

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων και
πως αυτά μεταβάλλονται σε καθεστώςτα
έκτακτων συνθήκων**

ΚΩΣΤΕΛΙΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ Α.Μ.:mpk00140

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων και
πως αυτά μεταβάλλονται σε καθεστώτα
έκτακτων συνθήκων**

ΚΩΣΤΕΛΙΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ Α.Μ.:mpk00140

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. ΣΠΙΝΘΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Δρ. Ελένη Τσακιρίδου, Καθηγήτρια.

Δρ. Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος,

Αναπληρωτής Καθηγητής.

Υπ. Δρ. Μαρίνα Βέζου, Ε.ΔΙ.Π.

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα: ΚΩΣΤΕΛΙΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία 06/02/2023:

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	11
1.1. Έννοια και Ορισμός Της Αξιολόγησης Απόδοσης Των Εργαζόμενων	11
1.2. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	13
1.3. Αντικείμενο Της Αξιολόγησης	15
1.4. Πλεονεκτήματα Της Αξιολόγησης Εργαζόμενων	16
1.5. Μειονεκτήματα Της Αξιολόγησης Εργαζόμενων	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	20
2.1. Συστήματα Αξιολόγησης	20
2.2. Η Σκοπιμότητα Ενός Συστήματος Αξιολόγησης	22
2.3. Οι Στόχοι Ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης.....	23
2.4. Η Διαδικασία και Ο Σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης.....	25
2.5. Τα Στάδια για την Ανάπτυξη ενός Συστήματος Αξιολόγησης	26
2.6. Οι Υπεύθυνοι Ενός Συστήματος Αξιολόγησης	27
2.6.1. Αξιολόγηση από άμεσο προϊστάμενο.....	28
2.6.2. Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους.....	28
2.6.3. Αξιολόγηση από υφισταμένους	28
2.6.4. Αυτό-αξιολόγηση.....	29
2.6.5. Αξιολόγηση από επιτροπές	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	30
3.1. Παραδοσιακά Συστήματα Αξιολόγησης.....	31
3.1.1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης.....	31
3.1.2. Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας	31
3.1.3. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου	33
3.1.4. Μέθοδος εναλλάξ κατάταξης.....	34
3.1.5. Μέθοδος κατανομής βαθμών	34
3.1.6. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών	34
3.1.7. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.....	35
3.1.8. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς	36

3.1.9. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής	38
3.2. Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού	40
3.2.1. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO).....	40
3.2.2. Αξιολόγηση 360 μοιρών	41
3.2.3. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς	42
3.3. Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	44
3.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μεθόδων Αξιολόγησης	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	50
4.1. Γνώμες Ενάντια Στην Αξιολόγηση	50
4.2. Σφάλματα Κατά Την Αξιολόγηση	54
4.2.1. Σφάλματα Του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού Κατά Την Αξιολόγηση	59
4.2.3. Λάθη Των Μάνατζερ Κατά Την Διαδικασία Αξιολόγησης.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΑΘΕΣΤΩΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΕΩΝ	64
5.1. Οι Τάσεις Στην Σύγχρονη Αξιολόγηση.....	64
5.2. Η Περίπτωση Της General Electric: Σύστημα «PD@GE».....	69
5.3. Η Περίπτωση Της Adobe: Σύστημα «Check In»	72
5.4. Η Περίπτωση Της IBM: Σύστημα «Checkpoint»	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	85

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (Χυτήρης Λ., 2001, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks).....	14
Εικόνα 2: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι Λειτουργίες της (Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).....	15
Εικόνα 3: Τα οφέλη της αξιολόγησης στις επιχειρήσεις (Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).....	17
Εικόνα 4: Πλεονεκτήματα Και Μειονεκτήματα Των Μεθόδων Αξιολόγησης (Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ 252).....	19
Εικόνα 5: Οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).....	21
Εικόνα 6: Κριτήρια της Αποτελεσματικής Αξιολόγησης (Πηγή: Riggot-Irvine, 2003, Key features of appraisal effectiveness. The International Journal Management. (17)4.170-178).....	22
Εικόνα 7: Σημαντικότερα Στοιχεία Του Συστήματος Αξιολόγησης (Πηγή: Werther and Davis, 1996).....	26
Εικόνα 8: Σύγκριση Παραδοσιακών και Σύγχρονων Συστημάτων Αξιολόγησης (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ. Μπένου, σελ 322).....	30
Εικόνα 9: Παράδειγμα 1 με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.301).....	32
Εικόνα 10: Παράδειγμα 2 με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.301).....	32
Εικόνα 11: Παράδειγμα 3 με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.305).....	33
Εικόνα 12: Παράδειγμα καταλόγου ελέγχου με κριτήρια που αφορούν την ικανότητα επικοινωνίας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.309).....	33
Εικόνα 13: Παράδειγμα 1 με τη μέθοδο σύγκρισης ζευγαριών (Πηγή: Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σ.227).....	35
Εικόνα 15: Παράδειγμα ημερολογίου κρίσιμων περιστατικών για υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών στην υποδοχή μεγάλης ιδιωτικής κλινικής (Πηγή: Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σ.227).....	36
Εικόνα 16: Υπόδειγμα κατάταξης εργαζόμενων με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308).....	37
Εικόνα 17: Παράδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων με την μέθοδο της αναγκαστικής επιλογής/ υποχρεωτικής διασποράς (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308).....	38
Εικόνα 18: παράδειγμα 1 υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.304).....	39
Εικόνα 19: Παράδειγμα υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308).....	39
Εικόνα 20: Απεικόνιση αξιολόγησης 360 μοιρών (Πηγή: Κατσαλής και Τσώκος, 2009, σ.142).....	41
Εικόνα 21: Παράδειγμα συσχέτισης της παραμέτρου παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σε σχέση με διαβαθμισμένα κρίσιμα περιστατικά (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308).....	43
Εικόνα 22: Παράδειγμα 1 μεθόδου BOS (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.312).....	44

Εικόνα 23: παράδειγμα 2 : Παράδειγμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σύμφωνα με τη μέθοδο της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2008,σ.312)	44
Εικόνα 24: Η Αλυσιδωτή Αντίδραση του Deming (Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. 1999, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιά, Αθήνα)	52
Εικόνα 25: Ο Κύκλος του Deming (Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. 1999, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιά, Αθήνα).....	52
Εικόνα 26: : Τα 14 σημεία του Deming είναι (Πηγή: Μ. Ζαβλανός 2006)	53
Εικόνα 27: Σφάλματα Κατά Την Αξιολόγηση (ορθή αξιολόγηση)(Ιδία Επεξεργασία)	55
Εικόνα 28: Σφάλματα Κατά Την Αξιολόγηση (λανθασμένη αξιολόγηση) (Ιδία Επεξεργασία) 55	
Εικόνα 29: Χαρακτηριστικά της προς τα πάνω ανάλυσης (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου)	56
Εικόνα 30: Χαρακτηριστικά Της Προς Τα Κάτω Ανάλυσης(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου)	56
Εικόνα 31: Απεικόνιση Τους Σφάλματος Τάση Προς Το Κέντρο (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου,σελ.347)	58
Εικόνα 32: Οι Αρμοδιότητες Του Μάνατζερ Πριν , Κατά Τη Διάρκεια Και Μετά Την Αξιολόγηση(Πηγή: Χυτήρης, Λ. (2013) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Interbooks,σελ 252).....	61
Εικόνα 33: συγκριτική ανάλυση της παραδοσιακής και της σύγχρονης αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων(Ιδία Επεξεργασία)	65
Εικόνα 34 : Ποσοστά σχετικά με την χρήση παραδοσιακής εκτίμηση απόδοσης Πηγή: CEB 2016 HR Agenda Poll https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/humanresources/pdfs/eliminate-performance-ratings.pdf	66
Εικόνα 35: Το Σύστημα «PD@GE» (Πηγή: https://managebetter.com/blog/pdge-what-is-it-and-why-its-flawed)	70
Εικόνα 36: Το Σύστημα «PD@GE» (Πηγή: https://managebetter.com/blog/pdge-what-is-it-and-why-its-flawed)	71
Εικόνα 37: Στόχοι του Συστήματος «Check In»	74
Εικόνα 38: Σύστημα «Check In» της Adobe (Πηγή: https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/adobe-check-in-toolkit.pdf , σελ 2)	75
Εικόνα 39: Φύλλο Εργασίας Προσδοκιών (Πηγή: https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/adobe-check-in-toolkit.pdf , σελ 7)	76
Εικόνα 40: Ατομικό Σχέδιο Δράσης (Πηγή: https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/adobe-check-in-toolkit.pdf , σελ 16-17)	77
Εικόνα 41: το σύστημα «Checkpoint».....	79

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον αφενός δύσκολη υπόθεση αφετέρου επιτακτική ανάγκη για επιβίωση των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Πρωταρχικό μέλημα της εργασίας αυτής είναι να γίνει αναλυτική αναφορά στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και να παρουσιαστούν οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό από την πλευρά των επιχειρήσεων να υιοθετούν τρόπους αξιολόγησης.

Στα πρώτα κεφάλαια αναλύεται ο σκοπός που εξυπηρετούν οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων και παρουσιάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Στην συνέχεια, παραθέτονται όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους .

Η έρευνα στοχεύει μέσω της επεξεργασίας των ευρημάτων από τις βιβλιογραφικές πηγές και τους διαδικτυακούς τόπους, να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, τις διαφορές τους με τα παραδοσιακούς τρόπους αξιολόγησης αλλά και την σημασία τους για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εστιάζει στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζόμενων και πως αυτά μεταβάλλονται σε καθεστάτα έκτακτων συνθηκών. Ο κύριος σκοπός εργασίας είναι η εύρεση επιστημονικά τεκμηριωμένου επιστημονικού υποβάθρου σχετικά με την θεματολογία της αξιολόγησης και των μεθόδων , σύγχρονων και παραδοσιακών που υπάρχουν και επιλέγονται να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

Αφού αναλύεται το εννοιολογικό περιεχόμενο των μεθόδων αξιολόγησης και της στρατηγικής που ακολουθεί η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, η εργασία εστιάζει στα θετικά οφέλη της αξιολόγησης για τον εργαζόμενο αλλά γίνεται και μια αναφορά στον αρνητικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει η αξιολόγηση στην ψυχολογία του εργαζόμενου.

Στη συνέχεια αναλύονται τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων και ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται αποτελεσματικά το σύστημα αξιολόγησης. Αναφέρονται οι παραδοσιακοί και σύγχρονοι μέθοδοι αξιολόγησης και τέλος το θεωρητικό υπόβαθρο ολοκληρώνεται με τις αδυναμίες που έχει η αξιολόγηση.

Τέλος, ως αποτέλεσμα της επιμέρους βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφορικά με το κύριο θέμα αλλά και των μελετών περίπτωσης που παρατίθενται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας.

ABSTRACT

This thesis focuses on employee evaluation systems and how they are transformed into emergency situations. The main purpose of work is the theoretical overview of the issue of evaluation, the study of all evaluation methods and the presentation of modern evaluation systems by companies pioneering in their field.

After analyzing the conceptual content of the evaluation methods and the strategy followed by the management of human resources, the paper focuses on the positive benefits of evaluation for the employee but also makes a reference to the negative impact that evaluation can have on the psychology of the employee.

Then the systems for evaluating the performance of employees and the way in which the evaluation system is effectively designed are analyzed. The traditional and modern methods of evaluation are mentioned and finally the theoretical background is completed with the weaknesses of the evaluation.

Finally, as a result of the literature review and the case studies in the last chapter of this paper, it is concluded that the view of how the evaluation of the performance of human resources should be performed and what is its desired role, has changed in.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.1. Έννοια και Ορισμός Της Αξιολόγησης Απόδοσης Των Εργαζόμενων

Η αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisal) είναι ένα βασικό εργαλείο και παίζει βασικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς (Boswell and Boudreau, 2002, Cardy και Dobbins, 1994, Judge και Ferris, 1993). Ο συγκεκριμένος όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις μεθόδους αλλά και τις διαδικασίες τις οποίες ακολουθούν οι επιχειρήσεις – οργανισμοί ώστε να αξιολογήσουν - μετρήσουν, τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων τους. Στην προκειμένη περίπτωση αναφερόμαστε στην μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων αλλά και στην ανατροφοδότηση από πλευράς της επιχείρησης, της πληροφορίας σχετικά με την ποιότητα αλλά και το επίπεδο της απόδοσης. (DeNisi και Pritchard 2006).

Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης απόδοσης στους οργανισμούς είναι η βελτίωση των εργαζομένων (DeNisi και Pritchard 2006, Murphy και Cleveland 1991). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ύστερα από την επεξεργασία τους, θα χρησιμοποιηθούν στην λήψη διοικητικών αποφάσεων όπως αυξήσεις μισθών, μετακινήσεις υπαλλήλων, προαγωγές, ανταμοιβές, απολύσεις (Cleveland et al.1989, Landy and Farr 1980, Raynes, Gerhart & Parks 2005).

Η ανατροφοδότηση (πληροφορίες σχετικά με τα επίπεδα απόδοσης), είναι μία σημαντική διαδικασία η οποία επιτρέπει στους εργαζόμενους που αξιολογήθηκαν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές απόδοσης σε σχέση με την επιθυμητή απόδοση όπως αυτή έχει οριστεί (Erez 1977, Kluger and DeNisi 1996, Locke and Latham,2002). Ουσιαστικά πρόκειται για μία σαφή ενημέρωση ότι ο εργαζόμενος υποβάλλεται ή θα υποβληθεί σε μέτρηση. Όπως έχει αποδειχθεί από τις μελέτες Hawthorne (Roethlisberger και Dickson, 1939) και εκφράζεται στη γνωστή φράση «ό,τι μπορεί να μετρηθεί, γίνεται», η παρακολούθηση ή η μέτρηση αυξάνει την απόδοση και ενισχύει τη συνεργατική συμπεριφορά (Bateson et al. 2006, Haley and Fessler 2005, Keller and Pfattheicher 2011). Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ύστερα από μία αξιολόγηση και η αποδοχή των αποτελεσμάτων αυτή είναι βασική υποχρέωση τους όπως επίσης και η διαφοροποίηση της απόδοσής τους. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την θετική ανταπόκριση των εργαζομένων είναι η δέσμευση, η αποδοχή της

αξιολόγησης αλλά και η εμπιστοσύνη προς την διοίκηση. Μόνο κάτω από αυτές τις συνθήκες μπορεί να εξασφαλιστεί και υλοποιηθεί ο πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης που είναι η αύξηση των επιδόσεων (Keeping and Levy 2000, DeNisi και Pritchard 2006, Mayer and Davis 1999).

Για να θεωρηθεί η αξιολόγηση δίκαιη και να έχει τα επιθυμητά για την επιχείρηση, αποτελέσματα, θα πρέπει να θεωρείται αξιόπιστη και ακριβής και να μην «υποκρύπτει» πληροφορίες που εξυπηρετούν άλλα συμφέροντα. Θα πρέπει επίσης να δίνει την δυνατότητα στον αξιολογούμενο να συμμετέχει στην διαδικασία και να εκφράζει την άποψή του. Στις περιπτώσεις που ο αξιολογούμενος, εκλαμβάνει την διαδικασία ως άδικη ή ακόμα και χειριστική άσχετα από το εάν είναι ως διαδικασία μεθοδολογικά έγκυρη, είναι δεδομένο ότι θα αποτύχει (Cawley et al. 1998, Keeping and Levy 2000, Levy and Williams 2004). Ο βαθμός εμπιστοσύνης του αξιολογούμενου προς το σύστημα αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του.

Η ανατροφοδότηση προς τους υπαλλήλους χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις για ζητήματα που αφορούν την απόδοσή τους. Θεωρείται ως μία μορφή πληροφόρησης ή και γνώσης που σκοπό έχει την βοήθεια του εργαζόμενου να κατανοήσει το επίπεδο των αποτελεσμάτων του κατά την διαδικασία της αξιολόγησης (Kluge and DeNisi 1996). Επίσης θεωρείται και μία σημαντική πηγή κινήτρων προς τους αξιολογούμενους πάντα στις περιπτώσεις εκείνες που διεξάγεται με αποτελεσματικό τρόπο (Peiperl 2001). Τέλος, οι εργαζόμενοι αναζητούν την ανατροφοδότηση ώστε να γνωρίσουν και να κατανοήσουν τον βαθμό εκπλήρωσης – ικανοποίησης του έργου τους.

Η αξιολογική διαδικασία της απόδοσης των εργαζόμενων ορίζεται ως η κατάσταση σύμφωνα με την οποία υπολογίζεται το πόσο καλά εκτελεί ένας εργαζόμενος το καθήκον του με βάση ορισμένα κριτήρια τα οποία έχουν οριστεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων δεν επιδιώκει να αξιολογήσει την ανθρώπινη υπόσταση του εργαζόμενου δηλαδή αν είναι καλός ή κακός άνθρωπος. Πρωταρχικό της μέλημα είναι να διερευνήσει αν οι στόχοι της επιχείρησης ταυτίζονται με την απόδοση των εργαζόμενων ώστε να επιτευχθεί το κέρδος που επιθυμεί. Έτσι βελτιώνονται και αναδιαμορφώνονται οι προτεραιότητες των εργαζόμενων σε περιπτώσεις που παρατηρούνται μεγάλες αποκλίσεις από τους κύριους στόχους της εταιρείας. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση της απόδοσης ανήκει στην Διοίκηση των Ανθρώπινων

Πόρων, η οποία είναι υπεύθυνη για την εκ νέου πληροφόρηση του εργαζόμενου και την καθοδήγηση για την επίτευξη της βελτίωσης της απόδοσής του όταν εκείνη υστερεί.

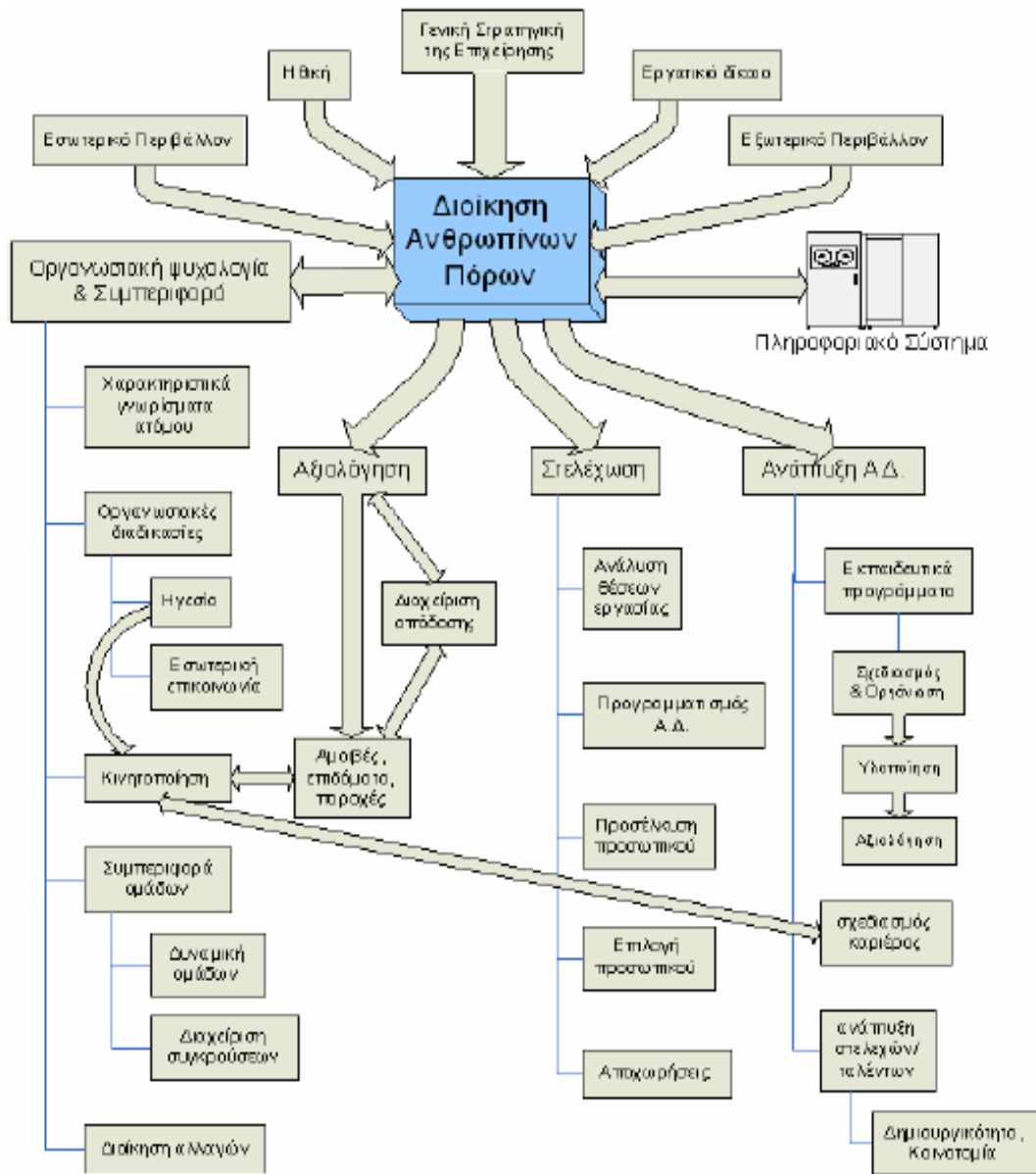
Προκειμένου η αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική και επιτυχής θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα μοντέλα, δεδομένα και διορθωτικές ενέργειες. Αναλυτικότερα, τα μοντέλα αναφέρονται στα επίπεδα απόδοσης που αντιστοιχούν σε κάποια θέση εργασίας και είναι αποδεκτά από την επιχείρηση. Τα δεδομένα στη συνέχεια είναι η οδός για να γίνει σωστή μέτρηση και να αποδοθεί η πραγματική απόδοση της εργασίας. Τέλος οι διορθωτικές ενέργειες είναι εκείνες οι πράξεις με την βοήθεια των οποίων οι μάνατζερ επιτυγχάνουν ισορροπία μεταξύ του πραγματικού κι ενός προτύπου απόδοσης.

Εν κατακλείδι η αξιολόγηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως τυπική και ως άτυπη αντίστοιχα. Στην πρώτη περίπτωση η τυπική είναι εκείνη που βοηθά τους διευθυντές στο έργο τους και γενικότερα την επιχείρηση στο σύνολο της και η άτυπη γίνεται σε καθημερινή βάση και αφορά τον εργαζόμενο. Οπότε η αξιολόγηση είναι μία δομημένη και επίσημη διαδικασία που στηρίζεται στο σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

1.2. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

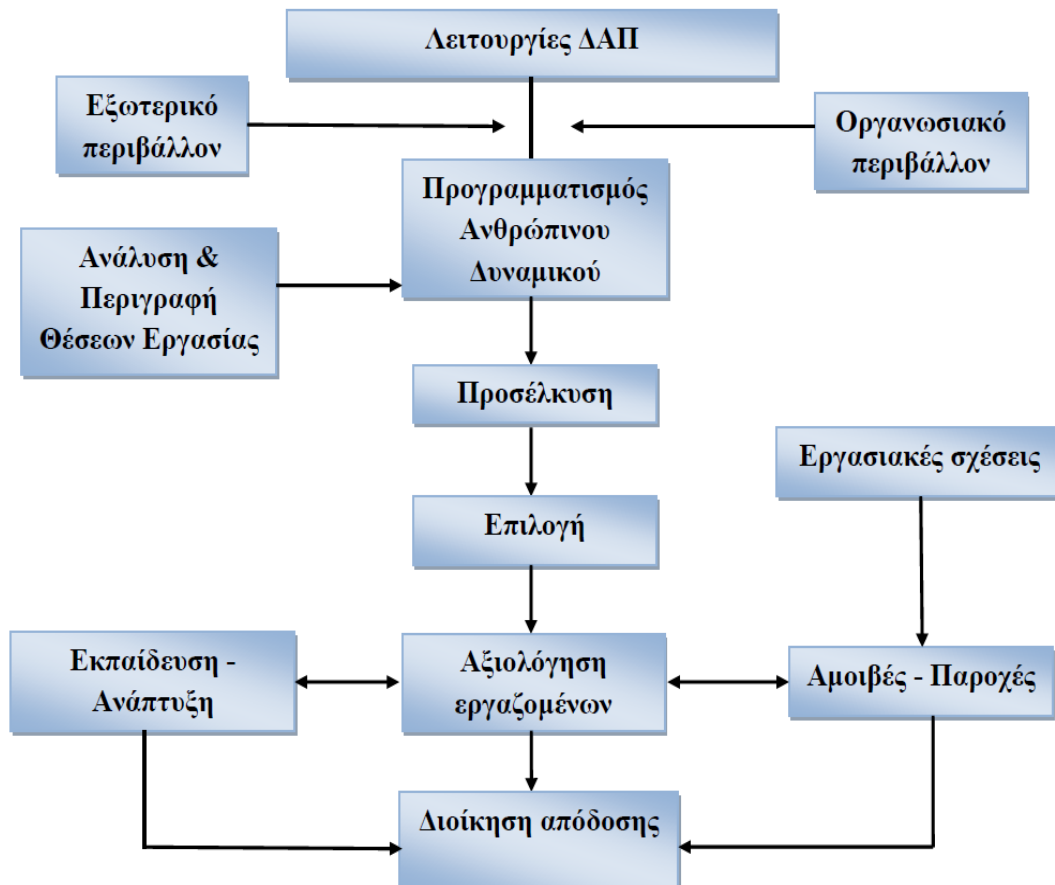
“Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της” (Ξηροτύρη - Κουφίδου 2001).

Στην παρακάτω εικόνα γίνεται μια σφαιρική αποτύπωση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.



Εικόνα 1: Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (Χυτήρης Λ., 2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 2: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι Λειτουργίες της (Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002)

1.3. Αντικείμενο Της Αξιολόγησης

Προκειμένου μια αξιολόγηση να είναι επιτυχής θα πρέπει να έχει ξεκάθαρους σκοπούς και στόχους και να κρίνει με αντικειμενικούς σκοπούς λαμβάνοντας υπόψη τον επαγγελματισμό και την ικανότητα του αξιολογούμενου. Θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί πως η ορθή αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη τόσο την γενική επαγγελματική ικανότητα του εργαζόμενου όσο και την ειδική.

Σύμφωνα με τον Σεϊτανίδη (1997), αυτά χωρίζονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

- Σωματικά χαρακτηριστικά (κατάσταση της υγείας του εργαζόμενου, ηλικία, φύλο).
- Νοητικά χαρακτηριστικά (ικανότητα αντίληψης των πραγμάτων, ικανότητα μάθησης, η μνήμη μόρφωση σε επίπεδο ξένων γλωσσών κτλ).

- Ψυχοδυναμικά χαρακτηριστικά (βούληση συναισθηματική κατάσταση και ιδιοσυγκρασία του ατόμου, τα στοιχεία του χαρακτήρα, η αίσθηση υπευθυνότητας, ευθυνών και η επιλογή της λήψης αποφάσεων).
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά (οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, καθημερινότητα του εργαζόμενου, οικονομικό επίπεδο διαβίωσης).

Αναφορικά με την ειδική επαγγελματική ικανότητα του εργαζομένου λογίζεται η δυνατότητα να προσαρμόζεται στην θέση εργασίας και στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Τα αποτελέσματα της εργασίας του εργαζόμενου συνοψίζονται στα παρακάτω:

- 1 Η εκπλήρωση και ο σκοπός της θέσης εργασίας του εργαζομένου και το μετρούμενο ποσοστό.
- 2 Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος παραγωγής του έργου.
- 3 Τα στοιχεία συνεργασίας με τους προϊστάμενους.
- 4 Τα στοιχεία για το διοικητικό έργο του εργαζομένου (εκπαιδευτική ικανότητα, εκχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων, έλεγχο, συντονισμό, ανθρώπινες σχέσεις, ενδιαφέρον κ.λπ.)
- 5 Η ανταπόκριση στην υπευθυνότητα της θέσης
- 6 Τα αποτελέσματα (ποιοτικά και προσωπικά του προσωπικού του έργου)
- 7 Τη συμβολή στο έργο των υφισταμένων του
- 8 Την τελική αποτελεσματικότητα έργου σύμφωνα με παράγοντες όπως αξιοποίηση του χρόνου, οικονομία πόρων και μέσων, αξιοποίηση και ανάδειξη συνεργατών, ενδιαφέρον προσωπικό για το έργο.

1.4. Πλεονεκτήματα Της Αξιολόγησης Εργαζόμενων

Σύμφωνα με τον Larson (1984), η αξιολόγηση των εργαζόμενων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για κάθε μορφή επιχειρησιακού συστήματος και διοίκησης, καθώς συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που βοηθούν στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και κατ' επέκταση της εταιρείας. Επίσης, η εφαρμογή και η ορθή τήρηση της αξιολόγησης μειώνει τις ανισότητες στον επαγγελματικό χώρο αφού παρατηρείται δικαιότερη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών και προαγωγών. Έτσι απαλύνονται οι εργασιακές προστριβές αφού υπάρχουν δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιβράβευση ή όχι των εργαζόμενων χωρίς περιθώρια αντιρρήσεων και υποψιών (Παπάνης Ε & Ρόντος Κ., 2007).

Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης (2008), η διαδικασία της αξιολόγησης επιφέρει πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις. Σταχυολογούμε τα σημαντικότερα στην παρακάτω εικόνα:

- Ο σαφής καθορισμός προτύπων, που συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης ώστε να συμβάλλει με την υλοποίησή τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- Η ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν εκτιμάται και αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους.
- Η αυτογνωσία του εργαζομένου καθώς με αυτό τον τρόπο διαπιστώνει τις δυνατότητες και τις και τα όρια του πράγμα που αυξάνει την παραγωγικότητά του και εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Ενθάρρυνση εργαζομένων μέσα από τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης ώστε να υποβάλλουν οι εργαζόμενοι προτάσεις για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Προσδιορίζονται και καλύπτονται τα κενά ανάπτυξης και κατάρτισης.
- Διευκολύνεται ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας και η πρόοδος.
- Εκφράζονται και επιλύονται τα προβλήματα και τα παράπονα.
- Καταλαβαίνουν οι εργαζόμενοι ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση.
- Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην υλοποίησή τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων, επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επιπλέον, η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο και ενεργοποιεί περαιτέρω τους εργαζομένους.
- Η αυτογνωσία του εργαζομένου, καθώς και η συνειδητοποίηση των ορίων και των δυνατοτήτων του κινητοποιεί τον ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Εικόνα 3: Τα οφέλη της αξιολόγησης στις επιχειρήσεις (Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002)

1.5. Μειονεκτήματα Της Αξιολόγησης Εργαζόμενων

Ωστόσο, η αξιολογική μέθοδος της απόδοσης των εργαζόμενων έχει και πολλά μειονεκτήματα που σχετίζονται κυρίως με τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί η ίδια η αξιολόγηση να επιφέρει στο εργασιακό περιβάλλον (Piggot-Irvine, 2003) εφόσον δεν πληρούνται οι βασικές προϋποθέσεις της. Ειδικότερα, αν η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι αλληλένδετη με τις κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων τότε είναι πολύ πιθανό να γίνονται περιστατικά στα οποία κάποια άτομα εθελοτυφλούν σε υποτιθέμενες ατασθαλίες και παραλείψεις των εργαζομένων.

Επίσης ένα άλλο μειονέκτημα είναι πως η αξιολόγηση καθαυτή δεν αποτελεί πανάκεια με την έννοια ότι δεν μπορεί να άρει εύκολα και γρήγορα δυσλειτουργίες εργαζόμενων και της διοίκησης ακόμα κι όταν τις εντοπίζει άμεσα. Αναμφισβήτητα, η αποτελεσματική αξιολόγηση είναι αλληλένδετη με την αντικειμενικότητα του αξιολογητή και την γνωστικότητα των κριτηρίων που ο ίδιος έχει. Έτσι αν ο αξιολογητής έχει ιδιαίτερη συμπάθεια σε κάποιον εργαζόμενο που αξιολογείται τότε οι υποκειμενικοί παράγοντες έρχονται στο προσκήνιο και αυτομάτως αναιρούν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και την διαφάνεια της διαδικασίας. Ο αξιολογητής βασίζει το αποτέλεσμα της αξιολόγηση σε προσωπικά και αμερόληπτα κριτήρια με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να κρίνεται όχι απλά ανεπαρκής αλλά άκυρη και ανούσια (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Εν κατακλείδι στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης:

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	<ol style="list-style-type: none"> 1) Μικρό κόστος ανάπτυξης 2) Αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις / παράγοντες 3) Έχουν εύκολη εφαρμογή 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης 2) Δεν είναι κατάλληλες - χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους 3) Δεν είναι κατάλληλες - χρήσιμες για την παροχή κινήτρων 4) Δεν είναι κατάλληλες - χρήσιμες για να ληφθούν αποφάσεις προαγωγής
Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά	<ol style="list-style-type: none"> 1) Χρησιμοποιούν συγκεκριμένες ειδικές διαστάσεις απόδοσης 2) Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι 3) Βοηθούν την ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων) 4) Είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων για προαγωγή 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους. 2) Έχουν υψηλό κόστος ανάπτυξης (συνήθως) 3) Υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης
Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	<ol style="list-style-type: none"> 1) Είναι λιγότερο υποκειμενικές 2) Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3) Συνδέουν την ατομική απόδοση με την απόδοση της επιχείρησης. 4) Ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων. 5) Είναι κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων προαγωγής. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Είναι χρονοβόρες (ανάπτυξη και εφαρμογή). 2) Μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας βραχυχρόνιας θεώρησης των πραγμάτων (από τους αξιολογούμενους). 3) Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ατελή/ανεπαρκή κριτήρια απόδοσης. 4) Μπορεί να μην λαμβάνονται υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.

Εικόνα 4: Πλεονεκτήματα Και Μειονεκτήματα Των Μεθόδων Αξιολόγησης (Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks,σελ 252)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1. Συστήματα Αξιολόγησης

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο δεν νοείται επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει συστήματα όχι μόνο ελέγχου αλλά και αξιολόγησης του δυναμικού της που ως απώτερο σκοπό έχει την εναρμόνιση των προσωπικών στόχων του κάθε εργαζόμενου με την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα την ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων, της ομαδικότητας, την γενικότερη ανάπτυξη των εργαζομένων και τέλος την σύνδεση της απόδοσής τους με τα συστήματα αμοιβής.

Κάθε σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθώς επίσης και στις όποιες αλλαγές συντελούνται στα συστήματα διοίκησης του προσωπικού (Μπιτσάνη, 2006). Οι αλλαγές που συντελούνται στις εργασιακές σχέσεις καθώς και οι νέες προοπτικές που διαρκώς ανοίγονται, δημιουργούν νέες συνθήκες στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας των επιχειρήσεων για τις οποίες είναι απαραίτητο να τροποποιούν και το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης. Είναι επιτακτική πλέον η ανάγκη υιοθέτησης ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα είναι περισσότερο αξιοκρατικό και θα το διέπουν οι παρακάτω αρχές:

1. Θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης, ώστε η απόδοση του αξιολογούμενου και οι επαγγελματικές του προοπτικές να αξιολογούνται συνολικά.
2. Αντληση πληροφοριών για την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με σκοπό τη μεθοδική ανάλυση για προγραμματισμένη ανάπτυξη και συστηματική αξιοποίηση του.
3. Αξιολόγηση της απόδοσης για όλο το προσωπικό ανεξαρτήτως βαθμού και θέσης.
4. Υποχρέωση του αξιολογούμενου συμμετοχής του σε όλες τις φάσεις διαδικασίας αξιολόγησης.
5. Ανάπτυξη και αξιοποίηση στελεχών μέσα από σχεδιασμό εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.
6. Ο Διαχωρισμός του δελτίου αξιολόγησης σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, η αξιολόγηση της απόδοσης εστιάζεται στα κριτήρια εκείνα, τα οποία θεωρούνται σημαντικά για τον επηρεασμό της απόδοσης του αξιολογούμενου. Στο δεύτερο μέρος, η ανάπτυξη και αξιοποίηση του κρινόμενου επιχειρεί μια περιγραφή των δυνατοτήτων του.
7. Η ανάλυση των κριτηρίων εξασφαλίζει ένα κοινό τρόπο αξιολόγησης ώστε να μη δίνει ο κριτής τη δική του ερμηνεία.
8. Ο έλεγχος των κριτών μέσα από τη παρακολούθηση της διαδικασίας αξιολόγησης και της συσχέτισης με τη συνολική απόδοση του κάθε εργασιακού χώρου.
9. Βαθμολόγηση. Η κατάταξη των αξιολογούμενων γίνεται στις γνωστές πέντε βαθμίδες με τις βαθμίδες απόδοσης Εξαιρετη (μέχρι 5%), πολύ καλή (μέχρι 10%), ικανοποιητική (μέχρι 70%), μέτρια (μέχρι 10%) και ανεπαρκής (μέχρι 10%). Η εφαρμογή της κλιμάκωσης χρησιμοποιείται ως ένα σημαντικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινούνται οι αξιολογητές ώστε να διαφυλάσσεται η αξιοπιστία ολόκληρου συστήματος αξιολόγησης και να μην υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις σχετικά με το παραπάνω πλαίσιο.
10. Αξιολόγηση κριτών. Όταν ο αξιολογούμενος είναι ανώτερο στέλεχος (και έχει ασκήσει καθήκοντα αξιολογητή) , ο αξιολογητής του θα πρέπει να συνεκτιμήσει κατά τη βαθμολόγηση του αν έκανε σωστά τις κρίσεις ως αξιολογητής.

Εικόνα 5: Οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (Πηγή: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002)



Πηγή : Piggot-Irvine (2003)

Εικόνα 6: Κριτήρια της Αποτελεσματικής Αξιολόγησης (Πηγή: Piggot-Irvine,2003, Key features of appraisal effectiveness. The International Journal Management. (17)4.170-178)

Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται ένα ακριβές και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης είναι αποτέλεσμα του υψηλού βαθμού τυποποίησης του συστήματος αλλά και της κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης των αξιολογητών. Απαραίτητη είναι επίσης η κατανόηση της φύσης της εργασίας για την οποία γίνεται η αξιολόγηση αλλά και ο υπολογισμός των όποιων ιδιαιτεροτήτων της. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και πλήρως τεκμηριωμένη. Θα πρέπει να υποστηρίζει όλες τις πρακτικές που σκοπό έχουν να υποκινήσουν, εξελίξουν και προάξουν το προσωπικό. Θα πρέπει να αποτελεί τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας και της γενικότερης κουλτούρας της επιχείρησης και του τρόπου που αυτή, μέσω της διοίκησης ασκείται

2.2. Η Σκοπιμότητα Ενός Συστήματος Αξιολόγησης

Η σκοπιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης έγκειται το γεγονός πως είναι εργαλείο για να καθοδηγείται το σύνολο του εργατικού δυναμικού μιας οικονομικής μονάδας σχετικά με το κατά πόσο επιτυγχάνουν τους στόχους τους στην εταιρεία, ενώ

λειτουργεί και σαν βοηθητικό εργαλείο επαγγελματικής εξέλιξης κι ανέλιξης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την γνωστοποίηση των δυνατών κι αδύνατων στοιχείων του ατόμου και την επιμέρους βελτίωση αυτών που λειτουργούν ανασταλτικά στην προσωπική του απόδοση αλλά και δεν συνάδουν με τους στόχους και την φιλοσοφία της επιχείρησης. Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι «για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά η αξιολόγηση πρέπει να αντιμετωπιστεί ως επιμέρους τμήμα της συνολικής διαδικασίας διοίκησης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης» (Kamp, 1994).

Τέλος, «με την αξιολόγηση, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε οργανωτικές αλλαγές με σκοπό να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Επειδή οι ικανοί εργαζόμενοι αποτελούν ανταγωνιστικό όπλο προς τους πελάτες της και τους ανταγωνιστές της, χρειάζεται συστηματικός τρόπος καταγραφής και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Οπότε δεν μπορούμε να αλλάξουμε κάτι αν δεν μετρηθεί και αξιολογηθεί» (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

2.3. Οι Στόχοι Ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης

Ως κύριος στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει αρχικά να είναι η θετική υποκίνηση του εργαζομένου. Επίσης η αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η διασφάλιση ίσων συνθηκών εργασίας, ίσων ευκαιριών, διαφάνειας και σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας πρέπει να αποτελούν βασικούς πυλώνες υιοθέτησης ενός συστήματος από το οποίο προσδοκούμε μία τεκμηριωμένη εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη για πολλούς λόγους. Η σωστή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εφαρμόσει πολιτική προαγωγών, μετακινήσεων ή απολύσεων. Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι θετικότερη, ο αξιολογούμενος έχει πολλές πιθανότητες να προαχθεί. Εάν η αξιολόγηση είναι μέτρια, η επιχείρηση ενδέχεται να προτείνει τη μετακίνηση τού αξιολογούμενου σε κάποια άλλη θέση εργασίας, όπου μπορεί να είναι πιο παραγωγικός και αποτελεσματικός. Οι λανθασμένες επιλογές ανθρώπων σε θέσεις εργασίας έχουν τεράστιο κόστος για την επιχείρηση.

Εάν τέλος, η αξιολόγηση είναι αρνητική, η επιχείρηση έχει ένα σοβαρό επιχείρημα για να απολύσει τον αξιολογούμενο. Μία επιχείρηση που επιθυμεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους που είχαν υψηλή βαθμολογία και υλοποίησαν τους προσωπικούς τους στόχους, μπορεί να προβεί σε αύξηση μισθών ή/και σε αύξηση των επιπρόσθετων παροχών, όπως καλύτερα συμβόλαια ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, προσφορά

πακέτου διακοπών, προσφορά γευμάτων σε ακριβά εστιατόρια, παραχώρηση προσωπικής γραμματέως, καλύτερο γραφείο, δυνατότητα παρακολούθησης εξειδικευμένων σεμιναρίων κ.λπ.

Επιπλέον, με την αξιολόγηση της απόδοσης, είναι πιθανό να διαπιστωθεί ότι υπάρχει ανάγκη για επιμόρφωση, είτε για την αλλαγή στάσης, είτε για την απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων, που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Με την αξιολόγηση, όλοι οι εργαζόμενοι αποκτούν τη δυνατότητα να κατανοούν την απόδοσή τους, μέσω της οποίας μπορούν να εντοπίσουν τις ελλείψεις τους και να αναγνωρίσουν τα θετικά τους στοιχεία.

Επιπροσθέτως, αξίζει να επισημανθεί ότι μία επιχείρηση που έχει εργαζομένους με πολύ υψηλή απόδοση, έχει την ευχέρεια να προχωρήσει σε σημαντικές οργανωτικές αλλαγές, προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική. Οι ικανοί εργαζόμενοι συνιστούν τεράστιο πλεονέκτημα για την επιχείρηση και για την πολιτική που εφαρμόζει προς τους πελάτες της, άρα και προς τους ανταγωνιστές της. Επομένως, δεν μπορούμε να αλλάξουμε κάτι, αν αρχικά δεν έχει μετρηθεί και αξιολογηθεί. Όμως, επειδή, πολλές φορές, αν βασιστούμε αποκλειστικά στο ένστικτο ενδεχομένως οδηγηθούμε σε λανθασμένες ατραπούς, χρειάζεται ένας συστηματικός τρόπος καταγραφής και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, όταν γίνεται με τις κατάλληλες μεθόδους και από ειδικά καταρτισμένους αξιολογητές, έχει ως στόχο να:

- Δώσει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
- Συμβάλει στην ανάπτυξη του προσωπικού.
- Βοηθήσει στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών.
- Συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- Συμβάλει στη βελτίωση του ατόμου.
- Συντελέσει στην αυτογνωσία και την επίγνωση της πραγματικότητας.
- Συνδράμει στη βελτίωση και ανάπτυξη της εταιρείας.
- Συμβάλει στον εντοπισμό αδυναμιών της εταιρείας και του προσωπικού.
- Βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.
- Αποτελέσει κοινό μέτρο για τη συγκριτική επίδοση των εργαζομένων.
- Έχει μετρήσιμα κριτήρια για την έμπρακτη διαπίστωση της καταλληλότητας των εργαζομένων.

Βέβαια για να είναι ένα σύστημα αποτελεσματικό, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστα κριτήρια και μεθόδους. Πιο συγκεκριμένα, η χρηστικότητα, η ευκολία κατανόησης και η συνέπεια αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία κάθε θέσης εργασίας και αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να βρίσκονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν σχέση με το χαρακτήρα του εργαζομένου, τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να γίνει η εκτέλεση μιας εργασίας και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (Χυτήρης, 2001).

2.4. Η Διαδικασία και Ο Σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης

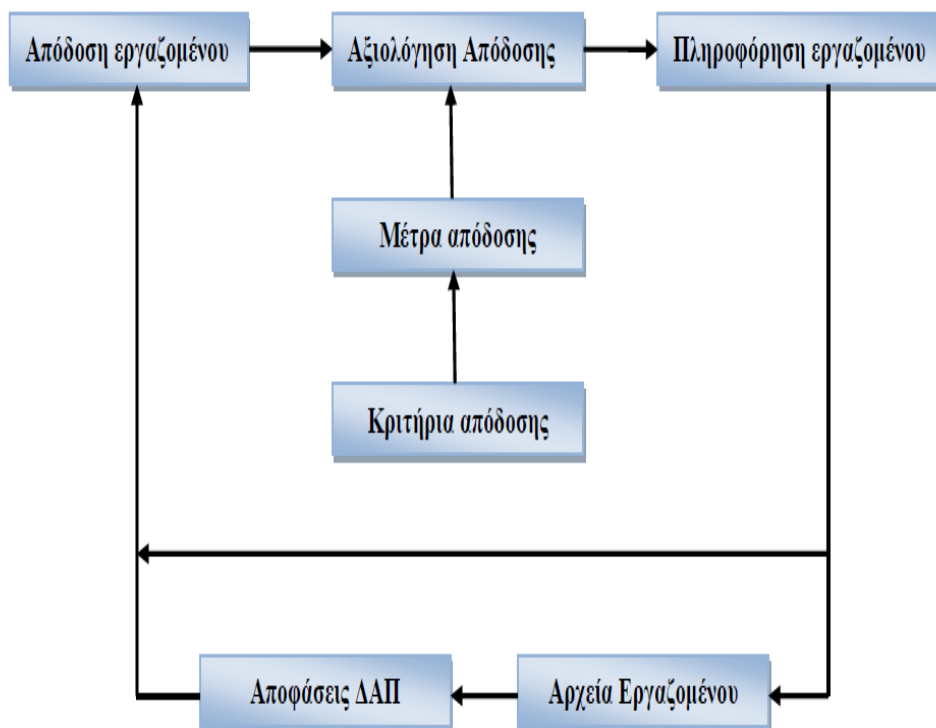
Η διαδικασία της αξιολογικής απόδοσης των εργαζόμενων ακολουθεί μια σειρά από συγκεκριμένες τεχνικές και μεθόδους που διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) . Αναλυτικότερα, οι ποσοτικές μέθοδοι ασχολούνται και εξετάζουν τον βαθμό απόδοσης της παραγωγής του ανθρώπινου προσωπικού, ενώ οι ποιοτικές εξετάζουν την συμπεριφορά που έχουν οι εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας τους και πως συναναστρέφονται με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση και πρόκληση για την επιχείρηση καθώς προϋποθέτει μια ολοκληρωμένη οργάνωση σε όλα τα επίπεδα τόσο από τον αξιολογητή όσο κι από τον αξιολογούμενο. Μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης έχει ο αξιολογητής ο οποίος θα πρέπει αν οργανώσει κατάλληλα την διαδικασία με περισσότερη λεπτομέρεια και αν εστιάζει στον διάλογο και την συζήτηση που θα πραγματοποιηθεί. Θα μπορούσε κάποιος να συμφωνήσει πως τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης αποπνέουν μεγαλύτερη ασφάλεια σε επίπεδο αποτελεσματικότητας , αντικειμενικότητας και εχεμύθειας. Επίσης χαρακτηρίζονται ως περισσότερο επαρκή από την στιγμή που υπάρχουν νέα εργαλεία και τεχνικές. Ο συνδυασμός των τεχνικών που ακολουθούνται συγκεκριμένα μετρούν το επίπεδο της απόδοσης λαμβάνοντας υπόψη τα γενικά κριτήρια και τη συστηματική συνέντευξη.

Σύμφωνα με τον Grote (1996), υπάρχει μια αμοιβαία σχέση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, διότι και οι δύο πλευρές πρέπει να έχουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας προκειμένου να μην υπάρχουν αντιληπτικά κενά και παραλείψεις ή παρερμηνείες. Έτσι τα βήματα αυτά της αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Τα βασικά πεδία (ποιότητα, αποδοτικότητα κ.λπ.)
- Τους συγκεκριμένους στόχους για κάθε πεδίο
- Τα πρότυπα (standards) πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση
- Οι παράγοντες αποδοτικότητας, η επάρκεια ή οι διάφορες συμπεριφορές οι οποίες είναι κρίσιμες στο καθορισμό του τόπου επίτευξης των στόχων.
- Τα επιμέρους στοιχεία του αναπτυξιακού σχεδίου, το οποίο ο υφιστάμενος θα πρέπει να ολοκληρώσει κατά τη διάρκεια του έτους.

Τέλος, στην παρακάτω εικόνα φαίνονται αναλυτικά τα στοιχεία που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης.



Εικόνα 7: Σημαντικότερα Στοιχεία Του Συστήματος Αξιολόγησης (Πηγή: Werther and Davis, 1996)

2.5. Τα Στάδια για την Ανάπτυξη ενός Συστήματος Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Δρίβα (2009), το παρακάτω τετράπτυχο αποτελείται από τα στάδια που θα πρέπει να ακολουθούνται όταν διαμορφώνεται ένα σύστημα αξιολόγησης.

Ειδικότερα, αυτά συνοψίζονται στα εξής:

- 1 Καθορισμός στόχων

3. Καθοδήγηση και υποστήριξη
4. Αξιολόγηση
5. Αναγνώριση της απόδοσης

Ξεκινώντας την ανάλυση με το πρώτο στάδιο δηλαδή με τον καθορισμό των στόχων, αξίζει να αναφερθεί πως για να μπορέσει να αξιολογηθεί ορθά ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει πλάνο δράσης. Ουσιαστικά ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων τους στόχους που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν οι στόχοι αυτοί να έχουν προκαθοριστεί από την αρχή του έτους και να έχουν επικοινωνηθεί με κάθε πιθανό μέσο σε κάθε εργαζόμενο, χωρίς να υπάρχουν παραλείψεις. Αν υπάρχουν προσθήκες ή αλλαγές θα πρέπει εκ νέου να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι προκειμένου να έχουν ένα γενικότερο πλάνο και προκειμένου η επιχείρηση να λάβει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έτσι οι αρμοδιότητες και οι τομείς δράσης του εργαζόμενου θα πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητοί χωρίς περιθώρια λάθους. Μόνο έτσι θα μπορέσει να αξιολογηθεί η εξέλιξη και απόδοση του εργαζόμενου σε μια σωστά διοικούμενη οικονομική μονάδα.

Επιπρόσθετα, το δεύτερο στάδιο είναι η καθοδήγηση και υποστήριξη. Η γνωστοποίηση των επιμέρους στόχων ανά ειδικότητα και τμήμα από την διοίκηση ή τον άμεσο προϊστάμενο δεν είναι το τέλος των αρμοδιοτήτων ενός προϊστάμενου. Στις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να τελεστούν από τον προϊστάμενο συγκαταλέγεται η αέναη καθοδήγηση όλων των εργαζόμενων που υπάγονται στο τμήμα και την δικαιοδοσία του. Για να πραγματοποιηθεί η σωστή αξιολόγηση θα πρέπει ο προϊστάμενος να γνωρίζει τα ιδιαίτερα εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά του εκάστου εργαζόμενου και με βάση αυτά να γίνεται ο καταμερισμός των εργασιών.

Ακολουθεί η αξιολόγηση στην οποία οι κύριοι άξονες της αξιολόγησης θεωρούνται οι “Στόχοι”, οι “Ιδιότητες” και τα “Κριτήρια απόδοσης”, ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων. Τέλος, αναλύεται η αναγνώριση της απόδοσης, η οποία συνδέεται με τις υλικές και άλλες ανταμοιβές.

2.6. Οι Υπεύθυνοι Ενός Συστήματος Αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους και τα εμπλεκόμενα μέρη εμφανίζουν μια ποικιλομορφία. Παρακάτω βλέπουμε τους πιθανούς

τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει μια αξιολόγηση και αναλύουμε τον καθέναν ξεχωριστά.

2.6.1. Αξιολόγηση από άμεσο προϊστάμενο

Στην παρούσα περίπτωση η αξιολόγηση του αξιολογούμενου υπαλλήλου πραγματοποιείται από άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερη ιεραρχικά θέση με βάση την πυραμίδα της ιεραρχίας στον χώρο εργασίας τους. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι σε θέση να γνωρίζει αν ο υφιστάμενος του κάνει σωστά την δουλειά του αφού ο ίδιος έχει εικόνα των καταστάσεων και των ικανοτήτων του αξιολογούμενου. Έτσι ο ίδιος μπορεί να επιβάλει κυρώσεις ή ανταμοιβές αναλογικά της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων που αποδίδονται στους εργαζόμενους. Ωστόσο για να επιτευχθεί η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και να αποφευχθούν καταστάσεις εύνοιας θεωρείται σκόπιμο ο αξιολογούμενος να υπόκειται σε έλεγχο από τον αμέσως ανώτερο προϊστάμενο του ή αν αυτός δεν υπάρχει κατευθείαν από την διοίκηση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

2.6.2. Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους

Εδώ η αξιολόγηση πραγματοποιείται από ειδικούς συμβούλους. Η εκκίνηση της διαδικασίας αυτής σηματοδοτείται από την συλλογή πρώτα όλων των απαραίτητων δεδομένων σχετικά με τις επιδόσεις των εργαζόμενων. Επομένως, υπάρχει σε ένα πρώιμο στάδιο μια συνεργασία μεταξύ των ειδικών συμβούλων και του άμεσου προϊστάμενου προκειμένου να συλλέξουν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Η διαδικασία αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις που κάποια οικονομική μονάδα δεν διαθέτει το απαιτούμενο δυναμικό για να προβεί στις αξιολογήσεις, αλλά επίσης έχει ελλείψεις στα μέσα με τα οποία θα πρέπει να γίνει η αξιολόγηση.

2.6.3. Αξιολόγηση από υφισταμένους

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιείται για την βελτίωση της απόδοσης και της εξέλιξης των στελεχών. Με τον τρόπο αυτό μπορούν οι εργαζόμενοι να αξιολογούν την διοίκηση. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης είναι καινοτόμος και δεν συνηθίζεται συχνά λόγω της παραδοσιακής νοοτροπίας που επικρατεί τις περισσότερες επιχειρήσεις. Είναι όμως πολύ αποτελεσματική αν αναλογιστούμε πως στα πλαίσια της τα υψηλότερα στρώματα της επιχείρησης έρχονται πιο κοντά με τα κατώτερα και ενισχύονται οι δεσμοί επικοινωνίας. Δημιουργείται παράλληλα ένα

αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης και λύνονται οι όποιες διαφορές μπορεί να προκύπτουν. Το δύσκολο της υπόθεσης είναι πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και ειλικρινείς κι όχι να φοβούνται μήπως η κακή αξιολόγηση τους στερήσει την δουλειά τους.

2.6.4. Αυτό-αξιολόγηση

Με την συγκεκριμένη μέθοδο δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αξιολογήσει τον εαυτό του και πιο συγκεκριμένα την απόδοση, κάνοντας την αυτοκριτική του και επισημαίνοντας τα θετικά του στοιχεία (βλ.Παράρτημα). Έρευνες δείχνουν ότι η βαθμολογία που οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους λίγες είναι οι φορές που συμφωνεί με τη βαθμολογία των προϊσταμένων τους (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

2.6.5. Αξιολόγηση από επιτροπές

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει και από ειδικές επιτροπές, που συνήθως απαρτίζονται από τον άμεσα προϊστάμενο και άλλα 4 - 5 στελέχη, που είναι ενταγμένα σε ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα απ' αυτήν των αξιολογούμενων, αλλά γνωρίζουν διεξοδικά το αντικείμενο της εργασίας που αξιολογούν. Η Επιτροπή συνέρχεται σε ειδική σύσκεψη. Αφού ο καθένας προβεί στην εισήγησή του, συμπληρώνονται σε ειδικό έντυπο οι βασικές παρατηρήσεις και ο μέσος όρος της συνολικής βαθμολογίας. Επίσης, τα μέλη της επιτροπής έχουν τη δυνατότητα να καλέσουν τον κάθε αξιολογούμενο σε συνέντευξη, προκειμένου να του γνωστοποιηθεί ο τρόπος αξιολόγησής του, αλλά και να του δοθεί η ευκαιρία να παρουσιάσει το έργο του. Με την τεχνική αυτή, η αξιολόγηση καθίσταται περισσότερο αντικειμενική, δίκαιη, αξιόπιστη και έγκυρη, καθώς μειώνεται ουσιαστικά η πιθανότητα μεροληψίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι μέθοδοι αξιολόγησης παρουσιάζουν κάποιες ιδιομορφίες καθώς χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Υπάρχουν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης τα οποία αποτέλεσαν τις πρώτες μορφές αξιολόγησης που συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται σήμερα από πολλές επιχειρήσεις αλλά και οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης. Η κατηγορία αυτή αποτελείται από μεθόδους που χαρακτηρίζονται από πιο προχωρημένες αντιλήψεις . Παρακάτω γίνεται ανάλυση τόσο των παραδοσιακών όσο και των πιο σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης. Πριν γίνει ωστόσο η ανάλυση παρουσιάζεται ο πίνακας που αντιπαραθέτει τα χαρακτηριστικά των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης ‘έναντι των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης.

	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτό-Μάθησης, Ανάπτυξης-Παρακίνησης, Ενδυνάμωσης.
Μέθοδοι	Ιεράρχηση Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών
Ρόλος Προϊσταμένου	Να κρίνει Να αξιολογεί	Να Συμβουλεύει, Να Βοηθά, Να Καθοδηγεί, Να Εκπαιδεύει, Να Αναπτύσσει, Να Ενδυναμώνει
Ρόλος Υφισταμένου	Παθητικό, Αμυντικό, Ανιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση
Αποτελέσματα	Αντιδράσεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα

Εικόνα 8: Σύγκριση Παραδοσιακών και Σύγχρονων Συστημάτων Αξιολόγησης (Πηγή:Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου,σελ 322)

3.1. Παραδοσιακά Συστήματα Αξιολόγησης

3.1.1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή αποτελεί την πιο απλή μορφή αξιολόγησης και η διαφορά της με τις υπόλοιπες μορφές αξιολόγησης έγκειται στο ότι ο ρόλος του αξιολογητή δεν είναι τόσο έντονος. Πρακτικά η διαδικασία περιλαμβάνει την σύνταξη μιας έκθεσης για τον εργαζόμενο που υπόκειται σε αξιολόγηση, η οποία προσπαθεί με αφηγηματικό τρόπο να αναφέρει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της εργασίας του και το ποσοστό που είναι αποδοτικός (Κανελλόπουλος, 2002).

Το θετικό κομμάτι της μεθόδου αυτής είναι πως ο εργαζόμενος μπορεί να ενημερωθεί για την επίδοση του μέσω ενός περιγραφικού μοντέλου και μπορεί να συλλέξει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί. Το αρνητικό κομμάτι ωστόσο επικεντρώνεται στον πολύ χρόνο που απαιτείται για να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και στον κίνδυνο της υποκειμενικότητας και μεροληψίας του αξιολογητή (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Έτσι η μέθοδος αυτή έχει συμπληρωματικό ρόλο στην αξιολόγηση του εργαζόμενου και συνδυάζεται με άλλες μεθόδους για καλύτερα αποτελέσματα.

3.1.2. Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος αυτή σε αντίθεση με την προηγούμενη είναι περισσότερο γνωστή και χρησιμοποιείται πιο συχνά. Η διαδικασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο η οποία περιλαμβάνει κλίμακες αξιολόγησης. Για παράδειγμα μια κλίμακα αξιολόγησης είναι από το 1 έως το 5 , με το 5 να ισοδυναμεί με άριστα και το 1 αντίστοιχα σε «ανεπαρκείς». Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η διαγραμματική απεικόνιση της διαγραμματικής κλίμακας με χρήση βαθμολογικής κλίμακας.

<p>Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία για την βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη.</p>				
1	2	3	4	5
<p>Κυκλώστε τον βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητες του</p>				
<p>5= Πάντα παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες 4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες 3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες 2= Σπάνια παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες 1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες</p>				

Εικόνα 9: Παράδειγμα 1 με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.301)

Παράδειγμα

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	

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

Εικόνα 10: Παράδειγμα 2 με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.301)

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι αντικειμενική και υπάρχει γενική αποδοχή από το σύνολο των εργαζόμενων. Παράλληλα τα δεδομένα μπορούν να μετατραπούν με την βοήθεια στατιστικής σε ποσοστά κι έτσι μπορεί να επιτευχθεί άμεσα και εύκολα συγκριτική ανάλυση μεταξύ των υπαλλήλων.

Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία για τη βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη				
1	2	3	4	5
Κυκλώστε τον βαθμό που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητές του.				
5= Πάντα παίρνει πρωτοβουλίες				
4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
2= Σπανίως παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				

Εικόνα 11: Παράδειγμα 3 με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.305)

3.1.3. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά εύκολη και τα αποτελέσματα της προκύπτουν από μια μονολεκτική καταφατική ή αρνητική απάντηση. Συγκεκριμένα, κοινοποιείται στον αξιολογητή ένας κατάλογος από σύντομες προτάσεις, οι οποίες τείνουν να σκιαγραφήσουν το προφίλ του αξιολογούμενου όπως φαίνεται στη παρακάτω εικόνα, αλλά είναι διαφορετικές για κάθε κατηγορία εργαζόμενων. Ο αξιολογητής σημειώνει δίπλα στην κάθε πρόταση ένα «ναι» ή με ένα «όχι» και με βάση τις απαντήσεις αυτές αποτυπώνεται η συμπεριφορά του εργαζόμενου στον χώρο εργασίας και ό,τι άλλο επιδιώκεται να αξιολογηθεί.

Οδηγίες: Συμπληρώστε τη λέξη «ναι» ή τη λέξη «όχι» δίπλα σε κάθε κριτήριο, στη δεξιά στήλη	
Είναι ευγενικός, έχει καλούς τρόπους και συζητεί με ευκολία διάφορα θέματα	
Ακούει με αποτελεσματικό τρόπο και ζητεί διευκρινίσεις όταν χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες	
Χρησιμοποιεί επίσημα και ανεπίσημα κανάλια πληροφορίας για να είναι ενημερωμένος	
Διατηρεί ανοιχτό διάλογο με τους συναδέλφους του	
Επιζητεί τη γνώμη των άλλων, όταν θέλει να πάρει μία απόφαση	
Διαβάζει εξειδικευμένες περιοδικές εκδόσεις και μεταφέρει στο προσωπικό τις γνώσεις που απορρέουν απ' αυτές	
Εκφράζεται με σαφήνεια και ελέγχει εάν το μήνυμα γίνεται κατανοητό στους συνεργάτες του	
Διασφαλίζει ότι η επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και μέσων	

Εικόνα 12: Παράδειγμα καταλόγου ελέγχου με κριτήρια που αφορούν την ικανότητα επικοινωνίας(Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.309)

3.1.4. Μέθοδος εναλλάξ κατάταξης

Η μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης αναφέρεται σε μία παραλλαγή της μεθόδου της απλής κατάταξης με την διαφοροποίηση ότι ο αξιολογητής κάνει χρήση ενός ονομαστικού καταλόγου των εργαζομένων. Επιλέγει – ξεχωρίζει τον καλύτερο αλλά και τον χειρότερο και τους καταγράφει σε έναν νέο κατάλογο. Στην συνέχεια, ακολουθεί την ίδια διαδικασία με τον αμέσως καλύτερο 2^ο και χειρότερο 2^ο. Από την νέα κατάταξη απουσιάζουν οι δύο εργαζόμενοι που ανακυρήχθηκαν καλύτερος και χειρότερος 1^{ος}. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου καταταγούν όλοι οι εξεταζόμενοι υπάλληλοι. Αυτή είναι μία μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται από μικρές κυρίως επιχειρήσεις και διατηρούνται και σε αυτή όλες οι πιθανότητες λάθους της απλής μεθόδου κατάταξης.

3.1.5. Μέθοδος κατανομής βαθμών

Στην συγκεκριμένη μέθοδο, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με την κλίμακα των 100 μονάδων. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι κατά βάση υποκειμενικά. Αυτοί που ικανοποιούν τα κριτήρια αυτά σε μεγαλύτερο βαθμό, τοποθετούνται υψηλότερα στην κλίμακα αυτή και αντίστοιχα τις χαμηλότερες θέσεις καταλαμβάνουν αυτοί οι εργαζόμενοι που πληρούν λιγότερο τα κριτήρια αυτά και σε μερικές περιπτώσεις χαρακτηρίζονται ως ανεπαρκείς. Η ύπαρξη υποκειμενικών μόνο κριτηρίων, χαρακτηρίζει την μέθοδο αυτή ως μη ασφαλή καθώς αντικατοπτρίζει μόνο την εντύπωση που έχει ο αξιολογητής για τον εργαζόμενο (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

3.1.6. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών είναι μία μέθοδος η οποία αξιολογεί τις επιδόσεις των εργαζομένων ανά δύο. Έτσι σε μία επιχείρηση όπου στο ίδιο τμήμα εργάζονται περισσότεροι των δύο, θα αξιολογηθούν μεταξύ τους ο ένας με τον άλλον και όχι όλοι μαζί για μία σειρά από κριτήρια και χαρακτηριστικά. Δηλαδή ο ένας με τον δεύτερο, στην συνέχεια με τον τρίτο κ.ο.κ. Το ίδιο θα γίνει και για τους άλλους εργαζόμενους. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι αξιολογούμενοι εργαζόμενοι να ανήκουν στο ίδιο τμήμα και οι αρμοδιότητές τους να μοιάζουν. Προκειμένου να εφαρμοστεί η μέθοδος είναι δυνατή η χρήση ενός πίνακα διπλής εισόδου, τοποθετώντας κάθετα κι οριζόντια τα ονόματα των εργαζομένων σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ	A	B	Γ
A		-	-
B	+		+
Γ	+	+	

Εικόνα 13: Παράδειγμα 1 με τη μέθοδο σύγκρισης ζευγαριών (Πηγή: Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σ.227)

Με βάση τον παραπάνω πίνακα διπλής εισόδου, αν ξεκινήσουμε την σύγκριση με τον εργαζόμενο A , εκείνος θα πρέπει να συγκριθεί με τον B και τον Γ. Το πρώτο κουτί είναι κενό, καθώς δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σύγκριση με τον εαυτό του. Έτσι στην σύγκριση με τον εργαζόμενο B, υπάρχει ένα «+». Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος A είναι καλύτερος στην δουλειά του κι επομένως πιο αποδοτικός από τον εργαζόμενο B. Με τον ίδιο τρόπο συμπληρώνεται ολόκληρος ο πίνακας. Η μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη, παρότι έχει το πλεονέκτημα της απλής και εύκολης χρήσης, δεν προσφέρει καμία ένδειξη της συνολικής ποιότητας της απόδοσης των εργαζομένων, παρά μόνο πληροφορίες σχετικά με το αν είναι καλύτεροι ή χειρότεροι από τους συναδέλφους τους. Συμπερασματικά προκύπτει ότι η μέθοδος πέραν του ότι είναι ιδιαίτερος χρονοβόρα, χαρακτηρίζεται κι υποκειμενική από την στιγμή που ο προϊστάμενος μπορεί με ευκολία να βαθμολογήσει ανώτερα υπαλλήλους που του είναι συμπαθέστεροι έναντι άλλων.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα διπλής εισόδου, αν ξεκινήσουμε την σύγκριση με τον εργαζόμενο A , εκείνος θα πρέπει να συγκριθεί με τον B και τον Γ. Το πρώτο κουτί είναι κενό, καθώς δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σύγκριση με τον εαυτό του. Έτσι στην σύγκριση με τον εργαζόμενο B, υπάρχει ένα «+». Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος A είναι καλύτερος στην δουλειά του κι επομένως πιο αποδοτικός από τον εργαζόμενο B. Με τον ίδιο τρόπο συμπληρώνεται ολόκληρος ο πίνακας.

3.1.7. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί την δημιουργία ενός μοτίβου ημερολογίου ή έστω ένα αρχείο καταγραφής περιστατικών, στο οποίο θα αναγράφονται αναλυτικά τα

θετικά κι αρνητικά περιστατικά ανά εργαζόμενο. Για παράδειγμα στο ημερολόγιο αυτό γράφονται οι υπερωρίες που έκανε ένα εργαζόμενος ώστε να συμπληρωθούν έντυπα και να γίνουν κάποιες διαδικασίες ή η απροσεξία ενός εργαζόμενου που είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία σύγχυσης και καθυστέρησης. Η μορφή αυτής της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα απαιτητική και χρονοβόρα , αφού ο προϊστάμενος θα πρέπει να κρατάει αρχείο σε καθημερινή βάση κι ανά εργαζόμενο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει με την συνδρομή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού , ώστε να διευκολύνεται το έργο του και να γίνεται δυνατή η σύγκριση. Η μέθοδος αυτή έχει ωστόσο ένα βασικό μειονέκτημα. Αυτό εστιάζει στην κρίση του προϊστάμενου για το ποιο περιστατικό θεωρεί κρίσιμο ή όχι.

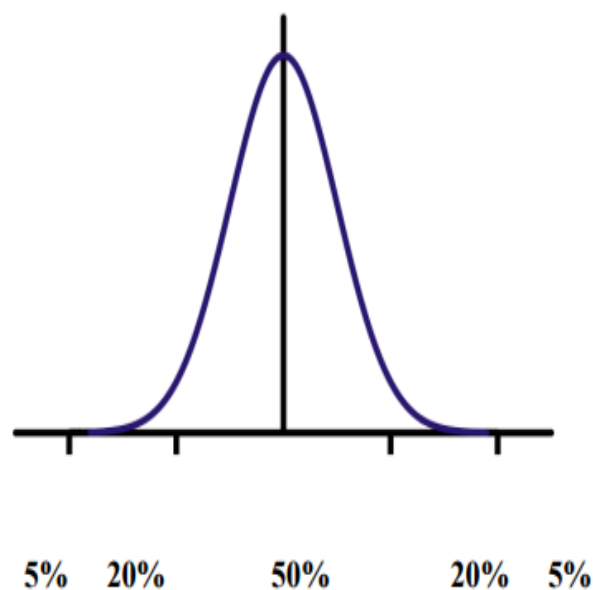
Ημερομηνία	Χαρακτηρισμός περιστατικού	Περιγραφή περιστατικού
10/05/2007	Θετικό (+)	Η υπάλληλος έδωσε πολλές πληροφορίες σε έναν μεγάλο πελάτη και τον απασχόλησε αρκετή ώρα, εξηγώντας του τα νέα προϊόντα της εταιρείας, κατά τη διάρκεια της αναμονής του πριν συναντήσει τον Δ/ντή της εταιρείας με τον οποίο είχε επαγγελματική συνάντηση.
22/06/07	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος συμπεριφέρθηκε με νευρικότητα σε έναν πελάτη, που δεν μπορούσε να ακούσει καλά. Προσπάθησε δύο φορές να του εξηγήσει πώς μπορεί να πάει στη μονάδα αιμοδοσίας, αλλά δεν επέμενε, του μίλησε υποτιμητικά και έπαψε να ασχολείται μαζί του. Δεν προσπάθησε να βρει κάποιον άλλο τρόπο για να τον ενημερώσει.
23/06/07	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος δεν ήλεγξε τη συμπεριφορά της έναντι μίας εκνευρισμένης πελάτισσας, που της μίλησε απότομα και κατηγορούσε τις υπηρεσίες της κλινικής. Η υπάλληλος, αντί να διατηρήσει την ψυχραιμία της και να προσπαθήσει να καθουσιάσει την πελάτισσα, ενέτεινε το αρνητικό κλίμα, απαντώντας ανταγωνιστικά στα σχόλια της πελάτισσας.

Εικόνα 14: Παράδειγμα ημερολογίου κρίσιμων περιστατικών για υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών στην υποδοχή μεγάλης ιδιωτικής κλινικής (Πηγή: Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σ.227)

3.1.8. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Η μέθοδος αυτή κατατάσσει του εργαζόμενους οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης όπως «εξαιρετική απόδοση», «ικανοποιητική απόδοση», «μέτρια απόδοση», «κάτω του μετρίου απόδοση» και «απαράδεκτη απόδοση». Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς χρησιμοποιεί την κανονική κατανομή και τα ποσοστά της βοηθούν στην αξιολόγηση όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα. Με βάση αυτήν, ο αξιολογητής υποχρεούται να κατατάξει τους υπαλλήλους σε ένα πλαίσιο όπου το 5% θα έχει εξαιρετική απόδοση, το 20% ικανοποιητική απόδοση , το 50% μέτρια απόδοση , το 20% κάτω του μετρίου απόδοση ενώ το 5% απάρδεκτη απόδοση.

Όμως υπάρχει ο κίνδυνος άτομα να καταταχθούν σε λάθος ομάδα. Για παράδειγμα σε ένα τμήμα που επιτυγχάνει όλους τους στόχους και φέρνει κερδοφορία σε μια εταιρία, θα είναι τουλάχιστον άδικο η απόδοση του 5% των μελών του να χαρακτηριστεί «απαράδεκτη». Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως για να είναι τα αποτελέσματα της κανονικής κατανομής πιο κοντά στην πραγματικότητα θα πρέπει να υπάρχει μεγάλο δείγμα αξιολογούμενων.



5%= Απαράδεκτη απόδοση

20%= Κάτω του μετρίου απόδοση

50%= Μέτρια απόδοση

20%= Ικανοποιητική απόδοση

5%= Εξαιρετική απόδοση

Εικόνα 15: Υπόδειγμα κατάταξης εργαζόμενων με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308)

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

Εικόνα 16: Παράδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων με την μέθοδο της αναγκαστικής επιλογής/ υποχρεωτικής διασποράς(Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308)

3.1.9. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Στην συγκεκριμένη μέθοδο δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που σχετίζονται με διαφορετικά κριτήρια, τα οποία περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Ο αξιολογητής στη συνέχεια καλείται να επιλέξει μία από τις δύο προτάσεις που του δίνονται και πιστεύουν πως αξιολογεί καλύτερα τον εκάστοτε εργαζόμενο. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα της αντικειμενικότητας αφού ο αξιολογητής δεν μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια από τις προτάσεις προκρίνεται από την πλευρά της ΔΑΔ.

Οδηγίες: Κυκλώστε, σε κάθε ζεύγος προτάσεων, την πρόταση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου

1.	α) Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση β) Κάνει διαρκώς περισσότερα πράγματα από αυτά που του ζητούνται
2.	α) Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει όλες τις εργασίες του στον σωστό χρόνο β) Δεν έχει πρόβλημα να εργάζεται και πέρα από το ωράριο εργασίας
3.	α) Επιδεικνύει ενδιαφέρον για την διατήρηση ενός οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος β) Έχει την δυνατότητα να βρίσκει οποιοδήποτε έγγραφο, ακόμη και με ένα τελείως ακατάστατο γραφείο ή αρχείο
4.	α) Ελέγχει με συνέπεια την δική του εργασία για την ύπαρξη σφαλμάτων, τόσο στην διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα β) Ελέγχει τα εισερχόμενα δεδομένα, στην προσπάθειά του να βρει σημαντικά σφάλματα πριν από την χρήση τους.

Εικόνα 17: παράδειγμα 1 υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.304)

Οδηγίες: Κυκλώστε σε κάθε ζεύγος προτάσεων, την πρόταση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου

1.	α) Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση β) Κάνει διαρκώς περισσότερα πράγματα απ' αυτά που του ζητούνται
2.	α) Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει όλες τις εργασίες του στον σωστό χρόνο β) Δεν έχει πρόβλημα να εργάζεται και πέρα από το ωράριο εργασίας
3.	α) Επιδεικνύει ενδιαφέρον για τη διατήρηση ενός οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος β) Έχει τη δυνατότητα να βρίσκει οποιοδήποτε έγγραφο, ακόμη και σε ένα τελείως ακατάστατο γραφείο ή αρχείο
4.	α) Ελέγχει με συνέπεια τη δική του εργασία για την ύπαρξη σφαλμάτων, τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα β) Ελέγχει τα εισερχόμενα δεδομένα, στην προσπάθειά του να εντοπίσει σημαντικά σφάλματα πριν από τη χρήση τους

Εικόνα 18: Παράδειγμα υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308)

3.2. Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε συνέχεια της ανάλυσής μας, εκτός από τους παραδοσιακούς τρόπους αξιολόγησης εργαζόμενων, υπάρχουν και οι σύγχρονες μέθοδοι. Εκείνες προσπαθούν να ανταποκριθούν στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και στις ανάγκες που επιτάσσει η κάθε χρονική περίοδος. Επίσης, η ανάγκη για εύρεση νέων μεθόδων αξιολόγησης πηγάζει από το γεγονός πως οι παραδοσιακοί τρόποι είχαν αρκετά μειονεκτήματα όπως η υποκειμενικότητα του αξιολογητή και η αμεροληψία αυτού (Aggarwal,2013).

3.2.1. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives- MBO)

Η διοίκηση μέσω αντικειμενικών σκοπών γνωστή κι ως MBO, διαδόθηκε το 1954 από τον Peter Drucker κι έκτοτε χρησιμοποιείται από τους περισσότερους οργανισμούς κι επιχειρήσεις. Η όλη φιλοσοφία της μεθόδου έγκειται στην συνεργασία του προϊστάμενου και του εργαζόμενου και στην ανταλλαγή απόψεων αυτών , με σκοπό να τεθούν αντικειμενικοί στόχοι. Με βάση τα αποτελέσματα των στόχων αυτών θα γίνει και η αξιολόγηση του εργαζόμενου στο τέλος της περιόδου που έχει οριστεί και λειτουργεί σαν ορόσημο.

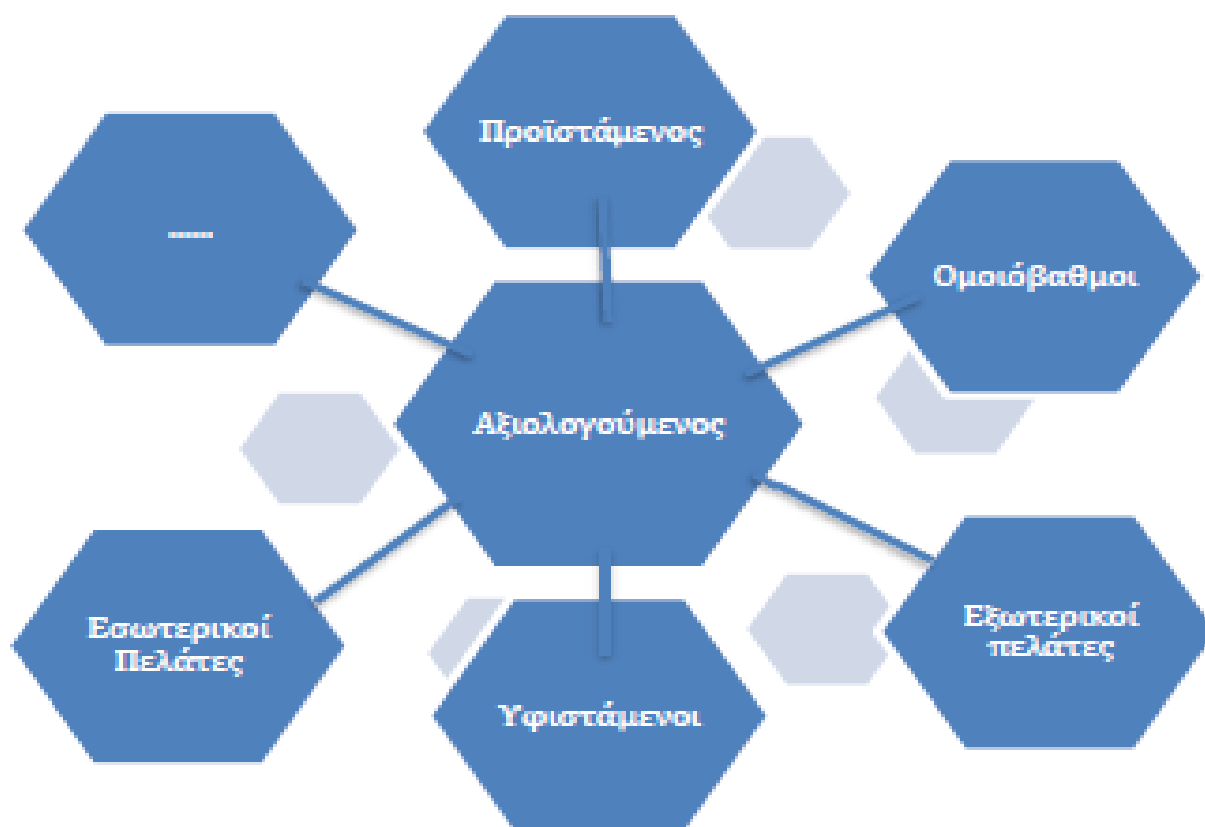
Για να λειτουργήσει με σωστό τρόπο η μέθοδος θα πρέπει οι στόχοι που συμφωνούνται να είναι σαφής από τον εργαζόμενο, ποσοτικοποιημένοι αλλά και να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Βέβαια, οι στόχοι θα πρέπει αφενός να είναι απαιτητικοί ώστε να υπάρχει και το αντίστοιχο κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια κι έπειτα κέρδος, όμως να είναι επιτεύξιμοι. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, ώστε ο εργαζόμενος να μην νιώθει ανασφάλεια και διαρκές άγχος , κάτι το οποίο θα μπορούσε εν τέλει να τον οδηγήσει στην παραίτηση. Από την πλευρά του ο αξιολογητής - προϊστάμενος θα πρέπει να είναι προσεκτικός και να επιβλέπει τον εργαζόμενο, να τον καθοδηγεί με σύνεση και συνεργατικό πνεύμα, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου εστιάζουν στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και δημιουργικότητας του εργαζόμενου. Επίσης, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι προσφέρει κι αυτό εκτιμάται από την εταιρεία στην οποία εργάζεται. Έτσι τονώνεται η αυτοπεποίθησή του και γίνεται πιο παραγωγικός. Παρόλα τα θετικά, η μέθοδος έχει και κάποια μειονεκτήματα. Αναλυτικότερα, οι στόχοι που θέτονται

απαιτούν στο σύνολό τους αρκετό χρόνο και παρουσιάζουν αρκετά γραφειοκρατικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την τήρηση των προθεσμιών. Επίσης, απαιτείται αφοσίωση αλλά και κατάλληλη επιμόρφωση/εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων. Τέλος, υπάρχει ο κίνδυνος να δοθεί σημασία αποκλειστικά στους βραχυχρόνιους και μετρήσιμους στόχους της οικονομικής μονάδας, με αποτέλεσμα να αγνοηθούν δύσκολα μετρήσιμοι αλλά ιδιαίτερα σημαντικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης.

3.2.2. Αξιολόγηση 360 μοιρών

Στην παρακάτω εικόνα αναπαριστάται το σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών.



Εικόνα 19: Απεικόνιση αξιολόγησης 360 μοιρών (Πηγή: Κατσαλής και Τσώκος, 2009, σ.142)

Η αξιολόγηση 360 μοιρών ονομάζεται διαφορετικά και κυκλική επαναπληροφόρηση. Το σύστημα αυτό αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά όλο και περισσότερη απήχηση και χρησιμοποιείται από πολλές γνωστές εταιρείες του εξωτερικού. Στην μέθοδο αυτή, οι πληροφορίες για την αξιολόγηση του εργαζόμενου

συλλέγονται ταυτόχρονα με τη χρήση ερωτηματολογίου από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, πελάτες, επόπτες κτλ όπως μαρτυρά και η παραπάνω απεικόνιση. Το σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η ανωνυμία των ερωτηματολογίων, κάτι που αντανακλά στην ειλικρινή απόδοση των απαντήσεων χωρίς τον φόβο στιγματισμού ή απόρριψης σε περίπτωση που τα ερωτηματολόγια είχαν γνωστό παραλήπτη. Παράλληλα, εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός πως συλλέγονται πληροφορίες από πολλαπλές πηγές. Έτσι όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα που απαντά στο ερωτηματολόγιο, τόσο πιο αντιπροσωπευτικό είναι το αποτέλεσμα με περισσότερη ακρίβεια στην τελική εκτίμηση της απόδοσης. Όσον αφορά τα κάποια μειονεκτήματα της, μπορούμε να συμπεριλάβουμε τον μεγάλο χρόνο που χρειάζεται κατά την εκτέλεση της αλλά και το αυξημένο κόστος που απαιτεί (Άννα Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

3.2.3. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Οι μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς αναπτύχθηκαν προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που παρουσιάζονταν με την μέθοδο της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης. (Harris, 2000). Υπάρχουν πολλές μέθοδοι οι οποίες μετρούν την συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις παρακάτω:

Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (BARS)

Η μέθοδος αυτή καταρτίζεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης κι από εργαζόμενους, οι οποίοι προσδιορίζουν την κρισιμότητα των παραμέτρων μιας εργασίας. Έπειτα ένα άλλο σύνολο ατόμων προχωρά σε ομαδοποίηση των περιστατικών εκείνων που θεωρούνται κρίσιμα και τα χαρακτηρίζει ανάλογα με την επίδοση σε «εξαιρετική», «μέτρια» κτλ. Στο τρίτο στάδιο, γίνεται αντιστοίχιση των παραμέτρων και των διαστάσεων που δόθηκαν από την πρώτη ομάδα, με τα κρίσιμα περιστατικά που κατέγραψε και ομαδοποίησε η δεύτερη ομάδα. Στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή μεμονωμένα πραγματοποιείται αντιστοίχιση από τον κάθε εργαζόμενο και δημιουργούνται όλοι εκείνοι οι συνδυασμοί που γίνονται αποδεκτοί από τους περισσότερους εργαζόμενους. Το αποτέλεσμα προκύπτει από τον μέσο όρο των αξιολογήσεων και με βάση αυτόν χαρακτηρίζεται η απόδοση σε καλή, κακή, μέτρια κτλ.

Κρίσιμα Περιστατικά	Διαβάθμιση
Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη	Εξαιρετική απόδοση
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη	Πολύ καλή απόδοση
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων	Καλή απόδοση
Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη	Μέτρια απόδοση
Ευελιξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη	Χαμηλή απόδοση

Εικόνα 20: Παράδειγμα συσχέτισης της παραμέτρου παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σε σχέση με διαβαθμισμένα κρίσιμα περιστατικά(Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308)

Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς.(BOS)

Η μέθοδος αυτή ενσωματώνει την βαθμολόγηση από το 1 έως το 5 και με βάση αυτή βγαίνουν αποτελέσματα για τον βαθμό επαναληψιμότητας που παρατηρείται για το κάθε περιστατικό από τον εργαζόμενο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα φαίνεται στην παρακάτω εικόνα, όπου παρουσιάζονται κάποια περιστατικά και βαθμολογείται ο εργαζόμενος.

Ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη (κυκλώστε το βαθμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά του εργαζομένου)				
Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

Ευελξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Προσεκτική ακρόαση του πελάτη ως προς τα αιτήματα του				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

Εικόνα 21: Παράδειγμα 1 μεθόδου BOS (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2008,σ.312)

Οι μέθοδοι που περιγράφονται εδώ έχουν πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την αξιολόγηση συμπεριφοράς σε κρίσιμα περιστατικά, την απουσία υποκειμενικότητας και την δημιουργία επικοινωνιακού διαλόγου μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου (Χυτήρης,2013). Ωστόσο στα μειονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται το μεγάλο κόστος, η γραφειοκρατία και το χρονοβόρο στάδιο της δημιουργίας τους.

Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη
1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Πάντα
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων
1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Πάντα
Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη
1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Πάντα
Ευελξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη
1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Πάντα
Προσεκτική ακρόαση του πελάτη ως προς τα αιτήματά του
1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Πάντα
Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πελάτη
1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Πάντα

Εικόνα 22: παράδειγμα 2 : Παράδειγμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σύμφωνα με τη μέθοδο της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2008,σ.312)

3.3. Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο ενημέρωσης, μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, επιχειρημάτων και ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ουσιαστικά πρόκειται για μία συνάντηση αξιολογητή - αξιολογούμενου που σκοπό έχει την παροχή πληροφοριών με την μορφή της ανατροφοδότησης, σχετικά με τον βαθμό της απόδοσης του εργαζόμενου αλλά και

την σύναψη συμφωνίας και του τρόπου επίτευξης των μελλοντικών στόχων όπως αυτοί έχουν επαναδιαπραγματευτεί. Η επαναδιαπραγμάτευση αφορά αμφίδρομα και τις δύο πλευρές. Η συνέντευξη πραγματοποιείται συνήθως μια φορά τον χρόνο, στο τέλος κάθε έτους αν και σύμφωνα με τον Pichler (2012), παραγωγικές και ουσιαστικές συναντήσεις μεταξύ των μάνατζερ και των υπαλλήλων θα πρέπει να πραγματοποιούνται τακτικά, πριν αλλά και μετά τις περιόδους αξιολόγησης. Ο κυριότερος λόγος για αυτό ανταποκρίνεται στην άποψη πως θα πρέπει οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την μελλοντική τους απόδοση, να είναι πλήρως ενημερωμένοι για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται την παρούσα στιγμή αλλά και να έχουν πλήρη γνώση των δυνατών αλλά και των αδυνάτων στοιχείων τους. Κατά την διενέργεια της συνέντευξης αξιολόγησης καλό είναι ο προϊστάμενος – αξιολογητής μέσα από την συζήτηση, να ενθαρύνει και να υποκινεί τον αξιολογούμενο, να αναφέρει τυχόν παρατηρήσεις ή άλλες απόψεις (Palaiologos,2011). Είναι απαραίτητο η διαδικασία αυτή να αντιμετωπίζεται και από τα δύο μέρη, ως μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου στην οποία η συμμετοχή και των δύο είναι αναγκαία. Μόνο κάτω από αυτές τις συνθήκες, η διαδικασία θα είναι αποτελεσματική και θα μπορέσει να αποτελέσει ένα εργαλείο χρήσιμο για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και λήψης ορθών αποφάσεων για την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. (Sandlund,2011).

Η διαδικασία της συνέντευξης έχει ως σκοπό να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι. Μεταξύ άλλων, ο σημαντικότερος στόχος και απώτερος σκοπός μιας επιχείρησης είναι να επιτευχθεί υψηλότερη απόδοση των εργαζόμενων και ταυτόχρονα να είναι πιο παραγωγικοί. Με τον τρόπο αυτό η αξιολόγηση συνδράμει στην μεγιστοποίηση των κερδών μιας οικονομικής μονάδας.

Επίσης, σημαντική είναι και η ενημέρωση των εργαζόμενων για το επίπεδο απόδοσης τους, έτσι ώστε να ξέρουν αν είναι καλοί και οι δυνατότητές τους ανταποκρίνονται στους στόχους της επιχείρησης. Αυτό έχει διπλό όφελος, τόσο για μια επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, καθώς από την μία η επιχείρηση μπορεί να αντικαταστήσει τον εργαζόμενο που δεν εξυπηρετεί τις προσδοκίες της και ο εργαζόμενος αν δει ότι δεν είναι καλός στην εργασία του μπορεί να επιμορφωθεί περαιτέρω, να διευρύνει του ορίζοντες του και να ακολουθήσει άλλους οδούς που θα τον οδηγήσουν στην προσωπική του εξέλιξη και αυτογνωσία. Γενικά να σημειωθεί πως η διαδικασία τα αξιολόγησης είναι καθοριστικής σημασίας τόσο για την επιβίωση της

επιχείρησης όσο και για την επιβίωση της πνευματικής υπόστασης του εργαζόμενου. Αναμφίβολα, η αξιολόγηση της συνέντευξης δημιουργεί μια στενότερη σχέση μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου και οδηγεί σε καλύτερο κλίμα μεταξύ τους υποκινούμενο από τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Τέλος, μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή απόδοση ,κάτι που τονώνει το ηθικό και την αυτοπεποίθησή τους και αισθάνονται χρήσιμοι και σημαντικοί στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα όμως επιτυγχάνεται και η πληροφόρηση όσων αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τα αδύνατα σημεία τους αλλά και την αναγκαιότητα της αλλαγής τους προς το καλύτερο.

Υπάρχουν πολλοί τύποι συνεντεύξεων αξιολόγησης, οι οποίοι έχουν διαφορετικό αποτέλεσμα και προσφέρουν διαφορετικά συμπεράσματα. Αρχικά υπάρχει ο τύπος « Μίλησε και πείσε», στον οποίο ο προϊστάμενος προσπαθεί με τα ανάλογα επιχειρήματα να πείσει τον αξιολογούμενο για την ορθότητα της αξιολόγησής του. Ο τύπος αυτός είναι αρκετά μονότονος και δεν δημιουργεί κάποιο αίσθημα ευθύτητας στον αξιολογούμενο. Εξίσου σοβαρό ενδεχόμενο επιλέγοντας αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υφιστάμενος να μην αποδεχτεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης-και κατά συνέπεια της αξιολόγησης- μη επιτυγχάνοντας έτσι την συνεργασία για βελτίωση της απόδοσης του στο μέλλον. Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως η μέθοδος αυτή αποδίδει καλύτερα στους νέους εργαζόμενους .

Ο τύπος συνέντευξης «Μίλησε κι άκουσε» ευελπιστεί να δημιουργήσει μια επικοινωνία μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊστάμενου με αμφίδρομο τρόπο. Υπάρχουν βέβαια κάποιες προϋποθέσεις που θα πρέπει να τηρηθούν πριν και κατά την διάρκεια της αξιολόγησης όπως να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος σε θέματα αξιολόγησης, να έχει γίνει η κατάλληλη προετοιμασία για έναν τέτοιο τύπο συνέντευξης. Τέλος και πολύ σημαντικό, θα πρέπει να έχει ενημερώσει και να έχει δώσει χρόνο προετοιμασίας στους αξιολογούμενους για την αναμενόμενη αξιολόγηση.

Κατά την διάρκεια της συζήτησης ο προϊστάμενος οφείλει να:

- Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την απόδοση
- Είναι σαφής και να επισημαίνει συγκεκριμένα στοιχεία
- Ενισχύει την προσδοκώμενη συμπεριφορά

- Ενθαρρύνει την συμμετοχή του υπαλλήλου στην συζήτηση, ακούγοντας προσεκτικά τα ενδεχόμενα σχόλια, επιχειρήματα και προτάσεις.
- Εστιάζει στην μελλοντική απόδοση

Θα πρέπει να αποφεύγει:

- Τους μονολόγους με μορφή κηρύγματος στους υφισταμένους του
- Την εστίαση μονάχα στα αρνητικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου
- Την σύγκριση του εργαζομένου με άλλα άτομα.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συνέντευξης, θα πρέπει ο διοργανωτής να βρίσκεται σε συχνή επικοινωνία με τον συνεντευξιζόμενο. Να γίνονται συχνές αναφορές σχετικά με την απόδοσή του και την ενδεχόμενη πρόοδο που έχει επιτευχθεί. Παράλληλα θα πρέπει να επικοινωνούνται και να παρακολουθούνται οι νέοι συμφωνημένοι στόχοι αλλά και να ελέγχεται η σύνδεση απόδοσης ανταμοιβής.

3.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μεθόδων Αξιολόγησης

Στους παρακάτω πίνακες γίνεται μια συγκριτική ανάλυση των μεθόδων αξιολόγησης που υπάρχουν και χρησιμοποιούνται σε ευρεία κλίμακα από τις επιχειρήσεις.

<u>Μέθοδος αξιολόγησης</u>	<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
<i>Αφηγηματική Έκθεση</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη για την ανατροφοδότηση του υπαλλήλου • Αναλυτική • Καλύπτει πολλές διαστάσεις της εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Ενέχει σφάλματα υποκειμενικότητας • Απαιτεί πολύωρη γραφική εργασία
<i>Γραμμική Κλιμακωτή Κατάταξη</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή στην χρήση της • Αποδεκτή μέθοδος από την πλειοψηφία των εργαζομένων • Κατάλληλη για την εξαγωγή ποσοτικών αποτελεσμάτων και συγκρίσεις εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτρέπει λάθη επείκειας ή αυστηρότητας από την μεριά των αξιολογητών
<i>Απλή ή εναλλάξ κατάταξη</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλος για μικρές επιχειρήσεις • Επιτρέπουν σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλής αξιοπιστίας • Ακατάλληλος για ουσιαστική ανατροφοδότηση του υπαλλήλου
<i>Κατανομή βαθμών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή και εύκολη στην χρήση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντανακλά μονάχα την εντύπωση που έχει ο αξιολογητής για τους εργαζόμενους
<i>Υποχρεωτικής διασποράς</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει σφάλματα επείκειας, αυστηρότητας ή τάσης προς το κέντρο 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμπεριλαμβάνει εργαζόμενους σε κατηγορίες που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική τους απόδοση
<i>Σύγκριση ζευγαριών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη για συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων • Απλή χρήση 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν προσφέρει ενδείξεις για την συνολική ποιότητα της απόδοσης • Χρονοβόρα • Ανοιχτή σε σφάλματα υποκειμενικότητας
<i>Υποχρεωτικής επιλογής</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει τα σφάλματα υποκειμενικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγει μόνο ποιοτικά αποτελέσματα
<i>Κρίσιμων περιστατικών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο εργαζόμενος αξιολογείται με κριτήρια βασισμένα στην εργασία • Επιτρέπει στον προϊστάμενο να γίνεται σαφής και συγκεκριμένος στις συζητήσεις του με τον εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτεί την αδιάλειπτη παρακολούθηση του εργαζομένου από τον επόπτη • Είναι χρονοβόρα • Απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία

Με βάση τα αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγει μετρήσιμα αποτελέσματα • Κινητοποιεί τους εργαζομένους • Ενισχύει το συνεργατικό κλίμα μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου • Εντοπίζονται ανάγκες εκπαίδευσης και βελτίωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία • Ενισχύει την προσπάθεια για επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων αγνοώντας σημαντικούς μακροπρόθεσμους
300 μοιρών	<ul style="list-style-type: none"> • Ενισχύει την συμμετοχή των υπαλλήλων • Προσφέρει σφαιρική πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση του αξιολογούμενου 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Υψηλό κόστος
Μέτρηση της συμπεριφοράς	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολογούνται συμπεριφορές άμεσα συνδεδεμένες με τις κρίσιμες διαστάσεις μιας εργασίας • Απολαμβάνουν της αποδοχής των εργαζομένων • Περιορίζουν σφάλματα υποκειμενικότητας • Αιτιολογούν διοικητικές αποφάσεις με διαφάνεια 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένο κόστος • Ενίσχυση γραφειοκρατίας • Η δημιουργία τους απαιτεί πολύ χρόνο • Δυσκολεύουν και κουράζουν τον εκάστοτε αξιολογητή
Ψυχολόγοι	<ul style="list-style-type: none"> • Επικουρική για μελλοντικές αποφάσεις σχετικά με ελπιδοφόρα στελέχη 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιλαμβάνει ενδεχόμενα σφάλματα από την μεριά του ψυχολόγου
Κέντρα αξιολόγησης	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγονται αξιόπιστα αποτελέσματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτητική σε χρόνο και κόστος υλοποίησης
Μέτρηση της παραγωγικότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Αντικειμενικότητα • Κατάλληλη για συγκρίσεις εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί ανταγωνισμό • Μειώνει την συνεργατικότητα • Δεν λαμβάνει υπόψη μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον • Ακατάλληλη για πολλούς τύπους επαγγελμάτων
Συστήματα Παρακολούθησης	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση παραγωγικότητας • Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών • Διευκόλυνση της εκπαίδευσης δοκιμαζόμενων υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Παραβίαση της ελευθερίας του εργαζομένου • Αύξηση του άγχος των εργαζομένων • Δημιουργία δυσαρέσκειας για την εργασία
Λογισμικά	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξάνουν την συμμετοχικότητα από την πλευρά του εργαζομένου • Παρέχουν βοηθητικές οδηγίες σχετικά με την αύξηση της απόδοσης • Συλλέγουν και αναλύουν ταχύτατα τα δεδομένα και τις πληροφορίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και ενδεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1. Γνώμες Ενάντια Στην Αξιολόγηση

Τα οφέλη της αξιολόγησης είναι πολλά και για πολλούς η αξιολόγηση αποτελεί θεμέλιο λίθο της επιτυχούς πορείας μιας επιχείρησης ή οικονομικής μονάδας. Για τον λόγο αυτό η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ευρέως διαδεδομένη και χρησιμοποιείται έντονα από πολλούς οργανισμούς που επιδιώκουν την μεγιστοποίηση των κερδών τους και την απόκτηση μεγαλύτερης μερίδας της αγοράς. Όμως υπάρχουν πολλές σημαντικές προσωπικότητες στον τομέα των επιστημών και σε κάθε κλάδο οι οποίοι υποστηρίζουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μια κατακριτέα διαδικασία, αδιαφορώντας για τα οφέλη που αυτή προσφέρει.

Ο Douglas McGregor (1972, σ.134) αναφέρει «Η συμβατική αξιολόγηση απόδοσης, όταν δεν εκτελείται με δεξιότητες και λεπτότητα, αποτελεί κάτι επικίνδυνα κοντά σε παραβίαση της προσωπικότητας. Οι μάνατζερ αισθάνονται άβολα όταν υποχρεούνται να μπουν στην θέση του Κυρίου». Αναλυτικότερα, ο McGregor είναι ο πιο γνωστός θεωρητικός για την εισήγηση δύο θέσεων αναφορικά με την ανθρώπινη φύση και θεμελιωτής της θεωρίας X και Y.

Αρχικά σύμφωνα με την θεωρία X του McGregor, ο εργαζόμενος είναι ένα άτομο το οποίο έχει πολύ λίγες φιλοδοξίες και δεν είναι υπέρμαχος της εργασίας του αφού στην ουσία την αντιπαθεί. Αντίθετα στην θεωρία Y, το προφίλ του εργαζόμενου είναι το αντίθετο από αυτό που περιγράφεται στην θεωρία X. Συγκεκριμένα, η θεωρία Y πρεσβεύει ότι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία, επιζητούν και αποδέχονται τις ευθύνες και ασκούν αυτο-καθοδήγηση. Ο McGregor πίστευε ότι η διοίκηση θα πρέπει να κατευθύνεται από τις θέσεις της θεωρίας Y και υποστήριξε ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες και οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας θα παρείχαν περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως ο McGregor δεν είναι οπαδός της αξιολόγησης των εργαζόμενων, αφού στην περίπτωση της θεωρίας του ατόμου X, ο εργαζόμενος θα αδιαφορήσει και ίσως αντιδράσει άσχημα - αντίθετα στην περίπτωση της θεωρίας του Y, ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει με ευχαρίστηση την αξιολόγηση αλλά οι υπεύθυνοι της αξιολόγησης ενδεχομένως να αξιολογήσουν λάθος τον εργαζόμενο και πιθανόν να δημιουργήσουν κάποιας μορφής ζημιά, δυσαρέσκεια ή

απώλεια αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Άρα και στις δύο περιπτώσεις το κόστος της αξιολόγησης είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη που θα μπορούσαν να επιτευχθούν.

Ο Deming (1982) αναφέρει ότι «ένα ετήσιο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης θρέφει την βραχυπρόθεσμη απόδοση, εκμηδενίζει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δημιουργεί φόβο, διαλύει την ομαδική προσπάθεια, θρέφει την αντιπαλότητα και τις διεργασίες παρασκηνίου. Οδηγεί τα άτομα να νιώθουν πικρία, ότι συνθλίβονται, απόγνωση, αποθάρρυνση, τους δημιουργεί αισθήματα κατωτερότητας, καθιστώντας τους έτσι ανήμπορους να αποδώσουν μετά το πέρας της αξιολόγησης, μη μπορώντας να αντιληφθούν γιατί κρίθηκαν κατώτεροι».

Ο Deming ήταν ο θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θεωρούσε πως αν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν με τον σωστό τρόπο και μπορέσουν να διαχειριστούν οι ίδιοι τις διαδικασίες της δουλειάς τους, τότε θα βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό η ποιότητα των προϊόντων. Ο Deming αναφέρθηκε και στην «αλυσίδα αντίδρασης», η οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και την εργασία. Στην αλυσιδωτή απεικόνιση που ακολουθεί φαίνονται τα θετικά σημεία της βελτίωσης της ποιότητας και τον τρόπο με τον οποίο αποκομίζουν όφελος τα εμπλεκόμενα μέρη.

Στις διαλέξεις του ο Deming τόνιζε ιδιαίτερα την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Με τη υψηλή ποιότητα μια επιχείρηση θα μπορούσε να είναι περισσότερο ανταγωνιστή και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που την ακολουθούν. Ο Deming αναφέρθηκε και στην «αλυσίδα αντίδρασης», η οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και την εργασία.

Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς (καλύτερη ποιότητα και χαμηλή τιμή) και επομένως στη διατήρηση της επιχείρησης στην αγορά και την αύξηση των θέσεων εργασίας

(Μ. Ζαβλανός 2006, Δερβιτσιώτης 1999).



Εικόνα 23: Η Αλυσιδωτή Αντίδραση του Deming (Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. 1999, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιά, Αθήνα)

Σε συνέχεια της ανάλυσής μας, στο παρακάτω διάγραμμα, φαίνονται τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Deming (Deming,1993).



Εικόνα 24: Ο Κύκλος του Deming(Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. 1999, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιά, Αθήνα)

Ο κύκλος του Deming είναι ένα μέσο το οποίο αποτελεί βοηθητικό εργαλείο για την βελτίωση δραστηριοτήτων ποιότητας και προγραμμάτων εκπαίδευσης. Με βάση τον κύκλο αυτό τα τέσσερα στάδια του αποτελούν μια ομάδα που συμβάλει στην καλύτερη ποιότητα μιας επιχείρησης. Όπως παρατηρείται το κομμάτι της αξιολόγησης δεν αναφέρεται καθόλου. Στην συνέχεια αναφέρονται τα 14 σημεία μάλιστα που διατύπωσε ο Deming και ουσιαστικά βοηθούν τον ηγέτη να μετατρέψει μια επιχείρηση σε οργανισμό ποιότητας.

1. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και δέσμευση ότι αποδέχεται τον νέο τρόπο σκέψης.
2. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Η διοίκηση δεν πρέπει να ενδιαφέρεται για το γρήγορο κέρδος.
5. Αποβολή του φόβου των εργαζομένων, ο οποίος είναι ανασταλτικός παράγοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας.
6. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.
7. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών
8. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
9. Αποτελεσματική ηγεσία, προκειμένου να καθοδηγεί και να βοηθάει τους εργαζομένους να πραγματοποιούν την εργασία καλύτερα και μικρότερη προσπάθεια.
10. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.
11. Κατάργηση των συνθημάτων, των αφισών και των προτροπών, τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
12. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
13. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε τα άτομα να αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους.
14. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.

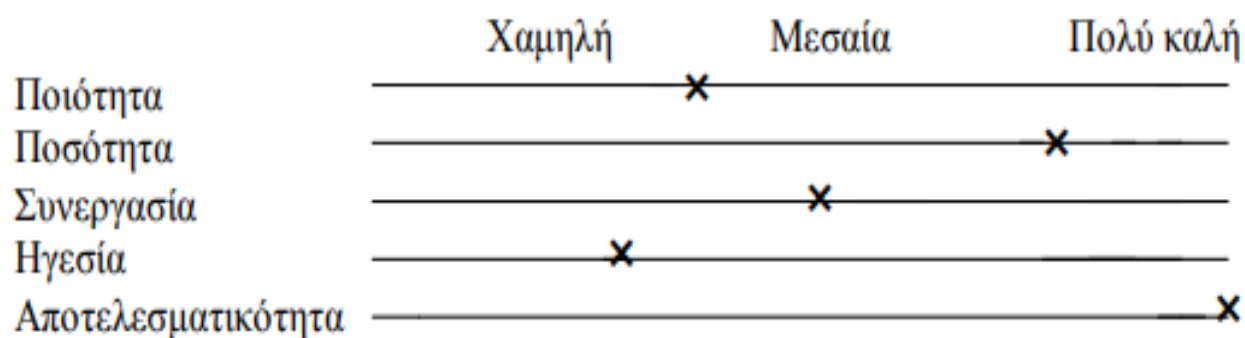
Εικόνα 25: : Τα 14 σημεία του Deming είναι (Πηγή: Μ. Ζαβλανός 2006)

Με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πώς ο Deming είναι υπέρμαχος της συνεχούς εκπαίδευσης και καλής σχέσης της διοίκησης και των εργαζόμενων. Θεωρεί πως μια αξιολόγηση είναι καταστροφική για το ομαδικό πνεύμα και την συνεργατικότητα καθώς μια λάθος αξιολόγηση μπορεί να αποθαρρύνει τον εργαζόμενο . Έτσι δεν θα είναι ιδιαίτερα παραγωγικός .

4.2. Σφάλματα Κατά Την Αξιολόγηση

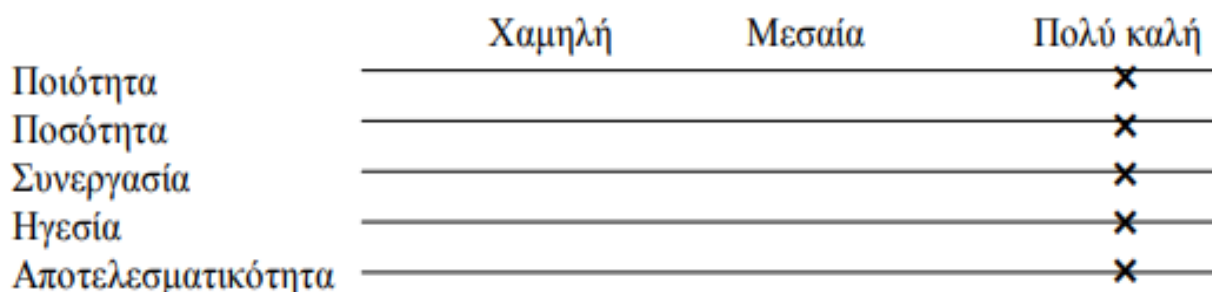
Απώτερος σκοπός μιας αξιολόγησης για ηθικούς και δίκαιους λόγους είναι η απόλυτη αντικειμενικότητα της. Παρόλα αυτά επειδή στη αξιολόγηση εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας κάτι τέτοιο είναι αδύνατον, καθώς ασυνείδητα επικρατεί το στοιχείο της αντικειμενικότητας και μεροληψίας του αξιολογητή. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως η αξιολόγηση είναι πολύ πιθανό να εμπίπτει σε σφάλματα, τα γνωστά σφάλματα αξιολόγησης, τα οποία θα αναλυθούν στην συνέχεια. Από την στιγμή λοιπόν που υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας, θα υπάρχουν και τα σφάλματα, χωρίς κανένα περιθώριο εξάλειψής τους. Μπορούν ωστόσο να μειωθούν με τις κατάλληλες στρατηγικές και κατάλληλη προετοιμασία κι εκπαίδευση των αξιολογητών. Η σωστή εκπαίδευση είναι μείζονος σημασίας για μια αξιολόγηση καθώς ελαττώνεται ο κίνδυνος σφάλματος από πλευράς του αξιολογητή, αλλά κι ο εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερο βέβαιος πως το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αντιπροσωπευτικό και δίκαιο.

Ξεκινώντας την ανάλυση των σφαλμάτων αξιολόγησης, γίνεται αναφορά στην «Επίδραση Του Φωτοστέφανου». Το σφάλμα αυτό ουσιαστικά επηρεάζει την κρίση του αξιολογητή, αφού του επιτρέπει να πιαστεί από ένα θετικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του αξιολογούμενου και να επιμείνει αποκλειστικά σε αυτό παραβλέποντας όλα τα άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, στην παρακάτω εικόνα φαίνονται κάποια χαρακτηριστικά με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποιότητα, η ποσότητα, η συνεργασία, η ηγεσία και η αποτελεσματικότητα. Ενώ στην πραγματικότητα η απόδοση του εργαζόμενου είναι αυτή που απεικονίζεται στην εικόνα 4.4 εντούτοις με βάση αυτά που αναλύθηκαν παραπάνω η αξιολόγηση είναι εντελώς διαφορετική και απεικονίζεται στην εικόνα 4.5.



Εικόνα 26: Σφάλματα Κατά Την Αξιολόγηση (ορθή αξιολόγηση)(Ιδία Επεξεργασία)

Αν όμως ο αξιολογητής αξιολογήσει αποκλειστικά με το χαρακτηριστικό της ποσότητας τότε η αξιολόγηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι λάθος, αφού ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα μόνο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου. Στην περίπτωση όμως που ο αξιολογητής επηρεάζεται αρνητικά από ένα χαρακτηριστικό τότε το σφάλμα λέγεται επίδραση “horn”.



Εικόνα 27: Σφάλματα Κατά Την Αξιολόγηση (λανθασμένη αξιολόγηση) (Ιδία Επεξεργασία)

Ένα εξίσου πολύ σημαντικό σφάλμα αξιολόγησης είναι η επιείκεια ή αντίστροφα η αυστηρότητα που δείχνει ο αξιολογητής προς το πρόσωπο του εργαζόμενου-αξιολογούμενου. Ουσιαστικά πρόκειται για καταστάσεις στις οποίες ο αξιολογητής αξιολογεί ευνοϊκά ή δυσμενώς τον εργαζόμενο αλλά με πλήρη συνείδηση. Στην «επίδραση του φωτοστέφανου» που αναλύθηκε προηγουμένως ο αξιολογητής πράττει ασυνείδητα σε αντίθεση με αυτό το σφάλμα. Στις παρακάτω δύο εικόνες φαίνονται αναλυτικά τα χαρακτηριστικά της προς τα πάνω και προς τα κάτω ανάλυσης:

Προς τα πάνω

- Γιατί πιστεύει ότι μια ακριβής αξιολόγηση θα έχει αρνητικές συνέπειες στην υποκίνηση και απόδοση του υφισταμένου.
- Για να μη δείξει ότι το τμήμα του δεν αποδίδει όπως πρέπει. Για να προστατεύει τους υφισταμένους που ενώ αποδίδουν καλά, προσωρινά η απόδοσή τους είχε πέσει λόγω προσωπικών προβλημάτων.
- Για να βοηθήσει τους υφισταμένους του στο να πάρουν αυξήσεις.
- Για να επιβραβεύσει τους υφισταμένους που προσπάθησαν αρκετά, έστω και αν τα αποτελέσματα ήταν σχετικά χαμηλά.
- Για να αποφύγει συγκρούσεις με τους υφισταμένους του.

Εικόνα 28: Χαρακτηριστικά της προς τα πάνω ανάλυσης(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου)

Προς τα κάτω

- Για να φοβίσει τον υφιστάμενο του να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- Για να τιμωρήσει μη αποδοτικούς υφισταμένους του.
- Για να ενθαρρύνει έναν μη αποδοτικό υφιστάμενο να παραιτηθεί.
- Για να έχει στοιχεία χαμηλής απόδοσης ώστε να μπορεί να δικαιολογήσει πιθανή απόλυση υφισταμένου.
- Για να μειώσει το ποσό των αυξήσεων που λαμβάνει ο υφιστάμενός του.
- Για να συμμορφωθεί με τις τάσεις του οργανισμού που αποθαρρύνουν τους προϊστάμενους στο να προβαίνουν σε υψηλές βαθμολογίες.

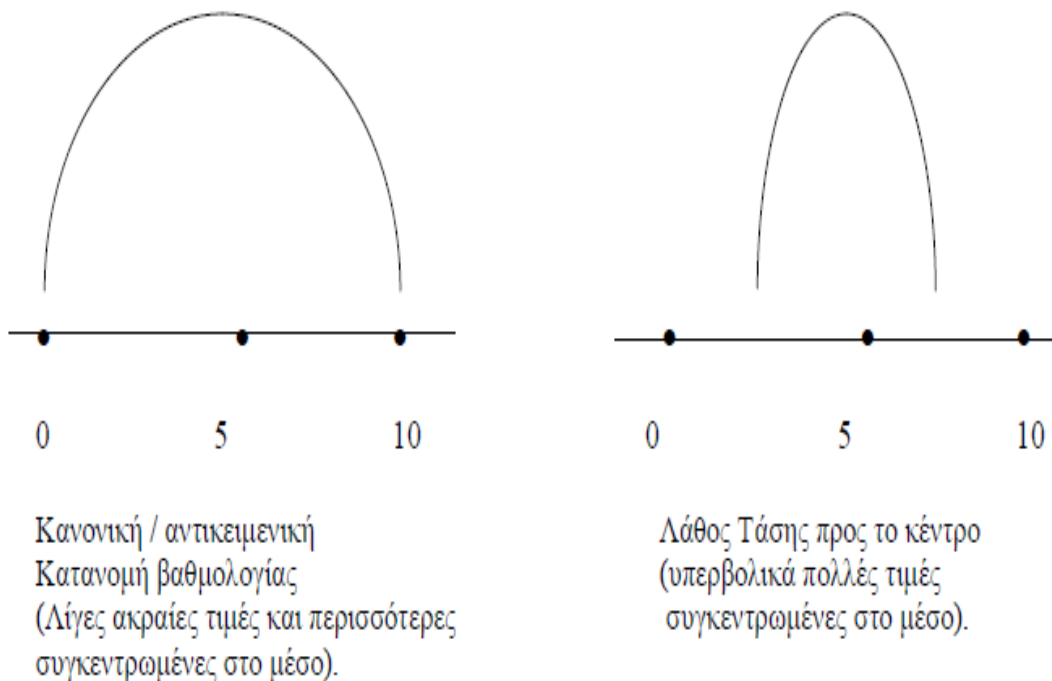
Εικόνα 29: Χαρακτηριστικά Της Προς Τα Κάτω Ανάλυσης(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου)

Και οι δύο πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει ο αξιολογητής είναι εξίσου κατακριτέες και δεν οδηγούν σε ασφαλή αποτελέσματα αξιολόγησης, ενώ παράλληλα

δημιουργούν αδικίες με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και αναστάτωση στον εργασιακό χώρο.

Στη συνέχεια αναλύεται το σφάλμα της αξιολόγησης με βάση την πρόσφατη απόδοση. Το σφάλμα της αξιολόγησης αναφέρεται στο πρόβλημα που προκύπτει όταν γίνονται αξιολογήσεις μόνο μία ή δύο φορές το χρόνο. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση γίνεται ελάχιστες φορές τότε οι εργαζόμενοι στιγματίζονται ή αντίστοιχα βοηθούνται από το περιστατικό που έλαβε χώρα λίγο πριν γίνει η αξιολόγηση. Στην περίπτωση αυτή, τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά, καθώς εργαζόμενοι με καλή απόδοση κατά μέσο όρο να τυχαίνει να έχουν κάποια δύσκολη στιγμή ή το αντίστροφο. Για τον λόγο αυτό και προς αντιμετώπιση του σφάλματος αυτού, οι αξιολογητές θα πρέπει όχι μόνο να κάνουν συχνότερα αξιολογήσεις αλλά ταυτόχρονα να έχουν στην κατοχή τους κάποιο αρχείο ανά εργαζόμενο σχετικά με τα θετικά ή αρνητικά περιστατικά που διαδραματίστηκαν. Όμως οι αξιολογητές για κάποιους λόγους δεν προβαίνουν στην καταγραφή των περιστατικών αυτών και αναμένουν αποκλειστικά την αξιολόγηση για να βγάλουν τα συμπεράσματα τους για την απόδοση του εργαζόμενου.

Η τάση προς το κέντρο είναι ακόμα ένα σφάλμα το οποίο ακολουθεί την κατανομή για την βαθμολογία των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι αξιολογητές βαθμολογούν ένα εργαζόμενο χρησιμοποιώντας το κέντρο της κλίμακας απόδοσης, όμως οι πληροφορίες αυτές δεν είναι αντιπροσωπευτικές. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται το διάγραμμα της κατανομής και εξηγούνται τα λάθη που προκύπτουν.



Εικόνα 30: Απεικόνιση Τους Σφάλματος Τάση Προς Το Κέντρο (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου,σελ.347)

Το λάθος αυτό προκαλείται πολλές φορές εσκεμμένα από τον αξιολογητή προκειμένου να αποφευχθούν οι συνέπειες ενός πολύ καλού ή όχι αποτελέσματος στην αξιολόγηση απόδοσης. Τέλος ο αξιολογητής μπορεί άθελα του να προκαλεί λάθος στην αξιολόγηση στην περίπτωση που δεν διαθέτει αρκετές πληροφορίες για τον εργαζόμενο που αξιολογείται.

Επίσης, οι προσωπικές προκαταλήψεις των προϊστάμενων αξιολογητών επηρεάζουν αρνητικά την αξιολόγηση. Οι αξιολογητές επηρεάζονται από την θρησκεία, το φύλο, την εθνικότητα του εργαζόμενου κι ανάλογα με τις πεποιθήσεις του βγάζουν την αξιολόγηση. Αυτό το σφάλμα πέρα από άδικο είναι κι απόλυτα ρατσιστικό και προσβάλλει την ηθική της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του σφάλματος των προσωπικών προκαταλήψεων του αξιολογητή είναι πως η ελκυστική εμφάνιση του αξιολογούμενου αποτελεί παράγοντα που συμβάλει στην θετική αξιολόγηση του.

Εκ κατακλείδι θα πρέπει να επισημανθεί πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι επιρρεπής στα λάθη από την φύση του. Σκοπός είναι ακόμα κι αν αποδειχθεί το λάθος

να υπάρχουν περιθώρια διόρθωσης καθώς το αντίθετο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην ψυχολογία του εργαζόμενου.

4.2.1. Σφάλματα Του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού Κατά Την Αξιολόγηση

Ο εργαζόμενος πριν προσληφθεί απαιτείται να περάσει από έγκριση από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα αφού εκείνο φιλτράρει τα talenta και τις ικανότητες που διαθέτει ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστώσει αν οι δεξιότητές του μπορούν να ταυτιστούν με το όραμα της επιχείρησης. Μετά την πρόσληψη, το έργο του τμήματος εντείνεται, καθώς εξακολουθεί να παρακολουθεί την απόδοση του εργαζόμενου και να ενημερώνει τη διοίκηση για αυτή.

Παρόλα αυτά το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή όπως αλλιώς ονομάζεται Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων πολλές φορές δυσκολεύουν την αξιολόγηση του εργαζόμενου, αφού εμπίπτουν σε κάποια σφάλματα. Αρχικά, ένα από τα βασικότερα λάθη είναι πως εστιάζουν στο έντυπο υλικό κι ακολουθούν μια πορεία που είναι συνυφασμένη με την τήρηση όλων των κανόνων της γραφειοκρατίας. Πολλές φορές το εργατικό δυναμικό του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει προτεραιότητα σε έγγραφα κι έντυπα, αδιαφορώντας πολλές φορές για τον αντικειμενικό σκοπό της αξιολόγησης. Ουσιαστικά δεν ακολουθούν μια ευέλικτη στάση αλλά χρησιμοποιούν τα έντυπα σαν προσδιοριστικό παράγοντα της αξιολόγησης. Στην πραγματικότητα όμως κωλυσιεργούν το έργο της αξιολόγησης, αδικούν τον εργαζόμενο και βγάζουν λάθος εκτιμήσεις.

Αναμφίβολα η τεχνολογία έχει εισβάλει στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων και των οικονομικών μονάδων στο σύνολο τους. Η χρήση των αυτοματοποιημένων συστημάτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι όλων των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων κι επομένως και της αξιολόγησης. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να μετατρέψουν τις λειτουργίες της οικονομικής μονάδας σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες έγκειται το γεγονός πως επιδιώκουν να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα. Παρόλα αυτά, η κακή χρήση των συστημάτων αυτών είναι ένας κίνδυνος που συμβαίνει σε πολλές περιπτώσεις, δυσχεραίνοντας το έργο της αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων χάνεται η ανθρώπινη επαφή και οι διαπροσωπικές σχέσεις αφού η διαδικασία είναι πλέον ηλεκτρονική. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός σε μια αξιολόγηση και συμπληρώνει

την διαδικασία αυτή. Επομένως η εξάλειψη της αποτελεί κίνδυνο για λανθασμένη αξιολόγηση.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει επίσης να αναφερθεί πως η ελλιπής εκπαίδευση των μάνατζερ στην διαδικασία και η απουσία εκπαίδευσης των εργαζομένων για τον ρόλο τους στην διαδικασία ελλοχεύει επίσης τον κίνδυνο σφάλματος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Ειδικότερα, κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι άνθρωποι δίνουν περισσότερη σημασία στο γραφειοκρατικό κομμάτι της διαδικασίας παρά στην ουσία της. Οι μάνατζερ έχουν ανάγκη από εντατική εκπαίδευση όχι μόνο σχετικά με τις λεπτομέρειες της διαδικασίας αξιολόγησης αλλά και ως προς την διαπροσωπική-επικοινωνιακή πλευρά.

4.2.3. Λάθη Των Μάνατζερ Κατά Την Διαδικασία Αξιολόγησης

Εκτός από τα λάθη του Τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι μάνατζερ δύναται να κάνουν λάθη κατά την διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού. Στην παρακάτω εικόνα εξηγούνται οι αρμοδιότητες που οφείλει να πραγματοποιήσει ο προϊστάμενος - αξιολογητής ή μάνατζερ πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αξιολόγηση. Όμως, πολλές φορές πολλές από τις αρμοδιότητες αυτές παραλείπονται ή διαφοροποιούνται από τον προϊστάμενο εσκεμμένα ή μη.

Πριν
<ul style="list-style-type: none"> - Να επικοινωνεί συχνά, για θέματα απόδοσης, με τους υφισταμένους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Χρειάζεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους, για να συζητηθούν μετά 6 ή 9 μήνες. - Να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης. - Να σχεδιαστεί μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης. - Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη (καθήκοντα, προβλήματα που αντιμετώπισαν, αυτοαξιολόγηση, προτάσεις) - Να προετοιμαστεί και ο ίδιος για την συνέντευξη (έκθεση αξιολόγησης και παραδείγματα βασισμένα σε γεγονότα)
Κατά τη διάρκεια
<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία κατάλληλου κλίματος για διάλογο (συζήτηση σε διαφορετικό γραφείο απ' αυτό του προϊσταμένου χωρίς διακοπές από τηλέφωνα και άλλους ενοχλητικούς θορύβους) - Να αρχίσει δίνοντας θετική επιβράβευση για τις επιτεύξεις του αξιολογούμενου - Να κρίνει την απόδοση (πράξεις, αποτελέσματα, συμπεριφορές) και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Είναι δύσκολο οι άνθρωποι να αλλάξουν αυτό που είναι, αλλά είναι πιο εύκολο να αλλάξουν τον τρόπο που δρουν/συμπεριφέρονται. - Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία. - Να ακούει προσεκτικά(τα σχόλια, επιχειρήματα, δικαιολογίες, προτάσεις του υφισταμένου του). - Να μην ασκεί αρνητική κριτική (δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα, μειώνεται η διάθεση συνεργασίας και η αυτοπεποίθηση του υφισταμένου). - Θα πρέπει πριν καθοριστούν οι στόχοι, να ενισχύει τις θετικές συμπεριφορές που επέδειξε ο αξιολογούμενος και στο τέλος της συνέντευξης. - Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς, από τον υφιστάμενό του, για περαιτέρω βελτίωση και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής τους
Μετά
<ul style="list-style-type: none"> - Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης (δυσκολίες, ημερομηνίες, πόροι, κ.λ.π.). - Να εκτιμά/ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των (νέων) στόχων. - Να συνδέει την απόδοση με τις ανταμοιβές.

Εικόνα 31: Οι Αρμοδιότητες Του Μάνατζερ Πριν , Κατά Τη Διάρκεια Και Μετά Την Αξιολόγηση(Πηγή: Χυτήρης, Λ. (2013) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks,σελ 252)

Σε πρώτο πλάνο, σε περίπτωση που ο σχεδιασμός του τρόπου αξιολόγησης είναι μη ορθά δομημένος από την πλευρά της εταιρείας ή η επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης

είναι λανθασμένη από την πλευρά του αξιολογητή, τότε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν θα είναι αντιπροσωπευτικά κι ως εκ τούτου το όλο εγχείρημα της αξιολόγησης θα είναι ανεπιτυχές. Στα ίδια πλαίσια κινούνται και οι ενδεχόμενες συγκρίσεις που πραγματοποιεί λανθασμένα ο προϊστάμενος μεταξύ των εργαζόμενων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις και διαμάχες που καταστρέφουν το ομαδικό πνεύμα κι οξύνουν τον ανταγωνισμό.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως ένα πολύ σημαντικό λάθος και λανθασμένη τακτική που ακολουθούν οι προϊστάμενοι είναι πως ανακοινώνουν στους εργαζόμενους πως έχουν παρατηρήσει αρνητικά στοιχεία κατά την διάρκεια της εργασίας τους χωρίς ωστόσο να υπάρχει κάποια προειδοποίηση ή κάποια καθοδήγηση τους. Αυτό είναι σημαντικό πλήγμα για τις σχέσεις μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζόμενου καθώς δημιουργούνται προστριβές κι έλλειψη εμπιστοσύνης.

Επίσης, πολλές φορές οι προϊστάμενοι - αξιολογητές θεωρούν πως όλοι οι εργαζόμενοι κι όλα τα επαγγέλματα αξιολογούνται με όμοιο τρόπο. Αυτό είναι ένα μεγάλο λάθος, από την στιγμή που δεν έχουν όλα τα επαγγέλματα τα ίδια χαρακτηριστικά κι ως εκ τούτου δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες αρμοδιότητες. Έτσι γίνεται κατανοητό πως δεν είναι δυνατό να υπάρχει μια ίδια φόρμα αξιολόγησης για όλους τους εργαζόμενους.

Πολλές φορές τόσο η έλλειψη υγιούς επικοινωνίας όσο και η αδυναμία των απαραίτητων πληροφοριών από την πλευρά του προϊστάμενου οδηγεί σε λανθασμένες εντυπώσεις για έναν εργαζόμενο, ο οποίος συνολικά μπορεί να έχει καλύτερη επίδοση σε σχέση με τα στοιχεία που μπορεί να έχει στην διάθεσή του ο προϊστάμενος σε ρόλο αξιολογητή. Για τον λόγο αυτό ελλοχεύει σοβαρά ο κίνδυνος της λάθος εκτίμησης, καθώς οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη ασήμαντα πράγματα που ενδεχομένως να μην χαρακτηρίζουν απόλυτα τα πραγματικά καθήκοντα των εργαζομένων.

Τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα μιας επιχειρηματικής μονάδας αντιμετωπίζουν συχνά με δυσπιστία την χρησιμότητα και σπουδαιότητα της αξιολόγησης του εργατικού δυναμικού τους, μιας διαδικασίας που εφαρμόζεται και συντονίζεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, η πλειοψηφία των προϊστάμενων θεωρούν πως γνωρίζουν τα θετικά κι αρνητικά στοιχεία των εργαζόμενων, καθώς σκιαγραφούν την εργασιακή τους απόδοση μέσα από την καθημερινή επαφή κι επικοινωνία στον χώρο εργασίας. Για τον λόγο αυτό δεν είναι τόσο θερμοί στο να δώσουν χρόνο για να

εντοπίσουν τα δυνατά κι αδύνατα στοιχεία ενός εργαζόμενου μέσα από την τυπική διαδικασία της αξιολόγησης.

Ωστόσο, η πεποίθηση αυτή δεν εμφανίζεται αποκλειστικά από την πλευρά των προϊστάμενων, αφού και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δείχνουν να είναι επιφυλακτικοί και δεν επιθυμούν να μπου οι ίδιοι σε μια διαδικασία που ενδεχομένως να αμαυρώσει την φήμη τους μέσω μιας δυσμενούς κριτικής. Το εργατικό δυναμικό που διαθέτει μεγάλη προϋπηρεσία και είναι πολλά χρόνια σε μια θέση, δεν είναι τόσο δεκτικοί στην αξιολόγηση, καθώς εργάζονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, ενώ τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μεταβάλλουν αυτόν τον τρόπο και να απαιτήσουν να υιοθετήσουν κάποιο άλλον εντελώς ξένο κι απρόσιτο προς αυτούς.

Βέβαια δεν μπορεί να εγγυηθεί κανείς για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης, αφού υπάρχουν κάποιοι παράμετροι που μπορεί να έχουν αρνητικό αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικά, από την πλευρά των προϊστάμενων, μια ενδεχόμενη εκμετάλλευση της εξουσίας που ο ίδιος διαθέτει έναντι των εργαζόμενων, οδηγεί σε παταγώδη αποτυχία της αξιολόγησης και σε ανυπολόγιστη βλάβη σε έναν εργαζόμενο, ο οποίος γίνεται δέκτης μιας ειρωνικής ή αλαζονικής συμπεριφοράς. Επίσης, στα αρνητικά χαρακτηριστικά ενός προϊστάμενου μπορεί να είναι πως σταματούν να ασχολούνται με την αξιολόγηση όταν πάψει να συνδέεται με την αμοιβή. Αυτό είναι ξεκάθαρο δείγμα ενός ανθρώπου που απώτερο σκοπό έχει το χρήμα στην ζωή του.

Γενικά είναι κοινά παραδεκτό πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πιο δύσκολη κι επίπονη διαδικασία για όλους. Η ύπαρξη ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να δημιουργεί σφάλματα, όμως και η απουσία του δημιουργεί εξίσου. Το σημαντικότερο είναι τα προβλήματα που δημιουργούνται να επιλύονται ούτως ώστε η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική και ηθική κι ο εργαζόμενος να μην χάνει την πίστη του στην διαδικασία αυτή. Άλλωστε, η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να σέβεται τον εργαζόμενο και να βοηθά την επιχείρηση με δίκαιο τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΑΘΕΣΤΩΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΕΩΝ

5.1. Οι Τάσεις Στην Σύγχρονη Αξιολόγηση

Στη σύγχρονη εποχή ο ρόλος της αξιολόγησης είναι περισσότερο αναπτυξιακός και όχι τόσο αξιολογητικός. Αυτό αποτελεί αποτέλεσμα της εξελικτικής πορείας των θεωριών της αξιολόγησης, οι οποίες προσπαθούν να συμβαδίσουν με τις ανάγκες της εποχής στον κλάδο των επιχειρήσεων. Έτσι, η βάση της αξιολόγησης δεν τοποθετείται στην παρελθούσα απόδοση αλλά επιχειρεί να εστιάσει στην βελτίωση της μελλοντικής. Στο πλαίσιο αυτό το σύστημα των ποινών κι αντίστοιχα ανταμοιβών που ισχύει με βάση τις παλαιότερες θεωρίες αλλά και μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του εργατικού δυναμικού, αντικαθίστανται από το τρίπτυχο παρακίνηση - αποδελτίωση και κινητοποίηση.

Οι σύγχρονοι ειδικοί της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού επιλέγουν να χρησιμοποιούν περισσότερο μεθόδους που απαρτίζονται από ορισμένα αναπτυξιακά βήματα και τις περισσότερες φορές είναι πιο προσιτά και φιλικά προς τον εργαζόμενο. Αναχρονιστικές κλίμακες αξιολόγησης που δίνουν έμφαση σε ποσοτικά αποτελέσματα εγκαταλείπονται από τους πρωτοπόρους του χώρου που ειδικεύονται στην αξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει διότι τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι συνυφασμένα με τον στατιστικό χειρισμό των δεδομένων κι ως εκ τούτου συντελείται μια σύγκριση μεταξύ των εργαζόμενων πολύ ψυχρή και χωρίς να λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι αριθμοί τείνουν γενικά να βασίζονται περισσότερο στην λογική και για τον λόγο αυτό είναι περισσότερο απόλυτοι.

Αναμφίβολα, στη σημερινή διαχείριση του τρόπου αξιολόγησης ο προϊστάμενος δεν έχει πλέον μονάχα τον ρόλο του κριτή - αξιολογητή, αντιθέτως στην σύγχρονη αξιολόγηση καλείται να είναι βοηθητικός, να συμβουλεύει και ουσιαστικά να παίζει τον ρόλο του καθοδηγητή. Ο εργαζόμενος από την άλλη πλευρά γίνεται πιο υπεύθυνος και περισσότερο ενεργός αφήνοντας πίσω τα παρελθοντικά μοντέλα που τον οδηγούσαν να παρουσιάζει ένα αμυντικό και αντιδραστικό προφίλ. Το κομμάτι της συνέντευξης αξιολόγησης είναι επίσης πολύ σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης αξιολόγησης και η διαδικασία που ακολουθείτε από τον προϊστάμενο πολύ σημαντική καθώς προσπαθεί να υποκινήσει τον υφιστάμενο του και να του δίνει την δυνατότητα

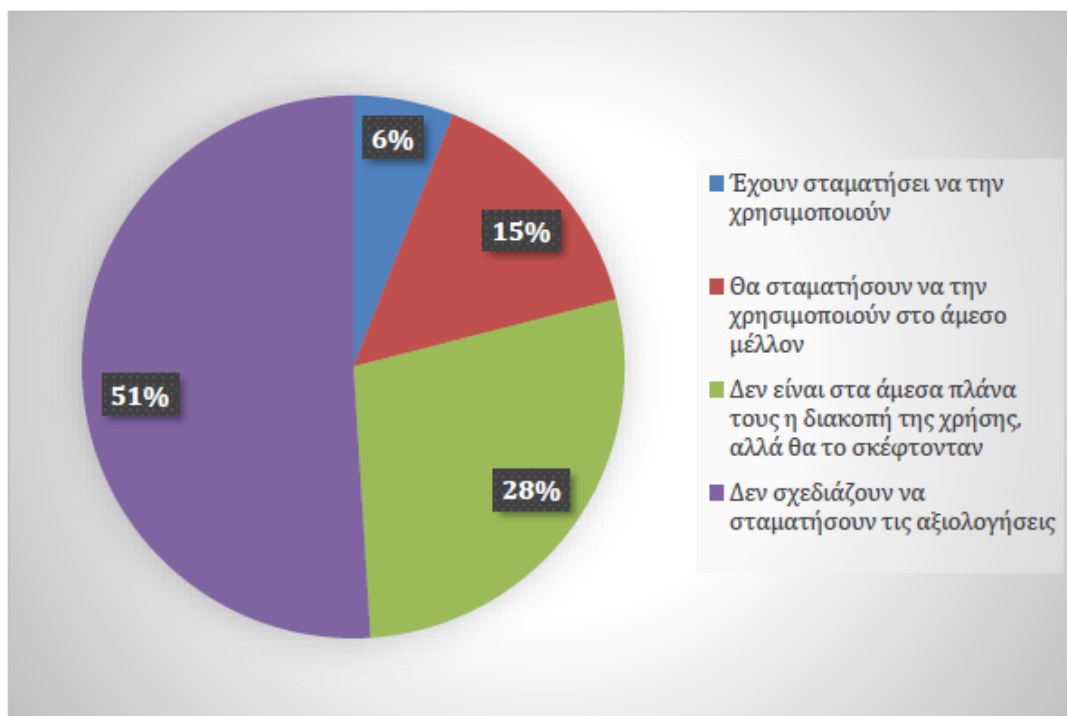
να θέσει τους δικούς του στόχους, αντί να του επιβάλει βίαια την δική του άποψη απαιτώντας ταυτόχρονα την πλήρη συμμόρφωση του σε αυτή ακόμα κι αν δεν συμφωνεί με αυτήν ο εργαζόμενος.

Στην παρακάτω εικόνα γίνεται μια συγκριτική ανάλυση της παραδοσιακής και της σύγχρονης αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων.

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΒΑΣΗ	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση της μελλοντικής
ΜΕΣΑ	Τιμωρίες- Αμοιβές	Αυτό-μάθηση, Παρακίνηση
ΜΕΘΟΔΟΙ	Ιεραρχική Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων
ΡΟΛΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	Κριτής	Σύμβουλος- Δάσκαλος
ΡΟΛΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	Παθητικός-Αμυνόμενος	Συμμετοχικός-Ενεργητικός
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Αυτό-υποτίμηση, Αντίδραση	Ανάπτυξη, Αποτελεσματικότητα

Εικόνα 32: συγκριτική ανάλυση της παραδοσιακής και της σύγχρονης αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων(Ιδία Επεξεργασία)

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες άρχισαν να εγκαταλείπουν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης όπως η γραμμική κλιμακωτή κατάταξη ή μεθόδους υποχρεωτικής επιλογής και διασποράς. Σύμφωνα με τους Rock και Jones (2015) πάνω από 20 πολυεθνικές εταιρείες με περισσότερους από 2 εκατομμύρια εργαζόμενους ακολούθησαν την παραπάνω πρακτική και σταμάτησαν να αξιολογούν με βάση τους αριθμούς κι εστίασαν περισσότερο σε ποιοτικές συζητήσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους.



Εικόνα 33 : Ποσοστά σχετικά με την χρήση παραδοσιακής εκτίμηση απόδοσης Πηγή: CEB 2016 HR Agenda Poll <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/humanresources/pdfs/eliminate-performance-ratings.pdf>

Η παραπάνω εικόνα παρουσιάζει μια έρευνα που έλαβε χώρα το 2016 από το CEB (Corporate Executive Board), με βάση την οποία παρουσιάζεται η τάση που επικρατεί από μεγάλες επιχειρήσεις στο κομμάτι της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν πάνω από 250 μεγάλοι οργανισμοί. Με βάση αυτή το 20% περίπου των ερωτηθέντων οργανισμών έχουν αλλάξει την αξιολόγηση των εργαζόμενων τους με βάση ποσοτικά στοιχεία και μετρήσιμα δεδομένα και το 30% περίπου των οργανισμών σκέφτεται σοβαρά να το επιχειρήσει.

Σήμερα παρατηρείται μία έντονη τάση ώστε οι επιχειρήσεις να απαγκιστρωθούν από τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων τους. Οι λόγοι αυτοί είναι:

Η φύση της εργασίας σήμερα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές: οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν σταματήσει να λαμβάνουν υπόψη το περιβάλλον εργασίας το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται. Οι αξιολογήσεις, τις περισσότερες φορές θεωρούνται ξεπερασμένες καθώς γίνονται συνήθως σε ετήσια βάση ενώ βάσει της φύσης της εργασίας θα έπρεπε να γίνονται σε μηνιαία ή σε κάποιες περιπτώσεις και με

εβδομαδιαία συχνότητα καθώς μεταβάλλονται παράλληλα και οι στόχοι. Το έργο που αναλαμβάνει σήμερα ένας εργαζόμενος είναι κυρίως βραχυπρόθεσμο και σε πολλές περιπτώσεις μεταβαλλόμενο κατά την διάρκεια της εκτέλεσής του. Γίνεται πλέον αντιληπτό πως παράλληλα με την μεταβολή του έργου μεταβάλλεται και η εργασία αλλά και οι στόχοι που καλείται ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει. Συνεπώς κάτω από αυτή τη συνθήκη, η «παραδοσιακή», ετήσια αξιολόγηση δεν θα μπορούσε να είχε τον χαρακτήρα της ακριβής και της δίκαιης. Η συνθήκη αυτή όμως βλέπουμε πως δεν αλλάζει ακόμα και στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν όλοι και πάντα τα ίδια καθήκοντα και υποχρεώσεις. Αυτά αλλάζουν δυναμικά και γρήγορα κατά την διάρκεια του έτους κι έτσι κρίνεται άστοχη και άδικη η όποια αξιολόγηση γίνεται σύμφωνα με τα παραδοσιακά συστήματα, τα οποία αξιολογούν συνήθως την πρότερη απόδοση των εργαζομένων και αδιαφορούν παντελώς για τις προοπτικές που ενδεχομένως δημιουργούνται ή ακόμη και για τα ταλέντα που μπορεί να εμφανίσει ο κάθε εργαζόμενος – αξιολογούμενος.

Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος σύμπνοιας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης: δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπως έχουμε δει και σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης, να δημιουργείται ένα δυσάρεστο κλίμα και περιβάλλον μέσα στην επιχείρηση ως αποτέλεσμα των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται και ειδικότερα όσα από εκείνα συγκρίνουν τις επιδόσεις των εργαζομένων. Η δημιουργία τέτοιου κλίματος παρεμποδίζει την συνεργασία των υπαλλήλων μειώνει την απόδοσή τους και συνολικά μειώνει την θέση της επιχείρησης στην αγορά. (Rock και Jones,2015).

Επιτακτική είναι η ανάγκη για εξεύρεση, προέλκυση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων: ένα στοιχείο το οποί μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα των στελεχών της να ανακαλύψουν αλλά και να διατηρήσουν στις τάξεις της επιχείρησης, εργαζόμενους ικανούς οι οποίοι να διαφοροποιούνται από τον μέσο όρο. Είναι επομένως υποχρέωσή τους να εντοπίσουν τί είναι αυτό που ενδεχομένως τους προκαλεί δυσαρέσκεια και να το αλλάξουν. Σε έρευνα της Globoforce που πραγματοποιήθηκε το 2013 παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι που εκτιμούν πως οι αξιολογήσεις της απόδοσης που ακολουθεί η εταιρεία τους δεν είναι ακριβείς, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν άλλο περιβάλλον εργασίας, ενώ στην ίδια έρευνα καταδεικνύεται πως οι αξιολογήσεις απόδοσης που δημιουργούν ικανοποίηση στους εργαζομένους αυξάνουν την αφοσίωση τους στην εταιρεία. Από

την στιγμή που έπαυσε η αξιολόγηση να γίνεται με καθαρά αριθμητικούς όρους, αυξήθηκαν οι συζητήσεις τόσο των εργαζομένων της ομάδας μεταξύ τους όσο και των εργαζομένων με τους επικεφαλής των τμημάτων. Η αυξημένη αυτή επικοινωνία επέφερε αύξηση στον βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων όχι μόνο προς τον ιεραρχικό προϊστάμενό τους αλλά και προς την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι αλλά και οι προϊστάμενοί τους δείχνουν μία δικαιολογημένη αποστροφή προς την αξιολόγηση: από αρκετές έρευνες έχει φανεί ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης όπως παρουσιάζονται, σχεδιάζονται και εκτελούνται δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων σε αυτές. Σε μελέτη του CEB που πραγματοποιήθηκε σε 13.000 ανθρώπους, το 66% των υπαλλήλων επισήμανε πως οι διαδικασίες εκτίμησης της απόδοσης τους, επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητά τους, ενώ το 65% των εργαζομένων εκτιμά πως οι αξιολογήσεις δεν είναι σχετικές με το είδος της εργασίας τους. Από την πλευρά των προϊσταμένων το 95% δεν είναι ικανοποιημένοι με τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία τους για την διαχείριση της απόδοσης, ενώ το 90% δεν πιστεύει πως οι εκτιμήσεις απόδοσης που εκτελούνται παρέχουν ακριβείς πληροφορίες. Μία άλλη έρευνα, παρουσιάζει τους εργαζόμενους να μην αισθάνονται άνετα όποτε η απόδοσή τους τοποθετείται σε αριθμητικές κλίμακες ενώ παράλληλα, απεχθάνονται τις μεθόδους υποχρεωτικής διασποράς. (Cappelli και Tavis, 2016). Μάλιστα ο David Rock, διευθυντής του Νευροχειρουργικού Ινστιτούτου, αναφέρει πως οι εκτιμήσεις απόδοσης ενδέχεται να προκαλέσουν στους εργαζόμενους που την υφίστανται συμπτώματα όπως: παραληρηματικό φόβο, αϋπνία, στομαχικές διαταραχές. (Meinert,2015).

Η έμφυτη ανάγκη που θα πρέπει να απασχολεί τους εργαζόμενους και αυτή είναι η συνεχής ανάπτυξή τους: ο άκρατος ανταγωνισμός που υπάρχει στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον κάνει επιτακτική την ανάγκη οι επιχειρήσεις να επενδύουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της. Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης με τις ετήσιες αναφορές αποτελεσμάτων και την αποκλειστική εστίαση στα αριθμητικά αποτελέσματα, επιδρά αρνητικά στην όποια διαδικασία μάθησης, ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων. Στοιχεία τα οποία αναζητούν κι επιθυμούν και οι δύο πλευρές δηλαδή και οι εργαζόμενοι αλλά και η ίδια η επιχείρηση. Ο (Cappelli και Tavis, 2016), πιστεύει πως θετικό αποτέλεσμα στην προσπάθεια βελτίωσης του εργαζόμενου είναι πιο πιθανό να επιτευχθεί στην περίπτωση εκείνη που υπάρξει

πλούσια ανατροφοδότηση και τακτικές συναντήσεις και συζητήσεις, σχετικά με τον τρόπο που εκτελείται η εργασία, μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου.

Για τους παραπάνω λόγους, εταιρείες - κολοσσοί η κάθε μια στον τομέα της όπως η General Electric, Adobe, IBM, Microsoft κα. που θα αναλύσουμε στη συνέχεια της ανάλυσής μας, έχουν εγκαταλείψει τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης και ότι αυτός πρεσβεύει (Cappelli και Tavis, 2016). Η διαφοροποίηση των εταιρειών αυτών έγκειται στην ενσωμάτωση νέων συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την μείωση του κόστους, την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων αλλά και την ταχύτερη και ομαλότερη προσαρμογή τους στο περιβάλλον εργασίας του 21ου αιώνα και της απαιτήσεις του. (Leon και Murphy, 2015).

5.2. Η Περίπτωση Της General Electric: Σύστημα «PD@GE»

Η General Electric προσπαθώντας να συμβαδίσει με τις ανάγκες και τις επιταγές της σημερινής εποχής για καλύτερη και αποδοτικότερη αξιολόγηση των εργαζομένων υιοθέτησε καινοτόμα μέσα και πρακτικές ως προς την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αρχικά, η General Electric αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και μεγαλύτερους πολυεθνικούς ομίλους και δραστηριοποιείται σε πολλούς και διαφορετικούς μεταξύ τους κλάδους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι παρακάτω τομείς:

- Αεροναυπηγική
- Υγειονομική Περίθαλψη
- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, πετρελαίου, φυσικού αερίου

Γίνεται επομένως αντιληπτό πώς λόγω του μεγάλου βεληνεκού της σε διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, διαθέτει και το αντίστοιχο πλήθος σε εργατικό δυναμικό. Για τον λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους τρόπους αξιολόγησης που ακολουθεί, καθώς αντανακλούν στην φιλοσοφία της και εύκολα μπορεί να στοχοποιηθεί θετικά ή αρνητικά λόγω της διεθνούς φήμης που η ίδια κατέχει.

Αναλυτικότερα, η εταιρεία αυτή χρησιμοποιούσε για δεκαετίες την μέθοδο αξιολόγησης της υποχρεωτικής διασποράς, η οποία έχει αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο. Με βάση αυτή λοιπόν, η διοίκηση της εταιρείας είχε επιβάλει στους προϊστάμενους των τμημάτων να αξιολογήσουν όλους του υπαλλήλους και να συγκρίνουν τον έναν με τον άλλον. Με βάση τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν, θα

έπρεπε το 10% των χειρότερων εργαζομένων με βάση τις συγκρίσεις αυτές, να απολυόταν από την εταιρεία. (Silverman, 2016). Η διαδικασία αυτή αφενός προσπαθούσε να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο της παραγωγικότητας μέσα από την στελέχωση των θέσεων της από τους πιο ικανούς και αποδοτικούς εργαζόμενους, αφετέρου δημιούργησε αρκετά αρνητικά σχόλια όταν ξεκίνησε να αλλάζει το τοπίο της αξιολόγησης σε παγκόσμια κλίμακα.

Προκειμένου επομένως να ανταποκριθεί στις επιταγές του σήμερα και επιδιώκοντας να παρέχει στο εργατικό της δυναμικό μια πιο δυναμική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους της σχετικά, με την απόδοσή τους, η General Electric, ανακοίνωσε το 2015 την εισαγωγή του συστήματος «PD@GE (Performance Development at General Electric. Στις παρακάτω εικόνες φαίνεται το περιβάλλον του συστήματος αυτού.

PD@GE Quick Start Guide Get started: pd.ge.com or download the PD@GE app (iOS)

Touchpoints
Touchpoints are ongoing discussions with your manager, and are only to you and your manager. Employees should take the lead on capturing notes, but managers can add notes too!

Insights
Sharing insights with colleagues is important to help you identify what to continue and consider doing differently to be more impactful. Use PD@GE to support this!

Summary
Your Summary is a one-page recap of the Contributions and Continue & Consider insights throughout the year. Your manager can see the latest saved version. Key Highlights are based on your input to help you write your Summary.

Touchpoints interface: Shows a list of touchpoints on the left and a detailed view of a selected touchpoint on the right. The detailed view includes a 'Notes' section, a 'Contribution' section, and a 'Tags' section with options like 'Contribution', 'Continue', 'Consider', and 'Continue/Consider'. A 'New Note' button is also visible.

Insights/Requests interface: Shows a list of insights and requests with details for each, including the user who created it and the date.

Summary interface: Shows a 'Key Highlights' section and a 'Your Summary' section. A yellow box contains the text: 'To 'close' the year, collaborate with your manager to edit and finalize the Summary before you submit. Your manager will input your Impact Indicator directly into the my360 tool.' A 'CREATE' button is visible at the bottom right.

Legend:

- A** **New Touchpoint:** Create a new Touchpoint to capture your discussion or to have a virtual Touchpoint.
- B** **New Note:** Continue your conversation with a note. Don't worry if it isn't perfect... it doesn't need to be.
- C** **Tags:** Tags specify the type of content to keep your notes organized in your Summary. *PD focuses on ongoing development. To capture your action plan, you can use the Career Navigation app: Tips & Help > Growth Plan*

Contributions: WHAT you do | Continue & Consider Insights: HOW you lead

Εικόνα 34: Το Σύστημα «PD@GE» (Πηγή: <https://managebetter.com/blog/pd-ge-what-is-it-and-why-its-flawed>)



Εικόνα 35: Το Σύστημα «PD@GE»(Πηγή: <https://managebetter.com/blog/pdge-what-is-it-and-why-its-flawed>)

Το σύστημα αυτό αποτελεί μια απλή αλλά σύγχρονη εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα. Με την βοήθεια της ψηφιακής αυτής τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι μέσα από τον επικοινωνιακό ψηφιακό διάλογο έρχονται πιο κοντά μεταξύ τους και μέσα από την ανταλλαγή γραπτών και φωνητικών μηνυμάτων μπορούν να ανταλλάσσουν εύκολα και γρήγορα απόψεις, ιδέες και να τονώνουν την σχέση τους. Η βασική καινοτομία της εφαρμογής και του όλου συστήματος «PD@GE» έγκειται στο γεγονός πως η επικοινωνία αυτή ενδείκνυται όχι μεταξύ εργαζόμενων αποκλειστικά αλλά και μεταξύ εργαζόμενων και προϊστάμενων. Με βάση αυτό, ο ρόλος των προϊστάμενων θα είναι καθοδηγητικού χαρακτήρα και θα σχετίζονται με τους βασικούς στόχους της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα θα πραγματοποιείται αξιολόγηση των εργαζόμενων, οι οποίοι θα ενημερώνονται για την απόδοσή τους.

Το σύστημα αυτό ουσιαστικά προσπάθησε να εκσυγχρονίσει την εταιρεία και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν στον επαγγελματικό τους χώρο με την ίδια άνεση που επικοινωνούν στην καθημερινότητα τους στις φιλικές και κοινωνικές τους συναναστροφές με την βοήθεια των μέσων κοινωνική δικτύωσης (facebook, instagram κτλ). Το τέχνασμα της εφαρμογής είναι ότι δημιουργήθηκε ένα εικονικό και ψηφιακό περιβάλλον το οποίο είναι πιο προσίτο στον εργαζόμενο. Με τον τρόπο αυτό

οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους σε μια πιο φιλική βάση αλλά με ορισμένα όρια.

Η χρήση της εφαρμογής αυτής επηρέασε θετικά την εταιρεία στο κομμάτι της παραγωγικότητας, συνέβαλε στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των προϊσταμένων - εργαζομένων και γενικότερα στην δημιουργία ευνοϊκότερου κλίματος. Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως η Janice Semper, διευθύντρια του ανθρώπινου δυναμικού στην GE, δήλωσε σε συνέντευξη της πως «η παύση χρήσης παραδοσιακών εκτιμήσεων απόδοσης, οδήγησε σε ουσιαστικότερες συζητήσεις μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου» (Silverman, 2016).

5.3. Η Περίπτωση Της Adobe: Σύστημα «Check In»

Η εταιρεία Adobe ανήκει στις πολυεθνικές εταιρείες διεθνούς φήμης και κύρους και είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στον κλάδο ανάπτυξης λογισμικών. Διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού και μεγάλο πελατολόγιο παγκόσμιας κλίμακας. Η εταιρεία αυτή όπως και πολλές άλλες εταιρείες διεθνούς κύρους που θέλουν να διασφαλίσουν μελλοντικά την συνέχιση της καλής τους πορείας ακολουθούσε για μεγάλο χρονικό διάστημα έναν παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης απαιτούσε ουσιαστικά την συλλογή δεδομένων από τον προϊστάμενο για κάθε εργαζόμενο που βρισκόταν υπό την επίβλεψη του. Αντλώντας στοιχεία από τις πληροφορίες που συγκεντρώνονταν, ο εργαζόμενος θα λάμβανε έναν χαρακτηρισμό αντίστοιχο της απόδοσής του μεταξύ των «high, strong, solid, low». Έπειτα με βάση τους συνολικούς χαρακτηρισμούς όλων των εργαζομένων θα πραγματοποιούνταν μια σύγκριση με όλους τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο και τέλος ο προϊστάμενος λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω στοιχεία θα προχώρούσε στην σύνταξη μιας έκθεσης, η οποία θα ανέλυε την απόδοση του εργαζομένου, θα έκανε τις απαιτούμενες παρατηρήσεις για την προσωπική του βελτίωση και θα όριζε τον τελικό βαθμό του εργαζομένου. Στη συνέχεια, ο εργαζόμενος έχοντας στην κατοχή του την εν λόγω έκθεση μπορεί να έλθει σε επαφή με τον προϊστάμενο για να συζητήσουν τα αποτελέσματα. Να σημειωθεί πως η υποβολή της έκθεσης γινόταν και ηλεκτρονικά, δίνοντας την δυνατότητα στον αξιολογούμενο να προσθέσει κάποια δικά του σχόλια. Τέλος, μια ενδεχόμενη αύξηση στον μισθό ή περαιτέρω αλλαγές στην μισθοδοτική κατάσταση του εργαζομένου πραγματοποιούνταν με βάση τον χαρακτηρισμό που του αποδίδονταν.

Όμως η παραπάνω διαδικασία ως τρόπο αξιολόγησης των εργαζόμενων χαρακτηρίστηκε ως χρονοβόρα κι αναποτελεσματική, καθώς αυτή η βίαια σύγκριση μεταξύ των εργαζόμενων οδηγούσε σε μείωση του συναδελφικού κλίματος, στην ενίσχυση του ανταγωνισμού και παράλληλα στην ανασφάλεια και ηθική κατάπτωση των εργαζόμενων. Με απώτερο σκοπό όμως να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες αυτές και τα επμέρους προβλήματα που δημιουργούσε ο τρόπος αυτός της αξιολόγησης, αποφασίστηκε το 2012 η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης του εργαζομένου, που θα τον κάνει να αισθάνεται χαρούμενο, ενώ η εταιρεία από την δική της πλευρά θα είναι πιο κοντά στον εργαζόμενο ενισχύοντας επίσης την ομαδική συμπεριφορά. Πρόκειται για το σύστημα «Check In», το οποίο βασίζεται σε τρεις πυλώνες και συγκεκριμένα στην στοχοθέτηση, στην ανατροφοδότηση αλλά και την ανάπτυξη των εργαζομένων στην Adobe.

Οι καινοτομίες και οι διαφορές του «Check In» σε σχέση με το προηγούμενο πρόγραμμα αξιολόγησης εντοπίζονται στους παρακάτω τομείς:

ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ: Με το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, οι στόχοι καθορίζονταν μια φορά, στην αρχή του χρόνου, χωρίς να επαναπροσδιορίζονται κατά την διάρκεια του έτους. Με το «Check In», οι προϊστάμενοι μαζί με τους εργαζομένους συζητούν σε τακτική βάση και αν χρειαστεί αναπροσαρμόζουν τους στόχους ανάλογα με τις διαμορφωθείσες ανάγκες.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ - ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ:

Μέσω του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης του εργαζομένου, η αναπληροφόρηση μετατρέπεται από μια χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία που περιλάμβανε υποβολές αποτελεσμάτων, αναζήτηση πληροφοριών και συντάξεις εκθέσεων, σε έναν διαρκή διάλογο και ανταλλαγή πληροφοριών χωρίς γραφειοκρατικούς περιορισμούς και απαιτήσεις. Πριν την αλλαγή του συστήματος, οι συναντήσεις και οι συζητήσεις αναφορικά με την απόδοση του εργαζομένου δεν είχαν μια τακτική βάση, ούτε απαιτούνταν. Με το «Check In», οι διαδικασίες του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων κρίνονται θεμελιώδης σημασίας για την παραγωγικότητα του υπαλλήλου και η Adobe ζητά να γίνονται τουλάχιστον σε τριμηνιαία βάση.

ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ: Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η βαθμολογία και η κατάταξη του υπαλλήλου συγκριτικά με τους συναδέλφους του είχε την μέγιστη βαρύτητα αναφορικά με την λήψη αποφάσεων σχετικά με μισθούς, αυξήσεις και προαγωγές. Με το νέο σύστημα, το οποίο εξαλείφει τις έννοιες της βαθμολόγησης και της κατάταξης, οι αμοιβές καθορίζονται από την απόδοση του εργαζομένου και κατά πόσο πέτυχε τους στόχους που του είχαν ανατεθεί.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, σταματά να ασχολείται μονάχα με την γραφειοκρατική προεργασία και την διασφάλιση των διαδικασιών. Πλέον, εξοπλίζει τους μάνατζερ και τους εργαζομένους με οδηγούς και φύλλα εργασίας που θα διευκολύνουν τις διαδικασίες συζήτησης που αφορούν τους 3 βασικούς πυλώνες του «Check In», δηλαδή την θέσπιση των στόχων, την ανταλλαγή πληροφοριών και την διαδικασία ανάπτυξης του εργαζομένου.

Εικόνα 36: Στόχοι του Συστήματος «Check In» (Ιδία Επεξεργασία)



Εικόνα 37: Σύστημα «Check In» της Adobe (Πηγή: <https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/adobe-check-in-toolkit.pdf> , σελ 2)

SMART is an acronym that can help you and your manager identify the associated goals and success criteria for each of your manager's expectation.

- SPECIFIC: Who, what, where, when, and why of the achievement
- MEASURABLE: Clear measures of success, key metrics and milestones
- ATTAINABLE: Achievable, and also provides a stretch opportunity to develop and grow
- RELEVANT: Results focused, aligned to Org/BU priorities, and produces tangible results
- TIME-BOUND: A due date gives focus and sense of urgency to the work

Instructions

Identify the specific goals associated with each of your expectations. Describe the goal, success and measurable results, and the associated due dates or milestones. If you require additional pages, please print or save multiple versions of this document.

EXPECTATION:		
GOAL 1:	DEFINE SUCCESS:	DUE DATES:
GOAL 2:		
GOAL 3:		

EXPECTATION:		
GOAL 1:	DEFINE SUCCESS:	DUE DATES:
GOAL 2:		
GOAL 3:		

EXPECTATION:		
GOAL 1:	DEFINE SUCCESS:	DUE DATES:
GOAL 2:		
GOAL 3:		

Εικόνα 38: Φύλλο Εργασίας Προσδοκιών (Πηγή: <https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/adobe-check-in-toolkit.pdf> , σελ 7)

WHAT PARTS OF YOUR JOB DO YOU FIND MOST SATISFYING?	
Most Satisfying?	Why?

WHAT ARE YOUR KEY SKILLS OR STRENGTHS?	WHAT SKILLS OR STRENGTHS DO YOU WANT TO DEVELOP?

WHAT ARE YOUR SHORT AND LONG-TERM CAREER GOALS? <i>This includes experiences you would like, not just promotions (e.g., running an event, speaking at a conference, or managing a team)</i>	
Short Term (6-12 months):	Long Term (2 to 5 years):
WHAT TYPE OF ASSIGNMENTS, EXPERIENCES, COACHING AND/OR LEARNING DO YOU NEED TO MEET YOUR GOALS?	
	How can your manager help?

Action Plan: Complete during or after development discussion with manager

DEVELOPMENT OPPORTUNITY	SPECIFIC ACTIONS YOU WILL TAKE	BUSINESS IMPACT/RESULTS	COMPLETION DATE

Εικόνα 39: Ατομικό Σχέδιο Δράσης(Πηγή: <https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/adobe-check-in-toolkit.pdf> , σελ 16-17)

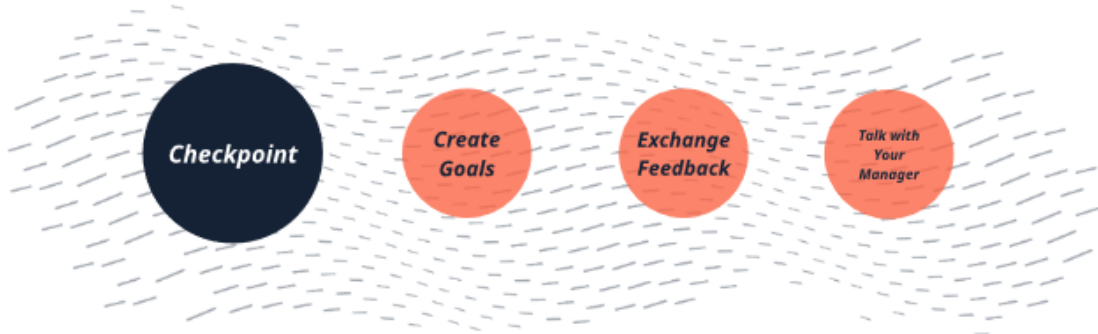
5.4. Η Περίπτωση Της IBM: Σύστημα «Checkpoint»

Η εταιρεία IBM (International Business Machines Corporation) είναι μια εξίσου σημαντική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της τεχνολογίας και δημιουργίας λογισμικών. Η εταιρεία χρησιμοποιούσε το PBC (Personal Business Commitment), το οποίο είναι ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε παραδοσιακά μοντέλα αφού ακολουθούνταν από τις εταιρείες την δεκαετία του 1990. Με βάση αυτό το σύστημα, οι εργαζόμενοι θα αξιολογούνταν με βάση κατά πόσο εκπλήρωσαν τους ετήσιους στόχους της εταιρείας. Ωστόσο πριν ολοκληρωθεί το έτος, οι εργαζόμενοι έρχονταν σε επαφή και συζητούσαν με τους προϊστάμενους τους για νέους στόχους που συνάδουν με τους αρχικούς και ταυτίζονται με την φιλοσοφία της εταιρείας. Όμως πέρα από τον διάλογο αυτό, τα αποτελέσματα των εργαζομένων συγκρίνονταν με το σύνολο των υπόλοιπων εργαζομένων, κάτι που δημιουργούσε αίσθημα κατωτερότητας, ανασφάλεια και άλλα αρνητικά συναισθήματα, τα οποία παρουσιάστηκαν πολλές φορές στην παρούσα εργασία όταν γινόταν αναφορά στα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Προσπαθώντας να διατηρήσει ο υψηλό επίπεδο τους εργατικού της δυναμικού η IBM αποφάσισε το 2016 να ακολουθήσει την τάση της αλλαγής στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και εισήγαγε το σύστημα «Checkpoint», που είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα για την διαχείριση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Με βάση αυτό θα επιτυγχάνονταν περισσότερο το αίσθημα της ελευθερίας και επίσης η εταιρεία βασίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό στην γνώμη και τις απόψεις των εργαζομένων της.

Με το «Checkpoint», δεν δίνονται πλέον στους εργαζόμενους μεγάλης διάρκειας ετήσιοι στόχοι. Αντιθέτως οι στόχοι είναι μικρότερης διάρκειας (3-5 μηνών), ενώ η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ του μάντζερ και του εργαζομένου είναι συνεχής και αδιάλειπτη. Τους παρέχεται η δυνατότητα να αναπροσαρμόσουν τους στόχους τους ανάλογα με τις αλλαγές που προκύπτουν σε μεταβλητούς παράγοντες και οι συναντήσεις μεταξύ των 2 πλευρών γίνονται τουλάχιστον ανά 3 μήνες.

IBM's Performance Management Platform



Εικόνα 40: Το σύστημα «Checkpoint» (Πηγή: <https://www.ibm.com/topics/application-performance-management>)

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης, η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου βασίζεται σε 5 παράγοντες και όχι σε έναν, όπως συνέβαινε με το προηγούμενο.

- Αποτελέσματα
- Επιρροή στην επιτυχία του πελάτη
- Καινοτομία
- Υπευθυνότητα
- Άλλες ικανότητες

Το νέο αυτό σύστημα εναρμονίστηκε πλήρως στην νέα γενιά των εργαζόμενων της IBM, καθώς αντανακλά περισσότερο την ιδιοσυγκρασία τους. Είχε θετική επίδραση στους εργαζόμενους και συνέβαλε στην τόνωση των διαπροσωπικών σχέσεων εντός της εταιρείας, βελτιώνοντας παράλληλα τις σχέσεις των εργαζόμενων με τους προϊστάμενους τους κι αντίστροφα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία επικεντρώθηκε στην ανάλυση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων, λαμβάνοντας υπόψη κάθε δυνατή πτυχή του θέματος. Αναλυτικότερα, αναφέρθηκαν διεξοδικά οι παραδοσιακές αλλά και πιο σύγχρονες μορφές αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις και εντοπίστηκαν οι διαφορές τους. Ταυτόχρονα έγινε αναφορά στα οφέλη της αξιολόγησης αλλά και στα ενδεχόμενα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν όταν οι διαδικασίες της αξιολόγησης δεν γίνονται με τον σωστό τρόπο από την πλευρά των προϊστάμενων.

Αναφορικά με τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης, εκείνα έχουν έναν πιο αυστηρό χαρακτήρα και δημιουργούν ανασφάλεια στον εργαζόμενο, αφού δεν δίνουν έμφαση στην γενικότερη αξία του εργαζόμενου. Αντίθετα, οι σύγχρονες μορφές αξιολόγησης είναι πιο φιλικές στους εργαζόμενους και συμβάλουν τόσο στην βελτίωση της απόδοσης του όσος και στην γενικότερη προσωπική κι επαγγελματική εξέλιξη του.

Ωστόσο, με βάση την διεξοδική ανάλυση όλων των μεθόδων παραδοσιακής και σύγχρονης αξιολόγησης, εξάγεται το συμπέρασμα πως δεν υπάρχει μία μορφή αξιολόγησης που να ενδείκνυται και να θεωρείται ιδανική. Αυτό συμβαίνει διότι η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός επιλέγει εκείνη την μορφή αξιολόγησης που θεωρεί ότι αρμόζει με τους πόρους, τις ανάγκες, τις δυνατότητες και γενικότερα το προφίλ της.

Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε, πως παρόλες τις ενστάσεις που κατά καιρούς εκφράζονται σχετικά με την χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης, είναι πλέον κυρίαρχη η άποψη πως πρόκειται για μία σημαντική διαδικασία που συντελεί στην επιβίωση αλλά και ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιμονή, υπομονή και διάθεση για εξέλιξη και διόρθωση λαθών και παραλείψεων από την πλευρά της διοίκησης μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό είναι επιτακτική η ανάγκη για δημιουργία ενός δυναμικού συστήματος, το οποίο θα στοχεύει στην εξέλιξη και θα επισημαίνει πόσο σημαντική διαδικασία είναι για την εταιρία η αξιολόγηση του, αλλά και πόσο πολύ πιστεύει στην βελτίωση και εξέλιξη του μέσω αυτής.

Άλλωστε από τις μελέτες περίπτωσης που αναλύθηκαν η πλειοψηφία των εταιρειών ανεξαρτήτως κλάδου στοχεύει πλέον στην απαγκίστρωση από τους παραδοσιακούς τρόπους αξιολόγησης και στην ενσωμάτωση των νέων μορφών αξιολόγησης, οι οποίες σέβονται τις προσπάθειες των εργαζόμενων και είναι δίπλα τους για την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν στον χώρο εργασίας. Κλείνοντας, μπορούμε να αναφέρουμε πως παρόλες τις σωστές κατευθύνσεις και προσανατολισμό που μπορεί να έχουν τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης αλλά και τις δηλώσεις θριάμβου που εκστομίζονται κατά καιρούς από τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν εξάγονται ακόμη ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την επιτυχία των συστημάτων αυτών. Κυριότερος λόγος για την κατάληξη αυτή είναι η απουσία ερευνών της μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους σε σχέση με παλαιότερα συστήματα αλλά και το μικρό χρονικό διάστημα που λαμβάνει χώρα η εφαρμογή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008) Management ανθρώπινων πόρων: θεωρία & πράξη Αθήνα: Προπομπός

Δερβιτσιώτης, Κ. (1999), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιά, Αθήνα

Ζαβλανός Μύρωνας (1999) «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Έλλην

Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε. (1981) Διοίκηση προσωπικού: τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ. Αθήνα: ΑΛΦΑ

Κανελλόπουλος, Χ. (1995) Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Σταμούλης ΑΕ

Κατσάλης, Α. & Τσώκος, Δ. (2009) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού Αθήνα: Forum

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα:Κριτική

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ.Μπένου

Παπαλεξανδρή,Ν. & Μπουραντάς,Δ.(2016) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Ε. Μπένου

Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. (2004) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» , Rosili

Φαναριώτη, Π. (2002) Διοίκηση προσωπικού: εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Α. Σταμούλης

Χυτήρης, Λ. (2013) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

«Adobe performance management, then and now», n.d. , Retrieved [27/9/18] from Adobe, Available at: <https://www.adobe.com/check-in.html>

Alder, G.S.(1998) «Ethical Issues in Electronic Performance Monitoring: A Consideration of Deontological and Teleological Perspectives» Journal of Business Ethics (17) σ.729-74

Anthony, R.N., Dearden, J. and Govindarajan, V., (1992) «Management Control Systems», Irwin, Homewood, IL,.

Baldassarre, L. & Finken, B.(2015) «GE's Real Time Performance Development» , Retrieved [25/9/18] from Harvard Business Review , Available at: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>

Carrel, M. & Elbert, N. & Hatfield, R. (2000) Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce. The Dryden Press 6th edition

Davis K. & Werher W. (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw – Hill, Inc.

Deming, W.E. (1982) Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology

Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (1996) Human Resource Management, Houghton Mifflin Company 3rd edition

Kapur, S. (1999) The Practicing Personnel Manager Handbook, Infinity Books

Lunenburg, F. (2012) «Performance Appraisal: Methods and Rating Errors», International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity , 14 (1) , σ.4

Palaiologos, A. & Papazekos, P. & Panayotopoulou, L.(2011) «Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal», Journal of European Industrial Training, 35 (8), σ.826-840

Peters, T. (1989) Thriving on chaos. London: Mercury Books

Rath, S. M. (2017). «A Study of Performance Appraisal at IBM, Bangalore». International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology, 3(5) , σ.139-145

Piggot Irvine E.,(2003), Key features of appraisal effectiveness. The International Journal Management. (17)4.170-178)

Poister Theodore (2003) “Measuring Performance in public and non profit organizations”, Jossey - Bass

Waldman, D. & Atwater, L. & Antonioni, D.(1998) «Has 360-Degree Feedback Gone Amok», Academy of Management Executive (12) σ.59-68

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:

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

A/A	Κριτήρια	Βαθμός
1	Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα	
2	Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά	
3	Αποτελεσματικότητα	
Σύνολο		

Ημερομηνία..... Υπογραφή Προέδρου:

Όνοματεπώνυμο Προέδρου.....

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (προτείνεται από τον Α' Αξιολογητή)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ζ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ**

.....

..

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

.....
.....
.....
.....

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όνομα :	Θέση Εργασίας :	Ημερομηνία:
Τμήμα :	Διεύθυνση :	Αξιολογητής:

Στόχοι	Ικανότητες	Πόροι	Ενέργειες	Μέτρηση	Κατάσταση
Ανάπτυξης (Σχετικοί με τους Προσωπικούς Στόχους)	Να αναπτυχθούν ή να αποκτηθούν	Τι χρειάζεται (Χρήματα, Άνθρωποι, Χρόνος)	Πιθανές εκπαιδευτικές /αναπτυξιακές δράσεις	τρόποι μέτρησης της προόδου ή της υλοποίησης των στόχων ανάπτυξης	Έναρξη / Ολοκλήρωση Αποτελέσματα
Βραχυπρόθεσμοι Κρίσιμοι για την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (ετήσιοι)					
Μέσο – Πρόθεσμοι Σημαντικοί για ανάπτυξη σχετικά με την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (δύο έτη)					
Μακροπρόθεσμοι Χρήσιμο για την πορεία Σταδιοδρομίας – (Πέντε έτη)					
Εκτός Σχέδιου ανάπτυξη					

Ημερομηνία:

Ατομικό Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης	
1^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	
2^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	
3^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΟΣΗΜΟ :

Οι στόχοι επετεύχθησαν: Ναι Απαιτείται βελτίωση

Απαιτούνται άλλα μέτρα: Ναι Όχι