



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Στρατηγική Διοίκηση των
Ανθρώπινων Πόρων στις Επιχειρήσεις

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τσίντζουρα Θωμούλα
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Χατζηδήμα Σταματίνα

Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά και αναλύει το περιεχόμενο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την συσχετίζει με τα εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης προσωπικού. Όσον αφορά το θεωρητικό μέρος, η μελέτη ξεκινά κάνοντας αναφορές στην διαδικασία και τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στην επιλογή προσωπικού και στην ανταγωνιστική ποιότητα που μπορούν να προσδώσουν σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι της. Στην συνέχεια, αναλύονται τα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης και της αξιολόγησης προσωπικού, οι απαραίτητες διαδικασίες, οι παράμετροι και οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική τους πληροφόρηση στην επιχείρηση. Τέλος, ξεκινάει το ερευνητικό κομμάτι, όπου με την χρήση ερωτηματολογίου πραγματοποιείται μια ρεαλιστική έρευνα σε στελέχη σχετικά με τα παραπάνω.

Abstract

This paper studies and analyzes the content of strategic HRM and correlates it with staffing measurement and evaluation tools. Concerning the theoretical part, the study begins by referring to the process and role of human resources management, the selection of staff and the competitive quality that employees can give to a business. Subsequently, the performance measurement and evaluation tools are analyzed, with some of them, the procedures, parameters and conditions required for effective information in the business. Then, the research part begins, where using a questionnaire a realistic survey of executives on the above is made.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

Κεφάλαιο 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1	Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	7
1.2	Η επιλογή του προσωπικού.....	10
1.3	Το σύστημα αμοιβών και παροχών.....	12
1.4	Οι εργαζόμενοι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	15
1.5	Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην διαμόρφωση στρατηγικής.....	16
1.6	Η ικανοποίηση του προσωπικού.....	20

Κεφάλαιο 2 : ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1	Εισαγωγή στην διαδικασία αξιολόγησης.....	23
2.2	Σκοπός της αξιολόγησης.....	24
2.3	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης.....	26
2.4	Οι απαραίτητες διαδικασίες.....	28
2.5	Οι παράμετροι και οι προϋποθέσεις για αποτελεσματική αξιολόγηση.....	29
2.6	Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.....	35
2.7	Ο καθορισμός των υπευθύνων του συστήματος αξιολόγησης.....	39
2.8	Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	45
2.8.1	Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης.....	45
2.8.2	Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει συγκρίσεως υπαλλήλου.....	49
2.8.3	Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς.....	55
2.8.4	Ψυχολογική αξιολόγηση.....	56
2.8.5	Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης.....	57
2.9	Πιθανοί Περιορισμοί.....	57

Κεφάλαιο 3 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1	Ερευνητικά ερωτήματα.....	59
3.2	Μεθοδολογία της έρευνας.....	59
3.3	Αποτελέσματα ανάλυσης.....	60
3.4	Πληροφορίες από ερωτηματολόγια σχετικά με την αξιολόγηση.....	65
3.5	Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ διαδικασίας αξιολόγησης και δημογραφικών στοιχείων.....	68
3.6	Προτάσεις.....	73
	Βιβλιογραφία.....	76

	Παράρτημα	78
--	------------------------	-----------

Εισαγωγή

Για περισσότερο από έναν αιώνα τώρα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ως πρακτική στη διαχείριση των ανθρώπων ενός οργανισμού, έχει εξελιχθεί σε διαφορετικούς τομείς. Αυτές οι πρακτικές έχουν περάσει από μια δοκιμαστική διαδικασία, την οικοδόμηση θεωρίας και τη δοκιμή διαφόρων εννοιών από διαχειριστές και ακαδημαϊκούς. Οι υποκείμενες δυνάμεις πίσω από την εξέλιξη και την ανάπτυξη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων υπήρξαν (και εξακολουθούν να είναι) κυρίως περιβαλλοντικές με κυριότερη την αναζήτηση γνώσεων για καλύτερους τρόπους απόκτησης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού. Το μεταβαλλόμενο οργανωτικό περιβάλλον στην αγορά ώθησε τους διαχειριστές να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, αυξάνοντας την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων εκείνη τη στιγμή. Δηλαδή, οι τεχνικές ή οι μέθοδοι διαχείρισης των εργαζομένων που θα βελτίωναν την παραγωγή, θα μειώσουν το κόστος παράδοσης των υπηρεσιών και ταυτόχρονα θα εξασφάλιζαν διαρκή διαθεσιμότητα αρμόδιου προσωπικού στην οργάνωση.

Οι αρχές και οι τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για τη διαχείριση των ανθρώπων σε ανταγωνιστικές οργανώσεις αντλούνται από θεωρίες που υπάρχουν σε διαφορετικούς κλάδους. Πράγματι, δεν είναι πρακτικό να παρουσιαστούν όλοι οι κλάδοι και οι σχετικές θεωρητικές πτυχές που έχουν διαμορφώσει σήμερα την κατανόηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Επομένως, πιστεύεται ότι είναι σημαντικό μόνο να δοθεί μια συνοπτική άποψη για κάποιες σχετικές θεωρίες που υποστηρίζουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Τα τεχνουργήματα, οι αξίες και οι κανόνες, οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις που κατέχουν διευθυντές και υπάλληλοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εσωτερικής ολοκλήρωσης και της εξωτερικής προσαρμογής ενός οργανισμού. Υπάρχουν πέντε επίπεδα κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό: Τεχνουργήματα, όπως έγγραφα πολιτικής, δηλώσεις σκοπού, κώδικας ενδυμασίας, κτίρια. Συμπεριφορά, όπως ό, τι κάνουν και λένε οι άνθρωποι, τι ανταμείβεται, πώς επιλύεται η σύγκρουση και πώς αντιμετωπίζονται τα λάθη. Νοοτροπία, κυρίως οι αξίες και οι υποθέσεις που ενημερώνουν και περιορίζουν τη συμπεριφορά. Συναισθηματικό έδαφος, αναφερόμενο στις ασυνείδητες συναισθηματικές καταστάσεις και ανάγκες, που δημιουργούν ένα πλαίσιο εντός του οποίου εκδηλώνονται τα γεγονότα. Και οι ρίζες κινήτρων, η υποκείμενη έννοια του σκοπού, που συνδέει την οργάνωση και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν.

Η σχέση μεταξύ της απόδοσης των θέσεων εργασίας των εργαζομένων και της διατήρησής τους ποικίλλει, επίσης, σημαντικά με τις πολιτιστικές αξίες ενός οργανισμού. Με την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που στοχεύει στη βελτίωση των επιπέδων εμπλοκής των εργαζομένων, των κινήτρων και της ανάπτυξης για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, ένας οργανισμός μπορεί να μάθει να αντιμετωπίζει και να προσαρμόζεται στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις. Επίσης, η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων ανάμεσα στο προσωπικό μιας οργάνωσης που λειτουργεί ως ομάδα.

Παρόλο που η ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού παρέχει τις απαιτούμενες δεξιότητες για τους εργαζόμενους να εκτελούν σωστά τη δουλειά τους, θεωρείται επίσης συχνά ότι είναι αντιπροσωπευτική της δέσμευσης του εργοδότη προς το εργατικό δυναμικό του. Υποτίθεται, επίσης, ότι αντικατοπτρίζει μια γενική στρατηγική του οργανισμού, η οποία συνεπάγεται την προσθήκη της αξίας, καθώς

μειώνει το κόστος των πράξεων. Οι επιτυχημένες οργανώσεις σε όλο τον κόσμο γνωρίζουν ότι το περιεχόμενό τους για εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες είναι οι προτεραιότητές τους για την προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων του οργανισμού. Επομένως, είναι ουσιαστικής σημασίας να παρέχουν οι εργοδότες ευκαιρίες για τους υπαλλήλους τους να μάθουν. Ως προληπτικό σχέδιο, η ανάπτυξη όχι μόνο βελτιώνει τις ικανότητες της ομάδας, αλλά και δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους και δημιουργεί πιο πιστούς υπάλληλους. Η επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα και στην εφαρμογή αναπτυξιακών στρατηγικών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της επένδυσης στην κατάρτιση και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) είναι να υποστηρίξει το προσωπικό της ανώτατης διοίκησης στη διευκόλυνση της στρατηγικής αποστολής της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η στρατηγική αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή που καθοδηγεί την εστίαση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία έχει τρία σημαντικά στρατηγικά καθήκοντα. Πρώτον, τη δημιουργία μιας κουλτούρας διαχείρισης, που ευθυγραμμίζεται με την εταιρική αποστολή και στρατηγική. Δεύτερον, να αποδείξει την επιχειρησιακή και επαγγελματική αριστεία κατά τη διεξαγωγή τεχνικών και οργανωτικών εργασιών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τρίτον, η παροχή δομής για την εξυπηρέτηση τμημάτων και εποπτικών αρχών ως εσωτερικών επιχειρηματικών εταίρων και οργανωτικών συμβούλων (Liao & Chuang, 2004).

Αυτά τα τρία καθήκοντα είναι αλληλένδετα και επιτρέπουν στους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να εκπληρώσουν τους ρόλους τους ως ηθικοί διαχειριστές, που εξυπηρετούν τις ανάγκες της οργάνωσης και των εργαζομένων της. Σε αυτόν τον ρόλο ηθικού διαχειριστή, βοηθούν τον οργανισμό να βελτιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη δημιουργία πλούτου, εξυπηρετώντας την Ομάδα Διαχείρισης, τους υπαλλήλους και άλλους οργανωτικούς φορείς. Παρά το γεγονός ότι τα παραδοσιακά καθήκοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν επικεντρωθεί στις προσλήψεις, τις αποζημιώσεις, τα οφέλη και την κατάρτιση των εργαζομένων, η στρατηγική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικά ευρύτερη και

απαιτεί από τους διαχειριστές να κατανοήσουν τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης για την ενίσχυση κάθε βήματος της αλυσίδας αξιών μιας επιχείρησης (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίστηκε αρχικά από τον Bakke (1966), ο οποίος δήλωσε ότι ο γενικός τύπος δραστηριότητας σε οποιαδήποτε λειτουργία της διοίκησης είναι η αποτελεσματική χρήση των πόρων για έναν οργανωτικό στόχο. Η λειτουργία που σχετίζεται με την κατανόηση, τη συντήρηση, την ανάπτυξη, την αποτελεσματική απασχόληση και την ενσωμάτωση των προοπτικών στον πόρο των ανθρώπων ονομάζεται απλά λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις, το ανθρώπινο δυναμικό άρχισε να αναπτύσσεται πλήρως, όταν το «μοντέλο αντιστοίχισης» του Michigan έδειξε την ανάγκη να αναπτυχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πέρα από την πρόσληψη και την αποζημίωση, σε ευρύτερα ζητήματα που απαιτούν πιο ολοκληρωμένη και πιο στρατηγική προοπτική στους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού. Το μοντέλο αντιστοίχισης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υποστήριξε ότι τα συστήματα και η δομή της οργάνωσης θα πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να είναι σύμφωνος με την οργανωτική στρατηγική και εξηγεί περαιτέρω ότι υπάρχει ένας κύκλος ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελείται από τέσσερις γενικές διαδικασίες ή λειτουργίες που εκτελούνται σε όλες τις οργανώσεις: επιλογή, αξιολόγηση, ανταμοιβή και ανάπτυξη. Το πλαίσιο του Χάρβαρντ βασίζεται στην πεποίθησή τους ότι τα προβλήματα του προσωπικού μπορούν να επιλυθούν μόνο όταν τα γενικά διευθυντικά στελέχη αναπτύξουν μια άποψη για το πώς επιθυμούν να δουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν και να αναπτύσσονται από την επιχείρηση και για το ποιες πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Χωρίς μια κεντρική φιλοσοφία ή ένα στρατηγικό όραμα, που μπορεί να

παρέχεται μόνο από τους γενικούς διευθυντές, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πιθανό να παραμείνει μια σειρά από ανεξάρτητες δραστηριότητες, καθεμία από τις οποίες καθοδηγείται από τη δική της πρακτική παράδοση. Αυτό απαιτούσε την ανάγκη να υπάρχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική στη διαχείριση των ανθρώπων και τη συνεκτίμηση των ανθρώπων ως δυνητικών περιουσιακών στοιχείων και όχι απλά ενός μεταβλητού κόστους.

Όπως τονίζει ο Armstrong, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται από μερικούς διαχειριστές προσωπικού ως ένα σύνολο αρχικών ή παλαιών οίνων σε νέες φιάλες. Δεν θα μπορούσε να είναι τίποτα άλλο από ένα άλλο όνομα για τη διοίκηση του προσωπικού, αλλά, όπως συνήθως αντιλαμβάνοταν, τουλάχιστον έχει την αρετή να τονίζει την αρετή της αντιμετώπισης των ανθρώπων ως βασικού πόρου, η διαχείριση του οποίου είναι η άμεση ανησυχία της ανώτατης διοίκησης ως μέρος των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Παρόλο που δεν υπάρχει τίποτα νέο στην ιδέα αυτή δεν έχει δοθεί επαρκής προσοχή σε αυτήν από πολλές οργανώσεις (Παπαδάκης, 2002).

Οι θεωρίες για τη διοίκηση των ανθρώπων έχουν μελετηθεί διεξοδικά, περνώντας από διάφορες φάσεις. Από τις προοπτικές του Taylorism, της γραφειοκρατικής θεωρίας, της θεωρίας X και της θεωρίας Y έως την επανάσταση με το πείραμα του Hawthorne του Elton Mayo, που ξεκίνησε μια άλλη φάση διαχείρισης ανθρώπων, γνωστή ως ανθρώπινες σχέσεις. Η εποχή της διοίκησης προσωπικού εμφανίστηκε και μεταμορφώθηκε στην σημερινή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έκτοτε, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών μελετών, οι οποίες έχουν παράγει μεγάλο αριθμό ευρημάτων τα οποία δημιουργούν μερικές φορές συζητήσεις και διαφωνίες.

1.2 Η Επιλογή του Προσωπικού

Από την στιγμή που οι στρατηγικές ανάγκες της οργάνωσης έχουν σχεδιαστεί όλα, τα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την υλοποίησή τους. Εδώ έρχεται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να διαδραματίσει τον σημαντικό ρόλο της κάλυψης των αναγκών των τμημάτων. Μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες της οργάνωσης, τα στελέχη και οι διευθυντές αναλαμβάνουν την ευθύνη να τα εκπληρώσουν. Το επόμενο βήμα στη λειτουργία στελέχωσης είναι η πρόσληψη. Αυτή η δραστηριότητα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αποκτήσει τα άτομα που είναι απαραίτητα για να εξασφαλίσει τη συνεχή λειτουργία του οργανισμού. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει την προσέλκυση ενός πλήθους ανθρώπων, που είναι οι δυνητικοί υποψήφιοι που θα επιλεγούν για την οργάνωση στα συγκεκριμένα τμήματα. Αυτό συνεπάγεται την επικοινωνία με ή δυνητικούς αναζητούντες εργασία, καλώντας τους να αδράξουν την ευκαιρία και πείθοντάς τους να εργαστούν για την οργάνωση εντός οποιοδήποτε πεδίου. Ο στόχος για την επίτευξη του καλύτερου ποιοτικού αποτελέσματος είναι να υπάρχει η καλύτερη ποιότητα με τον καλύτερο τρόπο και τους καλύτερους αριθμούς. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία ανεύρεσης δυνητικών υποψηφίων για πραγματικές ή αναμενόμενες οργανωτικές κενές θέσεις εργασίας. Ή, από μια άλλη οπτική γωνία, είναι μια δραστηριότητα που συνδέει όσους έχουν θέσεις εργασίας να καλύψουν και όσους αναζητούν εργασία. Σύμφωνα με τον Falcone, ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει από διάφορες πηγές να προσλάβει προσωπικό ανάλογα με τον τύπο της κενής θέσης εργασίας. Υπάρχουν διάφοροι τύποι προσλήψεων που μπορεί να ακολουθούνται για να πληρούνται οι απαιτήσεις διαχείρισης: εσωτερικές πηγές, υπάρχοντες εργαζόμενοι, εξωτερικές πηγές, διαφήμιση, ηλεκτρονική στρατολόγηση. Σύμφωνα με τον

Plumbley, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ως μέρος της διοίκησης που έχει ως στόχο τη διαμόρφωση και εισαγωγή αυθόρμητων και ad hoc πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον βασικό κανόνα της ανεξαρτησίας των υπευθύνων χάραξης πολιτικής από την εκτελεστική εξουσία. Υπάρχει μικρός προγραμματισμός και πρόβλεψη για το ανθρώπινο δυναμικό. Τα κριτήρια προσλήψεων καθίστανται θολά, ελλείπει κατάλληλης ανάλυσης της εργασίας και δεν υπάρχουν αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με την περιγραφή εργασίας και τις προδιαγραφές των εργαζομένων (Liao & Chuang, 2004).

Η επιλογή είναι ένα μεταγενέστερο στάδιο των προσλήψεων. Περιλαμβάνει την επιλογή όχι μόνο νέων μελών του οργανισμού, αλλά και την εξασφάλιση ότι η διαδικασία επιλογής μπορεί να καταφέρει να προσελκύσει ικανούς και κατάλληλους για την εργασία αιτούντες. Η εστίαση στη διαδικασία επιλογής είναι: 1. Μέθοδοι επιλογής και δεξιότητες, όσον αφορά τη συμβολή στην αξιοπιστία των αποφάσεων που λαμβάνονται. 2. Τα κριτήρια που καθορίζονται και εφαρμόζονται (ρητά ή όχι) από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Και πώς αυτές αντικατοπτρίζουν την κατανόηση της "απαραίτητης ικανότητας". 3. Πώς οι διαδικασίες επιλογής περιλαμβάνουν τις υποθέσεις και τις δεσμεύσεις, τις γενικότητες, τις αλήθειες και τις συγκύσεις των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, σχετικά με τις επιταγές της οργανωτικής κουλτούρας και τον τρόπο με τον οποίο επιδιώκουν να τη διατηρήσουν και να την αλλάξουν. Οι δραστηριότητες επιλογής συνήθως ακολουθούν ένα τυποποιημένο πρότυπο, ξεκινώντας από μια αρχική συνέντευξη διαλογής και καταλήγοντας στην τελική απόφαση για την απασχόληση. Η διαδικασία επιλογής, συνήθως, αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003):

- Αρχική συνέντευξη διαλογής
- Εξέταση των δικαιολογητικών εγγράφων του υποψηφίου
- Τελική συνέντευξη
- Διερεύνηση ιστορικού
- Ιατρική / Φυσική εξέταση
- Τελική προσφορά εργασίας

Κάθε ένα από αυτά τα βήματα αντιπροσωπεύει ένα σημείο απόφασης, που απαιτεί κάποια θετική ανατροφοδότηση για τη συνέχιση της διαδικασίας. Κάθε βήμα στη διαδικασία επιδιώκει να επεκτείνει τις γνώσεις του οργανισμού σχετικά με το ιστορικό, τις ικανότητες, τα κίνητρα του αιτούντος και αυξάνει τις πληροφορίες από τις οποίες οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων κάνουν τις προβλέψεις τους για την τελική επιλογή. Εντούτοις, ορισμένα βήματα μπορεί να παραλειφθούν, εάν δεν παρέχουν δεδομένα που βοηθούν στην πρόβλεψη επιτυχίας ή εάν το κόστος του βήματος δεν είναι δικαιολογημένο (Παπαδάκης, 2002).

1.3 Το Σύστημα Αμοιβών και Παροχών

Σκοπός της αμοιβής είναι η δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η αποτελεσματική παρότρυνση για την εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Υπογραμμίζεται περαιτέρω η σημασία του καθορισμού ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών και της σχέσης του με το σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων. Το σύστημα αμοιβών περιλαμβάνει τόσο τα χρηματοοικονομικά στοιχεία (μισθοί ή αποζημιώσεις), όσο και τα μη χρηματοοικονομικά στοιχεία (παροχές). Συνεχώς η σημασία των μη χρηματοοικονομικών στοιχείων αυξάνεται και έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην τελική

ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία. Μπορεί να αναφερθεί, ότι η δίκαιη αμοιβή έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην ικανοποίηση από την εργασία, όσο και στο κίνητρο των εργαζομένων (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Η προσφορά παροχών είναι ένας από τους τομείς στους οποίους μια οργάνωση μπορεί να διαφέρει από τον ανταγωνισμό και επηρεάζει την ελκυστικότητά της. Αναφέρεται, επίσης, η επίδραση των οφελών στην προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων στον οργανισμό. Μια καλή επιλογή των παροχών δείχνει ότι ο οργανισμός εκτιμά το ανθρώπινο δυναμικό και είναι πρόθυμος να επενδύσει στους υπαλλήλους του. Ωστόσο, το γεγονός ότι ο οργανισμός δεν παρέχει κανένα πακέτο παροχών για πολλούς εργαζόμενους, δεν είναι λόγος τερματισμού της απασχόλησης. Επομένως, δεν μπορεί να ειπωθεί ότι η απουσία παροχών θα ήταν ο λόγος για τη μεγαλύτερη κινητικότητα προσωπικού. Υποδεικνύονται, επίσης, οι βασικοί τομείς παροχών: προληπτικά προγράμματα (επικεντρωμένα στην υγεία των εργαζομένων και την προστασία του εισοδήματός τους), προγράμματα επικεντρωμένα σε δραστηριότητες αναψυχής (π.χ. διακοπές, πολιτιστικές και αθλητικές συνεισφορές κ.λπ.) και προγράμματα για τη βελτίωση και την παροχή στέγης. Υπογραμμίζεται ότι λόγω της αυξανόμενης πίεσης των οργανώσεων στη διοίκηση ή της μείωσης του κόστους, αυξάνεται η σημασία των μη οικονομικών ανταμοιβών (παροχών) ως εναλλακτική λύση στα οικονομικά οφέλη των εργαζομένων (Παπαδάκης, 2002).

Ενώ οι μελέτες επιβεβαιώνουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τη δική τους επιλογή των παροχών, οι οργανισμοί συνιστώνται να εργαστούν με αυτές τις πληροφορίες. Τονίζεται ότι μέλη διαφορετικών γενεών (π.χ. Γενιά X και Γενιά Y) έχουν διαφορετικές προσδοκίες και διαφορετικές προτιμήσεις, όσον αφορά την προσφορά παροχών. Μεταξύ άλλων, αναφέρεται ότι η εμπειρία, η ηλικιακή ομάδα, το στάδιο στην ζωή των εργαζομένων κ.λπ. διαδραματίζουν, επίσης, σημαντικό ρόλο

στις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Το γεγονός ότι ο πληθυσμός γερνάει, αντανακλάται επίσης στην προτίμηση ορισμένων παροχών. Η ίδια η γήρανση του πληθυσμού αντανακλάται, όπως προαναφέρθηκε, στην ηλικιακή δομή των εργαζομένων σε οργανισμούς, αλλά έχει και θετικά αποτελέσματα, επειδή φέρνει ποικιλομορφία που συνδέεται συχνά με υψηλότερες επιδόσεις ομάδων. Μελέτες έχουν δείξει, επίσης, ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι πρωταρχικά σημαντικά για τις γηραιότερες ηλικιακές ομάδες των εργαζομένων. Αυτοί οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται λιγότερο για την κατάρτιση και την ανάπτυξη, αλλά δίνουν προσοχή στο θέμα της ασφάλειας και της βοήθειας. Έτσι κρίνεται σκόπιμο να βρεθεί η επίδραση ορισμένων παραγόντων για την παρακίνηση των ηλικιωμένων εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την ευελιξία του τόπου εργασίας, τον αριθμό των ωρών εργασίας ή τη διαδικασία τερματισμού της απασχόλησης κ.λ.π. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι ευνοϊκές παροχές που συνδέονται με την ευελιξία είναι η τάση που επικρατεί την εποχή αυτή. Η εφαρμογή της δυνατότητας χρονικής ευελιξίας όσον αφορά το ωράριο εργασίας, καθώς και τα περιθωριακά οφέλη που σχετίζονται με τις δραστηριότητες αναψυχής, μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μια άλλη ενδιαφέρουσα παροχή, η οποία είναι χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων, είναι η δυνατότητα αγοράς μετοχών από τους εργαζόμενους. Οι οργανισμοί που έχουν μεγαλύτερη μεταβλητότητα της αξίας των μετοχών δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη σχεδίων για δικαιώματα προαίρεσης μετοχών, στους εργαζόμενους, γεγονός που μπορεί να εξηγήσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων στην επιλογή αγοράς μετοχών σε περίπτωση υψηλής μεταβλητότητας των μετοχών. Το πλεονέκτημα των παροχών είναι το φορολογικό τους πλεονέκτημα σε σύγκριση με το μισθό, το οποίο είναι

θετικό, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους εργαζόμενους. Τέλος, ένα ενδιαφέρον γεγονός είναι η διαπίστωση ότι η πραγματική οικονομική αξία των παροχών των εργαζομένων δεν συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την παροχή τους (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

1.4 Οι Εργαζόμενοι ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η απόκτηση ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες για την πλήρωση θέσεων εργασίας είναι ένα από τα βασικά επιτεύγματα στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με την πρόσληψη, την επιλογή και την ανάλυση εργασίας ως βασικές πρακτικές. Η πρόσληψη και η επιλογή ήταν πάντα κρίσιμες διαδικασίες για τους οργανισμούς. Λόγω του ενδιαφέροντος που έχει υπάρξει τα τελευταία χρόνια, για τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις που σχετίζονται με το εμπλεκόμενο και κινητοποιημένο προσωπικό που υπερηφανεύεται για το έργο του, από την πλευρά του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει αυξανόμενη προσοχή στις πρακτικές που θα ακολουθήσει, πράγμα που οδηγεί σε θετική ψυχολογική επαφή με τους εργαζόμενους. Η πρόσληψη και η επιλογή είναι ζωτικής σημασίας στον σχεδιασμό των προσδοκιών μιας τέτοιας επαφής, με έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι προσελκύνονται και επιλέγουν έναν οργανισμό και τις προσφερόμενες παροχές και προοπτικές, όπως οι εργοδότες επιλέγουν τους υπαλλήλους τους. Σκοπός αυτής της διαδικασίας από την πλευρά των οργανισμών είναι η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας ανθρώπων. Ο άμεσος αντίκτυπος στην ευημερία του οργανισμού θα είναι η σωστή αντιστοίχιση αυτών των ανθρώπων με τις στρατηγικές και επιχειρησιακές ανάγκες του. Η εξασφάλιση της απόκτησης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλαντούχων

υπαλλήλων, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν ανώτερες επιδόσεις, παραγωγικότητα, ευελιξία, καινοτομία και υψηλό επίπεδο προσωπικής εξυπηρέτησης των πελατών και οι οποίοι ταιριάζουν στην κουλτούρα και τις στρατηγικές απαιτήσεις του οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Liao & Chuang, 2004).

Ένα άλλο κομμάτι είναι οι κατάρτιση του προσωπικού. Η κατάρτιση είναι η συστηματική ανάπτυξη της στάσης, της γνώσης, του προτύπου δεξιοτήτων που απαιτείται από ένα άτομο για να εκτελέσει ένα δεδομένο καθήκον ή εργασία επαρκώς και η ανάπτυξή της είναι ανάπτυξη και για το ίδιο το άτομο. Παρέχει στους εργαζόμενους διεγερτική και ενδιαφέρουσα εργασία και τους δίνει την αυτονομία και την ευελιξία να εκτελούν τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας στο άριστο. Επιπλέον, βελτιώνει την ικανοποίηση από την εργασία και την ευελιξία, γεγονός που ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα. Στο πλαίσιο της οργάνωσης εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται οι υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων, οι οποίες θα είναι απαραίτητες για (Παπαδάκης, 2002):

- να αναπτύξουν εργαζόμενους, οι οποίοι θα αναλάβουν υψηλότερα καθήκοντα,
- να παρέχουν τη συμβατική εκπαίδευση νέων εργαζομένων (για παράδειγμα: υπάλληλοι, μαθητευόμενοι),
- την αποδοτικότητα και τα πρότυπα απόδοσης.

1.5 Η Συνεισφορά των Ανθρώπινων Πόρων στην Διαμόρφωση Στρατηγικής

Παρά τις διαφορετικές απόψεις, που έχουν διατυπωθεί για την σχέση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και εκείνης των ανθρώπινων πόρων, είναι κοινώς

αποδεκτό ότι πρόκειται για μία σχέση στενή, αλληλοεξαρτόμενη και άμεση. Καθώς η σχέση αυτή ισχύει, είτε στην μία ακραία κατεύθυνση όπου η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ρόλο διαμορφωτικό στην στρατηγική της επιχείρησης, είτε στην άλλη άκρη όπου ο ρόλος της είναι καθαρά εκτελεστικός και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς της στόχους.

Για να κατανοηθεί καλύτερα η σχέση αυτή, θα πρέπει πρώτα να αναλύσουμε τον όρο στρατηγική. Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (Johnson G., K. Scholes and Whittington, 2008).

Για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι διατηρήσιμο, πρέπει οι πόροι της επιχείρησης να εκμεταλλευτούν και να συνδυαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έτσι ώστε να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και αναντικατάστατοι. Η επιχείρηση πρέπει πέρα από τις βασικές ικανότητες, που έχουν όλες οι επιχειρήσεις, καθώς είναι απαραίτητες για την λειτουργία τους, να αναπτύξει τις μοναδικές/θεμελιώδεις ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και θα την διαφοροποιούν στρατηγικά. π.χ. κλίμα εργασίας, επιχειρησιακή κουλτούρα, επίπεδο αφοσίωσης εργαζομένων κλπ. (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Οι θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες αποτελούν “σύνολα γνώσεων” που ενσωματώνονται, μεταξύ άλλων, σε γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων, αλλά και σε διοικητικά και τεχνικά συστήματα που συνδέονται μεταξύ τους από τις αξίες, τους κανόνες και τις νόρμες της επιχείρησης και την διαφοροποιούν στρατηγικά.

Καθώς όμως πλέον όλες οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία και τους λοιπούς υλικούς πόρους, αυτό που κάνει τη διαφορά για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι άνθρωποι και τα συστήματα διοίκησης, (Dessler, 2005).

Από την άποψη αυτή, μπορούμε να ορίσουμε ότι η στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων εκείνων των συστημάτων (πολιτικών, ενεργειών, διαδικασιών) διοίκησης των ανθρώπων, τα οποία θα τους δώσουν την δυνατότητα να αναπτύξουν θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητες, τις οποίες έχει ανάγκη η επιχείρηση για να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας πόρος που είναι σε θέση να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση, ορθά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο στην εφαρμογή, αλλά και στην διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν δώσει βαρύτητα στην σχέση αυτή και έχουν υιοθετήσει την σταδιακή ενσωμάτωση και συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού. Με αυτήν την λειτουργία δεν ανταλλάσσονται απλά πληροφορίες μεταξύ των δύο τμημάτων, αλλά υπάρχει συνεχής συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ τους. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει τόσο στο στάδιο προσδιορισμού της αποστολής της επιχείρησης, όσο και στο στάδιο ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η ποιότητα αποτελεί ένα κεντρικό θέμα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, στο οποίο η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών θεωρείται ευρέως ως ένας σημαντικός τρόπος βελτίωσης των οργανωτικών επιδόσεων με την προσέλκυση και

διατήρηση ικανοποιημένων πελατών. Θεωρητικά, οι πρωτοβουλίες διαχείρισης της ποιότητας ενσωματώνουν τις αξίες του «μαλακού» μοντέλου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο επιτυγχάνεται ανώτερη απόδοση με αποτελεσματική ηγεσία.

Ορισμένοι συγγραφείς της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης υιοθετούν την προσέγγιση που δηλώνει ότι «οι οργανώσεις, που υιοθετούν διαχείριση υψηλού επιπέδου συμμετοχής σε ευθυγράμμιση με τη συνολική διαχείριση της ποιότητας, θα πρέπει να υπερέχουν όλων των άλλων οργανισμών και υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της υιοθέτησης υψηλής διαχείρισης της συμμετοχής και της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας στις επιδόσεις» (Παπαδάκης, 2002).

Ο Knight (1995) δήλωσε ότι «η ποιότητα πρέπει να επεκταθεί σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, όχι μόνο στα πρότυπα που σχετίζονται με τελικά προϊόντα. Η διάκριση λέγεται ότι βρίσκεται μεταξύ των πρωτοβουλιών ποιότητας και της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας ως τρόπου λειτουργίας μιας οργάνωσης».

Ο Wilson επισημαίνει ότι «οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό». Οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι φυσικοί πόροι, η τεχνολογία, οι οικονομίες κλίμακας κ.ο.κ. Έχει προβληθεί το επιχείρημα, ότι η στρατηγική που στηρίζεται σε πόρους έχει το μειονέκτημα ότι αυτές οι πηγές είναι όλο και πιο εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές, ειδικά σε σύγκριση με μια πολύπλοκη κοινωνική δομή όπως ένα σύστημα απασχόλησης. Εάν είναι έτσι, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό (Wilson, 1994).

Σήμερα, αποτελεί κοινή πεποίθηση τόσο στον επιχειρηματικό, όσο και στον ακαδημαϊκό κόσμο, ότι οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Beer, 1985).

Ο MacMillan πρότεινε έναν τρόπο που συχνά παραβλέπεται μέσω των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων: Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στις εταιρείες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με δύο βασικούς τρόπους: Ο ένας είναι βοηθώντας τον εαυτό τους και ο άλλος βοηθώντας άλλους. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει ένα σημαντικό όφελος από το γεγονός ότι οι εκτιμήσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύονται στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής και όχι μόνο στο στάδιο της υλοποίησης.

1.6 Η Ικανοποίηση του Προσωπικού

Το θέμα της ικανοποίησης του προσωπικού είναι ένα από τα κυριότερα θέματα που απασχολούν τους επιστήμονες της διοίκησης, της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, τα τμήματα διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και πολλούς άλλους κλάδους, λόγω της αντανάκλασης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία βασίζεται στην κεντρική ιδέα ότι η ικανοποίηση επικεντρώνεται γύρω από τον θετικό και αρνητικό ρόλο του εργαζόμενου στο έργο του και την εκτίμησή του γι' αυτό, όσον αφορά την τάση του προς εργασία ή αν μισεί την εργασία. Σημειώνεται ότι ο βαθμός ικανοποίησης αντιπροσωπεύει τη διαφορά ανάμεσα σε αυτό που επιτυγχάνεται πραγματικά και σε ό, τι υπάρχει φιλοδοξία να επιτευχθεί. Η ικανοποίηση της εργασίας χαρακτηρίζεται

ως ένα εσωτερικό αίσθημα, που εάν είναι θετικό για το έργο, η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί ή εάν είναι αρνητικό, οδηγεί σε αδράνεια και υπάρχουν πολλά πράγματα που την επηρεάζουν, συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών εργασίας, το ίδιο το σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων και οι σχέσεις με τους συναδέλφους.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια τάση προς την εργασία, τα συστατικά της οποίας είναι το θετικό συναίσθημα για το έργο (απασχόληση ή επάγγελμα) ή το θετικό συναίσθημα κατά τη διάρκεια της εργασίας ή η θετική αντίληψη του έργου και απουσία εργασιακού άγχους και περιβαλλοντολογικού άγχους. Μια άλλη πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία είναι η αφοσίωση στο επάγγελμα. Μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του ατόμου με τη δουλειά του και αντικατοπτρίζει την έκταση της ικανοποίησης που αποκομίζει από αυτό το έργο, την ένταξη και την αλληλεπίδραση με το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον, το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και επομένως αναφέρεται στο συνολικό λειτουργικό συναίσθημα ή την ψυχική κατάσταση που αισθάνεται ο άνθρωπος για την εργασία του (Boudreau & Ramstad, 2003).

Έχουν πραγματοποιηθεί πάρα πολλές μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στις ανεπτυγμένες χώρες, εάν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος απ' αυτή, αισθάνεται ψυχολογική ανακούφιση και ασφάλεια θέσης εργασίας, πράγμα που αυξάνει την αφοσίωσή του προς τον οργανισμό που εργάζεται. Φαίνεται λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις άμεσες αισθήσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων και των ομάδων στις οποίες ανήκουν στις επιχειρηματικές τους επιδόσεις, και ενθάρρυναν τη συνεργασία τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ορισμένες μελέτες έχουν, επίσης, αποκαλύψει ότι η ύπαρξη σχέσης μεταξύ δυσαρεστημένων ατόμων με την επιχείρησή τους και ικανοποίησης πελατών, αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα για τους οργανισμούς εξυπηρέτησης και

χαρακτηρίζεται από μόνιμη σύνδεση και αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη ή του καταναλωτή και του παρόχου υπηρεσιών. Φαίνεται ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και ικανοποίησης των πελατών είναι λογική, καθώς ο εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος με το έργο του, είναι περισσότερο ευδιάθετος με τον πελάτη και έχει ταχύτερη απόκριση (Παπαδάκης, 2002).

Κεφάλαιο 2

Εργαλεία Μέτρησης και Αξιολόγησης Προσωπικού

2.1 Εισαγωγή στην Διαδικασία Αξιολόγησης

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία, που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για να επιτύχει του επιχειρησιακούς και στρατηγικούς της στόχους, είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ή όχι ανταποκρίνεται ο κάθε εργαζόμενος στο καθήκον του, σύμφωνα με τα επίπεδα απόδοσης που έχουν τεθεί σε προγενέστερο χρόνο. Είθισται, η αξιολόγηση να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που κι αυτός με την σειρά του αξιολογείται από τον ανώτερό του. Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η άτυπη συνήθως γίνεται σε καθημερινή βάση μέσα στην επιχείρηση ενώ η τυπική στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται μία ή δύο φορές τον χρόνο, αναλόγως τι έχει ορίσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, και είναι εκείνη που βοηθά την επιχείρηση στο σύνολό της από τους εργαζομένους μέχρι και τα ανώτερα στελέχη.

Συνήθως, η αξιολόγηση αποτελεί μία μη αρεστή διαδικασία τόσο για τους εργαζόμενους που δυσκολεύονται να την κατανοήσουν γιατί δεν θέλουν να την λάβουν, όσο και για τους ίδιους του προϊστάμενους που δεν θέλουν να την κάνουν και δεν την εφαρμόζουν σωστά. Όσες όμως αντιρρήσεις κι αν υπάρχουν είναι δεδομένο ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας λειτουργία για την εταιρεία καθώς αντανακλά άμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό της, παρέχει σημαντική πληροφορία για το που βρίσκεται σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης.

Αναπόσπαστο κομμάτι της είναι και η επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, ώστε να διαμορφώνουν την μελλοντική τους συμπεριφορά. Η πληροφόρηση αυτή φαίνεται να είναι ακόμη πιο αναγκαία στους νεοπροσληφθέντες, που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της θέσης τους (Werther & Davis, 1996). Για την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, η εξειδικευμένη πληροφορία που απορρέει από την αξιολόγηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, το σύστημα προαγωγών, μετατάξεων, απολύσεων και αμοιβών. Επίσης, για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η πληροφορία αυτή είναι σημαντική, γιατί αποτελεί εργαλείο αξιολόγησης του βαθμού επιτυχίας των προσλήψεων, της επιλογής, προσαρμογής, τοποθέτησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων.

2.2 Σκοπός της αξιολόγησης

Παρά την δυσαρέσκεια που εκφράζεται πολλές φορές μέσα στον οργανισμό με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την διαδικασία αυτή είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τον εργαζόμενο και για το λόγο αυτό την καθιστούν αναγκαία σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι:

- Η επίτευξη δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και των συστημάτων εργασίας
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων
- Ο εντοπισμός κακής απόδοσης στα αρχικά στάδια

- Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μία θέση εργασίας και κατά πόσο μέσα από την συγκεκριμένη θέση αξιοποιούνται οι δεξιότητες και τα ταλέντα του
- Η ανακάλυψη ταλέντων μέσα στην εταιρεία και η ‘‘εκμετάλλευση’’ τους προς όφελος της εταιρείας
- Ο εντοπισμός μιας ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και που ίσως δεν είχε καταγραφεί ακόμα
- Η βελτίωση στην επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους
- Η υποστήριξη των αποφάσεων της Διοίκησης που αφορούν μισθολογικές αλλαγές, προαγωγές, μεταθέσεις, προσλήψεις, απολύσεις
- Η ανακάλυψη και η αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης.

Σε μία τέτοια επιχείρηση, που έχει εντάξει αποτελεσματικά στις λειτουργίες της την αξιολόγηση του προσωπικού, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα καθήκοντά τους και κατά πόσο είναι καλοί στην εκτέλεσή τους και από την άλλη πλευρά, η διοίκηση έχει γνώση του τι πρέπει να κάνει το προσωπικό της και ποια είναι η πραγματική απόδοσή του. Το επιδιωκόμενο από την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ’ αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση, για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης

Στο άκουσμα της λέξης αξιολόγηση οι περισσότεροι άνθρωποι φέρνουν στο μυαλό τους μόνο τα οφέλη που έχει η επιχείρηση, αγνοώντας το όφελος που έχουν απ' αυτή οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους. Τις περισσότερες φορές μάλιστα, θεωρείται ότι μόνο αρνητικά μπορεί να τους επηρεάσει.

Το μεγαλύτερο όφελος από την αξιολόγηση και για τα δύο μέρη είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα τους. Διοίκηση και εργαζόμενοι έρχονται πιο κοντά, κατανοούν τις ανάγκες αλλήλων και προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων τους.

Η επιχείρηση αποκτά μια βάση για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και συγχρόνως δημιουργεί ένα αρχείο με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που μπορεί να χρησιμεύσει για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού.

Ο εργαζόμενος αποκτά ένα μέσο ενημέρωσης ως προς το πόσο αποδίδει στην εργασία του και καταλαβαίνει ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση. Για εκείνον αποτελεί μία ευκαιρία για υποκίνηση, βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιτεύγματα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Για το μάνατζερ, που είναι εκείνος που συνήθως κάνει την αξιολόγηση, είναι ένα μέσο ανάδειξης του διευθυντικού του προσόντος. Από μία ορθή αξιολόγηση μπορεί να αναδειχθούν υφιστάμενοι με ταλέντο, πράγμα που παίζει ρόλο-κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού. Επίσης, αποτελεί μία ευκαιρία για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων (Boudreau & Ramstad, 2003).

Μπορεί να θεωρείται δεδομένο ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη σε μία επιχείρηση και μόνο θετικά στοιχεία μπορεί να αποφέρει, αλλά όταν δεν είναι δομημένη και συστηματική μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον (Piggot-Irvine, 2003). Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία με πολλές προϋποθέσεις και ευκρινείς σκοπούς. Στην περίπτωση που γίνεται αποσπασματικά και είναι αποσυνδεδεμένη από την κουλτούρα του οργανισμού και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, υπάρχει περίπτωση να μεταβληθεί σε μια διαδικασία ρουτίνας ή σε εργαλείο άσκησης πίεσης από την Διοίκηση προς τους εργαζομένους.

Ένα άλλο θέμα που προκύπτει σχετίζεται με την αποτελεσματικότητά της, η οποία σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον αξιολογητή. Είναι σύνηθες, και ίσως λογικό, ο αξιολογητής να επηρεάζεται από τις κοινωνικοσυναισθηματικές σχέσεις που έχει με τους εργαζόμενους και το αποτέλεσμα τείνει να είναι μεροληπτικό. Οι πιο συχνές περιπτώσεις μεροληψίας είναι η εξιδανίκευση ενός εργαζομένου από μία και μόνο αρετή ή αλλιώς η επιρροή του φωτοστεφάνου (Halo Effect), το σφάλμα της κεντρικής τάσης, η αξιολόγηση με υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, οι διαπολιτισμικές επιρροές, οι προσωπικές προκαταλήψεις και η επίδραση από γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος.

Το κυριότερο μέσο για να ελαχιστοποιηθούν τα συμβάντα μεροληψίας από τον αξιολογητή και να υπάρχει ένα αντικειμενικό αποτέλεσμα από την αξιολόγηση, είναι η κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών στην οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά και η κατανόηση της φιλοσοφίας και της φύσης του συστήματος αξιολόγησης. Σε ένα αντικειμενικότερο αποτέλεσμα μας οδηγεί, όπως θα δούμε αναλυτικότερα και παρακάτω, η υιοθέτηση της Αξιολόγησης απόδοσης 360°, που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο (συνεργατών,

προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών και του ιδίου) και έτσι παρέχεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα γι' αυτόν.

2.4 Οι Απαραίτητες Διαδικασίες

Τα βήματα για την ανάπτυξη ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης είναι (Μπάτσιος, 2013):

Καθορισμός στόχων. Στην αρχή κάθε έτους τίθενται οι στόχοι κάθε εργαζόμενου, ανάλογα με την θέση εργασίας που κατέχει και του γνωστοποιούνται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για να είναι ακόμη πιο κατανοητοί οι στόχοι, είναι σημαντικό να αναλύονται ξεκάθαρα οι αρμοδιότητές του και ο ρόλος του. Μετά από αυτά, διαμορφώνεται το πλάνο δράσης του εργαζομένου για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Καθοδήγηση και Υποστήριξη. Εξίσου σημαντικό στάδιο, όσο και ο καθορισμός των στόχων, είναι η καθοδήγηση και υποστήριξη του υπαλλήλου καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου από τον άμεσα προϊστάμενό του. Συγκεκριμένα, πρέπει να υπενθυμίζονται και να δουλεύονται τα αδύνατα σημεία και όπου είναι αναγκαίο να γίνεται επιπλέον εκπαίδευση.

Αξιολόγηση. Οι κύριοι άξονες της αξιολόγησης θεωρούνται οι “Στόχοι”, οι “Ιδιότητες” και τα “Κριτήρια Απόδοσης”, ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων.

Αναγνώριση της απόδοσης. Μετά το πέρας της αξιολόγησης, είθισται ο εργαζόμενος να ανταμοίβεται, είτε υλικά είτε ηθικά.

2.5 Οι Παράμετροι και οι Προϋποθέσεις για Αποτελεσματική Αξιολόγηση

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων, πρέπει να επιτευχθούν δύο σημαντικά κριτήρια και στόχοι. Πρώτον, η συνάφεια και η εφαρμογή της αξιολόγησης των επιδόσεων στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική σε οργανισμούς (τόσο σε μεγάλες επιχειρήσεις, όσο και σε μικρότερες επιχειρήσεις) και δεύτερον, η ικανοποίηση και αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων από εργαζόμενους και εργοδότες (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

Παλαιότερες και πρόσφατες έρευνες υποστήριξαν ότι ο στόχος μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο ο υπάλληλός της θα βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, προκειμένου να υπάρξει υψηλή αύξηση της παραγωγικότητας και βιώσιμη ανταγωνιστική βελτίωση. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες απαιτούν επαρκή κατάρτιση για να συμμετάσχουν δίκαια στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, διασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται και διενεργούνται ρεαλιστικές προσδοκίες. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εργασίας (καθορισμός στόχων) για τους διευθυντές θεωρήθηκε, επίσης, κατάλληλο και η εξέταση των εργαζομένων μέσω της συζήτησης των σχεδίων σταδιοδρομίας τους στη διαδικασία αξιολόγησης, που ενισχύουν τη συμφωνία συμφερόντων μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη. Υποστηρίζεται επίσης η ανάγκη για κατάρτιση ως μια διαρκής διαδικασία, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα (Παπαδάκης, 2002).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της διαδραστικής δικαιοσύνης, μέσω της προώθησης της συμμετοχής των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης. Η κοινή συμμετοχή τόσο του εργαζομένου, όσο και του

εργοδότη στο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων θα εξασφαλίσει αποτελεσματικά ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας και στοχοθετημένη συμφωνία μεταξύ των δύο μερών, μέσω της χρήσης, εκπαίδευσης, συχνών ανασκοπήσεων για την ανάπτυξη και πολλά άλλα. Τα συστήματα που εστιάζουν μόνο στην εξέταση των επιδόσεων χωρίς προσωπικό όφελος, δεν θα προσελκύσουν τους εργαζόμενους.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν απλούστερο, χωρίς να είναι υπερβολικά γραφειοκρατικό. Ωστόσο, η λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων δεν θα ήταν αποτελεσματική χωρίς τη δίκαιη και συνεπή λειτουργία των συμμετεχόντων. Αυτό θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων, όσο και των εργοδοτών. Προτείνεται ότι οι εργοδότες και οι οργανώσεις θα πρέπει, επίσης, να εξαλείψουν την νοοτροπία πολιτικής, προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη και αποτελεσματική εκτίμηση των επιδόσεων, καθώς αυτό προωθεί την αθέμιτη συμπεριφορά και παραβιάζει μακροπρόθεσμα την παραγωγικότητα.

Προτείνεται η χρήση μορφοτύπων αξιολόγησης της απόδοσης και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η φύση της εργασίας, κάτι το οποίο μπορεί να εξηγήσει τις ανεπιτυχείς προσπάθειες για την εκπόνηση ακριβέστερων και αποδοτικότερων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης ανάλογα με τη φύση του έργου, η αντιστοίχιση της φύσης της εργασίας με τη μορφή αξιολόγησης της απόδοσης και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την αύξηση της ακρίβειας παρατηρήσεων, μπορούν να βελτιώσουν τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και να συμβάλουν στην επιτυχή λήψη αποφάσεων οργανωτικής τοποθέτησης και προώθησης. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει άλλους παράγοντες που

μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Όποιο και αν είναι το σύστημα που χρησιμοποιείται, ένα καλό μέτρο επιτυχίας είναι το πώς οι εκτιμημένοι και αποζημιωμένοι αντιλαμβάνονται την ακρίβεια και τη δικαιοσύνη του προγράμματος. Ένα πρόγραμμα που θεωρείται δίκαιο και εξατομικευμένο, ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα, είναι πιθανό να είναι κίνητρο. Ένα καλό πρώτο βήμα, για να αποφασιστεί εάν απαιτούνται αλλαγές σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, μπορεί να είναι μια έρευνα που αφορά με τη συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης και την αποζημίωση.

Οι προκατειλημμένοι και κακόβουλοι εκτιμητές πρέπει να εξαλειφθούν κατά την κατασκευή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Ωστόσο, δεν είναι εφικτό να διατηρείται συνεχώς μια καλή σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη, αλλά το σύστημα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην εξασφαλίζει συστηματική μεροληψία, το οποίο μπορεί να δικαιολογήσει τη χρήση εξωτερικού εκτιμητή (παρόλο που αυτό μπορεί να οδηγήσει και σε ρήγματα).

Κατά την καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, θα ήταν επιτακτικό να ληφθεί υπόψη όχι μόνο ο εργαζόμενος, αλλά και οι εργοδότες, οι οποίοι θα ενεργούν ως εκτιμητές και όχι εκτιμημένοι. Οι εργοδότες και οι διευθυντές θα έχουν, επίσης, ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης, αν η κατάρτιση θα είναι επαρκής για τους εργαζομένους, αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης που διατίθενται στον οργανισμό (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Προκειμένου να υπάρξει μια αποτελεσματική εκτίμηση των επιδόσεων, οι δύο συμμετέχοντες στη διαδικασία θα πρέπει να ταξινομηθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού του συστήματος έως το στάδιο υλοποίησης.

Η ξεπερασμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση της απόδοσης, που αναφέρεται ως παραδοσιακή, θεωρούσε την εκτίμηση επιδόσεων ως μέθοδο για την αιτιολόγηση των μισθών των εργαζομένων, την επιβράβευση και την τιμωρία του υπαλλήλου για την οργανωτική του απόδοση. Η παραδοσιακή προσέγγιση φαίνεται να είναι μια δικαστική διαδικασία και όχι αναπτυξιακή διαδικασία, που εστιάζεται μόνο στην ιστορική απόδοση των εργαζομένων ως βάση για την εκτίμησή τους. Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούν τους εργαζόμενους, χρησιμοποιώντας ποσοτικά εργαλεία και προσανατολισμό αριθμητικής ή κλιμακωτής αξιολόγησης. Ο συνδυασμός αυτών των μεθόδων θα παρέχει επαρκή διαδικασία εκτέλεσης. Παρόλα αυτά, καθώς η πολυπλοκότητα της εργασίας αυξάνεται, ο προσανατολισμός προς τα αριθμητικά στοιχεία το καθιστά πιο δύσκολο, επειδή η μείωση της πολυπλοκότητας και της επάρκειας των συνεισφορών ενός ατόμου σε έναν αριθμό, προκύπτει από την μίξη ανεπαρκών λόγων.

Μια πιο συνεργατική τεχνική προσέγγιση για μια αποτελεσματική εκτίμηση της απόδοσης, είναι η σύγχρονη αξιολόγηση των επιδόσεων, η οποία έχει αναπτύξει το σύστημα αξιολόγησης των οργανισμών με την πάροδο των ετών σε ένα πιο επίσημο και δομημένο σύστημα. Αυτή η προσέγγιση αξιολόγησης θεωρείται ως εργαλείο για τον εντοπισμό των εργαζομένων που εκτελούν το έργο τους, προσδιορίζοντας τις ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων, αναπτύσσοντας νέες σταδιοδρομίες για τους εργαζομένους, προωθώντας ανταμοιβές, μπόνους και προαγωγές μεταξύ άλλων αναπτυξιακών στόχων. Η σύγχρονη προσέγγιση αξιολόγησης περιλαμβάνει: διαχείριση βάσει στόχων (MBO), προγραμματισμός εργασίας και επανεξέταση,

εκτιμήσεις 360 °, αξιολόγηση από ομότιμους κλπ. Εδώ ενισχύεται η προώθηση της σχέσης των εργαζομένων και των εργοδοτών στην οργάνωση, ενώ η επικοινωνία βελτιώνεται, επίσης, μέσω της διαδικασίας ανάδρασής της. Αυτή η προσέγγιση είναι αναπτυξιακής φύσης και προσανατολίζεται στο μέλλον, προσδιορίζοντας τους εργαζομένους ως άτομα (Liao & Chuang, 2004).

Θεωρητικά, τα επίσημα αξιώματα της διαδικασίας αξιολόγησης είναι πολυάριθμα και εντυπωσιακά για κάθε οργανισμό που επιτρέπει τη χρήση τους. Ωστόσο, στην πράξη, οι διάφορες αδυναμίες που συνδέονται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή των επίσημων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης είναι γνωστές και συνεχίζουν να εγείρουν ζητήματα, τόσο με τους επαγγελματίες, όσο και με τους ακαδημαϊκούς. Ο επίσημος ρόλος της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης χαίρει κοινής επικέντρωσης τα τελευταία χρόνια και η αποτελεσματική σχεδίαση ενός οργανισμού και το καλά δομημένο σύστημα αξιολόγησης της εφαρμογής θα παρέχουν στον εργαζόμενο, τον επιβλέποντα και τον υπάλληλο πολλαπλά θετικά οφέλη (Boudreau & Ramstad, 2003).

Οι κύριοι στόχοι μιας αποτελεσματικής εκτίμησης της απόδοσης μπορούν να γίνουν αντιληπτοί από δύο προσεγγίσεις: την παραδοσιακή και την συστηματική προσέγγιση. Η παραδοσιακή προσέγγιση αφορούσε την απόδοση καθοδηγητικών αξιών στα άτομα. Ο πρωταρχικός στόχος της προσέγγισης αυτής ήταν να παράσχει έλεγχο και τεκμηρίωση της ιστορικής απόδοσης των εργαζομένων. Η εκτίμηση γινόταν περιστασιακά, υπήρχε επίσης εκτίμηση των πρακτικών της ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση έδωσε έμφαση σε μια ατομική πρακτική ανταμοιβής με υψηλό βαθμό τυπικής διαδικασίας. Από την άλλη πλευρά, η συστηματική προσέγγιση στοχεύει κυρίως στην ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος επίλυσης προβλημάτων για τους εργαζομένους και προωθεί ένα στυλ ηγεσίας που διευκολύνει και διδάσκει.

Ο στόχος αυτού του συστήματος έχει την καθοδηγητική αξία του, που αποδίδεται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και χρησιμοποιεί ένα πιο συχνό (περιοδική και συνεχής δραστηριότητα) σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Το σύστημα αυτό έχει χαμηλό βαθμό τυπικότητας και ασκεί πρακτική ανταμοιβής για την ομάδα. Το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης του συστήματος προάγει τις αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως την ανταμοιβή, τις προαγωγές, την κατάρτιση και την ανάπτυξη. Η συστηματική προσέγγιση θα μπορούσε να έχει προκύψει από τα κενά που θέτει η παραδοσιακή προσέγγιση.

Από την παλαιότερη βιβλιογραφία για τις εκτιμήσεις επιδόσεων, προτάθηκε ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ενισχύσει τα κίνητρα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, να εξασφαλίζει συγκεκριμένη βάση για τη διαχείριση των μισθών και των παροχών, να βοηθήσει στο να συζητούνται ανησυχίες των εργαζομένων για την ανάπτυξη, να παρέχει επαρκείς πληροφορίες για τις αποφάσεις διαχείρισης και να παρέχει χρήσιμα εργαλεία επικοινωνίας για να καθοριστούν στόχοι και να σχεδιαστούν οι επιδόσεις των εργαζομένων (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Μια αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων είναι ένα σημαντικό μέσο για τη βελτίωση των επιδόσεων και της παραγωγικότητας από τους οργανισμούς, το οποίο συμβάλλει στη βελτίωση των λειτουργιών της εταιρείας. Για την υποστήριξη αυτών, το Journal of Applied Psychology υποστηρίζει ότι μια «κακή σχεδίαση ή εφαρμογή εκτιμήσεων επιδόσεων μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση των εργαζομένων, δυσαρέσκεια και απόσυρση».

Διαφορετικά μέσα αξιολόγησης της απόδοσης έχουν χρησιμοποιηθεί από διάφορους οργανισμούς με αντικρουόμενο συνδυασμό στόχων, γεγονός που συχνά έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση όσον αφορά το ακριβές νόημα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Παρόλα αυτά, ο πυρήνας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης επιτρέπει σε μια οργάνωση να εκτιμά και να αξιολογεί τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου σε ένα προγραμματισμένο χρονικό σημείο. Η εκτίμηση της απόδοσης είναι θεμελιώδης παράγοντας μιας πιο εξειδικευμένης πρακτικής των ανθρώπινων πόρων (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

2.6 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διοίκησης της επιχείρησης. Ως εκ τούτου αναμένει από αυτήν πολύτιμες πληροφορίες που θα την βοηθήσουν στην λήψη αποφάσεων για θέματα όπως οι προαγωγές, οι μετακινήσεις, οι απολύσεις, οι αυξήσεις μισθών ή παροχή επιπρόσθετων παροχών. Επίσης, μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης και τα σημεία βελτίωσης, με σκοπό την αλλαγή στάσης και την απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων, ώστε να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του.

Σκοπός, λοιπόν, ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η συλλογή των πολύτιμων πληροφοριών, που αναμένονται από την διοίκηση κατά την διαδικασία της αξιολόγησης και η αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να αναπτύσσονται επαγγελματικά.

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί διαφορετική προσέγγιση και μεθόδους αξιολόγησης. Ωστόσο, κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης, η επιχείρηση

- i. Συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης, τους στόχους και τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες θα στηριχθεί. Από την μια πλευρά, γίνεται σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση και από την άλλη, προσδιορίζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος, όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης, κλπ
- ii. Προσδιορίζει τους τομείς επίδοσης και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογούνται. Στη φάση αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι τομείς και ικανότητες των εργαζομένων, στις οποίες θα αξιολογούνται αναλόγως της θέσης τους. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε εδώ, ότι αξιολογούνται οι ικανότητες και οι επαγγελματικές δεξιότητες που όχι μόνο έχει ο εργαζόμενος, αλλά και τον βαθμό στον οποίο τις χρησιμοποιεί στην πράξη.
- iii. Προσδιορίζει τις μεθόδους αξιολόγησης. Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικές (ποσοτικές), όσο και υποκειμενικές (ποιοτικές) μεθόδους αξιολόγησης. Ποσοτικές είναι εκείνες οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση της παραγωγής των εργαζομένων. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα, όπως το ύψος των πωλήσεων, τον αριθμό των συμβολαίων κλπ. Ποιοτικές είναι εκείνες οι μέθοδοι που αξιολογούν την στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου.

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να δίνει στον αξιολογητή μια πλήρη ανάλυση της θέσης εργασίας, να γνωρίζει ακριβώς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που συνδέονται με την συγκεκριμένη θέση και να έχουν οριστεί με σαφήνεια τα επιθυμητά επίπεδα επιδόσεων για επιτυχημένη εκτέλεση του έργου.

Το σύστημα αξιολόγησης, που είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης, συμβάλλει σημαντικά σε μια επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού και κατ' επέκταση στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικό όραμα, στόχους, δομή, αντικείμενο εργασίας και για το λόγο αυτό διαφοροποιούνται και το ποια στοιχεία του εργαζομένου πρέπει να αξιολογηθούν και με ποιο τρόπο.

Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι (Παπαλεξάνδρη-Μπουραντάς):

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, δηλαδή θα είναι ξεκάθαροι οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης
- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κλπ)
- Αποδεκτό από τους εργαζόμενους
- Εστιασμένο, με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται
- Αποδοτικό, με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισής του (υλικά, αρχεία, κλπ) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό.

Ωστόσο, για να γίνει αποδεκτό από όλους τους εργαζόμενους ένα σύστημα αξιολόγησης και για να αποκομισθούν τα οφέλη που επιθυμεί η Διοίκηση, θα πρέπει ο εργαζόμενος να νοιώθει ότι η αξιολόγηση είναι δίκαιη, αμερόληπτη, τεκμηριωμένη και στηρίζει όλες τις πολιτικές αξιοποίησης, υποκίνησης και εξέλιξης του

προσωπικού. Ένα αξιόπιστο και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

- Αξιολόγηση της απόδοσης για όλο το προσωπικό, ανεξαρτήτως βαθμού και θέσης και υποχρέωσή του να λάβει μέρος σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης. Σε αυτό βοηθά και ο διαχωρισμός του δελτίου αξιολόγησης σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος η αξιολόγηση εστιάζεται στα κριτήρια εκείνα τα οποία κρίνονται σημαντικά για την απόδοση του αξιολογούμενου και στο δεύτερο μέρος απλά περιγράφονται οι δυνατότητές του. Στο πρώτο μέρος, όπου η αξιολόγηση γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια, εξασφαλίζεται ότι θα υπάρχει ένας κοινός τρόπος αξιολόγησης και δεν θα δίνει την δική του ερμηνεία ο κριτής.
- Έλεγχος και αξιολόγηση κριτών. Το ανώτερο στέλεχος που έχει ασκήσει καθήκοντα αξιολογητή, όταν είναι αξιολογούμενος συνεκτιμάται στην βαθμολόγησή του και το αν έκανε σωστά τις κρίσεις ως αξιολογητής.
- Βαθμολόγηση. Για να διαφυλαχθεί η αξιοπιστία ολόκληρου το συστήματος αξιολόγησης, ο αξιολογητής μπορεί να κινηθεί μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο. Οι πέντε βαθμίδες απόδοσης και τα αντίστοιχα συνήθη ποσοστά τους είναι:

Εξαιρετική (μέχρι 5%)

Πολύ καλή (μέχρι 10%)

Ικανοποιητική (μέχρι 70%)

Μέτρια (μέχρι 10%) και

Ανεπαρκής (μέχρι 10%)

Με την εφαρμογή της κλιμάκωσης αποφεύγονται σε μεγάλο βαθμό οι προκαταλήψεις από την πλευρά του αξιολογητή και ελέγχεται η υπερβολική αυστηρότητα ή επιείκεια.

2.7 Ο καθορισμός των υπευθύνων του συστήματος αξιολόγησης

Ένα από τα κυριότερα ζητήματα στην διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί η απόφαση σχετικά με το ποιος θα οριστεί αξιολογητής και ποιος αξιολογούμενος. Η επικρατέστερη τακτική είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων από τους άμεσα προϊστάμενούς τους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση σε νέες μεθόδους, όπως η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους ή υφισταμένους, η αξιολόγηση από πελάτες, η αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους ή αξιολόγηση 360°.

Αξιολόγηση από προϊστάμενους

Παραδοσιακά, το κατάλληλο άτομο για να προβεί σε αξιολογήσεις είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου, καθώς είναι εκείνος που μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοσή του, είναι κοντά του και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και απόδοσή του είναι η απαιτούμενη για την συγκεκριμένη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001). Επιπλέον, είναι το άτομο που παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Από την στιγμή που οι ανταμοιβές συνδέονται με την υψηλή επίδοση, είναι φυσικό και η αξιολόγηση για την παροχή τους να γίνονται από το ίδιο άτομο.

Φυσικά, θα πρέπει οι αξιολογήσεις από τον άμεσο προϊστάμενο να είναι αντικειμενικές και δίκαιες, ώστε να μην υπερτιμά ή υποτιμά τις ικανότητες των εργαζομένων με βάση τα προσωπικά του δεδομένα. Για τον λόγο αυτό, όλες οι επιχειρήσεις παίρνουν δύο σημαντικά μέτρα. Πρώτον, την κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση των αξιολογητών-προϊσταμένων και δεύτερο, την εποπτεία της αξιολόγησης και την έγκρισή της από τον ανώτερό τους προϊστάμενο. Λαμβάνοντας αυτά τα μέτρα μειώνονται σε μεγάλο βαθμό οι περιπτώσεις αδικίας ή εύνοιας.

Τέλος, να σημειωθεί ότι στην περίπτωση της αξιολόγησης από τον ή τους προϊσταμένους προκύπτουν τα εξής δύο προβλήματα: Μία συνεχόμενη φοβία στους εργαζόμενους ότι πρέπει να δίνουν εξήγηση στον προϊστάμενό τους για κάθε τους πράξη κατά την διάρκεια της εργασίας τους και μία αμηχανία από την πλευρά των προϊσταμένων, που δεν νοιώθουν καθόλου άνετα με τον ρόλο του συνεχόμενου κριτή και πιέζονται ψυχολογικά για το είδος της σχέσης που πρέπει να κρατήσουν με τον εργαζόμενο.

Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους

Η μέθοδος της αξιολόγησης από ομοιόβαθμους-συναδέλφους του εργαζομένου εφαρμόζεται κυρίως στις περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος δεν έχει την άμεση και συχνή επαφή με τον εργαζόμενο για να παρατηρεί την συμπεριφορά του.

Ενδείκνυται ως μία αξιόπιστη και ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος, από την στιγμή που οι αξιολογήσεις δεν κοινοποιούνται και τηρείται εμπιστευτικότητα, σε επιχειρήσεις που εφαρμόζονται οι αρχές ολικής ποιότητας, κυριαρχεί περιβάλλον ομόνοιας, ομαδικότητας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης.

Αντίθετα, δεν μπορεί να ληφθεί υπ' όψη σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον μιας και σε αυτές τις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι έχουν επιφυλάξεις σε μία θετική αξιολόγηση προς τον ομοιόβαθμό τους με τον φόβο μη φανούν συγκριτικά κατώτεροι. Έτσι, η αξιολόγηση καταλήγει σε μία προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του υποτιμώντας τους συναδέλφους του.

Σε κάθε περίπτωση, σκοπός της αξιολόγησης από ομοιόβαθμους είναι η βελτίωση της απόδοσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η ανάπτυξη των εργαζομένων.

Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που εντάσσουν στο σύστημα της αξιολόγησης και την αξιολόγηση από τους υφιστάμενους. Η μέθοδος αυτή επιλέγεται με σκοπό να συλλεχθούν χρήσιμες πληροφορίες για το συνολικό έργο και τις δυνατότητες του προϊσταμένου, που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξή του. Ο κάθε υφιστάμενος είναι σε θέση να γνωρίζει πολύ καλά τις ικανότητες του προϊσταμένου του όσον αφορά την διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την διαχείριση κρίσεων, την ανάληψη ευθυνών, την οργάνωση, τον προγραμματισμό, την πληροφόρηση, την αποτελεσματική καθοδήγηση του υφισταμένου του και την συμπεριφορά του απέναντι στην ομάδα που διοικεί (Boudreau & Ramstad, 2005).

Οι πληροφορίες αυτές, ενδεχομένως, να αναδείξουν προβλήματα της ομάδας του στελέχους που αξιολογείται, τόσο στον ίδιο, όσο και στην ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης.

Να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την αξιολόγηση από υφισταμένους διεξάγουν την όλη διαδικασία ανώνυμα. Αυτό γίνεται για την αποφυγή της διόγκωσης των θετικών στοιχείων, που παρατηρείται στις επώνυμες αξιολογήσεις προς τους ανωτέρους. Για να αποδώσει τα μέγιστα η μέθοδος αυτή, θεωρείται απαραίτητο να υπάρχει απόλυτη ανωνυμία στις αξιολογήσεις και να λαμβάνονται υπόψη οι μέσες μόνο βαθμολογίες και όχι οι ακραίες. Αυτό γίνεται γιατί στην περίπτωση των επώνυμων αξιολογήσεων παρατηρείται η τάση για διόγκωση των θετικών σχολίων, ενώ στην περίπτωση της ανωνυμίας η τάση για αρνητικές τιμές.

Αυτοαξιολόγηση

Η αυτοαξιολόγηση, η διαδικασία δηλαδή όπου ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του και τις επιδόσεις του, χρησιμοποιείται για να δώσει επιπλέον-συμπληρωματικές πληροφορίες στον προϊστάμενο για τον εργαζόμενο, που ίσως δεν είχε δώσει αρχικά βάση κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος με τις επιπλέον πληροφορίες επιτυγχάνει πιο περιεκτική, ολοκληρωμένη και δίκαιη την αξιολόγηση.

Η μέθοδος αυτή προσφέρεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που έχουν οριστεί ποσοτικοί στόχοι, καθώς δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εξηγήσει τους πιθανούς λόγους αποτυχίας επίτευξης των στόχων και να προτείνει τρόπους για την μελλοντική βελτίωσή του.

Κατά κανόνα, πραγματοποιείται μέσω προσωπικής συνέντευξης συμπληρώντας το έντυπο αξιολόγησης ή μέσω έκθεσης πεπραγμένων. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με ζήλο στην αυτοαξιολόγησή τους, αλλά σχεδόν όλοι δείχνουν περισσότερη επιείκεια απ' ό,τι οι προϊστάμενοί τους και οι κρίσεις τους είναι μεροληπτικές σχετικά με τα επιτεύγματά τους.

Αξιολόγηση από πελάτες

Παλαιότερα ήταν πολύ σύνηθες οι εταιρείες να πραγματοποιούν έλεγχο-αξιολόγηση στις υπηρεσίες που παρείχαν οι εργαζόμενοι, συνήθως οι πωλητές, στους πελάτες μέσω υποτιθέμενων πελατών-mystery shoppers, οι οποίοι απευθύνονταν στο προσωπικό ως πιθανοί αγοραστές, ενώ ουσιαστικά παρακολουθούσαν και αξιολογούσαν τις επιδόσεις του προσωπικού (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Μια νεότερη τάση, ειδικά στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων όχι πια από mystery shoppers, αλλά από τους πραγματικούς πελάτες. Ουσιαστικά, η αξιολόγηση από τους πελάτες έχει ως σκοπό την συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τους εργαζόμενους, αλλά και για την συνολική εικόνα που αποκόμισε ο πελάτης από την “επαφή” του με την εταιρεία. Πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει ολόκληρα τμήματα, που έχουν σκοπό να συλλέξουν τις πληροφορίες αυτές από τους πελάτες, είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας μαζί τους, είτε μέσω ερωτηματολογίων που στέλνονται στον πελάτη ηλεκτρονικά (π.χ email, sms κτλ).

Οι πληροφορίες που συλλέγονται αφορούν τον τρόπο συμπεριφοράς, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και την κατοχή γνώσεων του εργαζομένου και ταυτόχρονα πληροφορίες και για την εταιρεία, όπως η κατάσταση του χώρου (π.χ. καθαριότητα), η διαθεσιμότητα των προϊόντων και την γενικότερη εικόνα που έμεινε στον πελάτη μετά την επίσκεψή του.

Να σημειωθεί ότι για πολλές σύγχρονες εταιρείες η άποψη-αξιολόγηση του πελάτη παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην συνολική αξιολόγηση του εργαζομένου και δεν χρησιμοποιείται μόνο στον βαθμό της συλλογής επιπλέον πληροφοριών, αλλά

επηρεάζει ακόμη και την διατήρηση της θέσης για τον εργαζόμενο, την προαγωγή του και τις επιπρόσθετες αμοιβές του (bonus).

Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους

Υπάρχει η δυνατότητα την διαδικασία της αξιολόγησης να την αναλάβουν εξωτερικοί σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού (outsourcing). Η εξωτερική γνώμη και βοήθεια προτιμάται όταν η επιχείρηση δεν διαθέτει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό για να κάνει τις αξιολογήσεις ή όταν δεν διαθέτει το κατάλληλο υλικό (έντυπα ή ηλεκτρονικό) με το οποίο θα διεξαχθεί η αξιολόγηση. Το βασικό πλεονέκτημα της λύσης αυτής είναι η αποφυγή προστριβών στο εσωτερικό της επιχείρησης για το κομμάτι της αξιολόγησης.

Αξιολόγηση 360°

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που αναλύθηκαν παραπάνω έχουν τα θετικά τους στοιχεία και μας δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου, αλλά από μόνη της καμία δεν μας εγγυάται αντικειμενικά και έγκυρα αποτελέσματα. Όσες περισσότερες είναι οι πηγές αξιολόγησης, τόσο πιο ολοκληρωμένη γίνεται η εικόνα για την απόδοση του αξιολογούμενου. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόσουν την μέθοδο της “αξιολόγησης 360°”, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι η συλλογή στοιχείων από όλες τις προηγούμενες μεθόδους. Με αυτόν τον τρόπο συλλέγεται ένα ευρύ φάσμα σχολίων από τους προϊστάμενους, τους υφιστάμενους, τους συναδέλφους, τους πελάτες και από τον ίδιο τον αξιολογούμενο.

Η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση είναι φανερά πλεονεκτήματα της κυκλικής πληροφόρησης, τα οποία έρχονται να αντισταθμιστούν από το μεγάλο κόστος σε χρόνο και χρήμα για την εταιρεία. Η συγκέντρωση και η ανάλυση των

πληροφοριών είναι μια χρονοβόρα και πολυέξοδη διαδικασία με πολλή γραφειοκρατία.

Όλες οι παραπάνω πηγές αξιολογητών έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Καμία από μόνη της δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής (εκτός ίσως της κυκλικής), γι' αυτό είναι σκόπιμο να συνδυάζονται δύο τουλάχιστον, από τις οποίες η μία σίγουρα θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι φανερό ότι δεν μπορεί καμία πρακτική να αντικαταστήσει την κρίση και την γνώμη του ανθρώπου που είναι καθημερινά υπεύθυνος για την τήρηση των αρμοδιοτήτων της θέσης εργασίας του υφισταμένου, την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, την ανταμοιβή και την προαγωγή του (Χυτήρης, 2001).

2.8 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

2.8.1 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων θεωρούνται αντικειμενικές, επειδή εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων ποσοτικά μετρώντας για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, τον αριθμό συμβολαίων, το ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, τον όγκο της παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος κλπ ή μέσα από τις αριθμητικές μετρήσεις παίρνονται στοιχεία για τον χρόνο που χρειάζεται ο εργαζόμενος για να ολοκληρώσει την εργασία του και πόσο αποτελεσματικός είναι σε αυτή.

Περιλαμβάνουν την μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων και την μέθοδο μάνατζμεντ βάσει στόχων (MBO).

Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στις θέσεις εργασίας όπου η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001) σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως ενός έτους).

Στην παραγωγή μπορεί να είναι η σύγκριση μεταξύ των παραγόμενων τεμαχίων με τον αριθμό των αντίστοιχων ελαττωματικών. Στις πωλήσεις ο όγκος των συνολικών πωλήσεων ή των επιπλέον από το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων (ο οποίος αμείβεται με ένα bonus). Στην παροχή υπηρεσιών ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετήθηκε, η μείωση του ποσοστού των πελατών που παραπονούνται ή η αύξηση του ποσοστού των ικανοποιημένων πελατών.

Με την μέθοδο της μέτρησης παραγωγικότητας βάσει προτύπων δίνεται η δυνατότητα να αξιολογηθούν και τα ανώτερα στελέχη ως προς την απόδοση της επιχείρησης με την επέκταση του μεριδίου αγοράς, το ύψος των συνολικών πωλήσεων, τα κέρδη, την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, τη μείωση των λειτουργικών διοικητικών εξόδων κ.α.

Ακόμα κι όταν χρησιμοποιούνται αντικειμενικές μέθοδοι, μπορεί να υπάρξουν διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση εάν οι αξιολογούντες δεν λάβουν κάποιες παραμέτρους υπ' όψιν.

Για παράδειγμα, η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται αποκλειστικά στον εργαζόμενο, αλλά σε προβλήματα λειτουργίας των μηχανών ή στην χαμηλή ποιότητα των πρώτων υλών. Αντίστοιχα, οι πωλήσεις μπορεί να επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (οικονομική κρίση-ανταγωνισμός).

Ένα άλλο θέμα που προκύπτει κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εργαζόμενοι, γνωρίζοντας ότι θα αξιολογηθούν για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, δίνουν έμφαση σε αυτή αδιαφορώντας για τα αποτελέσματα που θα έχουν οι κινήσεις τους στην μακροχρόνια πορεία της εταιρείας (π.χ. στην φήμη της, τους οικονομικούς πόρους κλπ).

Τέλος, η εφαρμογή της μεθόδου αυτής δημιουργεί έντονες ανταγωνιστικές σχέσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους ατομικούς τους στόχους και αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.

Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO)

Η διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων αποτελεί το δημοφιλέστερο σύστημα αξιολόγησης των τελευταίων δεκαετιών και έχει εφαρμοστεί από πολυάριθμες επιχειρήσεις των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών με πολύ θετικά αποτελέσματα.

Η μέθοδος προτάθηκε από τον Peter Drucker ως μία φιλοσοφία διοίκησης, που σύμφωνα με αυτή οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τους προς επίτευξη στόχους, οι οποίοι πρέπει να είναι “συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι για κάποιο χρονικό διάστημα” (Drucker,1995). Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει τα εξής βήματα (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004):

1. Καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης για το επόμενο χρονικό διάστημα
2. Καθορισμό των στόχων των τμημάτων. Σε συνεργασία οι επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι θέτουν τους στόχους των τμημάτων τους.

3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων μαζί με τους ανώτερους υπαλλήλους συζητούν τους στόχους του τμήματος, αναπτύσσουν τους τρόπους για την επίτευξή τους και πώς μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να συνεισφέρει. Ουσιαστικά, καθορίζουν τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες του κάθε εργαζόμενου.

4. Καθορισμός των αναμενόμενων ατομικών αποτελεσμάτων. Στο στάδιο αυτό είναι και η διαφορά της μεθόδου αυτής από τις υπόλοιπες. Πιο συγκεκριμένα, καθορίζονται οι άμεσοι ατομικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, αλλά σε αυτό λαμβάνει μέρος και ο ίδιος ο εργαζόμενος, που συμφωνεί μαζί με τον προϊστάμενό του στον τελικό ατομικό του στόχο.

5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Συγκρίνεται η πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου με τους στόχους που του έχουν τεθεί.

6. Δυνατότητα επαναπληροφόρησης. Σε περιοδικές συναντήσεις μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων και των υφισταμένων συζητάται και αξιολογείται η πρόοδός τους με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί και αναλύονται πιθανοί τρόποι βελτίωσης.

Μετά την ανάλυση των σταδίων της αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, είναι ευδιάκριτα τα οφέλη από την διαδικασία αυτή. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι οι στόχοι είναι ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι και ο εργαζόμενος γνωρίζει πολύ καλά το τι πρέπει να κάνει και να επιτύχει. Δεν υπάρχει πιθανότητα παρερμηνεύσης των στόχων, καθώς κάτι τέτοιο θα φανεί άμεσα κατά την διάρκεια της προγραμματισμένης συζήτησης για την επαναπληροφόρηση του εργαζομένου. Επιπλέον, οι στόχοι έχουν καθοριστεί

κλιμακωτά από την ανώτερη διοίκηση μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του εργαζομένου κι έτσι υπάρχει καλύτερος συντονισμός του όλου έργου της επιχείρησης.

Επίσης, σημαντικό είναι ότι η διαδικασία αυτή της αξιολόγησης βάσει των αντικειμενικών στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους και αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία, αφού είναι ελεύθεροι να καθορίσουν οι ίδιοι το πως θα επιτύχουν τους στόχους τους.

2.8.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει συγκρίσεως υπαλλήλου

Οι μέθοδοι συγκρίσεως βασίζονται στη λογική της σύγκρισης των αξιολογούμενων ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες της απόδοσης (Χυτήρης, 2001).

Μέθοδος απλής κατάταξης

Πρόκειται για μια απλή μέθοδο στην χρήση, που δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλούς χρηματικούς πόρους. Για τους λόγους αυτούς προτιμάται από επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων.

Με την μέθοδο της απλής κατάταξης οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους, κυρίως ως οντότητες και σπάνια ως προς ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, και στην συνέχεια κατατάσσονται κάθετα με αριθμητική σειρά ξεκινώντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό.

Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης

Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή σημειώνονται σε ένα πίνακα όλοι οι προς αξιολόγηση εργαζόμενοι. Σε ένα νέο πίνακα σημειώνονται εναλλάξ, ξεκινώντας από

τον καλύτερο προς τον λιγότερο αποδοτικό, έως ότου όλα τα ονόματα του πρώτου πίνακα λάβουν την κατάταξή τους.

Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Στη μέθοδο σύγκρισης ζευγαριών ομοιόβαθμοι υπάλληλοι συγκρίνονται ανά ζεύγη μεταξύ τους σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή κριτήριο. Έστω ότι έχουμε τέσσερις ομοιόβαθμους εργαζόμενους Α, Β, Γ και Δ, οι συνδυασμοί που θα προκύψουν θα είναι οι εξής: ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Μέσα από αυτό το συνδυασμό σύγκρισεως επιλέγεται κάθε φορά ποιος είναι ο καλύτερος ανά ζευγάρι και εκείνος που θα επιλεγεί τις περισσότερες φορές ως πρώτος κατατάσσεται πρώτος.

Η μέθοδος αυτή γίνεται όμως λίγο πιο χρονοβόρα, εάν έχουμε μεγαλύτερο αριθμό ομοιόβαθμων. Στην περίπτωση αυτή συνήθως, χρησιμοποιείται ένας πίνακας για να διευκολύνει την διαδικασία. Στον πίνακα αυτό αναγράφεται το χαρακτηριστικό πάνω στο οποίο γίνεται η αξιολόγηση και τα ονόματα των αξιολογούμενων στην κάθετη και οριζόντια στήλη. Στον συνδυασμό που έγινε παραπάνω, αν η τελική κατάταξη που προέκυψε ήταν Α, Δ, Β, Γ, τότε στον Α, από την στιγμή που είναι καλύτερος από τους υπόλοιπους τρεις Β, Γ και Δ, θα πάμε και θα βάλουμε ένα (+) στις σειρές που αναγράφονται οι Β, Γ και Δ. Αντίστοιχα, κάτω από τον Β στην σειρά που βρίσκεται ο Α θα βάλουμε (-), γιατί στην σύγκριση με τον Α δεν βγήκε ο καλύτερος. Κατά αυτόν τον τρόπο συμπληρώνουμε όλον τον πίνακα για παράδειγμα στο χαρακτηριστικό της ανάληψης ευθυνών την παίρνει ο Α, αφού έχει τους περισσότερους σταυρούς, δεύτερος ο Δ με δύο σταυρούς, τρίτος ο Β με έναν σταυρό και τελευταίος ο Γ που δεν είχε καμία θετική ένδειξη.

Σύγκριση	A	B	Γ	Δ
A		-	-	-
B	+		-	+
Γ	+	+		+
Δ	+	-	-	
Η σύγκριση αναφέρεται στο χαρακτηριστικό της ανάληψης ευθυνών των υπαλλήλων				

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Στην μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους αξιολογούμενους σε μια σειρά από κατηγορίες απόδοσης όπως “πολύ υψηλή”, “υψηλή”, “μεσαία”, “χαμηλή”, “πολύ χαμηλή”. Η κατάταξη αυτή γίνεται με ποσοστά και με αναλογίες των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Ο πίνακας που ακολουθεί είναι ένα παράδειγμα υποχρεωτικής διασποράς της αποδοτικότητας των εργαζομένων A, B, Γ και Δ.

Αποδοτικότητα				
15%	20%	30%	20%	15%
Πολύ υψηλή	Υψηλή	Μεσαία	Χαμηλή	Πολύ χαμηλή
A		B		Δ
		Γ		

Θεωρείται ότι με την μέθοδο αυτή αποφεύγεται η τάση της υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας, επειδή ο αξιολογητής δεν έχει την δυνατότητα να κατατάξει τους εργαζόμενους σε μία κατηγορία πάνω από ένα συγκεκριμένο ποσοστό. Από κάποιες εταιρείες χρησιμοποιείται ως ένα μέσο για την λήψη αποφάσεων όσον αφορά αυξήσεις μισθών ή έξτρα παροχών, αποφασίζοντας για παράδειγμα να δώσει αυξήσεις στο 30% των εργαζομένων, δηλαδή στους εργαζόμενους που ανήκουν στην κατηγορία της “πολύ υψηλής” και “υψηλής” αποδοτικότητας.

Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Σε αυτήν την μέθοδο ο αξιολογητής συντάσσει μία έκθεση αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε εργαζομένου χωριστά, καταγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους σε διάφορες κατηγορίες και προτείνει σημεία βελτίωσης. Το αρνητικό της μεθόδου, πέρα από το γεγονός του ότι είναι χρονοβόρα, είναι ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και σαφή κριτήρια στα οποία θα πρέπει να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση δεν μπορεί να δοθεί και συγκεκριμένη βαθμολογία. Για τον λόγο αυτό, όσες επιχειρήσεις την εντάσσουν στο σύστημα αξιολόγησής τους είναι συνδυαστικά με κάποια άλλη μέθοδο, για να τονιστούν συγκεκριμένες ικανότητες και χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου (Μπάτσιος, 2013).

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Η τεχνική αυτή έχει ένα πολύ ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες τεχνικές. Συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος καταχωρεί σε ένα ημερολόγιο όλα τα περιστατικά, θετικά ή αρνητικά, τα οποία θεωρεί ότι είναι κρίσιμα για να χαρακτηριστεί η εργασία του εργαζόμενου ως επιτυχής ή ανεπιτυχής και τα οποία θα επικαλεστεί στην τελική αξιολόγηση του υφισταμένου του. Εδώ είναι και η διαφορά της μεθόδου, στο ότι ο αξιολογητής έχει πλήρη εικόνα όλης της περιόδου πάνω στην οποία αξιολογείται ο εργαζόμενος και όχι μόνο στην τελευταία περίοδο πριν απ' αυτήν (κάτι που παρατηρείται στις υπόλοιπες μεθόδους). Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος καταγραφής των κρίσιμων περιστατικών είναι χρονοβόρα και απαιτεί πολύ χρόνο από την πλευρά του αξιολογητή, κυρίως κατά την καταγραφή και επεξεργασία στην τελική φάση.

Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Με βάση την τεχνική αυτή, στον αξιολογητή δίνεται ένα ζεύγος θετικών ή αρνητικών στοιχείων για κάθε χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, όπου θα πρέπει να επιλέξει την πρόταση που ταιριάζει καλύτερα στον εργαζόμενο. Τα ζεύγη έχουν δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο, που δείχνουν και τα δύο εξίσου καλά ή άσχημα. Για παράδειγμα, έστω ότι αξιολογείται το στοιχείο της αποτελεσματικότητας της εργασίας, πιθανόν να δοθεί το εξής ζεύγος:

A. Είναι συμπαθής

B. Είναι εξυπηρετικός

Και οι δύο προτάσεις αναφέρονται σε ένα θετικό στοιχείο για τον εργαζόμενο, αλλά η σωστή απάντηση είναι η δεύτερη, γιατί εξετάζεται η αποτελεσματικότητά του στην εργασία του.

Είναι μία μέθοδος αντικειμενική, καθώς οι αξιολογητές δεν γνωρίζουν την σωστή απάντηση, αλλά κι αυτή δίνει ποιοτικά αποτελέσματα που είναι δύσκολα στην επεξεργασία τους, επειδή και ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν θα γνωρίζει ακριβώς ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να βελτιώσει ο εργαζόμενος.

Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου

Στην μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου, ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει με ένα “Ναι” ή “Όχι” στις ερωτήσεις που του δίνονται για διάφορα χαρακτηριστικά του υφισταμένου του. Η κάθε ερώτηση έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας, που έχει καθοριστεί από το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και φυσικά δεν είναι γνωστός στον αξιολογητή. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται πολύ το ποσοστό επιείκειας ή αυστηρότητας από τους αξιολογητές. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι χρονοβόρα, καθώς απαιτεί το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων να αφιερώσει πολύ χρόνο

για την δημιουργία διαφορετικών ερωτηματολογίων για διαφορετικές θέσεις εργασίας.

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Αποτελεί την πιο διαδεδομένη και απλούστερη μέθοδο από τις μεθόδους βάσει κριτηρίων. Οι ερωτήσεις που έχει να απαντήσει ο αξιολογητής εστιάζουν στην συμπεριφορά, τις υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης εργασίας. Η φόρμα συμπλήρωσης περιέχει κλίμακα βαθμολογίας από το 1-5 ή ποσοστιαία έως 100%, όπου κάθε βαθμός αντιστοιχεί σε ένα χαρακτηρισμό. Για παράδειγμα:

	1	2	3	4	5
Αμεσότητα στην λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	100-90	
Αμεσότητα στην λήψη	<input type="checkbox"/>	90-80
αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	80-70
<input type="checkbox"/>	70-60	
<input type="checkbox"/>	<60	

Οι κλίμακες θα συνοδεύονται από τις εξής διευκρινήσεις:

5 ή <60 : πολύ μικρότερη από την αναμενόμενη

4 ή 70-60 : μικρότερη από την αναμενόμενη

3 ή 80-70 : η αναμενόμενη

2 ή 90-80 : μεγαλύτερη από την αναμενόμενη

1 ή 100-90 : πολύ μεγαλύτερη από την αναμενόμενη

Είναι μία μέθοδος απλή στην χρήση, εύκολη στην δημιουργία του καταλόγου και το κυριότερο, παρέχει άμεση σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Εάν επιτευχθεί η αντικειμενικότητα των αξιολογητών, μπορεί να αποδειχθεί από τις πιο έγκυρες μεθόδους.

2.8.3 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις μεθόδους μέτρησης συμπεριφοράς των εργαζομένων, έχουν ως στόχο μέσα από την διαδικασία αυτή να αξιολογηθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές, που έχουν άμεση σχέση με την αποδοτικότητα στην θέση εργασίας όπου βρίσκονται.

Μέθοδος μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς

Στην μέθοδο μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς ο αξιολογητής έχει μία λίστα από διαβαθμισμένες αναμενόμενες εργασιακές συμπεριφορές και θα πρέπει να κρίνει ποια είναι αυτή που χαρακτηρίζει περισσότερο την συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Συνήθως, η κλίμακα αυτή είναι από το 1-5, όπου το πιο σημαντικό περιστατικό βαθμολογείτε με 5, το επόμενο με 4 κοκ, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αξιολογείται ανάλογα από τον βαθμό που θα λάβει από το κρίσιμο περιστατικό (Μπάτσιος, 2013).

Μέθοδος μέτρησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς

Είναι μία από της μεθόδους που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια και είναι γενικά αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Στην μέθοδο αυτή καταγράφονται από τους εργαζόμενους τα κρίσιμα περιστατικά πάνω στα οποία θα

αξιολογηθεί η κάθε θέση εργασίας και οι αντίστοιχες συμπεριφορές. Ο αξιολογητής βαθμολογεί την συχνότητα, δηλαδή το ποσοστό εμφάνισης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Συνήθως, χρησιμοποιούνται πέντε διαβαθμίσεις από το “Ποτέ” έως το “Πάντα”, όπως φαίνεται και στον πίνακα παρακάτω της παρατηρούμενης συμπεριφοράς για την οργανωτική ικανότητα ενός υπευθύνου. Είναι πολύ σημαντικό, για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος αυτή, να έχουν γίνει σωστές αναλύσεις εργασιών των θέσεων εργασίας και να έχουν οριστεί ορθά τα περιστατικά.

Αναλύει τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν στο τμήμα				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ξεκαθαρίζει τις αρμοδιότητες στους υφισταμένους				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Οριοθετεί τα όρια εξουσίας του καθενός				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Θέτει προτεραιότητες				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που δημιουργούνται				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

2.8.4 Ψυχολογική αξιολόγηση

Κάποιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν, για να λάβουν μέρος στην διαδικασία της αξιολόγησης, εργασιακούς ψυχολόγους. Οι ψυχολόγοι προχωρούν σε προσωπικές συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, ψυχολογικά τεστ και συζητήσεις με τους προϊσταμένους, για να πάρουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την αφοσίωση του εργαζόμενου στο έργο του, τους προβληματισμούς του και τις μελλοντικές δυνατότητές του (Χυτήρης, 2001). Αυτά τα στοιχεία έχουν ιδιαίτερη σημασία, όχι τόσο για την περίοδο που πέρασε, αλλά για την μελλοντική απόδοση του

αξιολογούμενου και την προοπτική για μελλοντική προαγωγή ή επιπλέον εκπαίδευσης. Επειδή η μέθοδος αυτή είναι αρκετά δαπανηρή, εφαρμόζεται κυρίως σε ανώτερα ή δυναμικά νέα στελέχη.

2.8.5 Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Κατά την ηλεκτρονική παρακολούθηση ο προϊστάμενος έχει άμεση πρόσβαση στον ηλεκτρονικό υπολογιστή του υπαλλήλου και μπορεί να ελέγξει οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί τον ρυθμό με τον οποίο εργάζεται. Πρόκειται για μία από της μεθόδους που έχει προκαλέσει αρκετή συζήτηση για το αν θα πρέπει να εφαρμόζεται ή όχι. Σε γενικές γραμμές, είναι μία μέθοδος που δεν την συμπαθούν οι κατώτεροι εργαζόμενοι, καθώς θεωρούν ότι τους αγχώνει. Μελέτες σε ανώτερα στελέχη έχουν δείξει το αντίθετο, ότι υπάρχει βελτίωση στην παραγωγικότητά τους υπό παρακολούθηση, συγκριτικά με άτομα που εκτελούσαν το ίδιο έργο και δεν βρίσκονταν σε παρακολούθηση.

2.9 Πιθανοί Περιορισμοί

Οι κύριοι περιορισμοί της αξιολόγησης της απόδοσης είναι οι εξής:

Φαινόμενο «Φωτοστέφανου»: Είναι μια τάση να επηρεάζεται η αξιολόγηση άλλων χαρακτηριστικών με την εκτίμηση ενός χαρακτηριστικού. Το φωτοστέφανο είναι ένας κύκλος φωτός γύρω από τον ήλιο ή το φεγγάρι που προκαλεί διάθλαση, έτσι γίνεται και στην αξιολόγηση. Ένα άτομο μπορεί να είναι καλό σε ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα και εκτιμάται θετικά από τον επιβλέποντα και σε άλλα χαρακτηριστικά. Το φαινόμενο «φωτοστέφανου» λαμβάνει χώρα όταν τα χαρακτηριστικά δεν είναι σαφώς καθορισμένα και είναι άγνωστα.

Πρόβλημα κριτηρίου: Ένα κριτήριο είναι το πρότυπο απόδοσης, το οποίο ο διευθυντής επιθυμεί από τους υφισταμένους του και έναντι του οποίου συγκρίνει την πραγματική τους απόδοση. Αυτό είναι το ασθενέστερο σημείο της διαδικασίας

αξιολόγησης. Τα κριτήρια είναι δύσκολο να καθοριστούν σε μετρήσιμους ή και αντικειμενικούς όρους. Η ασάφεια και η γενικότητα των κριτηρίων αποτελούν δύσκολα εμπόδια για οποιαδήποτε διαδικασία. Τα γνωρίσματα παρουσιάζουν επίσης ασάφεια. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και εύκολα παρατηρούνται μεταβολές ερμηνείας μεταξύ των διαφόρων στελεχών που τις χρησιμοποιούν.

Απογοήτευση: Οι εργαζόμενοι που βαθμολογούνται καλύτερα, αναμένουν να επιβραβευτούν ανάλογα και ως εκ τούτου αισθάνονται απογοητευμένοι και το ηθικό τους μειώνεται.

Έλλειψη συνεργασίας: Η αξιολόγηση θα είναι ανακριβής και δύσκολο να εκτιμηθεί το προσωπικό με τη σωστή οπτική, εάν ο κριτής είναι προκατειλημμένος ή δεν έχει επαρκείς πληροφορίες για την εργασία και τους υπαλλήλους και την πλήρη συνεργασία των στελεχών και των υφισταμένων.

Κεφάλαιο 3

Μελέτη περίπτωσης

3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα που αναζητεί να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα, σχετίζεται με την σχέση που υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των εργαλείων μέτρησης της απόδοσης του προσωπικού. Σκοπός είναι να αποσαφηνιστεί η αξία και η συνεισφορά των εργαλείων αυτών και να τους αποδοθεί η κατάλληλη μεία, όσον αφορά την επίδραση που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

3.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Για το σκοπό της παρούσας μελέτης διεξήχθη περιγραφική έρευνα μέσω χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελούσε συνδυασμό από την έρευνα του Τσαουσίδη (2018) και των ερευνητών Πρίντζιου και Μπατσούλη (2019), των οποίων οι έρευνες διεξήχθησαν για παρόμοιο σκοπό με αυτόν της παρούσας μελέτης: την διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων.

Για τον σκοπό της μελέτης, το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 80 συνολικά άτομα ($N = 80$), εκ των οποίων οι 8 αποτελούσαν διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, οι 41 προϊστάμενοι τμήματος και οι υπόλοιποι 31 ήταν υπάλληλοι. Όλα τα μέλη, τα οποία συμμετείχαν στη έρευνα αποτελούσαν εργαζόμενοι και διευθυντικά στελέχη γνωστής εταιρείας παροχής υπηρεσιών, τα στοιχεία της οποίας θα πρέπει να παραμείνουν

απόρρητα, έπειτα από επιθυμία των συμμετεχόντων αλλά και των προϊσταμένων αυτής.

Τα απαντημένα ερωτηματολόγια, έπειτα από την συλλογή τους, περάστηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS της εταιρείας IBM, όπου και κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν. Για αυτόν τον λόγο, το παρόν αποτελεί ποσοτική μελέτη και ανάλυση.

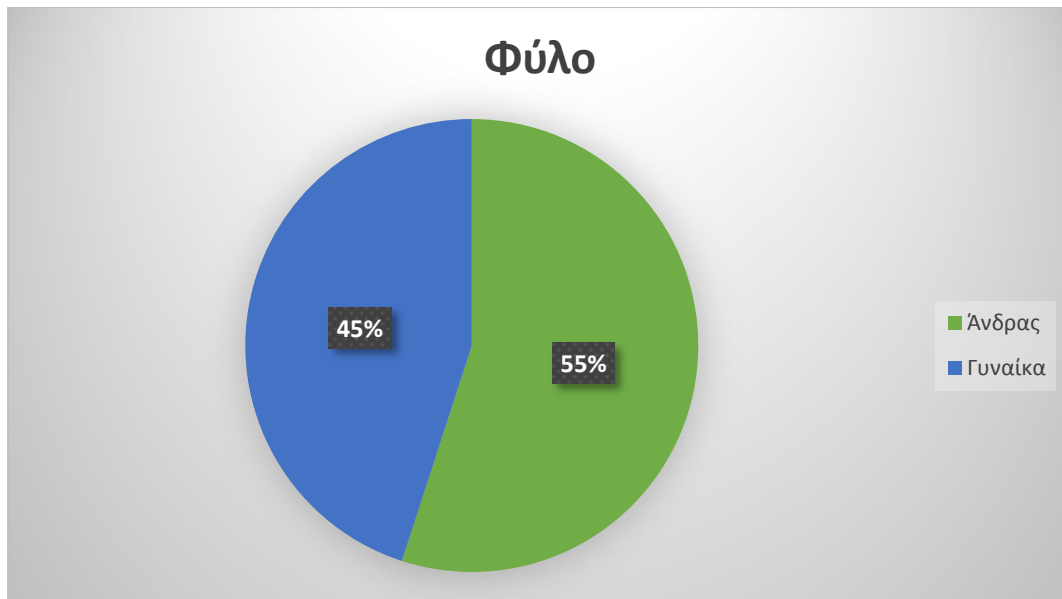
Τα αποτελέσματα των αναλύσεων παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα. Αρχικά, γίνεται μία περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, καθώς και των πληροφοριών όπως δόθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Έπειτα, τελέσθηκε μία ανάλυση συσχέτισης (Pearson correlation), ώστε να εξετασθεί η όποια σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις και τις απόψεις των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, συγκριτικά με το φύλο και την ηλικία τους.

3.3 Αποτελέσματα ανάλυσης

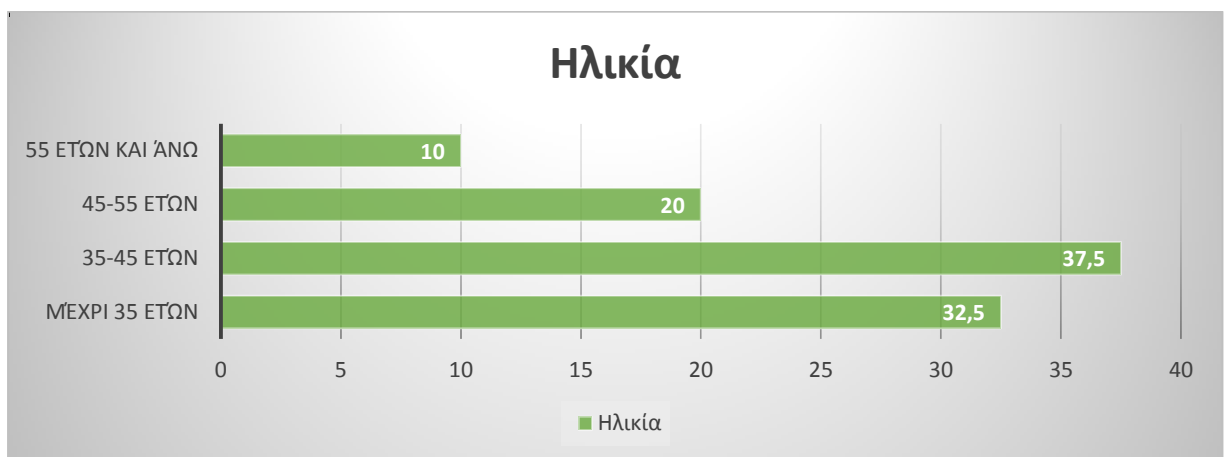
Οι προσωπικές πληροφορίες εξήχθησαν μέσω περιγραφικής ανάλυσης (frequencies) και παρουσιάζονται παρακάτω μέσω χρήσης γραφημάτων πίτας (Pie charts), καθώς και πίνακα όπου παρουσιάζονται τα στοιχεία αυτά συγκεντρωτικά.

Προσωπικές πληροφορίες δείγματος

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείτο από άνδρες (55%), εκ των οποίων το 45% βρισκόταν ηλικιακά μεταξύ 35-45 χρονών.

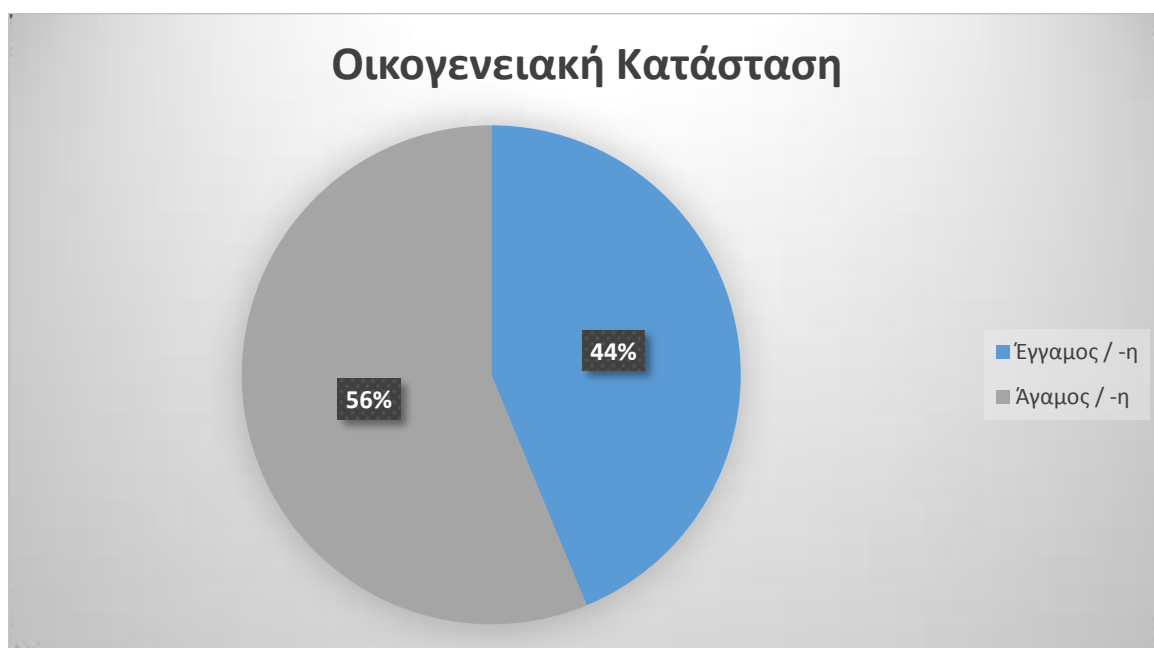


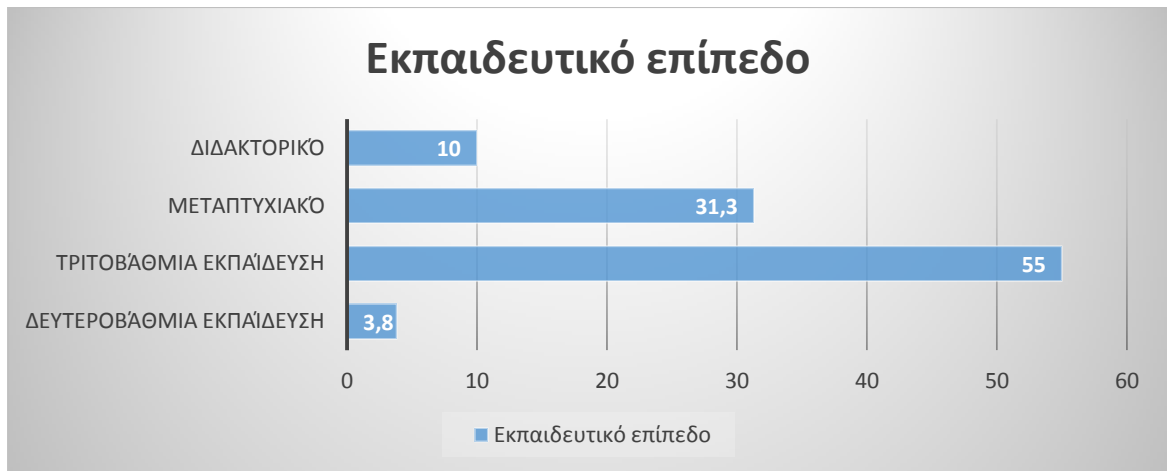
Ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, φάνηκε πως οι περισσότεροι είναι άγαμοι (56.3%), οι οποίοι και έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (55%), ενώ ένα 31.3% δήλωσε να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.



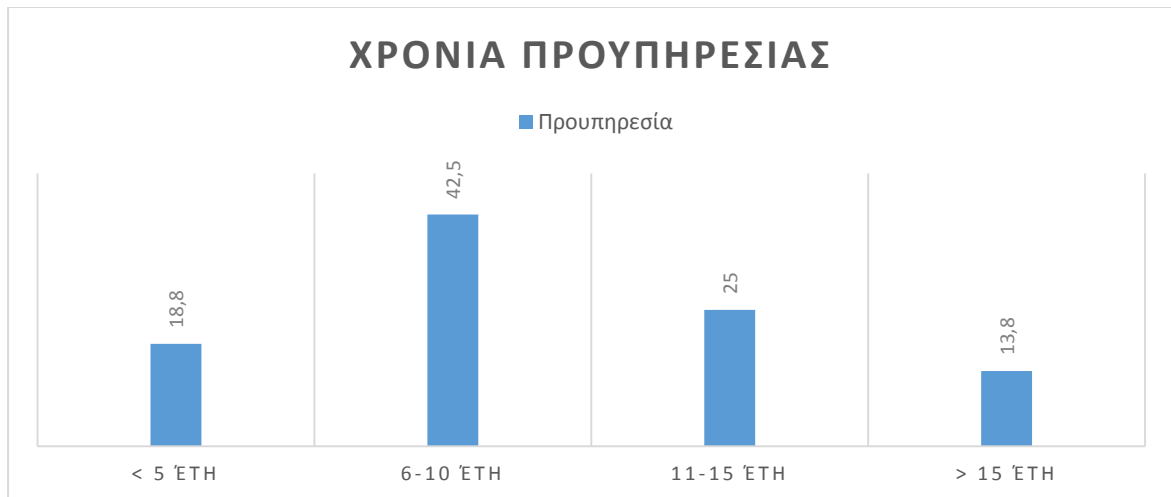
		Συχνότητες (n)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	44	55
	Γυναίκα	36	45

Ηλικία	Μέχρι 35	26	32.5
	35-45	30	37.5
	45-55	16	20
	55 και άνω	8	10
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	35	43.8
	Άγαμος/η	45	56.3
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3	3.8
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	44	55
	Μεταπτυχιακό	25	31.3
	Διδακτορικό	8	10
	Σύνολο	80	100,0





Αναφορικά με την εργασία τους, φάνηκε πως το μεγαλύτερο ποσοστό έχει εργαστεί μεταξύ 6 και 10 χρόνων (42.5%), κατά κύριο λόγο στον ιδιωτικό τομέα (67.5%).

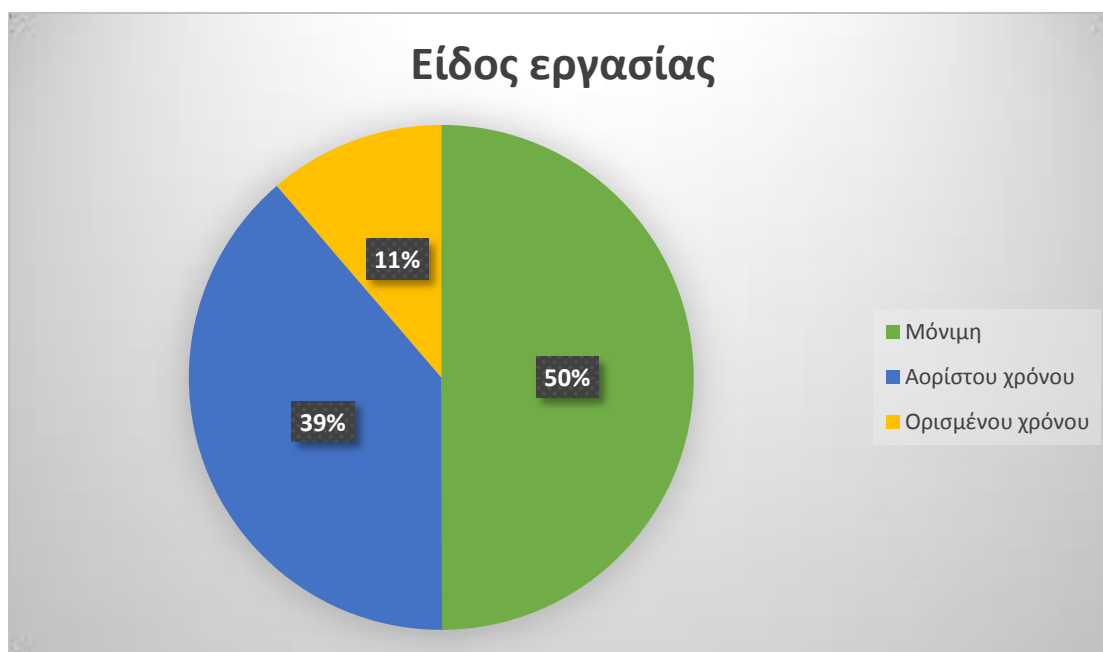


Ως τωρινή θέση στην ιεραρχία δήλωσαν μόνο 8 άτομα διευθυντές, 31 δήλωσαν υπάλληλοι και οι υπόλοιποι 41 προϊστάμενοι τμήματος. Τέλος, αναφορικά με το είδος της εργασίας τους, το μισό του δείγματος δήλωσαν μόνιμοι (50%), ενώ μόνο 9 βρέθηκαν να αποτελούν εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου (11.3%).



		Συχνότητες (n)	Ποσοστό (%)
Προϋπηρεσία	Στον ιδιωτικό τομέα	54	67.5
	Στον δημόσιο τομέα	26	32.5
Χρόνια Προϋπηρεσίας	<5 χρόνια	15	18.8
	6-10 χρόνια	34	42.5
	10-15 χρόνια	20	25
	>15 χρόνια	11	13.8
Θέση Ιεραρχίας	Διευθυντής	8	10
	Υπάλληλος	31	38.8
	Προϊστάμενος τμήματος	41	51.2
Εργασία	Μόνιμος	40	50

Αορίστου χρόνου	31	38.8
Ορισμένου χρόνου	9	11.3
Σύνολο	80	100,0

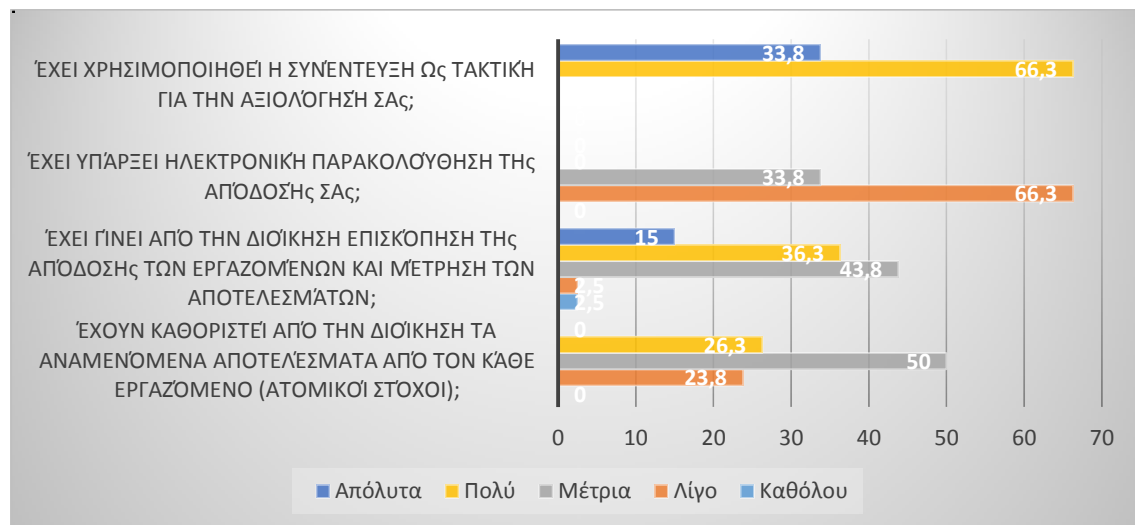


3.4 Πληροφορίες από ερωτηματολόγια σχετικά με την Αξιολόγηση

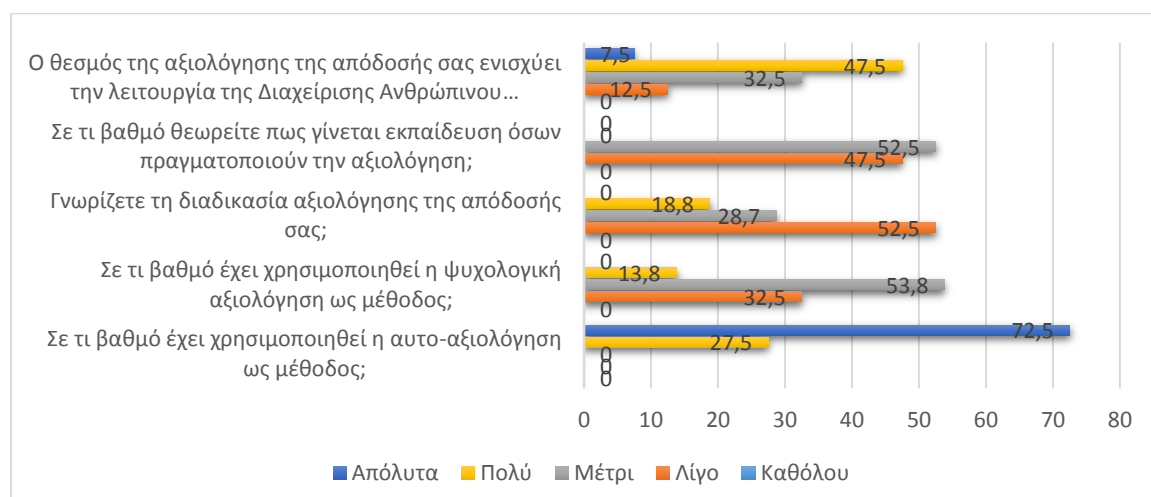
Τα στοιχεία, σύμφωνα με την αξιολόγηση όπως γίνεται από την εταιρεία των συμμετεχόντων, θα παρουσιαστούν σε γράφημα μπάρας (bar chart), ώστε να φαίνονται οπτικά οι διαφορές των απόψεων των συμμετεχόντων, με λεπτομέρειες.

Όπως παρουσιάζεται στο γράφημα που ακολουθεί, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δεν θεωρεί ξεκάθαρο τον καθορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την Διοίκηση (50%), καθώς και έχει γίνει μέτρια επισκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων (43.8%). Επίσης, η ηλεκτρονική παρακολούθηση των επιδόσεων των υπαλλήλων είναι λίγη (66.3%) έως και μέτρια (33.8%), καθώς το μεγαλύτερο μέρος

(εάν όχι εξ ολοκλήρου) της αξιολόγησης των υπαλλήλων γίνεται μέσω συνεντεύξεων (66.3%).



Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό όπου η αυτό-αξιολόγηση έχει χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος, το 72.5% δήλωσε «Απόλυτα», ενώ η ψυχολογική αξιολόγηση χρησιμοποιείται σε μέτριο βαθμό (53.8%). Επίσης, το 52.5% των υπαλλήλων δήλωσαν να έχουν λίγες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησής τους, ενώ ένα ακόμη 52.5% φάνηκε να θεωρεί πως η εκπαίδευση των υπεύθυνων των αξιολογήσεων είναι μέτρια. Παρ' όλα αυτά, το 47.5% δήλωσε πως ο θεσμός αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύει πολύ την λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης, το 52.5% θεωρεί πως υπάρχει μικρή σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Πιθανώς, αυτός να είναι ο λόγος που το 66.3% δήλωσε να είναι λίγο ικανοποιημένος, από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Παρά την μικρή (66.3%) έως και μέτρια ικανοποίηση των εργαζομένων, μέτρια είναι η αμφισβήτηση του συστήματος αυτού αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων του (52.5%). Το ενδιαφέρον είναι στην τελική ερώτηση, σχετικά με την συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής τους και τους στόχους όπως ορίζονται από την Διοίκηση, όπου το 52.5% δήλωσαν «μέτρια» συσχέτιση.



Πληροφορίες από Διευθυντικά στελέχη

Λόγω του ότι τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος ήταν μόλις 8 εις αριθμό, δεν θα γίνει χρήση πινάκων ή γραφημάτων. Θα αναφερθούν απλά τα αποτελέσματα των δηλώσεων.

Όπως φάνηκε, και οι 8 συμμετέχοντες που κατέχουν διευθυντική θέση στην επιχείρησή τους, αλλά και οι 41 προϊστάμενοι τμημάτων δήλωσαν να γίνεται προφορική καταγραφή των στόχων της εταιρείας, οι οποίοι στόχοι γίνονται γνωστοί σε όλους του εργαζόμενους της επιχείρησης.

Όσον αφορά τα τμήματα της επιχείρησης, τα οποία συνδέονται με τα Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης, το 28.7% δήλωσαν ότι συνδέονται με το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το 31.3% ότι συνδέονται με το τμήμα Παραγωγής, το 32.5% πως συνδέονται με το τμήμα Μηχανογράφησης, το 33.8% πως δεν συνδέονται με το Οικονομικό τμήμα, αλλά ούτε και με το Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας (32.5%), καθώς ούτε και με το Τμήμα Πωλήσεων (31.3%). Τα Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης δήλωσαν επίσης να μην συνδέονται με το τμήμα των Logistics (33.8%), με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (31.3%), αλλά ούτε και με το τμήμα Διοίκησης (33.8%).

Επίσης, διερωτήθηκαν σχετικά με την χρήση κάποιου Συστήματος Μέτρησης του Βαθμού Ικανοποίησης των εργαζομένων τους, και οι συμμετέχοντες απάντησαν πως έχουν ένα τέτοιο σύστημα και πως έχουν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της επιχείρησης. Δήλωσαν, επίσης, ότι υπάρχει διακριτό τμήμα ή διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

3.5 Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ διαδικασίας αξιολόγησης και δημογραφικών στοιχείων

Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε, φάνηκε πως το φύλο κατά κύριο λόγο, συσχετίζεται με τις απόψεις περί συστήματος αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, το φύλο φάνηκε να σχετίζεται θετικά με την μικρή ηλεκτρονική παρακολούθηση απόδοσης των εργαζομένων ($r = 0.470$, $p = 0.000$), αλλά και με τη χρήση της συνέντευξης ως μέσο αξιολόγησης απόδοσης ($r = 0.470$, $p = 0.000$). Η χαμηλή χρήση

της ψυχολογικής αξιολόγησης φάνηκε επίσης να σχετίζεται θετικά με το φύλο ($r = 0.452, p = 0.000$) και αρνητικά με την ηλικία ($r = -0.317, p = 0.004$). Η ηλικία βρέθηκε να σχετίζεται θετικά και με την αυτοαξιολόγηση ως μέθοδο αξιολόγησης ($r = 0.340, p = 0.002$). Η άποψη σχετικά με την εκπαίδευση των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την αξιολόγηση βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά με το φύλο ($r = -0.347, p = 0.002$) και θετικά με την ηλικία ($r = 0.231, p = 0.039$). Το φύλο βρέθηκε επίσης να σχετίζεται θετικά με την άποψη σχετικά με την σύνδεση αμοιβής και απόδοσης του εργαζομένου μέσω του συστήματος αξιολόγησης ($r = 0.327, p = 0.003$), αλλά και με την γενική ικανοποίηση των υπαλλήλων αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης ($r = 0.590, p = 0.000$), παρά την αμφισβήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων αυτών ($r = 0.458, p = 0.000$). Τέλος, βρέθηκε αρνητική συσχέτιση σχετικά με την γνώση των διαδικασιών της αξιολόγησης ($r = -0.352, p = 0.001$) ως προς το φύλο αλλά θετική ως προς την ηλικία ($r = 0.422, p = 0.000$).

Correlations

		Φύλο	Ηλικία
Έχουν καθοριστεί από την Διοίκηση τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάθε εργαζόμενο (ατομικοί στόχοι);	Pearson r	-,174	,182
	p	,122	,107
	N	80	80
Έχει γίνει από την Διοίκηση επισκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων και μέτρηση των αποτελεσμάτων;	Pearson r	,112	,007
	p	,321	,950
	N	80	80
Έχει υπάρξει ηλεκτρονική παρακολούθηση της	Pearson r	,470**	-,194

απόδοσής σας;	p	,000	,085
	N	80	80
Έχει χρησιμοποιηθεί η συνέντευξη ως τακτική για την αξιολόγησή σας;	Pearson r	,470**	-,056
	p	,000	,623
	N	80	80
Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτο-αξιολόγηση ως μέθοδος;	Pearson r	,219	,340**
	p	,050	,002
	N	80	80
Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η ψυχολογική αξιολόγηση ως μέθοδος;	Pearson r	,452**	-,317**
	p	,000	,004
	N	80	80
Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας;	Pearson r	-,352**	,422**
	p	,001	,000
	N	80	80
Σε τι βαθμό θεωρείτε πως γίνεται εκπαίδευση όσων πραγματοποιούν την αξιολόγηση;	Pearson r	-,347**	,231*
	p	,002	,039
	N	80	80
Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσής σας ενισχύει την λειτουργία της Διαχείρισης	Pearson r	-,031	,016
	p	,784	,887

Ανθρώπινου Δυναμικού;	N	80	80
Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή με	Pearson r	,327**	-,013
την απόδοση του εργαζομένου;	p	,003	,906
	N	80	80
Είστε ικανοποιημένος/η από την διαδικασία	Pearson r	,590**	-,109
αξιολόγησης που πραγματοποιείται στην	p	,000	,337
επιχείρηση που εργάζεστε;	N	80	80
Σε τι βαθμό υπάρχει αμφισβήτηση των	Pearson r	,458**	-,213
αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;	p	,000	,058
	N	80	80
Υπάρχει συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης	Pearson r	,123	,130
της απόδοσής σας με τους στόχους που ορίζει η	p	,276	,250
Διοίκηση;	N	80	80

Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η παρούσα έρευνα επέφερε αποτελέσματα, τα οποία δείχνουν πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δεν γνωρίζουν την μέθοδο με την οποία αξιολογείται η απόδοσή τους. Επίσης, φάνηκε πως οι συμμετέχοντες δεν θεωρούν πως οι επιπλέον παροχές που λαμβάνει ένας υπάλληλος συνάδουν με την απόδοσή του. Ένα ακόμη βασικό στοιχείο, το οποίο φάνηκε να λείπει από την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μία εταιρεία, είναι το ψυχολογικό κομμάτι της

αξιολόγησης, καθώς και η ηλεκτρονική παρακολούθηση της γενικότερης απόδοσης του κάθε εργαζόμενου.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποφέρουν την ελλιπή γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης από την μεριά των υπαλλήλων, παρά την ξεκάθαρη τοποθέτηση ατομικών στόχων, όπως θέτονται από την Διοίκηση. Επίσης, φάνηκε να υπάρχει χαμηλή αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αλλά και χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων από τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Τα παραπάνω στοιχεία βρέθηκαν να σχετίζονται τόσο με το φύλο των συμμετεχόντων υπαλλήλων, όσο και με την ηλικία τους. Συγκεκριμένα, το φύλο βρέθηκε να έχει σχέση με την ελλιπή χρήση πλήρων μέτρων αξιολόγησης απόδοσης, ενώ η ηλικία βρέθηκε να σχετίζεται με την επίγνωση του τρόπου διαδικασίας αξιολόγησης της εταιρείας. Όσο πιο μεγάλος σε ηλικία ο εργαζόμενος, τόσο πιο ξεκάθαρος είναι ο τρόπος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσής του.

Πολύ μεγάλο ρόλο, φυσικά, στην κατανόηση του τρόπου και της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης από έναν εργαζόμενο παίζει και η ύπαρξη μίας τέτοιας διαδικασίας. Στην παρούσα μελέτη, οι συμμετέχοντες φάνηκαν να μην γνωρίζουν τον τρόπο αξιολόγησης των αποδόσεών τους, αλλά ούτε και φάνηκαν ξεκάθαροι με τον τρόπο με τον οποίο θεωρούν πως αξιολογούνται και ενημερώνονται επ' αυτού. Τα οκτώ διευθυντικά στελέχη τα οποία συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα, δήλωσαν πως δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία. Πιθανώς, κάτι τέτοιο να μπερδεύει τους εργαζόμενους.

3.6 Προτάσεις

Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την οργανωτική συμπεριφορά σε τομείς όπως η αφοσίωση, η ικανότητα και η ευελιξία, πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Επιπλέον, τα ευρήματα από μια σειρά εμπειρικών μελετών, που διεξήχθησαν για την έρευνα της σχέσης μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής απόδοσης, δείχνουν ότι οι υψηλές δεσμεύσεις και οι υψηλού επιπέδου συμμετοχικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της οργάνωσης.

Όλες οι εταιρείες θα πρέπει να έχουν ένα εγχειρίδιο για τους εργαζόμενους, είτε υπάρχουν δέκα μόνον υπάλληλοι είτε χιλιάδες. Το εγχειρίδιο των εργαζομένων παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα οφέλη της εταιρείας. Περιγράφει τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και παρέχει στον εργαζόμενο μια κατανόηση των προσδοκιών της εταιρείας.

Το περιεχόμενο του εγχειριδίου των εργαζομένων μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με λιγότερους από 50 υπαλλήλους δεν υποχρεούται να συμμορφώνεται με τον νόμο περί οικογενειακής και ιατρικής άδειας (FMLA) και δεν απαιτείται να έχει πολιτική FMLA στο εγχειρίδιο. Τα εγχειρίδια θα πρέπει να επανεξετάζονται και να ενημερώνονται, ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις αλλαγές των νόμων και των κανονισμών και να αντικατοπτρίζονται οι αλλαγές στα οφέλη και τις πολιτικές της εταιρείας. Κάθε υπάλληλος θα πρέπει να λάβει ένα αντίγραφο του εγχειριδίου των εργαζομένων και να υπογράψει ένα έντυπο επιβεβαίωσης, δηλώνοντας ότι έχει λάβει και διαβάσει το εγχειρίδιο.

Ανάπτυξη ή ενημέρωση περιγραφής εργασιών.

Πρέπει να υπάρχει περιγραφή εργασίας για κάθε θέση εντός μιας επιχείρησης. Ο υπάλληλος και ο διευθυντής του υπαλλήλου πρέπει να έχουν αντίγραφο της περιγραφής τους και μια υπογεγραμμένη περιγραφή πρέπει να κατατίθεται στο αρχείο προσωπικού του υπαλλήλου. Η περιγραφή της εργασίας είναι ένα σημαντικό μέρος των διαφόρων διαδικασιών του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, του προσανατολισμού και της διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας συχνά είναι παρωχημένες, επειδή δεν εξετάζονται σε ετήσια βάση. Η περιγραφή της εργασίας πρέπει να αντικατοπτρίζει τα καθήκοντα που εκτελεί ο εργαζόμενος επί του παρόντος. Μια τρέχουσα περιγραφή θέσεων εργασίας βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τα καθήκοντά τους και πρέπει να αποτελούν τη βάση για τις αξιολογήσεις των επιδόσεών τους.

Ανάπτυξη μιας διαδικασίας συνέντευξης-πρόσληψης και παροχή κατάρτισης σε διευθυντικά στελέχη

Μια δομημένη διαδικασία συνέντευξης-μίσθωσης διασφαλίζει ότι η εταιρεία επιλέγει τους πιο κατάλληλους υποψήφιους για όλες τις ανοικτές θέσεις. Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν κατευθυντήριες γραμμές για τη διαδικασία και να ακολουθούνται για όλες τις αποφάσεις πρόσληψης. Συχνά, οι διαχειριστές που παίρνουν συνεντεύξεις και προσλαμβάνουν εργαζόμενους, δεν έχουν λάβει κατάλληλη κατάρτιση σε συνεντεύξεις. Μπορεί να κάνουν ερωτήσεις που δεν έχουν σημασία για τη θέση. Οι τεχνικές συνέντευξης συμπεριφοράς είναι πολύ χρήσιμες για την κατανόηση των προηγούμενων δεξιοτήτων και της πείρας του αιτούντος και για να καθοριστεί εάν αυτές οι δεξιότητες και η εμπειρία σχετίζονται με τις δεξιότητες και την εμπειρία που απαιτούνται για τη θέση. Η κατάρτιση σε συμπεριφορικές συνεντεύξεις είναι

επωφελής για την επιλογή ενός αιτούντος, που είναι ο πιο εξειδικευμένος και ο καλύτερος για τη θέση και την εταιρεία.

Ανάπτυξη ή αναθεώρηση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης

Μια εξαιρετική διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι κερδοφόρα για την εταιρεία και τον εργαζόμενο. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους, είτε πρόκειται για θετική ανατροφοδότηση, είτε για εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Οι περιγραφές εργασίας αποτελούν σημαντικό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Εάν ο υπάλληλος και ο διευθυντής δεν έχουν τρέχουσα περιγραφή θέσεων εργασίας για τη θέση του εργαζομένου, είναι δύσκολο για τον εργαζόμενο να κατανοήσει τις προσδοκίες και ο διαχειριστής να αξιολογήσει αποτελεσματικά την απόδοση της εργασίας. Συχνά, οι εταιρείες διαθέτουν έντυπο αξιολόγησης, αλλά οι αξιολογήσεις δεν αποτελούν προτεραιότητα για την εταιρεία και δεν ολοκληρώνονται σε συνεπή βάση. Μπορεί, επίσης, να είναι δύσκολο να υπάρξει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, εάν οι διαχειριστές δεν έχουν εκπαιδευτεί σχετικά με τις απαιτήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης. Η διεξαγωγή αξιολογήσεων των εργαζομένων σε σταθερή βάση βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και τη σχέση υπαλλήλου και επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. (2005). «Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
2. Ευροτύρη-Κουφίδη Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα.
3. Παπαδάκης Βασίλης (2002). Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδ. Μπένου
4. Παπαλεξάνδρη Ν. & Μπουραντάς Δ (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Μπένου
5. Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. 4η έκδοση, Εκδ. Αντίκουλα
6. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Διοίκηση προσωπικού, Εκδ. Rosili
7. Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Intebook
8. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150-169.
9. Becker, B., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 76, 53-101.
10. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129- 136.

11. Davis K & Werher W. (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, Mc Graw-Hill, Inc.
12. Dessler, G. (2005). Human Resource Management. 10th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
13. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow.
14. Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. Academy of Management Journal, 47, 41-
15. Piggot- Irvine, E. (2003). "Key features of appraisal effectiveness", International Journal of Educational Management,
16. Sturman, M. C. (2000). Implications of utility analysis adjustments for estimates of human resource intervention value. Journal of Management, 26, 281-299.

Παράρτημα

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην διερεύνηση των συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων, ώστε να αξιολογούν τους εργαζομένους τους. Σας ζητείται να αφιερώσετε μερικά λεπτά από τον χρόνο σας προς συμπλήρωση των ακόλουθων ερωτήσεων, ώστε να ολοκληρωθεί η πτυχιακή εργασία με το προαναφερθέν θέμα.

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για τον χρόνο σας.

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

1.Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

2.Ηλικία:

Μέχρι 35 35-45 45-55 55 και άνω

3.Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος/η Άγαμος/η

4.Επίπεδο σπουδών:

Υποχρεωτική εκπαίδευση Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

5.Χρόνια προϋπηρεσίας:

Στον ιδιωτικό τομέα Έτη:

Στον δημόσιο τομέα Έτη:

6. Σημειώστε την θέση που κατέχετε στην ιεραρχία:

Γενικός Διευθυντής Διευθυντής

Υπάλληλος Προϊστάμενος τμήματος

7. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος

Αορίστου χρόνου

Ορισμένου χρόνου

Άλλο

Μέρος Β: Έρευνα για την Αξιολόγηση

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το 1 ως το 5, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=απόλυτα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ				
	1	2	3	4	5
1. Έχουν καθοριστεί από την Διοίκηση τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάθε εργαζόμενο (ατομικοί στόχοι);					
2. Έχει γίνει από την Διοίκηση επισκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων και μέτρηση των αποτελεσμάτων;					
3. Έχει υπάρξει ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσής σας;					
4. Έχει χρησιμοποιηθεί η συνέντευξη ως τακτική για την αξιολόγησή σας;					
5. Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτο-αξιολόγηση ως μέθοδος;					
6. Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η ψυχολογική αξιολόγηση ως μέθοδος;					
7. Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας;					
8. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως γίνεται εκπαίδευση όσων πραγματοποιούν την αξιολόγηση;					

9. Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσής σας ενισχύει την λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;					
10. Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;					
11. Είστε ικανοποιημένος/η από την διαδικασία αξιολόγησης που πραγματοποιείται στην επιχείρηση που εργάζεστε;					
12. Σε τι βαθμό υπάρχει αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;					
13. Υπάρχει συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής σας με τους στόχους που ορίζει η Διοίκηση;					

Το παρακάτω μέρος του ερωτηματολογίου είναι προς απάντηση μόνο από στελέχη και διευθυντικά μέλη της επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ Γ: Διοίκηση, Ανθρώπινο Δυναμικό και Επικοινωνία

1. Το Σύστημα Διοίκησης που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας θα το χαρακτηρίζατε ως Συγκεντρωτικό ή Αποκεντρωτικό;

Συγκεντρωτικό

Αποκεντρωτικό

2. Ποιο είναι το σύνολο των Τμημάτων ή Διευθύνσεων (σε αριθμό) της επιχείρησής σας;

3. Οι Στόχοι της επιχείρησής σας καταγράφονται εντύπως / ηλεκτρονικά ή διακινούνται σε προφορικό επίπεδο;

Εντύπως/Ηλεκτρονικά

Προφορικά

4. Λαμβάνει γνώση των Επιχειρησιακών Στόχων σας το σύνολο των Εργαζομένων της επιχείρησής σας;

Ναι Όχι

5. Ποια από τα τμήματα της επιχείρησής σας συνδέονται με Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΔΙΑΘΕΤΕΙ
Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων			
Τμήμα Παραγωγής			
Τμήμα Μηχανογράφησης			
Οικονομικό Τμήμα			
Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας			
Τμήμα Πωλήσεων			
Τμήμα Logistics			
Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης			
Τμήμα Διοίκησης			
A) Τμήμα:			
B) Τμήμα:			

6. Πόσες ημέρες την εβδομάδα (σε αριθμό) λειτουργεί η επιχείρησή σας;

7. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Μέτρησης του Βαθμού Ικανοποίησης των Εργαζομένων σας;

Ναι Όχι

8. Εφαρμόζει η επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του Προσωπικού της;

Ναι Όχι

9. Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) προβαίνει η επιχείρησή σας σε ενέργειες για την Επιμόρφωση των Εργαζομένων της (π.χ. συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ημερίδες, εκθέσεις, κτλ);

10. Υπάρχει στην επιχείρησή σας διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων;

Ναι Όχι

11. Πόσοι Εργαζόμενοι (σε αριθμό) απασχολήθηκαν σε κάθε ένα από τα Τμήματα/Διευθύνσεις της επιχείρησής σας κατά το προηγούμενο έτος;

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	
Τμήμα Παραγωγής	
Τμήμα Μηχανογράφησης	
Οικονομικό Τμήμα	
Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας	
Τμήμα Πωλήσεων	
Τμήμα Logistics	
Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης	
Τμήμα Marketing	
Τμήμα Διοίκησης	
<u>ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u>	

12. Πόσες Βάρδιες (σε αριθμό) ημερησίως λειτουργεί η επιχείρησή σας;

13. Πόσοι Εργαζόμενοι αποχώρησαν Οικειοθελώς και πόσοι Απολύθηκαν από την επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;

Οικειοθελείς Αποχωρήσεις Εργαζομένων

Απολύσεις Εργαζομένων

Σύνολο Αποχωρήσεων Εργαζομένων

14. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας Υλικές - Οικονομικές Επιβραβεύσεις (Bonus), ως υποκίνηση των Εργαζομένων της για την επίτευξη των στόχων τους;

Ναι

Όχι

15. Ποιο ποσοστό (%) επί του σύνολο των αποδοχών των εργαζομένων σας αποτελούν οι Επιβραβεύσεις (Bonus);

%

16. Πόσοι (σε αριθμό) Εργαζόμενοι χρησιμοποιούν Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές στην επιχείρησή σας;

17. Πόσοι (σε αριθμό) Εργαζόμενοι διαθέτουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet) από τη θέση εργασίας τους στην επιχείρησή σας;

18. Πόσοι (σε αριθμό) Εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας έχουν δικό τους Εταιρικό E-mail;

19. Διαθέτει η επιχείρησή σας Εργαζόμενο/ους με σχέση εξαρτημένης εργασίας στη θέση του Υπεύθυνου Μηχανογράφησης (ITM);

Ναι

Όχι

20. Συνεργάστηκε κατά το προηγούμενο έτος η επιχείρησή σας με Εξωτερικό Σύμβουλο Υποστήριξης Μηχανογράφησης;

Ναι

Όχι

21. Ποια ήταν η αξία (σε €) των Επενδύσεων της επιχείρησής σας σε Μηχανογράφηση κατά το προηγούμενο έτος;