί και δεύτερη, η αξιολόγηση του να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία, έναντι των υφισταμένων του.

Οι συνάδελφοι και συνεργάτες

Υπάρχουν περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς (π.χ. εξωτερικοί πωλητές) ή η οργάνωση της εργασίας (π.χ. αυτόνομες ομάδες έργου, ομάδες ειδικού έργου) δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενό του. Οι συνάδελφοι του όμως έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρήσουν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματά του. Σε αυτές τις

περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις, ζητούν την αξιολόγηση να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι ή και συνεργάτες του αξιολογούμενου.

Στην πράξη, η εν λόγω πηγή αξιολογικών πληροφοριών δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί ο παράγοντας φιλία ή και έχθρα επηρεάζει μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι όμως, μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συναδέλφων τους. Όπως είναι προφανές, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, με χαμηλό ηθικό εργαζομένων και αυστηρά κάθετη οργάνωση, οι αξιολογήσεις από εργαζόμενο ούτε χρησιμοποιούνται ούτε και ενδείκνυται. Αντιθέτως, σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, όπου εφαρμόζονται αρχές ολικής ποιότητας, ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν διάφορες αυτόνομες ή ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας, οι συνάδελφοι και συνεργάτες μπορούν να παράσχουν αξιόπιστα αξιολογικά στοιχεία.²¹

Οι υφιστάμενοι

Σε μερικές επιχειρήσεις (Xerox, Chrysler) οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊσταμένους τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊσταμένους έχουν να κάνουν με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητές τους και τη συμπεριφορά απέναντι τους.

Αν και οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί πιστεύουν πως οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, είτε γιατί το θεωρούν "αφύσικο", εν τούτοις οι αξιολογήσεις των υφισταμένων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί – αναπτυχθεί ο προϊστάμενος τόσο στο διοικητικό του έργο, όσο και στη συμπεριφορά του.²²

Για να έχει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφισταμένους τους (και να απεμπολήσουν έτσι το δικαίωμα και την εξουσία τους να διοικούν) και οι υφιστάμενοι να φοβούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους, θα πρέπει οι

²¹P.K Zingheim & J.R Schuster ,Supporting Teams with Multi-Rater Performance Reviews ,Communication and Benefits Management ,Vol 11 ,1995

²²G.L Taylor & M.N Morgan ,The Reverse Appraisal: A Tool for Leadership Development Quility Progress, Vol. 28 ,1995

αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.²³

Αυτοαξιολόγηση

Σημαντικές πληροφορίες, τουλάχιστον για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν, σε σχέση με την εργασία τους, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγησή του, ενώ χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων (απόδοσης, αποτελεσμάτων) για τον υφιστάμενο.

Είναι ανθρώπινο, οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους απ' ότι οι άμεσοι προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους, είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Άρα, οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους.

Οι πελάτες

Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών, για την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, τράπεζες, εκπαιδευτικοί οργανισμοί αλλά και δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζομένων που γίνεται από άλλους αξιολογητές, συνήθως τους άμεσους προϊστάμενους. Λαμβάνονται επίσης σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και για να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών²⁴. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με αρχές ολικής ποιότητας, ζητούν και από τους εσωτερικούς πελάτες τους (δηλαδή τους υπαλλήλους ή και τα τμήματα που δέχονται υπηρεσίες από άλλους συναδέλφους – μέσα στην

²³L.Atwater ,et. Al. The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings Leadership .Personnel Psychology ,Vol 48 ,1995

²⁴J.Milliman ,et al., Customer Service Drives 360- Degree Goal Setting ,Pesonnel Journal, Vol74, 1995

επιχείρηση – για περαιτέρω διεργασία και ολοκλήρωση ενός έργου) να αξιολογήσουν τους ίδιους τους συναδέλφους τους²⁵.

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. Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις, στην Ευρώπη και στην Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών, (προϊσταμένους, συναδέλφους/υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους ακόμη και εξωτερικούς αξιολογητές – συμβούλους) για να φθάσουν σε μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει εντελώς αντίθετες γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται. Ενώ στην αρχή η εν λόγω μέθοδος χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθούν αδυναμίες ή δυνατότητες των αξιολογουμένων για να αναπτυχθούν, την τελευταία δεκαετία χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις (Intel, Disney, DuPont, Lockheed – Martin κ.α.) και για την λήψη διοικητικών αποφάσεων²⁶.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές

Στην εποχή μας, όλο και περισσότερες εργασίες, τόσο στο εργοστάσιο όσο και στο γραφείο, εκτελούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη, η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Για παράδειγμα, η απόδοση βιομηχανικών εργατών, ταμιών τράπεζας και πολυκαταστημάτων, υπαλλήλων έκδοσης εισιτηρίων, κ.α. παρακολουθείται και

²⁵B.Schneider ,et al., Do Customers Service Perceptions Generalise ? The Case of Student and Chair Ratings of Faculty Effectiveness ,Journal of Applied Psychology ,Vol 27 ,1994

²⁶R.Hoffman, Ten Reasons You Should Be Using 360-Degree Feedback, HR Magazine ,1995

αξιολογείται μέσω του τερματικού που χρησιμοποιούν. Αν και τίθεται θέμα ηθικής, για το δικαίωμα της επιχείρησης να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο και να τον αξιολογεί με βάση τη χρήση του τερματικού που αυτός κάνει, εν τούτοις αυτό είναι μια πραγματικότητα.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας απολύτως αντικειμενικές (αφού είναι ποσοτικοποιημένες – χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό περιβάλλον της εργασίας) και επιτρέπουν στους προϊστάμενους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή ή αποτελεσματική απόδοση (πρότυπο) και ποιοι υστερούν²⁷.

Οι επικριτές της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, για την αξιολόγηση εργαζομένων, εστιάζουν στην κριτική τους όχι βέβαια στο μηχάνημα αλλά στη χρήση που κάνουν τα στελέχη, στηριζόμενα στο τι “λέει το κομπιούτερ”. Για να αξιοποιηθεί σωστά η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης χρειάζεται ο προϊστάμενος να αξιολογεί τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη πραγματικές συνθήκες εργασίας και να τα ερμηνεύει και αξιολογεί ανάλογα. Ακόμη, τα πρότυπα απόδοσης να τίθενται σε συνεργασία με τους ίδιους τους εργαζόμενους και να ενημερώνονται αυτοί αρκετά συχνά για το τι “βγάζει το κομπιούτερ”.

²⁷M.D Nebeker & B.C Tatum, The Effects of Computer Monitoring, Standards and Rewards, 1995

3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί, μέχρι σήμερα. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση κ.α. Οι μέθοδοι αυτοί μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους, διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση. Ακόμη, επειδή τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να οριστούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς, στις μεθόδους αυτές ενυπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας (από πλευρά αξιολογητών).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά, τι κάνει – πως συμπεριφέρεται ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετρίεται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική (π.χ. για υπηρεσίες), ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί – τι κάνει λάθος – ο εργαζόμενος.

Στην Τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (π.χ. ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων κ.α.) και σαφώς είναι αντικειμενικότερες. Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν αφ' ενός είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση και αφ' ετέρου όταν το πώς, δηλαδή ο τρόπος, έχει μεγαλύτερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι (α) δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα και έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και (β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται

με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζομένου, ώστε να βελτιωθεί. Οι πιο γνωστές μέθοδοι της κάθε κατηγορίας είναι οι εξής :

Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

1.Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη. Κατ' αυτήν, ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση περιγράφοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υφιστάμενού του, καθώς και το δυναμικό που αυτός διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει, ενώ κάνει προτάσεις για βελτίωση ή αξιοποίησή του.

Ακόμη, με τη μέθοδο αυτή μπορούν να δοθούν περισσότερες πληροφορίες η να αξιολογηθούν και να σχολιασθούν χαρακτηριστικά που να μην αναφέρονται σε άλλες μεθόδους, που χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα φύλλα αξιολόγησης.

Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης για κάθε ένα αξιολογούμενο. Ακόμη (λόγω της έλλειψης προτύπων απόδοσης και σαφούς καθορισμού των χαρακτηριστικών) ενυπάρχει ο κίνδυνος για μεγάλη υποκειμενικότητα, αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα.

Στην πράξη, η μέθοδος εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Συνήθως ζητείται από τον αξιολογητή, μετά τη συμπλήρωση των ειδικών εντύπων αξιολόγησης, να σχολιάσει ή να γράψει ότι αυτός νομίζει σημαντικό για τον αξιολογούμενο.

2.Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, στον αξιολογητή δίνονται (από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων) ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξ ίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών π.χ.

1α Εργάζεται σκληρά - 1β Εργάζεται γρήγορα

2α Ανταποκρίνεται άμεσα στους πελάτες - 2β Δείχνει πρωτοβουλία

3.Αξιολόγηση από ειδικό (της Δ.Α.Π.)

Μερικές επιχειρήσεις, για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και τη μεροληψία που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος, ζητούν από τους ειδικούς στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο. Έτσι, ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη συμπληρώνει φύλλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους. Στην συνέχεια παραδίδει αυτήν την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο, για να συμφωνήσει ή να κάνει τις όποιες αλλαγές αυτός νομίζει ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη.

Αν και η μέθοδος αυτή περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊστάμενου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μην γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: (α) υποβαθμίζεται ο ρόλος και η εξουσία του προϊστάμενου να έχει τον πρώτο λόγο στην αξιολόγηση, (β) απαιτεί το στέλεχος από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, (γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και (δ) μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση – σύγκρουση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.

4.Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Είναι η πλέον εφαρμοσμένη μέθοδος και στην κατηγορία της η περισσότερο αντικειμενική. Ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν εκ των προτέρων καθοριστεί (από την ανάλυση της θέσης εργασίας) ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης.

Τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη, περιγράφονται ή ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Αυτό βοηθά κυρίως τον αξιολογητή, να γνωρίζει τι και πώς να βαθμολογεί, αλλά και τον αξιολογούμενο για να διαπιστώνει πόσο και σε τι υστερεί.

Η μέθοδος αυτή, αν και απλή στην εφαρμογή της, απαιτεί αρκετή προεργασία, για να οριστούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η

κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας, από τον αξιολογητή. Στην πράξη, η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες αυτή νομίζει ως κρίσιμα και με όποια κλίμακα νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

Οι μέθοδοι που αναφέρονται στη συνέχεια βασίζονται στη λογική της σύγκρισης των αξιολογούμενων, ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες της απόδοσης.

5. Μέθοδος της απλής κατάταξης

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης. Κατ' αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά. Με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται, γενικά, στον σύνολό του. Δηλαδή, δεν γίνεται διάκριση άρα δεν αξιολογείται, σε επί μέρους χαρακτηριστικά.

Η μέθοδος αυτή είναι ίσως κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων, ενώ δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών (π.χ. διοικητικοί υπάλληλοι και εργάτες παραγωγής). Παρέχει δε ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας κι αξιοπιστίας.

6. Μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης

Είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφιστάμενους του σε ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο (N1) και τον τελείως ανίκανο ή απαράδεκτο (Nn). Στη συνέχεια στη συνέχεια διαγράφει αυτούς τους δύο και από τους υπόλοιπους επιλέγει πάλι τον καλύτερο (N2) και τον χειρότερο (Nn-1), κ.ο.κ. μέχρις ότου κατατάξει όλους τους υφιστάμενους του. Δημιουργούνται έτσι δύο κατάλογοι, ένας που περιλαμβάνει όλους τους "καλύτερους" και ένας που περιλαμβάνει όλους τους "χειρότερους". Και με αυτήν τη μέθοδο δεν μειώνεται ούτε εξαλείφεται κανένα από τα μειονεκτήματα της απλής κατάταξης.

7. Μέθοδος της κατανομής βαθμών

Κατ' αυτήν τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους

αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Ούτε με αυτή τη μέθοδο όμως δεν αποφεύγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία.

8. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια, δηλαδή σ' ένα τμήμα π.χ. 5 υπαλλήλων, ο Α συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ και Ε, ο Β με τον Α, Γ, Δ, Ε, ο Γ με τον Α, Β, Δ, και Ε κ.ο.κ. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων (κρίθηκε καλύτερος).

Η σύγκριση γίνεται είτε γενικά για (όλη) την απόδοση στη θέση εργασίας, είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, κάθε φορά. Απαιτεί πολύ χρόνο όμως αν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ιδίως αν αξιολογηθούν – συγκριθούν για περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι δεν παρέχει αντικειμενικά κι αξιόπιστα αποτελέσματα, αν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Ακόμη, εύκολα ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας.

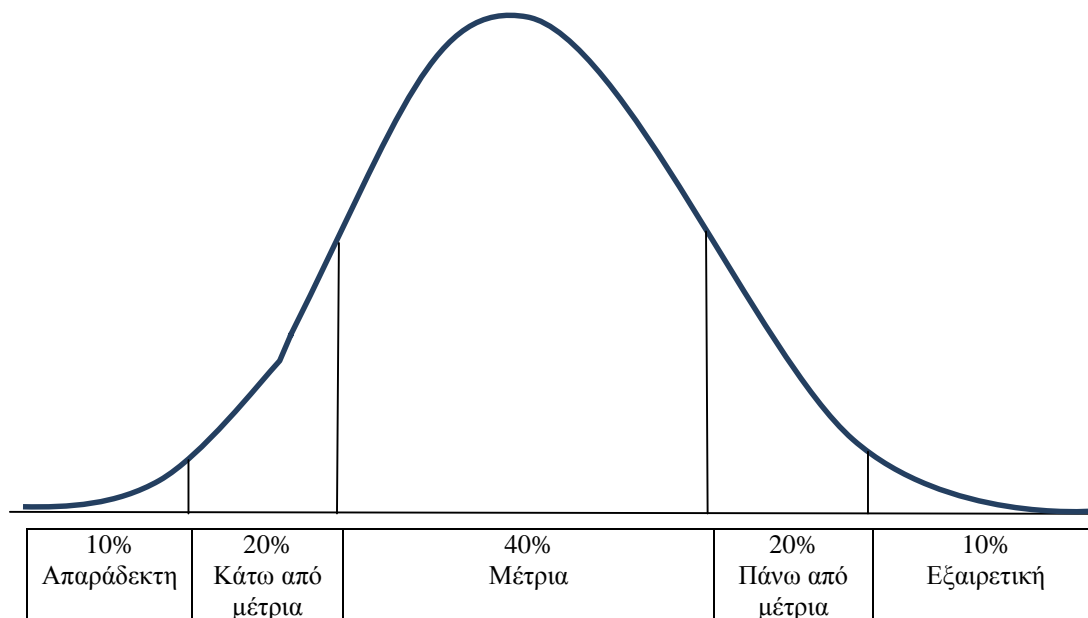
9. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά, σε συγκεκριμένα επίπεδα – ποσοστά. Δηλαδή προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογούμενων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: "εξαιρετική", "Πάνω από μέτρια", "Μέτρια", "Κάτω από μέτρια", "Απαράδεκτη".

Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, στους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης (π.χ. πολύ ικανοί ή μέτριοι) 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 των εργαζομένων και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και καταγράφονται όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογούμενων αλλά και της επιχείρησης.

Ο κίνδυνος που υπάρχει, εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, είναι να χαρακτηρισθούν ως ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι έτσι, απλά και μόνο διότι το απαιτεί η μέθοδος. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα μπορεί να έχει γίνει εξαιρετική επιλογή υπαλλήλων, να εκπαιδεύονται επαρκώς, να επικρατούν πολύ καλές συνθήκες στον εργασιακό χώρο, κ.τ.λ και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν υστερούντες. Σε αυτή την περίπτωση θα έχουν αδικηθεί κάποιοι. Το ίδιο θα συμβεί και αντίστροφα, όταν δηλαδή σ' ένα τμήμα με ανεπαρκή ή μέτρια απόδοση θα πρέπει κάποιοι να αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί. Η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς (ότι τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού κατανέμονται σε συγκεκριμένα ποσοστά, υπό μορφή καμπύλης κανονικής κατανομής) είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στην περίπτωση ενός ολιγομελούς τμήματος εργαζομένων (π.χ. πως να καταναείμεις τους τέσσερις υπαλλήλους στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων ;)

Σχήμα 7 . Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων ,με τη μέθοδο υποχρεωτικής διασποράς



Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

1.Μέθοδος του κατάλογου ελέγχου

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιημένες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να "τσεκάρει" αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενός του (π.χ. είναι ευγενικός στους τρόπους του, είναι συνεργάσιμος, δεν κάνει λάθη στη δουλειά του, έχει γρήγορες αντιδράσεις στα αιτήματα του πελάτη, σέβεται τους πελάτες κτλ.).

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου : ΝΑΙ – ΟΧΙ (αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου : "Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ", που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά για κάθε τμήμα. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι "επιτρέπει" να γίνουν λάθη υποκειμενικότητας, αν ο αξιολογητής θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές.

2.Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα του αξιολογητή, τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές παίρνουν έναν συντελεστή βαρύτητας (αξία), ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας. Ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενο του, χωρίς να γνωρίζει την αξία του καθενός (αφού οι αξίες αυτές δεν αναγράφονται στο φύλλο ελέγχου). Στο τέλος, με βάση τους συντελεστές βαρύτητας οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας, για κάθε αξιολογούμενο.

3.Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με

βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Ακόμη, η μέθοδος αυτή βοηθά στην συνέντευξη αξιολόγησης, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι : (α) απαιτείται να τηρείται ειδικό βιβλίο ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά, (β) έχει την "ευχέρεια" ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του καταγράφοντας μόνο (ή περισσότερα) αρνητικά περιστατικά, (γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και (δ) οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι την θεωρούν πολλή υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως "μαύρη βίβλο", ακριβώς διότι δεν γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος – αξιολογητής τους.

4.Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (BehaviorallyAnchoredRatingScales – BARS)

Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μία την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης, για κάθε θέση εργασίας (ή όμοιων ή παρόμοιων θέσεων εργασίας), για να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι αυτές είναι απαραίτητο ομάδες ειδικών (που αποτελούνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, τους προϊστάμενους τους, τους συναδέλφους, από άλλους εξωτερικούς αξιολογητές και από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων) να :

- Προσδιορίσουν και ορίσουν τις κρίσιμες, για την απόδοση, διαστάσεις της εργασίας (π.χ. ενδιαφέρον για τον πελάτη, λήψη αποφάσεων, πρωτοβουλία, δεξιότητες επικοινωνίας, κ.λπ.)
- Καταγράψουν, για κάθε διάσταση εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφοράς (π.χ. εξαιρετικής, ικανοποιητικής, μέτριας, απαράδεκτης)

- Αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας, συνήθως 7 διαβαθμίσεων και στην κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά.

Οι μέθοδοι BARS έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: (α) μετρούν μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας (και άρα την απόδοση), (β) αυξάνουν τη συμμετοχή των εργαζόμενων στην ανάπτυξη της μεθόδου και άρα το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας, (γ) επειδή περιγράφονται οι συμπεριφορές γίνεται πιο ουσιαστική η συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων για το που υστερεί, γιατί βαθμολογήθηκε τόσο, πως μπορεί να βελτιωθεί, (δ) έχουν μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση και δικαιολόγηση των όποιων διοικητικών αποφάσεων και (ε) περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα, αφού ορίζονται σαφώς τόσο οι αξιολογούμενες συμπεριφορές όσο και η κλίμακα βαθμολογίας.

Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι : (α) απαιτείται πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν (ανάλυση εργασίας, κρίσιμες συστάσεις έργου, περιπτώσεις συμπεριφορών, κλίμακα βαθμολογίας, αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς), (β) κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων, (γ) απαιτούν πολύ γραφειοκρατία, (δ) οι αξιολογητές – προϊστάμενοι δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων εργασίας (αφού κάνει πιο δύσκολο και χρονοβόρο το έργο τους), κάτι που μειώνει την ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης²⁸ και (ε) είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενό του, και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

²⁸U.J.Wiersma, et.al., Dutch Reactions to Behavioral Observation ,Behavioral Expectation and Trait Scales , Group and Organization Management, Vol.20, 1995

Πίνακας 8 .Αξιολόγηση της στάσης του καθηγητή απέναντι στους φοιτητές του , με βάση τη μέθοδο της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES)

7.Αν κάνει λάθος και του υποδειχθεί από τον φοιτητή το δέχεται και ευχαριστεί τον φοιτητή ,γι' αυτό.
6.Ακούει και συζητά αντικειμενικά με τους φοιτητές την όποια κριτική του κάνουν (π.χ για σημειώσεις , βαθμολογία).
5.Προσπαθεί να απευθύνεται σ' όλους τους φοιτητές με το όνομά τους ,αλλά τα ξεχνά ή τα μπερδεύει.
4.Ζητά τη γνώμη και τα σχόλια των φοιτητών ,αλλά δεν τα λαμβάνει υπόψη του και δεν τα συζητά .
3.Δεν απευθύνεται στους φοιτητές με το όνομά τους ,αλλά με βάση τα εξωτερικά τους χαρακτηριστικά .
2.Δεν απαντά στις ερωτήσεις και στα σχόλια των φοιτητών.
1.Μειώνει όσους φοιτητές κάνουν παρατηρήσεις – σχόλια ,που δεν συμφωνούν με τις απόψεις ή θέσεις του.

Πηγή : R.L Mathis & J.H Jackson, *Human Resource Management* ,1994

Η μέθοδος συμπεριφοράς που είναι γνωστή ως «μέθοδος μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς» (BehavioralExpectedScalesBES), μετρά τη συμπεριφορά που αναμένεται να δείχνει ο εργαζόμενος. Κατ' αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής σε μια 5βάθμια ή 7βάθμια κλίμακα συμπεριφοράς "τσεκάρει" μια μόνο συμπεριφορά (που κρίνει ότι επιδεικνύει ο εργαζόμενος) και αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο βαθμό. Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει μια κλίμακα αξιολόγησης με βάση τη μέθοδο BES.

Ημέθοδος που αναφέρεται ως "μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς" (BehavioralObservationScalesBOS), είναι παραλλαγή της προηγούμενης κατά την οποία ο αξιολογητής αντί να τσεκάρει μια μόνο συμπεριφορά, βαθμολογεί ή σημειώνει τη συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος δείχνει αυτή τη συμπεριφορά (π.χ. σχεδόν ποτέ έως σχεδόν πάντα), για κάθε μια από τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας του. Χρησιμοποιώντας αυτή την κλίμακα συχνότητας οι αξιολογητές μπορούν πιο εύκολα να εξηγήσουν το γιατί της βαθμολογίας τους. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μια κλίμακα αξιολόγησης με τη μέθοδο BOS.

Πίνακας 9 .Αξιολόγηση (δεξιότητων) επικοινωνίας ενός προϊσταμένου με τους υφισταμένους του ,με τη μέθοδο της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (BOS).

Πηγή: C.D. Fisher ,et.al.,Human Resource Management,1996

Επικοινωνία με Υφισταμένους	Σχεδόν ποτέ	Σχεδόν πάντα
<ul style="list-style-type: none"> • Βάζει ανακοινώσεις στον πίνακα (ανακοινώσεων) όταν πρόκειται για νέες πολιτικές ή διαδικασίες . 	1	2 3 4 5
<ul style="list-style-type: none"> • Έχει οπτική επαφή με τους υφισταμένους του ,όταν τους μιλά . 	1	2 3 4 5
<ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιεί και γραπτό (σημειώματα) λόγο και προφορικό,όταν δίνει οδηγίες. 	1	2 3 4 5
<ul style="list-style-type: none"> • Πριν υλοποιήσει αλλαγές στις πολιτικές και στις διαδικασίες τις συζητά μαζί τους. 	1	2 3 4 5
<ul style="list-style-type: none"> • Τα γραπτά μηνύματά του είναι σαφή ακριβή και ευκολονόητα. 	1	2 3 4 5
Σύνολο βαθμών 5-9 Ανεπαρκής 10-14 Επαρκής 15-19 Καλή/Ικανοποιητική 20+ Εξαιρετική		

Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

Όλες οι προηγούμενοι μέθοδοι μετρούν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που έχει δεν έχει , δείχνει/ δεν δείχνει ο αξιολογούμενος. Αυτά όμως δεν μετρούν αυτήν καθ αυτήν την απόδοση, ανεξάρτητα του πόσο σχετίζονται με αυτή. Η μέτρηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αντικειμενική και λειτουργεί και ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων, αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους ή τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Μέτρηση παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση π.χ. πωλήσεις σε αξία, πωλήσεις σε μονάδες, παραχθείσες μονάδες, ελαττωματικές μονάδες, αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, αριθμός μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός πελατών που παραπονούνται κ.λπ. Τα ανώτατα στελέχη αξιολογούνται με βάση το μερίδιο της αγοράς, το ύψος των συνολικών πωλήσεων, τα κέρδη, την αξία της μετοχής, το επίπεδο ανάπτυξης, τη μείωση των λειτουργικών / διοικητικών εξόδων, κ.α.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι²⁹ : (α) στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογούμενων δεν εξαρτάται απ' αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (π.χ. συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών για να εργασθούν, προβλήματα λειτουργίας των μηχανημάτων, κ.ο.κ.), θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι, (β) οι εργαζόμενοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα (π.χ. φήμη και εικόνα της επιχείρησης), (γ) επίσης οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν τα αποτελέσματα και λιγότερο για την ορθότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και την καταλληλότητα χειρισμού των μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και (δ) είναι πολύ πιθανό να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν (ο καθένας ξεχωριστά) αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.

Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (ManagementbyObjectives – MBO)³⁰

Η μέθοδος αυτή προτάθηκε το 1954 από τον PeterDrucker, ως μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊσταμένους τους, θέτουν στόχους (π.χ. ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, κόστος παραγωγής, μείωση σκάρτων, κέρδη, κ.λπ.) και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους. Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα :

²⁹A.Sherman ,et.al., Managing Human Resources ,1998

³⁰R.L Mathis & J.H Jackson, Human Resource Management, 1994

C.D. Fisher,et.al., Human Resource Management, 1996

A.Sherman,et.al.,Magnaging Human Resources ,1998

- Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σε κάθε διεύθυνση, τμήμα ή ομάδα εργασίας, με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, καθορίζουν από κοινού τους στόχους που πρέπει και δεσμεύεται να επιτύχει ο τελευταίος, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

- Προϊστάμενος και υφιστάμενος καθορίζουν, από κοινού, σαφή μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης.

- Καθορίζονται συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων (και ανάλογα με τα στοιχεία που προκύπτουν μπορεί να αλλάξουν οι στόχοι).

- Στο τέλος της χρονικής περιόδου, που θα έχει καθοριστεί για την επίτευξη των στόχων, προϊστάμενος και υφιστάμενος αξιολογούν την επίτευξη τους και αποφασίζουν μαζί για τους νέους στόχους.

Η μέθοδος διά αντικειμενικών στόχων έχει τα εξής πλεονεκτήματα : (α) τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η αξιολόγησή τους, σε σχέση με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών ή παρατηρούμενων συμπεριφορών, (β) αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων, αφού αυτοί είναι ελεύθεροι να καθορίσουν το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους, (γ) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους και (δ) συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή – εργαζόμενου.

Παρά τα τόσα θετικά της μεθόδου, εντούτοις αυτή παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα, όπως: (α) χρειάζεται πολύς χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της, (β) απαιτείται εκπαίδευση όλων, (γ) είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους, αφού καθ' ένας έχει διαφορετικούς στόχους να επιτύχει και παρουσιάζει διαφορετικό επίπεδο επίτευξης, (δ) οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση για επίτευξη όλου και υψηλότερων – δυσκολότερων στόχων, (ε) είναι απαραίτητη μια υψηλή προσαρμοστικότητα στο όλο σύστημα όταν αλλάζουν οι συνθήκες, (στ) οι υφιστάμενοι σ' αρκετές περιπτώσεις υιοθετούν τις προτάσεις – στόχους των προϊσταμένων τους (για να φανούν αρεστοί) παρά αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για να θέσουν δικούς τους στόχους, (ζ) δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση που επικρατεί αυταρχικό στυλ διοίκησης, (η) απαιτείται πολλή γραφειοκρατική εργασία και (θ)

δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία (π.χ. γραμμή παραγωγής). Ακόμη, προβλήματα ανακύπτουν όταν τα αποτελέσματα αποτελούν το μοναδικό κριτήριο για αποφάσεις που σχετίζονται με βραβεία/ πριμ απόδοσης ή ανταμοιβές καθ' αξίαν και προαγωγές³¹.

³¹J.D Van Tassel, "Death to MBO", Training and Development, Vol49, No 3, 1995

3.2.1 Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων (εργαζομένων)

Ψυχολογική αξιολόγηση³²

Μερικές επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν το δυναμικό των εργαζομένων τους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις πληροφορίες / στοιχεία που ανακύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊσταμένους και από άλλου τύπου αξιολογήσεις.

Ο αξιολογητής (βιομηχανικός ψυχολόγος) με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση κ.α. και κάνει εκτίμηση για την μελλοντική απόδοση του εργαζομένου.

Στην πράξη, η μέθοδος αυτή κοστίζει πολύ με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται πιο συχνά για την αξιολόγηση των στελεχών ή στη λήψη αποφάσεων με σκοπό την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται πολύ από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

Κέντρα αξιολόγησης

Είναι μια μέθοδος μέτρησης του δυναμικού των αξιολογούμενων, που διενεργείται από μια ομάδα ειδικών για την αξιολόγηση της καταλληλότητας και των δεξιοτήτων των στελεχών για ενέργειες όπως η πρόσληψη, η προαγωγή, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεων.

Μετά από τόσες μεθόδους αξιολόγησης τίθεται το ερώτημα ποια είναι η καλύτερη μέθοδος που θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα εξαρτάται από κάποια κριτήρια που λαμβάνονται υπ' όψη, όπως

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου.
- Ο αριθμός των εργαζομένων.
- Το βαθμό αντικειμενικότητας των αξιολογούμενων στοιχείων .
- Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.
- Ο στόχος και ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για προαγωγή, για έλεγχο, για προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών κ.λπ.) .

³²W.B Werther, Jr & K. Davis, Human Resource and Personnel Management, 1996

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει ότι το πιο σημαντικό είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος (από τους αξιολογητές) παρά το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες³³. Ενώ οι απλές μέθοδοι, όταν εφαρμόζονται σωστά (κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, καταλληλότητα προτύπων απόδοσης, έμπειροι και εκπαιδευμένοι αξιολογητές, κατάλληλος χρόνος, ενημέρωση αξιολογουμένων) δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο επόμενος πίνακας εμφανίζει, περιληπτικά, τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των τριών βασικών κατηγοριών μεθόδων αξιολόγησης.

Πίνακας 10 . Πλεονεκτήματα , Μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δεν έχουν κόστος ανάπτυξης. 2. Αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις/παράγοντες. 3. Είναι εύκολο να εφαρμοστούν. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης. 2. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους. 3. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για την παροχή κινήτρων. 4. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για να ληφθούν αποφάσεις προαγωγής.
Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Χρησιμοποιούν συγκεκριμένες-ειδικές διαστάσεις απόδοσης . 2. Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3. Βοηθούν στην ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων) 4. Είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων για προαγωγή. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους. 2. Έχουν υψηλό κόστος ανάπτυξης (συνήθως) 3. Υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης.

³³D. McGeeWanguri , A Review ,An Integration and a Critique of Cross –Disiplinary Research on Performance Appraisals, Evaluations and Feedback, Journal of Business Communication, Vol 32 ,1995

P. Allen , Designing and Implementing and Effective Performance Appraisal System , Review of Business, Vol. 16,1994

Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι λιγότερο υποκειμενικές. 2. Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3. Συνδέουν την ατομική απόδοση με την απόδοση της επιχείρησης. 4. Ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων. 5. Είναι κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων προαγωγής 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι χρονοβόρες (ανάπτυξη και εφαρμογή) 2. Μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας βραχυχρόνιας θεώρησης των πραγμάτων (από τους αξιολογούμενους). 3. Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ατελή/ενεπαρκή κριτήρια απόδοσης. 4. Μπορεί να μην λαμβάνουν υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.
---------------------------------	---	---

Πηγή : A. Sherman , et.al., *Managing Human Resources*, 1998

3.3 Σφάλματα αξιολογητή

Στη διαδικασία της αξιολόγησης ο αξιολογητής συλλέγει στοιχεία και πληροφορίες τα οποία κρίνει με βάση τις αξίες, ιδέες, προκαταλήψεις, την ιδιосυγκρασία αλλά και με βάση το βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης με τους αξιολογούμενους. Έτσι καθίσταται εξαιρετικά δύσκολο να είναι συναισθηματικά ουδέτερος με όσους έχει κάποια σχέση, επαγγελματική, οικογενειακή, φιλική ή όποια άλλη σχέση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να έχει ένα βαθμό μεροληψίας και υποκειμενικότητας³⁴.

Συνεπώς από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα σφάλματα αξιολόγησης πολλές φορές οφείλονται στη μεροληψία του αξιολογητή. Συνειδητά σφάλματα κάνει ο αξιολογητής όταν για δικούς του προσωπικούς λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενό του υψηλότερα ή χαμηλότερα απ' ότι πραγματικά αξίζει. Οι λόγοι – αιτίες γι' αυτή την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα. Η "ευχέρεια" να διαπράττει συνειδητά σφάλματα ο αξιολογητής είναι βέβαια μεγαλύτερη σε όσες εργασίες είναι δύσκολη ή και αδύνατη η ποσοτικοποίηση και ο καθορισμός σαφών προτύπων απόδοσης, όπως π.χ. του καθηγητή, του ερευνητή ή του σύμβουλου επιχειρήσεων.

³⁴A.Varma ,et.al., *Interpersonal Affect and Performance Appraisal : A Field Study* ,Personnel Psychology , Vol. 49 ,1996

Πίνακας 11. Λόγοι-αιτίες που ο προϊστάμενος μεροληπτεί και αλλοιώνει τη βαθμολογία (προς τα πάνω ή προς τα κάτω).

Προς τα πάνω
<ul style="list-style-type: none"> • Για να πάρει τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση (λόγω απόδοσης) ο υφιστάμενός του, ιδίως αν οι αυξήσεις είναι μικρές. • Για να προστατεύσει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενό του ,όταν η χαμηλή απόδοσή του οφειλόταν σε προσωπικά προβλήματα. • Για να μη δείξει ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή ότι αυτός δεν κάνει καλά τη δουλειά του. • Για να αποφύγει να δώσει γραπτώς στοιχεία για τη φτωχή απόδοση του υφισταμένου του και αυτά να υπάρχουν μόνιμα στο φάκελό του . • Για να αποφύγει μια αντιπαράθεση – σύγκρουση με τον υφιστάμενό του. • Για να ανταμείψει – επιβραβεύσει τον υφιστάμενο που προσπάθησε και βελτίωσε την απόδοσή του, ακόμη κι αν η απόδοση δεν είναι υψηλή. • Για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενός του, που δεν συμπαθεί , θα προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα του !
Προς τα κάτω
<ul style="list-style-type: none"> • Για να «ταρακουνήσει» τον υφιστάμενό του και να τον φέρει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης • Για να δείξει σε «ζωηρούς» υφισταμένους ποιους έχει την εξουσία. • Για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενο ότι θα πρέπει να σκέφτεται να φύγει από την επιχείρηση . • Για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης , ώστε να μπορεί να απολυθεί ο υφιστάμενος.

Πηγή: C.O. Longenecker, et al., *Behind the Mask : The Politics of Employee Appraisal*, The Academy of Management Executive , Vol 1, 1987

Όταν όμως έχουμε ατελείς επεξεργασία των αξιολογούμενων στοιχείων και οδηγούμαστε σε σφάλματα στη διαδικασία της αξιολόγησης τότε τα σφάλματα αυτά είναι ασυνείδητα και όχι προϊόν μεροληπτικής συμπεριφοράς του αξιολογητή. Και στις δύο περιπτώσεις, των συνειδητών και των ασυνείδητων σφαλμάτων, οι συνέπειες μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για τους ίδιους τους αξιολογούμενους, αλλά είναι σίγουρα αρνητικές για την επιχείρηση. Τα πιο συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι τα εξής :

- **Επίδραση του φωτοστέφανου.** Το σφάλμα αυτό γίνεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, θετικό ή αρνητικό (συνήθως θετικό), και βαθμολογεί ανάλογα και στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Έτσι η βαθμολογία για όλα τα χαρακτηριστικά ή κριτήρια απόδοσης είναι σχεδόν ή ακριβώς η ίδια. Το λάθος αυτό είναι συχνό όταν αξιολογείται η προσωπικότητα του αξιολογούμενου και έτσι έχει τη

δυνατότητα ο αξιολογητής να εκφράσει τα υποκειμενικά του συναισθήματα (π.χ. συμπάθειας ή αντιπάθειας) στην αξιολόγησή του για τον υφιστάμενο.³⁵

- **Επιείκεια ή αυστηρότητα.** Μερικοί αξιολογητές, ανάλογα με το σύστημα αξιών τους, βαθμολογούν υψηλότερα ή χαμηλότερα όλους τους υφισταμένους τους, απ' ό,τι πραγματικά αξίζουν. Αν βέβαια ο ίδιος αξιολογητής βαθμολογούσε όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα, αφού το λάθος θα κατανεμόταν σε όλους. Το πρόβλημα ανακύπτει και είναι οξύ (παράπονα, αδικίες, συγκρούσεις) όταν, όπως είναι λογικό, σε μια επιχείρηση βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών άρα με περισσότερη ή λιγότερη τάση για επιείκεια ή αυστηρότητα. Τα λάθη αυτά γίνονται όταν τα κριτήρια απόδοσης δεν είναι ποσοτικοποιημένα ή είναι ασαφή και αόριστα³⁶.

- **Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση.** Όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μακριά (π.χ. ένα έτος ή και μεγαλύτερη) με αποτέλεσμα να μην καταγράφονται όλο το χρόνο οι επιδόσεις των αξιολογουμένων, είναι πολύ πιθανό ο αξιολογητής να υποπέσει σε σφάλμα κατά την αξιολόγηση καθώς επηρεάζεται από την πρόσφατη δραστηριότητα του αξιολογουμένου και δεν λαμβάνει υπόψη του την συνολική επίδοση και συμπεριφορά του.

- **Σχετική βαθμολογία.** Το λάθος αυτό διαπράττεται όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους (βαθμολογώντας τον ένα ανάλογα με το πόσο βαθμολογήθηκε ο άλλος) και όχι όταν αξιολογεί την απόδοση του καθενός με βάση κάποια πρότυπα. Αν, για παράδειγμα ο προϊστάμενος θέλει να δείξει τη διαφορά ανάμεσα σε κάποιον που αποδίδει χαμηλά και σε κάποιον ο οποίος αποδίδει μέτρια θα βαθμολογήσει τον πρώτο με 4 ή 5 και τον δεύτερο με 9 κάτι που δεν αποδίδει όμως αυτός στην πραγματικότητα.

- **Τάση προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας.** Όταν ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες – δεδομένα, δεν είναι σίγουρος για το πόσο να βαθμολογήσει τον υφιστάμενό τον ή όταν θέλει να αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας, τότε κινείται προς το

³⁵B.R Nathan & N. Tippins , The Consequences of Halo Error in Performance Ratings, Journal of Applied Psychology ,Vol 77 ,1992

³⁶J.S Kane et.al., Stability of Leniency : Three Studies, Academy of Management Journal, Vol 38, No 4

κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Αποτέλεσμα αυτού του λάθους είναι όλοι οι εργαζόμενοι να βαθμολογούνται ως καλοί και έτσι να μην προκύπτει το ζητούμενο, που είναι να φανεί η διαφορά απόδοσης μεταξύ τους. Στο λάθος αυτό υποπίπτουν οι προϊστάμενοι όταν στο έντυπο αξιολόγησης τους ζητείται να αιτιολογήσουν την πολύ χαμηλή ή πολύ υψηλή βαθμολογία τους.

- **Προσωπικές προκαταλήψεις / Στερεότυπα.** Κάποιοι προϊστάμενοι διακρίνουν τους ανθρώπους με βάση τα χαρακτηριστικά τους (στερεότυπα) και είναι προκατειλημμένοι εις βάρος ομάδων εργαζομένων (π.χ. αλλοδαποί, γυναίκες, συνταξιούχοι κ.α.). λόγω αυτής της προκατάληψης η βαθμολογία τους αποκλίνει πολύ από την πραγματικά αντικειμενική.

- **Κοινά χαρακτηριστικά / Ομοιότητα.** Ο αξιολογητής πολύ συχνά επηρεάζεται από τα κοινά χαρακτηριστικά που εντοπίζει σε κάποιον αξιολογούμενο και δείχνει ιδιαίτερη συμπάθεια προς αυτόν. Η συμπάθεια αυτή τον οδηγεί σε σφάλμα της ομοιότητας και βαθμολογεί πιο υψηλά από ότι πραγματικά αξίζουν.

- **Εντυπωσιασμός.** Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής όταν αυτός τον οποίο χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη σχέση τους, με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει. Το αποτέλεσμα είναι να τον βαθμολογεί πιο θετικά ή αρνητικά απ' ότι πραγματικά αξίζει³⁷.

Τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν, αλλά μπορούν να μειωθούν είτε στον τύπο είτε στην ένταση, αν γίνουν ενέργειες για :

- Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης (π.χ ανταμοιβή προαγωγή, εκπαίδευση), τις μεθόδους, τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα – ποια είναι και πώς να αποφεύγονται.

- Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης. Συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων.

- Καθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων όπου είναι δυνατόν και προτύπων απόδοσης (που να σχετίζονται όσο γίνεται περισσότερο με την εργασία).

- Επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων (ανάλογα με το σκοπό της αξιολόγησης) και κλιμάκων βαθμολογίας.

³⁷S.J Wayne & K.M. Kacmar, The Effects of Impressive Management on the Performance Appraisal Process, Organizational Behaviour and Human Decision Process, Feb. 1991

- Επιβράβευση των προϊσταμένων – αξιολογητών που κάνουν ακριβή αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

3.4 Συνέντευξη αξιολόγησης (ενημέρωση αξιολογημένων)

Η ενημέρωση του προϊσταμένου – αξιολογητή προς τους υφισταμένους, για το πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή τους και τι χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν, είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν και να συζητήσουν πώς τα κατάφεραν, σε σχέση με τις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους και τους στόχους της επιχείρησης και ποιο το μέλλον τους σ' αυτή, με βάση τη μέχρι τώρα απόδοσή τους.

Αυτή καθ' αυτή η συνέντευξη αξιολόγησης, στην πράξη, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό, διότι δημιουργεί μια πίεση τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους προϊστάμενους – αξιολογητές. Οι πρώτοι αισθάνονται ότι πρέπει να αμυνθούν (ιδίως αν η απόδοσή τους έχει κριθεί ως μη ικανοποιητική) ή ότι πρέπει να δεσμευτούν για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Οι δεύτεροι αισθάνονται άβολα, όταν βρίσκονται απέναντι στους υφιστάμενους τους και πρέπει να τους εξηγήσουν γιατί τους βαθμολόγησαν τόσο ή πρέπει να απαιτήσουν διαφορετική συμπεριφορά και περισσότερη προσπάθεια.

Ακόμη, ο πραγματικός χρόνος για να συζητήσουν τόσα πολλά, όπως παράγοντες που επηρέασαν την απόδοσή του υφιστάμενου (προσωπικοί και αντικειμενικοί) και σχέδια για το τι και πώς πρέπει να γίνει στο μέλλον, είναι σχετικά λίγος και δημιουργείται μια ψυχολογικά πιεστική κατάσταση.

Οι τρόποι συνέντευξης που εφαρμόζονται είναι τρεις και εφαρμόζονται ανάλογα με το ποιοι είναι οι υφιστάμενοι – αξιολογούμενοι, το σκοπό της συνέντευξης και την ιδιοσυγκρασία – επάρκεια του προϊσταμένου – αξιολογητή³⁸.

Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών, στον υφιστάμενο.

Είναι μονόπλευρη ενημέρωση, φέρνει τον αξιολογούμενο σε αμυντική στάση και μπορεί να του προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και κακίας και να

³⁸A. Sherman ,et.al., Managing Human Resources, 1998

τον οδηγήσει σε αντιδραστικές συμπεριφορές. Αυτός ο τύπος συνέντευξης μπορεί να είναι κατάλληλος για νέους υπαλλήλους, που δεν αισθάνονται ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους ή και για άτομα που δεν επιθυμούν τη συνεργασία και συζήτηση με τον προϊστάμενο.

Ενημέρωση και ακρόαση

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο προϊστάμενος, αφού σχολιάσει το τι πήγε καλά και τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση, δίνει τη δυνατότητα στον υφιστάμενό του να εξηγήσει το γιατί της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει βαθμολογία του, ή να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης της απόδοσής του. Αυτή η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά, εκατέρωθεν αισθήματα και να μειωθούν ή να εξαλειφθούν.

Ανοικτή συζήτηση

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοιχτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς της απόδοσης και τους τρόπους βελτίωσής της. Ο προϊστάμενος ακούει, δέχεται, ανταποκρίνεται στα συναισθήματα του υφισταμένου του. Ο τύπος συνέντευξης αυτός είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του υφισταμένου και καθορισμού στόχων και σχεδίων επίτευξης για το μέλλον. Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται οι βασικές οδηγίες για το πώς ο προϊστάμενος να διενεργεί μία συνέντευξη αξιολόγησης. Τι δηλαδή πρέπει να κάνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη, με τον υφιστάμενό του.

Πίνακας 12. Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος –αξιολογητής πριν,κατά τη διάρκεια και μετά την συνέντευξη αξιολόγησης.

Πριν
<ul style="list-style-type: none"> • Να επικοινωνεί συχνά,για θέματα απόδοσης,με τους υφισταμένους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Χρειάζεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους,για να συζητηθούν μετά 6 ή 9 μήνες. • Να σχεδιάσει μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης. • Να εκπαιδευθεί σε θέματα αξιολόγησης. • Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να προετοιμασθούν για τη συνέντευξη (καθήκοντα,προβλήματα που αντιμετώπισαν,αυτοαξιολόγηση,προτάσεις).
Κατά τη Διάρκεια
<ul style="list-style-type: none"> • Να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη συζήτηση. • Να κρίνει την απόδοση (πράξεις, αποτελέσματα, συμπεριφορές)κι όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου .Είναι δύσκολο οι άνθρωποι ν' αλλάξουν αυτό που είναι, αλλά είναι πιο εύκολο να αλλάξουν τον τρόπο που δρουν/συμπεριφέρονται. • Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία. • Να ακούει προσεκτικά (τα σχόλια, επιχειρήματα, δικαιολογίες, προτάσεις του υφισταμένου του). • Να μην ασκεί αρνητική κριτική (δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα, μειώνεται η διάθεση συνεργασίας και η αυτοπεποίθηση του υφισταμένου). • Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς, από τον υφιστάμενό του,για περαιτέρω βελτίωση και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής τους.
Μετά
<ul style="list-style-type: none"> • Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης (δυσκολίες, ημερομηνίες ,πόροι ,κ.τ.λ) • Να εκτιμά/ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξη των (νέων) στόχων. • Να συνδέσει την απόδοση με τις ανταμοιβές

Πηγή: W.F Cascio , *Managing Human Resources* ,5thed, Irwin-McGraw-Hill,London 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .



4.1 Εμπόδια εξωτερικής και εσωτερικής προέλευσης

Εμπόδια εξωτερικής και εσωτερικής προέλευσης.

Οι κακές συνθήκες εργασίας, όπως συνθήκες υγιεινής, υψηλά επίπεδα θορύβου, ατελής εξαερισμός, προβληματική καθαριότητα του χώρου καθώς και ελλείψεις στον εργονομικό σχεδιασμό, στο χώρο, στα εργαλεία κ.τ.λ., επιβαρύνουν σε μεγάλο βαθμό την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Επιπλέον ο εργαζόμενος δεν πρέπει να νιώθει ανασφάλεια στον χώρο εργασίας του. Όταν κάποιος αντιλαμβάνεται ότι απειλείται σίγουρα δεν εργάζεται με ενθουσιασμό. Το κλίμα σιγουριάς προκύπτει από την ικανοποίηση βασικών αναγκών, όπως συντήρησης και ασφάλειας.

Εμπόδια βασισμένα στις κοινωνικές ανάγκες.

Εμπόδια όπως ο υπερ-καταμερισμός εργασίας ή υπερ-απλοποίηση των έργων, η συνεχής υπερ-εξειδίκευση, ο ανταγωνισμός, οι συγκρούσεις κ.τ.λ. ακολουθούνται από την απομόνωση και την μονοτονία σαν συνέπειες των επαναλαμβανόμενων ενεργειών, του θορύβου του γρήγορου ρυθμού, της «κοινωνικής» στέρησης και περιορίζουν τον ενεργό άνθρωπο στο να εκφραστεί δημιουργικά, να αποτελέσει κομμάτι μιας ομάδας και να παρουσιάσει στοιχεία κοινωνικότητας μέσα και έξω από το χώρο της εργασίας.

Εμπόδια βασισμένα στην οργάνωση και τις πολιτικές του οργανισμού.

Εμπόδια όπως τα χαμηλά επίπεδα αμοιβών, η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επιβαλλόμενη πειθαρχία, η κακή χρήση εξουσίας, η ελαττωματική δομή της οργάνωσης της ομάδας και των υποομάδων, επηρεάζουν αρνητικά την διάθεση για εργασία καθώς και την γενική αντίληψη του όρου εργασίας από τον ανθρώπινο παράγοντα .

Εμπόδια τεχνικής φύσεως.

Σχετίζονται με τα τεχνικά στοιχεία του περιβάλλοντος τα οποία απασχολούν όσους αναλαμβάνουν ένα έργο, δημιουργούν, εκτελούν, συνωστίζονται, συνεργάζονται, εμποδίζονται να τελειώσουν ένα έργο, επιθυμούν ή αποφεύγουν να βρίσκονται στην ολοκλήρωση ενός έργου. Τα εμπόδια αυτά είναι, η εργονομία, οι συνθήκες φωτισμού, εξαερισμού, θερμοκρασίας, θορύβου, η ασφάλεια, η διαμόρφωση χώρων, χωροταξία στον εξοπλισμό και στις εργασίες κ.τ.λ.

Εμπόδια εσωτερικής προέλευσης.

Τα εμπόδια αυτά είναι ο φόβος,το άγχος,η έλλειψη αυτοπεποίθησης και κριτικής ικανότητας, η ανησυχία για το μέλλον και την ολοκλήρωση ενός έργου κ.τ.λ . Σχετίζονται με παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων και συνήθως προέρχονται από κάποια σωματική, ψυχική, διανοητική αναπηρία, από εμπειρίες και ελαττωματικές διεργασίες του παρελθόντος,

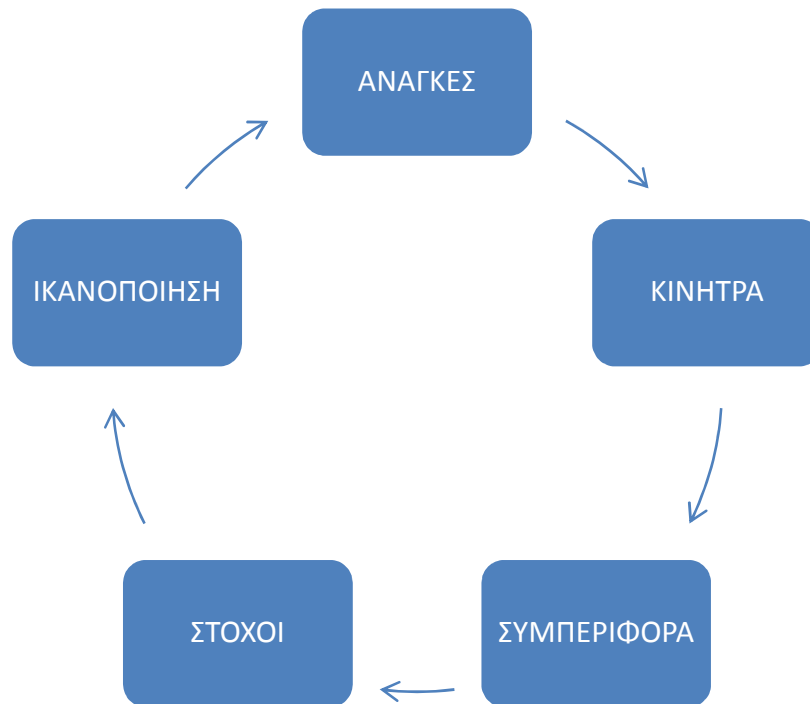
4.2 Υποκίνηση-Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ο όρος υποκίνηση ή παρακίνηση, χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» που σημαίνει « κινώ».Ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος.Στην πραγματική της διάσταση, αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Επιπλέον η έννοια του κινήτρου ορίζεται σαν μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση,που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Συμπερασματικά η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως μια εσωτερική ώθηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

4.2.1 Η χρήση-εφαρμογή των κινήτρων.

Η χρήση των κινήτρων δημιουργήθηκε από τις υπάρχουσες ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες είναι είτε βιολογικές είτε ψυχολογικές.Οι βιολογικές ανάγκες όπως η τροφή και το νερό είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ατόμου.Οι ψυχολογικές σχετίζονται με την σχέση του ατόμου με το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και συνιστούν αποτέλεσμα από τη μάθηση κάθε ατόμου μεμονωμένα. (Τζωρτζάκης-Τζωρτζάκη ,2002) .

Σχημα 13 Συσχέτιση κινήτρων και στόχων με εργαζόμενο



4.2.2 Περιεχόμενο ενός συστήματος κινήτρων .

Η κάθε επιχείρηση πρέπει, αν θέλει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, να ακολουθεί αλλά και να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων το οποίο θα βοηθάει στην καλύτερη και μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων της.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων πρέπει κατά κύριο λόγο να ικανοποιεί τις ανάγκες των υπαλλήλων δηλαδή να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τις βασικές ανάγκες όπως ασφάλεια, ένδυση, στέγη, τροφή και τα δικαιούμενα οικονομικά μέσα προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές. Έπειτα να μπορεί να του ικανοποιεί το αίσθημα ότι είναι ικανός και άξιος έτσι ώστε να νιώθει αυτοεκτίμηση και τέλος να του ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες.

Επίσης σημαντικό είναι να υπάρχει εκτίμηση από την επιχείρηση στον εργαζόμενο, δηλαδή να δείχνει η επιχείρηση στον υπάλληλο της ότι είναι σημαντικός και απαραίτητος, να αιτιολογεί τον λόγο ύπαρξής του στην επιχείρηση.

Σαφώς πρέπει να συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή και ο εργαζόμενος να νιώθει υπερήφανος που εργάζεται σε μια επιχείρηση σαν και αυτή. (Χατζηπαντελή Σ.Παναγιωτα ,1999)

Επιπλέον, πρέπει η επιλογή των υπαλλήλων να γίνεται με σωστά κριτήρια έτσι ώστε στην κάθε θέση να έχει τοποθετηθεί ο σωστός και ικανός υπάλληλος όπου με τις γνώσεις,τα προσόντα και τις πνευματικές του ικανότητες,η παραγωγικότητα και αποδοτικότητά του θα φτάσουν στο μέγιστο σημείο .

4.3 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων.

Οι θεωρίες παρακίνησης σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), μπορούν να διακριθούν σε δυο κατηγορίες εκείνες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και αυτές που αφορούν τη διαδικασία αυτής.Στην πρώτη εξετάζονται οι ανάγκες των ανθρώπων,ο τρόπος που ιεραρχούνται και πως τις ικανοποιούν οι άνθρωποι. Επίσης εξετάζεται η αιτία που παρακινεί τα άτομα.Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας, ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση,την παρακίνηση για την εργασία γενικότερα, καθώς και το πως οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους .

4.3.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow .

Ο Maslow³⁹ ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με τη θεωρία του, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες με μια ιεράρχηση.Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Υποκινείται λοιπόν από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες.Οι πέντε κατηγορίες σύμφωνα με τον Maslow περιλαμβάνουν :

1. Φυσιολογικές ανάγκες .

Είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση.

³⁹Ο Abraham Maslow (1908-1970) γεννήθηκε στη Νέα Υόρκη , ψυχολόγος και μελετητής της ανθρώπινης συμπεριφοράς , καθηγητής και πρόεδρος του αντίστοιχου τμήματος στο Πανεπιστήμιο Brandeis της Μασαχουσέτης.Ο Maslow έγινε γνωστός για τη θεμελίωση της θεωρίας των φυσιολογικών αναγκών .

(<http://biographies.nea-acropoli.gr>)

2. Ανάγκες ασφαλείας .

Οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από φόβο ή απειλές.

3. Κοινωνικές ανάγκες.

Οι ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή, ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων.

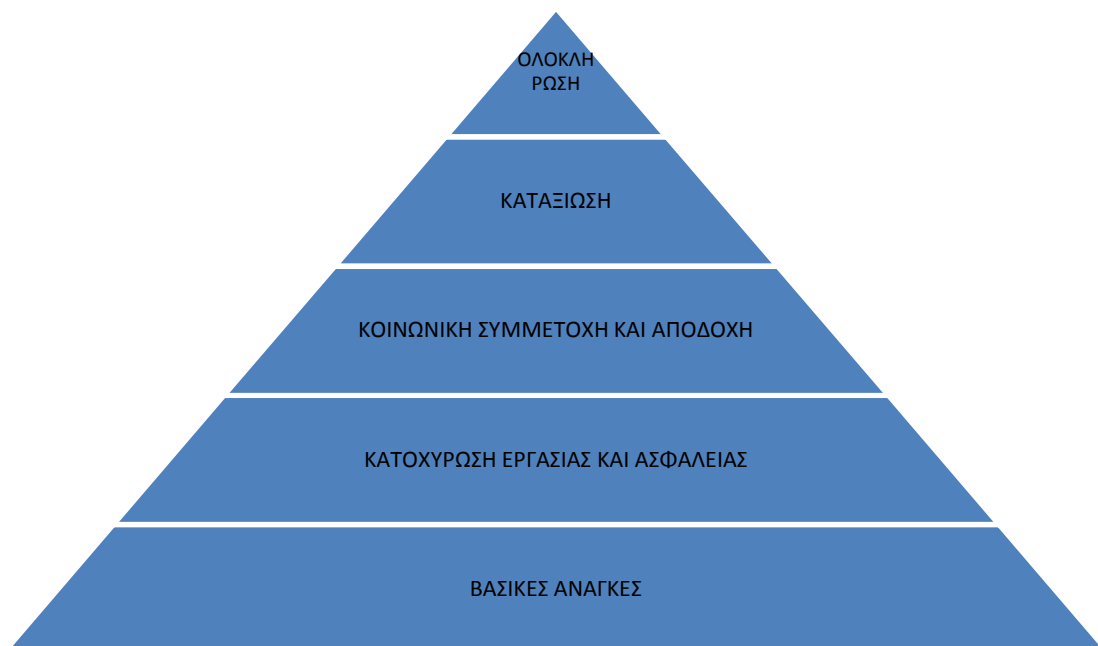
4. Ανάγκες αναγνώρισης.

Η ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, η ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.

5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης , της ανάγκης για επιτυχία, να γίνει κάποιος το καλύτερο δυνατό που επιθυμεί ή έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του .

Σχέδιο 14 . Ιεράρχηση αναγκών κατα Maslow



4.3.2 Θεωρία δυο παραγόντων κατά τον F.Herzberg.

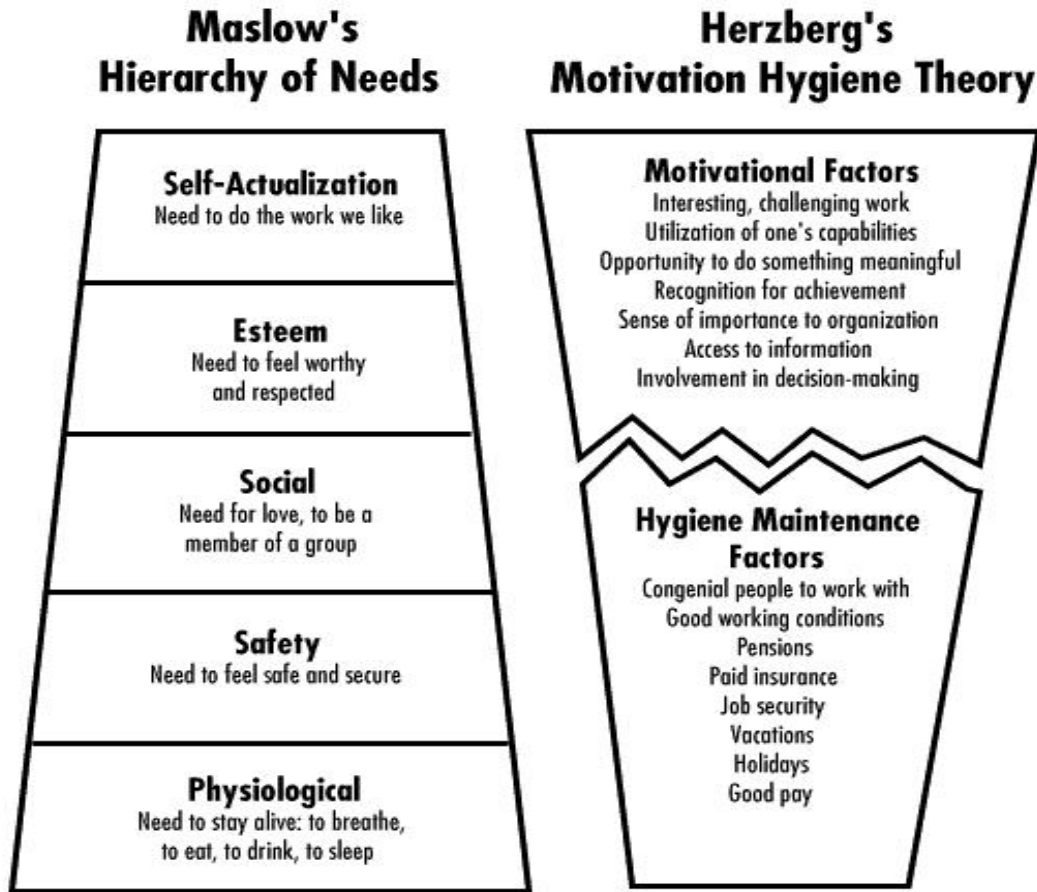
Εν αντιθέσει με τον Maslow ο Herzberg⁴⁰ με την θεωρία του των δύο παραγόντων είχε σαν μόνο στόχο την ανάλυση και καταγραφή όλων εκείνων των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στον χώρο της εργασίας τους. Ο Herzberg αν και διαφοροποιήθηκε από τον Maslow δεν κατέληξε σε διόλου διαφορετικά αποτελέσματα από αυτόν. Κατέληξε λοιπόν στο ότι, αν και η απουσία ορισμένων συνθηκών αποτελούσε αιτία δυσαρέσκειας η παρουσία αυτών δεν αποτελούσε και αιτία υποκίνησης για τους εκάστοτε εργαζομένους.

Αναλυτικότερα, υποστήριξε ότι μερικοί γενικά αποδεκτοί παράγοντες που μέχρι τότε χρησιμοποιούνταν παραδοσιακά για την υποκίνηση των εργαζομένων προσφέροντάς τους κίνητρα δεν είχαν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα, καθώς ο μόνος λόγος ύπαρξής τους ήταν η εξάλειψη πιθανών αντικινήτρων.

Αυτά τα αντικίνητρα ήταν τα κατά τον Herzberg «παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης και αντίθετα οι παράγοντες που υποκινούσαν θετικά ήταν τα κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης». Αποτέλεσμα αυτού ήταν ότι ο Herzberg υποστήριξε ότι τα κίνητρα σχετίζονται με την ίδια την εργασία και την φύση της ή το αντικείμενο της, ενώ τα αντικίνητρα έχουν σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον της εργασίας.

⁴⁰Fredrick Herzberg (1923-2000) γεννήθηκε στο Lynn της Μασαχουσέτης, δίδαξε στο πανεπιστήμιο της Utah και στο πανεπιστήμιο του Cleveland όπου και ίδρυσε το τμήμα Βιομηχανικής ψυχικής υγείας. Το 1959 ανέπτυξε τη θεωρία των δυο παραγόντων υγιεινής – παρακίνησης. (<http://www.aode.gr/articles>)

Σχέδιο 15 . Σύγκριση θεωριών Maslow και Herzberg



4.3.3 Η θεωρία κάλυψης επίκτητων αναγκών από τον McClelland

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις γενικές ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία: ανάγκη επίτευξης στόχων, ανάγκη δημιουργίας δεσμών και ανάγκη εξουσίας. Ο McClelland⁴¹ υποστήριξε ότι αυτές οι ανάγκες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου μέσα από την κοινωνικοποίηση του. Ο πίνακας 16 παρουσιάζει την σχέση των αναγκών, την εργασιακή προτίμηση και ένα παράδειγμα εργαζομένου.

⁴¹ David C. McClelland (1917-1998) . Γεννήθηκε στο Mt.Vernon της Νέας Υόρκης , δίδαξε στα πανεπιστήμια ,Connecticut College, Wesleyan University ,Harvard University ,Boston University όπου και βραβεύτηκε από την ένωση Αμερικανών ψυχολόγων για τις επιστημονικές συνεισφορές του . Δημοσίευσε μια σειρά από έργα από τη δεκαετία του 1950 έως το 1990 και ανέπτυξε την θεωρία των κινήτρων . (<http://en.wikipedia.org>)

Πίνακας 16 . Σχέση αναγκών με εργασιακή προτίμηση

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ
<i>Υψηλή ανάγκη για επιτυχία</i>	Προσωπική υπευθυνότητα Δύσκολοι, αλλά επιτεύξιμοι στόχοι Επαναπληροφόρηση για την εργασιακή επίδοση	Πωλητές με ποσοστά και ευκαιρίες να κερδίσουν ατομικά χρηματικά οφέλη, ιδιώτες μικροεπιχειρηματίες
<i>Υψηλή ανάγκη για σύνδεση</i>	Διαπροσωπικές σχέσεις Ευκαιρίες επικοινωνίας	πελατών, μέλη ομάδων εργασίας που αμείβονται με ειδικά επιδόματα που σχετίζονται με την επίδοση
<i>Υψηλή ανάγκη για εξουσία</i>	Προσοχή από συνανθρώπους Αναγνώριση από προϊσταμένους και υφισταμένους	Τυπικοί προϊστάμενοι, διορισμένοι ή αιρετοί διευθυντές

Αναλυτικότερα ο McClelland υποστήριξε ότι η διαφορά ανάμεσα στους εργαζομένους διαπιστώνεται στο κατά πόσο κάθε ανάγκη επηρεάζει και υποκινεί τον καθένα από αυτούς και ο αποτελεσματικός manager θα πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές .

4.3.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η Θεωρία του Vroom⁴² υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα που προσδοκεί από την εργασία του και επιλέγει

⁴²Victor Vroom γεννήθηκε το 1932 στο Μόντρεαλ του Καναδά . Είναι καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Yale . Η βασική έρευνα του έγινε πάνω στην θεωρία των προσδοκιών της παρακίνησης . Το 1972 έγινε πρόεδρος του τμήματος διοικητικών επιστημών και αναπληρωτής διευθυντής του ιδρύματος κοινωνικών σπουδών στο Yale .
(http://en.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom)

τον τρόπο που θα αντιδράσει με βάση την πιθανότητα που έχει για να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση είναι μια πολλαπλασιαστική σχέση της προσδοκίας (η γνώση του άτομου για τη σχέση της εργασίας του με την πιθανότητα να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί), της δυναμικότητας (η προτίμηση του άτομου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή από την επίτευξη στόχου, π.χ., η ανάγκη του εργαζομένου για προαγωγή) και της ενεργοποίησης (η γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή που του υποσχέθηκαν θα του δοθεί, όταν εκπληρώσει με επιτυχία την εργασία του). Οι εξωτερικές ανταμοιβές, π.χ. μισθός, προσαυξήσεις, προαγωγή, έχουν άμεση σχέση στην παρακίνηση του εργαζομένου και κατ' επέκταση στην επίτευξη των οργανωσιακών και εργασιακών του στόχων. Επιπλέον, ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία έχει άμεση σχέση με το κατά πόσον ο εργαζόμενος ενεργοποιείται για να επιτύχει τα αποτελέσματα στην εργασία του – αποτελέσματα που είναι επιθυμητά και δελεαστικά και σε αυτόν.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της θεωρίας του Vroom, είναι «η υποστήριξή της για τη θέση ότι οι συνθήκες και οι καταστάσεις που καθορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου, είναι σχετικές στο βαθμό που επηρεάζουν το περιεχόμενο των προσδοκιών του εργαζομένου - π.χ. ποια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα - καθώς και την πιθανότητα αυτών των συσχετίσεων». Από την άλλη πλευρά, ως μειονεκτήματα είναι πολλαπλασιαστική σχέση ενδέχεται να είναι μηδενική, εάν μια από τις τρεις μεταβλητές είναι ανύπαρκτη (άρα η παρακίνηση θα είναι μηδενική) και η μεγάλη, σχεδόν μονοδιάστατη, αξία που δίνει στον μισθό ως κριτήριο παρακίνησης – σχεδόν δεν λαμβάνει υπόψη άλλους παράγοντες που έχουν εντοπίσει άλλοι θεωρητικοί της παρακίνησης.

Η θεωρία του Vroom συνδυάζει τα ρεαλιστικά κίνητρα (οικονομικές αμοιβές) με τον ορθολογισμό που διέπει το μέσο εργαζόμενο, δηλαδή, παρακινούμαι για να έχω καλύτερα εργασιακά και προσωπικά αποτελέσματα και ανταμοιβές. Εάν στην θέση των οικονομικών κινήτρων τοποθετηθούν ως κίνητρα η θετική αξιολόγηση, η εξέλιξη και προαγωγή του προσωπικού τότε ο/η εργαζόμενος/η που επιζητεί αυτά τα αποτελέσματα στην εξέλιξη της προσωπικής του καριέρας, θα παρακινηθεί για να τα επιτύχει.

4.3.5 Θεωρία της δικαιοσύνης

Ο J. Stacy Adams (1965), υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι ακολουθούν στην εργασία τους τις νόρμες της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν όλα όσα επενδύουν για την επιχείρηση με τα αποτελέσματα που λαμβάνουν από αυτήν και ταυτόχρονα με τα αποτελέσματα ενός άλλου ατόμου ή ομάδας που προσφέρει εξίσου με τους ίδιους. Εάν ο εργαζόμενος βιώσει μια αδικία, δηλαδή ότι εργάζεται κάτω από ένα πλαίσιο ανισοτήτων, μπορεί να δυσαρεστηθεί και να μειώσει την απόδοσή του. Τα άτομα που αισθάνονται αδικημένα αλλά δεν προσπαθούν να αλλάξουν τη στάση τους οδηγούνται σε λανθάνουσες πρακτικές είτε αλλάζοντας τη συμπεριφορά τους απέναντι στη σημαντικότητα των παραγόντων της ανισότητας είτε επαναπροσδιορίζοντας τις παραδειγματικές σχέσεις τους στο χώρο της εργασίας.

4.4 Τεχνικές Παρακίνησης-Αύξησης Απόδοσης των Εργαζομένων.

Η πιο διαδεδομένη άποψη μεταξύ των ερευνητών σχετικά με τους τρόπους αύξησης της απόδοσης καθώς και της υποκίνησης των εργαζομένων είναι ότι η εποχές που ο φόβος λειτουργούσε σαν κίνητρο για τον εργαζόμενο έχουν περάσει. Στις μέρες μας εάν θέλουμε ο εργαζόμενος να αποδώσει θα πρέπει να τονώσουμε την εσωτερική του αυτοεκτίμηση. Δηλαδή ο εργαζόμενος έχοντας πλήρη ευθύνη των δικών του πράξεων και των επιπτώσεων τους μπορεί να εργασθεί πλέον υποκινούμενος με τον σωστό τρόπο και για τους σωστούς λόγους.

Κίνητρα

Αρχικά, η πιο κύρια και ευρέως διαδεδομένη πρακτική παρακίνησης είναι η αντιστοίχιση της χρηματικής αμοιβής που απολαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος με την απόδοσή του. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος νιώθει να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται για τα αποτελέσματα και την συνεισφορά του στην επίτευξη των εκάστοτε στόχων που θέτει η διοίκηση του οργανισμού. Η αμοιβή μπορεί να έχει δύο μορφές, την οικονομική και την μη οικονομική. Για παράδειγμα η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου όσον αφορά τα μη οικονομικά μέτρα μπορεί να γίνει με την συμπεριφορά του προϊστάμενου αλλά ακόμη και του ίδιου του οργανισμού απέναντι τον εργαζόμενο.

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των οικονομικών και μη οικονομικών αμοιβών που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 17 . Οικονομικές και μη οικονομικές αμοιβές εργαζομένων .

ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ	ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ
<ul style="list-style-type: none"> F Εργασιακή ασφάλεια F Κοινωνική θέση F Φιλίες F Ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας F Αναγνώριση F Ευκαιρίες ανάπτυξης 	<p><i>Έμμεση χρηματική αμοιβή</i></p> <ul style="list-style-type: none"> F Υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση F Διακοπές F Καταβολή διδάκτρων F Εταιρικές παροχές (αυτοκίνητο, διαμονές, γεύματα εργασίας κ.α..) F Οικογενειακή μέριμνα F Προγράμματα υγείας <p><i>Άμεση χρηματική αμοιβή</i></p> <ul style="list-style-type: none"> F Ημερομίσθια και μισθοί F Βάρδια, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, επιδόματα παραγωγικότητας F Αμοιβή βάση της αξιότητας

Στοιχεία συστήματος συνολικής αμοιβής (ΠΗΓΗ: Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004: 159)

Ατομικά κίνητρα επιδόσεων

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για πολλούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης, σε ό,τι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε τη αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής των κινήτρων επιδόσεων έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, έστω και

μερικά, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα παρακάτω (Μπουραντάς, 2002:284-285):

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

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

F Κίνητρα παρουσίας: Πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν προβλήματα απουσιών και ροής προσωπικού κυρίως στην παραγωγή. Το συγκεκριμένο θέμα συνήθως το αντιμετωπίζουν με τα κίνητρα παρουσίας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο κατά περίπτωση αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Το κίνητρο παραμονής αποτελεί επίσης χρηματικό ποσό που δίδεται στον εργαζόμενο όταν συμπληρώσει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής του στην επιχείρηση.

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

F Κίνητρα συμπεριφοράς: τέλος, τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν σαν σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζομένους που με την συμπεριφορά τους ενισχύουν την συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στον χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της.

F Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: Σε πολλές περιπτώσεις μεγάλες εταιρείες αλλά

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



5.1 Σκοπός Έρευνας

Στα πλαίσια αυτής της πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε εταιρεία στην ΒΙ.ΠΕ. Πατρών με την επωνυμία ΕΛΡΑΚΑ.Ε.. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν και ποιες λειτουργίες της αξιολόγησης εφαρμόζονται στην εταιρεία αυτή καθώς και για το πόσο η αν επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση που πλήττει την Ευρώπη. Η επιλογή της εταιρίας αυτής έγινε με γνώμονα το μεγάλο αριθμό εργαζομένων, τον μεγάλο κύκλο εργασιών και την σιγουριά ότι ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων.

5.1.1 Μέθοδος Έρευνας

Για τις ανάγκες της έρευνας αυτής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης ως η πιο ενδεδειγμένη καθώς οι ενδιαφερόμενοι έρχονται σε προσωπική επαφή με τον υπεύθυνο της εταιρίας. Η δομή της συνέντευξης αποτελούνταν από προκαθορισμένες ερωτήσεις με περιεχόμενο αποκλειστικά το θέμα της αξιολόγησης λόγω φόρτου εργασίας και κατ' επέκταση περιορισμένου χρόνου από την πλευρά του υπεύθυνου της εταιρείας.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στο εργοστάσιο της εταιρίας που βρίσκεται στην ΒΙ.ΠΕ. Πατρών με τον Γενικό διευθυντή. Στο συγκεκριμένο εργοστάσιο απασχολούνται 125 υπάλληλοι. Συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών των εκάστοτε τμημάτων, των υπαλλήλων των διαφόρων τμημάτων καθώς και το εργατικό δυναμικό.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στην συνέντευξη εξέταζαν το γεγονός της ύπαρξης αξιολόγησης του ανθρωπίνου παράγοντα, σε ποιες θέσεις εφαρμόζεται, ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται και κατά συνέπεια ποιες είναι πιο αποτελεσματικές. Ακόμη εξετάστηκε πιθανή σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του η ύπαρξη προβλημάτων κατά την αξιολόγηση και ο τρόπος αντιμετώπισής τους.

Ως συμπληρωματική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική τεχνική του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιείται ευρύτατα στις κοινωνικές επιστήμες. Πρόκειται για ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων, σχετικών με ένα

πρόβλημα, τις οποίες απευθύνει ομοιόμορφα ο ερευνητής στα υποκείμενα του δείγματος προκειμένου να συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία.

Χρησιμοποιήθηκε συμπληρωματικά το ερωτηματολόγιο ως τεχνική συλλογής δεδομένων στην παρούσα έρευνα καθώς τα στοιχεία που θα συλλεχθούν είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν και να εξαχθούν συμπεράσματα, με στατιστικές μεθόδους, που είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερα πληθυσμιακά σύνολα. Επιπλέον η ανωνυμία των απαντήσεων ίσως να συμβάλλει στην ειλικρίνεια των απαντήσεων.

Οι κλειστές ερωτήσεις προτιμήθηκαν κατά τη σύνταξη του τελικού ερωτηματολογίου, επειδή είναι πιο εύκολο να απαντηθούν από άποψη ταχύτητας, γεγονός που εξασφαλίζει περισσότερες απαντήσεις σε δεδομένο χρόνο. Παράλληλα γίνεται πιο εύκολα η στατιστική επεξεργασία. Επίσης ο ερευνητής εστιάζει την προσοχή του σε αυτό που θέλει να μάθει. Επιπλέον για την μελέτη των απόψεων στην πλειοψηφία των θεμάτων αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας. Οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

Το ερωτηματολόγιο παράλληλα συνοδευόταν από μια επιστολή στην οποία αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και ο τρόπος απάντησης του ερωτηματολογίου. Η δομή του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε ως εξής:

- Γενικές ερωτήσεις που αποτυπώνουν το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και την οικογενειακή κατάσταση.
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση ως μια διαδικασία.
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στην σύνδεση της αξιολόγησης με την εταιρεία (αξιολογητές – πρότυπα αξιολόγησης) .
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στην σύνδεση της αξιολόγησης με την οικονομική κρίση και κατά πόσο αυτή επηρεάζει τους εργαζόμενους.

5.2 Οργανόγραμμα - προφίλ ELPACKA.E.



Ιστορικό

Η εταιρεία ELPACKA.E ιδρύθηκε το 1986. Είναι δημιούργημα των δραστήριων επιχειρηματιών Αφών Βουλγαράκη (Γιούλα Α.Ε.) και των Αφών Σπυράκη (EVELENPACK). Πρόεδρος της εταιρείας ο κ. Αναστάσιος Βουλγαράκης και Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος ο κ. Αντώνης Σπυράκης. Ο κ. Αντώνης Σπυράκης ασχολείται αποκλειστικά με την ELPACKA.E. από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα.

Το 1994 η εταιρεία ξεκίνησε ένα σημαντικό επενδυτικό πρόγραμμα και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και μετά από συνεχή ανοδική πορεία, κατόρθωσε να καθιερωθεί στην ελληνική αγορά και να δημιουργήσει μία από τις πλέον σύγχρονες και πρότυπες παραγωγικές μονάδες χαρτοκιβωτίων στην Ελλάδα.

Το 1996 δημιουργεί μονάδες περισυλλογής χαρτοαποκομμάτων για ανακύκλωση. Από το 1999 κατέχει τη δεύτερη θέση σε όγκο πωλήσεων και κύκλο εργασιών στην Ελλάδα, ως εταιρεία παραγωγής χαρτοκιβωτίων.

Το 2002 δημιουργείται νέο εργοστάσιο παραγωγής κυματοειδούς χαρτονιού και microwelle, την ΣΙΓΜΑ ΠΑΚ στο Καπανδρίτι Αττικής. Τον Νοέμβριο του 2002 απέκτησε τον έλεγχο της χαρτοποιίας Φθιώτιδος Α.Ε. στην Δαμάστα Φθιώτιδος και έτσι μαζί με τις υπόλοιπες μονάδες του ομίλου έγινε ένας πλήρης καθετοποιημένος όμιλος στον κλάδο του χαρτιού και των χαρτοκιβωτίων. Τον Ιούλιο του 2005 οι κύριοι μέτοχοι της, προχώρησαν στην ίδρυση εργοστασίου παραγωγής χαρτοκιβωτίων στην Σόφια Βουλγαρίας με την επωνυμία BELPACKLtd.

Όμιλος – Παρουσίαση

Ο όμιλος των εταιρειών ELPACK ασχολείται με τα είδη συσκευασίας, την περισυλλογή αποκομμάτων, την παραγωγή ανακυκλωμένου χαρτιού, κυματοειδούς χαρτονιού, χαρτοκιβωτίων και χαρτοτελάρων παντός τύπου. Οι συνεχώς εξελισσόμενες βιομηχανικές εγκαταστάσεις όλων των εργοστασίων της ELPACKA.E. και τα υψηλού επιπέδου στελέχη του ομίλου, σε συνδυασμό με τους ειδικευμένους τεχνικούς και υπαλλήλους, καθώς και τον άριστο μηχανολογικό εξοπλισμό, την έχουν καθιερώσει ως την πλέον παραγωγική εταιρεία του κλάδου των χαρτοκιβωτίων. Τα εργοστάσια του ομίλου καλύπτουν έκταση συνολικά 42

στρεμμάτων σε ιδιόκτητα οικόπεδα 270 στρεμμάτων. Καλύπτουν γεωγραφικά το μεγαλύτερο μέρος του Ελληνικού χώρου, αφού τα εργοστάσια βρίσκονται στην ΒΙ.ΠΕ. Πατρών – Αγ. Στεφάνου στο Καπανδρίτι Αττικής, και στην Δαμάστα Φθιώτιδος.

Η διοίκηση και οι οικονομικές υπηρεσίες της ΕΛΡΑΚΑ.Ε., ΣΙΓΜΑ ΠΑΚΑ.Ε. και ΧΑΡΤΟΠΟΙΑΣ ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ Α.Ε. είναι στο Αιγάλεω στην οδό Ορυζομυλών 5, όπου είναι η έδρα του ομίλου. Η Δ/ση πωλήσεων είναι στην Πάτρα στην ΒΙ.ΠΕ. Αγ. Στεφάνου και τμήματα πωλήσεων υπάρχουν στην Αθήνα, στην Θεσ/νίκη, στην Κορινθία και στην Αργολίδα. Με αντιπροσώπους επίσης καλύπτονται οι περιοχές της Κρήτης, της Πέλλας, της κεντρικής Μακεδονίας και της Θράκης.

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται σε όλες τις απαιτήσεις των πελατών και να ελέγχει πλήρως την παραγωγική διαδικασία διαθέτοντας πλήρως εξοπλισμένο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου και έχοντας από το 2000 σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9002 και από το 2002 σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2000.

Παράγει όλους τους τύπους κυματοειδούς χαρτονιού χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένα χαρτιά δικής της παραγωγής, καθώς και πρωτογενή εισαγόμενα από τους πλέον γνωστούς οίκους του εξωτερικού. Το παραγόμενο κυματοειδές χαρτόνι μεταποιείται σε υπερσύγχρονες μεταποιητικές μηχανές για βιομηχανικά χαρτοκιβώτια ή για χαρτοτελάρια αγροτικών προϊόντων. Τα μελάνια που χρησιμοποιούνται είναι υδροδιαλυτά και φιλικά προς το περιβάλλον. Οι αποχρώσεις των εκτυπώσεων επιλέγονται από δειγματολόγιο χρωμάτων και δημιουργούνται από ειδικό μηχάνημα (INKMAKER) αυτόματης κατασκευής χρωμάτων. Τα υπολείμματα της παραγωγικής μας διαδικασίας, συλλέγονται, δεματοποιούνται και χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη στην Χαρτοποιία Φθιώτιδος Α.Ε.

Ποιότητα

Διασφάλιση της Ποιότητας και του Ελέγχου των προϊόντων σε όλη την παραγωγική διαδικασία και ως την τελική παράδοση τους στον πελάτη. Έλεγχος όλων των πρώτων Υλών κατά την παραλαβή τους από τους προμηθευτές με στόχο την εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων.

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας της εταιρείας είναι πιστοποιημένο κατά ISO 9001-2000 από τον διεθνή οργανισμό TÜVCERTHELLAS.

Η εταιρεία διαθέτει άριστο εξοπλισμένο εργαστήριο με εκπαιδευμένο προσωπικό και συσκευές τελευταίας τεχνολογίας.

Φιλοσοφία

- Συνεχής ικανοποίηση των απαιτήσεων – προσδοκιών του πελάτη.
- Καθορισμός Πολιτικής για Ολική Ποιότητα
- Σεβασμός στο Περιβάλλον
- Εκπαίδευση στο προσωπικό
- Δέσμευση για συνεχές βελτίωση
- Χαμηλό κόστος
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Υγιεινή και Ασφάλεια

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η ELPACKA.E. βλέποντας το μέλλον έχει δημιουργήσει τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης με στόχο να διερευνά τις απαιτήσεις των πελατών και των προϊόντων και να δίνει τις πλέον οικονομικές λύσεις. Με την συγκέντρωση πληροφοριών και την εμπειρία των στελεχών της, προσδιορίζει τις απαιτήσεις των προϊόντων, ιδίως των νωπών και τις απαραίτητες οδηγίες και λύσεις για την ασφαλή παράδοση των προϊόντων στους τόπους προορισμού και κατανάλωσης.

Διερευνά νέες εφαρμογές χρήσης του κυματοειδούς χαρτονιού και κατοχυρώνει τις καινοτομίες στον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Φροντίζει για την εφαρμογή νέων χρήσεων στις υπάρχουσες συσκευασίες των προϊόντων, βοηθώντας τους πελάτες να προσαρμοσθούν, στον νέο νόμο για το περιβάλλον και στη μείωση του ποσοστού των υλικών συσκευασίας.

Διερευνά τις απαιτήσεις των υλικών συσκευασίας (χαρτοκιβωτίων και χαρτοτελάρων) και βοηθά με τις επισημάνσεις τις μονάδες παραγωγής χαρτιού να βελτιώσουν και να προσαρμόζουν τις ποιότητες της πρώτης ύλης στις σημερινές και αυριανές απαιτήσεις της αγοράς.

Την όλη προσπάθεια του τμήματος έρευνας – ανάπτυξης στηρίζει ένα ολοκληρωμένο τμήμα ποιοτικού ελέγχου με όλα τα απαιτούμενα όργανα για τις μετρήσεις.

5.3 Παρουσίαση και ερμηνεία αποτελεσμάτων της συνέντευξης .

Ο τρόπος που κάθε εταιρεία εφαρμόζει και χρησιμοποιεί την αξιολόγηση διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Η ELPACK έχει σχεδιάσει το σύστημα απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα απλότητα σαφήνεια καθώς επίσης και να είναι αποδεκτό και δίκαιο από αυτούς που συμμετέχουν. Η εταιρεία έχει διατυπώσει αποδεκτά πρότυπα απόδοσης ώστε το σύστημα απόδοσης να είναι αποτελεσματικό. Οι προϊστάμενοι συγκεντρώνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τους υφιστάμενους που αξιολογούν και ακολουθούν κριτήρια για τον έλεγχο αλλά και την απόδοση για κάθε λειτουργία σε μια εργασία.

Αναλυτικότερα η εταιρεία για την αξιολόγηση των εργαζομένων της χρησιμοποιεί το σύστημα της αναπληροφόρησης (PerformanceFeedback). Δηλαδή γίνεται σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σχέση με τα αποδεκτά πρότυπα της εταιρείας ή με την απόδοση του εργαζομένου σε προηγούμενες χρονικές περιόδους. Ο τρόπος που διεξάγεται η αξιολόγηση μπορεί να γίνει γραπτώς ή προφορικώς. Στην προσπάθεια να γίνει πιο αντικειμενική η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει σχόλια και αναπληροφόρηση και από άλλους συναδέλφους, εκτός από τον διευθυντή. Επίσης μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αυτοαξιολόγησης.

Ακόμη, οι πελάτες βοηθώντας την αξιολόγηση θα μπορούσαν να παρέχουν στην εταιρεία σχόλια σχετικά με την εξυπηρέτησή τους. Χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία η εταιρεία έχει την δυνατότητα να έχει μια σφαιρική άποψη όσον αφορά την απόδοση του εργαζομένου.

Το σύστημα που ακόλουθη η ELPACK θεωρείται αποτελεσματικό γιατί βοηθά τον εργαζόμενο στην εξέλιξή του και στη θέσπιση στόχων για την ενίσχυση της απόδοσής του στο μέλλον. Για να μπορέσει η αξιολόγηση να έχει αποτέλεσμα

απαιτείται και η ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου με την συμπλήρωση κάποιου έντυπου αυτοαξιολόγησης.

Η εταιρεία αυτή πραγματοποιεί συνεντεύξεις αξιολόγησης σε μηνιαία βάση και στόχος της είναι η εκπαίδευση να προχωρεί παράλληλα με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι θέσεις που αξιολογούνται με την συνέντευξη είναι οι θέσεις των υπεύθυνων βάρδιας, των χειριστών των μηχανών, των αποθηκαρίων, των χειριστών ανυψωτικών μηχανημάτων, των υπεύθυνων ποιοτικού έλεγχου και των προγραμματιστών παραγωγής.

Ο διευθυντής της εργοστασιακής μονάδας συζητάει με τους διευθυντές των υπολοίπων τμημάτων για τυχόν θέματα που έχουν προκύψει κατά την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στηρίζεται τόσο σε προκαθορισμένα από την εταιρεία κριτήρια και παράγοντες απαραίτητους για την απόδοση σε κάθε θέση, όσο και για τη συνολικότερη απόδοση του εργαζομένου στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς του και της προόδου του. Τα κύρια χαρακτηριστικά του εργαζομένου θα πρέπει να είναι η ομαδικότητα, η ηγετικότητα, το ενδιαφέρον για την εταιρεία και την πελατεία, η πρόσχαρη επικοινωνία με τους πελάτες. Επίσης, σπουδαία θεωρείται η ταχύτητα κατά τη διάρκεια της εργασίας και η μεθοδικότητα κυρίως για τους υπεύθυνους βάρδιας. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος έχει αυξημένη επίδοση μπορεί να αυξηθεί ο μισθός του. Είναι μια αύξηση που βασίζεται στην ατομική απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου και αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Επίσης μπορεί να γίνει αύξηση λόγω προαγωγής σε ανώτερη θέση με αυξημένες ευθύνες και αρμοδιότητες. Για τον εργαζόμενο με μειωμένη απόδοση, εφαρμόζονται σχέδια ανάπτυξης που αφορούν δεξιότητες και ικανότητες. Παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση για να μπορέσει να αναπτύξει αυτές τις ικανότητες και δεξιότητες. Η εταιρεία δεν συνδέει την απόδοση των εργαζομένων με την αμοιβή τους αλλά σε περίπτωση που το κάθε τμήμα επιτύχει τους στόχους που του θέτει η διοίκηση, ο εργαζόμενος παίρνει το ανάλογο Bonus. Πολλές φορές προκύπτουν δυσκολίες στην αξιολόγηση γιατί η αξιολόγηση που δίνεται από τον εργαζόμενο δεν συμπίπτει με αυτά που πιστεύει ο ίδιος για την απόδοσή του.

Η εταιρεία επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνει. Στηρίζει την εξέλιξη και ανάπτυξή του. Στόχος της είναι να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που θα επιτρέπει στους ανθρώπους της να δημιουργούν μια εξαιρετική εμπειρία για όλους τους πελάτες. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη

ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να φέρουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση .

5.3.1 Αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας στην εργοστασιακή μονάδα

Γενικός διευθυντής, βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης συντονίζοντας όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Έχει την γενική επίβλεψη όλων των διευθυντών των εκάστοτε τμημάτων και παίρνει αποφάσεις σχετικά με την πορεία των μονάδων του ομίλου.

Διευθυντής εργοστάσιου, βρίσκεται στην εργοστασιακή μονάδα και έχει την γενική επίβλεψη όλων των εργασιών που λαμβάνουν χώρα σε αυτό. Από αυτόν περνούν όλα τα θέματα που αφορούν την εργοστασιακή μονάδα, τις αξιολογήσεις των εργαζομένων, τις προσλήψεις ή απολύσεις υπάλληλων.

Διευθυντής παραγωγής, επιβλέπει τις εργασίες σχετικές με την παραγωγή και έχει την γενική καθοδήγηση σε θέματα που αφορούν την διαδικασία παραγωγής και την αξιολόγηση των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος σε αυτή.

Υπεύθυνοι βάρδιας, ακολουθούν και βοηθούν στην τήρηση των σαφών οδηγιών που έχουν πάρει από τον διευθυντή παραγωγής και από τα τμήματα της παραγωγής.

Χειριστές μηχανών παραγωγής, χειρίζονται τις μηχανές παραγωγής.

Αποθηκάριοι, εξασφαλίζουν την σωστή αποθήκευση των παραγόμενων προϊόντων.

Υπεύθυνοι ποιοτικού έλεγχου, εξασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα καθ'όλη την διάρκεια της παραγωγής, είναι υπεύθυνοι για τους ποιοτικούς ελέγχους που γίνονται καθώς και για την ασφαλή διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας.

Χειριστές μηχανημάτων «κλαρκ»⁴³, υπεύθυνοι για την μεταφορά των εμπορευμάτων εντος του χώρου του εργοστασίου.

Η θέση του Διευθυντή εργοστασίου αξιολογείται από τον Γενικό διευθυντή. Αν υπάρξει κάποιο πρόβλημα στην αξιολόγησή του, γίνονται οι απαραίτητες συστάσεις και παίρνονται τα κατάλληλα μέτρα και πάντα τον τελευταίο λόγο τον έχει ο γενικός διευθυντής. Η ίδια πολιτική χρησιμοποιείται και για τον διευθυντή παραγωγής.

Στα πιο χαμηλά επίπεδα της επιχείρησης η αξιολόγηση είναι πιο ξεκάθαρη. Οι υπεύθυνοι βάρδιας αξιολογούνται από τον διευθυντή παραγωγής με την προσωπική συνέντευξη, με την εξέτασήτου αν καλύφθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί ,καθώς και με αυτοαξιολόγηση. Ακόμη γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με παλαιότερες περιόδους ώστε να γίνεται ξεκάθαρη η πορεία που ακολουθείται.

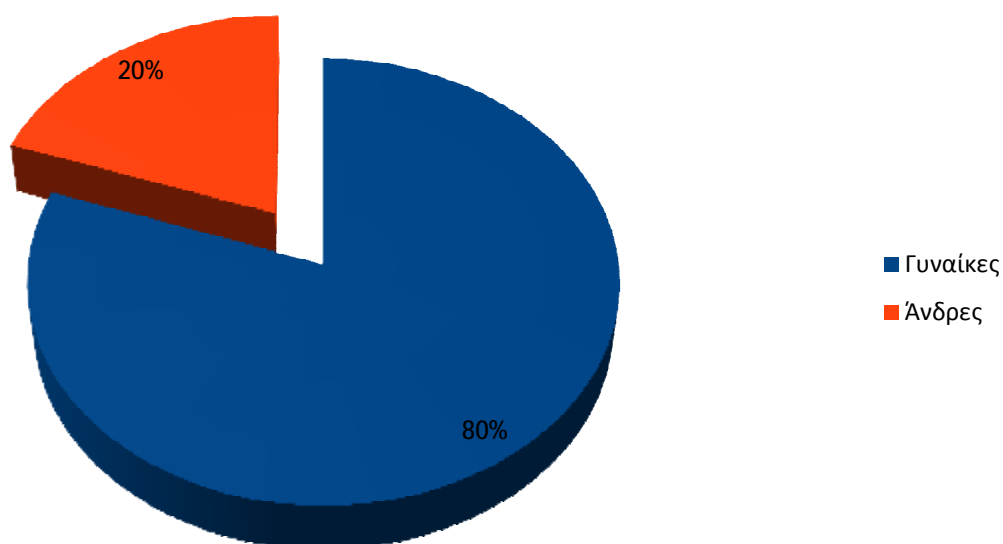
Οι υπεύθυνοι βάρδιας αξιολογούν και παρουσιάζουν τα αποτελέσματα στους διευθυντές,των χειριστών μηχανών και ανυψωτικών μηχανημάτων καθώς και των αποθηκάρων.Ο τελευταίοςλόγοςπάντα είναι του διευθυντήεργοστασίου που εξετάζοντας τα δεδομένα πράττει τα ανάλογα για την σωστή λειτουργία της μονάδας.

⁴³ Ανυψωτικά μηχανήματα χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά διαφόρων φορτίων και είναι εξαιρετικά πολύτιμα .

5.4 Παρουσίαση και ερμηνεία αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων .

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 56 εργαζόμενοι της ELPACK. Αναφορικά με το φύλο, το 80% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το 20% άνδρες (σχέδιο 18).

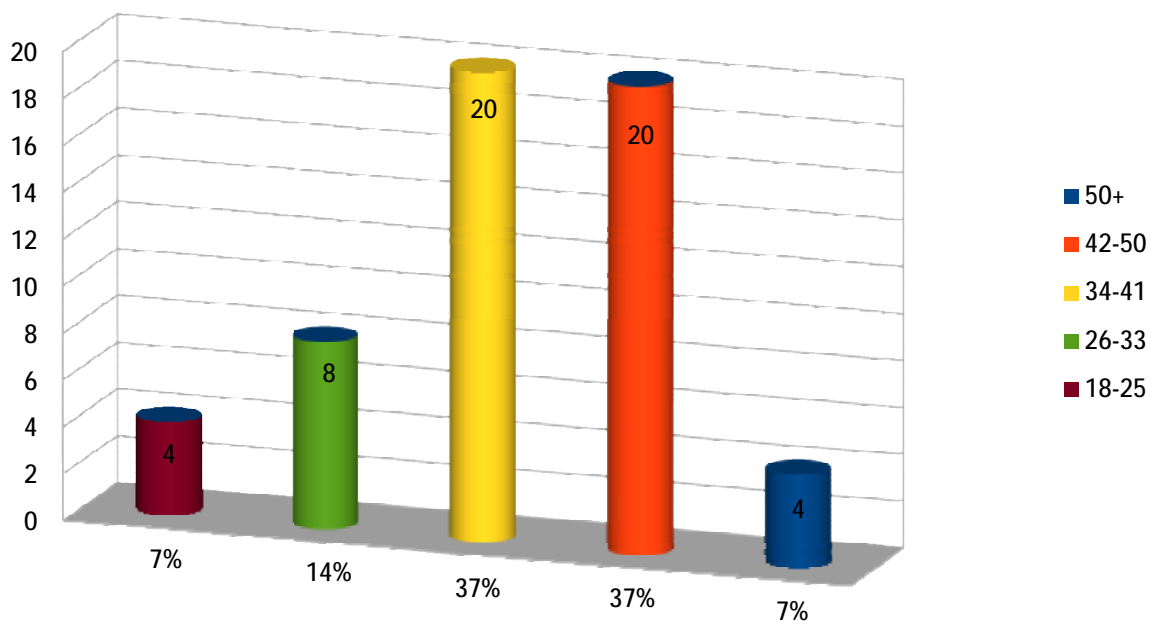
Σχέδιο 18 . Αριθμός ανδρών και γυναικών στην εταιρεία



Χωρίσαμε τις ηλικίες των ερωτηθέντων σε 5 ομάδες, οι οποίες είναι από 18 χρονών έως 25, από 26 έως 33, από 34 έως 41, από 42 έως 50 και τέλος από 50 και πάνω. Συγκεκριμένα από το σύνολο του δείγματος 7% βρίσκεται στην πρώτη κατηγορία (18-25), 14% στην δεύτερη (26-33), 36% στην τρίτη (34-41), 36% στην τέταρτη (42-50) και 7% στην πέμπτη.

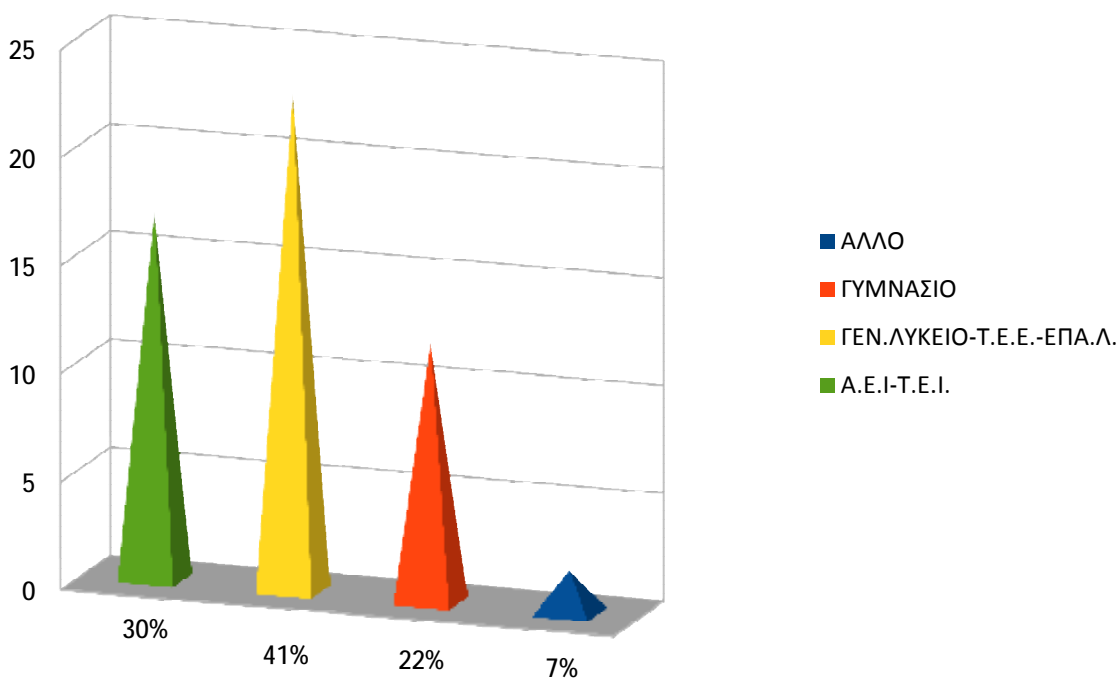
Χαρακτηριστικά φαίνονται οι κατηγορίες και στο παρακάτω διάγραμμα, όπου στον αριστερό κάθετο άξονα βρίσκεται ο αριθμός των ερωτηθέντων και στο δεξί μέρος ο διαχωρισμός των ομάδων.

Διάγραμμα 19 .Ηλικιακός διαχωρισμός Δείγματος



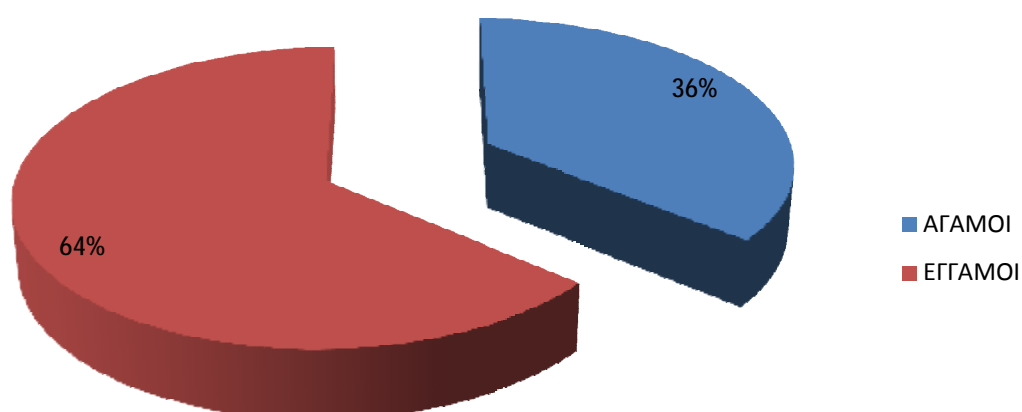
Για το επίπεδο εκπαίδευσης-μόρφωσης των ερωτηθέντων, δημιουργήσαμε 4 κατηγορίες επιλογής, που περιλαμβάνουν τις επιλογές γυμνάσιο, γενικό λύκειο - Τ.Ε.Ε. - ΕΠΑΛ , Α.Ε.Ι. - Α.Τ.Ε.Ι .Συγκεκριμένα και όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα, 30% του δείγματος είναι τελειόφοιτοι Α.Ε.Ι-Α.Τ.Ε.Ι , 41% τελειόφοιτοι Γενικού Λυκείου-Τ.Ε.Ε-ΕΠΑ.Λ,22 % τελειόφοιτοι Γυμνασίου και 7% επέλεξαν «κάτι άλλο».

Διάγραμμα 20 .Ποσοστό εργαζομένων με βάση την εκπαίδευσή τους.



Για την οικογενειακή τους κατάσταση ερωτήθηκαν για το αν είναι έγγαμοι ή άγαμοι-διαζευγμένοι και το 64% των ερωτηθέντων απάντησαν πως είναι παντρεμένοι ενώ το 36% απάντησε πως είναι ή άγαμοι ή διαζευγμένοι.

Διάγραμμα 21 . Οικογενειακή κατάσταση



Στην συνέχεια διατυπώνονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αλλά και τα αποτελέσματα των απαντήσεων αυτών. Για την απάντηση των ακόλουθων ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες είχαν κλιμάκωση από το 1 (καθόλου) έως 7 (απόλυτα) και χαρακτηρισμούς διαβαθμίσεων, 2 (σχεδόν καθόλου), 3 (πολύ λίγο), 4 (αρκετά), 5 (πολύ), 6 (πάρα πολύ). Στους εργαζόμενους ζητήθηκε να κυκλώσουν τον αριθμό αυτό που αντιπροσώπευε καλύτερα την γνώμη τους. Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων τα αριθμητικά στοιχεία μετατράπηκαν σε ποσοστά που αποτελούν την σχέση της συχνότητας

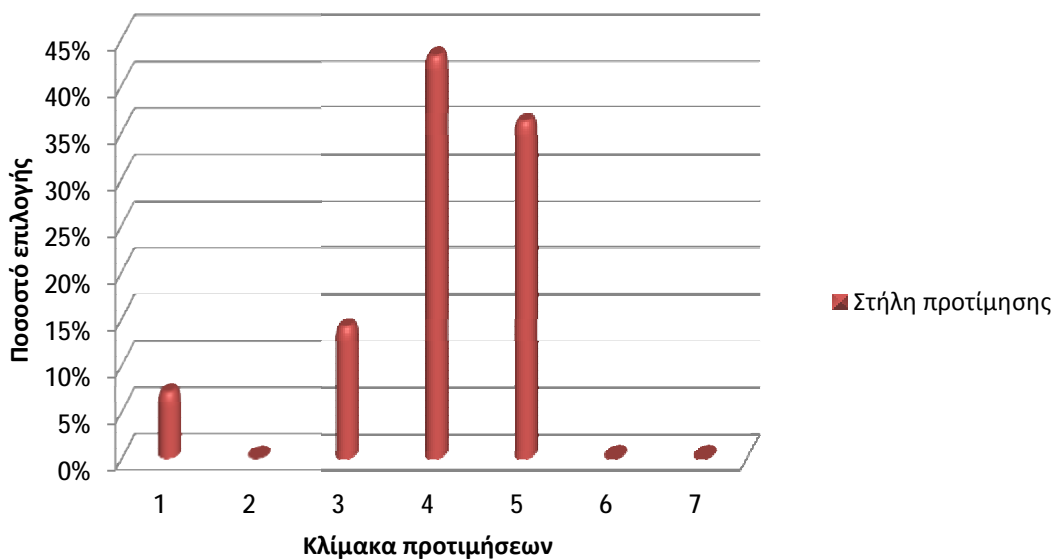
επιλογής προς το σύνολο του δείγματος. Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια που εξετάστηκαν προκύπτουν τα εξής :

Ερώτηση 1:

Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται ,είναι το καταλληλότερο για την εταιρεία ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Πολύ λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	7%	-	14%	43%	36%	-	-

Διάγραμμα ερώτησης 1

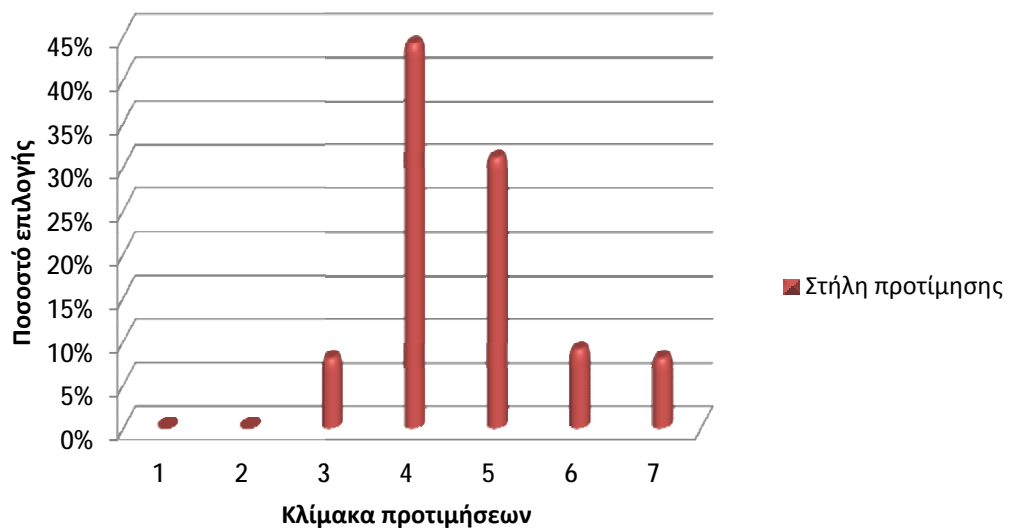


Ερώτηση 2:

Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας είναι αποτελεσματικό ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Πολύ λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	-	8%	44%	31%	9%	8%

Διάγραμμα ερώτησης 2

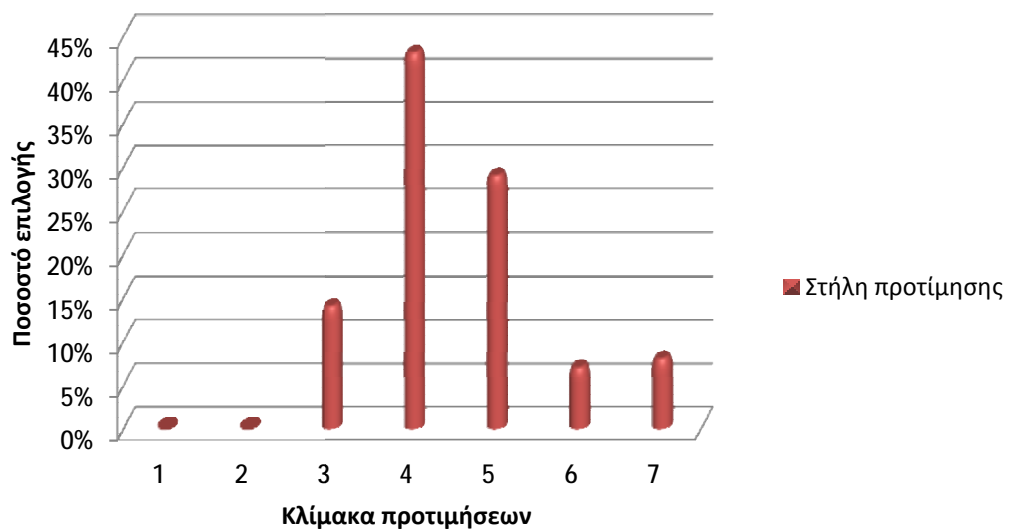


Ερώτηση 3:

Πιστεύετε ότι είναι δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Πολύ λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	-	14%	43%	29%	7%	7%

Διάγραμμα ερώτησης 3

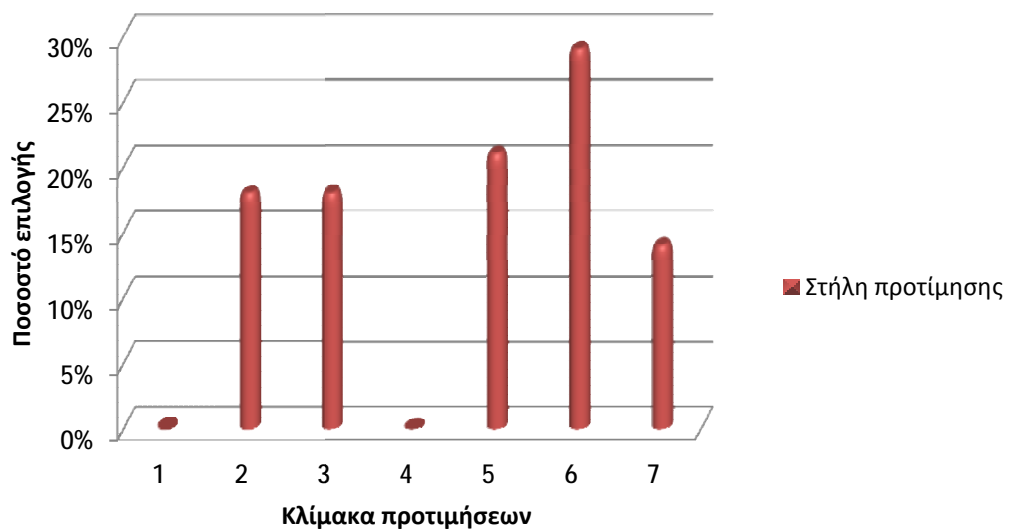


Ερώτηση 4:

Η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	18%	18%	-	21%	29%	14%

Διάγραμμα ερώτησης 4

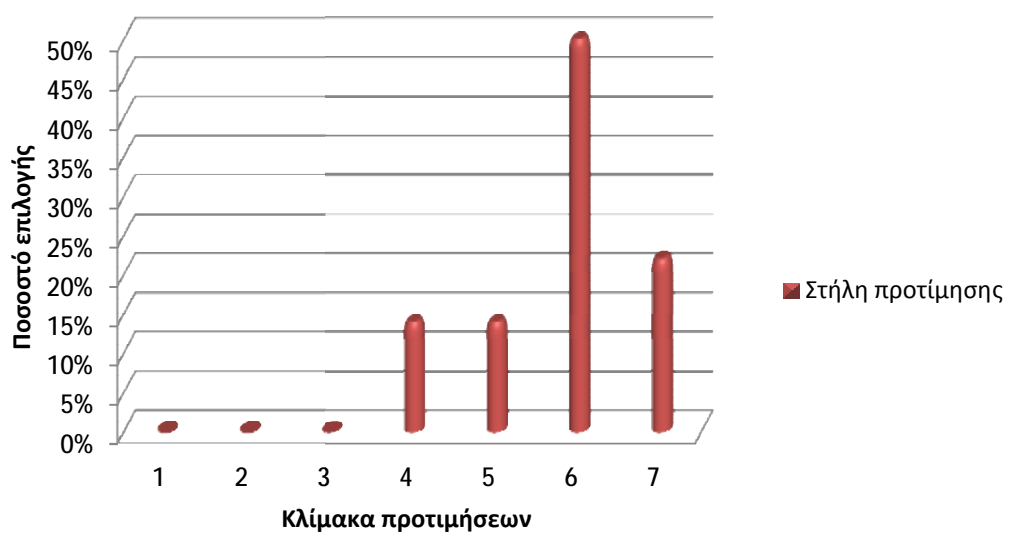


Ερώτηση 5:

Συμφωνείτε με την άποψη ότι η συνέντευξη αξιολόγησης παίζει καταλυτικό ρόλο στην βελτίωση των εργαζομένων ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	-	-	14%	14%	50%	22%

Διάγραμμα ερώτησης 5

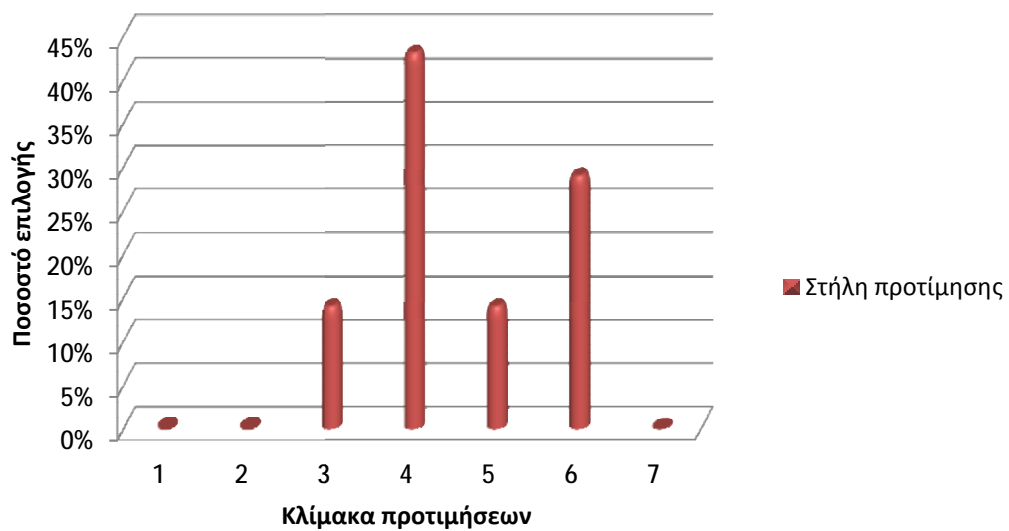


Ερώτηση 6:

Οι αξιολογητές είναι πλήρως καταρτισμένοι ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	-	14%	43%	14%	29%	-

Διάγραμμα ερώτησης 6

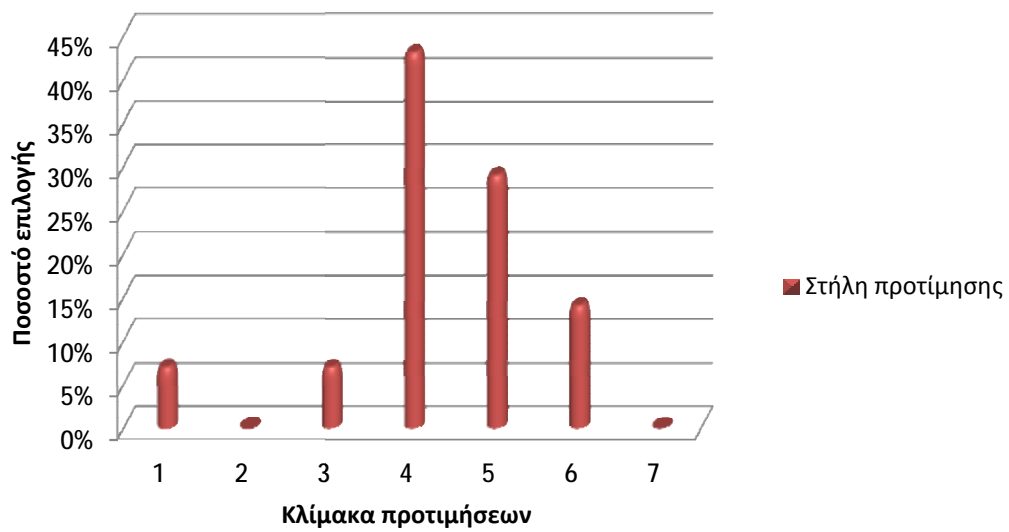


Ερώτηση 7:

Θεωρείτε ότι ο βαθμός ανατροφοδότησης σχετικά με τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικός ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	7%	-	7%	43%	29%	14%	-

Διάγραμμα ερώτησης 7

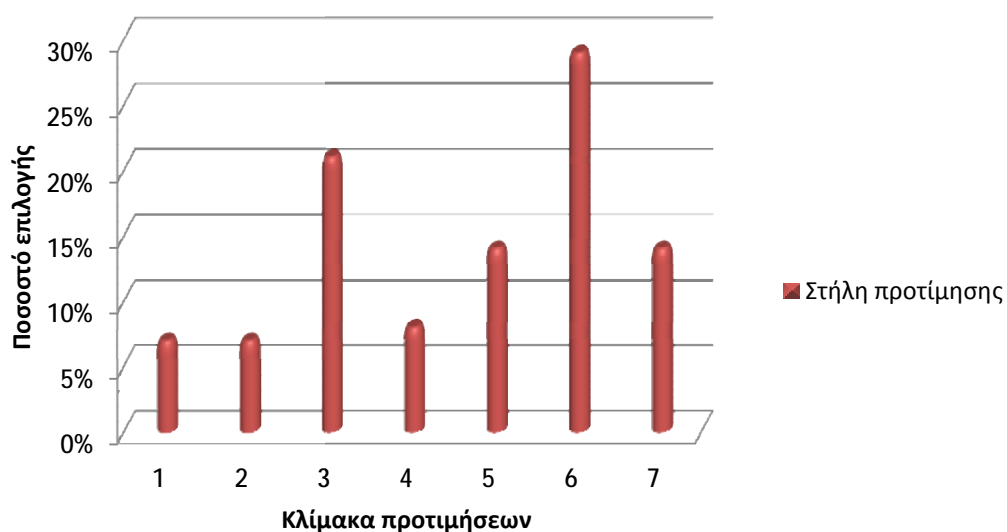


Ερώτηση 8:

Πιστεύετε πως οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία αξιολόγησης ;

	1 καθόλου	2	3	4	5	6	7 απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	7%	7%	21%	8%	14%	29%	14%

Διάγραμμα ερώτησης 8

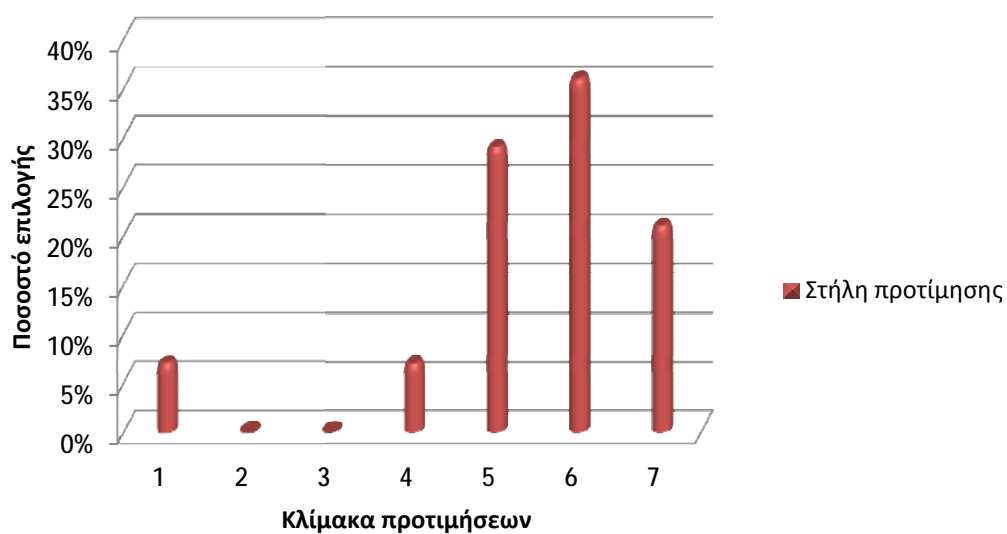


Ερώτηση 9:

Θεωρείται ότι θα ήταν χρήσιμη η αξιολόγηση από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.);

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	7%	-	-	7%	29%	36%	21%

Διάγραμμα ερώτησης 9

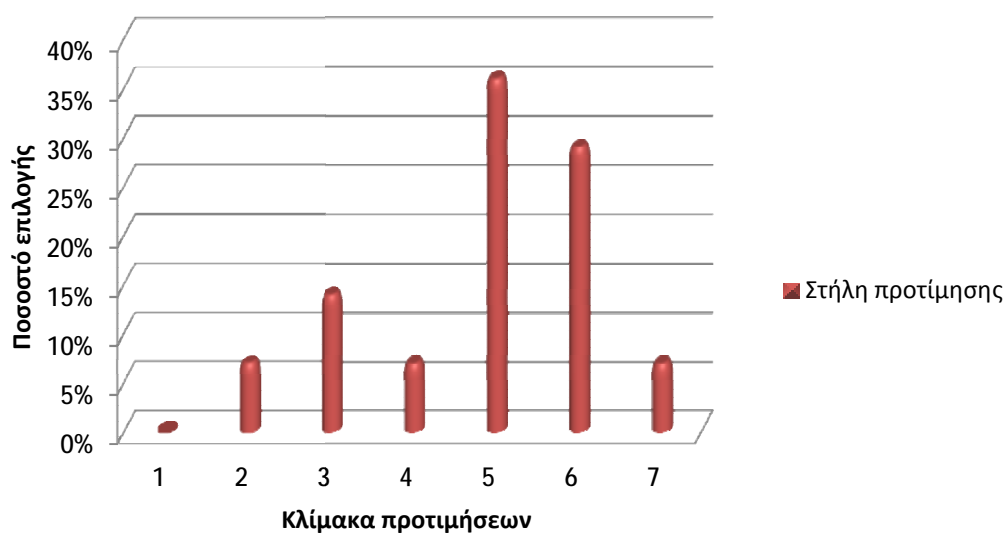


Ερώτηση 10:

Τα πρότυπα αποδεκτής απόδοσης που έχουν καθοριστεί από τη διοίκηση της εταιρείας είναι ρεαλιστικά;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	7%	14%	7%	36%	29%	7%

Διάγραμμα ερώτησης 10

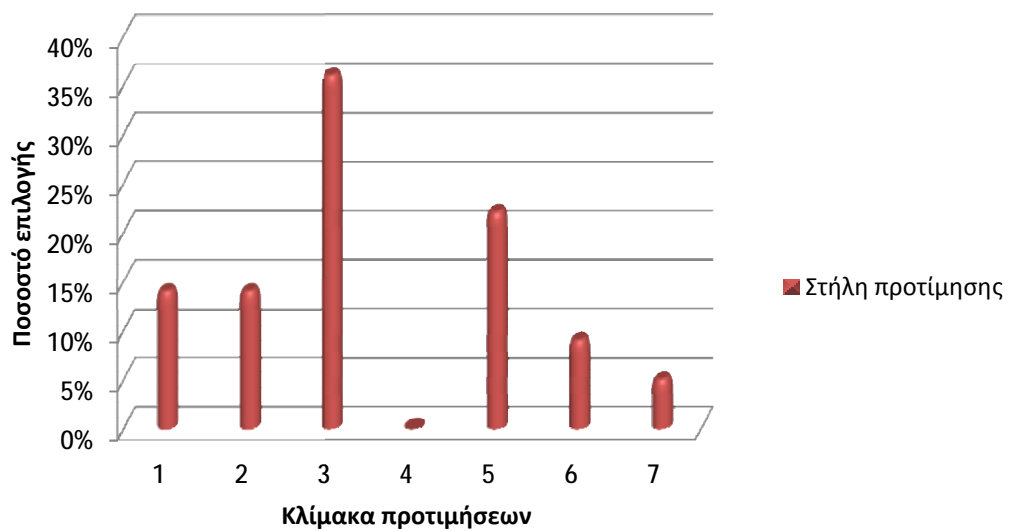


Ερώτηση 11:

Υπάρχει άμεση σύνδεση θετικής αξιολόγησης και ανταμοιβής εργαζομένων ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	14%	14%	36%	-	22%	9%	5%

Διάγραμμα ερώτησης 11

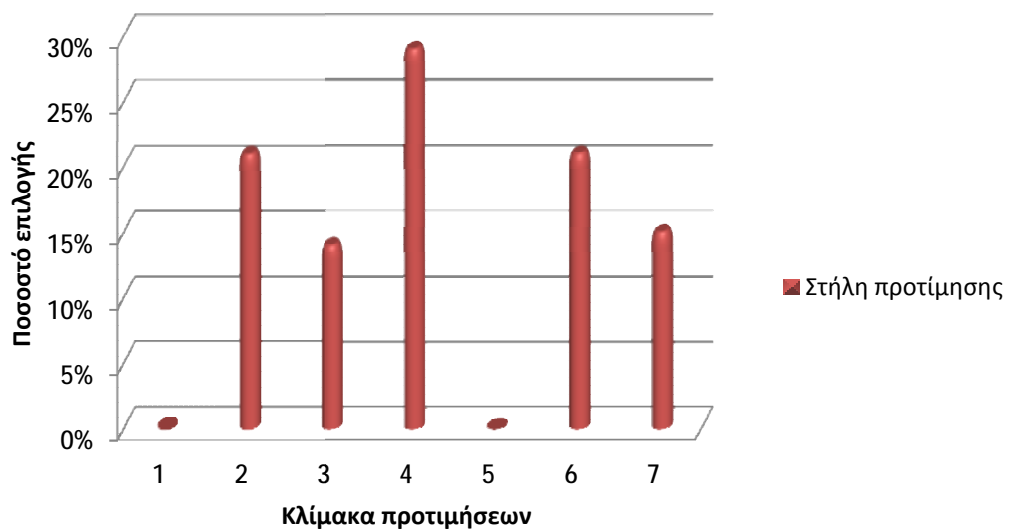


Ερώτηση 12:

Υπάρχει άμεση σύνδεση αρνητικής αξιολόγησης και επίπληξης εργαζομένων ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	21%	14%	29%	-	21%	15%

Διάγραμμα ερώτησης 12

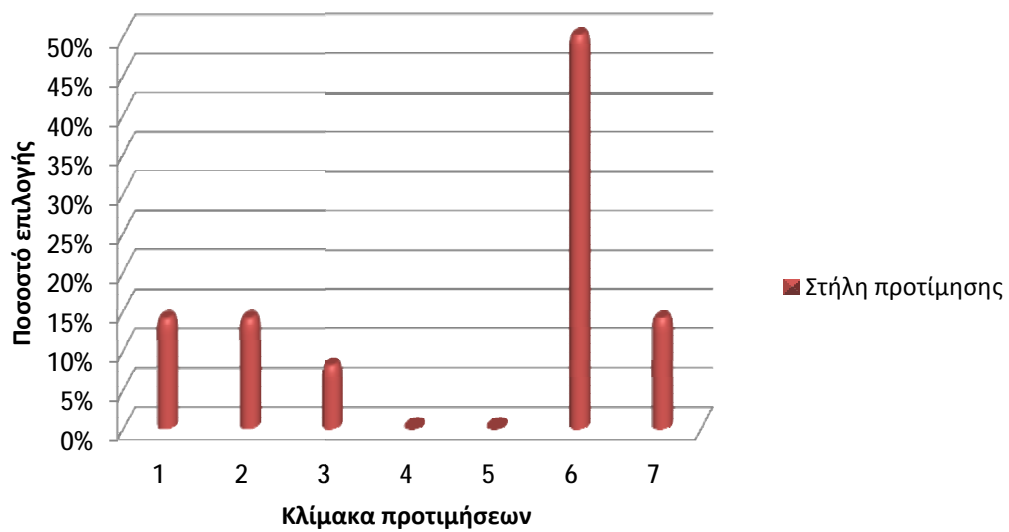


Ερώτηση 13:

Οι οικονομικές διακυμάνσεις και η οικονομική κρίση,επηρεάζουν το σύστημα της αξιολόγησης ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	14%	14%	8%	-	-	50%	14%

Διάγραμμα ερώτησης 13

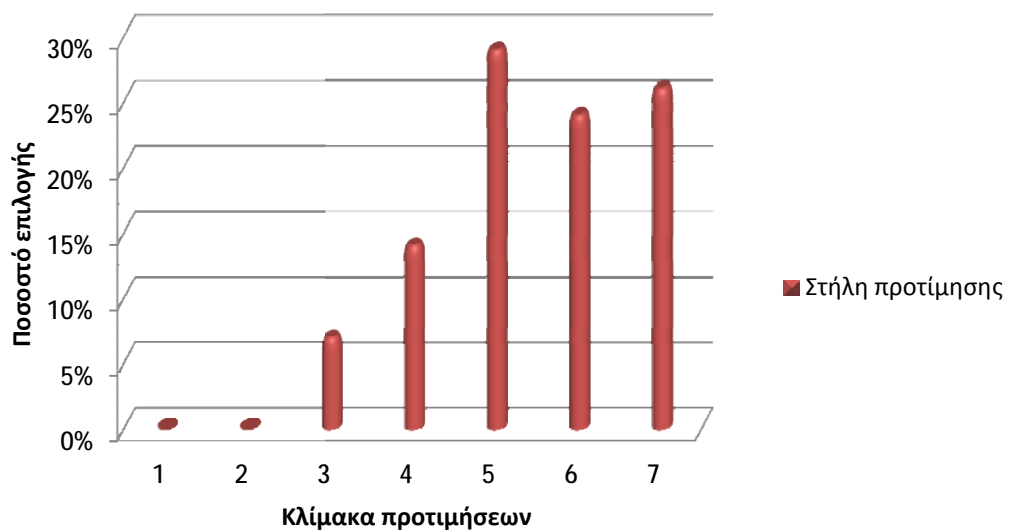


Ερώτηση 14 :

Συμφωνείτε με την άποψη ότι σε περίοδο οικονομικής ύφεσης – κρίσης, η αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα της επιχείρησης;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	-	-	7%	14%	29%	24%	26%

Διάγραμμα ερώτησης 14

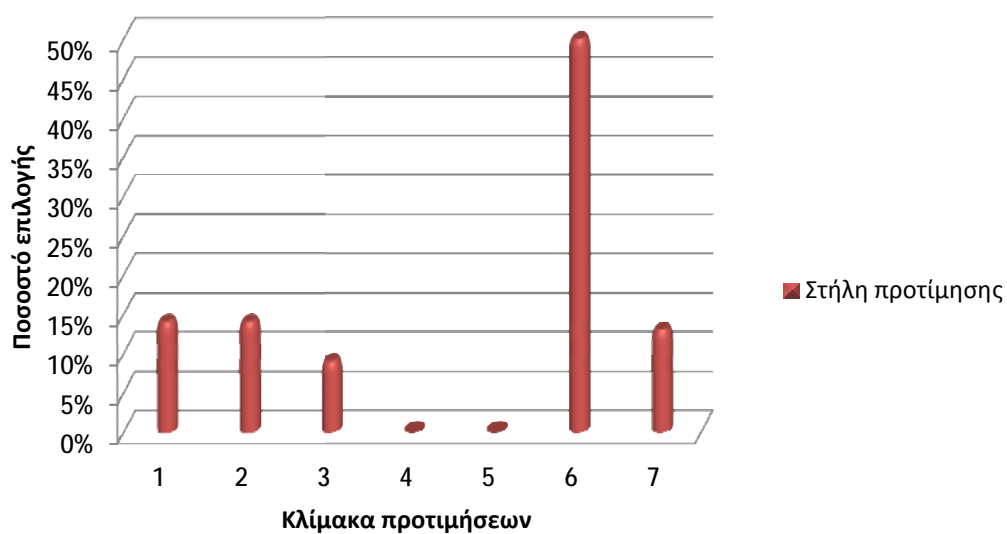


Ερώτηση 15

Πιστεύετε ότι σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει το «δυνατό χαρτί» μιας επιχείρησης ;

	1 Καθόλου	2 Σχεδόν καθόλου	3 Λίγο	4 Αρκετά	5 Πολύ	6 Πάρα πολύ	7 Απόλυτα
Ποσοστό επιλογής	14%	14%	9%	-	-	50%	13%

Διάγραμμα ερώτησης 15



5.5 Συμπεράσματα Έρευνας

Ο σκοπός της αξιολόγησης των υπαλλήλων της εταιρείας ELPACK είναι η διατήρηση του “ιδανικού” προσωπικού και η ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Επιπλέον, στόχος είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η συνεχής εκπαίδευσή τους στο αντικείμενο.

Στον τομέα των θέσεων λειτουργίας, όπως η διεύθυνση πωλήσεων, η διεύθυνση χρηματοοικονομικής διαχείρισης, η διεύθυνση λογιστηρίου και η διεύθυνση εργοστασίου, αξιολογούνται από την διεύθυνση Ανθρώπινου δυναμικού με αναπληροφόρηση και αυτοαξιολόγηση. Γενικά για την αξιολόγηση των στελεχών, χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια, δηλαδή η απόδοση όλης της ομάδας, είτε ενός τμήματος είτε ολόκληρου του εργοστασίου. Πιο συγκεκριμένα το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων, η ανάπτυξη εργαζομένων κ.ά.

Στο εργοστάσιο η αξιολόγηση γίνεται βασικά από τους προϊσταμένους. Οι υπάλληλοι χωρίς ευθύνες, οι ανειδίκευτοι εργάτες, καθώς επίσης και οι αποθηκάριοι, οι χειριστές μηχανών κ.α. αξιολογούνται από τους υπεύθυνους βάρδιας. Οι υπεύθυνοι βάρδιας αξιολογούνται από τον διευθυντή παραγωγής και τον διευθυντή εργοστασίου. Οι διευθυντές και όλη η ομάδα του εργοστασίου κρίνεται και αξιολογείται από τον γενικό διευθυντή.

Σε όλα τα πόστα και τις θέσεις η αξιολόγηση γίνεται με την αναπληροφόρηση.

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

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

Φυσικό επακόλουθο της οικονομικής κρίσης ήταν να αλλάξει τον τρόπο της αξιολόγησης των εργαζομένων προς μία κατεύθυνση περισσότερο αυστηρή. Υπάρχει πολύ μικρή ανοχή σε μέτριες αποδόσεις καθώς δεν υπάρχει το περιθώριο

που υπήρχε όσον αφορά τα λάθη. Δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την εξειδίκευσή τους για να επιτευχθεί, ο περιορισμός των λανθασμένων ενεργειών που κοστίζουν σε χρόνο και χρήμα αλλά και η άνοδος της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων.

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

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

Επιπλέον, για τα συμπεράσματα των ερωτηματολογίων είναι γεγονός ότι η μέτρηση των απόψεων και η διατύπωση συμπερασμάτων με βάση ποσοτικά δεδομένα επιβάλλει μια κριτική και επιφυλακτική στάση. Το πρόβλημα στην περίπτωση της μέτρησης των απόψεων έγκειται σε τι βαθμό αυτό που λέει ένα άτομο αντιστοιχεί στην πραγματική του συμπεριφορά.

Τα συμπεράσματα των ερωτηματολογίων ταυτίζονται εν μέρη με τα συμπεράσματα της συνέντευξης. Συγκεκριμένα παρατηρούμε ταύτιση απόψεων όσον αφορά τα θέματα οικονομικής κρίσης που βλέπουμε ότι επηρεάζουν αισθητά τους εργαζόμενους της εταιρείας οι οποίοι σε ποσοστό 64% πιστεύουν ότι η κρίση έχει επηρεάσει το σύστημα αξιολόγησης, μεταβάλλοντας την ελαστικότητα του συστήματος παρ'όλα αυτά σε ποσοστό 79% τάσσονται υπέρ της ύπαρξής του. Ακόμα ως προς την καταλληλότητα, αποτελεσματικότητα και δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης οι ερωτηθέντες διατήρησαν μια ουδέτερη στάση, ωστόσο σε ποσοστό 64% δηλώνουν ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας και είναι υπέρ της ύπαρξής της. Σε ποσοστό 89% συμφωνούν με τη μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείτε, εντούτοις 86% του δείγματος δηλώνει πως θα ήθελε να αξιολογείται από εξωτερικούς παράγοντες και σε ποσοστό 50% παρουσιάζει ουδετερότητα ως προς την κατάρτιση των αξιολογητών. Επιπλέον σε ποσοστό 58% δήλωσαν οι εργαζόμενοι πως οι διαπροσωπικές σχέσεις, όπως σχέσεις φιλίας ή οικογενειακές σχέσεις, επηρεάζουν την αξιολόγηση. Τέλος, σε επίπεδο ανταμοιβών και αντιμετώπισης αρνητικών αξιολογήσεων, οι εργαζόμενοι

με ποσοστό 64% και στις δυο περιπτώσεις αντιτίθενται στην στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

Συνοπτικά και περιληπτικά οι εργαζόμενοι της επιχείρησης κατανοούν την κρισιμότητα της κατάστασης και εμφανίζονται έτοιμοι να προσαρμοστούν σε οποιαδήποτε αλλαγή προκύψει στο σύστημα αξιολόγησης αν και δηλώνουν την προτίμησή τους στην μέθοδο της συνέντευξης. Τάσσονται υπέρ μιας αμερόληπτης και δίκαιης ομάδας αξιολογητών που επιδιώκει να επιβραβεύει την θετική αξιολόγηση αλλά και να αντιμετωπίζει με την απαιτούμενη επιείκεια και σοβαρότητα την αρνητική.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σημερινή εποχή της ελεύθερης αγοράς, της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τον διεθνή ανταγωνισμό. Για να επιβιώσουν και να πετύχουν είναι επιτακτική ανάγκη να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για να παραμείνουν όμως ανταγωνιστικές απαιτείται διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας δυναμικός μηχανισμός για την ανάπτυξη αυτή είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι διευθυντές πρέπει να αντιληφθούν ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να είναι περιεκτική και διαρκής διαδικασία και όχι κάτι το οποίο συμβαίνει μια φορά το χρόνο.

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε ένα σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης στην εργασία ενός ατόμου ή μίας ομάδας. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν το σύστημα αξιολόγησης ατομικά στον κάθε εργαζόμενο ενώ θα πρέπει να αξιολογείται επίσης η απόδοση της ομάδας. Ανεξάρτητα όμως από το που εστιάζεται ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο πρέπει να είναι σωστά δομημένο.

Η πραγματοποίηση της αξιολόγησης είναι συνήθως ένα διοικητικό καθήκον το οποίο εκτελείται απρόθυμα. Σημαντικοί επιστήμονες σημειώνουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης δεν παρακινεί τους εργαζόμενους ούτε οδηγεί αποτελεσματικά την ανάπτυξή τους. Αντίθετα δημιουργεί προστριβές μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους και οδηγεί σε συμπεριφορές οι οποίες δεν βοηθούν τη λειτουργία. Εντούτοις, παρά το ότι η αξιολόγηση της απόδοσης εκλαμβάνεται συνήθως ως μια αρνητική και ανεπιθύμητη δραστηριότητα η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτήν την προσπάθεια η αξιολόγηση δεν πρέπει να θεωρείται ως μια αναγκαία ενέργεια αλλά ως μια διαδικασία η οποία επιδρά στην αποδοτική διοίκηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί αρκετούς και σημαντικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Επίσης παρέχει στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση στοιχεία σχετικά με την τρέχουσα απόδοση και χρησιμεύει ως φορέας δια μέσου του οποίου οι επιχειρήσεις κοινοποιούν τις μελλοντικές προσδοκίες τους. Σκοπό σημαντικό αποτελεί η διασφάλιση του ότι οι στόχοι του εργαζόμενου

και της επιχείρησης ταυτίζονται. Παρέχει επίσης στοιχεία τα οποία βοηθούν να εντοπιστούν εργαζόμενοι οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι υποψήφιοι για ανάπτυξη και εξέλιξη και προσδιορίζουν τον τύπο της ευκαιρίας ανάπτυξης η οποία είναι κατάλληλη γι' αυτούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΛΕΩΝΙΔΑΣ Σ. ΧΥΤΗΡΗΣ , *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* , ΕΚΔ. ΙΝΤΕΡΒΟΟΚΣ ,ΑΘΗΝΑ 2001
2. ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ Σ. ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ , *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ* ,ΕΚΔ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ ,ΑΘΗΝΑ 1999
3. Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ , *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ* ,ΕΚΔ. Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ,ΑΘΗΝΑ 2002
4. Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, *ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ* ,ΕΚΔ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ ,ΑΘΗΝΑ 2002
5. Κ. ΤΕΡΖΙΔΗΣ & Κ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ , *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* ,ΕΚΔ . ROSILI , ΑΘΗΝΑ 2004
6. Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ , *MANATZMENT* , ΕΚΔ. Γ ΜΠΕΝΟΥ ,ΑΘΗΝΑ 2002
7. Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ & Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ , *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* , ΕΚΔ. ΜΠΕΝΟΥ ,ΑΘΗΝΑ 2003
8. Μ. ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ , *Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ* ,ΕΚΔ . ΠΑΠΑΖΗΣΗ ,ΑΘΗΝΑ 2001
9. Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ , *MANATZMENT* ,ΕΚΔ . ΕΛΛΗΝ ,ΑΘΗΝΑ 1998
10. Κ. ΤΕΡΖΙΔΗΣ , *MANATZMENT* , ΕΚΔ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ,ΑΘΗΝΑ 2004
11. Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & Γ. ΧΑΛΙΚΙΑΣ & Λ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ, *ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ*, ΕΚΔ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2001
12. PETERF. DRUCKER ,*ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ* , ΕΚΔ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ ,ΑΘΗΝΑ 1998
13. WILLIAMB. WERTHER, KEITHDAVIS , *HUMANRESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT* ,ΕΚΔ. MCGRAW-HILL, 1996
14. HUBER&FULLER , *PERFORMANCE APPRAISAL* ,ΕΚΔ. INTERNATIONAL THOMSON BUSINESS PRESS, 1998
15. ROBERT B. DENHARDT , *THEORIES OF PUBLIC ORGANIZATION*,ΕΚΔΟΣΗΑΠΟ CENGAGE LEARNING, 2010
16. SUSAN E. JACKSON,RANDALL S. SCHULER,STEVE WERNER ,*MANAGING HUMAN RESOURCES* ,ΕΚΔ . CENGAGE LEARNING,2011
17. JAMES CHARLES COLLINS ,*GOOD TO GREAT* , ΕΚΔ. J. COLLINS, 2005

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ – ΑΡΘΡΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

18. THE EFFECTS OF PAY LEVEL ON ORGANIZATION-BASED SELF-ESTEEM AND PERFORMANCE: A FIELD STUDY
(<http://www.linnvandyne.com/papers/JOOP%202004%20Gardner%20Van%20Dyne%20Pierce%20Pay.pdf>)
19. CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCE STUDIES
(<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/>)
20. ΠΑΠΑΝΗΣ Ε. & ΠΟΝΤΟΣ Κ. (2007) , ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
(http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html)
21. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ , ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
(<http://www.opengov.gr/minreform/?p=453>)
22. ΒΙΟΓΡΑΦΙΕΣ (MASLOW , HERZBERG , MCCLELLAND , VROOM ,Κ.Α)
(http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page)
23. ΕΤΑΙΡΕΙΑ EL PACK
(<http://www.elpack.gr/>)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης

1. Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην εταιρεία και ποιο είναι το οργανόγραμμά της;
2. Ποιος τρόπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση κάθε θέσης;
3. Ποιο σύστημα αξιολόγησης έχει επιλέξει να χρησιμοποιεί η επιχείρηση και αν αυτό μεταβάλλεται ανάλογα με τις επιβολές των καιρών;
4. Σε ποιες θέσεις και για ποίους λόγους χρησιμοποιείται η μέθοδος της επανατροφοδότησης;
5. Υπάρχουν άλλοι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε άλλες θέσεις;
6. Υπάρχει άμεση ή έμμεση σύνδεση της αξιολόγησης του εργαζομένου με την απόδοσή του;
7. Ποία είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται ο εργαζόμενος;
8. Ποίος είναι ο αξιολογητής για κάθε θέση εργασίας;
9. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας είναι αποτελεσματικό;
10. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που κάνουν το σύστημα αξιολόγησής σας αποτελεσματικό;
11. Υπάρχει έντυπο αξιολόγησης στην εταιρεία σας αν ναι, πότε και από ποιόν καθορίζονται τα αποδεκτά πρότυπα απόδοσης;
12. Χρησιμοποιείτε άλλα πρόσωπα ως αξιολογητές πέραν των συνηθισμένων; (π.χ. πελάτες συνάδελφοι κ.α.)
13. Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης συναντάτε προβλήματα από μέρους των εργαζομένων;
14. Πιστεύετε ότι είναι δίκαιο το σύστημα αξιολόγησής σας;

15. Οι εργαζόμενοι τι πιστεύουν για το σύστημα αξιολόγησης;
16. Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης; Κάθε πότε συμβαίνει αυτό και ποιους στόχους επιθυμείτε να φτάσετε;
17. Όταν πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων, επιβραβεύετε τον εργαζόμενο με αυξημένη απόδοση; Πώς αντιμετωπίζεται τον εργαζόμενο που η απόδοσή του δεν είναι ικανοποιητική;
18. Πως έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την αξιολόγηση των εργαζομένων;
19. Η οικονομική κρίση και οι συνέπειές της έχουν αλλάξει την πολιτική της εταιρείας σχετικά με την αξιολόγηση;
20. Τι πιστεύετε για το ότι σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει το «δυνατό χαρτί» μιας επιχείρησης;