



# Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού

---

Τα σίγουρα βήματα για μια αποτελεσματική  
στελέχωση

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ - ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 2009

**Υπεύθυνη Καθηγήτρια**  
Καραθανάση Αναστασία

**Σπουδαστές**  
Μήτσης Ευάγγελος ΑΜ:8208  
Μάστορας Δημήτριος ΑΜ:8171

## Πίνακας περιεχομένων

### Κεφάλαιο 1: Εργασία

1.1 Ανάλυση Εργασίας .....	7
1.1.1. Ο ρόλος της ανάλυσης στον σχεδιασμό της εργασίας .....	8
1.1.2. Δυσκολίες και δυσάρεστες όψεις της εργασίας .....	10
1.1.3. Περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας .....	10
1.1.4. Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας .....	14
1.1.5. Προδιαγραφές Ατόμου .....	15

### Κεφάλαιο 2: Στρατολόγηση Προσωπικού

2.1 Εισαγωγή .....	22
2.2 Αγορά Εργασίας.....	23
2.3 Στρατολόγηση Προσωπικού .....	25
2.4 Πολιτική Στρατολόγησης.....	27
2.5 Πηγές Προσέλκυσης προσωπικού .....	29
2.5.1. Εσωτερική Προσέλκυση .....	29
2.5.2. Εξωτερική Προσέλκυση .....	31
2.5.3.Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό .....	32
2.6 Επιλογή προσωπικού .....	34
2.6.1. Διαδοχικά Εμπόδια στην Επιλογή .....	34
2.6.2. Ρεαλιστικά Μέτρα Επιλογής.....	36
2.6.3. Τεχνικές Επιλογής .....	37
2.6.3.1. Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού με βάση τα 5 σημεία .....	38
2.6.3.2. Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού με βάση τα 7 σημεία .....	39
2.6.3.3. Ομαδικές Επιλογές .....	39
2.6.3.4. Επιλογή Προσωπικού μέσω συμβούλων εργασίας .....	39
2.7. Διαδικασίες Επιλογής .....	40
2.7.1. Εξασφάλιση Περιγραφής του έργου .....	40
2.7.2. Προκαταρκτικές Επιλογές .....	41
2.7.3. Έντυπο Αίτησης.....	41
2.7.4.Βιογραφικό σημείωμα .....	43
2.7.5. Δοκιμασίες .....	45
2.7.6. Συνεντεύξεις .....	51
2.7.6.1. Μορφές Συνέντευξης .....	53
2.7.6.2. Οργάνωση της Συνέντευξης .....	54
2.7.6.3.Προϋποθέσεις επιτυχίας Συνέντευξης.....	55
2.7.6.4. Γενικό Σχέδιο Συνέντευξης .....	55
2.7.6.5. Τεχνικές Συνέντευξης.....	56

2.7.6.6. Φάσεις της Συνέντευξης.....	57
2.7.6.7. Αξιοπιστία των συνεντεύξεων.....	58
2.7.6.8. Παράγοντες που επηρεάζουν την χρησιμότητα των συνεντεύξεων .....	59
2.7.6.9. Δομημένες και μη Συνεντεύξεις .....	61
2.7.6.10. Τι θα πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη που θα κάνουν την αξιολόγηση .....	62
2.7.7. Έρευνα Παρελθόντος.....	64
2.7.8. Ιατρική Εξέταση .....	65
2.7.9. Απόφαση Επιλογής.....	65
2.7.10. Οι ευθύνες των στελεχών της επιχείρησης .....	66

### Κεφάλαιο 3: Αξιολόγηση Απόδοσης των Εργαζομένων

3.1. Εισαγωγή.....	69
3.2. Διαδικασία Αξιολόγησης.....	74
3.3. Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού (ΣΑΠ) .....	78
3.3.1. Σκοποί-Στόχοι ΣΑΠ .....	78
3.3.2. Παράγοντες Αξιολόγησης .....	84
3.3.3. Υπεύθυνοι Αξιολόγησης .....	85
3.3.4. Συχνότητα Αξιολόγησης .....	86
3.4. Λάθη Αξιολόγησης.....	86
3.4.1. Λάθη Αιτιότητας Αξιολογητή .....	87
3.4.1.1. Halo Effect .....	87
3.4.1.2. Σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας και Σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας .....	87
3.4.1.3. Σφάλμα Κεντρικής Τάσης .....	88
3.4.1.4. Σφάλμα Πρόσφατης Εντύπωσης .....	88
3.4.1.5. Προσωπική προκατάληψη.....	88
3.4.1.6. Λάθη Διαφοροποίησης Κριτηρίων.....	89
3.4.1.7. Λάθη σύγκρισης.....	89
3.4.2. Λάθη Αιτιότητας Αξιολογούμενου .....	89
3.4.3. Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών.....	89
3.4.4. Λάθη λόγω αλληλεπίδρασης.....	89
3.5. Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	90
3.5.1. Ανατροφοδότηση 360° .....	91
3.5.2. Μέθοδοι Κατάταξης .....	93
3.5.2.1. Έλεγχος Καταλόγου ή Λίστας Ελέγχου .....	94
3.5.2.2. Κλίμακα Γραφικής Κατάταξης .....	95
3.5.3. Συγκριτικές Μέθοδοι .....	96
3.5.3.1. Ταξινόμηση.....	96
3.5.3.2. Υποχρεωτική Διασπορά .....	97
3.5.4. Αντικειμενικές Μέθοδοι .....	98
3.5.4.1. Μέθοδοι με βάση τις κλίμακες συμπεριφοράς .....	99

1. Αξιολόγηση με βάση τις Σταθερές Κλίμακες Συμπεριφοράς (BARS).....	99
2. Αξιολόγηση με βάση τις Κλίμακες Παρατηρήσιμης Συμπεριφοράς (BOS).....	101
3. Αξιολόγηση με βάση τις Προσδοκώμενες Κλίμακες Συμπεριφοράς (BES) .....	102
3.5.4.2. Αξιολόγηση με Βάση την Επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO) .....	102
3.5.5. Μέθοδος της Διαγραμματικής Κλίμακας .....	107
3.5.6. Περιγραφικοί Μέθοδοι .....	109
3.5.6.1. Μέθοδοι Κρίσιμων Περιστατικών .....	110
3.5.6.2. Έκθεση .....	111
3.5.6.3. Έκθεση ειδικού ή Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης .....	112
3.5.7. Μέθοδοι Άμεσης Μέτρησης .....	113
3.5.8. Οικονομικοί Δείκτες .....	114
3.5.9. Αξιολογήσεις χαρακτηριστικών .....	114
3.5.10. Ειδικές Περιπτώσεις Αξιολογήσεις Προσωπικού.....	115
3.6. Εκπαίδευση Αξιολογήσεως Προσωπικού .....	116
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>118</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>120</b>



# Κεφάλαιο Πρώτο

## Η Εργασία

## 1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB ANALYSIS)

Με το όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία αναγνώρισης (μέσω της παρατήρησης, της συνέντευξης, της μελέτης και αναφοράς) των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η έννοια της αναγνώρισης και προσδιορισμού μιας εργασίας περιλαμβάνει επίσης το πλαίσιο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας.

Η ανάλυση της εργασίας, αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών. Η διαδικασία αυτή είναι επακόλουθο αλλά και προϋπόθεση για το σχεδιασμό της εργασίας και αποβλέπει κυρίως στην παρακολούθηση και έλεγχο του τρόπου διεξαγωγής της σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται εντάσσονται συνήθως στην **περιγραφή της εργασίας (job description)**. Στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας περιλαμβάνεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο στην περιγραφή όσο και στην **προδιαγραφή της εργασίας (job specification)**. Πέρα από τους σκοπούς στους οποίους αναφερθήκαμε πιο πάνω, η ανάλυση εργασίας επηρεάζει και ένα πλήθος αποφάσεων, οι οποίες αφορούν στο προσωπικό στις οποίες περιλαμβάνονται όπως άλλωστε είναι φυσικό και οι αποφάσεις που σχετίζονται με την προδιαγραφή της εργασίας. Η ορθή περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995) ορισμένοι διευθυντές προετοιμάζουν τις περιγραφές εργασίας σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και, γενικά, αυτή θεωρείται η καλύτερη προσέγγιση. Ωστόσο, συχνά, αυτή η αρχή ισχύει μόνο για τις περιγραφές εργασίας που αφορούν τα στελέχη και άλλους υψηλόβαθμους εργαζόμενους. Συνήθως, οι εργασίες που αφορούν το λειτουργικό επίπεδο είναι αρκετά ξεκάθαρα προσδιορισμένες και αρκεί μια απλή καταγραφή και επεξήγηση των καθηκόντων.

Η προετοιμασία των προδιαγραφών εργασίας απαιτεί, συνήθως, περισσότερο εξειδικευμένη προσέγγιση σε σύγκριση με τις περιγραφές εργασίας. Σε γενικές γραμμές,

η χρήση για την οποία προορίζονται αυτά τα εργαλεία πρέπει να προσδιορίζει ποιος ή ποιοι πρέπει να τα προετοιμάζουν. Για παράδειγμα αν οι προσδιορισμοί εργασίας πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, πρέπει να συνταχθούν από τους ειδικούς εκπαιδευτές σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος.

### 1.1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως είπαμε η ανάλυση της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν στις εργασίες όπως αυτές παρουσιάζονται σήμερα και όχι όπως ήταν κατά το παρελθόν ή όπως μπορεί να είναι στο μέλλον. Με τα δεδομένα αυτά η ανάλυση της εργασίας μας δίνει μια στιγμιαία αντίληψη του γενικότερου πλαισίου καθηκόντων και υπευθυνοτήτων μιας εργασίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Από την άλλη πλευρά ο σχεδιασμός της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία μεταβολής των πλαισίων αυτών, των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, εις τρόπον ώστε να εξασφαλίζονται οι σκοποί της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του προσωπικού.

Η συνηθέστερη μέθοδος συγκέντρωσης των πληροφοριών στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας, εξασφαλίζεται μέσα από κατάλληλα διαρθρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία περιγράφουν ορισμένες εργασιακές δραστηριότητες και ορισμένες καταστάσεις μέσω των οποίων αντλείται το κατάλληλο πλαίσιο πληροφοριών για κατάλληλη αξιοποίηση, κλασικό στην περίπτωση αυτή είναι ένα γενικό μοντέλο ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε από το Ίδρυμα Ερευνών του Πανεπιστημίου του Purdue για λογαριασμό του Γραφείου Ναυτικών Ερευνών των Η.Π.Α. το οποίο περιλαμβάνει μια γενική κωδικοποίηση με 194 συνολικά ερωτήματα, ταξινομημένα σε έξι κατηγορίες θεμάτων ως εξής:

#### **1. Συγκέντρωση πληροφοριών (Information input)**

##### 1.1 Πηγές πληροφόρησης

##### 1.1.1 Οπτικές μέθοδοι

##### 1.1.2 Μη οπτικές μέθοδοι

##### 1.2 Πληροφόρηση μέσω των αισθήσεων ή της αντιληπτικής διαδικασία

#### **2. Διανοητικές διεργασίες (Mental processes)**



2.1 Λήψη αποφάσεων, αξιολόγηση και σχεδιασμός

2.2 Επεξεργασία πληροφοριών

2.3 Αξιοποίηση πληροφοριών

### ***3. Αποτέλεσμα εργασίας (Work output)***

3.1 Χρησιμοποίηση διαφόρων εργαλείων και συσκευών

3.2 Δραστηριότητες χειρισμού

3.3 Δραστηριότητες του σώματος

3.4 Επίπεδο φυσικής έντασης

3.5 Θέσεις του σώματος

3.6 Συντονισμός δραστηριοτήτων

### ***4. Σχέσεις με άλλους εργαζόμενους***

4.1 Επικοινωνία

4.2 Διαπροσωπικές σχέσεις

4.3 Όγκος εργασίας που απαιτείται προσωπική επαφή

4.4 Τύπος απαιτούμενης προσωπικής επαφής

4.5 Εποπτεία και συντονισμός

### ***5. Περιεχόμενο της εργασίας***

5.1 Φυσικές συνθήκες εργασίας

5.2 Φυσικές δυσχέρειες

5.3 Προσωπικές και κοινωνικές πλευρές της εργασίας

### ***6. Λοιπά χαρακτηριστικά της εργασίας***

6.1 Εδική ενδυμασία (φόρμα, μπλούζα, κλπ.)

6.2 Νομιμοποίηση (άδειες, αναγκαία πιστοποιητικά)

6.3 Πρόγραμμα εργασίας

6.4 Απαιτήσεις της εργασίας

6.5 Υπευθυνότητες

6.6 Διάρθρωση της εργασίας

6.7 Σπουδαιότητα της θέσεως

6.8 Μισθός

Με την σωστή αξιοποίηση του ερωτηματολογίου αυτού μπορεί κανείς να αποκτήσει μια ικανοποιητική πληροφόρηση, τόσο σε ότι αφορά στην ανάλυση της εργασίας, όσο και στο σχεδιασμό της.

### **1.1.2. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΑΡΕΣΤΕΣ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας είναι ακόμα πιο ουσιώδεις εάν λάβουμε υπόψη τις δυσκολίες και τις δυσάρεστες όψεις της εργασίας. Αυτές μπορεί συχνά να πηγαίνουν μαζί αλλά όχι απαραίτητως.

Οι δυσκολίες είναι οι ιδιαίτερα απαιτητικές καταστάσεις της εργασίας που είναι δύσκολο να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι ένας μανάτζερ του μπαρ ο οποίος έχει να αντιμετωπίσει πελάτες οι οποίοι είναι μεθυσμένοι και απείθαρχοι, πολλούς πελάτες οι οποίοι ήρθαν μαζί και περιμένουν να σερβιριστούν, ένας υπάλληλος υποδοχής που πρέπει να αντιμετωπίσει τα παράπονα ενός πελάτη κ.λπ..

Οι δυσάρεστες όψεις της εργασίας είναι αυτές που είναι ιδιαίτερα ανιαρές και ψυχοφθόρες. Αυτές μπορεί να είναι ενός σερβιτόρου που γυαλίζει μαχαιροπήρουνα, ενός μάγειρα που προετοιμάζει κάθε μέρα τα ίδια λαχανικά για το μενού, ενός βοηθού λογιστή που τρέχει στις τράπεζες και τις εφορίες κ.λπ..

Πρέπει όμως να πούμε ότι πολλές φορές συμβαίνει, κάποιες δυσκολίες της εργασίας να τραβάνε το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και να χαίρεται να τις αντιμετωπίζει με επιτυχία. Βλέπουν αυτές τις δυσκολίες σαν πρόκληση ή ευθύνη που περιέχει η εργασία. Επίσης συμβαίνει αρκετοί εργαζόμενοι να θεωρούν ανιαρά τα εύκολα κομμάτια της εργασίας τους και να προτιμούν τα δύσκολα.

### **1.1.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB DESCRIPTION)**

Η περιγραφή εργασίας (job description), είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύουν την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές (προσωπικές) απαιτήσεις του έργου.

**Χρησιμότητα:** Η περιγραφή καθηκόντων θέσης χρησιμεύει:

- Στο να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους άσχετους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.
- Στο να προσδιορίζονται οι προδιαγραφές της θέσης, δηλαδή οι προδιαγραφές εκείνες τις οποίες πρέπει να πληροί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης.
- Στο να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.
- Σε συνδυασμό με τις προδιαγραφές θέσης, στον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ενός τμήματος ή υπηρεσίας.
- Στο να προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος ή υπηρεσίας με απώτερο σκοπό την επιτυχή εξέλιξη των εργαζομένων.
- Επίσης η περιγραφή καθηκόντων χρησιμεύει στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο (ή μισθολογικό κλιμάκιο) του ατόμου που θα καταλάβει αυτή τη θέση.

#### 1.1.3.1. Συμπλήρωση Εντύπου «Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης»

**Τίτλος Εργασίας:**

**Τμήμα/ Τομέας:**

**Μισθός/ Επίπεδο πληρωμής:**

**Καθήκοντα και υπευθυνότητες- συμπεριλαμβανομένων των περιστασιακών απαιτήσεων:**

Θα ήταν κατάλληλο εδώ να δώσουμε ακριβής και λεπτομερής πληροφορίες ή μπορεί να είναι απαραίτητο να δώσουμε μόνο γενικές πληροφορίες ώστε να δείξουμε το σκοπό και το

επίπεδο της εργασίας. Οι λεπτομέρειες μπορούν να καθοριστούν ποσοτικά όπου αυτό είναι δυνατό.

**Συγκεκριμένοι περιορισμοί:**

Για παράδειγμα, να απαγορεύεται να δεχτείς πληρωμή με επιταγή πάνω από ένα ποσό χ χωρίς την έγκριση του υπεύθυνου.

**Υπάγεται στον:**

Ο ανώτερος που είναι υπεύθυνος για αυτόν (Αυτός ο ανώτερος του παίρνει μέρος στην επιλογή, ένταξη και εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων).

**Υπεύθυνος για:**

Ο αριθμός και οι τίτλοι εργασίας των υφιστάμενων του.

**Συνεργάζεται με:**

Η συνεργασία που έχει με τα άλλα τμήματα και υπεύθυνους.

**Υπογραφή του ανώτερου του τμήματος:**

**Ημερομηνία προετοιμασίας της περιγραφής εργασίας:**

### **1. Είδος εργασίας**

Τίτλος της εργασίας

Τμήμα, τομέας, υπηρεσία που ανήκει η θέση

Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα/ υπηρεσία

Πολλές φορές υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό του τίτλου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που δημιουργείται μια νέα θέση εργασίας.

### **2. Περιγραφή εργασίας**

Τα βασικά καθήκοντα και λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε αυτό το είδος της εργασίας (αρμόδιος για/ εξουσιοδοτημένος να).

Αν υπάρχει δυσκολία στην εκτέλεσή τους και αν ναι, σε ποιο βαθμό.

### **3. Βαθμός ευθύνης**

Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.

Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται.

Επαφές και σχέσεις με τον έξω κόσμο (Κρατικό φορέα, Επιχειρήσεις).

Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί στο τμήμα του και ποιες είναι οι ευθύνες του για τη σωστή συντήρηση του.

### **4. Φυσική δομή της εργασίας**

Εργασία καθιστική ή όχι.

Βαριά, μεσαία, ελαφριά.

Εσωτερική ή εξωτερική.

Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

### **5. Κοινωνική δομή της εργασίας**

Ατομική ή απαιτεί συνεργασία με άλλους συναδέλφους του ίδιου ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Που αναφέρεται ο εργαζόμενος.

### **6. Εκπαίδευση-Επιμόρφωση**

Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.

Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

### **7. Όροι και συνθήκες εργασίας**

Ωράριο εργασίας

Υπερωρίες

Ύψος μισθού ή ημερομισθίου

Αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

#### **8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών**

Απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής (κάτω από κανονικές συνθήκες) του εργαζόμενου σε αυτή τη θέση, προκειμένου να μπορεί να προαχθεί.

Θέση ή θέσεις της επιχείρησης, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

#### **9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι**

Κίνδυνοι οι οποίοι περικλείονται στην εκτέλεση αυτής της εργασίας. Αναφερόμαστε κυρίως σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή εργαλείων, είτε από τη μη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας (κράνη, γάντια, γυαλιά, μάσκες, κλπ.), είτε ακόμη και από απροσεξία του εργαζομένου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού κ.α.

#### **10. Άλλες λεπτομέρειες**

Λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν στο συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως π.χ., τα μέσα προστασίας, τα οποία παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο και που είναι υποχρεωμένος να φέρει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη για αυτό το είδος της εργασίας κ.ο.κ.

Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη και ακρίβεια, τιμιότητα ή εχεμύθεια, στην εκτέλεση της εργασίας

### **1.1.4. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB SPECIFICATION)**

Σε πολλές περιπτώσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες απ' αυτές που περιέχονται στην περιγραφή εργασίας, προκειμένου να εκτελεστεί ικανοποιητικά η εργασία. Μια αναλυτικότερη περιγραφή εργασίας προσδιορίζει επακριβώς τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Αυτές οι πληροφορίες συχνά περιλαμβάνονται σε ένα έντυπο το οποίο ονομάζεται προδιαγραφή εργασίας (job specification). Σε άλλες περιπτώσεις οι πληροφορίες ενδέχεται να περιλαμβάνονται σε ειδικό εγχειρίδιο λειτουργίας του τμήματος ή της εργασίας

(manual). Σημειώνουμε ότι οι απαιτήσεις για την κάθε θέση εργασίας διαφέρουν όχι μόνο από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά συχνά και μέσα στην ίδια επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν οι απαιτήσεις της εργασίας να διαφέρουν για ειδικότητες που προορίζονται για το εστιατόριο πολυτελείας απ' αυτές της τραπεζαρίας, της ταβέρνας ή του self-service. Οι προδιαγραφές εργασίας (job specifications) και οι περιγραφές εργασίας (job descriptions) αποτελούν τη βάση για τις προδιαγραφές ατόμου (person specification), δηλαδή των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του.

### 1.1.5. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΑΤΟΜΟΥ (PERSON SPECIFICATION)

**Ορισμός:** Οι προδιαγραφές ατόμου υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας.

Οι προδιαγραφές ατόμου θα μπορούσαν να ονομασθούν και 'προσδιορισμός των προσόντων', διότι είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και αναφέρεται στα προσόντα που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο στη συγκεκριμένη θέση. Περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας, που παρουσιάζονται στο έργο.

**Χρησιμότητα:** Οι προδιαγραφές ατόμου χρησιμεύουν κυρίως :

- Στο να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του 'κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
- Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Έτσι θα έχει όλο το χρόνο ο οργανισμός ή η επιχείρηση να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση, από τους ήδη υπάρχοντες στην οργάνωση της.

Με βάση το προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απόλυτα απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα

παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα από όσα απαιτούνται, για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

**Παρατηρήσεις:** Στις προδιαγραφές ατόμου το κλειδί για την επιτυχία είναι η σαφήνεια. Οι προδιαγραφές ατόμου πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του τμήματος και με βάση πάντοτε την περιγραφή καθηκόντων.

Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο και σε καμία περίπτωση να μην στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία.

Για να διευκολυνθούμε δε σ' αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται απαραίτητες και ποιες επιθυμητές.

Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση κι αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη, ούτε μπορεί να αλλάξει. Με άλλα λόγια είναι απόλυτη.

Η έλλειψη κατά συνέπεια μιας από τις απαραίτητες προδιαγραφές, αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση.

#### 1.1.5.1. Συμπλήρωση Εντύπου «Προδιαγραφές Ατόμου»

Φόρμα Εντύπου:

Τίτλος Εργασίας:

Ημερομηνία:

	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ
<b>ΕΜΦΑΝΙΣΗ:</b> παρουσίαση, κοινωνικότητα, υγεία, ηλικία, αυτοκυριαρχία		
<b>ΠΡΟΣΟΝΤΑ:</b> Θεωρητικά, Επαγγελματικά		
<b>ΕΜΠΕΙΡΙΑ:</b> απαιτούμενες γνώσεις/δεξιότητες, επίπεδο εμπειρίας, αριθμός χρόνων		
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:</b> χόμπι, οικογενειακή κατάσταση, ανάγκες από την αλλαγή εργασίας		
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</b>		



δυνατές χαρακτηριστικά προσωπικότητας	ικανότητες,		
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ:</b> (μάρκαρε τα 6 ποιο σημαντικά)		(εκτίμησε τον αξιολογούμενο σε σχέση με τα κριτήρια συμπεριφοράς)	
<b>ΜΕΛΟΣ ΟΜΑΔΑΣ</b>		<b>Φτωχά, ικανοποιητικά, καλά, πολύ καλά, άριστα</b>	
<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>			
<b>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
<b>ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
<b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ</b>			
<b>ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>			
<b>ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ</b>			
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</b>			
<b>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
<b>ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ</b>			

### 1. Κενή θέση

Αναφέρεται απλά ο τίτλος εργασίας.

### 2. Εμφάνιση, ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση

Σε αυτόν τον τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στα όρια της ηλικίας (χαμηλότερο και υψηλότερο), στο φύλο του ατόμου, την οικογενειακή του κατάσταση (έγγαμος ή άγαμος), καθώς και στο κατά πόσο μια καλή ή πολύ καλή εμφάνιση είναι απαραίτητη.

Ο προσδιορισμός τόσο του κατώτερου όσο και του ανώτερου ορίου ηλικίας θα πρέπει να γίνει μετά από προσεκτική εξέταση:

- Της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση.
- Των ηλικιών όλων των εργαζόμενων στο τμήμα.
- Της εκτίμησης του απαιτούμενου χρόνου για την εκπαίδευση του εργαζόμενου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που απαιτείται μεγάλη εκπαίδευση, οπότε όσο νεότερος είναι στην ηλικία, τόσο γρηγορότερα θα είναι σε θέση να αποδώσει στην εργασία του.

### *3. Επίπεδο μόρφωσης*

Εάν μελετήσουμε προσεκτικά την “περιγραφή καθηκόντων” της θέσης, θα είμαστε οπωσδήποτε σε θέση να προσδιορίσουμε το επίπεδο μόρφωσης του υποψηφίου.

Εκτός όμως από το ότι θα πρέπει να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τόσο το επίπεδο όσο και το είδος της μόρφωσης που απαιτείται, θα πρέπει να προσέξουμε ότι εάν τελικά ο εργαζόμενος έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης απ’ ότι απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, τότε είναι πιθανό πολύ σύντομα να αποχωρήσει, είτε λόγω ανίας είτε λόγω επαγγελματικής φιλοδοξίας, ή να έχει χαμηλή παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό ψάχνοντας συνέχεια για κάποια καλύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

### *4. Προϋπηρεσία-Εμπειρία- Απαιτούμενη άδεια*

- Απαιτούμενη προϋπηρεσία αλλά και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του είδους της εργασίας.
- Τομείς εργασίας.
- Ειδικές ικανότητες (εξειδίκευση), οι οποίες απαιτούνται για την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου.
- Απαιτούμενη άδεια, για να εργασθεί κάποιος σε αυτήν τη θέση.

### *5. Επίπεδο νοημοσύνης*

Το επίπεδο νοημοσύνης που απαιτείται για το είδος αυτό της εργασίας. Οπωσδήποτε υπάρχουν περιπτώσεις όπου απαιτείται υψηλός δείκτης νοημοσύνης. Σε αυτές λοιπόν τις περιπτώσεις καλό θα είναι να αναφέρεται στις προδιαγραφές της θέσης και να εξετάζεται ο υποψήφιος από κάποιον ο οποίος θεωρείται ειδικός σ’ αυτού του είδους την εξέταση ή στη χρήση των τεστ νοημοσύνης.

## 6. Υγεία

Σε αυτόν τον τομέα κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των περιπτώσεων για τις οποίες αποκλείεται, για λόγους υγείας, ο υποψήφιος.

Εάν π.χ. έχει διαπιστωθεί, ότι ένας στομαχικός ή κάποιος που έχει αναπνευστικά προβλήματα ή υποφέρει από το νευρικό του σύστημα, ή την ακοή του, την όρασή του, τα νεφρά του, την καρδιά του, ακόμη και από δερματικές παθήσεις, αντιμετωπίζει πρόβλημα σε μία συγκεκριμένη εργασία, τότε θα πρέπει αυτόματα να αποκλείεται από υποψήφιος γι' αυτή τη θέση εργασίας.

Όπως επίσης μία προσεκτική μελέτη της φύσης της εργασίας μπορεί να μας οδηγήσει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλαδή άτομα με συγκεκριμένη πάθηση μπορούν να εργασθούν σε αυτή τη θέση με απόλυτη επιτυχία (π.χ. τυφλός σε τηλεφωνικό κέντρο κ.α.).

## 7. Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα (Hobbies)

Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα τα οποία μαρτυρούν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και έχουν σχέση με κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας.

Συμμετοχή για παράδειγμα σε κοινωνικές οργανώσεις δείχνει ότι το άτομο έχει πλούσια κοινωνικά ενδιαφέροντα και είναι κατάλληλο για απασχόληση στο τμήμα δημοσίων σχέσεων.

## 8. Υποκίνηση (πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, καθοδήγηση)

- Απαραίτητη ενεργητικότητα γι' αυτό το είδος της εργασίας.
- Πιθανή ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
- Αναγκαιότητα καθοδήγησης άλλων συνάδελφων του.

Εκτός από την περίπτωση που κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχει και η πιθανότητα να επιβάλλεται η έλλειψη μιας ή περισσότερων από αυτές.

Η ιδιαιτέρα γραμματέας ενός διευθυντή π.χ. δεν πρέπει να αναπτύσσει μεγάλη

πρωτοβουλία σε ορισμένους τομείς της εργασίας της.

### *9. Χαρακτήρας –Προσωπικότητα*

- Ο χαρακτήρας του εργαζόμενου
- Ανάγκη έντονης προσωπικότητας

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές μια εργασία απαιτεί ένα συγκεκριμένο τύπο χαρακτήρα από την πλευρά του εργαζόμενου.

Για παράδειγμα, το ότι πρέπει να είναι δημιουργικός, κοινωνικός, συνεπής, σχολαστικός, τακτικός, τίμιος ή εχέμυθος στην εργασία του.

Είναι πιθανό να απαιτεί ένα ήσυχο και πράο άτομο, όπως επίσης είναι δυνατό να απαιτεί έναν ανήσυχο και νευρικό χαρακτήρα.

### *10. Άλλες προδιαγραφές*

Εδώ μπορούν να συμπεριληφθούν προδιαγραφές, οι οποίες δεν έχουν προβληθεί στους παραπάνω τομείς. Για παράδειγμα το ότι ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερα μυϊκά προσόντα, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασίας, ή το ότι πρέπει να έχει ορισμένες γνώσεις πυρασφάλειας κ.λπ. Γεγονός πάντως είναι ότι σπάνια αυτού του είδους οι προδιαγραφές θεωρούνται απόλυτα απαραίτητες. Το πιο συνηθισμένο είναι να κατατάσσονται στις επιθυμητές.

# Κεφάλαιο Δεύτερο

## Στρατολόγηση προσωπικού

### Στελέχωση

## 2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της, Η απόκτηση συνεπώς, ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και τα οικονομικά μέσα οι πρώτες ύλες και οι αγορές. Γι' αυτό η απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού, βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων τόσο της εξωτερικής, όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξης των μεθόδων για επιλογή, ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους. Η κάθε επιχείρηση επιδιώκει την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.

Επιλογή προσωπικού σύμφωνα με τον Σπύρο Ζευγαρίδη είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού αποφασίζει, από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος είναι ο καλύτερος ή η καλύτερη για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασία. Ωστόσο σύμφωνα με τον Χαρ. Κανελλόπουλο «πρόσληψη» είναι η ενέργεια που περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική, βέβαια, απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές από όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική απόφαση, συστάσεις και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη μόνον όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επί πλέον και ευθύνη να κατατοπίσει η κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός (orientation).

## 2.2. ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών με την προαγωγή από μέσα από τους υπάρχοντες δηλ. υπαλλήλους οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα που πληρώνονται με επιλογή ανειδίκευτων ή ημειδικευμένων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν ωστόσο η εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα «προαγωγή από μέσα» αλλά συμπληρώνουν τα οποιαδήποτε επίπεδα κενά τους με στρατολόγηση και πρόσληψη από έξω από τις αγορές εργασίας. Αγορές εργασίας ονομάζονται γεωγραφικές περιοχές μέσα στη οποίες οι εργοδότες στρατολογούν υπαλλήλους και οι υπάλληλοι ζητούν απασχόληση. Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης αλληλεπενεργούν και έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας (μισθοί ή ημερομίσθια). Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψηφίων για δουλειά που ζητούνται. Για μερικές ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορούν να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος ή και ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για στρατολόγηση υπαλλήλων καθώς και οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους εργάτες για να βρουν δουλειά, είναι ποικίλες. Η ακολουθούμενη πορεία δεν περνάει αναγκαστικά από κρατικά ή ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης.

Από την πλευρά των εργαζομένων πρέπει να σημειωθεί πως μερικοί βρίσκουν απασχόληση μέσω φίλων ή συγγενών, άλλοι επισκεπτόμενοι απευθείας τις επιχειρήσεις ή υπηρεσίες και άλλοι μέσω των εργατικών οργανισμών ή των κρατικών γραφείων ευρέσεως εργασίας.

Αναφορικά με τα όρια αγοράς εργασίας, πρέπει να ληφθούν υπόψη ότι καθορίζονται από διάφορους παράγοντες π.χ. παντρεμένες γυναίκες που ζητούν υπαλληλικές θέσεις είναι πρόθυμες να πιάσουν δουλειά σε τόπους οι οποίοι απέχουν περισσότερο από λίγα χιλιόμετρα απ' το σπίτι τους. Γενικά όπου υπάρχουν συγκοινωνίες και μέσα μεταφοράς τα όρια μπορούν για ένα ποσοστό εργαζομένων να χαρακτηθούν σε απόσταση μεγαλύτερη των 30-50 Km, όπως είναι δυνατόν και μερικοί να δεχτούν, ενδεχομένως, να μετοικήσουν για να πετύχουν ευκαιρίες και περισσότερα πλεονεκτήματα.

Ένα χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού που, συνήθως, κολλάει σ' ένα τόπο για πολλούς λόγους όπως δεν έχει ακριβή γνώση των ευκαιριών εργασίας, οι αμοιβές δεν γνωστοποιούνται δημόσια και αν κενωθεί κάπου μια θέση συχνά συμπληρώνεται με ανεπίσημες επαφές (πρέπει να ξέρει κάποιον για να βρει δουλειά) και ύστερα από ανακοίνωση στις εφημερίδες ή από εγγραφή στους καταλόγους των γραφείων εργασίας. Έπειτα δεν μπορεί από πριν να γνωρίζει κανείς αν θα είναι ευτυχέστερος σε μια άλλη δουλειά, αν μπορεί να τα πάει καλά με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες τους ή αν θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο.

Εξάλλου τα συστήματα αρχαιότητας και άλλα ωφελήματα, καθώς και πολλοί άλλοι άγνωστοι παράγοντες, αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα, χωρίς βέβαια τούτο να σημαίνει ότι οι άνθρωποι, κατά καιρούς, δεν θα ζητήσουν άλλη απασχόληση, κάτι που ωστόσο, δίνει έμφαση σε ότι παραπάνω τονίστηκε, ότι δηλ. η προσφορά εργασίας είναι αποδιοργανωμένη.

Πολύ μπερδεμένοι είναι οι παράγοντες, που καθορίζουν την ποσότητα και την ποιότητα του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού απ' την άποψη της επιχείρησης. Η προσφορά επηρεάζεται απ' το πλήθος των υποψηφίων στην αγορά εργασίας, από την ελκυστικότητα του έργου και της επιχείρησης (π.χ επίπεδο αμοιβών, ωφελήματα, φήμη της επιχείρησης για σιγουριά εργασίας), απ' το ποσό ανεργίας απ' τις συγκοινωνιακές ευκολίες και τ' απαιτούμενα προσόντα.

Δεν μπορεί πάντοτε να στηρίζεται κανείς στους άνεργους, που παίρνουν επιδόματα ανεργίας, γιατί ένα ποσοστό δεν εγγράφεται για αυτά, αν για λίγο βρίσκεται έξω από την εργασία. Έπειτα, για λόγους γοήτρου, τα διοικητικά, επιστημονικά και τεχνικά στελέχη δεν εγγράφονται καθόλου για επιδόματα.

Η εργατική δύναμη δεν είναι ορισμένη σε μέγεθος ή αμετάβλητη. Συστέλλεται και διαστέλλεται ανάλογα με την ένταση της ζήτησης, όπως στην περίπτωση πολέμου, οπότε μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό άνθρωποι, που, κανονικά δεν θα το επιζητούσαν, όπως: γυναίκες, νοικοκυρές ή πολύ νέοι άνθρωποι.

Σημειώνεται ακόμα ότι η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν, ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα, μέσα ψυχαγωγίας,



οικήματα για διανομή, σχολεία κλπ. προσέρχονται υποψήφιοι, ακόμα κι από μακρινούς τόπους. Ιδιαίτερα τα διοικητικά και τα επαγγελματικά στελέχη, όλο και περισσότερο θέτουν σαν προϋπόθεση απασχόλησης την ύπαρξη καλών συνθηκών διαβίωσης.

Για να κλείσουμε αυτή την ανάλυση, σημειώνουμε το φαινόμενο της "επιδρομής". Επιδρομή λέγεται η συνήθεια να παίρνει κανείς τους υπάλληλους άλλης επιχείρησης κι ο όρος δείχνει ότι αποτελεί κάτι το ανήθικο. Κι έτσι το δέχονται πολλοί εργοδότες και για αυτό μερικοί αποφεύγουν να στρατολογήσουν υπάλληλους από άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους. Μάλιστα, ζητούν από τον υποψήφιο ένα ξεκαθάρισμα με τον προηγούμενο εργοδότη του, πριν δεχτούν την αίτηση του. Αλλά η τέτοια "όχι επιδρομή - συμφωνία" μόνο στη θεωρία τιμάται και όχι στην πράξη, αφού μερικοί εργοδότες, για να αποφύγουν το στίγμα της "επιδρομής", καταφεύγουν σε ενδιάμεσους (π.χ ειδικά γραφεία εργασίας). Τέτοιες πράξεις όμως, μπορούν να προκαλέσουν νομικές συνέπειες, όπως στην περίπτωση προσέλκυσης ενός σημαντικού στελέχους από άλλη επιχείρηση, για να μάθει κανείς επαγγελματικά μυστικά ή τεχνικές μεθόδους απ' αυτό.

### 2.3. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εάν το αποτέλεσμα του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό δείξει πως υπάρχουν ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν, θα πρέπει να αρχίσει η διαδικασία προσέλκυσης ατόμων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Η επιχείρηση, δηλαδή, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, θα πρέπει να προσπαθήσει να προσελκύσει εκείνους τους ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις και οι ευκαιρίες προαγωγής, οι εργασίες για τις οποίες ίσως χρειαστούν νέοι υπάλληλοι. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν αυτές οι εργασίες, οι δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περικλείουν εκούσιες παραιτήσεις,

απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει ότι η υπηρεσία προσωπικού πρέπει να ψάχνει συνέχεια για νέους υπαλλήλους.

Εξάλλου ο αριθμός και το είδος των απαιτούμενων ατόμων για επιστημονικά - επαγγελματικά και διοικητικά έργα, δεν σχετίζονται στενά με το ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοίκησης, όπως π.χ, με την περίπτωση δημιουργίας ενός ερευνητικού εργαστηρίου που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Συγχρόνως με τον υπολογισμό των απαιτούμενων για την εργασία ατόμων, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας, οι οποίες θα οδηγούν στον καθορισμό των εργασιών που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και υπευθυνότητες, όπως τον προσδιορισμό απαιτήσεων της εργασίας που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα αυτών που θα επιλεγούν. Για τις εντελώς νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά, ενώ το περιεχόμενο και τα όριά τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και γίνει η εργασία για μερικούς μήνες.

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών από μέσα, δηλαδή, από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους, οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα, τα οποία συμπληρώνονται με επιλογή ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων ατόμων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν ωστόσο και εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα των προαγωγών από μέσα, αλλά συμπληρώνουν τα κενά σε οποιοδήποτε επίπεδο αυτά βρίσκονται με στρατολόγηση και πρόσληψη από τις εξωτερικές αγορές εργασίας.

Ωστόσο, το θέμα της στρατολόγησης προσωπικού είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε περιόδους πλήρους απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλές ευκαιρίες σε τέτοιες περιόδους και αλλάζουν εύκολα εργασία για διάφορες αιτίες, π.χ. καλύτερη αμοιβή, καλύτερες προοπτικές κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διακίνηση των εργαζομένων από επιχείρηση σε επιχείρηση είναι σημαντική και φυσικά η προσπάθεια στρατολόγησης προσωπικού μεγαλύτερη.

Εξαρτάται λοιπόν από τη διεύθυνση προσωπικού, τα στελέχη της και τον διευθυντή προσωπικού, ικανότερους υποψηφίους κι έτσι να βοηθήσουν την επιχείρηση να εντοπίσει, να επιλέξει και να επανδρώσει αντίστοιχα τις υπηρεσίες της.

## 2.4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η αναζήτηση και η στρατολόγηση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται η επιχείρηση. Οι διάφορες υπηρεσίες της επιχείρησης, κατά καιρούς πληροφορούν τη διεύθυνση προσωπικού για τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια, η διεύθυνση προσωπικού οργανώνει τη διαδικασία στρατολογήσεως, αναζητώντας το διαθέσιμο και κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό.

Πολλές από τις επιχειρήσεις δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, παρόλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Κι όμως μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής για σταθερότητα ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών και δίνει ακόμα στον καθένα τη δυνατότητα να γνωρίζει που στέκεται και τι μπορεί να περιμένει.

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά, έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστον να ισοφαρίζει την αμοιβή τους. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σε αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια όμως πολλοί εργοδότες αισθάνονται όλο και περισσότερο την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους γιατί διαπιστώνουν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός μεγάλου κοινωνικού προβλήματος (της συγκέντρωσης ανέργων στα μεγάλα αστικά κέντρα). Αλλά αν οι άνθρωποι αυτοί δεν ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους, οι εργοδότες μετά από μερικές εβδομάδες ή μήνες αναγκάζονται να προβούν σε απολύσεις.

Ακόμα, πολλές επιχειρήσεις αφήνουν να εννοηθεί από τους υπαλλήλους τους, πως η πολιτική κάλυψης των κενών, θα είναι προαγωγές όσο το δυνατόν από μέσα. Μερικά πλεονεκτήματα σε αυτή την πολιτική, η οποία και αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, ένα σύστημα συμπλήρωσης των κενών θέσεων.

Μερικά από αυτά τα **πλεονεκτήματα** είναι:

α) Πολλοί εργαζόμενοι περιμένουν μια πρόοδο, σε θέσεις με μεγαλύτερες αμοιβές, που συντελεί στην ανύψωση του ηθικού τους.

β) Η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν και θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη, ή με άλλα μέσα από το γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και στην τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

γ) Το πρόβλημα της στρατολόγησης και της επιλογής γίνεται πιο απλό, γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες, για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, πάρα για τις ανώτερες θέσεις, την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε.

Όμως σε αυτή την πολιτική των προαγωγών υπάρχουν και **μειονεκτήματα**, όπως:

α) Υπάρχει ανάγκη για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των προαγόμενων από μέσα, στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις.

β) Ενδεχομένως, οι άνθρωποι που θα προαχθούν να μην έχουν τα απαραίτητα προσόντα.

γ) Η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα.

δ) Η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών, που οδηγούν στη διαίωσιση πεπαλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών.

Γι' αυτό για την πλήρωση ενός ποσοστού θέσεων προσφεύγουμε στην εξωτερική αγορά εργασίας

Στα θέματα πολιτικής στρατολόγησης συχνά παρεμβάλλονται διάφορες διακρίσεις, όπως, διάκριση φύλου, διάκριση ηλικίας, υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση, κ.ά.

Για πολλές κατηγορίες επαγγελματιών, από τα ανειδίκευτα μέχρι και το ανώτατο διοικητικό στέλεχος, υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι συχνά βλέπουμε να καθορίζεται το όριο ηλικίας. Η φιλοσοφία αυτού είναι ότι οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό. Άλλες πάλι επιχειρήσεις προτιμούν τους άνδρες εργαζόμενους από τις γυναίκες με τη δικαιολογία ότι όταν οι γυναίκες αποκτήσουν οικογενειακές υποχρεώσεις, συναισθηματικά βρίσκονται πιο κοντά στην οικογένεια με αποτέλεσμα να μην

αποδίδουν το ίδιο έργο όπως πριν, ότι υπάρχει πολύμηνη αποχή από την εργασία τους με τις άδειες κηδεύσεως και λοχείας, ότι έχουν μειωμένο ωράριο για αρκετά χρόνια και σε ακραίες περιπτώσεις ότι δεν έχουν την ίδια αντοχή με τους άνδρες.

Οι υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση είναι μια διάκριση που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής.

Ένα άλλο πρόβλημα που σχετίζεται με το προηγούμενο είναι οι συγγενείς. Δηλαδή τίθεται το ερώτημα αν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτό για κάποιο μεγάλο οργανισμό δεν δημιουργεί δυσκολίες, με την προϋπόθεση όμως να μην τοποθετηθεί ο υποψήφιος κάτω από την εξουσία ενός συγγενή, γιατί υπάρχει η πιθανότητα, ο προϊστάμενος να δείξει εύνοια ή ακόμα και μεροληψία. Σε μικρές επιχειρήσεις όμως, αυτό δημιουργεί πρόβλημα, γιατί οι συγγενικοί δεσμοί μπορεί να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

## 2.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 2.5.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

#### *Μετάθεση ή Προαγωγή*

Αν δημιουργηθεί κάποια κενή θέση στην επιχείρηση ή την υπηρεσία, μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή σε αυτή τη θέση από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Φυσικά, σε αυτή την περίπτωση πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής, πράγμα που σημαίνει ότι οι ήδη εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξεταστούν άλλοι για πρώτη φορά εισερχόμενοι στην επιχείρηση. Αυτή είναι ίσως η πιο σπουδαία πηγή υποψηφίων με προσόντα.

Όταν αποφασιστεί ότι τα κενά θα συμπληρωθούν με προαγωγές από μέσα, γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων αξιολόγησης από τον διευθυντή προσωπικού και τα υπόλοιπα στελέχη, για να επισημανθούν οι υποψήφιοι που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει από πριν να υπάρχει ένας κατάλογος, στον οποίο γράφονται τα προσόντα των εργαζομένων και ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί για την πλήρωση των κενών θέσεων.

Συχνά κατά τη διάρκεια της επιλογής γίνονται νέες αξιολογήσεις, στη συνέχεια συγκαλείται μια σύσκεψη και λαμβάνεται, απόφαση, να ανατεθεί η εργασία στον καταλληλότερο από τους εργαζόμενους που αξιολογήθηκαν. Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μην γνωρίζουν τίποτα μέχρι τη στιγμή που θα ανακοινωθεί η επιλογή.

Παρόλο που έτσι είναι δυνατόν να παραβλεφθούν οι δυναμικοί και με προσόντα εξωτερικοί υποψήφιοι - κάτι που αποτελεί μειονέκτημα - η διαδικασία αυτή είναι η πιο διαδεδομένη στις επιχειρήσεις. Από έρευνες γνωρίζουμε ότι πάνω από 90% όλων των διοικητικών θέσεων συμπληρώνονται εσωτερικά.

Η συμπλήρωση των κενών θέσεων με υποψηφίους οι οποίοι προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση έχει κάποια **πλεονεκτήματα**. Το ηθικό και η απόδοση των εργαζομένων τονώνονται, αφού οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι η προσπάθεια, η ικανότητα και η υπευθυνότητα που δείχνουν για τη δουλειά τους, ανταμείβεται με προαγωγή. Επίσης υπάρχουν πολύ μικρότερες πιθανότητες για αποχωρήσεις από αυτούς τους υποψηφίους, οι οποίοι έχουν δεθεί με το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης, ανταποκρίνονται καλύτερα στις προδιαγραφές της εργασίας και στις απαιτήσεις του εργοδότη, με βάση πάντα τις δυνατότητες και τα προσόντα τους.

#### **Αρχείο βιογραφικών επιχείρησης / τμημάτων:**

Αναζήτηση στο ηλεκτρονικό και το φυσικό αρχείο βιογραφικών σημειωμάτων του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού της εταιρίας, καθώς και στο αντίστοιχο των προϊσταμένων καθενός άλλου τμήματος. Αναζήτηση επιπλέον πληροφοριών για άτομα τα οποία πέρασαν από συνεντεύξεις (ακόμη και αν δεν ήταν κατάλληλα για κάποια άλλη εργασία, ίσως να είναι άριστοι για τη αυτή θέση).

#### **Συστάσεις εργαζομένων / Προσωπικές γνωριμίες:**

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της επιλογής είναι η άντληση πληροφοριών «από πρώτο χέρι». Ο γνωστός μπορεί μεν να είναι σίγουρα «καλό παιδί» και «έχει ανάγκη τη δουλειά», αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση...

#### **Πρώην υπάλληλοι:**

Γνωρίζουν εκ των έσω την εταιρία και τη φιλοσοφία της, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες της. Φυσικά, αναφερόμαστε μόνο σε άτομα των οποίων η αποχώρηση ήταν προσωπική τους απόφαση και οι σχέσεις τους με την επιχείρηση είναι μέχρι και σήμερα άριστες.

## 2.5.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

### *Επαγγελματικές σχολές / Πανεπιστήμια (κρατικά και ιδιωτικά):*

Τεράστια πηγή νέων αποφοίτων. Ήδη είναι γνωστό το περιεχόμενο των σπουδών τους, αλλά και το ότι προσφάτως ολοκλήρωσαν τις σπουδές τους και πλέον αναζητούν εργασία. Αναζήτηση βιογραφικών σημειωμάτων στα Γραφεία Σταδιοδρομίας/Διασύνδεσης (πλέον διαθέτουν οι περισσότερες σχολές).

### *Job sites (ελληνικά και διεθνή):*

Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα των job sites η τεράστια βάση δεδομένων που διαθέτουν, η οποία και ανανεώνεται συνεχώς, αλλά το καλύτερο όλων είναι η σε δευτερόλεπτα εισαγωγή των παραμέτρων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση (π.χ. φύλο, ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία κ.λπ.) και η άντληση των κατάλληλων βιογραφικών σημειωμάτων.

### *Αγγελίες σε εφημερίδες (προσφορά και ζήτηση):*

Η γνωστότερη και ευρέως χρησιμοποιούμενη πηγή εύρεσης, η οποία και θα προμηθεύσει την επιχείρηση με τον μεγάλο αριθμό βιογραφικών. Μειονέκτημα το ότι πολλά είναι ακατάλληλα, καθώς δεν πληρούν τις προδιαγραφές.

### *«Κυνηγοί κεφαλών»:*

Αν και μακάβρια, η ελληνική απόδοση του αγγλικού όρου (Head Hunters) είναι μια από τις καταλληλότερες πηγές στην περίπτωση που η επιχείρηση αναζητά τα κορυφαία στελέχη της αγοράς και δεν θέλει να κατακλυστεί από σωρεία βιογραφικών σημειωμάτων δημοσιεύοντας μια αγγελία σε κάποιο μαζικό μέσο.

### *Εταιρίες εύρεσης εργασίας / Γραφεία ενοικίασης εργαζομένων:*

Παραπλήσια χρήση με την προηγούμενη πηγή, αλλά όχι τόσο για κορυφαία ή εξειδικευμένα στελέχη.

### *Επαγγελματικές και κλαδικές ενώσεις / Σωματεία:*

Άριστη πηγή εύρεσης εγγεγραμμένων και έμπειρων επαγγελματιών.

#### **Δήμοι, κοινότητες, βουλευτές και κόμματα:**

Όπως φαντάζεστε, το «ρουσφέτι» ζει και βασιλεύει στη χώρα μας. Τα ιδιαίτερα γραφεία των παραπάνω πηγών διαθέτουν εκατοντάδες βιογραφικά τα οποία και θα διαθέσουν απευθείας! Το μειονέκτημα της εν λόγω ενέργειας είναι η πίεση που η επιχείρηση θα αρχίσει να δέχεται για να προσλάβει «ένα καλό παιδί». Άριστη όμως πηγή, σε περίπτωση που έχει ιδιαιτέρως μεγάλη ανάγκη άμεσης πρόσληψης δεκάδων εργαζομένων, για να στελεχώσει μία, π.χ., νέα μεγάλη μονάδα.

#### **Ανταγωνισμός (πειρατεία):**

Με το πρώτο άκουσμα δεν φαίνεται μια «σωστή» μέθοδος, εξασφαλίζει όμως αποδεδειγμένα καλά στελέχη, με σημαντικό έργο, τα οποία είναι σε διάθεση αναζήτησης μιας καλύτερης ευκαιρίας.

#### **Ημέρες Καριέρας:**

Πλέον γνωστές εταιρίες του χώρου του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και κάποιες σχολές ή και δήμοι ξεκινούν τη διοργάνωση ημερών καριέρας. Ποσοτικά άριστη πηγή, η οποία όμως παράλληλα παρέχει τη δυνατότητα μιας ολιγόλεπτης προσωπικής επαφής και ποιοτικής αξιολόγησης.

### **2.5.3. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ**

Κατά γενικό κανόνα οι επιχειρήσεις σπάνια αντιμετωπίζουν δυσκολίες όταν πρόκειται να προσλάβουν υπαλλήλους γραφείου ή εργάτες. Όμως στην εποχή μας, που διακρίνεται για τη γρήγορη τεχνολογική πρόοδο, συχνά υπάρχει ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και εξειδίκευση, όπως π.χ. καθηγητές, διοικητικά στελέχη, μηχανικοί, χημικοί, γιατροί κλπ. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα επιτυγχάνεται με ειδικά προγράμματα, με οικονομική υποστήριξη αυτών των ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές και με μαθητεία.

Για τις επείγουσες όμως ανάγκες επιχειρήσεων και οργανισμών που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού, άλλοι τρόποι στρατολόγησης είναι οι ακόλουθοι.



### **Διαφημίσεις σε επιστημονικά έντυπα**

Με αυτές δίνονται πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου στην επιχείρηση και τα σχέδια της και για τα οφέλη που παρέχονται στον εργαζόμενο. Δίνεται έμφαση στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις της εργασίας καθώς επίσης ότι το άτομο αναγνωρίζεται μέσω της εργασίας του. Οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται και η αγγελία να είναι ειλικρινής, για να μην απογοητευτεί το άτομο όταν ανακαλύψει τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. Ακόμα η αγγελία πρέπει να είναι καλομελετημένη για να αποκλειστεί η προσέλκυση μεγάλου αριθμού ακατάλληλων υποψηφίων που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο, κόπο και χρήμα.

### **Σεμινάριο για καθηγητές τεχνικών κυρίως σχολών**

Είναι πολύ συνηθισμένη μέθοδος στις αναπτυγμένες χώρες. Οι σεμιναριακές συναντήσεις διαρκούν 1-2 ημέρες, με έξοδα της επιχείρησης. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης, τους δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις και τον τρόπο λειτουργίας της κι έτσι να μπορούν στη συνέχεια να προβάλουν αυτή την συγκεκριμένη επιχείρηση στους σπουδαστές τους, σαν τόπο για μελλοντική εργασία. Η μέθοδος αυτή αποτελεί έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

### **Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων**

Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις και αποτελούν τον τόπο, όπου κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και σε επιζητούντες απασχόληση να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

## 2.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις θέτουν σαν κριτήριο ότι υπάρχει ένας κατάλληλος τύπος εργαζομένου για την επιχείρηση, ηλικίας και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών και βασίζονται σε αυτή την αμφισβητήσιμη υπόθεση για την επιλογή τους. Π.χ., σε έρευνα που έγινε στις τράπεζες των ΗΠΑ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αυτές προσπαθούν να διατηρούν μια ομοιογενή ομάδα υπαλλήλων, οι οποίοι δεν θέτουν σαν άμεσο στόχο τους την προαγωγή, στερούνται επιθετικότητας και προτιμούν μια δουλειά στην οποία μπορούν να εργάζονται μόνο.

Υπάρχουν όμως ενδείξεις πως ακόμα και όταν η επιχείρηση δεν βάζει τυπικούς περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει αυτόματα, γιατί οι άνθρωποι συνήθως αναζητούν και βρίσκουν απασχόληση σε είδη οργανισμών και επιχειρήσεων ανάλογα με την προσωπικότητα τους. Αυτό έχει παρατηρηθεί σε προσωπικό καταστημάτων λιανικής πώλησης και σε κρατικούς υπαλλήλους. Έτσι είναι δυνατόν να υπάρξει η δικαιολογία, ότι αποφεύγονται το κακό ταίριασμα, με το ξεκαθάρισμα εκείνων οι οποίοι δεν αισθάνονται άνετα στο νέο περιβάλλον.

Στο σύνολο τους, όμως, τα περισσότερα από αυτά τα "σωστά κριτήρια", τα οποία συνήθως αντιπροσωπεύουν παράλογες διακρίσεις, είναι ηθικά αστήρικτα και τώρα παράνομα. Υπάρχουν άλλα πιο συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για το ξεκαθάρισμα, όπως όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, ένα ελάχιστο όριο μόρφωσης για όλους τους εισερχόμενους μπορεί να υπάρξει σαν μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης ή πτυχίο ανώτερης σχολής.

Βέβαια, είναι δυνατό κάποιος καλός υποψήφιος να έχει πετύχει ίση ικανότητα χωρίς το παραπάνω τυπικό προσόν, το οποίο έτσι αποδεικνύεται πως είναι χωρίς λόγο υψηλό.

### 2.6.1. ΔΙΑΔΟΧΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ

Τα περισσότερα προγράμματα επιλογής προσωπικού βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία, οι υποψήφιοι για να προσληφθούν πρέπει να περάσουν με επιτυχία την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους που είναι: το έντυπο της αίτησης, οι συνεντεύξεις, η ιατρική εξέταση και ο έλεγχος του

παρελθόντος τους. Σε κάθε εμπόδιο και φάση της διαδικασίας απορρίπτονται μερικοί ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις της εργασίας. Π.χ. ένας υποψήφιος μπορεί να απορριφθεί στη φάση της αίτησης, γιατί η μόρφωση και η προηγούμενη πείρα του που αναγράφονται σε αυτή κρίνονται ως ανεπαρκή στοιχεία, σύμφωνα με τα μέτρα πρόσληψης που έχει θέσει η επιχείρηση. Μάλιστα κατά το σχεδιασμό της πορείας της επιλογής, σύμφωνα με τη μέθοδο των διαδοχικών εμποδίων, το στοιχείο που σχετίζεται περισσότερο με την επιτυχία του υποψηφίου στο έργο τοποθετείται πρώτο στη σειρά, το αμέσως λιγότερο σχετικό δεύτερο και ούτω καθεξής.

Οι υποψήφιοι με τις λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι εξοικονομείται ο χρόνος τόσο του υποψηφίου όσο και της επιχείρησης και μειώνεται το κόστος επιλογής, αφού όσοι δεν έχουν προσόντα, δεν χρειάζεται να φθάσουν μέχρι το τέλος της διαδικασίας επιλογής. Σε μερικές όμως περιπτώσεις χρησιμοποιείται το επιχείρημα, ότι τα ελλειπή στοιχεία σε μια φάση αντισταθμίζονται με περισσότερα στοιχεία σε κάποια άλλη φάση π.χ. η μόρφωση ενός υποψηφίου όπως αναφέρεται στην αίτηση, μπορεί να μην είναι η απαιτούμενη, όμως αυτός που κάνει την συνέντευξη, διαπιστώνει ότι έχει εξαιρετική πείρα και φανερό ενδιαφέρον για τη δουλειά και τον προωθεί στη διαδικασία της επιλογής. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα tests, δηλαδή να υστερεί σε ένα και να υπερτερεί σε άλλο.

Κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου δίνονται αριθμητικοί βαθμοί σε κάθε φάση, οι οποίοι στο τέλος αθροίζονται και αν το άθροισμα ξεπερνάει το απαιτούμενο επίπεδο, ο υποψήφιος προσλαμβάνεται, αν όχι απορρίπτεται.

Το ερώτημα τώρα είναι ποιά μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί. Αν ο υποψήφιος είναι τόσο ακατάλληλος και δεν μπορεί να περάσει ούτε και την αρχική συνέντευξη, γιατί δεν έχει καν τις στοιχειώδεις ικανότητες, δεν υπάρχει λόγος να περάσει στις παρακάτω φάσεις. Αν όμως στα πρώτα στάδια φαίνεται κατάλληλος και είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη τη διαδικασία πριν παρθεί η τελική απόφαση.

Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν και παράγοντες τύχης που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψηφίου σε μια φάση, π.χ. γιατί δεν άρεσε η εμφάνιση του σε

αυτόν που κάνει τη συνέντευξη, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν ήταν ευνοϊκές, κλπ. Γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να κρίνεται το σύνολο του ατόμου.

Επίσης, κατά τη διάρκεια της επιλογής πρέπει να αποφεύγονται τεχνάσματα ή μη επιστημονικά τεκμηριωμένες αξιολογήσεις, π.χ. Πρόβλεψη της ικανότητας του ατόμου από το σχήμα της κεφαλής του, από τις κινήσεις του, κλπ. και στις οποίες προσφεύγουν κάποια στελέχη που δεν διαθέτουν χρόνο. Τέτοιες κριτικές ή απλουστεύσεις δεν έχουν αποτέλεσμα αφού ως γνωστό τα ανθρώπινα όντα τα χαρακτηρίζει η πολυπλοκότητα.

### 2.6.2. ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία στη δουλειά. Αυτά, δε, τα μη ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης είναι δύο ειδών.

#### *Τυπικά προσόντα:*

Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, π.χ. απαιτείται απολυτήριο λυκείου για απασχόληση σε ειδικευμένα ή ημειδικευμένα βιομηχανικά έργα, όπως χειριστή μηχανών, εργάτη μεταφορών κλπ. Επίσης προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις είναι συνήθως το πτυχίο ανώτατης σχολής. Ακόμα ορισμένοι τεχνίτες (ξυλουργοί κλπ.) πρέπει να έχουν σχετική άδεια.

Η σχολική επίδοση σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή έχει μεγάλη αξία, γιατί αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου με επιτυχία, υποτίθεται πως έχουν το ταλέντο και τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες.

Όμως, η απόλυτη εμπιστοσύνη σε ένα απολυτήριο γυμνασίου ή πτυχίο ανωτάτης σχολής, για απασχόληση έχει και μερικά μειονεκτήματα, αυτόματα αποκλείει εκείνους που διέκοψαν για διάφορους λόγους (φτωχούς, απροσάρμοστους στην πειθαρχία του σχολείου, κλπ.) και που αυτό δεν σημαίνει ότι στερούνται δυνατοτήτων.

Άλλωστε είναι γνωστό, ότι ευφυέστατοι άνθρωποι, είναι δυνατό να μην έχουν καλές σχολικές επιδόσεις, (π.χ. Αϊστάϊν, Τσώρτσιλ.) που σημαίνει πως τέτοια άτομα μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς αν τους δοθεί η ευκαιρία.. Αλλά αν έχουν έτσι τα πράγματα ποιά πολιτική πρέπει να ακολουθήσει η υπηρεσία προσωπικού;

Βέβαια δεν πρέπει, να αγνοηθεί η σχολική επίδοση σαν οδηγός επιλογής, αφού σχετίζεται με την πιθανή επιτυχία στη δουλειά κατά ένα γενικό τρόπο και εφόσον μιλάμε για μεγάλο αριθμό ατόμων. Μια ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης, βασισμένα σε ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης εργασίας, αλλά εσκεμμένα να αφηθεί ένα ποσοστό 5-15% του συνολικού αριθμού για αυτούς που στερούνται μεν των μορφωτικών προσόντων που απαιτούνται αλλά δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας, εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία, του ενδιαφέροντος τους και της σχετικής για τούτο βεβαίωσης από αρμόδιους παρατηρητές. Αυτό βέβαια είναι δυνατό μόνο αν πρόκειται για προαγωγές από μέσα. Πρόσθετη εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθεί μετά την πρόσληψη, σε νυχτερινά σχολεία ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης.

### **Ιδιοσυγκρασίες:**

Βασισμένες σε προκαταλήψεις και σε πεπαλαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ. άρνηση για απασχόληση σε αριστερόχειρες ή σε μικρόσωμα άτομα στον τομέα των πωλήσεων, ενώ καμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με τη σχέση της επιτυχίας και του ύψους. Για αυτό και οι διοικούντες είναι πιο σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους όπου μπορούν.

### **2.6.3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η πληρότητα μιας τεχνικής για επιλογή είναι αρκετοί, όπως:

- Οι συνέπειες μιας εσφαλμένης επιλογής, που είναι το μήκος του χρόνου εκπαίδευσης, το κόστος και η πιθανή ζημιά με την αποτυχία στην εργασία αυτού που προσελήφθη.
- Η πολιτική της επιχείρησης και οι στάσεις των διοικούντων, π.χ. μερικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περισσότερα άτομα απο όσα χρειάζονται, γιατί υπολογίζουν στην απόδοση εκείνων που σε λίγους μήνες δεν θα καταφέρνουν να έχουν απόδοση. Όμως αυτός ο τρόπος απλώς αναβάλλει την απόφαση επιλογής μέχρις ότου δοθεί η ευκαιρία για στενή παρατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, κάτι δηλαδή που στοιχίζει

και στα δύο μέρη (επιχείρηση-άτομο) σε χρήμα αλλά και σε χρόνο του υποψηφίου που θα μπορούσε να ασχοληθεί με μεγαλύτερα οφέλη σε κάποιον άλλο εργοδότη που δεν, ακολουθεί αυτή την πολιτική.

- Το μήκος της δοκιμαστικής περιόδου, που για το άτομο σημαίνει εκκρεμότητα της σιγουριάς του και που είναι πολύ ενοχλητικό όταν παρατείνεται για πολύ, π.χ. ένα χρόνο. Εξάλλου, μικρότερη δοκιμαστική περίοδο αποτελεί πρόβλημα αν η μάθηση της δουλειάς απαιτεί περισσότερο χρόνο.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής προσωπικού που εφαρμόζει η επιχείρηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας στην οποία θα απασχοληθούν αυτοί που τελικά θα προσληφθούν.

Συνήθως χρησιμοποιείται η γραπτή δοκιμασία, π.χ. στην περίπτωση υπαλληλικών θέσεων εφαρμόζεται η γραπτή δοκιμασία (tests) γύρω από μορφωτικά θέματα.

Ακόμα χρησιμοποιείται η δοκιμασία ευφυΐας και μάλιστα με κλίμακα.

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις διενεργείται συνέντευξη, με τους υποψηφίους, που αναφέρεται σε κάποια συζήτηση γύρω από θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Έτσι ο εξεταστής μπορεί να σχηματίσει τη γνώμη του για την όλη προσωπικότητα του ατόμου. Άλλο είδος δοκιμασίας είναι οι δοκιμασίες κλίσεων, που αναφέρονται συνήθως σε θέματα δεξιοτεχνών που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία. Επίσης, μπορεί να απαιτηθεί να εξετασθεί ο υποψήφιος γύρω από θέματα συμπεριφοράς και επικοινωνίας, που ενδεχομένως απαιτεί η φύση της εργασίας.

### **2.6.3.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 5 ΣΗΜΕΙΑ**

Η μέθοδος των 5 σημείων αναφέρεται στα εξής:

1. Το παρουσιαστικό του υποψηφίου, δηλ., η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος και η φυσική του κατάσταση.
2. Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξέλιξης που ελπίζεται να έχει, ο υποψήφιος.
3. Ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.
4. Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία.
5. Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας.

### **2.6.3.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 7 ΣΗΜΕΙΑ**

Η τεχνική των 7 σημείων είναι ουσιαστικό όμοια, με την προηγούμενη, παράλληλα όμως παρουσιάζει μια καλύτερη ανάλυση. Τα 7 σημεία τα οποία αποτελούν τη βάση αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων είναι:

1. Το παρουσιαστικό, η φυσική κατάσταση και η κατάσταση υγείας του υποψηφίου
2. Τα προσόντα όπως η μόρφωση, η εργασιακή εμπειρία, η πρακτική άσκηση κτλ.
3. Η ευφυΐα και οι ειδικές ικανότητες
4. Τα κοινωνικά ενδιαφέροντα
5. Η προσωπικότητα, δηλαδή η πνευματική ωριμότητα, η ψυχική ισορροπία, τα ψυχικά χαρίσματα κτλ.
6. Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες εργασίας.
7. Οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.

### **2.6.3.3. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ**

Πολλές φορές απαιτείτε κάλυψη μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές διενεργείται ομαδική εξέταση των υποψηφίων για την αξιολόγηση της προσωπικότητας τους, της προσαρμοστικότητας τους στο περιβάλλον της εργασίας τους, της ικανότητας συνεργασίας τους, κλπ.

Η όλη δοκιμασία μπορεί να οργανωθεί και να γίνει σε ένα συγκεκριμένο χώρο και μπορεί να διαρκέσει μέρες.

Η τεχνική των ομαδικών επιλογών εφαρμόζεται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, Τράπεζες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Κρατικούς Οργανισμούς, Στρατιωτικές Υπηρεσίες κτλ.

### **2.6.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σε ειδικές περιπτώσεις που η διοίκηση ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών, η διαδικασία επιλογής γίνεται μέσω συμβούλων εργασίας.

Το μειονέκτημα αυτών των διαδικασιών είναι ότι κοστίζουν αρκετά, πράγμα που περιορίζει την χρησιμοποίησή τους. Όμως η εμπειρία και η αξιοπιστία που διαθέτουν οι

σύμβουλοι εργασίας, αποτελούν εγγύηση για άριστη επιλογή των στελεχών που πραγματικά χρειάζεται η επιχείρηση. Αυτό δικαιολογεί τις υπηρεσίες συμβούλων εργασίας και εξουδετερώνει το μειονέκτημα που προαναφέραμε.

Οι τεχνικές επιλογές θα θεωρηθούν έγκυρες, αν οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά το πέτυχαν. Επίσης θα θεωρηθούν έγκυρες αν οι υποψήφιοι προσλήφθηκαν, ενώ υπήρχαν ενδείξεις ότι δεν θα ανταποκρίνονταν στο έργο και στην πραγματικότητα έτσι έγινε, δηλαδή δεν ανταποκρίθηκαν.

## **2.7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Παρόλο που επιβάλλεται να υπάρχει μια ποικιλία στη διαδικασία επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κάθε οργανισμού, το παρακάτω πρόγραμμα, ίσως να είναι χρήσιμο στις πιο πολλές περιπτώσεις. Τα στάδια που εμείς προτείνουμε στην διαδικασία της επιλογής είναι:

### **2.7.1. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ**

Είναι το πρώτο συγκεκριμένο βήμα στη διαδικασία της επιλογής κι αυτό γιατί συνήθως οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο ή δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενο τους, π.χ. ο διανομέας γάλακτος εκτός από την ικανότητα του να οδηγεί αυτοκίνητο, έχει και την υποχρέωση να χειρίζεται τους λογαριασμούς των πελατών και να πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους, που ο τίτλος τους δεν αναφέρει όλα τα άλλα καθήκοντα που έχουν να κάνουν πέρα από το να συντάσσουν πίνακες ή να καταγράφουν ορισμένα πράγματα.

Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή και οι πολύ πλατιές και διφορούμενες απαιτήσεις να αναφέρουν με σαφήνεια τα συγκεκριμένα καθήκοντα και προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος.

Με την περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, συντάσσεται ένας πίνακας με τα προσόντα που χρειάζονται για κάθε έργο και ο οποίος πρέπει να περιλαμβάνει: τη μόρφωση, την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά



χαρακτηριστικά (ύψος κλπ.), τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με τους άλλους εργαζόμενους.

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: **α)** Δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν από αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη, και **β)** αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του.

Για την ανάλυση, την περιγραφή και τις προδιαγραφές της εργασίας αναφερθήκαμε αναλυτικά στο 1ο κεφάλαιο.

### 2.7.2. ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Συνήθως η προκαταρτική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από το γραφείο προσωπικού. Η τελική όμως επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους γίνεται συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενο του έργου. Η διαδικασία αυτή ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο των εργασιών για τις οποίες εξετάζονται οι υποψήφιοι, αλλά ένα συνηθισμένο πρώτο βήμα είναι να αφεθούν οι υποψήφιοι να γνωρίσουν κάτι από την δουλειά για την οποία προορίζονται. Τότε μερικοί υποψήφιοι αποσύρονται αυτόματα από την συνέχιση της εξέτασης, γιατί δεν τους ενδιαφέρει η θέση ή γιατί δεν διαθέτουν ίσως τα προσόντα.

Ύστερα από αυτό πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα σύντομο έντυπο αίτησης, το οποίο διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, που ακολουθείται από μια πιο περιεκτική αίτηση αργότερα, αν αναπτυχθεί κάποιο ενδιαφέρον για πρόσληψη μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, και στη συνέχεια περνάει και από τα υπόλοιπα στάδια επιλογής.

### 2.7.3. ΈΝΤΥΠΟ ΑΙΤΗΣΗΣ (APPLICATION FORM)

Το έντυπο της αίτησης αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή, από το οποίο εξασφαλίζονται πληροφορίες που ο ίδιος ο υποψήφιος με δική του γραφή αναφέρει. Είναι ένα καλό μέσο γρήγορης συγκέντρωσης βασικών ιστορικών στοιχείων του υποψηφίου που αφορούν όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ηλικία, φύλο, σωματικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση, εμπειρία εργασίας, μόρφωση αλλά και προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σε συλλόγους ή ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας,

ποινικό μητρώο (αν ζητείται), κ.ά. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές εκτός του ότι παρέχουν μόνιμα στοιχεία είναι και η βάση για να διενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

**Σταθμισμένη αίτηση:** Το έντυπο της σταθμισμένης αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό test με τις διάφορες ερωτήσεις που περιέχει και οι οποίες είναι σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων, που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τέτοιου τύπου αιτήσεις, έχουν αναλύσει την απόδοση των νυν και τέως εργαζομένων τους και έχουν αποφασίσει ποιά κριτήρια (μόρφωση, εμπειρία, κλπ.) αντιστοιχούν καλύτερα στην επιτυχία της εργασίας, η οποία μετριέται με το χρόνο, την παραγωγικότητα και τις λεγόμενες απουσίες.

Περισσότερο βάρος δίνεται στους παράγοντες που έχουν μεγάλη σχέση με την επιτυχία, απ' ό,τι στους άλλους παράγοντες, και δίνεται ένας συγκεκριμένος αριθμός βαθμών για κάθε παράγοντα που εκτιμάται. Μετά αφού υπολογιστούν τα αποτελέσματα και βαθμολογηθούν όλοι οι υποψήφιοι, (βασισμένοι πάντοτε στις πληροφορίες που αυτοί έδωσαν) οι βαθμοί αυτοί συγκρίνονται με αυτούς εκείνων που έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ένας κατώτατος βαθμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο για την επιλογή.

Μια αποτελεσματική σταθμισμένη αίτηση μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στη μείωση των απολύσεων, στο να αναγνωρίσει τους αρκετά ικανούς, κλπ.

Συχνά μαζί με την αίτηση ζητούνται συστάσεις, παρολο που έχουν αποδειχθεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές για διάφορους λόγους να είναι ευνοϊκές, επίσης ζητούνται και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα, τα στοιχεία του οποίου μπορούν να υπάρχουν στο έντυπο της αίτησης.

Τα έντυπα των αιτήσεων που χρησιμοποιούν οι περισσότερες οργανώσεις είναι διαφόρων τύπων. Π.χ. για το τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, η αίτηση μπορεί να απαιτεί λεπτομερείς απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν την μόρφωση του

υποψηφίου, για τους εργατές του εργοστασίου θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εργαλεία και στον εξοπλισμό που έχει χρησιμοποιήσει.

Οι αιτήσεις πρέπει να αρχειοθετούνται και να φυλάσσονται για μελλοντική χρήση, είτε αυτή πρόκειται για στατιστικά στοιχεία είτε για νέες προσλήψεις.

#### 2.7.4. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ (CV)

Τα βιογραφικά σημειώματα, περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, στα ενδιαφέροντα του, κλπ.

Καθημερινά βλέπουμε στον τύπο αγγελίες ζήτησης υπαλλήλων και στελεχών, οι οποίες καταλήγουν με τη φράση: «Παρακαλούμε αποστείλατε πλήρες βιογραφικό σημείωμα στην διεύθυνση...». Το βιογραφικό σημείωμα λοιπόν είναι το πρώτο βήμα για την επαφή ανάμεσα στην επιχείρηση και στον υποψήφιο. Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο.

Τα βιογραφικά σημειώματα είναι πολύ χρήσιμα για αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Τελευταία γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις. Υψηλή απόδοση στις σπουδές, ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ.

Αντίθετα σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μέση απόδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Ας δούμε όμως τι πρέπει να περιέχει ένα βιογραφικό σημείωμα:

**α)** Ένα βιογραφικό σημείωμα αρχίζει πάντα με τα στοιχεία ταυτότητας του υποψηφίου, το όνομα, το επώνυμο, την πλήρη διεύθυνση του και το τηλέφωνο οικίας ή γραφείου.

**β) Προσωπικά στοιχεία.** Η ηλικία αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο, άλλωστε για αυτό προσδιορίζεται και στις ανακοινώσεις. Ένα άλλο προσωπικό στοιχείο για τους άνδρες είναι η στρατιωτική θητεία. Πρέπει να αναφέρεται ο χρόνος, ο βαθμός και η ειδικότητα, ιδιαίτερα δε όταν έχει κάποια ειδική σχέση με τη θέση που ζητά ο υποψήφιος. Επίσης προσωπικά στοιχεία είναι το όνομα και το επάγγελμα του πατέρα και της μητέρας, κάτι το οποίο είναι συνηθισμένο σε παραδοσιακές κοινωνίες.

**γ) Η εκπαίδευση (σπουδές).** Πρέπει να αναφερθούν οι ημερομηνίες, το ίδρυμα, ο τόπος, το πτυχίο, ο βαθμός του πτυχίου, ο χρόνος λήψης, ο κλάδος και η ειδικότητα. Υποτροφίες και τιμητικοί τίτλοι σπουδών, με πλήρη στοιχεία, αν υπάρχουν, αναφέρονται μετά από τα βασικά στοιχεία της εκπαίδευσης. Επίσης αναφέρονται τα μετεκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια τα οποία έχει παρακολουθήσει, γιατί δείχνουν κατά πόσο κρατά κανείς επαφή με τον κλάδο του.

**δ) Επαγγελματική πείρα.** Για ανώτατα στελέχη αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο. Πρέπει να αναφέρονται με ακρίβεια οι χρονολογίες. Η επωνυμία, ο τόπος της επιχείρησης και ο τίτλος της θέσης την οποία κατείχε.

**ε) Οι ξένες γλώσσες** και ο βαθμός γνώσης της κάθε μιας και τα αποκτηθέντα στοιχεία, αναφέρονται αμέσως μετά.

**ε) Επαγγελματικές οργανώσεις.** Η συμμετοχή σε επαγγελματικές οργανώσεις, όπως το Τεχνικό Επιμελητήριο, π.χ. για μηχανικούς, δείχνουν άτομα που ενδιαφέρονται να ενημερώνονται συχνά για το αντικείμενο τους.

**στ) Άλλα ενδιαφέροντα,** όπως αθλητισμός, Χόμπι.

Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να το χαρακτηρίζει ειλικρίνεια και ευθύτητα και να μην υπάρχουν σε αυτό ορθογραφικά λάθη, γιατί μέσω αυτού ο υποψήφιος προσπαθεί να προωθήσει τον εαυτό του.

### 2.7.5. ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ (TESTS)

Κατά τα τελευταία χρόνια τα tests επιλογής, τα οποία συνήθως κατασκευάζονται από ειδικούς βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει αποδεκτά στις διαδικασίες επιλογής, για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Η πλατιά χρήση τους άρχισε κατά τον Α' παγκόσμιο πόλεμο στην Αμερική με το Army Alfa Test, που βοήθησε στην επιλογή και την τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δύο πολέμων.

Η μέθοδος των tests αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερα αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη καθώς και για χρήση των υποψηφίων για προαγωγή ή μετάθεση.

Τα tests αποσκοπούν στο να διερευνήσουν εκείνες τις ικανότητες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Με τα tests μπορεί να μετρηθεί και να εκτιμηθεί η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του υποψηφίου, σε σχέση με την εργασία για την οποία προσλαμβάνεται. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με την δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του, σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους του προϊσταμένου ή εκείνου που ενεργεί την συνέντευξη.

Το test βέβαια διαπιστώνει τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος, αλλά όχι τι θα κάνει στην εργασία και αυτό έχει ειδική σημασία. Η σχεδίαση όμως των tests δεν είναι απλή υπόθεση. Ο σχεδιασμός πρέπει να γίνεται από ειδικό προσωπικό που να γνωρίζει την τεχνική των tests, αλλά και τις απαιτήσεις της εργασίας. Για την αξιολόγηση των tests λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι στοιχεία:

- α) Η στερεότητα των tests, όπου εκφράζεται η σχέση της επίδοσης στο test και των πραγματικών ιδιοτήτων των υποψηφίων.
- β) Η αξιοπιστία του test, που σημαίνει την ικανότητα του να εξάγει τα αποτελέσματα αυτά και σε παρόμοιες περιπτώσεις, αλλά και σε διαφορετικές συνθήκες.

Όταν το test συγκεντρώνει τον αναγκαίο βαθμό σταθερότητας και αξιοπιστίας που εξάγεται από την εμπειρία χρησιμοποίησης του τότε μιλάμε για σταθερό test

(standardized test). Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη tests από αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο.

### **1. test ικανότητας ή κλίσεως**

Μετρούν την πραγματική ικανότητα που έχει ένα άτομο για να κάνει κάτι. Αυτά είναι δυο ειδών:

#### **α) Test νοημοσύνης**

Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας ή νοημοσύνης, όπως επίσης λέγεται, άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, ο οποίος δημιούργησε ένα test για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν τη σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με τον ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Trwstone έχει απομονώσει ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων τις οποίες μετρούν τα περισσότερα από αυτά τα tests: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωττία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη χώρου, προσοχή, κριτική ικανότητα κτλ.

Και άλλοι ερευνητές έχουν αποδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των test νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές, κ.α. Οι μέθοδοι για τη διερεύνηση της νοημοσύνης κατατάσσονται σε τρεις ομάδες:

**Τις αναλυτικές** μεθόδους με τις οποίες εξετάζονται οι διάφορες νοητικές λειτουργίες χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μάθησης κ.α.) και τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης μας δίνουν την πνευματική φυσιογνωμία του άλλου.

**Τα ελεύθερα συστήματα δοκιμασιών**, τα οποία αποτελούν σύνολο διαφορετικών tests και δημιουργούνται ειδικά για να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις για την επιλογή προσωπικού στις επιχειρήσεις, γιατί μας δίνουν την δυνατότητα να ελέγξουμε αν υπάρχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση για την οποία γίνεται η επιλογή. Τα tests αυτά αποβλέπουν στην εξέταση συγκεκριμένων και μεμονωμένων πνευματικών δεξιοτήτων, όπως πχ την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις στο χώρο, την ύπαρξη ή όχι οργανωτικού πνεύματος, κ.λπ.

### **β) Ειδικά test ικανότητας**

Είναι tests κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας, πχ τα tests μηχανικής ικανότητας, μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευόμενων και άλλων υπαλλήλων, για διάφορα τεχνικά έργα και επαγγέλματα.

Υπάρχουν και tests που μετράνε τις ικανότητες όπως: δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό ματιού χεριού, χρήσιμα για την επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, π.χ. συναρμολόγηση ρολογιών κ.τ.λ. Κι από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και τη διαδικασία στα μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα. Επίσης έχουν δημιουργηθεί και tests ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, αντιγραφής, σημασία λέξεων, κ.τ.λ.

### **2. Test Επίδοσης/Απόδοσης**

Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου εκτελώντας την εργασία για την οποία προορίζεται!

Υπάρχουν δυο κατηγορίες αυτών των tests. Η μία μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια γραπτή ή προφορική. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας, δηλαδή ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς σαν test. Π.χ. οι υποψήφιοι δακτυλογράφοι καλούνται να δακτυλογραφήσουν ορισμένες σελίδες και υπολογίζεται η ταχύτητα και η ακρίβεια τους σ' αυτή τη δοκιμασία, ή ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο, κλπ. Όπως είναι ευνόητο τα tests αυτά χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες.

Όταν τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δεξιότητες, π.χ. διευθυντής παραγωγής, προϊστάμενος προσωπικού, κλπ., δεν μπορούμε βέβαια να εφαρμόσουμε αυτά τα tests.

Υπάρχουν όμως εργασίες όπως π.χ. στις πωλήσεις που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν. Όπως εύκολα μπορεί

να συμπεράνει κανείς ότι δεν υπάρχουν στην αγορά tests για τη μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα, για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους tests, παίρνοντας σαν βάση δείγματα της πραγματικής εργασίας και ζητώντας από τους υποψηφίους να δείξουν τις γνώσεις τους.

### **3. Tests Επαγγελματικού ενδιαφέροντος**

Τα tests αυτά αποσκοπούν στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα, στα οποία αυτά κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Τα ερωτήματα είναι σταθμισμένα και έτσι το άτομο βαθμολογείται ανάλογα. Με τον τρόπο αυτό είμαστε σε θέση, όσο είναι ο υποψήφιος με τις μεθόδους αυτές, να διαγνώσουμε αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη θέση για την οποία προορίζεται. Εκείνο που κρύβεται πίσω από όλα αυτά, είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων για αυτούς που είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και αν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι ασχολούμενοι σ αυτό θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται γι αυτό το είδος της εργασίας. The strong Vocational Interest blank, που πρώτο δημοσιεύτηκε το 1927, είναι το test που χρησιμοποιείται περισσότερο και που περιέχει 400 ερωτήσεις με τρεις απαντήσεις επιλογής της ποικιλίας «μου αρέσει - αδιαφορώ - δεν μου αρέσει».

Άλλο test ενδιαφέροντος είναι το Kuder Preference Record, που βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Έξω από το σπίτι, μηχανικά ενδιαφέροντα, αριθμητικά, επιστημονικά, ενδιαφέροντα για πειθώ, ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά δε επαγγέλματα, με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα, έχουν δημιουργηθεί προφίλ επαγγέλματος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων, απαραίτητα για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα tests χωράει απάτη από μέρους των υποψηφίων, είναι περισσότερο χρήσιμα όταν χρησιμοποιούνται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.



#### **4. Tests καταστάσεων**

Η δοκιμασία αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική δηλαδή υποχρεώνεται να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο test είναι το ομαδικό προφορικό test, κατά το οποίο, σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις εποπτικές και διοικητικές), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίνεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν πώς αλληλεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποιος έχει τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετριέται και η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις. Άλλος τύπος του test αυτού είναι το "test των εισερχομένων", που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις, που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχομένων του στελέχους και που αφού δοθούν οι σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν αν τοποθετούνταν σε αυτή τη συγκεκριμένη θέση (να γράψουν δηλαδή απαντήσεις, να ετοιμάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση, κλπ.). Η ίδια αυτή μέθοδος test μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις προαγωγές από μέσα.

#### **5. Tests Προσωπικότητας**

Υπάρχουν πάρα πολλά tests τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα του ατόμου συνολικά και όχι τμηματικά όπως τα προηγούμενα tests και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για την μελλοντική συμπεριφορά του ατόμου. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά, τα tests προσωπικότητας, είναι όπως τα tests δειγμάτων εργασίας, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά τους ανθρώπους. Έτσι τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν tests προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη.

Υπάρχουν γραφεία που ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, οι οποίοι διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με tests προσωπικότητας. Επιδίωξη τους σε αυτά τα tests είναι να

διαπιστώσουν την υποκίνηση του άτομου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα του για διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και δυσπιστία.

Τα πιο κοινά tests προσωπικότητας είναι τα λεγόμενα "μολυβί και χαρτί". Στον υποψήφιο δίνεται ένα φυλλάδιο με test στο οποίο γράφει τις απαντήσεις του. Μερικές από τις ερωτήσεις σε ένα τέτοιο test είναι:

α) Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι όταν σας βλέπουν γελούν για την εμφάνιση σας;

ΝΑΙ... ΟΧΙ...

β) Ευπνάτε συχνά μέσα σε κρύο, ιδρώτα;

ΝΑΙ... ΟΧΙ...

γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν τον μπελά τους γιατί ποτέ δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν τη σημασία της πειθαρχίας; ΝΑΙ... ΟΧΙ., κτλ.

Υποστηρίζεται ότι πολλά από αυτά τα μολύβι-χαρτί tests, δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται ότι είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλανητικά. Για αυτό, οι κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα tests προβολής, που απαιτούν πολύ χρόνο και έμπειρους ανθρώπους για να τα διεξάγουν. Κυρίως μάλιστα επειδή αυτά τα tests έγιναν για ανώμαλες προσωπικότητες και μόνο πρόσφατα χρησιμοποιούνται για την διαπίστωση "κανονικών" προσωπικοτήτων.

## **6. Πειραματικές Καταστάσεις**

Ένα από τα tests που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το test αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πώς θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος.

Σχηματίζεται λοιπόν μια ομάδα από υποψήφια διευθυντικά στελέχη και υποβάλλεται για μερικές ημέρες (περίπου 3-5) σε ορισμένες εξετάσεις, όπως:

- α) Εξέταση με διάφορα ψυχολογικά tests.
- β) Λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα όπου κάθε μέλος της ομάδας παίζει ρόλο, μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης,
- γ) Συζήτηση γύρω από το πως θα αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρίας.
- δ) Συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που να διευθύνει τη συζήτηση,
- ε) Προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο,
- στ) Υποβολή από κάθε υποψήφιο μιας γραπτής αναφοράς, σε κάποιο υποτιθέμενο προϊστάμενο, για ένα συγκεκριμένο θέμα. Καθ'ολη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα, τα οποία σημειώνουν τις επιδόσεις τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων τους με άλλα που πιθανόν να υπάρχουν, (π.χ. αν οι υποψήφιοι δουλεύουν ήδη στην επιχείρηση, υπάρχουν στοιχεία στον υπηρεσιακό τους φάκελο από προηγούμενες εκτιμήσεις των προϊσταμένων τους) και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει σε χρόνο και χρήμα, δεδομένου ότι μερικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερο η δοκιμασία αυτή να, γίνεται από διοικητικά στελέχη γραμμής, τα οποία έχουν μεγάλη εμπειρία, παρά από ειδικευμένους ψυχολόγους.

#### **2.7.6. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Σε πολλές επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα και κυρίως στην αλλοδαπή, βασικό μέσο επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη. Με τη συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία της πρόσωπο με πρόσωπο εξακρίβωσης της λεκτικής ικανότητας του υποψηφίου, της εμφάνισης του, της γενικής προσωπικότητας και των θέσεων του.

Εξάλλου η προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο συμπληρώνει στην πράξη τις άλλες μεθόδους επιλογής, αφού μπορεί να καλύψει τα αδιευκρίνιστα σημεία των υποψηφίων. Δίνει επίσης στον υποψήφιο την ευκαιρία να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.

Η συνέντευξη είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική για αυτήν εμπειρία και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις και να γίνει δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση του εξετάζοντα και η εμπειρία του σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα. Και αυτό γιατί η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του.

Η συνέντευξη μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερα σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος, πάλι, έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για την συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο προετοιμασμένος κι αν είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν, (πχ γιατί στον υποψήφιο αρέσουν ορισμένες εργασίες και άλλες όχι, ποιά επίδραση έχει επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποιά η ικανότητα του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποιά η ικανότητα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθύνει καταστάσεις, ποιά η στάση του στις διάφορες αξίες, κ.ά.).

Η συνέντευξη είναι ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα σε αυτόν που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητα του.

Στις επιχειρήσεις όπου ο επόπτης έχει την τελική ευθύνη για την έγκριση πρόσληψης ενός νέου υπαλλήλου, πρέπει να υπάρχει συμφωνία της διοίκησης προσωπικού και του επόπτη αναφορικά με το ρόλο του καθένα, έτσι ώστε να μην μπορεί ο ένας να κατηγορεί τον άλλον για κακή επιλογή. Τότε ο επόπτης πρέπει να κάνει την συνέντευξη με σχέδιο και προσοχή και ιδιαίτερα προς αρχάριους για την πρόσληψη των οποίων πρέπει να θυμάται ότι η σχετική συνέντευξη έχει σαν σκοπό:

- α) τη λήψη πληροφοριών,
- β) την παροχή πληροφοριών,
- γ) την απόκτηση ενός επιπλέον φίλου.

Αυτός που ενεργεί τη συνέντευξη πρέπει αρχίζοντας να πάρει την πρωτοβουλία με αντικειμενικό σκοπό να εξασφαλίσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αρμονίας. Εξ' άλλου αφού ο σκοπός του είναι να μάθει όσο το δυνατό περισσότερα για τον υποψήφιο, έχει μεγάλη σημασία οι ερωτήσεις να γίνουν με τρόπο επιδέξιο.

Αμέσως μετά τη συνέντευξη οι εντυπώσεις πρέπει να καταχωρηθούν σ' ένα σχέδιο αξιολόγησης, γιατί υπάρχει κίνδυνος πολλά να ξεχαστούν, ιδιαίτερα αν ακολουθήσουν και άλλες συνεντεύξεις.

#### **2.7.6.1. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε

**Βιογραφική συνέντευξη:** Είναι η πιο θετική και η πιο αξιόπιστη. Διεξάγεται με τη βάση ότι ο υποψήφιος που υποβάλλεται σε συνέντευξη αυτή την ώρα είναι το προϊόν διαφόρων παραγόντων και καταστάσεων, οι οποίοι συνέβαλαν κατά το παρελθόν στη διαμόρφωση της ζωής του.

**Συνέντευξη υπό πίεση:** Αυτός που διεξάγει την συνέντευξη φέρνει τον εαυτό του, εσκεμμένα σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάσει τις αντιδράσεις του εξεταζόμενου.

**Συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην παρουσίαση στον υποψήφιο ενός προβλήματος και στη συνέχεια η αξιολόγηση της απάντησης που έδωσε στο πρόβλημα.

**Ομαδική συνέντευξη.**

**Συνέντευξη ενώπιον επιτροπής.**

**Κατευθυνόμενη ή μη κατευθυνόμενη συνέντευξη.**

### **2.7.6.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Όπως φαίνεται από αυτά που προηγουμένως αναφέραμε, η συνέντευξη δεν είναι μια απλή διαδικασία, για αυτό το λόγο πριν αυτή διεξαχθεί θα πρέπει να έχουν γίνει κάποιες ενέργειες. Αναλυτικότερα:

Αρχικά απαιτείται να υπάρχει η **περιγραφή της εργασίας** την οποία θα αναλάβουν οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση. Ακόμα είναι απαραίτητη η σύνταξη των **προδιαγραφών εργασίας**, δηλαδή των συγκεκριμένων προσόντων που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, των ειδικών συνθηκών εργασίας, της προβλεπόμενης αμοιβής τους, κ.α. Αυτό θα διευκολύνει και την πληροφόρηση των υποψηφίων ώστε πραγματικά εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα να μπορέσουν να πάρουν μέρος στη διαδικασία της επιλογής, αλλά συγχρόνως θα διευκολύνει και τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων στην αξιολόγηση και την επιλογή τους.

Στη συνέχεια σχηματίζεται η **αρμόδια επιτροπή συνεντεύξεων**, από ειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, με επικεφαλής ένα ανώτερο πεπειραμένο στέλεχος. Έπειτα ακολουθεί η **εξέταση** των υποψηφίων, για την οποία είναι απαραίτητο να συνταχθεί ένας πίνακας, που θα εμφανίζει τα-προσόντα κάθε υποψηφίου. Με βάση τον πίνακα αυτό θα διενεργηθεί η συνέντευξη κάθε υποψηφίου.

Φυσικά, η όλη διαδικασία θα επηρεαστεί από την καταλληλότητα ή όχι του χώρου και από τις συνθήκες διεξαγωγής, που οπωσδήποτε θα επιδράσουν στην απόδοση του υποψηφίου. Παράλληλα οι ικανότητες των μελών της επιτροπής και η εμπειρία τους θα βοηθήσουν ώστε η τελική επιλογή να πραγματοποιηθεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία.

Έπειτα ακολουθεί η **τελική κρίση των υποψηφίων**. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταλλάγουν ιδέες και γνώμες μεταξύ των μελών της επιτροπής και τελικά θα συνταχθεί ο πίνακας των επιτυχόντων. Υπάρχει όμως η πιθανότητα να προκληθούν μικρό-παρεξηγήσεις, σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ των κριτών, εξαρτάται όμως από τον πρόεδρο της επιτροπής για να γεφυρώσει το κενό, διεξάγοντας ακόμα και κάποια πρόσθετη δοκιμασία αν το κρίνει απαραίτητο.

Τα **οριστικά αποτελέσματα** υποβάλλονται στην αρμόδια υπηρεσία προσλήψεων της Διοίκησης Προσωπικού, που θα φροντίσει για την περαιτέρω ιεραρχική έγκριση τους.

### **2.7.6.3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Για την επιτυχημένη διεξαγωγή μιας συνέντευξης πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις, από τις οποίες παραθέτουμε πιο κάτω τις σπουδαιότερες.

#### ***Παροχή χρονικής ευχέρειας στον εξεταζόμενο.***

Στο πρόσωπο το οποίο πρόκειται να εξεταστεί να παρέχεται χρονική ευχέρεια, ώστε να έχει περιθώρια τουλάχιστον μια εβδομάδα, να σκεφτεί τι θέλει; να πει στη συνέντευξη και να προετοιμαστεί για αυτή.

#### ***Παροχή χρονικής ευχέρειας στον εξετάζοντα.***

Η συνέντευξη πρέπει να οργανώνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αυτός που τη διεξάγει να έχει στη διάθεση του 30' για να συμπληρώσει τις σημειώσεις του και να σκέπτεται μεταξύ δύο διαδοχικών συνεντεύξεων.

#### ***Εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος.***

Επιβάλλεται να εξασφαλίζεται κατάλληλο περιβάλλον για τις συνεντεύξεις και ιδιαίτερα η απομόνωση του χώρου διεξαγωγής τους.

#### ***Προσοχή στις γραπτές πληροφορίες.***

Πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία από τον εξεταστή στη μελέτη των γραπτών πληροφοριών για τον υποψήφιο και να δίνεται προσοχή σ' αυτά που αυτός λέει.

#### ***Προγραμματισμός μεταξύ των εξεταζόντων.***

Στην περίπτωση κατά την οποία η συνέντευξη διεξάγεται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, πρέπει αυτά να συζητούν και να προγραμματίζουν τι πρόκειται να ρωτήσει ο καθένας για να αποφύγουν την σύγχυση και τις άσκοπες ερωτήσεις.

### **2.7.6.4. ΓΕΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο συνέντευξης το οποίο να μπορεί να εφαρμοστεί για κάθε περίπτωση συνέντευξης. Όμως τα ακόλουθα μπορούν να συμπεριληφθούν σε οποιοδήποτε άλλο σχέδιο.

**Φυσική κατάσταση**, περιλαμβάνονται τα στοιχεία υγείας του υποψηφίου, εμφάνισης, τρόπων έκφρασης, γενική εμφάνιση, κ.τ.λ.

**Ειδικά προσόντα**, δηλαδή εξέταση του είδους της μόρφωσης του, των υποτροφιών, των εξωϋπερησιακών απασχολήσεων του, της ειδίκευσης, της μετεκπαίδευσης, κ.τ.λ.

**Ειδικές δεξιότητες**, εξακρίβωση των ειδικών δεξιοτήτων του, πχ χειρονακτικές δεξιότητες, ικανότητα στις αριθμητικές πράξεις, κ.τ.λ. ]

**Ενδιαφέροντα**, δηλαδή εξέταση των τάσεων και των εφέσεων του υποψηφίου, πχ κοινωνική δραστηριότητα, αθλητισμός, καλλιτεχνικές ροπές, κ.λ.π. ;

**Ψυχολογικές διαθέσεις**, εδώ περιλαμβάνεται η εξέταση της ψυχολογικής κατάστασης του υποψηφίου, ικανότητα αποδοχής από άλλους, σταθερότητα γνώμης, αυτοπεποίθηση, ιδέες και θέσεις, κλπ.

**Περιβάλλον**, περιλαμβάνει το οικογενειακό καθώς και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και την επίδραση που έχει στον χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του υποψηφίου.

**Γενικά**, ερωτάται ότι δεν αναφέρεται στα πιο πάνω στοιχεία και θεωρείται σημαντικό

#### **2.7.6.5. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Στην πράξη χρησιμοποιούνται πολλές τεχνικές κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης οι οποίες προσαρμόζονται ανάλογα με τους υποψηφίους. Οπωσδήποτε κάθε εξεταστής έχει το δικό του προσωπικό ύφος, δεν πρέπει όμως να λησμονείται ότι για την σωστή διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτείται εμπειρία, γνώσεις και ταλέντο. Πέραν τούτου όμως, οι ακόλουθες τεχνικές βοηθούν τους σκοπούς των συνεντεύξεων κατά την επιλογή προσωπικού.

1. Εξήγηση στον υποψήφιο των καθηκόντων, των ευθυνών, των δυσκολιών της εργασίας και των προοπτικών προαγωγής
2. Ενθάρρυνση του υποψηφίου να υποβάλλει και αυτός ερωτήσεις και αποφυγή ερωτήσεων που έχουν σαν απαντήσεις το ναι ή το όχι.
3. Αποφυγή διακοπών του υποψηφίου. Οι ερωτήσεις πρέπει να υποβάλλονται μόνο όταν ο υποψήφιος τελειώσει την ομιλία του.
4. Χρησιμοποίηση γλώσσας με την οποία είναι εξοικειωμένος ο υποψήφιος.



5. Παραχώρηση χρόνου στον υποψήφιο και αποφυγή επαναλήψεως από τον εξεταστή αυτών που λέει ο υποψήφιος καθώς και αποφυγή διορθώσεων του υποψηφίου.
6. Διατήρηση της συνέντευξης σε κλίμα ευφορίας με τάση για ποικιλία στις ερωτήσεις Έτσι ο εξεταστής αποκομίζει τις αναγκαίες πληροφορίες προκειμένου να διαμορφώσει αντικειμενική και ασφαλή αντίληψη για την ποιότητα του υποψηφίου, διασφαλίζοντας έτσι και αυτόν αλλά και την επιχείρηση.

#### **2.7.6.6. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Η επιτυχία της συνέντευξης δεν εξαρτάται μόνο από την επιτυχία της διεξαγωγής, της διαδικασίας της συνέντευξης. Οι φάσεις που μπορούμε να διακρίνουμε στην διαδικασία είναι οι εξής:

**Προετοιμασία της συνέντευξης.** Περιλαμβάνει τη συλλογή απαραίτητων πληροφοριών, που αφορούν την εξέταση των ατομικών στοιχείων του υποψηφίου, τον καθορισμό της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης και τέλος του καθορισμό και τη διαμόρφωση του χώρου όπου θα διεξαχθεί η συνέντευξη.

**Διενέργεια της συνέντευξης:** Είναι ο κορμός της συνέντευξης. Κατά τη διάρκεια της, βασική μέριμνα του εξετάζοντα πρέπει να είναι ο υποψήφιος, Για αυτό οι ερωτήσεις και ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνονται πρέπει να βοηθούν τον εξεταζόμενο να αισθάνεται άνετα, να εξωτερικεύει τις ιδέες του και να δώσει πληροφορίες για τον εαυτό του. Επίσης, στη διάρκεια αυτής της φάσης ο εξετάζων παρατηρεί και σημειώνει τις εκδηλώσεις και γενικά την εξωτερική συμπεριφορά του εξεταζόμενου.

**Εξαγωγή συμπερασμάτων και αξιολόγηση:** Για την εξαγωγή του συμπεράσματος ο εξετάζων πρέπει να έχει πλήρη εικόνα του εξεταζόμενου, να θυμάται όλα τα σχετικά στοιχεία και τις αντιδράσεις του και να καταλήγει στην αξιολόγηση του, με βάση το γενικό επίπεδο μόρφωσης, το πνευματικό επίπεδο της κοινωνικές του σχέσεις, τα ειδικά του προσόντα, την ικανότητα προσαρμογής του, κ.τ.λ.

Κίνδυνοι δημιουργούνται κατά τη συνέντευξη από την ενδεχόμενη προκατάληψη του ή των εξεταστών απέναντι στον υποψήφιο ή από την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών. Παράλληλα, υπάρχει πρόβλημα για τη σκοπιμότητα της πρόκρισης των ελεύθερων συνεντεύξεων ή των συνεντεύξεων βάσει εντύπου

υποδείγματος που περιορίζει την κρίση των εξεταστών. Η εφαρμογή των συνεντεύξεων είναι σκόπιμη για την ελληνική πραγματικότητα, γιατί όχι μόνο μπορεί να περιορίσει τους εξεταστές από τυχόν διαθέσιμες υποκειμενικότητες και πρόκριση υποψηφίων της αρεσκείας τους, αλλά και να καλύψει την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών.

Ειδικότερα στο χώρο της ελληνικής διοίκησης, η εισαγωγή της μεθόδου των συνεντεύξεων δεν έχει πάρει ακόμα καθολική μορφή. Η εφαρμογή βασικά γίνεται με την μέθοδο των γραπτών εξετάσεων, που δεν εξασφαλίζει τη σωστή επιλογή για τις συγκεκριμένες θέσεις, αλλά στηρίζεται στη διάγνωση ορισμένων τοπικών γνώσεων, χωρίς να ερευνώνται η προσωπικότητα και οι ειδικές γνώσεις των υποψηφίων, που σε τελευταία ανάλυση είναι αυτά που προσδιορίζουν συνήθως την επιτυχία ή όχι στην εκτέλεση των καθηκόντων και η δυνατότητα ένταξης τους στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος δεν πρέπει να λησμονείται, κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων, η βασική αρχή που διέπει τη διεξαγωγή τους: Η δημιουργία ανθρώπινου περιβάλλοντος που θα επιτρέπει στον εξεταζόμενο να μιλήσει ελεύθερα και αβίαστα, χωρίς να νιώθει ότι εξετάζεται, αλλά ότι συζητεί με κάποιον που θέλει να τον βοηθήσει.

#### **2.7.6.7. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

Επειδή η επιτυχία μιας συνέντευξης εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διεξάγει, είναι δυνατό να επέλθει σφάλμα εκτίμηση και να οδηγηθούμε σε εντελώς εσφαλμένα συμπεράσματα. Για αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητούν με τον ίδιο υποψήφιο ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια συμφωνία όλων των εξεταζόμενων για να έχουμε μια αντικειμενική εικόνα του υποψηφίου.

Όσον αφορά την εγκυρότητα, μπορούμε να πούμε ότι μια συνέντευξη είναι έγκυρη σαν εργαλείο επιλογής, αν αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορέσει και προβλέψει με ακρίβεια την απόδοση του υποψηφίου στην εργασία, πράγμα πολύ σπάνιο και το οποίο θα φανεί αφού προσληφθεί ο υποψήφιος.

Πάντως γενικά, η συνέντευξη δεν φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τα tests που η αξιοπιστία τους είναι ήδη λίγο χαμηλή. Επίσης, είναι σκόπιμο να εφαρμόσουμε

στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

#### **2.7.6.8. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

Παρά την ευρεία χρήση της συνέντευξης σαν μέσο επιλογής προσωπικού, έχει δεχθεί έντονη κριτική, και αυτό γιατί υπάρχουν μερικοί παράγοντες, όπως η τάση να πάρει κάποιος πρόωρες αποφάσεις από την αρχή ακόμα της συνέντευξης ή να αφήσει να επηρεάσουν τη γνώμη του δυσμενή στοιχεία που έχει για τον υποψήφιο, κ.ά.

##### ***Πρόωρες Αποφάσεις***

Όπως πιστεύεται, οι περισσότεροι από αυτούς που κάνουν την συνέντευξη αποφασίζουν από τα πρώτα λεπτά αν θα δεχτούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο. Σε αυτές τις περιπτώσεις η συνέντευξη σπάνια αλλάζει την εικόνα που έχει δημιουργήσει ο εξετάζων από την αίτηση του υποψηφίου ή τα υπόλοιπα δικαιολογητικά του, έτσι συνήθως φαίνονται πιο έντονα τα δυσμενή στοιχεία του υποψηφίου από τα ευνοϊκά.

Κρίνοντας τους ανθρώπους, ίσως όλοι μας, στην αρχή τουλάχιστον, έχουμε την τάση να σχηματίζουμε εντύπωση με βάση κάποιο κυρίαρχο χαρακτηριστικό του ατόμου, το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, αλλά αυτά τα συμπεράσματα δεν είναι κατα ανάγκη σωστά. Γι' αυτό η αξιολόγηση με βάση κάθε ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά, τα οποία δίνονται σαν οδηγός σ' αυτόν που διεξάγει τη συνέντευξη, οδηγεί σε οριστικές και αποφασιστικές ενδείξεις για τον υποψήφιο, δηλαδή σε δικαιότερη κρίση.

Για αυτό στη σωστή διενέργεια την συνέντευξης τίθεται σαν προϋπόθεση, από πλευράς του εξετάζοντα, η καλή ακρόαση. Η καλή ακρόαση είναι μέρος της συνέντευξης και για αυτό είναι απαραίτητο ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για τους υποψηφίους και μεγάλη υπομονή. Η καλή ακρόαση δείχνει σεβασμό προς τον άλλο και τις γνώσεις του, κάτι που επιπλέον κολακεύει τον υποψήφιο. Ορισμένα τεχνάσματα ενθαρρύνουν το άλλο πρόσωπο να μιλήσει, όπως πχ μια ερωτηματική ανύψωση των βλεφάρων. Ωστόσο είναι δύσκολο να κάνουμε τον υποψήφιο να αισθάνεται πώς είναι δεκτός χωρίς στην πράξη

να συμφωνούμε μαζί του ή να επιδοκιμάζουμε αυτό που λέει. Έτσι μόνο μπορούμε να έχουμε πλήρη έκφραση των στοιχείων που μας είναι αναγκαία για μια δίκαιη εκτίμηση.

### **Δυσμενής πληροφορίες που υπερισχύουν**

Όπως αναφερθήκαμε προηγουμένως υπάρχουν αυτοί που στη συνέντευξη τείνουν να παίρνουν τις αποφάσεις τους στη διάρκεια των πρώτων λεπτών της συνέντευξης. Αν αυτό συνδυαστεί με την επιρροή που έχουν οι δυσμενείς πληροφορίες, καταλαβαίνουμε πόσο δύσκολο είναι η αρχικά αρνητική εντύπωση να αλλάξει στη συνέχεια.

Εξ' άλλου πρέπει να σημειωθεί πώς υπάρχει και άλλος κίνδυνος. Το γεγονός δηλαδή ότι ο άνθρωπος δεν είναι ένα εντελώς λογικό ον, γιατί το συναίσθημα, η προκατάληψη και η υποκειμενικότητα δεν μπορούν να εξαφανιστούν κι έτσι μερικοί εξετάζοντες, υποσυνείδητα συμπεραίνουν πως μόνο εκείνοι που έχουν ενδιαφέροντα και ιδανικά σαν τα δικά τους, είναι καλοί άνθρωποι και το αντίθετο, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις, οργανισμοί και υπηρεσίες ενδιαφέρονται για ανθρώπους με ξεχωριστή προσωπικότητα.

### **Γνώσεις για την εργασία**

Αυτοί που διενεργούν τη συνέντευξη πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με δυο βασικά στοιχεία τα οποία τους προμηθεύει η διοίκηση προσωπικού:

**α) Την περιγραφή της εργασίας**, που θα τους παρέχει πληροφορίες για τις συνθήκες της εργασίας και τα καθήκοντα του εργαζόμενου,

**β) Τον προσδιορισμό εργασίας**, όπου θα περιγράφονται τα προσόντα τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την εργασία. Γιατί όπως γνωρίζουμε από σχετικές μελέτες τα στελέχη που κάνουν συνεντεύξεις και έχουν πλήρη γνώση της εργασίας δίνουν περισσότερο αξιόπιστες και έγκυρες συνεντεύξεις.

### **Η πίεση για να προλάβει**

Η χρησιμότητα των συνεντεύξεων υπονομεύεται επίσης, όταν αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη βρίσκεται, για διάφορους λόγους, υπό την πίεση της γρήγορης πρόσληψης. Έτσι ξέρουμε ότι, εξετάζοντας οι οποίοι διεξήγαγαν συνέντευξη υπό την πίεση της πρόσληψης βαθμολόγησαν υψηλότερα υποψήφιους οι οποίοι δεν είχαν τα ανάλογα προσόντα για να λάβουν αυτή την βαθμολογία.

### **Πρότυπα Σύγκρισης**

Ένα άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη χρησιμότητα της συνέντευξης είναι τα πρότυπα σύγκρισης, δηλαδή η σειρά με την οποία διεξάγεται η συνέντευξη. Π.χ. αν μερικοί από τους υποψηφίους που θα εξεταστούν πρώτοι δεν διαθέτουν τα προσόντα και την προσωπικότητα που είναι απαραίτητα για τη θέση και στη συνέχεια εξεταστεί κάποιος "μέτριος" υποψήφιος, αυτός θα βαθμολογηθεί πολύ πιο ευνοϊκά απ' ό,τι στην περίπτωση που πριν ή μετά από αυτόν θα εξετάζονταν υποψήφιοι με περισσότερα στοιχεία. Αυτό είναι ένα σημαντικό πρόβλημα, γιατί στις περισσότερες συνεντεύξεις συμβαίνει το "αντίθετο αποτέλεσμα", δηλ. Να κατέχει μεγαλύτερο ποσοστό από το αποτέλεσμα που βασίζεται στις πραγματικές δυνατότητες του υποψηφίου. Επίσης συχνά αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει ένα ιδανικό στερεότυπο του τέλειου υποψηφίου και σπάνια παρεκκλίνει από αυτό.

### **Διάφορα Χαρακτηριστικά στοιχεία των υποψηφίων**

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων όπως ο τρόπος συμπεριφοράς, η προσωπική εμφάνιση, η έκφραση του προσώπου, ο ενθουσιασμός για την εργασία, η ελκυστικότητα του ατόμου, κ.ά., είναι μερικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις εκτιμήσεις αυτών που κάνουν τη συνέντευξη. Επίσης με τη συνέντευξη μερικά χαρακτηριστικά μετριούνται πιο εύκολα από ό,τι με άλλες τεχνικές. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ευφυΐα, η ικανότητα για προσωπικές σχέσεις του υποψηφίου και η υποκίνηση τους για εργασία.

### **2.7.6.9. ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Υπάρχουν δύο είδη συνεντεύξεων οι δομημένες και οι μη δομημένες συνεντεύξεις.

Η διεξαγωγή της συνεντεύξεως μπορεί να γίνει ελεύθερα κατά τη διακριτική ευχέρεια του εξετάζοντα ή τα ερωτήματα ή το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διεξαχθεί η συνέντευξη να διατυπώνονται σε ειδικά έντυπα. Ένα παρόμοιο έντυπο μπορεί να υπάρχει και για την καταγραφή και τη διατύπωση των συμπερασμάτων της συνέντευξης.

Η διεξαγωγή της συνέντευξης με έντυπο και η διατύπωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης έχει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία κάνουν τη μέθοδο αυτή περισσότερο εφαρμόσιμη για την Ελλάδα, όπου δεν υπάρχουν πολλοί ειδικευμένοι εξεταστές, οι

οποίοι να μπορούν να διεξάγουν την ελεύθερη συνέντευξη, η οποία προϋποθέτει πείρα και ικανότητα σε αυτό το αντικείμενο.

Ειδικότερα, με το έντυπο έχουμε οικονομία χρόνων, ομοιόμορφη διεξαγωγή (όταν πρόκειται για πολλούς υποψηφίους), μειώνεται στο ελάχιστο το ενδεχόμενο προκαταλήψεων για κάποιο εξεταζόμενο και παροχή ακριβέστερων πληροφοριών.

Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα, με βασικότερο το γεγονός ότι περιορίζει την εξέταση σε συγκεκριμένες πληροφορίες. Ακόμα με τις καθορισμένες ερωτήσεις η συζήτηση κινδυνεύει να χάσει την άμεση επαφή εξεταστή και εξεταζόμενου και να εξελιχθεί σε ανάκριση. Για να εξαλειφθούν αυτά τα μειονεκτήματα καλό είναι να περιοριστεί το είδος των ερωτήσεων σε ερωτήσεις πλαίσια, μέσα στις οποίες θα κινείται αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, χωρίς να είναι εκ των προτέρων διατυπωμένη η ερώτηση για τα ειδικά προσόντα του υποψηφίου. Στην περίπτωση αυτή ο εξεταστής διατυπώνει την ερώτηση κατά τη δική του κρίση.

Ανεξάρτητα όμως από τα πιο πάνω μειονεκτήματα, πιστεύουμε για την Ελληνική πραγματικότητα ότι αυτό το είδος συνέντευξης, θα αποκλείσει τουλάχιστον παρεκκλίσεις από τις βασικές αρχές των συνεντεύξεων, και θα περιορίσει αυθαιρεσίες κατά τη διεξαγωγή τους. Βέβαια υπάρχει περιορισμός του εξεταστή, αυτό όμως το μειονέκτημα δεν μπορεί να ισοσταθμίσει τον κίνδυνο της διεξαγωγής των απόλυτα ελεύθερων συνεντεύξεων.

#### **2.7.6.10. ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΘΑ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι συνεντεύξεις που βασίζονται σε ένα τυποποιημένο οδηγό είναι συνήθως πιο χρήσιμες γιατί καταγράφονται με ακρίβεια και εύκολα ανακαλούνται οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αλλά επίσης μειώνεται και η πιθανότητα να παρθούν πρόωρες αποφάσεις.

Ένας τυποποιημένος οδηγός εξασφαλίζει ότι γίνονται με συνέπεια όλες οι ερωτήσεις. Ακόμη ο τυποποιημένος οδηγός μειώνει τον όγκο των πληροφοριών που αναπτύσσονται σε μια συνέντευξη, σε ένα σταθερό αριθμό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα και που στη συνέχεια μπορεί να βοηθήσει να ελαττωθούν τα

αντίθετα αποτελέσματα, αφού η αξιολόγηση κάθε υποψηφίου γίνεται με τα ίδια πρότυπα, θα πρέπει να αποφασισθεί εκ των προτέρων ποιά σπουδαία θέματα πρόκειται να διερευνηθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, έτσι υπάρχει μικρότερη πιθανότητα μια κακή απάντηση σε μια ή δύο ερωτήσεις να υπερισχύσει των ευνοϊκών απαντήσεων σε άλλες ερωτήσεις πράγμα πολύ εύκολο να συμβεί στις μη δομημένες συνεντεύξεις.

Επίσης τα στελέχη που διεξάγουν τη συνέντευξη, θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις απαιτήσεις της εργασίας με πληροφορίες που τους παρέχουν οι λεπτομερείς περιγραφές εργασίας. Αυτό θα τους βοηθήσει να αποφύγουν να δώσουν πάρα πολύ βάρος σε άσχετες πληροφορίες. Όλα αυτά συμβάλλουν θετικά στην αξιοπιστία των αποφάσεων επιλογής.

Ακόμα, τα στελέχη αυτά θα πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένα για να αποφύγουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών για να διενεργούν συνεντεύξεις και οι μορφές τυποποιημένων συνεντεύξεων, είναι καθήκοντα που εκπληρώνονται καλύτερα από τον υπεύθυνο προσωπικού, ο οποίος επίσης πρέπει να συνεργαστεί στενά με τον επόπτη για να αναπτυχθεί μια σαφής εικόνα των ερωτήσεων που θα πρέπει να γίνουν υποχρεωτικά για τη μελλοντική εργασία. Επίσης η εμπειρία στις συνεντεύξεις σε συνδυασμό με την εκπαίδευση δίνουν πολύ θετικά αποτελέσματα. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων μερικά χαρακτηριστικά αξιολογούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια από ότι άλλα. Αυτά είναι η ευφυΐα, η ικανότητα προσωπικών σχέσεων και ιδιαίτερα η υποκίνηση για εργασία. Ένα στέλεχος που ενεργεί συνεντεύξεις θα πρέπει να θυμάται ότι τα χαρακτηριστικά που είναι γενικά άσχετα με την απόδοση της εργασίας, τέτοια όπως η ελκυστικότητα του υποψηφίου, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που εκτιμάται ο υποψήφιος.

Δεν πρέπει να ξεχνούν ακόμα ότι η συνέντευξη γίνεται συνήθως για να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικές, με τον υποψήφιο και επομένως είναι ουσιαστικό ότι αυτός που πρέπει να μιλάει πιο πολύ είναι ο υποψήφιος και όχι αυτός που κάνει τη συνέντευξη. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους. Ένας είναι η χρησιμοποίηση ενός οδηγού τυποποιημένης συνέντευξης που βοηθάει το στέλεχος να προσεγγίσει όλα τα θέματα αλλά και τον υποψήφιο να μη φλυαρεί. Άλλος τρόπος είναι ότι τα στελέχη θα πρέπει να

κάνουν τον υποψήφιο να αισθάνεται άνετα πριν ακόμα αρχίσει η συνέντευξη, ίσως με κάποια γενικά σχόλια για την οργάνωση και την εργασία.

Είδαμε ότι αυτοί που κάνουν συνεντεύξεις συχνά παίρνουν απόφαση αποδοχής ή απόρριψης της συνέντευξης και ότι η συζήτηση που ακολουθεί πολύ λίγο βοηθά στο να αλλάξει η απόφαση τους. Κάποιοι όμως παράγοντες βοηθούν στο να μη παίρνονται βιαστικές αποφάσεις.

Πρώτον, ο εξεταστής, μέσα από την εκπαίδευση του, πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει η τάση των πρόωρων αποφάσεων κι έτσι να το αποφεύγει. Επίσης η παροχή περισσότερου χρόνου σε μια συνέντευξη, περιορίζει την πιθανότητα το στέλεχος να πάρει μια γρήγορη απόφαση. Ακόμα, η ποιότητα του υποψηφίου επηρεάζει το πόσο χρόνο θα πάρει το στέλεχος να πάρει μια απόφαση, συνήθως οι πιο γρήγορες αποφάσεις παίρνονται για τους χειρότερους.

Όμως, θα πρέπει να προσεχτεί και η τάση που έχουν τα στελέχη να δίνουν έμφαση στις δυσμενείς πληροφορίες, θα πρέπει λοιπόν να κάνουν ότι μπορούν για να βρουν θετικά χαρακτηριστικά και να μην δώσουν βάρος στα αρνητικά. Τέλος, τα στελέχη που κάνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι και οι υποψήφιοι διαμορφώνουν μια γενική εντύπωση για το πόσο καλός ή όχι είναι αυτός που κάνει τη συνέντευξη και αυτό στη συνέχεια επηρεάζει την απόφαση τους να προσχωρήσουν ή όχι στην οργάνωση.

#### **2.7.7. ΈΡΕΥΝΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ**

Συχνά παραμελείται η έρευνα για το παρελθόν του υποψηφίου γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο αφού οι προηγούμενοι εργοδότες, οι διευθυντές σχολείων, κλπ., συχνά μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψηφίου στο μέλλον, όπως διαπιστώνεται από την έρευνα του παρελθόντος. Τέσσερις είναι οι πηγές για αυτό: α) οι υπεύθυνοι των σχολείων, β) οι προηγούμενοι εργοδότες, γ) συστάσεις για τον χαρακτήρα που παρουσιάζει ο υποψήφιος και δ) άλλες πηγές, όπως γείτονες, αστυνομία, κλπ. Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα άτομα που υποδεικνύει ο υποψήφιος για συστάσεις συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Εξάλλου πολύτιμες είναι οι πληροφορίες που παρέχονται από προηγούμενους εργοδότες, οι οποίοι κατά κάποιο τρόπο επιβεβαιώνουν αυτά που ισχυρίζεται ο υποψήφιος σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κλπ. Το ίδιο



μπορεί να λεχθεί και για τις σχολικές επιδόσεις. Στις περιπτώσεις αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης των πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου ή τουλάχιστον η τηλεφωνική επικοινωνία, γιατί αν κληθούν να δώσουν τη γνώμη τους γραπτώς, σπάνια είναι ειλικρινείς. Όμως, όχι σπάνια παρεμβαίνει και η προκατάληψη, γι αυτό χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση.

### **2.7.8. ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

Η ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στην διαδικασία επιλογής και γίνεται για τέσσερις σκοπούς:

- α) Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο εξετάζονται.
- β) Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
- γ) Να εμποδίσει την πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια.
- δ) Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξ αιτίας κάποιας σωματικής βλάβης πρέπει να αναλάβουν ειδικά καθήκοντα, για να μην επιβαρύνουν πιο πολύ την υγεία τους.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από τον γιατρό της επιχείρησης, που αν υπάρχει ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού, αν δεν υπάρχει η ενέργεια αυτή γίνεται με άλλους τρόπους. Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης πρέπει να έχει κανείς υπόψη του τα ακόλουθα: α) Απαιτείται ιστορικό υγείας του υποψηφίου, β) Γίνονται μετρήσεις π.χ. για το ύψος, βάρος, κλπ., γ) Γενική εξέταση ή εξέταση των αισθήσεων και ιδιαίτερα όρασης και ακοής, δ) Εξέταση θώρακος (ακτινογραφία), ε) Εξέταση πίεσης, καρδιάς, αίματος, κλπ., στ) Νευρολογική εξέταση.

### **2.7.9. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Μετά την ολοκλήρωση των προηγούμενων σταδίων επιλογής ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής.

Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανωτικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές δίνεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους, όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίνοντας περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν, κλπ. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο τόσο για την εκπαίδευση τους, όσο και για την εργασία στην νέα του θέση.

Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντα και επίσης το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής. Σε περιπτώσεις απόφασης, συνηθίζεται από πολλούς υπεύθυνους, να λένε στον υποψήφιο "Ίσως κάποτε σας προσλάβουμε" ή "θα κρατήσουμε υπόψη μας την αίτηση σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε". Όμως δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να κρατιέται δηλαδή ο υποψήφιος με αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει σε λίγο καιρό, επιβάλλεται η σχετική πληροφόρηση. Αλλά μένει σε εκκρεμότητα, και για την περίπτωση αυτή υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας που μπορούν "να σώσουν το εγώ του υποψηφίου αλλά και την καλή εικόνα ή το γόητρο της επιχείρησης.

Η μεγάλη δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός, ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Εδώ πραγματικά είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα από μέρους του στελέχους, δηλαδή διπλωματικότητα, παρόλο που είναι καλύτερα να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας ή λίγοι από τον αριθμό των καλών υποψηφίων. Δηλαδή ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει μόνο στον άριστο να προσληφθεί.

#### **2.7.10. ΕΥΘΗΝΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος

στο δυναμικό της επιχείρησης, αλλά και γιατί αυτά είναι επίσης που θα κάνουν την τελική επιλογή, οπότε ή θα δεχθούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο που τους στάλθηκε από την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε όλη η προετοιμασία. Και αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών και όχι κοινών εργατών, η πρόσληψη των οποίων μπορεί να γίνεται μόνο από το γραφείο προσωπικού.

# Κεφάλαιο Τρίτο

## Αξιολόγηση Απόδοσης

### Εργαζομένων

### 3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρόλο που η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτέλεσε αντικείμενο ενδιαφέροντος των οργανωτικών ψυχολόγων μόνο κατά τα τελευταία 70 χρόνια, η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται εδώ και αιώνες. Ένας Κινέζος φιλόσοφος του 3<sup>ου</sup> αιώνα μ.Χ., ο Sin Yu κατηγόρησε τους αξιολογητές που δούλευαν για τη Δυναστεία των Wei, επειδή αξιολογούσαν σπάνια τους εργαζόμενους σύμφωνα με την αξία τους και τα πραγματικά τους προσόντα αλλά μοναδικό τους κριτήριο ήταν οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες. Στους Δυτικούς πολιτισμούς, η φιλοσοφία της αμοιβής σε σχέση με την απόδοση χρονολογείται στα χρόνια του Προτεσταντικού Ανασχηματισμού του 16<sup>ου</sup> και 17<sup>ου</sup> αιώνα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η αξιολόγηση της σκληρής δουλειάς γινόταν σύμφωνα με την οικονομική επιτυχία που έφερνε και τη θεωρούσαν σαν αυτοθυσία στην υπηρεσία του Θεού. Γι' αυτό το λόγο, θεωρούσαν την οικονομική επιτυχία σαν προθυμία να υπηρετήσουν το Θεό. Το ενδιαφέρον για τα κριτήρια απόδοσης και τις προκαταλήψεις της αξιολόγησης ανέκυψε το 1640. Το απογευματινό Ταχυδρομείο του Δουβλίνου δημοσίευσε ένα άρθρο, εκείνο το χρόνο, που έκρινε τη διαδικασία αξιολόγησης κατά την οποία οι νομοθέτες έδωσαν βάση στα ατομικά χαρακτηριστικά και όχι στην απόδοση.

Η πρώτη βιομηχανική εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στην Ευρώπη, πιστεύεται ότι έγινε στις αρχές του 1800. Στη βαμβακουργία του, που βρίσκονται στη New Lanark της Σκωτίας, ο Robert Owens χρησιμοποιεί ξύλινους κύβους διαφορετικών χρωμάτων για να υποδηλώσει τα διαφορετικά επίπεδα αξίας των εργαζομένων. Όταν άλλαζε η απόδοση ενός εργαζόμενου, άλλαζαν και οι κύβοι που ήταν κρεμασμένοι στο σταθμό εργασίας. Στις Η.Π.Α., η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης άρχισε, πιθανόν, το 1813. Ο στρατηγός Lewis Cass υπέβαλλε στο αμερικανικό Τμήμα Στρατού μια αξιολόγηση των ανδρών του χρησιμοποιώντας όρους όπως «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης από όλους». Οι εκτιμήσεις της αξίας ή της αποτελεσματικότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες της Αμερικής έλαβαν χώρα τουλάχιστον από το 1890 .

Η αλλαγή του όρου «η φιλοσοφία της αμοιβής για την απόδοση» σε «επίσημη οργανωτική πολιτική και ενός συστηματικού συστήματος αξιολόγησης» είναι ένα πιο

πρόσφατο φαινόμενο. Η Βιομηχανική Επανάσταση ήταν αυτή που έδωσε την ώθηση για την ανάπτυξη της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης. Στις Η.Π.Α., ο Taylor (1911) πιστεύει ότι ο πιο αντικειμενικός στόχος του εργατικού δυναμικού αλλά και της διοίκησης πρέπει να είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη κάθε εργαζομένου στον οργανισμό έτσι ώστε αυτός να επιτύχει (με γρήγορο ρυθμό και μέγιστη αποτελεσματικότητα) το υψηλότερο επίπεδο εργασίας που επιτρέπουν οι φυσικές ικανότητες του. Στη Γαλλία, ο Henry Fayol περιέγραψε τα καθήκοντα ενός στελέχους ως εξής: οργάνωση της εργασίας, διοίκηση των εργαζομένων και συντονισμός της απόδοσης. Και οι δύο βιομηχανικοί επιστήμονες υποστήριξαν τη χρησιμότητα των μελετών που σχετίζονται με τον χρόνο και την κίνηση για να καθορίσουν έναν άριστο σχεδιασμό εργασίας και αμοιβών βασιζόμενες στην άμεση.

Η επιστημονική μελέτη της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να εντοπισθεί στο έργο οργανωτικών ψυχολόγων, στο Πανεπιστήμιο Carnegie-Mellon των Η.Π.Α. Οι ερευνητές αυτοί ανέπτυξαν μία μέθοδο αξιολόγησης, γνωστή ως «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό» βασισμένη σε χαρακτηριστικά ψυχολογίας που θα τους βοηθούσε στην επιλογή ενός πωλητή. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιήθηκε στον αμερικανικό στρατό κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου στους αξιωματικούς. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, κάθε άτομο συγκρίνεται με όλα τα άτομα της ομάδας εργασίας για να προέλθει μια αριθμητική εκτίμηση της ικανότητας. Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι χρησιμοποιεί ένα γενικό «υποκειμενικό» κριτήριο για τους αξιωματικούς. Για έναν εκτιμητή, το κριτήριο μπορεί να είναι η ικανότητα ηγεσίας και για έναν άλλο οι πωλήσεις. Αν και δεν χρησιμοποιείται συχνά σήμερα, η «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό» έδωσε την ώθηση για κανονιστικές διαδικασίες αξιολόγησης, όπως η Κατάταξη, η Σύγκριση κατά Ζεύγη και η μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής. Σχεδιασμένη να ξεπεράσει τους περιορισμούς της μεθόδου «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό», η γραφική κλίμακα αξιολόγησης έγινε δημοφιλής στις αρχές του 1930. Η μέθοδος αυτή αντί να βασίζεται σε αναφορικές συγκρίσεις μεταξύ των ατόμων, απαιτεί απόλυτη κρίση των προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία εμφανίζονται να συνδέονται με τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση. Οι κρίσεις καταγράφονται σε αριθμητικές κλίμακες

αξιολόγησης. Το 1940 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, οι ειδικοί δημιούργησαν κρίσιμα γεγονότα αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής απόδοσης της εργασίας.

Στη συνέχεια, στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η έμφαση που δινόταν στην αξιολόγηση της απόδοσης μετατοπίστηκε στην παραγωγικότητα του οργανισμού και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η Διοίκηση δια Στόχων (Management By Objectives MBO) προέκυψε σαν μια ολοκληρωμένη συστηματική διαδικασία για να ευθυγραμμίσει τους στόχους των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης. Η απόδοση αξιολογείται από την άποψη της παραγωγής και των αποτελεσμάτων παρά από τη συμπεριφορά. Η πρώτη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου αξιολόγησης της απόδοσης έγινε περίπου την ίδια περίοδο. Ο Robert Werry (1957), παίρνοντας σαν βάση μια σειρά σχεδίων για τον αμερικανικό στρατό, χρησιμοποίησε τη θεωρία της αξιοπιστίας για να αναπτύξει ένα μαθηματικό μοντέλο της διαδικασίας της αξιολόγησης. Ένας αριθμός μοναδικών αλλά δοκιμασμένων θεωρημάτων σχετικά με τις προκαταλήψεις της αξιολόγησης γεννήθηκε, ο οποίος περιλαμβάνει τη διαδικασία της εκτίμησης και την υποκίνηση του εκτιμητή. Τα πορίσματα της θεωρίας του Werry για την αξιολόγηση συγκεντρώθηκαν στα φυσικά χαρακτηριστικά της κλίμακας εκτίμησης, δηλαδή στην αξιοπιστία των εκτιμήσεων, στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο γίνεται η εκτίμηση, στον αριθμό και στο είδος των αξιολογητών, καθώς και στις μεθόδους που θα ελέγχουν τις προκαταλήψεις της αξιολόγησης. Δυστυχώς, το έργο του Werry ήταν θαμμένο σε αδημοσίευτες τεχνικές αναφορές που δεν βρέθηκαν στην προσοχή των ερευνητών πριν από το 1980. Όμως, προώθησε τους ερευνητές να ψάξουν νέα μέσα αξιολόγησης που κατά την εφαρμογή τους, να δίνουν λύση στο δίλημμα της ακρίβειας. Έως το 1980, η προσοχή των ερευνών μετατοπίστηκε προς τις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και το πολιτικό-κοινωνικό περιεχόμενο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση της απόδοσης. Μία δεκαετία αργότερα, το 80%-90% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α και το Η.Β χρησιμοποιούσε κάποια μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης,

Δεδομένου ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης αγγίζουν τις πιο συναισθηματικές δραστηριότητες στην επιχειρησιακή ζωή, αυτές οι διαδικασίες οδηγούν συχνά στη σύγκρουση μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων. Είναι η πλέον αμφισβητημένη και συγχρόνως η λιγότερο δημοφιλής λειτουργία, της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, μεταξύ αυτών οι οποίοι εμπλέκονται. Αρκετές δεκαετίες πριν ο McGregor (1957) ανέφερε ότι ο βασικός λόγος που η αξιολόγηση δεν απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα ήταν ότι τα στελέχη δυσφορούσαν επειδή έπρεπε να κρίνουν την αξία των εργαζομένων ως «αλάνθαστοι κρητές». Ο Levinson (1970) πιστεύει ότι τα στελέχη θεώρησαν την αξιολόγηση ως εχθρική και επιθετική πράξη ενάντια στους υπαλλήλους η οποία οδηγεί στο συναισθήματα της ενοχής. Η ένταση μεταξύ της αξιολόγησης, ως δικαστικής διαδικασίας και ως βοηθητικής διαδικασίας ανάπτυξης, δεν έχει επιλυθεί ποτέ και είναι πιθανόν να συνεχίσει να υφίσταται για αρκετό καιρό ακόμα.

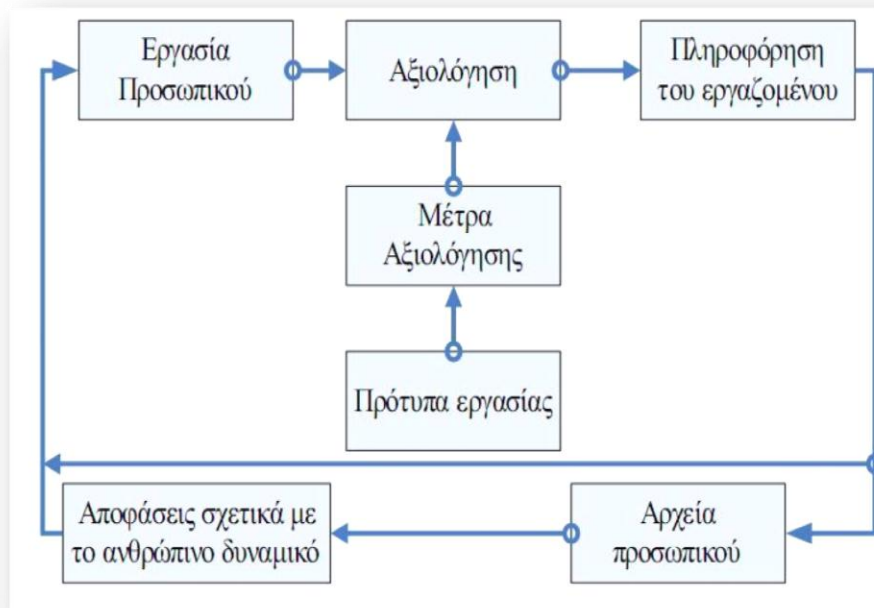
Τα ανώτερα στελέχη γενικότερα δεν φαίνεται να αρέσκονται στην ιδέα του ότι πρέπει να γίνει αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να την εμπιστεύονται και τα στελέχη τα υπεύθυνα για το προσωπικό και τους ανθρώπινους πόρους, ως φρουροί της πολιτικής ανάπτυξης και προόδου της επιχείρησης, πρέπει να επιβλέπουν και να φροντίζουν για την απόδοση των εργαζομένων. Τα στελέχη, έχοντας ως κύριο μέλημα την ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης, στερούνται του χρόνου ο οποίος απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, ενώ οι περισσότεροι αναλώνουν πολύ περισσότερο χρόνο στο να αποκτούν τεχνικές ικανότητες από το να μαθαίνουν να διαχειρίζονται ανθρώπινους πόρους (καθορισμός στόχων απόδοσης, παροχή ανατροφοδότησης, αμοιβές εξαρτημένες από την απόδοση). Παράλληλα, υπάρχουν επιστήμονες οι οποίοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους όπως πικρία, αποθάρρυνση, αίσθημα κατωτερότητας και έλλειψη ενδιαφέροντος για δουλειά για αρκετές εβδομάδες μετά την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων. Συγχρόνως, ο Deming (1988) θεωρεί την έμφαση στην αξιολόγηση, ιδίως όταν μετράται μόνο με οικονομικά μεγέθη, ως μια από τις πέντε «θανατηφόρες ασθένειες» για μια επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να αναγνωρίζουν ότι, η αρνητική αξιολόγηση η οποία συνοδεύεται από



δημιουργική πρόθεση, τους βοηθάει να ξεπεράσουν τις παρούσες δυσκολίες και να βελτιώσουν την απόδοση τους ενώ θα είναι λιγότερο ανήσυχοι σχετικά με την κριτική και είναι πιο πιθανό να τους φανεί αυτή χρήσιμη όταν πιστεύουν ότι πρόθεση των αξιολογητών είναι υποβοηθητική και εποικοδομητική. Ερευνητικές μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους εάν έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν ελεύθερα και να συζητήσουν την απόδοσή τους. Είναι επίσης πιο πιθανό τέτοιοι εργαζόμενοι να είναι πιο ικανοί να πετύχουν τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης. Είναι σημαντικό οι αξιολογητές (συνήθως οι προϊστάμενοι των εργαζομένων) να είναι καλά πληροφορημένοι και αξιόπιστοι. Θα πρέπει να αισθάνονται εξοικειωμένοι με τις τεχνικές που εφαρμόζουν και καλά πληροφορημένοι σχετικά με την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος. Αν αυτές οι συνθήκες ικανοποιούνται είναι πιθανότερο ο αξιολογούμενος να εκλάβει τη διαδικασία αξιολόγησης ως σωστή και δίκαιη. Επίσης θα διατυπώσει λιγότερες επιφυλάξεις για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και μεγαλύτερη διάθεση για αλλαγή. Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού γενικά και ειδικότερα αξιολόγηση ηγετικών στελεχών γίνεται χωρίς εξαίρεση σε όλες τις οικονομικές μονάδες άσχετα από το μέγεθος και το βαθμό οργάνωσης τους. Η κρίση, όμως, αυτή ποικίλει από την πολύ άτυπη και πρόχειρη γνώμη, μέχρι την πολύ μελετημένη, τυπική, πολύπλοκη και αυστηρά προκαθορισμένη διαδικασία.

Η αξιολόγηση ακόμα και σήμερα στις όχι πολύ αναπτυγμένες κοινωνίες γίνεται συνήθως χωρίς σύστημα, δηλαδή δεν ακολουθούνται ορισμένοι κανόνες. Αντίθετα, στις αναπτυγμένες χώρες με βιομηχανική παράδοση, αποτελεί πια κοινό τόπο για πολλές επιχειρήσεις, ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν. Γενικότερα, υπάρχει έλλειμμα έρευνας, η οποία να έχει ασχοληθεί με την ενεργό εφαρμογή των σχεδίων αξιολόγησης και η πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης μπορεί να προαχθεί μόνο με επιπλέον έρευνα.

### 3.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, η οποία για πολλά χρόνια απασχόλησε τους ακαδημαϊκούς ερευνητές αλλά και τους διευθυντές των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του

ανθρώπινου δυναμικού. Τι είναι όμως η απόδοση; Είναι πολύ σημαντικό να καθοριστεί το τι είναι απόδοση γιατί διαφορετικά δεν μπορεί ούτε να μετρηθεί ούτε να διοικηθεί. Κατά τους Bates και Holton (1995) η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή, η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων. Υπάρχουν όμως διαφορετικές απόψεις για το τι είναι η απόδοση. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1999) απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο Kane (1996) σχολιάζει ότι είναι κάτι που ο άνθρωπος αφήνει πίσω και το οποίο υπάρχει εκτός από το σκοπό. Οι Bemadiu (1995) θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει την στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής. Ο Cambell (1990) πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού καθορίζεται με πολλούς τρόπους από διάφορους επιστήμονες. Έτσι οι De Vries (1986), Field και Holley (1982) θεωρούν ότι

είναι ένα επίσημο, δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των σχετιζόμενων με την εργασία, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων με στόχο να αξιολογήσει την παραγωγικότητα και να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε ο ίδιος, η επιχείρηση και η κοινωνία να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. 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 ομάδος (Φαναριώτης, 1990). Γενικότερα παρουσιάζεται ως διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία θα βοηθήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ανάλογη κατανομή των πόρων. Κατά τους Brarton και Gold (2003), ως αξιολόγηση καθορίζεται η διαδικασία η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του ατόμου, ενώ σύμφωνα με τους Byars και Rue (2003) είναι ο βαθμός εκπλήρωσης των έργων που πρέπει να καλύψει ένας εργαζόμενος. Οι Mathis και Jackson (2000) πιστεύουν ότι η διαδικασία της αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί την εργασία του ο εργαζόμενος σε σύγκριση με κάποια σταθερά μέτρα και η στην συνέχεια γνωστοποίηση αυτών των πληροφοριών αποτελούν τη διαδικασία της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης εμπλέκει την εκτίμηση της απόδοσης η οποία βασίζεται στη γνώμη και την κρίση των υφισταμένων, των συνεργατών, των προϊσταμένων, άλλων διευθυντών και συχνά των ίδιων των εργαζομένων. Κατά τον Moody, (1999) είναι ένα επίσημο σύστημα περιοδικής ανασκόπησης και αποτίμησης της ατομικής ή της ομαδικής απόδοσης στην εργασία. Σύμφωνα με τον Randell (Sisson, 1998) η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως μια τυπική διαδικασία για τη συλλογή πληροφοριών από και προς τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης με σκοπό να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί δε μια δομημένη διαδικασία που

αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη, κατά τον Κανελλόπουλο (1991). Αξιολόγηση της επίδοσης ή απόδοσης του εργαζόμενου είναι η διαδικασία κατά την οποία ελέγχουμε το πόσο καλά τα άτομα και οι ομάδες εκτελούν την εργασία τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί ως μια οργανωμένη επίσημη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός κατώτερου στελέχους και ενός επόπτη, που λαμβάνει συνήθως τη μορφή μιας περιοδικής συνέντευξης, στην οποία η απόδοση εργασίας του υφισταμένου εξετάζεται και συζητείται, για τον προσδιορισμό των αδυναμιών και των δυνάμεων καθώς επίσης και των ευκαιριών για τη βελτίωση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Τέλος, ο Κοποbear (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 παραγωγικότητα του μπορεί να βελτιωθεί.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, κατά τον Hansen (2002), πρέπει να αποτελείται από τα τέσσερα επόμενα και αλληλοσχετιζόμενα βήματα:

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

Σύμφωνα με τους Longenecker και Fink (1999), υπάρχουν τέσσερις βασικές και ολοκληρωμένες φάσεις στη διαδικασία της αξιολόγησης οι οποίες απαιτούν διαφορετικές ικανότητες αξιολόγησης από την πλευρά των διευθυντών. Αποτυχία εκ μέρους των διευθυντών να εκτελέσουν σωστά τις αρμοδιότητες τους, σε κάθε φάση, συνεπάγεται την υπονόμηση της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του συστήματος. Αναλυτικά οι φάσεις είναι οι επόμενες:

1. Σχέδιο απόδοσης.
2. Διοίκηση απόδοσης και διαχρονική εκπαίδευση.
3. Γραπτή αξιολόγηση της απόδοσης.
4. Ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους διευθυντές με σκοπό να καθοριστούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται.

Κατά τον Randell (1994), τα βήματα κλειδιά στην αξιολόγηση είναι:

1. Ο καθορισμός του αντικειμένου της εργασίας.
2. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων.
3. Η αξιολόγηση.
4. Η εκτίμηση έναντι των στόχων.

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού είναι κάτι δύσκολο και βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, στην οποία:

1. Το πρώτο βήμα αποτελεί η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis), 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 σημασία 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 ανθρωπίνου δυναμικού γι' αυτό αποτελεί έτοιμη πληροφορία στο βήμα αυτό.
2. Στη συνέχεια, πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου και να σταθμιστούν ανάλογα με τη 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.
3. 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. Πολλοί παράγοντες από το εσωτερικό

και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης επιδρούν στη διαδικασία αξιολόγησης. 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.

### **3.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΣΑΠ)**

Κατά τον Κανελλόπουλο(1979), τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού (ΣΑΠ) είναι:

1. Αντικειμενικότητα
2. Απλότητα
3. Σαφήνεια
4. Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες
5. Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων
6. Προσαρμοστικότητα

#### **3.3.1. ΣΚΟΠΟΙ - ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ ΣΑΠ**

Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς των επιχειρήσεων. Οι συνηθέστεροι σκοποί, οι οποίοι εξυπηρετούνται από την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης, είναι η εξύψωση της παρακίνησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. Όλοι αυτοί οι σκοποί εξυπηρετούνται από τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, όταν αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της.

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σταθερό επίπεδο υψηλής, απόδοσης, εκ μέρους των εργαζομένων τους, με σκοπό την επιβίωση τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κατά τους Brattou και Gold (2003), οι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης είναι πολλοί. Η πλέον όμως συνηθισμένη αιτιολογία είναι η

βελτίωση της ατομικής απόδοσης του εργαζόμενου. Εντούτοις, κάτω από αυτόν τον ευρύ τίτλο περιλαμβάνεται ένας αριθμός περισσότερο εστιασμένων σκοπών. Έτσι θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια σειρά βασικών σκοπών τούς οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης όπως:

- Τη δημιουργία και διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των έργων από τους εργαζόμενους.
- Τη μέγιστη απόδοση για όλη την εταιρία.
- Τη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τους γενικούς στόχους της εταιρίας.
- Τη δημιουργία κλίματος συνέργειας μεταξύ της εταιρίας και των εργαζομένων.
- Τη διευκόλυνση του προσδιορισμού του κόστους εργασίας και της πολιτικής αμοιβών.
- Την καθιέρωση της «εργασιακής ειρήνης».
- Τη στήριξη των δίκαιων αμοιβών.
- Τη δημιουργία κινήτρων που υποκινούν.
- Την υποστήριξη κατά τη λήψη αποφάσεων για συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού δυναμικού.
- Τη διαπίστωση ισχυρών πλευρών και αδυναμιών καθενός από τους αξιολογούμενους.
- Τη δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων.
- Τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση του επιπέδου των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Τη θέσπιση στόχων κοινώς αποδεκτών από τη Διοίκηση και το προσωπικό για την επόμενη περίοδο.
- Την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων με σεβασμό στις ευθύνες εργασίας στους στόχους αξιολόγησης και στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο Randell (1994) πιστεύει ότι ο σημαντικότερος σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων στις εργασίες τους.

Εντούτοις, αυτός ο ευρύς σκοπός μπορεί να ερμηνευθεί και από θεωρητική και από πρακτική σκοπιά Σύμφωνα με τον Randell (1972) οι κύριοι σκοποί της αξιολόγησης, κάθε ένας από τους οποίους μπορεί να εμφανιστεί μέχρι ενός ορισμένου βαθμού σε όλα τα σχέδια αξιολόγησης, είναι:

1. Να επιτρέψει στην επιχείρηση να διαχειριστεί ικανοποιητικά τα χρήματα, τις προαγωγές και τα έκτακτα γεγονότα.
2. Να ανακαλύψει τη δυνατότητα εργασίας, και για το παρόν και για το μέλλον, των ατόμων και των τμημάτων.
3. Να καταστρώσει σχέδια για το εργατικό δυναμικό, τον υπηρεσιακό και εταιρικό προγραμματισμό.
4. Να ανακαλύψει τις ανάγκες εκμάθησης με την έκθεση των ανεπαρκειών και των αδυναμιών οι οποίες θα μπορούσαν να διορθωθούν.
5. Να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν τα οργανωτικά πρότυπα και τους στόχους.
6. Να αναπτύξει τα άτομα μέσω των συμβουλών, των πληροφοριών και της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς με τον έπαινο ή την ποινή.
7. Να προσθέσει στην ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων μέσω της κατανόησης των αναγκών τους.
8. Να ελέγξει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και των πρακτικών της διοίκησης του προσωπικού.

Κατά τους Newstrom και Davis (2002), η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζει ρόλο «κλειδί» στο σύστημα ανταμοιβών και είναι απαραίτητη με σκοπό:

1. Τον καταμερισμό των πόρων σε ένα δυναμικό περιβάλλον.
2. Την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
3. Την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
4. Την διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των ομάδων.
5. Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.
6. Τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.



Σύμφωνα με τους Mahesh και Lee (2003), οι προσδοκίες κάθε διευθυντή από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι:

1. Η μετατροπή των στόχων της επιχείρησης σε στόχους του κάθε εργαζόμενου.
2. Η πληροφόρηση των προσδοκιών της διοίκησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.
3. Η πληροφόρηση των εργαζομένων για την απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους της διοίκησης.
4. Η εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων/απαιτήσεων.
5. Η διάγνωση των δυνατών και των αδυνάτων σημείων των εργαζομένων.
6. Ο καθορισμός του είδους των δραστηριοτήτων ανάπτυξης οι οποίες θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητές του με σκοπό να βελτιώσει την απόδοσή του στην τρέχουσα εργασία.

Αποτελέσματα έρευνας την οποία πραγματοποίησε ο Phil Long (1968) έδειξαν ότι, οι σημαντικότεροι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι:

1. Να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης,
2. Να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης
3. Να αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση.
4. Να αξιολογήσει τις μελλοντικές δυνατότητες.
5. Να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας.
6. Να θέσει τους στόχους απόδοσης.
7. Να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.

Το 1993, το 66% των επιχειρήσεων εστίαζε στα οικονομικά αποτελέσματα όταν αξιολογούσε τους εργαζόμενους. Το 2001 το ποσοστό αυτό ήταν 43% και για το 2004 αυτό προβλέπεται να είναι μόνο 16%.

Η λίστα με το μεγάλο πλήθος σκοπών για την αξιολόγηση έχει οδηγήσει στην άποψη ότι η αξιολόγηση είναι "πανάκεια" για τις επιχειρήσεις, αν και οι προσδοκίες και οι ελπίδες είναι τις περισσότερες φορές συγκεχυμένες.

Για πολλές επιχειρήσεις ο πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης. Ένας άλλος στόχος του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών

καθενός αξιολογούμενου Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί, η άποψη η οποία εκφράζεται από τον Drucker (1954), ότι εκείνο το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για την οικονομική μονάδα είναι η αξιοποίηση των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και όχι η υπερβολική απασχόληση της με τις αδυναμίες τους. Χαρακτηριστικά ο Drucker τονίζει ότι η οικονομική μονάδα πρέπει να βασίζεται στις ισχυρές και μόνο πλευρές των εργαζομένων (Build on Strength), επειδή μόνο αν αξιοποιεί και χρησιμοποιεί κατάλληλα τις ικανότητες των εργαζομένων θα μπορέσει να επιφέρει καλύτερα από το μέσο όρο αποτελέσματα, εφόσον βέβαια αποφεύγει τη χρησιμοποίηση των αδυνάτων πλευρών των εργαζομένων. Παρά την πρωτότυπη και ριζοσπαστική αυτή άποψη του Drucker, που παραβλέπει εντελώς τις αδυναμίες του προσωπικού, αποδεικνύεται, τόσο από τη σχετική βιβλιογραφία όσο και από τη μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών, ότι η πρακτική που ακολουθείται γενικότερα δεν είναι ακριβώς εκείνη την οποία προτείνει ο Drucker Παρατηρείται ότι, δίνεται αρκετά μεγάλη έμφαση από τη θεωρία και τη πράξη:

1. Στην επισήμανση αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, δηλαδή στη διαπίστωση αδυναμιών των εργαζομένων και στην προσπάθεια λήψης κατάλληλων μέτρων για τη βελτίωση των αδυναμιών αυτών. Οι σχετικές δραστηριότητες δεν έχουν σαν σκοπό να ανατρέψουν τις αδυναμίες αυτές και να τις καταστήσουν από μειονεκτήματα σε πλεονεκτήματα τους, αλλά απλώς να αναιρέσουν ή να ελαττώσουν την αρνητική επίπτωση τους πάνω στην απόδοση.
2. Στη διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και τη σωστή στάση του προϊσταμένου έναντι αυτής, δηλαδή η κατάλληλη προσαρμογή της στάσης του προϊσταμένου προς τον κάθε υφιστάμενο του. Το σημείο αυτό ανταποκρίνεται ακριβώς προς της απόψεις της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας (Modern Organization Theory) κατά την οποία το ηγετικό στέλεχος δεν πρέπει να θεωρεί σαν μόνο σκοπό του τη μονομερή επιδίωξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, αλλά προς επίτευξη του στόχου αυτού πρέπει να επιδιώκει την ορθή διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων του και την κατάλληλη προσαρμογή της συμπεριφοράς του προς τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του.

3. Στην καλύτερη πληροφόρηση του ηγετικού στελέχους για τις ικανότητες των άμεσων υφισταμένων του και την κατάλληλη τοποθέτηση τους στην κατάλληλη θέση, βάσει των προσωπικών τους ικανοτήτων, έτσι ώστε να ωφεληθούν οι υφιστάμενοι, η οικονομική μονάδα και η κοινωνία γενικότερα.

Μελέτη η οποία πραγματοποιήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 60 στην General Electric Company έδειξε ότι:

1. Η κριτική έχει συχνά μια αρνητική επίδραση στο κίνητρο και την απόδοση.
2. Ο έπαινος έχει μικρή επίδραση με τον ένα ή τον άλλο τρόπο.
3. Η απόδοση βελτιώνεται με τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων.
4. Η συμμετοχή του υπαλλήλου στον στόχο βοηθάει στην παραγωγή ευνοϊκών αποτελεσμάτων.
5. Οι συνεντεύξεις που σχεδιάζονται πρώτιστα για να βελτιώσουν την απόδοση δεν πρέπει να σταθμίζουν συγχρόνως το μισθό ή την προαγωγή.
6. Η προετοιμασία από τα στελέχη πρέπει να είναι καθημερινή βάση και όχι μόνο μία φορά το χρόνο.

Στα πρόσφατα χρόνια, η αξιολόγηση αποτελεί την χαρακτηριστική ιδιότητα μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της συνεχούς αύξησης της απόδοσης. Πράγματι, έρευνες έχουν δείξει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία από τις βασικές πηγές ανταγωνιστικότητας. Η αξιολόγηση επομένως ενεργεί ως πληροφοριακό σύστημα το οποίο παρέχει τα ζωτικής σημασίας στοιχεία για τη λογική, αντικειμενική και αποδοτική απόφαση η οποία έχει να κάνει με τη βελτίωση της απόδοσης. Επίσης προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης, καθορίζει τη σταδιοδρομία και θέτει τα επίπεδα ανταμοιβής, ενώ χρησιμοποιείται και στο σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού και στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής. Θεωρείται βέβαιο ότι η απόδοση θα βελτιωθεί με την αξιολόγηση ή ότι θα μειωθεί χωρίς αυτήν. Έχει αποδειχθεί από πολλές έρευνες ότι η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι μπορούν να διεγείρουν την προσπάθεια των εργαζομένων, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας. Τα προγράμματα αξιολόγησης μπορούν να γίνουν

αποτελεσματικότερα εάν η διοίκηση καθορίσει στόχους και επιλέξει κατάλληλες τεχνικές αξιολόγησης για να τους πετύχει. Οι στόχοι μίας επιχείρησης θα πρέπει πάντα να συνοδεύονται από ένα σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών (κινήτρων), καθώς επίσης και από σύστημα όχι μόνο μέτρησης αλλά και βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η ανταγωνιστικότητα λοιπόν μιας επιχείρησης εν πολλοίς βασίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της συνεχούς αξιολόγησης. Η δε παραγωγικότητα εξαρτάται από τον έλεγχο των αλληλεπιδράσεων τριών τουλάχιστον μεταβλητών, του κεφαλαίου, της τεχνολογίας και των ανθρώπινων πόρων. Η αύξηση της παραγωγικότητας λόγω του κεφαλαίου μετριέται από πολύπλοκα λογιστικά συστήματα. Η αύξηση λόγω της τεχνολογίας εκτιμάται μέσα από συστήματα ελέγχου παρόμοιων λειτουργιών. Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού στην παραγωγικότητα είναι περισσότερο δύσκολο να μετρηθεί, αλλά μπορεί να εκτιμηθεί από την άποψη των αποτελεσμάτων μιας εργασίας ή των εργασιακών συμπεριφορών μιας ορισμένης χρονικής περιόδου.

Τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι χρήσιμα σε κάθε άλλη λειτουργική περιοχή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

### **3.3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Ποιά σημεία της ατομικής απόδοσης πρέπει να αξιολογεί μια επιχείρηση; Στην πράξη, το πλέον συνηθισμένο σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης είναι τα χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της εργασίας. Κατά τους Matins και Jackson (2000), πρέπει να αξιολογούνται η ποσότητα της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, η εντός δεδομένου χρόνου ολοκλήρωση της εργασίας, η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία και η ικανότητα συνεργασίας.

Συγκεντρωτικά, οι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να αξιολογούνται από τους υπευθύνους είναι οι εξής:

- Η Γνώση της εργασίας (γνώση των υποχρεώσεων και των ευθυνών της θέσης).
- Η Ποιότητα της εργασίας (ακρίβεια, ολοκλήρωση και ορθότητα στην απόδοση).

- Η Ποσότητα της εργασίας (όγκος εργασίας που ολοκληρώθηκε κατά την διάρκεια της ημέρας εργασίας).
- Η Υπευθυνότητα και η Εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας (θέληση να αναλαμβάνει αυτά που του ανατίθενται και να τα φέρει εις πέρας με υπευθυνότητα).
- Η Επιμέλεια και η Ακρίβεια (συμμόρφωση στο ωράριο εργασίας και έγκαιρη παρουσία στις συσκέψεις).
- Οι Διαπροσωπικές σχέσεις (επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους).
- Η Αποτελεσματική χρήση του χρόνου (ικανότητα να οργανώνει, να δίνει προτεραιότητες και να προγραμματίζει).
- Οι Πρωτοβουλίες (ανάπτυξη ζωτικών διαδικασιών στην εργασία).
- Το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου (η απόδοση σε σχέση με την ατομική ευθύνη όσον αφορά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου).

### 3.3.3. ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε πολλές επιχειρήσεις, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων αξιολόγησης. Οι προϊστάμενοι οι οποίοι είναι οι πραγματικοί αξιολογητές των εργαζομένων, ακολουθούν τις διαδικασίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι διευθυντές παραγωγής παίζουν έναν ρόλο «κλειδί», στην όλη διαδικασία, από την αρχή μέχρι το τέλος. Συνήθως, την ευθύνη για την αξιολόγηση των εργαζομένων έχουν:

- Οι άμεσοι προϊστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους εργαζομένους τους.
- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους.
- Τα μέλη ομάδων τα οποία αξιολογούν το ένα το άλλο.
- Εξωτερικές πηγές.
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τον εαυτό τους.
- Πολλές πηγές συγχρόνως.

Ο πλέον συνηθισμένος τρόπος είναι η αξιολόγηση των υφισταμένων από τον άμεσο προϊστάμενο τους. Εξαιτίας όμως της αυξανόμενης χρήσης των ομάδων, η αξιολόγηση

των μελών της κάθε ομάδας από τα ίδια τα μέλη της και η εξωτερική αξιολόγηση είναι δυο τρόποι οι οποίοι αναπτύσσονται ταχέως. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να εφαρμόζεται, από πολλές επιχειρήσεις, η τακτική της αξιολόγησης από πολλές πηγές η οποία θεωρείται πιο αξιόπιστη από αυτές που στηρίζονται σε μια μόνο πηγή καθώς δημιουργεί περισσότερο έγκυρα αποτελέσματα επειδή εμπλέκεται στη διαδικασία ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο συνεργάζεται με τον εργαζόμενο σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Για τον ίδιο λόγο, η διαδικασία αυτή είναι λιγότερο ύποπτη για μεροληψία και όσον αφορά το φύλο και την εθνικότητα.

### **3.3.4. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση τυπικά πραγματοποιείται μία ή δύο φορές τον χρόνο. Οι νέοι εργαζόμενοι συνηθίζεται να αξιολογούνται 90 ημέρες μετά την πρόσληψη τους, στη συνέχεια στους 6 μήνες και κατόπιν με τη συμπλήρωση του έτους. Σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, ωστόσο, η ταχύτητα αλλαγών επιβάλλει την πραγματοποίηση συχνότερων αξιολογήσεων. Είναι σημαντικό μετά από κάθε αξιολόγηση να επακολουθεί συζήτηση και να τίθενται νέοι στόχοι και προτεραιότητες. Μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε από την Hewitt Associate, έδειξε ότι επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν πολλαπλές ανασκοπήσεις της απόδοσης έχουν καλύτερα αποτελέσματα στα κέρδη, αυξάνουν τις πωλήσεις και τις ταμιακές εισροές.

### **3.4. Λάθη Αξιολόγησης**

Υπάρχουν πολλές αιτίες πιθανών λαθών κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Μια από τις σημαντικότερες αιτίες λάθους είναι ο ίδιος ο αξιολογητής. Δεν υπάρχει ένας απλός τρόπος για την ολοκληρωτική εξάλειψη των λαθών, αλλά είναι χρήσιμο να ενημερώνονται οι αξιολογητές μέσω εκπαίδευσης. Τα πιο συνηθισμένα λάθη που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία διοίκησης προσωπικού, τα οποία μειώνουν την αξιοπιστία των διαδικασιών αξιολόγησης όταν συμβαίνουν, είναι:

### 3.4.1. ΛΑΘΗ ΑΙΤΙΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

#### 3.4.1.1. HALO EFFECT

Είναι η τάση του εκτιμητή να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου αυστηρά ή με επιείκεια, επηρεασμένος από ένα χαρακτηριστικό του ατόμου . Για παράδειγμα ,αν ένας προϊστάμενος θεωρεί ένα εργαζόμενο ιδιαίτερα πρόθυμο, είναι πολύ πιθανό να βαθμολογήσει και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του ατόμου με τον ίδιο βαθμό. Μια αξιολόγηση η οποία δείχνει ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες μπορεί να συμβαίνει εξαιτίας του Halo Effect. Για την μείωση του λάθους του Halo Effect μπορούμε να καθορίσουμε ξεκάθαρα τους παράγοντες που θα αξιολογηθούν, να αξιολογήσουμε όλους τους εργαζόμενους σε ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά και να εκπαιδύσουμε τους αξιολογητές στην αναγνώριση του προβλήματος.

#### 3.4.1.2. ΣΦΑΛΜΑ ΤΗΣ ΑΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΕΙΚΕΙΑΣ (LENIENCY ERROR) ΚΑΙ ΣΦΑΛΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΛΥΤΗΣ ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑΣ (STRICTNESS ERROR)

Είναι σταθερά σφάλματα (Constant errors ) και είναι χαρακτηριστικό των αξιολογητών που ακολουθούν μια τακτική ομοιόμορφης αξιολόγησης η οποία θεωρείται ιδιαίτερα επιεικής (υψηλή βαθμολογία ) ή ιδιαίτερα αυστηρή (χαμηλή βαθμολογία ) και σχετίζεται με την ανεκτικότητα ή αυστηρότητα του ατόμου όπως συμβαίνει και στους εκπαιδευτικούς. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν έντονα ότι όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται για διοικητικούς σκοπούς (ανταμοιβές ή προαγωγές), η κατάταξη είναι κατά μέσο όρο ένα τρίτο τυπικής απόκλισης υψηλότερη από την αντίστοιχη κατάταξη η οποία προκύπτει όταν η αξιολόγηση γίνεται για αναπτυξιακούς σκοπούς. Αυτά τα ευρήματα εξηγούν το γεγονός ότι προκειμένου οι διευθυντές να αποφύγουν τις προστριβές και τις αντιδράσεις αξιολογούν τους εργαζομένους υψηλότερα από αυτό που πραγματικά αποδίδουν.

#### 3.4.1.3. ΣΦΑΛΜΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΤΑΣΗΣ (ERROR OF CENTRAL TENDENCY)

Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο αξιολογητής ακολουθεί μια μέση λύση . Πρόκειται

για περιπτώσεις κατά τις οποίες όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος βρέθηκαν στην ίδια ακριβώς βαθμολογική κλίμακα.

#### **3.4.1.4. ΣΦΑΛΜΑ ΠΡΟΣΦΑΤΗΣ ΕΝΤΥΠΩΣΗΣ (RECENTY ERROR Η RECENTY EFFECT)**

Αυτός ο τύπος λάθους συμβαίνει όταν ο αξιολογητής δίνει μεγαλύτερο βάρος σε πρόσφατα γεγονότα όταν αξιολογεί έναν εργαζόμενο. Είναι ένα λάθος το οποίο εν μέρει δικαιολογείται γιατί είναι δύσκολο ο αξιολογητής να θυμάται την απόδοση κάποιου επτά ή και οκτώ μήνες πριν. Οι εργαζόμενοι επίσης γίνονται περισσότερο ενδιαφερόμενοι για την απόδοση όταν πλησιάζει ο χρόνος αξιολόγησης. Κάποιοι εργαζόμενοι ίσως προσπαθούν να επωφεληθούν από την επίδραση του χρόνου επιδιώκοντας να εξασφαλίσουν την εύνοια των προϊσταμένων τους λίγο πριν την αξιολόγηση τους. Το πρόβλημα μπορεί να ελαττωθεί με τη χρήση κάποιων μεθόδων οι οποίες τεκμηριώνουν και την θετική και την αρνητική απόδοση.

#### **3.4.1.5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ (PERSONAL BIAS )**

Το πιο σημαντικό σφάλμα προκύπτει από το γεγονός ότι, ελάχιστοι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν αντικειμενικές εκτιμήσεις εντελώς ανεξάρτητες από τις προσωπικές τους αξίες , προκαταλήψεις , και στερεότυπα .Ακατάλληλα κριτήρια και προσωπικά στάνταρντς ενδέχεται να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης . Υπάρχουν περιπτώσεις που η βαθμολογία του ατόμου δεν σχετίζεται με τους στόχους και τα στάνταρντς της επιχείρησης , αλλά με τους προσωπικούς στόχους του κάθε διευθυντή ή προϊστάμενου που πραγματοποιεί την αξιολόγηση. Το φύλο, η εθνικότητα, το θρήσκευμα και η αρχαιότητα μπορούν να αποτελέσουν αιτίες προκατάληψης εκ μέρους του αξιολογητή

#### **3.4.1.6. ΛΑΘΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**

Όταν αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, ο διευθυντής πρέπει να αποφεύγει να χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για εργαζόμενους οι οποίοι εκτελούν παρόμοια εργασία, για αυτό προκαλεί τον θυμό των εργαζομένων. Τέτοια προβλήματα είναι



πιθανόν να υπάρχουν όταν χρησιμοποιούνται διαφορούμενα και υποκειμενικά κριτήρια. Ο αξιολογητής πρέπει να είναι ικανός να αξιολογεί όλους τους εργαζόμενους με τα ίδια κριτήρια και να είναι σε θέση να υπερασπίζεται την αξιολόγηση. Η έλλειψη αντικειμενικότητας είναι ένα μειονέκτημα των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης. Ωστόσο, η χρήση παραγόντων σχετιζομένων με την εργασία βοηθάει στην βελτίωση της αντικειμενικότητας.

#### **3.4.1.7. ΛΑΘΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ**

Η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας κάποια κριτήρια. Το λάθος σύγκρισης συμβαίνει εξαιτίας της τάσης του αξιολογητή να αξιολογεί τους εργαζομένους συγκρίνοντας τους με άλλους και όχι με τα κριτήρια απόδοσης.

#### **3.4.2. ΛΑΘΗ ΑΙΤΙΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

Πολλές φορές ο αξιολογούμενος προσαρμόζει, συνειδητά ή όχι περισσότερο ή λιγότερο, τη συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και τη ρυθμίζει ανάλογα. Λόγω λοιπόν του ότι δεν ακτινοβολούν όλοι κατά τον ίδιο τρόπο τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους, οι κριτές οδηγούνται σε λανθασμένες εκτιμήσεις.

#### **3.4.3. ΛΑΘΗ ΛΟΓΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ**

Τέτοιες συνθήκες είναι το είδος και ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, οικογενειακές συνθήκες στιγμιαίες καταστάσεις κ.λ.π., που επηρεάζουν τόσο τον αξιολογητή όσο και τον αξιολογούμενο.

#### **3.4.4. ΛΑΘΗ ΛΟΓΩ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ**

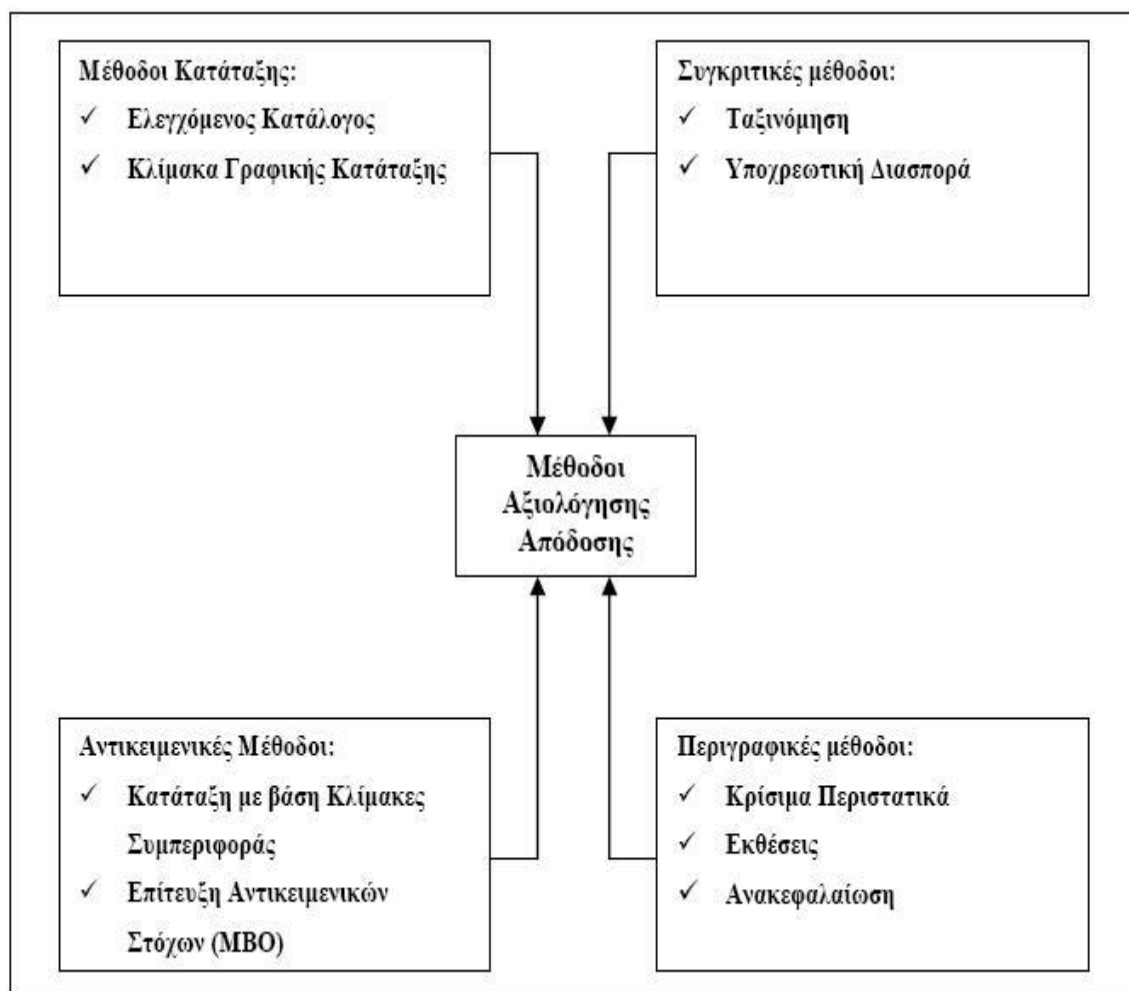
Στις περιπτώσεις αξιολόγησης δημιουργούνται αμφίπλευρες διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με αποτέλεσμα να αποκτούν και οι δύο εσφαλμένη εντύπωση.

Μπορεί να διαστρεβλωθεί η αξιολόγηση ή να εξαλειφθούν λάθη τα οποία οφείλονται σε άλλα αίτια, τα οποία αφορούν στη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται.

Συνήθως απαιτείται μια πιο λεπτομερής αξιολόγηση απόδοσης, όταν πρόκειται για την προαγωγή ενός υποψήφιου υπαλλήλου. Σημαντικό είναι να επανεξεταστούν οι εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων που έγιναν για το συγκεκριμένο άτομο. Συνήθως όμως στις προαγωγές, πέρα από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, βασικό ρόλο παίζει η αρχαιότητα του εργαζομένου στην επιχείρηση.

### 3.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κατηγοριοποίηση Μεθόδων Αξιολόγησης



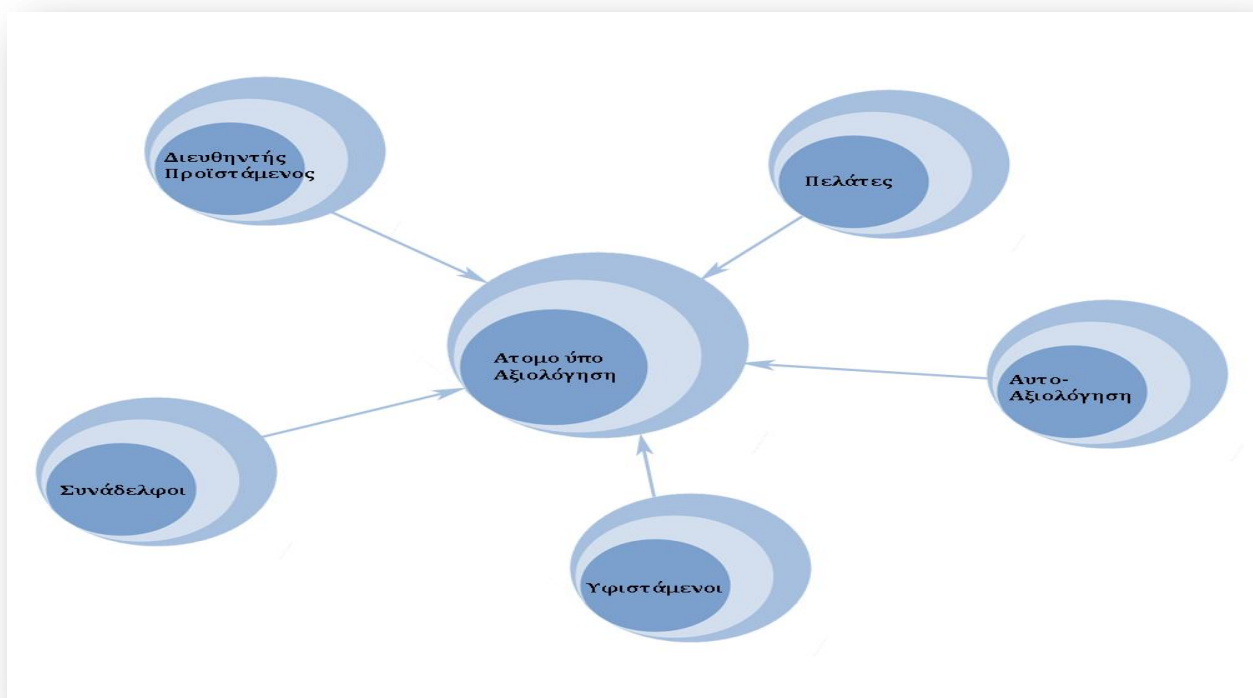
#### 3.5.1. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ 360° (360° FEEDBACK)

Η πιο πρόσφατη προσπάθεια για τη βελτίωση της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η αξιολόγηση από πολλές πηγές. Όταν οι αξιολογήσεις από προϊσταμένους, υφισταμένους, συνεργάτες και από τους ίδιους τους εργαζόμενους χρησιμοποιούνται όλες μαζί, τότε αυτές αναφέρονται ως αξιολογήσεις «360 βαθμών». Η ταχέως

αναπτυσσόμενη αυτή πρακτική είναι γνωστή και ως ανατροφοδότηση 360 βαθμών ή ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης ή ανατροφοδότηση πλήρους κύκλου. Είναι μια διαδικασία συστηματικής συλλογής δεδομένων σχετικών με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την συμπεριφορά των εργαζομένων από πολλές πηγές. Οι πηγές αυτές είναι οι διευθυντές, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι και ακόμη και οι πελάτες. Εμπεριέχει δηλαδή δεδομένα από πολλές πηγές εντός και εκτός της επιχείρησης. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία ένα άτομο, συνήθως ο προϊστάμενος, κρίνει την απόδοση των εργαζομένων, η μέθοδος αυτή συλλέγει πληροφορίες σχετικές με την απόδοση από ένα σύνολο ατόμων οι οποίοι σχηματίζουν ένα κύκλο γύρω από τον εργαζόμενο. Η ανατροφοδότηση των 360-βαθμών, ένα άλλο σημείο το οποίο διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθόδους είναι ότι εστιάζεται στις απαιτούμενες δεξιότητες εντός των ορίων της επιχείρησης. Επίσης, μεταθέτοντας τις αρμοδιότητες για αξιολόγηση από ένα πρόσωπο, πολλά από τα συνηθισμένα λάθη αξιολόγησης μειώνονται ή εξαλείφονται. Έχοντας πολλούς αξιολογητές η διαδικασία γίνεται περισσότερο νόμιμα προστατευμένη. Η ανάπτυξη και εξέλιξη αυτής της μεθόδου βασίζεται στην άποψη ότι η ανατροφοδότηση από πολλές διαφορετικές πηγές επιτρέπει μεγαλύτερη ισορροπία και αντικειμενικότητα απ\* ότι η μοναδική κρίση του στελέχους το οποίο πραγματοποιεί την αξιολόγηση. Η ανατροφοδότηση πολλών πηγών αναγνωρίζει ότι ο διευθυντής (προϊστάμενος) δεν είναι η μοναδική πηγή πληροφοριών σχετικών με την απόδοση, αλλά παραμένει κεντρικό σημείο καθώς αρχικά λαμβάνει την ανατροφοδότηση και στη συνέχεια εμπλέκεται στη δημιουργία της κατάλληλης έκθεσης.

Έτσι, η γνώμη του διευθυντή σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου είναι ένα σημαντικό κομμάτι της όλης διαδικασίας. Μια σύντομη ανασκόπηση ερευνών φανερώνει ότι υπάρχει μια τυπική συμφωνία όσον αφορά τις πηγές αξιολόγησης. Ωστόσο, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι πρόθεση της ανατροφοδότησης των 360-βαθμών δεν είναι να αυξήσει την αξιοπιστία μέσω της ζήτησης αρεστών απόψεων. Μάλλον, πρόθεση είναι η απόκτηση όλων των διαφορετικών αξιολογήσεων οι οποίες αφορούν τους διαφορετικούς ρόλους του κάθε εργαζόμενου ατομικά. Όλα τα συστήματα αξιολόγησης χτίζονται πάνω στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται

ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Η ανατροφοδότηση τους βοηθά να γνωρίζουν τί κάνουν και πόσο καλά προσεγγίζουν τους στόχους τους ενώ δείχνει ότι οι άλλοι ενδιαφέρονται γι' αυτό που κάνουν. Υποθέτοντας ότι η απόδοση είναι ικανοποιητική, η ανατροφοδότηση εξυψώνει την εικόνα και το αίσθημα της ικανότητας τους και τους ωθεί στην περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς, αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από τους διευθυντές. Το σύστημα της ανατροφοδότησης των 360-βαθμών λειτουργεί καλύτερα αν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν με την δική τους εκτίμηση σχετικά με την απόδοσή τους. Το



αποτέλεσμα αυτής της πολύπλευρης αξιολόγησης είναι πλούσιο σε ανατροφοδότηση (θετική και αρνητική) και, αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της απόδοσης. Απαιτεί την συνεργασία όλων για την παροχή ειλικρινούς ανατροφοδότησης, εγγύηση ότι τα δεδομένα θα παραμείνουν απόρρητα, και την ύπαρξη ειδικών οι οποίοι θα βοηθήσουν τους αποδέκτες να κατανοήσουν τις σύνθετες πληροφορίες και θα αναπτύξουν ένα χρήσιμο σχέδιο για βελτίωση.

Πολλοί εργαζόμενοι έχουν αποδεχθεί το σύστημα της αξιολόγησης των 360- βαθμών και την ανατροφοδότηση. Σε πείσμα όμως της αξίας της ανατροφοδότησης της απόδοσης, πολλοί διευθυντές αδυνατούν να δίνουν αρκετές πληροφορίες, σχετικές με

την απόδοση, σε συνεχή βάση. Αυτοί μπορεί να αισθάνονται πολύ απασχολημένοι, μπορεί να υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ήδη γνώστες του επιπέδου απόδοσης των. ή μπορεί να είναι απρόθυμοι να διανείμουν άσχημα νέα εξαιτίας της αρνητικής αντίδρασης που αυτά θα δημιουργήσουν .

Στην πράξη, η ανατροφοδότηση των 360-βαθμών είναι μια αυξανόμενης δημοτικότητας μέθοδος αξιολόγησης που έχει βρει ανταπόκριση από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ο οποίος συνεχώς αυξάνεται. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, όπως η General Electric, η AT&T, η Digital Equipment Corporation, η Nabisco, η Warner Lambert και η Mobil Oil. Σήμερα, το 90% των επιχειρήσεων του δείκτη Fortune-1000 χρησιμοποιεί κάποια μορφή πολυκριτήριας αξιολόγησης.

Επειδή η πρακτική της ανατροφοδότησης των 360-βαθμών είναι σχετικά νέα, λίγες έρευνες υπάρχουν για να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη της πλέον κατάλληλης πρακτικής. Ωστόσο, η μικρή μαρτυρία που είναι διαθέσιμη συνιστά η ταυτότητα των αξιολογητών να παραμένει άγνωστη. Επίσης, φαίνεται ότι αυτή η τεχνική λειτουργεί αποδοτικότερα όταν συμμετέχει ολόκληρος ο κύκλος και όχι ένα τμήμα αυτού.

Ωστόσο, τα προγράμματα της ανατροφοδότησης των 360-βαθμών, τα οποία απαιτούν πλήθος αξιολογητών, μπορεί να καταναλώνουν πολύ χρόνο, να είναι πολύ δαπανηρά και να εκφοβίζουν τους αποδέκτες. Παρόλα αυτά ο δρόμος για τη σωστή οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί εναλλακτικές πρωτοβουλίες απέναντι στις παραδοσιακές προσεγγίσεις .

### **3.5.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ**

Οι απλούστερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι μέθοδοι της κατάταξης. Χρειάζεται μόνο ο διευθυντής(προϊστάμενος) , ο οποίος σημειώνει της απόδοση του εργαζομένου σε ειδική φόρμα χωρισμένη σε κατηγορίες απόδοσης. Ο Έλεγχος Καταλόγου ή της Λίστας Ελέγχου (checklist method), και η Κλίμακα Γραφικής Κατάταξης (Graphic Rating Scale) είναι οι συνήθεις μέθοδοι αυτής της ομάδας.

### 3.5.2.1. ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ Η ΛΙΣΤΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ (CHECKLIST METHOD)

Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απαντάει με ναι ή όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στην περίπτωση που υπάρχουν διαφορετικές σταθμίσεις για κάθε ερώτηση, τότε έχουμε τη μέθοδο του **Σταθμισμένου Καταλόγου** -Weighted Checklist. Η μέθοδος αυτή «κατασκευάζεται» από άτομα που ξέρουν καλά την υπό κρίση εργασία. Τα άτομα που αναπτύσσουν το σύστημα αυτό γράφουν προτάσεις οι οποίες περιγράφουν συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιαστούν στον τύπο αυτό εργασίας. Στη συνέχεια, κάθε πρόταση αξιολογείται από μια ομάδα ανθρώπων (από τους επόπτες των υπό κρίση εργασιών), για το πόσο ευνοϊκή ή δυσμενής είναι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας αυτής. Αυτή η αξιολόγηση των προτάσεων γίνεται με βάση μια κλίμακα επτά σημείων, όπου οι χαμηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις μη ευνοϊκές βαθμολογίες και οι υψηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις ευνοϊκές. Όταν οι αξιολογητές δεν συμφωνούν μεταξύ τους, για το πόσο ευνοϊκή είναι μια πρόταση για την επιτυχημένη απόδοση, τότε η πρόταση αυτή παραλείπεται από τον κατάλογο. Όσες προτάσεις παραμείνουν στον κατάλογο σταθμίζονται, ώστε η κάθε μία να λάβει μια ιδιαίτερη σχετική βαρύτητα. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί το σύστημα αυτό οι αξιολογητές παίρνουν έναν τελικό κατάλογο, ο οποίος έχει έναν αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη ή επίπεδα συμπεριφοράς για το ειδικό έργο ή κατηγορία έργων. Στον κατάλογο, όμως, αυτόν δεν περιέχεται η βαρύτιμα που δόθηκε στην κάθε πρόταση. Ο αξιολογητής τσεκάρει τις προτάσεις που περιγράφουν καλύτερα τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια, ο κατάλογος με τις τσεκαρισμένες προτάσεις βαθμολογείται με βάση τις σταθμισμένες αξίες των προτάσεων και τέλος βρίσκεται το άθροισμα των βαθμών των προτάσεων. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα εξής: (1) Όπως και στη μέθοδο κλιμάκων γραφικής κατάταξης, οι λέξεις ή οι αναφορές μπορεί να έχουν διαφορετικές έννοιες για διαφορετικούς αξιολογητές. (2) Οι αξιολογητές δεν μπορούν εύκολα να διακρίνουν τα αποτελέσματα της εκτίμησης εάν χρησιμοποιείται ένας σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου και (3) Οι αξιολογητές δεν ορίζουν τα βάρη στους παράγοντες. Αυτές οι δυσκολίες περιορίζουν τη χρήση των πληροφοριών, όταν ένας

αξιολογητής συζητά τον κατάλογο ελέγχου με τον εργαζόμενο, δημιουργώντας ένα εμπόδιο στην αποτελεσματική παροχή συμβουλών.

### 3.5.2.2. ΚΛΙΜΑΚΑ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (GRAPHIC RATING SCALE)

Αυτή η μέθοδος ίσως δεν είναι τόσο αποδοτική όσο η αξιολόγηση με έκθεση, αλλά είναι περισσότερο σταθερή και αξιόπιστη. Χρησιμοποιείται από τα τέλη του της δεκαετίας του 1920 και παραμένει η πλέον διαδεδομένη μέθοδος μεταξύ των μεθόδων κατάταξης. Τυπικά, η γραφική κλίμακα αξιολογεί έναν εργαζόμενο στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας και σε μια ποικιλία άλλων παραγόντων, οι οποίοι εξαρτώνται από το είδος της εργασίας, αλλά συνήθως περιέχει και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως αξιοπιστία και ικανότητα συνεργασίας. Μπορεί επιπλέον να περιέχει ειδικά θέματα απόδοσης, όπως αυτά της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας. Βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης με τη μέθοδο αυτή θεωρείται η κλίμακα *Likert*. Κάθε χαρακτηριστικό του εργαζόμενου αξιολογείται με μια κλίμακα πέντε ή περισσότερων σημείων, η οποία εκτείνεται από το ένα άκρο έως το άλλο. Για παράδειγμα, από πολύ κάτω από το μέτριο έως πολύ πάνω από το μέτριο ή από πολύ φτωχό έως υπέροχο. Από τη στιγμή που οι κρίσεις είναι απόλυτες, είναι δυνατόν πολλοί αξιολογητές να δώσουν την ίδια κατάταξη για κάποιο ή όλα τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά.

Τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται συνεχώς προσπάθειες βελτίωσης της μεθόδου αυτής και αποφυγής των διαφόρων διαπιστωμένων αδυναμιών της. Το μέγιστο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή δομημένη και τυποποιημένη. Αυτό επιτρέπει στις εκτιμήσεις να συγκριθούν εύκολα και να αντιπαραβληθούν. Στα πλεονεκτήματα της συμπεριλαμβάνεται και το γεγονός ότι επιτρέπει σύγκριση πολλών ατόμων και ότι ταυτόχρονα διαπιστώνονται οι τομείς των κρινόμενων οι οποίοι χρειάζονται ανάπτυξη. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφεται το γεγονός ότι συχνά, πολλά χαρακτηριστικά ή παράγοντες αξιολογούνται μαζί ή ότι οι λέξεις οι οποίες περιγράφουν τις κλίμακες έχουν διαφορετική έννοια για διαφορετικούς αξιολογητές. Ένα άλλο μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι, ένας αξιολογητής ο οποίος

αντιλαμβάνεται ότι ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει σε ένα χαρακτηριστικό μπορεί να τείνει να τον εκτιμήσει χαμηλά σε όλα τα χαρακτηριστικά

### 3.5.3. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι Συγκριτικές μέθοδοι απαιτούν οι διευθυντές (προϊστάμενοι) να συγκρίνουν την απόδοση των δικών τους εργαζομένων μεταξύ τους. Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι μέθοδοι της κατάταξης (Ranking) και της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution)

#### 3.5.3.1. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ (RANKING PROCEDURES)

Όταν είναι απαραίτητο να συγκριθεί η απόδοση δυο ή περισσότερων εργαζομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ταξινόμησης. Με αυτή τη μέθοδο τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε έναν κατάλογο, με πρώτο αυτόν ο οποίος έχει την υψηλότερη απόδοση. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου της ταξινόμησης είναι ότι το μέγεθος των διαφορών μεταξύ των ατόμων δεν είναι καλά καθορισμένο. Αυτό το μειονέκτημα μπορεί να ξεπεραστεί σε κάποιο βαθμό με τον ορισμό σημείων τα οποία δείχνουν το μέγεθος της διαφοράς. Η μέθοδος της ταξινόμησης επιβάλλει επίσης την τοποθέτηση κάποιου στην τελευταία θέση. Είναι δε δυνατόν κάποιος ο οποίος είναι τελευταίος στην ταξινόμηση μιας ομάδας να είναι πρώτος στην ταξινόμηση κάποιας άλλης ομάδας. Επίσης, είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί αν η ομάδα των υπό αξιολόγηση εργαζομένων είναι πολύ μεγάλη. Επίσης, ενώ δυο εργαζόμενοι δεν μπορεί να αποδίδουν ακριβώς το ίδιο, πολλοί προϊστάμενοι πιστεύουν ότι κάποιος αποδίδουν τόσο όμοια που ο διαχωρισμός τους είναι αδύνατος. Ορισμένοι επαγγελματίες του χώρου σχολιάζουν ότι οι συγκριτικές μέθοδοι για να χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να υπάρχει και η συγκατάθεση των εργαζομένων που πρόκειται να αξιολογηθούν.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι Ταξινόμησης είναι η **Σύγκριση ανά Ζεύγη** και η **Εναλλακτική Ταξινόμηση**.

α) Στη μέθοδο της σύγκρισης ανά ζεύγη, η απόδοση του κάθε εργαζόμενου συγκρίνεται με την απόδοση όλων των άλλων. Η σύγκριση συχνά στηρίζεται σε ένα κριτήριο, όπως



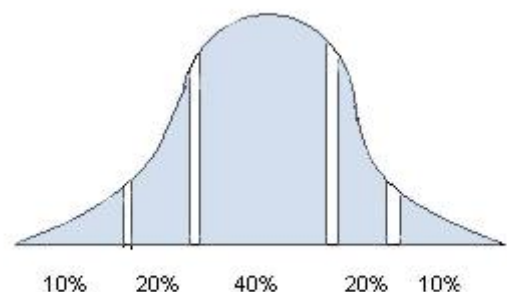
η συνολική απόδοση. Ο εργαζόμενος ο οποίος επιτυγχάνει το μεγαλύτερο νούμερο ευνοϊκών συγκρίσεων κατατάσσεται πρώτος. Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα της απλότητας. Έχει ακόμη το προσόν ότι μπορεί να είναι πάρα πολύ αξιόπιστη και τεχνικά πολύ ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών.

β) Η μέθοδος της εναλλακτικής ταξινόμησης είναι λίγο πιο περίπλοκη από την προηγούμενη. Με βάση έναν κατάλογο των ατόμων που πρέπει να κριθούν, ο αξιολογητής εντοπίζει τον καλύτερο ως προς τη γενική του απόδοση (ή ως προς ένα κάθε φορά επί μέρους χαρακτηριστικό) και τον σημειώνει στην αρχή ενός άλλου καταλόγου, τον οποίο δημιουργεί, ενώ ταυτόχρονα τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο. Μετά, εντοπίζει τον χειρότερο με το ίδιο κριτήριο, τον γράφει στο τέλος του νέου καταλόγου, τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο και επαναλαμβάνει αυτό μέχρις ότου τοποθετηθούν όλα τα ονόματα στον νέο αξιολογικό κατάλογο. Ένα πλεονέκτημα που έχει η μέθοδος αυτή είναι ότι είναι αρκετά απλή. Ακόμη, η μέθοδος αυτή είναι επιτυχής στη διαφοροποίηση των καλύτερων και των χειρότερων ατόμων μεταξύ των κρινόμενων

### 3.5.3.2. ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ

Με τη μέθοδο αυτή, όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με τη χρησιμοποίηση της γραφικής κλίμακας κατάταξης ή παρόμοιας μεθόδου και τα αποτελέσματα προστίθενται για να προκύψει μια ολική αξιολόγηση. Κατόπιν, όλοι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε κατηγορίες.

Για παράδειγμα, το 10% των υπαλλήλων θεωρούνται υψηλής απόδοσης, στο επόμενο 20% ανήκουν όσοι έχουν πάνω από τη μέση απόδοση, στη συνέχεια το 40% αυτών με μέση απόδοση, στο επόμενο 20% είναι οι έχοντες απόδοση κάτω του μέσου όρου και τέλος το 10% αυτών με χαμηλή απόδοση. Αυτή η μέθοδος οδηγεί συχνά στην απόλυση όλων αυτών που έχουν χαμηλή απόδοση και ασκεί πίεση σε όλους όσους έχουν απόδοση κάτω του μέσου όρου είτε να βελτιωθούν



είτε να απολυθούν στο τέλος της επόμενης περιόδου αξιολόγησης. Το πλεονέκτημα σε αυτήν την μέθοδο είναι ότι δεν υπάρχει καμία κεντρική τάση, αυστηρότητα, ή ηπιότητα. Όλοι οι άνθρωποι ομαδοποιούνται στις πολύ συγκεκριμένες και οριστικές κατηγορίες. Έχουμε τους καλύτερους, τους μέσους και τους χειρότερους υπαλλήλους. Το μειονέκτημα είναι το πού πρέπει να μπει η διαχωριστική γραμμή. Θα πρέπει να μπει στο 10% ή στο 15% και τι θα συμβεί αν η διαχωριστική γραμμή μπει απευθείας μεταξύ δυο εργαζομένων οι οποίοι έχουν την ίδια αξιολόγηση.

Αυτή η μέθοδος, όπως έχει προκύψει από την έρευνα του Dessler (2000), είναι ένας πολύ αμφισβητούμενος τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης. Η μέθοδος δημιουργεί συχνά προβλήματα για τους αξιολογητές, οι οποίοι πιστεύουν ότι το πλαίσιο της απόδοσης των εργαζομένων που πρέπει να αξιολογηθούν δεν συντάσσεται στα προκαθορισμένα ποσοστά. Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι σε αντίθεση με τις προηγούμενες, συνήθως περιλαμβάνει συγκρίσεις όχι με σφαιρική βάση αλλά με διάφορους παράγοντες απόδοσης. Ακόμη, μπορεί να επισημάνει το λάθος της γενίκευσης (Halo-effect) και τέλος αποφεύγονται με επιτυχία τα λάθη επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης.

Μειονέκτημα της είναι ότι δεν παρουσιάζει πραγματική κατάσταση, όταν τα άτομα μιας ομάδας έχουν επιλεγεί πολύ προσεκτικά και έχουν εκπαιδευθεί αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία τους, από άποψη απόδοσης, να βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο ή όταν ακόμη για διάφορους λόγους τα άτομα της ομάδας αυτής βρίσκονται σε γενικές γραμμές σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

#### **3.5.4. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ**

Οι Αντικειμενικές μέθοδοι δημιουργήθηκαν σε μια προσπάθεια να υπερπηδηθούν οι δυσκολίες οι οποίες παρουσιάζονται στις προηγούμενες μεθόδους. Χρησιμοποιούν αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς, οι οποίες βοηθούν στην υπερπήδηση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τις άλλες μεθόδους. Οι συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η κατάταξη, με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale), και η αξιολόγηση, με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives- MBO).

### 3.5.4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου αντί άλλων χαρακτηριστικών. Υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου, οι σημαντικότερες των οποίων είναι:

#### **1. Αξιολόγηση με βάση Σταθερές Κλίμακες Συμπεριφοράς (*Behaviorally anchored rating scales-BARS*):**

Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος αναπτύσσει μια κλίμακα κατάταξης η οποία εκφράζει την απόδοση του υφιστάμενου σε όρους σταθερών και πραγματικών συμπεριφορών. Οι κλίμακες πρέπει να είναι εκφρασμένες σε όρους κατανοητούς, από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Κατά τους Mathis και Jackson (2000), η μέθοδος αυτή εναρμονίζει περιγραφές πιθανών συμπεριφορών τις οποίες οι εργαζόμενοι εμφανίζουν συχνά. Για τον σχεδιασμό της μεθόδου ακολουθήθηκε η διαδικασία των Smith και Kendall's (1963) η οποία τροποποιήθηκε για να ενσωματώσει τις προτάσεις των Campbell *et al.*, (1973), καθώς επίσης και αυτές των Schwab *et al.*, (1975). Με τη μέθοδο αυτή το προσωπικό της επιχείρησης καθορίζει το περιεχόμενο της κάθε εργασίας και στη συνέχεια προσδιορίζει σημεία στήριξης για την απόδοση στη συγκεκριμένη εργασία. Αναλύοντας τη μέθοδο BARS θα μπορούσαμε να πούμε ότι συγκρίνει το άτομο από την άποψη των καλύτερων και χειρότερων εκτιμήσεων ενώ αξιολογούνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του. Στα πλεονεκτήματα της θα μπορούσαμε να εντάξουμε το γεγονός ότι κάνει αποτιμήσεις εστιασμένες στην απόδοση, είναι απλή στη χρήση και τη συζήτηση, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αξιοπιστία της αλληλοαξιολόγησης. Στα μειονεκτήματα της αντίθετα εντάσσεται ο πολύς χρόνος, ο οποίος απαιτείται για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη διαβαθμισμένης κλίμακας και της περιγραφής της. Επίσης, η εξειδίκευση της ανάλογα με τη δουλειά για την οποία σχεδιάστηκε να αξιολογήσει, αλλά και η δυσκολία εφαρμογής της σε διοικητικές εργασίες, όπου τα εξαγόμενα δεν είναι απευθείας μετρήσιμα, αποτελούν επιπλέον μειονεκτήματα.

### Κριτική της μεθόδου BARS

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ανάλυση του έργου και βοηθά τον αξιολογητή στην απόδειξη-τεκμηρίωση της βαθμολογίας. Λαμβάνοντας υπόψη διάφορες διαστάσεις του έργου του κάθε αξιολογούμενου σε αντίθεση με την μέθοδο των οικονομικών δεικτών όπου ναι μεν είναι αντικειμενικοί και αποδεικνύονται εύκολα αλλά μετρούν μόνο ένα κομμάτι από τις υπευθυνότητες του μάνατζερ. Είναι δυνατή η καλύτερη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, κατά την συνέντευξη αξιολόγησης. Με τις περισσότερες μεθόδους αξιολόγησης η συζήτηση περιστρέφεται γύρο από τον καθορισμό και ορισμό των μονάδων μέτρησης, ενώ με τη μέθοδο B.A.R.S. αυτό δεν είναι απαραίτητο (αφού υπάρχει στο έντυπο αξιολόγησης η σχετική πληροφόρηση) και η συζήτηση περιστρέφεται στο πώς να βελτιωθεί η απόδοση του αξιολογούμενου.

Τελικά, η επιλογή μεταξύ μεθόδων τέτοιων όπως: (α) οικονομικοί δείκτες, (β) M.B.O., (γ) χαρακτηριστικά προσωπικότητας και (δ) B.A.R.S., εξαρτάται από τη φύση της αξιολογούμενης θέσης εργασίας.

Κλίμακα BARS για την αξιολόγηση των επικοινωνιακών δυνατοτήτων των διευθυντών

**Σχετική συμπεριφορά:** Παρακολούθηση συναντήσεων προσωπικού τμήματος και ενθάρρυνση του διαλόγου στους υφισταμένους. Επισκευές σε τακτά χρονικά διαστήματα μαζί με την εκτελεστική επιτροπή. Χρήση σημειωμάτων για την επικοινωνία ειδικών οδηγιών στα τμήματα διανομή οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών στους υφισταμένους. Οργάνωση περιοδικών συναντήσεων με τους υπαλλήλους.

#### Αξιολόγηση

#### Υποδειγματικές Ενέργειες

**Αποτελεσματική επικοινωνία με το προσωπικό και παρακολούθηση συσκέψεων**

6

Ο διευθυντής αυτός οργανώνει γενική σύσκεψη για να εξηγήσει τις αιτίες περικοπής του προσωπικού. Οι υπάλληλοι μπορούν να ρωτήσουν και να συζητήσουν γιατί μερικές θέσεις καταργούνται

Κατά την διάρκεια ενός πολύπτυχου προγράμματος

<b>Ικανοποιητική επικοινωνία με το προσωπικό και παρακολούθηση κάποιων συσκέψεων</b>	5	επέκτασης, ο διευθυντής αυξάνει την συχνότητα συσκέψεων των επιτροπών πολιτικής, για τη βελτίωση και τον συντονισμό του έργου.
	4	Μια φορά τη βδομάδα ο διευθυντής καλεί στο γραφείο του τους υπαλλήλους του, για μια άτυπη συζήτηση σχετικά με τις ξενοδοχειακές δραστηριότητες.
	3	Ο διευθυντής αυτός παραλείπει να συζητήσει με τον υπεύθυνο
	2	Ο διευθυντής αυτός χάνει τις συσκέψεις του τμήματος και δεν καταφέρνει να μιλήσει ξεχωριστά με κάθε υπάλληλο, αφήνει όμως σημειώματα σχετικά με αυτά που πρέπει να γίνουν.
<b>Αδυναμίες επικοινωνίας με το προσωπικό και σπάνια παρακολούθηση συσκέψεων</b>	1	Κατά τις εβδομαδιαίες συσκέψεις της εκτελεστικής επιτροπής, ο διευθυντής αυτός απορρίπτει όλες τις προτάσεις των υπαλλήλων ως χαζές

## **2. Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Παρατηρήσιμης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales- BOS):**

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στην βάση των γενικών αρχών που περιέγραψαν οι Latham και Wexley (1981). Σύμφωνα με αυτήν, ο αξιολογητής παρατηρεί την απόδοση του εργαζομένου στην διάρκεια του χρόνου και ταξινομεί τη συχνότητα της κάθε συμπεριφοράς. Η διαδικασία BOS αποτελείται από 56 στοιχεία συμπεριφοράς ταξινομημένα σε 16 πεδία απόδοσης. Κάθε στοιχείο συμπεριφοράς αξιολογήθηκε σε μία κλίμακα από το 1 έως το 6 όπου το 1 σημαίνει ποτέ και το 6 πάντοτε. Ως μέθοδος είναι απλή στην κατασκευή της και εύκολο να απαντηθεί.

### 3. Αξιολόγηση με βάση Προσδοκώμενες Κλίμακες Συμπεριφοράς (*Behavioral expectation scales- BES*):

Η μέθοδος αυτή διατάσσει τις συμπεριφορές διαρκώς, με σκοπό να προσδιορίσει εξέχουσες, μέσες και απρόσμενες συμπεριφορές.

#### 3.5.4.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES-MB O)



Η χρήση της μεθόδου αυτής υποστηρίχθηκε κατ' αρχάς από τον θεωρητικό Peter Drucker, τη δεκαετία του 1950 και επιδιώκει να μετρήσει την απόδοση υπαλλήλων με την εξέταση του βαθμού στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας έχουν επιτευχθεί. Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης δια της

θέσπισης στόχων, ή αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO). όπως συνηθέστερα ονομάζεται, εφαρμόζεται περισσότερο στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης τυπικά αποτελείται από τα επόμενα 6 βήματα:

1. Καθιέρωση έκθεσης, η οποία σαφώς και επακριβώς καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους για την εργασία που πρέπει να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος
2. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης το οποίο δείχνει πως αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.
3. Παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.
4. Μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων

5. Διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο.

6. Καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Κατά τους Newstrom και Davis (2002), είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία συχνά αποτελείται από τέσσερα βήματα και στοχεύει στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης. Τα τέσσερα αυτά βήματα είναι:

1. Θέσπιση στόχων
2. Σχεδιασμός δράσης
3. Περιοδική ανασκόπηση
4. Ετήσια αξιολόγηση

Κατά τον Dessler (2000) υπάρχουν έξι βήματα που περιλαμβάνονται σε μία διαδικασία αξιολόγησης MBO:

1. Θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης
2. Θέτονται οι στόχοι του τμήματος
3. Συζητούνται οι στόχοι του τμήματος
4. Καθορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα
5. Εξετάζονται τα αποτελέσματα απόδοσης και
6. Παρέχεται ανατροφοδότηση.

Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) η διαδικασία αξιολόγησης MBO αποτελείται από τα επόμενα τέσσερα βήματα:

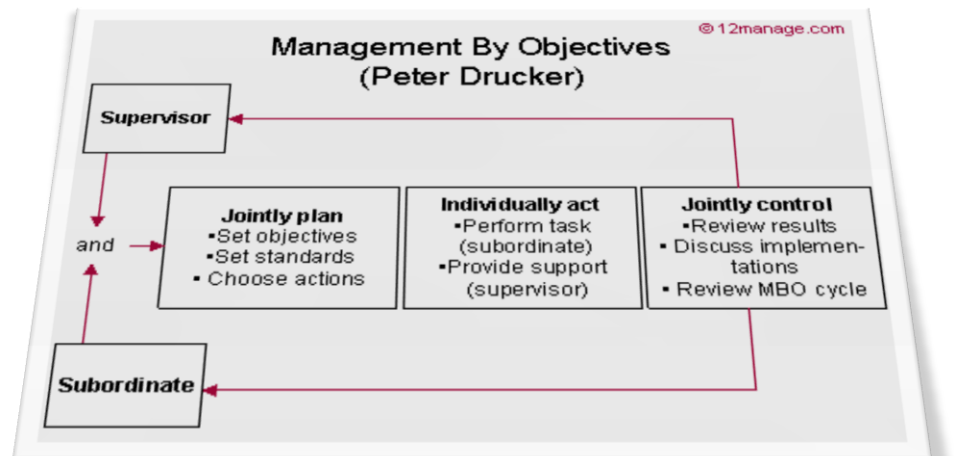
1. Ανασκόπηση εργασίας και συμφωνία: Οι εργαζόμενοι και ο προϊστάμενος κάνουν ανασκόπηση της περιγραφής της εργασίας και των βασικών δράσεων οι οποίες εμπεριέχονται στην εργασία. Σε αυτή την ενέργεια το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η συμφωνία για το ακριβές περιεχόμενο της εργασίας.
2. Ανάπτυξη των προτύπων απόδοσης: Ειδικά πρότυπα απόδοσης πρέπει να αναπτυχθούν αμοιβαία. Σε αυτή τη φάση καθορίζεται ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης το οποίο είναι συγκεκριμένο και μετρήσιμο.

3. Καθορισμός στόχων: Θεσπίζονται στόχοι από τον εργαζόμενο με τη βοήθεια και τις οδηγίες του ανωτέρου. Σημειώνεται ότι το σύνολο των στόχων ίσως είναι διαφορετικό από τα πρότυπα απόδοσης. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικά επιτεύξιμοι.

Συνέχιση των συζητήσεων για την απόδοση: Ο εργαζόμενος και ο ανώτερος χρησιμοποιούν τους στόχους ως βάση για συνεχή συζήτηση σχετικά με την απόδοση. Αν και συναντήσεις κανονικές μπορεί να έχουν οριστεί, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος δεν είναι ανάγκη να περιμένουν μέχρι την καθορισμένη ημέρα για να συζητήσουν για την απόδοση. Οι στόχοι τροποποιούνται αμοιβαία και η πρόοδος συζητάτε κατά την διάρκεια της περιόδου.

Η διαδικασία αξιολόγησης MBO ξεκινάει με την καθιέρωση των στόχων απόδοσης για καθορισμένη περίοδο. Η απόδοση στη συνέχεια μετράται έναντι των στόχων οι οποίοι ετέθησαν. Στόχοι οι οποίοι είναι αντικειμενικοί επιτυγχάνονται ευκολότερα. Σε κάποιες επιχειρήσεις υφιστάμενοι και προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για τον προσδιορισμό των στόχων. Σε άλλες οι ανώτεροι καθορίζουν τους στόχους για ομάδες εργασίες ή ατομικά. Σε επιχειρήσεις με αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, οι ομάδες πρέπει να θέσουν τους στόχους τους.

Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος, οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί, αλλά όχι τόσο δύσκολοι ώστε οι εργαζόμενοι να νομίζουν ότι δεν μπορούν να τους πραγματοποιήσουν.



Εύκολοι στόχοι δεν δίνουν στους εργαζόμενους κανένα κίνητρο για την καταβολή επιπλέον προσπάθειας. Αν πάλι οι στόχοι είναι τόσο δύσκολοι οι εργαζόμενοι θα τους απορρίψουν ως αδύνατον να πραγματοποιηθούν και δεν θα προσπαθήσουν. Στόχοι οι οποίοι είναι προκλητικοί αλλά εφικτοί ονομάζονται συχνά επεκταμένοι στόχοι (stretch



goals). Άσχετα με το πώς καθορίστηκαν οι στόχοι, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων. Για τους διευθυντές, αυτή η στρατηγική συχνά περιέχει τη θέσπιση στόχων, για τους υφισταμένους, που πρέπει να επιτευχθούν. Η στρατηγική που ένας διευθυντής αναπτύσσει για την επίτευξη των στόχων του είναι βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της περιόδου απόδοσης, αξιολογείται η τρέχουσα απόδοση σχετικά με τους προκαθορισμένους στόχους. Πρέπει να βαθμολογείται η απόδοση έναντι κάθε στόχου χωριστά. Οι αλγόριθμοι βαθμολόγησης μπορεί να είναι απλοί ή σύνθετοι. Μετά την αξιολόγηση, πρέπει να αναζητηθούν οι αιτίες της μη επίτευξης ή της υπέρβασης των στόχων. Αυτό το βήμα καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το τελευταίο βήμα είναι η θέσπιση νέων στόχων και πιθανώς νέων στρατηγικών.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι συνδεδεμένοι με τους από κοινού συμφωνημένους στόχους απόδοσης. Με άλλα λόγια, η διαδικασία αναθεώρησης εξετάζει τους στόχους που τέθηκαν, και στην συνέχεια ελέγχει το αν οι εργαζόμενοι τους πέτυχαν. Το μειονέκτημα είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για να ολοκληρωθεί. Η επιχείρηση και το τμήμα πρέπει να έχουν θέσει στόχους προς την ίδια κατεύθυνση και να προσπαθούν να τους πετύχουν. Η διαδικασία της επίτευξης των στόχων από κάθε εργαζόμενο χωριστά είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Δεν λειτουργεί επίσης καλά στην περίπτωση όπου ο εργαζόμενος έχει μικρή γνώση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αναφέρεται και το γεγονός ότι αγνοεί ποιοτικά δεδομένα, είναι ανεφάρμοστη σε κόλλες εργασίες και απαιτεί διαρκή παρακολούθηση.

Ένα σύστημα αξιολόγησης MBO για να είναι επιτυχές είναι απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις. Πρώτη προϋπόθεση είναι οι αντικειμενικοί στόχοι να είναι ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι. Αντικειμενικοί στόχοι των οποίων η επίτευξη δεν μπορεί να μετρηθεί ή τουλάχιστον να επαληθευτεί θα πρέπει να αποφεύγονται, όταν είναι δυνατόν. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει επίσης να είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι και να είναι εκφρασμένοι γραπτώς και σε καθαρή, σταθερή και σαφή γλώσσα. Μια άλλη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων. Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του πλάνου όρασης είναι επίσης σημαντική. Μια τελευταία προϋπόθεση για την επιτυχή χρήση της

μεθόδου MBO είναι ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να αποτελούν τη βάση για τακτικές συζητήσεις, που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων, μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Αυτές οι τακτικές συζητήσεις είναι μια ευκαιρία για διευθυντές και εργαζόμενους να συζητήσουν για την πρόοδο και να τροποποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους όταν είναι απαραίτητο. Τρεις υποθέσεις κλειδιά σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) χαρακτηρίζουν ένα σύστημα αξιολόγησης MBO.

Πρώτον, αν ένας εργαζόμενος εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την θέσπιση των στόχων και τον καθορισμό της μέτρησης, μπορεί να προκύψει ένα υψηλό επίπεδο υποχρέωσης και απόδοσης. Δεύτερον, αν οι στόχοι καθοριστούν καθαρά και επακριβώς, οι εργαζόμενοι θα κάνουν το καλύτερο δυνατόν για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τρίτον, οι στόχοι απόδοσης πρέπει να είναι μετρήσιμοι και τα αποτελέσματα καθορισμένα. Ασάφειες και γενικότητες όπως «πρωτοβουλίες» και «συνεργασία» οι οποίες είναι συνηθισμένες σε πολλές αξιολογήσεις θα πρέπει να αποφεύγονται.

Ένα σύστημα MBO για να είναι αποτελεσματικό, οι διευθυντές πρέπει να είναι ενεργά μέλη της διαδικασίας. Οι στόχοι πρέπει να τίθενται από πάνω προς τα κάτω, βοηθώντας τους εργαζόμενους να καταλάβουν πως η προσπάθειά τους συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μειώνεται η γκρίνια των προϊσταμένων, ενώ η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων βελτιώνεται. Χωρίς την διοικητική υποχρέωση και τη διευρυμένη άποψη η παραγωγικότητα θα είναι ισχνή. Ακόμη όμως και κάτω από τις καλύτερες συνθήκες το σύστημα αξιολόγησης MBO δεν δίνει άμεσα αποτελέσματα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Κατά μέσο όρο χρειάζονται δυο χρόνια μετά την εφαρμογή του συστήματος MBO για να γίνει αποδοτικό.

Σίγουρα η μέθοδος MBO δεν είναι κατάλληλη για όλους τους εργαζόμενους ή όλες τις επιχειρήσεις. Εργασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται λίγο ή καθόλου ευέλικτες δεν είναι συμβατές με την MBO. Η μέθοδος φαίνεται να είναι περισσότερο χρήσιμη για το διευθυντικό προσωπικό και για εργαζόμενους που έχουν ευρέως ευέλικτες εργασίες και έχουν τον πλήρη έλεγχο αυτών. Όταν εφαρμόζεται σε άκαμπτα και απολυταρχικά

διοικητικά συστήματα η μέθοδος μπορεί να αποτύχει. Υπερβολική έμφαση σε ποινές για την μη επίτευξη των στόχων καταστρέφουν την αναπτυξιακή και συμμετοχική φύση της μεθόδου MBO.

### 3.5.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Η μέθοδος αυτή, που χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλη έκταση σήμερα, κρίνεται ως η περισσότερο αντικειμενική από αυτές που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα. Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την απόδοση στη θέση εργασίας (ή σε μία σειρά θέσεων εργασίας με όμοιο ή παρόμοιο αντικείμενο). Με βάση μια κλίμακα που στηρίζεται κυρίως σε πρότυπα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και κατατάσσονται με βάση την επάρκεια τους ή απόδοσης τους για το κάθε ένα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, όλοι, για τους ίδιους παράγοντες ή κριτήρια με την ίδια κλίμακα και με βάση προκαθορισμένα πρότυπα, η μέθοδος αυτή καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Ακόμη με βάση αυτή τη μέθοδο είναι πιο εύκολη η ποσοτικοποίηση των κριτηρίων, κάτι που βοηθά στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται ένα έντυπο αξιολόγησης αυτής της μεθόδου για εργατοτεχνικό προσωπικό. Επειδή η μέθοδος αυτή στηρίζεται κυρίως στην ύπαρξη προτύπου, πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, θεωρείται ο εκ των προτέρων καθορισμός των προτύπων. Πρότυπα τα οποία θα είναι να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Δηλαδή το σημείο εκείνο απόδοσης που θεωρείται ως παραδεκτό και αποδεκτό για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

#### Κλίμακα Απόδοσης

Παράγοντας που αξιολογείται	Μη Ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ Καλή 4	Εξαιρετική 5
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Εκροή πολύ μικρή για να διατηρήσει τη θέση χωρίς	Κάτω της αναμενόμενη (προτύπου)	Εκροή που ικανοποιεί τις απαιτήσεις	Ξεπερνά τις απαιτήσεις (πρότυπο)	Εξαιρετική εκροή και σε ταχύτητα και σε ποιότητα

(Μονάδες, Όγκος)	βελτίωση		(πρότυπο)		
<b>Ποιότητα Εργασίας</b> (Ακρίβεια, Ορθότητα, Απουσία Λαθών)	Ακρίβεια, ορθότητα, κάτω της αναμενόμενης. Συχνά λάθη (πολλά παράπονα πελατών)	Έλλειψη ακρίβειας, ορθότητας σε μερικές περιπτώσεις (Μερικά παράπονα πελατών)	Ακρίβεια, ορθότητα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο) (Ελάχιστα παράπονα πελατών)	Εκροή που υψηλής ποιότητας. Πολύ καλή δουλειά (θετικά σχόλια από πελάτες)	Ακρίβεια, ορθότητα εξαιρετική. Τέλεια ολοκληρωμένη δουλειά (Έπαινοι από πελάτες)
<b>Γνώση Εργασίας</b> (Έχει πληροφόρηση και κατανοεί όλες τις πλευρές της εργασίας)	Είναι ελάχιστα τα όσα γνωρίζει για τη δουλειά του	Δε γνωρίζει μερικά στοιχειώδη πράγματα για τη δουλειά του	Γνωρίζει πλήρως όσα χρειάζονται για τη δουλειά του	Γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις-πλευρές της δουλειάς του	Εξαιρετική γνώση της δουλειάς. Υπερβολικά καλά πληροφορημένος
<b>Παρουσία και Ακρίβεια</b> (Συχνότητα Απουσιών και καθυστερήσεων)	Αναξιόπιστος. Απουσιάζει ή καθυστερεί συχνά. Σπάνια δικαιολογείται ή γίνεται δεκτή η δικαιολογία του	Συχνές απουσίες ή καθυστερήσεις, αλλά παρουσιάζει μια βελτίωση	Που κι που απουσιάζει ή καθυστερεί	Σπάνια απουσιάζει ή καθυστερεί	Απουσιάζει ή καθυστερεί μόνο σε ασυνήθιστες περιπτώσεις και δικαιολογείται πλήρως
<b>Κρίση</b> (Ικανότητα να επιλέγει σωστή ή λογική πορεία, τρόπο δράσης)	Πολύ φτωχή κρίση ώστε να διατηρήσει την θέση του	Η κρίση του δεν είναι πάντα καλή	Παίρνει καλές αποφάσεις, συχνά	Υψηλή κρίση στο χειρισμό της δουλειάς	Εξαιρετική. Πολύ περισσότερη κρίση από ότι απαιτείται στη θέση αυτή
<b>Στάσεις Έναντι της επιχείρησης</b> (ενδιαφέρον, ενθουσιασμός και συνεργασία)	Πολύ φτωχή στάση για να διατηρήσει τη θέση του, χωρίς βελτίωση. Αδιάφορος, απρόσεκτος	Κάπως καλή. Δεν ικανοποιεί. Πρέπει να βελτιωθεί.	Ευνοϊκή (θετική) στάση. Ενδιαφέρεται για τη δουλειά, δέχεται γνώμες και συμβουλές από άλλους	Υψηλός βαθμός ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος Πολύ συνεργάσιμος	Εξαιρετική στάση σε όλες τις πλευρές
<b>Προσωπικά</b>	Πολύ φτωχά ώστε	Χρειάζεται	Καλά	Ξεπερνά τα	Ξεπερνά τα

<b>Χαρακτηριστικά</b> (Εμφάνιση, τρόποι, ευθύτητα)	να δικαιολογούν την απόλυση του	βελτίωση σε μερικά πράγματα (π.χ. τρόποι)	σε χαρακτήριστικά. Ικανοποιούν τα πρότυπα για αυτή τη θέση εργασίας.	πρότυπα για μερικά χαρακτηριστικά για αυτή τη θέση εργασίας	πρότυπα για όλα τα χαρακτηριστικά
---	---------------------------------	---	--	---	-----------------------------------

### Συνολική εκτίμηση

(Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες ποια είναι η γενική σας εντύπωση για την απόδοση του υπαλλήλου;)

Άλλα

σχόλια

Υπογραφή άμεσου προϊσταμένου

Βεβαιώθηκε από (ανώτερος προϊστάμενος ή Προσωπάρχης)

Ημερομηνία

Ημερομηνία

### 3.5.6. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι Περιγραφικές μέθοδοι απαιτούν οι διευθυντές και οι ειδικοί στους ανθρώπινους πόρους να δώσουν γραπτές πληροφορίες σχετικές με την αξιολόγηση. Η τεκμηρίωση και η περιγραφή είναι το βασικό χαρακτηριστικό των μεθόδων των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident), της έκθεσης (Essay) και της ανακεφαλαίωσης (Field Review). Αυτές οι μέθοδοι περισσότερο περιγράφουν τις δραστηριότητες ενός

εργαζόμενου παρά δείχνουν την τρέχουσα κατάταξη.

### **3.5.6.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ (CRITICAL INCIDENTS)**

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών απαιτεί να διατηρούνται γραπτά αρχεία των ιδιαίτερα ευνοϊκών και ιδιαίτερα δυσμενών ενεργειών στην απόδοση ενός εργαζόμενου. Οι ενέργειες οι οποίες καταγράφονται πρέπει να περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές εργασίας οι οποίες επεξηγούν και την ικανοποιητική και την ανεπαρκή απόδοση του υπαλλήλου που αξιολογείται και οι οποίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του τμήματος, είτε θετικές είτε αρνητικές. Αυτές οι ενέργειες ονομάζονται κρίσιμα περιστατικά. Με συντομία, ένα περιστατικό χαρακτηρίζεται σαν «κρίσιμο» όταν παρουσιάζει ότι ο εργαζόμενος έκανε ή δεν έκανε κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα μια ασυνήθιστη επιτυχία ή ασυνήθιστη αποτυχία σε κάποιο σημείο της εργασίας του. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα περιστατικά είναι γεγονότα και όχι γνώμες και γενικεύσεις. Βεβαίως, δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι όλα τα γεγονότα είναι κρίσιμα. Κρίσιμα γεγονότα είναι ενέργειες του εργαζόμενου οι οποίες πραγματικά κάνουν την απόδοση του εξαιρετικά αποτελεσματική ή εξαιρετικά ανεπιτυχή. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί αυτά τα αρχεία, μαζί με άλλα στοιχεία, για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Με αυτήν την μέθοδο, η αξιολόγηση είναι πιθανότερο να καλύψει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και παραδείγματος χάριν, να μην εστιάσει στις τελευταίες εβδομάδες ή τους τελευταίους μήνες. Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών μπορεί να χρησιμοποιηθεί μαζί με άλλες μεθόδους για να τεκμηριώσει τους λόγους για τους οποίους ένας υπάλληλος εκτιμήθηκε με έναν ορισμένο τρόπο. Το κύριο μειονέκτημα σε αυτήν την προσέγγιση είναι ότι ο αξιολογητής απαιτείται να σημειώνει τα γεγονότα τακτικά και αυτό μπορεί να είναι φορτικό και χρονοβόρο. Επίσης, ο καθορισμός ενός κρίσιμου γεγονότος είναι ασαφής και μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά από τους διαφορετικούς ανθρώπους. Αυτή η μέθοδος, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε τριβή τον διευθυντή με τους εργαζόμενους καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται εξαιρετικά ανήσυχοι γι' αυτά που γράφει ο διευθυντής για τη συμπεριφορά τους

### 3.5.6.2. ΈΚΘΕΣΗ (ESSAY)

Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απλά γράφει μια σύντομη έκθεση με την οποία περιγράφει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Μια τυπική ερώτηση στην έκθεση αξιολόγησης μπορεί να είναι η εξής: «Περιέγραψε, με δικά σου λόγια, την απόδοση των εργαζομένων η οποία περιέχει ποσότητα και ποιότητα εργασίας, γνώση της εργασίας και ικανότητα συνεργασίας με άλλους εργαζόμενους. Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου;». Η έκθεση επικεντρώνεται συνήθως στην περιγραφή των συγκεκριμένων δυνατών και αδυνάτων σημείων στην απόδοση εργασίας. Προτείνει επίσης τα σχέδια δράσης. Ο αξιολογητής συνήθως παίρνει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές κάτω από τις οποίες κατηγοριοποιεί τα σχόλια του. Πρόθεση είναι να δοθεί στον αξιολογητή μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με άλλες μεθόδους, ενώ συχνά εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Η μέθοδος της έκθεσης έχει την τάση να εστιάζει στην ακραία συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία παρά στην καθημερινή απόδοση, ενώ το βασικό πρόβλημα της είναι ότι η έκταση και το περιεχόμενο μπορεί να διαφέρει σημαντικά, εξαρτώμενο από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, μια αξιολόγηση μπορεί να περιγράφει την τρέχουσα απόδοση ενός εργαζόμενου και να μην αναφέρει τίποτα για την απόδοση του στο παρελθόν. Μια άλλη μπορεί να επικεντρώνεται στην απόδοση του στο παρελθόν. Η ικανότητα στο γράψιμο του αξιολογητή μπορεί επίσης να επιδράσει στην αξιολόγηση. Ένας αξιολογητής, ικανός στο γράψιμο, μπορεί να κάνει έναν μέτριο εργαζόμενο να φαίνεται καλύτερος από το πραγματικό. Έτσι, οι εκθέσεις αξιολόγησης είναι δύσκολο να συγκριθούν επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια. Προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένα από τα τρωτά αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, κυρίως η παραποίηση των αξιολογήσεων λόγω ανομοιομορφίας της ικανότητας επικοινωνίας των αξιολογητών και για να επιτευχθεί συγκρισιμότητα στις αξιολογήσεις του προσωπικού και τυποποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης, ώστε όλοι να κρίνονται με τα ίδια μέτρα και σταθμά, εφαρμόζεται σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος «Έκθεση Ειδικού ή Ανακεφαλαίωσης». Ωστόσο, κάποιοι διευθυντές πιστεύουν η μέθοδος της έκθεσης δεν είναι μόνο η πιο απλή αλλά επίσης η καλύτερη προσέγγιση για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Κατά τον Κανελλόπουλο (1991)

χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών. Ο λόγος είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η εργασία των ηγετικών στελεχών και μάλιστα εκείνη των ανωτάτων και ανωτέρων βαθμίδων, όπως επίσης και η εργασία των επιστημονικών-επιτελικών στελεχών είναι πολύ πιο δύσκολο να καθοριστεί και να ποσοτικοποιηθεί ώστε να είναι ευκολότερη η χρησιμοποίηση περισσότερο αναλυτικών συστημάτων αξιολόγησης. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία για δημιουργία έγκυρων εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

### **3.5.6.3. ΈΚΘΕΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ (FIELD REVIEW)**

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει περισσότερο με το ποιος κάνει την αξιολόγηση παρά με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να περιλαμβάνει το τμήμα ανθρώπινων πόρων ως αξιολογητή ή ένα τελείως ανεξάρτητο αξιολογητή έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης. Στη μέθοδο της ανακεφαλαίωσης οι εξωτερικοί αξιολογητές αποτελούν ενεργό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο εξωτερικός αξιολογητής ερωτά τον διευθυντή σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου και στη συνέχεια συντάσσει έκθεση για κάθε αξιολογούμενο. Στη συνέχεια η αξιολόγηση ανασκοπείται από τον προϊστάμενο για τις αναγκαίες αλλαγές. Βασική προϋπόθεση σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο εξωτερικός αξιολογητής πρέπει να γνωρίζει αρκετά για την εργασία για να βοηθήσει τους προϊσταμένους δίνοντας τους περισσότερο ακριβείς και αληθείς αξιολογήσεις. Ο μεγαλύτερος περιορισμός σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο εξωτερικός αξιολογητής έχει πολύ έλεγχο πάνω στην αξιολόγηση. Αν και αυτός ο έλεγχος είναι επιθυμητός από μια άποψη, οι διευθυντές το βλέπουν ως πρόκληση της δικής τους αυθεντίας. Επιπλέον είναι χρονοβόρα μέθοδος, ειδικότερα αν οι αξιολογούμενοι είναι Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη-προϊστάμενο από τη συμπλήρωση εντύπων και τον βγάζει από τη δύσκολη θέση του αξιολογητή. Λόγο της παρεμβολής και ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού και ενδεχομένως και του υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού επέρχεται συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη



αντικειμενικότητα και δικαιολόγηση των αξιολογήσεων, γιατί συνήθως κάνει τον επόπτη να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου και της συνεργασίας του τμήματος προσωπικού. Ακόμη, η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις αξιολόγησης ηγετικών στελεχών. Τα βασικότερα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί καλά ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει και ότι απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτόχρονα για κάθε αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος χρήσεως της μεθόδου αυτής

### **3.5.7. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΕΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

Εκτός των προαναφερθέντων μεθόδων αξιολόγησης υπάρχουν και οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης οι οποίες δίνουν άμεσες πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία της Εκτίμησης. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

#### ***1. Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας***

Σε ορισμένες περιπτώσεις, είμαστε σε θέση να μετρήσουμε την επίδοση ενός εργαζομένου άμεσα. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα (π.χ. αριθμός προϊόντων που παράγονται σε μια ώρα) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι φυσικά εφικτός, όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται, κυρίως, σε εργαζόμενους των κατωτέρων ιεραρχικών βαθμίδων (π.χ. εργάτες του τμήματος παραγωγής, πωλητές κλπ.).

#### ***2. Μέθοδος Μέτρησης των Αποχωρήσεων***

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

Οι μέθοδοι αυτές θεωρούνται αξιόπιστες, γιατί περιορίζουν στο ελάχιστο τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα, η εφαρμογή τους όμως περιορίζεται σε εργασίες με δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων.

### **3. Μέθοδος *Balanced Scorecard***

Εννοείται ότι η παραγωγικότητα και η απόδοση συγκρίνονται με προκαθορισμένους επιθυμητούς στόχους και αποδίδονται έξτρα αμοιβές σε υπαλλήλους ή ομάδες που προσεγγίζουν τα κριτήρια. Άλλα επιτυχή συστήματα μέτρησης παραγωγικότητας συστήματα που ενεργοποιούν τους εργαζομένους και δραστηριοποιούνται έτσι στην κατεύθυνση που αναμένεται δύσκολα συναντώνται. Συχνά, οι εργαζόμενοι δεν εντάσσονται στην εταιρική κουλτούρα και έτσι η συμπεριφορά τους στην εργασία δεν επηρεάζεται από αυτή. Αν πάρουν ένα πριμ, αντιλαμβάνονται τα έξτρα χρήματα ως τυχαία ανταμοιβή.

#### **3.5.8. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ( FINANCIAL INDICES)**

Οι ξενοδοχειακές εταιρίες συνήθως αξιολογούν τους διευθυντές βάσει του κέρδους ή των οικονομικών δεικτών. Για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακοί γενικοί διευθυντές συνήθως αξιολογούνται βάσει του συνολικού εισοδήματος προ φόρων, της παραγωγής εισπράξεων, των εισοδηματικών επιπέδων των λειτουργικών τμημάτων, ή του ελέγχου των λειτουργικών δαπανών. Μια έρευνα, βρήκε ότι οι ξενοδοχειακοί διευθυντές επιλέγουν τους ακόλουθους οικονομικούς δείκτες ως τα πιο κατάλληλα κριτήρια για την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης: μέση ετήσια τιμή δωματίου, ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις των δωματίων και ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις τροφίμων και ποτών.

#### **3.5.9. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (TRAIT RATINGS)**

Οι οικονομικοί δείκτες και άλλα μέτρα αποτελεσμάτων, υποστηρίζονται συνήθως από φόρμες αξιολόγησης χαρακτηριστικών. Στη φόρμα αυτή, ο διευθυντής της εγκατάστασης αξιολογείται βάσει των χαρακτηριστικών που θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχημένη εργασιακή απόδοση. Η κλίμακα αξιολόγησης κυμαίνεται συνήθως

από το “άριστο” στο “μέτριο” μέχρι το “μη-ικανοποιητικό”. Τα χαρακτηριστικά που συνήθως αξιολογούνται, είναι η νοοτροπία, οι ικανότητες επικοινωνίας, η δημιουργικότητα, η αξιοπιστία, η εξάρτηση και η πρωτοβουλία, κ.λ.π.

<b>Σύγκριση Μεθόδων Αξιολόγησης</b>		<b>Βαθμός Επίτευξης</b>			
		<b>Οικονομικοί Δείκτες</b>	<b>MBO</b>	<b>Χαρακτηριστικά προσωπικότητας</b>	<b>BARS</b>
Αξιολόγηση	στην	Χαμηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Υψηλός
Ανάλυση Έργου					
<b>Αξιολόγηση</b>	<b>σε</b>	Μέτριος	Σχετικά μέτριος	Σχετικά μέτριος	Υψηλός
<b>συγκεκριμένες διαστάσεις έργου και όχι γενικές μετρήσεις</b>					
<b>Αντικειμενικά</b>	<b>και</b>	Υψηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός
<b>παρατηρήσιμα κριτήρια</b>					
<b>Τεκμηρίωση</b>		Υψηλός	Μέτριος	Σχετικά χαμηλός	Σχετικά χαμηλός
<b>βαθμολογίας</b>					
<b>Πληροφόρηση</b>		Σχετικά υψηλός	Μέτριος	Σχετικά χαμηλός	Υψηλός
<b>εργαζομένων για τα κριτήρια κατάταξης (βαθμοί)</b>					
<b>Σαφείς οδηγίες για τη</b>		Σχετικά χαμηλός	Σχετικά υψηλός	Υψηλός	Σχετικά υψηλός
<b>συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης</b>					
<b>Ευκολία στη συζήτηση</b>		Σχετικά χαμηλός	Σχετικά υψηλός	Σχετικά χαμηλός	Σχετικά υψηλός
<b>αποτελεσμάτων με τους αξιολογούμενους</b>					

### 3.5.10 ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πέρα από τις συνήθεις αξιολογήσεις οι οποίες γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του αρχείου του οργανισμού, από το οποίο αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, υπάρχουν και έκτακτες αξιολογήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή

συγκεκριμένων προγραμμάτων, όπως είναι η παροχή μισθολογικών αυξήσεων, οι αλλαγές βάρδιας, οι μεταθέσεις κ.λ.π..

Για τις περιπτώσεις αυτές, χρησιμοποιούνται συνήθως συνοπτικά στοιχεία περί της όλης εικόνας του κρινόμενου υπαλλήλου, τα οποία απεικονίζονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία συντάσσονται ατομικά για κάθε κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊσταμένου. Τα στοιχεία που περιέχονται στις εκθέσεις αυτές χρησιμεύουν για την υποβοήθηση της προϊσταμένης αρχής-συνήθως του γενικού διευθυντού ή του υπηρεσιακού συμβουλίου- για τη λήψη σχετικής απόφασης.

### **3.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τη στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχειρήσεως ή της οικονομικής μονάδας, από τα κατώτατα ηγετικά στελέχη μέχρι την ανώτατη ηγεσία. Είναι βεβαίως σαφές ότι ο ρόλος του συστήματος αξιολογήσεως και ως εκ τούτου η σοβαρότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί εξαρτάται περισσότερο και από τη θερμή υποστήριξη και παρακολούθηση της ορθής εκτελέσεως του συστήματος αξιολογήσεως.

Είναι γνωστό όμως ότι για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων δεν επαρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται υψηλό επίπεδο. Η ικανότητα σε αυτή την περίπτωση αναφέρεται:

- στην επίτευξη αντικειμενικότητας από τα επιμέρους ηγετικά στελέχη,
- στην συγκρισιμότητα μεταξύ των αξιολογήσεων των διαφόρων ηγετικών στελεχών,
- στην ικανότητα των αξιολογούντων να επικοινωνούν με επιτυχία τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους στους αξιολογούμενους, και τέλος,
- στην επίτευξη διαχρονικά συγκρίσιμων αξιολογήσεων, δηλ. στην επίτευξη αξιολογήσεων από όλα τα ηγετικά στελέχη, οι οποίες από έτος σε έτος δεν διαφέρουν και μάλιστα στα σημεία, επί των οποίων βασίζονται και στην διαδικασία η οποία ακολουθείται, ώστε να είναι δυνατό να καταγραφεί η εξέλιξη διαχρονικός όλων των αξιολογούμενων.

Για την επίτευξη του κατάλληλου κλίματος και της κατάλληλης στάσης των ηγετικών

στελεχών του Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού και γενικότερα για την δημιουργία θετικού κλίματος έναντι του συστήματος αυτού εκ μέρους ολόκληρου του προσωπικού της οικονομικής μονάδος, αλλά ακόμα περισσότερο για την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αυτή βασικά απευθύνεται στους αξιολογούντες, δηλ. σε όλες τις βαθμίδες ηγετικών στελεχών, είναι όμως σκόπιμο να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης στα βασικά σημεία του συστήματος ακόμα και οι αξιολογούμενοι, ώστε όλοι όσοι μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης να είναι πλήρως ενήμεροι της τακτικής που ακολουθείται και της φιλοσοφίας του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

Ακόμα και σήμερα σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλουν έστω και τα ηγετικά τους στελέχη σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολόγησής τους, είτε διότι θεωρούν την εκπαίδευση αυτή αρκετά δαπανηρή και οπωσδήποτε ότι η από αυτήν ωφέλεια δεν ανταποκρίνεται στο δημιουργούμενο κόστος, είτε διότι πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αρκετά απλή, κατανοητή από όλους και κάπως εργασία ρουτίνας, η οποία δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως των οικονομικών μονάδων είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να είναι ενήμερα ως προς τον τρόπο σταθμίσεως των προσωπικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών των υφισταμένων ως προς τους ποικίλους βαθμούς αποτελεσματικότητας των υφισταμένων στην εργασία τους και ως προς τον ακριβή τρόπο επιτεύξεως βελτιώσεων εκ μέρους των αξιολογούμενων.

Πρέπει να γίνει εντελώς σαφές σε όλους τους απασχολούμενους με την αξιολόγηση προσωπικού, κυρίως δε στην ανώτατη ηγεσία, ότι, όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και με προσοχή μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, ακόμα δε να προξενήσει και δυσμενής επιδράσεις επί της ψυχολογίας και του κλίματος εργασίας της επιχείρησης αποτελεί απλώς ένα όργανο της διοίκησης για την επίτευξη μόνο των δικών της επιθυμιών για παροχή προαγωγών και αυξήσεων στους ημετέρους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σημερινή ε.τοχή της ελεύθερης αγοράς και της παγκοσμιοποίησης, 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 της απόδοσης 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 εμπεριέχει σχέδια ανάπτυξης.

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 ανάπτυξη 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 διαρκής και 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 για αυτούς. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί επίσης τον προάγγελο της παρακίνησης των εργαζομένων.

Κατά καιρούς ανεπτύχθησαν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης. Εντούτοις, κάθε μέθοδος παρουσιάζει αρνητικά και θετικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό από τις προαναφερθείσες μεθόδους είναι δυνατό να είναι αντικειμενικότερο και ίσως λιγότερο επηρεασμένο από τα συνήθη λάθη αξιολόγησης.

**BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:****Ξενόγλωσση:**

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> edition. Prentice Hall.

Drucker, P.(1954). *The Practice of Management*. Harper and Row, New York.

Newstrom, J.W., Davis, K. (2002). *Organizational Behavior – Human Behavior at Work*. McGraw-Hill. London

Randell, G.A., Packard, P.M.A., Shaw, R.L., Slater, A.J. (1972). *Staff Appraisal*. Institute of Personnel Management, London

**Ελληνόγλωσση:**

Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιαδης, Γ. (1997), *Διοίκηση και εποπτεία Προσωπικού*

Ζευγαρίδης, Σ., Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1986). *Οργάνωση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη

Καννελόπουλος Χ. (1979). *Αξιολόγηση Προσωπικού*, Αθήνα

Καννελόπουλος Χ., *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα

Καννελόπουλος Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*

Καννελόπουλος, Χ. (1982): *Διοίκηση Προσωπικού, τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις [χ.ε.]

Καννελόπουλος, Χ. (1983): *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη*, Αθήνα: Εκδόσεις [χ.ε.]

Φαναριώτης, Π. Ι.(1997): *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Σταμούλης Α.

Φαναριώτης, Π. Ι.(1995): *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Σταμούλης Α.

**Internet:**

Google Books <http://books.google.com>

<http://www.chrmglobal.com/community.php>

<http://www.e-appraise.com/>

<http://www.performance-appraisal.com>

<http://appraisals.naukrihub.com/>

<http://www.citehr.com/>

<http://www.12manage.com/>



<http://performance-appraisals.org/>

<http://epilogiprosopikou.blogspot.com/>

<http://www.kariera.gr/>

<http://www.answers.com/>

<http://www.makine.gr/makine/aristeia/index.htm>

<http://epapanis.blogspot.com/>

<http://www.en.articlesgratuits.com/el/>