

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Χ. ΒΑΡΛΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ  
ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ 1981

678. 009 2 0 117  
ΕΛΕΓΧΟΣ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ ΒΑΡΛΑ

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



0 0 1 2 2 2 6 8

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΑ

ΓΕΝ. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
Α/Α ΕΙΣΑΓ. 22268

22386

ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ 1981



ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σελίς	V
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	"	1
1. ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	"	5
1.1. Ο ρόλος καί ἡ σημασία τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελε- χῶν στή σύγχρονη ἐπιχείρηση.....	"	5
1.2. Ἐπιχειρησιακά στελέχη καί βασικά χαρακτηριστικά τους.....	"	7
1.3 Ἐπιχειρηματίες καί στελέχη.....	"	8
1.4 Τό ἔργο τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν.....	"	10
1.5 Κατηγορίες ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν.....	"	15
1.6 Τά προσόντα τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν.....	"	18
Ἵποσημειώσεις καί βιβλιογραφικές παραπομπές Κεφ.1...	"	33
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ἢ ΕΡΓΩΝ.....	"	42
2.1 Γενικά.....	"	42
2.2 Σκοποὶ τῆς ἀξιολογήσεως τῶν θέσεων ἐργασίας ἢ ἔργων.....	"	42
2.3 Προϋποθέσεις ἐπιτυχίας τῆς ἀξιολογήσεως τῶν ἔργων	"	44
2.4 Ἀνάλυση ἔργου ἢ θέσεως ἐργασίας.....	"	45
2.4.1 Περιγραφή τοῦ ἔργου.....	"	45
2.4.2 Προσδιορισμὸς τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἔργου...	"	47
2.5 Μέθοδοι ἀξιολογήσεως τῶν θέσεων ἐργασίας.....	"	48 ✓
2.5.1 Μέθοδος διαβαθμίσεως ἢ ἀπλῆς κατατάξεως..	"	49 ✓
2.5.2 Μέθοδος διαβαθμίσεως κατὰ κλάσεις.....	"	50 ✓
2.5.3 Μέθοδος διαβαθμίσεως μέ σύγκριση παραγόντων	"	51 ✓
2.5.4 Μέθοδος ἀξιολογήσεως μέ βαθμούς.....	"	53 ✓
2.5.5 Μέθοδοι ἀξιολογήσεως ἡγετικῶν θέσεων.....	"	57 ✓
2.5.5.1 Μέθοδος Castellion.....	"	58 ✓
2.5.5.2 Μέθοδος τῆς χρονικῆς ἐκτάσεως τῆς πρωτοβουλίας ἢ τῆς διακριτικῆς ἰ- κανότητος.....	"	60 ✓
2.5.5.3 Μέθοδος τῶν κατὰ θέσεως ἀποφάσεων	"	61 ✓
2.5.5.4 Μέθοδος τοῦ διαγράμματος (προσίλ) τῶν θέσεων.....	"	63 ✓
Ἵποσημειώσεις καί βιβλιογραφικές παραπομπές Κεφ. 2	"	66

6.	ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑΔΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ.....	σελίς	174
6.1	Είσαγωγή.....	"	174
6.2	Ἡ μέθοδος.....	"	175
6.3	Ἀξιολόγηση τῶν ἐπιχειρήσεων.....	"	184
6.4	Ἀξιολόγηση τῶν ἐρωτήσεων.....	"	185
	Ἐποσημειώσεις καὶ βιβλιογραφικὲς παραπομπές Κεφ.6	"	187
7.	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ.....	"	188
7.1	Βασικὰ χαρακτηριστικὰ τοῦ προτεινόμενου συστή- ματος.....	"	188
7.2	Στόχοι καὶ προϋποθέσεις ἐφαρμογῆς τοῦ συστή- ματος.....	"	189
7.3	Ἀνάλυση τῶν ἐντύπων ἀξιολογήσεως.....	"	192
7.4	Ἐποδείγματα ἐντύπων ἀξιολογήσεως Α, Β καὶ Γ... ..	"	197
7.5	Ὁδηγίες πρὸς τοὺς κριτές.....	"	204
7.6	Διαδικασία ἐφαρμογῆς τοῦ συστήματος.....	"	207
7.7	Ἀξιοποίηση τῶν ἀποτελεσμάτων.....	"	208
	Ἐποσημειώσεις καὶ βιβλιογραφικὲς παραπομπές Κεφ.7	"	212
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	"	213
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	"	272

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Ἀφορμή γιά τήν ἀπασχόλησή μας μέ τό θέμα τῆς διατριβῆς αὐτῆς ἀποτελέσει ἡ παρατήρηση, ὅτι σέ πολλές ἐπιχειρήσεις, ἀνεξάρτητα ἀπό τό μέγεθός τους καί τά μέσα πού διαθέτουν, ὁ βαθμός ἀποδοτικότητάς τους, δέν μπορεῖ νά χαρακτηρισεῖ ἱκανοποιητικός.

Ἡ ἀναζήτηση τῶν παραγόντων ἐκείνων στήν ἐπίδραση τῶν ὁποίων ὀφείλεται ἡ μειωμένη αὐτή ἀποδοτικότητα καταλήγει στήν ἐπισημάνση τῆς μὴ κατάλληλης, μεταξύ τῶν ἄλλων, ἀξιοποιήσεως τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν.

Κύρια αἰτία εἶναι ἡ ἔλλειψη ἀξιολογήσεως ἢ ἡ μὴ χρησιμοποίηση συστηματικῶν μεθόδων ἀξιολογήσεως τῶν στελεχῶν αὐτῶν.

Ἀντικείμενο τῆς παρούσης διατριβῆς εἶναι ἡ διερεύνηση τοῦ θέματος τῆς ἀξιολογήσεως τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν στή χώρα μας καί εἰδικότερα στίς βιομηχανικές ἐπιχειρήσεις ἀπό ἀπόψεως ἐκτάσεως ἐφαρμογῆς τοῦ θεσμοῦ καί μεθόδων πού χρησιμοποιοῦνται, ἡ συναγωγή πορισμάτων καί ἡ διατύπωση προτάσεων πού συγκροτοῦν ἓνα σύστημα πιό ἀποτελεσματικά καί πρακτικά ἐφαρμόσιμο.

Θεωροῦμε ὑποχρέωση νά εὐχαριστήσουμε θερμά τόν σεβαστό μας τακτικό καθηγητή τῆς ἔδρας τῆς Ὀργανωτικῆς Ἐργοστασιῶν τῆς Α.Β.Σ.Π., κ.Φρῆσο Λέτσα, γιά τίς συμβουλές του καί τήν πολλαπλή του βοήθεια στήν ὀλοκλήρωση τῆς ἐργασίας αὐτῆς.

Πολλές εὐχαριστίες ἐπίσης ἀπευθύνουμε στον Δρα τῶν Μαθηματικῶν κ.Ι.Χ.Παμαγιωτόπουλο, ἐπιμελητή τῆς ἔδρας τῶν Μαθηματικῶν τῆς Α.Β.Σ.Π., γιά τήν πολύτιμη βοήθειά του στό κεφάλαιο τῆς ἱεραρχικῆς ἀναλύσεως τῶν σταδίων ἀξιολογήσεως, καθώς ἐπίσης καί στόν Οἰκονομολόγο καί ἐπίτιμο Δ/ντή Ὑπουργείου Βιομηχανίας, κ.Πέτρο Φλώρο καί στόν Οἰκονομολόγο κ.Σταμάτιο Παγανόπουλο γιά τή συμβολή τους μέ τίς εὐστοχες παρατηρήσεις τους.

Δέν παραλείπουμε ἐπίσης νά εὐχαριστήσουμε καί τοὺς Διευθυντές καί τά στελέχη τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων πού πρόθυμα ἀπάντησαν στό ἐρωτηματολόγιο τῆς σχετικῆς ἐρευνας καί συνεργάστηκαν μαζί μας.

Τέλος, εὐχαριστῶ θερμά τήν σύζυγό μου γιά τήν πολλαπλή βοήθεια στήν σύνταξη τῆς μελέτης αὐτῆς, τήν ὁποία καί τῆς ἀφιερώνω.

## Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Ἡ ἀποτελεσματική λειτουργία, ἡ ἀύξηση τῆς παραγωγικότητας καί ὁ βαθμὸς ἀποδοτικότητας τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, ὑπὸ τὴν προϋπόθεση ὅτι ὑπάρχουν ὅλα τὰ ἄλλα ὕλικά μέσα, ἐξαρτῶνται κυρίως ἀπὸ τὸν ἀνθρώπινο παράγοντα, τὴν ἡγεσία δηλαδή καί τὸ προσωπικό τους.

Γιὰ τὸ λόγο αὐτὸ ἡ ἀξιοποίηση τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντα μέσα στὰ πλαίσια τῆς ἐπιχειρηματικῆς ὀργανώσεως ἀποτελέσσει πάντοτε ἀντικείμενο εἰδικῆς μέριμνας καί προσπάθειας τῶν διοικήσεων τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ στάθμιση τῆς ἀξίας τῶν μελῶν τοῦ προσωπικοῦ μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ γιὰ νὰ χρησιμοποιήσουμε τὸν πιὸ δόκιμο ὄρο, ἡ ἀξιολόγησή τους, θεωρεῖται σήμερα προϋπόθεσις καί στοιχεῖο γιὰ τὴν ὀρθολογικὴν χρησιμοποίησιν καί ἐπομένως τὴν καλύτερην ἀξιοποίησιν τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντα σάν συντελεστή γενικά τῆς ἐπιχειρηματικῆς λειτουργίας.

Ἐκτός τούτου, ἡ ἀξιοποίησις τοῦ προσωπικοῦ, ἐφ' ὅσον στηρίζεται στὴν ὀρθὴ καί ἀντικειμενικὴ ἀξιολόγησίν του, συντελεῖ στὴν βελτίωσιν καί τοῦ ἴδιου τοῦ προσωπικοῦ μέ τὴν παροχὴ εὐκαιριῶν γιὰ ἀνάπτυξιν τῶν ἱκανοτήτων του. Ἰδιαίτερη σημασία στὴν ἀξιολόγησιν τοῦ προσωπικοῦ, γενικά, μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἔχει ἡ ἀξιολόγησις τῶν στελεχῶν τῆς, δεδομένου ὅτι ἡ ἐπιρροή τους στὴν διαμόρφωσιν τοῦ συνολικοῦ ἀποτελέσματος εἶναι ὀπωσδήποτε μεγαλύτερη ἀπὸ ὅ,τι τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ.

Ἡ ἀξιολόγησις τοῦ προσωπικοῦ εἶναι σημαντικὴ καί ἀπαραίτητη λειτουργία καί γίνεται σέ κάθε ἐπιχείρησιν, εἴτε μέ συστηματικὰς μεθόδους, εἴτε μέ τρόπον ὑποτυπῶδη καί ἐμπειρικό ἀπὸ τὸν ἴδιον τὸν ἐπιχειρηματία ἢ τοὺς προϋσταμένους, πού ἐνεργοῦν γιὰ λογαριασμό του.

Μέ τὸν ὄρο ἀξιολόγησις νοεῖται ἡ διαδικασία κρίσεως καί ἀποτιμῆσεως τῆς ἀξίας τοῦ κάθε ἐργαζομένου σέ σχέση μέ τὴν ἀπόδοσίν του μέσα στὴν ἐπιχείρησιν.



Γιά τήν ανάπτυξη μεθόδων άξιολογήσεως του προσωπικού έχουν καταβληθεί από τίς άρχές του είκοστού αιώνα σημαντικές προσπάθειες σέ διεθνή κλίμακα, τόσο στον ίδιωτικό, όσο και στό δημόσιο τομέα.

Οί διάφορες μέθοδοι, πού αναπτύχθηκαν, παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όπως άκριβώς μεταβλήθηκαν οί κλασικές αντίληψεις περί διοικήσεως, έτσι και στό χώρο τής άξιολογήσεως προσωπικού πραγματοποιήθηκαν σημαντικές μεταβολές και κυρίως ως προς τόν προσανατολισμό της.

Άρχικά οί παραδοσιακές μέθοδοι άποσκοπούσαν στην άξιολόγηση τών ικανοτήτων και τών χαρακτηριστικών τής προσωπικότητας του εργαζομένου. Οί νέες θεωρίες αντίθετα - και κυρίως τό σύστημα τής διοικήσεως μέ αντικειμενικούς σκοπούς - έδωσαν έμφαση τά τελευταία χρόνια σέ μεθόδους, πού είχαν σάν κύριο προσανατολισμό τήν άξιολόγηση τών εργαζομένων μέ βάση τά άποτελέσματα πού έπιτυγχάνουν στην εργασία τους. Και οί δύο προσεγγίσεις, έν τούτοις, έκτός από τά πλεονεκτήματά τους, παρουσιάζουν και άδυναμίες. Γι' αυτό και δέχονται και οί δύο έπικρίσεις.

Σκοπός τής παρούσας διατριβής είναι ή διερεύνηση τών συνθηκών άξιολογήσεως τών στελεχών και του λοιπού προσωπικού τών βιομηχανικών επιχειρήσεων τής χώρας μας και ή συναγωγή συμπερασμάτων για διατύπωση προτάσεων προς περαιτέρω δυνατή βελτίωση του θεσμού τής άξιολογήσεως. Η μελέτη αυτή βασίστηκε στην Έλληνική και Ξένη βιβλιογραφία, στην μακρόχρονη έμπειρία, πού άποκομίσαμε σάν στέλεχος και σύμβουλος σέ Έλληνικές επιχειρήσεις και στην ειδική έρευνα πού πραγματοποιήσαμε στις 200 μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις τής χώρας.

Είναι άλήθεια ότι ή άξιολόγηση και γενικά ή διοίκηση του προσωπικού (personnel management) σέ αντίθεση μέ άλλες χώρες, βρίσκεται ακόμη στή χώρα μας σέ επίπεδο, πού δέν μπορεί νά θεωρηθεί ικανοποιητικό. Άπαιτείται νά γίνουν στόν τομέα αυτό σοβαρές ακόμη προσπάθειες, οί όποιες πιστεύουμε, θά οδηγήσουν στην αύξηση τής άποδοτικότητας τών εργαζομένων και τών επιχειρήσεων. Η παρούσα διατριβή έλπίζουμε, ότι θά συμβάλει στις προσπάθειες αυτές.

Η εργασία περιλαμβάνει επτά κεφάλαια :

- Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μιά ανάλυση του ρόλου και της σημασίας, που έχουν τα στελέχη στη σύγχρονη επιχείρηση, όπως και των βασικών τους χαρακτηριστικών. Μετά από μιά διερεύνηση των έννοιων "στέλεχος", "επιχειρηματίας", γίνεται ανάλυση του έργου των στελεχών και καταβάλλεται προσπάθεια να προσδιορισθούν ο ήγετικός ρόλος των στελεχών στη σύγχρονη επιχείρηση, οι βασικές κατηγορίες τους, καθώς και τα προσόντα, που πρέπει να έχουν.
- Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην αξιολόγηση έργου. Η διαπραγμάτευση του θέματος αυτού οφείλεται στο γεγονός ότι η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ή έργων και ειδικότερα η ανάλυση αυτών αποτελεί απαραίτητο στοιχείο υποδομής για την αξιολόγηση του προσωπικού.
- Η αξιολόγηση των επιχειρησιακών στελεχών αποτελεί το αντικείμενο του τρίτου κεφαλαίου. Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μιά διεξοδική μελέτη του θέματος. Ειδικότερα, αφού αναλύονται η έννοια, οι σκοποί, οι προϋποθέσεις και οι παράγοντες, που εξασφαλίζουν την επιτυχία ενός συστήματος αξιολογήσεως στελεχών, πραγματοποιείται περιγραφή και ανάλυση των πιο σημαντικών μεθόδων αξιολογήσεως.
- Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην εξέταση των δυσκολιών και των προβλημάτων, που παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση, καθώς και στην κριτική των μεθόδων αξιολογήσεως των στελεχών.
- Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας των συνθηκών αξιολογήσεως του προσωπικού και των στελεχών στη χώρα μας και
- Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας με βάση τη μέθοδο της ιεραρχικής ανάλυσεως.
- Στο έβδομο κεφάλαιο προτείνουμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολογήσεως. Οι υποσημειώσεις και βιβλιογραφικές παραπομπές αναφέρονται στο τέλος κάθε κεφαλαίου.

Ἐλπίζουμε ὅτι μέ τήν ἐργασία μας αὐτή, ἐκτός τῶν ἄλλων, προσφέ-  
ρουμε στίς ἐπιχειρήσεις τῆς χώρας μας ἕνα ἐρέθισμα γιά νά συνει-  
δητοποιήσουν τή σημασία καί τά θετικά ἀποτελέσματα, πού μπορεῖ νά  
τούς προσφέρει μιὰ ὀρθή καί ἀντικειμενική ἀξιολόγηση τῶν στελε-  
χῶν τους.

Ἡ γλώσσα πού χρησιμοποιήθηκε γιά τήν παρούσα διατριβή εἶ-  
ναι ἡ δημοτική, πού καθιερώθηκε σάν επίσημη γλώσσα τοῦ κράτους καί,  
πού σάν ἐκπαιδευτικός, παρ' ὅτι γεγονός ὅτι δέν μᾶς προσέφερε τήν  
ἴδια εὐχέρεια μέ τήν καθαρεύουσα, πού ἔχουμε χρησιμοποιήσει ἐπί  
μιᾶ ὀλόκληρη ζωή, δέν ἦταν δυνατό νά ἀγνοήσουμε.

## 1. ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

1.1. Ο ρόλος και η σημασία των επιχειρησιακών στελεχών στη σύγχρονη επιχείρηση

Τό κυριώτερο στοιχείο υποδομής για τήν επίτυχία και πρόοδο οποιασδήποτε επιχείρησης, οποιουδήποτε οργανισμού, ιδιωτικού ή κρατικού είναι, χωρίς αμφισβήτηση, τό έμφυχο ύλικό τους. Ένα ώραίο διδακτικό κτήριο, έξοπλισμένο μέ άριστα έποπτικά μέσα διδασκαλίας, δέν αποδίδει ποτέ όσο πρέπει χωρίς ικανούς και αποδοτικούς καθηγητές. Τό ίδιο συμβαίνει μέ τό ώραίο νοσοκομείο χωρίς τούς κατάλληλους γιατρούς, μέ τό σύγχρονα έξοπλισμένο εργοστάσιο, για νά επιστρέψουμε πάλι στις επιχειρήσεις, χωρίς τό κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Τό ανθρώπινο αυτό δυναμικό κινητοποιείται και δραστηριοποιείται από τήν ήγεσία του. Γι' αυτό ή επίτυχία και ή πρόοδος της οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού ούσιαστικά εξαρτάται από μία έμπνευσμένη και ικανή ήγεσία. Η ήγεσία αυτή, πού άσκει τήν διοίκηση της επιχείρησης ή τού οργανισμού είναι τό στοιχείο πού προσδίδει τήν ζωή στην επιχείρηση. Χωρίς τήν ζωογόνο πνοή από τήν ήγεσία της επιχείρησης οποιαδήποτε "μέσα" οποιασδήποτε "παραγωγικές πηγές" παραμένουν πάντα "πηγές" και δέν γίνονται ποτέ "παραγωγή" όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρει ο P. Drucker<sup>1</sup>.

Η σύγχρονη επιχείρηση σάν προσπάθεια ανθρώπινων ρόλων, πού συνδέονται μεταξύ τους επικοινωνιακά σε ένα άρτιο και δυναμικά έναρμονισμένο σύστημα, εξαρτά τήν επιβίωση και τήν πρόοδό της, όχι άποκλειστικά από τόν επιχειρηματία αλλά κυρίως από τήν διοίκησή της, δηλαδή από τά στελέχη της, λού άκριβώς έχουν σάν άποστολή τους, τόν έναρμονισμό τών ανθρώπινων αυτών ρόλων πρός ένα παραγωγικό αποτέλεσμα<sup>2</sup>.

Η ταύτιση της διοικήσεως μέ τά στελέχη οδηγεί στό συμπέρασμα ότι τά στελέχη αποτελούν τήν δύναμη και τήν συνεκτική ενέργεια της σύγχρονης επιχείρησης<sup>3</sup>.

Ο ρόλος τών στελεχών στη σύγχρονη επιχείρηση τονίζεται ακόμη περισσότερο στη σημερινή ανταγωνιστική οίκονομία από τό γεγονός ότι τό πραγματικά αποτελεσματικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης άπέναντι σε μία άλλη δέν είναι ο έξοπλισμός, τά όλικά



μέσα και γενικά ή προηγμένη τεχνολογία, πού είναι δυνατόν να διατεθούν σήμερα από οποιαδήποτε σχεδόν μεγάλη επιχείρηση αλλά ή ποιότητα και ή απόδοση των ήγετικών της στελεχών <sup>4</sup> . Τό γεγονός αυτό έξηγει επίσης και τόν συνεχή αγώνα, πού διεξάγεται από τίς μεγάλες επιχειρήσεις για τήν απόσπαση από άλλες και χρησιμοποίηση για λογαριασμό τους των επιτυχημένων στελεχών (managers) .

Τά στελέχη των επιχειρήσεων σέ αντίθεση μέ τά στελέχη άλλων οργανώσεων, πού δέν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα, πρέπει να έχουν σάν πρώτο στόχο σέ κάθε σκέψη, απόφαση και ενέργειά τους, τήν οίκοномиκή απόδοση τής επιχειρήσεως. Παράλληλα όμως πρέπει να επιδιώκουν και τήν επίτευξη και άλλων στόχων, όπως ή ευημερία των μελών τής επιχειρήσεως και ή συμβολή της στήν ευημερία και ανάπτυξη τής κοινότητας <sup>5</sup> . Τά επιχειρησιακά στελέχη έχουν εύθύνη <sup>6</sup> για τά αποτελέσματα τής επιχειρήσεως, γιατί μέ τίς αποφάσεις πού παίρνουν διαθέτουν τόσο τούς υλικούς όσο και τούς ανθρώπινους πόρους της <sup>7</sup> .

Ή σπουδαιότητα του ρόλου των στελεχών για τίς επιχειρήσεις, στίς οποίες εργάζονται, τά καθιστά έμμεσα παράγοντες όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και όλης τής οίκονομίας μιās χώρας <sup>8</sup> . Γιατί οι οίκοномиκά ευρωστες επιχειρήσεις συγκροτούν ευρωστη οίκονομία τής χώρας, πράγμα πού συνεπάγεται περαιτέρω υψηλό βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού της.

Έφ' όσον, λοιπόν, γίνεται δεκτή από όλους ή συμβολή του παράγοντα "άνθρωπος", τόσο στίς επιχειρήσεις όσο και στήν οίκονομία γενικότερα, είναι αυτόνομη ότι αξίζει να δοθεί σ' αυτόν κάθε προσοχή και φροντίδα για να αξιοποιηθούν πλήρως οι ικανότητές του, να αποδώσει τό μέγιστο δυνατόν και να μείνει και ό ίδιος ικανοποιημένος από τήν εργασία του <sup>9</sup> . Είναι για αυτό αναγκαίο να γνωρίσουμε ποιός είναι αυτός ό άνθρωπος, τί ικανότητες έχει, τί μόρφωση διαθέτει, ποιές φιλοδοξίες τρέφει, πώς συμπεριφέρεται κάτω από όμαλές ή είδικές συνθήκες και πολλά άλλα. Έάν γνωρίζουμε όλα αυτά, δέν θα τοποθετήσουμε ένα στέλεχος εκεί όπου ούτε τήν επιχείρηση ούτε τόν έαυτό του θα ικανοποιήσει, αλλά αντίθετα εκεί όπου θα μπει να αναπτύξει μιá δραστηριότητα πού θα άποβεί προς όφελος και τής επιχειρήσεως και του ίδιου, γιατί θα άμειψθει ανάλογα μέ τήν απόδοσή του, επιτυγχάνοντας έτσι να ικανοποιήσει καλύτερα τίς ανάγκες του.

Τὴν ἀνάγκη νὰ αἰσθάνεται τὸ στέλεχος ἱκανοποίηση ἀπὸ τὴν ἐργασία του, τὴν ἀντιλαμβάνεται κανεὶς ἀκόμα περισσότερο ὅταν ἀναλογισθεῖ ὅτι τὸ ἱκανοποιημένο στέλεχος θὰ μεταδώσει τὸν ἐνθουσιασμό του στοὺς ὑφισταμένους του, θὰ τοὺς ἀναπτύξει μεταδίνοντάς τους τὶς γνώσεις του καὶ τὴν πείρα του, πρᾶγμα πού ἀποτελεῖ τὴ σοβαρότερη [ως εἰσφορά του στὴν ἐπιχείρηση καὶ τὴν οἰκονομία καὶ θὰ τοὺς κίνητοποιήσει πρὸς ὀλοένα καὶ μεγαλύτερες ἀποδόσεις. Ἀντίθετα, τὸ μὴ ἱκανοποιημένο στέλεχος ὁδηγεῖται μοιραία στὴν ἀδιαφορία καὶ πολλές φορές στὴν ἀπογοήτευση καὶ τὸ μαρασμό, ἀκόμα καὶ στὴν ἐχθρότητα πρὸς τὴν ἐπιχείρηση, καταστάσεις πού δυστυχῶς δὲν κρατεῖ συνήθως γιὰ τὸν ἑαυτό του, ἀλλὰ μεταδίδει καὶ στοὺς συνεργάτες καὶ ὑφισταμένους του<sup>10</sup>.

Τὰ πολλαπλασιαστικά αὐτὰ ἀρνητικά φαινόμενα τῆς ἀποδόσεως ἑνὸς συνόλου μὲ ἀφορμὴ τὴ μὴ ὀρθὴ ἀξιοποίηση ἑνὸς στελέχους μεσαίου ἢ ἀνωτέρου, μπορεῖ νὰ γίνουν θετικά, ἐάν τὰ στελέχη κάθε μορφῆς καὶ ἐπιπέδου ἀξιοποιοῦνται "σωστά". Τὴν ἀξιοποίηση αὐτῆ τῶν στελεχῶν μέσα σὲ μιά ἐπιχείρηση βοηθεῖ πολὺ, ἐκτὸς τῶν ἄλλων, ἡ λειτουργία ἑνὸς κατάλληλου καὶ ὅσο τὸ δυνατὸν ἀντικειμενικοῦ συστήματος ἀξιολογήσεως. Σὰν λογικὸ συμπέρασμα αὐτῶν πού ἀναφέρονται στὰ προηγούμενα προκύπτει ἡ μεγάλη σημασία τοῦ θεσμοῦ τῆς ἀξιολογήσεως τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἰδιαίτερα τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν καὶ ἡ ἀνάγκη τῆς καλῆς ἐφαρμογῆς του στὶς ἐπιχειρήσεις.

#### 1.2. Ἐπιχειρησιακὰ στελέχη καὶ βασικὰ χαρακτηριστικά τους

Ἀπαραίτητη προϋπόθεση γιὰ τὴν ἀναλυτικὴ μελέτη τοῦ θέματος μας εἶναι ὁ καθορισμὸς τῆς ἐννοίας τοῦ βασικοῦ ὅρου "ἐπιχειρησιακὰ στελέχη". Μέχρι τῶρα οἱ ἀσχολούμενοι μὲ τὴν Διοίκηση βασίζονται τὸν ὀρισμὸ τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους στὰ χαρακτηριστικά, πού πρέπει νὰ διαθέτει τοῦτο ἢ στὰ συγκεκριμένα ἀναλυτικὰ ἔργα πού ἐκτελεῖ. Στὴν παρούσα μελέτη ὁ βασικὸς αὐτὸς ὅρος χρησιμοποιεῖται μὲ τὸ ἀκόλουθο ἐννοιολογικὸ περιεχόμενο :

Ἐπιχειρησιακὸ στέλεχος εἶναι κάθε ἄτομο ἀρμόδιο καὶ ὑπεύθυνο γιὰ τὴ λήψη ἀποφάσεων, πού ἀφοροῦν ὀλόκληρη τὴν ἐπιχείρηση ἢ μιά διεύθυνση ἢ καὶ ἕνα τμήμα αὐτῆς καὶ πού ἀποβλέπουν ἄμεσα ἢ ἔμμεσα στὴν πραγματοποίηση τῶν ἀντικειμενικῶν τῆς σκοπῶν<sup>11</sup>.

\*Ένα βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρησιακών στελεχών είναι ότι ή άρμοδιότητα, δηλαδή ή έξουσία, πού έχουν, τούς είναι δοτή καί όχι πρωτογενής, δηλαδή έχει δοθεί από τόν ίδιο τόν επιχειρηματία, τόν φορέα τής επιχειρήσεως.

\*Ένα άλλο χαρακτηριστικό των επιχειρησιακών στελεχών, πού πηγάζει από τό πρώτο, είναι ή ε ύ θ ύ ν η<sup>12</sup> πού έχουν γιά τίς απόφασεις καί τίς σχετικές ενέργειές τους. \*Από τόν παραπάνω όρισμό φαίνεται ότι αυτό, πού κυρίως χαρακτηρίζει τό στέλεχος, είναι τό δικαίωμα τοῦ νά παρίρνει άποφάσεις<sup>13</sup>, δηλαδή ή έξουσία πού έχει γιά κατανομή των υλικών καί των ανθρώπινων πόρων τής επιχειρήσεως γιά επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της καί ή δυνατότητα νά επιβάλλει στους υφισταμένους του τήν εκτέλεση των αποφάσεων, πού έλαβε. Τά δικαιώματα δηλαδή πού τοῦ έχουν παραχωρηθεῖ από τόν φορέα τής επιχειρήσεως δηγοῦν καί στήν ανάλογη εϋθύνη άπέναντι αὐτοῦ. Τέλος, χαρακτηριστικό στοιχείο των στελεχών είναι ή ανάληψη πρωτοβουλίας. \*Η λήψη δ-ποισδήποτε αποφάσεως γιά τήν αντιμετώπιση κάθε προβλήματος πού δημιουργείται άπαιτεῖ τήν ανάπτυξη πρωτοβουλίας. \*Έάν τό στέλεχος δέν αναπτύξει τήν πρωτοβουλία τή στιγμή πού πρέπει νά ληφθεῖ από μέρος του μιá απόφαση, εκτός τοῦ ότι είναι δυνατόν μέ τήν μή εγκαιρη ανάπτυξη τής απαιτούμενης πρωτοβουλίας νά μήν επιτευχθεῖ κάποιο θετικό αποτέλεσμα, είναι καί σάν νά παραιτεῖται έθελουσίως από τήν έξουσία λήψεως αποφάσεων, πράγμα πού τελικά οδηγεί σέ σιωπηρή αυτοκατάργησή του. Αὐτός είναι καί ο λόγος πού δέν μπορεί νά νοηθεῖ στέλεχος επιχειρήσεως χωρίς τό χαρακτηριστικό τής πρωτοβουλίας.

\*Εκτός από τά παραπάνω χαρακτηριστικά πολλοί συγγραφείς<sup>14</sup> αναφέρουν καί άλλα, τά όποια κατά τή γνώμη μας ανήκουν στήν κατηγορία των προσόντων καί στα όποια θά αναφερθοῦμε παρακάτω (παράγρ. 1.5.).

1.3.

### \*Επιχειρηματίες καί Στελέχη

\*Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ή έξουσία πού άσκει τό επιχειρησιακό στέλεχος είναι δοτή, παραχωρούμενη από τό φορέα τής επιχειρήσεως. Τά μάλιστα καί ή άσκηση τής ιδιότητας τοῦ ιδιοκτήτη επιχειρήσεων δέν είναι έννοιες ταυτόσημες. Τό μάλιστα είναι ένα καινούργιο λειτουργήμα, πού παρεμβάλλεται μεταξύ κεφαλαίου καί εργασίας καί συνδέει τούς δύο αὐτούς παράγοντες γιά τήν επίτευξη σκοπών κοινών καί στους δύο 15.



Μέ τόν ὄρο "ἐπιχειρηματίες" ἔννοοῦμε τά πρόσωπα ἐκεῖνα, πού ἀναλαμβάνουν τήν πρωτοβουλία συστάσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καί θέσεως αὐτῆς σέ λειτουργία. Εἰδικότερα τά πρόσωπα αὐτά ἐπιλέγουν, συγκεντρώνουν καί συνδυάζουν ὀρθολογικά τούς συντελεστές παραγωγῆς μέ στόχο τή λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως, βάσει τῆς οἰκονομικῆς ἀρχῆς τῆς μεγιστοποιήσεως τοῦ θετικοῦ ἀποτελέσματος καί ἐλαχιστοποίησεως τῶν σχετικῶν δαπανῶν. Κατά τόν Μ. Γεωργιάδη<sup>16</sup> "ἐπιχειρηματίας εἶναι τό πρόσωπον ἐκεῖνο, τό ὁποῖον συγκεντρώνει ἐν τῇ ἐπιχειρήσει τούς συντελεστές τῆς παραγωγῆς, συνδυάζει καί διαθέτει τούτους καταλλήλως καί ἀναλαμβάνει τήν εὐθύνην τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἐν λόγῳ συντελεστῶν, εἴτε ὑπό τήν μορφήν μισθῶν, εἴτε ὑπό τήν μορφήν ἐνοικίων, εἴτε ὑπό τήν μορφήν τόκων. Αἱ ἀμοιβαί αὐταί παρέχονται εἰς τούς φορεῖς τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς, ἀνεξαρτήτως πραγματοποιημένων ὑπό τῆς ἐπιχειρήσεως κερδῶν, ἔξ οὗ καί οἱ κίνδυνοι τούς ὁποίους ἀναλαμβάνει ὁ ἐπιχειρηματίας ἐν περιπτώσει ἀνεπαρκείας τούτων" .

"Ἄν καί τό ἔργο τοῦ ἐπιχειρηματία εἶναι διαφορετικό ἀπό τό ἔργο τῶν στελεχῶν, ἐν τούτοις ὀρισμένες ἀρμοδιότητες τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν συμπέτουν πολλές φορές μέ ἐκεῖνες τοῦ ἐπιχειρηματία. Αὐτό συμβαίνει ἰδιαίτερα στίς μικρές καί μεσαίες ἐπιχειρήσεις<sup>17</sup>, ὅπου οἱ ἐπιχειρηματίες δέν περιορίζονται στόν καθορισμό τῶν στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως καί τῆς ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς, ἀλλά ἀναλαμβάνουν οἱ ἴδιοι συγχρόνως καί καθήκοντα τῶν ἀνωτέρων καί μέσων ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν.<sup>18</sup> Πάντως πρέπει νά διαστείλωμε σαφῶς τήν ἔννοια τοῦ ἐπιχειρηματία ἀπό τήν ἔννοια τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους, ἀνεξάρτητα ἂν σέ ὀρισμένες ἐπιχειρήσεις καί σέ ὀρισμένους τομεῖς οἱ ἐπιχειρηματίες ἐκτελοῦν ἔργο, πού σέ μεγάλες καί καλά ὀργανωμένες ἐπιχειρήσεις ἐκτελοῦν συνήθως ἀνώτερα ἐπιχειρησιακά στελέχη.<sup>19</sup>

Τό ἔργο τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας συνίσταται, συνήθως, στήν διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως καί περιλαμβάνει :

- α.- τόν καθορισμό τῶν στόχων καί τῆς ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς τῆς μονάδας,
- β.- τόν προγραμματισμό τῆς δράσεως καί τόν ἐκσυγχρονισμό τῆς ἐπιχειρήσεως,
- γ.- τόν συντονισμό, τήν διεύθυνση καί τόν ἐλεγχό τῆς ἐπιχειρήσεως καί

δ.- τήν έποπτεία τών στελεχών γιά τήν όρθή έφαρμογή του προγράμματος τής έπιχειρήσεως.

Τά υπό στοιχεΐα α και β έργα άποτελοϋν συνήθως τό κατ'έξοχήν έργο του έπιχειρηματία. Τά ίδια αυτά έργα στίς πολύ μεγάλες έπιχειρήσεις εΐναι άντικείμενο τών άνωτάτων έπιχειρησιακών στελεχών, ένω δ έπιχειρηματίας υπό τήν μορφή τής Γενικής Συνελεύσεως τών Μετόχων έλέγχει και έγκρίνει. Τά υπό στοιχεΐα γ και δ έργα, εΐναι έργα κυρίως τών άνωτέρων και μέσων στελεχών γιά τίς μεγάλες (σχετικά) οΐκονομικές μονάδες σέ αντίθεση μέ τίς μικρές έπιχειρήσεις, όπου, όπως αναφέραμε, παρατηρείται τό φαινόμενο δ έπιχειρηματίας νά άναλαμβάνει συνήθως όλα τά παραπάνω έργα<sup>20</sup>.

#### 1.4. Τό έργο τών Έπιχειρησιακών Στελεχών

Πρίν έπιχειρήσουμε μιά άνάλυση του έργου τών έπιχειρησιακών στελεχών, στήν όποία εΐναι άφιερωμένο τό μέρος αυτό, θεωρούμε σκόπιμο νά κάνουμε τήν άκόλουθη παρατήρηση : όπως ήδη αναφέραμε, (παράγρ. 1.1.) τό μάνατζμεντ άποτελεΐ τήν συνεκτική ένέργεια τής σύγχρονης έπιχειρήσεως και ο ρόλος του συνίσταται στήν ένοποίηση ίδεών, ανθρώπων και πραγμάτων και στήν ένεργοποίηση τής ένότητας αυτής πού εΐναι ή έπιχείρηση. Η έννοια του μάνατζμεντ υλοποιείται στήν πράξη μέ δράση τών στελεχών τής έπιχειρήσεως. Ός έκ τούτου, οποιαδήποτε αναφορά στίς λειτουργίες τής διοικήσεως παραπέμπει στό έργο τών στελεχών.

Ήδη ο Fayol, πού πρώτος ανέλυσε τό έργο του ήγέτη, παραπέμπει σ'αυτά τά ίδια τά στοιχεΐα τής διοικήσεως, δηλαδή στήν πρόβλεψη, τήν όργάνωση, τήν διεύθυνση, τό συντονισμό και τόν έλεγχο<sup>21</sup>. Ο Otto Schnuttenhaus<sup>22</sup>, προφανώς έπηρασμένος από τίς νέες άγγλοσξωνικές θεωρίες, διακρίνει τά έργα και τίς δραστηριότητες τών στελεχών σέ έργα σχεδιασμού ή προγραμματισμού, συμβουλών, όργανώσεως, έλέγχου και συσκέψεων. Έξ άλλου οί Yoder, Heneman, Turgebull και Stone συμφωνοϋν μέ τόν Fayol και διακρίνουν τά έργα τών ήγετικών στελεχών σέ έργα σχεδιασμού ή προγραμματισμού, όργανώσεως, διεύθυνσεως, συντονισμού και έλέγχου<sup>23</sup>.

Ο Kosiol θεωρεί σάν βασικό έργο του στελέχους, έκτός τών άλλων και τή λήψη άποφάσεων, γιά τήν όποία τό στέλεχος πρέπει νά έχει τόσο τό δικαίωμα όσο και τήν ύποχρέωση<sup>24</sup>.

Ο καθηγητής P. Drucker<sup>25</sup> καθορίζει ως έξης τις κατηγορίες των έργων του στελέχους, για το οποίο μεταχειρίζεται τον όρο "manager". Ένας manager πρώτον καθορίζει τούς στόχους, πού πρέπει να επιτευχθούν σε κάθε τομέα και αποφασίζει τί πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν. Αυτό το επιτυγχάνει ενημερώνοντας σχετικά τους συνεργάτες του εκείνους, πού η εργασία τους είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους. Δεύτερον, ένας manager οργανώνει. Αναλύει τις δραστηριότητες πού χρειάζεται ένα συγκεκριμένο έργο, ταξινομεί την εργασία και την ομαδοποιεί σε τομείς ενότητας μέσα στην οργανωτική δομή της μονάδας και επιλέγει τους συνεργάτες του για την διοίκηση των τομέων αυτών. Τρίτον, ένας manager κινητοποιεί και ενημερώνει. Αυτό το πραγματοποιεί δημιουργώντας ομάδες πού είναι υπεύθυνες για τα διάφορα έργα, θέτοντας κίνητρα και αμοιβοντας την αποδοτική εργασία των συνεργατών του, εφαρμόζοντας μία πολιτική ανάπτυξεως και προαγωγής τους και τέλος μεριμνώντας για την αδιάκοπη ενημέρωση των ύφισταμένων του και τη δική του απ'αυτούς. Τέταρτον, ένας manager έλέγχει την απόδοση των συνεργατών του. Αναλύει, εκτιμά και ελέγχει την απόδοση αυτή συγκρίνοντας την με επίπεδα απόδοσεως πού έχουν καθορισθεί προηγουμένως και ενημερώνει σχετικά τόσο τους ύφισταμένους όσο και τους ανωτέρους του. Τέλος, ο manager δημιουργεί λέξη. Καθοδηγεί και αναπτύσσει τους συνεργάτες του.

Ο κλ. Μπανταλούκας προτείνει μία γενικότερη κατάταξη διακρίνοντας τα καθήκοντα των ήγετων σε λθύνοντα ή διευθυντικά και λειτουργικά ή πραγματοποιήσεως προσωπικού έργου<sup>26</sup>, ενώ ο Σ. Ζευγαρίδης<sup>27</sup>, επιχειρώντας μία σύζευξη των κλασικών απόψεων με τις σύγχρονες θεωρίες, προτείνει μία κατάταξη της δραστηριότητας των διευθυντικών στελεχών σε δύο μεγάλες κατηγορίες ενεργειών :

- α.- στην ομάδα των αποσάσεων του τί πρέπει να πράξει ή επιχείρηση πού περιλαμβάνει :
- την τοποθέτηση των αντικειμενικών στόχων
  - τον σχεδιασμό
  - τη λήψη αποφάσεων και
  - την υλοθέτηση μιας τυπικής οργανώσεως



β.- στην ομάδα δραστηριοτήτων που αναφέρονται στην πραγματοποίηση των αποφάσεων και που περιλαμβάνει :

- την πρόταση κινήτρων, που θα δραστηριοποιήσουν τα στελέχη
- την επικοινωνία με τα στελέχη
- τον έλεγχο με έμφαση στις μετρήσεις και
- την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα

Η Έλληνική Έταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.)<sup>28</sup> με βάση μία έρευνα επί της Διοικήσεως στην Έλληνική Πραγματικότητα θεωρεί σαν έργο των επιχειρησιακών στελεχών την επίτευξη των λειτουργιών της Διοικήσεως δηλ.

- του προγραμματισμού
- της έσωτερικής οργάνωσης
- της στελεχώσεως
- της διευθύνσεως και
- του έλέγχου

Τέλος, άλλοι ειδικοί<sup>29</sup> δίνουν στο έργο των επιχειρησιακών στελεχών περιεχόμενο ανάλογο προς τα αναφερθέντα.

Όπως είναι γνωστό η άσκηση της έξουσίας, που δίνεται στα στελέχη, εκφράζεται με αποφάσεις. Το χαρακτηριστικό αυτό συναντάται σε όλα τα έργα των στελεχών, σε όλες τις βαθμίδες της κλίμακας της ιεραρχίας τους και τα διαχωρίζει από οποιοδήποτε άλλο εκτελεστικό όργανο<sup>30</sup>. Λήψη αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, της λύσεως που κρίνεται προσφορότερη για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος. Η επιλογή αυτή βασίζεται στην κατάρτιση, την διορατικότητα, τη διαίσθηση και την όρθη εκτίμηση των εξελίξεων των δεδομένων μιας κατάστασης, όπως επίσης και των αποτελεσμάτων του τρόπου ενεργείας που έχει επιλεγεί. Η επιλογή της λύσεως περιέχει πάντοτε ένα κίνδυνο που συνιστά ένα δεύτερο γενικό χαρακτηριστικό του έργου των στελεχών, την ανάληψη δηλαδή των λεγομένων επιχειρηματικών κινδύνων<sup>31</sup>.

Ο F. Kaufmann<sup>32</sup>, επιχειρώντας μία πολύ εύρεία και βασική διάκριση των αποφάσεων που λαμβάνουν τα στελέχη, τις διακρίνει σε δύο κατηγορίες, τις σχετικά έξηρητημένες και τις απόλυτα έξηρητημένες. Οι πρώτες υποδηλοϋν, ότι η οποιαδήποτε απόφαση τελεί σε μερική μόνο εξέφρηση από άλλη προηγούμενη απόφαση,

πού έχει ληφθεί συνήθως σε ανώτερο επίπεδο, ενώ οι δεύτερες είναι άπόλυτα έξηρτημένες από προηγούμενες αποφάσεις ανωτέρου επιπέδου.

Από όλα έξετεθήσαν παραπάνω διαπιστώνουμε ότι τό έργο γενικά των έπιχειρησιακών στελεχών συμπίπτει με την άσκηση των λειτουργιών της διοικήσεως ανεξάρτητα από τό βαθμό της ίεραρχίας, στον όποιο βρίσκονται και τον έπιχειρηματικό κλάδο, στον όποιο υπάγεται ή έπιχείρηση<sup>33</sup>.

θεωρούμε δέ σάν λειτουργίες της διοικήσεως πού άσκοούν τά έπιχειρησιακά στελέχη τίς έξής :

- α.- Τήν πρόβλεψη ή τήν σχεδίαση των στόχων της έπιχειρήσεως, πού στήρίζεται στην έκτίμηση των δεδομένων και υλοποιείται με τον προγραμματισμό και τήν πολιτική<sup>34</sup> της έπιχειρήσεως δηλαδή με τό σύνολο των γενικών κανόνων και άρχων κατευθύνσεως πού χρησιμοποιούνται σάν πλαίσιο δράσεως για τήν έπιτευση των καθορισθέντων στόχων
- β.- Τήν όργάνωση πού περιλαμβάνει τον καταμερισμό των έργων ή άλλοιώς τήν τμηματοποίηση της εργασίας και στή συνέχεια τήν όμαδοποίηση των επί μέρους εργασιών, σε καθορισμένα τμήματα, με συγκεκριμένους φορείς, πού φέρουν τήν εθύνη για τήν έκτέλεσή τους και έχουν τήν έξουσία νά αποφασίζουν για τον τρόπο της σχετικής διαθέσεως των πάσης φύσεως πόρων, δηλαδή εργασίας και υλικών μέσων, της έπιχειρήσεως. Έργο της όργανώσεως άποτελεί έπίσης ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων και της έξουσίας κάθε θέσεως εργασίας, καθώς και των μεταξύ τους σχέσεων, με τρόπο πού νά άποφεύγονται συγκρούσεις, έπικαλύψεις ή κενά<sup>35</sup>.
- γ.- Τή στελέχωση πού περιλαμβάνει τήν φροντίδα για τήν συνεχή επάνδρωση της μονάδας με τά κατάλληλα στελέχη. Τό έργο αυτό είναι από τά σοβαρότερα, γιατί από τήν όρθή έπιλογή και ευστοχη τοποθέτηση του κατάλληλου στελέχους στην κατάλληλη



θέση εξαρτάται πάρα πολύ ή αποδοτικότητα του και κατ'άκολουθία του τομέα και της μονάδας, στην οποία υπηρετεί. Από την ανάγκη άκριβως αυτή αναπτύχθηκε και ο ειδικός κλάδος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, ή ψυχοτεχνική που προσφέρει πολλά, γενικώς στην επαγγελματική επιλογή.

δ.- Τη διεύθυνση που θεωρείται ο πυρήνας της διοικήσεως και πολλές φορές συγχέεται με την έννοια αυτής της ίδιας της διοικήσεως, που όμως, ως γνωστόν, είναι πολύ ευρύτερη.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει έργα που αναφέρονται στην

- κατεύθυνση
- καθοδήγηση
- επίβλεψη
- συμπαράσταση και ανάπτυξη των υφισταμένων
- κινητοποίηση και
- πειθάρχηση του προσωπικού

μέ σκοπό την εμπνευση στο κάθε μέλος της ομάδας διαθέσεως και προθυμίας για την όσο το δυνατόν καλύτερη ποιοτική και ποσοτική απόδοσή του. Όλα αυτά επιτυγχάνονται μόνο με την όρθη επικοινωνία με το προσωπικό.

ε.- Τό συντονισμό που περιλαμβάνει ενέργειες, που αποβλέπουν στην ενότητα της πραγματοποιήσεως των στόχων της μονάδας με την κατάλληλη έναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων των επί μέρους τμημάτων ή φορέων. Όλα τα στελέχη έχουν να εκτελέσουν συντονιστικό έργο για τις ενέργειες των επί μέρους συνεργατών τους. Ο βαθμός όμως δραστηριοποίησής τους με συντονιστικό έργο αυξάνει στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και ιδιαιτέρως όταν έχουμε πολυποικίλο δρόμο επιχειρήσεως και μεγάλο γεωγραφικό καταμερισμό.

στ.- Τόν έλεγχο. Αυτός σάν τελική λειτουργία της διοικήσεως αποβλέπει στο να επιβεβαιώσει την πραγματοποίηση ή μη των στόχων που έχει θέσει ο προγραμματισμός και να ελέγξει τις ενέργειες των προηγούμενων λειτουργιών. Ο έλεγχος εντοπίζει τις τυχόν αποκλίσεις από το πρόγραμμα, ποσοτικές και μέτρα για την επαναφορά της πορείας προς τους στόχους που καθορίστηκαν. Στο έργο αυτό βοηθεί δημιουργικά εκτός από τόν κατασταλατικό και ο έσωτερικός προληπτικός έλεγχος,

πού στηρίζεται στην ύπαρξη τόσο προτύπων μεθόδων μετρήσεως όσο και προτύπων αποτελεσμάτων.

Ἡ ἀπασχόληση τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν στίς διάφορες λειτουργίες τῆς διοικήσεως ἀπό ἀπόψεως χρόνου, καθὼς καὶ ἡ ἀντίστοιχη εὐθύνη δὲν εἶναι ἴσες γιὰ ὅλα τὰ στελέχη, ἀλλὰ διαμορφώνονται ἀνάλογα μὲ τὴ θέση πού κατέχουν στὴν κλίμακα ἱεραρχίας καὶ ἀλλάζουν ἀπὸ ἐπιχείρηση σὲ ἐπιχείρηση<sup>35α</sup>. Γιὰ τὸ λόγο αὐτὸ τὸ ἔργο τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν σὲ κάθε ἐπιχείρηση πρέπει νὰ προσδιορισθεῖ μὲ τὴν περιγραφή καὶ τὴν ἀνάλυση τῆς θέσεως ἐργασίας, θέμα πού διαπραγματευόμαστε στὸ ἐπόμενο κεφάλαιο. Τὸ εὔρος καὶ ἡ σημασία τῶν ρόλων τῶν στελεχῶν εἶναι δυνατόν νὰ διαφέρουν, ἐπειδὴ βρίσκονται σὲ διαφορετικὰ κλίμακα τῆς ἱεραρχίας καὶ ἡ συμβολὴ τους στὴν ἐπιχειρηματικὴ προσπάθεια εἶναι διαφορετικὴ. Παρὰ τίς διαφορὲς αὐτές ὅμως στοὺς ρόλους τους τὰ στελέχη ἔχουν ἕνα κοινὸ χαρακτηριστικὸ στοιχεῖο : Ἀσκοῦν ἐνεργὸ ἡγεσία, ἐπειδὴ ἔχουν εὐθύνη γιὰ ἀνθρώπους πού τελοῦν ὑπὸ τὴν δικαιοδοσίαν τους.

Κατὰ τοὺς Katz καὶ Kahn<sup>36</sup> ἡγετικὸ ἔργο εἶναι ἡ δραστηριότητα, τῆς ὁποίας ἡ ἐπίδραση στὴ ζωὴ τῆς ομάδας ὑπερβαίνει τὴν κανονικὴ, ἐπειδὴ ἡ δραστηριότητα αὐτὴ δὲν εἶναι ἀπλῶς σύμφωνη μὲ τίς συνήθειες ὁδηγίες καὶ τοὺς κανονισμοὺς ἀλλὰ στηρίζεται καὶ σὲ πέραν ἀπὸ τίς ὁδηγίες αὐτές ἐπιτυχὴ πρωτοβουλία. Ἡ ἀσκηση τοῦ ἡγετικοῦ ἔργου διευκολύνεται ἀπὸ τὰ μέσα τὰ ὁποῖα διαθέτει ἡ ὁργάνωση στὸ στέλεχος (ἀμοιβές πού δικαιούται νὰ δώσει καὶ ποινές πού μπορεῖ νὰ ἐπιβάλλει), ἀπὸ τὴν ἐξουσία πού τοῦ παραχωρεῖται καί, τέλος, ἀπὸ τὴν ποσότητα τῶν πληροφοριῶν πού τίθενται στὴ διάθεσή του<sup>37</sup>.

Μὲ τὰ στοιχεῖα αὐτὰ ἐπιχειροῦμε, ἀμέσως παρακάτω, νὰ κατατάξουμε τὰ ἡγετικὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων σὲ κατηγορίες.

### 1.5 Κατηγορίες Ἐπιχειρησιακῶν Στελεχῶν

Τὰ ἐπιχειρησιακὰ στελέχη εἶναι δυνατόν νὰ καταταγοῦν σὲ κατηγορίες μὲ βάση διάφορα κριτήρια πού ἀναφέρονται στίς λειτουργίες τῆς ἐπιχειρήσεως, στὴ βαθμίδα τῆς ἱεραρχίας κλπ. Ἔτσι :

α.- 'Από άποψη τομέα άρμοδιότητάς τους 39 μέσα στην έπιχείρηση κατατάσσονται σέ στελέχη:

- παραγωγής
- πωλήσεων
- οίκονομικά
- διοικητικά

'Η διάκριση αυτή όφείλεται στην άνάγκη όργανώσεως τών έπιχειρήσεων κατά λειτουργίες και συγκεκριμένα: στην παραγωγή, δηλαδή τή δημιουργία χρησιμότητας (άξίας) ή προσθήκη χρησιμότητας (άξίας) σέ άγαθά ή ύπηρεσίες, στην πώληση, μέ τήν όποία πραγματοποιείται ή άναζήτηση πελατών, αγοραστών, οι όποιοι συμφωνούν νά δεχθούν τά προσφερόμενα άγαθά ή τίς ύπηρεσίες σέ κάποια τιμή, στην οίκονομική διαχείριση, πού άποβλέπει στην αύξηση, έξασφάλιση, διαφύλαξη και χρησιμοποίηση τών οίκονομικών πόρων τής έπιχειρήσεως και στή διοίκηση προσωπικού μέ τήν όποία άξιοποιείται και έλέγχεται ή δραστηριότητα του προσωπικού<sup>39</sup>.

β.- 'Από άποψη έκτελούμενου έργου<sup>40</sup> σέ σχέση μέ τή Διοίκηση, σέ στελέχη

- διοικητικά
- έπιτελικά

'Η διάκριση αυτή προκύπτει άπό τήν έφαρμογή του γραμμικού-έπιτελικού ή μικτού συστήματος όργανώσεως μιās έπιχειρήσεως (Stablinienorganisation)<sup>40α</sup>, τό όποιο άποτελεί σύνθεση τών άλλων δύο βασικών συστημάτων όργανωτικής δομής τών έπιχειρήσεων, του γραμμικού και του λειτουργικού<sup>40β</sup>.

γ.- 'Ανάλογα μέ τή βαθμίδα<sup>41</sup> τής ιεραρχίας, στην όποία βρίσκονται μέσα στην έπιχείρηση, σέ στελέχη

- κατώτερα
- μεσαία
- άνώτερα και
- άνώτατα

'Η διάκριση αυτή τών στελεχών σέ τέσσερις βαθμίδες άπαντά συνήθως στις μεγάλες ή και μεσαίες έπιχειρήσεις. Στις μικρές τά στελέχη διακρίνονται συνήθως σέ κατώτερα, μεσαία και άνώτερα.

### Κατώτερα στελέχη (Supervisors)

Στήν κατηγορία τών κατωτέρων ή έποπτικών στελεχών ανήκουν συνήθως τά στελέχη πρώτου βαθμού, πού υπάγονται στό μεσαία καί είναι υπεύθυνα γιά τήν τελική έκτέλεση καί έφαρμογή τής πολιτικής καί τών στόχων τής έπιχειρήσεως. Στήν κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται συνήθως βοηθοί τών μεσαίων διοικητικών καί έπιτελικών θέσεων, πού ανήκουν στό δύο άνωτερα διοικητικά επίπεδα, όπως προϊστάμενοι γραφείων ή ομάδων, έργοδηγοί, άρχιτεχνίτες κλπ.

Τά στελέχη αυτά έχουν υπό τήν άμεση έποπτεία τους προσωπικό καθαρά έκτελεστικό τής παραγωγής, τών πωλήσεων, τής διοικήσεως ή καί άλλων τομέων.

### Μεσαία στελέχη (Middle Managers)

Στά μεσαία διοικητικά στελέχη υπάγονται συνήθως τά στελέχη έκείνα, πού είναι υπεύθυνα γιά τήν έφαρμογή τής πολιτικής τής έπιχειρήσεως καί τήν έπιτυχή λειτουργία τών τμημάτων πού υπάγονται σ' αυτά. Έχουν συνήθως ύψηλό βαθμό ευθύνης γιά άτομική πρωτοβουλία καί κρίση, δικαίωμα λήψεως αποφάσεων, ένεργώντας πάντοτε μέσα στό πλαίσιο τής πολιτικής πού καθορίζεται από τήν άνώτατη ή άνώτερη διοίκηση, στήν όποία καί υπάγονται. Έχουν έπίσης δικαίωμα κρίσεως καί σχολιασμού τής πολιτικής τής Έπιχειρήσεως καί καθορισμού τών στόχων τών υπηρεσιών ή τμημάτων πού υπάγονται σ' αυτά. Έπιδιώκουν νά έπιτύχουν τήν έκπλήρωση τών στόχων μέ τήν υπεύθυνη έποπτεία καί τόν έλεγχο τών κατωτέρων στελεχών.

Πολλές φορές πέρα από τήν καθαρά έκτελεστική εργασία πού έκτελούν τούς ανατίθενται καί σημαντικά έπιτελικά καθήκοντα (μελέτη είσηγήσεως νέων μέτρων).

Τά μεσαία στελέχη πολλές φορές, ανάλογα μέ τό μέγεθος τής έπιχειρήσεως ή του όργανισμού, διακρίνονται σέ δυό επίπεδα :

- Τμηματάρχες ή Τομεάρχες καί
- Υποτμηματάρχες ή Υποτομεάρχες

### Άνώτερα στελέχη (Managers, Executives)

Στίς μικρές καί μεσαίες έπιχειρήσεις ή άνώτερη διοίκηση



ταυτίζεται με την ανώτατη των μεγάλων επιχειρήσεων. Τα άνωτερα στελέχη έχουν σαν έργο τους τον καθορισμό των στόχων και της πολιτικής της επιχείρησης, αλλά είναι συνήθως και υπεύθυνα για την έποπτεία της εφαρμογής και εκτέλεσης του προγράμματος αυτής.

Έχουν υπό την άμεση έποπτεία τους τα μεσαία στελέχη και υπό την έμμεση τα κατώτερα, υπάρχουν δέ, έφ' όσον αυτά υπάρχουν, στα άνωτατα στελέχη ή στη Διοίκηση του Όργανισμού ή της Έπιχειρήσεως.

Έχουν συνήθως ύψηλό βαθμό ευθύνης, αναπτύσσουν πρωτοβουλία, έχουν δικαίωμα λήψεως αποφάσεων, κατευθύνσεως και έλέγχου των στελεχών που υπάρχουν σ' αυτά, διευθύνουν και έποπτεύουν συνήθως ένα συγκεκριμένο μεγάλο τομέα της επιχείρησης ή του όργανισμού που ονομάζεται Διεύθυνση. Στίς μικρές επιχειρήσεις υπηρετούν συνήθως όλους τους τομείς.

Τά άνωτερα στελέχη διακρίνονται σε

- Διευθυντές και

- Υποδιευθυντές

### Άνωτατα στελέχη (Top Managers)

Άνωτατη Διοίκηση (Top Management) ή άνωτατα στελέχη είναι ή ομάδα, ή υπεύθυνη για τον καθορισμό των στόχων και της πολιτικής του όργανισμού ή της επιχείρησης.

Σ' αυτήν υπάρχουν συνήθως ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής και οι διευθυντές του όργανισμού που κατέχουν θέσεις-κλειδιά και είναι συνήθως άμεσα υπεύθυνοι για ένα μεγάλο λειτουργικό τμήμα αυτού. Κατευθύνουν και έλέγχουν ολόκληρη την επιχείρηση ή τον όργανισμό και συνεργάζονται ιδιαίτερα με τα άνωτερα στελέχη αυτών.

1.6.

### Τά προσόντα των Έπιχειρησιακών Στελεχών

Για να εκπληρώσουν τά έργα και τά καθήκοντά τους, τά επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να έχουν όρισμένα προσόντα. Με τον όρο προσόντα έννοούμε τίς απαραίτητες εκείνες γνώσεις, τίς ικανότητες και τά χαρακτηριστικά γνώρισματά της προσωπικότητας, τά όποια πρέπει να διαθέτει τό στέλεχος, για να είναι άποδοτι-

κό, πὲ μίᾳ θέσῃ ἐργασίας (ἔργο), γιὰ τὴν ὁποία εἶναι ὑπεύθυνο. Τὰ προσόντα τῶν στελεχῶν ἐξετάζονται πάντοτε σὲ σχέση μετὰ τὸ ἔργο πού ἐκτελοῦν καὶ τοῦτο, γιὰτὶ ἓνα καὶ τὸ αὐτὸ προσόν μπορεῖ ἄλλοτε νὰ εἶναι θετικὸς καὶ ἄλλοτε ἀρνητικὸς παράγοντας γιὰ τὴν ἀποδοτικότητά του.

Ὁ προσδιορισμὸς τῶν προσόντων καὶ τῶν ἰδιαιτερῶν χαρακτηριστικῶν τῆς προσωπικότητος τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν ἔχει ἀπασχολήσει κατὰ καιροὺς τοὺς εἰδικούς<sup>42</sup>. Κατ'ἀρχάς, εἶχε ἐπικρατήσει ἡ ἀποψη, ὅτι ὁ ἡγέτης "γεννιέται", καὶ δέν "γίνεται", δηλαδὴ ὅτι τὸ ἡγετικὸ στέλεχος εἶναι προικισμένον μὲ εἰδικές ἱκανότητες καὶ χαρακτηριστικὰ τῆς προσωπικότητος, πού δέν εἶναι ἐπίκτητα, ἀλλὰ ὑπάρχουν ἐμφυτὰ σ'αὐτὸ καὶ ὅτι ἐπομένως ἡ συμβολή τῆς ἐπιστήμης συνίσταται μόνον στὸ νὰ διαπιστώνει ἂν ὑπάρχουν ἢ ὄχι τὰ προσόντα αὐτά, ἡ ἐξέλιξη ὁμοῦ τῆς ψυχολογίας<sup>43</sup> μὲ τὴν συστηματικὴν σπουδὴν τοῦ ἀτόμου καὶ τῆς προσωπικότητος, δόξησεν στὴν ἀποψη ὅτι ναὶ μὲν τὸ ἄτομον "γεννιέται" μὲ ὁρισμένες κληρονομικὰς καταβολάς, ἀλλὰ ὅτι ἡ ἀνάπτυξη καὶ ἡ ἐξέλιξη τῆς προσωπικότητος τοῦ ἐπηρεάζονται κατὰ πολὺ ἀπὸ τὸ ἐθρύτερον περιβάλλον (οἰκογενειακὸν, σχολικόν, τοπικόν, ἐπαγγελματικόν κλπ.), μέσα στὸ ὅποῖον ζεῖ.

Παραδέχεται δηλαδὴ σήμερον ἡ ψυχολογία ὅτι μὲ τὴν ἐπίδραση καὶ τὴν ἀγωγή γενικότερα, εἶναι δυνατόν νὰ ἀναπτυχθοῦν σ' ἓνα ἄτομον ὁρισμένες λανθάνουσες θετικὲς καὶ ἀντίθετα νὰ κατασταλοῦν ὁρισμέναι καὶ ἐπιβλαβεῖς ἤδη, ἀρνητικὲς καταβολές. Ἔτσι, μὲ τὴν κατάλληλη ἐκπαίδευση καὶ ἀσκήσιν τὸ μὲν στέλεχος, πού διαθέτει ἐμφυτὰ τὰ ἀπαραίτητα θετικὰ χαρακτηριστικὰ στοιχεῖα γιὰ νὰ γίνῃ ἡγέτης, μπορεῖ νὰ ἐξελιχθεῖσὲ ἀριστὸ ἡγέτην, ἀλλὰ καὶ τὸ ἄτομον ἐκεῖνον πού δέν φέρνει μαζί του τίς ἀντίστοιχας κληρονομικὰς καταβολάς μ π ο ρ ε ῖ νὰ ἐξελιχθεῖ τουλάχιστον σ' ἓνα ἀποδοτικὸν καὶ δημιουργικὸν στέλεχος.

Πολλοὶ εἰδικοί ἔχουν ἀσχοληθεῖ μὲ τὸ θέμα τῶν προσόντων τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν. Οἱ ἀπόψεις πολλῶν ἀπ'αὐτοὺς, γιὰ τὸ ποῖα πρέπει νὰ εἶναι τὰ προσόντα αὐτά συμπίπτουν. Ἀρχικὰ ὁ Fayol<sup>44</sup> πού εἶναι ἀπὸ τοὺς θεμελιωτὰς τῆς ἐπιστήμης τῆς διοικήσεως, θεωρεῖ ὅτι τὰ ἀπαραίτητα προσόντα τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελεχῆ, γιὰ νὰ πραγματοποιήσῃ μὲ ἐπιτυχίαν τὸ ἔργο του σάν ἡγέτης (διοικητής), μὲ τὴν εὐρεία ἐννοια τῆς λέξεως, εἶναι :

- α.- 'Η σωματική υγεία,
- β.- 'Η εύθυτα καί ἡ διανοητική υγεία,
- γ.- Τά ἠθικά προσόντα, ὅπως ἡ τιμιότητα, ἡ σταθερότητα χαρακτήρα, ἡ εὐθύτητα, ἡ πρωτοβουλία, ἡ ἀφοσίωση καί ἡ ἐνεργητικότητα,
- δ.- 'Η γενική μόρφωση (ἐγκυκλοπαιδική),
- ε.- 'Η γνώση τῆς διοικητικῆς ὑπηρεσίας,
- στ.- 'Η γνώση ὄλων τῶν λειτουργιῶν καί ὑπηρεσιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁδηγῆ ἡ διακατοχὴ μιᾶς ἐποπτικῆς εἰκόνας τῆς καί
- ζ.- Οἱ εἰδικές ἐπαγγελματικές γνώσεις πού ἀφοροῦν τῇ δραστηριότητι τῆς ἐπιχειρήσεως (εἰδικὴ ἐμπειρία).

Σύμφωνα μὲ τόν Danty la France<sup>45</sup>, τὰ κύρια προσόντα τοῦ "ἀρχηγοῦ" πρέπει νά εἶναι :

- Διακατοχὴ τῶν ἐπαγγελματικῶν γνώσεων,
- Κρίση,
- Ἐνθουσιασμός,
- Πρωτοβουλία,
- Πνεῦμα συνεργασίας,
- Διοικητικά προσόντα (ἠθικὴ ἐπιβολὴ καί ἐπιτηδειότητα στό νά διοικεῖ),
- Ἐμφάνιση καλή,
- Ἀκρίβεια.

Τά προσόντα αὐτά ἔχουν βαθμὸν βαρύτητας ἀνάλογο πρὸς τὴν θέση πού κατέχει τὸ στέλεχος.

Ὁ P. Drucker<sup>46</sup> ἐκφράζοντας τὸ ἀμερικάνικο πνεῦμα περὶ διοικητικῆς ὑποστηρίζει ὅτι κάθε ἡγετικὸ στέλεχος ἔκτελεῖ ὁπωσδήποτε λίγο ἢ πολὺ ὅλες τὶς ἐργασίες πού ἀναφέρονται στό ἔργο τοῦ ἡγέτη, δηλαδὴ τὸν καθορισμὸ στόχων, τὴν ὄργάνωση, τὴν κινητοποίηση τῶν ὑφισταμένων του, τὴν ἐκτίμηση καί βαθμολόγηση τῆς ἀποδόσεώς τους καί τὴν καθοδήγηση καί ἐξέλιξη αὐτῶν, εἴτε ἔχει ἐπίγνωση αὐτοῦ εἴτε ὄχι, εἴτε τὰ ἐκτελεῖ καλῶς εἴτε κακῶς. Μὲ ὅλες αὐτὲς τὶς ἐργασίες ἀποσκοπεῖ σ' ἓνα καλύτερο ἀποτέλεσμα τῆς μονάδας, τῆς ὁποίας ἡγεῖται καί τοῦ συνόλου, σὸ ὁποῖο ἐντάσσεται ἡ μονάδα αὐτή. Μὲ βάση τὸ γεγονός αὐτό, ἀναφέρει ὅτι γιὰ τὴν ἐπιτυχή ἐνάσκηση τοῦ ἔργου τοῦ ἀπὸ τὸν κάθε ἡγέτη ἀπαιτοῦνται :

- α.- ἱκανότητα ἀναλύσεως καί συνθέσεως, πού προϋποθέτει μεταεὐ ἄλλων γνώση τοῦ ἀντικειμένου του,
- β.- ἀίσθημα δικαιοσύνης καί προπαντός
- γ.- ἀκεραιότητα χαρακτῆρα, μέσα στὴν ὁποία ἐντάσσεται καί ἡ κατάλληλη ἀντιμετώπιση τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντα.

Ὁ Ernst Kotz<sup>47</sup> ἀναφέρει ὅταν ἀπαραίτητα προσόντα τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους (Ε.Σ.) τὰ ἀκόλουθα :

- Αὐτόρκεια,
- Δημιουργικὴ σκέψη,
- Φαντασία,
- Πρωτοβουλία,
- Νά εἶναι ριψοκίνδυνος,
- Αὐτοπεποίθηση,
- Γνώδι σ' αὐτόν,

- Ειδικές γνώσεις περί τó αντικείμενο τής επιχειρήσεως (ειδική κατάρτιση),
- Γενικές γνώσεις (έγκυκλοπαιδικές),
- Έπιχειρηματική Ικανότητα.

Κινούμενος στά [δια περίπου πλαίσια ό Η.Lücker<sup>48</sup> αναφέρει σάν προσόντα άπαραίτητα για τó επιχειρησιακό στέλεχος τά ακόλουθα :

- α.- Έψηλό βαθμό ψυχικού σθένους,
- β.- Έψηλό βαθμό άυτοπεποιθήσεως,
- γ.- Διοικητική Ικανότητα καί Ικανότητα κρίσεως τών συνεργατών του,
- δ.- Έψηλό βαθμό αίσθήματος εϋθύνης καί προθυμίας για άνάληψη εϋθυνών. Μέ τó αίσθημα αυτό τής εϋθύνης συνδέεται καί μιá συνεχής άνάγκη πού αισθάνεται τó στέλεχος για μάθηση καί ενημέρωση στίς νεώτερες έξελίξεις στόν τομέα τής εργασίας του προκειμένου νά έπωφεληθεί άπ'αυτές.
- ε.- Έικανότητα νά μεταβιβάζει στούς άλλους έξουσία καί εϋθύνη.

Παρόμοια καί ό Wiedemann<sup>49</sup> στή μονογραφία του "Έ αξιολόγηση τών συνεργατών " αναφέρει σάν άπαραίτητα γενικά χαρακτηριστικά ένός επιχειρησιακού στελέχους για τήν έπιτυχία στό έργο του τά ακόλουθα, κατά κατηγορίες :

- α.- Προϋποθέσεις έξειδικεύσεως πού περιλαμβάνουν :
  - τήν κατοχή τών άπαραίτητων γνώσεων τοϋ τομέα, στόν όποιο ύπηρετεί καί
  - τήν έφεση καί Ικανότητα για συνεχή έπιμόρφωση καί διεύρυνση τών γνώσεών του (Weiterbildung)
- β.- Πνευματικές Ικανότητες, πού περιλαμβάνουν :
  - τήν αντίληψη καί προσαρμοστικότητα (Beweglichkeit),
  - τήν διαίσθηση καί έμβάθυνση,
  - τήν άυτοτέλεια καί φαντασία καί
  - τήν Ικανότητα προφορικής έκφράσεως
- γ.- Τρόπος εργασίας πού περιλαμβάνει :
  - τήν πρωτοβουλία,
  - τόν προγραμματισμό εργασίας
  - τόν ρυθμό,
  - τήν ακρίβεια καί



- τήν έπιμονή καί άντοχή

δ.- Συνεργασία πού περιλαμβάνει :

- τήν διαγωγή καί τρόπους,
- τήν συμπεριφορά άπέναντι στους προΐσταμένους του,
- τήν συμπεριφορά πός τους άλλους συνεργάτες του,
- τήν συμπεριφορά του σάν στέλεχος καί
- τήν πειθαρχία

Ή Σοφία Γεδεών<sup>50</sup> μεταξύ των άλλων σάν άπαραίτητα προσόντα των έπιχειρησιακών στελεχών θεωρεί :

- τήν πίστη στίς άνθρωπιστικές άξίες,
- τήν πίστη στόν άνθρωπο,
- έμπιστοσύνη στόν ίδιο του τον έαυτό,
- άντοχή διαψεύσεως, άντιμετώπιση καί ξεπέρασμα διλημμάτων,
- άγωνιστικότητα στήν άναζήτηση λύσεων,
- πρωτοβουλία, ταχύτητα στή λήψη καί εκτέλεση αποφάσεων, οργανωτικές ικανότητες, ικανότητα γιά ατογνωσία καί αυτοέλεγχο καί, τέλος,
- γνώση του έργου πού θά καθοδηγήσει καί θά έλέξει.

Ή Κ. Μπανταλούκας<sup>51</sup> δέχεται πέντε κατηγορίες προσόντων γενικά γιά τους εργαζόμενους :

- τά πνευματικά προσόντα,
- τά σωματικά προσόντα,
- τά ήθικά προσόντα,
- τά διοικητικά προσόντα καί
- τά προσόντα καταρτίσεως καί πείρας.

Ή Χ. Κανελλόπουλος<sup>52</sup> αναφερόμενος στά προσόντα των ήγετικών στελεχών παραπέμπει στά πορίσματα του American Institute of Management, όπου διακρίνονται οι έξής βασικές κατηγορίες προσόντων :

- δεξιότητα σέ τεχνικά θέματα,
- δεξιότητα στίς ανθρώπινες σχέσεις,
- δεξιότητα συνολικής θεωρήσεως,
- φιλοπονία καί
- άκεραιότητα

Ο Μ. Γεωργιάδης<sup>53</sup> θεωρεί σαν προσόντα τών ήγετικών στελεχών:

- Τήν πίστιν πρός τās ανθρωπιστικές αξίας αί οποίαι σχετίζονται πρός τήν ήγετικήν συμπεριφοράν καί ειδικότερα τήν πίστιν πρός τήν εργασίαν ως αξίαν ήθικην καί κοινωνικήν ως καί εις τόν ανθρωπον ως πρωταρχικόν παράγοντα τής παραγωγής. Δηλαδή πίστις πρός τόν ανθρωπον καί πεποίθησις εις τήν δυνατότητα βελτιώσεώς του,
- Τήν ανάγκην ελίκρινειας καί εϋθύτητος πρός όλας τās κατευθύνσεις, δικαιοσύνης, αμεροληψίας καί εϋσυνειδησίας.
- Τήν εμπιστοσύνην του ήγετικού στελέχους πρός αυτόν τουτον τόν έαυτόν του, γεγονός τό όποιον αναφαίνεται διά τής μετά θάρρους αναλήψεως εϋθυνών. Τοϋτο βεβαίως πρέπει νά συνδέεται μέ προσγειωμένην αισιοδοξίαν καί κατάλληλον προσαρμοστικότητα.
- Τήν μετά ταχύτητος, αλλά καί σωφροσύνης λήσιν αποφάσεων καί εκτέλεσιν αυτών, τήν ικανότητα προβλέψεως καί συλλήψεως μελλοντικών πιθανών εξέλιξεων. Τοϋτο όμως προϋποθέτει τήν πλήρη γνώσιν του έργου, τό όποιον πρόκειται νά καθοδηγήση καί έλέγξη.

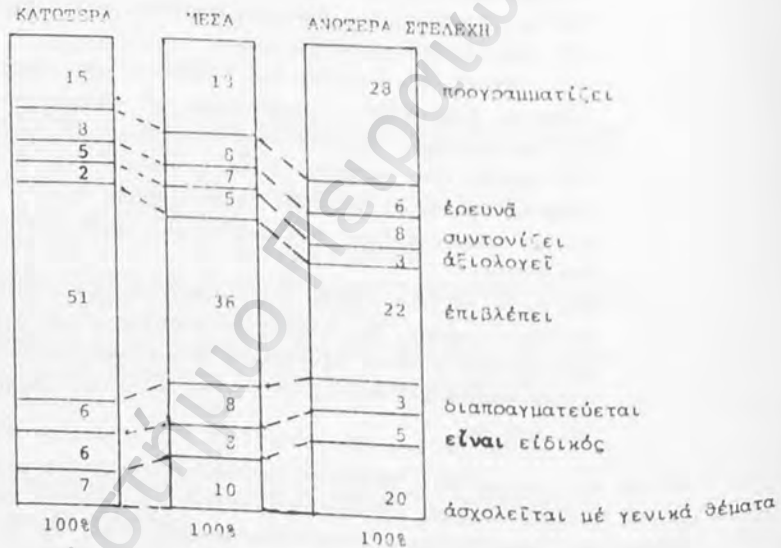
Μέ τήν παρατήρηση διι "πάντα τά άνωτέρω συνοψίζονται εις τό αίτημα τής θετικής στάσεως του ήγετικού στελέχους άπέναντι τών συνανθρώπων του, όπως επίσης εις τήν αυτοπεποίθησιν καί τήν ώριμον ψυχικώς καί υγιά βιολογικώς προσωπικότητα".

Τά προσόντα αυτά τών επιχειρησιακών στελεχών, όπως αναφέρουμε προηγούμενα, είναι συνάρτηση του έργου καί του τομέα για τόν όποιο είναι υπεύθυνα καί γι' αυτό πρέπει νά προσδιορισθοϋν μέ βάση τήν άνάλυση του έργου τους.

Πέραν όμως από τά λεγόμενα ειδικά προσόντα, πού ανταποκρίνονται στις ειδικές απαιτήσεις κάθε έργου, υπάρχουν καί όρισμένα πού είναι απαραίτητα σε κάθε στέλεχος, ανεξάρτητα από τήν θέση στην όποία υπηρετεί.

Τά προσόντα αυτά έχουν βέβαια διαφορετική βαρύτητα τό κάθε ένα για τίς διάφορες θέσεις εργασίας, όπως π.χ. για τόν εργοδηγό, τόν τμηματάρχη, τόν διευθυντή. Τοϋτο γιατί, όπως φαίνεται καί στο κατωτέρω σχήμα πού δείχνει τήν κατανομή άπασχολήσεων ανάμεσα στα στελέχη διαφορετικών επιπέδων μέ βάση τά πορίσματα τής έρευνας τών Mahoney, Jerdee καί Carroll,<sup>54</sup> όσο άνωτερο είναι τό στέλεχος τό-

σο γενικότερα είναι τὰ καθήκοντά του, τόσο περισσότερο τὸ ἔργο του είναι ἔργο προγραμματισμοῦ, καθορισμοῦ στόχων κλπ. καὶ λιγότερο ἔργο ἐποπτείας καὶ ἐπιβλέψεως, πού είναι τὸ ἔργο τῶν κατωτέρων στελεχῶν.



Σχῆμα

Κατανομή ἀπασχολήσεων ἀνάμεσα στὰ στελέχη διαφορετικῶν ἐπιπέδων

Κατὰ τὴ γνώμη μας πού στηρίζεται, ἀφ' ἑνός μὲν στὰ ὅσα ἀποκόμισαμε ἀπὸ τὴν εἰδικὴ βιβλιογραφία καὶ ἀφ' ἑτέρου στὴν ἐρευνα πού διενεργήσαμε στὶς μεγαλύτερες ἑλληνικὲς βιομηχανικὲς ἐπιχειρήσεις ἀλλὰ καὶ στὴν προσωπικὴ μας πείρα μέσα στοῦ χώρου τῶν ἐπιχειρῶν πρέπει νὰ εἶναι ὅλοι ἐκεῖνοι οἱ παράγοντες πού ἀπαρτίζουν τὸ δυναμικὸ<sup>55</sup> τοῦ στελέχους καὶ πού συντελοῦν, ὥστε τὸ ἄτομο κάτω ἀπὸ ὀρισμὲνες συνθῆκες καὶ προϋποθέσεις νὰ ἀποδίδει ἕνα συγκεκριμένο ποσοτικὸ καὶ ποιοτικὸ ἀποτέλεσμα ἐργασίας. Οἱ παράγοντες αὐτῶν, πού συντελοῦν στὴν καλὴ ἀποδοτικότητα τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν γενικὰ εἶναι :

α) ή κατάρτιση του γενική και ειδική  
β) οι ικανότητες και τά χαρακτηριστι-  
κά γνωρίσματα της προσωπικότητάς  
του, όπως :

- ή διοικητική ικανότητα
- ή πρωτοβουλία
- ή ικανότητα της λήψεως αποφάσεων
- τό συναίσθημα ευθύνης
- ή κρίση και αντίληψη
- ή οργανωτικότητα
- ή φαντασία
- ή ικανότητα επικοινωνίας και έκφρασης
- ή συνεργασιμότητα
- ή ικανότητα επιλογής, αξιολογήσεως και ανάπτυξεως συνεργατών
- ή αυτοπεποίθηση
- ή αυτογνωσία
- ή συμπεριφορά
- ό χαρακτήρας και τό ήθος
- ή αγωνιστικότητα και άντοχή στις διαψεύσεις
- ή πίστη στον άνθρωπο κλπ.

Γιά τό περιεχόμενο της έννοιας τών άνωτέρω προσόντων προ-  
βαίνουμε άμέσως παρακάτω σέ μιά σύντομη άνάλυση αútών.

α. - Γενική κατάρτιση και ειδική κα-  
τάρτιση<sup>56</sup>

Μέ τόν όρο γενική κατάρτιση έννοούμε :

- τίς γενικές γνώσεις πού έχει τό άτομο πέραν από τά καθαρά επαγγελματικά του ένδιαφέροντα, όπως π.χ. γενικές γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, έγκυκλοπαιδικές, γνώσεις ξένων γλωσσών και τό γενικό επίπεδο της μορφώσεώς του (γυμνασιακό, άνώτερο, πανεπιστημιακό κλπ.) και
- τήν γενική έμπειρία του ατόμου, δηλαδή τήν πείρα, πού έχει άποκτήσει στό συνολικό χρόνο πού έχει έργασθει σάν στέλεχος. Μεγάλη σημασία στην γενική έμπειρία έχει ή ποικιλία τών έργων και λειτουργιών της επιχειρήσεως, στις όποιες έχει άπασχοληθεί.



Άλλοτε η έμπειρία έπαιζε μεγάλο άν όχι τό μοναδικό ρόλο σάν προσόν για τήν κατάληψη άνωτέρων θέσεων στήν κλίμακα τής Ιεραρχίας. Σήμερα οι συχνές άλλαγές σέ όλους τούς τομείς τής οικονομικής, τεχνολογικής και κοινωνικής ζωής μειώνουν τό ρόλο τής έμπειρίας. Άλλά παρά τή μείωση του ρόλου τής, η έμπειρία δέν παύει νά άποτελεϊ συντελεστή άποδοτικότητας του στελέχους και έπομένως σημαντικό προσόν.

Μέ τόν όρο ειδική κατάρτιση έννοοϋμε

- τις ειδικές γνώσεις και
- τήν ειδική έμπειρία

- Οι ειδικές γνώσεις αναφέρονται στή θεωρητική κατάρτιση που λαμβάνει τό άτομο μέ τήν φοίτησή του σέ διάφορες ειδικές τεχνικές-έπαγγελματικές σχολές μέσου, άνωτέρου ή και πανεπιστημιακού επιπέδου ή και μέ ειδικές μεταπτυχιακές σπουδές (τό περιεχόμενο και η διάρκεια των σπουδών και πολλές φορές η συγκεκριμένη σχολή φοιτήσεως άποτελοϋν κριτήρια διαβαθμίσεως του επιπέδου των ειδκών γνώσεων), καθώς και στή γνώση βασικών λειτουργιών και προβλημάτων τής έπιχειρήσεως και τής τεχνικής τής επιλύσεως των.

- η ειδική έμπειρία αναφέρεται στήν έμπειρία, που άποκτά τό στέλεχος σέ όρισμένους τομείς τής έπιχειρήσεως, π.χ. πωλήσεις, λογιστήριο, παραγωγή, ανεξάρτητα από έπιχείρηση ή κλάδο π.χ. κλωστοϋφαντουργία, πλαστικά κλπ.

Τά άνωτέρω υποοϋν νά έλεγχθοϋν στίς περισσότερες των περιπτώσεων μέ στοιχεία, όπως πιστοποιητικά προϋπηρεσίας, πτυχία κλπ., τά όποια άνομάζονται τυπικά προσόντα, σέ αντίθεση με τις ικανότητες και τά χαρακτηριστικά τής προσωπικότητας, που άνομάζονται και ούσιαστικά προσόντα.

β. Ί. κ. α. ν. ό. ι. η. τ. ε. σ. και χ. α. ρ. α. κ. ι. η. θ. ε. σ. ι. ε. κ. ά. ι. θ. σ.  
π. ρ. ο. σ. ο. π. ι. κ. ό. ι. η. τ. ε. σ.

Μέ τόν όρο ικανότητα έννοοϋμε τό σύνολο των ψυχικών και φυσικών προϋποθέσεων, που καθιστούν δυνατή τήν εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, ενώ με τόν όρο χαρακτηριστικά τής προσωπικότητας έννοοϋμε τόν ειδικότερο τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και ενεργείας ενός άτομου.

### Διοικητική Ικανότητα<sup>58</sup>

Μέ τον όρο διοικητική ικανότητα, έννοουμε την ικανότητα του στελέχους

- να επιβάλλεται στους ύφισταμένους του μέ τό κύρος του, πού τό άντλεί από την πνευματική καί ήθική του άνωτερότητα,
- να προγραμματίζει, να κατανέμει, να οργανώνει, να κατευθύνει, να συντονίζει καί να έποπτεύει σωστά την έργασία των συνεργατών του,
- να μεταδίδει γνώσεις καί να φροντίζει για την ύπηρεσιακή καί επαγγελματική κατάρτιση των συνεργατών του, δηλαδή να αναπτύσσει τούς συνεργάτες του καί να δημιουργεί άξια στελέχη καί διαδόχους,
- να γνωρίζει καλά ο ίδιος καί να άναγνωρίζει την άπόδοση των συνεργατών του, καί να τούς άξιοποιεί πλήρως,
- να αναθέτει χωρίς δισταγμό καθήκοντα, έξουσία καί να άσκει τούς συνεργάτες του, ώστε να γίνονται άξιοι άντικαταστάτες του,
- να δημιουργεί πνεύμα συνεργασίας καί να κατευθύνει τούς συνεργάτες του στόν άντικειμενικό στόχο,
- να δείχνει κατανόηση για τίς ίδιομορφίες καί τά προβλήματα των συνεργατών του καί
- να έπιλαμβάνεται καί να θέτει τά προβλήματα των συνεργατών του στους άνωτέρους του, όταν πρέπει, ή να τά έπιλύει ο ίδιος, χωρίς χρονοτριβή όταν έχει άρμοδιότητα.

### Πρωτοβουλία<sup>59</sup>

- Μέ τον όρο πρωτοβουλία έννοουμε την ικανότητα του στελέχους
- να άναλαμβάνει αυθόρμητα κατά την κρίση του καί να άντιμετωπίζει εβστοχα τά προβλήματα, πού ανακύπτουν στην έργασία του χωρίς εύθυνοφοβία,
  - να "άπαίζει" τίς εύκαιρίες πού θά του παρουσιασθούν καί να διευρύνει τίς άρμοδιότητές του,
  - να είναι άποφασιστικός καί τολμηρός καί να άναλαμβάνει κινδύνους μέ έπίγνωση των συνεπειών τους,
  - να κάνει έποικοδομητικές εισηγήσεις για τή βελτίωση των μεθόδων έργασίας καί διαδικασιών καί

- να παροτρύνει τούς συνεργάτες και ύφισταμένους για την ανάληψη εθύων, τή λύση προβλημάτων κλπ.

### Ίκανότητα λήψεως αποφάσεων<sup>60</sup>

Μέ τόν ὄρο Ίκανότητα λήψεως αποφάσεων ἔννοοῦμε :

- τήν Ίκανότητα τῶν στελεχῶν νά λαμβάνουν ἐπιτυχεῖς καί ὀρθές ἀποφάσεις στήν κατάλληλη χρονική στιγμή πρός τό συμφέρον τῆς μονάδας, ὅταν ἔχουν νά ἐπιλέξουν μεταξύ περισσοτέρων λύσεων, χωρίς εἰδική καθοδήγηση.
- Ἡ Ίκανότητα αὐτή προϋποθέτει τήν ἐπιδεξιότητα τοῦ στελέχους στήν ἀνάλυση, μελέτη καί σύγκριση τῶν διαφόρων παραγόντων καί τή διορατικότητα γιά τήν πρόβλεψη τῶν πιθανῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ἀποφάσεως, στήν ὁποία κατέληξε.
- Ἡ ἀποδοτικότητα τοῦ στελέχους εἶναι συνήθως συνάρτηση τῆς ποιότητας ἀποφάσεων πού ἔλαβε τό ἴδιο.

### Συναίσθημα εὔθυνης<sup>61</sup>

Μέ τόν ὄρο συναίσθημα εὔθυνης ἔννοοῦμε

- τήν προθυμία καί ἐτοιμότητα γιά ἀνάληψη εὔθυων καί καθήκοντων,
- τήν ἀφοσίωση καί συναίσθηση τοῦ καθήκοντος χωρίς τήν ἀπειλή κυρώσεων καί
- τήν εὐχαρίστηση, μέ τήν ὁποία ἐπιδιώκει τήν ἀνάληψη τῶν εὔθυων καί γενικά τήν ἀξιοπιστία, τήν ὁποία δημιουργεῖ στήν ἐργασία του, γιά νά μπορεῖ κανεῖς νά βασισθεῖ σ'αυτό.

### Κρίση καί ἀντίληψη<sup>62</sup>

Μέ τόν ὄρο κρίση καί ἀντίληψη ἔννοοῦμε τήν Ίκανότητα τοῦ στελέχους

- νά ἀντιλαμβάνεται τίς σχέσεις τῶν συνθέτων προβλημάτων γρήγορα καί σωστά,
- νά σκέπτεται καί νά συλλογιζέται ὅλες τίς δυνατότητες γιά τήν κατανοήση καί τή λύση κάθε προβλήματος,
- νά προσαρμόζεται εὐκόλα σέ νέες καταστάσεις καί καθήκοντα,

- να μπορεί να διαχωρίζει το ουσιαστικό από το έπαιδιωδες και γενικότερα να διαθέτει τόν όρθό "τρόπο του σκέπτεσθαι".

### Όργανωτικότητα<sup>63</sup>

Μέ τόν όρο όργανωτικότητα έννοοϋμε τήν ικανότητα του στελέχους

- να συστηματοποιεί τις άπαιτούμενες ενέργειες, πού χρειάζονται για τήν έκτέλεση της έργασίας,
- να έπινοει και να έφαρμόζει όρθολογικές μεθόδους έργασίας,
- να προγραμματίζει σωστά τήν έργασία τών συνεργατών και να τήν ίεραρχεί χρονικά,
- να ύπολογίζει σωστά τά μέσα (θυσίες) πού χρειάζεται κάθε έργασία για να έκτελεσθεί σε σχέση με τά προσδοκώμενα κάθε φορά άποτελέσματα και να έπιτυγχάνει τήν άριστοποίησή τους και
- να μπορεί να διαθέτει κατάλληλα τούς συνεργάτες του καθώς και τά ύλικά μέσα, πού θέτει στη διάθεσή του ή έπιχείρηση ανάλογα με τις άπαιτήσεις της έργασίας.

### Φαντασία<sup>64</sup>

Μέ τόν όρο φαντασία έννοοϋμε τήν ικανότητα του στελέχους

- να συλλαμβάνει και να άναπτύσσει δικές του άξιόλογες πραγματοποιήσιμες ιδέες,
- να ικανοποιείται με τήν δημιουργία πνευματικών έπιδόσεων,
- να συλλαμβάνει τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες και γενικά τά θέματα, πού μπορεί να άνακύψουν στο μέλλον από τις διάφορες άποφάσεις πού λαμβάνονται.

### Ικανότητα έπικοινωνίας και έκφράσεως<sup>65</sup>

Μέ τόν όρο ικανότητα έπικοινωνίας και έκφράσεως έννοοϋμε τήν δυνατότητα του στελέχους

- να έκφράζει και να διατυπώνει προφορικά και γραπτά τά διανοήματα του με σαφήνεια,
- να μπορεί να κάνει κατανοητά και σαφή και δύσκολα άκόμα προβλήματα,



- να εκφράζεται με επιχειρήματα και να μπορεί να πείθει και
- να μπορεί να επικοινωνεί ψυχικά με τόν συνεργάτη του.

#### Συνεργασιμότητα 66

Με τόν ὄρο συνεργασιμότητα ἔννοοῦμε τήν δυνατότητα τοῦ στελέχους νά μπορεί νά συνεργάζεται ἀποτελεσματικά μέ τούς προϊστάμενους του, τούς ὑφισταμένους του καί τούς συναδέλφους του γιά τήν ἐπιτυχία τοῦ κοινοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.

#### Ἰκανότητα ἐπιλογῆς ἀξιολογήσεως καί ἀναπτύξεως συνεργατῶν

Μέ τόν ὄρο αὐτό ἔννοοῦμε τήν ἰκανότητα τοῦ στελέχους νά ἐπιλέγει, νά κρίνει καί νά ἀξιολογεῖ ὀρθά καί ἀντικειμενικά τούς συνεργάτες του, ὅπως καί νά τούς ἀναπτύσσει.

#### Αὐτοπεποίθηση 67

Μέ τόν ὄρο αὐτοπεποίθηση ἔννοοῦμε τήν ἰκανότητα τοῦ στελέχους

- νά ἐπιλύει προβλήματα μόνο του μέ αἰσθημα ἀσφαλείας,
- νά αἰσθάνεται αὐτάρκεια στήν ἐπίλυση συνηθισμένων προβλημάτων καί νά ἐπισπιρᾶται μόνο του τά κρίσιμα στοιχεῖα τους,
- νά μπορεί χωρίς βοήθεια νά ὑποστηρίζει καί νά ἀναπτύσσει σωστές λύσεις γιά προβλήματα πού ἀνακύπτουν καί
- νά ἔχει ἐμπιστοσύνη στόν ἑαυτό του

#### Αὐτογνωσία 68

Μέ τόν ὄρο αὐτογνωσία ἔννοοῦμε τήν ἰκανότητα τοῦ στελέχους νά προβαίνει μόνο του σέ αὐτοέλεγχο τῶν πράξεών του καί νά γνωρίζει τό βαθμό τῶν ἀδυναμιῶν του ἀλλά καί τῶν δυνατοτήτων του.

#### Συμπεριφορά 69

Μέ τόν ἀνωτέρω ὄρο ἔννοοῦμε τόν τρόπο ἀντιμετωπίσεως τῶν συνεργατῶν του γενικά καί τό σύνολο τῶν ψυχικῶν του ἀντιδράσεων, ἰδίως ἐκείνων πού ὑπόκεινται στήν ἀντίληψη τρίτων προσώπων. Ἐδῶ

πρέπει να εκτιμηθεί η σοβαρότητα, η αξιοπρεπής διαγωγή μέσα και έξω από την επιχείρηση και συγκεκριμένα προς τους κατωτέρους, ομοιοβάθμους και άνωτέρους του.

#### Χαρακτήρας και ήθος<sup>70</sup>

- Μέ τον άνωτέρω όρο έννοοῦμε
- τήν έντιμότητα, άκεραιότητα, εϋθύτητα και ειλικρίνεια τοῦ χαρακτήρα του,
  - τό προσωπικό του ήθος, τήν ήθική του γενικά ὑπόσταση, εϋ-πέπεια, σεμνότητα και κοινωνική του παράσταση,
  - τήν έμπιστοσύνη, τήν όποία έμπνέει, τήν συνέπεια τών λόγων και τών έργων του, τήν έκπλήρωση τών ὑποχρεώσεών του προς τήν επιχείρηση και τήν άφοσίωσή του σ'αυτή,
  - τήν άντικειμενικότητα τών κρίσεών του και
  - γενικά όταν αναφερόμαστε στο χαρακτήρα και τό ήθος έννοοῦμε όλόκληρη τήν προσωπικότητα τοῦ ατόμου, ή όποία για τό στέλεχος, τόν ήγέτη πρέπει να είναι αυτό,πού έκφράζουμε μέ τόν όρο ώριμη προσωπικότητα, χωρίς αίσθήματα κατωτερότητας ή άνωτερότητας και ψυχικές συγκρούσεις.

#### Άγωνιστικότητα και άντοχή στις διαψεύσεις<sup>71</sup>

- Μέ τόν άνωτέρω όρο έννοοῦμε τήν ικανότητα τοῦ στελέχους
- να άγωνίζεται για τά προβλήματα,πού τόν άπασχολοῦν μέ ὑπομονή και έπιμονή, να μή παραιτεῖται εύκολα από τούς σκοπούς του και να προσπαθεῖ μόνο του να ὑπερνικᾷ τά έμπόδια,πού συναντᾷ στην πορεία τῆς εξέλιξέως του,
  - να μην αποθαρρύνεται εύκολα μέ τίς πρώτες διαψεύσεις τών προσδοκιών του και να γίνεται άπαισιόδοξος,άλλα να έπιμένει,
  - να μην ὑποκύπτει στις πιέσεις,άλλα να άγωνίζεται για τό όρθό,
  - να άντιμετωπίζει τά διλήμματα και να έχει προσγειωμένη αί-σίοδοξία.

Πίστη στον άνθρωπο<sup>72</sup>

Μέ τον άνωτέρω όρο έννοούμε

- πίστη του στελέχους στον άνθρωπο, στις δυνατότητες που διαθέτει για βελτίωση,
- ένδιαφέρον για κάθε συγκεκριμένο άτομο και τα προβλήματά του και τέλος
- πίστη στις ανθρώπινες αξίες της δικαιοσύνης, άμεροληψίας, ειλικρίνειας και συναίσθηση χρέους.

Τά άνωτέρω είναι κατά τή γνώμη μας τά προσόντα, που άπαραίτητα πρέπει να διαθέτει τό ήγετικό στέλεχος. Ή έλλειψη των προσόντων αυτών ένδέχεται να μήν έμποδίσει σε μερικές περιπτώσεις να χρισθοσυν όρισμένα άτομα "ήγέτες", ή άσκηση όμως της "ήγεσίας" στις περιπτώσεις αυτές είναι βέβαιο ότι δεν θά είναι ή πιό άποδοτική.

ΥΠΟΕΚΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- 1.- P. Drucker: The Practice of Management. Pan Books Ltd. London σ. 13
- 2.- Χ. Παπαδόπουλου, "Διοικήσεις Έπιχειρήσεων καί Management", Άθήνα 1972, σ. 22
- 3.- Ή ταύτιση αυτή είναι σύμφωνη μέ τήν άποψη τής Ε.Ε.Δ.Ε. πού άπέδωσε τό μάνατζμεντ μέ τόν όρο "στελέχη" βλ.Ε.Ε.Δ.Ε., "Ό άνθρωπινος παράγων είνε τό Μάνατζμεντ". Τά πορίσματα τών έργασιών τών τεσσάρων ομάδων τής συνεντεύξεως Έλλήνων καί Άμερικανών Μάνατζερς Περ. "Διοίκηση Έπιχειρήσεων" (άρχότερα "Μάνατζερ"), Νο 39/40, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 1969, σσ. 17-25.  
Βλ. λεπτομέρειες Σ. Ζευγαρίδη, "Ή Όρολογία του Management", Άθηναικό Ίνστιτιούτο Έκδόσεων, Άθήνα, 1972.
- 4.- Π. Στρατουδάκη, "Τά στελέχη τής Έλληνικής Βιομηχανίας", Έκδοση ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Άθήνα 1967, σ.11 καί Χ. Κανελλοπούλου "Περύ Ήγετικών Στελεχών", Σπουδαί, Τόμ. ΚΙ, Τεύχος 3 1975, σελ. 9.
- 5.- Γιά τό ρόλο τών έπιχειρησιακών στελεχών P.Drucker, "The Practice of Management" Pan Books, London, 1968 σ. 364, Σ. Γεδεών "Ψυχολογικά θέματα γιά Διοικητικά Στελέχη", Πειρ. 1966, σ. 396. Τό πρόβλημα τών ήγετικών στελεχών καί ή σπουδαιότητα του προβλήματος. ICAP "Τό Έλληνικό Management", Άθήνα 1971, σ. 161, Ιδιαιτέρως τό κεφάλαιο περιά του ρόλου τών μάνατζερς. Δ. Κοντογεώργη, "Τά έπιχειρησιακά Στελέχη καί ή Κοινωνική Εύημερία", Σπουδαί, Τόμος ΚΕΤ', Τεύχος 3, 1976, σ. 667. Italo Baldini, "Ό Προϊστάμενος" (μετ. Ν. Γκούμα), Έκδόσεις Hellenews, Άθήνα 1970, σ. 105.  
Χ. Άθανασόπουλου, "Ήγεσιολογία", Σπουδαί, Τόμος ΚΒ, Τεύχος 4, 1972, σσ. 705-729. L. Bethel, "Industrial Organization and Management", ΝΥ 1971, σ. 49.
- 6.- Σ. Ζευγαρίδη, "Όργάνωση καί Διοίκηση- Θεωρία καί Έλληνική Πρακτική " Έκδ. Παπαζήση Τόμ. Α' Άθήνα 1978, σ. 128

- 7.- J. Batten "Τό πορτραίτο τοῦ Δυναμικοῦ Manager" Ἐγκυκλοπαίδεια Management Hellenews, σ. 39, Σ. Γεδεών "Ψυχολογικά θέματα γιά διοικητικά στελέχη" Α.Β.Σ.Π., Πειραιεύς 1966, σ.396.
- 8.- Π. Στρατουδάκη, δ.π. σ. 50 βλ. επίσης καί Ν. Ἐμπέογλου "Ἡ Ὀργανωτική Δομή τῆς Διοικήσεως", Ἐκδ. ΙΖΟΛΑ, 1974 σ. 17.
- 9.- A. Maslow, "A Theory of Human Motivation", Penguin Books, 1970, σ. 27 .... Συναφεῖς σκέψεις ἐκφράζει καί ὁ J. Klein, "Τί εἶναι τό Management", Ἐκδόσεις Πάμισος, Ἀθήνα 1973, σ. 52.
- 10.- G. Katona, "Psychological Economics", Elsevier New York-Amsterdam 1976, σ. 287 καί R. Fiedler - Winter "Die Moral der Manager", Verlag - Seewald, Stuttgart, 1977, σ.45. Επίσης L. Lohman, "Handbuch der Rationalisierung", Verlag C. Gelsien, Heidelberg 1971, σ.13.
- 11.- Τήν ἔννοια τοῦ στελέχους ἄλλοι συγγραφεῖς ἀποδίδουν μέ τόν ὄρο Διευθυντικά ἢ Ἡγετικά ἢ Ἐποπτικά ἢ ἀπλῶς Στελέχη. Ἐπίσης χρησιμοποιοῦν μέ τήν ἴδια σχεδόν ἔννοια τόν ὄρο Μάνατζερς, Διευθυντές, Προϊστάμενοι κλπ. Στήν παρούσα μελέτη, ἐπειδή ἀναφερόμαστε περισσότερο σέ στελέχη ἐπιχειρήσεων, χρησιμοποιοῦμε τόν πιό δόκιμο κατά τή γνώμη μας ὄρο, ἐπιχειρησιακά στελέχη. Τά χαρακτηριστικά πάντως τῶν στελεχῶν, ἀνεξάρτητα πῶς λέγονται, εἶναι βασικά τά ἴδια.  
Παρατηροῦνται ἐξ ἄλλου δύο προσεγγίσεις ὡς πρός τόν ὀρισμό, τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ στελέχους. Ἡ πρώτη ἀναφέρεται στά χαρακτηριστικά πού πρέπει νά διαθέτει ἐνῶ ἡ ἄλλη στά συγκεκριμένα ἀναλυτικά ἔργα πού ἐκτελεῖ.  
V.K. Rowland, "Systematische Leistungsverbesserung von Führungskräften". Verlag Moderne Industrie, München 1967, σ. 45.  
Γ. Καντζουράκη, "Τά Διευθυντικά Στελέχη τῶν Ἐπιχειρήσεων", Ἐπουδαί Τόμος ΙΔ, Τεύχος 3, 1964 σ. 428. Χαρ. Κανελλοπούλου δ.π. σ. 7, Π. Στρατουδάκη δ.π. σσ. 50 - 53.
- 12.- Ν. Ἐμπέογλου "Ἡ Ὀργανωτική Δομή τῆς Διοικήσεως" Ἀθήνα 1974 σ. 17 καί εἰδικότερα τό κεφάλαιο περί τῆς εὐθύνης τῶν λαμβανομένων ἀποφάσεων. Ἐπίσης Σ. Ζευγαρίδη "Προβλήματα Διαρθρώσεως καί Λειτουργίας τῆς Ἡγεσίας" Θεσσαλονίκη 1972, σ.18.



- P. Drucker "The Practice of Management". Pan Books, London 1968, σ. 991, 364 G. Duval "Η αποτελεσματικότητα των Διευθυντικών Στελεχών" Hellenews 1972, σ. 17.
- 13.- Π. Στρατουδάκη, δ.π. σ. 50. Τό αυτό χαρακτηριστικό τονίζεται καί από τούς Ε. Κατσιούλα "Προβλήματα Ήγεσίας καί Άνθρωπίνων Σχέσεων" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. 1972, σ. 24 J. Batten "Τό πορτραίτο του δυναμικού Manager" Hellenews, Άθήνα 1970, σ.212 καί J. Klein, Ph. Simonnot "Τί είναι Management" Εκδόσεις Πάμισος, Άθήνα 1970, σ. 100.
- 14.- B. Baumgarten, "Führungsstile und Führungstechniken" , Έκδόσεις Walter de Gruyter. Berlin 1977 σ.9, L. Lohman "Handbuch der Rationalisierung" R. K. W. Verlag Gehlsen Heidelberg, σ. 9.  
Μ. Κατσηρηγορίου "Εύγχρονος Διοίκησης των Έπιχειρήσεων" σ. 49. Δ. Ναζλή "Βασικές Αρχές Όργανώσεως καί Διοικήσεως Έπιχειρήσεων", Άθήνα 1977, σ. 120. Λ. Λιαρμακόπουλου "Όργανωτική καί Διοικητική των Έπιχειρήσεων" Έκδ. Ο. Τυροβολά, Άθήνα 1975, σ. 193.
- 15.- L. Scheip, "Η άποστολή του μάντζεμντ στις υπό ανάπτυξη χώρες". Περιοδικό Μάντζεμτ, Νο 4, Ιούλιος-Αύγουστος 1971, σ. 23 - 31.
- 16.- Μ. Γεωργιάδη, "Όικονομική των Έπιχειρήσεων", Έκδόσεις Παπαζήση, Άθήνα 1974, σ. 45.
- 17.- Παρόμοιους όρισμούς δίνουν καί οι Μ. Pauwels "Όικονομική των Έπιχειρήσεων", μετ.Μ. Γεωργιάδη, Έκδ. Παπαζήση, 1973, σ. 13. E. Grochla "Handwörterbuch der Organisation, Unternehmensführung" 1975, σ. 1674 καί Α. Δαμασκηνίδου "Όικονομική των Έπιχειρήσεων" Θεσσαλονίκη 1972, σ. 53. Η. Hicks-C.R. Gullett "Modern Business Management" Mc Graw Hill Book Co. N. York 1974, σ. 67, Λ. Λιαρμακόπουλου δ.π. σ.21.
- 18.- T. Burns - G. Stalker, "The Management of Innovation", σ. 207, Publ. Tavistock London 1963.  
Π. Στρατουδάκη δ.π. σ. 18.

- 19.- Στην αγγλική γλώσσα χρησιμοποιείται ο συνδυασμός δύο λέξεων (ιδιοκτήτης ή μάνατζερ συνδυασμός που δεν υπάρχει σε άλλες γλώσσες. Στην Γερμανική π.χ. χρησιμοποιείται ο όρος "Unternehmer, που στη Γαλλική αντιστοιχεί με τον όρο "entrepreneur". Ο συνδυασμός των δύο λέξεων "Ιδιοκτήτης -Μάνατζερ" έχει άκριβως την έννοια ότι οι λειτουργίες του μάνατζερ και του ιδιοκτήτου είναι διαφορετικές και ότι πρέπει να διαχωρίζονται σαφώς. Μπορεί κάποιος να είναι ιδιοκτήτης χωρίς να είναι μάνατζερ και αντίστροφα. Όπως απέδειξε και ο Drucker στο έργο του "Management - Tasks, Responsibilities, Practices", W. Heinemann Ltd. London 1974, σ. 76 "Ο ιδιοκτήτης είναι ο μόνος που γνωρίζει την άποστολή και το τελικό σκοπό της επιχείρησης".
- 20.- R. Alec Mackenzie "The Management Process in 3-D" Harward Business Review, Νοέμβ. - Δεκεμβρ. 1969.
- 21.- Ι. Χρυσόχοϋ, "Οργάνωση Έργοστασίου", Αθήνα 1958, σ.206 όπου και παραπομπή στο έργο του Fayol "Administration Industrielle et Générale" Paris 1916, σ. 48. Βλέπε και νέα έκδοση 1970 από τον οίκο Dunod.
- 22.- Otto Schnutenhaus "Allgemeine Organisationslehre", Berlin 1951, σ. 61.
- 23.- D. Yoder, H. Heneman, J. Turnbull, C. Stone, "Handbook of Personnel Management and Labor Relations", McGraw Hill London 1958, σ.107, The nature of the executive job.
- 24.- E. Kosiol "Organization der Unternehmung". Verlag Th. Gabler Wiesbaden, σ. 102 - 121. Ιδιαίτερα το κεφάλαιο Leiten vollzieht sich zunächst in Entscheiden.
- 25.- Βλ. P. Drucker, ό.π. σ. 389 και σ. 611.
- 26.- Κ. Μπανταλούκα, "Οργανωτική των Επιχειρήσεων Διοικητική και Επιτελική" Πειραιεύς Α.Β.Σ.Π. 1970, σ. 136.

- 27.- Σ. Ζευγαρίδη, "Προβλήματα Διαρθρώσεως και Λειτουργίας της 'Ηγεσίας" δ.π., σ. 15.
- 28.- Ε.Ε.Δ.Ε., "Τό 'Ελληνικό Management" Ε.Ε.Δ.Ε., 'Αθήνα 1972, σ. 150.
- 29.- J. Riggs, "The Art of Management" McGraw Hill, N.Y. 1974, σ. 201 και 219  
W. Shrodes and P. Voich "Organization and Management" R. Irwin, Illinois 1974, σ. 375  
Fr. Luthans "Introduction to Management" Mc Graw Hill N.Y. 1976, σ.126  
G. Terry "Office Management and Control". R. Irwin Illinois 1975,σ. 537. The Work of Supervisor.
- 30.- Ε. Κosiol "Όργάνωση των Επιχειρήσεων", Μετάφρ. Μ. Γεωργιάδη, 'Εκδόσεις Παπαζήση, 'Αθήνα, σ. 109,
- 31.- Δεπτομέρειες για τους επιχειρηματικούς κινδύνους βλ. Μ. Γεωργιάδη δ. π. σ. 518.
- 32.- F. Kaufmann, "The Strategy Decision Makers", Περιοδικό Innovation, Τεύχος 20, 'Απριλ. 1971.
- 33.- 'Η καθολικότητα των αρχών της διοικήσεως δίνει την δυνατότητα σέ ένα επιτυχημένο στέλεχος νά άσκει διοίκηση τό [διοσωστά σέ διάφορες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.
- 34.- Κατά τόν Κ. Μπανταλούκα "Πολιτική της επιχειρήσεως" εΐναι τό "σύνολο των γενικών κανόνων και αρχών κατευθύνσεως, τά όποΐα χρησιμοποιούνται ώς πλαίσιον της δράσεως, για την επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδος" δ. π. σ. 6
- 35.- C. Heyel, "The Encyclopedia of Management" Van Nostrand Reinhold, N.Y. 1970, σ. 654.
- 35α.- Κ. Μπανταλούκα δ.π. σ. 67 και Σπ. Ζευγαρίδη "Όργάνωση και Διοίκηση, 'Εκδόσεις Παπαζήση, 'Αθήνα 1978, σ. 320.

- 36.- D. Katz and R. Kahn, "The Social Psychology of Organizations" J. Wiley and Sons Inc. N.Y., σ. 301 καί 308.
- 37.- 'Ιδίων σ. 310.
- 38.- Λέτσα, Φ. "Όργανωτική τών 'Εργοστασίων" 'Εκδ. Παπαζήση. Πειραιεύς 1975 σ. 115  
Π. Στρατουδάκη, δ.π. σ. 53. Όμοίως, Κ. Μπανταλούκα "Όργανωτική τών επιχειρήσεων", Πειραιεύς 1967, Τόμος Α' σ.126.
- 39.- Ι. Χολέβα "Είσαγωγή εις τήν 'Όργανωτικήν" 'Εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1967, σ. 129 έπ. E.F.L.Breeh, "Organisation" Γερμανία 1965 σ. 44.
- 40.- Ε. Kosiol "Η Όργάνωση τών 'Επιχειρήσεων" 'Εκδόσεις Παπαζήση, 'Αθήνα 1965, σ. 132 καί Χ. 'Αθανασόπουλου δ.π. σ. 705 - 729, Π. Χατζηγηγορίου δ.π. σ. 63 Γ. Κατζουράκη δπ. σ. 428 - 449.
- 40α.- Βλ. Η. Bohrs, "Organization des Industriebetriebes" Wiesbaden, 1963, σ. 104
- 40β.- Βλ. λεπτ. γιά τά συστήματα αυτά Δ. 'Αδαμόπουλου, "Οίκονομική τών 'Εκμεταλλεύσεων", τεύχ. Β' Θεσσαλονίκη - 'Αθήναι 1959, σ. 18 έπ., Α. Δαμασκηνίδη, "Οίκονομική τών 'Επιχειρήσεων", Θεσσαλονίκη - 'Αθήναι 1963, σ. 197 έπ.
- 41.- Χ. Κανελλόπουλου δ.π. σ. 15. 'ΑΞίζει νά τονισθεί ή διάκριση τών στελεχών τών επιχειρήσεων σέ στελέχη μέ ύφισταμένους καί στελέχη άνευ ύφισταμένων όπως καί ή άνάλυση τής μεσαίας βαθμίδας στελεχών σέ τρεις ύποβαθμίδες. Βλέπε έπίσης C. Heyel, "Encyclopedia of Management" δ.π. σ. 503. όπου κατά τήν Α.Μ.Α. (American Management Assotiation) γίνεται διάκριση τών στελεχών από άπόψεως διαβαθμίσεως σέ τρεις κατηγορίες Supervisors, Executives, Managers.
- 42.- Wiedemann δ.π. σ. 19, Korff, δ.π. σ. 272, V.K. Rowland δ.π. σ. 53, Luçkerf, δ.π. σ. 125, Η. Koontz and C. O' Donnell "Management" Mc Graw Hill Books N.Y. 1976 σ. 492



- Δ. Κοντογεώργη "Τό 'Επιχειρηματικό στέλεχος καί ἡ κοινωνική εὐημερία" Σπουδαί Τόμος 26 Τεῦχ. 2, σ. 676.
- 43.- Σ. Γεδεών "Μαθήματα Ψυχολογίας", Πειραιεύς Α.Β.Σ.Π., 1966, σ. 23.
- 44.- Η. Fayol δ.π.ἐκδόσεις Dupod σ. 93.
- 45.- L. Danty - La France, "Μύηση εἰς τήν Βιομηχανικήν Ὀργάνωσιν", Ἐκδόσεις Γραφ. Βιομηχανικῶν Ἐρευνῶν, Ἀ.Β.Σ.Π. Ἀθήνα 1958, σ. 47
- 46.- Ρ. Drucker "The Practice of Management", δ.π. σ. 20
- 47.- Ε. Korff, "Menschen beurteilen und Menschen führen" Verl. Recht und Wirtschaft, Heidelberg σ.61 1963.
- 48.- Η. Lückert, "Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen", Verlag Moderne Industrie München 1966, σ. 93.
- 49.- Ph. Wiedemann, "Die Beurteilung der Mitarbeiter", Siemens Erlangen 1968, σ.19.
- 50.- Σ. Γεδεών, "Ψυχολογικά θέματα κλπ. δπ. σ. 418.
- 51.- Κ. Μπανταλούκα "Μικροοικονομική Ὀργανωτική" δ.π. σ. 59.
- 52.- Χ. Κανελλόπουλος, δ.π. σ. 31.
- 53.- Μ. Γεωργιάδη, "Εἰσαγωγή στήν Ὀργάνωση τῶν Ἐπιχειρήσεων", Ἐκδόσεις Παπαζήση, 1978, σ. 71.
- 54.- Ἐρευνα τῶν T. Machoney, I. Jerdee, S. Cattol "The Job of Management" Industrial Relations, Vol. 4, No 2, Φεβρουάριος 1965.
- 55.- Μέ τήν ἔννοια "δυναμικό" ἔννοοῦμε τίς δυνατότητες πού ἔχει ἕνα ἄτομο νά ἀποδόσει κάτω ἀπό ὀρισμένες προϋποθέσεις καί ὄχι τό τί ἀποδίδει βλ. σχετ. καί J. Huble "Management by Objectives, σ.99.

- 56.- Δ. Κοντογεώργη "Τό 'Επιχειρηματικό στέλεχος καί ἡ κοινωνική εὐημερία" Ἐπουδαί, Τόμος ΚΕΤ, σ. 667.
- 57.- Brockhans Enzyklopadie Wiesbaden 1968 Band 6, σ.18 "Fähigkeit"  
Ε. Γεδεών, "Ψυχολογικά θέματα γιά Διοικητικά Στελέχη", δ.  
π. σ. 409.
- 58.- E. Korff, δ.π. σ.272, Führungsqualitäten  
F. Goossens : "Wie gut ist meine Personalführung " Verlag  
Moderne Industrie σ. 260 Vorgesetzteneigenschaften  
J. Famularo, "Handbook of Modern Personnel Administration"  
θ. 41 - 12,  
M. Jucius "Personnel Management, Irwin Illinois, 1975 σ. 213,  
Merit Evaluation Fig. 12.4. Leadership.  
St. Carnarius : "Management Problems and Solutions".  
Addison Wesley. Publishing Co California 1976, σ. 29. The  
importance of Leadership.
- 59.- R. Lückert δ.π. σ. 136 Initiative  
Ph. Wiedemann, δ.π. σ. 29 Initiative  
V. K. Rowland δ.π. σ. 53 Initiative  
A. Sherman - H. Chruden δ.π. σ. 273 Initiative  
M. Γεωργιάδη, "Είσαγωγή εἰς τήν ὀργάνωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων"  
σ. 53.
- 60.- R. Lückert, δ.π. σ.125 Entschlussfähigkeit  
J. Famularo, δ.π. σ.41-12 Solving problems  
M. Γεωργιάδη, δ.π. σ.71  
P. Mozin, "Einführung in die angewandte Organisationspsy-  
chologie", σ. 37, Verlag, Ernst Klett, Stuttgart 1974.
- 61.- R. Lückert, δ.π. σ. 120 Verantwortungsgefühl, σ. 127  
Zuverlässigkeit  
E. Korff, δ.π. σ. 271 Verantwortungsbereitschaft  
M. Jucius, δ.π. σ. 213, Merit Evaluation Fig. 12-4 Responsi-  
bility

- 62.- Ph. Wiedemann δ.π. σ. 23, Auffassung - Beweglichkeit  
R. Lückert, δ.π. σ. 120, Auffassung  
J. Famularo, δ.π. , κεφάλαιο 45, Appraising Managerial Employees σ. 45.8 Mental activity and σ. 43-12 Intelligence
- 63.- F. Lopez, "Evaluating Employee Performance" "Public Personnel Association Chicago", 1968, σ. 209.  
W. Berliner - W. McLarney "Management Practice and Training"  
R. Irwin Co, Illinois 1974, σ. 476 (Managerial qualities, planning and organising).
- 64.- Ph. Wiedemann, δ.π. σ. 34 Phantasie  
"Ερευνα Porter, L.W. and Henry, M.M. "Job Attitudes in Management" Journal of Applied Psychology 1968 48, 31-36
- 65.- Wiedemann, δ.π. σ. 35 Sprachlicher Ausdruck
- 66.- Ph. Wiedemann, δ.π. σ. 35 Zusammenarbeit  
J. Famularo, δ.π. σ. 41-11 Ability of Individual to get along with others
- 67.- Σ. Γεδεών "Ψυχολογικά θέματα για Διοικητικά Στελέχη" σ.412  
Μ. Γεωργιάδη, δ.π. σ.72
- 68.- Β. Γεδεών, δ.π. σ. 412
- 69.- Ph. Wiedemann, δ.π. σ. 35 Verhalten, C. Terry, δ.π. σ. 546.
- 70.- Μ. Jucius, δ.π. σ. 21
- 71.- Σ. Γεδεών, δ.π. σ. 42 Διοίκηση Προσωπικού
- 72.- Σ. Γεδεών, δ.π. σ. 412, Μ. Γεωργιάδη, δ.π. σ. 71

## 2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ή ΕΡΓΩΝ

### 2.1. Γενικά

"Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ή έργων<sup>1</sup> και ειδικότερα η ανάλυση αυτών αποτελεί άπα-  
ραίτητο τό στοιχείο για την αξιολόγηση του προσωπικού. Η ολο-  
κληρωμένη ανάλυση των έργων, πλήν του ανωτέρω σκοπού, εξυπηρετεί  
πολλαπλά την ήγεςία της επιχειρήσεως στην επίλυση πολλών προβλη-  
μάτων, πού συνδέονται με τη διοίκηση αυτής (βλ. παρ. 2.2)

"Αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ή έργων (job evaluation,  
Arbeitsbewertung) είναι η διαδικασία του καθορισμού της αξίας  
κάθε θέσεως εργασίας σε σχέση με όλες τις άλλες μέσα σε μιὰ επι-  
χείρηση, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο φορέας της. Με τον όρο "θέση  
εργασίας" ή "έργο" έννοείται τό σύνολο των επί μέρους εργασιών,  
δραστηριοτήτων, εθύσων και καθηκόντων πού πρέπει να έκτελέσει  
ή να επιδείξει ένα άτομο σε μιὰ συγκεκριμένη θέση μέσα στην μο-  
νάδα<sup>2</sup>. Τό άτομο πού έκτελει τό έργο μιὰς συγκεκριμένης θέσεως  
καλεϊται φορέας της θέσεως αυτής.

"Η αξιολόγηση των έργων πραγματοποιείται σε δύο στάδια :

- της αναλύσεως των έργων (job Analysis)
- της συγκρίσεως των έργων και της ιεραρχήσεώς τους ανάλογα  
με τη σημασία τους

Περαιτέρω η ανάλυση των έργων περιλαμβάνει :

- την περιγραφή των έργων (Job description) και
- τον προσδιορισμό των απαιτήσεων του έργου (Job specification).

Στή συνέχεια αφού εξέτάσουμε τούς σκοπούς πού εξυπηρετεί  
η αξιολόγηση έργου (παρ. 2.2) και τις προϋποθέσεις επιτυχίας  
της (παρ. 2.3) θά διαπραγματευθούμε τό πρώτο στάδιο της δια-  
δικασίας αξιολογήσεως των έργων (παρ. 2.4), δηλαδή την ανάλυση  
των έργων και θά ολοκληρώσουμε τό κεφάλαιο αυτό με την ανάπτυξη  
των κυριωτέρων μεθόδων αξιολογήσεως έργου (παρ. 2.5).

### 2.2. Σκοποί της αξιολογήσεως των θέσεων εργασίας ή έργων

"Η αξιολόγηση των έργων, πλήν του γεγονότος ότι αποτελεί  
τή βάση ανάπτυξεως συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού, εξυπηρετεί



καί άλλους σκοπούς, όπως είναι ή χρησιμοποίησή της γιά τήν καθιέρωση αντικειμενικού, αδιάβλητου καί δίκαιου, κατά τό δυνατόν, συστήματος άμοιβών τών εργαζομένων, δηλαδή συστήματος πού λαμβάνει υπόψη του έκτός τών άλλων παραγόντων καί

- τίς δυσχέρειες καί άπαιτήσεις του έργου,
- τήν αξία του γιά τήν επίχειρηση καί
- τό επίπεδο άμοιβών τής τοπικής αγοράς εργασίας.

Ένα τέτοιο σύστημα δίνει συγχρόνως καί τή δυνατότητα τής μισθολογικής συσχετίσεως τών νέων έργων πρός τά ήδη υπάρχοντα καί τής ένδεχόμενης ανακατατάξεως τών παλαιών, εάν μεταβληθοϋν τό περιεχόμενο καί οί συνθήκες εκτελέσεώς τους.

Η καθιέρωση συστήματος άμοιβών μέ δίκαιη καί αντικειμενική βάση, όπως αυτή πού παρέχεται από τήν αξιολόγηση τών έργων, έκτός από τήν άπόδοση δικαιοσύνης στους εργαζόμενους, άποδίδει καί στήν [δια τήν επίχειρηση πολλαπλά όφέλη, γιατί, όπως απέδειξε ή πράξη, όταν οί κλίμακες άμοιβών βασισθοϋν σέ ένα καλό σύστημα αξιολογήσεως,

- περιορίζεται ή άσκοπη άπώλεια χρόνου γιά παράπονα καί συζητήσεις σχετικά μέ τίς άμοιβές,
- βελτιώνεται τό ήθικό τών εργαζομένων,
- μειώνονται οί συχνές άποχωρήσεις του προσωπικού καί τέλος
- αύξάνεται ή άπόδοση τών εργαζομένων

Η ολοκληρωμένη άνάλυση τών έργων, παρέχοντας πλέον πλήρη εικόνα τών έργων καί τών προσόντων πού άπαιτούν από τούς φορείς τους, δέν άποτελεί μόνο τή βάση αξιολογήσεως αύτων καί του προσωπικού, καθώς καί ένός αντικειμενικού συστήματος άμοιβών, αλλά συγχρόνως παρέχει στή διοίκηση τής επίχειρήσεως πολύτιμη καί πολλαπλή βοήθεια στήν επίλυση πολλών προβλημάτων τής Διοικήσεως Προσωπικού<sup>3</sup>. Έτσι ή άνάλυση τών έργων :

- καθορίζει σαφώς τίς εϋθύνες καί τά καθήκοντα κάθε θέσεως καί έπομένως του φορέα της, πρός άποφυγή συγκρούσεων από επικάλυψη αρμοδιοτήτων ή από κενά πού έχουν σαν αποτέλεσμα άλλοτε μία εργασία νά εκτελεΐται δυό φορές καί άλλοτε νά μήν εκτελεΐται καθόλου,
- παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους εργαζόμενους γιά τό έργο τους καί τίς συνθήκες τής εργασίας τους, τούς πληροφορεί δηλαδή γιά τό τί θά κάνουν καί κάτω από ποιές συν-

θήκες και τους ενημερώνει ακόμα γιατί ένα άτομο μπορεί να είναι ακατάλληλο για ορισμένη θέση,

- βοηθεί τους προϊσταμένους να γνωρίζουν έπακριβως το έργο των υφισταμένων τους,
- με τον καθορισμό των απαραίτητων προσόντων για την πλήρωση των διαφόρων θέσεων, π.χ. όποια έχει καταλήξει, βοηθεί στην προετοιμασία των καταλλήλων ψυχοτεχνικών μεθόδων<sup>3α</sup> που είναι απαραίτητες για την όρθη επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη,
- για τον ίδιο λόγο βοηθεί και στη διενέργεια επιτυχών προαγωγών και μεταθέσεων,
- παρέχει το απαραίτητο υλικό, πάνω στο οποίο θα στηριχθεί ο όρθος προγραμματισμός της εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού, γενικά,
- δίνει στοιχεία για τελειοποιήσεις των εξωτερικών συνθηκών εργασίας, των τεχνικών και μεθόδων, όπως επίσης και για τη λήψη μέτρων προλήψεως άτυχημάτων και επαγγελματικών παθήσεων,
- περιορίζει τις δυνατότητες για ευνοίες και τά ξε αυτών παράπονα, εξασφαλίζει καλές ανθρώπινες σχέσεις και ύψηλο ηθικό των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αβηση της άποδοτικότητάς τους,
- βοηθεί στη μελέτη καθιέρωσης συστήματος κινήτρων με την επισημάνση δυσχερειών σε διάφορα έργα

Τέλος η ανάλυση των έργων παρέχει πολύτιμο υλικό, πέραν από την επίχειρηση, για τον επαγγελματικό προσανατολισμό και την επαγγελματική εκπαίδευση γενικότερα<sup>4</sup>.

### 2.3 Προϋποθέσεις επιτυχίας της αξιολόγησης των έργων

Για να επιτύχει η αξιολόγηση έργων είναι απαραίτητο να μη γίνει από ένα μόνο άτομο αλλά από ομάδα ατόμων ή επιτροπή, στην οποία πρέπει να μετέχουν εκπρόσωποι της διοικήσεως, εκπρόσωποι των εργαζομένων και ειδικοί σε θέματα προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων. Οι ειδικοί αυτοί είναι ενημερωμένοι στα θέματα αναλύσεως έργων και ονομάζονται αναλυτές έργων (job analysts). Η παρουσία των εκπροσώπων των εργαζομένων, ειδικά, βοηθάει στην άρση τυχόν δυσπιστίας και επιφυλάξεων των εργαζομένων ως προς τους

σκοπούς εφαρμογής του συστήματος και τό καθιστά παραδεκτό από μέρους τους, γι' αυτό και θεωρείται απαραίτητη<sup>5</sup>.

Τά μέλη τής επιτροπής πρέπει νά έχουν αρκετή πείρα μέσα στην επιχείρηση, καλή έποπτική εικόνα όλων κατά τή δυνατόν των έργων τής επιχειρήσεως και νά είναι άμερόληπτα και αντικειμενικά στις κρίσεις τους.

Έπίσης γιά νά αποδώσουν στό έργο τους, γιά νά επιτύχουν δηλαδή μιá δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση, τά μέλη τής ομάδας αξιολογήσεως πρέπει νά έχουν στή διάθεσή τους μιá πλήρη, λεπτομερή και σαφή περιγραφή των προς αξιολόγηση έργων, ώστε νά αποφεύγεται ή ύποκειμενική και, ως έκ τούτου, διαφορετική ένδεχομένως αντίληψη καθενός περί των διαφόρων έργων.

#### 2.4. Άνάλυση έργου ή θέσεως εργασίας

Όπως αναφέραμε παραπάνω (παράγρ. 2.1.) ή άνάλυση του έργου περιλαμβάνει :

- τήν περιγραφή του έργου και
- τόν προσδιορισμό των απαιτήσεων του έργου

##### 2.4.1. Περιγραφή του έργου<sup>6</sup>

Άνεξάρτητα από τή μέθοδο πού θά επιλέξουμε γιά τή σύγκριση και κατάταξη των έργων, είναι απαραίτητο νά έχει γίνει προηγουμένως λεπτομερής και σαφής περιγραφή τους. Τούτο, άφ' ενός μέν γιατί σύγκριση και αξιολόγηση έργων σημαίνει, κυρίως, εύρεση των μεταξύ τους διαφορών, άφ' άλλου δέ γιατί είναι φυσικό τά διάφορα μέλη τής ομάδας, πού θά αναλάβουν τήν αξιολόγηση των έργων, νά έχουν κάπως διαφορετική τό καθένας εικόνα και αντίληψη γιά κάθε ένα από τά συγκρινόμενα έργα. Είναι λοιπόν φανερό, ότι, μόνο όταν οι κριτές έχουν μιá σωστή και τήν ατή δ καθένας εικόνα του αντικειμένου, πού θά εκτιμήσουν και θά κατατάξουν, μπορούν νά φθάσουν και σέ βάσιμο συμπέρασμα γιά τή σχετική του αξία.

Μέ τήν περιγραφή του έργου (ή θέσεως εργασίας) καθορίζονται σαφώς τό περιεχόμενο και ή σκοπός του, οι άρμοδιότητες, δηλαδή τά καθήκοντα και οι εύθνες του φορέα τής θέσεως καθώς και οι συνθήκες, υπό τίς όποιες έκτελείται.

Οι περιγραφές των έργων συνήθως περιλαμβάνουν<sup>7</sup>.

- α. τόν τίτλο του έργου και τήν υπηρεσία ή τό τμήμα, στό οποιο αναφέρεται όπως και τόν κωδικό του αριθμό, άν υπάρχει,
- β. λεπτομερή περιγραφή των επί μέρους δραστηριοτήτων και καθηκόντων, πού απαιτούνται για τήν έκτέλεση του έργου, ένδεχομένως τή διαδοχική σειρά, μέ τήν οποία πρέπει νά εκτελεσθούν και τή χρονική τους διάρκεια.
- γ. τά χρησιμοποιούμενα μηχανήματα, εργαλεία, όργανα και ύλικά,
- δ. τίς συνθήκες έκτελέσεως του έργου (όρθή, καθιστική εργασία, μετακίνηση έντός του χώρου τής εργασίας, ταξείδια, εργασία στό ύπαιθρο, ύγρασία, χαμηλή ή υψηλή θερμοκρασία, ρεύματα, σκόνη, όσμές, άναθυμιάσεις),
- ε. τίς σχέσεις πρός άλλες θέσεις εργασίας, προϊστάμενες, ύφιστάμενες και παράλληλες, μέσα και έξω από τή μονάδα (προϊστάμενος, ύφιστάμενος, συνεργασία μέ άλλα τμήματα, άλλες υπηρεσίες),
- στ. τό ώρARIO (συνεχές, διακεκομμένο, ήμερήσιο, νυχτερινό),
- ζ. τούς επαγγελματικούς κινδύνους κ.ά.

Οι πληροφορίες για τίς περιγραφές των έργων συγκεντρώνονται :

- μέ έρωτηματολόγια (job questionnaire), πού συμπληρώνουν οί έργοιοι οί εργαζόμενοι και έν συνέχεια σχολιάζουν οί προϊστάμενοί τους,
- μέ άπ'εύθείας συνέντευξη του προϊσταμένου μέ τούς ύφισταμένους του και
- από ειδικούς παρατηρητές, πού παρατηρούν τούς εργαζόμενους κατά τήν έκτέλεση τής εργασίας τους και συζητούν κατόπιν τίς παρατηρήσεις τους, τόσο μέ τούς έργοιοιους όσο και μέ τούς προϊσταμένους τους.

Έπειδή κάθε μιά από τίς παραπάνω μεθόδους παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, στην πράξη γίνεται συνδυασμός τούτων. Από τίς παραπάνω μεθόδους φαίνεται πάντως, ότι πιά δημοφιλής στην πράξη είναι ή μέθοδος των έρωτηματολογίων.



Τά ερωτηματολόγια έκτός τών ερωτήσεων πού αναφέρονται στόν τίτλο, τήν περιγραφή τοῦ ἔργου, τά χρησιμοποιούμενα μηχανήματα, ἐργαλεῖα καί ὕλικά, τίς εὐθύνες, τίς σχέσεις τῆς θέσεως πρός ἄλλες καί τίς συνθήκες ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου, περιλαμβάνουν συνήθως καί στοιχεῖα ἀναφερόμενα στόν φορέα τῆς θέσεως, ὅπως εἶναι ἡ ἀπαραίτητη γενική καί εἰδική ἐκπαίδευση, π.χ. ἀπολυτήριο γυμνασίου, πτυχίο εἰδικῆς τεχνικῆς σχολῆς, ἡ ἀπαιτούμενη πείρα, π.χ. πενταετῆς προϋπηρεσία σέ συγκεκριμένο ἔργο, ἀπαιτούμενες πνευματικές ἱκανότητες, ὅπως ταχύτητα ἀντιλήψεως, μνήμη, κρίση κλπ., ψυχολογολογικές ἱκανότητες, ὅπως ὀπτική, ἀκουστική ὀξύτητα, ἰδιότητες καί χαρακτηριστικά τῆς προσωπικότητας, ὅπως πρωτοβουλία, συναίσθημα εὐθύνης, ἐντιμότητα, ἐχεμύθεια κλπ. Τά στοιχεῖα αὐτά, πού ἀναφέρονται στόν φορέα τῆς θέσεως ἀποτελοῦν τή βάση γιά τό δεῦτερο σκέλος τῆς ἀναλύσεως τῶν ἔργων, δηλαδή τόν προσδιορισμό τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἔργου. Τά ερωτηματολόγια περιέχουν ἐπίσης κάτω ἀπό κάθε ἐρώτηση σύντομες, σαφείς ὁδηγίες γιά τόν τρόπο ἀπαντήσεως σ' αὐτή<sup>8</sup>.

Ἀφοῦ συμπληρωθοῦν τά ερωτηματολόγια ἀπό τοὺς ἐργαζομένους, ἐλέγχονται καί διορθώνονται ἀπό τοὺς προϊστάμενους γιά τυχόν παραλείψεις ἢ ὑπερβολές καί παραδίδονται στοὺς εἰδικούς γιά ἐπεξεργασία, ὥστε νά ἀποτελέσουν τή βάση τῶν περιγραφῶν.

Στό παράρτημα Β1\* παραθέτουμε τύπο ἐρωτηματολογίου περιγραφῆς ἔργου, πού χρησιμοποιεῖται ἀπό μεγάλη Ἑλληνική Ἐπιχείρηση. Στό παράρτημα Β2, ἄλλο τύπο, πού χρησιμοποιήθηκε ἀπό ἐμᾶς σέ ἄλλες ἐλληνικές βιομηχανικές ἐπιχειρήσεις. Παραθέτουμε ἐπίσης καί δύο ὑποδείγματα περιγραφῆς καί ἀναλύσεως συγκεκριμένων ἔργων

- α.- ἐμπορικοῦ διευθυντοῦ βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως πού ἐκπονήθηκε ἀπό μᾶς (Παράρτημα Β3) καί
- β.- γραμματέως προσωπικοῦ τῆς ἰδίας ὡς ἀνω μεγάλης Ἑλληνικῆς Ἐπιχειρήσεως (Παράρτημα Β4)

#### 2.4.2. Προσδιορισμός τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἔργου

Ὁ προσδιορισμός τῶν ἀπαιτήσεων ἀποτελεῖ τό δεῦτερο σκέλος τῆς διαδικασίας ἀναλύσεως τοῦ ἔργου, ὅπου μέ βάση τήν περιγραφή αὐτοῦ, πού ἐγινε σέ προηγούμενη φάση, καθορίζονται λεπτομερῶς οἱ ἀπαιτήσεις σέ προσόντα, ὅπως :

\* Τά παραρτήματα φέρουν τά γράμματα τῶν κεφαλαίων, στά ὁποῖα ἀναφέρονται.

- πείρα,
- δεξιότητες,
- πνευματικές και άλλες ικανότητες,
- φυσικά χαρακτηριστικά,
- ιδιότητες χαρακτήρα κ.ά. του ατόμου, που θα αναλάβει την εκτέλεσή του

Είναι ακόμα απαραίτητο να καθορισθεί και ο βαθμός, στον οποίο το άτομο πρέπει να διαθέτει το κάθε προσόν<sup>9</sup>.

Ο καθορισμός των προσόντων και ικανοτήτων του εργαζομένου, που απαιτεί η όρθη εκτέλεση του έργου, είναι το δυσκολότερο και το λεπτότερο σημείο της αναλύσεως των έργων. Γιατί σε αντίθεση με την περιγραφή των έργων απαιτεί αντικειμενικές εκτιμήσεις. Ο ειδικός π.χ. που θα αναλάβει την εργασία αυτή πρέπει να καταφέρει να μην επηρεασθεί από τα προσόντα του ανθρώπου, που βλέπει να το εκτελεί, αλλά να εκτιμήσει τις πραγματικές απαιτήσεις του έργου όσον αφορά τα προσόντα που πρέπει να έχει αυτός που θα το εκτελέσει. Η διαδικασία αυτή απεβλέπει τελικά στο να μας πληροφορήσει, ποιοί είναι οι κατάλληλοι για το διάφορα έργα<sup>10</sup>.

Όσον αφορά την τεχνική προσδιορισμού των προσόντων περιοριζόμεθα να παραθέσουμε ένα υπόδειγμα προσδιορισμού των προσόντων εμπορικού διευθυντού βιομηχανικής επιχείρησης (βλ. Παράρτημα Β5), που έκπονήσαμε και εφαρμόσαμε σε μεγάλη ελληνική βιομηχανική επιχείρηση εξαγωγικού χαρακτήρα.

## 2.5. Μέθοδοι αξιολογήσεως των θέσεων εργασίας

Επί 50 και πλέον έτη χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι αξιολογήσεως έργων με τη μιά ή την άλλη τους μορφή. Οι κυριότερες απ'αυτές, παραλλαγές των οποίων αποτελούν όλες σχεδόν οι μέθοδοι<sup>11</sup> που εφαρμόζονται σήμερα, είναι :

- η μέθοδος διαβαθμίσεως ή μέθοδος απλής κατατάξεως (Ranking Method)
- η μέθοδος διαβαθμίσεως κατά κλάσεις (Grading or Classification Method)
- η μέθοδος συγκρίσεως παραγόντων (Factor Comparison Method) και

- η μέθοδος αξιολογήσεως με βαθμούς ή πόντους ή σημεία (Point Method)

Έκτός απ'αυτές υπάρχουν και οι λεγόμενες "μέθοδοι διά συγκρίσεως των λαμβανομένων αποφάσεων", που έχουν εφαρμοσθεί τις δύο περίπου τελευταίες δεκαετίες, κυρίως για την αξιολόγηση ηγετικών θέσεων και που είναι :

- η μέθοδος Castellion (Castellion Method)
- η μέθοδος της χρονικής εκτάσεως της πρωτοβουλίας ή της διακριτικής ευχέρειας (Time Span Method)
- η μέθοδος των κατά θέσμας αποφάσεων (Decision Band Method) και
- η μέθοδος της κατατομής (του προφίλ) των θέσεων (Profile Method or Guide - Chart Profile Method)

Στή συνέχεια επιχειρείται μία συνοπτική περιγραφή και ανάλυση κάθε μιάς από τις παραπάνω μεθόδους. Σημειώνεται ότι η πιο λεπτομερειακή ανάπτυξη ορισμένων απ'αυτές οφείλεται στο ιδιαίτερο ενδιαφέρον που παρουσιάζουν.

#### 2.5.1 Μέθοδος διαβαθμίσεως ή απλής κατατάξεως<sup>12</sup>

Κατ'αυτήν επιδιώκεται να καταταγούν τα διάφορα έργα σε μία σειρά, από το δυσκολότερο μέχρι το εύκολότερο. Στο δυσκολότερο έργο δίνεται ο βαθμός 1, στο άμεσως μετά από αυτό λιγότερο δύσκολο, ο βαθμός 2, και ούτω καθ'έξής μέχρι και το τελευταίο. Αυτό γίνεται με σύγκριση του κάθε έργου προς όλα τα άλλα.

Η επιτυχία της εφαρμογής της μεθόδου αυτής, όπως και κάθε άλλης, απαιτεί τέλεια γνώση των έργων εκ μέρους των βαθμολογητών καθώς και πλήρεις και ακριβείς περιγραφές αυτών. Χρησιμοποιείται σε μικρές κυρίως επιχειρήσεις και γενικά όπου τα εκτελούμενα έργα είναι περιορισμένα σε αριθμό. Η εφαρμογή της σε μεγαλύτερες μονάδες, αν τελικώς επιλεγεί ως η πιο ενδεδειγμένη για την περίπτωση, γίνεται τμηματικά.

Δηλαδή κατατάσσονται (διαβαθμίζονται) σε σειρά τα έργα του κάθε τμήματος και κατόπιν συγκρίνονται τα έργα ενός τμήματος προς τα έργα ενός άλλου. Στή συνέχεια τα έργα ενός τρίτου τμήματος συγκρίνονται με εκείνα των δύο πρώτων τμημάτων,

πού έχουν ήδη συγκριθεί μεταξύ τους και διαβαθμισθεί. Η ίδια εργασία συνεχίζεται μέχρι διαβαθμίσεως των έργων και του τελευταίου τμήματος. Η σειρά με την οποία συγκρίνονται τα τμήματα είναι τυχαία.

Η διαβάθμιση των έργων στα τμήματα γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Για άκριβέστερα αποτελέσματα σε μερικές επιχειρήσεις διανέμεται στα μέλη επιτροπής (έμπειρογνημών), που έχουν ορισθεί ειδικά για τούτο σκοπό αυτό, σειρά μικρών καρτελλών, κάθε μία από τις οποίες φέρει τόν τίτλο ενός από τα προς διαβάθμιση έργα.

Από τα μέλη της επιτροπής ζητείται να κατατάξουν τις καρτέλλες κατά σειρά δυσχερείας του έργου που αναφέρεται πάνω στην κάθε μία. Η εργασία αυτή επαναλαμβάνεται κατά χρονικά διαστήματα μιας περίπου εβδομάδας, δυο ακόμα φορές. Ο βαθμός κάθε έργου είναι ο μέσος όρος των βαθμών που έλαβε σε όλες τις εκτιμήσεις. Σε περίπτωση ισοψηφίσεως τα έργα παίρνουν τόν ίδιο βαθμό.

Μετά την κατά τόν τρόπο αυτό διαβάθμιση των διαφόρων έργων, έξετάζονται οι παρεχόμενες για τού καθένα τους άμοιβές.

Η μέθοδος αυτή, παρά τού γεγονός ότι είναι άπλή στην έφαρμογή της, επειδή έξετάζει τά έργα σά σύνολα χωρίς να ενδιαφερέται και να προβαίνει σε άνάλυση των χαρακτηριστικών τους, δέν δίνει τού βαθμό της διαφοράς μεταξύ δυο έργων, πού να ύπαγορεύει άνάλογα και τή διαφορά της άμοιβής, γιατί αυτό και δέν έχει πολύ εύρεία έμπιστοσύνη. Άλλος λόγος πού περιορίζει τήν έφαρμογή της είναι ότι οι βαθμολογητές, επειδή συνήθως δέν κατέχουν πλήρως όλα τά έργα, παρασύρονται από τις καταβαλλόμενες γιατί αυτά άμοιβές, με άποτέλεσμα να χαρακτηρίζουν πολλές φορές σάν δυσχερέστερα όχι τά πράγματι δυσχερέστερα, αλλά εκείνα για τά όποια καταβάλλονται ύψηλότερες άμοιβές. Τού ίδιου μπορεί να συμβεί και με τά έργα πού χαρακτηρίζουν σάν εύκολότερα. Έτσι συντελούν σε μερική τουλάχιστον άποτυχία της άξιολογήσεως.

#### 2.5.2 Μέθοδος διαβαθμίσεως κατά κλάσεις (Grading or Classification Method)<sup>13</sup>

Κατ'αυτήν τά διάφορα έργα, αντί να κατατάσσονται σε μία σειρά από τού δυσκολότερο μέχρι τού εύκολότερο, εντάσσονται σε



προκαθορισμένες κατηγορίες έργων.

Η διαδικασία της μεθόδου είναι σε γενικές γραμμές η εξής :

- α) Καθορίζεται αριθμός κατηγοριών (κλάσεων)<sup>14</sup>, πού ανάλογα με την περίπτωση κυμαίνεται για μιá απλή μόν κλίμακα κατάταξη από 3-8, ενώ για μιá περισσότερο λεπτομερή μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερος και να φθάσει μέχρι και 18 (Classification ACF ΗΠΑ)<sup>14α</sup>.
- β) Ακολουθώς περιγράφονται οι απαιτήσεις κάθε κατηγορίας κατά τρόπο πού να είναι μόν αρκετά γενικός, ώστε να μπορεί να ένταχθει σ'αυτήν ικανός αριθμός έργων, χωρίς να αφήνει διωκ και κενά ούτε επικαλύψεις μεταξύ της κάθε κατηγορίας και των παρακειμένων σ'αυτήν κατηγοριών.

Αν παρ'όλα αυτά παρουσιάζονται σοβαρές δυσχέρειες γύρω απ'τήν ένταξη ορισμένων έργων σε μιá κατηγορία, τότε πρέπει να δημιουργηθούν ενδιάμεσες κατηγορίες ή να βελτιωθούν οι περιγραφές. Εύκολα γίνεται αντιληπτό, ότι για τήν επίτυχία της μεθόδου τή μεγαλύτερη σημασία δέν τήν έχει ο αριθμός των κλάσεων, αλλά ή επίτυχής και εύστοχη περιγραφή τους.

- γ) Στή συνέχεια παίρνονται οι αναλύσεις των έργων και συγκρίνονται με τίς απαιτήσεις των κλάσεων. Μέ βάση τή σύγκριση αυτή έντάσσεται τό κάθε έργο στήν οικεία κλάση. Τέλος μετά τήν ένταξη καθορίζονται για κάθε κλάση άνωτερο και κατώτερο όριο άμειβής.

Είναι εύνόητο ότι μετά τή συγκέντρωση των έργων στίς διάφορες κατηγορίες, μπορεί να ακολουθήσει περισσότερο λεπτομερειακή και άκριβής κατάταξη αυτών σε ύποκατηγορίες.

Μέ τόν τρόπο αυτό ή μέθοδος δίνει άκριβέστερα άποτελέσματα, τόσο από τή μέθοδο της απλής κατατάξεως όσο και απ'αυτή τήν ίδια στήν απλούστερη μορφή της πού περιγράψαμε, ενώ συγχρόνως δίνει εύκαμψία στίς διαπραγματεύσεις των άμοιβών μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων.

Και ή μέθοδος αυτή, όπως και ή προηγούμενη της απλής κατατάξεως, άν και σε λιγότερο βαθμό, παίρνει τά έργα σάν σύνολα, χωρίς να αναλύει τά χαρακτηριστικά τους και γι'αυτό δέν δίνει κι'αυτή σαφώς τό βαθμό της διαφοράς μεταξύ των δύο έργων. Για τό λόγο αυτό πια τό άναμφισβήτητο πλεονέκτημα της εύκολίας εφαρμογής τους δέν βρίσκουν εύρεία εφαρμογή.

### 2.5.3 Μέθοδος διαβαθμίσεως μέ σύγκριση παραγόντων

Η μέθοδος αυτή εφαρμόσθηκε για πρώτη φορά σε μεγάλη ά-

μερικανική επιχείρηση από τον EUGENE BENGÉ<sup>15</sup>. Από τότε έχει υποστεί έξι έξις που τις υπαγόρευσαν οι έκαστοτε συνθήκες των επιχειρήσεων στις οποίες χρησιμοποιήθηκε και σήμερα πιά εφαρμόζεται εύρως και σ' όλα τὰ επίπεδα των εργαζομένων.

Με τή μέθοδο αυτή αποσκοπείται ή έξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας βάσει του βαθμού ορισμένων ικανοτήτων και προσπαθειών, που απαιτούνται για τήν κανονική τους έκτέλεση. Οι ικανότητες αυτές και οι καταβαλλόμενες προσπάθειες καλούνται παράγοντες και συνήθως σάν τέτοιοι λαμβάνονται :

- ή δεξιότητα ή οι γνώσεις,
- οι πνευματικές απαιτήσεις ή ή πνευματική προσπάθεια
- οι σωματικές απαιτήσεις ή ή σωματική προσπάθεια,
- οι ρόθνες και
- οι συνθήκες εργασίας

Η διαδικασία εφαρμογής τής μεθόδου περιλαμβάνει τὰ έξις στάδια :

- καθορισμό των παραγόντων, πάνω στους οποίους θά στηριχθεί ή έξιολόγηση,
- έπιλογή των υποδειγματικών έργων (ή έργων κλειδιών ή θέσεων βάσεως),
- διαβάθμιση των υποδειγματικών έργων σί κάθε ένα από τους παράγοντες που έχουν έπιλεγεί,
- κατανομή τής άμοιβής που καταβάλλεται για κάθε υποδειγματικό έργο μεταξύ των άνωτέρω παραγόντων,
- σύγκριση των πρός έξιολόγηση έργων τής έπιχειρήσεως με τὰ υποδειγματικά πρός κάθε παράγοντα χωριστά.

Με τή σύγκριση και διαβάθμιση αυτή των διαφόρων έργων καθορίζεται συγχρόνως και ή άμοιβή που πρέπει νά δοθεί στό κάθε έργο για κάθε ένα από τους έξετασθέντες παράγοντες. Τό άθροισμα των έπι μέρους άμοιβών άποτελεί τή συνολική άμοιβή που πρέπει νά άποδοθεί στό κάθε έργο.

Αντί των χρηματικών άμοιβών για νά άποφεύγονται οι προκαταλήψεις, χρησιμοποιούνται για τό σχηματισμό τής κλίμακας ποσοστά ή άκόμη και βαθμοί.

Η μέθοδος τής κατατομής ή προφίλ<sup>15α</sup> που θά περιγράψουμε κατωτέρω (παράγρ. 3.3.6) άποτελεί ούσιαστικά παραλλαγή τής με-

θόδου αυτής.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι :

- μπορεί να προσαρμοσθεί τελείως στα ιδιαίτερα έργα μιας επιχείρησης,
- επιτρέπει να συγκρίνονται τα διάφορα έργα μεταξύ τους για προσδιορισμό της σχετικής τους αξίας,
- επιτρέπει να δοθεί η λογόζουσα βαρύτητα και σε παράγοντες που άπαντουν σε πολύ υψηλό βαθμό, δεδομένου ότι δεν υπάρχει περιοριστική μεγίστη και ελάχιστη τιμή για οποιοδήποτε παράγοντα και
- με την καταρτιζόμενη με την μέθοδο κλίμακα ή αξιολόγηση των έργων γίνεται άνετα.

Μειονεκτήματά της θα μπορούσαν να θεωρηθούν :

- η ένδεχόμενη δυσκολία να έντοπισθούν αρκετά έργα κλειδιά για την κατάρτιση της κλίμακας
- οποιοδήποτε λάθος στον καθορισμό των άμοιβών ή στον προσδιορισμό των απαιτήσεων των έργων αυτών, θά επηρεάσει ανάλογα την έκτίμηση των συγκρινόμενων έργων.
- τό ότι είναι πολύπλοκη και γι' αυτό, όχι εύκολα κατανοητή για μερικούς απ' τους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να μην έχουν εμπιστοσύνη στην ακρίβεια και την αντικειμενικότητά της.

#### 2.5.4 Μέθοδος αξιολογήσεως με βαθμούς<sup>16</sup> (Point Method)

Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως των έργων στίς διάφορες παραλλαγές της χρησιμοποιείται σήμερα περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη. Τό πλεονέκτημά της είναι η αντικειμενικότητα και η εύκολη αποδοχή της από τους εργαζομένους.

Η μέθοδος συνίσταται στην έκτίμηση με βαθμούς των διαφόρων παραγόντων, που συγκροτούν τίς απαιτήσεις του έργου. Οι γνώσεις, ή δεξιότητες, ή προσπάθεια, οι εύθυνες και οι συνθηκικές εργασίας που απαιτεί συνήθως ένα έργο, είναι οι κυριότεροι παράγοντες, που τό καθιστούν περισσότερο ή λιγότερο σημαντικό ή

δύσκολο από ένα άλλο.

Ἡ απόδοση τῶν βαθμῶν στους παράγοντες γίνεται βάσει κλίμακας καί ανάλογα μέ τή βαρύτητα (σημασία) πού ἔχει ὁ καθένας τους γιά τό ἔργο. Τό ἀθροισμα ὄλων τῶν βαθμῶν πού παίρνουν οἱ διάφοροι παράγοντες τοῦ ἔργου χαρακτηρίζει τό βαθμό δυσκολίας ἐκτελέσεώς του.

Ἡ ἐφαρμογή τῆς μεθόδου συνίσταται στήν ἀκόλουθη διαδικασία :

α. Ἐπιλογή τῶν παραγόντων, περιγραφή καί ἐκτίμηση τῆς βαρύτητάς τους (σημασίας τους)

Οἱ παράγοντες ἐπιλέγονται καί καθορίζονται μέ τρόπο πού νά γίνεται σαφές στά μέλη τῆς Ἐπιτροπῆς Ἀξιολογήσεως, ποιὰ ἀποψη τοῦ ἔργου καλύπτεται ἀπό κάθε παράγοντα.

Ἡ πεῖρα ἀπό τήν μακρόχρονη ἐφαρμογή τῆς μεθόδου σέ πολλές χῶρες καί σέ μεγάλη ποικιλία ἐπιχειρήσεων δῆγησε στό συμπέρασμα, ὅτι ὅταν παράγοντες πού ὑπεισέρονται στήν ἐκτέλεση ὄλων σχεδόν ἢ τῶν περισσοτέρων ἔργων, εἶναι γενικά ἡ ἐπιδεξιότητα, ἡ προσπάθεια, ἡ εὐθύνη καί οἱ συνθήκες ἐργασίας. Οἱ παράγοντες αὐτοί ἐπιδέχονται περαιτέρω ἀνάλυση σέ ὑποπαράγοντες γιά ἀκριβέστερα ἀποτελέσματα μέ παράλληλη ὁμως αὐθῆση τῆς δυσχέρειας καθώς καί τοῦ κόστους ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου. Σύμφωνα μέ τό σχέδιο National Electrical Manufacturers Association (NEMA)<sup>162</sup> ἡ ἀνάλυση τῶν ἀνωτέρω παραγόντων πού ἐφαρμόζεται στίς ΗΠΑ καί τίς περισσότερες Εὐρωπαϊκές χῶρες εἶναι ἡ ἀκόλουθη :

Ἐπιδεξιότητα (ἢ γνώση)

- Ἐκπαίδευση
- Πεῖρα
- Πρωτοβουλία καί εὐφυΐα (ἀπαιτήσεις πού παρέχουν τό μέτρο τῆς δυσκολίας τοῦ ἔργου)

Προσπάθεια

- Σωματική
- Πνευματική



Ευθύνη

- Γιά μηχανήματα
- Γιά υλικά καί προϊόντα
- Γιά ασφάλεια άλλων
- Γιά Έργασία άλλων

Συνθηκικές Έργου

- Συνθηκικές εργασίας
- Αναπόφευκτοι κίνδυνοι

Μετά τόν καθορισμό τών παραγόντων γίνεται ή έκτίμηση τής βαρύτητας τοῦ καθενός. Ἡ Έργασία αὐτή πού καλεῖται καί "στάθμιση τών παραγόντων" συνίσταται στήν έκτίμηση τής σημασίας κάθε παράγοντα καί τόν καθορισμό της μέ ἕνα συντελεστή (ποσοστό ἐπί τοῖς ἑκατό) πού αὐξομειώνεται ἀνάλογα.

Καταχωροῦμε παρακάτω σάν παράδειγμα τούς μέσους ὁρους βαρυτήτων τοῦ σχεδίου ΝΕΜΑ πού προαναφέραμε, πού εἶναι οἱ ἐξῆς:

Ἀξιολόγηση ἐργατοτεχνικοῦ ἔργου      Ἀξιολόγηση διοικητικοῦ ἔργου

<u>Ἐπίδεξιότητα (Γνώση)</u>	<u>50%</u>	<u>Ἐπίδεξιότητα</u>	<u>50%</u>
Ἐκπαίδευση	14%	Ἐκπαίδευση	10%
Πεῖρα	22%	Πεῖρα	15%
Πρωτοβουλία	14%	Πρωτοβουλία	5%
<u>Προσπάθεια</u>	<u>15%</u>	Ἰκανότητες συνεργασίας	10%
Πνευματική	5%	Πολυπλοκότητα καθηκόντων	10%
Ρωματική	10%	<u>Προσπάθεια</u>	<u>15%</u>
<u>Υπευθυνότητα</u>	<u>20%</u>	Ἡνευματική	10%
Διά μηχανήματα	5%	Σωματική	5%
Διά προϊόντα	5%	<u>Υπευθυνότητα</u>	<u>25%</u>
Ἀσφάλεια άλλων	5%	Ἔργασία άλλων	5%
Ἔργασία άλλων	5%	Οἰκονομική εὐθύνη	5%
<u>Συνθηκικές ἐργασίας</u>	<u>15%</u>	Ἀκρίβεια	5%
Περιβάλλον	10%	Ἐκτελεστική εὐθύνη	10%
Ἀναπόφευκτοι κίνδυνοι	5%	<u>Συνθηκικές ἐργασίας</u>	<u>10%</u>
		Περιβάλλον	5%
		Προσοχή σέ λεπτομέρειες	5%
----		-----	
100%		100%	

Τό σχέδιο αυτό μπορεί νά εφαρμοσθεῖ ἀπό διάφορες ἐπιχειρήσεις μέ κατάλληλη προσαρμογή στίς ἰδιαίτερες συνθήκες τῆς κάθε μιᾶς, διατίθεται δέ σέ ἐγχειρίδια σέ διάφορες παραλλαγές μέ περιγραφή τῶν παραγόντων καί τῶν βαθμίδων τους.

β. Καθορισμός βαθμίδων τῶν παραγόντων καί σαφῆς ὀρισμός τῆς ἐννοίας τους

Ἐπειδή οἱ ἀπαιτήσεις τῶν διαφόρων ἔργων στούς διάφορους παράγοντες δέν εἶναι [διε] καθιερώθηκαν βαθμίδες πού δείχνουν γιά τόν κάθε παράγοντα σαφῶς τό ὕψος τῶν ἀπαιτήσεων σ'αὐτόν γιά τήν κανονική ἐκτέλεση ἑνός ἔργου. Οἱ βαθμίδες αὐτές εἶναι συνήθως πέντε καί σπάνια λιγότερες ἢ περισσότερες.

γ. Ἀπόδοση βαθμῶν (Points) στίς βαθμίδες

Ἐνας πρακτικός τρόπος ἀποδόσεως βαθμῶν στίς βαθμίδες τῶν παραγόντων σέ συνδυασμό μέ τόν καθορισμό τῆς βαρύτητας τοῦ καθενός εἶναι νά ἀποδοθοῦν :

Στήν πρώτη βαθμίδα γιά τό σύνολο τῶν παραγόντων 100 μονάδες, ὁπότε αὐτόματα ἡ βαρύτητα κάθε παράγοντα, ἐκπεφρασμένη σέ ἀκέραιο ἀριθμό, ἐκφράζει συγχρόνως καί τόν ἀριθμό τῶν βαθμῶν γιά τήν πρώτη βαθμίδα κάθε παράγοντα. Ὁ ἀριθμός τῶν βαθμῶν τῆς δεύτερης βαθμίδας θά εἶναι [σο]ς μέ τόν ἀριθμό τῶν βαθμῶν τῆς πρώτης ἐπί 2, τῆς τρίτης μέ τόν [διο] ἀριθμό ἐπί 3, κ.ο.κ. Ἐτσι ἐάν ἡ βαρύτητα τοῦ παράγοντα "πεῖρα" στό σχέδιο NEMA πού ἀναφέρουμε εἶναι π.χ. 22%, αὐτό σημαίνει ὅτι ὁ ἀριθμός τῶν βαθμῶν γιά τήν πρώτη βαθμίδα τοῦ παράγοντα αὐτοῦ εἶναι 22, γιά τήν δευτέρα 44, γιά τήν τρίτη 66, τήν τέταρτη 88, καί τήν πέμπτη 110.

Παράγοντες	Βαθμίδες				
	1η	2η	3η	4η	5η
Πεῖρα	22	44	66	88	110
Λοιποὶ παράγοντες	78	156	234	312	390
Σύνολο	100	200	300	400	500

5. Έπιλογή και βαθμολόγηση έργων κλειδιών

Άρθου καταρτισθεί τό σχέδιο πρέπει νά έξευρεθοῦν 15 έως 20 έργα ὑποδειγματικά (κλειδιά), πού θά βαθμολογηθοῦν προσεκτικά ἀπό έπιτροπή, πού έχει ὀρισθεῖ γι' αὐτό τό σκοπό καί πού συνήθως ἀποτελοῦν 5 έως 6 ἀνώτερα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τά κριτήρια γιά τήν ἐπιλογή τῶν έργων, πού θά χρησιμοποιηθοῦν σάν ἐργα-κλειδιά μέ τή μέθοδο ἢ ἀκριβέστερα ἀκόμη μέ τό σχέδιο τῆς μεθόδου βαθμολογήσεως μέ βαθμούς, πού κατατίσθηκε, εἶναι τά ἀκόλουθα δύο :

- α. Τά ἐργα-κλειδιά πρέπει νά καλύπτουν ὅλη τήν κλίμακα τῶν έργων, πού πρόκειται νά ἀξιολογηθοῦν μέ τό καταρτισθέν σχέδιο καί
- β. Πρέπει νά εἶναι σταθερά, καλῶς καθορισμένα ἐργα, εὐρέως κατανητά ἀπό τοὺς ἐργαζομένους καί τά στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τήν ἐπιλογή τους δέν πρέπει νά ἐπηρεάσει ἡ παρεχόμενη σ' αὐτά ἀμοιβή.

Ἐν συνεχείᾳ βαθμολογοῦνται τά ἐργα-κλειδιά βάσει τοῦ σχεδίου βαθμολογήσεως, πού έχει καταρτισθεῖ.

ε. Ἀξιολόγηση τῶν ὑπολοίπων έργων

Μετά τήν ἐπιλογή καί στάθμιση τῶν παραγόντων καί τόν καθορισμό καί τή βαθμολογία τῶν βαθμίδων καί τῶν ἐργων-κλειδιῶν ἐξετάζεται τό φύλλο ἀναλύσεως τοῦ καθενός ἀπό τά ὑπόλοιπα ἐργα καί ἐκτιμᾶται καί ἀποκασίεται ἡ βαθμίδα τοῦ κάθε παράγοντα, στήν ὁποία πρέπει νά τοποθετηθεῖ. Τό ἐργο βαθμολογεῖται μέ τό βαθμό τῆς βαθμίδας αὐτῆς. Τό ἄθροισμα δέ τῶν βαθμῶν τῶν διαφόρων παραγόντων δίνει τό μέτρο τῆς δυσκολίας καί τῆς σημασίας τοῦ ἀξιολογούμενου ἐργου. Ἡ μέθοδος παρόλο πού ἀπαιτεῖ πολλοὺς ὑπολογισμούς γιά τήν ἐφαρμογή της, εἶναι ἀρκετά ἀντικειμενική καί πρό πάντων γίνεται εὐκόλα ἀποδεκτὴ ἀπό ἐργαζομένους καί ἐργοδότες.

2.5.5 Μέθοδοι ἀξιολογήσεως ἡγετικῶν θέσεων<sup>17</sup>

Ἐπειδὴ στίς ἡγετικές θέσεις ἀσκοῦνται ἐργα πολύπλοκα, μέ πολλαπλές ἀπαιτήσεις, πολλές ἐπιχειρήσεις δέν περιλαμβάνουν τίς

θέσεις αυτές στο γενικό πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού τους, αλλά τις αξιολογούν, είτε προσαρμόζοντας το σύστημά τους, ώστε να συμπεριλάβει και τις θέσεις αυτές, είτε υιοθετώντας ειδικά για το σκοπό αυτό διαφορετικό σύστημα. Γενικά μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την αξιολόγηση των θέσεων των ήγετικών στελεχών οποιαδήποτε από τις τέσσερις περιγραφείσες μεθόδους και ιδιαίτερα τη μέθοδο συγκρίσεως παραγόντων και αξιολόγησης με βαθμούς, ύστερα βεβαίως από κατάλληλες για το σκοπό αυτό προσαρμογές.

Πέραν όμως από αυτές τις περιγραφείσες μεθόδους υπάρχουν και άλλες ειδικές για την αξιολόγηση των θέσεων των ήγετικών στελεχών. Οι μέθοδοι αυτές επιδιώκουν να θεμελιώσουν την αξιολόγηση πάνω στο πιο βασικό χαρακτηριστικό των ήγετικών θέσεων, την λήψη αποφάσεων. Οι γνωστότερες από τις νεώτερες αυτές μεθόδους είναι :

- α.-'Η μέθοδος Castellion
- β.-'Η μέθοδος της χρονικής έκτασης της πρωτοβουλίας ή της διακριτικής ικανότητας (Time Span Method)
- γ.-'Η μέθοδος των κατά δέσμες αποφάσεων (Decision Band Method) και
- δ.-'Η μέθοδος του διαγράμματος ή κατατομής (προφίλ) των θέσεων (Profile Method)

#### 2.5.5.1 Μέθοδος Castellion<sup>18</sup>

'Η μέθοδος αυτή είναι μία μορφή της μεθόδου αξιολόγησης διά βαθμών που εξετάσαμε παραπάνω και επινοήθηκε από τον Δρ. Lucien Cortis. Βασίζεται κυρίως στη διάκριση της ποιότητας των λαμβανομένων αποφάσεων με βάση τη σκέψη που απαιτείται για τη λήψη τους. 'Ο Cortis σημειώνει ότι η λήψη αποφάσεως σημαίνει την επιλογή μιας μεταξύ πολλών εναλλακτικών γραμμών δράσεως. 'Η επιλογή αυτή είναι το επίκεντρο της λήψεως της αποφάσεως. 'Ο βαθμός της σκέψεως που απαιτείται για τη λήψη της αποφάσεως εξαρτάται από θρισιμένους βασικούς παράγοντες. Κατά τον Cortis, πάντα, οι παράγοντες αυτοί είναι :



α.- Τό είδος τῶν λαμβανομένων αποφάσεων

Οἱ ἀποφάσεις μπορεῖ νά κυμαίνονται ἀπό πολύ ἀπλές, λιγότερο ἀπλές, μέχρι πολύπλοκες, πού ἀπαιτοῦν ὀλοένα καί περισσότερες γνώσεις, συνδυασμό δεδομένων, ἔρευνα, μελέτη τῆς ἀλληλεπιδράσεως συνθηκῶν μέχρι καί ἀποφάσεων πού ἀφοροῦν ὀργανωτικά θέματα ἀνωτάτου ἐπιπέδου. Συνήθως εἶναι δύσκολη ἡ διάκριση τῆς θέσεως, στήν ὁποία ἀνήκει μιὰ ἀπόφαση ἐκτός κι' ἂν ἀνήκει σέ ἐπίπεδα πού ἀπέχουν. Ἡ ἐκτίμηση τοῦ εἴδους τῶν ἀποφάσεων βάσει προσδιορισμῶν περιέχει ὕψηλό βαθμό ὑποκειμενικότητας, πρῶτο πού μειώνει τό παραδεκτό τῆς μεθόδου. Σημειώνεται ὅτι οἱ περιγραφές τῶν διαφόρων εἰδῶν ἀποφάσεων συσχετίζονται μέ τίς δέξιμες ἀποφάσεων, στίς ὁποῖες θά ἀναφερθοῦμε κατὰ τήν περιγραφή ἐπόμενης μεθόδου.

β.- Ἡ συχνότητα τῶν λαμβανομένων αποφάσεων

Ἀναγνωρίζεται τό γεγονός ὅτι ὅσο συχνότερα ἀπαιτεῖται ἡ λήψη ἀποφάσεως τόσο δυσκολότερο εἶναι τό ἔργο.

γ.- Τό είδος ἢ ἡ μορφή τῶν ὑπολογισμῶν κατὰ τή λήψη τῶν ἀποφάσεων

Ἀναγνωρίζεται τό γεγονός ὅτι ὅσο ψηλότερο τό ἐπίπεδο τῶν ἀποφάσεων, οἱ περιορισμοί εἶναι μεγαλύτεροι, ἡ ἀβεβαιότητα καί οἱ κίνδυνοι πού προκύπτουν ἀπ' αὐτή αὐξάνουν καί ἐπομένως χρειάζονται ὀλοένα καί πολυπλοκότεροι ὑπολογισμοί γιά μείωση τῆς ἀβεβαιότητας.

δ.- Ἡ ἰκανότητα ἀντιλήψεως

Ἐπιπλέον αὐτός ἐκφράζει τή σχέση τῶν πληροφοριῶν πρὸς τήν ἀπόφαση πού στηρίζεται σέ αὐτές. Ὅσο πολυπλοκότερες οἱ πληροφορίες τόσο καί δυσκολότερη ἡ λήψη τῆς ἀποφάσεως πού στηρίζεται σ' αὐτές.

ε.- Ὁ βαθμός τῆς ἀπαιτούμενης ἐπαγρύπνησης

(Τό πλῆθος τῶν δεδομένων πού πρέπει νά ληφθοῦν ὑπόψη κατὰ τή λήψη τῶν ἀποφάσεων)

Ἐπιπλέον αὐτός εἶναι ὁ δυσκολότερος νά διαβαθμισθεῖ.

Παρ' όλα αυτά στις περιγραφές των έργων πρέπει να δίνεται μια ιδέα του πλήθους και πρό παντός του είδους των δεδομένων, στα όποια αυτός που αποφασίζει πρέπει να επαγρυπνει κατά τη λήψη της απόφασης.

στ.- Τά σφάλματα

Ο αριθμός, ή συχνότητα και ή σοβαρότητα των σφαλμάτων χαρακτηρίζουν την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων. Οι απώλειες είναι συνέπεια πλημμελούς επαγρυπνήσεως πάνω στο έργο και έσφαλμένων αποφάσεων.

ζ.- Η εκπαίδευση

Ο παράγοντας αυτός έχει σχέση με το χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση ενός έργου, αξιολογείται δέ συνήθως από τους εκπαιδευτικούς τίτλους όπως π.χ. άπολυτήριο γυμνασίου, πτυχίο Πανεπιστημίου, πτυχίο Master, διδακτορικό δίπλωμα κλπ.

Υπενθυμίζουμε έδω ότι πρόσωπα με μόνο άπολυτήριο γυμνασίου, δέν άποκλείεται να μπόρουν να πάρουν σοβαρές, δλοκληρωμένες άποφάσεις άνωτάτου έπιπέδου.

η.- Η πείρα

Ο παράγοντας αυτός χαρακτηρίζεται από την έλάχιστη χρονική περίοδο, που άπαιτείται κανονικά από ένα άτομο με όρισμένο εκπαιδευτικό ύπόβαθρο για να άποκτήσει την άπαραίτητη πρακτική εύχέρεια, ή όποια θά του έπιτρέψει να αναλάβει την εύθύνη της έκανοποιητικής έκτελέσεως του έργου, που θά του άνατεθεϊ.

2.5.5.2 Μέθοδος της χρονικής εκτίσεως της πρωτοβουλίας ή της διακριτικής ικανότητας<sup>19</sup> (Time Span Method)

Κάθε έργαζόμενος, άνάλογα με τη θέση που κατέχει στην έπιχείρηση, έργάζεται, είτε κάτω από άυστηρά συγκεκριμένες όδηγίες, από τις όποτες δέν του έπιτρέπεται να παρεκκλίνει, είτε κάτω από γενικές κατευθύνσεις, στα πλαίσια των όποιων πρέπει να άναπτύξει πρωτοβουλία και να λάβει ή να εκτελέσει άποφάσεις, έτσι ώστε να φέρει σε έκανοποιητικό τέλος τό έργο που του έχει άνατεθεϊ. Σάν μέτρο της εύρύτητας των πλαισίων, μέσα στα όποια δ έργαζόμενος είναι ύποχρεωμένος να ένεργεϊ με όική του εύθύνη

καί χωρίς επίβλεψη ή έλεγχο από τόν προϊστάμενό του, επιλέγοντας (διακρίνοντας) κάθε φορά μεταξύ πολλών εναλλακτικῶν λύσεων τήν πιό ένδεδειγμένη γιά τό πρόβλημά του, λαμβάνεται στή μέθοδο αὐτή τό χρονικό διάστημα πού ἀρχίζει ἀπό τή στιγμή πού έλαβε τίς ὁδηγίες μέχρι τήν κριτική τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν ἀποφάσεων πού πήρε. Ὅσο μεγαλύτερο εἶναι τό χρονικό διάστημα (μεγαλύτερη ὀηλαδή ἡ χρονική έκταση), κατά τό ὅποιο ἐπιβάλλεται ἐκ τῶν πραγμάτων στόν ἐργαζόμενο ἡ διακριτική εὐχέρεια, δηλαδή ἡ εὐθύνη νά παίρνει μόνος του τίς ὀρθές ἀποφάσεις, τόσο μεγαλύτερη πρέπει νά εἶναι ἡ ἀμοιβή γιά τή θέση αὐτή τῆς ἐργασίας. Ἔτσι ἡ ἀνάλυση τῶν χρονικῶν αὐτῶν ἐκτάσεων γιά τά διάφορα ἐργα (θέσεις) παρέχει κλίμακα ἀμοιβῶν, πού εἶναι γενικά παραδεκτὴ σάν δίκαια.

Ἄς δοῦμε ἓνα παράδειγμα :

Ὁ ἐργάτης ἐργαστασίου δέν ἔχει σχεδόν περιθώρια νά ἀναπτύξει πρωτοβουλία καί νά λάβει ἀποφάσεις καί ἡ ἐργασία του ἐλέγχεται ἴσως περισσότερο ἀπό μιὰ φορά τήν ἡμέρα ἀπό τόν προϊστάμενό του. Ὁ ἐργοδηγός ἔχει κάποια περιορισμένα περιθώρια γιά ἀνάπτυξη πρωτοβουλίας καί κατευθύνεται καί ἐλέγχεται μιὰ φορά τήν ἡμέρα μέχρι δυό ἢ τρεῖς φορές τήν ἐβδομάδα. Ὁ τμηματάρχης κατευθύνεται καί ἐλέγχεται περίπου κάθε ἐβδομάδα ἢ καί ἀραιότερα, ὁ διευθυντής περίπου ἀνά μήνα ἢ δίμηνο καί τέλος ὁ Γενικός Διευθυντής ἢ Διευθύνων Σύμβουλος μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀνά ἐξάμηνο ἢ ἔτος.

Ἡ μέθοδος αὐτή χρησιμοποιεῖται γιά τήν ἀξιολόγηση ἡγετικῶν θέσεων, στίς ὁποῖες τό στοιχεῖο τῆς ἐλευθερίας ὀράσεως, κατὰ συνέπεια καί τῆς εὐθύνης, ἀπαντᾶται πιό συχνά, ἀλλά ταυτόχρονα παρουσιάζει καί ἰδιαίτερο ἐνδιαφέρον. Στήν ἐκτίμηση ὀμως τῶν καταστάσεων παίζει καί ἐδῶ σοβαρό ρόλο, ὀπως ἄλλωστε καί σέ ἄλλες μεθόδους, ὁ ὑποκειμενικός παράγοντας καί γι' αὐτό παρ' ὀλο πού ἡ βάση στήν ὀποία στηρίζεται ἡ μέθοδος εἶναι δίκαιη, ἀμφισβητεῖται ἡ ἀντικειμενικότητά της.

2.5.5.3 Μέθοδος τῶν κατά ὀέσμες ἀποφάσεων<sup>20</sup> Decision Band Method

Ἡ ἐκτίμηση τῶν ἐργῶν καί ἡ διαβάθμισή τους στηρίζεται κατὰ τή μέθοδο αὐτή σέ ἓνα καί μόνο παράγοντα : τό εἶδος τῶν ἀπο-

φάσεων πού πρέπει νά ληφθοῦν ἀπό τόν φορέα τῆς θέσεως. Τήν ἰδέα αὐτή εἰσήγαγε ὁ καθηγητής Patterson<sup>21</sup>, ὁ ὁποῖος παρατήρησε ὅτι κοινό χαρακτηριστικό ὄλων τῶν ἐργῶν εἶναι ἡ λήψη ἀποφάσεων καί ὅτι ὑφίσταται συνήθως σχέση μεταξύ τοῦ ἐπιπέδου ἢ τῆς σοβαρότητος τῶν ἀποφάσεων πού πρέπει νά ληφθοῦν σέ μία θέση καί τῆς ἀξίας τῆς θέσεως αὐτῆς ἀκόμα καί τῆς παρεχομένης συνήθως γι' αὐτήν ἀμοιβῆς.

Ὁ Patterson κατατάσσει τά διάφορα εἴδη ἀποφάσεων σέ ἔξι κατηγορίες ἢ δέσμες ἀποφάσεων (Decision Bands) ἀνάλογα μέ τό ἐπίπεδο τῆς σοβαρότητάς τους. Κάθε δέσμη (κατηγορία) ἀποφάσεων, ἐκτός τῆς τελευταίας, περιλαμβάνει δύο βαθμούς, τόν ἀνώτερο καί τόν κατώτερο. Ἔτσι στή πλαίσια τῶν κατηγοριῶν αὐτῶν οἱ διάφορες ἀποφάσεις μποροῦν νά ἐνταχθοῦν εὐχερέστερα.

Οἱ ἔξι κατηγορίες ἀποφάσεων πού προτείνει ὁ Patterson εἶναι οἱ ἀκόλουθες :

Δ Ο Μ Η Τ Ω Ν Α Π Ο Φ Α Σ Ε Ω Ν

Δέσμη/κατηγορία	Εἶδος ἀποφάσεων	Βαθμός διοικήσεως	Βαθμός	Εἶδος ἔργασίας	Κατηγορία στελεχῶν
Ε	Χαράσσου πολιτική	ἀνώτατη	9-10	Συντονιστική-χρημάσει πολιτική	Πρόεδρος Ἀντιπρόεδρος
Δ	Ἀφορῶν προγραμματισμό	ἀνώτερη διοίκηση	7- 8	Συντονιστική-καταπτίξει πρόγραμμα	Γενικός Διευθυντής, Διοικ. ἐργοστασίου.
Γ	Καθοδηγητικές	μεσαία διοίκηση	5- 6	Συντονιστική-καθοδηγητική καί ἐποπτική	Τμηματάρχης Α Τμηματάρχης Β
Β	Ἀφορῶν ἐργασία ρουτίνας	εἰδικευμ. προσωπικό	3- 4	Συντονιστική-ἀφορᾶ ἐργασία ἐφαρμογῆς	Ἐπόπτης-Ἐργαδ. Τεχνίτης
Α	Ἀφορῶν αὐτόματη ἐργασία	ἡμιεδικ. προσωπικό	1- 2	Συντονιστική, ἀφορᾶ αὐτόματη ἐργασία	Ἀρχιεργάτης-ἡμιεδικευμένος ἐργάτης
Θ	Προκαθορισμένη	ἀνειδίκευτ. προσωπικό	0	Προκαθορισμένη	Ἐργάτης ἀνειδ.



Έτσι η ένταξη μιας θέσεως εργασίας στελέχους σε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες από άποψως επίπεδου λαμβανομένων αποψάσεων σ'αυτή σημαίνει αυτόμάτως καί αξιολόγησή της. Η μέθοδος είναι απ'αυτές που έχουν έπινοηθει πρόσφατα καί βρίσκει εφαρμογή κυρίως στην αξιολόγηση έργων ήγετικών στελεχών. Έχει τό πλεονέκτημα νά είναι απλή καί έπομένως γρήγορη καί λιγότερο δαπανηρή από τις άλλες, γιατί αποφεύγει τόν περίπλοκο μηχανισμό τών προηγούμενων μεθόδων, όπως τής αξιολογήσεως μέ βαθμούς ή μέ σύγκριση τών παραγόντων, έφ'δσον στηρίζεται σε ένα καί μόνο παράγοντα, τό είδος τών λαμβανομένων αποψάσεων. Ακριβώς όμως γιατί στηρίζεται σε ένα καί μόνο παράγοντα, γιά νά εξασφαλισθει ή απλότητα αυτή, γιά τήν όποία γίνεται λόγος, αλλά ακόμα περισσότερο ή ικονοποιητική απόδοση τής μεθόδου, απαιτείται μία πολύ έμπεριστατωμένη καί προσεκτική ανάλυση τών διαφόρων θέσεων.

Αυτό πάλι επιβάλλει τήν ενεργό συμμετοχή του εργαζομένου μέ παροχή στον αναλυτή κάθε δυνατής πληροφορίας γιά τή θέση καί τόν φορέα της. Είναι δικαιότερη, γιατί δέν προϋποθέτει προνομιούχες, κατά κάποιο τρόπο, θέσεις, όπως οι λεγόμενες θέσεις κλειδιά άλλων μεθόδων. Έχει αύξημένη προσαρμοστικότητα έναντι άλλων μεθόδων, γιατί επιτρέπει επανεκτίμηση τών θέσεων μέσα στα μεγάλα σχετικά πλαίσια τών έντεκα βαθμών τής μεθόδου, πράγμα που, ένώ δέν αποκλείει έντελως τήν είσχώρηση τής ύποκειμενικής έκτιμήσεως, περιορίζει παρ'όλα αυτά σημαντικά αυτό τό ένδεχόμενο.

#### 2.5.5.4 Μέθοδος του Διαγράμματος --(προφίλ) τών θέσεων<sup>22</sup> The Profile Method-----

Από τις νεότερες μεθόδους αξιολογήσεως έργων ήγετικών θέσεων, τις όλοένα καί περισσότερο παραδεικτές, ή γνωστότερη είναι ή μέθοδος του "προφίλ" τών θέσεων. Αυτή συνδυάζει όρισμένα χαρακτηριστικά τής μεθόδου τών βαθμών (points), τής μεθόδου συγκρίσεως τών παραγόντων καί τής απλής διαβαθμίσεως. Στο "προφίλ" αξιολογήσεως περιλαμβάνονται τρεις παράγοντες, που είναι :

α.- ή γνώση (Know How, τό νά γνωρίζει κανείς τό πώς)

β.-ή πνευματική δραστηριότητα (ή επίλυση προβλημάτων, Mental activity - Problem Solving) και

γ.-ή εύθύνη λογοδοτήσεως για τὰ αποτελέσματα που επιτυγχάνονται (accountability)

Στόν παράγοντα "Γνώση" (Know how) περιλαμβάνεται ό,τι πρέπει να γνωρίζει κανείς για να πετύχει μια μέση παραδεκτή απόδοση στο έργο του, δηλαδή ή γνώση σε θέματα επαγγελματικά, διοικητικά και ανθρώπινων σχέσεων, ή απαραίτητη για τήν άσκηση του έργου. Ό παράγοντας αυτός μετρεϊται σε δύο διαστάσεις :

- τή διάσταση του βάθους, που ανταποκρίνεται στην κατάρτιση λόγω εκπαιδύσεως και πείρας και περιλαμβάνει όκτώ βαθμίδες,
- τή διάσταση του πλάτους που παρέχει τό μέτρο τής εκτάσεως των άρμοδιοτήτων και των προβλημάτων που έπωμίζεται ή θέση και περιλαμβάνει πέντε βαθμίδες

Ό παράγοντας "πνευματική δραστηριότητα" (ή επίλυση των προβλημάτων) άφορά τήν ένταση τής πνευματικής προσπάθειας για τή χρησιμοποίηση των γνώσεων, προκειμένου να έπιλυθεϊ ένα πρόβλημα. Γι' αυτό αντιμετωπίζεται σαν ποσοστό χρησιμοποίησης τής γνώσεως και μετρεϊται επίσης σε δύο διαστάσεις

- τή διάσταση του περιβάλλοντος (thinking environment) που είναι ένα μέτρο, των πιέσεων κάτω από τίς όποιες καταβάλλεται ή πνευματική προσπάθεια για τήν επίλυση των προβλημάτων και
- τή διάσταση του έρεθίσματος για σκέψη (thinking challenge) που προκαλεϊται από τήν εμφάνιση των προβλημάτων που άπαιτούν επίλυση. Η διάσταση αυτή ούσιαστικά έκφράζει τό ειδος του έργου.

Ό παράγοντας "εύθύνη λογοδοτήσεως" (accountability), όπως άκριβώς δηλώνει ό όρος, άφορά τήν εύθύνη για τή δράση και για τίς συνέπειες τής δράσεως. και αυτός μετρεϊται σε δύο διαστάσεις

- τή διάσταση τής "έλευθερίας" για δράση (Freedom to act) και
- τή διάσταση "του μεγέθους τής εύθύνης" (Magnitude of accountability).

Καί οι τρεις παράγοντες βαθμολογούνται με βαθμούς, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσεως στον κάθε ένα απ'αυτούς. Έτσι σχηματίζεται ένα είδος κατατομής ("προφίλ") της θέσεως που εκφράζει τη σημασία του έργου μέσα στην επιχείρηση.

Στήν πράξη η μέθοδος εφαρμόζεται με τη χρησιμοποίηση διαγράμματος - οδηγού (Guide Chart) και έπειδή, χρησιμοποιείται κυρίως στην ανάλυση και μέτρηση της σχετικής μεταξύ τους αξίας των διαφόρων έργων ή δέ σχετική αυτή αξία καθορίζεται από τούς σκοπούς της επιχειρήσεως ή του οργανισμού, τά διαγράμματα - οδηγοί έκπονούνται με τρόπο που νά εκπροσωπούν είδικά τή δομή του οργανισμού, στον όποιο πρόκειται νά χρησιμοποιηθούν για αξιολόγηση των θέσεων. Τά διαγράμματα αυτά παρέχουν επίσης βάση μετρήσεως του διοικητικού εύρους κάθε θέσεως που αποτελεί μέτρο του συντονιστικού ρόλου αυτής. Στήν περίπτωση της χρησιμοποίησεως των οδηγών αυτών η μέθοδος καλεΐται "Μέθοδος Προφίλ με Διάγραμμα - Όδηγό" (Guide Chart Profile Method). Τέλος μπορούμε νά πούμε ότι στήν ούσία η μέθοδος αυτή αποβλέπει στην καθιέρωση μιās κοινής γλώσσας περιγραφής των σχέσεων, που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων σέ ένα οργανισμό και σέ μιá κοινή παραδοχή για τή σχετική τους αξία.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- 1.- Στη συνέχεια της εργασίας μας θά χρησιμοποιούμε έξ ίσου, μέ τό ίδιο περιεχόμενο, τούς όρους "θέση εργασίας" καί "έργο".
- 2.- Θ. Μητσόπουλου, "Η Άξιολόγηση Έργου καί Προσωπικού" Έκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, 1965, σ. 6 έπ-Γ. Patten, "Job Evaluation", R.D. Irwin III., 1964, σ. 7 -Σ. Γεδεών, "Διοίκηση Προσωπικού" έκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, σ. 10-Ρ. Hammer "Industriebetriebslehre" Verlag, δ.π. Moderne Industrie München σ. 291.
- 3.- B.I.M., "Job Evaluation", British Institute of Management, London, 1971, σ. 3 καί ειδικότερα τό κεφάλαιο "Scope of Job Evaluation". J.Famulato, "Handbook of Modern Personnel Administration", McGrawhill N.Y. 1972, σ. 30-3. Βλ. επίσης J. Patton, δ.π., σ. 13, παράθεση μεγάλου αριθμού χρήσεων της άξιολόγησης έργου. D. Yoder " a Handbook of Personnel Management and Labor Relations", McGraw Hill, Κεφ.16, K. Agthen, H. Blohm and E. Schauer "Industrielle Produktion" Verlag für Unternehmensführung, Baden 1967 καί ιδιαίτερα Κεφ. Arbeitsbewertung. Verwendungsmöglichkeiten der Ergebnisse der Arbeitsbewertung. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παππά, "Όργανωτική τών Έργοστασίων", Τόμος Α, Έκδόσεις Παπαζήση, 1976, σ. 187. Ν. Παππά, "Άξιολόγησης καί έλεγχοι της άμοιβής της εργασίας" Θεσσαλονίκη 1973, σ. 52
- 3α.- Σ. Γεδεών, "Μαθήματα Ψυχολογίας της εργασίας" ΑΒΕΠ 1962, Ψυχολογία της εργασίας σ. 8.  
Μ. Γεωργιάδη, "Όικονομική τών Έπιχειρήσεων", δ.π. σ. 182.  
"Ό διά τών τέστ έλεγχος της επαγγελματικής καταλληλότητας.
- 4.- Σ. Γεδεών, "Διοίκηση Προσωπικού" δ.π. σ. 11 βλ. λεπτομερώς Π. Βαρλά καί Κ. Καλογήρου "Έπαγγελματικός Προσανατολισμός Όικονομικών καί Διοικητικών Κατευθύνσεων", Έκδόσεις Καραμπερόπουλος, Πειραιάς 1979.
- 5.- Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παππά, δ.π. σ. 186  
Ν. Παππά δ.π. σ. 52
- 6.- Κ. Μπανταλούκα "Μικροοικονομική - Όργανωτική Παραγωγής καί Διανομής Άγαθών", Πειραιεύς 1971, σ. 57



- 7.- Α. Ριζιώτη, "Οι Ανθρώπινες Σχέσεις εἰς τὰς Συγχρόνους Ἐπιχειρήσεις", ΕΑΚΕΠΑ, Ἀθήνα 1966, σ. 147 καὶ σ. 152 καὶ Ε. Κατσιούλα, "Διοίκηση Προσωπικοῦ καὶ Βιομηχανικαὶ Σχέσεις", ΕΑΚΕΠΑ, 1972, σ. 55, Β.Ι.Μ., ὁ.π. σ. 18, Bl. Schwartz : "Betriebsorganisation als Führungsaufgaben", Verlag Moderne Industrie München 1974, σ. 261.
- 8.- Α. Ριζιώτη ὁ.π. σ. 152
- 9.- Σ. Γεδεών, "Διοίκηση προσωπικοῦ" ὁ.π. σ. 15 Κ. Μπανταλούκα ὁ.π. σ. 59
- 10.- Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παπᾶ, ὁ.π. σ. 177.
- 11.- Β.Ι.Μ., ὁ.π. σ. 9 (Types of Job Evaluation Schemes). T. Patterson, "Job Evaluation", Business Book, London 1975, σ. 41 Κ. Anthen κ.ά. ὁ.π. σ. 282 Ε. Hammer, "Industriebetriebslehre" Verlag Moderne Industrie, München 1973, σ. 261.  
Θ. Μητσοπούλου, ὁ.π. σ. 8. Σ. Ζευγαρίδη - Παπᾶ, ὁ.π. σ. 187, Α. Κόκλα, "Ἀξιολόγηση τῶν θέσεων", Ἀθήνα, 1976, σ. 147.
- 12.- Θ. Μητσοπούλου, ὁ.π. σ. 8. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παπᾶ, ὁ.π. σ. 188 J. Patton, ὁ.π. σ. 103 G. Terry, "Office Management and Control" R. Irwin III., 1975 σ. 583. C. Heyel, "The Encyclopedia of Management", Van Norstrand Reinhold 1973 Κ. Μπανταλούκα, ὁ.π. σ. 66.
- 13.- Ὅπως ἡ ὑποσημείωση 12
- 14.- Ἐάν μιὰ ομάδα κατηγοριῶν τῆς περιπτώσεως αὐτῆς ἀναφέρεται ἀπὸ τοὺς Smyth and Murphy (Job Evaluation and Employee Rating" ὁ.π. σ. 14), αὐτὴ ποὺ ἐφαρμόζεται ἀπὸ τὴν Westinghouse Corporation καὶ ποὺ εἶναι ἡ ἑξῆς :
- Κλάση 1 : Ἀνεπίδηκτοι. Οἱ θέσεις τῆς ομάδας αὐτῆς, ὑπαλληλικές κυρίως στὸ χαρακτήρα τους, ἀπαιτοῦν ἀκρίβεια καὶ ἀξιοπιστία ἀλλὰ ὄχι μεγάλη ἐξάσκηση. Κλάση 2 : Εἰδίκευμένοι : οἱ θέσεις τῆς ομάδας αὐτῆς, ὑπαλληλικές κυρίως στὸ χαρακτήρα τους, ἀπαιτοῦν μεγάλη ἐξάσκηση τῶν χειρῶν ἢ τοῦ πνεύματος.
- Ἡ ομάδα περιλαμβάνει θέσεις ὅπως τοῦ στενογράφου, τοῦ ὑπαλ-

λήλου παραγωγής, του άπλου σχεδιαστή, του καταστιχογράφου. Μεταξύ των μη ύπαλληλικών θέσεων της κατηγορίας αυτής είναι και ο βοηθός εργαστηρίου κ.ά. Κλάση 3: 'Επόμενοι (Προϊστάμενοι πρώτου βαθμού) : Οι θέσεις της ομάδας αυτής άπαιτούν ικανότητα κατατάξεως εργασίας και εφαρμογής μεθόδων για διεκπεραίωσή της. Παραδείγματα της περιπτώσεως αυτής είναι ο προϊστάμενος γραφείου, ο προϊστάμενος ομάδας εργασίας κ.ά. Κλάση 4 : Δημιουργικοί : 'Η εργασία στις θέσεις της ομάδας αυτής είναι δημιουργικού χαρακτήρα. Τέτοιες είναι του μηχανικού, τοπικού πωλητού, προϊσταμένου προσωπικού, σχεδιαστού συστήματος, τμηματάρχη.

Κλάση 5 : 'Εκτελεστικά στελέχη : Οι θέσεις της ομάδας αυτής είναι των διευθυντών, διευθυντού υποκαταστήματος, τεχνικού διευθυντού και των βοηθών αυτών. Κλάση 6 : Διοικητικοί : Οι θέσεις της ομάδας αυτής περιλαμβάνουν ύπευθύνότητες ύψηλου βαθμού, ή γενικού χαρακτήρα, ή για πολλούς τομείς συγχρόνως, τέτοιες είναι του διευθυντή μεγάλου τομέα, ή του διευθυντή πωλήσεων μεγάλης περιοχής (άνωτάτου λειτουργικού χαρακτήρα) του άρχιλογιστή, του άρχιμηχανικού ή μηχανικού συμβούλου, διευθυντή έρευνών, γενικού διευθυντή προμηθειών και διακινήσεως και διευθυντή γενικών έργων. Κλάση 7 : 'Ασκοῦντες πολιτική : Οι θέσεις της ομάδας αυτής είναι εκείνων που χαράζουν την πολιτική της έπιχειρήσεως.

- 14α.- Θ. Μητροπούλου, δ.π. σ. 10
- 15.- Β. Smyth and M. Murphy δ.π. σ.16. Engene Bengé "Job Evaluation and Merit Rating" National Foremen's Institute, 1941 σ. 21
- 15α.- Μ. Γεωργιάδη, δ.π. σ. 183

- 16.- Βλέπε σχετική βιβλιογραφία, όπως υποσημείωση 12. Ίδιαίτερα έπισημαίνεται τό έργο του G. Terry καί ειδικά τό κεφάλαιο Job Evaluation, Point Method, σ. 533 έπ. καί T.T. Patterson, δ.π. τό φεφάλαιο Job Evaluation Methods - Point Method, σ. 49 έπ.
- 16α.- Θ. Μητσόπουλου, δ.π. σ. 19. Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παππά δ.π. σ. 206
- 17.- Η. Chruden - Α. Sherman, "Personnel Management, South Western Publ. Co, Chicago, 1972, σ. 529 (Evaluation of Management Positions). J. Patton, δ.π. σ. 168 (Executives Positions Evaluation) D. Yoder, δ.π. κεφ. 16-55 (Rating Executives, Supervisors and Sales People) Α. Κόκλα, δ.π. σ. 147 (Είδη- καί μέθοδοι άξιολογήσεως των θέσεων).
- 18.- T. Patterson δ.π. σ. 86, ή μέθοδος έπενoήθη από τον Dr. L. Cortis, Α. Κόκλα, δ.π. σ. 147
- 19.- Η μέθοδος έπενoήθη από τον καθηγητή Ε. J. Elliot τό 1956, T. T. Patterson δ.π. σ. 97  
Α. Κόκλα, δ.π. σ. 149
- 20.- Α. Κόκλα, δ.π. σ. 153
- 21.- T. Patterson, δ.π. σ. 108
- 22.- Η μέθοδος έπενoήθη από τον E. Hay and Associates, 1954. Βλ. σχετ. T. Patterson δ.π. 108, Μ. Γεωργιάδη, Οίκονομική των Έπιχειρήσεων δ.π. σ. 183

3.

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

"Έννοια και σκοποί της αξιολογήσεως των επιχειρησιακών στελεχών

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε ανάλυση της έννοιας του επιχειρησιακού στελέχους και του έργου που εκτελεί, καθώς και περιγραφή των προσόντων που πρέπει να έχουν τα στελέχη, για να εργασθούν άποδοτικά. Στη συνέχεια επιχειρήσαμε μιά ανάλυση του θέματος "αξιολόγηση έργων", έπειδή ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις, θεωρήσαμε ότι τό θέμα τούτο συνδέεται άμεσα με τήν αξιολόγηση και άποτελεί άναγκαία προϋπόθεση για τήν ανάπτυξη ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολογήσεως του προσωπικού και ιδιαίτερα των στελεχών. Τό κεφάλαιο αυτό είναι αφιερωμένο στην αξιολόγηση της απόδόσεως των επιχειρησιακών στελεχών.

Αξιολόγηση έννοση τή διαδικασία κρίσεως και άποτιμήςεως της άξίας του κάθε έργαζομένου σέ σχέση με τήν άπόδοσή του<sup>1</sup>. Η αξιολόγηση αυτή της άποδόσεως των στελεχών μιάς έπιχειρήσεως ή ενός οργανισμού, όπως ήδη αναφέρθηκε, γίνεται όπωσδήποτε είτε δηλαδή ύπάρχει καθιερωμένο σύστημα αξιολογήσεως με συγκεκριμένο τύπο είτε όχι.

Τά τελευταία χρόνια έχει κατανοηθεί σέ άρκετό βαθμό ή ανάγκη για μιά συνεχή αξιολόγηση και ανάπτυξη του προσωπικού και ιδιαίτερα των στελεχών των έπιχειρήσεων, άκριβώς λόγω του σημαντικού ρόλου που αυτά διαδραματίζουν στη λειτουργία και τήν ανάπτυξή τους. Πολλές άπό τίς μεγάλες έπιχειρήσεις και άρκετές άπό τίς μικρές, ιδιαίτερα στην Εύρώπη και στίς ΗΠΑ, έχουν καθιερώσει συγκεκριμένα συστήματα με είδικά έντυπα και οδηγίες εφαρμογής, προκειμένου να διευκολύνουν τούς προϊσταμένους στην αξιολόγηση των συνεργατών τους<sup>2</sup>.

Πρέπει να τονισθεί, ότι στην αξιολόγηση του προσωπικού αξιολογείται ό έργαζόμενος και όχι τό έργο και ότι κατά τήν εκτίμηση της άποδόσεως των έργαζομένων συνεκτιμώνται, τόσο οι παράγοντες που συντελούν στην καλή ή κακή άπόδοση αούτων στο συγκεκριμένο έργο τους<sup>2α</sup>, όσο και οι δυνατότητες και προοπτικές βελτιώσεως και έξελίξεώς τους στό μέλλον. Έτσι ή αξιολόγηση διαδραματίζει δυναμικό και όχι στατικό ρόλο.



Ἡ ἐκτίμηση τῆς ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων εἶναι πολλαπλά χρήσιμη στή διοίκηση τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ Διοίκηση εἶναι ἀπαραίτητο νά γνωρίζει σέ βάθος τά στελέχη της, πρέπει δηλαδή νά γνωρίζει, πέραν ἀπό τά προσόντα καί τίς δυνατότητές τους στόν εἰδικό τομέα πού ὑπηρετοῦν καί τά ἰδιαίτερα χαρακτηριστικά καί τίς ἀνάγκες τους, ὥστε νά μπορεῖ νά προβαίνει σέ σχετική ἔξατομίκευση τῶν διοικητικῶν της μέτρων, ὅταν οἱ συνθῆκες τό ἀπαίτήσουν. Γιά ὅλα αὐτά ἡ ἀξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ εἶναι τό πιό ἐνδοδειγμένο μέσο. Εἰδικότερα ἡ ἀξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ ὑποβοηθεῖ :

- α.- τόν καθορισμό δίκαιης ἀμοιβῆς τῶν ἐργαζομένων, πού νά στηρίζεται στήν ἀπόδοση τῆς ἐργασίας τους,
- β.- τή λήψη ἀποφάσεως σχετικά μέ τήν ὀριστική πρόσληψη ἢ μή νέων συνεργατῶν μετά ἀπό μιά δοκιμαστική περίοδο,
- γ.- τή λήψη ἀποφάσεων γιά τήν προαγωγή ἀπλῶν ὑπαλλήλων σέ στελέχη, κατωτέρων στελεχῶν σέ ἀνώτερα, τοποθέτηση στελεχῶν σέ ἐμπιστευτικές καί εἰδικές θέσεις γενικά καί, σέ ἐξαιρετικές περιπτώσεις, γιά ἀπολύσεις,
- δ.- τήν πραγματοποίηση εὐστόχων μεταθέσεων ἢ μετατάξεων τοῦ προσωπικοῦ ἀπό μιά θέση ἢ ὑπηρεσία σέ ἄλλη, μέ βάση τά ἐνδιαφέροντα καί τίς εἰδικές ἱκανότητες τῶν συνεργατῶν καί
- ε.- τήν ὀργάνωση κατάλληλων προγραμμάτων ἐκπαιδεύσεως καί ἐπιμορφώσεως τοῦ προσωπικοῦ, ἐφ' ὅσον ἐπισημαίνει τίς σχετικές ἐλλείψεις καί ἀδυναμίες του.

Ἡ ἀξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ ἐκτός αὐτῶν :

- στ.- διευκολύνει τήν ἐπιχείρηση στήν ἀπονομή ὀλικῶν ἢ ἠθικῶν ἀμοιβῶν σέ άτομα πού διακρίνονται,
- ζ.- βοηθεῖ τούς νέους προϊσταμένους πού ἀναλαμβάνουν μιά ὑπηρεσία σέ ἕνα τιμημα, νά λάβουν μιά πρώτη εἰκόνα τῶν συνεργατῶν τους,
- η.- προσφέρεται σάν μέσο ἐνημερώσεως τῶν ἰδίων τῶν ἐργαζομένων γιά τίς δυνατότητες καί ἀδυναμίες τους καί τοὺς ὑποκινεῖ γιά τήν καταβολή κάθε προσπάθειας γιά τή βελτίωσή τους,
- θ.- ἐνθαρρύνει καί ὑποχρεώνει τοὺς προϊσταμένους νά μελετοῦν τή συμπεριφορά καί ἀπόδοση τῶν συνεργατῶν τους, νά τοὺς κρίνουν ἀντικειμενικά - γιατί ἀπ' τόν τρόπο, μέ τόν ὁποῖο

κρίνουν κρίνονται και οι ίδιοι - και να τους βοηθούν να υπερ-  
νικήσουν τις αδυναμίες τους, πράγμα που οδηγεί στην άμοιβαία  
κατανόηση, καλή συνεργασία και ανάπτυξη καλών ανθρώπινων σχέ-  
σεων με τους ύφισταμένους τους,

ι.- συμβάλλει στη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου αποδόσεως  
των συνεργατών,

ια.- τέλος, έφ' όσον γίνεται συστηματική καταχώρηση των αποτελεσμά-  
των διαδοχικών εκθέσεων αξιολογήσεως των συνεργατών, παρέχει  
τήν εικόνα εξέλιξεως αυτών και βοηθεί στην πρόβλεψη της πε-  
ραιτέρω αναπτύξεώς τους. Έκτός αυτών ή συστηματική αυτή καταχώρηση  
των αποτελεσμάτων αποτελεί και μία απογραφή της ποιότητας του αν-  
θρώπινου δυναμικού<sup>4</sup> της επιχείρησεως.

3.2. Προϋποθέσεις και παράγοντες που επιδρούν στην επιτυχή  
έφαρμογή της αξιολογήσεως

Οι κυριότερες προϋποθέσεις για την καταλληλότερη και πιο  
αποτελεσματική εφαρμογή οποιουδήποτε συστήματος αξιολογήσεως  
προσωπικού είναι<sup>5</sup> :

- α.- Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας μέσα στην συγκεκριμένη  
επιχείρηση ή οργανισμό με άνάλυση και περιγραφή των ά-  
παιτήσεων αυτών.
- β.- Η εκπαίδευση των προϊσταμένων στο σύστημα ή τη διαδικα-  
σία της αξιολογήσεως, ώστε να κατανοήσουν σε ικανοποιητι-  
κό βαθμό τον τρόπο και την άποστολη της αξιολογήσεως και
- γ.- Η συνεργασία των αντιπροσώπων του προσωπικού και των  
στελεχών για να γίνει κατανοητό και αποδεκτό τό σύστημα  
και οι σκοποί του

Από την παράθεση των σκοπών της αξιολογήσεως που έγινε  
παραπάνω διαπιστώνεται ή μεγάλη σημασία της για τό σύνολο της  
επιχειρηματικής λειτουργίας και ή σημαντική συμβολή της στην  
αύξηση της αποδοτικότητας - που αποτελεί τον τελικό στόχο κάθε  
επιχειρηματικής μονάδας - και στη βελτίωση του ίδιου του προσω-  
πικού. Η επιτυχία όμως της συστηματικής αξιολογήσεως των στε-  
λεχών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και κυρίως :

α.- Από τη μέθοδο αξιολογήσεως

Η μέθοδος πρέπει να επιλέγεται με προσοχή και να προσαρ-  
μόζεται στις ειδικές συνθήκες και ανάγκες της ενδιαφε-  
ρομένης επιχείρησεως ή οργανισμού

β.- Από τον τρόπο εφαρμογής της και από τους κριτές

Δέν υπάρχει αμφιβολία ότι η διατύπωση της κρίσεως υπό γραπτή μορφή εξασφαλίζει μεγαλύτερη υπευθυνότητα του κριτή και τον αναγκάζει να ασχοληθεί με τον κάθε συνεργάτη ιδιαίτερα, να εστιάσει δηλαδή την βασική αρχή των ανθρωπίνων σχέσεων, της έν ανάγκη προσαρμογής των διοικητικών μέτρων στις κατά περίπτωση ειδικές συνθήκες και τις ανάγκες ενός ατόμου<sup>6</sup>.

Η γραπτή αυτή κρίση των προϊσταμένων για τους ύφισταμένους τους πρέπει να γίνεται με αντικειμενικότητα για να αποδίδει δικαιοσύνη και να αποβλέπει στη βοήθεια του συνεργάτη να κατοικήσει τις αδυναμίες του, να προσπαθήσει να τις υπερνικήσει και να βελτιώσει τελικά την απόδοσή του και

γ.- Από τον τρόπο, με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης αξιολογεί τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως

Αν δηλαδή τί λαμβάνει υπόψη κατά την αναπροσαρμογή και βελτίωση των αποδοχών, όσο και κατά τις προαγωγές, προκειμένου να διατηρήσει ένα ελάχιστο έστω βαθμό αξιοκρατίας στην επιχείρηση. Αν τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως δέν λαμβάνονται υπόψη, τότε σύντομα οι προϊστάμενοι θα θεωρήσουν την αξιολόγηση σαν μία τυπική περιττή εργασία, χωρίς έννοια και φυσικά τό δλο σύστημα θά άποτύχει.

3.3 Μέθοδοι αξιολογήσεως της απόδοσεως του προσωπικού και ειδικότερα των στελεχών

3.3.1 Γενικά περί των μεθόδων αξιολογήσεως προσωπικού

Πρίν άποφασίσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, ποιά μέθοδο αξιολογήσεως της απόδοσεως του προσωπικού του θά υιοθετήσει πρέπει άφ'ένός να άποσαφήνσει, ποιού θά είναι οι άμεσοι αντικειμενικοί στόχοι πού καλείται να υπηρετήσει τό σύστημα πού θά καθιερωθεί και άφ'έτερου να όρίσει τό οργανωτικό πλαίσιο. πού θά καλύπτει την αξιολόγηση.

Ειδικότερα πρέπει να καθορισθοϋν :

- ποιά υπηρεσία θά είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της αξιολογήσεως,
- ποιού θά είναι οι κριτές και ποιούς αντίστοιχα θά αξιολογοϋν,

- ποιά θά είναι τά κριτήρια άξιολογήσεως,
- ποιά θά είναι ή συχνότητα τής άξιολογήσεως,
- πώς θά διασφαλίζεται ή κατά τό δυνατόν άντικειμενικότητα κατά τήν κρίση,
- πώς θά γίνεται ή άξιοποίηση τών άποτελεσμάτων τής άξιολογήσεως

Ο καθορισμός τών στόχων τής άξιολογήσεως έξαρτάται από τή φύση και τίς άνάγκες του οργανισμού ή τής έπιχειρήσεως. Ο άνώτερος άντικειμενικός στόχος πρέπει βέβαια νά είναι πάντοτε ή βελτίωση τής άποδόσεως. Αύτή όμως έπιτυγχάνεται μέ τήν κινητοποίηση και τήν δραστηριοποίηση του προσωπικού που προϋποθέτουν τον καθορισμό μιας δίκαιης άμοιβής, κατάλληλη εκπαίδευση ή έπιμόρφωση, εϋστοχη τοποθέτηση και προαγωγή του προσωπικού και άλλα, που άποτελούν τούς ένδιάμεσους στόχους τής άξιολογήσεως και που αναφέρονται στην παράγραφο 3.1.

Σάν υπεύθυνη υπηρεσία για τόν προγραμματισμό και τήν έφαρμογή τής διαδικασίας τής άξιολογήσεως όρίζεται συνήθως Τμήμα τής "Υπηρεσίας Προσωπικού". Τό Τμήμα αυτό πρέπει νά διαθέτει ειδικούς για τήν άξιολόγηση τής άποδόσεως ή ψυχολόγους, άν είναι δυνατόν και άλλο βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός του προσωπικού, που θά άσχολεϊται άποκλειστικά ή μερικά μέ τό θέμα αυτό, είναι συνάρτηση του αριθμού του προσωπικού που θά καλύψει ή άξιολόγηση και τής διαδικασίας τής μεθόδου που θά εφαρμοσθεϊ. Τό Τμήμα συνεργάζεται επίσης μέ όλους τούς προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων, τούς Γενικούς Διευθυντές, μέ τούς εκπροσώπους τών εργατικών συνδικάτων και όλο τό προσωπικό γενικά, προκειμένου νά έξασφαλισθεϊ ή όμόθυμη συμμετοχή και συνεργασία όλων αυτών τών παραγόντων, που είναι άπαραίτητοι για τήν έπιτυχία του όλου προγράμματος.

Οι βασικές άρμοδιότητες του ειδικού αυτού τμήματος είναι :

- α.- ή μελέτη και είσήγηση στη Διοίκηση τής Έπιχειρήσεως του όλου προγράμματος άξιολογήσεως τής άποδόσεως του προσωπικού και ή έφαρμογή του,
- β.- ή συνεργασία μέ τούς άντιπροσώπους τών εργαζομένων, προκειμένου τό πρόγραμμα, που θά υιοθετηθεϊ, νά είναι κοινής άποδοχής



- γ.- ή συνεργασία μέ τούς προϊσταμένους κριτές, προκειμένου νά τούς έφοδιάσει μέ τά άπαραίτητα έντυπα (έκθέσεις άξιολογήσεως) καί νά τούς κατατοπίσει γιά τό σωστό τρόπο συμπληρώσεώς τους,
- δ.- ή έκπαίδευση τών κριτών γιά τήν άντικειμενική κρίση καί βαθμολόγηση τών συνεργατών τους καί ή έποπτεία γιά τήν τήρηση τής άντικειμενικότητας,
- ε.- ή προσπάθεια νά πείσει τούς προϊσταμένους κριτές ότι σκοπός τής άξιολογήσεως είναι, έκτός τών άλλων, μέ τήν έπισημανση τυχόν άδυναμιών τών συνεργατών τους, νά τούς παρασχεθεί ή κατάλληλη βοήθεια νά τίς ύπερνήκησουν, γιά νά αύξήσουν τήν άποδοτικότητά τους,
- στ.- ή έκπαίδευση τών προϊσταμένων κριτών στή "συνέντευξη άξιολογήσεως", πού είναι καί τό βασικότερο μέρος όλης τής διαδικασίας τής συγχρόνου άξιολογήσεως, (παρ. 3.3.1 5) καί
- ζ.- ή συγκέντρωση τών δελτίων άξιολογήσεως τών συνεργατών καί ή συνεργασία μέ άλλα τμήματα τής Διευθύνσεως Προσωπικού γιά τήν άξιοποίηση τών άποτελεσμάτων τής άξιολογήσεως, ώστε νά προωθεΐται ό κατάλληλος συνεργάτης στήν κατάλληλη θέση, νά άμοίβεται άνάλογα μέ τήν άπόδοσή του, νά προάγεται άνάλογα μέ τά ούσιαστικά προσόντα του καί γενικά, νά έκπληρώσει ό θεσμός τής άξιολογήσεως τούς σκοπούς, γιά τούς όποίους έφαρμόστηκε.

Στά άμέσως έπόμενα προβαίνουμε σέ μιά σύντομη περιγραφή τών κυριότερων μεθόδων πού χρησιμοποιούνται σήμερα γιά τήν άξιολόγηση του προσωπικού καί τών στελεχών παραπέμποντας συγχρόνως σέ ύποδείγματα φύλλων άξιολογήσεως γιά τίς μεθόδους εκείνες πού χρησιμοποιούνται εύρύτερα. Οι μέθοδοι αυτές είναι :

- ή μέθοδος τής άπλης διαβαθμίσεως
- ή μέθοδος τής όμαδοποίησεως
- ή μέθοδος τής διαβαθμίσεως τών προσόντων κατά κατηγορίες
- ή μέθοδος τής προκαθορισμένης κατανομής
- ή μέθοδος τής γραφικής κλίμακας
- ή μέθοδος του έλέγχου προσόντων μέ κατάλογο προτάσεων ή έρωτήσεων

- ποιά θά είναι τά κριτήρια άξιολογήσεως,
- ποιά θά είναι ή συχνότητα της άξιολογήσεως,
- πώς θά διασφαλίζεται ή κατά τό δυνατόν άντικειμενικότητα κατά τήν κρίση,
- πώς θά γίνεται ή άξιοποίηση των άποτελεσμάτων της άξιολογήσεως

Ο καθορισμός των στόχων της άξιολογήσεως έξαρτάται από τή φύση και τίς άνάγκες του οργανισμού ή της έπιχειρήσεως. Ο άνώτερος άντικειμενικός στόχος πρέπει βέβαια νά είναι πάντοτε ή βελτίωση της άποδόσεως. Αύτή όμως έπιτυγχάνεται μέ τήν κινήτοποίηση και τήν δραστηριοποίηση του προσωπικού πού προϋποθέτουν τόν καθορισμό μιας δίκαιης άμοιβής, κατάλληλη εκπαίδευση ή έπιμόρφωση, εύστοχη τοποθέτηση και προαγωγή του προσωπικού και άλλα, πού άποτελούν τούς ένδιάμεσους στόχους της άξιολογήσεως και πού αναφέρονται στην παράγραφο 3.1.

Εάν υπεύθυνη υπηρεσία για τόν προγραμματισμό και τήν έφαρμογή της διαδικασίας της άξιολογήσεως όρίζεται συνήθως Τμήμα της "Υπηρεσίας Προσωπικού". Τό Τμήμα αυτό πρέπει νά διαθέτει ειδικούς για τήν άξιολόγηση της άποδόσεως ή ψυχολόγους, άν είναι δυνατόν και άλλο βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός του προσωπικού, πού θά άσχολείται άποκλειστικά ή μερικά μέ τό θέμα αυτό, είναι συνάρτηση του αριθμού του προσωπικού πού θά καλύψει ή άξιολόγηση και της διαδικασίας της μεθόδου πού θά εφαρμοσθεϊ. Τό Τμήμα συνεργάζεται επίσης μέ όλους τούς προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων, τούς Γενικούς Διευθυντές, μέ τούς εκπροσώπους των εργατικών συνδικάτων και όλο τό προσωπικό γενικά, προκειμένου νά έξασφαλισθεϊ ή όμόθυμη συμμετοχή και συνεργασία όλων αυτών των παραγόντων, πού είναι άπαραίτητοι για τήν έπιτυχία του όλου προγράμματος.

Οι βασικές άρμοδιότητες του ειδικού αυτού τμήματος είναι :

- α. - ή μελέτη και είσήγηση στη Διοίκηση της Έπιχειρήσεως του όλου προγράμματος άξιολογήσεως της άποδόσεως του προσωπικού και ή έφαρμογή του,
- β. - ή συνεργασία μέ τούς αντιπροσώπους των εργαζομένων, προκειμένου τό πρόγραμμα, πού θά υιοθετηθεϊ, νά είναι κοινής άποδοχής

- γ.- η συνεργασία με τούς προϊσταμένους κριτές, προκειμένου να τούς έφοδιάσει με τά απαραίτητα έντυπα (έκθέσεις αξιολογήσεως) και να τούς κατατοπίσει για τό σωστό τρόπο συμπληρώσεώς τους,
- δ.- η εκπαίδευση τών κριτών για τήν αντικειμενική κρίση και βαθμολόγηση τών συνεργατών τους και η έποπτεία για τήν τήρηση τής αντικειμενικότητας,
- ε.- η προσπάθεια να πείσει τούς προϊσταμένους κριτές ότι σκοπός τής αξιολογήσεως είναι, έκτός τών άλλων, μέ τήν επίσημανση τυχόν άδυναμιών τών συνεργατών τους, να τούς παρρασχεθεί η κατάλληλη βοήθεια να τίς υπερνικήσουν, για να αύξήσουν τήν άποδοτικότητά τους,
- στ.- η εκπαίδευση τών προϊσταμένων κριτών στη "συνέντευξη αξιολογήσεως", πού είναι και τό βασικότερο μέρος όλης τής διαδικασίας τής συγχρόνου αξιολογήσεως, (παρ. 3.3.1 5) και
- ζ.- η συγκεντρωση τών δελτίων αξιολογήσεως τών συνεργατών και η συνεργασία μέ άλλα τμήματα τής Διευθύνσεως Προσωπικού για τήν αξιοποίηση τών αποτελεσμάτων τής αξιολογήσεως, ώστε να προωθεϊται ό κατάλληλος συνεργάτης στην κατάλληλη θέση, να αμοιβεται ανάλογα μέ τήν απόδόσή του, να προάγεται ανάλογα μέ τά ούσιαστικά προσόντα του και γενικά, να εκπληρώσει ό θεσμός τής αξιολογήσεως τούς σκοπούς, για τούς οποίους έφαρμόσθηκε.

Στά άμέσως επόμενα προβαίνουμε σε μιá σύντομη περιγραφή τών κυριωτέρων μεθόδων πού χρησιμοποιούνται σήμερα για τήν αξιολόγηση του προσωπικού και τών στελεχών παραπέμποντας συγχρόνως σε ύποδείγματα φύλλων αξιολογήσεως για τίς μεθόδους εκείνες, πού χρησιμοποιούνται εύρύτερα. Οι μέθοδοι αυτές είναι :

- η μέθοδος τής άπλης διαβαθμίσεως
- η μέθοδος τής όμαδοποιήσεως
- η μέθοδος τής διαβαθμίσεως τών προσόντων κατά κατηγορίες
- η μέθοδος τής προκαθορισμένης κατανομής
- η μέθοδος τής γραφικής κλίμακας
- η μέθοδος του έλέγχου προσόντων μέ κατάλογο προτάσεων η έρωτήσεων

- η μέθοδος άξιολογήσεως με βαθμούς
- η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών
- η μέθοδος της άνακεφαλαιώσεως
- η μέθοδος της άξιολογήσεως από ομάδα
- η μέθοδος άξιολογήσεως κατά ζεύγη
- η μέθοδος της έλευθέρας εκθέσεως
- η μέθοδος της έπιβεβλημένης εκλογής
- η μέθοδος της συνεντεύξεως
- η μέθοδος άξιολογήσεως με βάση τά άποτελέσματα

### 3.3.2 Μέθοδος Άπλής Διαβαθμίσεως (Ranking Method)<sup>7</sup>

κατά τή μέθοδο αυτή, πού θεωρείται καί η πιό απλή σέ σχέση με τίς άλλες, οι εργαζόμενοι σέ μιá έπιχείρηση κρίνονται καί κατατάσσονται από τόν υπεύθυνο ή τούς υπεύθυνους για τήν άξιολόγηση, σέ γενικότατη βάση καί σέ μιá μόνο σειρά από τόν άριστο μέχρι τό χειρότερο. Έτσι ό κάθε εργαζόμενος, ανάλογα με τή γενική του άξία, παίρνει μιá θέση σέ μιá σειρά, πού περιλαμβάνει όλους τούς εργαζομένους στήν έπιχείρηση. Άντί της μιáς αυτής μοναδικής σειράς (δηλαδή για όλους τούς εργαζομένους στήν έπιχείρηση) είναι δυνατό νά γίνει μιá σειρά για κάθε τμήμα ή για κάθε διεύθυνση της έπιχειρήσεως.

Η διαδικασία έφαρμογής της μεθόδου είναι γενικά η ακόλουθη :  
Από όλο τό προσωπικό της έπιχειρήσεως επιλέγονται ό "άριστος" πού χαρακτηρίζεται ως Α1 καί ό "χειρότερος", πού χαρακτηρίζεται ως Χ1. Από τούς υπόλοιπους επιλέγονται πάλι ό "άριστος" καί ό "χειρότερος" καί χαρακτηρίζονται αντίστοιχα ως Α2 καί Χ2. Από τούς υπόλοιπους πάλι οι δύο άκρατοι πού χαρακτηρίζονται ως Α3 καί Χ3 καί ούτω καθεξής, μέχρι νά έξαντληθούν όλοι. Συνήθως συμβαίνει οι τελευταίοι κρίνόμενοι, πού άποτελούν τούς μεσαίους στή σχηματιζόμενη σειρά, νά μήν είναι εύκολο νά διαβαθμισθούν λόγω των μικρών διαφορών, πού παρουσιάζουν μεταξύ τους. Οι τελευταίοι αυτοί άποτελούν κατά κανόνα τό 20 - 30% του συνόλου των κρινομένων. Αυτοί χαρακτηρίζονται συνήθως με τό γράμμα Μ, διαδικά για νά δηλωθεί άκριβώς ότι βρίσκονται στό μέσο της σειράς. Έτσι οι εργαζόμενοι στήν έπιχείρηση στό σύνολό τους ή κατά τμήματα έχουν καταταγεί σέ μιá σειρά ανάλογα με τήν άξία τους από τόν άριστο μέχρι τό χειρότερο.



Ἡ μέθοδος αὐτή δέν χρησιμοποιεῖται πλέον σέ μεγάλη κλίμακα, βρῖσκει ὅμως ἀκόμα ἐφαρμογή σέ ἐπιχειρήσεις μέ μικρό ἀριθμό συνεργατῶν, ὅπου ὑπάρχει στενή ἐπαφή μεταξύ τῶν συνεργαζομένων καί ἐπομένως ὁ κριτής μπορεῖ νά ἔχει ἀμεση ἀντίληψη γι' αὐτούς, πού κρίνει. Χρησιμοποιεῖται κυρίως γιά τόν καθορισμό δικαιότερης ἀμοιβῆς τοῦ προσωπικοῦ καθώς καί γιά τόν ἔλεγχο τυχόν καταφανῶν σφαλμάτων κατά τήν ἀξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ μέ ἄλλες μεθόδους.

Πλεονεκτήματα τῆς μεθόδου : Εἶναι πολύ ἀπλή καί εὐκόλη καί χρησιμοποιεῖ τόν ἴδιο ἢ τούς ἴδιους κριτές γιά ὅλους τοὺς ἐργαζόμενους στήν ἐπιχείρηση, πράγμα πού ἐξασφαλίζει τό ἴδιο πνεῦμα κρίσεως γιά ὅλους.

Μειονεκτήματα τῆς μεθόδου : Κατά τήν κρίση καί ἀξιολόγηση δέν βαθμολογοῦνται ἀναλυτικά τά ἰδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε συνεργάτου καί ἐπομένως οἱ ἰδιαίτερες δυνατότητές του γιὰτί, ὅπως ἀναφέρθηκε, ὁ κρινόμενος λαμβάνεται ὑπόψη σάν σύνολο. Συνέπεια αὐτοῦ εἶναι νά μή παρέχεται σαφῆς εἰκόνα γιά τίς ἐπί μέρους ἱκανότητες καί τά εἰδικά χαρακτηριστικά τῆς προσωπικότητας κάθε ἐργαζομένου.

Ἐπίσης, ἐνῶ ἡ μέθοδος μᾶς ἐνημερώνει γιά τή θέση, στήν ὁποία βρῖσκεται ὁ ἐργαζόμενος σέ σχέση μέ τοὺς ἄλλους, δέν μᾶς ἐνημερώνει γιά τό πόσο καλύτερος εἶναι ὁ ἕνας ἀπό τόν ἄλλον.

Στό Παράρτημα Γ1 παραθέτουμε ὑπόδειγμα σειρᾶς κατατάξεως τοῦ προσωπικοῦ κατά τήν μέθοδο τῆς ἀπλῆς διαβαθμίσεως.

### 3.3.3 Μέθοδος τῆς ὁμαδοποιήσεως (Grouping Method)<sup>8</sup>

Κατά τή μέθοδο αὐτή, πού ἀναφέρεται καί σάν "Μέθοδος κατανομῆς τοῦ προσωπικοῦ κατά κατηγορίες", τό προσωπικό ἐντάσσεται σέ ὁμάδες ἀνάλογα μέ τήν ἀπόδοση τοῦ καθενός. Καθορίζεται ἀριθμός ὁμάδων, συνήθως τριῶν ἢ πέντε καί σπανιότερα ἐπτά καί ἀποδίδεται στήν κάθε μιά ἕνας χαρακτηρισμός, π.χ. ὁμάδα ἀρίστων πολύ καλῶν, καλῶν, μετρίων καί ἀνεπαρκῶν συνεργατῶν.

Ἐποιοσδήποτε ὅμως καί ἂν εἶναι ὁ ἀριθμός τους καί ὁποιαδήποτε ἡ ὀνομασία τους, πρωταρχική σημασία ἔχει νά καθορισθεῖ λεπτομερῶς καί σαφῶς ἡ ἔννοια κάθε ὁμάδας, στήν

όποια πραγματικά ανήκει ο κρινόμενος για να αποφεύγονται αμφιβολίες για το πού υπάγεται ο καθένας.

Για διευκόλυνση του κριτή στο έργο του επιλέγεται συνήθως ένας συνεργάτης που θεωρείται αντιπροσωπευτικός κάθε ομάδας ή κατηγορίας. Προς αυτούς τους αντιπροσωπευτικούς τύπους συγκρίνεται καθένας από τους υπόλοιπους και εντάσσεται στην ομάδα εκείνη, που έχει τον πλησιέστερο σ' αυτόν αντιπροσωπευτικό τύπο.

Συνήθως κατά τη μέθοδο αυτή η αξιολόγηση γίνεται από Έπιτροπή, στην οποία μετέχουν ο Προσωπάρχης και δύο Προϊστάμενοι ή Διευθυντές της Έπιχειρήσεως, που ξεχωρίζουν για τη γενικά παραδεκτή αντικειμενική κρίση τους. Η Έπιτροπή συνεργάζεται με τους προϊσταμένους των κρινόμενων υπαλλήλων προκειμένου να τους κατατάξει σε μία ομάδα, αφού προηγουμένως, πάλι σε συνεργασία με αυτούς κάνει την επιλογή του αντιπροσωπευτικού τύπου της κάθε ομάδας.

Σε σύγκριση προς την προηγούμενη, η μέθοδος αυτή είναι επίσης απλή και παρουσιάζει το πλεονέκτημα να μη τοποθετεί δλους άνεξαιρέτως τους εργαζόμενους σε μία σειρά αλλά σε ομάδες με συγκεκριμένο περιεχόμενο.

Έχει όμως και αυτή το βασικό μειονέκτημα ότι σαν μέθοδος, που βαθμολογεί το άτομο σαν σύνολο, δεν παρέχει αρκετές πληροφορίες στην Έπιχείρηση για το βαθμό, στον οποίο το άτομο αυτό διαυέτει κάθε ένα από τα προσόντα του. Επίσης με την Έφαρμογή της μεθόδου αυτής υπάρχει το ένδεχόμενο ο κριτής για δρισμένα άτομα να παρασυρθεϊ από μία ιδιαίτερα γνωστή καλή ή κακή Ιδιότητά τους και να τα υπαγάει σε μία ομάδα άνωτερη ή κατώτερη από αυτή, στην οποία ανήκουν βάσει της συνολικής τους άξιας. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό σαν "άποτέλεσμα άιγλης" (Halo Effect). Την άιγλη αυτή αποκτοδν δρισμένα άτομα, όταν έχουν μία Ιδιότητα άναπτυγμένη σε ιδιαίτερα ύψηλό βαθμό π.χ. ταχύτητα Έκτελέσεως, τόλμη, άνάληψη πρωτοβουλίας, έριστικότητα, βραδύτητα Έκτελέσεως κλπ.

Τρίτον μειονέκτημα της μεθόδου άποτελεϊ η τάση που παρατηρείται να εντάσσονται οι κρινόμενοι σε κατηγορίες άνωτερες αούτων, στις οποίες πραγματικά ανήκουν λόγω έπιείκειας ή εδνοιας των κριτών προς τους κρινόμενους. Άποτέλεσμα αούτου είναι, να έμφανίζεται άρυσικά ύψηλό ποσοστό προσωπικού στις κατηγορίες έξαιρέτος ή άριστος και πολύ καλός.

Ἡ μέθοδος αὐτή εἶναι ἀπλή, εὐκόλη, μπορεῖ νά ἔχει ἐφαρμογή σέ ἐπιχειρήσεις μέ μικρό ἀριθμό προσωπικοῦ, ἀλλά ἔχει σάν μειονέκτημα ὅτι δέν παρουσιάζει τίς διαφορές τῶν ἀτόμων, τά ὅποια κατατάσσονται στήν ἴδια ομάδα καί δέν εἶναι ἀπόλυτα ἀκριβής.

Μοιάζει πολύ μέ τήν προηγούμενη, ἀλλά ἔχει τό πλεονέκτημα ὅτι μᾶς παρουσιάζει τό προσωπικό σέ ομάδες (καλούς, πολύ καλούς, ἀριστοὺς κλπ.). Στό παράρτημα Γ2 δίνουμε ὑπόδειγμα φύλλου ἀξιολογήσεως κατά τή μέθοδο αὐτή.

#### 3.3.4 Μέθοδος διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες (Ranking by Factors Method)<sup>9</sup>

Ἀποτελεῖ βελτιωμένη μορφή τῆς μεθόδου ὁμαδοποιήσεως. Ἀντί νά ταξινομοῦνται τά άτομα σάν συνολικές ἀξίες, ταξινομοῦνται στίς διάφορες κατηγορίες ἀνάλογα μέ τά σχετικά γιά κάθε κατηγορία προσόντα τους.

Μέ τή μέθοδο αὐτή ἀποφεύγεται ἡ ἐπίδραση τῆς "αἴγλης", ἐπειδή κάθε άτομο ἐντάσσεται σέ μιὰ κατηγορία ὡς πρός τό συγκεκριμένο προσόν. Ἔτσι ἕνα άτομο μπορεῖ νά ἀνήκει, π.χ. στήν κατηγορία ἀριστος ὡς πρός τήν γνώση τοῦ ἔργου του καί στήν κατηγορία καλός ὡς πρός τήν πρωτοβουλία. Ἡ μέθοδος αὐτή παρέχει στήν ἐπιχείρηση περισσότερες καί συγκεκριμένες πληροφορίες γιά τά ἐπί μέρους προσόντα κάθε συνεργάτου.

Παράδειγμα ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου αὐτῆς ἀποτελεῖ ὁ τρόπος βαθμολογίας τῶν μαθητῶν στά σχολεῖα, ὅπου δηλαδή ὀρισμένοι μαθητές μπορεῖ νά εἶναι ἀριστοί σέ ὀρισμένα μαθήματα καί ἀπλῶς καλοί ἢ μέτριοι σέ ἄλλα.

Καί ἡ μέθοδος αὐτή ὅπως καί ἡ προηγούμενη τῆς ὁμαδοποιήσεως ἔχει τό μειονέκτημα τῆς ὑπερεκτιμήσεως τῶν προσόντων τῶν ἀξιολογουμένων. Παρ' ὅλα αὐτά ἔξακολουθεῖ νά βρίσκει μεγάλη ἐφαρμογή σέ πολλές ἐπιχειρήσεις γιατί εἶναι ἀπλή, εὐκόλα κατανοητή καί ἀντικειμενικότερη καί ἀκριβέστερη ἀπό αὐτές πού περιγράψαμε μέχρι τώρα.

Γιά νά ἀποφεύγονται τά λάθη στήν βαθμολόγηση τοῦ κάθε χαρακτηριστικοῦ γίνεται ἀκριβής προσδιορισμός του, ὥστε ὅλοι οἱ κριτές νά ἔχουν τήν ἴδια καί μέ ἀκρίβεια διατυπωμένη ἔννοια

για κάθε χαρακτηριστικό.

Στό Παράρτημα Γ3 παραθέτουμε υποδείγματα φύλλων αξιολογήσεως κατά τη μέθοδο αυτή. Σημειώνεται ότι τό φύλλο έκθέσεως αξιολογήσεως περιέχει καί ερωτήματα πού παρέχουν τήν ευχέρεια στόν προϋστάμενο ή τόν κριτή, γενικά, νά δώσει τήν εικόνα τής προσωπικότητας καί τών Ικανοτήτων τοῦ στελέχους.

3.3.5 Μέθοδος προκαθορισμένης κατανομής  
(Forced Distribution Method)<sup>10</sup>

Κατά τήν αξιολόγηση τών εργαζομένων μέ βάση μιá οποιαδήποτε από τίς προηγούμενες μεθόδους παρατηρείται, ὅπως εἶδαμε, ἡ τάση νά ἐντάσσονται οἱ κρινόμενοι σέ κατηγορίες ἀνώτερες ἀπό αὐτές, στίς ὁποῖες πράγματι ἀνήκουν.

Αὐτό ἀκριβῶς τό φαινόμενο ὑπαγόρευσε μιá νέα μέθοδο, κατά τήν ὁποία ὁ κριτής πρέπει νά περιορίσει τά ποσοστά τών συνεργατῶν πού θά καταταγοῦν στίς διάφορες κατηγορίες σέ ὀρισμένα ὑποχρεωτικά ὄρια.

Ὁ καθορισμός τών ποσοστῶν αὐτῶν δέν εἶναι δυνατόν νά γίνει παρά ὕστερα ἀπό παρατήρηση μεγάλου ἀριθμοῦ ἀτόμων. Ἐπειδή ὁμως αὐτό δέν εἶναι συνήθως εὐκόλο, ἐφαρμόζεται στήν πράξη καί ἀναλόγως τής συγκεκριμένης περιπτώσεως καί τοῦ ἐκάστοτε ἐπιδιωκόμενου σκοποῦ μιá ἀπό τίς κατωτέρω κατανομές .

α.-	10%	20%	40%	20%	10%
β.-	2%	18%	60%	18%	2%
γ.-	5%	25%	40%	25%	5%
δ.-	5%	20%	50%	20%	5%

Ἐάν ἀποφασισθεῖ νά ἐφαρμοθεῖ μιá ἀπό τίς τέσσερις αὐτές κατανομές, π.χ. ἡ δ, οἱ αξιολογοῦντες πρέπει ὑποχρεωτικά νά ἐντάξουν τό προσωπικό τής ἐπιχειρήσεως σέ κατηγορίες μέ βάση τά ἀντίστοιχα ὑποχρεωτικά ποσοστά κατανομής. Στήν περίπτωση δ :

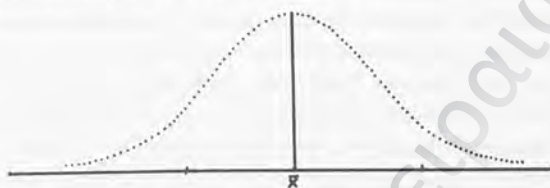
- 5% κακή
- 20% μέτρια
- 50% καλή
- 20% πολύ καλή
- 5% ἔξαιρετική

Ὁρισμένοι ἀπό τούς ἀσχοληθέντες<sup>10α</sup> μέ τό θέμα ἀναφέρουν ὅτι ἡ κατανομή κατά τή μέθοδο αὐτή εἶναι "κανονική" καί παίρνει τήν παραστατική μορφή τοῦ κώδωνος (καμπύλη τοῦ Gauss) .

Πρέπει πάντως νά σημειωθεῖ ὅτι σέ μιá "κανονική" κατανομή τό



ποσοστό ατόμων που ανήκει σε κάθε τιμήμα της κανονικής καμπύλης είναι αυστηρά καθορισμένο. Έτσι π.χ. τό ποσοστό τών ατόμων που περιλαμβάνεται κατά τή γραφική άπεικόνιση στή ζώνη μεταξύ  $X-\sigma$  καί  $X+\sigma$  είναι 68,27%. Ομοίως τό ποσοστό ατόμων που περιλαμβάνεται στή ζώνη μεταξύ  $X-1,96\sigma$  καί  $X+1,96\sigma$ , είναι 95%. Η σχετική καμπύλη έχει τήν εξής μορφή :



Μιά κανονική κατανομή όμως συχνότητων μπορεί νά προκύψει, όπως αναφέραμε, μόνον σάν άποτέλεσμα πρώτον πολύ μεγάλου άριθμού μετρήσεων, καί δεύτερον όταν οι μετρήσεις αυτές άφορούν φαινόμενα που λαμβάνονται τυχαία.

Στήν προκειμένη περίπτωση δέν πληροῦται καμιά από τίς δύο αυτές συνθήκες πρώτον γιατί οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση δέν έχουν κατά κανόνα προσληφθεί τυχαία αλλά κατόπιν προεπιλογής, ιδίως όταν πρόκειται για στελέχη καί δεύτερον διότι δέν είναι τόσο πολυάριθμοι.

Έτσι ή μέθοδος ήν καί βοηθάει, ως έντι βαθμό στήν άποφυγή τών λαθών που προαναφέρθηκαν δέν καταλήγει στήν άπόδοση τής πραγματικότητας έπειδή λόγω τής προεπιλογής τών συνεργατών, τής συνεχούς έκπαίδευσως καί βοήθειας που τούς παρέχεται ή πρέπει νά τούς παρέχεται, ή κατανοιά κλίνει προς τίς άνωτερες βαθμίδες.

Πάντως ή επιτυχία τής μεθόδου, όπου έκαρμόζεται, έξαρτάται από τήν τήρηση τών γενικών καί ειδικών οδηγίων που δίνονται στους κριτές από τήν ύπηρεσία προσωπικού σε είδικό έγχειρίδιο καί τήν έκπαίδευσή τους σ'αυτή.

Τό φύλλο άξιολογήσεως κατά τή μέθοδο αυτή είναι περίπου τό ίδιο με τής προηγούμενης μεθόδου.

### 3.3.6 Μέθοδος γραφικής κλίμακας (Graphic Scale Method)<sup>12</sup>

Κατά τή μέθοδο αυτή κάθε προσόν του άξιολογουμένου έντάσσεται σε μία κατηγορία, τά ποσοστά τής όποίας μπορεί νά είναι καί προκαθορισμένα, όπως αναφέρθηκε στήν προηγούμενη μέθοδο.

Στό φύλλο αξιολογήσεως κάθε εργαζομένου αναφέρονται άφ' ενός τά κρινόμενα χαρακτηριστικά ή προσόντα, ή έννοια τών οποίων περιγράφεται κατά τόν πιό σαφή τρόπο καί άφ' άλλέρου οί καθορισθεΐσες κατηγορίες. Άνάλογα μέ τό βαθμό, στόν όποίο κάθε μέλος τοϋ προσωπικού έχει αναπτυγμένο τό έκτιμώμενο χαρακτηριστικό, έντάσσεται σέ μιá άπό τίς καθορισθεΐσες κατηγορίες καί ή ένταξή του άποδίδεται μέ ένα σημείο. Έτσι εάν συνδέσουμε μέ εύθεία γραμμή τά σημεΐα τών διαφόρων κατηγοριών, στίς όποίες έχουν ένταχθεΐ τά διάφορα χαρακτηριστικά τοϋ αξιολογούμενου, έχουμε μιá γραφική παράσταση, ένα είδος προφίλ, πού άποδίδει τήν όπτική εικόνα τών προσόντων του. Έάν τώρα ύστερα άπό όρισμένο χρονικό διάστημα, έστω έξη μηνών ή ενός έτους, τό ίδιο πρόσωπο επανακριθεΐ καί τά άποτελέσματα τής κρίσεώς του σημειωθούν στό ίδιο φύλλο τής προηγούμενης κρίσεως ή δέ γραφική παράστασή τους άποδοθεΐ μέ μελάνη άλλου χρώματος, παρέχεται γιά τόν αξιολογούμενο μιá εικόνα τής εξέλιξεώς του, εάν δηλαδή παρέμεινε στάσιμος ή παρουσίασε βελτίωση ή κάμψη.

Ή μέθοδος αύτή, άκριβώς λόγω τοϋ ότι παρέχει μιá άμεση έντύπωση, τόσο γιά τήν κατάσταση όσο καί γιά τήν εξέλιξη τοϋ αξιολογούμενου είναι μιá άπ' αύτές πού συνήθως εφαρμόζονται σέ έπιχειρήσεις μέ μεγάλο άριθμό συνεργατών, όπου δηλαδή ύπάρχει άνάγκη οί ήγέτες τών έπιχειρήσεων νά παίρνουν μιá γρήγορη εικόνα τοϋ βαθμού τών προσόντων τών συνεργατών τους.

φύλλο αξιολογήσεως κατά τή μέθοδο αύτή παραδέτουμε στό Παράρτημα Γ4.

### 3.3.7

#### Μέθοδος έλέγχου προσόντων μέ κατάλογο προτάσεων ή έρωτήσεων (Check List Method)<sup>13</sup>

Κατά τήν μέθοδο αύτή διατυπώνεται κατάλογος προτάσεων ή έρωτήσεων, πού αναφέρονται στά έλεγχόμενα προσόντα καί άποβλέπουν στό νά προσδιορισθεΐ σέ ποιό βαθμό ό αξιολογούμενος διαθέτει τό α ή τό β προσόν. Ή διαδικασία τής κατατάξεως συνίσταται άπλώς στήν ύπογράμμιση τών προτάσεων πού ταιριάζουν στον κρινόμενο ή στήν άπάντηση τών έρωτήσεων μέ ένα "ναί" ή "όχι"

ανάλογα με την περίπτωση.

Ο κατάλογος αυτός μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Π.χ. στην περίπτωση που πρόκειται να ελεγχθεί η ποιότητα του έργου που εκτελεί ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει τις ακόλουθες τρεις (ένδεικτικά) μορφές :

α.- Πετυχαίνει την επιθυμητή ποιότητα του έργου;

Απάντηση : Ναι/Όχι/Αμφίβολο/Παρατηρήσεις

Ο τύπος αυτός είναι μόνον απλός στην εφαρμογή του, αλλά δεν πληροφορεί ακριβώς για το κρινόμενο προσόν.

β.- Σε ποιο βαθμό ή ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ανταποκρίνεται στα καθορισμένα πρότυπα ;

- Είναι ανώτερη των προτύπων ; Ναι/Όχι

- Είναι σύμφωνη με τα πρότυπα ; Ναι/Όχι

- Είναι κάποτε κατώτερη από τα πρότυπα ; Ναι/Όχι

- Τό είδος της εργασίας απαιτεί γενικά υψηλή ποιότητα ; Ναι/Όχι

Η μορφή αυτή χωρίς να είναι πολύ ικανοποιητική, συγκρινόμενη πάντως προς την προηγούμενη, δίνει σαφέστερη έντύπωση του προσόντος του κρινόμενου.

γ.- Ποιότητα έργου:

Δώστε πληροφορίες σχετικά με :

- τό είδος του εκτελούμενου έργου

- τή συνήδη ποιοτική απόδοση του εργαζομένου

- τούς λόγους για τήν τυχόν μη ικανοποιητική ποιοτική του απόδοση

Στή μορφή αυτή δεν είναι δυνατόν να δοθούν απαντήσεις με ένα "ναί" ή "όχι", αλλά περιγραφικές, που δυσχεραίνουν μόνον τό έργο του κριτή, αλλά δίνουν σαφέστερες και ακριβέστερες πληροφορίες για τά προσόντα του κρινόμενου.

Επειδή όμως πολλές φορές είναι δύσκολο να δοθούν κατηγορηματικές θετικές ή αρνητικές απαντήσεις στις διατυπούμενες ερωτήσεις, ο κριτής μπορεί να απαντήσει με βάση μία εύρύτερη κλίμακα έκλογής που περιλαμβάνει μέχρι και πέντε δυνατότητες και σαφείς οδηγίες, για τή χρησιμοποίησή της. Π.χ. για μία οποιαδήποτε κατάσταση ή ερώτηση που αφορά, έστω και πάλι, τήν ποιότητα του παραγόμενου έργου, μπορεί να δοθούν οδηγίες, όπως δι παρα-

κάτω :

- σημειώστε με (+) όταν η περίπτωση είναι ολοκληρωτικά και απόλυτα χαρακτηριστική της εργασίας του υπαλλήλου, ή όταν οι εξαιρέσεις είναι σπάνιες,
- σημειώστε με (+) όταν η περίπτωση είναι σχεδόν τελείως χαρακτηριστική της εργασίας του υπαλλήλου αλλά όχι 100% έτσι, ή εάν η περίπτωση δεν είναι ολοκληρωτικά χαρακτηριστική λόγω σπανίων μικροεξαιρέσεων,
- σημειώστε με (+) όταν η περίπτωση είναι χαρακτηριστική της εργασίας του υπαλλήλου στο σύνολο αλλά με κάποιο αριθμό μικροεξαιρέσεων ή με λίγες πιο σημαντικές εξαιρέσεις,
- σημειώστε με (+) όταν η περίπτωση είναι χαρακτηριστική της εργασίας του υπαλλήλου μόνον ενίοτε,
- σημειώστε με (+) όταν η περίπτωση δεν είναι οπωσδήποτε χαρακτηριστική της εργασίας του υπαλλήλου ή όταν είναι χαρακτηριστική μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις.

Η κατάρτιση ενός καλού καταλόγου έλέγχου απαιτεί βέβαια πολύ περισσότερο από μία απλή επιλογή περιγραφών καταστάσεων ή ερωτήσεων που έντοπίσθηκαν τυχαία. Στην πραγματικότητα είναι ένα θέμα αρκετά δύσκολο, που απαιτεί επιστημονική μεθοδολογία. Πολύ περισσότερο επειδή η διατύπωση των περιγραφών των καταστάσεων ή των ερωτήσεων πρέπει να είναι τέτοια ώστε ο κριτής να μην είναι πάντοτε βέβαιος εάν με την απάντησή του εύνοει ή όχι τον κρινόμενο και να υποχρεώνεται έτσι να απαντήσει τουλάχιστον με ειλικρίνεια. Μάλιστα ένα από τα σημεία επιτυχίας της μεθόδου εξαρτάται και από τό κατά πόσον αυτός που διατύπωσε τις περιγραφές ή τα ερωτήματα έχει εξασφαλίσει την δέσμευση του κριτή για ειλικρινή απάντηση<sup>14</sup>.

Κατωτέρω παραθέτουμε :

Απόσπασμα καταλόγου προσόντων  
πού επινοήθηκε από τους Richardson και Kuder για την  
κατάταξη στελεχών πωλήσεων της Procter and Gamble<sup>15</sup>

Διάβασε την περιγραφή και βάλε (+) μπροστά από την κάθε μία, αν ανταποκρίνεται στον κρινόμενο και αν δεν ανταποκρίνεται, (0). Χρησιμοποίησε (;) εάν δεν είσαι βέβαιος.



<u>Περιγραφές</u>	Σημεία <u>Αριθμητική τιμή</u> (+, 0, ;) <u>στήν κλίμακα*</u>
- Είναι κάπως μονότονος στη συνομιλία του	-
- Προηγείται με άνεση της διαδικασίας της εργασίας του	-
- Εργάζεται καλά και σταθερά	-
- Είναι αδύνατος στο σχεδιασμό	-
- Πραγματοποιεί έξαιρετική πρόοδο	-

\*Ένας κατάλογος ελέγχου προσόντων καλά έπεξεργασμένος από τεχνική και στατιστική πλευρά, αν και είναι δύσκολο να διαμορφωθεί, άποτελεί μία πολύ καλή μέθοδο αξιολόγησης. Τά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνοψίζονται από τό Έθνικό Συμβούλιο Βιομηχανίας τών ΗΠΑ<sup>16</sup>, όπου και εφαρμόσθηκε άρχικά στά έξής : Έλαχιστοποιείται τό φαινόμενο "αίγλης" πού είναι μία από τίς κυριότερες δυσκολίες πού αντιμετώπίζουν οί κλίμακες όλων τών τύπων. Έπιτρέπει μέ άρκετή έμπιστοσύνη τή σύγκριση δυό ύπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων. Τό έργο του κάθε κριτή περιορίζεται στό νά αναφέρει άπλως κατά πόσο ταιριάζουν στόν κρινόμενο μερικές πολύ είδικές περιπτώσεις συμπεριφοράς κατά τήν εργασία παρά νά κάνει έκτίμηση της αποδόσεώς τους, όπως άπαιτούν οί άλλες μέθοδοι. Άκριβώς γιατί τά έρωτήματα έχουν σχέση μέ συγκεκριμένες άπόψεις του έκτελούμενου έργου, ή μέθοδος προσφέρεται περισσότερο ίσως από κάθε άλλη γιά συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και ύφισταμένων.

Δυστυχώς παρά τά πολλά άναγνωρισμένα πλεονεκτήματά της, ή μέθοδος άπαιτεί χρόνο και χρήμα καθώς και τή συνεργασία ειδικών έπιστημόνων (στατιστικολόγων, ψυχολόγων), πού συνήθως δέν διαθέτουν όλες οί έπιχειρήσεις. Ένα άλλο μειονέκτημα άποτελεί ή δυσκολία νά έξηγηθεί στους άξιολογούμενους πώς καταστρώθηκε ο κατάλογος αυτός έλέγχου τών προσόντων.

---

\* Οί αριθμητικές τιμές όρίζονται κατά περίπτωση από τήν έπιχειρηση και είναι άγνωστες στους κριτές.

### 3.3.8 Μέθοδος Αξιολογήσεως με Βαθμούς<sup>17</sup> (Point Method)

Τά συστατικά στοιχεία της μεθόδου αυτής και τά διαδικαστικά της στάδια είναι αντίστοιχα με εκείνα της μεθόδου αξιολογήσεως έργου με βαθμούς. Έκεϊ έξετάζονται, σταθμίζονται και βαθμολογούνται τά έργα (ή οι θέσεις έργων). Έδω τά προσόντα τών φορέων τών έργων.

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στή βασική παραδοχή ότι τά άπαιτούμενα για κάθε είδος έργου (ή για κάθε κατηγορία έργων) προσόντα του αντίστοιχου φορέα δέν έχουν τήν ίδια βαρύτητα. Άλλα προσόντα έχουν πρωταρχική σημασία για τό έργο ενός τεχνίτου μηχανουργείου άλλα για τό έργο του οδηγού αυτοκινήτου, τής υπηλλαγού, του πωλητού, του στελέχους επιχειρήσεων κλπ. Έτσι όρίζεται για κάθε προσόν, ανάλογα με τό έργο για τό όποιο τουτο άπαιτείται, ένας όρισμένος συντελεστής βαρύτητας ή σταθμίσσεως, όπως έπεκράτησε νά όνομάζεται ή σπουδαιότητα αυτή του προσόντος.

Τό συντελεστή αυτό όρίζουμε συνήθως σε έκατοστιαία άναλογία. Έπειτα έξετάζουμε σε ποιό βαθμό ό κρινόμενος κατέχει αυτό τό προσόν ή τό επίδεικνύει κατά τήν έκτέλεση του έργου του και βαθμολογουμε ανάλογα με αριθμητικό ποσό.

Όλοι οι βαθμοί που έλαβε ό κρινόμενος για κάθε έξεταζόμενο προσόν του και τό όλικό άθροισμά τους παρέχουν ένα μέτρο τής γενικής του αξίας, βάσει τής όποίας κατατάσσεται σε μιά από τίς κατηγορίες που έχουν καθορισθεϊ.

Η μέθοδος αξιολογήσεως με βαθμούς χρησιμοποιεϊται σήμερα εύρύτατα. Κι'αυτή χαρακτηρίζεται από όρισμένες άδυναμίες, όπως ή δυσκολία στον ύπολογισμό του συντελεστού βαρύτητας του κάθε παράγοντα, ή ανάγκη αριθμητικών ύπολογισμών για τήν συναγωγή συμπεράσματος για τόν κάθε κρινόμενο και τό γεγονός ακόμα ότι ό τελικός αριθμός που θα προκύψει για'αυτόν δέν είναι αρκετός για ένα πλήρη και μάλιστα ποιοτικό χαρακτηρισμό.

Π.χ. δύο τελικοί αριθμοί, 780 και 720, άποτελέσματα αξιολογήσεως δύο εργαζομένων, δέν είναι ποτέ δυνατόν νά εκφράσουν τήν όλη προσωπικότητά τους. Τό σημείο αυτό δέχθηκε έντονη κριτική από ειδικούς, που δέν συμφωνούν στήν αριθμοποίηση τής συνολικής προσωπικότητας του άτομου. Γι'αυτό και για νά έξουδετερωθεϊ κατά τό δυνατόν ή σοβαρότερη αυτή άδυναμία της, στά φύλλα

άξιολογήσεως κατά τή μέθοδο αυτή, προβλέπεται ή δυνατότητα, πέραν από τά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, πού θά βαθμολογηθοῦν άριθμητικά, ό προϊστάμενος νά διατυπώνει έλεύθερα καί περιγραφικά τή γνώμη του γιά τήν προσωπικότητα, τήν κατάρτιση, τό ήθος καί γενικά τήν αξία του άξιολογημένου.

Βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι παρ'όλα αυτά είναι άρκετά άκριβής καί παρέχει άρκετά καλή συγκρισιμότητα. Στο Παράρτημα Γ5, παραθέτουμε υπόδειγμα φύλλου άξιολογήσεως στελέχους έπιχειρήσεως κατά τή μέθοδο αυτή.

### 3.3.9 Μέθοδος τών κρίσιμων περιστατικών<sup>18</sup> (Critical Incidents Method)

Μιά έκ τών νεωτέρων μεθόδων άξιολογήσεως τών εργαζομένων είναι ή μέθοδος τών κρίσιμων περιστατικών, κατά τήν όποία διαπιστώνονται καί καταγράφονται κρίσιμα περιστατικά στή συμπεριφορά του εργαζομένου.

"Ένα περιστατικό θεωρείται "κρίσιμο" όταν δείχνει ότι ό υπάλληλος έκανε ή παρέλειψε νά κάνει κάτι πού σάν άποτέλεσμα είχε ή μεγάλη έπιτυχία ή μεγάλη άποτυχία στό έργο του.

Τά κρίσιμα περιστατικά είναι γεγονότα (όχι γνώμες ή γενικεύσεις), όλα τά γεγονότα όμως δέν είναι κρίσιμα περιστατικά. Στήν προκειμένη περίπτωση σάν κρίσιμο γεγονός θεωρούμε τήν πράξη του υπαλλήλου, πού καθιστά τήν άπόδοσή του πράγματι ιδιαίτερα άποτελεσματική ή ιδιαίτερα άνεπαρκή.

Στήν έφαρμογή της ή μέθοδος άπαιτεί τήν καταγραφή στό είδικό φύλλο, πού τηρείται γιά κάθε υπάλληλο, τών κρίσιμων περιστατικών της συμπεριφοράς του καί μάλιστα σέ δύο ξεχωριστές στήλες καί μέ μελάνη διαφορετικού χρώματος τών θετικών καί άρνητικών περιστατικών.

Ακόμη ή μέθοδος άπαιτεί συζήτηση της συγκεκριμένης αυτής συμπεριφοράς μεταξύ προϊσταμένου καί ύφισταμένου ή κατά τήν διάρκεια ή εύθύς άμέσως μετά τό περιστατικό, ώστε νά έπισημανθοῦν οι τυχόν παραλείψεις σέ ό,τι άφορά αυτό πού έπρεπε νά είχε γίνει άμέσως γιά νά προκύψει τό θετικότερο δυνατό άποτέλεσμα. Η έγκαιρη αυτή συζήτηση είναι ένα σημείο πολύ σημαντικό πού σέ συνδυασμό μέ τήν έπίσημανση τών ικανοτήτων όσο καί τών αδυναμιών του εργαζομένου σέ συγκεκριμένες περιπτώσεις, κάνει τή μέθοδο μιά από τίς πιο δυναμικές καί πλούσιες σέ θετικό άποτέλεσμα.



Αν όμως ή δλη έργασία περιορισθελ στην άπλή καταγραφή του περιστατικού και ή προαναφερθείσα συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και ύφισταμένου αναβληθελ επί πολύ, π.χ. για μερικούς μήνες, τότε τό άποτέλεσμα θά είναι άρνητικό ή μηδαμινό και ή μέθοδος θά θεωρείται σαν τό "μαυρο κατάστιχο", μέ τό όποιο άστυνομεύεται τό προσωπικό.

Παρ'όλο πού εκ πρώτης όψως ή μέθοδος φαίνεται νά άπαιτεί πολύ χρόνο από τόν προϊστάμενο, ειδικές μελέτες απέδειξαν ότι είναι από τίς λιγότερο χρονοβόρες<sup>19</sup>.

Παραθέτουμε έν συνεχεία απόσπασμα εκθέσεως άξιολογήσεως κατά τή μέθοδο τών κρίσιμων περιστατικών. (Βλέπε Παράρτημα Γ6).

### 3.3.10 Μέθοδος τής άνακεφαλαίωσης (Field Review Method)<sup>20</sup>

Κατά τή μέθοδο αυτή ή κρίση του συνεργάτη γίνεται από τόν προϊστάμενό του σέ συνεργασία μέ ένα ειδικό ύπάλληλο τής Ύπηρεσίας Προσωπικού ή ένα ειδικό έλεύθερο έπαγγελματία, άν όέν ύπάρχει ό κατάλληλος ύπάλληλος.

Ό ειδικός αυτός σέ συνεργασία μέ τόν προϊστάμενο παίρνει όλες τίς πληροφορίες σχετικά μέ τούς συνεργάτες του και συμπληρώνει ό ίδιος τά φύλλα τής εκθέσεως άποδόσεως. Άνακεφαλαίώνεται δηλαδή από κοινού σέ συνεργασία ειδικού και προϊσταμένου κάθε τι, πού έχει σχέση μέ τήν άπόδοση και τήν συμπεριφορά του εργαζομένου.

Τήν εκθεση για κάθε ύπάλληλο συμπληρώνει ό ύπάλληλος τής Ύπηρεσίας Προσωπικού στό γραφείο του και προτού τήν όριστικοποιήσει τήν θέτει ύπόψη του άμεσου προϊσταμένου του ύπαλλήλου για νά τήν έγκρίνει ή νά επιφέρει όρισμένες άλλαγές. Ή όριστική εκθεση ύπογράφεται και από τούς δύο (ειδικό του προσωπικού και προϊστάμενο).

Οι εκθέσεις αναφέρονται συνήθως σέ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τής επίδόσεως μέ τριτοβάθμιο κλίμακα όπως :

άνεπαρκής, ικανός, άριστος

ή πενταβάθμιο, όπως :

άνεπαρκής, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος, ή και μέ άλλους τύπους.

Ή μέθοδος αυτή έχει τό πλεονέκτημα ότι άπαλλάσσει τόν προϊστάμενο από τό έργο του νά συμπληρώνει μόνος του τίς εκθέσεις



κρίσεως και εξασφαλίζει μία κατά τό δυνατό ομοιομορφία κρίσεως για τὰ διάφορα άτομα, πράγμα δύσκολο νά εξασφαλισθεῖ, όταν γίνεται ἀπό διαφορετικούς κριτές.

Ἀναγκάζει τόν προϊστάμενο νά προσέχει περισσότερο στίς κρίσεις του ἐξ αἰτίας τῆς ἀμέσου ἐποπτείας τῆς Ὑπηρεσίας Προσωπικοῦ, ἡ ὁποία μπορεῖ νά ἐρευνᾷ βαθύτερα τήν κάθε περίπτωση καί νά ἀποκλείει τίς ἐπιπόλαιες κρίσεις.

Ἀκόμα παρέχει ἀρκετή βοήθεια στούς προϊσταμένους γιά νά κάνουν μία καλύτερη τυποποίηση τῶν ἐννοιῶν καί τῆς βαθμολογίας τῶν χαρακτηριστικῶν καί νά ἀποφεύγουν τὰ λάθη πού κάνουν συνήθως, όταν συμπληρώνουν τίς ἐκθέσεις ἀνεξάρτητα ὁ ἕνας ἀπό τόν ἄλλο, μόνονι τους. Σάν μειονέκτημα τῆς μεθόδου θεωρεῖται ὅτι ἀπαιτεῖ ἀπασχόληση δύο στελεχῶν κατά τήν ἀξιολόγηση.

Προτιμᾶται συνήθως στίς ἐπιχειρήσεις ἐκεῖνες πού διαθέτουν "εἰδικό" γιά τήν ἀξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ καί χρησιμοποιεῖται συνήθως γιά τήν ἀξιολόγηση τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν.

Ὑπόδειγμα ἀξιολογήσεως κατά τήν μέθοδο αὐτή δίνουμε στό παράρτημα Γ7.

### 3.3.11 Μέθοδος ἀξιολογήσεως ἀπό ὁμάδα (Group Appraisal Method)<sup>21</sup>

Ἡ μέθοδος αὐτή τῆς ἀξιολογήσεως ἀπό ὁμάδα μοιάζει μέ τήν προηγούμενη τῆς "ἀνακεφαλαιώσεως" μέ τή διαφορά ὅτι ἡ κρίση τοῦ συνεργάτη γίνεται ἀπό ὁμάδα ἀνθρώπων σέ εἰδική γιά τό σκοπό αὐτό σύσκεψη.

Στήν ὁμάδα μετέχουν συνήθως ὁ προϊστάμενος τοῦ συνεργάτη καί ὁ ἀνώτερός του, ὁ Διευθυντής ἢ ὁ ἐκπρόσωπος τῆς Ὑπηρεσίας Προσωπικοῦ, πού συνήθως παίρνει τό ρόλο τοῦ συντονιστῆ τῆς συζητήσεως καί προσπαθεῖ νά εξασφαλίζει τήν ἀντικειμενικότητα τῆς ἀξιολογήσεως καί ἕνας ἢ δύο ἀκόμα διευθυντές τῆς ἐπιχειρήσεως, πού ἔχουν ἀμεση ἢ ἐμμεση σχέση μέ τόν κρινόμενο καί πού πρέπει ὀπωσδήποτε νά γνωρίζουν καί τόν ἴδιο τόν κρινόμενο καί τό ἔργο του, ὥστε νά μποροῦν νά ἔχουν γνώμη γιά τήν ἀπόδοσή του.

Ὁ εἰσηγητής στήν ὁμάδα εἶναι ὁ ἀμεσος προϊστάμενος τοῦ συνεργάτη, πού ὑποχρεοῦται νά ἔχει συζητήσει προηγουμένως μέ τόν

κρινόμενο για τις απαιτήσεις της εργασίας του, τα επιθυμητά επίπεδα αποδόσεως και κάθε απαραίτητη ενέργεια και προσπάθεια για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του.

Κατά τη σύσκεψη υποβάλλονται στην ομάδα για απάντηση τα ακόλουθα περίπου ερωτήματα<sup>22</sup> (Κ. Rowland) :

- πόσο ακριβώς αποδίδει ο κρινόμενος στην σημερινή του εργασία;
- τί ικανότητες διαθέτει για μία θέση ανώτερου επιπέδου;
- τί ακριβώς πρέπει να γίνει για να αναπτύξει τις ικανότητες αυτές στο επίπεδο που απαιτούνται για μία ανώτερη ή άλλη θέση ;

Η συζήτηση στην ομάδα απαιτεί μέθοδο και χρόνο. Για την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα συζητούνται συνήθως διεξοδικά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του συνεργάτη και η κατά την περίοδο της κρίσεως δραστηριότητά του από άποψως αποτελεσμάτων που πέτυχε και μεθόδων που έφαρμοσε προκειμένου να επιτύχει τα αποτελέσματα αυτά.

Τα αποτελέσματα δέ αυτά, δηλαδή η απόδοσή του, πρέπει να κρίνονται από άποψως ποιότητας, ποσότητας, κόστους, εφαρμοζομένων μεθόδων βελτιώσεως, ακόμα και διευκολύνσεων της εργασίας άλλων τμημάτων της υπηρεσίας, ατμόσφαιρας και κλίματος ανθρώπινων σχέσεων που πέτυχε στο τμήμα του ή την μονάδα του γενικά καθώς και ιδιαίτερων προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στην εργασία του και που έλυσε με επιτυχία. Πρέπει ακόμα να κριθεί η ικανότητα του στελέχους να μπορεί να αξιολογεί σωστά και να αναπτύσσει τους συνεργάτες του. Η συζήτηση οδηγείται εν συνεχεία μεθοδικά στην ανάλυση των αιτίων των επιτυχιών ή αποτυχιών στο έργο, για τό όποιο ήταν υπεύθυνος ο κρινόμενος και εξετάζεται κατά πόσον είναι κατάλληλος να λάβει μία άλλη θέση ανώτερη ή απλώς διαφορετική από αυτή που έχει.

Τέλος η συζήτηση συνεχίζεται μέχρι να φωτισθούν όλες οι πλευρές της αποδόσεως και της συμπεριφοράς του στελέχους, πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορεί η συζήτηση να τυποποιηθεί αλλά ότι εξαρτάται κάθε φορά από τη συγκεκριμένη περίπτωση που αφορά.

Τα παραπάνω ερωτήματα σαν καθοδηγητικά μόνο μιας τέτοιας συζητήσεως μπορεί να ληφθούν.

Στό Παράρτημα Γ8 παραθέτουμε υπόδειγμα αξιολογήσεως από ομάδα. Στο υπόδειγμα αυτό περιγράφονται αναλυτικά :

- α.- Τά άποτελέσματα τής δραστηριότητας του στελέχους στήν συγκεκριμένη θέση του εργασίας,
- β.- ό τρόπος εργασίας του,
- γ.- προσωπικά χαρακτηριστικά του,
  - γενικά
  - ειδικά
  - έξαιρετικά προσόντα και
  - τά άδύνατα σημεία
- δ.- ειδικές δεξιότητες
- ε.- τά προτεινόμενα μέτρα
- στ.- ή σημερινή του κατάσταση

Τέλος ή αξιολόγηση υπογράφεται από όλα τά μέλη τής ομάδας και ό Γενικός Διευθυντής σημειώνει τίς παρατηρήσεις του για τήν όλη συζήτηση αξιολογήσεως.

Η μέθοδος αυτή τής αξιολογήσεως από ομάδα, είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για στελέχη Όργανισμών ή Έπιχειρήσεων, όπου έκ τών πραγμάτων καθίσταται άπαραίτητο τά στελέχη νά εύθύνονται έναντι περισσότερων του ενός προϊσταμένων.

Τέτοιες έπιχειρήσεις είναι τά μεγάλα καταστήματα, όπου οί προϊστάμενοι τών τμημάτων είναι συνήθως υπέθυνοι έναντι δυό διευθυντών δηλαδή τής Διευθύνσεως Άγορών και τής Διευθύνσεως Πωλήσεων ή ακόμα και τής Διευθύνσεως Προσωπικού για τά διοικητικά θέματα τών υφισταμένων τους.

Τό μεγαλύτερο πλεονέκτημα τής μεθόδου είναι ότι κατά κανόνα οί περισσότεροι από ένα κριτές καταλήγουν σε δικαιότερες κρίσεις έτσι, ώστε νά αποκλείονται σχεδόν οί πιθανότητες νά παραβλεφθούν και νά άδικηθούν ίκανά για προαγωγή στελέχη.

Τό σοβαρότερο μειονέκτημά της είναι ότι άπαιτεί άρκετό χρόνο, για τήν κρίση κάθε στελέχους. Πάντως είναι όπωσδήποτε προτιμότερη μιá όρθότερη και άντικειμενικότερη αξιολόγηση έστω και περισσότερο δαπανηρή από μιá με χαμηλότερο μέν κόστος αλλά με πολλές πιθανότητες λάθους.

3.3.12

Μέθοδος Δξιολόγησης ανά Ζεύγη  
(Pair Comparison Technique)<sup>23</sup>

Ἡ μέθοδος τῆς συγκρίσεως ἀνά ζεύγη εἶναι μιά τεχνική πού ἀποτελεῖ προσαρμογή παλαιότερης ψυχολογικῆς μεθόδου.

Χρησιμοποιεῖται κυρίως γιά νά διαβαθμίσει τά άτομα σάν προσωπικότητες συνολικά σέ σχέση πάντοτε μέ τήν ἐργασία τους ἄν καί μπορεῖ νά χρησιμοποιηθεῖ καί γιά νά τούς κατατάξει μέ βάση τά ἐπί μέρους χαρακτηριστικά τους στοιχεῖα.

Σύμφωνα μέ τή μέθοδο αὐτή γίνεται σύγκριση τῶν ὑπἄλληλων τῆς ἐπιχειρήσεως ἀνά δύο, ἔτσι ὥστε κάθε ἕνας ὑπἄλληλος νά συγκριθεῖ μέ τόν κάθε ἕνα ἀπό τούς συναδέλφους του ξεχωριστά. Ἀπό τόν κριτή σημειώνεται ὁ καλύτερος σέ κάθε ζεύγος, μέ βάση τήν προσωπικότητά του καί τή συνολική του ἀπόδοση. Ἡ τελική θέση τοῦ ὑπἄλληλου καθορίζεται ἀπό τό πόσες φορές χαρακτηρίσθηκε καλύτερος κατά τή σύγκρισή του μέ τούς ἄλλους.

Παράδειγμα συγκρίσεως ἀνά ζεύγη

⊙ A	B	B	⊙ Γ	⊙ Γ	Δ	A - 2	1ος Γ
A	⊙ Γ	⊙ B	Δ			B - 1	2ος A
⊙ A	Δ					Γ - 3	3ος B
						Δ - 0	4ος Δ

Τά γράμματα πού εἶναι σέ κύκλο δείχνουν τήν ἐκλογή τοῦ κριτή γιά τόν καλύτερο ὑπἄλληλο σέ κάθε ζεύγος. Ἔτσι ὁ Γ βαθμολογεῖται πρῶτος, ὁ A δεύτερος, ὁ B τρίτος καί ὁ Δ τέταρτος.

Ἡ μέθοδος αὐτή ἔχει τό πλεονέκτημα ἐπειδή ἀπαιτεῖ νά συγκριθοῦν ὅλοι οἱ ὑπἄλληλοι μεταξύ τους, νά περιορίζει τά συνηθισμένα λάθη πού παρατηροῦνται κατά τήν ἀξιολόγηση, ὅπως π.χ. ἡ τάση γιά συγκέντρωση γύρω στό μέσο ὄρο, ἡ τάση γιά ἐπιεικία, ἢ καί ἡ τάση γιά αὐστηρότητα.

Μειονέκτημα τῆς μεθόδου ἀποτελεῖ τό ὅτι οἱ ὑπἄλληλοι κρίνονται συνήθως συνολικά, σφαιρικά, ἀπό τήν ἀποψη τῆς ἀποδοτικότητάς τους, χωρίς νά λαμβάνονται ὑπόψη οἱ ἰδιαίτερες ἱκανότητες καί τά ἰδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, πού γιά ὀρισμένες θέσεις μπορεῖ νά εἶναι καθοριστικά τῆς ἀποδόσεώς τους. Ἐνδείκνυται γιά ἐπιχειρήσεις μέ ὀλιγάριθμο προσωπικό.



3.3. 13 Μέθοδος τῆς ἐλευθέρως ἐκθέσεως  
(Free Form Essay)<sup>24</sup>

Ἡ μέθοδος τῆς ἐλευθέρως ἐκθέσεως ἐπινοήθηκε γιὰ νὰ δώσει τὴν εὐκαιρία στὸν κριτὴ νὰ περιγράψει ἐλευθέρως καὶ ἀναλυτικὰ τὸν ἀξιολογούμενο, χωρὶς τοὺς περιορισμούς πού θέτουν τὰ διάφορα εἰδικὰ ἐντυπα ἐρωτηματολόγια.

Ὁ προϋστάμενος κριτὴς διατυπώνει ἐλευθέρως τὴ γνώμη καὶ τίς ἐντυπώσεις του γιὰ τὸν ἐργαζόμενο ἀπὸ κάθε πλευρά, π.χ. τρόπο ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας του, συμπεριφορὰ του, προοπτικὴ ἐξελίξεως του κλπ.

Ἡ μέθοδος ἀπαιτεῖ πολὺ χρόνο συλλογῆς καὶ ἐπεξεργασίας τῶν στοιχείων τῶν ἀξιολογήσεων ἀλλὰ καὶ ἀπὸ τὴν πλευρὰ τῶν προϋσταμένων ἀπαιτεῖ εἰδικές ἱκανότητες, ὅπως παρατηρητικότητα, εὐστοχὴ διατύπωση τῶν ἀπόψεών τους κλπ. Γιὰ τοὺς λόγους αὐτοὺς δὲν χρησιμοποιεῖται παρὰ σπανιότατα καὶ συνήθως μόνο συμπληρωματικὰ γιὰ στελέχη καὶ γιὰ λόγους συγκρίσεως ἢ ἐλέγχου τῶν ἀξιολογήσεων.

3.3.14 Μέθοδος τῆς ἐπιβεβλημένης ἐκλογῆς<sup>25</sup>  
(Forced Choice Method)

Ἡ μέθοδος αὐτὴ δὲν πρέπει νὰ συγχέεται μὲ τὴν ἀπλούστερη μέθοδο τῆς ἐπιβαλλόμενης ἢ προκαθορισμένης κατανομῆς πού περιγράψαμε προηγουμένως. Ἐἶναι νεώτερη μέθοδος καὶ ἀκόμη σχετικὰ λίγο γνωστὴ. Ἐπινοήθηκε γιὰ νὰ περιοριστεῖ ἡ συνήθως παρατηρούμενη τάση ἐπιείκειας κατὰ τὴ βαθμολόγηση μὲ ἄλλες μεθόδους.

Ὁ Bittner<sup>26</sup>, ἀπὸ τοὺς πρώτους πού ἀσχολήθηκε μὲ τὴ μέθοδο αὐτὴ διατύπωσε προτάσεις μὲ τρόπο πού κατὰ τὴν ἀπάντησή τους νὰ μὴ μπορεῖ ὁ κριτὴς νὰ διακρίνει ἂν εὐνοεῖ ἢ ὄχι τὸν κρινόμενο καὶ νὰ τὸν ἀναγκάσει ἔτσι νὰ ἀπαντήσῃ μὲ βᾶση ἀντικειμενικὰ δεδομένα. Κατὰ τὴ μέθοδο αὐτὴ δὲν χρησιμοποιοῦνται χαρακτηριστικὰ πού πρέπει νὰ βαθμολογηθοῦν ἀλλὰ συνήθως σειρές ἀπὸ τετράδες προτάσεων (περιγραφῶν καταστάσεων), ἀπὸ τίς ὁποῖες ὁ κριτὴς πρέπει νὰ σημειώσει μὲ μιὰ ἐνδειξη, π.χ. + μόνον δύο, ἀφ' ἑνὸς αὐτὴ πού τὸν περιγράφει περισσότερο καὶ ἀφ' ἑτέρου αὐτὴ πού τὸν περιγράφει λιγότερο στὴν περίπτωση τοῦ κρινομένου. Μιὰ τέτοια τετράδα προτάσεων τοῦ Bittner

εἶναι ἡ ἀκόλουθη :

- καθυστερεῖ στὴν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας του,
- ἐκτελεῖ περισσότερὴ ἐργασία ἀπὸ αὐτὴ πού τοῦ ἔχει ἀνατεθεῖ
- δημιουργεῖ πολλὰ ἐλαττωματικὰ προϊόντα,
- πέτυχε τοὺς στόχους πού τοῦ εἶχαν ἀνατεθεῖ.

Άλλη τετράδα κρίσεως, όπου επίσης είναι δύσκολο να δει κανείς εκ πρώτης όψεως τις διαφορές των εϋνοϊκών ή των μη εϋνοϊκών προτάσεων μεταξύ τους, είναι αυτή που μας δίνουν οι Chruđen - Sherman<sup>27</sup>.

- Καταφέρνει να χειρίζεται αποτελεσματικά έκτακτες καταστάσεις,
- Αποφεύγει ή διστάζει να επιδείξει καινούργιες ιδέες,
- Πετυχαίνει τούς στόχους του,
- Κάτω από πίεση συγχέει τὰ πράγματα

Από τις άνωτέρω τετράδες προτάσεων, οι δύο προτάσεις κάθε τετράδας φαίνεται να είναι υπέρ του κρινομένου και η άλλη δύο να είναι εις βάρος του. Από τις δύο όμως εϋνοϊκές ή μία είναι περισσότερο εϋνοϊκή από την άλλη και από τις δύο μη εϋνοϊκές, ή μία είναι λιγότερο μη εϋνοϊκή της άλλης.

Ο προϊστάμενος κριτής δέν γνωρίζει και δέν είναι πάντοτε εύκολο να διακρίνει αυτή τή διαφορά, είναι όμως υποχρεωμένος να σημειώσει μόνο μία από τις δυό που εϋνοοϋν και επίσης μόνο μία από τις δυό που δέν εϋνοοϋν τόν κρινόμενον, αλλά και στί δυό περιπτώσεις αυτή που τόν περιγράφει καλύτερα από τήν άλλη. Έτσι λ.χ. στην παρακάτω τετράδα προτάσεων που χρησιμοποιείται για τήν αξιολόγηση εργοδηγών έχουμε :

- A σπάνια κάνει λάθος
- B είναι σεβαστός από τούς ύφισταμένους του,
- Γ δέν πετυχαίνει να εκπληρώσει στό άκέραιο τις υποχρεώσεις του,
- Δ δέν εκφράζει τις απόψεις του μέ αυτοπεποίθηση

Οι προτάσεις Α και Β είναι εϋνοϊκές, ενώ οι Γ και Δ δυσμενείς. Από τις δυό πρώτες ή Β είναι εκείνη που διαφοροποιεί τούς καλούς εργοδηγούς από αυτούς που έχουν χαμηλή απόδοση και από τις δεύτερες ή Γ περισσότερο δυσμενής από τή Δ.

Ο προϊστάμενος κριτής άπλως υπογραμμίζει ή σημειώνει τις προτάσεις που ταιριάζουν περισσότερο στον αξιολογούμενον και τήν όλη έπεξεργασία και βαθμολόγηση εκθέσεων τήν αναλαμβάνει ή ύπηρεσία προσωπικού.

Τά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, ότι είναι πιο αντικειμενική από άλλες διότι :

- περιορίζει σημαντικά τήν τάση για έπιεικτες βαθμολογήσεις και τις προκαταλήψεις από συγκεκριμένο γεγονός ή από ένα καλό ή κακό χαρακτηριστικό του κρινομένου,

- περιορίζει επίσης σημαντικά τό χρόνο της άπασχολήσεως του προϋσταμένου κριτή και αφαιρεί έτσι τό επιχείρημα πού προβάλλουν συνήθως οι προϋστάμενοι για νά δικαιολογήσουν τή βιαστική και πρόχειρη κρίση τών ύφισταμένων τους,
- έχει, όπως απέδειξε ή πράξη ύψηλό βαθμό συσχετίσεως<sup>28</sup> μέ τήν πραγματικότητα, καλύτερο πάντως από ό,τι μερικές άλλες μέθοδοι.

Μειονεκτήματα αντίθετως τής μεθόδου είναι ότι :

- άπαιτεί πολύ χρόνο, ύψηλό κόστος και συνεργασία ειδικών, δηλαδή ψυχολόγων, στατιστικολόγων κλπ. για τή διαδικασία τής επιλογής και σταθμίσεως τών καταλλήλων τετράδων προτάσεων, ώστε αυτές ανά ζεύγος άφ'ένός νά φαίνονται έξ ίσου εύνοϊκές ή εξ ίσου δυσμενείς για τόν άξιολογούμενο, αλλά άφ'έτέρου νά τόν διαφοροποιούν άσφαλώς,
- έπειδή ό κριτής δέν γνωρίζει πώς βαθμολογούνται οι προτάσεις τό φύλλο άξιολογήσεως δέν μπορεί νά άποτελέσει βάση για άμεση συζήτηση μεταξύ αυτού και του ύφισταμένου του.

Ή μέθοδος είναι σχετικά νέα και χαρακτηρίζεται από ύψηλό βαθμό κύρους και άξιοπιστίας. Άφορμή για τήν ανάπτυξη της στάθηκε ή ανάγκη νά άποφευχθούν τά άποτελέσματα τής έπιείκειας κατά τήν άξιολόγηση τών άξιωματικών στό στρατό τών ΗΠΑ <sup>29</sup>.

Ή μέθοδος αυτή άποδείχθηκε στην προκειμένη περίπτωση ή άποτελεσματικότερη από τίς άλλες μεθόδους. Όμοιάζει μέ τήν μέθοδο του έλεγχόμενου καταλόγου προσόντων.

### 3.3.15 Μέθοδος τής συνεντεύξεως (Appraisal or Evaluation Interview)

Ή συνέντευξη άξιολογήσεως άποτελεί ούσιαστικά τμήμα τής διαδικασίας τών συγχρόνων μεθόδων άξιολογήσεως, πού ακολουθούν τήν άρχή τής γνωστοποίησης τών άποτελεσμάτων τής κρίσεως στον έργαζόμενο από τόν ίδιο τόν κριτή. Χρησιμοποιείται όμως και σαν ξεχωριστή μέθοδος άξιολογήσεως, ιδιαίτερα τών στελεχών.

Κατωτέρω έπιχειρούμε άνάλυση τής μεθόδου, όπως εφαρμόζεται στις εύρωπαϊκές χώρες και ιδιαίτερα στη Δυτική Γερμανία και στη Μεγάλη Βρετανία.<sup>30</sup>



Ο Neuberger<sup>31</sup> τονίζει σχετικά με τη μέθοδο αυτή ότι  
"Η προσοχή που θα δοθεί στις φάσεις του σχεδιασμού της βαθμολογήσεως και της ανάλυσεως ενός προγράμματος αξιολογήσεως θα συμβάλει ουσιαστικά στην επιτυχία του. Κατά το μεγαλύτερο όμως μέρος η επιτυχία του προγράμματος εξαρτάται από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση εκθέσεων αξιολογήσεως της αποδόσεως από τους προϊσταμένους, τους διευθυντές και την Υπηρεσία Προσωπικού. Το περιεχόμενο των εκθέσεων πρέπει να ανακοινώνεται στους αξιολογούμενους και μπορεί να χρησιμεύσει σαν βάση για διάφορες ενέργειες της υπηρεσίας προσωπικού που θα αποβλέπουν στην βελτίωσή τους".

Σημειώνεται ότι η ανακοίνωση αυτή των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως δεν πρέπει να περιορίζεται σε μία απλή μετάδοση πληροφοριών στον ενδιαφερόμενο αλλά να γίνεται κατά τρόπο, που να αποτελεί τη βάση για τη "συνέντευξη αξιολογήσεως". Η συνέντευξη αυτή για να αποδώσει ικανοποιητικά αποτελέσματα πρέπει να γίνει με τη σωστή τεχνική από προϊστάμενο με την κατάλληλη επιμόρφωση.

Παρά το γεγονός ότι η συνέντευξη αξιολογήσεως χρησιμοποιείται και σαν ιδιαίτερη μέθοδο αξιολογήσεως της αποδόσεως των στελεχών, στην πραγματικότητα πρόκειται για μία απαραίτητη συνέχεια της διαδικασίας της αξιολογήσεως, που θα έπρεπε να υφίσταται ανεξάρτητα από το είδος της εφαρμοζόμενης μεθόδου. Συμπληρωματικά μπορούμε να πούμε ότι η φάση αυτή της γενικής διαδικασίας είναι όχι μόνο χρήσιμη, αλλά και αναγκαία για τη σωστή ολοκλήρωση της αξιολογήσεως, όπως τούτο άλλωστε θα προκύψει και από την επόμενη ανάλυση των σκοπών, της διαδικασίας και της μεθοδολογίας διενέργειας της συνεντεύξεως.

Οι βασικοί σκοποί που εξυπηρετούνται από την εφαρμογή της μεθόδου της συνεντεύξεως είναι ότι :

- α. Παρέχει μία ιδανική ευκαιρία να διερευνηθεί από τον προϊστάμενο με τη συνεργασία του αξιολογούμενου ή πρόσφατη απόδοσή του και οι τομείς, στους οποίους είναι δυνατόν να παρουσιάσει μεγαλύτερη βελτίωση και ανάπτυξη.
- β. Δίνει την ευκαιρία για εξακρίβωση και κατανόηση των συναισθημάτων του υπαλλήλου και της στάσεώς του έναντι της εργασίας.
- γ. Οδηγεί σε βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και συνεργάτου, που έχει σα συνέπεια την ανάπτυξη σχέσεων αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των.



Μερικοί προϊστάμενοι αποφεύγουν τή συνέντευξη αξιολογήσεως μέ τούς συνεργάτες τους, γιατί αίσθάνονται ανεπαρκείς ή άδέξιοι καί δικαιολογούν τήν παράλειψη αύτή διατεινόμενοι ότι δέν θέλουν νά πληγώσουν τά αίσθήματα τών συνεργατών τους, όταν πρόκειται νά τούς κάνουν δυσάρεστη κριτική ή ότι δέν βρίσκουν ποτέ χρόνο για συνεντεύξεις.

Καί έφ' όσον τό μεγαλύτερο μέρος τής άπροθυμίας τών προϊσταμένων νά συζητούν τίς αξιολογήσεις μέ τούς ύπαλλήλους πηγάζει από φόβο ή άδεξιότητα από μέρους των νά χειριστούν κατάλληλα τόν άναστατωμένο πολλές φορές για μία "μή άριστη" αξιολόγηση συνεργάτη τους, ή καλύτερη λύση στό πρόβλημα είναι νά βοηθηθούν οι κριτές νά βελτιώσουν τήν ικανότητά τους για συνέντευξη.

Η συνέντευξη πρέπει νά άποβλέπει στην άνάπτυξη ενός προγράμματος βελτιώσεως του ύφισταμένου μέ συνεργασία αύτου καί του προϊσταμένου του. Τά βασικά σημεΐα στά όποια πρέπει νά στηριχθεΐ ένα σχέδιο βελτιώσεως συνεργάτου πρέπει νά είναι :

- ή δημιουργία είδικών συγκεκριμένων προγραμμάτων εργασίας του καί, όπου είναι δυνατόν, ύπόδειξη χρονοδιαγράμματος,
- ό έντονότερος τονισμός τών ικανοτήτων του συνεργάτη, πού μπορεί νά χρησιμοποιήσει πιο άποτελεσματικά, παρά τών αδυναμιών του πού πρέπει νά υπερνικήσει,
- ή άποφυγή ύποδείξεων άλλαγής τών χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων του συνεργάτη. Αντ' αύτου πρέπει νά γίνεται μνεΐα συγκεκριμένης συμπεριφοράς του πού προσέβαλε ή έβλαψε όρισμένο άτομο καί ύπόδειξη άλλου περισσότερο παραδεκτού τρόπου ένεργείας,
- ή ύπόδειξη τών συγκεκριμένων εύκαιριών ανάπτυξεως πού ύπάρχουν στά πλαίσια εργασίας του ύπαλλήλου,
- ό περιορισμός τής βελτιώσεως σέ λίγα μόνο σημαντικά άντικείμενα πού είναι δυνατόν νά έκπληρωθοϋν μέσα σέ λογικό χρονικό διάστημα, π.χ. "νά βελτιώσει ό ύπάλληλος τήν άποδοτικότητα του σάν είδικός στίς επικοινωνίες ή σάν κοστολόγος" παρά σέ γενική βελτίωση.

Καί ένώ οι παραπάνω ύποδείξεις συμβάλλουν όπωσδήποτε θετικά στην άντιμετώπιση του προβλήματος, δέν σημαίνει καί ότι έξαλεί-

φουν κάθε περιθώριο για δημιουργία δυσαρέσκειας. Η κριτική πρέπει να μη παραλείπεται από φόβο ότι θα "πληγώσει" αίσθήματα αλλά πρέπει να γίνεται με μεγάλη λεπτότητα και με ειδική ορολογία ώστε να μη θίξει τόν κρινόμενο και να μη του δημιουργήσει έχθρικά αίσθήματα.

Ο H. Mayfeld<sup>32</sup> αναφέρει ότι "πολλοί προϊστάμενοι αποτυγχάνουν από υπερβολική έχεμύθεια μάλλον παρά από ειλικρίνεια".

Τέλος αναφέρουμε ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να έξαντλει την ώρα της συνεντεύξεως μιλώντας μόνον αυτός: Ενώ πρέπει να πετ την γνώμη του και να κατευθύνει αυτός τή συζήτηση κατά τή συνέντευξη, πρέπει να δώσει τήν ευκαιρία και στον ύφιστάμενο να έκφρασει γνώμες και αίσθήματα όσο πληρέστερα γίνεται, ώστε να έπιτευχθετ μεταξύ τους άποτελεσματική έπικοινωνία.

Γιά να έπιτύχει θετικά άποτελέσματα η συνέντευξη άξιολογήσεως, πρέπει έκείνος πού άξιολογει να χρησιμοποιει τόν κατάλληλο τρόπο συνεντεύξεως ανάλογα με τήν προσωπικότητα και τό επίπεδο τής Ιεραρχίας, στό οποιο βρίσκεται ο άξιολογούμενος.

- Ο Maier<sup>33</sup> διακρίνει τρεις τρόπους (τύπους) συνεντεύξεως
- τόν τύπο "λέγε και πείθε" (Tell and sell)
  - τόν τύπο "λέγε και άκου με προσοχή" (tell and listen) και
  - τόν τύπο έπιλύσεως προβλημάτων (Problems Solving)

Οι τρεις αυτοί τύποι συνεντεύξεως διαφέρουν μεταξύ τους.

Η έπιδειξιότητα πού άπαιτείται στον τύπο "λέγε και πείθε" περικλείει τήν Ικανότητα του έξεταστή να πείσει τό πρόσωπο να άλλάξει συμπεριφορά κατά προκαθορισμένο τρόπο, πράγμα πού μπορεί να άπαιτήσει τή δημιουργία νέων άναγκών στό άτομο καθώς και γνώσεις για τό πώς θα χρησιμοποιήσει τά κίνητρα πού τό κινητοποιούν.

Στόν τύπο "λέγε και άκουε" η άπαιτούμενη έπιδειξιότητα περιλαμβάνει στό πρώτο μέρος τής συνεντεύξεως τήν Ικανότητα τής κατάλληλης γνωστοποίησεως των άποτελεσμάτων τής άποδόσεως, των Ικανοποιητικών και άδύνατων σημείων αυτής και στή συνέχεια τήν Ικανότητα να ένθαρρύνει τό άτομο να έκφράσει τή γνώμη και τά αίσθήματά του. Ο προϊστάμενος βέβαια πάντα παίζει τό ρόλο του κριτή αλλά πάντα άκούει με προσοχή τίς διαφωνίες και τήν άμυντική συμπεριφορά του κρινομένου χωρίς να προσπαθετ να διαφεύσει

τίποτε από όσα λέει. Καί αυτό γιατί μέ τό νά του δώσει τήν εύκαιρία νά έκτονωθεί θά μπορέσει καλύτερα νά μειώσει ή νά εξαλείψει τήν πικρία του.

Ἡ ἐπιδειξιότητα πού ἀπαιτεῖ ὁ τρίτος τρόπος συνεντεύξεως (τῆς ἐπιλύσεως τοῦ προβλήματος) ἔχει σχέση μέ τίς διαδικασίες πού συζητήθηκαν στήν προηγούμενη μέθοδο "λέγε καί ἀκουε" γιατί ἔχει ἰδιαίτερη σημασία νά μπορεῖς νά ἀκούσεις, νά παραδεχθεῖς καί νά ἀντοποκριθεῖς στά αἰσθήματα τοῦ ἄλλου. Παρ' ὅλα αὐτά ὁ σκοπός τῆς συνεντεύξεως ἐπιλύσεως προβλήματος δέν περιορίζεται στό ἐνδιαφέρον γιά τά αἰσθήματα τοῦ ὑφισταμένου. Ἐπιδιώκει, μέ τή συζήτηση τῶν προβλημάτων καί τῶν ἀναγκῶν τοῦ ὑφισταμένου, τήν ὑποκίνηση γιά ἀνάπτυξη καί ἐξέλιξή του. Ὁ Maier συνιστᾷ τόν τρίτο τρόπο, ἐφ' ὅσον ὁ ἀντικειμενικός σκοπός τῆς ἀξιολογήσεως κανονικά πρέπει νά εἶναι ἡ ἀνάπτυξη καί ἐξέλιξη τοῦ ὑπαλλήλου.

Σέ πολλές περιπτώσεις ἡ συνέντευξη ἀξιολογήσεως θά δώσει τή βάση γιά νά ἐπισημανθοῦν οἱ ἀνεπάρκειες στήν ἀπόδοση τοῦ συνεργάτου καί νά μεθοδευθεῖ ἡ βελτίωσή του, πρᾶγμα πού πρέπει νά γίνει μέ συνεργασία του. Ἄν δέν γίνει μιᾶ συνέντευξη ἀξιολογήσεως οἱ ἀνεπάρκειες θά ἐξακολουθοῦν νά ὑπάρχουν καί θά γίνονται ὄλο καί σοβαρότερες. Μερικές φορές ὁ ὑφιστάμενος δέν ἔχει καταλάβει ἐπακριβῶς τί ἀναμένεται ἀπό αὐτόν. Ἐτοι ἂν μάθει ποιές ἀκριβῶς εἶναι οἱ εὐθῦνες του, μπορεῖ νά βοηθήσει ὁ ἴδιος στή βελτίωσή του.

Γιά τό λόγο αὐτό πολλοί ὀργανισμοί ἔχουν καθιερώσει συχνές συνεντεύξεις ἰδιαίτερα γιά τούς νέους ὑπαλλήλους. Κάθε στέλεχος μετά τό τέλος τῆς συνεντεύξεως ἀναφέρει στόν ἀμεσο προϊστάμενό του ἡ στό τμήμα προσωπικοῦ τά προβλήματα πού ἐπέσῆμανε σχετικά μέ τούς ὑφισταμένους του μαζί μέ πρόταση γιά λήψη ὀρισμένων μέτρων.

Οἱ ἀξιολογήσεις δέν ἔχουν πρακτικό ὄφελος ἂν ἀπλῶς τοποθετοῦνται στό ἀρχεῖο. Γιά τό λόγο αὐτό τό Τμήμα Προσωπικοῦ πρέπει νά μελετᾷ, νά ἐκτιμᾷ καί νά ὑλοποιεῖ τά μέτρα πού εἰσηγοῦνται μέ τίς ἐκθέσεις τους στή Διοίκηση οἱ διάφοροι προϊστάμενοι γιά τήν ἀντιμετώπιση προβλημάτων τοῦ προσωπικοῦ τους. Ἄν μάλιστα συμβεῖ οἱ προϊστάμενοι τῶν τμημάτων νά μήν ἀντιλαμβάνονται τήν ἀνάγκη λήψεως μέτρων γιά ὀρισμένους ὑπαλλήλους τους, τό τμήμα προσωπικοῦ πρέπει νά τούς ἐπιστήσει τήν προσοχή στό σημεῖο αὐτό.

Τό όποιοδήποσε σύστημα άξιολογήσεως, έφ' όσον βέβαια άποδειχθεί ίκανοποιητικό, παρέχει πληροφορίες πού μπορεί νά ύπαγορεύουν βελτιώσεις στην πολιτική καί τίς διαδικασίες τής έπιλογής, τοποθετήσεως καί εκπαιδεύσεως του προσωπικού.

Ό Neuberger<sup>34</sup> προτείνει τούς έξής κανόνες για τή σωστή διεξαγωγή τής συνεντεύσεως άξιολογήσεως:

- α. ή συνέντευξη πρέπει νά διεξάγεται χωρίς τήν παρουσία άλλων (κάτω από 4 μέτρα όπως χαρακτηριστικά άναφέρεται)
- β. κατά τήν συνέντευξη, δέν πρέπει νά χρησιμοποιούνται σαν πρότυπα ύπηρεσιακές αύθεντίες καί άνθρώπινα πρότυπα
- γ. ή συζήτηση πρέπει νά προσαρμόζεται στή δομή τής προσωπικότητας του άξιολογουμένου, ε.χ. άτομα δειλά, μπορούν μέ συχνή άναγνώριση τών έπιτυχιών τους νά άποκτήσουν άισθημα άσφάλειας καί αύτοπεποίθηση
- δ. νά δημιουργείται θετική έπαφή (όταν ο άξιολογούμενος είναι κακός, νά επαίνεύται προηγούμενη τυχόν καλή άπόδοσή του),
- ε. νά συζητούνται χαρακτηριστικά τής άποδόσεως καί όχι του ίδιου του προσώπου,
- στ. νά άποφεύγεται ύπερβολική κριτική, καί νά εκδηλώνεται έμπιστοσύνη στόν κρινόμενον
- ζ. νά άναζητείται ή θέση καί ή γνώμη του άξιολογουμένου,
- η. νά δίνονται συγκεκριμένες ύποδείξεις καί συμβουλές για βελτίωση τών άδυναμιών του κρινόμενου καί νά άναζητούνται δυνατότητες άναπτύξεώς του,
- θ. νά καθορίζονται άπό κοινού οι νέοι στόχοι τής άποδόσεως τής έργασίας.

Υπόδειγμα φύλλου άξιολογήσεως μέ βάση τή μέθοδο συνεντεύσεως παραθέτουμε στό παράρτημα Ρ9.

### 3.3.16 Μέθοδος άξιολογήσεως μέ βάση τά άποτελέσματα<sup>35</sup>

Μιά άπό τίς νεώτερες μεθόδους άξιολογήσεως τών στελεχών πού εφαρμόζεται τελευταία, τόσο στις ΗΠΑ όσο καί στην Εύρώπη, είναι ή μέθοδος άξιολογήσεως μέ βάση τά άποτελέσματα. Η μέθοδος αύτή άποτελεί μέρος του γενικότερου συστήματος διοικήσεως πού όνομάζεται Διοίκηση μέ Άντικειμενικούς Στόχους (Management by Objectives - M B O).



Ἡ μέθοδος αὐτή δίνει μεγαλύτερη σημασία στά ἀποτελέσματα<sup>35α</sup> πού ἐπιτυγχάνει τό στέλεχος στή συγκεκριμένη θέση ἐργασίας πού κατέχει παρά στήν προσωπικότητά του, δηλαδή στίς ἱκανότητες πού διαθέτει καί τά ἰδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Οἱ σκέψεις πάνω στίς ὁποῖες στηρίζεται ἡ ἀποψη αὐτή εἶναι ὅτι :

- οἱ ἱκανότητες καί τά χαρακτηριστικά τῆς προσωπικότητας (δυναμισμός, ἐνδιαφέρον, θέληση) πού διαθέτει ἕνα ἔτομο ἐάν δέν ἐμφανισθοῦν στό ἀποτέλεσμα τῆς ἐργασίας του, εἶναι σάν νά μὴν ὑπάρχουν γιά τήν ἐπιχείρηση ἢ τόν ὀργανισμό. 'Εψ' ὅσον τό στέλεχος διαθέτει ἱκανότητες πού ἔχουν σχέση μέ τήν ἀπόδοση τοῦ συγκεκριμένου ἔργου πού ἐκτελεῖ, αὐτές θά φανοῦν ἀκριβῶς στά ἀποτελέσματα πού πέτυχε. Ἱκανότητες καί ἐνδιαφέροντα ἀσχετα πρὸς τό ἔργο πού ἐκτελεῖ τό στέλεχος εἶναι φυσικό νά μὴν ἐπίδρουν στήν ἀπόδοσή του, δηλαδή στά ἀποτελέσματα τῆς ἐργασίας του.
- Τό ἀποτέλεσμα εἶναι κάτι συγκεκριμένο πού μπορεῖ νά μετρηθεῖ, π.χ. ἡ αὔξηση τῆς παραγωγῆς, ἡ μείωση τῶν ἀτυχημάτων, ἡ αὔξηση τῶν πωλήσεων, ἡ μείωση τοῦ κόστους κλπ, ἐνῶ

οἱ ἱκανότητες, τό ἐνδιαφέρον καί ἡ θέληση εἶναι μὲν κάτι δυναμικό ἀλλά πολύ δύσκολο νά μετρηθεῖ. Γιά τή μέτρησή τους παρεμβάλλεται τό ὑποκειμενικό στοιχεῖο, ἐνῶ τά ἀποτελέσματα σάν κάτι συγκεκριμένο, πού μπορεῖ νά μετρηθεῖ καί ἄρα τό ἀντικειμενικό εἶναι εὐκολότερα παραδεκτά ἀπό τόν κρινόμενο σάν βάση γιά ἀξιολόγηση.

Ἡ διαδικασία ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου περιλαμβάνει ἔξη στάδια, τά ἑξῆς :

- α.- Ὁ προϊστάμενος ἐνημερώνει τό στέλεχος γιά τό περιεχόμενο καί τό σκοπὸ τῆς ἐργασίας του. Προϊστάμενος καί ὑφιστάμενος μέ βάση τά πραγματικά δεδομένα ἐτοιμάζουν τοὺς στόχους πού ὁ καθένας τους ξεχωριστὰ θεωρεῖ λογικά πραγματοποιήσιμους.
- β.- Ὁ προϊστάμενος καί ὑφιστάμενος συζητοῦν τοὺς στόχους τους, τοὺς ἐναρμονίζουν καί καθορίζουν νέους κοινὰ παραδεκτοὺς.
- γ.- Ὁ προϊστάμενος παρακολουθεῖ τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας τοῦ στελέχους καί τό βοηθεῖ.
- δ.- Ὁ προϊστάμενος προχωρεῖ στή τυπικὴ διατύπωση τῆς ἀξιολογήσεως σέ σύγκριση πρὸς τοὺς τεθέντες στόχους.

- ε.- 'Ο προϊστάμενος συζητεί τό αποτέλεσμα τής αξιολογήσεως μέ τόν υφιστάμενο.
- στ.- 'Ο προϊστάμενος φροντίζει νά ληφθούσιν τά κατάλληλα μέτρα.

Σάν βασικές προϋποθέσεις γιά τήν έπιτυχία τής μεθόδου μπορούσιν νά αναφερθούσιν οι έξής :

- α.- 'Η άνάλυση τοῦ έργου, μέσα στήν όποία έχει ιδιαίτερη σημασία, ειδικά γιά τή μέθοδο αυτή, ή σαφής διατύπωση τοῦ σκοπού τής εκτελούμενης εργασίας, ό καθορισμός προτύπων απόδοσεως καθώς και οι πηγές, από τίς όποτες θά άντληθούσιν οι πληροφορίες, στις όποτες θά στηρίχθει ή αξιολόγηση (βλ. Παρ. Γ/10).
- β.- 'Η έναρμόνιση τών αποτελεσμάτων πού κάθε στέλεχος πρέπει νά πετύχει μέ τά γενικότερα αποτελέσματα (στόχους) πού έχει όρίσει ή έπιχείρηση στό σύνολό της. Στά πλαίσια τής έναρμόνισεως αυτής έντάσσεται και ή συνεργασία και ή άλληλοσηνημέρωση τών διαφόρων τομέων τής έπιχειρήσεως μεταξύ τους, ώστε οι έπιδιώξεις και οι προσπάθειες τοῦ ένός νά μήν έμποδίζουν τό έργο τοῦ άλλου. Π.χ. ή έπιδίωξη τής Διευθύνσεως Παραγωγής γιά μιá πολύ ύψηλή ποιότητα προϊόντος μπορεί νά δυσκολέπει τή Διεύθυνση Πωλήσεων στή διάθεση τοῦ προϊόντος αυτόῦ λόγω άναποφεύκτως ύψηλοῦ κόστους. 'Η Διεύθυνση λοιπόν Παραγωγής πρέπει νά έχει ένημερωθεϊ από τό Τμήμα Μάρκετινγκ σχετικά μέ τίς άπαιτήσεις και τίς δυνατότητες τής αγοράς, όσον άφορά τό συνδυασμό τιμών και ποιότητας, γιά νά μή προχωρήσει ή παραγωγή προϊόντος, πού ή Διεύθυνση Πωλήσεων θά συναντήσει δυσκολίες νά διαθέσει.
- γ.- Τό ότι ό προϊστάμενος θά παρακολουθεϊ και θά συζητεί τά έπιτυχανόμενα αποτελέσματα και θά εϊναι πάντα παρών και πρόθυμος νά παρέχει στό στέλεχος τή συμπαράστασή του σέ κάθε κατεύθυνση, προκειμένου νά έπιτευχθούσιν οι τεθέντες στόχοι.
- δ.- Τέλος, ότι τά πορίσματα τής αξιολογήσεως δέν θά παραμείνουν σάν νεκρό στοιχείο, στό συρτάρι, αλλά θά αξιοποιηθούσιν, όηλαδή θά αποτελέσουν βάση και κίνητρο γιά τήν πραγματοποίηση

του προγράμματος βελτιώσεως που αναφέραμε προηγουμένως. Στα παραρτήματα Γ/11 και Γ/12 παραθέτουμε δύο ακόμη υποδείγματα αξιολογήσεως με βάση τα αποτελέσματα.

Εάν κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου θά μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής :

- α.- Σέ αντίθεση με τις άλλες μεθόδους, που κρίνουν και βαθμολογούν κυρίως το τί έγινε στο παρελθόν, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο τί πρέπει να γίνει στο μέλλον,
- β.- ο ύφιστάμενος με τις συμβουλές του προϊστάμενου του βοηθείται να συσχετίσει την καριέρα του με τις ανάγκες και την πραγματική κατάσταση της επιχειρήσεως,
- γ.- ο προϊστάμενος αναθέτει καθήκοντα, μεταβιβάζει δηλαδή μέρος από τις αρμοδιότητές του στα στελέχη του και με την κατάλληλη συνεργασία και τις σωστές συμβουλές δημιουργεί φιλικό κλίμα ανάμεσα σ' αυτόν και στον ύφιστάμενό του,
- δ.- η αυτοανάλυση του στελέχους που αποτελεί χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής έχει σαν συνέπεια την αυτοβελτίωσή του και συγχρόνως δίνει στα στελέχη την δυνατότητα να θέτουν στους εαυτούς τους στόχους φιλόδοξους μόν αλλά συγχρόνως και ρεαλιστικούς - πραγματοποιήσιμους,
- ε.- χρησιμοποιεί την ικανότητα ενός ατόμου να αντιληφθεί ένα οργανωτικό πρόβλημα, να επινοήσει τρόπους να το αντιμετωπίσει και να μεταφέρει τις ιδέες του στην πράξη
- στ.- επιτρέπει στο στέλεχος να κρίνει το βαθμό πραγματοποιήσεως των στόχων που τό ίδιο καθόρισε, πράγμα που του παρέχει την ικανοποίηση της δημιουργίας,
- ζ.- μειώνει ή μάλλον εξαφανίζει την "έπιθετική συνήθεια συμπεριφορά του ύφισταμένου προς τόν προϊστάμενό του, έφ' όσον βλέπει ότι ο προϊστάμενός του είναι μάλλον σύμβουλος και βοηθός παρά απλός κριτής του.
- η.- Τέλος συντελεί στην έπισημανση των συγκεκριμένων αναγκών εκπαιδεύσεως και έπιμορφώσεως.

Η μέθοδος αυτή είναι κατ' αρχήν κατάλληλη περισσότερο για στελέχη πάσης φύσεως και λιγότερο για έκτελεστικό προσωπικό.

Ἡ μέθοδος ἀξιολογήσεως μέ βάση τά ἀποτελέσματα ὑπέστη μέ-  
χρι τώρα ἐν τούτοις ὀξεία κριτική. Βάλλεται κυρίως μέ τό ἐπιχεί-  
ρημα, ὅτι ὅταν ἕνα ἄτομο διαθέτει γιά μιά ἐργασία τό σύνολο τῶν  
δυνατοτήτων του καί ὅλο τόν ψυχοφυσιολογικό δυναμισμό καί ἐξοπλι-  
σμό του, λογικό εἶναι καί νά ἀμειψθεῖ γι' αὐτό ἀνάλογα καί ἀνεξάρ-  
τητα ἀπό τά ἀποτελέσματα τῆς ἐργασίας του στήν ἐπιχείρηση. Κι'  
αὐτό γι' αὐτό τά ἀποτελέσματα πού πέτυχε τό στέλεχος, πολλές φορές  
εἴτε δέν μποροῦν νά μετρηθοῦν, ὅπως π.χ. συμβαίνει μέ τήν περι-  
πτωση τοῦ Προϊσταμένου Προσωπικοῦ ἢ ἐνός Συμβούλου ἢ Ἐπιτελι-  
κοῦ Στελέχους, εἴτε κι' ἄν ἀκόμα εἶναι δυνατόν νά μετρηθοῦν, ἀπο-  
τελοῦν συνάρτηση ἄλλων ἐξωὑπηρεσιακῶν παραγόντων, πού εἶναι ἀ-  
νεξάρτητοι καί ἀπό τήν θέληση καί ἀπό τίς ἱκανότητες καί ἀπό τήν  
προσπάθεια πού κατέβαλε τό στέλεχος. Μιά τέτοια περίπτωση π.χ.  
εἶναι τοῦ Διευθυντοῦ τῶν Πωλήσεων (X) πού ἐπιτοπε νά πετύχει αὔξηση  
τῶν πωλήσεων 15% καί πέτυχε μόνο 10%, ἐναντι 20% πού πέτυχε ὁ  
Διευθυντής Πωλήσεων Ψ, ἄλλου τομέα.

Τό γεγονός μπορεῖ νά ὀφείλεται σέ ἀλλαγὴ συνθηκῶν τῆς ἀγο-  
ρᾶς, π.χ. στήν ἐμφάνιση στήν ἀγορά νέων προϊόντων, ὑποκατάστα-  
των κλπ. Πρέπει νά κριθεῖ ἐξ αἰτίας αὐτοῦ τοῦ λόγου σάν μή ἱκανο-  
ποιητική ἡ ἀπόδοση τοῦ Διευθυντή X;

Ἄλλος λόγος, γιά τόν ὁποῖο τό στέλεχος μπορεῖ νά μήν ἐμφα-  
νίζει ἱκανοποιητικά ἀποτελέσματα στήν ἐργασία του, μπορεῖ νά  
εἶναι τό ὅτι δέν τοῦ δόθηκαν γι' αὐτό οἱ κατάλληλες συνθήκες ἢ  
εὐκαιρίες, τό ὅτι δηλαδή ἡ Ἐπιχείρηση δέν τόν τοποθέτησε στήν  
κατάλληλη γιά τά προσόντα καί τήν προσωπικότητά του θέση, πρᾶ-  
γμα πού ἀποτελεῖ εὐθύνη δική της καί ὄχι τοῦ στελέχους.

Τέτοιες διαπιστώσεις ὀδήγησαν στήν σκέψη ὅτι κατά τήν ἀξιο-  
λόγηση τοῦ στελέχους δέν εἶναι δίκαιο νά λαμβάνονται ὑπόψη μόνο  
τά ἀποτελέσματα πού πέτυχε, ἀλλά καί τά προσόντα του, ὁ δυνα-  
μισμός του, ἡ προσωπικότητά του, ἀκόμα καί οἱ συνθήκες κάτω ἀπό  
τίς ὁποῖες ἐργάστηκε.

Ἄλλο σημεῖο τῆς μεθόδου, πού βάλλεται, σάν μειονέκτημα,  
εἶναι ὅτι τό στέλεχος μπορεῖ νά ἐπιδιώκει νά θέτει χαμηλοῦς στόχους  
σάν τομέα του καί ἄν ὁ Προϊσταμένος δέν κατέχει καλά τό ἔργο τοῦ στελέ-  
χους ἢ δέν ἐπιμένει ἀρκετά γιά νά τοῦ προσαρμόσει κατά τό δυ-  
νατόν στίς ἀνάγκες καί τοῦς στόχους τῆς ἐπιχειρήσεως, τοῦτο θά συν-  
τείνει στόν καθορισμό χαμηλότερων ἀποδόσεων μέ ἀποτέλεσμα νά



μή πετυχαίνεται ικανοποιητική πρόοδος στην ομάδα (Διεύθυνση ή Τμήμα) ούτε στην επιχείρηση.

Γιά να αντιμετωπισθεί λοιπόν τό τελευταίο αυτό μειονέκτημα, του κινδύνου δηλαδή καθορισμού χαμηλών στόχων, απαιτείται ή ύπαρξη ικανών προϊσταμένων στην κάθε τομέα μιας επιχειρήσεως, πράγμα πού πρέπει να δηολογηθεί δέν είναι πάντα εύκολο.

Γιά να λείψουν τά μειονεκτήματα πού μπορεί να προκύψουν από τήν μονόπλευρη αξιολόγηση του στελέχους, αυτή δηλαδή πού στηρίζεται μόνο στα άποτελέσματα πού πέτυχε, εξετάζονται καί αξιολογούνται καί οι δυνατότητες, δηλαδή τί μπορεί να αναμένεται να άποδώσει μέ βάση τά προσόντα πού διαθέτει τό κάθε συγκεκριμένο στέλεχος.

Τέτοια προσόντα μπορεί να είναι ή καλή γνώση του έργου του, ή οργανωτικότητα, ή ανάληψη πρωτοβουλιών, ή δυνατότητα δημιουργίας καλών έπαφών μέ τήν πελατία καί άλλες ύπηρεσίες ή άρχες, ή γρήγορη σύλληψη του κάθε προβλήματος, ή συνεργασιμότητα, ή έντιμότητα, ή άκεραιότητα του χαρακτήρα, ή ικανότητα καί προθυμία μεταδόσεως γνώσεων στους κατώτερούς του κ.ά., όπως αναφέρονται στα διάφορα ύποδείγματα των μεθόδων αξιολόγησεως πού παραθέσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια. (παρ. 3.3.2 - 3.3.14).

Έτσι στην περίπτωση πού είναι ικανοποιητικά τόσο τά άποτελέσματα όσο καί οι δυνατότητες, εξετάζεται άν τό στέλεχος μπορεί να αναλάβει άνώτερη θέση. Στην περίπτωση πού τά άποτελέσματα δέν είναι ικανοποιητικά αλλά οι δυνατότητες του στελέχους ύπόσχονται πολύ περισσότερα, εξετάζεται άν πρέπει τό στέλεχος να μετατεθεί σε άλλη θέση, όπου λόγω των ειδικών προσόντων πού διαθέτει, θα μπορεί να προσφέρει περισσότερα στην Έπιχείρηση ή ακόμα, άν πρέπει άπλως να δημιουργηθούν καταλληλότερες προϋποθέσεις στή θέση, όπου ήδη εργάζεται.

Ένας συνδυασμός λοιπόν αξιολογήσεως τόσο των άποτελεσμάτων πού πραγματοποιούνται όσο καί των δυνατήτων του στελέχους συγκεντρώνει τά περισσότερα πλεονεκτήματα καί λιγότερα μειονεκτήματα άπ' άλλες τίς μεθόδους, πού αναπτύχθηκαν μέχρι τώρα.

3.4 Συχνότητα και χρόνος της αξιολόγησης<sup>36</sup>

Οι αξιολογήσεις των στελεχών και του λοιπού προσωπικού από άποψη συχνότητας και χρόνου διενέργειας διακρίνονται σε

α.- τακτικές και

β.- έκτακτες

Τακτικές είναι εκείνες που γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, π.χ. κάθε χρόνο ή κάθε διετία.

Έκτακτες είναι όσες πραγματοποιούνται έκτάκτως πέραν των τακτικών για ειδικούς λόγους που επιβάλλουν τη διενέργειά τους σε χρόνο διάφορο.

Για τις τακτικές αξιολογήσεις, που γίνονται σε διαστήματα μεγαλύτερα του έτους, π.χ. ανά διετία υπάρχει ο κίνδυνος, ο κριτής να επηρεαστεί στις εκτιμήσεις του για τον κρινόμενο από τη συμπεριφορά και απόδοσή του στο τελευταίο μέρος του χρονικού διαστήματος και να μη κρατά έντονα στη μνήμη του, ό,τι αφορά τη συμπεριφορά και απόδοσή του στο πρώτο μέρος της περιόδου, στην οποία αναφέρεται η κρίση.

Επίσης σε περίπτωση που πρέπει να ληφθούν ειδικά μέτρα για την ανάπτυξη και βελτίωση στελεχών και αποτελεσμάτων με βάση την αξιολόγηση, εάν αυτή γίνεται ανά μεγάλα χρονικά διαστήματα, χάνεται πολύτιμος χρόνος και τα μέτρα λαμβάνονται πολύ αργότερα, απ' ό,τι θά έπρεπε για να αποδώσουν.

Για αξιολογήσεις πάλι που γίνονται ανά χρονικά διαστήματα μικρότερα του έτους, π.χ. ανά εξάμηνο, υπάρχει ο κίνδυνος ή συμπεριφορά και οι μεταβολές στην απόδοση να μην έχουν φανερώσει αρκετά, με αποτέλεσμα να επαναλαμβάνεται απλώς η τελευταία αξιολόγηση.

Τά τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση, για προσωπικό και στελέχη που υπηρετούν περισσότερο από δέκα χρόνια σε μία επιχείρηση, οι τακτικές αξιολογήσεις να γίνονται αραιότερα. Έτσι για έκτελεστικό προσωπικό, που έχει προϋπηρεσία πάνω από δέκα

χρόνια στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, ή αξιολόγηση γίνεται κάθε δυό ή τρία χρόνια και συγκεκριμένα για τὰ κατώτερα και μέσα στελέχη κάθε τρία χρόνια και για τὰ ανώτερα και ανώτατα κάθε πέντε χρόνια<sup>37</sup>. Φυσικά για έκτακτους λόγους υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα προσφυγής σε μία έκτακτη αξιολόγηση. Πάντως για προσωπικό που υπηρετεί λιγότερα από πέντε-δέκα χρόνια σε μία επιχείρηση καλό είναι η αξιολόγηση να γίνεται κάθε χρόνο.

Σε ορισμένες μεγάλες γερμανικές επιχειρήσεις, όπου παρατηρείται μία σχετική μονιμότητα στο προσωπικό και στα στελέχη, η αξιολόγηση γίνεται για όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό με τη συμπλήρωση του 1ου, 3ου, 5ου, 7ου και 9ου έτους υπηρεσίας. Στη συνέχεια κατά τὸ 12ο και 15ο έτος και μετά ανά πενταετία. Όλοι οἱ συνεργάτες κρίνονται τακτικά μέχρι τοῦ 55ου έτους τῆς ηλικίας τους και μετά μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις.

Ἡ έκτακτη αξιολόγηση γίνεται ανεξάρτητα από τὴν τακτική και μόνο όταν παρουσιασθεῖ έκτακτη αἰτία, ὅπως ἀνάγκη για μετάθεση, μετάταξη, ἀπόλυση κλπ.

Με τὸ σύστημα αὐτὸ δὲν ὑποχρεώνονται σε ἐτήσια αξιολόγηση οἱ προϊστάμενοι, που συνήθως τὴν θεωροῦν σὰν ὑπερβολική ἐπιβάρυνση τοῦ χρόνου τους.

Ἐπὶ τὰς επιχειρήσεις που ἀξιολογοῦν τὸ προσωπικό τους ἀνά ἐξάμηνο. Αὐτὸ συνήθως κουράζει και ἀξιολογούμενο και κριτὴ.

Ἐπὶ τὰς ἀλλες που ἀξιολογοῦν σε ἀκανόνιστα χρονικά διαστήματα και συνήθως μετὰ τὴν ἀποπεράτωση συγκεκριμένης ἐργασίας, π.χ. ὁρισμένης ἐρευνας, ἐνὸς τεχνικοῦ ἐργου, διάθεση συγκεκριμένου τύπου προϊόντος κλπ.

Τήν συχνότητα τής αξιολογήσεως πρέπει να αποφασίζει τελικά ή ίδια ή επιχείρηση ανάλογα με τις δικές της γενικότερες και ειδικότερες συνθήκες.

Συνήθως η αξιολόγηση του προσωπικού και των στελεχών γίνεται στο τέλος του επιχειρηματικού έτους ή στην αρχή του για να ληφθεί υπόψη κατά την κρίση ή απόδοση ολοκληρω του προηγούμενου έτους.

Τό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού είναι ότι μπορεί η υποχρέωση αυτή να υπενθυμίζεται μία φορά συνήθως τό χρόνο από την Ύπηρεσία Προσωπικού και άκόμα πριν από την αξιολόγηση να γίνεται και μία ειδική ένημέρωση και κατατάπιση των προϊσταμένων κριτών για τόν τρόπο τής όρθης και αντικειμενικής αξιολογήσεως.

Έχει αντίθετα τό μειονέκτημα να συγκεντρώνει αρκετή εργασία σε ένα προϊστάμενο κριτή σε όρισμένη περίοδο του έτους, με αποτέλεσμα (ιδιαίτερα όταν πρέπει να πάρει και συνεντεύξεις από τούς κρινομένους), λόγω πιέσεως του χρόνου να συμπληρώνει άπλως έντυπα χωρίς να δίνει όλο τό βάρος και τή σημασία πού πρέπει στην αξιολόγηση.

Σε πολλές επιχειρήσεις η τακτική αξιολόγηση γίνεται σε διάφορα χρονικά διαστήματα κατά κατηγορίες προσωπικού. Π.χ. για τούς τεχνικούς τόν Άπρίλιο, για τούς διοικητικούς τόν Ίούνιο, για τούς οικονομικούς τόν Οκτώβριο κλπ.

Με τό σύστημα αυτό ό φόρτος εργασίας πού συσσωρεύεται στους κριτές σε μία μόνο χρονική περίοδο του έτους κατανέμεται σε τρεις περιόδους και έτσι είναι μικρότερος.

Συμπληρωματικά θά μπορούσε να αναφερθεί ότι η πολύ άραιή αξιολόγηση χαλαρώνει τήν ευθύνη για παρατήρηση και έποπτεία και η πολύ συχνή κουράζει, όπως αναφέραμε και τούς δύο, προϊστάμενο και αξιολογούμενο και δέν αποδίδει, αλλά καταντά ένοχλητική ρουτίνα.

### 3.5

### Ποιός αξιολογεί<sup>39</sup>

Πρώτος κριτής του εργαζομένου είναι ό άμεσος προϊστάμενός του, γιατί αυτός είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα από όποιονδήποτε άλλο τή συμπεριφορά και τήν απόδοσή του. Η εμφάνιση όμως νέων μεθόδων αξιολογήσεως είχε σαν συνέπεια να προταθούν και άλλες προσεγγίσεις, όπως η αξιολόγηση από επιτροπή, η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από τούς ύφισταμένους κλπ.



α.- Άξιολόγηση από το προϊστάμενο

Σήμερα σίς περισσότερες μεθόδους άξιολογήσεως ό άμεσος προϊστάμενος είναι και ό κριτής. Άμεσος προϊστάμενος θεωρείται ό προϊστάμενος στην άρμοδιότητα του όποιου τό στέλεχος εργάσθηκε τό μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, για τό όποιο γίνεται ή άξιολόγηση.

Σέ περίπτωση πού τό στέλεχος ύπηρέτησε κάτω από τίς έντολές δυό προϊσταμένων σέ ίσα περίπου χρονικά διαστήματα, τότε τήν κρίση κάνουν και οι δυό προϊστάμενοι μαζί. Συνήθως έκτός από τήν πρώτη γίνεται και μία δεύτερη κρίση από τον προϊστάμενο του κριτή πού έχει σά σκοπό τόσο νά διασφαλίσει τήν άντικειμενικότητα της πρώτης κρίσεως, προκειμένου νά προστατευθεί ό κρινόμενος, όσο και νά έλέγξει τήν κρίση του πρώτου κριτή, δηλαδή του άμεσου προϊσταμένου.

Τό μέτρο αυτό είναι σωστό, πρώτον γιατί ό άμεσος προϊστάμενος του άμεσου κριτή πρέπει νά ενδιαφέρεται και νά ένημερώνεται σέ γενικές γραμμές για τήν άπόδοση και συμπεριφορά των στελεχών πού εργάζονται στή Διεύθυνση ή τήν Υπηρεσία του και δεύτερο γιατί ό άμεσος κριτής πρέπει νά γνωρίζει ότι κρίνεται και ό ίδιος έκτός των άλλων και από τον τρόπο πού άξιολογεί. Μέ τό σύστημα αυτό άποφεύγονται πολλές φορές οι ύπερβολικές προκαταλήψεις ενός άτομου για κάποιον άλλο.

Σέ περίπτωση μεγάλης διαστάσεως γνώμων μεταξύ κριτή και προϊσταμένου του έπειβαίνει συνήθως ένας τρίτος κριτής, π.χ ό Διευθυντής Προσωπικού, πού άφού έπικοινωνήσει και συζητήσει διεφοδικά για τήν αίτιολόγηση της άξιολογήσεως του καθ'ένός από τους δυό κριτές, διατυπώνει τή δική του γνώμη και άξιολόγηση για τον κρινόμενο, πού τελικά λαμβάνεται ύπόψη.

Πολλές φορές, όπως σίς δημόσιες ελληνικές ύπηρεσίες, έκτός από τίς πρώτες δυό γνώμες, ζητείται και τρίτη πού μπορεί νά είναι του Γενικού Διευθυντού ή άλλου, ανάλογου βαθμού.

β.- Έπιτροπή κρίσεως

Σέ πολλές έπιχειρήσεις ό συνεργάτης άξιολογείται από έπιτροπή, συνήθως τριμελή έως πενταμελή, στην όποία μετέχουν:

- ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου,
- ο έμμεσος προϊστάμενος, του αξιολογούμενου, δηλαδή ο προϊστάμενος του άμεσου προϊσταμένου του,
- ένας ή δυο προϊστάμενοι ίσου βαθμού με τον άμεσο ή έμμεσο προϊστάμενο του κρινόμενου, από αυτούς πού ή εργασία του κρινόμενου έχει σχέση με την Ύπηρεσία τους και έμμεσα μπορεί να έχουν γνώμη για την συμπεριφορά του και
- ο προϊστάμενος της Ύπηρεσίας Προσωπικού.

Με τό σύστημα αυτό, κατά τό όποιο γίνεται εύρεία συζήτηση κατά την αξιολόγηση τόσο των χαρακτηριστικών όσο και της απόδοσης της εργασίας του κρινόμενου, εξασφαλίζεται μιά περισσότερο αντικειμενική κρίση για όλους τους εργαζόμενους, διότι ή παρουσία στην έπιτροπή του ειδικού της Ύπηρεσίας Προσωπικού συντελεεί στην επικράτηση σ'αυτή ένιαίου πνεύματος κρίσεως. Τό σύστημα αυτό εφαρμόζεται κατά τή μέθοδο αξιολογήσεως από ομάδα (παρ. 3.3.11)

Έτσι αποφεύγεται τό φαινόμενο πού παρατηρείται συχνά, συνεργάτες πού έχουν έπιεική προϊστάμενο να χαρακτηρίζονται άβασάνιστα σάν άριστοι και άλλοι πού έχουν άσχηρό προϊστάμενο να χαρακτηρίζονται σάν άπλως καλοί.

Τό σύστημα αυτό έχει δυστυχώς τό μειονέκτημα της άπώλειας πολλού χρόνου και πολλές φορές της δυσκολίας έξευρέσεως κοινού ελεύθερου χρόνου για την συνεργασία όλων των κριτών μαζί.

Και στό σύστημα αυτό ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους έχει τή βαρύνουσα γνώμη και την εθύνη για την εισήγηση της αξιολογήσεως. Πάντως τό τελικό αποτέλεσμα της αξιολογήσεως αποφασίζεται από όλους.

#### γ. - Δύοραξιολόγηση

Μεταξύ των άλλων συστημάτων αναφέρεται και τό συστημανά αφήνεται ο τδλος ο αξιολογούμενος να κάνει την κρίση της απόδοσής του και της συμπεριφοράς του και στην συνέχεια ή έκθεση κρίσεως πού συντάξε να συζητείται πρώτα με τον προϊστάμενό του και μετά με τον προϊστάμενο της Ύπηρεσίας Προσωπικού.

Τό σύστημα αυτό προσφέρεται για τήν αξιολόγηση μέσων καί άνωτέ-  
ρων στελεχών καί έχει άκόμα τό πλεονέκτημα ότι προβληματίζει τά  
στελέχη, τούς καλλιεργεί τό συναίσθημα τής εϋθύνης καί τούς άυ-  
τοδραστηριοποιεί για βελτίωση.

Για κατώτερα στελέχη καί έκτελεστικό προσωπικό, καλό είναι νά  
έφαρμόζεται ή άυτοαξιολόγηση, μόνο έφ' όσον έξακριβώνεται ότι  
ύπάρχει ύψηλό συναίσθημα εϋθύνης για νά μή παρoυσιάζεται τό  
φαινόμενο όλα τά στελέχη νά άυτοαξιολογούνται σάν άριστα.  
Τότε ό ρόλος τοϋ προϋσταμένου γίνεται δύσκολος γιατί πρέπει νά  
πέψει ένδεχομένως συνεργάτες μέ μέτρια π.χ. άπόδοση ότι χρειά-  
ζονται μεγάλη άκόμα προσπάθεια για νά γίνουν "πολύ καλοί" καί  
"άριστοι".

#### δ.- Αξιολόγηση από τούς ύφισταμένους

Σέ μερικές έπιχειρήσεις όρισμένων χωρών έφαρμόζεται τό σύστημα  
νά κρίνεται ό προϋστάμενος από τούς ύφισταμένους. "Αν καί τό  
σύστημα αυτό θά μπορούσε ίσως νά χαρακτηρισθεϊ σάν χρήσιμο κα-  
τά κάποιο τρόπο, γιατί δίνει μιá ιδέα τοϋ κατά πόσο ό προϊστά-  
μενος είναι άγαπητός ή δημοφιλής στους ύφισταμένους του, έν  
τούτοις δέν μάς παρέχει καί έλεγχο όρθης κρίσεως για τή συνολι-  
κή άποδοτικότητα τοϋ προϋσταμένου. Τοϋτο γιατί οι ύφιστάμενοι  
δέν μπορούν νά έχουν ύπόψη τους στίς λεπτομέρειες τους τούς  
συνολικούς στόχους τοϋ τμήματος ή τής μονάδας τής έπιχειρήσεως  
γενικότερα καί ίεραρχοϋν σέ πρώτη μοίρα παράγοντες, πού έχουν  
σχέση μόνο μέ τούς καλούς τρόπους καί τή συμπεριφορά καί όχι  
μέ τήν παραγωγικότητα τοϋ προϋσταμένου. Τό σύστημα αυτό έχει  
έπίσης τό μειονέκτημα, ότι οι ύφιστάμενοι μέ τήν πρόθεση νά  
έξασφαλίσουν εύμενή μεταχείριση από τούς προϋσταμένους τους,  
τούς κρίνουν συνήθως κολακευτικά, άποφεύγοντας τήν άντικειμενι-  
κή κρίση.

Ακόμη, εάν οι ύφιστάμενοι έχουν μέτρια ή χαμηλή άπόδοση έργασί-  
ας καί αισθάνονται ότι ό προϊστάμενος είναι ύποχρεωμένος τελικά  
νά πάρει μέτρα κυρωτικά γι' αϋτούς, ένδέχεται νά τόν άδικοϋν χα-  
κτηρίζοντάς των άρνητικά, ένω στήν πραγματικότητα είναι καλός.  
Για όλους τούς λόγους αϋτούς άλλωστε τό σύστημα τοϋτο στίς περι-  
πτώσεις εκείνες πού έφαρμόζεται, χρησιμοποιείται σάν συμπληρω-  
ματικό άλλου κυρίου συστήματος αξιολογήσεως καί ιδιαίτερα όταν

παρατηρείται τό φαινόμενο, οι προϊστάμενοι νά περιορίζουν τή δραστηριότητά τους μόνο στήν απόδοση καί στήν αύξηση τής παραγωγικότητας καί νά παραμελοῦν τελείως άλλους ἔστω καί ἐκ πρώτης ὄψεως μικρότερης σημασίας παράγοντες, ὅπως ἡ ἐξέλιξη τῶν συνεργατῶν τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιῶς



ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΕΦ. 3

- 1.- J. Wibbe, "Leistungsbeurteilung und Lohnfindung", Verlag Karl Hanser, München 1974 σ. 13, Ó.F. Lopez, "Evaluating Employee Performance" Public Personnel Association, Chicago Illinois, 1968, σ. 37, παρατηρεί ότι ο όρος "employee performance evaluation" περιγράφει ακριβέστερα τη διαδικασία σε σχέση με άλλους όρους όπως : merit rating, employee rating, performance rating, performance analysis, performance appraisal, performance review, efficiency record.
- 2.- Smyth and Murphy "Job Evaluation and Employee Rating" Mc GrawMill 167, K. Agthen, H. Blohm, E. Schauer, "Industrielle Produktion", Verlag Für Unternehmensführung, Baden - Baden 1967, σ. 282,-V. Rowland, "Systematische Leistungsverbesserung von Führungskräften", Verlag Moderne Industrie, München 1967, σ. 51

J. Famularo "Handbook of Modern Personnel Administration" McGraw Hill N.Y. 1972, σ. 41 - 12

E. Anstey, C. Fletcher, J. Walker "Staff Appraisal" Institute of Personnel Management London 1976, σ. 89

G. Randell - R. Shaw - P. Packard, J. Slater "Staff Appraisal" Institute of Personnel Management London 1976, σ.89

J. Wibbe δ.π. σ. 92, R. Baumgarten δ.π. σ. 199, D. Gill "Appraising Performance" Institute of Personnel Management London 1977 σ. 71, P. Wiedemann "Die Beurteilung der Mitarbeiter." Verlag. Industrielle Organization, Zürich 1968, σ. 17, V. Raymond "Performance Objectives for Managers" A.M.A., N.Y. 1966 σ. 15, E. Fleishman "Studies in Personnel and Industrial Psychology". The Dorsey Press Inc Illinois 1967, σ. 70, R. Mayer - P. Pipe "Analysing Performance Problems" Publ. L. Siegler California 1970 σ. 35, W. Shrode -D. Voich : "Organization and Management" R. Irwin Inc Illinois 1974, σ. 207, A. Bowey : "Handbook of Salary and Wage Systems" Cowly Press Essex 1975 σ. 931 (Appraisal of

Employee, H. Moore" Psychology for Business and Industry"  
McGraw Hill, N.Y. 1942 σ. 174, E. Kerff "Menschen beurteilen  
und Menschen führen" Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg  
1963, σ. 197

- 2α.- Β. Σαρσέντη. Θέματα Λογισμού καί 'Ελέγχου Δράσεως 'Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη - 'Αθήναι 1973. Σχετικά ὁ καθηγητής κ. Β. Σαρσέντης στό σύγγραμμά του "Θέματα Λογισμού καί 'Ελέγχου Δράσεως 'Επιχειρήσεων" ἔκδοσις Ἀπόι Σάκκουλα-Θεσσαλονίκη 1973 σελ. 124 ἀναφέρει : "Ὅς εἶναι προφανές, ὁ προσδιορισμός τοῦ ἐπιτελεσθέντος ἔργου δεδωμένης χρονικῆς περιόδου καί ἡ ἐκφράσις ἢ ἡ ἀπεικόνισις του εἰς ἀπόλυτον ἢ σχετικόν μέγεθος συνιστᾷ μέτρησιν, ἢ ὁποία ἐν τούτοις ἔχει πολύ περιορισμένη σημασίαν, προκειμένου νά καθορισθῇ, ἐάν τό ἐπιτελεσθέν ἔργον εἶναι ἱκανοποιητικόν ἢ ὄχι.
- 'Απαιτεῖται πάντοτε σύγκρισις τοῦ ἀποτελέσματος οἰασόποτε προσπάθειας πρός δεδομένον μέγεθος ἢ δεδομένην συνθήκην, ἢ ὁποία νά ἔχη ἐκ τῶν προτέρων καθορισθῇ, ὡς συνθήκη ἐκφράζουσα τό σκοπούμενον ἀποτέλεσμα.
- 3.- Α. Scherpf, "Personnel Management im Umbruch", Verlag Moderne Industrie, München, 1970, σ. 195, H. Chruden - A. Cr. Sherman, "Personnel Management", South Western Publ. Co. Chicago, 1972, σσ. 265 - 267.  
D. Yoder, H. G. Heneman, J. G. Turnbull and C. H. Stone "Handbook of Personnel Management and Labor Relations", McGraw Hill, 1958, σ. 15-3. L. Bash, "Leistungsbewertung", Verlag Industrielle Organization, Zürich, 1972 σ. 38. R. Baungarten, "Führungsstile und Führungstechniken", Verlag Walter de Gruyter, σ. 191. Σ. Γεδεών, "Διοίκηση Προσωπικοῦ", ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 'Αθήνα, 1967 σ. 71. Ε. Κατσιοῦλα "Διοίκηση Προσωπικοῦ καί Βιομηχανικές Σχέσεις" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 1972, σ. 67
- 4.- Σπ. Μπαράλεξη "Λογιστική τοῦ 'Ανθρώπινου Δυναμικοῦ" ΑΒΕΠ. Πειραιεύς, 1978.
- 5.- Smyth and Murphy : ὁ.π. σ. 225, ὁ J. Famularo, θεωρεῖ ὁρισμένες ἀπαραίτητες ἀρχές σάν προϋπόθεση τῆς ἐπιτυχίας τοῦ συστήματος ἀξιολογήσεως. J. Famularo, ὁ.π. σ. 403, L. Anstey - C. Fletcher - J. Walker, ὁ.π. σ. 41, Θ. Μητσοπούλου : "Ἀξιολόγησις ἔργου καί Προσωπικοῦ" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 'Αθήναι, 1965 σ. 23

- 6.- Σ. Γεδεών, "Ψυχολογικά θέματα για διοικητικά στελέχη" δ.π. σ. 278
- 7.- 'Η μέθοδος αυτή αναφέρεται και σάν μέθοδος ταξινόμησης. Ε.Κ. Κατσιούλα δ.π. σ. 71. Βλέπε επίσης για λεπτομερέστερη ενημέρωση Ε. Κατσιούλα "Η απόδοση στήν εργασία" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. 1977, σ. 50. Θ. Μητσοπούλου δ.π. σ. 28, D. Yoder κ.ά. δ.π. σ. 15 Η. Moore δ.π. σ. 171, Smyth and Murphy δ.π. σ. 174 και C. Heyel "The Encyclopedia of Management", Van Norstrand Reinhold N.Y. 1973, σ. 691.
- 8.- Θ. Μητσοπούλου, δ.π. σ. 29, Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παππά : 'Οργανωτική και Διοικητική τών 'Εργοστασίων" 'Εκδόσεις Παπαζήση, 'Αθήνα 1976, σ. 230
- 9.- Ο. Μητσοπούλου : δ.π. σ. 59, Κ. Μπανταλούκα "Μικροοικονομική 'Οργανωτική" Πειραιεύς 1971, σ. 67, M. Jucius "Personnel Management", R. Irwin Illinois 1959, σ. 206, E. Korff : σ. 273, H. Lückert : Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen. Verlag Moderne Industrie, München 1966 σ. 273, P. Pigors and C. Myers : "Personnel Administration", McGraw Hill N.Y. 1965 σ. 260, J. Famularo, δ.π. σ. 41 - 45.
- 10.- Θ. Μητσοπούλου : "Αξιολόγησης 'Εργου και Προσωπικού", δ.π. σ. 29, Ε. Κατσιούλα : "Διοίκηση Προσωπικού", δ.π. σ.71, Κ. Μπανταλούκα : "Μικροοικονομική 'Οργανωτική" δ.π. σ. 70, M. Jucius : "Personnel Management", δ.π. σ.209, Chruden-Sherman : Personnel Management South Western Pub. Co, Chicago, 1972 σ. 275, D. Yoder : "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" σ. 1521, Gill bertson - J. Aston, δ.π. σ.103.
- 10α.- Σ. Ζευγαρίδη - Ν. Παππά " 'Οργανωτική και Διοικητική 'Εργοστασίων, όπως π.σ. 231
- 11.- Α. 'Αθανασόπουλου, "Θεωρία τών πιθανοτήτων" 'Εκδ. Καραμπερόπουλου, Πειραιεύς 1978
- 12.- Θ. Μητσοπούλου : "Αξιολόγησης έργου και προσωπικού" δ.π. σ. 59, D. Yoder και ά. "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" δ.π. σ. 15.18 παρ. 6.3, C. Heyel : "The Encyclopedia of Management" δ.π. σ. 692 R. Baumgarten : "Führungsstile und Führungstechniken" δ.π. σ. 691, L.Bethel : "Industrial Organisation and Management" McGraw Hill Co N.Y. 1971 σ. 518, Chruden-Cherman : Personnel Management, δ.π., σ. 272, κεφ. 20, Smyth and Murphy : "Job Evaluation and Employee Rating", σ. 183, O.Gilbertson-J.Aston δ.π. σ. 103

- 13.- Ε. Ζευγαρίδη δ.π. σ. 233, Ε. Κατσιούλα δ.π. σ. 72, C. Heyel, δ.π. 692, Ε. Korff δ.π. σ. 278, Η. Lückert, δ.π. σ. 125  
V. Rowland δ.π. σ. 51, Smyth - Myrphy, δ.π.σ.179, J. Dashiell δ.π. σ. 177, Ε. Mc Cormick - J. Tiffin : "Industrial Psychology" : Prentice - Hall Englewood Cliffs. New Jersey 1974 σ. 198, F. Lopez, δ.π. σ. 201, Famularo δ.π. σ. 41-6
- 14.- Smyth and Murphy δ.π. σ. 180
- 15.- Smyth and Murphy δ.π. σ. 181
- 16.- Smyth and Murphy δ.π. σ. 182
- 17.- Θ. Μητσπούλου : "Αξιολόγησης έργου και προσωπικού " δ.π. σ. 31, Ε. Ζευγαρίδη-Ν. Παππά "Όργανωτική και διοικητική τών εργοστασίων" δ.π. σ. 235, Κ. Μπανταλούκα "Μικροοικονομική Όργανωτική" δ.π. σ. 67, Μέθοδος Κλιμακώσεως δι'άριθμη-τικών τιμών, L. Bethel, F. Atwater, G. Smith, Η. Stackman J. Riggs : "Industrial Organization and Management" δ.π. σ. 512, Β.Ι.Μ. "Job Evaluation" σ. 89 Points Evaluation : An example of a plan for clerical employees. Η. Moore "Psychology for Business and Industry" Mc Graw Hill N.Y. 1942 σ. 180, Dr. Ph. Wiedemann : "Die Beurteilung der Mitarbeiter" σ. 83, Η. Lückert : "Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen" σ. 130
- 18.- Σ. Γεδεών "Διοίκηση Προσωπικού" δ.π., Μ. Jucius δ.π.214 Η. Chruden A. Sherman, δ.π. 275, C. Flanagan and Κ. Burns : "The employee performance record. A new appraisal and development tool". Harvard Business Review 1955, σ. 95-102, Yoder κ.ά. δ.π. σ. 15-25
- 19.- C. Flanagan "Principles and Procedures in Evaluating Performance" Personnel Vol. 28



- 20.- Ε. Κατσιούλα : "Διοίκηση Προσωπικού καί Βιομηχανικά Σχέσεις" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 1972 σ. 75 Chruden - Sherman "Personnel Management" δ.π. σ. 277, C. Heyel "Encyclopedia of Management" δ.π. σ. 690, A. Bowey : "Handbook of Salary and Wage Systems", Cowly Press, Essex 1975, σ. 119 Performance Review, J. Famularo : "Handbook of Modern Personnel Administration", δ.π. σ. 43-1 (Employee Appraisal and Assessment, Appraising Sales Employees).
- 21.- Ε. Κατσιούλα : "Η απόδοση στην εργασία. Καθοριστικοί παράγοντες καί αξιολόγηση" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ 1977, σ. 53, Η. Chruden A. Sherman δ.π. σ. 277
- 22.- V. Rowland δ.π. σ. 89
- 23.- Ε. Κατσιούλα, δ.π. σ. 56, Κ. Μπανταλούκα δ.π. σ. 69, J. Tiffin "Industrial Psychology" Prentice Hall, N. Jersey 1952 σ. 321, 323, F. Lopez δ.π. σ. 198 (The paired Comparison Technique)
- 24.- Ε. Κατσιούλα δ.π. σ. 75, F. Lopez δ.π. σ. 201 (Free Response Reports).
- 25.- D. Yoder : "Handbook of Personnel Management and Labor Relations". σ. 15.24
- 26.- R. Bittner "Developing an Industrial Merit Rating Procedures". Personnel Psychology Vol. 1 No 4 : Winter 1958 σ. 430 - 432, Personnel Ratings. Forced-Choice Techniques σ. 15.23
- 27.- Chruden-Sherman : "Personnel Management" Performance Evaluation - Forced Choice Method σ. 275, Κατσιούλα "Διοίκηση Προσωπικού καί Βιομηχανικά Σχέσεις" σ. 73 Taylor O Schneider and H. Clay "Short Forced - Choice Rating work", Personnel Psychology Vol. 7 N.Y. 1959 σ. 245-252.

- 28.- Marion Richardson "Forced - Choice Performance", Περ. Personnel Vol. 26, τεύχος 6, σελ. 205 - 212.
- 29.- E.D. Sisson "Forced Choise, The New Army Rating" in Personnel Psychology 1950, Vol. 3 No 4, σ. 419
- 30.- Ε. Κατσιούλα : "Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικά Σχέσεις" σ. 76, S. Anstey : Staff Appraisal and Development σ. 68, Chruden - Sherman : Personnel Management, σ. 282, Marion S. Kellogg : "New Angles in Performance Appraisal" American Management Association, Management Report No 63 (N.Y. A.M.A Inc. 1964), V. Rowland : "Systematische Leistungsverbesserung von Führungskräften" σ. 106, Verlag Moderne Industrie, München 1967 R. Baumgarten : Führungsstile und Führungstechniken δ.π. σ.203
- 31.- R. Baumgarten, δ.π. σ. 203 -204 (O. Neuberger, Das Mitarbeitergespräch , München 1973, σ. 167)
- 32.- Harold Mayfield "In Defence of Performance Appraisal" Harvard Business Review 1960, Vol. 38 No 2, σ. 81-87
- 33.- N. Maier, "The Appraisal Interview", J. Willey and Sons, N.York 1958 σ. 10
- 34.- R. Baumgarten, δ.π. σ.204 (O. Neuberger Das Mitarbeitergesprach δ.π. σ. 170)
- 35.- Ε. Κατσιούλα : Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικά Σχέσεις, σ. 81, Ε. Κατσιούλα : "Η απόδοση στην εργασία" σ. 62 Λιαρμακοπούλου : "Οργανωτική και Διοικητική των επιχειρήσεων", σ. 203 και 53, J. Humble : "Management by Objectives" Μετ. Α. Οικονομίδη, "Management δι αντικειμενικών σκοπών" Έκδ. ICAP σ. 99 (Άξιολόγηση απόδοσης και δυνατοτήτων).

- P. Pigors and A. Myers : Personnel Administration McGraw-Hill N.Y. 1965. σ. 271 (Developing and Administrating an Appraisal Plan), E. Anstey κ.ά. "Staff Appraisal and Development" σ.227 (Appraisal of Performance), Chruden-Sherman : "Personnel Management" σ. 279 (Management by Objectives), M. Gene Newport : "The Tools of Management" σ. 160, D. Yoder κ.ά. "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" δ.π. σ. 15.26, C. Heyel "The Encyclopedia of Management" σ. 693. Appraisal by Objectives.
- 35α.- Β. Σαρσέντη "Θέματα Λογισμού και Έλέγχου Δράσεως Έπιχειρήσεων" Θεσσαλονίκη-Αθήναι 1973.
- 36.- Θ. Μητροπούλου "Άξιολόγησις Έργου και Προσωπικού" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. Αθήνα 1965, σ. 35, Ε. Κατσιούλα : "Η Απόδοσις στήν Έργασία" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. Αθήνα 1977 σ. 77, P. Wiedemann : Die Beurteilung der Mitarbeiter" δ.π. σ.12, Regelmässige Beurteilung, Beurteilung aus besonderem Anlass, O. Bach "Leistungsbewertung" Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1972 σ. 123
- R. Baumgarten : "Führungsstile und Führungstechniken" σ. 204
- F. Goossens : "Wie gut ist meine Personalführung" σ. 168,
- Schüller H. : "Das Bild von Mitarbeiter", München 1972, σ. 137,
- Kübler H. "Organisation und Führung in Behörden", Stuttgart 1974, σ. 209, J. Famularo : "Handbook of Modern Administration", by R. Pursell : "Appraising Supervisory Employees" Chapter 52.10, J. Dashiell : "Psychology for Business and Industry", Chapter : Appraising the Employee "The Periodic Employee Interview" σ. 200, G. Terry, "Office Management and Control", Chapter 19. Motivating the Office Employee - Administration of Performance Appraisal σ. 527.
- 37.- D. Gill : "Appraising Performance" δ.π. σ. 12
- 38.- Ph. Wiedemann, δ.π. σ. 11
- 39.- Ε. Κατσιούλα : "Η Απόδοσις στήν Έργασία. Καθοριστικοί παράγοντες και άξιολόγησις" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Αθήνα 1977, σ, 68, V.Rowland : "Systematische Leistungsverbesserung von Führungskräften" σ.92, σ. 141, P. Wiedemann : "Die Beurteilung der Mitarbeiter" σ. 11
- O. Bach, "Leistungsbewertung" σ. 121, D. Yoder : "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" δ.π. ch. 15-28,
- C. Terry : "Office Management and Control" ch. 19 παρ. Administration of Performance Appraisal, σ. 527, F. Lopez : "Evaluating Employee Performance σ. 120, H. Lückert "Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen" Die Betriebsführung" σ. 114

#### 4. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ

Τό κεφάλαιο αυτό είναι αφιερωμένο στην κριτική της αξιολογίσεως του προσωπικού και των στελεχών γενικά. Ειδικότερα θα επιχειρήσουμε εδώ, να επισημάνουμε τά κυριότερα προβλήματα και τίς δυσκολίες πού παρατηρούνται κατά τήν αξιολόγηση και έν συ- χεία, άφου προβούμε σέ μιá βασική κατάταξη των μεθόδων νά προκησίσουμε στήν κριτική τους.

##### 4.1 Δυσκολίες και προβλήματα κατά τήν αξιολόγηση του προσωπικού και των στελεχών

Ή όρθή και άντικειμενική αξιολόγηση των στελεχών και του προσωπικού, παρά τήν πρόοδο πού έχει συντελεσθεϊ στή βελτίωση των σχετικών μεθόδων, εξακολουθεϊ νά παρουσιάζει άρκετές δυσκολίες και προβλήματα<sup>1</sup>.

Λόγω των δυσκολιών και προβλημάτων αυτών άπαιτείται κατά τήν αξιολόγηση ιδιαίτερη πρόσοχή πρός άποφυγήν ένδεχομένων σφαλμάτων, πού μπορούν νά επηρεάσουν τήν ακρίβεια της. Οι δυσκολίες αυτές και τά ένδεχόμενα σφάλματα, πού είναι δυνατόν νά προκύψουν κατά τήν αξιολόγηση, όφείλονται διαζευκτικά ή και άδροιστικά, άνάλογα μέ τήν περίπτωση στά έξής :

- στον αξιολογούμενο
- στον αξιολογούντα
- στή μέθοδο πού εφαρμόζεται

##### α.- Δυσκολίες, πού όφείλονται στον αξιολογούμενο?

Ή πρώτη και κυριότερη δυσκολία της αξιολογίσεως προέρχεται άπό τον αξιολογούμενο και όφείλεται στήν ίδια τήν φύση του άνθρώπου και ειδικότερα στή δυσκολία κατανοήσεως της συμπεριφοράς του, πού όφείλεται σέ διάφορες αίτίες? Π.χ.

Κάθε άνθρωπος ένεργοποιεΐται άπό τά ένστικτα και τά συναισθήματά του, πάνω στά όποια όμως προσπαθεϊ νά κυριαρχήσει διά του λογικού, έτσι πού ή έκφραση της συμπεριφοράς του νά είναι άποτέλεσμα όχι των πρωταρχικών αίτίων πού τήν



προκαλούν, δηλαδή τών ένστίκτων καί συναισθημάτων του άλλα του λογικού του.

Αυτό οδηγεί τό άτομο στην προσποίηση, δηλαδή στό νά φορέει ένα "προσωπεΐο" ή μιá persona όπως τό χαρακτηρίζει ή ψυχολογία, πράγμα πού δέν είναι πάντα εύκολο νά διακρίνουμε<sup>4</sup>.

Ο άνθρωπος έξαρτά τήν συμπεριφορά του από τίς περιστάσεις. Τό ίδιο άτομο διαφορετικά αντίδρα ή συμπεριφέρεται στην α' περίπτωση καί διαφορετικά στην β'.

Ο άνθρωπος έχει διαφορετικά κίνητρα για τίς διάφορες καταστάσεις αποδόσεώς του. Π.χ. αυτός πού εργάζεται γρήγορα μπορεί νά ώθειται βέβαια από ζήλο, είτε από ένδιαφέρον για τήν εργασία του, αλλά ίσως καί για νά τελειώσει νωρίτερα καί νά έχει μεγαλύτερη ανάπαυση. Η καθυστέρηση στην προσέλευση μπορεί νά οφείλεται σέ άμέλεια αλλά μπορεί καί σέ μιá σειρά από συμπτώσεις ή ανάγκες τής ιδιωτικής ζωής του εργαζομένου.

Απαιτείται ψυχολογική κατάρτιση για τήν αναγνώριση τής οποιασδήποτε έξαρτήσεως τής συμπεριφορής του ανθρώπου καί τήν έντόπιση τών αίτίων πού τήν προκαλούν.

β.- Δυσκολίες καί λάθη πού οφείλονται στόν άξιολογούντα

Οι δυσκολίες τής άξιολογήσεως από τήν πλευρά του άξιολογούντος οδηγούν σέ λάθη, πού μπορεί νά γίνουν κατά τίς σχετικές έκτιμήσεις. Τά λάθη αυτά μπορεί νά καταταγοϋν σέ τρεις κατηγορίες<sup>5</sup>.

- σέ λάθη πού οφείλονται σ'αυτή τήν ίδια τήν κρίση του κριτή,
- σέ λάθη πού οφείλονται στόν χαρακτήρα του κριτή καί
- σέ λάθη πού μπορούν νά χαρακτηρισθοϋν σαν "συναισθηματικά".

Τά λάθη της πρώτης κατηγορίας είναι συνήθως ολιγάριθμα, αλλά πρέπει να επισημαίνονται .

Τά λάθη αυτά οφείλονται κυρίως :

σε εϋνοια

σε πρόθεση για αντίποινα

σε συνειδητή διαστρέβλωση της πραγματικότητας για τήν συγκάλυψη λαθών και άδυναμιών του ίδιου του κριτή και σε συνειδητή προτίμηση ενός μέτριου έναντι ενός ικανότερου για να μη θέσει σε κίνδυνο τήν ίδια του τή θέση

Τά λάθη της δεύτερης κατηγορίας οφείλονται σε έλλειψη άφ' ενός διαθέσεως, άφ' άλλου ικανότητας του κριτή για κρίση και προέρχονται από αϋθαίρετη γενίκευση λόγω προκαταλήψεων.

Σημαντική είναι η προκατάληψη από προηγούμενες εκθέσεις. Από τήν πείρα είναι γνωστό, ότι υπάρχει συνήθως μιά διστακτικότητα, στό να άγνοήσει κανείς τίς προηγούμενες γραπτές κρίσεις. Αυτό οφείλεται πολλές φορές σε άνασφάλεια του κριτή, σε δειλία και στήν έντύπωση ότι οι προηγούμενες εκθέσεις έγιναν από προσωπικότητες, πού ήταν γενικά παραδεκτές. Επίσης σε μιά άπροθυμία του κριτή να έκτεθει στόν κίνδυνο, να μεταβάλλει προηγούμενες κρίσεις.

Άλλες προκαταλήψεις θετικές ή άρνητικές οφείλονται σε ομαδικές κρίσεις και γενικεύσεις, πού έχουμε για όρισμένα επαγγέλματα, καταγωγή, έθνικότητα, κόμματα, θρησκείματα, ή άλλες κοινωνικές ομάδες κλπ., μέ βάση τίς όποτες βαθμολογούμε, είτε μέ μεγάλη άυστηρότητα, είτε μέ μεγάλη επιεικεία.

Η ειδική εκπαίδευση, πού άποβλέπει στή βελτίωση και ολοκλήρωση της προσωπικότητας του προϊσταμένου - κριτή, άποτελεί ένα σωστό μέτρο για τήν άντιμετώπιση του προβλήματος "ψυχολογικός έπηρεασμός της έκτιμήςεως".

Θά μπορούσαν να ένταχθούν στήν κατηγορία αυτή λάθη, πού οφείλονται στήν επίδραση μιās κατηγορίας προσόντων του κρινόμενου πάνω στήν όλη έντύπωση για τήν προσωπικότητα και τήν άπόδοσή του. Πολλές φορές ένας προϊστάμενος έπηρεάζεται στήν κρίση του από μιά θετική ή άρνητική ιδιότητα πού έχει ένας συνεργάτης, π.χ. εάν είναι ιδιαίτερα επιμελής ή φιλήσυχος ή έξυπρος

τικώς ή φίλερις με αποτέλεσμα να τον βαθμολογεί στο σύνολο με υψηλότερους ή χαμηλότερους βαθμούς, από ό,τι θά έπρεπε (Halo Effect) <sup>6</sup>  
Ένας τρόπος αντιμετώπισης του φαινομένου είναι, ο προϊστάμενος να αρχίζει και να τελειώνει την κρίση (βαθμολόγηση) όλων των συνεργατών του ως προς ένα και μόνο χαρακτηριστικό ή παράγοντα, προτού προχωρήσει στην κρίση του έπόμενου. Έτσι μπορεί να έκτιμηθούν όλοι με τό ίδιο μέτρο στο ίδιο χαρακτηριστικό χωρίς αυτό να έπιδράσει στα υπόλοιπα και έπομένως στο σύνολο της κρίσεως.

\*Άλλα λάθη, που όφείλονται στο χαρακτήρα του κριτή είναι ή τάση βαθμολογίας προς τό μέσον ή με επέιχεία ή με αύστηρότητα.

\*Χπάρχουν πράγματι πολλοί προϊστάμενοι, που έλτε από άγνοια της πραγματικής συμπεριφοράς ή απόδόσεως, έλτε για να μή δημιουργούν αντίθέσεις, άξιολογούν όλους τους συνεργάτες τους με μία βαθμολογία γύρω από τή μέση απόδοση. Δέν χρησιμοποιούν όλη την κλίμακα της βαθμολογίας, με αποτέλεσμα να ίσοπεδώνουν όλους και έπομένως να μή μπορεί ή άξιολόγηση να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς, για τους οποίους γίνεται. \*Η τάση να κάνουν είδικά μία εύνοϊκή άξιολόγηση στους ύφισταμένους τους όφείλεται στο ότι θέλουν να μή έχουν προβλήματα μ'αυτούς και να τους είναι άγαπητοί.

\*Η τάση πάλι να είναι ύπερβολικά αύστηροί, όφείλεται στο ότι νομίζουν, ότι με την ύπερβολική αύστηρότητα άποκτούν κύρος. Τό αποτέλεσμα είναι ή κρίση σε μία έπιχείρησινά γίνεται με άλλα μέτρα και σταδιακά στή μία της ύπηρεσία και με άλλα στή άλλη.

Τέλος, πολλές φορές μία πολύ έπιεικής ή μία πολύ αύστηρή άξιολόγηση καταλήγει σε τέτοια βαθμολόγηση, που τά στοιχεία της να μή μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Για την αντιμετώπιση της άδυναμίας αυτής και πάλι θά βοηθήσει ή είδική σε βάθος έκπαίδευση των άξιολογούντων στελεχών, με ιδιαίτερο τονισμό του γεγονότος ότι ο τρόπος με τον όποιο κρίνουν τους ύφισταμένους τους άποτελεϊ κριτήριο για την άξιολόγηση και αυτών των ίδιων. Στην κατηγορία αυτή έντάσσονται έπίσης λάθη, που όφείλονται στην υιοθέτηση κρίσεων, που βασίζονται σε πληροφορίες τρίτων. Είναι σκόπιμο οί κρίσεις που βασίζονται σε πληροφορίες τρίτων να άποφεύγονται και ο κριτής να έχει δική του αντίληψη για τον κρίνομενο. Έν πάσει περιπτώσει, εάν ο κριτής είναι ύποχρεωμένος να βασισθεί σε τέτοιες πληροφορίες, πρέπει να χειρισθεί τό θέμα

μέ σοβαρότητα και να στηριχθεί σε πληροφορίες καλά διασταυρωμένες.

Μιά άλλη περίπτωση λάθους της κατηγορίας αυτής είναι όταν διατυπώνεται μία κρίση με βάση μεμονωμένα παραδείγματα συμπεριφοράς τά όποια σε καμμιά περίπτωση δεν πρέπει να έχουν αποδεικτική δύναμη. Γενικά στην άξιολόγηση πολλοί προϊστάμενοι έπηρεάζονται από την συμπεριφορά του κρινόμενου σε μεμονωμένα παραδείγματα ή περιστατικά τά όποια συνέβησαν στο πρόσφατο παρελθόν, ή από την απόδοση ή την συμπεριφορά του καλή ή κακή προς αυτόν τόν ίδιο. Π.χ. έπειδή του έμίλησε μία φορά κάπως άσχημα, έλτε έπειδή τόν βοήθησε σε κάποια δύσκολη στιγμή, ή διότι έκφράστηκε κολακευτικά γι' αυτόν κάπου κλπ., ο κριτής έπηρεάζεται και βαθμολογεί τόν κρινόμενο ανάλογα, καλύτερα δηλαδή ή χειρότερα από ό,τι πρέπει. Κάποιος πού έλπε ψέμματα μία φορά δεν σημαίνει ότι είναι ψεύτης, όποιος βοήθησε μία φορά, δεν σημαίνει ότι είναι έξυπνός, όποιος λησμόνησε μία φορά να έννημερώσει τόν άλλο δεν σημαίνει ότι είναι άδιάφορος ή και όποιος διστάζει κάποια φορά να πάρει μία απόφαση δεν σημαίνει ότι δεν είναι αποφασιστικός.

Έπίσης δεν πρέπει να συγχέονται οι έννοιες συμπεριφορά και χαρακτηριστικές ιδιότητες. Η συμπεριφορά μπορεί να είναι πολλές φορές έσκεμμένη άκριβώς για να καλύψει πραγματικές ιδιότητες. Ο παρουσιαζόμενος σαν έξαιρετικά εύγενής και μελλίρηνος τύπος μπορεί να ύποκρίνεται επιδιώκοντας άκριβώς την συγκάλυψη αντίθετων ιδιοτήτων. Τό επιδεικνυόμενο υπερβάλλον ένδιαφέρον για την εργασία του πολλές φορές μπορεί να μήν είναι πραγματικό.

Έπίσης δεν πρέπει να παρερμηνεύεται ή σημασία των ιδιοτήτων, όπως π.χ. της εύφράδειας πού δεν σημαίνει πάντοτε όρθή σκέψη και της έλλείψεώς της πού δεν σημαίνει άναγκαστικά και έλλειψη όρθης σκέψεως. Υπάρχουν ακόμα οι υπερεκτιμήσεις, στίς όποίες έμπίπτουν συνήθως και οι λεγόμενες άνακαλύψεις των προϊσταμένων. Πολλές φορές και στην περίπτωση κατά την όποια οι "άνακαλύψεις" δεν ανταποκρίνονται σ' αυτό πού φάνηκε να ύπόσχο-νται, οι προϊστάμενοι δεν παραδέχονται πρόθυμα την πραγματικότητα, γιατί δεν θέλουν να όμολογήσουν ότι πλανήθηκαν στην πρώ-τη κρίση τους.



Στήν κατηγορία αυτή τῶν λαθῶν πρέπει επίσης νά ἐντάξουμε καί ἐκεῖνα πού ὀφείλονται στή διαφορά ἀντιλήψεως τῆς ἔννοιας διαφόρων ὄρων, ὅπως "μέσος ὄρος", "μέτριος", "ικανοποιητικός" "πολύ καλός" κλπ. πού ἔχουν διάφοροι ἀξιολογοῦντες. Αἰτίες γι' αὐτό εἶναι τόσο ἡ ἀσάφεια στό περιεχόμενο τῶν ὄρων καί οἱ ὑποκειμενικές ἀντιλήψεις ὅσο καί λόγοι συναισθηματικοί. Τά προβλήματα αὐτά πρέπει κατά τή γνώμη μας νά ἀντιμετωπίζονται μέ τήν ἐκπαίδευση.

Τέλος, τά λάθη τῆς τρίτης κατηγορίας, τά "συναισθηματικά" λάθη, ὀφείλονται <sup>7</sup> :

- Στήν πρώτη ἐντύπωση,
- Σέ συμπάθεια ἢ ἀντιπάθεια,
- Στό ἐγώ σάν μέτρο συγκρίσεως,
- Στήν ἐπιφύλαξη πρὸς κάθε ἔξο πρὸς ἐμάς,
- Στήν τάση αὐτοπροβολῆς,
- Στήν παρανόηση τῆς πραγματικότητας λόγω "ἔμμοων ἰδεῶν".

### Πρώτη ἐντύπωση

"Ἐχουν γραφεῖ πολλά γιά τό κατά πόσο εἶναι ἀσφαλῆς ἡ ὀχι ἡ κρίση πού στηρίζεται στήν πρώτη ἐντύπωση. Ἐνδέχεται βέβαια ἡ πρώτη ἐντύπωση νά συμφωνεῖ μέ τίς ἐντυπώσεις πού διαμορφώνεται κανεῖς μέ τήν πάροδο τοῦ χρόνου γιά κάποιο ἄτομο, ἀλλά γενικά ἡ φύση τοῦ ἀνθρώπου δέν εἶναι εὐκολο νά γίνεῖ ἀντιληπτή ἀμέσως μέ τήν πρώτη ἐπαφή.

Ὅπως εἶναι γνωστό, ἡ πρώτη ἐντύπωση συνήθως δημιουργεῖται κάτω ἀπό τήν ἐπίδραση ὡς ἐπί τό πλεῖστον ἐντόνων συναισθημάτων (τράκ) ἢ καί συχνά μέ προσποίηση ἀπό τήν πλευρά τοῦ κρινομένου, πρᾶγμα πού ἀσφαλῶς ἔχει δυσμενῆ ἐπίδραση στήν εὐστοχία τῆς κρίσεως τοῦ κριτῆ. Ὁ καλός κριτής εἶναι ἐκεῖνος, πού χωρίς νά ἄγνοεῖ τήν πρώτη ἐντύπωση, προσπαθεῖ κατά τήν κρίση του νά εἶναι ἐλευθέρως ἀπό ὑποκειμενικά (προσωπικά) του βιώματα.

Ἐδῶ πρέπει νά γίνεῖ ἀναφορά καί στό λεγόμενο ταλέντο ἐκτιμήσεως τῶν ἀνθρώπων. Τό ταλέντο αὐτό καλεῖται καί ἔκτη αἴσθησις, πού ὑπάρχει βέβαια, ἀλλά πού στήν πραγματικότητα δέν ἀπαντᾶται καί τόσο συχνά.

Ἄκόμα πρέπει νά ἀναφερθεῖ καί ἡ λεγόμενη "ἀσφάλεια λόγω συχνῆς ἐπαναλήψεως", δηλαδή ὅτι τὰ χαρακτηριστικά τῆς προσωπικότητας ἑνός ἀτόμου εἶναι παρόμοια μέ ἐκεῖνα ἄλλων προσώπων, πού ἡ ἔκφρασή τους εἶναι γνωστή στόν κριτή. Δέν μπορεῖ νά ὑπάρξει τέτοια ἀσφάλεια γιατί κάθε ἀνθρώπος ἔχει τή δική του προσωπικότητα καί δέν μοιάζει ἀπόλυτα μέ κανέναν ἄλλο.

Τέλος πρέπει νά ληφθεῖ σοβαρά ὑπόψη ὅτι ὅσο περισσότερους ἀνθρώπους καλεῖται νά ἀξιολογήσει ὑπεύθυνα ἕνα ἄτομο, τόσο περισσότερο ἀσκεῖ αὐτοκριτική, τόσο ἀντικειμενικότερος γιά τούς ἄλλους γίνεται καί τόσο περισσότερο διδάσκεται νά σέβεται τό γεμάτο μυστικά ὄν "ἄνθρωπος" πού εἶναι ἀμφίβολο παρά τίς πολλές μας γνώσεις, ἂν μπορέσουμε ποτέ νά φωτίσουμε πλήρως καί νά μετρήσουμε ἐπακριβῶς.

#### Εὐπάθεια καί ἀντιπάθεια

Εὐπάθεια ἢ ἀντιπάθεια μπορεῖ νά προκληθεῖ ἀπό ἕνα ἄτομο σέ ἄλλο, πολλές φορές ἀπό ἀνεξικχίαστες διεργασίες πού συντελοῦνται στόν δέκτη τῶν ἐντυπώσεων καί πού ἔχουν ὀπωσδήποτε κάποια ἀλλά πάντως ἀγνωστή σχέση μέ προσωπικά του βιώματα. Ὁ κριτής ἔχει τήν ὑπέρτατη ἠθική ὑποχρέωση νά θέσει ὑπό ἔλεγχο τέτοιου εἶδους συναισθήματα καί νά κρίνει τόν ὑφιστάμενό του βάσει πραγματικῶν δεδομένων, πού δέν θά ἐμπέπτουν στήν κατηγορία τῶν μεμονωμένων καί συμπτωματικῶν. Λέγοντας νά θέσει ὑπό ἔλεγχο τὰ συναισθήματά του ὁ κριτής δέν ἔννοοῦμε νά κρίνει χωρίς καθόλου συναίσθημα, πράγμα πού ἄλλωστε εἶναι καί σχεδόν ἀδύνατο ἀλλά νά τὰ περιορίσει στήν ἀπαραίτητη στοιχειώδη κατανόηση καί καλωσύνη πρὸς κάθε συνάνθρωπο.

#### Τό "ἐγώ" σά μέτρο συγκρίσεως

Ἐκτιμῶ σημαίνει συγκρίνω καί εἶναι φυσικό κατά τή σύγκριση τό μέτρο συγκρίσεως τοῦ καθενός νά εἶναι προσανατολισμένο πρὸς τόν ἑαυτό του. Ἐκεῖνος πού εἶναι πάντοτε ὀρθός, σάν κριτής, θά θεωρήσει σάν λάθη καί τίς μικρές ἀκόμα ἀποκλίσεις ἀπό τό ὀρθό, ὁ πολύ δραστήριος θά κρίνει τόν ἥρεμο καί φιλησυχό σάν ἀνιαρό κ.ο.κ.

Μερικοί προϊστάμενοι απαιτούν από τους ύφισταμένους τους ένα επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων όμοιο με τό δικό τους, λησμονώντας ότι και αυτοί οι ίδιοι πριν 15 ή 20 π.χ. χρόνια βρίσκονταν επίσης σε πολύ χαμηλότερο από τό σημερινό τους από άποψως γνώσεων και ικανοτήτων επίπεδο.

"Όλα αυτά τά σφάλματα ελαττώνονται και μάλιστα τόσο περισσότερο, όσο ο προϊστάμενος κριτής προβαίνει σε βαθύτερη αυτοκριτική ή έχει τό "γνώθι σαυτόν"<sup>8</sup>.

#### Επιφύλαξη πός κάθε τι ξένο

Υπάρχει σε όλους μας ή τάση νά άμυνόμεθα άπέναντι σε κάθε άγνωστο, γιατί μέσα μας (βαθείά) ή έννοια του άγνωστου (ξένου) ταυτίζεται σχεδόν με τήν έννοια του κινδύνου. Τουτό όπως είναι φυσικό δέν προδικάζει καμιά δίκαιη και άντικειμενική άξιολόγηση και γιά τό λόγο αυτό και τό κριτήριο της καλής άξιολογήσεως έγκειται στό άν και σε ποιό βαθμό ο κριτής άξιολόγησε σωστά όχι συνεργάτες όμοιους με αυτόν αλλά ξένους και ίσως τελείως άντίθετους στό χαρακτήρα με τόν ίδιο.

#### Τάση αυτοπροβολής

Υπάρχει ή τάση μερικών προϊσταμένων νά παρουσιάζουν τούς δικούς τους ύφισταμένους συνεργάτες σάν καλύτερους τών άλλων τμημάτων, διότι με αυτό τόν τρόπο έχουν τή γνώμη ότι προβάλλουν τόν εαυτό τους. Μιά λανθασμένη όμως άξιολόγηση ενός τμήματος δέν βλέπει μόνο τήν επιχείρηση, αλλά και αυτόν τόν ίδιο τόν θεσμό της άξιολογήσεως, διότι μειώνει τήν άξιοπιστία της.

"Άλλη τάση πού υπάρχει σε μερικούς προϊσταμένους είναι νά αποδίδουν στους άλλους δικές τους ιδιότητες και μάλλον κακές, όπως π.χ. όρμές, έπιθυμίες, πόθους, συγκρούσεις, ένοχές, πλάνες κλπ, πού οι άλλοι στήν πραγματικότητα δέν έχουν.

Τά άτομα αυτά είναι έντελώς άκατάλληλα γιά νά άξιολογήσουν άλλα.

#### Παρανόηση της πραγματικότητας λόγω έμμόνων ή φανατικών άπόψεων

Πρόκειται γιά τίς έμμονες ιδέες, πού έχουν όρισμένα άτομα σε βασικές άπόψεις της ζωής π.χ. θρησκοληψία, άθεϊσμός κλπ.

Τά άτομα πού διακατέχονται από τέτοιες ιδέες μετρούν τήν αξία τών άλλων μέ βάση τό κατά πόσο αὐτοί εὑρίσκονται κοντά στις άκρατες τους άπόψεις. Είναι συνήθως φανατικοί τύποι, χωρίς καμιά αντικειμενικότητα καί ἐπομένως άτομα άκατάλληλα γιά νά κά- νουν αξιολόγηση.

Καταβλήθηκε μιá προσπάθεια νά ἐπισημανθοῦν οἱ δυσκολίες καί τά πιθανά λάθη, πού είναι δυνατόν νά παρουσιασθοῦν κατά τήν αξιολόγηση από κάθε πλευρά.

Ἡ δυσκολία άποφυγῆς τών άνωτέρω πιθανών λαθών αὐξάνει καί ἐκ τοῦ γεγονότος ὅτι κάθε αξιολόγηση οὐσιαστικά ἐκτελεῖται σέ τρία στάδια :

- τήν παρατήρηση,
- τήν άκρόαση,
- τήν σκέψη,

τά ὁποῖα άπαιτοῦν τή θυσία σημαντικοῦ χρόνου γιά νά διεξαχθοῦν μέ ἐπιτυχία. Οἱ δέ προϋστάμενοι συνήθως πιέζονται από ἔλλειψη χρόνου καί διαθέτουν πάντοτε λιγότερο χρόνο από ἐκεῖνο πού ά- παιτεῖται καί γιά τήν παρατήρηση καί γιά τήν σκέψη, αλλά δυ- στυχώς άκόμα λιγότερο γιά τήν άκρόαση τών αξιολογούμενων. Ἐπό ὅλα ὅσα ἔχουμε ἐκθέσει προηγούμενα, μπορούμε νά καταλήξουμε στά άκόλουθα συμπεράσματα.

Προϋπόθεση γιά μιá ὀρθή καί δίκαιη αξιολόγηση αποτελοῦν τέσσερις χαρακτηριστικές ιδιότητες τοῦ προϋσταμένου πού αξιολο- γεῖ

- ἡ ὄριμότητα
- ἡ αὐτογνωσία
- ἡ αὐτοκυριαρχία καί
- τό ἐνδιαφέρον γιά τήν κατανόηση τών συνανθρώπων.

Εἶναι προφανές ὅτι καί τά τέσσερα αὐτά χαρακτηριστικά ά- παντοῦν συνηθέστερα στήν ὄριμη ἡλικία, χωρίς αὐτό νά σημαίνει ὅτι αὐτόματα τά διαθέτει καί ὁ κάθε ἡλικιωμένος άνθρωπος. Πάντως ἡ παρουσία μεταξύ τών κριτῶν ἐνός ἡλικιωμένου ἀνθρώπου πού διαθέτει τίς άνωτέρω χαρακτηριστικές ιδιότητες ἀποτελεῖ ἀναμ- φισβήτητα θετικό συντελεστή ἀντικειμενικῆς κρίσεως.

Οἱ ἄνθρωποι σήμερα ζοῦν ἀπομονωμένα ὁ ἕνας από τόν ἄλλο, ὅσο ποτέ προηγούμενα. Ἡ ἀπομόνωση αὐτή ἀποτελεῖ τό κυριότερο ἐμπόδιο γιά τή μεταξύ τους κατανόηση. Οἱ προϋστάμενοι, πού κα-



τορθώνουν υπερηδηήσουν τό εμπόδιο αυτό καί νά κατανοήσουν τούς συνεργάτες - συνανθρώπους τους, έχουν κερδίσει δυό σοβαρές νίκες: 'Αφ' ενός έχουν οι ίδιοι άφεληθεϊ γιατί άπελευθερώθηκαν από τά δεσμά τής άπομονώσεως τους καί άφ' ετέρου γιατί έχουν βοηθήσει τούς συνανθρώπους τους καί δι' αὐτῶν τούς οργανισμούς καί τίς επιχειρήσεις πού υπηρετοῦν καί τέλος τήν ίδια τήν κοινωνία.

γ. Δυσκολίες πού όφείλονται στή μέθοδο πού εφαρμόζεται

Οι δυσκολίες τής άξιολογήσεως από τήν πλευρά τής μεθόδου πού χρησιμοποιείται, όφείλονται σέ διάφορα μειονεκτήματα ή ανεπάρκειες πού έμφανίζονται οι μέθοδοι αυτές στήν εφαρμογή τους καί σέ πιθανότητα σφαλμάτων πού μπορεί νά έχουν τά σχετικά πορίσματα. Όλα αυτά θά αναλυθοῦν διεξοδικά στά έπόμενα.

4.2. Γενική κριτική τῶν μεθόδων άξιολογήσεως

Ἡ άνάλυση τῶν μεθόδων άξιολογήσεως πού επιχειρήθηκε στό προηγούμενο κεφάλαιο καί ἡ παράθεση, όπου ἦταν δυνατόν, τῶν πιό σημαντικῶν πλεονεκτημάτων καί μειονεκτημάτων τους, δείχνουν ότι δέν ὑπάρχει ἔστω καί μιá μέθοδος, γιά τήν ὁποία νά μπορεί νά ὑποστηριχθεϊ, ότι εἶναι ἡ καλύτερη ὄλων γιά ὁποιαδήποτε περίπτωση. Νά μπορεί δηλαδή νά εφαρμοσθεϊ στήν ὁποιαδήποτε ἐπιχείρηση, γιά νά ἱκανοποιήσει τούς συγκεκριμένους σκοπούς τῆς.

Ἀπό τήν άνάλυση αὐτῆ τῶν μεθόδων άξιολογήσεως παρατηροῦμε ότι στήν άξιολόγηση, γενικά, ἀκολουθοῦνται δυό βασικές προσεγγίσεις: Ἡ πρώτη ἔχει σάν κεντρικό προσανατολισμό τό άτομο. Τοῦτο σημαίνει ότι ἡ άξιολόγηση στελέχους εἶναι άμεση καί πραγματοποιεῖται μέ συγκεντρωση τοῦ ἔνδιαφέροντος στίς ἱκανότητες καί τά προσωπικά χαρακτηριστικά τοῦ στελέχους, πού συντελοῦν στήν ἀπόδοση. Ἡ δεύτερη ἔχει σάν κεντρικό προσανατολισμό τά ἀποτελέσματα, δηλαδή δίνει ἰδιαίτερη ἔμφαση στό τελικό ἀποτέλεσμα πού ἐπιτυγχάνει τό στέλεχος σέ μιá ὁρισμένη περίοδο. Παρά τό γεγονός ότι τό σχῆμα αὐτό εἶναι πολύ γενικό, ἔχει ὅπως θά διαπιστωθεϊ παρακάτω λογική βάση.

Ἡ πρώτη προσέγγιση, πού φαίνεται νά προτιμοῦν οἱ ψυχολόγοι<sup>9</sup>, βασίζεται στήν ἀρχή ότι ὁ χαρακτήρας καί τά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ἐπηρεάζουν τόν τρόπο ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας ἀπό τό στέλεχος. Ἡ δεύτερη φαίνεται νά ἀκολουθεῖται ἀπό στελέχη καί ἐπιχειρηματίες, οἱ ὁποιοί διατυπώνουν τήν ἀποψη ότι τό μόνο πράγμα πού τελικά ἔνδιαφέρει τήν άξιολόγηση εἶναι τό ἀποτέλεσμα πού ἐπιτυγχάνεται. Στή συνέχεια ἐπιχειροῦμε μιá περαιτέρω ἀνάλυση καί κριτική τῶν προσεγγίσεων αὐτῶν.

4.2.1 Κριτική των μεθόδων που έχουν σαν κύριο προσανατολισμό το άτομο

Απομονώνοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μεθόδων που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο θα μπορούσαμε να εντάξουμε στην κατηγορία των μεθόδων που έχουν σαν βασικό προσανατολισμό το άτομο τις ακόλουθες :

- α. τή μέθοδο τής ομαδοποιήσεως
- β. τή μέθοδο τής γραφικής κλίμακας
- γ. τή μέθοδο τής απλής διαβαθμίσεως
- δ. τή μέθοδο τής διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες
- ε. τή μέθοδο άξιολογήσεως με βαθμούς
- στ. τή μέθοδο συγκρίσεως κατά ζεύγη
- ζ. τή μέθοδο τής προκαθορισμένης κατανομής
- η. τή μέθοδο τής ελευθέρως εκθέσεως
- θ. τή μέθοδο έλέγχου προσόντων με κατάλογο προτάσεων ή έρωτήσεων
- ι. τή μέθοδο τής επιβαλλόμενης έκλογής.

Ακόμα, από τήν ανάλυση των χαρακτηριστικών των παραπάνω μεθόδων παρατηρούμε ότι :

- α. Οι (α) και (β) δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα χαρακτηριστικά τής αποδόσεως -
- β. Οι (γ) έως (ζ) αποβλέπουν στή σύγκριση τής αποδόσεως, ενώ
- γ. Οι (η) έως (ι) έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό τήν περιγραφή τής αποδόσεως (βλ. κατωτέρω πίνακα)

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΜΕΘΩΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ <sup>10</sup>	
ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
<u>ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ</u>	<u>ΑΦΗΓΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μέθοδος της ομαδοποιήσεως</li> <li>- Μέθοδος της γραφικής κλίμακας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μέθοδος άνακεφαλαιώσεως</li> <li>- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών</li> </ul>
<u>ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ</u>	<u>ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μέθοδος της άπλης διαβαθμίσεως</li> <li>- Μέθοδος της διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες</li> <li>- Μέθοδος άξιολογήσεως με βαθμούς</li> <li>- Μέθοδος συγκρίσεως κατά ζεύγη</li> <li>- Μέθοδος της προκαθορισμένης κατανομής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μέθοδος της συνεντεύξεως</li> <li>- Μέθοδος άξιολογήσεως με βάση τα αποτελέσματα</li> </ul>
<u>ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μέθοδος της έλευθέρας έκθέσεως</li> <li>- Μέθοδος έλέγχου προσόντων με κατάλογο προτάσεων ή έρωτήσεων</li> <li>- Μέθοδος έπιβαλλόμενης έκλογής</li> </ul>	

Οι περισσότερες μέθοδοι, πού είναι προσανατολισμένες προς τό άτομο, αναπτύχθηκαν από τή δεύτερη δεκαετία του αιώνα μέχρι τίς άρχές της δεκαετίας του 1960 καί θεωρούνται παραδοσιακές.

Οι περισσότερες μέθοδοι πού δίνουν βαρύτητα στα χαρακτηριστικά καί τή σύγκριση τής αποδόσεως χαρακτηρίζονται κυρίως από άπλότητα καί εύκολία έφαρμογής.

Αντίθετα οι μεγάλες χρονικές άπαιτήσεις για τή συλλογή καί έπεξεργασία στοιχείων, όπως έπίσης οι άπαιτήσεις σε έξειδικευμένο προσωπικό (στατιστιολόγους, ψυχολόγους κλπ.), φαίνεται ότι αποτελούν κύριες χαρακτηριστικές αδυναμίες των μεθόδων έλέγχου προσόντων με κατάλογο προτάσεων ή έρωτήσεων καί τής έπιβεβλημένης έκλογής. Γενικά οι μέθοδοι αυτές αναπτύχθηκαν για νά καλύψουν μερικά μειονέκτηματα άλλων μεθόδων. Π.χ. ή μέθοδος τής έπιβαλλόμενης έκλογής, πού θεωρείται σάν αντικειμενική, άποβλέπει στό νά περιορίσει τήν τάση έπιεικούς βαθμολογήσεως καί τόν έπηρεασμό από προκαταλήψεις. Ή μέθοδος έλέγχου προσόντων με κατάλογο προτάσεων

Η έρωτήσεων αποβλέπει βασικά στο να ελαχιστοποιήσει το φαινόμενο της "αίγλης" (Halo Effect) κατά τη σύγκριση δυο ύπαλληλων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα. Η μέθοδος της έπιβαλλόμενης κατανομής αποβλέπει στη μείωση των τάσεων κατατάξεως των αξιολογουμένων σε κατηγορίες ανώτερες ή κατώτερες από αυτές που πραγματικά ανήκουν οι αξιολογούμενοι. Το φαινόμενο αυτό της υπερεκτιμήσεως ή υποεκτιμήσεως απαντάται συνήθως στις μεθόδους της ομαδοποιήσεως, και της άπλης διαβαθμίσεως. Τέλος η μέθοδος της έλευθέρας εκθέσεως έπινοήθηκε όπως αναφέραμε, για να δώσει μεγαλύτερη εύχέρεια περιγραφής της απόδόσεως και συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Γενικά οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολογήσεως έχουν ύποστει όξεία κριτική σε πολλά σημεία<sup>11</sup>. Π.χ. Οι μέθοδοι συγκρίσεως της απόδόσεως έξασφαλίζουν διασπορά για όλες τις ομάδες που αξιολογούνται, αλλά έχουν το μειονέκτημα, όπως ήδη αναφέραμε, να καλύπτουν συνήθως τη γενική απόδοση και, ως εκ τούτου, να αφήνουν περιθώρια στο φαινόμενο της "αίγλης". Δεύ είναι επίσης στατιστικά σταθερές όταν εφαρμόζονται στις μικρές ομάδες. Τά κύρια, κατά τη γνώμη μας, μειονεκτήματά τους είναι ότι δέν περιλαμβάνουν την αναπληρωφόρηση (Feedback) του αξιολογούμενου και περιορίζονται σε άπλη κρίση αυτού, και ότι δέν είναι σχεδιασμένες με κύριο στόχο την ανάπτυξη τους, στοιχεία και τάδω άπαραίτητα για ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολογήσεως.

Η μέθοδος της έπιβαλλόμενης έκλογής, επίσης, παρά τό γεγονός ότι άπροσκοπει στην υπερπήδηση των προβλημάτων της έπιείκειας, της μεροληψίας και της αίγλης, είναι σχεδιασμένη κατά τρόπο ώστε ο κριτής να μή γνωρίζει τις προτάσεις που συνδέονται με την έπιτυχή άσκηση του έργου ή την μέτρια απόδοση. Με τόν τρόπο αυτό ο κριτής δέν γνωρίζει πώς έξάγεται η τελική βαθμολογία και επομένως είναι φυσικό να θεωρεί τό σύστημα άνασφαλές και να μήν τό έμπιστεύεται.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε όπως αναφέραμε (3.3.14), κυρίως στον Άμερικανικό στρατό και δέν φαίνεται να έχει έκτεταμένη εφαρμογή στις έπιχειρήσεις.

Η μέθοδος της έλευθέρας εκθέσεως έχει τά μειονεκτήματα πρώτον να μήν παρέχει εύχέρεια συγκρίσεως των στοιχείων της με τά στοιχεία άλλων εκθέσεων και δεύτερον να αφήνει περιθώρια για ύπερβολική ανάπτυξη. Άκόμη, εμφανίζει τό μειονέκτημα, εάν μέν ο κριτής έχει εύχέρεια στην έλεύθερη διατύπωση των άποψών του,



αυτό να αποβαίνει προς όφελος του κρινομένου, εάν δε δέν διαθέτει την ευχέρεια αυτή, τό αποτέλεσμα να αποβαίνει σέ βάρος του. Έχει όμως τό πλεονέκτημα να αφήνει έλευθερία να έξαρθούν πτυχές τής προσωπικότητας του κρινομένου, πού δέν υπάρχει στίς άλλες μεθόδους.

Η αξιοπιστία τής μεθόδου, δηλαδή η συνέπεια μέ την όποία γίνονται οι αξιολογήσεις είτε από διαφορετικούς κριτές, είτε από τόν ίδιο κριτή σέ διαφορετικούς χρόνους είναι σέ κάποιο βαθμό συνάρτηση τής μεθόδου αξιολογήσεως πού χρησιμοποιείται. (Π.χ. η αξιοπιστία τών μεθόδων βαθμολογήσεως τών χαρακτηριστικών τής απόδοσεως είναι συνήθως χαμηλότερη από εκείνη τών μεθόδων συγκρίσεως τής απόδοσεως<sup>12</sup>.)

Γενικά μπορεί να λεχθεί ότι, παρά τά μειονεκτήματα αυτά τών ανωτέρω μεθόδων και την αυξανόμενη τάση, πού παρατηρείται σήμερα για την υιοθέτηση μεθόδων αξιολογήσεως, πού έχουν κύριο προσανατολισμό τά αποτελέσματα, η προσέγγιση προς τίς μεθόδους πού είναι προσανατολισμένες στό άτομο θά έξακολουθεί να εφαρμόζεται για πολλούς λόγους. Κυρίως όμως : Πρώτον γιατί οι κριτές αισθάνονται πάντα την ανάγκη να εκφράσουν τίς απόψεις τους για τό χαρακτήρα και τά άτομικά χαρακτηριστικά τών υφισταμένων τους, δεύτερον γιατί υπάρχουν όρισμένα μειονεκτήματα στην προσέγγιση μέ προσανατολισμό τά αποτελέσματα και τρίτον γιατί ολοέν αναπτύσσονται μέθοδοι, πού επιτρέπουν νά υπερηδοθούν οι δυσκολίες πού συναντάμε συνήθως στίς συγκρίσεις ατόμων μεταξύ τους<sup>13</sup>.

#### 4.2.2. Κριτική τών μεθόδων πού έχουν σάν κύριο προσανατολισμό τά αποτελέσματα

Οι ανεπάρκειες τών μεθόδων τής προηγούμενης προσεγγίσεως δόηξαν τις διοικήσεις τών επιχειρήσεων στην υιοθέτηση μεθόδων πού έχουν σάν κύριο προσανατολισμό την αξιολόγηση του προσωπικού, και ιδιαίτερα τών στελεχών μέ βάση τά αποτελέσματα. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στη παραδοχή ότι είναι όρθότερο να θεωρηθεί η απόδοση του εργαζομένου και όχι ο ίδιος σάν αντικείμενο αξιολογήσεως και τούτο, γιατί τό αποτέλεσμα είναι κάτι τό συγκεκριμένο πού μπορεί να μετρηθεί, ενώ οι ικανότητες και τά

χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αν δέν εμφανισθοῦν στό αποτέλεσμα τῆς ἐργασίας του, εἶναι σά νά μήν ὑπάρχουν. Ἄλλωστε σύμφωνα πάντα μέ τήν προσέγγιση αὐτή, ἡ ἐκτίμηση τῶν ἱκανοτήτων καί τῶν προσόντων εἶναι ὑποκειμενική καί ἐπομέως δεκτική σφαλμάτων.

Οἱ μέθοδοι πού ἔχουν σάν βασικό προσανατολισμό τά ἀποτελέσματα μποροῦν νά καταταγοῦν σέ δύο κατηγορίες (βλ. πίνακα 4.1). Τίς ἀφηγηματικές (μέθοδος ἀνακεφαλαιώσεως, μέθοδος τῶν κρισίμων περιστατικῶν) καί τίς συμβουλευτικές (μέθοδος τῆς συνεντεύξεως καί μέθοδος ἀξιολογήσεως μέ βάση τά ἀποτελέσματα)<sup>14</sup>.

Πολύ συχνά ἡ ἀποτελεσματικότητα τῶν στελεχῶν ἐκφορᾶται ἄμεσα μέ διάφορα ποσοτικά μέτρα ἢ μέτρα ἀποδόσεως ἢ οἰκονομικά ἀποτελέσματα. Λόγω τῶν μειονεκτημάτων πού παρουσιάζουν τά ποσοτικά μέτρα ἀποδόσεως καί τῆς ἀδυναμίας πρακτικῆς τους ἐφαρμογῆς σέ πολλές περιπτώσεις, πολλοί ἐρευνητές ἀνέπτυξαν ἀφηγηματικούς τρόπους μετρήσεως τῆς ἀποδόσεως. Βασικά, μέ τή διαδικασία αὐτή ἐπιχειρεῖται νά ἀξιολογηθεῖ ἡ ἀπόδοση ποσοτικά, μέ τήν ὑποστήριξη ὀμως πληροφοριῶν ἀπό πραγματικά γεγονότα.

Μετά ἀπό πολλά χρόνια ἐφαρμογῆς καί πειραματισμοῦ πάνω στίς μεθόδους ἀξιολογήσεως τῆς ἀποδόσεως πολλά στελέχη καί εἰδικοί στό θέματα συμπεριφορᾶς κατέληξαν στό συμπέρασμα ὅτι ἕνα πρόγραμμα ἀξιολογήσεως τῆς ἀποδόσεως εἶναι δυνατόν νά ἐκπληρώσει τούς σκοπούς του, γιά βελτίωση τῆς ἀποδόσεως, -μόνο ὅταν ὁ ἐργαζόμενος α) συμμετέχει στόν καθορισμό τῶν κριτηρίων, μέ τά ὅποια κρίνεται ἡ συμπεριφορά του β) βοηθάει στόν προγραμματισμό τῶν μελλοντικῶν βελτιώσεων αὐτῆς τῆς ἀποδόσεως καί γ) συζητεῖ ἀνοικτά μέ τόν προϊστάμενό του τίς εὐθύνες, πού ἔχουν ἀμοιβαία γιά τήν βελτίωση τῆς ἀποδόσεως<sup>15</sup>.

Παρά τό γεγονός ότι τά στοιχεΐα, τά σχετικά μέ τή διαδικασία αΰτή, δέν εΐναι πλούσια ούτε έντελώς θετικά, έχουν χωρίς άμφιβολία, έπηρεάσει τά τελευταΐα χρόνια τή μεθοδολογία τής άξιολογήσεως προσωπικού. Ύπάρχει πραγματικά μιá άξιοσημείωτη τάση υιοθετήσεως προγραμμάτων μεγαλύτερης συμμετοχής και άνταλλαγής άπόψεων μεταξύ προΐσταμένων και ύφισταμένων στόν άκριβή καθορισμό τών άποτελεσμάτων πού άναμένονται άπό τόν ύφιστάμενο.

Οι διαδικασίες πού έχουν σάν βασικό προσανατολισμό τά άποτελέσματα έχουν ύποστηριχθεΐ σέ μεγάλη έκταση άπό τή σύγχρονη βιβλιογραφία του μάντζμεντ, παρ'όλον ότι ακόμα χρησιμοποιούνται σέ μεγαλύτερη έκταση γιά τήν άξιολόγηση του προσωπικού μέθοδοι προσανατολισμένες στό άτομο.

Οι διαδικασίες αΰτές συνεπάγονται σύγκριση τών έπιτευχθέντων πρós τούς προκαθορισθέντας στόχους μιās έπί μέρους έργασίας, πού συνδέονται μέ τούς γενικούς στόχους, τό πρόγραμμα και τήν πολιτική τής έπιχειρήσεως.

Οι στόχοι αΰτοί εΐναι δυνατόν νά έκφράζονται μέ τή μορφή άποδόσεως τής έπενδύσεως (return on investment), μέ βάση τό κόστος ή τό κέρδος κλπ. Εΐναι δυνατόν νά αναφέρονται σέ συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως αύξηση τής παραγωγής κατά συγκεκριμένο ποσοστό, έπίτευξη όρισμένου ύψους πωλήσεων, κινήτικότητα και άπουσίες έργαζομένων στή μονάδα, όπως έπίσης εΐναι δυνατόν νά αναφέρονται σέ ποιοτικά και ή ποσοτικά άποτελέσματα ή τέλος εΐναι δυνατόν νά περιλαμβάνουν διατυπώσεις μακροχρονίων στόχων, προγράμματα δράσεως και ήμερομηνίες -στόχους ολοκλήρωσεως έπί μέρους τμημάτων ενός έργου κλπ.

Έχουν διατυπωθεΐ σοβαρές άμφιβολίες άν ή έπίτευξη στόχων εΐναι ή έφικτή ή και ή μόνη όδός άξιολογήσεως ενός στελέχους. Ο Tosi<sup>16</sup> π.χ. σημειώνει ότι εΐναι πολύ δύσκολο νά άναπτυχθεΐ ένα πρόγραμμα διοικήσεως μέ άντικειμενικούς σκοπούς.

Στό σημείο αΰτό ίσως θά ήταν σκόπιμο νά άνατρέξουμε στους θεμελιωτές τών συστημάτων διοικήσεως μέ βάση τά άποτελέσματα.

Τό 1955 ό Drucker<sup>17</sup> έδωσε τήν ιδέα τής διοικήσεως μέ άντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives) ή ΜΒΟ. Η ιδέα αΰτή βελτιώθηκε και έπεκτάθηκε κατόπιν κυρίως άπό τούς McGregor<sup>18</sup> και Odiorne<sup>19</sup>.

Σημειώνεται ότι ο McGregor τελικά, και όχι ο Drucker υπογράμμισε ότι τό ΜΒΟ θά μπορούσε νά χρησιμοποιηθεῖ σάν μιὰ νέα προσέγγιση ἀξιολογήσεως τῆς ἀποδόσεως. Ἡ προσέγγιση αὐτή πού, ὅπως εἶπαμε, γνώρισε πλατεία ἐφαρμογή στίς ἐπιχειρήσεις στό τέλος τῆς δεκαετίας τοῦ 1960 καί στίς ἀρχές τῆς δεκαετίας τοῦ 1970, συνεπάγεται τήν ἀξιολόγηση τῆς ἀποδόσεως σέ σχέση μέ στόχους πού ἔχουν συμφωνηθεῖ ἐκ τῶν προτέρων. Οἱ ὑποστηρικτές τῆς προσεγγίσεως αὐτῆς τονίζουν ἰδιαιτέρως τή σημασία πού ἔχει ἡ συμμετοχή τοῦ ἐργαζομένου στή διαδικασία καθορισμοῦ τῶν στόχων ἀπό προϋστάμενο καί ὑφιστάμενο ἀπό κοινού.

Πρέπει νά τονισθεῖ ότι οἱ ἀξιολογήσεις πού ἔχουν σάν κύριο προσανατολισμό τά ἀποτελέσματα δέν συνεπάγονται κατ' ἀνάγκη τήν ὕπαρξη ἐνός τυπικοῦ προγράμματος διοικησεως μέ ἀντικειμενικούς σκοπούς (ΜΒΟ), ἀναμφίβολα ὁμως ὀφείλουν σ' αὐτό τήν προέλευσή τους.

Τέλος σχετικά μέ τήν κατηγορία τῶν συμβουλευτικῶν μεθόδων θεωροῦμε σκόπιμο νά σημειώσουμε καί τά ἀκόλουθα :

Ὅπως τονίσαμε στή παράγραφο 3.3.15 ἡ μέθοδος τῆς συνεντεύξεως χρησιμοποιεῖται συμπληρωματικά μέ ἄλλες μεθόδους ἀξιολογήσεως ἢ σέ συστήματα πού υἱοθετοῦν τήν γνωστοποίηση τῶν ἀποτελεσμάτων στόν ἀξιολογούμενο, σπάνια δέ σάν κύρια μέθοδος.

Ἐνα ἀπό τά ἀπαραίτητα στοιχεῖα γιά τή βελτίωση τῆς ἀποδόσεως τοῦ ἐργαζομένου εἶναι ἡ γνωστοποίηση τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν ἀξιολογήσεων καί ἡ ἀναζήτηση τρόπων βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως ἀπό κοινού μεταξύ προϋσταμένου καί ὑφισταμένου στά πλαίσια μιᾶς ὀρθά ὀργανωμένης συνεντεύξεως<sup>20</sup>.

Ἡ τυπική αὐτή συνέντευξη πρέπει κατά τή γνώμη μας νά εἶναι ἀπλῶς ἕνα γεγονός σέ μιὰ συνεχή σχέση ἀτυπῆς ἐπικοινωνίας μεταξύ προϋσταμένου καί ὑφισταμένου<sup>21</sup>.

Κατά γενική παραδοχή<sup>22</sup> ἡ ἐπιτυχῆς ἐφαρμογή τῆς μεθόδου τῆς συνεντεύξεως (βλ. καί 3.3.15) συνδέεται μέ :

- τήν ὑποβοηθητική καί ἐπικοινωνιακή (σέ ἀντίθεση μέ τήν κριτική) στάση ἐκ μέρους τοῦ κριτῆ,



- τήν υιοθέτηση μιᾶς προσεγγίσεως λύσεως προβλημάτων από τόν κριτή (σέ αντίθεση μέ τόν τύπο "λέγε καί πείθε" βλ. 3.3.15) καί
- τή συμμετοχή τοῦ ἐργαζομένου στή διατύπωση τῶν στόχων πού καθορίζονται.

"Ὅσον ἀρχαῖ, τέλος, τή μέθοδο τῶν κρίσιμων περιστατικῶν μπορούμε νά διατυπώσουμε τήν ἀπόψη ὅτι εἶναι ἀντικειμενική, ἐπειδή στηρίζεται σέ συγκεκριμένα γεγονότα. Γιά τό λόγο ἀκριβῶς αὐτό μπορεί νά χρησιμοποιηθεῖ γιά σκοπούς ἀναπληροφορήσεως κατά τίς συζητήσεις μεταξύ προϋσταμένου καί ὑφισταμένου. Σημειώνεται ὅμως, ὅτι ἡ μέθοδος αὐτή ἔχει τό μειονέκτημα τῆς ἐνοχλήσεως τῶν ἐργαζομένων ὅταν γνωρίζουν ὅτι καταγράφεται κάθε δραστηριότητά τους πού ἔχει ἀρνητικό ἀποτέλεσμα. Τοῦτο ἐπί πλέον δέν βοηθεῖ στήν ἀνάπτυξη τῆς πρωτοβουλίας πού, ὅπως ἀναφέρουμε παραπάνω, (παρ. 1.2) ἀποτελεῖ ἕνα ἀπό τά κύρια χαρακτηριστικά τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν.

#### 4.3 Συμπερασματικές παρατηρήσεις

"Ὅπως διαπιστώσαμε, καμιᾶ μέθοδος ἀξιολογήσεως τῆς ἀποδόσεως δέν μπορεί νά θεωρηθεῖ πλήρης καί τέλεια ὑπό τήν ἔννοια ὅτι μπορεί νά καλύπτει ὅλους τούς σκοπούς πού ἐπιδιώκει μ'αίτιν ὁποιαδήποτε ἐπιχείρηση (παρ. 3.1.)." Ἴσως αὐτός εἶναι ἕνας λόγος πού οἱ ἐπιχειρήσεις καταφεύγουν στήν ἐφαρμογή συστημάτων, τά ὁποῖα συνδυάζουν περισσότερες ἀπό μιᾶ μέθόδους. Εἶδαμε ἐπίσης, ὅτι διαφαίνεται σήμερα μιᾶ τάση τῶν ἐπιχειρήσεων νά ἀκολουθοῦν μεθόδους ἀξιολογήσεως πού εἶναι προσανατολισμένες στό ἀποτέλεσμα.

Οἱ τάσεις αὐτές θά διατηρηθοῦν, παρά τό γεγονός ὅτι σέ μιᾶ πρόσφατη μελέτη τοῦ Ἰνστιτούτου Διοικήσεως Προσωπικοῦ τῆς Μεγάλης Βρεταννίας παρατηρήθηκε, μεταξύ 1973 καί 1977, μιᾶ αἰσθητή μείωση τοῦ ποσοστοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων πού ἐφαρμόζουν συστήματα διοικήσεως μέ ἀντικειμενικούς σκοπούς (MBO)<sup>23</sup>.

Σέ μιᾶ ἄλλη τό ἴδιο ἔγκυρη ἐρευνα, τοῦ British Institute of Management (BIM)<sup>24</sup> διαπιστώθηκε ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις σέ μέγало ποσοστό ἐφαρμόζουν μεθόδους προσανατολισμένες στά χαρακτη-

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ  
ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- 1.- Κάθε προϊστάμενος κριτής υπόκειται στον κίνδυνο να επηρεαστεί από προσωπικά στοιχεία στην κρίση του, όπως π.χ. προσδοκίες, σκοπούς, κίνητρα κλπ. Ό οποίοςδήποτε κάνει αξιολόγηση πρέπει να έχει υπόψη του τά πιθανά λάθη και τις πιθανές πηγές λαθών και γενικά τις δυσκολίες που συναντώνται κατά την αξιολόγηση. βλ. σχετ. R. Baumgarten δ.π. σ.201 Beurteilungsfehler,  
A. Scherpf δ.π. σ. 111 Schwächen der üblichen Systeme, Fehler und Fehlerquellen  
D. Yoder δ.π. σ.15-33 Criticism of Personnel Ratings  
Θ. Μητσόπουλου δ.π. σ. 34 Δυσχέρειαι κατά την έφφομογήν αξιολογήσεως προσωπικοῦ  
Ε. Κατσιούλα "Διοίκηση Προσωπικοῦ καί Βιομηχανικές Σχέσεις" δ.π. σ. 79 Ἀνθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση  
F. Rigors and C. Meyers δ.π. σ.272 Limitation of Performance Appraisal Systems
- 2.- Ἡ ἐπίσημανση καί ἡ ἀποφυγή τῶν λαθῶν μειώνει ὅπως ἔχει ἀποδειχθεῖ σημαντικά τήν ὑποκειμενικότητα στήν κρίση, πού ἀποτελεῖ καί τό πιό εὐαίσθητο σημεῖο στήν ὄλην ἀξιολόγηση καί ἔτσι βοηθάει τόν προϊστάμενο-κριτή νά κάνει μιᾶ ἀξιολόγηση πού νά πλησιάζει κατά τό δυνατόν τήν ἀπόλυτη ἀντικειμενική βλ. σχετικά H. Lückert δ.π. σ. 143 Die Objektivität  
O. Bac "Leistungsbewertung" δ.π. σ.166  
Ph. Wiedemann "Fehlerquellen bei der Beurteilung von Menschen im Betrieb" Siemens AG Erlangen 1965 σ. 6
- 3.- H. Lückert δ.π. σ.15 Die Schwierigkeiten guter Menschenkenntnis.  
R. Müller - Freienfels "Menschenkenntnis und Menschenbehandlung", Berlin 1951 σ. 206
- 4.- E. McCormick - J. Tiffin : "Industrial Organisation" N. Jersey 1979 σ. 20 Individual and Situational Differences in Behavior

- 5.- Ph. Wiedemann "Fehlerquellen bei der Beurteilung von Menschen im Betrieb" Abdruck von Zeitschrift "Industrielle Organization" Siemens AG Erlangen 1965 σ. 7  
Smyth and Murphy δ.π. σ. 188 Some psychological problems in rating
- 6.- E. Korff δ.π. σ. 149 Fehlerquellen bei der Menschenbeurteilung  
W. Berliner - W. McLarney δ.π. σ. 64-65 Difficulties in Rating
- 7.- Ph. Wiedemann δ.π. σ. 12
- 8.- Ph. Wiedemann δ.π. σ. 13 Σ. Γεδεών, δ.π. σ. 47, 412
- 9.- Cummings and D. Schwab, "Performance in Organization" Determinants and Appraisal. Glenview, III Scott, Foresman 1973, Κεφάλαιο 7 Methods of Appraisal. McCormick and Tiffin, δ.π. σ. 20
- 10.- Lopez, δ.π. σ. 134
- 11.- B. Mc Cormick and J Tiffin, "Industrial Psychology", Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N. Jersey 1974, σ. 206-209
- 12.- Βλ. επίσης παραδείγματα συντελεστών απόκλισης αξιοπιστίας : "UpJohn Foundation for Community. Personnel Communication. C. Lawche, N. Kepzart and E. MacCormick, "The paired comparison technique for rating performance of industrial employees" Journal of Applied Psychology, 1949, 33, σσ. 69-77 and J. Berkshire R. Personnel Psychology 1953, 6, σσ. 355-378 McCormick and J. Tiffin, δ.π. σ. 207
- 13.- G.A. Kelly, "The Psychology of Personnel Conducts", N.Y. W.W. Norton Co, 1955. Ο Zavalas προτείνει συνδυασμό των κλιμάκων επιβαλλόμενης έκλογής για καλύτερα αποτελέσματα,

- A. Zavala "Development of the Forced-Choice Rating Scale Technique", Psychological Bulletin, Vol. 63 (2), 1965.
- Β1. επίσης τό ειδικό έντυπο αξιολόγησης των Chew and Howell πού επιτρέπει τήν όμοιογενή βαθμολόγηση χαρακτηριστικών από τούς κριτές. W. Chew and L. Howell, "New Light on Trait Rating Personnel, Vol. 37 (2), March-April, 1960
- 14.- S. Seashore, "Relationships Among Criteria of Job Performance" in 1960 American Psychological Convention Symposium : On - the - job Criteria : National Issues. O. R. Katzell, R. Barrett and T. Parker "Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics" Journal of Applied Psychology, Vol. 45 (2) 1961
- 15.- Στά στοιχεία αυτά διατυπώνεται πλήρης ταυτότητα απόψεων μεταξύ των N. R. Maier, "The Appraisal Interview", J. Wiley and Sons, 1958, R. Likert, "New Patterns of Management" McGraw-Hill, 1959, A. Harrow, "Making Management Human" Mc Graw Hill, 1957 and D. McGregor, "The Human Side of Enterprise" N.Y. Mc Graw-Hill, 1960
- 16.- H. Tosi, Jr. "Management Development and Management by Objectives - An interrelationship", Management Personnel Quarterly University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, Vol 4 (2), Summer, 1965
- 17.- P. Drucker, The Practice of Management, London, Heinemann 1955
- 18.- D. Mc Gregor, "The human Side of Enterprise" Mc Graw Hill. 1960
- 19.- G. Odiorne, "Management by Objectives : A System of Managerial Leadership", London, Pitman, 1965
- 20.- D. Gill δ.π. σ. 50



- 21.- Σύμφωνα με την έρευνα D. Gill το 84% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος θεωρούν την τυπική συνέντευξη αξιολογήσεως σαν ανπόσπαστο τμήμα του σχήματος αξιολογήσεως που χρησιμοποιούν.
- 22.- N. Maier, "The Appraisal Interview : Objectives, Methods and Skills, Wiley, 198, E. Kay H. Meyer and J. French, "Effects of Threat in a Performance Appraisal", Journal of Applied Psychology, Vol 49 N. 5 October 1965, σσ. 311-317. 'Ιδίων Split Roles in Performance Appraisal", Harrard Business Review, Vol. 43 No 1 Febr. 1965, σσ. 123-129. R. Burke and D. Wilcox, "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews", Personnel Psychology, Vol. 22 No 3, Autumn, 1969, σσ. 291-305. G.A. Randell, P.M.A. Packard, Shaw A.J. Slater "Staff Appraisal", Rev. ed. London, Institute of Personnel Management, 1974.
- 23.- D. Gill, δ.π. σ. 38
- 24.- R.F. Holdsworth, "Identifying Managerial Potential" London, BIM, 1975 (Management Survey Report 27)
- 25.- M. Armstrong and H. Murlis, "Salary Administration : a Practical Guide for the Small and Medium Sized Organization", London, BIM, 1977 (Management Survey report 36)
- 26.- A. Locker and K. Teel, "Performance Appraisal-A. Survey of Current Practices", Personnel Journal Vol. 56, No 5, May 1977, σσ. 245-247 and σ. 254. 'Ο Ε. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικές σχέσεις ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. 1972, σ. 82 τονίζει, ότι η μέθοδος της αξιολογήσεως με βάση τα αποτελέσματα δεν πρέπει να θεωρείται πανάκεια αλλά κατά τις ένδειξεις είναι ανώτερη από τις παραδοσιακές.

5. ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Σκοπός τής έρευνας

Σκοπός τής έρευνας τών συνθηκών αξιολογήσεως τών στελεχών καί τοῦ προσωπικοῦ τών βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων στήν Ἑλλάδα ἦταν:

- α.- Νά διαπιστωθεῖ τό ποσοστό τών ἑλληνικῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων, πού αξιολογοῦν τό προσωπικό τους καί ἰδιαίτερα τά στελέχη τους,
- β.- νά ἐξακριβωθεῖ ἐάν ἐφαρμόζουσι σύγχρονες μεθόδους αξιολογήσεως τοῦ προσωπικοῦ καί ποιές,
- γ.- νά ἐξετασθεῖ κατά πόσον ἐπιπλέον ἡ ἐφαρμοζόμενη αξιολόγηση στήν ἀπόδοση τών ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν,
- δ.- νά ἐξακριβωθεῖ ἐάν ἡ αξιολόγηση τών ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν παρουσιάζει δυσκολίες καί προβλήματα κατά τήν ἐφαρμογή της καί ποιά,
- ε.- Τέλος ἀπώτερος στόχος τής έρευνας εἶναι :  
νά ἐξαχθοῦν συμπεράσματα γιά τήν ἱεράρχηση τών σταδίων ἐφαρμογῆς ἐνός συστήματος αξιολογήσεως, προκειμένου μέ πρακτικές καί ἀπλές στήν ἐφαρμογή καί ἀκριβεῖς κατά τό δυνατό μεθόδους νά ἀξιολογοῦνται τά ἐπιχειρησιακά στελέχη, ὥστε μέ τήν κατάλληλη προώθηση τών ἱκανοτέρων νά αὐξηθεῖ ἡ ἀποδοτικότητα τόσο τών ἰδίων ὡς καί τών τομῶν πού προϊστάνται καί ἐν κατακλείδι, μέ τήν αὐξηση τῆς ἀποδοτικότητας τών μονάδων, νά αὐξηθεῖ ἡ ἀποδοτικότητα τῆς Ἑλληνικῆς Οἰκονομίας γενικότερα.

5.2 Ἐκτίτση τῆς έρευνας

Γνωρίζοντας ἐκ πείρας ὅτι ἡ αξιολόγηση τοῦ προσωπικοῦ δέν ἐφαρμόζεται σέ εὐρεία κλίμακα στίς ἑλληνικές βιομηχανικές ἐπιχειρήσεις, κρίναμε σκόπιμο νά διεξαχθεῖ ἡ έρευνά μας μεταξύ τών μεγαλύτερων βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων τῆς χώρας, ὅπου ὑπῆρχε μεγαλύτερη πιθανότητα νά ἐφαρμόζονται σύγχρονοι μέθοδοι διοικήσεως τοῦ προσωπικοῦ καί ὄχι μέ τή λήψη τυχαίου στατιστικοῦ δείγματος<sup>1</sup> μεταξύ τοῦ συνόλου τών ἑλληνικῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων.

Γι'αὐτό περιλάβαμε στήν έρευνά μας τίς 200 μεγαλύτερες ἀπό ἀπόψεως ἀπασχολήσεως προσωπικοῦ βιομηχανίες, ὅπως κατατάσσονται στόν ὁδηγό ἐπιχειρήσεων Ι.Σ.Α.Ρ. τοῦ 1976, (βλ.Παράρτημα Ε-1)

5.3

Μεθοδολογία της έρευνας

Σάν μέθοδος συγκεντρώσεως τών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ή του έρωτηματολογίου (Βλ. Παράρτημα Ε-2). Στο έρωτηματολόγιο αυτό ύπήρχαν έρωτήματα μέ κλειστές κυρίως άπαντήσεις, αλλά και όρισμένα μέ άνοικτές, ώστε νά δοθεί ή εύχέρεια στους έρωτώμενους νά άναπτύξουν έκτενέστερα τίς άπόψεις τους πάνω σέ όρισμένα θέματα.

Πρίν από τό έρωτηματολόγιο πού χρησιμοποιήθηκε τελικά, είχε καταρτισθεί δοκιμαστικό έρωτηματολόγιο πού συμπληρώθηκε από μικρό αριθμό έπιχειρήσεων. Μέ βάση τίς παρατηρήσεις πού έγιναν κατά τή συμπλήρωσή του διαμορφώθηκε τό όριστικό έρωτηματολόγιο πού άπεστάλη τελικά στίς έπιχειρήσεις τό Νοέμβριο του 1976.

Τό έρωτηματολόγιο ταχυδρομήθηκε μαζί μέ σχετική έπιστολή του καθηγητή της έδρας της Όργανωτικής τών Έργοστασιών κ. Φρίξου Λέτσα, ό όποιος είχε και τήν έποπτεία της όλης έργασίας, σέ 200 βιομηχανικές έπιχειρήσεις, (Παράρτημα Ε-3). Μετά τήν άποστολή του έρωτηματολογίου έπακολούθησαν τηλεφωνικές έπαφές πού είχαν σαν σκοπό τήν ύποβολή της παρακλήσεως, νά μήν άμεληθεί ή συμπλήρωση του έρωτηματολογίου.

Μετά τήν παραλαβή τών συμπληρωμένων πλέον έρωτηματολογίων έπακολούθησαν τηλεφωνήματα και προσωπικές έπαφές γιά νά λάβουμε, όπου κρίναμε άπαραίτητο, συμπληρωματικές και διευκρινιστικές πληροφορίες πάνω στίς άπαντήσεις του έρωτηματολογίου και νά άποκτήσουμε προσωπική αντίληψη τών αντιδράσεων τών στελεχών πού άξιολογούν και άξιολογούνται.

Τίς παρατηρήσεις και τά συμπεράσματα γιά τήν έφαρμογή της άξιολογήσεως τών στελεχών στίς έλληνικές βιομηχανικές έπιχειρήσεις στηρίζουμε στην άνάλυση τών στοιχείων, πού προέκυψαν από τίς άπαντήσεις τών έπιχειρήσεων και από τίς προσωπικές έπαφές και συνεντεύξεις, πού είχαμε μέ εκπροσώπους αυτών, αλλά και μέ τά ίδια τά στελέχη, τόσο τών έπιχειρήσεων πού μάς άπάντησαν, όσο και εκείνων πού δέν μάς άπάντησαν.

Όπως φαίνεται από τίς διευθύνσεις τών έδρών τους (Παράρτημα Ε-1) οι έπιχειρήσεις αυτές είναι συγκεντρωμένες κατά κύριο λόγο στην περιοχή της Μείζονος Πρωτευούσης (στίς 200 έπιχειρήσεις οι 187, δηλαδή τό 94% περίπου). Μικρός αριθμός από τίς έρευνηθεύστες βιομηχανίες βρίσκεται στή βιομηχανική περιοχή Θεσσαλονί-

κης (7 στις 200, δηλαδή 3,5% και άλλες 6 (3%) σε άλλες περιοχές της χώρας). Μερικές επιχειρήσεις έχουν την έδρα τους στην περιοχή της Πρωτεύουσας και όλα ή μέρος των εργαστιάσεων τους στην επαρχία.

Ο αριθμός των απασχολούμενων στις έρευνθηείσες επιχειρήσεις κυμαίνεται μεταξύ 211 για τη μικρότερη και 5.352 για τη μεγαλύτερη\*. Η διασπορά των κλάδων των επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλη και περιλαμβάνει σχεδόν όλους τους κλάδους της βιομηχανικής δραστηριότητας, όπως φαίνεται στο Παράρτημα Ε-4.

#### Περιεχόμενο της έρευνας (του ερωτηματολογίου, Π/μα Ε-2)

- Η πρώτη κατηγορία των ερωτημάτων, 1-3, αφορά τα στοιχεία της ταυτότητας των επιχειρήσεων, όπως επωνυμία, διεύθυνση και κλάδο δραστηριότητας,
  - τα ερωτήματα 4, 5 και 6 αναφέρονται στον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού και την ανάλυσή του σε εργάτες, μισθωτούς και στελέχη,
  - τα ερωτήματα 7 έως και 9 στο εάν αξιολογείται ολόκληρο τό προσωπικό ή μέρος αυτού και στο πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση (κάθε έξάμηνο, έτος, διετία),
  - τα ερωτήματα 10 και 11 στους επί μέρους σκοπούς της αξιολόγησης και στον αριθμό των κριτών
  - τα ερωτήματα 12 - 14 στα αξιολογούμενα (βαθμολογούμενα) χαρακτηριστικά και στο εάν χρησιμοποιούνται έντυπα ή όχι,
  - με το ερώτημα 15 ερωτάται εάν έχει γίνει πριν από την αξιολόγηση του προσωπικού ή περιγραφή και ανάλυση των θέσεων εργασίας,
  - τα ερωτήματα 16 και 17 αναφέρονται στα έντυπα τα χρησιμοποιούμενα για την αξιολόγηση,
  - το ερώτημα 18 στο εάν στην επιχείρηση υπάρχουν ειδικοί σε θέματα προσωπικού
  - το ερώτημα 19 στο πολύ σοβαρό θέμα του εάν οι ενδιαφερόμενοι πληροφορούνται το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ή όχι και
  - τέλος, τα ερωτήματα 20-22 αναφέρονται στο εάν η εφαρμοζόμενη αξιολόγηση έχει κάποια επίδραση στην απόδοση του προσωπικού και ποιά.
- \* (Παράρτημα Ε/1)



5.4 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

5.4.1 Ποιές και πόσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αξιολόγηση του προσωπικού τους

Από τη διεξαχθείσα έρευνα προέκυψε ότι ένα μικρό ποσοστό μόνο των ελληνικών επιχειρήσεων εφαρμόζει την γραπτή αξιολόγηση των εργαζομένων σ'αυτές.

Από τις 200 επιχειρήσεις, στις οποίες αποστείλαμε έρωτηματολόγιο, μόνο οι 44 δηλαδή το 22% μās τό επέστρεψαν συμπληρωμένο. Άλλες 30; (ήτοι 15%) μās άπάντησαν ότι δέν εφαρμόζουν αξιολόγηση. Οι υπόλοιπες δέν συμπλήρωσαν τό έρωτηματολόγιο, προφασιζόμενες διάφορες αίτιες. Εάν αναλογισθοΰμε ότι οι 200 αυτές βιομηχανικές επιχειρήσεις, στις οποίες αποστείλαμε τό έρωτηματολόγιο, είναι οι μεγαλύτερες και κατά τεκμήριο οι πιό οργανωμένες, προκύπτει τό συμπέρασμα ότι τό ποσοστό του συνόλου των Έλληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων πού προβαίνουν σέ συστηματική αξιολόγηση των συνεργατών τους βρίσκεται πολύ κάτω του 22%.

Εάν πάλι συγκρίνουμε τό ποσοστό των άπαντήσεων πού πήραμε μέ τό ποσοστό των άπαντήσεων παρόμοιας έρευνας πού έγινε στη Μεγάλη Βρεταννία τό 1977<sup>1α</sup>, όπου από 612 επιχειρήσεις και οργανισμούς πού πήραν παρόμοιο έρωτηματολόγιο άπάντησε μόνο τό 50%, ένω οι υπόλοιπες ή δέν άπάντησαν καθόλου ή άπάντησαν άρνητικά, πρέπει τό ποσοστό αυτό για τήν Έλληνική πραγματικότητα νά θεωρηθεί σχετικά ικανοποιητικό, δεδομένου ότι οι Έλληνικές επιχειρήσεις δέν έχουν άκόμη συνειδητοποιήσει τή χρησιμότητα παρόμοιων έρευνών. Η κατά κλάδο βιομηχανικής δραστηριότητας κατανομή των επιχειρήσεων πού άπάντησαν στήν έρευνά μας έμφανίζεται στό παράρτημα Ε/5. Όπως φαίνεται σ'αυτό καθώς και στό παράρτημα Ε/6, αξιολόγηση εφαρμόζουν επιχειρήσεις άνεξάρτητα από τόν κλάδο βιομηχανικής δραστηριότητας στόν οποίο άνήκουν. Πράγματι σ'αυτό αντιπροσωπεύονται όλοι σχεδόν οι βιομηχανικοί κλάδοι, όπως : κλωστοϋφαντουργικός, μεταλλευτικός, ηλεκτροτεχνίας, χάρτου, καπνού, εύλου, ηλεκτρικών μηχανών, μεταλλουργικός, χημικός, πλαστικών, φαρμακευτικός, έλαστικού, ειδών διατροφής κλπ.<sup>2</sup>

Από άποψη αριθμού άπασχολούμενων, σέ γραπτή αξιολόγηση του προσωπικού τους προβαίνουν τόσο επιχειρήσεις μέ μεγάλο ά-

ριθμό προσωπικού και στελεχών, (βλ. πίνακα 5/1) όσο και μικρότερες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5/1

Κατανομή επιχειρήσεων που μίς  
ἀπάντησαν κατά τάξη μεγέθους  
ἀπασχολούμενου προσωπικού

Απασχολούμενα άτομα	Αριθμός επιχειρήσεων	%
Λιγότερα από 300	11	25%
300 - 399	7	16%
400 - 499	7	16%
500 - 999	9	20%
1000 - 1499	6	14%
1500 - 1999	3	7%
2000 και άνω	1	2%
	<u>44</u>	<u>100%</u>

Όπως διαπιστώσαμε, από τις προσωπικές επαφές που είχαμε με στελέχη των διαφόρων επιχειρήσεων, η καθιέρωση του γραπτού συστήματος αξιολόγησης στις ελληνικές επιχειρήσεις εξαρτάται πολύ από το βαθμό της εσωτερικής οργάνωσής τους, (ιδιαίτερα στον τομέα της Διοικήσεως του Προσωπικού και από το κατά πόσον τα ανώτατα στελέχη και οι επιχειρηματίες τους έχουν παραδεχθεί τις σύγχρονες μεθόδους διοικήσεως.

5.4.2

Μερική ή καθολική αξιολόγηση

Οι ἀπαντήσεις στό ερώτημα : "Η αξιολόγηση περιλαμβάνει ολόκληρο τό προσωπικό ή μόνο τούς μισθωτούς;" παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα : 5/2

Πίνακας 5/2

Αξιολογούμενες κατηγορίες προσωπικού.

α.α	Κατηγορία προσωπικού	Αριθμός επιχειρήσεων	%
1.	Όλοκληρο τό προσωπικό	25	57%
2.	Μόνο οι μισθωτοί	9	21%
3.	Μισθωτοί και 30% από τους ήμερομισθίους	4	10%
4.	Μόνο τὰ στελέχη	2	4%
5.	Μόνο οι ήμερομισθιοι	2	4%
6.	Δέν κάνουν συστηματική αξιολόγηση	2	4%
	ΣΥΝΟΛΟ	44	100%

Όπως φαίνεται από τον άνωτέρω πίνακα, από τις 44 επιχειρήσεις πού συμπλήρωσαν τό έρωτηματολόγιο, οι 25 (57%) φρονούν ότι ή αξιολόγηση πρέπει νά εφαρμόζεται σέ όλόκληρο τό προσωπικό, 9 (21%) μόνο στους μισθωτούς. Άλλες βρίσκουν σκόπιμη τήν αξιολόγηση μόνον των στελεχών (4%) και άλλες όλων των μισθωτών και μερικώς του εργατοτεχνικού προσωπικού (10%).

Όσον άφορά τις δύο επιχειρήσεις, πού άπάντησαν ότι γι' αυτές σκόπιμη είναι ή αξιολόγηση μόνο των ήμερομισθίων τους, κατά τήν προσωπική μας μετ'αυτών έπαφή, μάς έξήγησαν ότι τό σύνολο σχεδόν του προσωπικού τους είναι ήμερομισθιοι και ότι οι μισθωτοί τους ήταν ελάχιστοι. Γι' αυτούς είχε άμεση αντίληψη και γνώμη ό επιχειρηματίας. Ή γνώμη τους πάντως είναι, ότι, εάν ήταν πολυπληθέστερα τὰ μισθωτά μέλη του προσωπικού τους, θα έπρεπε και εκεί νά εφαρμόζουν αξιολόγηση.

Ύπάρχουν βέβαια και όρισμένοι, πού θεωρούν τήν όλη διαδικασία της αξιολογήσεως πολυτέλεια και αίτία καθυστερήσεως της έκτελεστικής εργασίας, ιδίως όταν εφαρμόζεται σ'όλοκληρο τό προσωπικό. Τό συμπέρασμα πάντως, πού προκύπτει από όλα τὰ δεδομένα μαζί, είναι ότι τό σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων θεωρεί τήν αξιολόγηση σκόπιμη και όπωσδήποτε χρήσιμη τουλάχιστον για τὰ στελέχη.

Πρέπει ακόμη νά τονισθεϊ ότι ακόμα και εκείνοι πού πιστεύουν, ότι ή αξιολόγηση πρέπει νά γίνεται τόσο για τους μι-

οθωτούς, όσο και για το εργατοτεχνικό προσωπικό, παραδέχονται ότι για τους εργατοτεχνίτες πρέπει να είναι γενικότερη και απλούστερη ενώ για τους μισθωτούς και ιδιαίτερα για τα στελέχη λεπτομερέστερη.

Πράγματι, όπως παρατηρείται και σε όλες τις εφαρμοζόμενες μεθόδους αξιολόγησης, τα φύλλα αξιολόγησης διαφέρουν κατά επίπεδο στελεχών και είναι λεπτομερέστερα για τα ανώτερα στελέχη και περιληπτικότερα για τα κατώτερα. Για το εργατοτεχνικό προσωπικό η αξιολόγηση στις περισσότερες επιχειρήσεις, όπου εφαρμόζεται, περιορίζεται στη βαθμολόγηση ελάχιστων χαρακτηριστικών και ιδιαίτερα της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσής του.

5.4.3 Σκοποί της αξιολόγησης του προσωπικού στις έρευνθηθείσες ελληνικές επιχειρήσεις

Οι επί μέρους σκοποί της αξιολόγησης της εφαρμοζόμενης στις έρευνθηθείσες ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εμφανίζονται στον κατωτέρω πίνακα 5/3

ΠΙΝΑΚΑΣ 5/3

Σκοποί της αξιολόγησης προσωπικού

a/a	Σκοπός	Αριθμός επιχειρήσεων	% επί συνόλου 44
1.	Προαγωγή	38	86%
2.	Μετάθεση	18	41%
3.	Μετάταξη	12	37%
4.	Λύση αποδοχών	41	93%
5.	Απόλυση	18	41%
6.	Εκπαίδευση	1	2%
7.	Άλλοι λόγοι	2	5%



Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα, όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις, πού πήραν μέρος στην έρευνα, χρησιμοποιούν ή επιθυμούν την αξιολόγηση κυρίως για την αύξηση των αποδοχών των συνεργατών τους (93%) και για την προαγωγή τους (86%).

Όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι εφαρμόζουν την αξιολόγηση για περισσότερους από ένα σκοπούς.

18 από τις 44 (41%) χρησιμοποιούν την αξιολόγηση για μετάθεση και απόλυση και μόνο 12 (27%) για την μετάταξη σε άλλους κλάδους<sup>3</sup>.

Μόνο μία επιχείρηση απάντησε ότι χρησιμοποιεί την αξιολόγηση για μετεκπαίδευση. Έν τούτοις η εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί σημαντικότατο στόχο της αξιολογήσεως σε μία επιχείρηση. Γιατί μ'αυτή επισημαίνονται τόσο οι εκδηλές όσο και οι υπολανθάνουσες ικανότητες και αδυναμίες των στελεχών σε ορισμένους τομείς. Κατά τον τρόπο αυτό η αξιολόγηση, χωρίς να αποτελεί αυτοσκοπό, παρέχει με την κατάλληλη εκπαίδευση, επιμόρφωση και επιχειρηματική άγωγή, γενικότερα, μία θαυμάσια εύκαιρία στη διοίκηση της επιχειρήσεως να προαγάγει και να αξιοποιήσει τις ικανότητες και να άρει ή να μειώσει τις αδυναμίες, όπου επισημανθούν.

Πρέπει να σημειωθεί ότι και επιχειρήσεις πού δέν απάντησαν γραπτώς, σε προσωπικές επαφές πού είχαμε με τὰ άνωτατα στελέχη τους, μάς δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ή ότι θά ήθελαν να χρησιμοποιήσουν την αξιολόγηση :

- α.- για καταβολή δικαιωτέρων αποδοχών, ανάλογα με την απόδοση,
- β.- για την αντικειμενική προώθηση και προαγωγή των στελεχών τους,
- γ.- για την κάλυψη ειδικών ή εμπιστευτικών κυρίως θέσεων με τὰ κατάλληλα στελέχη,
- δ.- για απομάκρυνση (απόλυση) των συνεργατών και
- ε.- για δημιουργία ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσως προς βελτίωση των γνώσεων και των προσόντων των συνεργατών τους.

Όπως διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις πού πήραμε, οι σκοποί για τους οποίους εφαρμόζεται ή αξιολόγηση στη χώρα μας συμπίπτουν με εκείνους, για τους οποίους εφαρμόζεται και στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες.

5.4.4

Συχνότητα αξιολόγησης

Οι απαντήσεις στο έρωτημα "πόσο συχνά αξιολογείτε το προσωπικό σας" εμφανίζονται στον κατωτέρω πίνακα 5/4

ΠΙΝΑΚΑΣ 5/4

Συχνότητα αξιολόγησης στελεχών και προσωπικού

α.α	Συχνότης αξιολόγησης	Αριθμός επιχειρήσεων	%
1.	Ανά εξάμηνο	2	5%
2.	Ετησίως	38	87%
3.	Ετησίως αλλά μόνο τό 1/2 του προσωπικού	1	1,5%
4.	Ανά διετία	1	1,5%
5.	Ανά άλλα χρονικά διαστήματα	2	5%
	ΣΥΝΟΛΟ	44	100

Όπως φαίνεται από τον πίνακα αυτό, οι περισσότερες επιχειρήσεις (87%) αξιολογούν ή πιστεύουν ότι πρέπει να αξιολογούν το προσωπικό τους κάθε χρόνο και συνήθως κατά το μήνα Δεκέμβριο ή Ιανουάριο, για το προηγούμενο έτος. Δύο επιχειρήσεις (5%) αξιολογούν το προσωπικό τους ανά εξάμηνο (συνήθως Ιανουάριο και Ιούλιο), μία ανά διετία και μία ετησίως μόνον αλλά μόνον το ήμισυ του προσωπικού της κάθε φορά.

Από εκείνες που δεν απάντησαν γραπτώς, όλες σχεδόν είναι υπέρ της ετησίας κρίσεως του προσωπικού τους και ελάχιστες μόνον προτιμούν να το κρίνουν κάθε εξάμηνο ή κάθε διετία. Μία επιχείρηση, από εκείνες που από έτη συστηματικά εφαρμόζουν αξιολόγηση και που έκρινε το προσωπικό της τακτικά μόνον κάθε έτος, έκτάκτως δέ κάθε φορά που παρουσιαζόταν ανάγκη μεταθέσεως, προαγωγής ή απολύσεως, από τριετίας έχει καθιερώσει το ακόλουθο σύστημα ως προς τη συχνότητα αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση γίνεται :

- άμέσως μετά τη λήξη της δοκιμαστικής περιόδου, προκειμένου να μονιμοποιηθεί ή όχι ο υποψήφιος συνεργάτης,

- ανά πενταετία για όλο το προσωπικό, τακτικά και
- κάθε φορά που πρόκειται να κριθεί το στέλεχος για προαγωγή, μετάθεση ή για άλλο λόγο, έκτάκτως.

Τά πλεονεκτήματα της ετήσιας κρίσεως είναι ότι για ένδε-  
χόμενες ετήσιες αύξησεις ή προαγωγές, υπάρχει πάντοτε πρόσφατη  
κρίση, στην οποία μπορεί να στηριχθεί η λήψη οποιασδήποτε από-  
φάσεως. Επί πλέον εάν ο ενδιαφερόμενος λαμβάνει γνώση του  
περιεχομένου της αξιολογήσεως, παρέχεται η ευκαιρία στον ίδιο  
μέν να καταβάλει κάθε προσπάθεια να βελτιωθεί, αν χρειάζεται,  
στον προϋστάμενο κριτή του δέ να του παράσχει εκπαιδευτική ή  
άλλη κατάλληλη βοήθεια για να εξαλείψει ή να μειώσει τις άδυ-  
ναμίες του με στενότερη κατά κάποιο τρόπο παρακολούθησή του,  
από ό,τι εάν η κρίση και αξιολόγηση γινόνταν ανά μεγαλύτερα χρο-  
νικά διαστήματα. Βέβαια η βοήθεια και καθοδήγηση του προϊστα-  
μένου προς το συνεργάτη και η προσπάθεια του τελευταίου για βελ-  
τίωση της αποδοτικότητάς του δεν πρέπει να έχουν σαν απαραίτητη  
προϋπόθεση την αξιολόγηση, αλλά να γίνονται συνεχώς και ανεξάρτη-  
τα απ'αυτήν. Η τακτική κρίση αποτελεί μία συστηματική άφορμη  
για τη συνειδητοποίηση της ευθύνης, του μέν προϊσταμένου για  
παροχή βοήθειας προς τους συνεργάτες του για τη βελτίωσή τους,  
των δέ συνεργατών για καταβολή προσπάθειας για τον ίδιο σκοπό.

Αυτοί, που εφαρμόζουν την αξιολόγηση ανά έξι μήνη, υποστηρί-  
ζουν ότι, όταν το προσωπικό κρίνεται συχνότερα, τελεί τρόπον  
τινά "έν έργηγόρσει", καταβάλλοντας συνεχώς προσπάθεια για  
βελτίωση και αύξηση της αποδοτικότητάς του, ενώ, όταν γνωρίζει  
ότι κρίνεται μία φορά τό χρόνο ή και ακόμα άραιότερα, χα-  
λαρώνει την προσπάθειά του αυτή, καθ'όλο σχεδόν τό μεταξύ δύο  
κρίσεων διάστημα και την έντείνει μόνο κατά τίς παραμονές κά-  
θε κρίσεως.

Αντίθετα σαν μειονέκτημα της ετήσιας ή συχνότερης ακόμα  
κρίσεως προβάλλονται τά έξης έπιχειρήματα :

- α.- ότι τό προσωπικό βρίσκεται σέ άναστάτωση κατά την περίο-  
δο της αξιολογήσεως και
- β.- ότι πολλοί προϊστάμενοι κριτές, έπιφορτισιένοι συνήθως με  
άλλα καθήκοντα καθαρως έκτελεστικής έργασίας (ρουτίνας),  
έζναι άπόρροιοι να άναλάβουν κάθε χρόνο και τό έργο

της αξιολόγησης, θεωρώντας το σαν πρόσθετη φορτική εργασία. Για τó λόγο αυτό καταφεύγουν συνήθως στην αντιγραφή του περιεχομένου προηγούμενων αξιολογήσεων τών στελεχών τους, με αποτέλεσμα ή αξιολόγηση νά μήν έχει νόημα.

5.4.5

Κριτές

Οι απαντήσεις στο έρώτημα "πόσοι κρίνουν και βαθμολογούν;" παρουσιάζονται στον πίνακα 5/5

ΠΙΝΑΚΑΣ 5/5

Αριθμός κριτών

a.a	Αριθμός κριτών	Αριθμός επιχειρήσεων	%
1.	1	1	2%
2.	2	13	30%
3.	3	23	52%
4.	4	3	7%
5.	Συμβούλιο ή ομάδα	4	9%
	ΣΥΝΟΛΟ	44	100%

"Όπως φαίνεται από τόν πίνακα αυτό, ή αξιολόγηση σέ ποσοστό 52% τών επιχειρήσεων πού μας απάντησαν, γίνεται από τρεις κριτές, στό 30% από δύο, σέ μικρότερα ποσοστά από τέσσερα άτομα ή από συμβούλιο ή ομάδα κριτών και μόνο σέ μιά επιχείρηση από ένα και μόνο άτομο<sup>4</sup>.

Κατά τίς συνεντεύξεις πού είχαμε μέ τούς εκπροσώπους τών επιχειρήσεων πού μας έδωσαν τίς πληροφορίες γιά τήν έρευνά μας, μας διευκρινίστηκε, σχεδόν γενικώς, ότι τήν ούσιαστική κρίση και βαθμολόγηση κάνουν κατά κύριο λόγο ο άμεσος προϊστάμενος του συνεργάτου και κατά δεύτερο, ο άνώτερος προϊστάμενος, στόν όποιο έμμέσως υπάγεται ο κρινόμενος.



Τρίτος κριτής, όπου υπάρχει αυτός, είναι ή ο Διευθυντής Προσωπικού ή ο Γενικός Διευθυντής, που ουσιαστικά αποδέχεται ή δεν αποδέχεται την κρίση, αναγράφοντας τις παρατηρήσεις του πάνω στο φύλλο αξιολογήσεως.

Στήν πραγματικότητα ο τρίτος αυτός κριτής, που συνήθως είναι Ιεραρχικά ανώτερος των δύο προηγουμένων, γνωρίζει καλύτερα μέν αυτούς, έχει όμως και κάποια γνώμη περί του κρινομένου. Έτσι, με βάση την γνώμη του κριτή αυτού για τις δύο πλευρές, κρινόμενη και κρίνουσα, αποσκοπεύεται να εξασφαλισθεί ότι η κρίση υπήρξε αντικειμενική και όχι με υπερβολική αυστηρότητα ή επιείκεια.

Στις περιπτώσεις όπου οι κριτές είναι περισσότεροι των τριών, πρόκειται συνήθως για ομάδες αξιολογήσεως, στις οποίες συμμετέχει οποσδήποτε σαν σταθερό μέλος, ο προϊστάμενος του Διοικητικού ή εκπρόσωπος της Διοικήσεως που μετέχει και στην κρίση ολόκληρου του προσωπικού καθώς και μέλη μη σταθερά που είναι συνήθως ο άμεσος και ο έμμεσος προϊστάμενος του κρινομένου και αξιολογούμενου. Η συμμετοχή σταθερών μελών στην ομάδα αξιολογήσεως έχει σαν σκοπό να εξασφαλίζει, κατά το δυνατό, πνεύμα ομοιομορφίας και αντικειμενικής κρίσεως για όλο το προσωπικό, έτσι ώστε να αποφεύγεται το φαινόμενο που παρατηρείται συχνά, ένα μέρος του προσωπικού να κρίνεται με αυστηρότητα και άλλο με επιείκεια, ανάλογα με τον χαρακτήρα του κριτή ή διάφορους άλλους παράγοντες που μπορούν να τον επηρεάσουν. Παρατηρείται επίσης γενικά, ότι οι κριτές γίνονται πάρα πάνω από 2 ή 3, αν ο κρινόμενος έχει υπηρετήσει σε δύο ή περισσότερα τμήματα κατά το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση. Συνήθως η κρίση γίνεται από τον προϊστάμενο, στην υπηρεσία του οποίου εργάζεται ο κρινόμενος, με την προϋπόθεση ότι έχει διανύσει εκεί χρονικό διάστημα π.χ. 3-4 μηνών τουλάχιστον. Στην περίπτωση αυτή βαθμολογεί σαν παράλληλος κριτής και ο προϊστάμενος του τμήματος, όπου υπηρέτησε προηγούμενα ο κρινόμενος. Σαν αποτέλεσμα λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των 2 αξιολογήσεων.

Η μέθοδος κρίσεως από πολλούς καιτές μαζί έχει βέβαια τό μειονέκτημα νά άπασχολεί πολλά πρόσωπα αλλά και τό πλεονέκτημα ότι με τόν τρόπο αυτό διασφαλίζεται άντικειμενικότερη κρίση.

#### 5.4.6 Έφαρμοζόμενες μέθοδοι άξιολογήσεως

##### α. Χρησιμοποίηση ειδικών έντύπων άξιολογήσεως

Στόν πίνακα 5/6 (σελ. 158) έμφανίζονται 18 έπιχειρήσεις πού δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα άξιολογήσεως τού προσωπικού και τών στελεχών τους, τά όποια και μās απέστειλαν\*.

Παο'δλα αυτά από συνεντεύξεις, πού είχαμε με εκπροσώπους τών έπιχειρήσεων, προσέκυψε ότι τουλάχιστον άλλες 7 χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα άξιολογήσεως, αλλά απέφυγαν νά μās τά αποστείλουν, διότι τά θεωρούν έστω και άσυμπλήρωτα σάν έμπιστευτικά\*. Έτσι θά μπορούσαμε νά συμπεράνουμε ότι ένα ποσοστό 54,5% στό σύνολο τών έπιχειρήσεων πού άπάντησαν (25 στίς 44) ή 12,5% στό σύνολο τών έπιχειρήσεων πού έρωτήθηκαν (200) χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα άξιολογήσεως.

Τό ποσοστό αυτό είναι βέβαια πολύ μικρό, αλλά άν ληφθεϊ ύπόψη ότι ένας άριστός από τίς έπιχειρήσεις, πού δέν άπάντησαν, είναι πολύ πιθανόν νά χρησιμοποιεί ειδικά έντυπα και άν τό ποσοστό αυτό τό έκτιμήσουμε γύρω στό 5-7% τουλάχιστον, θά μπορούμε νά ύπολογίζουμε ότι τό 20% περίπου τών μεγαλύτερων βιομηχανικών έπιχειρήσεων στόν Έλλάδα χρησιμοποιεί ειδικά έντυπα άξιολογήσεως.

Πρέπει επίσης νά σημειωθεί, ότι από τίς έπιχειρήσεις πού δέν χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα, όπως τουλάχιστον μās ανέφεραν ορισμένοι εκπρόσωποί τους, αρκετές θά χρησιμοποιούσαν εύχαρίστως και από τίς καθιερωμένες γραπτές μεθόδους άξιολογήσεως, ιδιαίτερα για τά άνώτερα στελέχη τους, ύπό ορισμένες προϋποθέσεις και εάν δέν ύπήρχε τό ένδεχόμενο έντάσεων στίς σχέσεις τής ιεραρχίας.

---

\* Οι έπιχειρήσεις αυτές έμφανίζονται μόνο με τήν κατηγορία τού κλάδου τους και όχι όνομαστικά διότι, στόν έπιστολή πού τούς είχαμε άπευθύνει (Π/μα Ε-3), είχαμε ύποσχεθεϊ ότι τά στοιχεία πού θά μās παρέιχαν θά παρέμεναν έμπιστευτικά.

Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις μας αυτές, όλες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τουλάχιστον ένα είδος άτυπης αξιολογήσεως, δηλαδή κρίνουν και αξιολογούν τό προσωπικό τους κάθε φορά πού πρόκειται ή νά πραγματοποιήσουν αύξήσεις μισθών ή νά προαγάγουν όρισμένους συνεργάτες τους σέ άνώτερες θέσεις έστω και χωρίς συγκεκριμένο γραπτό σύστημα.

Μιά τέτοια αξιολόγηση όμως, χωρίς γραπτή έκθεση, χωρίς συγκεκριμένα κριτήρια και χωρίς νά γίνεται συστηματικά έχει όλα τά μειονεκτήματα πού αναφέρονται στήν παράγραφο 5.4.8.

Από τις **δέκα** όκτώ επιχειρήσεις, πού μάς απέστειλαν έντυπα αξιολογήσεως πού χρησιμοποιούν, άλλες χρησιμοποιούν διαφορετικά έντυπα για τά στελέχη και άλλες τά ίδια έντυπα για τά στελέχη και για τό έκτελεστικό προσωπικό.

Οι επιχειρήσεις, πού χρησιμοποιούν είδικά έντυπα για τά στελέχη, είναι κατά κανόνα οι μεγαλύτερες σέ αριθμό άπασχολούμενου προσωπικού και στελεχών (βλ. πίνακα 5/6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5/6

ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ

ΕΙΔΙΚΑ ΦΥΛΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

α/α έπι- χει- ρησε- ως	Βιομηχανικός κλάδος	Αριθ.* προσωπ.	Αριθ.* στελεχ.	Εφαρμ. μέθοδ.	κλίμα- κα βαθμο- λογίας	Χρησιμοποιούμενα έντυπα Ένιατο για όλο τό προ- σωπικό	Ειδικό μόνο για στελέχη
1.	Υφαντουργικός	4.160	194	ΜΔΠΚ**	10		1
2.	Μεταλλουργι- κός	1.626	149	ΜΔΠΚ	5		1
3.	Ηλεκτρικών είδων	1.221	50	ΜΑΒ***	5		1
4.	Χάρτου	1.750	50	ΜΑΒ	10		1
5.	Ηλεκτρικών είδων	751	27	ΜΑΒ	10	1	
6.	Ηλεκτρικών είδων	478	15	ΜΔΠΚ	10		1
7.	Μη μεταλλι- κών δορυκτών	785	30	ΜΔΠΚ	5		1
8.	Παραγωγών πετρελαίου	682	30	ΜΑΒΑ****	4		1
9.	Ελαστικού και πλαστικών	537	25	ΜΔΠΚ	10	1	
10.	Ελαστικού και πλαστικών	555	35	ΜΔΠΚ	4	1	
11.	Μεταλλουργικός	534	32	ΜΔΠΚ	10	1	
12.	Κατασκευής με- ταφορικών μέσων	340	17	ΜΔΠΚ	5	1	
13.	Χημικός	750	38	ΜΔΠΚ	5		1
14.	Χημικός	457	18	ΜΔΠΚ	4	1	
15.	Παραγωγών πε- τρελαίου	250	50	ΜΔΠΚ	5		1
16.	Μεταλλουργικός	293	12	ΜΔΠΚ	10	1	
17.	Φαρμακευτικός	334	12	ΜΔΠΚ	10	1	
18.	Μεταλλουργικός	400	20	ΜΔΠΚ	4	$\frac{1}{9}$	$\frac{9}{9}$

\* Ο αριθμός του προσωπικού και των στελεχών είναι εκείνος που μας

δόθηκε κατά τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων

\*\* ΜΔΠΚ = Μέθοδος διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες

\*\*\* ΜΑΒ = Μέθοδος αξιολογήσεως με βαθμούς

\*\*\*\* ΜΑΒΑ = Μέθοδος αξιολογήσεως με βάση τα αποτελέσματα



#### 5.4.7 Παρατηρήσεις για τις εφαρμοζόμενες μεθόδους

Από όσα αναφέραμε ανωτέρω, προκύπτει ότι ένα μέρος των μεγάλων σε αριθμό προσωπικού ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων εφαρμόζουν καθιερωμένες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού, από εκείνες που εφαρμόζονται εδώ και αρκετά χρόνια στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, όπως τις περιγράψαμε στο κεφάλαιο περί μεθόδων αξιολόγησης. Στις Δημόσιες Υπηρεσίες, στα ΝΠΔΔ, στις Τράπεζες και στις επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, τις οποίες επισκεψθήκαμε, για να αποκτήσουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα για την εφαρμογή της αξιολόγησης στη χώρα μας, διαπιστώσαμε ότι εφαρμόζεται κατά κανόνα η μέθοδος της διαβαθμίσσεως προσόντων κατά κατηγορίες με πενταβάθμιο συνήθως κλίμακα και με ιδιαίτερη βαρύτητα σε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως ήθος, διοικητική ικανότητα και άλλα, ή η μέθοδος αξιολόγησης με βαθμούς (Point Method).

Τό 50% των επιχειρήσεων (9 από τις 18) χρησιμοποιούν διαφορετικά φύλλα για την αξιολόγηση των στελεχών και διαφορετικά για τό λοιπό προσωπικό τους (βλ. πίνακα 5/6). Τά φύλλα αυτά αξιολόγησης βασικά μοιάζουν μεταξύ τους και διαφέρουν μόνο στον αριθμό και τό είδος των αξιολογούμενων προσόντων. Στην περίπτωση των στελεχών αξιολογούνται κυρίως προσόντα όπως :

- πρωτοβουλία,
- κατάρτιση γενική και ειδική,
- διοικητική ικανότητα,
- εύφυια,
- συναίσθημα εθύνης,
- δημιουργικότητα,
- επιμέλεια και ζήλος,
- προσαρμοστικότητα,
- ήθος
- ικανότητα εκπαιδεύσεως συνεργατών

Μερικές εταιρείες έχουν προδιαγράψει και τις συνέπειες της αξιολογήσεως. Ορίζουν δηλαδή ότι : Για προαγωγή μπορούν να υπολογίζουν όσοι έχουν αυτά τα προσόντα σ' αυτό το επίπεδο, ενώ αν ένα στέλεχος δεν έχει ορισμένα προσόντα, τουλάχιστον σέ ένα ορισμένο επίπεδο, π.χ. "πολύ καλό", δεν μπορεί να υπολογίζεται σέ άνοδο σέ ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας. Κάτι παρόμοιο ισχύει και στις Δημόσιες Υπηρεσίες.

#### 5.4.8 Ατυπη ή έμπειρική αξιολόγηση

Ένα μεγάλο μέρος από τις επιχειρήσεις που δεν άπαντησαν γράπτως στην έρευνά μας, αλλά και από εκείνες που άπάντησαν μόνον αλλά έδήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν μιά συγκεκριμένη μέθοδο, όπως προέκυψε από τις προσωπικές μας επαφές και συνεντεύξεις με παράγοντες αυτών, προκειμένου να χορηγήσουν αβέβαιες στό προσωπικούς είτε να καλύψουν έμπιστευτικές θέσεις είτε να προαγάγουν τά στελέχη τους σέ θέσεις ανωτέρου επιπέδου, κάνουν όπωσδήποτε κάποια αξιολόγηση, ένα είδος ατυπης ή έμπειρικής αξιολογήσεως, στην οποία λαμβάνουν συνήθως ύπόψη τους τά ακόλουθα στοιχεία :

- α. τήν προγενέστερη απόδοση τής εργασίας τους ποιοτικά και ποσοτικά και
- β. ουσιαστικά τους προσόντα όπως :
  - τήν πίστη στην έπιχείρηση
  - τό ήθος
  - τήν επαγγελματική τους κατάρτιση
  - τήν μόρφωσή τους γενικά
  - τήν ακρίβεια προσελεύσεως
  - τήν ανάπτυξη πρωτοβουλίας κλπ.

Κριτές : Στην μέθοδο αυτή αξιολογήσεως κριτής είναι συνήθως ο ίδιος ο έπιχειρηματίας ή ο Γενικός Διευθυντής τής έπιχειρήσεως αφού άκούσει συνήθως και τις εισηγήσεις τών Διευθυντών ή Προϊσταμένων του εκάστοτε κρινόμενου στελέχους.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει σοβαρά μειονεκτήματα γιατί κατ'αυτήν, η άντικειμενική κρίση έπηρεάζεται κατά κύριο λόγο άπ'τή συμπεριφορά του κρινόμενου προς τόν ίδιο τόν κριτή, έπιχειρηματία

ή προϊστάμενο. Συγκεκριμένα μιιά απόλυτη ύπακοή χωρίς αντιρρήσεις και κριτική πρός τόν προϊστάμενο και ή "καλή διαγωγή" πρός τούς άνωτέρους γενικά, αλλά όχι και πρός τούς κατωτέρους, αποτελεί συνήθως στίς περιπτώσεις αυτές τό καλύτερο μέσο για προώθηση πρός τά άνω. Συμπερασματικά θά μπορούσε νά λεχθεί ότι α) ή άξιολόγηση μέ τή μέθοδο αυτή στερείζεται σέ πολλές περιπτώσεις αντικειμενικότητας και β) όπου εφαρμόζεται, δέν εύνοει τήν ανάπτυξη κλίματος άμιλλας και άξιοκρατίας αλλά καλλιεργεί τήν απογοήτευση μέ αποτέλεσμα τή μείωση τής άποδόσεως και τήν αύξηση τής κινητικότητας τών στελεχών.

Γενικώς διαπιστώσαμε ότι και εκεί, όπου εφαρμόζεται ή άτυπη ή έμπειρική άξιολόγηση, έχει άρχίσει νά διαμορφώνεται ή πεποίθηση για τήν άνάγκη έφρμογής μιιάς καθιερωμένης, αντικειμενικότερης και πλέον συστηματικής μεθόδου.

#### 5.4.9 Χρησιμοποίηση μεθόδων άξιολογήσεως μέ βάση τά αποτελέσματα

Άπό τήν μελέτη τών αποσταλέντων φύλλων άξιολογήσεως προκύπτει ότι οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, έκτός έλαχίστων έξαιρέσεων\*, δέν χρησιμοποιούν τήν τελευταία σύγχρονη μέθοδο άξιολογήσεως μέ βάση τά αποτελέσματα. Αυτό ' όφείλεται εις' τό γεγονός ότι ή μέθοδος αυτή είναι ακόμα σχετικά λίγο γνωστή στίς ελληνικές επιχειρήσεις. Τελευταία ορισμένοι οργανισμοί όπως ή ΕΕΔΕ και τό ΕΛΚΕΠΑ κάνουν προσπάθεια μέ σεμινάρια και μεταφράσεις βιβλίων\*\* νά τήν καταστήσουν γνωστή στίς Έλληνικές Έπιχειρήσεις.

#### 5.4.10 Κριτήρια (Άξιολογούμενα προσόντα)

Τά κριτήρια, μέ τά όποια κρίνουν οι 44 ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, είναι τά ίδια περίπου μέ τά κριτήρια πού χρησιμοποιούν και οι επιχειρήσεις πού δέν μās άπάντησαν γραπτώς, όπως είχαμε τήν εύκαιρία νά διαπιστώσουμε άπό τίς συνεντεύξεις μας.

---

\* Άπό τίς εταιρίες πού μās άπάντησαν μόνο μιιά θυγατρική άλλοδαπής εφαρμόζει μέθοδο άξιολογήσεως μέ βάση τά αποτελέσματα

\*\* Όπως J. Humble "Management δι' αντικειμενικών σκοπών" έκθεση ICAP διά τήν ΕΕΔΕ, 1974

Τά αξιολογούμενα προσόντα, πού εμφανίζονται στά περισσότερα φύλλα αξιολογήσεως πού πήραμε, είναι :

- α.- Η γνώση τοῦ ἔργου καί κατάρτιση γενική καί εἰδική (θεωρεῖται ἀπαραίτητο προσόν καί ἀπό τῆς 44 ἐπιχειρήσεις).
- β.- Ἡ ἡγετική, διοικητική ἱκανότητα, στήν ὁποία συμπεριλαμβάνονται : Ἡ ἱκανότητα κατευθύνσεως, ἐμπνεύσεως ἐπιβολῆς, κύρους, παραδοχῆς, ἐποπτείας καί ἐλέγχου. Ἡ κάθε ἐπιχείρηση χρησιμοποιεῖ μιὰ ἢ περισσότερες ἔννοιες γιά νά καθορίσει τήν ἡγετική ἱκανότητα. Τό προσόν αὐτό θεωροῦν ἀπαραίτητο καί τό κρίνουν καί οἱ 44 ἐπιχειρήσεις.
- γ.- Ἡ ἀνάληψη πρωτοβουλίας καί εὐθύνης, πού ἐπίσης θεωρεῖται καί ἀπό τῆς 44 ἐπιχειρήσεις σάν ἀπαραίτητο προσόν γιά κάθε στέλεχος.
- δ.- Ἡ καλή ἐπαφή μέ ἀνθρώπους, ἡ διαγωγή καί συμπεριφορά πρὸς ἀνωτέρους, ὑφισταμένους καί συναλλασσόμενους. Τό προσόν αὐτό θεωροῦν ἀπαραίτητο γιά τά στελέχη τους οἱ 42 ἀπό τῆς 44 ἐπιχειρήσεις (95%).
- ε.- Τό συναίσθημα εὐθύνης, θεωροῦν σάν ἀπαραίτητο προσόν ἱκανοποιητικότητας τῶν στελεχῶν τους 36 ἐπιχειρήσεις (82%).
- στ.- Ἡ κρίση καί ἀντίληψη πού διατυπώνεται καί σάν νοημοσύνη καί εὐφυΐα θεωροῦνται ἀπαραίτητες ἀπό 34 ἐπιχειρήσεις (77%).
- ζ.- Ἡ συνεργασιμότητα κρίνεται σέ 33 ἐπιχειρήσεις (75%).
- θ.- Ἡ ποιοτική ἀπόδοση στήν ἐργασία, σέ 31 ἐπιχειρήσεις (70%).
- ι.- Ἡ ποσοτική ἀπόδοση στήν ἐργασία, σέ 30 ἐπιχειρήσεις (68%).
- ια.- Ἡ ἐπιμέλεια καί ὁ ἔηλος γιά τήν ἐργασία, σέ 30 ἐπίσης ἐπιχειρήσεις (68%).
- ιβ.- Ἡ ἱκανότητα ἐπικοινωνίας πού διατυπώνεται καί σάν γραπτή καί προφορική ἐκφραστική ἱκανότητα ἢ ἱκανότητα πειθοῦς κλπ. σέ 19 ἐπιχειρήσεις (43%).
- ιγ.- Ἡ ἐμφάνιση καί ἡ κοινωνική παράσταση, σέ 13 ἐπιχειρήσεις (30%), καί ἀκολουθοῦν 25 ἀκόμα ἰδιότητες ἢ ἄλλα προσόντα, γιά τά ὁποία ἐνδιαφέρονται ἐπίσης οἱ διάφορες ἐπιχειρήσεις κατὰ μικρότερα ποσοστά.

Ὅρισμένες ἐπιχειρήσεις μέ μεγάλο ἀριθμό κριτῶν δίνουν συνήθως τό περιεχόμενο καί τήν ἔννοια τοῦ προσόντος μέσα στό φύλλο αξιολογήσεως γιά νά μήν ὑπάρχουν σχετικές παρανοήσεις: αὐτί-



θετα οι περισσότερες επιχειρήσεις παραλείπουν αυτήν την επεξήγηση, πράγμα που γίνεται άφορμή για διαφορετική ερμηνεία του περιεχομένου του από κριτή σε κριτή, με αποτέλεσμα να μη γίνεται ομοιομορφη ή κρίση σε όλα τα στελέχη.

Από όσα εκθέσαμε άνωτέρω προκύπτει ότι οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, όσες τουλάχιστον εφαρμόζουν αξιολόγηση, χρησιμοποιούν τα ίδια περίπου κριτήρια που χρησιμοποιούν και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, Μεγάλη Βρεταννία, Γερμανία και άλλοι.

Ο αριθμός των κριτηρίων, με τα όποια κάνουν ή νομίζουν ότι είναι σκόπιμο να κάνουν την αξιολόγηση των στελεχών τους οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, που άπάντησαν στη έρωτηματολόγιο μας, κυμαίνεται από 6-32. Οι περισσότερες επιχειρήσεις (86%) χρησιμοποιούν 10-15 κριτήρια, ενώ οι υπόλοιπες χρησιμοποιούν από 16-36.

Είναι εύνητο ότι ο μεγάλος αριθμός των κριτηρίων έχει μέν τό πλεονέκτημα να παρέχει μιá πληρέστερη εικόνα του στελέχους, αλλά συγχρόνως κουράζει και τους κριτές που συνήθως κάτω από την πίεση της καθημερινής τους εργασίας δυσφορούν δυστυχώς να ασχοληθούν με λεπτομέρειες και με τό θέμα της αξιολογήσεως.

Ορισμένες από τις επιχειρήσεις πέρα από την βαθμολόγηση των προσόντων που αναφέραμε θέτουν και έρωτήματα ( 5 - 12 τόν αριθμό) που αναφέρονται στην απόδοση και την καταλληλότητα του στελέχους για την θέση που κατέχει ή για μιá άνωτερη, ή που χρησιμεύουν για να έλέγξουν έμμεσα την ορθότητα της αξιολογήσεως.

Ο αριθμός των κριτηρίων που χρησιμοποιείται συνήθως σε άλλες χώρες κυμαίνεται επίσης από 9-15 για τα στελέχη. Για τό λοιπό έκτελεστικό προσωπικό τα κριτήρια είναι λιγότερα και διαφορετικά και κυμαίνονται συνήθως από 4-10.

Οι Δημόσιες Ύπηρεσίες χρησιμοποιούν 18 κριτήρια για τα στελέχη ενώ οργανισμοί δημοσίου χαρακτήρα 10-11 για τα άνωτερα στελέχη, 9 για τα μεσαία και 5 για τό έκτελεστικό προσωπικό.

#### 5.4.11 Περιγραφή και ανάλυση θέσεων εργασίας

Στό έρωτημα 17, εάν πρό της αξιολογήσεως του προσωπικού και των στελεχών έχει γίνει ή περιγραφή και ή ανάλυση των έργων

ή θέσεων εργασίας, οι 30 επιχειρήσεις (68%) απάντησαν ΝΑΙ και οι 14 επιχειρήσεις (32%) απάντησαν ΟΧΙ.

Παρ' όλα αυτά μετά από προσωπικές επαφές που είχαμε με τις περισσότερες από τις επιχειρήσεις και την διευκρίνιση του όρου, τί έννοοιμε δηλαδή περιγραφή και ανάλυση τών έργων (θέσεων εργασίας), έτσι όπως τό περιγράψαμε στό κεφάλαιο 2, διαπιστώσαμε, ότι σέ πολύ λίγες επιχειρήσεις έχει γίνει ανάλυση τών έργων.

Οι επιχειρήσεις αυτές είναι κατά κανόνα οι μεγαλύτερες σέ αριθμό προσωπικού και στελεχών καθώς και ορισμένες θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων.

#### 5.4.12 Ύπηρεσίες διοικήσεως προσωπικού

Στό ερώτημα 18 εάν υπάρχουν ειδικοί που απασχολούνται μέ τά θέματα της Διοικήσεως Προσωπικού, π.χ. Προσπάρχης κλπ., 41 επιχειρήσεις απάντησαν ΝΑΙ και 3 επιχειρήσεις απάντησαν ΟΧΙ.

Πράγματι, όπως Έξακριβώθηκε και από τις προσωπικές μας επαφές, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν Ύπηρεσίες ή Διευθύνσεις Προσωπικού. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις διαθέτουν και ειδικούς επί της εκπαίδευσως και επίλογης του προσωπικού και άκόμα στελέχη, που είναι καλά ενημερωμένα περί τά θέματα της άξιολογήσεως.

Στις περιπτώσεις όπου δέν υπάρχουν ειδικές Ύπηρεσίες προσωπικού, όπως συμβαίνει σέ ορισμένες επιχειρήσεις μέ μικρό αριθμό εργαζομένων, χρέη προσπάρχη εκτελεί συνήθως ο διευθυντής Οικονομικών Ύπηρεσιών ή ο Τεχνικός Διευθυντής του εργοστασίου για τό εργατοτεχνικό προσωπικό, όταν δέν υπάρχει διοικητικός διευθυντής. Έχει παρατηρηθεί ότι συστηματική άξιολόγηση μέ ειδικά έντυπα και παρακολούθηση και εφαρμογή τών συνεπειών της άξιολογήσεως γίνεται εκεί, όπου υπάρχει μιá καλά οργανωμένη Ύπηρεσία προσωπικού.

Εάν καλά οργανωμένη Ύπηρεσία προσωπικού έννοοιμε εκείνη τήν Ύπηρεσία, που δέν έχει μόνο σάν άποστολή τήν καταβολή τών μισθών και ήμερομισθίων και τήν εκπλήρωση τών υποχρεώσεων πρός τις Ύπηρεσίες του Ύπουργείου Έργασίας και άλλων άσφαλιστικών οργανισμών, αλλά εκείνη που παράλληλα μέ τά

καθήκοντα αυτά, έχει σαν κύριο αντικειμενικό της σκοπό την ανάπτυξη και τή βελτίωση του προσωπικού και των στελεχών της μονάδας που υπηρετεί.

5.4.13

Γνωστοποίηση-κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως

Στό ερώτημα 19, εάν οι ενδιαφερόμενοι λαμβάνουν γνώση των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως, οι απαντήσεις ποικίλουν.

Οι 24 επιχειρήσεις (55%) απάντησαν ΟΧΙ. Οι 9 επιχειρήσεις (20%) απάντησαν ΝΑΙ και οι 11 επιχειρήσεις (25%) απάντησαν ότι λαμβάνουν γνώση μόνο, αν το αποτέλεσμα τους δεν είναι ικανοποιητικό για την επιχείρηση<sup>7</sup>.

Οι επιχειρήσεις, που δεν γνωστοποιούν την αξιολόγηση στους ενδιαφερομένους, προβάλλουν τή δικαιολογία ότι η γνωστοποίησή της φέρνει άναστάτωση στο προσωπικό, δημιουργεί ένταση σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, παράπονα συνήθως εκείνων που τό αποτέλεσμα της αξιολογήσεως δεν εύνοει, μέ συνέπεια νά δημιουργούνται πιέσεις προς τούς κριτές και περαιτέρω πτώση του ήθικου εκείνων, που κρίθηκαν σαν μέτριοι.

Αντίθετα επιχειρήσεις, που ανακοινώνουν τά αποτελέσματα της αξιολογήσεως, υποστήριξαν ότι μόνο στις άρχές της εφαρμογής του μέτρου της γνωστοποίησεως υπήρξαν παράπονα και ένταση σχέσεων από μέρους των αξιολογηθέντων, που κατά τή γνώμη τους δεν είχαν κριθεί ικανοποιητικά. Τό γεγονός όμως αυτό έδωσε τήν άφορμή στους προϊσταμένους νά κάνουν προηγουμένως (έπαφή) συνέντευξη μέ τόν αξιολογούμενο και νά επισημαίνουν τά άδύνατα καθώς και τά καλά του σημεία μέ συγκεκριμένα περιστατικά και στοιχεία.

Έτσι ό υφιστάμενος (κρινόμενος) βρίσκεται υποχρεωμένος νά παραδεχθεί τά πραγματικά και συγκεκριμένα αυτά στοιχεία που έχουν σχέση μέ τήν άπόδοσή του και νά μήν ίσχυρίζεται άόριστα ότι κρίθηκε άσύηρά ή άδिका. Επίσης διαπιστώθηκε ότι, στις επιχειρήσεις που γνωστοποιούν τά αποτελέσματα της αξιολογήσεως στους ενδιαφερομένους, οι προϊστάμενοι γίνονται προσεκτικότεροι στην κρίση τους και άκόμα τούς δίνεται ή εύκαιρία νά υποδείξουν συγκεκριμένα θετικά μέτρα για τήν βελτίωση του υφισταμένου συνεργάτη τους.

Ειδικά για τὰ στελέχη δίνεται ἡ εὐκαιρία νὰ κάνουν αὐτοκριτική καὶ νὰ βελτιωθοῦν στὴν τεχνική τῆς ἀξιολογήσεως ἀλλὰ καὶ τῆς συνεντεύξεως τῆς ἀξιολογήσεως, τὴν ὁποία καλὸ εἶναι νὰ κάνουν, πάντοτε μὲ τοὺς συνεργάτες ταύς. Ἡ συνέντευξη ἀξιολογήσεως θεωρεῖται ἀπὸ ὀρισμένους σὰν ἰδιαίτερη μέθοδος.

Ἡ ἀξιολόγηση θεωρεῖται ἐμπιστευτική καὶ σὲ πολλοὺς ὀργανισμοὺς καὶ τράπεζες, ἐνῶ στίς Δημόσιες Ὑπηρεσίες καὶ ΝΠΔΔ μπορεῖ νὰ γνωστοποιηθεῖ στὸν ἐνδιαφερόμενο κατόπιν αἰτήσεώς του καὶ τοῦ παρέχεται ἀκόμα καὶ τὸ δικαίωμα τῆς ἐνστάσεως.

Σήμερα στίς βιομηχανικά ἀναπτυγμένες χώρες τὸ ἀποτέλεσμα τῆς ἀξιολογήσεως τείνει νὰ γνωστοποιεῖται στοὺς ἐνδιαφερόμενους, πού πολλές φορές ὑπογράφουν γιὰ τὴν ἐνημέρωσή τους αὐτὴ καὶ ἔχουν τὸ δικαίωμα νὰ διατυπώνουν καὶ παρατηρήσεις· ἐκεῖ δὲ ὅπου ἐφαρμόζονται οἱ νεώτερες μέθοδοι ἀξιολογήσεως μὲ βάση τὰ ἀποτελέσματα ἡ γνωστοποίηση τῆς ἀξιολογήσεως ἀποτελεῖ μέρος τῆς τεχνικῆς τῆς μεθόδου.

Γενικῶς πάντως στίς ἐλληνικὲς βιομηχανικὲς ἐπιχειρήσεις ὑπάρχει ἡ τάση νὰ μὴ γνωστοποιεῖται ἡ ἀξιολόγηση, ἀλλὰ νὰ παραμένει γνωστὴ μόνο στὴν Ὑπηρεσία Προσωπικοῦ καὶ τὴν Διοίκηση τῆς Ἐπιχειρήσεως.

#### 5.4.14 Ἐπίδραση τῆς ἀξιολογήσεως ἐπὶ τῆς σταδιοδρομίας τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν

Στὸ ἐρώτημα 20 : Οἱ ἐκθέσεις κρίσεως ἔχουν ἀμεση ἐπίδραση στὴν ἐξέλιξη τοῦ προσωπικοῦ, στίς μεταθέσεις ἢ στίς ἀσέσεις τῶν ἀποδοχῶν τους ; καὶ οἱ 44 Ἐπιχειρήσεις ἀπάντησαν ὅτι ἔχουν ἐπίδραση στὴ βελτίωση τῶν ἀποδοχῶν, 25 Ἐπιχειρήσεις (57%) ἀπάντησαν ὅτι ἔχουν ἐπίδραση στίς προαγωγές, 25 (57%) ὅτι ἀποτελοῦν βάση γιὰ ἐνδεχόμενη ἀπόλυση καὶ 10 (22%) γιὰ ἐκπαίδευση τῶν ἀξιολογουμένων.

Πράγματι ἀπὸ τὴν μελέτη τῶν ἀπαντήσεων τοῦ ἐρωτήματος 10 γιὰ ποιοὺς σκοποὺς χρησιμοποιεῖται ἡ ἀξιολόγηση



σέ συνδυασμό με τις απαντήσεις στο άνωτέρω έρώτημα 20 και τις σχετικές απαντήσεις πού πήραμε κατά τις συνεντεύξεις μας συνάγεται τό συμπέρασμα ότι στίς περισσότερες έπιχειρήσεις ή αξιολόγηση έχει επίδραση τόσο στή βελτίωση τών άποδοχών όσο και στίς προαγωγές αλλά και στήν παρακίνηση γιά μετεκπαίδευση τών στελεχών. \*Ιδιαίτερα άποτελεϊ τή βάση, στήν όποία στηρίζεται ή άπόφαση γιά τήν όριστική πρόσληψη τού προσωπικού ή τήν άπόλυσή του μετά τή λήξη τού χρόνου δοκιμασίας του. Σέ ελάχιστες περιπτώσεις κατά τις συνεντεύξεις μας, μάς διατυπώθηκαν έκ μέρους τών στελεχών παράπονα ότι ό έπιχειρηματίας δέν λαμβάνει ιδιαίτέρως ύπόψη του τις αξιολογήσεις στά θέματα αύξησης τών άποδοχών και τών προαγωγών και ένεργεί μέ δικά του αυθαίρετα κριτήρια.

5.4.15

πώς αντιμετώπιζουν τά στελέχη και τό προσωπικό τήν αξιολόγηση

Στό έρώτημα 21, "πώς αντιμετώπιζουν γενικώς τις εκθέσεις κρίσεως οι κρινόμενοι", οι άπαντήσεις ποικίλλουν πάρα πολύ.

- α.- 11 (25%) από τις έπιχειρήσεις δέν θέλησαν νά άπαντήσουν
- β.- 6 (14%) άπάντησαν ότι τις αντιμετώπιζουν μέ έπιφυλάξεις ή μέ κάποια δυσφορία
- γ.- 9 (20%) ότι τά αίσθήματα και ή αντιμετώπιση ποικίλλουν άνάλογα μέ τά άποτελέσματα τής αξιολογήσεως
- δ.- 10 (23%) άπάντησαν ότι, έφ' όσον δέν λαμβάνουν γνώση, δέν άντιδρούν
- ε.- 8 (18%) ότι τήν αποδέχονται θετικά σάν μέρος τής πολιτικής τής έπιχειρήσεως γιά τήν ρύθμιση τών άποδοχών τους.

\*Από τις συνεντεύξεις μέ στελέχη πού κρίνουν και κρίνονται έξάγεται τό συμπέρασμα ότι τήν αξιολόγηση αντιμετώπιζουν θετικά και σάν άπαραίτητη προϋπόθεση γιά νά λειτουργήσει μέ πνεύμα άξιοκρατίας μιά έπιχείρηση και νά άποδώσει φυσικά έφ' όσον :

- α.- ή αξιολόγηση γίνεται από όλους τούς προϊσταμένους μέ τό ίδιο πνεύμα και όχι από άλλους μέ πνεύμα ύπερβολικής έπιείκειας και από άλλους μέ ύπερβολική άυστηρότητα και
- β.- ή διοίκηση τής έπιχειρήσεως τήν αποδέχεται πλήρως και τήν

λαμβάνει υπόψη της, τόσο κατά την βελτίωση των αποδοχών, πράγμα που συμβαίνει τις περισσότερες φορές, όσο και κατά τις προαγωγές, σε ανώτερα κλιμάκια της Ιεραρχίας της επιχειρήσεως, πράγμα που δυστυχώς δεν συμβαίνει πάντοτε.

Από τις συνεντεύξεις με έκτελεστικό προσωπικό διαπιστώσαμε ότι οι απόψεις διχάζονται, οι περισσότεροι την θεωρούν απαραίτητη και χρήσιμη διαδικασία, ενώ άλλοι λένουν ότι είναι μιά εύκαιρία για να μη δοθούν αύξήσεις και να καθλωθούν οι άμοιβες στο ίδιο επίπεδο, γιατί δυστυχώς κυριαρχούν οι "εθνοίτες". Οι περισσότεροι πάντως την αποδέχονται εύνοϊκά.

5.4.16

#### Επίδραση επί της Απόδοσεως

Ός προς τό ερώτημα 22 : "Εάν εφαρμόζετε σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, έχετε διαπιστώσει, εν συνεχεία βελτίωση της απόδοσεως του;". Οι απαντήσεις είναι ότι :

- 25 επιχειρήσεις (57%) έχουν διαπιστώσει θετικά αποτελέσματα
- 4 (9%) όχι
- 2 (5%) έχουν διαπιστώσει άλλοθ ΝΑΙ και άλλοθ ΟΧΙ βελτίωση της απόδοσεως
- 13 (29%) δέν μπορούν να έκφέρουν γνώμη

Από τις συνεντεύξεις που είχαμε, - ιδιαίτερα με τις επιχειρήσεις εκείνες που δέν εξέφεραν γνώμη προέκυψε, ότι και εκείθλοι πιστεύουν ότι η επίδραση της αξιολόγησης στην απόδοση των στελεχών είναι όπωσδήποτε θετική.

Οι 25 επιχειρήσεις, που μās έδωσαν θετικές απαντήσεις, είναι κυρίως επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν συστηματικά γραπτή αξιολόγηση και μόνο λίγες, που εφαρμόζουν την άτυπη ή έμπειρική.

Οι άρνητικές απαντήσεις (ΟΧΙ) προέρχονται, τόσο από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν γραπτή όσο και από άλλες που εφαρμόζουν κατά κανόνα άτυπη αξιολόγηση,

5.5

Συμπεράσματα από την έρευνα

Η ανάλυση των στοιχείων, που προέκυψαν απ' τις γραπτές απαντήσεις στα ερωτηματολόγια, σε συνδυασμό και με τα πορίσματα των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με παράγοντες βιομηχανικών επιχειρήσεων, αποτελούν τη βάση των απαντήσεων που θα δώσουμε στα ερωτήματα που τέθηκαν στην παράγραφο 5.1 και που αποτελούν τους επί μέρους σκοπούς της έρευνας<sup>7α</sup>.

α. Νά διαπιστωθεί το ποσοστό των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων, που αξιολογούν το προσωπικό τους και ιδιαίτερα τα στελέχη τους

Όπως προκύπτει από την παράγραφο 5.4.6α, ο αριθμός των βιομηχανικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν γραπτή αξιολόγηση είναι πολύ μικρός σε σχέση με το σύνολο αυτών<sup>8</sup>. Αυτό οφείλεται :

- 1.- στο μικρό αριθμό του προσωπικού, που απασχολούν οι περισσότερες ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις<sup>9</sup> και
- 2.- στην έλλειψη ενημέρωσης των Υπηρεσιών Προσωπικού των επιχειρήσεων στις μεθόδους αξιολογήσεως.

Από τις 74 μεγάλες επιχειρήσεις (Παρ/μα Ε/7), εκείνες, που εφαρμόζουν σήμερα αξιολόγηση, είναι κατά τη γνώμη μας, που προκύπτει και από τις συνεντεύξεις μας, που προαναφέραμε, πολύ περισσότερες από τις 8, που μας έστειλαν έντυπα αξιολογήσεως.

Οι επιχειρήσεις της τάξεως αυτής έχουν όλες οργανωμένες υπηρεσίες προσωπικού και όπως μας έδήλωσαν, εάν ενημερώνονταν στην εφαρμογή μιας κατάλληλης μεθόδου, θα την εφαρμόζαν.

Οι μεσαίες<sup>11</sup> βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι συνολικά 126. Από αυτές 6 μας απέστειλαν ήδη υποδείγματα γραπτών τύπων αξιολογήσεως και 25 έδηλωσαν ότι εφαρμόζουν ή επιθυμούν να εφαρμόσουν γραπτή αξιολόγηση. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του μεγέθους αυτού έχουν οργανωμένες υπηρεσίες προσωπικού.

Από τις μικρές<sup>12</sup> επιχειρήσεις φαίνεται ότι ελάχιστα εφαρμόζουν ή ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν γνωστές μεθόδους αξιολογήσεως. Πολύ λίγες από αυτές διαθέτουν οργανωμένες αυτοτελείς Υπηρεσίες Προσωπικού. Οι περισσότερες έχουν απλώς γραφεία ή τμήματα υπαγόμενα στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών της Επιχειρήσεως ή στη Διεύθυνση του έργου/σταθίου.

Στις επιχειρήσεις αυτές εφαρμόζεται κατά κανόνα η άτυπη ή εμπειρική αξιολόγηση. Δηλαδή από βιομηχανικές επιχειρήσεις της τάξεως αυτής λίγες σχετικά αξιολογούν σήμερα το προσωπικό και τα στελέχη τους.

Χρειάζεται εύρεία ενημέρωση επομένως τόσο των ηγετών όσο και των Υπηρεσιών Διοικήσεως Προσωπικού των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων αλλά και αρκετών από τις μεγάλες για τη χρησιμότητα και τον τρόπο εφαρμογής των μεθόδων αξιολογήσεως του προσωπικού και των στελεχών.

β. "Νά εξακριβωθεί κατά πόσο οι Έλληνικές Βιομηχανικές Επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους αξιολογήσεως"

Από τη μελέτη των εντύπων αξιολογήσεως που μας απέστειλαν προκύπτει ότι οι μέθοδοι που εφαρμόζουν οι έρωτηθείσες Έλληνικές Βιομηχανικές Επιχειρήσεις είναι παραδοσιακές, δηλαδή προσανατολισμένες στο άτομο.

Μιά μόνο επιχείρηση, από αυτές τουλάχιστον που έρευνήσαμε, φαίνεται να εφαρμόζει τη σύγχρονη μέθοδο αξιολογήσεως στελεχών, που στηρίζεται στα αποτελέσματα.

Άρα χρειάζεται ενημέρωση των επιχειρήσεων στη νέα αυτή μέθοδο και των στελεχών τους στον τρόπο εφαρμογής της.

γ. Νά εξετασθεί κατά πόσον επιδρά η εφαρμοζόμενη αξιολόγηση στην απόδοση των επιχειρησιακών στελεχών

Από την ανάλυση της παραγράφου 5.4.14 προκύπτει ότι η επίδραση της αξιολογήσεως στην απόδοση του προσωπικού και των στελεχών είναι θετική σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, στις οποίες έχει εφαρμοσθεί. Πιστεύουμε ότι καί ήταν γενικά αποδοτική και θα είχε θετικά αποτελέσματα σε όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις αν οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εφαρμόζονταν σωστά και εάν εν συνεχεία γινόταν αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως, δηλαδή, εάν τα αποτελέσματα αυτά λαμβάνονταν υπόψη τόσο για τη δίκαιη άμοιβή των εργαζομένων όσο και για την προώθηση των ικανότερων.

δ. "Νά εξακριβωθεί αν η αξιολόγηση των επιχειρησιακών στελεχών παρουσιάζει δυσκολίες και προαλήματα κατά την εφαρμογή της και ποιά"

Κατά τις συνεντεύξεις μας προέκυψε ότι κατά την εφαρμογή



της αξιολογήσεως στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες και προβλήματα. Οι δυσκολίες αυτές και τα προβλήματα της αξιολογήσεως δεν διαφέρουν ουσιαστικά από αυτές που αναφέρονται στην παράγραφο 4.1, επισημαίνονται όμως ειδικότερα :

- 1.- η ανομοιομορφία στην αυστηρότητα της κρίσεως μεταξύ των κριτών διαφόρων διευθύνσεων της ίδιας της επιχειρήσεως που όφειλεται εκτός από τον χαρακτήρα των κριτών και σε ανεπαρκή ενημέρωση και εκπαίδευσή τους,
- 2.- η μη αντιμετώπιση της αξιολογήσεως με την προσήκουσα σοβαρότητα από μέρος των κοιτών, επειδή η επίχειρηση δέ λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα αποτελέσματά της κατά τις διάφορες διοικητικές της ενέργειες,
- 3.- η αντιμετώπισή της από μέρος πολλών εργαζομένων σαν ένα είδος δυνάμειως στα χέρια του προϊσταμένου για άσκηση έξουσίας επ'αυτών παρά σαν μέσο για βελτίωση της θέσεώς τους γενικά και
- 4.- μιά τάση άπαιτήσεως για εύνοϊκή αξιολόγηση που παρουσιάζεται σαν πίεση φανερή ή μη εκ μέρος των εργαζομένων προς τους προϊσταμένους τους, που εκτός από την έλλειψη αυτοελέγχου και προσπάθειας για αυτοβελτίωση των ύφισταμένων όφειλεται ως ένα βαθμό και στις όποιεσδήποτε αδυναμίες και ανεπάρκειες των προϊσταμένων, που μπορεί να εκμεταλλεύονται οι ύφισταμένοι.

“Ολα τα άνωτέρω αναφέρονται στους επί μέρος σκοπούς της έρευνας, όπως αυτοί αναλύθηκαν στην παράγραφο 5.1 (α-δ). Τέλος, όσον αφορά τον άπώτερο στόχο της έρευνας στο έπο-  
μενο κεφάλαιο με τη βοήθεια της ιεραρχικής αναλύσεως, προβαίνουμε με βάση τα δεδομένα της έρευνας στην επίση-  
μιαση των σταδίων που πρέπει να ακολουθούνται ιεραρχικά κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και στο κεφάλαιο 7, προτείνεται σύστημα (μέθοδος) αξιολογήσεως των στελεχών, που θεωρούμε ότι μπορεί να εφαρμοσθεί εύκολα και με θετι-  
κά αποτελέσματα στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις μειώνοντας κατά τό δυνατόν τις αδυναμίες που επισημάνα-  
με.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΕΦΑΛ. 5

- 1.- 'Αθανασόπουλου Δ. "Επαγωγική Στατιστική" Πειραιεύς 1975, σ.2  
Π. Κρασάδης, "Εισαγωγή στη Δειγματοληψία" Τηκό. Καραμπερό-  
πουλος, Πειραιεύς 1979, σ. 12
- 1α.- D. Gill, δ.π. σ. 2 'Η έρευνα αυτή απέτέλεσε συνέχεια μιας πα-  
ρόμοιας έρευνας του ίδιου ίδρύματος που άκπονήθηκε τό 1971  
βλ. σχ. D. Gill, B. Hngerson and M. Thakur, "Performance  
Appraisal in Perspective : A Survey of Current Practice",  
London, Institute of Personnel Management, 1971 (Informa-  
tion Report 14). Έκποός αυτής της άναφοράς είναι η συναγω-  
γή συμπερασμάτων ή έυθειέων σχετικά με την άξιολόγηση προ-  
σωπικού σέ ένα άλλο περιβάλλον (M. Βρεταννία).  
Ετίς επόμενες ύποσημειώσεις θά παραπέμπουμε στην έρευνα αυ-  
τή με τό άρχικό του 'Ινστιτούτου (IPM) καί τή σελίδα.
- 2.- Στην έρευνα IPM άντιπροσωπεύονταν σέ μεγαλύτερο ποσοστό  
οί έπιχειρήσεις ήλεκτρικών είδών (16%) καί άκολουθούσαν  
οί έπιχειρήσεις τροφίμων καί ποτών (13%) καί χημικών βιο-  
μηχανιών (10%). Τά ποσοστά αυτά είναι καί άντιπροσωπευτικά  
της συγκεντρώσεως των βιομηχανιών στην V. Βρεταννία  
(IPM, σ. 8).
- 3.- Στην έρευνα IPM (σ. 14) οί επί μέρους στόχοι ήταν : έκτίμη-  
ση άναγκών εκπαιδεύσεως καί άναπτύξεως (96%), ύποβοήθηση  
βελτιώσεως παρούσης άποδόσεως (92%), έκτίμηση ποσηγούμενης  
άποδόσεως (91%), έκτίμηση μελλοντικού δυναμικού προαγωγής  
(87%), ύποβοήθηση άποφάσεων σχεδιασμού σταδιοδρομίας (81%),  
διατύπωση στόχων άποδόσεως (57%) αύξήσεις μισθοϋ (39%).
- 4.- Τά σχετικά ποσοστά στην έρευνα IPM σ.20 ήταν : "Άμεσος προϋ-  
στάμενος (86%), προϋστάμενος του προϋσταμένου (κριτή) (7%),  
είδική έπιτροπή (1%), άλλα πρόσωπα (6%).
- 5.- Τά ποσοστά του IPM (σ. 33) σχετικά με τά έντυπα άξιολογήσεως  
ήταν : έντυπα μεθόδων προσανατολισμένων στά άποτελέσματα  
56,7%, άξιολογήσεως χαρακτηριστικών της προσωπικότητας 33,9%,  
άξιολόγηση με βαθμούς 10,6%, έλεγχόμενη γραπτή έκθεση 5,6%,  
έκθεση έλευθέρας διατυπώσεως 1,1%, άλλων 13,3%.
- 6.- βλ. Π. Βαρλά "Η Άποστολή καί τό Έργο των Έπηρεσιών Προ-  
σωπικού, Δελτίο ΕΒΕΑ, Άριθμ. Τευχ. 4, 1977.

- 7.- Από τήν έρευνα IRM (σ. 25) προέκυψε ότι γνωστοποιούνται :  
δλα τά στοιχεία τής αξιολογήσεως 39%, μέρος μόνον τών στοι-  
χειών 35%, δέν γνωστοποιούνται 26%.
- 7α.- Στο σημείο αυτό θά πρέπει νά υπομνησθεῖ ότι κατά τήν έρευ-  
να αντιμετώπισθηκε ἡ γνωστή ἀπροθυμία τών ἐπιχειρήσεων γιά  
τήν παροχή στοιχείων. Ἡ μέθοδος τών προσωπικῶν συνεντεύξε-  
ων πού ἀκολουθήθηκε μετά τήν ἀποστολή τοῦ ἐρωτηματολογίου  
σύμφωνα μέ ὀρισμένες ἐνδείξεις συνετέλεσε στόν αὐξημένο βαθ-  
μό ἀξιοπιστίας τών ἀπαντήσεων.
- 8.- Τό σύνολο τών βιομηχανικῶν καί βιοτεχνικῶν καταστημάτων  
σύμφωνα μέ τήν στατιστική ἐπετηρίδα τής ΕΣΥΕ 1976 γιά στοι-  
χεῖα τοῦ ἔτους 1975, σ. 219 ἀνέρχεται σέ 121.357. Τό σύνο-  
λο δέ τών βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων ὑπό μορφήν ΑΕ καί ΕΠΕ  
ἀνήρχετο κατά τό 1975 σέ 2352. Πηγ. Οἰκονομικός Ὁδηγός  
ICAP σ. 1.
- 9.- Ἀριθμός καταστημάτων βιομηχανικῶν καί βιοτεχνικῶν 121.357  
Μέση ἐτήσια ἀπασχόληση 604.042 ἄτομα. Ἡ κατανομή τών ἀπα-  
σχολουμένων ἀτόμων κατά βιομηχανική ἢ βιοτεχνική μονάδα εἶναι :
- 102.359 καταστήματα ἀπασχολοῦν ἀπό 1 - 4 ἄτομα.
  - 11.120 καταστήματα ἀπασχολοῦν ἀπό 5 - 9 ἄτομα.
  - 4.240 καταστήματα ἀπασχολοῦν ἀπό 10 -19 ἄτομα.
  - 1.416 καταστήματα ἀπασχολοῦν ἀπό 20 -29 ἄτομα.
  - 2.222 καταστήματα ἀπασχολοῦν ἀπό 30 καί ἄνω ἄτομα.
- 10.- Μεγάλες ἐπιχειρήσεις ἐννοοῦμε αὐτές πού ἀπασχολοῦν προσω-  
πικό πάνω ἀπό 500 ἄτομα. Βλέπε παράρτημα Ε/7 κατανομή τών  
200 μεγαλύτερων ἐπιχειρήσεων κατά ἀριθμό ἀπασχολουμένων
- 11.- Μεσαῖες ἐπιχειρήσεις ἐννοοῦμε αὐτές πού ἀπασχολοῦν προσω-  
πικό ἀπό 200 - 500 ἄτομα βλέπε παράρτημα Ε/7
- 12.- Μικρές ἐπιχειρήσεις ἐννοοῦμε αὐτές πού ἀπασχολοῦν προσωπικό  
κάτω ἀπό 200 ἄτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

"Ιεραρχική Ανάλυση σταδίων αξιολογήσεως"

6.1 Είσαγωγή

Στό παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνεται η έπεξεργασία των άπαντήσεων της έρευνας που διενεργήθηκε μεταξύ των 200 μεγαλυτέρων βιομηχανικών επιχειρήσεων της χώρας με βάση τη μέθοδο της Ιεραρχικής Ανάλυσεως. Η μαθηματική αυτή μέθοδος, που έγινε για πρώτη φορά γνωστή από τον Guttmann τό 1947 χρησιμοποιείται σήμερα για ποιοτικές αξιολογήσεις, ως προς όρισμένα κριτήρια.

Τά άποτελέσματα της έπεξεργασίας με τη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούν στη συναγωγή των τελικών πορισμάτων, καί συμβάλλουν στη διαμόρφωση του προτεινόμενου συστήματος αξιολογήσεως, που αναλύεται στό επόμενο κεφάλαιο 7.

Γιά τη μέθοδο αυτή η αντίδραση που παρουσιάζει ένα άτομο, μιά ομάδα, μιά επιχείρηση κ.λ.π. ως προς ένα έρέθισμα, ονομάζεται συμπεριφορά του ατόμου, ομάδας, επιχειρήσεως κ.λ.π. ως προς τό έρέθισμα αυτό.

Γιά να γίνει ποιοτική αξιολόγηση των ατόμων ενός πληθυσμού ως προς μιά συμπεριφορά πρέπει έδώ να συνταχθεί ένα έρωτηματολόγιο, με βάση τό όποιο διερευνάται πλήρως ή συμπεριφορά αυτή καί τό όποιο συμπληρώνεται είτε από τούς είδικούς είτε από τά άτομα του πληθυσμού.

Γιά παράδειγμα, άν ή συμπεριφορά αναφέρεται στην "όργάνωση", τότε τό αντίστοιχο έρωτηματολόγιο θά πρέπει να περιέχει έρωτήσεις παραγωγής, τοποθετήσεως προσωπικού, σχεδιασμού μεταφορών κ.λ.π.

Όπως είναι γνωστό, ένα έρωτηματολόγιο ονομάζεται διχοτομικό, όταν κάθε έρώτησή του έχει μόνο δυό δυνατές άπαντήσεις : ΝΑΙ-ΟΧΙ, τίς όποτες συμβολίζουμε με 1 - 0, αντίστοιχα.



Στήν εργασία αυτή, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, θα εφαρμοσθεί η μέθοδος της ιεραρχικής ανάλυσεως, που βασίζεται στον προσδιορισμό διατάξεων τόσο για τα άτομα του πληθυσμού όσο και για τα έπε μέρους ερωτήματα (ITEMS) του ερωτηματολογίου και είναι προσαρμοσμένη σε θέματα αξιολόγησεως προσωπικού και εύκολη στή χρήση της για τήν επίλυση του προβλήματος και μέ ηλεκτρονικό υπολογιστή<sup>2</sup>.

### 6.2. Η μέθοδος

Από τό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, διερευνώνται οι έξεης 10 σημαντικότερες απαντήσεις στις ερωτήσεις που δόθηκαν από τις 44 επιχειρήσεις, που απάντησαν στήν έρευνά μας, ήτοι :

- ή 7 που αντιστοιχει στήν Q1 : Αξιολογεíte κάθε χρόνο τό προσωπικό σας ;
- ή 9 που αντιστοιχει στήν Q2 : Η αξιολόγηση περιλαμβάνει όλο τό προσωπικό ;
- ή 10 που αντιστοιχει στήν Q3 : Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται στις προαγωγές ;
- ή 12 που αντιστοιχει στήν Q4 : Χρησιμοποιεíte έντυπα ;
- ή 15 που αντιστοιχει στήν Q5 : Έχει γίνει προηγουμένως περιγραφή και ανάλυση τών θέσεων ;
- ή 16 που αντιστοιχει στήν Q6 : Χρησιμοποιεíte τό ίδιο έντυπο για όλες τις κατηγορίες προσωπικού ;
- ή 18 που αντιστοιχει στήν Q7 : Υπάρχουν ειδικοί που άπασχολούνται επί θεμάτων προσωπικού ;
- ή 19 που αντιστοιχει στήν Q9 : Αν εφαρμόσετε σύστημα κρίσεως, έχετε διαπιστώσει βελτίωση της άποδόσεως ;
- ή 21 που αντιστοιχει στήν Q10 : Αντιμετωπίζουn τις έκθέσεις κρίσεως οι ένδιαφερόμενοι μέ θετικό ένδιαφέρον ;

Τό αντίστοιχο πρωτόκολλο απαντήσεων αναφέρεται στον κατωτέρω πίνακα 1, όπου με Α συμβολίζεται τό σύνολο τών 44 επιχειρήσεων, Q τό σύνολο τών 10 ερωτημάτων, 1 κάθε θετική απάντηση καί 0 κάθε άρνητική απάντηση.

Πίνακας άριθμ. 1

Α/Q	q <sub>1</sub>	q <sub>2</sub>	q <sub>3</sub>	q <sub>4</sub>	q <sub>5</sub>	q <sub>6</sub>	q <sub>7</sub>	q <sub>8</sub>	q <sub>9</sub>	q <sub>10</sub>
*1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
*2	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
*3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
*4	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
*5	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
*6	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0
*7	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
*8	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
*9	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
*10	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
*11	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0
*12	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
*13	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0
*14	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0
*15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
*16	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0
*17	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
*18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*19	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
*20	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
*21	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
*22	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
*23	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0
*24	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
*25	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
*26	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
*27	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
*28	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
*29	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
*30	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
*31	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0
*32	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
*33	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0
*34	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
*35	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
*36	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
*37	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0
*38	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
*39	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
*40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*41	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
*42	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
*43	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0
*44	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0

Έτσι η κ γραμμή του πίνακα 1 δείχνει την ολική απάντηση της επιχειρήσεως κ στο Q.

Στή συνέχεια ομαδοποιούνται οι επιχειρήσεις σε κλάσεις (ισοδύναμες ως προς τό Q, δηλαδή δύο μέλη του συνόλου A τοποθετούνται στην ίδια κλάση αν και μόνον αν οι απαντήσεις τους συμπίπτουν.

Έτσι από τον προηγούμενο πίνακα προκύπτουν οι ακόλουθες 36 κλάσεις.

Κλάσεις

$A_1 = \{1\}$	$A_{19} = \{19\}$
$A_2 = \{2, 41\}$	$A_{20} = \{20\}$
$A_3 = \{3, 21\}$	$A_{21} = \{22\}$
$A_4 = \{4, 23\}$	$A_{22} = \{24\}$
$A_5 = \{5\}$	$A_{23} = \{25\}$
$A_6 = \{6\}$	$A_{24} = \{26\}$
$A_7 = \{7\}$	$A_{25} = \{27\}$
$A_8 = \{8\}$	$A_{26} = \{28\}$
$A_9 = \{9, 39\}$	$A_{27} = \{29\}$
$A_{10} = \{10\}$	$A_{28} = \{30, 34\}$
$A_{11} = \{11\}$	$A_{29} = \{33\}$
$A_{12} = \{12\}$	$A_{30} = \{35\}$
$A_{13} = \{13\}$	$A_{31} = \{36\}$
$A_{14} = \{14, 31\}$	$A_{32} = \{37\}$
$A_{15} = \{15\}$	$A_{33} = \{38\}$
$A_{16} = \{16\}$	$A_{34} = \{42\}$
$A_{17} = \{17\}$	$A_{35} = \{43\}$
$A_{18} = \{18, 40\}$	$A_{36} = \{44\}$

\*Από τις ανωτέρω κλάσεις προκύπτει ο ακόλουθος ομαδοποιημένος πίνακας απαντήσεων, αριθμ. 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ Άρθρου 2

Ομαδοποιημένος πίνακας Απαντήσεων

Α/Α	Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Έπιδoxη
A1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	6
A2	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	7
A3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9
A4	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	6
A5	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	7
A6	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	6
A7	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	7
A8	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	6
A9	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	3
A10	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4
A11	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6
A12	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	8
A13	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	6
A14	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	6
A15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	7
A16	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	5
A17	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
A18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A19	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	7
A20	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8
A21	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	6
A22	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
A23	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8
A24	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	7
A25	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
A26	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	7
A27	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
A28	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4
A29	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	7
A30	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5
A31	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
A32	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	5
A33	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	5
A34	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4
A35	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	6
A36	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	5
Δημοτικότητα	29	22	27	19	27	11	32	10	22	9	



Σύμφωνα με την ιεραρχική ανάλυση, επίδοση κάθε κλάσεως ονομάζεται τό άθροισμα τών στοιχείων τής γραμμής της καί σάν δημοτικότητα ενός έρωτήματος τό άθροισμα τών στοιχείων τής αντίστοιχης στήλης. Έτσι π.χ. ή επίδοση τής κλάσεως A<sub>20</sub> είναι 8, ενώ ή δημοτικότητα του έρωτήματος Q<sub>10</sub> είναι 8.

Στή συνέχεια γίνεται αναδιάταξη στήν σειρά τών έρωτημάτων καί αναδιάταξη στήν σειρά τών κλάσεων, έτσι ώστε να αρχίζουμε από τίς μεγαλύτερες δημοτικότητες καί επιδόσεις καί να τελειώνουμε με τίς μικρότερες.

Αυτό γίνεται με αντιμετάθεση σίς στήλες με σκοπό τήν προδιάταξη τών δημοτικότητων, πράγμα που γίνεται στον επόμενο πίνακα 3.



ΠΙΝΑΚΑΣ 3  
Προβλεπόμενη των δημοτικοτήτων

A / Q	α <sub>7</sub>	α <sub>1</sub>	α <sub>3</sub>	α <sub>5</sub>	α <sub>2</sub>	α <sub>9</sub>	α <sub>4</sub>	α <sub>6</sub>	α <sub>8</sub>	α <sub>10</sub>	Επίδοση
A <sub>1</sub>	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	6
A <sub>2</sub>	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7
A <sub>3</sub>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
A <sub>4</sub>	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
A <sub>5</sub>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
A <sub>6</sub>	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	6
A <sub>7</sub>	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	7
A <sub>8</sub>	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
A <sub>9</sub>	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
A <sub>10</sub>	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
A <sub>11</sub>	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	6
A <sub>12</sub>	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	8
A <sub>13</sub>	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	6
A <sub>14</sub>	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	6
A <sub>15</sub>	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	7
A <sub>16</sub>	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	5
A <sub>17</sub>	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
A <sub>18</sub>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A <sub>19</sub>	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	7
A <sub>20</sub>	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8
A <sub>21</sub>	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
A <sub>22</sub>	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4
A <sub>23</sub>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8
A <sub>24</sub>	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	7
A <sub>25</sub>	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	7
A <sub>26</sub>	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	7
A <sub>27</sub>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
A <sub>28</sub>	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
A <sub>29</sub>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	7
A <sub>30</sub>	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	5
A <sub>31</sub>	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
A <sub>32</sub>	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	5
A <sub>33</sub>	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	5
A <sub>34</sub>	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4
A <sub>35</sub>	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	6
A <sub>36</sub>	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	5
Δημοτικότητα	32	29	27	27	22	22	19	11	10	8	

Ήδη κατά την έννοια της διαγωνίου του πίνακα 4 θά έπρεπε νά μπορεί νά χαραχθεῖ μιá κλίμακα, ή οποία ονομάζεται κλίμακα GUTTMAN, έτσι ώστε δεξιά καί κάτω της κλίμακας νά υπάρχουν μόνο 0, ενώ άριστερά καί πάνω νά υπάρχουν μόνο μονάδες. Όμως στόν πίνακα 4 βλέπουμε ότι στήν κλίμακα πού διαμορφώθηκε δέν συμβαίνει αυτό. Δηλαδή δέν υπάρχει άπόλυτη ιεράρχηση. Γι'αυτό άναζητήσαμε τήν επίλυση τοῦ προβλήματος κάνοντας τίς λιγότερες δυνατόν αλλαγές, δηλαδή μέ μιá προσεγγιστική κλίμακα GUTTMAN, πού εἶναι χαραγμένη στόν πίνακα 5. Στήν περίπτωση τῶν προσεγγιστικῶν κλιμάκων, ὁ δείκτης τοῦ GUTTMAN δίδεται άπό τόν τύπο :

$$G = 1 - \frac{\text{πλῆθος ἀλλαγῶν}}{\text{πλῆθος ἀπαντήσεων}}$$

δπου σάν αλλαγές θεωροῦνται τά 0 πού βρίσκονται πάνω άπό τήν κλίμακα καί τά 1 πού βρίσκονται κάτω άπ'αυτήν καί πρέπει νά παίρνει τιμές άπό 0,80 ἔως 0,99.

Στήν περίπτωσή μας ὁ δείκτης παίρνει τήν τιμή

$$G = 1 - \frac{68}{440} = 0,8455$$

καί επομένως ή προσεγγιστική μας κλίμακα θεωρεῖται παραδεκτή.





5.3. Αξιολόγηση των επιχειρήσεων (μέ βάση τόν πίνακα 5)

Από τήν μελέτη του πίνακα 5 προκύπτει ότι οι ομάδες του δείγματος των επιχειρήσεων πού ποιοτικά υπερτεροῦν στό σύστημα αξιολογήσεως, κατατάσσονται μέ τόν ακόλουθο τρόπο :

- 1.-  $A_3, A_{27}, A_{12}, A_{20}$  . Δηλαδή οι επιχειρήσεις υπ'αριθμόν 3, 21, 29, 12, 20\*, ποιοτικά είναι ίσοδύναμες ως πρός τό σύστημα αξιολογήσεως καί έρχονται πρώτες άπ' όλες τίς άλλες.
- 2.-  $A_{23}, A_2, A_5, A_7, A_{15}, A_{19}, A_{24}, A_{25}, A_{26}, A_{29}$  . Δηλαδή οι επιχειρήσεις : 25, 2, 41, 5, 7, 15, 19, 26, 27, 28, 33 έρχονται ποιοτικά δεύτερες.
- 3.-  $A_1, A_4, A_6, A_8, A_{11}, A_{13}, A_{14}$  : Δηλαδή οι επιχειρήσεις : 1, 4, 23, 6, 8, 11, 13, 14, 31, έρχονται ποιοτικά τρίτες.
- 4.-  $A_{21}, A_{35}, A_{16}, A_{30}, A_{32}, A_{33}, A_{36}$  . Δηλαδή οι επιχειρήσεις : 22, 43, 16, 35, 37, 38, 44, έρχονται ποιοτικά τέταρτες.
- 5.-  $A_{10}$  . Δηλαδή ή επιχείρηση : 10 έρχεται πέμπτη.
- 6.-  $A_{22}, A_{28}, A_{34}$  . Δηλαδή οι επιχειρήσεις : 24, 30, 34, 42, έκτες.
- 7.-  $A_9, A_{17}, A_{31}$  . Δηλαδή οι επιχειρήσεις : 9, 39, 17, 36, έβδομες.
- 8.-  $A_{18}$  . Δηλαδή οι επιχειρήσεις : 18, 40 έρχονται ποιοτικά τελευταίες.

Από τά άνωτέρω στοιχεία σε σύγκριση μέ τόν πίνακα των επιχειρήσεων πού άπάντησαν στην έρευνά μας, όπου φαίνεται ό κλάδος στόν όποιο ανήκουν καί τό μέγεθος τους σε προσωπικό, προκύπτει, ότι τό θέμα τής αξιολογήσεως των στελεχών στις επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητο καί από τόν κλάδο καί από τόν αριθμό του προσωπικού καί των στελεχών πού άπασχολοῦν. Έξαρτάται κυρίως, όπως επιβεβαιώθηκε καί μέ τίς προσωπικές μας συνεντεύξεις, από τήν εφαρμογή συγχρόνων άρχών Διοικήσεως, πού είναι διατεθειμένος νά εφαρμούσει ό επιχειρηματίας.

\* Βλέπε πίνακα επιχειρήσεων άριθμ. Ε/6 σελ. 255

6.4. Αξιολόγηση τών ερωτήσεων (Μέ βάση τόν Πίνακα 5)

Από τήν αξιολόγηση του δείγματος τών ερωτήσεων μέ βάση τόν προσεγγιστικό πίνακα 4 προκύπτει ότι οι ερωτήσεις κατά βαθμό "δυσκολίας" εφαρμογής τών θεμάτων, στά όποια αναφέρονται, κατατάσσονται ως εξής :

- 1.- Οι Q<sub>10</sub> και Q<sub>8</sub> πού αντιστοιχούν στίς ερωτήσεις 21 και 19 του ερωτηματολογίου, αναφέρονται στά πιό δύσκολα θέματα.
- 2.- Η Q<sub>6</sub> πού αντιστοιχεί στήν 16, παίρνει τήν δεύτερη θέση από πλευράς δυσκολίας.
- 3.- Η Q<sub>4</sub> πού αντιστοιχεί στήν 12, τήν τρίτη θέση.
- 4.- Η Q<sub>9</sub> πού αντιστοιχεί στήν 22, τήν τέταρτη.
- 5.- Η Q<sub>2</sub> πού αντιστοιχεί στήν 9, τήν πέμπτη.
- 6.- Οι Q<sub>1</sub>, Q<sub>3</sub>, Q<sub>5</sub>, πού αντιστοιχούν στίς 7, 10 και 15, είναι ισοδύναμες στήν εφαρμογή τους από πλευράς δυσκολίας και κατατάσσονται στήν 6η θέση.
- 7.- Η Q<sub>7</sub> πού αντιστοιχεί στήν 7, είναι ή πιό εύκολη και παρουσιάζει τήν μεγαλύτερη συχνότητα εφαρμογής.

Από τά άνωτέρω προκύπτει, ότι για νά σχεδιάσει μέ τόν άποδοτικότερο δυνατό τρόπο μία έπιχείρηση τίς δραστηριότητες πού άφορούν τήν αξιολόγηση του προσωπικού της, πρέπει νά προχωρήσει κατά στάδια κατά τήν ακόλουθη σειρά :

- 1.- Νά χρησιμοποιήσει είδικούς σέ θέματα αξιολογήσεως, όπως φαίνεται και από τήν σειρά του ερωτήματος (Q<sub>7</sub>).
- 2.- Νά κάνει προηγουμένως περιγραφή και άνάλυση θέσεων εργασίας, νά κάνει αξιολόγηση κάθε χρόνου και νά τήν χρησιμοποιεί σαν κριτήριο για τίς προαγωγές, όπως φαίνεται και από τήν σειρά τών ερωτημάτων (Q<sub>1</sub>, Q<sub>3</sub>, Q<sub>5</sub>).
- 3.- Η αξιολόγηση νά περιλαμβάνει όλο τό προσωπικό τής έπιχείρησης, (Q<sub>2</sub>).
- 4.- Αφού εφαρμόσει πειραματικά τό σύστημα αξιολογήσεως και αξιολογήσει τήν απόδοση, νά κάνει τίς παρατηρήσεις της και νά προχωρήσει στήν βελτίωση τής μεθόδου (Q<sub>9</sub>).
- 5.- Μετά από προσεκτικές αναλύσεις νά καταστρώσει και νά χρησιμοποιήσει έντυπα (Q<sub>4</sub>).

- 6.- Νά κάνει σύνθεση τών έντύπων σέ ένιασο έντυπο (Q<sub>6</sub>).
- 7.- Τέλος νά προσπαθήσει γιά τήν αύστηρή τήρηση τών προαναφερομένων σημείων 1 - 6 καί νά ρυθμίσει τό σύστημα άξιολογήσεως έτσι, ώστε κάθε ενδιαφερόμενος νά γνωρίζει πάντοτε τήν τελευταία έκθεση κρίσεως πού τόν άφορά, ώστε τό προσωπικό τής άπιχειρήσεως νά αντιμετώπιζει τίς εκθέσεις άξιολογήσεως μέ θετικό ενδιαφέρον (Q<sub>8</sub>, Q<sub>10</sub>).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

- 1.- ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ Ι-Χ., 'Ιεραρχική 'Ανάλυση, Σπουδαί, Τόμος ΚΔ(2), 1974, pp. 516-526
- 2.- ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ Ι-Χ., 'Ηλεκτρονικοί 'Υπολογιστάί FORTRAN 70-  
- ALGOL, 'Αθήνα 1977

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

7. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

7.1 Βασικά χαρακτηριστικά του προτεινόμενου συστήματος

Τό κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τις προτάσεις μας για ένα σύστημα αξιολογήσεως στελεχών, που ένοποιεί τά πλεονεκτήματα τών δυο βασικών τύσεων, πού έχουν ακολουθηθεί μέχρι σήμερα στό θέμα αυτό.

Ευγκεκριμένα, τό σύστημα αξιολογήσεως στελεχών πού προτείνεται συνδυάζει ιφ' ενός μόν τά χαρακτηριστικά τών μεθόδων οι οποίες ακολουθούν τήν προσέγγιση πού έχει σάν κύριο προσανατολισμό τό άτομο καί γενικά τά χαρακτηριστικά τής προσωπικότητας καί αφ' άλλου τά χαρακτηριστικά τών μεθόδων πού έχουν σάν βάση τά αποτελέσματα.

Η ανάγκη για μιá συνδυασμένη προσέγγιση στηρίζεται

- α.- Στην παραδοχή ότι τά στελέχη είναι υπεύθυνοι για τήν επίτευξη προκαθορισμένων στόχων τής επιχειρήσεως καί μάλιστα ότι συμμετέχουν άμεσα στή διατύπωσή τους
- β.- Στο γεγονός ότι ή επιχείρηση δέν ενδιαφέρεται μόνο να επιτύχει άμεσα αποτελέσματα, αλλά καί μακροπρόθεσμα καί λαμβάνει για αυτό υπόψη της τόσο τήν απόδοση όσο καί τό δυναμικό (potential) του κάθε στελέχους<sup>1</sup>.

Τό προτεινόμενο σύστημα δέν καλύπτει τό θέμα τής αξιολογήσεως τών άνωτάτων στελεχών αλλά μόνο τών άνωτέρων, τών μέσων καί τών κατωτέρων. Τοῦτο γιατί, ιδιαίτερα στή χώρα μας, ή κατηγορία τών άνωτάτων στελεχών ταυτίζεται συνήθως μέ τόν ίδιο τόν "Επιχειρηματία, τόν Διευθύνοντα Σύμβουλο ή τόν Γενικό Διευθυντή τής επιχειρήσεως πού κρίνονται συνήθως από τό τελικό αποτέλεσμα.

Σχετικά μέ τό "ποιός αξιολογεί" προτείνουμε ή αξιολόγηση να γίνεται από τόν άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου, για τήν αντιμετώπιση όμως τών προβλημάτων μεροληψίας κλπ. να γίνεται οπωσδήποτε καί έλεγχος τής γενομένης αξιολογήσεως, τόσο για τόν αξιολογούμενο όσο καί για τόν κριτή, από τόν προϊστάμενο του κριτή, υπό μορφή τελικής έγκρίσεως τής αξιολογήσεως.

Η συχνότητα της αξιολόγησης δέν είναι ενιαία στο προτεινόμενο σύστημα. Προτείνουμε μία συχνότητα αξιολόγησης που συνδέεται με την προϋπηρεσία των στελεχών.

Συγκεκριμένα προτείνεται έτησια αξιολόγηση όλων των στελεχών που υπηρετούν στην επιχείρηση μέχρι 10 χρόνια, κάθε δύο χρόνια για τα στελέχη με προϋπηρεσία πάνω από 10 χρόνια, κάθε τρία χρόνια για τα στελέχη που υπηρετούν πάνω από 20 χρόνια και έκτακτως, όταν παρίσταται ανάγκη.

Κατά τη βαθμολόγηση, στα διάφορα αξιολογούμενα προσόντα αποδίδεται κατά επίπεδο ιεραρχίας των στελεχών διαφορετική τιμή βαρύτητας, που κατά τη γνώμη μας αποδίδει τη σημασία του κάθε προσόντος στη συνολική αξία του στελέχους (βλ. πίνακα 7/1).

Διαφορετική επίσης βαρύτητα αποδίδεται και κατά τη βαθμολόγηση της απόδοσης (των αποτελεσμάτων) σε σχέση με τα προσόντα, ήτοι για τα άνωτερα στελέχη, (50 προς 150) και για τα μέσα και κατώτερα (100 προς 100) (βλ. πίνακα 7/2). Και τούτο γιατί, ενώ η απόδοση των στελεχών, όσο αυτά ανέρχονται την κλίμακα της ιεραρχίας και άσκουν όλο και γενικότερες αρμοδιότητες δέν είναι πάντοτε σταθερή και δέν μπορεί πάντοτε να μετρηθεί, τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, που την επηρεάζουν, αποκτούν όλο και περισσότερη σημασία, τό προτεινόμενο σύστημα έχει σχεδιασθεί για να εφαρμοσθεί κυρίως για την αξιολόγηση στελεχών βιομηχανικών επιχειρήσεων.

## 7.2 Στόχοι και προϋποθέσεις εφαρμογής του συστήματος

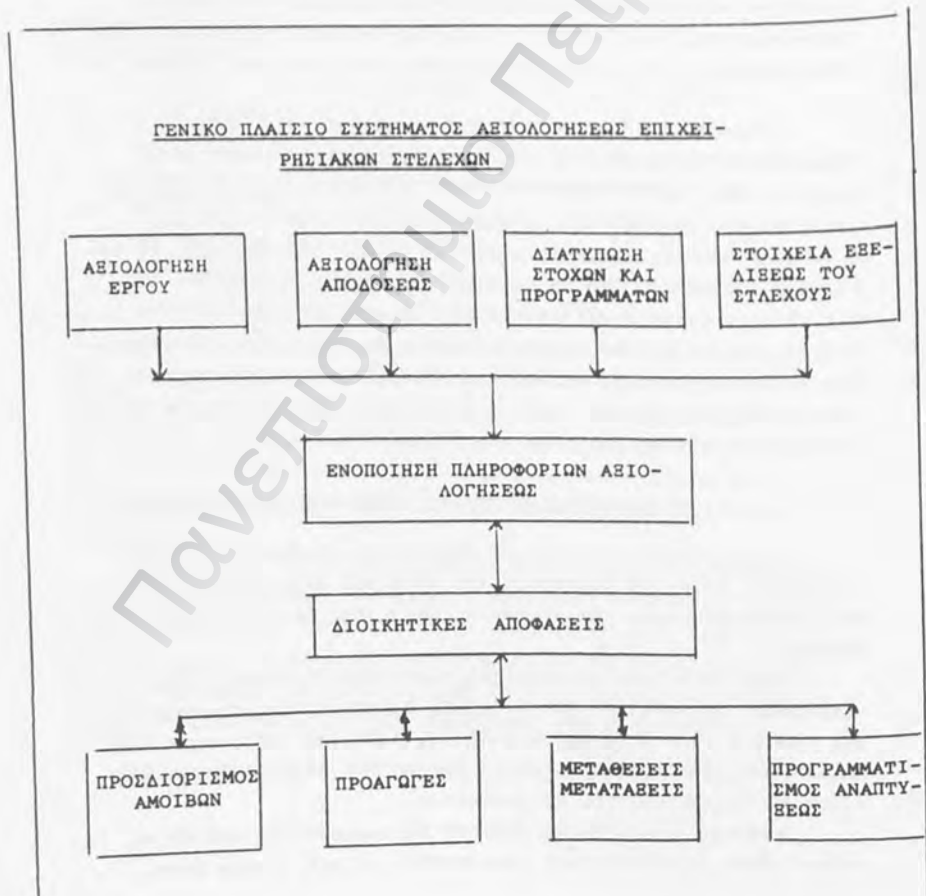
Η αξιολόγηση των στελεχών δέν είναι μία απλή διαδικασία εκτιμήσεως μόνο της απόδοσής των αλλά και άλλων παραγόντων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, που συντελούν στην απόδοση.

Κάτω από τό πρίσμα αυτό τό προτεινόμενο σύστημα έχει σχεδιασθεί με στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των στελεχών διά της παροχής προς αυτά της κατάλληλης βοήθειας προς δραστηριοποίηση και μέσω αυτής τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση της απόδοσής της επιχειρήσεως.

Παράλληλα, με την αξιολόγηση επιτυγχάνονται και άλλοι στόχοι, όπως η συγκέντρωση πληροφοριών σε μία ενιαία βάση,

ή όποία μπορεί νά χρησιμοποιηθεί γιά τή λήψη διοικητικών αποφάσεων σχετικά μέ τόν προσδιορισμό τών αποδοχών, τήν προαγωγή- μετάταξη, τόν προγραμματισμό τής ανάπτυξεως τών στελεχών κ.ά. Κατά τόν τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ένότητα του συστήματος άξιολόγησεως καί τής δραστηριότητας τής διοικήσεως.<sup>2</sup>

Στό άκόλουθο διάγραμμα παρέχεται μία συνοπτική εικόνα τών λειτουργικών διαδικασιών του προτεινόμενου συστήματος.





Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της εφαρμογής του προτεινόμενου συστήματος κατά την γνώμη μας είναι:

- α.-'Η αποδοχή από τη διοίκηση της ιδέας ότι η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί τμήμα της δραστηριότητάς της
- β.-'Ο σαφής καθορισμός των σκοπών της αξιολογήσεως<sup>3</sup>
- γ.-'Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας<sup>4</sup>
- δ.-'Η υιοθέτηση από τη διοίκηση της ανάγκης σταθερότητας των στελεχών (σε αντίθεση με την κινητικότητα)
- ε.-'Η ύπαρξη υπεύθυνου φορέα για την εφαρμογή του συστήματος (π.χ. Τμήμα Προσωπικού)
- στ.-'Η παραδοχή του συστήματος από τους εκπροσώπους των στελεχών και του προσωπικού.
- ζ.-'Η εκπαίδευση των κριτών στην εφαρμογή του συστήματος.
- η.-'Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως.

Τό προτεινόμενο σχέδιο προϋποθέτει επίσης την ύπαρξη στόχων που τίθενται στο κάθε στέλεχος. Αυτό δέν σημαίνει ότι εφαρμόζεται μόνο στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τυπικό σύστημα διοικήσεως με αντικειμενικούς σκοπούς<sup>5</sup>, δεδομένου ότι επίσημα ή ανεπίσημα ή οποιαδήποτε δραστηριότητα στελεχών και τμημάτων στηρίζεται σε κάποιο πρόγραμμα με συγκεκριμένους σκοπούς, για τó βαθμό της επίτευξως των οποίων κάποια χρονική στιγμή γίνεται ένας άπολογισμός.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση εφαρμόζει τυπικό σύστημα διοικήσεως με αντικειμενικούς σκοπούς, οι στόχοι του κάθε στελέχους στηρίζονται στους επί μέρους μιας σειράς ιεραρχημένων στόχων που έχει διατυπώσει η διοίκηση για όλα τά επίπεδα των λειτουργιών της επιχείρησεως. Άλλως οι στόχοι του κάθε στελέχους είναι αυτοί που έχουν καθορισθεί μεταξύ αυτού και του προϊσταμένου του και που πηγάζουν από τους στόχους του προηγούμενου επιπέδου και τους συμπληρώνουν. Από τή στιγμή που θά διατυπωθούν οι στόχοι αυτοί, τόσο στη μιά όσο και στην άλλη περίπτωση όλες οι προσπάθειες κατατείνουν στην επίτευξή τους. Παράλληλα οι στόχοι αυτοί αποτελούν τó κεντρικό σημείο μιας συνεχούς αξιολογήσεως της τρεχούσης καταστάσεως των διαφόρων λειτουργιών και παρακολουθήσεως των άπαραιτήτων διευθετήσεων που εξασφαλίζουν τήν επίτευξή τους<sup>6</sup>.

Έάν μιά επιχείρηση δέν καθορίζει συστηματικά τους στόχους της, κινδυνεύει νά λειτουργεί πάνω σε χαλαρή βάση και έτσι νά

δέχεται εύκολότερα έλεγχο καί ύπαγορεύσεις από τό περιβάλλον της αντί νά τό έλέγχει αὐτή καί νά τό έπηρεάζει.

Μέσα στά άνωτέρω πλαίσια φρονοῦμε ότι εἶναι δυνατόν νά πραγματοποιηθεῖ ἡ άτομική άξιολόγηση τῶν στελεχῶν ὡς πρός τά άποτελέσματα, πολύ εύκολα, γιατί ὁ κοιτής χρησιμοποιεῖ άκριβή δεδομένα σάν βάση τῆς άξιολογήσεώς του.

Ένα από τά βασικά επίσης στοιχεῖα τῆς μεθόδου αὐτῆς, εἶναι νά προσδιορίσουμε ταυτόχρονα μέ τή διατύπωση στόχων καί τόν τρόπο μετρήσεως τῆς άποδόσεως. Χωρίς αὐτή τήν ποσοτική ένδειξη δέν εἶναι δυνατόν νά προσδιορίσουμε τήν πρόοδο πού έπιτελεῖται πρός τήν κατεύθυνση τῆς έπιτεύξεως τῶν στόχων αὐτῶν. Γιά τό σκοπό αὐτό αναπτύσσονται πρότυπα άποδόσεως γιά τίς διάφορες δραστηριότητες προκειμένου νά ὑπάρχει βάση συγκρίσεως τῶν άποτελεσμάτων. Εχετικά μέ τά πρότυπα αὐτά, ἐπί τῶν ὁποίων θά στηριχθεῖ ἡ άξιολόγηση, έχει έπιτευχθεῖ προηγουμένως συμφωνία μεταξύ προϊσταμένου καί ὑφισταμένου.

### 7.3 Άνάλυση τῶν έντύπων άξιολογήσεως

Όπως αναφέραμε καί προηγουμένως τό προτεινόμενο σύστημα καλύπτει τρεῖς κατηγορίες στελεχῶν : κατώτερα, μέσα καί άνωτέρα. Γιά τοῦτο προτείνουμε τρία διαφορετικά έντυπα άξιολογήσεως, ένα γιά κάθε κατηγορία, ὑπόδειγμα Α γιά τά άνωτέρα, ὑπόδειγμα Β γιά τά μεσαῖα καί ὑπόδειγμα Γ γιά τά κατώτερα στελέχη\*

Τό έντυπο άξιολογήσεως χωρίζεται σέ έννέα μέρη : Τό Α' μέρος περιλαμβάνει γενικά στοιχεῖα τοῦ άξιολογουμένου, ὅπως

- ὄνομα,
- ἐπίθετο,
- θέση πού κατέχει,
- ἔτος γεννήσεως,
- σύντομη περιγραφή θέσεως,
- ὄνομα άμεσου προϊσταμένου,
- ἡμερομηνία προσλήψεως
- ἡμερομηνία πού ανέλαβε τήν θέση πού κατέχει,
- καί Κωδ. αριθμός (εάν ὑπάρχει).

\* Στήν ἐπόμενη παράγραφο 7.4 δίνουμε πλήρες ὑπόδειγμα έντύπου άξιολογήσεως, πού άφορᾷ μόνο τά άνωτέρα στελέχη (Ύπόδειγμα Α), ἐνώ γιά τά μεσαῖα καί τά κατώτερα στελέχη (Ύπόδειγματα Β καί Γ) παραθέτουμε μόνο τήν αντίστοιχη σελ. 2 αὐτῶν, ἡ ὁποία περιέχει τίς κανόντες κατά τά χαρακτηριστικά τῆς προσωπικότητας (μέρος Γ' τοῦ έντύπου) καί τήν άπόδοση (μέρος Δ') καί ὡς πρός τήν ὁποία καί μόνο διαφέρουν μεταξύ τους τά τρία ὑποδείγματα.

Στό Β'μέρος συμπληρώνονται στοιχεία σχετικά με την έκπαιδευση και τα τυπικά προσόντα του αξιολογουμένου, γλώσσες, επαγγελματικά ενδιαφέροντα και ασχολίες.

Τό Γ'μέρος περιλαμβάνει τα ουσιαστικά προσόντα που αξιολογούνται, δηλαδή τη γενική και ειδική κατάρτιση και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας. Για κάθε κατηγορία στελεχών με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, παρ. 5.4.10 και την προσωπική μας έμπειρία, επιλέξαμε από τα προσόντα και τις ικανότητες που προτάθηκαν και αναλύθηκαν στην παρ. 1.5 εκείνα που προσιδιάζουν στο περιεχόμενο, στο εύρος και στην ευθύνη που συνπάγεται τό έργο που έπιτελοϋν. Τά επί μέρους προσόντα φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί (7/1 σ. 181).

Στή δεξιά πλευρά του έντύπου υπάρχουν ειδικές στήλες για τήν καταχώρηση τής βαθμολογίας.

Τό Δ'μέρος περιλαμβάνει τήν απόδοση του αξιολογουμένου, ποιοτική και ποσοτική. Αϋτή έκφράζεται στο έντυπο με ένα βαθμό που έξάγεται από τήν επί μέρους αξιολόγηση αϋτού ως προς τά αποτελέσματα, για τό σύνολο τής δραστηριότητάς του μέσα στο έτος και που έχει καταγραφεί στο Ε'μέρος του έντύπου, υπό μορφή %. Τό ποσοστό αϋτό μεταφέρεται στο Δ'μέρος και πολλαπλασιάζεται επί 50 για τά άνωτερα στελέχη και 100 για μέσα και κατώτερα. Τό γινόμενο αϋτό αποτελεί τήν βαθμολογία τής απόδοσης (βλ.πίνακα 7/2).

Τό Ε' μέρος περιέχει τά στοιχεία αϋτά τής απόδοσης σε σχέση με τούς στόχους καθώς και γενικές παρατηρήσεις του κριτή. Στο μέρος αϋτό ο κριτής διατυπώνει ελεύθερα τή γνώμη του :

- σχετικά με τήν πραγματοποιηθείσα ή όχι βελτίωση του κρινομένου σε σχέση με τήν προηγούμενη περίοδο,
- εισηγείται μέτρα για τή βελτίωση τής απόδοσώς του και
- κρίνει αν ο αξιολογούμενος είναι κατάλληλος για τή θέση που κατέχει, αν είναι σκόπιμη ή μετάθεσή του καθώς επίσης και αν είναι κατάλληλος για άνωτερη θέση και ποιά.

Οί προτάσεις αϋτές πρέπει να είναι έπαρκως αίτιολογημένες.

Στό ΣΤ'μέρος προβλέπεται ειδική θέση για τήν καταχώρηση μιας περιλήψως τής συνεντεύξεως αξιολογήσεως από τόν άμεσο προϊστάμενο του αξιολογουμένου (βλ. Παρ. 3.3.15).

Τό Ζ'μέρος προορίζεται για τή γραπτή διατύπωση σχολίων από τόν αξιολογούμενο μετά τή γνωστοποίηση σ'αϋτόν των αποτελεσμάτων τής αξιολογήσεως.

Τό Η'μέρος διατίθεται για τή διατύπωση παρατηρήσεων και

σχολίων από τόν έμμεσο προϊστάμενο, πού είναι συνήθως προϊστάμενος του πρώτου. Τά σχόλια αυτά αναφέρονται στη βαθμολογία και τίς γενικές παρατηρήσεις πού άφορουν τόν άξιολογούμενο καθώς και τόν τρόπο κρίσεως του κριτή.

Τό θ' μέρος συμπληρώνεται από τήν ύπηρεσία προσωπικού.

Έχειτικά μέ τή βαθμολόγηση προτείνουμε τήν πενταβάθμια κλίμακα πού άποδείχθηκε πιά εδχρηστη και χρησιμοποιείται γι' αυτό εύρύτερα. Στην κλίμακα αυτή βαθμολογείται τό άριστα μέ 5, τό πολύ καλά μέ 4, τό καλά μέ 3, τό μέτρια μέ 2 και τό κακώς μέ 1. Για κάθε χαρακτηριστικό πού άξιολογείται, γιά κάθε κατηγορία στελεχών, ό βαθμός π.χ. άριστα διαμορφώνεται άν πολλαπλασιασθεϊ τό άριστα τής πενταβάθμιας κλίμακας (τό 5) επί τόν συντελεστή βαρύτητας πού έχει καθορισθεϊ\*. Τελικά, εάν ύποτεθεϊ ότι ένα στέλεχος βαθμολογηθεϊ μέ άριστα γιά κάθε ένα χαρακτηριστικό ή ικανότητά του, τότε τό άθροισμα τών βαθμών πού θά λάβει θά είναι εάν μέν είναι άνώτεροστέλεχος 150, εάν δέ μέσο ή κατώτερο, 100.

\* Όσον άφορά τήν άπόδοση του στελέχους, ή βαθμολογία έξάγεται μέ βάση τό ποσοστό τής επίτευξεως τών στόχων του σέ σχέση μέ τήν καθοριζόμενη άνώτατη βαθμολογία γιά κάθε κατηγορία στελεχών. Έάν π.χ. ένα στέλεχος επίτύχει κατά 100% τήν προκαθορισθεϊσα άπόδοσή του τότε θά λάβει εάν μέν είναι άνώτερο στέλεχος 50 βαθμούς εάν δέ μεσαίο ή κατώτερο 100 ενώ μέ μία άπόδοση πού άνέρχεται στό 70% τής προκαθορισθείσης γιά μέν τό άνώτερο στέλεχος θά σημαίνει 35 βαθμούς ενώ γιά ένα μέσο ή κατώτερο 70.

Ή τελική άνώτατη βαθμολογία γιά κάθε κατηγορία στελεχών και κρινομένων στοιχείων φαίνεται στόν άκόλουθο πίνακα 7/2, σ.182.

---

\* Έπειδή ή σημασία τής κάθε ικανότητας και του χαρακτηριστικού τής προσωπικότητας είναι διαφορετική γιά κάθε κατηγορία στελεχών προτείνουμε συντελεστές βαρύτητας πού κατά τή γνώμη μας άποδίδουν τήν σημαντικότητα του κάθε χαρακτηριστικού στην συνολική άξία του στελέχους.



ΠΙΝΑΚΑΣ 7/1

ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΥΣ  
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ

ΦΥΛΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΕΒ*	ΜΕΣΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΕΒ	ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΕΒ
1. Κατάρτιση	1	1. Κατάρτιση	2	1. Ειδική κατάρτιση, γνώση του έργου	3
2. Διοικητική ικανότητα	3	2. Διοικητική ικανότητα	2	2. Διοικητική ικανότητα	2
3. Πρωτοβουλία-αυτενέργεια	3	3. Πρωτοβουλία	2	3. Συναίσθημα εθύνης, υπευθυνότητα, αξιοπιστία	2
4. Ικανότητα λήψης αποφάσεων	4	4. Ικανότητα λήψης αποφάσεων	2	4. Πρωτοβουλία	2
5. Συναίσθημα εθύνης	4	5. Συναίσθημα εθύνης και υπευθυνότητας	3	5. Κρίση και αντίληψη, νοημοσύνη-εθυστικότητα	2
6. Κρίση-αντίληψη	3	6. Κρίση-αντίληψη, εθυστία	2	6. Συνεργασιμότητα	2
7. Φαντασία	2	7. Οργανωτικότητα, ευσηματικότητα	1	7. Αυτόβελτίωση	1
8. Ικανότητα επικοινωνίας και έκφρασης	3	8. Ικανότητα επικοινωνίας και έκφρασης	1	8. Ικανότητα εκπαίδευσης και αξιολογήσεως συνεργατών	2
9. Ικανότητα επίλυσης και αξιολογήσεως συνεργατών	2	9. Συνεργασιμότητα, ικανότητα εκπαίδευσης, αξιολογήσεως συνεργατών	2	9. Ενδιαφέρον και ζήλος για την εργασία	1
10. Συνεργασιμότητα	1	10. Χαρακτήρας, ήθος, συμπεριφορά	3	10. Χαρακτήρας, ήθος, συμπεριφορά	3
11. Αυτόγνωσία και αυτοπεποίθηση	1				
12. Χαρακτήρας και ήθος	1				
	30		20		20

\* ΕΒ = Συντελεστής Βαρύτητας

ΠΙΝΑΚΑΣ 2/2

Κατηγορία στελεχών	Βαθμολογία Κρινομένης Ψηφίσεως	Άριστος	Πολύ καλός	Καλός	Μέτριος	Κακός
Ανώτερα	Προσόντα	150	120	90	60	30
	Απόδοση	<u>50</u>	<u>40</u>	<u>30</u>	<u>20</u>	<u>10</u>
	Εύνολο	200	160	120	80	40
Μέσα	Προσόντα	100	80	60	40	20
	Απόδοση	<u>100</u>	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>40</u>	<u>20</u>
	Εύνολο	200	160	120	80	40
Κατώτερα	Προσόντα	100	80	60	40	20
	Απόδοση	<u>100</u>	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>40</u>	<u>20</u>
	Εύνολο	200	160	120	80	40

7.4

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΝΤΥΠΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ (Α, Β και Γ)

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α, Β, Γ

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

A.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :

ΕΤΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ :

ΗΜΕΡΟΜ. ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ :

ΚΩΔ. ΑΡΙΘΜ.

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ :

ΑΠΟ :

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΣ :

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ :

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ :

B.

ΣΠΟΥΔΕΣ-ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

1. Σπουδές  
Σχολή Τίτλος σπουδών που αποκτήθηκε \* Έτος Διάρκεια Σπουδών από έως
2. Ξένες γλώσσες \* Άριστα Πολύ καλά Καλά
3. \* Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα και ασχολίες

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α σ.2

Γ.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

	ΣΒ* (1)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (2)					ΣΥΝΟΛΟ (3) ΣΒΧ Βαθμολογία
		1	2	3	4	5	
1. Κατάρτιση (γενική καί ειδική)	1						
2. Διοικητική Ικανότητα	4						
3. Πρωτοβουλία-Αυτενέργεια	3						
4. Ίκανότητα λήψεως αποφάσεων	5						
5. Συναίσθημα εθύνης	4						
6. Κρίση καί αντίληψη	3						
7. Φαντασία	2						
8. Ίκανότητα επικοινωνίας καί έκφράσεως	1						
9. Ίκανότητα επιλογής καί αξιολογήσεως συνεργατών	2						
10. Συνεργασιμότητα	1						
11. Αύτογνωσία καί αύτοπεποίθηση	1						
12. Χαρακτήρας καί ήθος	3						
Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α (Γ)	30						

\* ΣΒ = Συντελεστής Βαρύτητας

Δ.

ΑΠΟΔΟΣΗ

Μεταφέρατε έδω τό ποσοστό στό οποιο έπιτεύχθηκαν οι στόχοι από τή σελίδα 3

π.χ.  $70\% \times 50 = 35$

Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α  
Ι Κ Α Ν Ο Τ Η Τ Ω Ν (Γ) =

Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α  
Α Π Ο Δ Ο Σ Ε Ω Σ (Δ) = 35

Γ Ε Ν Ι Κ Η Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α Γ + Δ =



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α, Β, Γ, σ. 3

Ε.

Σ Τ Ο Ι Χ Ε Ι Α Α Π Ο Δ Ο Σ Ε Ω Σ

1. Στόχοι

<u>Στόχοι</u>	<u>Προτεραιότητα</u>	<u>Ημερομηνία ένάρξεως</u>	<u>Ημερομηνία όλοκληρ.</u>	<u>Πρότυπα αποδόσεως</u>
---------------	----------------------	--------------------------------	--------------------------------	------------------------------

α.

β.

γ.

.

.

2. Σχολιάστε τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν για κάθε στόχο με μορφή ποσοστού, εξετάζοντάς τα ποιοτικά και ποσοτικά.

α.

β.

γ.

.

.

.

3. Μέ βάση τις προτεραιότητες των στόχων, ποιό είναι το γενικό ποσοστό επιτεύξεως ; πχ. 70%. Το ποσοστό αυτό να μεταφερθεί στη σελίδα 2 μέρος Δ.

4. Βελτίωση αποδόσεως : Ισχυρά σημεία Αδύνατα σημεία

5. Σημειώθηκε βελτίωση σε σχέση με τα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους :

- Σημαντική
- Μικρή
- Καμία
- Άρνητική

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α, Β, Γ σ. 4

Ε΄

6. Είναι κατάλληλο για τή θέση πού κατέχει ή κρίνεται σκόπιμη ή μετακίνησή του σε άλλη θέση καί ποιό ;
7. Είναι κατάλληλο για άνώτερη θέση καί ποιό ; Δικαιολογείστε τήν πρότασή σας
8. Αναφέρατε οποιαδήποτε άλλη σημαντική συμβολή του :
9. Προτάσεις καί πρόγραμμα βελτιώσεως :

Ήμερομηνία

Ήπογραφή άμέσου προϊσταμένου

ΣΤ΄

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΥΝΕΤΕΥΣΕΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α.ζ. Β.γ. σ. 5

Ζ'	ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
	Υπογραφή αξιολογουμένου : Ημερομηνία
Η'	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ
	Υπογραφή : Ημερομηνία
Θ'	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
	Ημερομηνία
	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
	Παρατηρήσεις
	Ημερομηνία Υπογραφή

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Β σ. 2

Γ' ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ							
	ΣΒ* (1)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (2)					ΣΥΝΟΛΟ (3) ΣΒΧ Βαθμός
		1	2	3	4	5	
1. Κατάρτιση (γενική και ειδική)	2						
2. Διοικητική Ικανότητα	2						
3. Πρωτοβουλία	2						
4. Ικανότητα λήψεως αποφάσεως	2						
5. Συναίσθημα εθύνης, υπευθυνότης	3						
6. Κρίση και αντίληψη, δέουσα - εθυκρισία	2						
7. Οργανωτικότητα, συστηματικότητα	1						
8. Ικανότητα επικοινωνίας και εκ- φράσεως	1						
9. Συνεργασιμότητα, ικανότητα εκ- παιδεύσεως και αξιολογήσεως συνεργατών	2						
10. Χαρακτήρας, ήθος, συμπεριφορά	3						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (Γ)	20						
*ΣΒ = Συντελεστής Βαρύτητας							
Δ' ΑΠΟΔΟΣΗ							
<p>Μεταφέρατε εδώ τό ποσοστό, στό όποιο έπιτεύχθηκαν οι στόχοι, από τή σελί- δα 3</p> <p>π.χ. <math>70\% \times 100 = 70</math></p>							
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (Γ) =,				ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ (Δ) = 70			
Γ Ε Ν Ι Κ Η Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α Γ + Δ =							



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Γ\_σ\_2

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

	ΣΒ* (1)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (2)					ΣΥΝΟΛΟ (3) ΣΒΧ Βαθμός
		1	2	3	4	5	
1. Είδιική κατάρτιση, γνώση τοῦ ἔργου	3						
2. Διοικητική ικανότητα	2						
3. Συναίσθημα εὐθύνης, ὑπευθυνότητα ἀξιοπιστία	2						
4. Πρωτοβουλία	2						
5. Κρίση καὶ ἀντίληψη, νοημοσύνη, εὐθυκρισία	2						
6. Συνεργασιμότητα	2						
7. Αὐτοβελτίωση	1						
8. Ἰκανότητα ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀξιο- λογήσεως συνεργατῶν	2						
9. Ἐνδιαφέρον καὶ ζῆλος	1						
10. Χαρακτήρας, ἦθος, συμπεριφορά	3						

Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α (Γ) 20

\* ΣΒ = Συντελεστής βαρύτητας

ΑΠΟΔΟΣΗ

Μεταφέρατε ἔδῳ τὸ ποσοστὸ, στὸ ὁποῖο  
ἐπιτεύχθηκαν οἱ στόχοι, ἀπὸ τὴ σελί-  
δα 3 .....

π.χ.  $80\% \times 100 = 80$

Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α (Γ) =

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Δ = 80

ΓΕΝΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ : Γ + Δ =

7.5

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΡΙΤΕΣ

Βαθμολογήστε τό κάθε ένα από τά κρινόμενα χαρακτηριστικά προσόντα του συνεργάτου σας μέ

- 1.- Όταν δέν ανταποκρίνεται ακόμη καί στίς ελάχιστες απαιτήσεις τής θέσεώς του (ΚΑΚΟΣ)
  - 2.- Όταν ανταποκρίνεται στίς ελάχιστες μόνο απαιτήσεις τής θέσεώς του, αλλά επιδέχεται βελτίωση (ΜΕΤΡΙΟΣ)
  - 3.- Όταν ανταποκρίνεται στίς κανονικές απαιτήσεις τής θέσεως (ΚΑΛΟΣ)
  - 4.- Όταν ανταποκρίνεται σέ βαθμό ανώτερο από τίς κανονικές απαιτήσεις τής θέσεως (ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ)
  - 5.- Όταν ανταποκρίνεται σέ βαθμό πολύ ανώτερο από τίς κανονικές απαιτήσεις τής θέσεως (ΑΡΙΣΤΟΣ)
- Σχολιάστε τήν κρίση σας, όπου, τό νομίζετε αναγκαίο.

Ίκανότητες καί χαρακτηριστικά

- 1.- Κατάρτιση Μέ τόν όρο κατάρτιση έννοοῦνται α) ή γενική κατάρτιση, δηλαδή τό γενικό επίπεδο μορφώσεως του στελέχους, γυμνασιακό, ανώτερο, πανεπιστημιακό κλπ. καί οί λοιπές γνώσεις του π.χ. ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, εγκυκλοπαιδικές, ξένες γλώσσες, ποιές καί σέ τί βαθμό τίς κατέχει προφορικά καί γραπτά κλπ. καί ή γενική εμπειρία του, δηλαδή ή πείρα πού έχει αποκτήσει στό συνολικό χρόνο πού έχει εργασθεί σά στέλεχος καί β) ή ειδική του κατάρτιση, δηλαδή ή εξειδίκευσή του σέ συγκεκριμένο τομέα άπασχολήσεως, π.χ. μηχανικός παραγωγής, οικονομολόγος εξειδικευμένος στό μάρκετινγκ ή μηχανικός εξειδικευμένος σέ εργαλειομηχανές κλπ. μαζί μέ τή σχετική πρακτική του πείρα.
- 2.- Διοικητική Ίκανότητα Μέ τόν όρο αυτό έννοεΐται ή ικανότητα του νά διοικεί τούς ύφισταμένους του, δηλαδή νά επιβάλλεται σ'αυτούς, νά διευθύνει καί νά ελέγχει τό έργο τους, νά τους άναπτύσσει καί νά τούς άξιοποιεί άποτελεσματικά καί γενικά μέ τό κώρος του νά γίνεται αυτόματα παραδεκτός στήν άσκηση τών ήγετικών του καθηκόντων.
- 3.- Πρωτοβουλία . Εάν πρωτοβουλία έννοεΐται ή άνάλψη τής εύθύνης ενεργειών πέραν τών προκαθορισμένων καί τής ταχείας καί άποφασιστικής αντιμετώπισεως προβλημάτων πού ανακύπτουν

- κατά τήν εργασία.
- 4.- Ίκανότητα λήψεως αποφάσεων Μέ τόν ὄρο αὐτό ἐννοεῖται ἡ ἱκανότητα τοῦ στελέχους νά λαμβάνει σωστές αποφάσεις καί στήν κατάλληλη χρονική στιγμή πρός τό συμφέρον τῆς ἐπιχειρήσεως.
  - 5.- Συναίσθημα εὐθύνης εἶναι ἡ συναίσθηση τῆς εὐθύνης πού ἔχει ὁ κρινόμενος κατά τήν ἐκτέλεση τῶν καθηκόντων του, ὥστε νά μπορεῖ ἡ ἐπιχείρηση νά βασίζεται σ' αὐτόν.
  - 6.- Κρίση καί ἀντίληψη. Μέ τόν ὄρο κρίση καί ἀντίληψη ἐννοεῖται ἡ ἱκανότητα κατανοήσεως τῶν σχέσεων συνθέτων προβλημάτων καί τῆς ἐπισημάνσεως τοῦ οὐσιώδους στό σύνθετο πρόβλημα.
  - 7.- Ὄργανωτικότητα Μέ τόν ὄρο αὐτό ἐννοεῖται ἡ ἱκανότητα τῆς συστηματικοποιήσεως τῆς ἐργασίας τῶν συνεργατῶν καί τῆς κατάλληλης χρησιμοποιοήσεως ὄλων γενικά τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς μέ σκοπό τήν ἀριστοποίηση τῆς ἀποδόσεως.
  - 8.- Φαντασία Σάν φαντασία ἐννοεῖται ἡ ἱκανότητα συλλήψεως καί ἀναπτύξεως δικῶν τοῦ ἀξιόλογων καί πραγματοποιήσιμων ἰδεῶν.
  - 9.- Ίκανότητα ἐπικοινωνίας καί ἐκφράσεως Μέ τόν ὄρο αὐτό ἐννοεῖται ἐδῶ ἡ ἱκανότητα τοῦ κρινομένου νά ἐκφράζει καί νά διατυπώνει μέ σαφήνεια τά διανοήματά του καί νά ἐπικοινωνεῖ ψυχικά μέ τοὺς συνεργάτες του.
  - 10.- Συνεργασιμότητα Σάν συνεργασιμότητα νοεῖται ἡ ἱκανότητα νά συνεργάζεται ἀποτελεσματικά μέ τοὺς προϊσταμένους, τοὺς ὑφισταμένους καί τοὺς συναδέλφους του γιά τήν ἐπιτυχία τοῦ κοινοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.
  - 11.- Αὐτοπεποίθηση καί αὐτογνωσία Μέ τοὺς ὄρους αὐτούς νοεῖται ἡ συναίσθηση τοῦ ἀτόμου, ὅτι ἔχει τό ἴδιο τή δυνατότητα νά λύνει ἀνακύπτοντα προβλήματα καί γενικά νά διεκπεραιώνει ἀποτελεσματικά τίς ἐργασίες πού ἀναλαμβάνει μέ πλήρη ἐμπιστοσύνη πρός τόν ἑαυτό του καθώς καί ἡ ἐπίγνωση τοῦ βαθμοῦ τῶν ἱκανοτήτων του ἀλλά καί τῶν ἀδυναμιῶν του.
  - 12.- Ίκανότητα ἐκπαιδεύσεως καί ἀξιολογήσεως συνεργατῶν. Μέ τόν ὄρο αὐτό ἐννοεῖται ἡ διδασκαλία, ἡ προθυμία καί ἡ ἱκανότητα μεταδόσεως γνώσεων καί ἀσκήσεως τῶν συνεργατῶν σέ νέα καθήκοντα καθώς καί ἡ ἱκανότητα ἀντικειμενικῆς κρίσεως τῶν ἱκανοτήτων καί τῆς ἀποδόσεώς των.

- 13.- Ίκανότητα επιλογής τών συνεργατών\* Μέ τόν όρο αυτό έννοείται τό ιδιαίτερο έκείνο χάρισμα πού πρέπει νά έχουν, ιδιαίτέρως τά άνώτερα στελέχη, νά μπορούν νά επιλέγουν ικανούς και κατάλληλους συνεργάτες και νά τούς αναθέτουν έργα ανάλογα μέ τά ενδιαφέροντα και τίς ικανότητές τους.
- 14.- Ένδιαφέρον και ζήλος γιά τήν εργασία και τήν επίχειρηση  
Μέ τόν όρο αυτό έννοείται τό ιδιαίτερο ένδιαφέρον και ό ζήλος, τόν όποιο έπιδεικνύει τό στέλεχος γιά τήν εργασία και τήν επίχειρηση και τό όποιο εκδηλώνεται μεταξύ τών άλλων και μέ τήν πιστότητα στην επίχειρηση. Έδώ εκτιμάται επίσης ή επιμονή και ύπομονή του νά επιτυγχάνει τούς στόχους του.
- 15.- Χαρακτήρας και ήθος (Συμπεριφορά) Σάν χαρακτήρας και ήθος νοούνται τά γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας π.χ. έντιμότητα, άκεραιότητα, άγωνιστικότητα, σεβασμός πρός τίς ανθρώπινες άξίες κλπ. και γενικά ή ήθική ύπόσταση του κρινόμενου και ό τρόπος, μέ τόν όποιο τά χαρακτηριστικά αυτά εκδηλώνονται κατά τή συνεργασία και τίς συναλλαγές του.

#### Στοιχεία απόδοσης

Βαθμολογείται τόσο ή ποιοτική όσο και ή ποσοτική απόδοση Ποιοτική. Μέ τόν όρο αυτό έννοείται ό βαθμός της ποιότητας του έργου πού πραγματοποιήθηκε κατά τή χρονική περίοδο της κρίσεως από άπόψεως ακρίβειας, πληρότητας, έλλείψεως σφαλμάτων και τών λοιπών ποιοτικών χαρακτηριστικών σέ σχέση μέ τό πρότυπο πού έχει προγραμματισθεί ή πού άνέμενε ή επίχειρηση, άφου ληφθούν ύπόψη και τά διατεθέντα μέσα και οι συνθήκες της εργασίας.

Ποσοτική. Μέ τόν όρο αυτό έννοείται ή ποσότητα του πραγματοποιηθέντος έργου κατά τήν περίοδο της κρίσεως σέ σχέση μέ αυτό πού προγραμματίστηκε ή μ'αυτό πού άνέμενε ή επίχειρηση, άφου ληφθούν ύπόψη και τά διατεθέντα μέσα και οι συνθήκες της εργασίας.

---

\* Τό προσόν αυτό τό θεωρούμε πολύ σημαντικό, ιδιαίτέρως γιά τά άνώτερα στελέχη. Είναι γνωστό ότι πολλοί ήγέτες απέτυχαν όχι διότι τούς έλειπαν ή διοικητική ικανότητα, ή ικανότητα λήψεως αποφάσεων, ή πρωτοβουλία, ή φαντασία και άλλα, αλλά ή ικανότητα επιλογής ικανών και άξιων συνεργατών.



Προτάσεις για βελτίωση Αναφέρατε, αν κατά τη γνώμη σας ή παρακολούθηση ορισμένου ειδικού σεμιναρίου, ή ενημέρωση εντός ή εκτός της επιχειρήσεως επί συγκεκριμένου θέματος ή οποιαδήποτε άλλη βοήθεια είναι κάτι απαραίτητο ή κάτι που θα συντελούσε αποτελεσματικά, να καλύψει ο κρινόμενος ορισμένες του ελλείψεις και να βελτιωθεί σημαντικά.

#### Συνέντευξη αξιολογήσεως\*

Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι αλλά και ψυχικά παρασκευασμένοι, να διεξαγάγουν εποικοδομητικά μιιά συνέντευξη αξιολογήσεως, ώστε όχι μόνο μιιά ένταση σχέσεων μεταξύ αούτων και των υφισταμένων τους να άποφευχθεί αλλά και τό καλύτερο δυνατό άποτέλεσμα για τήν επιχείρηση και τους υφισταμένους να προκύψει.

#### 7.6 Διαδικασία έφαρμογής του συστήματος

Η εύθύνη της έφαρμογής του προτεινομένου συστήματος άνήκει στην Ύπηρεσία Προσωπικού.

Στίς άρχές του έτους ή Ύπηρεσία Προσωπικού ενημερώνει όλους τους προϊσταμένους σχετικά με τό σύστημα άξιολογήσεως πραγματοποιώντας ένα σύντομο σεμινάριο.

Οι προϊστάμενοι ανά τρίμηνο πραγματοποιοϋν συνεντεύξεις άξιολογήσεως με τους υφισταμένους τους, όπου συζητοϋνται και συμφωνοϋνται μέτρα για τή βελτίωση ή τή διατήρηση της άποδόσεως. Επίσης ανά τρίμηνο οι προϊστάμενοι ενημερώνουν με τή σειρά τους τους δικούς τους προϊσταμένους σχετικά με τήν άπόδοση των συνεργατών τους και συμφωνοϋνται τά πλαίσια των μέτρων που πρέπει να ληφθοϋν.

---

\* Για καλύτερη ενημέρωση στή διεξαγωγή της συνεντεύξεως άξιολογήσεως, βλέπε "Συνέντευξη άξιολογήσεως", Παρ. 3.3.15

Στό τέλος του έτους γίνεται τυπική αξιολόγηση για όλα τα στελέχη με τις εξαιρέσεις που θέσαμε στην παρ. 7.1 Συγκεκριμένα :

- α.- Αποστέλλει στους προϊστάμενους τὰ έντυπα αξιολόγησης, στα όποια προηγουμένως έχουν συμπληρωθεί τὰ γενικά στοιχεία τών στελεχών (πρώτο μέρος)
- β.- Οί προϊστάμενοι - κριτές προβαίνουν στην τελική αξιολόγηση κάθε στελέχους σύμφωνα και με τις ειδικές οδηγίες που συνοδεύουν τὰ έντυπα αξιολόγησης
- γ.- Κατόπιν πραγματοποιείται ή έτήσια τελική συνέντευξη αξιολόγησης, με τήν όποία ο ύφιστάμενος ενημερώνεται για τήν αξιολόγησή του, τήν όποία και υπογράφει διατυπώνοντας τυχόν παρατηρήσεις του.
- δ.- Σέ κάθε φύλλο αξιολόγησης ο προϊστάμενος του κριτή, δηλ. ο έμμεσος προϊστάμενος του κρινομένου, προβαίνει σε μιά σύντομη αξιολόγηση με παρατηρήσεις και σχόλια και αφού υπογράψει και αυτός όλα τὰ φύλλα, για τὰ όποια έχει αρμοδιότητα, τὰ αποστέλλει με τή σειρά του στην ύπηρεσία προσωπικού.
- ε.- Η ύπηρεσία προσωπικού αφού συγκεντρώσει τὰ φύλλα αξιολόγησης όλων τών στελεχών, ενημερώνει τή διοίκηση τής έπιχειρήσεως σχετικά με τὰ άποτελέσματα και εισηγείται τή λήψη σχετικών αποφάσεων για άξιοποίηση αυτών (προαγωγές, μεταθέσεις, εκπαιδεύσεις, αύξήσεις μισθών κλπ.).

## 7.7

### Άξιοποίηση τών άποτελεσμάτων

Μετά τήν ολοκλήρωση τής διαδικασίας αξιολόγησης τὰ έντυπα συγκεντρώνονται από τήν ύπηρεσία προσωπικού, όπου πραγματοποιείται ένας βασικός διαχωρισμός κατά κατηγορία στελεχών (άνώτερα, μέσα, κατώτερα) ανεξάρτητα από τή διεύθυνση ή τή λειτουργία στην όποία ύπηρετούν.

Στή συνέχεια συντάσσονται πίνακες διαβαθμίσεως, προκειμένου νά γίνει μιά κατάταξη τών στελεχών κάθε κατηγορίας με βάση τή βαθμολογία τους. Στόν πίνακα αυτό εκτός τής βαθμολογίας και τής κατατάξεως συμπληρώνονται από τήν ύπηρεσία προσωπικού και άλλα στοιχεία, όπως μηνιαίος μισθός, προτεινόμενη υπό τύπον εισηγήσεως αύξηση μισθοῦ σε δραχμές και %, άλλα οικονομι-

κά κίνητρα κλπ. (βλ. πίνακα 7/3 σελ. 206)

· Η Ύπηρεσία Προσωπικού προβαίνει κατόπιν έγκρίσεως τής Γενικής Διευθύνσεως τής Έπιχειρήσεως στήν λήψη τών αποφάσεων πού ένδεικνυνται γιά τήν Ικανοποίηση τών άναγκών, πού έφερε στό προσκήνιο ή άξιολόγηση τοῦ προσωπικού.

· Η έξέλιξη, ή τοποθέτηση, οί μεταθέσεις άκόμη καί ή άποχώρηση τών στελεχών έπιβάλλει τή σύνταξη πινάκων, προκειμένου ή έπιχείρηση νά έντοπίσει τίς μελλοντικές τής άνάγκες, τά άδύνατα καί τά Ισχυρά τής σημεία κ.ά. Οί αποφάσεις προαγωγών καί μεταθέσεων πρέπει νά λαμβάνονται μέ βάση τήν ύφιστάμενη οργανωτική δομή καί τόν έντοπισμό τών ατόμων εκείνων, τά όποια συγκεντρώνουν τίς περισσότερες δυνατότητες νά μετακινηθοῦν πρός τά άνω ή νά άπομακρυνθοῦν άπό μία συγκεκριμένη θέση καί νά καθορίζεται καί ο χρόνος πραγματοποίησέως τους, λαμβάνοντας ύπόψη τήν περίοδο πού είναι άπαραίτητη γιά νά άποκτηθεί ή άναγκαία έμπειρία κλπ. Έκτός τούτου, ή σύγκριση μέ πιθανές μεταβολές στήν οργανωτική δομή καθιστά δυνατή τήν έπίσημανση όποιωνδήποτε άνωμαλιών καί κενών σέ στελέχη καί τήν έγκαιρη ώς έκ τούτου λήψη αποφάσεων καί μακροπρόθεσμων μέτρων. Όποσδήποτε πάντως οί μακροχρόνιες προοπτικές τής έπιχειρήσεως μπορεί νά καλυφθοῦν μέ τήν ανάπτυξη ενός προγράμματος ανάπτυξεως τών στελεχών, στό όποιο πρέπει νά λαμβάνονται ύπόψη οί προτάσεις βελτιώσεως πού εισηγοῦνται οί προϊστάμενοι τών άξιολογούμενων. Ο προγραμματισμός όμως τής ανάπτυξεως τών στελεχών πρέπει πάντοτε νά συμβαδίζει μέ τήν διατύπωση στόχων καί προγραμμάτων έπιτεύξεως των, γιά κάθε ένα στέλεχος.

Σχετικά μέ τίς τοποθετήσεις, προαγωγές κλπ. θά θέλαμε νά προσθέσουμε στό σημείο αυτό καί τό έξής : Προκειμένου νά γίνουν τοποθετήσεις, στίς όποιες άπαιτείται ή ύπαρξη σέ Ιδιαίτερο βαθμό όρισμένων προσόντων καί χαρακτηριστικών τής προσωπικότητας, είναι σκόπιμο νά συντάσσονται έπίσης πίνακες κατάταξεως τών στελεχών ώς πρός τά ζητούμενα χαρακτηριστικά.

Ένα σημαντικό στοιχείο πού μπορεί νά προκύψει άπό τήν άξιολόγηση καί ή διαπίστωση τών Ισχυρών καί αδύνατων σημείων τοῦ δυναμικού τών στελεχών καί ειδικότερα ο έντοπισμός τών στελεχών εκείνων, τά όποια μπορούν νά τοποθετηθοῦν σέ καίριες θέσεις ή εκείνων πού θά ήταν σκόπιμο νά τούς άνατεθοῦν άλλα καθήκοντα ή νά έπιμωρωθοῦν μέ σκοπό νά καταστοῦν άποτελεσματικότερα.

Ο προσδιορισμός αυτός μπορεί να γίνει εύκολότερα με τη σύνταξη σχετικών πινάκων, όπως είπαμε στην άμεσως προηγούμενη παράγραφο.

Άλλο στοιχείο, που μπορεί να καταφανεί από τη βαθμολογική κατάταξη, είναι και το έζης :

Μερικές λειτουργίες της επιχειρήσεως είναι δυνατόν να αντιπροσωπεύονται στην κατάταξη από μεγάλο αριθμό πολύ καλών στελεχών, ενώ άλλες με πολύ μικρό ή καθόλου. Π.χ. εάν στο ύψηλοτερο επίπεδο της κατατάξεως υπάρχουν μόνο στελέχη των πωλήσεων και καθόλου των οικονομικών υπηρεσιών, τοῦτο σημαίνει ότι αφ' ενός μέν υφίσταται μεγάλος αριθμός στελεχών με ιδιαίτερες ικανότητες στον τομέα των πωλήσεων, αφ' ετέρου δέ ότι ο τομέας των οικονομικών υπηρεσιών, αντίθετα, χωλαίνει.

Τό γεγονός αυτό είναι δυνατόν να αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στην έεισορόρηση των δυνατοτήτων της επιχειρήσεως στις διάφορες λειτουργίες, που αντιμετώπιζεται με την ένδυνάμωση των στελεχών της συγκεκριμένης αδύνατης λειτουργικής περιοχής με ικανότερα στελέχη .

Άλλο θέμα που πρέπει να έξετασθεί είναι τά στοιχεία υπηρεσιακής εξέλιξεως των εργαζομένων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν προσλαμβάνονται άτομα που διαθέτουν τά κατάλληλα προσόντα και δυνατότητες.

Πρότείνεται τέλος, ή λήψη των αποφίσεων, σχετικά με τά θέματα που εκθέσαμε άνωτέρω, να γίνεται από "Συμβούλιο Διοικήσεως", στο όποιο συμμετέχουν οι επικεφαλής των διαφόρων λειτουργιών υπό την προεδρία του γενικού διευθυντοῦ ή του διευθύνοντος συμβούλου της Έταιρείας. Στο Συμβούλιο αυτό πρέπει να συμμετέχει ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Προσωπικού σαν εισηγητής.



Ιεραρχική Διαβαθμίση 'Αξιολογήσεως Διευθυντικών Στελεχών  
μετά από την 'Αξιολόγησι

Βαθμολογία	Κατάταξη με κριτήριο τή βαθμολογ.	'Ονοματεπώνυμον	Λειτουργία	Ποσά μηνιαίας άμοιβής		Ποσοστιαία αύξησι	Κίνητρα
				Τρέχουσα	Αύξησι		
98	1	Ε.Ι.	Οίκονομική	26000	30000	4000	15,3%
97	2	Κ.Ρ.	"	23500	27000	3500	14,8%
94	3	Α.Δ.	'Εμπορική	27000	29400	2400	8,8%
90	4	Ι.Χ.	"	23000	26500	3500	15,2%
85	5	Ρ.Σ.	'Εφοδισμός	20500	23000	2500	12,1%
85	6	Δ.Π.	Παραγωγή	20000	23000	3000	15 %
84	7	Σ.Π.	"	17000	19500	2500	17,7%
83	8	Χ.Π.	'Ερευνα	22000	2410	2100	9,5%
75	9	Α.Γ.	'Ελεγχος	16800	20000	3200	19 %
74	10	Τ.Χ.	Συντήρησι	20000	22500	2300	12,5%
73	11	Δ.Μ.	Προσωπικό	21000	23000	2000	9,5%
72	12	Α.Γ.	Παραγωγή	18000	2020	2200	12,2%

ΥΠΟΘΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

- 1.- Από την έρευνα της D.Gill "Appraising Performance", IPM, 1973, σ. 44, αποδεικνύεται ότι σε ποσοστό πάνω από το 60% οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν το "δυναμικό" στα έντυπα αξιολογήσεως.
- 2.- Η ένοποιημένη αυτή προσέγγιση βασίζεται στην ιδέα της παράλληλης επίτευξης των προσωπικών και των επιχειρησιακών στόχων. Οι στόχοι αυτοί, στην έκταση που το στέλεχος συμμετέχει στη διαδικασία του καθορισμού τους, πολλές φορές ταυτίζονται.
- 3.- Βλέπε λεπτομέρειες παράγρ. 3.1
- 4.- Βλέπε λεπτομέρειες παράγρ. 2.1
- 5.- Βλ. σχετ. : C. Phil. "Profit Control", McGraw-Hill Book Co, New York, 1962, D. Russel, "Building and Retaining a Top Management Team", στο Top Management Handbook, H. Maynard, McGraw - Hill Book Co, New York 1960. Managing by and with objectives, Research Study No 212, National Industrial Conference Board, 1968. D. Mc Conkey, "How to Manage by results", AMA, N.Y. 1965. L. Peterson, "Establishing Objectives" στο έργο του Maynard, δ.π., L. Shield, "Directing The Attainment of Objectives", στο ίδιο έργο του Maynard. J.D. Batten, "Beyond Management by Objectives, AMA, N.Y. 1965. J.Litterer, "The Analysis of Organizations", J. Wiley and Sons, N.Y. 1965 και ιδιαίτερα το έργο του P. Drucker, "Managing for Results", Harper and Row, N. York, 1964.
- 6.- Alfred P. Sloan, "My Years With general Motors", MacFadden-Bartell, . 46 - 47, 53 - 55.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/1

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ\*

Τό παρόν έρωτημα- Παρακαλούμε ση- Τό παρόν έρωτηματολό-  
τολόγιον συμπλή- μειώσατε μίαν έκ γιον συμπληροῦται ὑπό  
ροῦται ὑπό τοῦ ὀ- τῶν δυό ένδειξεων τοῦ προῖσταμένου  
παλλήλου

ΠΡΟΕΟΧΗ: (Παρακαλούμεν άναγνώσατε όλόκληρον τό έντυπον πρίν άρ-  
χίσετε τήν συμπλήρωσή του. Έχετε κατά νοῦν μόνον τήν έρ-  
γασίαν κατά τήν συμπλήρωσιν τοῦ έρωτηματολογίου. Ἡ έρ-  
γασία πρόκειται νά άναλυθεῖ καί ὀχι τά προσόντα προσώ-  
που τινός.

ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΤΕ ΕΙΣ ΟΛΑΣ ΤΑΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-  
- ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΑΤΕ ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΦΥΛΛΑ ΕΑΝ ΠΑΡΑΣΤΗ ΑΝΑΓΚΗ)

Όνομα ὑπαλλήλου..... Τίτλος εργασίας.....  
Διεύθυνσις..... Κλάδος..... Όνομα Προῖσταμένου  
.....

- Α. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Ποῦτος ὁ λόγος ὑπάρξεως τῆς εργασίας) ;
- Β. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ (Νά συμπληρωθεῖ μόνον ὀπό τοῦ ὑπαλλήλου)  
(Άριθμήσατε τά καθήκοντα κατά σειράν σπουδαιότητος. Αναφέρατε  
τό ποσοστόν χρόνου δι' ἕκαστον καθήκον. Βεβαιωθεῖτε ὅτι συμπερι-  
λάβατε ὀλα τά τακτικά καί περιοδικά καθήκοντα).
- Γ. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ : (Νά συμπληρωθεῖ κεχωρισμένως ὑπό τοῦ  
ὑπαλλήλου καί τοῦ προῖσταμένου).
1. Αναφέρατε άπαιτουμένην γενικήν μόρφωσιν καί τοῦς λόγους,  
δι' οὔς άπαιτεῖται
  2. Έάν ἡ θέσις άπαιτῆ ειδικευμένας γνώσεις, αναφέρατε τό εί-  
δος των (π.χ. πτυχίον νομικῆς, δίπλωμα μηχανικοῦ κλπ.).

\* Ὑπόδειγμα πού χρησιμοποιεῖται άπό Ἑλληνική Ἐπιχείρηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/1 σ. 2

3. Εάν η εργασία απαιτη προηγουμένη πείρα διὰ τὴν ἐκτέλεσίν της, ἀναφέρατε τὸ εἶδος, τὸν χρόνον ὅστις ἀπαιτεῖται διὰ νὰ ἀποκτηθῇ καὶ ποῦ δύναται νὰ ἀποκτηθῇ.
4. Ὑπαρχούσης τῆς ὡς ἄνω ἐκπαιδεύσεως καὶ πείρας, ποῖαι νέαι γνώσεις πρέπει νὰ ἀποκτηθοῦν εἰς τὴν παρούσαν ἐργασίαν καὶ πόσος χρόνος ἀπαιτεῖται διὰ τὴν ἀπόκτησίν των ;
5. Ποίας ἀποφάσεις δύναται ὁ ὑπάλληλος νὰ λάβῃ εἰς αὐτὴν τὴν θέσιν ἀνεξαρτήτως ἀπὸ τὸν προϋστάμενόν του ;
6. Ποῖαι αἱ εὐθῆναι τῆς θέσεως ; (Παρακαλοῦμεν ἀναφέρατε, δίνον-  
τες λεπτομερείας)
  - α. Διὰ τὴν ἐποπτεῖαν καὶ καθοδήγησιν ὑπαλλήλων
  - β. Διὰ τὴν ἐπεξεργασίαν, παραγωγὴν, παραλαβὴν, ἐναποθή-  
κευσιν, διακίνησιν, ἢ πώλησιν ἀγαθῶν ὑπὸ τοῦ ὑπαλλήλου  
ἢ τῶν ὑφισταμένων του.
  - γ. Διὰ μηχανήματα ἢ ἄλλον ἐξοπλισμὸν
  - δ. Δι' ἐπαφάς, ἐκτὸς ἀπὸ τοὺς ὑφισταμένους ἢ τὸν ἄμεσον  
προϋστάμενον
  - ε. Διὰ μετροπτά ἢ ἄλλας ἀξίας
  - στ. Διὰ τὴν ἐπιλογὴν μεθόδων
  - ζ. Δι' ἄρχετα καὶ ἐκθέσεις
7. Ἀπαιτεῖ ἡ θέσις εἰδικὰς ἰδιότητας ὡς πρὸς τὸ ὕψος, τὸ βάρος,  
τὴν φυσικὴν ρώμην, τὴν δρασίαν, τὴν ἰδιοσυγκρασίαν, τὸ πα-  
ρουσιαστικόν κλπ. Εάν πιστεύετε τοῦτο, παρακαλοῦμεν ἐξηγή-  
σατέ μας τοὺς λόγους.
8. Ποῖον ποσοστὸν τῆς ἐργασίμου ἡμέρας δαπανᾶτε ;

Καθήμενος.....	§	Ὁδηγῶν (ὀχημα).....	§
Ὀρθιος.....	§	Ἀναρριχώμενος.....	§
Κινούμενος.....	§	Ἄλλως.....	§
9. Τυχόν ἀπαιτουμένη ἀσυνήθης σωματικὴ προσπάθεια, ὡς π.χ.  
ἄρσις βαρῶν, μεταφορὰ ὑλικῶν, συνθήκαι ἐργασίας, προκαλοῦ-  
σαι ἀσυνήθη σωματικὴν ἐντασιν κλπ. Παρακαλοῦμεν ἐξηγήσατε.
10. Τυχόν κίνδυνοι ἀτυχήματος ἢ ἄλλοι
11. Περιγράψατε τυχόν ὑπαρχούσας συνθήκας εἰς τὸν τόπον ἢ τὸ  
εἶδος τῆς ἐργασίας, αἵτινες κρίνονται δυσμενεῖς ἢ ἀνεπιθύμη-  
τοι, ὡς π.χ. : περιβάλλον, κονιορτός, ἀέρια, θερμοκρασία,  
θόρυβος, κλπ.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/1 σ. 3

12. Ποιαι αι κανονικαι ωραι εργασιαι ημερησιως και εβδομαδιαίως ;
13. Υπαρχουν εκτακτοι αναγκαι η υπερωριακη εργασία ; Ποια η συχνότης και ποιος ο μέσος όρος αριθμοῦ ωρών εβδομαδιαίως (έπί συνολικῆς περιόδου ενός έτους) ;
14. Απαιτεῖται από τόν υπάλληλον νά ἀπουσιάζη έκ τῆς οίκιας του κατά τήν νύκτα ; Εάν ναι, ποια η συχνότης και η χρονική διάρκεια τῶν ἀπουσιῶν ;

Ἡμερομηνία..... Ὑπογραφή.....

Πανεπιστήμιο Περρού

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/2

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ\*

Τίτλος έργου :

\* Ημερομηνία

Τμήμα στο οποίο ανήκει :

Περίληψη έργου :

\* Εκτελούμενες εργασίες ( \*Αναφέρατε κατά προσέγγιση το ποσοστό του χρόνου που απαιτεί κάθε επί μέρους εργασία ) .

\* Εργαλεία χρησιμοποιούμενα για την εκτέλεση του έργου

\* Έξοπλισμός χρησιμοποιούμενος για την εκτέλεση του έργου

\* Υλικά χρησιμοποιούμενα για την εκτέλεση του έργου

\* Αναφορές και καταχωρήσεις που πρέπει να κάμει

\* Απαιτούμενη μόρφωση

\* Απαιτούμενη πείρα

\* Απαιτούμενη πρωτοβουλία

\* Απαιτούμενη φυσική προσπάθεια

\* Απαιτούμενη διανοητική προσπάθεια

\* Απαιτούμενη όπτική προσοχή

Ευθύνη για ανθρώπους

Ευθύνη για εργαλεία και εξοπλισμό

Ευθύνη για υλικά και προϊόντα

Ευθύνη για έμπιστευτικά δεδομένα

Ευθύνη για αναφορές και καταχωρήσεις

Συνθήκες εργασίας

\* Αναπόφευκτοι κίνδυνοι

Περιγραφή έργου :

\* Εγκριθείσα από :

\* Χρησιμοποιείται από μεγάλη Βιομηχανική \*Επιχείρηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/3

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ\*

\*Επιχείρηση ΧΨ Α.Ε.

(Βιομηχανική επιχείρηση 800 περίπου συνεργατών με μεγάλη βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα)

1. Τίτλος : \*Εμπορικός Διευθυντής
2. Σκοπός : \*Η ανάπτυξη και προώθηση των πωλήσεων όλων των προϊόντων της \*Επιχειρήσεως στο έσωτερικό και το έξω-τεरिकό.
3. \*Αρμοδιότητες και Δραστηριότητες : \*Ο \*Εμπορικός Διευθυντής (ΕΔ) έχει τις ακόλουθες δραστηριότητες :
  - α. Εισηγείται προς τή Γενική Διεύθυνση όλα τά απαραίτητα μέτρα για τή διατήρηση και ανάπτυξη τής εμπορικής δραστηριότητας τής επιχειρήσεως και είναι υπεύθυνος για τήν ορθή εφαρμογή τής εμπορικής πολιτικής, πού έχει έγκριθει από τή γενική διεύθυνση, εις τρόπον ώστε ή επιχείρηση νά καταλαμβάνει συνεχώς και μεγαλύτερο κατά τό δυνατό μερίδιο τής αγοράς τόσο στο έσωτερικό όσο και στο έξωτερικό, ανάλογα με τις παραγωγικές της δυνατότητες.
  - β. Κατευθύνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων πού προϊσταται (εμπορικού δικτύου) με σκοπό τήν επίτευξη του άριστου βαθμού αποδόσεως αυτών.
  - γ. Εισηγείται και ενημερώνει τή Διοίκηση σε θέματα πιστωτικής πολιτικής, ρευστοποιήσεως, τιμολογιακής πολιτικής, εκπώσεως και κινήτρων προς τούς πελάτες, διευθύνσεως τής εμπορικής δραστηριότητας από απόψεως ποικιλίας προϊόντων και νέων πελατών (άγορων).
  - δ. \*Εποπτεύει τό όλο εμπορικό δίκτυο και επισκέπτεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα σοβαρούς εμπορικούς τομείς έσωτερικού και έξωτερικού και ενεργεί ως έντολοδόχος τής επιχειρήσεως με σκοπό τήν προώθηση των πωλήσεων, τήν επαφή με τήν αγορά και τήν έρευνα τής αγοράς, τή συμφωνία για αυτότελες εμπορικές πράξεις με πελάτες και τήν έξεύρεση

---

\* έχει εφαρμοσθεί σε μεγάλη \*Ελληνική \*Επιχείρηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/3.σ.2

των κατάλληλων έμπορικων αντιπροσώπων της επιχειρήσεως.

Επισκέπτεται ειδικές εκθέσεις του έσωτερικού και έξωτερικού και πολλές φορές οργανώνει τη συμμετοχή της επιχειρήσεως σ' αυτές.

- ε. Εισηγείται προς τη Γενική Διεύθυνση μέσω της Διευθύνσεως Προσωπικού της Έπιχειρήσεως πάνω στις ανάγκες της Διευθύνσεως του σέ προσωπικό και προβαίνει από κοινού μ' αυτή σέ επιλογή του προσωπικού και στελέχωση της Διευθύνσεώς του.
- στ. Συμμετέχει σέ ομάδες εργασίας γιά τήν εκπόνηση τεχνικοοικονομικών μελετών.
- ζ. Συντάσσει μέ τη συνεργασία και άλλων συνεργατών του έτησιο προγραμμα πωλήσεων καθώς και ειδικές εξαμηνιαίες και τριμηνιαίες εκθέσεις πάνω στήν πορεία και στις προβλέψεις των πωλήσεων.  
Στις εκθέσεις αυτές αναλύονται μέ πλήρη συναίσθηση εούθνης τόσο ή πορεία των πωλήσεων όσο και οι πιθανές συνθήκες, που προβλέπεται ότι θα επηρεάσουν τήν εξέλιξή τους, μέ κάθε δυνατή τεκμηρίωση.
- η. Συγκεντρώνει, έγκρίνει και προωθεί όλα τά άπαραίτητα στοιχεία της πορείας της Διευθύνσεώς του προς τήν Ύπηρεσία Στατιστικής και Μελετών.
- θ. Ένημερώνεται συνεχώς μέσω του ήμερήσιου και περιοδικού τύπου πάνω στις εξέλιξεις των αγορών έσωτερικού και έξωτερικού και γενικά πάνω στήν έμπορική, οίκονομική και τεχνολογική δραστηριότητα του κλάδου.

Καθήκοντα και εϋθϋνες : Ο Έμπορικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος έναντι της Γενικής Διευθύνσεως γιά τά ακόλουθα:

- α. τήν έρευνα της αγοράς έσωτερικού και έξωτερικού
- β. τήν προώθηση και έποπτεία των πωλήσεων στό έσωτερικό και τό έξωτερικό
- γ. τήν όρθή έκδοση και εκτέλεση των τιμολογίων και παραγγελιών
- δ. τό ύψος της παρεχομένης πιστώσεως στους πελάτες
- ε. τήν τεχνική έξυπηρέτηση των πελατών έσωτερικού και έξωτερικού
- στ. τή συγκέντρωση και άξιολόγηση των παραπόνων της πελατείας



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/3\_σ\_3

- ζ. τήν όρθή καί ταχεία διεκπεραίωση τών διατυπώσεων τών έξαγωγών καί έκτελωνισμών
  - η. τήν όρθή, οικονομική καί έγκαιρη επίλογή τών ναύλων καί τήν άσφαλιστική κάλυψη τών πάσης φύσεως μεταφορών
  - θ. τήν έφαρμογή προγράμματος δημοσιότητας καί διαφημίσεως τών προϊόντων τής έπιχειρήσεως
  - ι. τήν όρθή καί άσφαλή λειτουργία τών άποθηκών έτοιμών προϊόντων καί ύλικών συσκευασίας
  - ια. τήν όρθή, οικονομική καί ταχεία συσκευασία καί άποστολή τών έμπορευμάτων
  - ιβ. τόν όρθό έλεγχο καί τήρηση τών έλαχίστων άποθεμάτων άσφαλείας έτοιμών προϊόντων καί ύλικών συσκευασίας καί προώθηση τών "λιμναζόντων τύπων"
  - ιγ. τόν όρθολογικό τρόπο άποδοτικής έκμεταλλεύσεως τών μεταφορικών μέσων τής έπιχειρήσεως
  - ιδ. τήν άρμονική συνεργασία τών τμημάτων πού προΐσταται, τόσο μεταξύ τους όσο καί με άλλους ύπηρεσιακούς παράγοντες τής έπιχειρήσεως, έτσι ώστε νά άποδίδουν τό άριστο δυνατό αποτέλεσμα
  - ιε. τήν κινητοποίηση καί δραστηριοποίηση όλων τών συνεργατών του.
5. θέση στην Έπιχείρηση : 'Ο έμπορικός Διευθυντής αναφέρεται άπ' εύθείας στό Γενικό Διευθυντή καί προΐσταται τών ακόλουθων τμημάτων :
- α. του τμήματος Πωλήσεων Έσωτερικού
  - β. του τμήματος Πωλήσεων Έξωτερικού
  - γ. του τμήματος Τεχνικής Έξυπηρετήσεως τών Πωλήσεων
  - δ. του τμήματος Διεκπεραιώσεως τών Έξαγωγών
  - ε. του τμήματος Άποθηκών Έτοιμών Προϊόντων
  - στ. του τμήματος Έρεΰνης τής Άγοράς καί
  - ζ. του τμήματος Διαφημίσεως

'Ο Έμπορικός Διευθυντής αναπληροΰται συνήθως από τόν Τηματάρχη Πωλήσεων Έξωτερικού.

6. Σχέσεις

- α. Συνεργάζεται με τούς Διευθυντές Παραγωγής, Οικονομικών Υπηρεσιών, Προσωπικού και Προμηθειών καθώς και με τούς Νομικούς, Οικονομικούς και Τεχνικούς Συμβούλους και άλλους συνεργάτες της επιχείρησης.
- β. Αντιπροσωπεύει την επιχείρηση έναντι των Υπηρεσιών του Υπουργείου Έμπορίου και άλλων ειδικών Οργανισμών και Υπηρεσιών.
- γ. Συνεργάζεται με εκπροσώπους του ανταγωνισμού επί θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος
- δ. Δημιουργεί και αναπτύσσει σχέσεις, όπου τό συμφέρον της Επιχείρησης τό απαιτεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/4

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ\*

\*Βιχειρίση Α.Γ.Π Α.Ε.

\*Εργασία : Γραμματέας Διευθύνσεως Προσωπικού

Τόπος εργασίας : 'Αθήναι

\*Όνοματεπώνυμο εργαζομένου : Μ.Π

\*Όνοματεπώνυμο άμεσου Προϊσταμένου : Α.Χ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

1. Σκοπός της 'Εργασίας : 'Αναφέρατε τόν λόγο της ύπαρξεως της εργασίας σας έν τή 'Εταιρεία).  
'Υπό τήν άμεσον έποπτεϊάν του Διευθυντου Προσωπικου :  
'Εκτελεϊ όλα τά καθήκοντα γραμματεως της Διευθύνσεως Προσωπικου, ως αναφέρονται κατωτέρω.
2. 'Ανατεθέντα καθήκοντα : (Τά άπαριθμούμενα καθήκοντα δέον νά δεικνύωσι κατά σειράν σπουδαιότητος τάς κυρίας εϋθύνας της εργασίας σας. Τοϋτο δέν άπαιτεϊ καϊ τήν λεπτομερη άνάλυσιν όλων των καθηκόντων).
  - α. Διατηρεϊ άρχετο άλληλογραφίας της Διευθύνσεως καϊ παρέχει σχετικές πληροφορίες καϊ στοιχεϊα. Συχνάκις ανατρέχει εις φακέλλους παρελθόντων έτών, προκειμένου νά συγκεντρώση στοιχεϊα επί συγκεκριμένης ύποθέσεως, π.χ. πολιτικη̄ μεσών, σχέδια συντάξεων, κλπ.'Αριθμός φακέλλων περίπου 40 έτησιώς.
  - β. Συντάσσει πρακτικά της 'Επιτροπής 'Αξιολογήσεως 'Εργασιών.
  - γ. 'Εκτελεϊ καθήκοντα στενοδακτυλογράφου άγγλικής καϊ δακτυλογράφου έλληνικής. Κείμενα δια στενογράφησιν της ύπαγορεύονται παρά του Διευθυντου Προσωπικου καϊ του βοηθου του.
  - δ. Συντάσσει απλάς έπιστολάς εις τήν 'Ελληνικήν καϊ 'Αγγλικήν καϊ ένίοτε μεταφράζει απλά κείμενα.

\* 'Υπόδειγμα πού έχει χρησιμοποιηθει από μεγάλη 'Ελληνική 'Επιχειρίση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/4 σ. 2

- ε. Χειρίζεται 3 τηλεφωνικές γραμμές-συμπεριλαμβανομένης και της του Διευθυντού, κανονίζει συναντήσεις και δέχεται επισκέπτες.
- στ. Τηρεί άρχείο των αιτήσεων προσλήψεως.
- ζ. Τηρεί την βιβλιοθήκη της Διευθύνσεως Προσωπικού.
- η. Ένημερώνει τον Διευθυντή περί των υπάρχουσών εκκρεμοτήτων.
- θ. Χαρακτηρίζει την εισερχόμενη αλληλογραφία της Διεύθυνσεως.
- ι. Διεκπεραιώνει την προσωπική αλληλογραφία του Διευθυντού.

ΕΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑΙ ΠΑΗΡΟΦΟΡΙΑΙ

1. Γνώσεις και Ικανότητες διά την εκτέλεσιν της εργασίας :

α. Απαιτούμεναι σπουδαί :

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απταιστος γνώσις της άγγλικής

β. Απαιτούμενη ειδίκευσις, τεχνική ή επαγγελματική μόρφωση (Αυτή δύναται να αποκτηθῆ διά σπουδών ή πρακτικῶν ἐφαρμογῶν ἐν τῇ ἐταιρίᾳ ἢ ἀλλαχοῦ)

- Στενογραφία άγγλική
- Γραφομηχανή άγγλική καί ελληνική
- Γνώσις τῆς οργανώσεως τῆς Ἐταιρίας καί τῶν θεμάτων τῆς Διευθύνσεως Προσωπικοῦ

2. Συυθήκαι - ἀπαιτήσεις ἐργασίας : (Ἐναφέρατε τυχόν ὑπαρχούσας ἀσυνήθεις συνθήκαις ἢ ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας). Ἀπόλυτος ἐχεμύθεια, διπλωματικότης , ἀβρότης

Ἐπογραφή Ἐθεωρήθη ὑπό τοῦ Ἐνεκρίθη ὑπό Ἡμερομηνία  
Ἐργαζομένου Ἐμεσου Προϊσταμένου τοῦ Διευθυντοῦ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/5  
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ\*

ΘΕΣΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Έμπορικός Διευθυντής Βιομηχανικής Έπιχειρήσεως 800 συνεργατών με μεγάλη έμπορική και εξαγωγική δραστηριότητα.

1. Έκπαίδευση ; Πτυχίο πανεπιστημιακού επιπέδου έμπορικής κατευθύνσεως άπαραίτητο καί μεταπτυχιακές σπουδές, τουλάχιστον ενός έτους έπιθυμητές.

Είναι άπαραίτητο νά έχει ικανοποιητικές γνώσεις τών συγχρόνων μεθόδων :

- α. βιομηχανικού μάρκετινγκ καί έρεύνης άγοράς  
β. έμπορικού προγραμματισμού  
γ. διοικήσεως τών έπιχειρήσεων  
δ. προωθήσεως τών πωλήσεων  
ε. διαφημίσεως καί  
στ. ένημερώσεως πάνω σέ θέματα κοστολογήσεως

Έπίσης άριστη κατοχή τής άγγλικής προφορικώς καί γραπτώς καί καλή γνώση τής γερμανικής ή τής γαλλικής.

2. Πείρα

α. Γενική προϋπηρεσία σέ βιομηχανική ή έμπορική έπιχείρηση 12-15 έτών, άπό τά όποια 10 τουλάχιστον στίς πωλήσεις.

Άπό αύτή, πενταετής τουλάχιστον ώς ύπεύθυνος Τμήματος Πωλήσεων ή τριετής ώς Άναπληρωτή Διευθυντοϋ Πωλήσεων.

3. Ίκανότητες

- α. Κρίση καί άντίληψη. Ή ικανότητα τής ταχείας καί όρθης κατανόησεως τών διαφόρων προβλημάτων.  
β. Φαντασία. Ή ικανότητα συγκρίσεως δεδομένων καί διακρίσεως τών ούσιωδών άπό τά έπουσιώδη.  
γ. Πρωτοβουλία καί ικανότητα λήψεως άποφάσεων. Ή άνευ πολλών δισταγμών άνάληψις εύθυνών καί κινδύνων.  
δ. Διοικητική ικανότητα. Ή ικανότητα κατευθύνσεως, καθοδήγησης, συντονισμού καί έποπτείας, γενικώς καλού χειρι-

\* Έφαρμόσθηκε σέ μεγάλη Έλληνική Έπιχείρηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β/5\_σ. 2

σμοῦ τῶν συνεργατῶν του.

- ε. Ἐκφραστικὴ ἱκανότητα. Ἡ ἱκανότητα προφορικῆς καὶ γραπτῆς ἐκφράσεως καὶ ὀρθῆς διατυπώσεως (μὲ ἐπιχειρήματα) τῶν διανοημάτων του. Ἡ ἱκανότητα νὰ καθιστᾷ σαφῆ καὶ κατανοητὰ δύσκολα θέματα, νὰ ἐπικοινωνεῖ μὲ τοὺς συνεργάτες του καὶ νὰ διαθέτει πειθῶ.
- στ. Ὀργανωτικότητα. Ἡ ἱκανότητα προγραμματισμοῦ τῆς ἐργασίας τῶν συνεργατῶν καὶ ἡ συστηματοποίηση τῶν ἐνεργειῶν ποὺ ἀπαιτοῦνται γι' αὐτή.

4. Προσωπικότητα καὶ Χαρακτήρας

- α. Νὰ διαθέτει ἱκανότητα αὐτογνωσίας καὶ αὐτοελέγχου
- β. νὰ ἔχει αὐτοπεποίθηση καὶ ἀποφασιστικότητα καὶ νὰ ἀντέχει στίς διαψεύσεις τῶν προσδοκιῶν του. Νὰ εἶναι αἰσιόδοξος καὶ δραστήριος
- γ. νὰ ἔχει ἐνδιαφέρον γιὰ τοὺς συνεργάτες του καὶ τὰ προβλήματατά τους
- δ. νὰ ἐμπνέει ἐμπιστοσύνη καὶ νὰ διαθέτει κῆρος
- ε. νὰ συμπεριφέρεται ἀψογα πρὸς τοὺς ὁμοιοβάθμους του, νὰ βοηθᾷ τοὺς ὑφισταμένους του καὶ νὰ ἀναγνωρίζει τὴν ἀπόδοση καὶ τὴν ἀξία τους. Νὰ εἶναι ἀντικειμενικός καὶ δίκαιος στίς κρίσεις του.
- στ. νὰ εἶναι ἐντιμος, ἀκέραιος, εὐθύς καὶ ἀξιοπρεπῆς χαρακτήρας.
- ζ. Γενικότερα, νὰ εἶναι μιὰ ὄριμη προσωπικότητα

5. Ἄλλα Χαρακτηριστικά

Τὸ ἐνδιαφέρον, ἡ ἀφοσίωση, ἡ ἐμπιστοσύνη καὶ ἡ ἀγάπη πρὸς τὴν ἐπιχείρηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/1

Πίνακας Αξιολογήσεως του προσωπικού  
(κατά τη μέθοδο της άπλης κατατάξεως  
ή διαβαθμίσεως)

<u>Όνοματεπώνυμο</u>		<u>Κατάταξη</u>
1. Νικόλαος Αύγουστίδης	(μηχανικός)	A1
2. Γεώργιος Κερμπάτσος	(μηχανικός)	A2
3. Αντώνιος Εύτυχιάδης	(τεχνίτης)	A3
4. Δημήτριος Τυγόπουλος	(ύπομηχανικός)	A4
5. Παύλος Αντωνίου	(τεχνίτης)	A5
6. Βασίλειος Ζαρταλούδης	(Διοικ. υπάλληλος)	M
7. Σπύρος Καπετάνιος	(τεχνίτης)	M
8. Κων/νος Κοκολάκης	(Διοικ. υπάλληλος)	M
9. Πέτρος Αγγέλου	(έργατοτεχνίτης)	X5
10. Νικόλαος Λαλιώτης	(έργατοτεχνίτης)	X4
11. Χαράλαμπος Ροϋσσο	(έργατοτεχνίτης)	X3
12. Διονύσιος Ράλλης	(έργατοτεχνίτης)	X2
13. Μάρκος Καλαβρός	(έργατοτεχνίτης)	X1

Ημερομηνία Αξιολογήσεως

Η Έπιτροπή Αξιολογήσεως

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/2

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

(κατά την μέθοδο διαδοποιήσεως)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ή ΟΜΑΔΑ	Όνοματεπώνυμο	Θέση εργασίας
1. ΕΒΑΙΡΕΤΟΙ ΑΡΙΣΤΟΙ	Φιλιππάκης Γιάνν. Τσατσάκης Γεώργ.	Λογιστής Μηχανικός
2. ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΙ	Γουλής Νικόλαος Παπαγεωργίου Γεώργ. Ψαρόπουλος Χρ. Μουχτούρης Γιάνν.	Πωλητής Βοηθ. Λογιστοῦ Βοηθ. Λογιστοῦ Τεχνικός
3. ΚΑΛΟΙ	Νέρης Ἄθαν. Κρεμμύδας Σπυρ. Καλατζάκος Μάρ. Μαργαρίτη Ἄννα Καραμπογιᾶς Ζαχ.	Πωλητής Βοηθ. Λογιστοῦ Τεχνικός Δακτυλογράφος Τεχνικός
4. ΜΕΤΡΙΟΙ	Τασιοβασίλης Ἄριστ. Δασκαλάκης Κων. Κατρακάλης Γιάνν.	Δακτυλογράφος Βοηθ. Λογιστοῦ Τεχνικός
5. ΚΑΚΟΙ	Κατσαούνης Δημ.	Πωλητής

Ἡμερομηνία Ἀξιολογήσεως.....

Ἡ Ἐπιτροπή



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/3

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά την μέθοδο διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες)

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τμήμα

Έτος γεννήσεως

Γραμμ. Γνώσεις

Ίδιότης

Ήμερ. Προσλήψεως

Μην. άποδοχαί: Βασικάι:

Εύνολον:

Ήπό:

Χρόνος κρίσεως: Ήπό

Έως:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΡΙΣΕΩΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				
	1	2	3	4	5
1. Διοικητική Ικανότητα					
2. Αίσθημα ευθύνης					
3. Συνεργασιμότητα					
4. Ήργανωτικότητα					
5. Γνώση του έργου					
6. Πρωτοβουλία					
7. Ήνδιαφέρον για τήν έργασία					
8. Ήπόδοση ποσοτική					
9. Διαγωγή - Ήθος - Ήξιοπιστία					

ΕΥΝΟΛΟ

ΕΗΜΕΙΩΣΙΣ :

Βαθμολογεΐται : τό "Αριστα μέ 5  
τό Λίαν καλώς μέ 4  
τό Μέσον μέ 3  
τό Κάτω του μέσου μέ 2  
τό Κακώς μέ 1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/3 σ. 2

1. Δύναται νά βελτιωθεί ή απόδοσή του:.....  
\*Εάν ναι, μέ ποιό τρόπο ;.....  
\*Εάν όχι, γιατί ; .....  
.....
2. Είναι ό κρινόμενος τοποθετημένος σέ κατάλληλη θέση ;.....  
Είναι εύχαριστημένος στήν θέση πού είναι τοποθετημένος σήμερα;  
\*Έχει διατυπώσει παράπονα σχετικώς μέ άδυναμίες πού είναι συνδε-  
δεμένες μέ τή φύση τής εργασίας του ;.....
3. Σέ ποιό είδος εργασίας δείχνει ένδιαφέρον ;.....  
.....
4. Παρατηρήσεις γενικές : .....  
.....  
.....
5. Πρόταση : .....  
.....  
.....

\*Αθήνα.....

\*Ο Κριτής.....

Παρατηρήσεις Διευθυντοῦ

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

\*Αθήνα.....

\*Ο Διευθυντής.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/4

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά τη μέθοδο της γραφικής κλίμακας)

ΟΝΟΜΑ		ΤΜΗΜΑ					
ΕΠΙΘΕΤΟ		ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ					
ΠΕΡΙΟΔΟΣ		ΚΡΙΤΗΣ					
		Α	Β	Γ	Δ	Ε	
1.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ						ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ Α' ΚΡΙΤΗ ΟΝΟΜΑ : .....
2.	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ						ΥΠΟΓΡΑΦΗ : ΗΜΕΡΟΜ. :
3.	ΔΙΣΘΗΜΑ ΕΥΘΥΝΗΣ						
4.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ						ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ Β' ΚΡΙΤΗ ΟΝΟΜΑ : .....
5.	ΕΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΤΗΤΑ						
6.	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΤΗΤΑ						ΥΠΟΓΡΑΦΗ : ΗΜΕΡΟΜ. : ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΓΝΩΜΗ ΕΠΟΠΤΗ ΚΡΙΣΕΩΣ ΟΝΟΜΑ : .....
7.	ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΗ						
8.	ΗΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ						ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΠΟΠΤΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :
9.	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						
10.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/4\_σ.\_2

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΡΙΤΕΣ

ΚΡΙΝΕΤΕ ΑΠΡΟΚΑΤΑΛΗΠΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ  
ΜΗ ΞΕΧΝΑΤΕ ΟΤΙ ΑΠΟ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΚΡΙΣΗ ΕΛΣ ΚΡΙΝΕΣΘΕ ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΘΕ Ο ΙΔΙΟΣ

1. Διαβάστε προσεκτικά τις οδηγίες βαθμολογήσεως και ζητήστε διευκρινίσεις από την αρμόδια Υπηρεσία Προσωπικού για ό,τι αμφιβάλλετε
2. Ελέγχετε τὰ ἀποτελέσματα τῆς κρίσεώς σας με τὰ ἀποτελέσματα τοῦ Τμήματος ἢ τῆς Ὑπηρεσίας σας
3. Κρίνετε με βάση τις ἀπαιτήσεις τῆς θέσεως ἐργασίας πού ὑπηρετεῖ ὁ ἐργαζόμενος καί μὴν ἐπηρεάζεσθε ἀπό ἡλικία, τυπικούς τίτλους, εἰδική ἐκπαίδευση ἢ προηγούμενες ἀξιολογήσεις του.
4. Κρίνετε με βάση τὰ ἀποτελέσματα ἀπό τὴν ἐργασία καί ἀπό προσεκτικές καί συγκεκριμένες παρατηρήσεις σας γιὰ τὸν κρίνόμενο γιὰ τὴν περίοδο πού κρίνεται
5. Βάλτε τὸ σημεῖο X σὴν διαβάθμιση ἐκείνη πού ἐκφράζει καί πλησιάζει περισσότερο τὴν κρίση σας γιὰ κάθε κριτήριο χωριστά

A = ΑΡΙΣΤΟΣ

Γ = ΚΑΛΟΣ

Ε = ΚΑΚΟΣ

B = ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ

Δ = ΜΕΤΡΙΟΣ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/4 σ. 3

ΟΔΗΓΙΕΣ

1. Α = Άριστη κατάρτιση που αποδίδει άριστα αποτελέσματα  
Β = Πολύ καλή κατάρτιση που ξεπερνά τα συνηθισμένα όρια  
Γ = Κατάρτιση συνηθισμένη, που ικανοποιεί την επιχείρηση  
Δ = Κατάρτιση, που έχει ανάγκη εκπαιδεύσεως  
Ε = Κατάρτιση έντελως ανεπαρκής
2. Α = Σταθερή που οδηγεί σε άριστα αποτελέσματα  
Β = Υπερβαίνει τα συνηθισμένα όρια  
Γ = Συνηθισμένη, ικανοποιεί την επιχείρηση  
Δ = Έχει ανάγκη από οδηγίες, επιδέχεται βελτίωση  
Ε = Στερείται έντελως αυτή την ικανότητα
3. Α = Διαθέτει εξαιρετικά υψηλό αίσθημα ευθύνης  
Β = Πολύ καλό, πολύ πέραν του συνηθισμένου για την επιχείρηση  
Γ = Συνηθισμένο, ικανοποιητικό για την επιχείρηση  
Δ = Στερείται αλλά ίσως επιδέχεται βελτίωση  
Ε = Στερείται έντελως
4. Α = Μπορεί να διοικεί το προσωπικό με άριστα αποτελέσματα  
Β = Μπορεί και διοικεί το προσωπικό με πολύ καλά αποτελέσματα  
Γ = Συνηθισμένη διοικητική ικανότητα  
Δ = Ύστερει αλλά επιδέχεται βελτίωση σαν προϊστάμενος  
Ε = Στερείται από διοικητικά και έποπτικά προσόντα
5. Α = Συνεργάζεται προς όλες τις κατευθύνσεις με άριστα αποτελέσματα  
Β = Συνεργάζεται με όλους με πολύ καλά αποτελέσματα  
Γ = Συνεργάζεται ικανοποιητικά  
Δ = Δημιουργεί συχνά προβλήματα ή συνεργασία του, αλλά μπορεί να βελτιωθεί  
Ε = Συνεργάζεται παρά πολύ δύσκολα προς όλες τις κατευθύνσεις
6. Α = Διαθέτει άριστες οργανωτικές ικανότητες  
Β = Διαθέτει πολύ καλές οργανωτικές ικανότητες  
Γ = Διαθέτει επαρκείς οργανωτικές ικανότητες που ικανοποιούν την επιχείρηση  
Δ = Έχει ανάγκη να βοηθηθεί για να αναπτύξει οργανωτικές ικανότητες  
Ε = Στερείται έντελως από οργανωτικές ικανότητες

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/4 σ. 4

7. Α = Άριστη κρίση και αντίληψη  
Β = Πολύ καλή κρίση και αντίληψη που υπερβαίνει τις απαιτήσεις της επιχειρήσεως  
Γ = Συνηθισμένη κρίση που ικανοποιεί την επιχείρηση  
Δ = Άνώριμη που μπορεί όμως να βελτιωθεί  
Ε = Έντελως ανεπαρκής
8. Α = Άριστο ήθος και συμπεριφορά  
Β = Πολύ καλό ήθος  
Γ = Η συμπεριφορά και τό ήθος του ικανοποιούν τις απαιτήσεις της επιχειρήσεως  
Δ = Δημιουργεί δρισιμένες φορές ζητήματα. Έπιδέχεται βελτίωση  
Ε = Άναξιοπρεπής συμπεριφορά
9. Α = Άριστη ποιότητα εργασίας από κάθε πλευρά  
Β = Πολύ καλή ποιότητα εργασίας, πολύ πέρα της συνηθισμένης  
Γ = Ίκανοποιητική, καλή, συνηθισμένη ποιότητα  
Δ = Έχει έλλείψεις, χρειάζεται βελτίωση  
Ε = Άπαράδεκτη ποιότητα εργασίας
10. Α = Έξαιρετική σε ποσότητα  
Β = Πολύ καλή (ποσοτική απόδοση) πέραν της συνηθισμένης  
Γ = Καλή, συνηθισμένη, ικανοποιητική για την επιχείρηση  
Δ = Είναι κάτω του μέσου όρου, χρειάζεται βελτίωση  
Ε = Άπαράδεκτα χαμηλή ποσοτικά απόδοση εργασίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/5

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

(κατά την μέθοδο αξιολογήσεως με βαθμούς)

Όνοματεπώνυμο : .....  
 Έτος γεννήσεως : .....  
 Ημερομηνία προσλήψεως : .....  
 Χρόνος κρίσεως από : ..... έως : .....

Ιδιότητα : .....  
 Τμήμα που υπηρετεί : .....  
 Γραμ. γνώσεις : .....  
 Συνολ. προϋπηρεσία : .....

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Συντελεστής Βαρύτητας	A 5	B 4	Γ 3	Δ 2	E 1
1.	Επαγγελματική κατάρτιση	15	75	60	45	30	15
2.	Ποιότητα εργασίας	20	100	80	60	40	20
3.	Ποσότητα εργασίας	20	100	80	60	40	20
4.	Αξιοπιστία	10	50	40	30	20	10
5.	Συνεργασιμότητα	5	25	20	15	10	5
6.	Αίσθημα ευθύνης	10	50	40	30	20	10
7.	Ευστηματικότητα	5	25	20	15	10	5
8.	Πίστη και αφοσίωση στην επιχείρηση	5	25	20	15	10	5
9.	Κρίση αντίληψη	5	25	20	15	10	5
10.	Ήθος και συμπεριφορά	5	25	20	15	10	5
		100	500	400	300	200	100

A - εξαιρετικός  
 B - πολύ καλός  
 Γ - καλός  
 Δ - μέτριος  
 E - κακός

Ό Προϊστάμενος  
 Ημερομηνία.....  
 Εθεωρήθη ο Διευθυντής  
 Ημερομηνία.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/6

\*Απόσπασμα έκθέσεως Δξιολογήσεως κατά τήν μέθοδο τών κρισίμων πε-  
ριστατικών\*

\*Όνοματεπώνυμον :  
Τμήμα πού υπηρετεῖ :

Περίοδος κρίσεως :  
Όνομα κριτή :

1. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΤΗΤΑ

- A. Παρέμεινε ηρεμος υπό πίεση  
B. Διετήρησε τή διάθεσή του κάτω από προκλήσεις  
Γ. Βοήθησε τούς συνεργάτες του μέ προσωπικό κόπο  
Δ. Απέφυγε τίς προστριβές από εύγένεια ή σεβασμό  
E. Βοήθησε τούς συναδέλφους του πού είχαν ανάγκη από βοήθεια
- α. Αναστατώθηκε ή θύμωσε γιά τήν εργασία  
β. Φιλνίκησε μέ τούς συναδέλφους του  
γ. Έκανε κριτική σέ βάρος τών συνεργατών του, τούς ενόχλησε  
δ. Έκανε τόν προϊστάμενο στους συναδέλφους του  
ε. Ανακατεύθηκε στά εργαλεία καί στά δογανα κάποιου άλλου  
στ. Αρνήθηκε βοήθεια στους συνεργάτες του

<u>Ημερομηνία Καταγραφής</u>	<u>Περιγραφή περιστατικού</u>	<u>Ημερομηνία Περιγραφή περιστατικού Καταγραφής</u>
10.2.1	Γ Βοήθησε τούς συναδέλφους του χωρίς νά έχει τυπική υποχρέωση	

2. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

- A. Κατέστρωσε ικανοποιητικούς τρόπους εργασίας  
α. Δέν μπόρεσε νά καταστρώσει τήν εργασία όταν χρειάσθηκε



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/6 σ. 2

- Β. Προμηθεύτηκε ύλικά και έρ-  
λετα έγκαιρως
- Γ. Έτοιμάσε μηχανές και χώρο  
έργασίας από πρύν
- Δ. Έκούσια ανέλαβε πιά ύπεύ-  
θυνες έργασίες
- Ε. Έκούσια έκανε έργασία πε-  
ρισσότερη από αυτή πού πε-  
ρίμενε κανείς από αυτόν
- ΣΤ. Έδειξε άτέλειες τής διαδι-  
κασίας
- Β. Δέν μόρεσε νά έξασφαλίσει έργα-  
λετα παρά μόνο όταν τά χρειάστηκε
- Γ. Δέν μόρεσε νά ύποδείξει άδύνατες  
πλευρές τής λειτουργίας
- δ. Δέν μόρεσε νά συμμετάσχει σε  
ώρα άνάγκης

<u>Ημερομηνία Καταγραφής</u>	<u>Περιγραφή περιστατικού</u>	<u>Ημερομηνία Καταγραφής</u>	<u>Περιγραφή περιστα- τικού</u>
15.4.	Δ. Έ ανέλαβε μόνος του τήν ... ύπεύθυνη έργασία		

3. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

- Α. Πήρε πρόσθετες πληροφορίες  
(ένημέρωσε πάνω στην έργα-  
σία ψ τό τμήμα του)
- Β. Πήρε πρόσθετη έξωύπηρεσιακή  
μόρφωση
- Γ. Πήρε πληροφορίες για βελτί-  
ωση τής έργασίας
- Δ. Κατέστρωσε σχέδιο για άλλους
- Ε. Έκπαίδευσε, κατάρτισε άλλους  
ύπαλλήλους
- ΣΤ. Πέτυχε συνεργασία μεταξύ των  
ύπαλλήλων
- α. Έχασε εύκαιρίες για περισσότερη  
έκπαίδευση
- β. Έχασε εύκαιρίες νά μάθει περισσό-  
τερα για τό έργο του
- γ. Έδωσε παραπλανητικές, έσφαλμένες  
δδηγίες
- δ. Δέν διητύθυσε ικανοποιητικά τήν έρ-  
γασία κατά τήν άπουσία του προϊ-  
σταμένου

<u>Ημερομηνία Καταγραφής</u>	<u>Περιγραφή περιστατικού</u>	<u>Ημερομηνία Καταγραφής</u>	<u>Περιγραφή περιστα- τικού</u>
20,4.	Ε. Έξεπαίδευσε και κατάρ- τισε καλά στό έργο Χ 3 ύπαλλήλους		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/7

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά την μέθοδο της άνακεφαλαίωσης)

ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Όνομα θέσις	Βαθμός	Περίοδος κρίσεως Ημερομηνία
1. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ		ΚΛΙΜΑΞ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ
		1      2      3      4      5
2. ΓΝΩΣΕΙΣ		
3. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΔΥΝΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ		
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΤΗΤΑ		
5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ		
6. ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/7 σ. 2

---

ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ

---

ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ

---

Νά καταγράψετε λεπτομερώς και νά δικαιολογήσετε γιατί τό κατατάξατε  
στήν 1 ή 2 ή 3 ή 4 ή 5 βαθμίδα

1. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

2. ΓΝΩΣΕΙΣ

3. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΛΥΝΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΤΗΤΑ

5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

6. ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Ο ΕΙΔΙΚΟΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/Β

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΚΘΕΣΕΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΑΠΟ ΟΜΑΔΑ\*

Όνομα : Γ.Π. Ημερομηνία αξιολογήσεως  
Τμήμα : Λογιστήριο  
Θέση : Φοροτεχνικός  
Ηλικία : 45 ετών  
Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση 15  
Χρόνια στην θέση που υπηρετεί 8

(Όλα τὰ παραπάνω στοιχεία συμπληρώνονται από την 'Υπηρεσία Προσωπικού).

Η αξιολόγηση αυτή είναι άφηγηματική περιγραφή μιας λεπτομερούς ανάλυσεως της εργασίας του υπαλλήλου)

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Αποτελέσματα : Τί πέτυχε τό πρόσωπο αυτό σέ αποτελέσματα, πού μπορούν νά μετρηθούν, από την προηγούμενη αξιολόγηση του; Λάβετε υπόψη τίς ανθρώπινες σχέσεις. Δώστε λεπτομέρειες.

Είναι πολύ άκριβής. Βοηθεί τούς άλλους συναδέλφους του στά ιδιωτικά φορολογικά τους θέματα, κάποτε εις βάρος της δικής του εργασίας. Καλή διαγωγή έναντι των Αρχών καί των οικονομικών εφοριών. Τελειώνει την εργασία του εγκαίρως. Εισηγάγε δυό ιδιαίτερα αξιόλογες μεταβολές στίς φορολογικές δηλώσεις, από τίς όποιες ή επιχείρηση είχε ιδιαίτέρως υψηλόν όφελος.

Βοηθεί όέν μπορούν νά κάνουν κοντά του

\* V. Rowland : Systematische Leistungsverbesserung von Führungskräften. Gruppen - Beurteilung s. 89



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/8\_σ.\_2

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΔΕΙΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΑΠΟ ΟΜΑΔΑ

Τρόπος εργασίας (πώς εκτελεί τό πρόσωπο αυτό τήν εργασία του;)

πώς συνεργάζεται μέ άλλους ανθρώπους; Δώστε λεπτομέρειες κάνει πολλές υπερωρίες τά βράδυα καί τίς Κυριακές. Βοηθάει πρόθυμα τούς συνεργάτες του στίς υποθέσεις τους π.χ. φορολογικές δηλώσεις, παρόλο πού αυτό δέν αναγνωρίζεται επίσημα σάν μέρος τής εργασίας του.

δέν αναθέτει εύθυνες.

\* Αναθέτει λίγη μόνο εργασία, έξηγει πολύ λίγο καί δέν μορφώνει έπαρκώς. δέν έξαντλεί τίς Ικανότητες τών συνεργατών του. Κάνει πολύ εργασία ο ίδιος. Έλέγχει κάθε λεπτομέρεια όλων τών εργασιών πού αφήνει νά κάνουν οί άλλοι.

Προσωπικά χαρακτηριστικά

(Νά αναφερθούν μόνο χαρακτηριστικά πού είναι ανεπτυγμένα πάνω ή κάτω του μέσου όρου).

Γενικά : Συνεργάζεται καλά μέ άλλα τμήματα - άφοσιώνεται στήν εργασία του. Έχει περιορισμένο πνευματικό όριζοντα (περιορίζεται στά φορολογικά θέματα). Μικροπρεπής - Μερικοί άποφεύγουν νά συνεργασθούν μαζί του. Έχει περιορισμένο αίσθημα χιούμορ.

Καλλιεργεί τήν έντύπωση ότι είναι άναντικατάστατος.

Καλύτερα άτομικά χαρακτηριστικά : Πλήρης γνώση τής εργασίας καί προθυμία συνεργασίας μέ άλλα τμήματα.

\* Αδύνατο σημείο : δέν αναθέτει καμιά εύθύνη καί δέν εκπαιδεύει τούς συνεργάτες του.

Ικανότητες

(Ποιά είναι τό επόμενο βήμα ; Υπάρχουν Ικανότητες βάσει τών οποίων μπορεί νά προωθηθεί ; "Αν ναι, νά αναφερθούν λεπτομέρειες). Πρός τό παρόν καμιά. Κατ'άρχην άπαιτείται περαιτέρω έξέλιξη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/Β σ. 3

Μέτρα

(Συστήσατε μέτρα όπως π.χ. εκπαίδευση, αλλαγή συμπεριφοράς, αλλαγή αποδοχών, ενθάρρυνση κλπ.).

Ενθάρρυνση για ανάθεση εργασίας στους συνεργάτες και εκπαίδευση αούτων. Βοήθεια να κερδίσει τήν εμπιστοσύνη τών συνεργατών του.

Παρούσα κατάσταση

- μπορεί να προαχθεί άμέσως
- μπορεί να προαχθεί
- ικανοποιητικός
- ακόμη καμιά απόφαση +
- υπάρχουν έρωτηματικά
- μη ικανοποιητικός

Η άξιολόγηση έγινε από :

- |         |   |
|---------|---|
| Όνομα : | θέση : Προϊστάμενος του λογιστηρίου         |
| Όνομα : | θέση : Αναπληρωτής προϊσταμένου λογιστηρίου |
| Όνομα : | θέση : Προϊστάμενος πωλήσεων                |
| Όνομα : | θέση :                                      |
| Όνομα : | θέση :                                      |

Παρατηρήσεις για τήν άξιολόγηση και τή συνέντευξη

Ό προϊστάμενος προσωπικού

Ό Γενικός Διευθυντής

Ημερομηνία.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/9

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(μέ τη μέθοδο της συνεντεύξεως)

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ

(Νά συμπληρωθεί ειδικείρα από τόν προϊστάμενο)

Όνομα.....	Γιά χρονική περίοδο από.....
Ρόλος.....	Βαθμός.....
Ημερομηνία γεννήσεως.....	Ήλικία :
Ημερομηνία είσοδου στην Έταιρία.....	Στήν παρούσα θέση από.....
Προϊστάμενος :	Διεύθυνση :
.....	.....

Ήμερομηνία Συνεντεύξεως.....

Ή συμπληρωθείσα συνημμένη έκθεση διαβάστηκε και συζητήθηκε.	
Υπογραφή αξιολογούμενου	Υπογραφή προϊσταμένου
Ήμερομηνία	

Έγκρίθηκε.....

Ήμερομηνία.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/9 σ. 2

Μέρος ΙΙ 'Ανάλυση απόδοσης

Ι.1 'Ανταπόκριση στις εύθυνες.

Σχολιάστε την απόδοση του αξιολογούμενου σε σχέση με την περιγραφή των υποχρεώσεων και των στόχων του.

Όπου χρειάζεται αναφέρατε ειδικά περιστατικά για να υποστηρίξετε τα σχόλιά σας.

Για εύκολία παραπομπής παραθέσατε την τελευταία γνωστή περιγραφή υποχρεώσεων και στόχων.

Περιγραφή υποχρεώσεων και στόχων	Σχόλια



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/9\_σ:3

Περιγραφή υποχρεώσεων και στόχων	Σχόλια

1.2 Έκτιμηση ολικής απόδοσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/9 σ. 4

Ανάλυση αποδόσεως (συνέχεια)

---

1.3 Υπάρχουν οργανωτικά ή πηγαία εμπόδια που τόν εμποδίζουν να εκτελέσει με επιτυχία τό έργο του καί να επιτύχει τούς στόχους του ;

---

1.4 Ποιες είναι οι ιδιότητες καί οι ιδιαίτερες ικανότητες του άξιολογουμένου ;

---

1.5 Ποιά είναι τά αδύνατά σημεία του άξιολογουμένου που μπορούν να βελτιωθούν ;

---

1.6 Κατά ποιά τρόπο (έάν υπάρχει ) μπορεί να τροποποιηθούν τά καθήκοντά του ώστε να γίνει ή καλύτερη δυνατή άξιοποίηση τών ιδιοτήτων καί τών ιδιαίτερων ικανοτήτων του, ή μπορεί να τοποθετηθεί σε άλλη θέση προς μεγαλύτερο όφελος δικό του καί τής επιχειρήσεως ;

---

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/9\_σ\_5

---

Μέρος ΙΙ Έξελιξη της σταδιοδρομίας

ΙΙ.1 Τί ένδειξη έχει δώσει για τούς στόχους πού επιδιώκει στην καριέρα του καί πώς ετοιμάζεται νά τούς φθάσει;

---

ΙΙ.2 Τί σχετική γνώση καί τί εμπειρία διαθέτει πού δέν αξιοποιείται πλήρως στην εργασία πού έκτελεῖ ;

---

ΙΙ.3 Εἶναι κατάλληλος γιά ἄλλο ἐργο ; Έχει ἐκδηλώσει ἐπιθυμία νά ἐξελιχθεῖ σέ ἄλλη εργασία ;

---

ΙΙ.4 Υπάρχουν ένδείξεις ὅτι μέ τήν παρούσα ἀπόδοσή του πλησιάζει ἡ ἐφθάσε τήν κορυφή τῆς ἐξελίξεώς του (στήν εργασία γενικά, ὄχι εἰδικά στην τωρινή του εργασία ἢ στό τμήμα πού βρίσκεται τώρα)

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ

\* Έχοντας υπόψη τὰ θέματα πού αναφέρονται στις παραγράφους α-η σκιαγραφεύστε τόν ἀξιολογούμενο

(α) Πρόβλεψη	
(β) * Εκτίμηση τῶν ἀνθρώπων καί/ἢ τῶν καταστάσεων	
(γ) * Ἰκανότητα νά ἀναπτύσσει ἐπικοινωνητικές ἰδέες	
(δ) * Ἰκανότητα νά ἐκτελεῖ ἀποφάσεις (δικές του ἢ μέ ὁδηγίες)	
(ε) * Ἀνάληψη εὐθυνῶν	
(στ) * Ἀντοχή στις πιέσεις	
(ζ) Ἐχέσεις μέ ἄλλους. Σέ τί βαθμό χρειάζεται ἐλεγχό ἢ ὁδηγίες. Ἀναθέτει ἐπιτυχῶς ἐργασία σέ ἄλλους; Θέλουν οἱ ἄλλοι πρόθυμα νά συνεργασθοῦν μαζί του ἢ της. (ὕφιστάμενοι, ἰσόβαθοι, ἀνώτεροι)	
(η) * Ἐφαρμογή τεχνικῶν ἢ ἐπαγγελματικῶν γνῶσεων.	



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/9 σ. 7

Μέρος IV Έκπαίδευση

IV.1 Έκπαίδευση - Πετρα που απέκτησε κατά το παρελθόν έτος

---

IV.2 Απαιτήσεις σε εκπαίδευση για το έρχόμενο έτος  
Τομείς απαιτούμενης Στόχοι εκπαιδύσεως Προτεινόμενη ενέργεια  
εκπαιδύσεως

---

Μέρος V Άλλα σημεία

---

Μέρος VI. Κινητικότητα

Δώστε ένδειξεις του βαθμού στον οποίο είναι πρόθυμος να  
δεχτεί προσαρμογές σε άλλη θέση ή σε άλλο τόπο .....

- α. εντός της χώρας .....
- β. στο εξωτερικό .....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/10

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ (ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)

ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Υπεύθυνος έναντι του Διευθύνοντος Συμβούλου : Άμεσοι Υφιστάμενοι :  
Άντιπρόσωποι και Τοπικοί Πράκτορες.  
Βασικός σκοπός της εργασίας : Προσωπικό Γραφείου, Προσωπικό Έκθεσεως.

Νά μεριμνά για την συνεχή διάθεση των προϊόντων της Εταιρείας στα συμφωνηθέντα πρότυπα και νά συμβουλευεί τον Διευθύνοντα Σύμβουλο επί του περιβάλλοντος της αγοράς και των συναφών προβλημάτων διαθέσεως

Βασικά Καθήκοντα	Πρότυπα Αποδόσεως	Πληροφορίες Αξιολογήσεως
1. Φροντίζει για την πραγματοποίηση του προϋπολογισθέντος κύκλου εργασιών και του κέρδους	Α. (1) Η αξία των ληφθέντων παραγγελιών δέν είναι μικρότερη των... δρχ. εβδομαδιαίως (2) Η μέση τιμή πωλήσεως κατά σέτ επίπλων (πλήν των έκπτώσεων) δέν είναι χαμηλότερη από 5% της προϋπολογισθείσης (3) Καμιά περιοχή δέν αποτυγχάνει, σέ ποσοστό μεγαλύτερο από 5%, νά πραγματοποιήσει τον απαιτούμενο όγκο και αξία πωλήσεων ανά τριμηνία (4) Οι πωλήσεις δέν κατέρχονται του μέσου όρου των δρχ. 3.000 ανά τριμηνία (5) Τό μέσο προϋπολογισθέν μικτό κέρδος X δρχ. ανά σέτ επίπλων, δέν κατέρχεται κατά ποσοστό 1% λόγω αλλαγών στους τύπους προϊόντων	Φύλλα μηνιαίων αναλύσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7/10-0-2

2. Απολαμβάνει της έκτιμησης Β (1) Όλα τα αίτηματα διευθε- Έβδομαδιαίως έ-  
καί της άγάπης των πελατών τοῦνται εντός 2 ημερών πί τότου ελεγ-  
και όλες οι παραγγελί-  
ες έπιβεβαιούνται εντός 3 ημερών από της λήψεως
- (2) Οι ύποσχέσεις παραδόσε- Βιβλίο παραγγελι-  
ως τηροῦνται για τό 90% ών και πρόγραμμα  
των περιπτώσεων. Τό ύ-  
πόλοιπο 10% εκτελεῖται παραδόσεων  
10 τό πολύ εργάσιμες ή-  
μέρες μετά την ύποσχε-  
θεΐσα ημερομηνία
3. Διατηρεΐ έποικοδομητική (3) Έξέταση όλων των παραπό-φύλλα παραπόνων  
συνεργασία μέ τό Σχεδια- των εντός 2 ημερών πελατών  
στήριο, τήν Παραγωγή και (4) Παρέχονται όλες οι άπαιτούμε-Καρτέλλες άρχεί-  
τό λογιστήριο στίς ύποσχέσεις για τήν άντιμε- ου πελατών  
τώπιση των προσδιοριζομένων  
στίς καρτέλλες των πελατών  
άναγών
- Σχεδιαστήριο  
Γ (1) Λεπτομερές έκθεσεις για Έκθεση  
όλα τά νέα προϊόντα που  
κατασκευάζουν οι 24 μεγαλύ-  
τεροι άνταγωνιστές, έν-  
τός μηνός από της έμφα-  
νίσεως των στά καταστή-  
ματα
- (2) Σημειώματα σχετικά μέ τά Σημειώματα  
νέα σχέδια, 9 μήνες πρό  
της ημερομηνίας που τά  
χρειάζονται
- Παραγωγή  
(3) Τριμηνιαία πρόβλεψη ανά Πρόβλεψη  
προϊόν και κάλυψη εντός  
3 ημερών από του τέλους  
έκάστου μηνός
- Λογιστήριο  
(4) Συμφωνία μέ τόν Γραμμα- Άρχεα πελατών  
τέα της εταιρίας επί των  
όσίων και όλων πιστώσεων  
πρό της διεκπεραιώσεως  
των παραγγελιών
- (5) Έξόφληση καθυστερημένων Κατάλογος ό-  
λογαριασμών εντός X έ- φειλετών  
βδομάδων από της παραδό-  
σεως

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/19\_στ.3

4. Παρέχει συμβουλές προς Δ (1) Δωδεκάμηνος πρόβλεψη προΐ- Πρόβλεψη  
τόν Διευθύνοντα Σύμβου-  
λο επί των τρεχουσών  
και προβλεπομένων τά-  
σεων της αγοράς  
όντων, αναθεωρούμενη ανά  
τριμηνία και υποβαλλομέ-  
νη προς τον Διευθύνοντα  
Σύμβουλο εντός 10 ημερών από  
τό τέλος κάθε περιόδου
- (2) Ένημέρωση ανά τριμηνία του  
Διευθ. Συμβούλου επί των  
αντιδράσεων της αγοράς στις  
τρέχουσες τιμές και επί της  
διακυμάνσεως των ανταγωνι-  
στικών τιμών. Έκθεση
5. Φροντίζει ώστε η οργάνω- Ε (1) Η αντιπροσωπευση λειτουργεί Φύλλα επίσκε-  
ση του τμήματος πωλήσεων  
νά ανταποκρίνεται στις  
απαιτήσεις της λειτουργί-  
ας μάρκετινγκ εντός των  
ορίων της συμφωνηθείσης  
έμμεσου δαπάνης  
κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να  
πραγματοποιούνται X επίσκε-  
ψεις κατά μήνα επί των λο-  
γαριασμών Α. Ψ επίσκεψεις  
επί των λογαριασμών Β και  
Ζ επίσκεψεις επί των Γ
- (2) Ο Διευθυντής Πωλήσεων να έ-  
πισκέπτεται 35 πελάτες την  
τριμηνία Μηνιαία Δειο-  
λόγηση αποδό-  
σεως
- (3) Καμιά απόκλιση από τα πρό-  
τυπα αποδόσεως οποιουδήποτε  
υπαλλήλου μετά από δύο πε-  
ριόδους Δειολογήσεως
- (4) Τα γενικά έξοδα του Τμήματος  
Πωλήσεων να μην υπερβαίνουν  
τόν Προϋπολογισμό Μηνιαίος λογα-  
ριασμός κερ-  
δών και ζημιών



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/11

ΕΝΤΥΠΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	
ΘΕΣΗ	ΤΜΗΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ	
α.		α.	
β.		β.	
γ.		γ.	
Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΘΕΙΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ		ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	
α.		ΑΡΧΗ	ΤΕΛΟΣ
β.			
γ.			
δ.			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ		ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΟΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ	
Τελικός βαθμός απόδοσης (%) :			
Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/12  
ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΕΤΟΧΩΝ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		
ΘΕΣΗ	ΤΜΗΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
1 :	Προτεραιότητα	Ετόχοι (άπαρίθμηση)	* Ημερομηνία έναρξης Έως	* Ημερομηνία ολοκλήρωσης Δώστε πρότυπα αποδόσεως
2 : Εχολιάστε τὰ αποτελέσματα πού έπετεύχθησαν γιά κάθε στόχο πού αναφέρεται στό 1.				
Τελικός βαθμός αποδόσεως (%) :				
3 :		Βελτίωση αποδόσεως :	* Αδύνατα σημεία αποδόσεως	
		* Ισχυρά σημεία αποδόσεως		
4 : Ευγκεκριμένα σχέδια βελτίωσης				
		* Ενέργειες και δραστηριότητες	* Υπευθυνότητες	* Ημερομηνία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/12\_σ.-2

ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Τελική βαθμολογία απόδοσης :

Υπογραφή :

Ημερομηνία :

ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Τελική βαθμολογία :

Υπογραφή :

Ημερομηνία :

ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Υπογραφή :

Ημερομηνία :

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/12\_9\_3

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΩΠΙΚΟΥ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1

ΕΣΙΡΑ 1975	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
1.	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ Α.Ε.	38	5.352	Σκαρामαγκας ΑΤΤΙΚΗ
2.	Α.Ε. ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΩΝ ΒΙΟΜ.ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	33	4.754	Σικελίας 18-20 Αθήναι
3.	ΠΕΙΡΑΪΚΗ-ΠΑΤΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΑΜ- ΒΑΚΟΣ Α.Ε.	23	4.611	Δραγατσανίου 8 Αθήναι
4.	ΒΙΟΚΑΤ Α.Ε.	35	2.648	Αριστείδου 6 Αθήναι
5.	ΑΙΓΑΙΟΝ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΗΡΙΑ Α.Ε.	23	2.398	Μ. Ασίας 28 Πειραιεύς
6.	ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.	34	2.220	Δραγατσανίου 8 Αθήναι
7.	ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΛΕΥΣΙΝΟΣ Α.Ε.	38	2.184	Αθηνάς 67 Αθήναι
8.	Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΥΡΙΤΙΔΟΠΟΙΕΙΟΥ ΚΑΙ ΚΑΛΥΚΟΠΟΙΕΙΟΥ	35	2.104	Λεωφ. Ηλιουπό- λεως 1- Αθήναι
9.	"Ο ΤΙΤΑΝ" ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ	33	2.065	Δραγατσανίου 8 Αθήναι
10.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΑΚΧΑΡΩΣ Α.Ε.	20	1.946	Μητροπόλεως 34 Θεσσαλονίκη
11.	Α.Ε. ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΛΙΠΑ- ΣΜΑΤΩΝ	31	1.851	Αμαλίας 20 Αθήναι
12.	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΪΑ Α.Ε.	27	1.793	Κ.Κεφάλα 1 Βοτανικός Αθήναι
13.	"ΛΑΡΚΟ" ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙ- ΚΗ & ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΑΡΥΜΝΗΣ	34	1.708	Αμαλίας 20 Αθήναι
14.	ΒΙΑΜΑΕ ΑΒ.Ε.Α.	38	1.591	Λ. Αθηνών 40 Αθήναι
15.	ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ	33	1.533	Σ.Βενιζέλου 49- 51 Λυκόβρυση
16.	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	34	1.502	Ακαδημίας 4 Αθήναι
17.	ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ Α.Β.Ε.Σ.	22	1.440	Κ.Μαυρομιχάλη- Γραβιάς Πειραιεύς
18.	ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε.	38	1.409	Κάστορος 68 Πειραιεύς
19.	ΑΔΕΛΦΟΙ Γ.ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	22	1.262	Ακομινάτου 37 Αθήναι
20.	ΙΖΟΛΑ Α.Β.Ε.Ε.	37	1.247	Πεντέλης 7 Αθήναι
21.	ΗΒΗ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.	21	1.228	Λ. Κηφισίας 66 Αμαρουσίου
22.	Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΣΤΟΥΧΩΝ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ	31	1.228	Βαλαωρίτου 15 Αθήναι
23.	ΕΞΑΜΑΝ ΕΛΛΗΝΟΕΛΒΕΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΞΥΛΟΥ Α.Ε.	25	1.181	Βουκουρεστίου 32 Αθήναι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1\_ε.2

ΣΕΙΡΑ 1975	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧ. ΔΡΑΣΤΗΡ.	ΑΤΟΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
24	BOMBYS ΑΝΩΝ.ΜΕΤΑΒΟΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	23	1.159	Α.Κηφισού 136 Περιστέρι
25	ΑΦΟΙ ΣΑΡΑΚΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε	38	1.116	Α. Αθηνών 71-Αθήναι
26	ΕΘΝΟΣ Γ.Α.ΚΕΡΑΝΗΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	22	1.057	Αθηνών 37-39 Πειραιώς
27.	ΠΙΤΟΣ Α.Ε.ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΖΥΣΚΕΥΩΝ	37	1.021	Παρανασσού 6 Νίκαια
28.	ΧΡΩΠΕΙ ΧΡΩΜΑΤΟΥΡΓΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Σ.Α. ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ & ΣΙΑ Α.Ε.	31	965	Πειραιώς 1 Ν.Φάληρο
	ΕΤΜΑ Α.Ε ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΜΕΤΑΣΕΣ	31	944	Αγ. Άννης 11 Βοτα- νικός, Αθήναι
30	ΒΑΛΚΑΝΕΣΠΟΡΤ Α.Ε.	25	921	Βουκουρεστίου 36 Αθήναι
31	ΒΕΚΟ Α.Ε. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΟΠΩΡΩΝ	20	920	Αισχύλου 54 Αθήναι
32.	ΕΛΣΑ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΕΥΚΟΣΙΔΗΡΟΥΡΓΙΑΣ & ΣΤΙΒΩΜΑΤΩΝ	35	898	Θηβών Αθήναι
33	ΑΘΗΝΑΪΚΑ ΠΛΑΚΤΗΡΙΑ ΑΦΟΙ ΤΖΙΡΟΖΙΔΗ ΑΕ	23	885	Κύπρου 17-21 Ταύρος
34.	ΕΓΑ ΧΑΡΤΟΠΟΪΙΑ ΕΓ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε.	27	849	Σοφοκλέους 5 Αθήναι
35	ΒΙΟΜΕΤΑΛ. ΕΣΚΙΜΟ ΑΒΕ	37	826	Μποφίλια Μετ/ρωση
36.	ΤΕΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ ΑΕ	33	814	Μεσογείων 2-Β.Σοφίας Αθήναι
37.	ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΑΛΥΒΟΣ	34	809	Μητροπόλεως 1 Αθήναι
38	ΓΕΝΙΚΗ ΚΕΡΑΜΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ	33	800	Δραγατσανίου 6 Αθήναι
39	ΕΒΓΑ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	20	798	Ιερά δόξ 88, Ροτανικός Αθήναι
7	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ ΑΕ (ΑΜΣΤΕΛ)	21	775	Α.Κηφισού 102 Αιγάλεω
41	ΕΒΕΡΥ ΑΕ	30	774	Ζέρπου 5 Αγ.Ι.Ρέντης
42.	ΕΛΔΕΝΙΤ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΑΕ	33	763	Ομήρου 8 Αθήναι
43	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ ΑΕ	37	746	Πειραιώς 252 Αθήναι
44	ΚΑΘΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ	23	730	Ευριπίδου 14 Αθήναι
45	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΡΟΚΑ ΑΕ	23	727	Μάρνη 9 Αθήναι
46	ΒΕΛΚΑ ΚΑΘΕΤΗΡΙΑ ΑΕ	23	706	Μ. Ασίας 1 Ν.Φάληρο
47	ΑΡΓΩ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗ ΑΕ	38	706	Β' Μεραρχίας 3 Πειραιώς
48	ΚΗΜ ΕΠΥΡΟΣ ΔΑΜΙΓΟΣ ΑΕ	37	701	Ήραιόκαστρον 6 χιλ. Θεσσαλονίκη
49	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΩΣΦΟΡΙΚΩΝ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ ΑΕ	31	679	Αθηνών 67 Αθήναι
50	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΔΙΣΤΗΡΙΑ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ ΑΕ	32	669	Ασπρόπυργος Αθήναι
51	Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ ΑΕ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΛΛ- ΕΤΙΚΩΝ	30	667	Θεσσαλονίκη και Χανδρή, Μοσχίτο
52	ΑΕΓ ΕΛΛΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑ- ΣΚΕΥΩΝ ΑΕ	37	650	Φλωρίνης 15 Μοσχάτο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1 σ. 3

ΒΕΙΡΑ 1975	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧ. ΔΡΑΣΤΗΡ.	ΑΤΟΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
53	ΒΙΕΧ ΑΕ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΒΙΟΜ. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	35	646	23ο χιλ' Εθν. δόδοϋ 'Αθηνών Κορίνθου
54	HELLASCAN ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΥΤΙΩΝ	35	640	Σόλωνος 135, Καλλιθέα
55	ΑΠΚΟ ΑΒΕ	30	628	Πειραιώς 72, Μοσχάτο
56	ΖΑΝΑΕ ΑΕ ΖΥΜΑΙ ΑΡΤΟΠΟΙΪΑΕ ΝΙΚΟΓΛΟΥ	20	625	Κέκροπος 5, Πειραιεύς
57.	ΙΤΤ ΕΛΛΑΕ ΑΒΕ	37	598	Παράδεισος 'Αμαρουσίου
58	ΛΑΥΡΕΩΤΙΚΗ ΑΒΕ	35	596	Λαύριο
59	ΜΕΤΑΛΛΕΙΑ ΒΘΕΙΤΟΥ ΕΛΕΥΣΙΝΟΣ ΑΕ	33	586	Σικελίας 16-20 'Αθήναι
60	ΑΝΑΤΟΛΙΑ ΑΕ	23	579	Καλογρέζα, 'Αθήναι
61	NATIONAL CAN GREECE ΑΒΕ	35	577	25ο χιλ. 'Αθηνών Κορίνθου
62	ΕΗΜΕΝΕ ΤΗΛΕΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΕ	37	563	Γεωργική Σχολή Θεσ/νίκης
63.	ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΪΑ ΠΑΥΛΙΔΟΥ ΑΕ	20	555	Βύσσης 2-Αιόλου 'Αθήναι
64	ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΕ) ΔΙΫΔΙΕΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝ- ΘΟΥ	32	552	Κ. Σερβίας 2 'Αθήναι
65	ΕΛΑΪΤΕ ΑΕ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	20	537	'Αθηνών 74 Ν. Φάληρο
66	ΒΙΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ ΑΕ	27	535	'Αθηνών 54 Ν. Φάληρο
67	ΧΗΜΙΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΙ Β. ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ	31	523	Νίκης 4 'Αθήναι
68	Ι.Γ. ΓΑΒΡΙΝΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΚΑΩΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡ- ΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	23	519	Δαβάκη-Πίνδου 3, Ν. Φάλη- ρο
69	ΙΟΝ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ & ΣΟΚΟΛΑ- ΤΑΣ	20	516	Έλευθ. Βενιζέλου Ν. Φά- ληρο
70	Ν.Σ. ΔΟΥΡΙΔΑΕ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΚΑΩΤΟΥΦΑΝ- ΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	23	515	'Ερμού 74 'Αθήναι
71	ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ	35	515	Γ' Σεπτεμβρίου 'Αθήναι
72	ΑΛΛΑΤΙΝΗ ΑΕ	20	504	'Ομήρου 8 'Αθήναι
73	ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΤΙΟΝΑΛ ΕΠΕ	24	500	'Αβέρωφ 34, Περισσός
74	ΦΙΑΚΕΡΑΜ ΤΖΟΝΣΟΝ ΑΕ	33	500	Καποδιστρίου 42 'Αθήναι
75	ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ ΑΕ	37	495	Α. Κηφισοϋ & Νικοδήμ. Αιγάλεω
76	ΒΙΟΦΑΡΜ ΑΕ	31	483	Τέρμα Αόλωνος Μύλοι 'Αθηνών
77	ΗΛΙΟΣ Κ.Ε. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ ΜΑΚΕΔ., ΜΕΤΑΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ	23	473	Σκουζέ 4α 'Αθήναι
78	ΕΡΙΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΗΝΑΪΔΗ-ΦΩΤΙΑΔΗ ΑΕ	23	468	Πραξιτέλου 27 'Αθήναι.
79	ΕΩΛΗΝΟΥΡΓΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΕ	35	462	Πειραιώς 260 Ταβρός
80	ΜΟΜΠΙΛ ΟΙΛ ΕΛΛΑΕ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ	32	459	Α. Συγγροϋ 194 Καλλιθέα
81	ΦΑΜΑΡ ΑΕ	31	458	'Αγ. Δημητρίου 34 'Αλιμος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1 σ. 4

ΣΕΙΡΑ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΑΤΟΜΑ ΒΙΟΜΗΧ. ΔΡΑΣΤΗΡ.	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
82	ΕΒΜΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜ.ΜΕΤΑΛ.ΕΠΙΠΛΩΝ ΤΕΛΟΥΣΟΓΛΟΥ	26	452 Πειραιώς, 260, Ταύρος
83	ΒΙΕΜ ΑΕ (πρώην ΒΙΟΧΑΛΚΟ ΚΑΛΩΔΙΑ ΑΕ)	34	450 Α.Κηφισού, 76 Αιγάλεω
84	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΩΝ ΑΕ (ΔΕΒΕΡ ΕΛΛΑΣ)	31	448 Λεγάκη 22, Αθήναι
85	ΑΜΙΑΝΤΙΤ Α.Ε.Β.Ε.	33	448 Ομήρου 13, Αθήναι
86	ΣΙΖΖΕΡ ΠΑΛΚΟ ΕΠΕ	23	444 Αλκμήτης 5, Αθήναι
37	ΑΡΙΣΤΟΝ ΕΡΙΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΕ	23	436 Α. Έθν.Μακαρίου 3, Περιστέρι
88	ΚΑΕΜΑΡΤ Α.Β.Ε.Ε.	24	433 Κολωνού 12-14, Αθήναι
89	ΑΣΤΕΡΙΣ ΑΕ ΣΙΜ. ΞΒΑΓ. ΕΜΠΟΡ.ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	29	431 Απόλλωνος 9B, Αθήναι
90	ΕΠΑΣ ΑΔΕΛΦΟΙ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΕ	25	427 Καρυταίνης 4, Περιστέρι
91	ΑΚΜΗ Ν. ΕΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	33	427 Αβέρωφ 197, Αθήναι
92	Θ.Κ. ΣΚΑΓΙΑΣ ΑΒΕΕ ΧΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	27	424 Κολοκοτρώνη 4 Κρουονέρειο Αττικής
93	ΑΧΙΛΛΕΥΣ Γ. ΚΟΥΠΠΑΣ & ΣΙΑ ΑΕ ΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΣΙΩΝ	36	423 Ασκληπιού 36, Πειραιεύς
94	ΜΟΥΤΑΛΛΑΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	23	422 Ρόμβης 22, Αθήναι
95	STANDART HELLAS Β. ΣΑΓΙΡΟΓΛΟΥ ΑΕ	23	419 Τερψιδόου 319, Αιγάλεω
96	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΘΗΝΩΝ (πρώην ΒΙΟΧΑΛΚΟ)	34	414 Α.Κηφισού 96, Αιγάλεω
97	ΕΥΛΟΠΑΝ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΥΛΩΝ	25	413 Νίκης 11, Αθήναι
98	ΓΙΟΥΔΑ ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΕ	33	413 Ορυσσομένων 5 Αιγάλεω
99	НΟЕСΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	31	406 Ν. Έρυθραία Αττικής
100	ΧΡΩΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΦΟΙ Ε. ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ ΑΕ	31	406 Πειραιώς 37, Μοσχάτο
101	ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΡΙΟΥΡΓΙΑ ΑΕ	23	403 Πειραιώς 256, Ταύρος
102	ΑΔΕΛΦΟΙ ΤΣΙΤΣΟΠΟΥΛΟΙ ΑΕ	24	399 Θεσσαλονίκης 125, Μοσχάτο
103	ΟΛΥΜΠΙΚ ΜΑΡΙΝ ΑΕ	38	397 Μαρίνα Ζέας, Πειραιεύς
104	ΒΟΚΤΑΣ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΡΝΙΘΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΩΝ	20	396 Γκιλιφόρδου 8, Αθήναι
105	ΚΑΘΕΤΗΡΙΑ ΧΡΗΣΙΑΝ ΑΕ	23	396 Τέρμα Κολοκυνθοσού, Αθήναι
106	ΜΙΝΕΡΒΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΕ	31	396 Α.Κηφισού 132, Αθήναι
107	ΕΞΕΟ ΠΑΠΠΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΧΗΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	31	394 Α.Βασ.Σοφίας-Μεσογειών Αθηνών
108	ΓΑΛΛΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΕΤΑΛΛΕΙΩΝ ΛΑΥΡΙΟΥ ΑΓ.	33	389 Σταδίου 40, Αθήναι
109	ΑΞΠΩΤΗ ΕΛΚΑ ΓΡΑΦΙΚΑΙ ΤΕΧΝΑΙ ΑΕ	28	383 Βουλιαγμένης 352, Αθήναι
110	ΠΛΕΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.ΛΕΚΚΑΣ & ΑΦΟΙ ΑΕ	23	379 Αβέρωφ 30, Περισσό
111	Β. ΜΑΡΑΓΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	23	379 Μητροπόλεως 60, Αθήναι
112	ΝΑΥΣΙ ΑΕ ΝΑΥΤΙΚΗ ΣΙΔΗΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	38	378 Μεθώνης 34, Πειραιεύς



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1...ο.5

ΣΕΙΡΑ 1975	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧ. ΔΡΑΣΤΗΡ.	ΑΤΟΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
113	ΚΑΖΑΝΗΣ ΑΒΕ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΤΑΙΝΙΩΝ ΦΕΡΜΟΥΑΡ	23	377	Αγ. Δημητρίου 5, Αθήναι
114	ΚΑΡΕΤΟΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΘΗΝΑ ΑΕ	23	376	Μητροπόλεως 43, Αθήναι
115	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΡΕΤΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Β. & Ε.Ε.	23	370	Βαλαωρίτου 15, Αθήναι
116	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Σ. ΔΕΣΥΛΛΑΣ ΑΕ	23	368	Θηβών 76, Νίκαια
117	ΜΥΛΟΙ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	20	366	Ακτή Ποσειδώνος, Πειραιεύς
118	ΕΡΙΟΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗ ΑΕ	23	366	Πραξιτέλους 27, Αθήναι
119	ΚΕΡΑΜΕΙΚΟΣ Α.Β.Ε.Κ.	33	363	Κανελλοπούλου 21, Ν. Φάληρος
120	ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΟΙ ΛΥΓΚΟΛΙΘΟΙ ΑΕ	33	363	Σικελίας 16-20, Αθήναι
121	ΚΛΗΡΟΝΟΜΟΙ Κ. ΒΕΛΛΗ ΚΑΡΕΤΨΦΑΝΤΟΥΡ- ΓΙΑ ΑΕ	23	360	Μ. Ασίας 4, Πειραιεύς
122	ΚΑΡΕΤΗΡΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ ΑΕ	23	353	Πολ. Βενιζέλου Πλ. Μητρο- πόλεως, Αθήναι
123	ΚΕΡΑΦΙΝΑ Ν.ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΒΕΤΕ	33	353	Αβέρωφ 19, Αθήναι
124	ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΑΡΤΟΠΟΪΑΣ	27	352	Αγ. Πολύκαρπος Βοτανικός
125	ΗΝΘΜΕΝΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑΙ ΑΕ	39	345	Τέρμα όδου Κυνουρίας Δν. Γλυφάδας
126	ΔΔΕΛΦΟΙ Ι.ΑΡΒΑΝΙΤΗ ΕΒΕΠ ΑΕ	20	342	Δ. Δημοκρατίας 239, Πέραμα
127	ΒΙΧΕΠ-ΜΕΡΙΝΟΣ ΑΕ	23	335	Καρότση 6, Αθήναι
128	ΒΕΣΟ ΑΕ	20	332	Αιόλου 11, Αθήναι
129	ΝΤΥΣΙΜΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑ- ΤΩΝ ΕΠΕ	24	328	Αχαρνών 48, Κ. Κηφισιά
130	ΕΛΒΑΛ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΑΕ	34	328	Κηφισού 96-Π. Ράλλη, Αθήναι
131	IDEAL STADARD ΑΒΕ	33	327	Αλεξανδρουπόλεως 25, Αθήναι
132	Ο. ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ ΑΒΕ	35	325	Κλεισθένους 15, Χαλκίδα
133	ΕΡΙΟΜΑΡ ΑΒΕΕ ΕΡΙΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	23	322	Θηβών 228, Νίκαια
134	ΒΕΣΥ ΑΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΙ ΕΥΝΘΕΤΙΚΩΝ ΥΛΩΝ	31	321	Κηφισού 119, Α.Ι. Ρέντης
135	ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ ΑΕΒΕΤΕ	37	320	Κηφισού 7-Π. Ράλλη, Αθήναι
136	ΚΥΚΝΟΣ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ	20	319	Μενάνδρου 20, Αθήναι
137	Ε.Ν. ΣΟΥΡΑΓΓΚΑΣ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΔΕΡΜΑ- ΤΟΣ	29	318	Μυτιλήνη
138	ΑΔΕΛΦΟΙ Μ.ΜΙΜΙΚΟΥ ΑΒΕ	20	317	Αρτάκη Εύβοια
139	ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΑ ΚΑΡΕΤΗΡΙΑ ΑΕ	23	313	Τέρμα Κολοκυνθοῦς, Αθήναι
140	UNION CARBIDE ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ	37	306	Γω. Μεταξά 10, Μαρούσι
141	ΛΟΥΜΙΑΔΗ ΑΕ ΚΑΦΕ ΕΟΚΟΛΑΤΑΣ ΚΑΚΑΟ	20	303	Α.Κηφισού 165-Π. Ράλλη, Αθ.
142	ΗΛΙΟΣ ΚΑΛΤΕΠΟΪΙΑ ΦΑΝΕΛΛΟΠΟΪΙΑ ΑΕ	23	302	Βαλαωρίτου 22 Θεσ/νίκη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1 - σ. 6

ΕΞΙΡΑ 1975	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΑΤΟΜΑ ΒΙΟΜΗΧ. ΔΡΑΣΤΗΡ.	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
143	ΦΑΡΑΝ Ν. ΚΑΤΕΙΚΑΣ-Α. ΔΕΣΠΟΤΑΚΗΣ ΑΕ	31	302 Κύπρου & Πεντέλης, Ν. Κηφισιά
144	ΚΡΟΝΟΣ ΕΠΕ ΕΜΠΟΡ. & ΒΙΟΜ. ΕΠΙΧ. ΟΠΩΡΟ- ΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ	20	300 Λέκκα 23-25, Αθήνα
145	ΘΕΡΜΙΣ ΑΒΕ	36	299 Ερωμώνσσης 10, Ριζόπολις
146	Γ. ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΜΑΡΜΑΡΑ ΔΡΑΜΑΣ ΑΕ	33	298 Μαραθώνος & Δελφών, Κηφισιά
147	PHILIPS ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΕ	37	298 Λ. Ευγγρού 52-54, Αθήνα
148	ΚΟΛΟΥΜΠΙΑ ΕΜΙ ΑΕ	39	296 Ηρακλείου 127 Ριζόπολις
149	Π. ΚΩΡΚΟΣ ΑΕ	30	294 Θηβών 78, Αιγάλεω
150	ΒΙΑΜΥΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΜΥΛΟΥ & ΑΜΥΛΟΣΑΚ- ΧΑΡΟΥ	20	293 'Αλ. Φλέμινγκ, Αγ. Γ. Ρέντη
151	ΒΙΒΕΧΡΩΜ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΕΡΝΙΚΙΩΝ ΧΡΩ- ΜΑΤΩΝ	31	293 'Ελευσίς
152	ΚΟΠΕΡ ΑΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	31	293 'Αριστοβούλου 64 Κάτω Πετράλωνα, Αθήνα
153	ΑΕΓΤΕ ΤΕΧΝΙΚΑ Σ. ΜΑΛΚΟΤΣΗΣ	36	293 Παπαστράτου 50, Πειραιεύς
154	ΑΕΤΗΡ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΑΕ	23	290 Πίνδου 61, Ν. Φιλαδέλφεια
155	ΑΜΓΚΡΕ ΑΜΕΡΙΚΑΝΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΗΣ	23	289 Κολοκότρωνη 65, Αθήνα
156	ΚΑΩΤΟΨΦΑΝΤΗΡΙΑ ΕΔΕΣΣΗΣ ΑΒΕΕ	23	289 Μητροπόλεως 64, Αθήνα
157	LINDNER HELLAS ΑΕ	37	289 Βασιλικό Εύβοίας
158	ΑΤΘΙΣ ΑΕ Β. ΧΕΛΙΟΥΔΑΚΗΣ	24	286 Λ. Κατσώνη/Βότση 'Ανω Χαρουγή, Αθήνα
159	ΓΕΑΡΗΣ-ΒΑΣΙΛΕΪΔΗΣ ΑΕ	36	285 Γ' Σεπτεμβρίου 38, Αθήνα
160	ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ ΚΑΩΤΟΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗ- ΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΕ	23	284 Ευπόλιδος 10, Αθήνα
161	ΑΒΕ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΑΝΤΑΜΕ	24	282 'Αγ. Όρους 50, Βοτανικός
162	Κ. ΦΑΝΕΣΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	35	279 Θηβών 40 χιλ. Αιγάλεω
163	ΑΒΕΤ Ν. ΚΑΡΑΜΑΧΑΪΡΑΣ ΑΕ	23	278 Τέρομα δδ. Καρδίτσας/Με- ζούρλο Λάρισα
164	ΒΙΟΛΕΕ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΔΕΠΙΔΩΝ ΕΥΡΙΣΤΙ- ΚΩΝ	35	275 Κων/λεως 5, Περιστέρι
165	ΕΒΠΑ ΑΕ	33	274 Πανεπιστημίου 58, Αθήνα
166	Θ. Δ. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΙΓΑΡΕΤ- ΤΩΝ	22	273 Ευελπίδων 53-55, Αθήνα
167	Κ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΑΡΜΑΡΩΝ ΗΠΕΙΡΟΥ	33	263 Πολεμιστών 2, 'Αργυρούλις
168	ΕΘΥΑ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΧΗΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	31	259 Θεσσαλ/νίκη, Διαβατά

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/1 σ. 7

ΣΕΙΡΑ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧ. ΔΡΑΣΤΗΡ.	ΑΤΟΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
169	ΙΝΤΡΑ ΑΒΕΕ	20	257	Σόλωνος 80, Αθήναι
170	ΧΑΛΥΨ ΑΕ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ	33	257	Έμ. Μπενάκη 1, Αθήναι
171	ΓΑΛΑΧΥ ΜΑΥΡΟΕΙΔΗΣ ΕΛΑΤΟΠΟΥΛΟΣ ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ ΑΕ	24	255	Σταδίου 5, Αθήναι
172	ΧΑΡ. Γ. ΚΡΗΤΙΚΟΣ ΑΕ	23	254	Έρμου 42, Πάτραι
173	ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΟΡΕΙΧΑΛΚΟΥΡΓΙΑ ΑΕ	35	254	Αλ. Φλέμιγκ, Αγ. Ι. Ρέντη
174	ΝΤΟΙΤΣ ΕΛΛΑΣ ΑΕ	38	253	Κηφισοσδ 94, Αθήναι
75	ΑΝΕΛΟΡ ΑΒΕ	31	251	Πανεπιστημίου 16 Αθήναι
176	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΕ	38	250	Ομήρου 13, Αθήναι
177	ΝΤΕΒΙΟΝ ΕΛΛΑΣ ΑΕ	35	249	Έρμου 8, Αθήναι
178	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ-ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ	23	248	Δωδεκανήσου 17, Θεσ/νίκη
179	ΤΕΧΑΚΟ ΑΕ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ	32	248	Όθωνος 4, Αθήναι
180	ΑΕ ΔΙΫΛΙΕΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	32	243	Θεσσαλονίκη
181	ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑ Ε. ΜΥΤΙΑΗΝΑΙΟΣ ΑΕ	36	243	Άχαρνών 123, Αθήναι
182	ΔΙΑΝΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΠΟΔ/ΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	24	236	Λ. Αθηνών 44, Αθήναι
183	ΜΕΛΟ ΑΕ	20	234	Τέρμα Κολοκυνθοδ Αθήναι
184	ΕΛΛΑΤΕΣ ΣΥΝΘΕΤΙΚΑΙ ΙΝΕΣ ΑΕ	23	232	Αγ. Άννης 11 Βοτανικός
5	ΣΑΡΙΔΗΣ ΑΕ ΕΠΙΠΛΟΠΟΪΑΣ ΚΑΙ ΕΥΛΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	26	230	Φραγκοδδ 11, Αθήναι
186	Δ. ΝΑΘΑΝΑΗ ΚΑΙ ΣΙΑ ΑΕ	23	229	Άχαρνών 373, Αθήναι
187	Δ. ΑΒΡΑΣΟΓΛΟΥ ΑΒΕ	38	226	13ο χ. Α. Αθηνών-λαμίας
188	ΒΙΟΣΩΛ ΑΒΕ	35	224	Πειραιδς 254, Ταδρος
189	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΥΤΟΚ. ΜΟΥΖΕΛΗΣ-ΠΟΥΛΑΦΡΟ-ΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	38	223	Άχαρνών 375, Αθήναι
190	ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΓΡ. ΒΑΡΒΑΡΕΩΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΑΕ	38	222	Νάουσα, Άρ. Κόκκινου 6
191	ΑΤΓΕΔ. ΑΔΑΜΟΠΟΥΛΟΣ ΒΙΟΜ. ΒΑΜΒΑΚΟΣ ΑΕ	23	220	Καροδιστρίου 63, Βόλος
192	ΠΛΕΚΤΗΡΙΑ ΠΕΡ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ & ΣΙΑ ΑΕ	23	220	Λ. Κηφισοδ Αθήναι Κολοκυνθοδ.
193	DART HELLAS S.A.I.	30	220	Θεσ/νίκης 25-27 Ά. Ι. Ρέντη
194	ΜΑΚ - ΜΕΤΑΛ ΑΕ	35	220	Θεσ/νίκη - Δωδεκανήσου.
195	Σ. & Η. & Α. ΜΕΤΑΞΑ ΑΒΕ	21	219	Άριστειδου 16-18 Πειραιδ
196	ΒΙΟΧΡΩΜ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΛΙΝΗΣ	31	218	Έλ. Βενιζέλου 3, Αίγυδάω
197	Α. ΜΟΛΟΚΟΤΟΣ & ΥΙΟΣ ΑΕ	23	218	Τέρμα Λιοσίων, Αθήναι
198	ΙΒΕ ΗΝΩΜΕΝΑ ΕΡΓΑΝΟΥΡΓΕΙΑ ΑΕ	35	216	Θησέωσ 16, Καλλιθέα Αθήναι
199	ΤΡΑΝΣΤΕΚΟΜ ΑΕ ΕΜΠΟΡ. ΚΑΙ ΒΙΟΜ. ΤΕΧΝ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ	21	215	Άριστειδου 9, Αθήναι
200	ΤΡΙΚΟΧΑΡ Ι. ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ ΑΕ	23	211	Τέρμα Δυραχίου, Σεπόλια Αθήναι.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/2

ΑΝΩΤΑΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΕΔΡΑ : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΡΓΟΤΑΣΙΩΝ ΚΑΙ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΦΡΙΒΟΣ ΔΕΤΣΑΣ  
ΟΔΟΣ : ΚΑΡΑΟΛΗ - ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 40 - ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ :
2. ΚΛΑΔΟΣ :  
(Κλωστοϋφαντουργικός, Ηλεκτροτεχνικός, Μεταλλευτικός κλπ.)
3. ΕΔΡΑ :
4. Αριθμός απασχολούμενου Προσωπικού :  
(εις κεντρικών και τυχόν υποκαταστήματα)
5. Εκ του ανωτέρου αριθμού :  
Μισθωτοί :  
Εργάται :
6. Εκ τούτων : Στελέχη\* :
7. Κρίνετε (άξιολογείτε) κάθε χρόνο τό Προσωπικό σας ; .....  
ΝΑΙ  
ΟΧΙ
8. Κάθε πάτε γίνεται ή άξιολόγηση του Προσωπικού ;  
Κάθε χρόνο  
Ανά έξάμηνο  
Ανά διετία

---

\* Στέλεχος έννοοϋμε τό εκτελεστικό όργανο ή τόν υπεύθυνο, ό όποιος είναι άρμόδιος για τή λήψη αποφάσεων, οί όποιες άφοροϋν όλόκληρη τήν έπιχείρηση ή μόνο ό/υση ή τμημά αύτης και διά τών όποιών έπισδιώκεται άμέσως ή έμμέσως ή πραγματοποίηση του άντικειμενικού σκοπού τής Έπιχειρήσεως.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/2\_σ.2

9. 'Η αξιολόγηση περιλαμβάνει όλο τό προσωπικό ή μόνο τούς μισθωτούς; ('Αναγράψτε όλο τό προσωπικό ή μόνο τούς μισθωτούς ανάλογως τής περιπτώσεως).

10. Είς τί χρησιμοποιείται, γιά ποιό σκοπό γίνεται ή αξιολόγηση; Δι' ένδεχόμενη.....

- ΠΡΟΑΓΩΓΗ
- ΜΕΤΑΘΕΣΗ
- ΜΕΤΑΤΑΞΗ
- ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ
- ΑΠΟΛΥΣΗ
- ΔΙ' ΆΛΛΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ

11. Πόσοι βαθμολογούν (κρίνουν).....1

2

3

12. Χρησιμοποιείτε έντυπα καί ποτα.....

'Εάν ναί, παρακαλούμε νά επισυναφθούν. 'Εάν επισυναφθούν τά δικά σας έντυπα νά μήν άπαντηθεί τό παρακάτω έρώτημα (13).

13. Ποτα άπό τά παρακάτω χαρακτηριστικά νομίζετε ότι πρέπει νά βαθμολογούνται. Τσεκάρετε αυτά πού νομίζετε.

1. 'Η γνώση του έργου ή τής εργασίας του
2. 'Η κατάρτισή του (γενική καί ειδική εκπαίδευση)
3. 'Η εύφυια του
4. 'Η κρίση καί ή αντίληψή του γενικά
5. 'Η συστηματικότητα καί ή ακρίβεια στήν εργασία του
6. Τό συναίσθημα εϋθύνης καί ή θετικότητα στήν εργασία του
7. 'Η λήψη πρωτοβουλιών καί ή ήγετική ικανότητά του
8. 'Η συνεργασιμότητα
9. 'Η καλή επαφή μέ τούς ανθρώπους (συναδέλφους του ή άσχετους), ή συμπεριφορά του γενικότερα
10. 'Η επιμέλεια καί ζήλος, ένδιαφέρον γιά τήν εργασία του καί τήν επίχειρηση (πιστότης στήν επίχειρηση)
11. Τό ήθος του
12. 'Η εμφάνιση ή ή δυνατότης εκφράσεώς του
13. 'Η ποσοτική άπόδοση
14. 'Η ποιοτική άπόδοση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/2 σ. 3

14. Νομίζετε ότι υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να βαθμολογηθούν ;  
Εάν ναι ποιά είναι ;
15. Έχει γίνει προηγουμένως περιγραφή και ανάλυση έργου κάθε θέσεως εργασίας ; ..... ΝΑΙ  
OXI
16. Χρησιμοποιείτε τό ίδιο έντυπο για όλες τις κατηγορίες του προσωπικού ; ..... ΝΑΙ  
OXI
17. Εάν όχι, ποιά έντυπο; (να επισυναφθεί γιακάθε κατηγορία).
18. Υπάρχουν ειδικοί που απασχολούνται επί θεμάτων προσωπικού στην Επιχείρησή σας όπως π.χ. Προσωπάρχης, ειδικός επί της εκπαίδευσως κλπ,.....ΝΑΙ  
OXI
19. Λαμβάνουν γνώση οι ενδιαφερόμενοι των εκθέσεων κρίσεως ; ..... ΝΑΙ  
OXI
20. Οι εκθέσεις κρίσεως έχουν άμεση επίδραση επί της θέσεως του προσωπικού για..... ΝΑΙ  
προαγωγές, μεταθέσεις, αλύσεις αποδοχών κλπ; ..... OXI
21. Πώς αντιμετωπίζουν γενικώς τις εκθέσεις κρίσεως οι κρινόμενοι ; .....
22. Εάν εφαρμόζετε σύστημα κρίσεως Προσωπικού έχετε διαπιστώσει βελτίωση της απόδοσώς του από της εφαρμογής του και μετά .....ΝΑΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/3

ΑΝΩΤΑΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΔΡΑ : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΩΝ ΚΑΙ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΦΡΙΞΟΣ ΛΕΤΣΑΣ

ΚΑΡΑΟΛΗ ΚΑΙ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ

Έν Πειραιεί τῆ 1 Νοεμβρίου 1976

Πρός :

Άφορᾶ : Έρευνα ἀξιολογήσεως ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν

Άξιότιμοι κύριοι,

Ἡ ἔδρα Ὀργανώσεως Ἐργοστασίων τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς συμπεριέλαβε εἰς τό ἐρευνητικόν της πρόγραμμα καί ἐρευνᾶν ἀναφερομένην εἰς τόν τρόπον, μέ τόν ὁποῖον γίνεται σήμερον ἡ μέτρησις τῆς ἀποδοτικότητος καί ἀξιολογήσις τῶν στελεχῶν εἰς τās διαφόρους ἐπιχειρήσεις προκειμένου νά καταλήξῃ εἰς τήν καταλληλοτέραν πρός τοῦτο κατά κατηγορίαν στελεχῶν μέθοδον.

Τήν ἐρευνᾶν ταύτην ἀναλαμβάνει ἐν τῇ προσπάθειᾳ αὐτῆς νά συμβάλῃ εἰς τήν διὰ τῆς ὀρθῆς ἀξιολογήσεως καί ἀξιοποιήσεως τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν καλύτεραν δυνατήν ἀπόδοσιν τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀναγνωρίζει βεβαίως ὅτι ὑπό πολλῶν πρωτοποριακῶν ἐπιχειρήσεων τῆς Χώρας πολλά ἔχουν συντελεσθῆ εἰς τόν τομέα αὐτόν μέ ἀναλόγως ἀγαθὰ δι' αὐτάς ἀποτελέσματα ἀλλά πιστεύει ὅτι ὑφίσταται εἰσέτι ἔδαφος περαιτέρω βελτιώσεως τῶν ἀποδόσεων τῶν Ἐπιχειρήσεων διὰ τῆς ὀρθῆς ἀντιμετωπίσεως τοῦ σοβαρωτάτου προβλήματος τῆς εὐστόχου ἀξιολογήσεως καί ἀξιοποιήσεως τῶν συνεργατῶν ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, ἥτοι ἑνός τῶν πλέον βασικῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς.

Τόν συντονισμόν τῆς ὄλης ἐρεύνης ἀναθέσαμεν εἰς τόν Ἐπιμελητήν τῆς ἔδρας κ. Παναγιώτην Βαρλᾶν.

Ἡ ἐρευνα διεξάγεται μεταξύ τῶν 200 μεγαλύτερων Ἑλληνικῶν Ἐπιχειρήσεων ἀπό ἀπόψεως ἀπασχολήσεως προσωπικοῦ. Τά στοιχεῖα, τά ὁποῖα θά παρασχεθοῦν ὑπό τῶν Ἐπιχειρήσεων θά εἶναι ἐμπιστευτικά καί μόνον ὡς στατιστικῶς ἐπεξεργασμένα τοιαῦτα θά ἀνακοινωθοῦν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/3 σ. 2

Παρακαλούμεν θερμῶς ὅπως συμβάλῃτε εἰς τὴν ἐπιτυχίαν τῆς ἐρεῦ-  
νης ταύτης, ἡ ὁποία διεξάγεται πρὸς τὸ συμφέρον τῶν Ἑλληνικῶν Ἐπι-  
χειρήσεων καὶ τῆς Οἰκονομίας γενικώτερον, ἀπαντῶντες εἰς τὸ συ-  
νημμένον ἐρωτηματολόγιον καὶ συναποστέλλοντες ἐνδεχομένως ἤδη χρη-  
σιμοποιούμενον ὑπὸ τῆς Ἐπιχειρήσεώς σας εἰδικόν δελτίον ἀξιολο-  
γήσεως προσωπικοῦ, μὲ τὴν πεποίθησιν ὅτι οὕτω συμβάλλετε εἰς τὸ ἐρευ-  
νητικόν ἔργον τῆς Σχολῆς, ἡ ὁποία ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐπί ἐπιστημονικῶν  
βάσεων ὀργάνωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων τῆς Χώρας.

Τὸ συμπληρωμένον ἐρωτηματολόγιον, ὄμοι μετὰ τοῦ ἐνδεχομένως  
ὑμετέρου δελτίου ἀξιολογήσεως (κρίσεως) προσωπικοῦ, παρακαλούμεν ὅπως  
ἀποστείλῃτε εἰς :

Κον Παναγιώτην Βαρλᾶν  
Ἀνωτάτην Βιομηχανικὴν Σχολὴν Πειραιῶς  
Καραολῆ καὶ Δημητρίου  
Πειραιᾶ

Εὐχαριστοῦμεν διὰ τὴν συνεργασίαν  
Μετά τιμῆς

Φ. ΛΕΤΣΑΣ  
Καθηγητῆς τῆς Ὄργανωτικῆς  
τῶν Ἐργοστασίων



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/4

Κατανομή τών 200 μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τό 1975 κατά κλάδο βιομηχανικής δραστηριότητας.

α/α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ	ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘ. ΑΠΙΧΕΙΡ.
1	20	Βιομηχανίες ειδών Διατροφής	21
2	21	Βιομηχανίες Ποτών	4
3	22	Βιομηχανίες Καπνοῦ	4
4	23	Βιομηχανίες Ὑφαντικές	48
5	24	Βιομηχανίες Ειδῶν Ἐνδυσ. & Ὑποδ.	10
6	25	Βιομηχανίες Εύλου-Φελλοῦ ἐκτός ἐπίπ.	7
7	26	Βιομηχανίες Ἐπίπλων καί Ειδῶν Ἐπιπλώσεως	2
8	27	Βιομηχανίες Χάρτου & Ειδῶν Χάρτου	5
9	28	Βιομηχανίες Ἐκτυπώσεως Ἐκδόσεως	1
10	29	Βιομηχανίες Δέρματος, Γουναρικών καί Ειδῶν ἐκ Δέρματος	1
11	30	Βιομηχανίες Προϊόντων Ἐλαστικοῦ καί Πλαστικών	5
12	31	Βιομηχανίες Χημικές καί Φαρμακευτ.	20
13	32	Βιομηχανίες Παραγωγῶν Πετρελαίου καί Ἄνθρακος	4
14	33	Βιομηχανίες μὴ Μεταλλικῶν Ὀρυκτῶν	17
15	34	Βιομηχανίες Βασικῶν Μεταλ. Προϊόντων	5
16	35	Βιομηχανίες Προϊόντων ἐκ Μετάλλου	15
17	36	Βιομηχανίες Μηχανῶν ἐκτός Ἠλεκτρικ.	4
18	37	Βιομηχανίες Ἠλεκτρ. μηχαν. & Συσκευῶν	13
19	38	Βιομηχανίες Μεταφορικῶν Μέσων	12
20	39	Βιομηχανίες Λοιπές	2
			<u>200</u>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/5

Κατανομή των 44 βιομηχανικών επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνά μας κατά κλάδο βιομηχανικής δραστηριότητας

α/α	Κωδικός αριθμός κλάδου	Κλάδος βιομηχανικής δραστηριότητας	Αριθμός επιχει- ρήσεων	Ποσοστά %
1	20	Βιομηχανίες Ειδών Διατροφής	2	4,5
2	22	Βιομηχανίες Καπνοῦ	1	2,3
3	23	Βιομηχανίες Ύφαντικές	3	6,8
4	24	Βιομηχανίες Ειδών Ενδύσεως καὶ Ὑπο- δήσεως	2	4,5
5	25	Βιομηχανίες Ξύλου καὶ Φελλοῦ ἐκτός Ἐπίπλων	2	4,5
6	27	Βιομηχανίες Χάρτου καὶ Ειδών Χάρτου	1	2,3
7	30	Βιομηχανίες Προϊόντων Ἐλαστικοῦ καὶ Πλαστικῶν	4	9
8	31	Βιομηχανίες Χημικῆς καὶ Φαρμακευτικῆς	9	20,5
9	32	Βιομηχανίες Παραγῶν Πετρελαίου καὶ Ἀνθράκος	3	6,8
10	33	Βιομηχανίες μὴ Μεταλλικῶν ὀρυκτῶν	2	4,5
11	34	Βιομηχανίες Βασικῶν Μεταλλουργικῶν Προϊόντων	1	2,3
12	35	Βιομηχανίες Προϊόντων ἐκ Μετάλλου	6	13,7
13	37	Βιομηχανίες Ἡλεκτρικῶν Μηχαν. καὶ Ευσκευῶν	6	13,7
14	38	Βιομηχανίες Μεταφορικῶν Μέσων	2	4,5
		Σ Υ Ν Ο Λ Ο	44	100,0

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/ε

Πίνακας

Τών Έπιχειρήσεων οι όποιες άπάντησαν στο  
Έρωτηματολόγιο

α/α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΑΡ.ΠΡΟΣΩΠΙ- ΚΟΥ*	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΚΩΔ.ΑΡΙΘΜ. ΚΛΑΔΟΥ
1.	Βιομηχανία Έμφαντικής	4160	194	23
2.	Βιομηχανία Έλεκτρικών Μηχανη- μάτων καί Συσκευών	1128	8	37
3.	Βιομηχανία Βασικών Μεταλλ. προϊόντων	1626	149	34
4.		1802	65	33
5.	Βιομηχανία Έλεκτρ. Μηχαν. καί Συσκευών	1221	50	37
6.	Βιομηχανία Καπνού	1400	100	22
7.	Βιομηχανία Χάρτου	1750	50	27
8.	Βιομηχανία Τροφίμων	1171	42	20
9.	Χημική Βιομηχανία	1186	50	31
10.	Βιομηχανία Ξύλου	1185	24	25
11.	Βιομηχανία Έλεκτρ.Μηχ. & Συσκευών	751	27	37
12.	Βιομηχανία Έλεκτρ.Μηχ & Συσκευών	478	15	37
13.	Βιομηχανία μή Μεταλλ. Όρυκτων	785	30	33
14.	Βιομηχανία Παραγωγής Πετρελαίου	682	30	32
15.	Βιομηχανία Έλαστικών-Πλαστικών	537	25	30
16.	Βιομηχανία Πλαστικών	555	35	30
17.	Βιομηχανία Προϊόντων από Μέταλλο	555	22	35
18.	Βιομηχανία Προϊόντων από Μέταλλο	397	37	35
19.	Βιομηχανία Ξύλου	415	20	25
20.	Βιομηχανία Προϊόντων από Μέταλλο	536	21	35
21.	Φαρμακευτική Βιομηχανία	430	35	31
22.	Βιομηχανία Παραγ. Πετρελαίου	534	32	32
23.	Βιομηχανία Έλεκτρ.Μηχ. & Συσκευών	323	20	37
24.	Βιομηχανία Μεταφ. Μέσων	340	17	38
25.	Βιομηχανία Είδων Ένδύσεως	365	25	24

(συνέχεια στην έπομένη σελίδα)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/6 - σ. 2

---

26. Χημική Βιομηχανία	750	38	31
27. Χημική Βιομηχανία	457	18	31
28. Βιομηχανία Έλαστικού	450	60	30
29. Βιομηχανία Παραγωγής Πετρελαίου	250	50	32
30. Φαρμακευτική Βιομηχανία	420	60	31
31. Βιομηχανία Προϊόντων από Μέταλλο	293	12	35
32. Φαρμακευτική Βιομηχανία	334	12	31
33. Φαρμακευτική Βιομηχανία	400	20	31
34. Βιομηχανία Προϊόντων από Μέταλλο	200	15	35
35. Βιομηχανία Τροφίμων	300	30	20
36. Βιομηχανία Πλαστικών	290	20	30
37. Χημική Βιομηχανία	254	16	31
38. Βιομηχανία Κατασκευής Ηλεκτρ. Μηχ. και Συσκευών	250	30	37
39. Βιομηχανία Μεταφορικών Μέσων	275	25	38
40. Βιομηχανία Ενδύσεως	234	15	24
41. Υφαντική Βιομηχανία	229	12	23
42. Βιομηχανία Προϊόντων από Μέταλλο	224	15	35
43. Χημική Βιομηχανία	218	12	31
44. Βιομηχανία Υφαντικής και Πλεκτικής	220	15	23

---

\*Ο αριθμός Προσωπικού και στελεχών όπως μας δηλώθηκε κατά τόν χρόνο της έρευνας



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε/7

Κατανομή των 200 μεγαλύτερων Βιομηχανικών Έπιχειρήσεων του 1975 κατά τάξη μεγέθους

Κατηγορία	Τάξη Μεγέθους Απασχολούμενου Προσωπικού	Αριθμ. Έπιχειρ.
Μικρές (άπό 1-200 άτομα)	-	-
Μεσαίες (άπό 200-500 άτομα)	200 - 300	56
	300 - 400	43
	400 - 500	<u>27</u> 126
Μεγάλες (άπό 500 άτομα καί άνω)	500 - 1000	47
	1000 - 1500	11
	1500 - 2000	7
	2000 -	<u>9</u> 74
	<u>200</u>	<u>200</u>

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- Α -

- Αδαμόπουλου, Δ. "Οικονομική των Έκμεταλλεύσεων", Αθήναι 1959
- Αθανασόπουλου, Α. "Έπαγωγική Στατιστική", Πειραιεύς 1975
- Αθανασόπουλου, Χ. "Ήγεσιολογία", Περ. Σπουδαί, Τόμος ΚΒ, Τεύχος 4, 1972

- Β -

- Baldini, I., "Ο Προϋστάμενος", Μετ. Ν. Γκούμα, Έκδόσεις Hellenews, 1970
- Βαρλά, Π., "Η Αποστολή και τό Έργο των Ύπηρεσιών Προσωπικού", Δελτίο ΕΒΕΑ, Τεύχος 4, 1977
- Βαρλά, Π. - Καλογήρου, Κ., "Επαγγελματικός Προσανατολισμός Οικονομικών και Διοικητικών Κατευθύνσεων" Έκδόσεις Καραμπερόπουλου, Πειραιεύς 1979
- Batten, J., "Τό Πορτραίτο του Δυναμικού Μάνατζερ", Έγκυκλοπαίδεια Management Hellenews, 1970
- Berliner, W., and W. McLarney "Management Practice and Training", R. Irwin Co, Illinois, 1974
- Burnham, J., "Η Έπανάσταση των Διευθυντών", Μετ. Γ. Κονδύλη, Έκδόσεις Κάλβος, 1970

- Γ -

- Γεδεών, Σ., "Ψυχολογία τής Έργασίας" ΑΒΕΠ, 1965
- Γεδεών, Σ., "Ψυχολογικά θέματα γιά Διοικητικά Στελέχη", Πειραιεύς 1966

- Γεδεών, Σ., "Μαθήματα Ψυχολογίας" Πειραιεύς, 1966
- Γεδεών, Σ., "Διοίκηση Προσωπικοῦ", Έκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, 1966
- Γεωργιάδη, Μ., "Είσαγωγή στην Ὀργάνωση τῶν Ἐπιχειρήσεων" Έκδόσεις Παπαζήση, 1978
- Γεωργιάδη, Μ., "Οἰκονομική τῶν Ἐπιχειρήσεων", Έκδόσεις Παπαζήση, Ἀθήναι 1974
- Γιανούζα, Ι. καί Κάρλο Π. "Ἡ τυπική Ὀργάνωσις" Έκ. Παπαζήση, Ἀθήναι 1968
- Γκαμαλέτσου, Θ. "Θεωρητική Οἰκονομική", Έκδόσεις Καραμπερόπουλος Πειραιεύς 1975 Τ. Α + Β
- Δ -
- Δαμασκηνίδου, Α., "Οἰκονομική τῶν Ἐπιχειρήσεων", Θεσσαλονίκη, 1972
- Danty-LaFrance, L., "Μύηση εἰς τήν Βιομηχανικήν Ὀργάνωσιν" Έκδόσεις Γραφ. Βιομηχανικῶν Ἐρευνῶν, Ἀθήνα, 1958
- Dunal, G., "Ἡ ἀποτελεσματικότητα τῶν Διευθυντικῶν Στελεχῶν", Έκδόσεις Hellenews, 1972
- Ε -
- ΕΕΔΕ, "Ὁ ἀνθρώπινος παράγων εἰς τό μάντζιμεντ" Περιοδικό Διοίκηση Ἐπιχειρήσεων, Νο 39/40, Νοεμ.-Δεκ. 1969
- ΕΕΔΕ, "Τό Ἑλληνικό μάντζιμεντ" Έκδόσεις ΕΕΔΕ, Ἀθήνα 1972.
- Ἐμπέογλου, Ν., "Ἡ Ὀργανωτική Δομή τῆς Διοικήσεως", Έκδ. ΙΖΟΛΑ, 1974
- Ζ -
- Ζευγαρίδη, Σ., "Ἡ ὁρολογία τοῦ μάντζιμεντ" Ἀθηναϊκό Ἴνστιτούτο Ἐκδόσεων, Ἀθήνα, 1972
- Ζευγαρίδη, Σ., "Προβλήματα Διαρθρώσεως καί Λειτουργίας τῆς Ἡγεσίας" Θεσσαλονίκη, 1972

Ζευγαρίδη, Σ., "Οργάνωση και Διοίκηση - Θεωρία και Έλληνική Πρακτική, Έκδόσεις Παπαζήση, Τομ. Α; Β; 1978

Ζευγαρίδη, Σ., - Ν. Παππά, "Οργανωτική των Έργοστασίων" Έκδόσεις Παπαζήση, 1976

- Η -

Hicks H. - R. Grillert "Modern Business Management"

Humble, J., "Management by Objectives", Μετ. Α. Οίκονομίδη, ΕΕΔΕ  
Αθήναι 1977

- Κ -

Κανελλόπουλου, Χ. "Περί Ήγετικών Στελεχών" Περ. Σπουδαί, Τομ. ΚΙ, Τεύχος 3, 1975

Καραδήμα Π., "Εισαγωγή στη Δειγματοληψία" Έκδ. Καραπερόπουλος, Πειραιεύς 1979.

Κόκλι, Α., "Αξιολόγηση των Θέσεων", Αθήναι 1976

Καντζουράκη "Τά Διευθυντικά Στελέχη των Επιχειρήσεων", Σπουδαί Τόμος ΙΔ, Τεύχος 3, 1964

Κατσιούλα, Ε., "Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικές Σχέσεις", ΕΛΚΕΠΑ 1972

Κατσιούλα, Ε., "Η απόδοση στην Έργασία : Καθοριστικοί παράγοντες και αξιολόγηση" ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ, Αθήναι 1975

Κοντογεώργη, Δ., "Τά Επιχειρησιακά Στελέχη και ή Κοινωνική Εύμερία", Περιοδ. Σπουδαί, Τόμος ΚΣΤ, Τεύχος 3, 1976

Klein, J., Ph. Simonnot "Τί είναι Μάνατζμεντ", Έκδόσεις Πάμισσος, Αθήναι 1973

Kosiol, Ε., "Οργάνωση των Επιχειρήσεων", Μετ. Γ. Γεωργιάδη, Έκδόσεις Παπαζήση, Αθήναι



Λέτσας, Φο. "Όργανωτική Έργαστασιών" Έκδ. Παπαζήση, Άθήναι 1975  
Λιαρμακόπουλου, "Όργανωτική καί Διοικητική τών Έπιχειρήσεων",  
Άθήναι, 1975

- Μ -

Μητσόπουλου, Θ., "Η άξιολόγηση Έργου καί Προσωπικού", Έκδόσεις  
ΕΛΚΕΠΑ, 1965

Μπανταλούκα, Κ., "Όργανωτική τών Έπιχειρήσεων - Διοικητική καί  
Έπιτελική", Πειραιεύς, 1970

Μπανταλούκα, Κ., "Μακροοικονομική Όργανωτική Παραγωγής καί Δια-  
νομής Άγαθών" Πειραιεύς, 1971

Μπαράλέση, Σ., "Λογιστική τοϋ Άνθρώπινου Δυναμικοϋ", ΑΒΣΠ, Πει-  
ραιεύς, 1978

- Ν -

Νασλή, Δ., "Βασικές Άρχές Όργανώσεως καί Διοικήσεως Έπιχειρή-  
σεων" Άθήναι, 1977

- Π -

Παναγιωτόπουλου Ι-Χ., "Ιεραρχική Άνάλυση" Σπουδαί, Τόμος  
ΚΔ(2), 1974, σ. 516-526

Παναγιωτόπουλου Ι-Χ., "Ηλεκτρονικοί Υπολογισταί FORTRAN 70-  
- ALGOL", Άθήναι, 1977

Παππά, Ν., "Άξιολογήσεις καί Έλεγχοι τής Άμοιβής τής Έργα-  
σίας" Θεσσαλονίκη, 1973

Παπαδόπουλου, Χ., "Διοίκηση Έπιχειρήσεων καί Μάνατζμεντ", Άθή-  
ναι, 1972

Rauwels, Μ., "Όίκονομική τών Έπιχειρήσεων" Μετ. Μ. Γεωργιάδη,  
Έκδόσεις Παπαζήση, 1973

Ριζιώτη, Α., "Οί Άνθρώπινες Σχέσεις εΐς τās Συγχρόνους Έπιχει-  
ρήσεις", ΕΛΚΕΠΑ, Άθήναι, 1966

Β. Σαρσέντη. "Θέματα Λογισμού και Έλέγχου Δράσεως 'Επιχειρήσεων".  
Θεσσαλονίκη - 'Αθήναι 1973.

Sheip, L., "Η 'Αποστολή του Μάνατζμεντ στις 'Υποανάπτυκτες Χώ-  
ρες", Περιοδικό Μάνατζερ, Νο 4, 'Ιούλιος-Αύγουστος 1971  
Σεϊτανίδη, Π. "Αξιολόγησης 'Εργασίας προσωπικού" "Εκδόσεις ΙΖΟΛΑ"  
'Αθήναι 1968

Στρατουδάκη, Π., "Τά στελέχη τῆς 'Ελληνικής Βιομηχανίας" 'Εκδόση  
ΕΛΚΕΠΑ, 'Αθήναι 1967

Τσιμάρα Μ. "Οικονομική τῶν 'Επιχειρήσεων", 'Αθήναι 1975 'Εκδ. Γ'

Κατζηρηγορίου, Μ., "Εύγχρονος Διοίκησης τῶν 'Επιχειρήσεων" 'Αθή-  
ναι 1973

Χολέβα, Ι., "Είσαγωγή εἰς τὴν 'Οργανωτικὴν", 'Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΔΑ  
Θεσσαλονίκη, 1967

Χρυσόχοῦ, Ι., "Ὁργάνωση 'Εργοστασίου", 'Αθήναι 1958

- A -

- Agthen, K., H. Blohm and E. Schauer : "Industrielle Produktion",  
Verlag Für Unternehmensführung, Baden-Baden, 1967
- American Management Association "Make Performance Appraisal Work for  
You" Selected Reprints from AMA Periodicals AMA N.Y. 1369
- Anstey, E., C. Fletcher, J. Walker, : "Staff Appraisal and Deve-  
lopment", C. Allen-Irwin, London, 1976
- Armstrong M. and Murlis H., "Salary Administration A practical  
guide for the small and medium sized organisation London, BIM 1977  
Management Survey Report 36

- B -

- Bach, O., "Leistungsbewertung", Verlag Industrielle Organization  
Zürich, 1972
- Batten, J.D., : "Beyond Management by Objectives", AMA, N.Y. 1965
- Baumgarten, B., : "Führungsstile und Führungstechniken", Walter  
de Gruyter , Berlin, 1977
- Benge, E., : "Job Evaluation and Merit Rating" National Foremen's  
Institute, 1946
- Berkshire, J., and R. Highland, "Forced Choise Performance Ra-  
ting, A Methological Study" Personnel Psychology, No 6, 1953
- Bethel. L., "Industrial Organizaition and Management", N.Y. 1971
- Bittner, "Developing on Industrial Merit Rating Procedures",  
Personnel Psychology, Vol. 4, Winter 1958
- Bohrs, "Organization des Industriebetriebes" Wiesbaden, 1963
- Bowey, A. "Handbook of Salary and Wage Systems", Cowly Press,  
Essex 1975
- Brech, E.F.L. "Organizations", Longmans, London 1965
- British Institute of Management, "Job Evaluation", London, 1971

Burke, R., and D. Wilcox, "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Personnel Psychology, Vol. 22, No 3, Aytymn, 1969

Burns, T. and G. Stalker, "The Management of Innovation", The Man of the Top Pub. Tacistock, London

- C -

Carnarius, St., "Management Problems and Solutions", Addison Wesley pub. Co., Chicago, 1972

Chew, W., and L. Howell, "New Light on Trait Rating", Personnel, No 2, Vol. 37, March-April, 1960

Chruden, H., and A. Cr. Sherman, "Personnel Management", South Western Pub. Co., Chicago, 1972

Cummings, L., and D. Schwab, "Performance On Organizations Determinants and Appraisals" Glenview, III Scott Foresman 1973

- D -

Dashiel, J., "Psychology for Business and Industry" McGraw-Hill 1942

Drucker, P., "Managing for Results", Harper and Row, N.Y. 1964

Drucker, P., "The Practice of Management" Pam Book, London, 1968

Drucker, P., "Management - Tasks, Responsibilities, Practices", W. Heinemann Ltd., London, 1974



- F -

- Famularo, J., "Handbook of Modern Personnel Administration", Mc Graw-Hill, N.Y. 1972
- Fayol, I., "Administration Industrielle et Générale", Dunod, 1970
- Ferry, G., "Office Management and Control", R. Irwin Illinois, 1975
- Fiedler-Winter, R. "Die Moral der Manager " Verlag Seewald, Stuttgart, 1977
- Flanagan, C., and K. Burns, "The Employee Performance Record, A New Appraisal and Development Tool", Harvard Business Review, 1955
- Flanagan, C., "Principles and Procedures in Evaluating Personnel" Personnel, Vol. 28
- Fleishman, F., " Studies in Personnel and Industrial Psychology" The Dorsey Press Inc, Illinois, 1967
- Fürstenberg F. "Grundlagen der Betriebs Soziologie" Westdeutscher Verlag Köln 1964

- G -

- Gill, D., Ungerson, and M. Thakur, "Performance Appraisal in Perspective : A Survey of Current Practice", London, Institute of Personnel Management, Information Report 14, 1973
- Gill, D., "Appraising Performance", Institute of Personnel Management, London, 1977
- Goossens, F., "Wie gut ist meine Personalführung?", Verlag Moderne Industrie, München 1968
- Grochla, E., "Handwörterbuch der Organisation, Untermehmungsführung, C.E. Poeschel Verlag Stuttgart 1973

- 280 -

- H -

Hammer, E., "Industriebetriebslehre, Verlag Moderne Industrie München, 1973

Harrow, A., "Making Management Human", McGraw-Hill, 1957

Heyel, C., "The Encyclopedia of Management", Van Nostrand Reinhold, N.Y. 1970

Hicks, H., R. Gilbert, "Modern Business Management" McGraw-Hill Company N. York 1974

Holdsworth, R.F., "Identifying Managerial Potential", London, BIM. Management Survey Report 27, 1977

- J -

Jucius, M., "Personnel Management", Irwin Illinois, 1975

Justen, Robert : Mitarbeiterbeurteilung Deutsche Verlags-dustallt Stuttgart, 1971

- K -

Katz, D., and R. Kahn, "The Social Psychology of Organizations", J. Wiley and Sons, N.Y. 1971

Katzell, O.R., R. Barrett and T. Parker, "Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics", Journal of Applied Psychology, Vol. 45, 1961

Kay, E., H. Meyer, and J. French, "Effects of Threat in a Performance Appraisal", Journal of Applied Psychology, Vol. 49, N. 5 October 1965

Kay, E., H. Meyer, and J. French, "Split Roles in Performance Appraisal", Harvard Business Review, Vol. 43, No 1, Febr. 1965

Katona, G., "Psychological Economics", Elsevier N.Y.-Amsterdam 1976

- Kaufmann, F., "The Strategy Decision Makers", Magazine Innovation, No, 20, April 1971
- Kelly, Q.A., "The Psychology of Personnel Conducts", N.Y., W.E. Norton, Co, 1955
- Kellogg, M.S., "New Angles in Performance Appraisal" American Management Association, Management Report, No 63, (N.Y., AMA Inc), 1961
- Koontz, H., and C. O'Donnell, "Management", McGraw-Hill, N.Y., 1976
- Kosiol, E., "Organization der Unternehmung Verlag Th.Gabler Wiesbaden
- Korff, E., "Menschen beurteilen und Menschen führen, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg 1963
- Kubler, H., "Organization und Führung in Behörden" Stuttgart, 1974

- L -

- Lawche, C., N. Kepzart and E. McCormick "The Paired Comparison Technique for Rating Performance of Industrial Employees" Journal of Applied Psychology, 1949
- Leeds H.A. Today's Problems and Tomorrow's Challenge" Management by Objectives in Retailing, National Retail Merchants Association N.Y. 1967
- Locher, A. and K. Teel, "Performance Appraisal - A Survey of Current Practices", Personnel Journal, Vol. 56, No 5, May, 1977
- Lohman, L., "Handbuch der Rationalisierung, RKW, Verlag C.Gehlsen, Heidelberg, 1971
- Lopez, F., "Evaluating Employee Performance", Public Personnel Association, Chicago, 1968
- Lickert, R. "New Patterns of Management" McGraw-Hill, 1959

- Litterer, J., "The Analysis of Organizations", J. Wiley and Sons, N.Y. 1965
- Lückert, H., "Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen", Verlag Moderne Industrie München, 1966
- Luthans, Fr. "Introduction to Management" McGraw-Hill, N.Y. 1976
- M -
- Machoney, T., I. Jerdee and S. Carril, "The Job of Management", Industrial Relations, Vol. 4, No 2, Febr. 1965
- Maier, N. "The Appraisal Interview : Objectives, Methods and Skills" J. Wiley and Sons, 1968
- Maier N. "Principles of Human Relation" J. Wiley and Sons N.Y. 1966
- Maslow, A. "A Theory of Human Motivation", Penguin Books, 1970
- Mayer, R., and P. Pipe, "Analysing Performance Problems", Publ. L. Siegler, California, 1970
- Mayfield, H. "In Defence of Performance Appraisal", Harvard Business Review, Vol. 38, No 2, 1960
- Maynard, H., "Top Management Handbook" McGraw-Hill Co, N.Y., 1960
- McConkey, D., "How to Manage by Results", AMA, N.Y. 1965
- McCormick, E., and J. Tiffin, "Industrial Organisation", N. Jersey, 1974, Prentice hall
- McDougal, E., "Setting a Personnel Department's Operating Objectives" Management by Objectives in Retailings, National Retail Merchants Associations N.Y. 1967.
- McGregor, D., "The Human Side of Enterprises", N.Y. McGraw-Hill 1960
- Moore, H., "Psychology for Business and Industry" McGraw-Hill, N.Y. 1942



Mozin, P., "Einführung in die Angewandte Organisationspsychologie",  
Verlag Ernst Klett, Stuttgart, 1974

Müller - Freienfels Menschenkenntnis und Menschenbehandlung, Berlin  
1951

Myers, C., "Personnel Administration", McGraw-Hill, N.Y., 1965

- N -

National Industrial Conference Board "Managing by and with Objectives" Research Study No 212, 1968

Neuberger, O., "Das Mitarbeitergespräch", München, 1973

- O -

Odiorne, G., "Management by Objectives : A System of Managerial  
Leadership", London, Pitman, 1965

Odiorne G. "Training by Objectives" Macmillan London 1970

- P -

Patten, J., "Job Evaluation", R.D. Irwin. Illinois 1964

Patterson, I. "Job Evaluation" Business Book, London, 1975

Peterson, L. "Establishing Objectives", in H. Maynard's Top  
Management Handbook, McGraw-Hill Co, N.Y. 8th ed. 1977

Phil, C., "Profit Control", McGraw-Hill Co, N.Y. 1962

Pigors, P. and A. Myers "Personnel Administration" McGraw-Hill N.Y. 1977

Pursell, R. "Appraising Supervisory Employees" in Famularo's  
Handbook of Modern Personnel Administration.

Porter, L.W., and M.M. Henry, "Job Attitudes in Management" Journal  
of Applied Psychology, 1968

- R -

Randell, G.A., Packard, PMA, Shaw RL, and Slater, NJ. "Staff appraisal" Rev. ed. London, Institute of Personnel Management, 1976

Raymond, V. "Performance Objectives for Managers", AMA, N.Y., 1966

Richardson, M. "Forced Choice Performance", Personnel, Vol. 26, Vol. 6

Riggs, J. "The Art of Management", McGraw-Hill, N.Y. 1974

Rowland, V. K., "Systematische Leistungsverbesserung von Führungskräften, Verlag Moderne Industrie, München, 1967

Russel, D., "Building and Retaining a Top Management Team", Top Management Handbook, H. Maynard, McGraw-Hill Book Co, N.Y., 1960

- S -

Scherpf, A., "Personnel Management im Umbruch" Verlag Moderne Industrie München, 1970

Schnutenhaus, O., "Allgemeine Organisationslehre, Berlin, 1951

Schwartz, B., "Betriebsorganisation als Führungsaufgaben", Verlag Moderne Industrie München, 1974

Seashore, S., "Relationships Among Criteria of Job Performance" American Psychological Association Convention Symposium, 1960

Shrodes, W., and P. Voich, "Organization and Management", R. Irwin Illinois, 1974

Shreld, L. "Directing The Attainment of Objectives", in H. Maynard's "Top Management Handbook" McGraw-Hill Co, N.Y., 1960

Schreyögg G. Führungsstil, Führungssituation und Effectivität "Arbeit und Leistung" 2, 3 29-35 - 57 - 61 1973

Schüller, H., "Das Bild vom Mitarbeiter", München, 1972

Sisson, E.D., "Forced Choice, The New Army Rating" Personnel Psychology, Vol. 3, 1950

Sloan, A.P., "My Years with General Motors", MacFadden-Bartell

Smith and Murphy, "Job Evaluation and Employee Rating", McGraw-Hill. 1967

- T -

Taylor, O. Schneider and H. Clay, "Short Forced-Choice Rating Work", Personnel Psychology, Vol. 7, N.Y. 1959

Taylor, "UpJohn Foundation for Community", Personnel Communication

Terry, G. "Office Management and Control" R. Irwin Illinois, 1975

Tiffin, J., "Industrial Psychology" Prentice Hall, N. Jersey, 1952

Tosi, H., "Management Development and Management by Objectives An Interrelationship", Management Personnel Quarterly, University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, Vol. 4 (2), Summer, 1965

- Y -

Yoder, D. H. Heneman, J. Turnbull, C. Stone, "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" McGraw-Hill, London, 1978

- 286 -

- W -

Wibbe, J., "Leistungsbeurteilung und Lohnfindung" Verlag Karl  
Hanser, München 1974

Wiedemann, Ph., "Die Beurteilung der Mitarbeiter", Verlag  
Industrielle Organisation, Zürich 1968

Williams R. "Performance Appraisal in Management" Heinemann N.Y. 1972

- Z -

Zavala, A., "Development of the Forced Choice Rating Scale  
Technique", Psychological Bulletin, Vol. 63, No 2, 1965..

Πανεπιστήμιο Πειραιώς