

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ειρήνη Ντότα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

EMPLOYEE APPRAISAL METHODS

By

Eirini Ntota

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, September 2015

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια, δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση του προσωπικού τους, καθώς θεωρούν πως μέσω αυτής της διαδικασίας αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι τους και με αυτό τον τρόπο συμβάλλουν σημαντικά στην άνθηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας. Στις μέρες μας, που όλα εξαρτώνται από την πληροφορία, είναι απαραίτητη η περαιτέρω ανάπτυξη της εκπαίδευσης, της ικανότητας και της δημιουργικής σκέψης. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν μέσω των διαδικασιών της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων τους. Μία από αυτές τις διαδικασίες είναι και η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ουσιαστικά μία διαδικασία η οποία εκτιμάει το κατά πόσο ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης εργασίας του. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να αποτελεί είτε μία άτυπη διαδικασία η οποία δημιουργείται από την πρόχειρη κρίση του αξιολογητή, είτε μια τυπική διαδικασία η οποία πραγματοποιείται ανά τακτά και συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης. Η αξιολόγηση προσωπικού συμβάλλει στον εντοπισμό των δυνατών αλλά και αδύναμων στοιχείων των αξιολογούμενων, με απώτερο σκοπό να δώσει την δυνατότητα στους εργαζομένους να τα κατανοήσουν σε τι επίπεδο βρίσκεται η απόδοσή τους και να παρακινηθούν για να την βελτιώσουν.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια. Αρχικά πρέπει να θεσπιστούν τα κριτήρια απόδοσης πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρακολούθηση και η εκτίμηση της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Έπειτα πραγματοποιείται η καταγραφή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση και στο τέλος ο εργαζόμενος πρέπει να πληροφορηθεί για την απόδοσή του. Πρόκειται για μία δύσκολη υποχρέωση των αξιολογητών, καθώς πρέπει να βασιστούν πάνω στα αντικειμενικά κριτήρια που θα έχουν ήδη καθοριστεί και επιπλέον γιατί πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί αφού τα συμπεράσματά τους μπορούν να καθορίσουν και να επηρεάσουν την μελλοντική επαγγελματική εξέλιξη του αξιολογούμενου. Ακόμη αυτά τα

αποτελέσματα πρέπει να γνωστοποιηθούν στους αξιολογούμενους, το οποίο στην περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει εντάσεις και συγκρούσεις.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού προκειμένου να μπορέσουν να πάρουν αποφάσεις σχετικές με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και με την βοήθεια κινήτρων όπως είναι οι προαγωγές, οι υψηλότερες αμοιβές, η αλλαγή αντικειμένου εργασίας, η εκπαίδευση κ.α. Όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι καλύπτονται αυτές οι ανάγκες τους, τότε και η απόδοσή τους γίνεται πιο ικανοποιητική.

EMPLOYEE APPRAISAL METHODS

ABSTRACT

In recent years, more and more companies emphasize on employee evaluation, as they believe that through this process, their employees' development increases and thereby they contribute significantly to competitiveness and productivity boom. Nowadays, in our society of information, further improvement of education, capacities and creative thinking are necessary. Company targets through the processes of the administration of HR to increase the effectiveness and the efficiency of their employees. One of these processes is the employee evaluation.

The employee evaluation is essentially a process which assesses whether the appraised meet the needs of the job. The employee evaluation may constitute either an informal process that is created by the rough judgment of the evaluator or a formality which takes place at regular and specified intervals using specific assessment methods. The assessment helps the employees' personal strengths and weak points be identified, with the aim to give the employees the opportunity to understand the level of their performance and motivate them to improve it.

The employee evaluation consists of specific stages. The first one is the establishing of the performance criteria, which the evaluation is based on. The monitoring and the assessment of the behaviour of the evaluated employee are coming next. Following this, is the recording of the evaluation conclusions and in the end the employee must be informed about his performance. This process is a difficult requirement for evaluators because their crisis must be based on objective criteria and also, they have to be very careful during the evaluation because their findings may determine and influence the future career of the employee. Still, these results should be made known to appraises, which in the case of a negative evaluation may result in tensions and conflicts between the managers and the employees.

Companies use the employee evaluation in order to enable them to make decisions regarding increasing employee performance with the help of incentives such as promotions, higher pay, a work piece change, education, etc. When employees feel that their needs are covered, then their performance is more satisfying.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	v
Κατάλογος Πινάκων.....	x
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	2
1.3 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	5
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5
2.1 ΕΝΝΟΙΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5
2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..	7
2.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	12
2.3.1 Αξιολογούμενοι και αξιολογητές	12
2.3.2 Στοιχεία για αξιολόγηση	13
2.3.3 Χρόνος αξιολογήσεως.....	14
2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	15
2.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	18
ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	18
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	18
3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	20
3.3 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	21
3.4 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	25
3.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	27
3.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	28
3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	29

3.7.1 Κατανομή αρμοδιοτήτων στους εμπλεκόμενους στην αξιολόγηση προσωπικού	29
3.7.2 Η φιλοσοφία της αξιολόγησης	30
3.7.3 Προσδιορισμός των ικανοτήτων και των κριτηρίων αξιολόγησης	30
3.7.4 Προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	33
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	33
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	33
4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	34
4.2.1 Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης (essay).....	34
4.2.2 Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (field review method).....	35
4.2.3 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method).....	36
4.2.4 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)	37
4.2.5 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method).....	38
4.2.6 Μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα (rating scales)	41
4.2.7 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution).....	42
4.2.8 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (Forced Choice Method)	42
4.2.9 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method).....	44
4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	45
4.3.1 Μέθοδος του κατάλογου συμπεριφορών (checklists)	45
4.3.2 Μέθοδος του Σταθμισμένου Κατάλογου Ελέγχου (weighted checklist).....	47
4.3.3 Μέθοδος Κρίσιμων Συμβάντων (critical incident method).....	48
4.3.4 Μέθοδος Καταγραφής Επιτυχιών (accomplishment records)	49
4.3.5 Μέθοδος της Γραφικής Κλίμακας Διαβάθμισης (graphic rating scale method, GRS).....	49
4.3.6 Μέθοδος της κλίμακας αξιολόγησης μικτών επιπέδων (mixed standards rating scale, MSS)	51
4.3.7 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviourally anchored rating scales, BARS)	52
4.3.8 Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale, BOS).....	55
4.3.9 Σύγκριση των μεθόδων BARS, BOS και GRS	55
4.3.10 Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, BES)	56
4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	57
4.4.1 Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives, MBO)	57

4.4.2 Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της παραγωγικότητας	60
4.5 ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	60
4.5.1 Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performance tests and observations).....	60
4.5.2 Η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους.....	61
4.5.3 Η αξιολόγηση από υφισταμένους.....	61
4.5.4 Ομαδική αξιολόγηση (group appraisal)	62
4.5.5 Αξιολόγηση από πελάτες.....	62
4.5.6 Αυτοαξιολόγηση (self-appraisals).....	63
4.5.7 Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback).....	63
4.5.8 Μέτρηση των αποχωρήσεων	64
4.5.9 Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (Assessment Centers).....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	66
5.1 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (EVALUATION INTERVIEW).....	66
5.1.1 Ο στόχος της συνέντευξης αξιολόγησης	66
5.1.2 Προσεγγίσεις συνεντεύξεων αξιολόγησης	69
5.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΤΙΜΗΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	70
5.3 Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK).....	72
5.4 Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	74
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	78
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	78
6.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ».....	78
6.1.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία	78
6.1.2 Αξιολόγηση Εργαζομένων στην εταιρεία «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ»	80
6.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «COCA-COLA 3E»	83
6.2.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία.....	83
6.2.2 Περιγραφή Συστήματος «Performance Management»	84
6.2.3 Η διαδικασία.....	85
6.2.4 Ανατροφοδότηση των εργαζομένων της Coca-Cola 3E (Feedback).....	87
6.2.5 Τα πλεονεκτήματα του συστήματος.....	87
6.2.6 Τα μειονεκτήματα του συστήματος.....	88
6.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «GRANT THORNTON»	90
6.3.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία.....	90

6.3.2 Η Grant Thornton και το Ανθρώπινο Δυναμικό της	91
6.3.3 Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας.....	92
6.3.4 Εκπαίδευση του προσωπικού	93
6.3.5 Εποπτεία και κανόνες συμπεριφοράς προσωπικού	94
6.3.6 Αξιολόγηση προσωπικού της εταιρείας	95
6.3.7 Η νέα διαδικασία διαχείρισης απόδοσης «Performance Management» και τα πλεονεκτήματά της.....	97
6.3.8 Ανάλυση των στοιχείων κλειδιών που περιλαμβάνει η (νέα) φόρμα αξιολόγησης	98
6.3.9 Βαθμολόγηση και βαρύτητα	100
6.3.10 Αξιολόγηση Partners	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	102
<i>Παράρτημα 1: Επίσημη φόρμα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους της εταιρείας «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ».....</i>	<i>103</i>
<i>Παράρτημα 2: Επίσημη φόρμα αξιολόγησης για στελέχη της εταιρείας «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ»</i>	<i>106</i>
<i>Παράρτημα 3: Επίσημη φόρμα αξιολόγησης των Senior Assistant της εταιρείας «Grant Thornton A.E.» με οδηγίες συμπλήρωσης</i>	<i>110</i>
<i>Παράρτημα 4: Συμπληρωμένη επίσημη φόρμα αξιολόγησης της εταιρείας «Grant Thornton A.E»</i>	<i>115</i>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	122
Ελληνική	122
Ξένα.....	123
Διαδικτυακοί Τόποι.....	124

Κατάλογος Πινάκων

4.1 Συγκεντρωτικός Πίνακας Μεθόδων Αξιολόγησης Προσωπικού	33
4.2 Υπόδειγμα της Μεθόδου της Κλίμακας Εναλλακτικής Κατάταξης	38
4.3 Υπόδειγμα συγκρίσεως τεσσάρων εργαζομένων	39
4.4 Υπόδειγμα Σταθμισμένου Κατάλογου Ελέγχου	47
4.5 Ανακριβής και ασαφής φόρμα αξιολόγησης με την Μέθοδο της Γραφικής Κλίμακας Διαβάθμισης	50
4.6 Η κλίμακα αξιολόγησης Μικτών Επιπέδων του Landy	52
4.7 Φύλλο αξιολόγησης των Delta Airlines, προσαρμοσμένο από Smither,1988	54
4.8 Υπόδειγμα μεθόδου αξιολόγησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς προσαρμοσμένο από McCormick & Ilgen,1985	55
4.9 Παράδειγμα μεθόδου Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς	57
4.10 Παραδείγματα στόχων για τέσσερις διαφορετικές θέσεις εργασίας	59
5.1 Έντυπο προετοιμασίας του αξιολογούμενου για την συνέντευξη αξιολόγησης (Προσαρμοσμένο από Walker, 1989)	68
6.1 Ανάλυση της βαθμολόγησης του συστήματος αξιολόγησης της εταιρείας Grant Thornton A.E.	100
6.2 Ανάλυση του ποσοστού βαρύτητας ανά βαθμίδα και ανά στοιχείο κλειδί του συστήματος αξιολόγησης της εταιρείας Grant Thornton A.E.	101

Κατάλογος Διαγραμμάτων

4.1 Καμπύλη κανονικής κατανομής

44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι μία διαδικασία με την οποία μπορούμε να αποτιμήσουμε κατά πόσο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις και στις απαιτήσεις της θέσης του. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε μία τυπική διαδικασία η οποία γίνεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μέσα στον χρόνο και εφαρμόζει συγκεκριμένες μεθόδους, είτε μπορεί να είναι μια ανεπίσημη διαδικασία όπου ο κάθε προϊστάμενος ή επόπτης μιας επιχείρησης παρατηρεί τους υφιστάμενους του κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και σχολιάζει τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματά τους. Η αξιολόγηση αποτελεί την βάση για να εντοπιστούν τα ισχυρά, αλλά και τα αδύναμα σημεία του κάθε υπάλληλου, ώστε παρακινείται και να καθοδηγείται ο ίδιος, με σκοπό να βελτιώσει και τα δύο και να επιτύχει μία καλύτερη απόδοση.

Η αξιολόγηση είναι ουσιαστικά μια αντικειμενική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τον ορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, την παρατήρηση, αλλά και την εκτίμηση της απόδοσης του υπό αξιολόγηση υπάλληλου, την καταγραφή των αποτελεσμάτων και τέλος, την ανατροφοδότηση/πληροφόρησή του. Για τον προϊστάμενο ή τον επόπτη, που θα διεξάγει την αξιολόγηση, είναι μία δύσκολη αρμοδιότητα, καθώς η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται πάνω σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης τα οποία πρέπει να είναι καθορισμένα και επιπλέον, γιατί τα αποτελέσματά της τα οποία μπορεί να είναι καθοριστικά και κρίσιμα για την μελλοντική εξέλιξη των εργαζομένων, θα πρέπει να κοινοποιηθούν σε αυτούς.

Ο πιο αντικειμενικός τρόπος θέσπισης των κριτηρίων απόδοσης είναι η περιγραφή της εργασίας. Η σαφής περιγραφή εργασίας βοηθάει στο να χαραχτούν τα κριτήρια απόδοσης, πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση και επιπλέον γνωστοποιεί και στον εργαζόμενο τα σημεία στα οποία πρόκειται να αξιολογηθεί.

Η αξιολόγηση, βοηθάει ουσιαστικά στο να πάρουμε αποφάσεις σχετικά με την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω ειδικών κινήτρων και μεθόδων όπως είναι οι αμοιβές, τα bonus, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η εκπαίδευση κλπ. Σκοπός της διαδικασίας αυτής, είναι η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Σαν ένα γενικότερο πλαίσιο αναφοράς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως θεσμός υφίσταται από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού πάντοτε υπήρχε ανάγκη ορθολογικής οργάνωσης και διοίκησης ανθρωπίνων συνόλων, ομάδων και υποομάδων που είχαν κοινούς σκοπούς και στόχους. «Οι ανάγκες συμβίωσης και επιβίωσης στις πρωτόγονες κοινωνίες επέβαλαν τη δημιουργία κανόνων οργάνωσης και διοίκησης, το ίδιο και οι αμυντικές ή επιθετικές πολεμικές δραστηριότητες των διάφορων νομαδικών, φυλετικών ή εθνοτικών ομάδων. Η ύπαρξη των πόλεων, των εθνών, των πολυεθνικών κρατών είχε ως απαραίτητη προϋπόθεση τη δημιουργία διοικητικών αρχών και κανόνων, η οποία εκπορευόταν συνήθως με αυταρχικό ή ακραία πατερναλιστικό τρόπο από την κορυφή»¹.

Αν θέλει κανείς να παρακολουθήσει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη του δύο παραμέτρους: πρώτον, ότι η επιστήμη αυτή ακολουθεί τις ιστορικές και κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις του 19ου και 20ου αιώνα και δεύτερον, ότι υπάρχει μια διαλεκτική σχέση με την επιστήμη του management.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ιστορικά, πέρασε από τέσσερις «φάσεις» όπου σε κάθε μία από αυτές διαφοροποιούταν αντίστοιχα και ο ρόλος του Υπεύθυνου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι εν λόγω «φάσεις» χωρίζονται στις εξής περιόδους: την **περίοδο Πρόνοιας** (19ος –αρχές 20ου αιώνα), την περίοδο του **Επιστημονικού Management**(1920-1940), την περίοδο των **Βιομηχανικών Σχέσεων** (μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο) και την περίοδο του **Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού** (1980-σήμερα).

Σε αυτό το σημείο όμως ας δούμε και την εξέλιξη μίας από τις πιο βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την **αξιολόγηση του προσωπικού**. Πριν από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο τρόπος διεξαγωγής της αξιολόγησης καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνταν για αυτήν, δεν σχετιζόντουσαν με την αναγκαιότητα της επαγγελματικής απόδοσης. Κατά τον Spriegel (1962) “η παράμετρος που καθόριζε τον βαθμό αποδοτικότητας των υπαλλήλων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό τους χώρο”.

Την δεκαετία του 1950, η δυσκολία εφαρμογής της παραπάνω μεθοδολογίας και οι περιορισμοί της, οδήγησαν στο να σχεδιαστεί ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάσει στόχων. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, οι στόχοι πρέπει να

¹ Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, (2013),σελ.20

είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, προσδιορισμένοι χρονικά και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Αυτές οι κατευθυντήριες δομές είναι σημαντικές καθώς προσανατολίζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και την όλη διαδικασία της αξιολόγησης κάνοντας αντιληπτά τα όρια της αξιολογικής κρίσης και γνωστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας. Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων, επιπλέον εξάλειψε τις στερεοτυπικές πεποιθήσεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του αξιολογητή. Ο επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητας του αποκαταστάθηκε προβάλλοντας τον ρόλο του αξιολογητή ως καθοδηγητικό τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης.

Παρόλο το γεγονός ότι το σύστημα βάσει στόχων θα μπορούσε να θεωρηθεί πιο αξιόπιστο σε σχέση με τα προηγούμενα, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. «Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκαίους σκοπούς»². Σύμφωνα με τον Patten (1977) «χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων».

«Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS)»³. Μολονότι από την εμπειρική τους εφαρμογή φαίνεται ότι το BARS είναι πιο αξιόπιστο από το MSS, ωστόσο καμία από τις δυο μεθόδους από μόνη της δεν υπερκαλύπτει την ανάγκη για ακριβείς μετρήσεις.

1.3 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

Στις υποανάπτυκτες ή τις αναπτυσσόμενες κοινωνίες, ακόμα και σήμερα, η αξιολόγηση δεν γίνεται με κάποιο συγκεκριμένο σύστημα, δηλ. δεν ακολουθούνται κανόνες και συχνά γίνεται προφορικά, μονολεκτικά ή και χωρίς εξωτερική επιβεβαίωση. Η συστηματική και μελετημένη αξιολόγηση προσωπικού είναι κάτι σπάνιο σε αυτές τις κοινωνίες και γίνεται μόνο σε λίγες καινοτόμες επιχειρήσεις. Αυτό είναι κάτι το οποίο συμβαίνει ακόμα συχνά και στην Ελλάδα.

² Murphy & Cleveland, (1995)

³ Latham & Wexley, (1977)

«Από την άλλη πλευρά, στις αναπτυγμένες κοινωνίες οι οποίες έχουν βιομηχανική παράδοση, είναι πια αυτονόητο για πολλές επιχειρήσεις, ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα, στην προσπάθεια βελτιώσεως των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν. Στον σκοπό αυτό και στην εξασφάλιση δικαιοσύνης προς όλους αποβλέπει και η αξιολόγηση προσωπικού»⁴.

Ένας από τους βασικότερους λόγους για την ευρεία διάδοση της αντίληψης της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι η συνεχώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση του γεγονότος, ότι το μηχανιστικό οικονομικό μοντέλο υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, κρίνεται ως απαρχαιωμένο, διότι βασίζεται κυρίως στην άμεση ή την έμμεση οικονομική αποζημίωση. «Αυτό προκύπτει όπως έχει αποδειχτεί τόσο από την πρακτική όσο και από την έρευνα (F. Herrberg, E. Mayo κ.α.) η οποία οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές αμοιβές, που κατευθύνονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπου, μπορεί να είναι σπουδαιότερες από τα οικονομικά κίνητρα»⁵.

⁴ Κανελλόπουλος, (1983),σελ.8

⁵ Φαναριώτη, (2004), σελ. 325

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οικονομικές μονάδες αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Υπό την προϋπόθεση ότι γίνονται σωστά, οι εργαζόμενοι, οι managers/προϊστάμενοί τους, ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού και γενικά η επιχείρηση στο σύνολό της αποκομίζουν οφέλη καθώς οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Κατά την διαδικασία αυτή κανονικά αξιολογούνται μόνο οι συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με την επιτέλεση της εργασίας. Πρόκειται για διαδικασία παρεμφερή με αυτή της επιλογής προσωπικού, γιατί στη μια περίπτωση με βάση ορισμένες κρίσεις προσπαθούμε να προβλέψουμε τη μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά, ενώ στην άλλη να περιγράψουμε και να αξιολογήσουμε την επιδεικνυόμενη εργασιακή συμπεριφορά. «Τα προβλήματα και στις δυο περιπτώσεις είναι κοινά: (α) είναι δύσκολο να βρεθεί αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο (με την ψυχομετρική έννοια) της εργασιακής συμπεριφοράς, γιατί αυτή είναι πολυδιάστατη και (β) οι κρίσεις μας υπόκεινται σε σειρά μεροληπτικών και διαστρεβλωτικών διαδικασιών⁶.

«Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να βασίζεται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, ώστε μέσα από μια διαρκή διαδικασία καθορισμού ατομικών στόχων, τακτικής παρακολούθησης της απόδοσης και ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης να προκύπτει αντικειμενική κρίση και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου⁷. Η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Ωστόσο, όπως αναφέρουν οι Lyons & Callahan (1996) “η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης, είναι η ετήσια επισκόπηση της εργασίας που χρησιμοποιείται τόσο για μισθολογικούς, όσο και για αναπτυξιακούς σκοπούς.” Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώνονται συνεχώς και σταδιακά, αν η απόδοση τους αξιολογείται και ελέγχεται τακτικά. Συνήθως η επίσημη αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο ή το εξάμηνο. «Αυτό το χρονικό διάστημα αποτελεί στοιχείο του επίσημου συστήματος αξιολόγησης και το διαχωρίζει από τις ανεπίσημες αξιολογήσεις. Και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος γνωρίζουν ότι η απόδοση θα κρίνεται

⁶ Κάντας, (1998), σελ.97

⁷ Ξένος Δ., (2003)

σε τακτική βάση και έτσι προγραμματίζονται οι απαραίτητες διαδικασίες»⁸. Οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν επίσημη και ανεπίσημη αξιολόγηση, ενώ οι πιο μικρές επιχειρήσεις περιορίζονται σε ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης.

Οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον προσδιορισμό εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες, τις αποδόσεις και τις προσπάθειες των υπαλλήλων. «Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις χρήζουν υψηλών αποδόσεων και ισχυρών πλεονεκτημάτων για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νεοπροσλαμβανόμενους που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Οι παλαιότεροι χρονικά υπάλληλοι ομοίως είναι δεκτικοί σε θετική πληροφόρηση γύρω από την αξιολόγησή τους όμως δυσανασχετούν όταν τους ασκείται κριτική για κάποια καθήκοντα που δεν παρουσιάζουν τα επιθυμητά και προσδοκώμενα από τον εργοδότη αποτελέσματα. Οι προϊστάμενοι και διευθυντές από την πλευρά τους, πρέπει να αξιολογούν προκειμένου να ξέρουν τι ενέργειες και αποφάσεις να λάβουν»⁹. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην λήψη αποφάσεων για θέματα όπως είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και η μετέπειτα επαγγελματική πορεία των εργαζομένων.

⁸ Κανελλόπουλος Χ., (2002)

⁹ Werther & Davis, (1996)

Όπως προαναφέρθηκε η αξιολόγηση περιλαμβάνει την πληροφόρηση (feedback) προς τον αξιολογούμενο και τον προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να μεγιστοποιηθεί.

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διενεργείται από άτομα τα οποία πρέπει να κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων σε σχέση με την θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και μία συναισθηματική πτυχή, καθώς εμφανίζονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. «Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης»¹⁰.

Τέλος, πέρα από τους εργαζόμενους που μπορεί αντιδρούν στις διαδικασίες αξιολόγησης, πολλές φορές και οι προϊστάμενοι/managers οι οποίοι αναλαμβάνουν την εκπόνηση των αξιολογήσεων, θα ήθελαν να απαλλαγούν από αυτή την υποχρέωση τους. Γι' αυτό τον λόγο, η αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων έχει χαρακτηριστεί ως η «αχίλλειος πτέρνα» της διοίκησης προσωπικού.

2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ένα πολυσυζητημένο θέμα είναι ποιος είναι ο στόχος της αξιολόγησης του προσωπικού. Ο Κάντας (1998) αναφέρει ότι ο βασικός στόχος της αξιολόγησης έχει δύο κατευθύνσεις: (α) να βοηθηθεί η διοίκηση να πάρει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό (προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση, τοποθέτηση κ.λ.π.) και (β) να έχει ο εργαζόμενος ανατροφοδότηση (feedback), πληροφόρηση δηλαδή για την επίδοσή του. Υπάρχει ένας τρίτος στόχος που δεν αφορά άμεσα τους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι αξιολογήσεις προσωπικού χρησιμεύουν στις έρευνες σχετικά με το προσωπικό, γιατί αποτελούν ένα από τα πιο συχνά κριτήρια (με την ψυχομετρική έννοια του όρου).

Από τη στιγμή που η επιχείρηση επιλέξει την αξιολόγηση ως μέρος και διαδικασία της ελεγκτικής λειτουργίας της διοίκησης, τότε χρειάζεται:

- ❖ ένα πρότυπο απόδοσης, δηλαδή μία εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών και επιθυμητών επιπέδων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας
- ❖ προσεκτική μέτρηση της απόδοσης

¹⁰ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, (2004), σελ.135

- ❖ αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το πρότυπο και διερεύνηση των αιτιών τους
- ❖ διορθωτικές ενέργειες ώστε να εξαλειφθούν οι ανισορροπίες ανάμεσα στην πραγματική απόδοση του εργαζομένου και στην πρότυπη απόδοση για την θέση εργασίας.

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Σύμφωνα με τους Τερζίδη Κ. & Τζωρτζάκη Κ. (2004), οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι:

1. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
2. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
3. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
4. Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
5. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
6. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)
7. Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
8. Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
9. Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους
10. Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
11. Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και τη πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού.

Επομένως, στην αξιολόγηση αυτό που έχει σημασία είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητη η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των υπαλλήλων. Είναι σχεδόν αυτονόητο πως ο αξιολογητής πρέπει να βρίσκεται στην πιο κατάλληλη θέση, καθώς η αξιολόγηση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εξ αποστάσεως.

Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση των ισχυρών σημείων των εργαζομένων και να μην ασχολείται σε υπερβολικό βαθμό με τις αδυναμίες τους. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται εξολοκλήρου στις δυνατές πλευρές των υπαλλήλων της, καθώς μόνο τότε θα έχει την δυνατότητα να επιφέρει καλύτερα από τον μέσο όρο αποτελέσματα. Την ίδια στιγμή θα πρέπει να αποφεύγει την χρησιμοποίηση των αδύνατων πλευρών των υπαλλήλων. Από αυτή την στάση της επιχείρησης ουσιαστικά διαφαίνεται ότι τόσο η οργάνωση όσο και η λειτουργία της, θα πρέπει να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά και στην προσωπικότητα των εργαζομένων σε αυτή.

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Department) ουσιαστικά λαμβάνουν και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις ώστε να μπορέσουν να εκτιμήσουν τον βαθμό επιτυχίας των προσλήψεων, προσαρμογής, τοποθέτησης, εκπαίδευσης κ.α. των υπαλλήλων τους.

Σε αυτό το σημείο, ας δούμε λίγο ειδικότερα και αναλυτικότερα, τις χρήσεις που μπορεί να έχει η αξιολόγηση των εργαζομένων σύμφωνα με τους Werther & Davis (1996):

Βελτίωση απόδοσης. Η επιστροφή πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπει στους managers, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας. Ουσιαστικά με την αξιολόγηση γίνεται η διαπίστωση των αδυναμιών των εργαζομένων και η προσπάθεια λήψεως κατάλληλων μέτρων για την βελτίωση των αδυναμιών αυτών. Οι σχετικές δραστηριότητες δεν έχουν σαν σκοπό να ανατρέψουν τις αδυναμίες αυτές των εργαζομένων και να τις καταστήσουν από μειονεκτήματα τους σε πλεονεκτήματά τους, αλλά απλώς να αναιρέσουν ή να ελαττώσουν την αρνητική επίπτωση των αδυναμιών αυτών επί της απόδοσής τους.

Προσαρμογή αμοιβών. Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του. Επιπλέον, επιδιώκεται ο καθορισμός και η κατανομή και άλλων ανταλλαγμάτων όπως π.χ. τμήματος των κερδών,

αυξήσεων, προαγωγών, εξουσίας, συμβόλων ισχύος, ελευθερίας στην λήψη πρωτοβουλιών και άλλων καρπών της συλλογικής δραστηριότητας.

Τοποθέτηση. Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου. Κάθε ηγετικό στέλεχος είναι καλύτερα πληροφορημένο σχετικά με τις ικανότητες των άμεσων υφιστάμενων του και ως εκ τούτου μπορεί με την κατάλληλη τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση ή με την κατάλληλη κατανομή της εργασίας, βάση των προσωπικών τους ικανοτήτων, να πετύχει καλύτερη αξιοποίηση των προσωπικών τους ικανοτήτων, προς όφελος τόσο των υφισταμένων του όσο και της οικονομικής μονάδας και γενικότερα της κοινωνίας.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης να αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευστων έως τώρα ικανοτήτων. Είναι καθήκον κάθε προϊστάμενου να προσπαθεί, σε συνεργασία με τους αρμόδιους επιτελικούς υπευθύνους, για την μετεκπαίδευση, ανάπτυξη και προώθηση των υφιστάμενων του. Η βάση της αξίας τους, η διατήρηση και βελτίωση της θέσεως των συνεργατών είναι και προς όφελος της οικονομικής μονάδας, αφού η επιτυχία της εξαρτάται από την ύπαρξη μακροχρονίως, καλά εκπαιδευμένων και ικανών υπαλλήλων. Είναι επόμενο δε, αν τα ικανά στελέχη θεωρούν ότι υποτιμούνται από δεδομένη οικονομική μονάδα να αναζητήσουν αλλού καλύτερη τύχη.

Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης. Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού. Δηλαδή, το σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού μπορεί να χρησιμεύσει για την επίτευξη καλύτερων προβλέψεων κατά την επιλογή νέων εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό η διαδικασία επιλογής και προσλήψεως νέων εργαζομένων να βελτιωθεί με την βοήθεια του ελέγχου και της διαπίστωσης συσχετισμών μεταξύ των αποτελεσμάτων αξιολογήσεων και των αποτελεσμάτων των δοκιμασιών επιλογής(tests), τα οποία δόθηκαν στους υποψήφιους για πρόσληψη. Υψηλός βαθμός συσχετισμού μεταξύ αποτελεσμάτων αξιολογήσεων και αποτελεσμάτων των tests θα σήμαινε ότι οι δοκιμασίες αυτές έχουν πράγματι υψηλή αξιοπιστία. Αντιθέτως, αν ο συσχετισμός είναι χαμηλού επιπέδου πιθανώς θα σημαίνει ότι οι χρησιμοποιούμενες δοκιμασίες δεν είναι

αξιόπιστες και ως εκ τούτου δεν επιτυγχάνουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς της επιχείρησης.

Σφάλματα πληροφόρησης. Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Η στήριξη σε λανθασμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση συμβάλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά τον σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

Εξακρίβωση δυναμικού. Κάθε προϊστάμενος, όπως και η διοίκηση σαν σύνολο, είναι υπεύθυνοι για την ανακάλυψη ανάμεσα στους υφιστάμενους τους, τυχόν υπαρχόντων συνεργατών με εξαιρετικές ικανότητες και την κατάστροφη για αυτούς μακροχρόνιου προγράμματος σταδιοδρομίας προς ενδεχόμενη προώθηση στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Θεωρείται σκόπιμο να λαμβάνονται υπόψη δυνατότητες προαγωγής και σε θέσεις εργασίας έξω από τον κύκλο επιρροής του προϊστάμενου, δηλαδή σε όλη την επιχείρηση. Η πρόβλεψη του είδους και του επιπέδου εργασίας την οποία θα μπορεί να επιτελέσει το άτομο στο μέλλον και ο χρόνος, ο οποίος θα απαιτηθεί για να φτάσει στο σημείο αυτό, αποτελούν την διαδικασία της εξακρίβωσης δυναμικού των εργαζομένων.

Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες. Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.

Ορθή διάγνωση και σωστή προσαρμογή. Με τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών των εργαζομένων, επιτυγχάνεται η διάγνωση της συμπεριφοράς των υφιστάμενων και η σωστή στάση του προϊστάμενου απέναντι σε αυτή, δηλαδή η κατάλληλη προσαρμογή της στάσεως του προϊστάμενου προς τον κάθε υφιστάμενο του. Το σημείο αυτό ανταποκρίνεται ακριβώς προς τις απόψεις της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας (Modern Organization Theory) κατά την οποία το ηγετικό στέλεχος δεν πρέπει να θεωρεί σαν μόνο σκοπό του τη μονομερή επιδίωξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, αλλά προς επίτευξη του στόχου αυτού πρέπει να επιδιώκει την ορθή διάγνωση της συμπεριφοράς των υφιστάμενων του και την κατάλληλη προσαρμογή, (σε όσο βαθμό είναι αυτό δυνατό), της συμπεριφοράς του προς τις ανάγκες του κάθε υφιστάμενού του. Δηλαδή, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να επιδιώκει τον κατάλληλο χειρισμό κάθε υφιστάμενου βάση των προσωπικών χαρακτηριστικών του καθενός.

Εξωτερικές προκλήσεις. Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπισή τους.

Για την επίτευξη των ανωτέρω σκοπών κάθε προϊστάμενος έχει στην διάθεση του, το καθιερωμένο Σύστημα Αξιολογήσεως και Αναπτύξεως Προσωπικού της κάθε οικονομικής μονάδας (ΣΑΑΠ).

2.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Αξιολογούμενοι και αξιολογητές

Η αξιολόγηση αποδόσεων γίνεται συνήθως σε όλους τους εργαζόμενους ή τουλάχιστον σε όλα τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης μέχρι το 50ο έτος της ηλικίας τους, όπου από εκεί και πέρα όποιος επιθυμεί, μπορεί να ζητήσει να συμπεριληφθεί στην διαδικασία αξιολόγησης και ανάπτυξης.

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός, βέβαια, ότι ο αξιολογητής είναι πάντα ο προϊστάμενος/manager και ο αξιολογούμενος είναι ο υφιστάμενος. Εκτός όμως του προϊστάμενου, άποψη για την εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζομένου μπορούν να έχουν και οι άλλοι εργαζόμενοι. Αυτό είναι λογικό καθώς οι συνάδελφοι έχουν πολύ περισσότερη επαφή μεταξύ τους σε σχέση με τον προϊστάμενό τους και ως εκ τούτου έχουν την δυνατότητα να κάνουν συχνά ορθότερες παρατηρήσεις για τους άλλους εργαζομένους, από ότι ο manager. Ωστόσο οι κρίσεις και οι απόψεις των συναδέλφων επηρεάζονται αρκετά από τις συμπάθειες, τις απέχθειες, την δημοτικότητα, τον ανταγωνισμό και από τον ρόλο τους μέσα στην ομάδα. Οι επιδράσεις όμως αυτές συμψηφίζονται σχεδόν εντελώς, καθώς πρόκειται για τις απόψεις πολλών και διαφορετικών κριτών. Έρευνες φτάνουν στο συμπέρασμα ότι το σύνολο των αξιολογήσεων των συναδέλφων παρέχει περισσότερο αξιόπιστες αξιολογήσεις σε σχέση με την αξιολόγηση ενός προϊστάμενου.

Από την άλλη πλευρά έχουμε και την περίπτωση όπου κάθε προϊστάμενος θα ήταν δυνατό να αξιολογηθεί και από κάθε υφιστάμενό του. Κάτι τέτοιο φαίνεται ιδιαίτερα σκόπιμο για την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊστάμενων καθώς οι υφιστάμενοι είναι αυτοί

που δέχονται τον τρόπο ηγεσίας των προϊστάμενων και όχι οι προϊστάμενοι/managers αυτών. Ένας προϊστάμενος μπορεί να είναι πιο επιδεκτικός σε αυτό το είδος αξιολόγησης προς τον ίδιο, εφόσον ο τρόπος διοικήσεως της επιχείρησης είναι συνεργατικός και δημοκρατικός. Είναι απαραίτητο όλες οι ανωτέρω αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες, ώστε να μην δημιουργούνται εντάσεις και εκνευρισμοί ανάμεσα στα διάφορα πρόσωπα. Θα πρέπει όμως να δέχεται κανείς περισσότερη κριτική καθώς οι αξιολογήσεις δεν παίζουν τον ρόλο μόνο της κριτικής, αλλά χρησιμοποιούνται και σαν βοηθητικά μέσα για την βελτίωση της απόδοσης και της επαγγελματικής εξέλιξης του κάθε κρινόμενου.

2.3.2 Στοιχεία για αξιολόγηση

Η αξιολόγηση πρέπει να περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική απόδοση και τις ικανότητες του αξιολογούμενου και όχι να θίγει την γενικότερη σφαίρα του. Όσο περισσότερα «χειροπιαστά» γεγονότα περιέχει η αξιολόγηση, δηλ. όσο περισσότερο είναι προσανατολισμένη στην συμπεριφορά και στα αποτελέσματα της εργασίας, τα οποία μπορεί να είναι και μετρήσιμα και όχι στα υποθετικά/πιθανά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του αξιολογούμενου, τόσο πιο πραγματική είναι (η αξιολόγηση). Στις περιπτώσεις που υπάρχει περιγραφή των καθηκόντων της θέσεως εργασίας (job description), τότε είναι δυνατό να εξαχθούν από αυτή τα κριτήρια της αξιολόγησης της απόδοσης. Εάν δεν υπάρχει job description τότε πρέπει να ορισθούν κατάλληλα κριτήρια για τα σημαντικότερα καθήκοντα. Ο καθορισμός αυτών των κριτηρίων πρέπει να γίνει από κοινού, ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο του. Είναι σημαντικό η αξιολόγηση να αναφέρεται σε κάθε καθήκον ξεχωριστά, και όχι στο σύνολό τους.

Ας δούμε ένα παράδειγμα. Έστω, ότι πρέπει να αξιολογηθεί ένας εργοδηγός μιας βιομηχανικής επιχείρησης ο οποίος έχει τα εξής καθήκοντα:

- 1) ο προγραμματισμός, η ανάθεση και ο έλεγχος των εργασιών συντήρησης
- 2) η εγκατάσταση των καινούριων μηχανημάτων και τέλος
- 3) η εκπαίδευση των νέων και ανειδίκευτων εργατών.

Σε αυτή την περίπτωση, αν κάποιος προσπαθούσε να αξιολογήσει την ποιότητα της εργασίας του συγκεκριμένου εργαζόμενου συνθετικά, θα έπρεπε να κρίνει ταυτόχρονα διάφορα μεταξύ τους στοιχεία και θα κατέληγε σε λάθος συμπεράσματα. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, η εργασία κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να κριθεί ως προς τα βασικότερα στοιχεία

της ξεχωριστά. Έτσι, λοιπόν, με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση εξατομικεύεται και προσαρμόζεται στις αποδόσεις τις οποίες μπορεί να πετύχει κάθε εργαζόμενος βάσει των καθηκόντων της θέσης εργασίας του.

Ωστόσο, είναι δυνατό να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος και ως προς στοιχεία εκείνα, τα οποία δεν σχετίζονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες, εφόσον όμως η κρίση βασίζεται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και είδη συμπεριφοράς κατά την εργασία. Εντούτοις θα μπορούσαν να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι ως προς:

- τις επαγγελματικές τους ικανότητες κατά την εργασία τους
- το πόσο είναι πρόθυμοι να εργασθούν με υπευθυνότητα για τις ενέργειές τους και ανεξαρτησία
- πόσο τους ενδιαφέρει η εργασία τους και τι πρωτοβουλίες παίρνουν
- πόσο πολύ τους χαρακτηρίζει το team spirit, η καλή συνεργασία, η επικοινωνία με τους άλλους, καθώς και πόση ικανότητα έχουν στο να αναθέτουν αρμοδιότητες στους υφιστάμενούς τους.

Επομένως, η αξιολόγηση πρέπει να έχει ως αντικείμενο τους τρόπους συμπεριφοράς κατά τη εργασία και τα αποτελέσματα αυτής, τα οποία είναι δυνατό να μετρηθούν ή με κάποιο τρόπο να διαπιστωθούν.

2.3.3 Χρόνος αξιολογήσεως

Ο χρόνος αξιολογήσεως έχει δύο αναφορές. Η μία είναι η χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η τυπική αξιολόγηση και η άλλη είναι η χρονική περίοδος την οποία καλύπτει.

Σχετικά με τον χρόνο κατά τον οποίο διεξάγεται η αξιολόγηση, ενδείκνυται να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επομένως, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, στα μέσα του έτους ή κάποια χρονική περίοδο με μειωμένο φόρτο εργασίας. Όμως, είναι πιθανό η χρονική στιγμή που θα διεξαχθεί η αξιολόγηση να διαφέρει για τους εργαζόμενους και να εξαρτάται από την ημερομηνία πρόσληψης τους ή την τοποθέτηση αυτών σε κάποια συγκεκριμένη θέση. Με αυτό τον τρόπο, η επιπλέον εργασία που αφορά τις αξιολογήσεις προσωπικού, κατανέμεται σε όλη την διάρκεια του έτους με αποτέλεσμα η τρέχουσα εργασία της επιχείρησης να μην παρακωλύει αλλά και να είναι η αξιολόγηση περισσότερο προσεγμένη καθώς υπάρχει μεγαλύτερη άνεση χρόνου. Ωστόσο, αυτό έχει το μειονέκτημα ότι μπορεί εύκολα να λησμονηθεί από τον προϊστάμενο η

αξιολόγηση του υπαλλήλου καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη χρονική στιγμή που να διεξάγονται όλες οι αξιολογήσεις μαζί. Εξαιτίας του γεγονότος, ότι οι αξιολογήσεις είναι διεσπαρμένες σε διάφορες χρονικές στιγμές υπάρχει ο κίνδυνος να ξεχαστούν καθώς μπορεί επείγουν πιο σημαντικές δουλειές.

Η χρονική στιγμή διεξαγωγής των αξιολογήσεων πρέπει να ορίζεται με βάση τις ιδιομορφίες της κάθε εργασίας της, αφού πρώτα σταθμιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που πιθανόν να προκύψουν.

Σε όλες τις περιπτώσεις, ο αξιολογητής πρέπει να μην εφησυχάζεται και να ασχολείται καθ' όλη την διάρκεια της χρονικής περιόδου στην οποία αναφέρεται η αξιολόγηση, με το να συλλέγει συνεχώς στοιχεία και να καταγράφει παρατηρήσεις για τον αξιολογούμενο, ώστε όταν έρθει η προκαθορισμένη στιγμή της αξιολόγησης να έχει αιτιολογημένη και όσο το δυνατόν αντικειμενική κρίση βασιζόμενος σε συγκεκριμένα περιστατικά.

Όσον αφορά την χρονική περίοδο, την οποία καλύπτει, ενδείκνυται η αξιολόγηση να αναφέρεται στην δραστηριότητα ενός έτους του αξιολογούμενου, δηλαδή να γίνεται ετήσια, ιδίως όταν αυτή συνδυάζεται με την μέθοδο «Διοίκησης δια στόχων» (MBO), την οποία θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω. Εντούτοις σε ορισμένες επιχειρήσεις, ο επιλεγόμενος χρόνος διεξαγωγής της αξιολόγησης δεν είναι το ημερολογιακό έτος, αλλά μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, τα οποία εξαρτώνται από τα έτη υπηρεσίας κάθε υπάλληλου στην επιχείρηση. «Σε άλλες πάλι επιχειρήσεις, η αξιολόγηση επιδόσεως γίνεται μετά το 2ο, το 4ο, το 6ο έτος. Στη συνέχεια γίνεται κατά μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, δηλ. μετά το 9ο, το 12ο και το 15ο έτος υπηρεσίας στην επιχείρηση και ακολούθως ανά πέντε έτη μέχρι την συμπλήρωση του 55ου έτους της ηλικίας του υπάλληλου»¹¹.

2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ¹²:

1) Για τον οργανισμό:

- ❖ Τη δημιουργία μιας βάσης για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

¹¹ Κανελλόπουλος, (1983), σελ. 26-30

¹² Φαναριώτης, (2004), σελ. 326

- ❖ Την δυνατότητα δημιουργίας ενός αρχείου σχετικά με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που μπορεί να χρησιμεύει για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού
- ❖ Την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό και τη γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού

2) Για τον εργαζόμενο:

- ❖ Ένα μέσο ενημέρωσής του ως προς το «πώς αποδίδει» στην εργασία του
- ❖ Μια ευκαιρία για υποκίνηση (βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιτεύγματα) συν τη δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων

3) Για τον προϊστάμενο:

- ❖ Ευκαιρίες για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου
- ❖ Δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ σημαντικό διευθυντικό προσόν, που παίζει ρόλο κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού
- ❖ Μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους
- ❖ Ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων.

2.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Από την άλλη πλευρά, είναι και κάποιοι που βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στοιχεία στην αξιολόγηση προσωπικού και δικαιολογούν αυτή τη θέση τους υποστηρίζοντας τα εξής:

- ❖ Στην πραγματικότητα, η αξιολόγηση με τον τρόπο που εφαρμόζεται δεν μπορεί να παίζει μεγάλο ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Αυτό συμβαίνει καθώς ο εργαζόμενος δεν έχει πολλά περιθώρια για να βελτιώσει την επίδοση του αφού αυτή καθορίζεται κυρίως από συστηματικούς παράγοντες.
- ❖ Οι ανωτέρω συστηματικοί παράγοντες δεν λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση και είναι έξω από τον έλεγχο του εργαζομένου.
- ❖ Εμφανίζονται περιπτώσεις προκατάληψης του αξιολογητή ως προς τον αξιολογούμενο, με αποτέλεσμα να υφίστανται αδικίες.

- ❖ Στην πλειοψηφία τους οι μετρήσεις της απόδοσης δεν είναι ακριβείς αφού εμπεριέχουν ακατάλληλα και ασαφή κριτήρια και λάθος κλίμακες μέτρησης.
- ❖ Εξαιτίας των πάρα πολλών στόχων που επιδιώκονται, μειώνεται η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.
- ❖ Αναπτύσσονται φόβοι όπως, ανασφάλειας και ανισότητας στους υπαλλήλους.
- ❖ Δημιουργούνται ανταγωνισμοί και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- ❖ Δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα (team spirit) και ο κάθε υπάλληλος φροντίζει να προστατεύεται μη λαμβάνοντας ριψοκίνδυνες πρωτοβουλίες. Αυτό οδηγεί στην μετριότητα στην αποδυνάμωση των εργαζομένων.
- ❖ Οι αξιολογητές συνήθως έρχονται σε δύσκολη θέση και νιώθουν άβολα όταν πρέπει να διεξάγουν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους.
- ❖ Δημιουργούνται αντιπάθειες, εχθρότητες και συγκρούσεις ανάμεσα στους αξιολογητές/προϊστάμενους και στους αξιολογούμενους/υφιστάμενους.
- ❖ Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν τις προσπάθειες τους βραχυχρόνια, μέχρι την επομένη αξιολόγηση τους.
- ❖ Τέλος, αρκετοί υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση δεν είναι πολύ ωφέλιμη για την επιχείρηση συγκριτικά με την ποσότητα ενεργείας και πόρων που ξοδεύονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πιο βασικό στοιχείο ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας του, δηλαδή όλων των στόχων που αυτό πρέπει να επιτύχει και των βασικών αρχών στις οποίες βασίζεται. Γενικότερα, υπάρχουν κάποιοι κοινοί βασικοί στόχοι που ισχύουν για όλα τα συστήματα αξιολόγησης, αλλά υπάρχουν και πιο εξειδικευμένοι και συγκεκριμένοι ειδικοί στόχοι, οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της κάθε επιχείρησης, τις στρατηγικές επιδιώξεις της, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας και το περιβάλλον της. Σύμφωνα με τον Borman (1978), η αξιολόγηση πρέπει να ακολουθεί τρία βήματα. Αρχικά, να συμπεριλαμβάνει τις παρατηρήσεις των συμπεριφορών των εργαζομένων, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία. Στην συνέχεια να ακολουθεί η αξιολόγηση τους από τον προϊστάμενο και τέλος η σταθμισμένη βαθμολόγησή τους ώστε να υπάρχει ένας γενικός βαθμός/μέσος όρος του υπαλλήλου ως προς την επίδοσή του. Στην πραγματικότητα όμως συνήθως, αυτά τα βήματα δεν ακολουθούνται.

«Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από την διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική της επιχείρησης. Στη συνέχεια με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή και ακριβώς αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων»¹³.

Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στον καθορισμό των κριτηρίων στα οποία θα βασιστεί η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς αυτά πρέπει είναι άμεσα συνδεδεμένα με την θέση εργασίας. Σε αντίθετη περίπτωση, το πιο πιθανό είναι η αξιολόγηση να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα και αποτελέσματα, δημιουργώντας εντάσεις και προβλήματα

¹³ Werther & Davis, (1996)

στον εργαζόμενο και στη σχέση του τόσο με τους συναδέλφους του όσο και με τον προϊστάμενό/manager του.

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη διεξαγωγή αξιολόγησης προσωπικού είναι η ενημέρωση (feedback) και στον εργαζόμενο, αλλά και στο τμήμα Ανθρώπινων Δυναμικού. Ο αξιολογούμενος πρέπει να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του ώστε να έχει την δυνατότητα να συζητήσει με τον προϊστάμενό/manager του, να εντοπίσει τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία και σε περίπτωση που είναι απαραίτητο, να προσπαθήσει να βελτιώσει στοιχεία στην εργασιακή του συμπεριφορά. Στην ίδια λογική, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να πληροφορείται για τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να παίρνει σωστές αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την γενικότερη εξέλιξη των εργαζομένων.

Το feedback των αξιολογούμενων παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην ικανοποίησή τους και την μελλοντική τους απόδοσή. Στο πρακτικό μέρος διεξάγεται μία συζήτηση (evaluation interview) ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο με θέμα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και την προσπάθεια που πιθανόν να πρέπει να καταβάλει ο υφιστάμενος για περαιτέρω βελτίωση.

Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως η αξιολόγηση είναι ένα μέσο καθορισμού των μελλοντικών μισθών και αποδοχών τους, καθώς και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στην επιβολή στόχων και ικανοποιούνται περισσότερο όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους.

Εκτός από το feedback υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες που μπορούν και επηρεάζουν την ικανοποίησή ενός εργαζομένου από την διαδικασία της αξιολόγησης και σαν αποτέλεσμα έχουν επιπτώσεις στην εργασία του. Αυτοί οι παράγοντες είναι για παράδειγμα η δυνατότητα να εκφέρει την άποψη του και να προτείνει λύσεις ή ιδέες για ζητήματα που αφορούν την εργασία του. Άλλος ένας παράγοντας είναι ο διαπροσωπικός χαρακτήρας της σχέσης μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζόμενου και ο τρόπος που ο αξιολογούμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του, τον manager του ή και την επιχείρηση σαν σύνολο.

Το τμήμα που ασχολείται με την αξιολόγηση προσωπικού, δηλαδή με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης, είναι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR). Η συγκέντρωση αυτή σε ένα μόνο τμήμα εξασφαλίζει την ομοιομορφία του συστήματος. Συνήθως, βέβαια, δημιουργούνται διαφορετικές προσεγγίσεις για διευθυντές, για προϊστάμενους και υπαλλήλους. Πάντα όμως, διασφαλίζεται η ομοιομορφία σε εργαζομένους

που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα έτσι ώστε τα συμπεράσματα της αξιολόγησης να είναι συγκρίσιμα, το οποίο είναι απαραίτητο για διαδικασίες όπως είναι για παράδειγμα η σωστή τοποθέτηση προσωπικού.

Στόχος της αξιολόγησης προσωπικού δεν είναι μόνο ο εντοπισμός χαμηλών αποδόσεων, καθώς αναζητά και τις επιθυμητές και αποδεκτές αποδόσεις ώστε να τις προάγει ή ανταμείψει. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει τα συστήματα αξιολόγησης να βασίζονται στα χαρακτηριστικά και τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας. Επιπλέον θα πρέπει να είναι πρακτικά και να εμπεριέχουν αξιόπιστα κριτήρια μέτρησης. Μια αξιολόγηση ενός εργαζομένου που δεν γίνεται με βάση ένα σύστημα συνδεδεμένο με την θέση εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα και αναξιόπιστα αποτελέσματα και να θεωρηθεί άκυρη. Ένα σύστημα για να είναι πρακτικό θα πρέπει να είναι εξίσου κατανοητό και στους αξιολογητές αλλά και στους αξιολογούμενους. Είναι πολύ πιθανό τα άτομα που αφορά άμεσα η αξιολόγηση, να οδηγηθούν σε μία σύγχυση εάν το σύστημα αξιολόγησης είναι πολύπλοκο.

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες¹⁴:

- ❖ Την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Με την διαδικασία αυτή, θα πρέπει να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένη εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων. Φυσικά όλα αυτά αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.
- ❖ Τον καθορισμό της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου», συνδέοντας την ενδεικνύομενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες (τεμάχια, σελίδες δακτυλογράφησης κλπ.). Με άλλα λόγια, καταγράφεται η συγκεκριμένη εκείνη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου,

¹⁴ Μούζα-Λαζαρίδη Α., (2006), σελ.222

οπότε, παίρνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση.

- ❖ Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

3.3 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής είναι εύλογο να βγει το συμπέρασμα ότι για να είναι η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεσματική και λειτουργική, θέλει πολύ προσπάθεια και προσοχή. Θα πρέπει να αναλογιστεί κανείς ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από μια πληθώρα αντικειμενικών αλλά και υποκειμενικών στοιχείων τα οποία μπορούν να την επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά. Επιπλέον δεν είναι καθόλου εύκολο να εφαρμοσθεί ένα σωστό αλλά και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης καθώς θα πρέπει να υιοθετηθούν και να τηρηθούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις από την κάθε εταιρεία. Οι εν λόγω προϋποθέσεις είναι οι εξής:

Καθορισμός προτύπων απόδοσης: Δηλαδή, τα επίπεδα απόδοσης εκείνα τα οποία καθορίζονται εκ των προτέρων και χρησιμοποιώντας τα ως βάση, κρίνεται ικανοποιητική ή όχι, η απόδοση ενός εργαζομένου. «Όπως αναφέρουν οι Σκουλάς και Οικονομάκη (1998) “τα πρότυπα αυτά έχουν σχέση με:

- *Ποιότητα:* ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζόμενου πλησιάζει την τελειότητα, από την άποψη ότι προσαρμόζεται σε κάποιον ιδανικό τρόπο εκτέλεσης ή εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας
- *Ποσότητα:* το μέγεθος που παράγεται εκφραζόμενο σε χρηματική αξία, αριθμό μονάδων ή αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων
- *Επικαιρότητα:* ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μια δραστηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα στον πιο σύντομο επιθυμητό χρόνο ή και νωρίτερα από αυτόν, μεγιστοποιώντας έτσι, το διαθέσιμο χρόνο για άλλες ενέργειες
- *Αποτελεσματικότητα κόστους:* ο βαθμός στον οποίο η χρήση των παραγωγικών πόρων της εταιρείας (ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών, τεχνολογικών) μεγιστοποιείται

ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερο δυνατό κέρδος ή ποσοστό απόσβεσης για κάθε μονάδα

- *Ανάγκη για επίβλεψη:* ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος μπορεί να επιτελέσει μία εργασία χωρίς να πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια του προϊσταμένου του ή άλλου ανώτερου
- *Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές:* ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφιστάμενούς του”»

Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης: Δηλαδή, τα κριτήρια εκείνα τα οποία χρειάζονται για να εκτελεστεί η εργασία με επιτυχία. Η βελτίωση της επίδοσης εργασίας, προϋποθέτει τον καλό σχεδιασμό και την χρήση κριτηρίων αξιολόγησης ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με¹⁵:

- τον χαρακτήρα του εργαζόμενου (π.χ. πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα κ.α.)
- την συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία (π.χ. συναδελφικότητα, συνεργασία, ευγένεια, πειθώ κ.α.)
- τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος

Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης: Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την πραγματοποίηση μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης, είναι ο σχεδιασμός και η χρήση από κάθε επιχείρηση ενός σωστού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. “Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντά Δ. (2003), να είναι εστιασμένος στην υλοποίηση των τεσσάρων ακόλουθων κατευθύνσεων:

- *Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης*, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Θα πρέπει λοιπόν να διαφαίνεται ξεκάθαρα ο λόγος και σκοπός της αξιολόγησης
- *Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται.* Θα πρέπει να προσδιορίζεται λοιπόν, το τι αξιολογείται

¹⁵ Ξένος, (2003), σελ.107

- Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης- αξιολόγησης των επιδόσεων- κριτηρίων, δηλαδή όλες εκείνες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων και απαντούν στο ερώτημα πως γίνεται η αξιολόγηση και πως μετρούνται οι επιδόσεις
- Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει ένας σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν όλες εκείνες οι διαδοχικές ενέργειες και αρμοδιότητες της αξιολόγησης, δηλαδή ποιος κάνει τι και πότε προκειμένου να έρθει η διαδικασία εις πέρας”

Άμεση σύνδεση με την θέση εργασίας: Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας και δεν επιτρέπεται να εισέρχονται παράγοντες οι οποίοι δεν σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι κοινωνικά ή πολιτικά κριτήρια.

Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους: Μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους κινήτρων, το εξωγενές και το εγγενές. Με την έννοια «εξωγενές» κίνητρο εννοούμε την περίπτωση όπου στον εργαζόμενο δίνεται η δυνατότητα να ικανοποιήσει με έμμεσο τρόπο τις ανάγκες του, δηλαδή κυρίως μέσω των οικονομικών απολαβών. Αντιθέτως, με την έννοια «εγγενές» κίνητρο εννοούμε την περίπτωση εκείνη όπου ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει περισσότερο τις ψυχολογικές παρά τις υλικές του ανάγκες. Πρόκειται, δηλαδή, για παροχή κινήτρων, τα οποία προϋποθέτουν την δέσμευση των υπαλλήλων στην εργασία τους ώστε αυτή με την σειρά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να εκπληρώσει τις απαιτήσεις τους.

Αποδοχή από όλους: Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αποδεκτό εξίσου και από τους αξιολογούμενους αλλά και από τους αξιολογητές. Θα πρέπει να έχει προηγηθεί διερεύνηση του κατά πόσο είναι ένα σύστημα αποδεκτό και από τις δυο πλευρές, πριν αυτό εφαρμοστεί.

Κλίμα και κουλτούρα της αξιολόγησης: Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες της επιχείρησης, προκειμένου να μπορέσει να ενταχθεί σωστά στις λειτουργίες της και να είναι στο μέγιστο βαθμό ανταποδοτικό και αποτελεσματικό. Τα στοιχεία της κουλτούρας που κρίνονται απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι¹⁶:

¹⁶ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), σελ.324

- Η πίστη και η πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων και ότι αποτελεί την βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει στην άσκηση του αποτελεσματικού management
- Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια αξιολόγησης (π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων κ.α.)
- Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή (δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου)
- Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά)

Σχεδιασμός προγράμματος προσωπικής ανάπτυξης: Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός προγράμματος κατά το οποίο θα καθορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να διευρυνθούν οι γνώσεις, να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου καθώς και να μεγιστοποιηθεί η επίδοσή του.

Επιπλέον, θα πρέπει να πληρούνται και κάποιες προϋποθέσεις που αφορούν τους προϊστάμενους. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι αυτός που συνήθως καλείται να κάνει την αξιολόγηση. Ο Κάντας (1998) αναφέρει ότι «για να μπορεί κάποιος να κάνει αξιολόγηση, πρέπει να υπάρχουν δύο βασικές προϋποθέσεις:

- ✓ Να γνωρίζει τα σχετικά με την αξιολόγηση και πιο συγκεκριμένα τον όλο προβληματισμό σχετικά με τις προγνωστικές μεταβλητές, τα κριτήρια, τις μεροληψίες κ.α. Με άλλα λόγια, κάθε αξιολογητής πρέπει να έχει υποστεί σχετική εκπαίδευση.
- ✓ Να έχει άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο, να μπορεί, δηλαδή, να τον παρατηρεί στην καθημερινή πράξη. Αυτό το σημείο έχει μερικά προβλήματα. Μολονότι στις πιο πολλές περιπτώσεις ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο πιο κατάλληλος να κάνει την αξιολόγηση, τι γίνεται με εργασίες όπως είναι αυτές του εκπαιδευτικού, του οργάνου της τάξης ή του πωλητή; Στις εργασίες αυτές ο προϊστάμενος σπάνια παρατηρεί άμεσα την επίδοση του υφισταμένου του. Σύμφωνα με τον Cascio, (1991), τις πιο πολλές φορές ο προϊστάμενος μπορεί να κρίνει μέρος μόνο της επίδοσης των υφισταμένων.

Στο τέλος, όλες αυτές τις προϋποθέσεις που προαναφέραμε, θα τις ακολουθήσει η καταγραφή όλων των αποτελεσμάτων κατά την διάρκεια του χρόνου και η επίσημη πια ανασκόπησή της επίδοσης του υπαλλήλου για τον χρόνο που διανύθηκε.

3.4 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Την πλειοψηφία των μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων, τις χαρακτηρίζει η υποκειμενικότητα, καθώς βασίζονται στην αξιολόγηση από κάποιον προϊστάμενο/manager. Υπάρχει ποικιλία μεθόδων, καθώς η όλη προσπάθεια είναι να βρεθούν σχήματα που θα μειώσουν όσο είναι δυνατό τα σφάλματα υποκειμενικότητας του αξιολογητή. «Τα κυριότερα σφάλματα υποκειμενικότητας της βαθμολογίας ή σφάλματα μεροληψίας, όπως συνήθως ονομάζονται, είναι τα εξής¹⁷:

- **Φωτοστέφανο (halo):** Όπως το φωτοστέφανο αποτελεί το σημείο αγιότητας, με τον ίδιο τρόπο ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα και μοναδικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, ή από μια γενική ευμενή ή δυσμενή εικόνα που έχει για αυτόν και βαθμολογεί με τον ίδιο τρόπο και όλες τις άλλες διαστάσεις, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο ότι πρέπει να συμβαδίζουν με το κύριο χαρακτηριστικό που έχει υπόψη του ο βαθμολογητής. Το ίδιο συμβαίνει αν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς την διάσταση αυτή. Με διαφορετική διατύπωση, το φαινόμενο του φωτοστέφανου εμφανίζεται όταν η αξιολόγηση σε ένα μόνο σημείο (π.χ. ευσυνειδησία) επηρεάζει τις αξιολογήσεις για άλλες όψεις του ίδιου προσώπου, που δεν είναι απαραίτητο ότι πρέπει να συμβαδίζουν (π.χ. νοημοσύνη, κοινωνικότητα, ηγετική ικανότητα, εφευρετικότητα κ.λ.π.).
- **Αυστηρότητα-επιείκεια:** Πρόκειται για την τάση ορισμένων βαθμολογητών να είναι υπερβολικά αυστηροί ή υπερβολικά επιεικείς στις αξιολογήσεις τους, να χρησιμοποιούν δηλαδή συστηματικά τις υψηλές ή χαμηλές τιμές της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί ο αξιολογητής είναι εξ' ιδιοσυγκρασίας αυστηρός ή επιεικής, ή γιατί προσπαθεί μέσα από την βαθμολογία του να αποδείξει κάτι (π.χ. να ευνοήσει ή να τιμωρήσει κάποιους ή κάποιον).
- **Κεντρική τάση:** Πρόκειται για φαινόμενο παρεμφερές με το προηγούμενο. Ο βαθμολογητής δεν εξαντλεί όλη την γκάμα της κλίμακας βαθμολογίας αλλά περιορίζεται στους μεσαίους, «ανώδυνους», βαθμούς. Φυσικά τα αποτελέσματα δίνουν αξιολογήσεις που δεν είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους, γιατί όλες είναι λίγο πολύ παρόμοιες και επιπλέον, λόγω μη διασποράς των τιμών, τα αποτελέσματα μιας

¹⁷ Κάντας, (1998), σελ.100-101

παρόμοιας αξιολόγησης δεν είναι κατάλληλα για στατιστική επεξεργασία, για ερευνητικούς ή άλλους λόγους. Η χρήση μεσαίων τιμών της κλίμακας αξιολόγησης γίνεται συχνά για να αποφύγει ο αξιολογητής τα προβλήματα που θα του δημιουργούσαν οι διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση (διαμάχες, εχθρότητες, αιτήματα για αιτιολόγηση στις βαθμολογίας κ.λ.π.).

- **Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος:** Όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι μέτρησης η βαθμολογία επηρεάζεται έντονα από τις τελευταίες πράξεις των εργαζομένων, είτε θετικές είτε αρνητικές, που είναι πολύ πιθανό να τις θυμάται ο αξιολογητής.
- **Διαπολιτισμικές επιδράσεις :** Κάθε άνθρωπος αναμένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασιζόμενος πάντοτε στην δική του κουλτούρα. “Όπως αναφέρουν οι Werther & Davis, (1996), τα τυχόν προβλήματα εμφανίζονται στις περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν.”
- **Προσωπικές προκαταλήψεις:** Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι άντρες προϊστάμενοι αδικούν γυναίκες υφισταμένους που κατέχουν παραδοσιακά ανδρικές θέσεις. Το φαινόμενο της διάκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι κάτι που εξακολουθεί να υφίσταται σε μικρότερο βέβαια βαθμό σε σχέση με παλαιότερα. Συμπεράσματα έρευνας έδειξαν πως είναι περισσότερο συνήθης η εμφάνισή του συγκριμένου φαινομένου σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο όπου η φύση των καθηκόντων είναι αρκετά πολύπλοκη και οι απαιτήσεις σαφέστατα μεγαλύτερες, τα αποτελέσματα είναι ευμετάβλητα και η θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη και αλληλοσυμπληρούμενη με άλλες. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι θέσεις αυτές τις περισσότερες φορές καταλαμβάνονται από άνδρες έχουν επίδραση, όχι πάντοτε βέβαια, στην αξιολόγηση και την αμοιβή των γυναικών υπαλλήλων.
- **Κοινά χαρακτηριστικά/ Ομοιότητα (similar-to-me effect):** Εύλογα κανείς από τον τίτλο του εν λόγω σφάλματος μπορεί να συμπεράνει ότι οι αξιολογητές όπως και όλοι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον εαυτό τους ως κριτήριο για την απόδοση των άλλων

και τείνουν να συμπαθούν τα άτομα εκείνα που τους μοιάζουν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να τα αξιολογούν θετικά.»

3.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι τρόποι για να ξεπεραστούν τα προβλήματα υποκειμενικότητας και αδυναμίας σύγκρισης της βαθμολογίας, σύμφωνα με τον Χατζηπαντελή (1999) είναι οι εξής:

- **Η υποχρεωτική κατανομή:** Με τη μέθοδο αυτή οι προϊστάμενοι υποχρεώνονται να κατανεύμουν τους υπαλλήλους τους στις κατηγορίες μιας κλίμακας κατά τρόπο ώστε να προκύπτει μια καμπύλη κανονικής κατανομής. Παραδείγματος χάρη, θα πρέπει το 5% των υπαλλήλων να χαρακτηριστούν ως άριστοι, το 15% πολύ καλοί, το 60% μέσοι, το 15% μέτριοι και το 5% ανεπαρκείς. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στην αποφυγή της επιείκειας, που οδηγεί τους προϊσταμένους να βαθμολογούν ως άριστους όλους σχεδόν τους υπαλλήλους και που είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της αξιολόγησης.
- **Η κατάταξη των υπαλλήλων:** Ο προϊστάμενος καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Έτσι επιλέγεται αρχικά ο άριστος υπάλληλος και στη συνέχεια ο δεύτερος, ο τρίτος κ.ο.κ. Η κατάταξη μπορεί να γίνει και σε ομάδες, αν κρίνεται ότι κάποια άτομα παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες ως προς την απόδοσή τους. Και με τη μέθοδο αυτή, όμως, το πρόβλημα της υποκειμενικότητας δεν αναιρείται διότι τα σημεία στα οποία διαφέρει ο ένας υπάλληλος από τον άλλο δεν γίνεται εμφανή.
- **Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών:** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος, παρακολουθώντας τον υπάλληλο κατά την καθημερινή εκτέλεση της εργασίας του, καταγράφει εκείνα τα περιστατικά που δείχνουν επάρκεια ή ανεπάρκεια. Με βάση την καταγραφή αυτή, στο τέλος του χρόνου ο προϊστάμενος αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (γνώση του αντικειμένου, δημιουργικότητα, παραγωγικότητα κ.α.) παρουσιάζοντας ως αιτιολόγηση για την κρίση του τα συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται ο κίνδυνος των αβάσιμων κρίσεων. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι

ότι αναλώνει πολύ από το χρόνο του προϊσταμένου και ότι οδηγεί σε στενή εποπτεία που μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους.

- **Οι κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς:** Οι κλίμακες αυτές περιέχουν προτάσεις οι οποίες δίνουν λεπτομερή περιγραφή των δυνατών τρόπων συμπεριφοράς ως προς κάθε χαρακτηριστικό που αφορά στην εργασία. Η αναλυτική περιγραφή βοηθά τον αξιολογητή να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη την κατηγορία η οποία ανταποκρίνεται στη συμπεριφορά του, αποτρέποντας τη βαθμολόγηση με βάση γενικές εκτιμήσεις και αόριστες εντυπώσεις. Δεδομένου όμως ότι παρόμοιες κλίμακες πρέπει να δημιουργηθούν για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και για κάθε θέση εργασίας, γίνεται φανερό ότι ένα τέτοιο σύστημα έχει μεγάλο κόστος ανάπτυξης.
- **Η εκπαίδευση:** Η εκπαίδευση των προϊσταμένων στην αξιολόγηση υπαλλήλων, όπως και σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την παρακολούθηση και την εκτίμηση του έργου που εκτελείται, είναι αναγκαία προϋπόθεση της καλής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Μέσο της εκπαίδευσης οι προϊστάμενοι μαθαίνουν ποιες είναι οι αρχές του συστήματος, ποιος είναι ο δικός τους ρόλος στη διαχείριση της απόδοσης και τι αναμένεται από αυτούς, ποια είναι τα πιθανά λάθη κατά την αξιολόγηση κ.α. Οι συγκεντρώσεις προϊσταμένων, κατά τις οποίες συζητούνται τα ζητήματα της αξιολόγησης και οι αντιλήψεις γύρω από αυτήν, βοηθούν στην ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος.

3.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πέρα από τα σφάλματα που προαναφέραμε, οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συναντούν και κάποια εμπόδια κατά την διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι οι νομικοί περιορισμοί που μπορεί να υπάρχουν. Η μέθοδος της αξιολόγησης που θα επιλεγεί από κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι έγκυρη, αξιόπιστη αλλά και έννομη. Γι' αυτό τον λόγο κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να υπερπηδήσει τους περιορισμούς και τα εμπόδια που προαναφέρθηκαν. Σε αντίθετη περίπτωση τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν θα αποτελούν σωστή βάση για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν

τους εργαζομένους. Επιπλέον μπορεί να προκύψουν ζητήματα αδικίας, σε περιπτώσεις που κάποιος εργαζόμενος υποβιβάζεται, απολύεται ή δεν πραγματοποιείται η προαγωγή του.

3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Είναι δικαίωμα κάθε επιχείρησης να εφαρμόζει διαφορετική μέθοδο αξιολόγησης, αφού η κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της στόχους, τα δικά της οράματα και την δική της στρατηγική και δομή. Επιπλέον η κάθε επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται και σε διαφορετικό περιβάλλον και αντικείμενο εργασίας. Όλα αυτά αποτελούν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και ξεχωρίζουν ποιες πτυχές και ποια στοιχεία των υπαλλήλων πρέπει να αξιολογηθούν για κάθε εταιρεία. Ωστόσο, αυτό που είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση είναι να σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης και χρησιμοποιώντας το ως βάση θα μπορεί να :

- αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες όλων όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση
- συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης για κάθε επιχείρηση, δηλαδή τις βασικές αρχές και τους στόχους της αξιολόγησης.
- προσδιορίζει τις επιδόσεις και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται
- προσδιορίζει τις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης

3.7.1 Κατανομή αρμοδιοτήτων στους εμπλεκόμενους στην αξιολόγηση προσωπικού

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) έχει την κύρια ευθύνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης. Όμως, στην αξιολόγηση, πέρα από το τμήμα HR, έχουν ουσιαστικό ρόλο και στελέχη από τα άλλα τμήματα. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι τα στελέχη αυτά συνεργάζονται με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να προσδιορίσουν τις ικανότητες και τα κριτήρια της αξιολόγησης. Επιπλέον, τα στελέχη συμπληρώνουν με όσο το δυνατόν περισσότερη ευσυνειδησία τα έντυπα της αξιολόγησης, ενημερώνουν τους αξιολογούμενους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους, συναποφασίζουν για τις διορθωτικές ενέργειες οι οποίες θα βοηθήσουν να επέλθει βελτίωση, αλλά και πολλές φορές

αξιοποιούν αυτή την επικοινωνιακή πληροφόρηση για την ανάπτυξη και καλύτερευση της δικής τους προσωπικής απόδοσης.

3.7.2 Η φιλοσοφία της αξιολόγησης

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού μίας επιχείρησης, για να είναι αποτελεσματικό και λειτουργικό θα πρέπει να εναρμονίζεται με το όραμα, τις αξίες, τους επιχειρηματικούς στόχους, την δομή, το μέγεθος, την τεχνολογία, την κουλτούρα και το περιβάλλον της επιχείρησης (στρατηγική εναρμόνιση). Ας δούμε όμως σε αυτό το σημείο κάποιες περιπτώσεις ώστε να γίνει πιο κατανοητή η στρατηγική εναρμόνιση της αξιολόγησης προσωπικού. Έστω μια επιχείρηση, η οποία έχει ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον (αλλάζει συνέχεια), τότε το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της θα πρέπει να εξετάζει και την καινοτομική συμπεριφορά, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Εάν η επιχείρηση είναι πελατοκεντρική, τότε στο σύστημα αξιολόγησης της θα πρέπει να περιλαμβάνονται κριτήρια όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν οι εργαζόμενοι, η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες, η εξυπηρετικότητα τους, ο αριθμός παραπόνων από πελάτες κ.α. Εάν η επιχείρηση έχει ως όραμα την ισχυρή της παρουσία στην παγκόσμια αγορά, τότε είναι απαραίτητο, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της να λαμβάνει υπόψη του την ικανότητα των εργαζομένων να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους οι οποίοι μπορεί να είναι από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες.

Επομένως, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψη του όλα αυτά τα δεδομένα που προαναφέραμε προτού προχωρήσει στον προσδιορισμό των στόχων, της φιλοσοφίας και των διαδικασιών του συστήματος αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά, συνήθως καταγράφονται σε ένα «εγχειρίδιο της αξιολόγησης» ώστε να γνωστοποιούνται σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης και να ενισχύεται με αυτό τον τρόπο η διαφάνεια, η συστηματικότητα και η σπουδαιότητα του συστήματος αξιολόγησης.

3.7.3 Προσδιορισμός των ικανοτήτων και των κριτηρίων αξιολόγησης

Σε αυτή την φάση του σχεδιασμού του συστήματος αξιολόγησης, προσδιορίζονται οι ικανότητες των υπαλλήλων που είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν, καθώς και τα κριτήρια

εκείνα πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση. Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο προσδιορίζονται οι ικανότητες που συνδέονται με την επιτυχημένη έκβαση των εργασιών και τα κριτήρια εκείνα που υποδεικνύουν τον βαθμό απόδοσης του εργαζομένου.

Αυτό που συχνά προβληματίζει τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι το γεγονός ότι δεν είναι όλα τα κριτήρια μετρήσιμα. Προκείμενου να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία, οι άνθρωποι του HR, «ποσοτικοποιούν» τη μέτρησή τους με την βοήθεια των κλίμακων Likert, οι οποίες μπορεί να είναι πεντάβαθμες, επτάβαθμες ή εννιάβαθμες. Σε αυτές τις κλίμακες, το ένα άκρο αντιπροσωπεύει την χειρότερη απόδοση και το άλλο άκρο, την άριστη:

1	2	3	4	5
Χαμηλή απόδοση		Μέση απόδοση		Υψηλή απόδοση

Βέβαια είναι πιθανό να έχουμε μετρήσιμα και πιο αντικειμενικά κριτήρια, όπως για παράδειγμα τον όγκο των συνολικών πωλήσεων ενός πωλητή, σε χρηματικές μονάδες. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μαζί με τους διευθυντές (ή προϊστάμενους) πωλήσεων και την ηγεσία καθορίζουν ποιο μπορεί να το χαμηλότερο αποδεκτό επίπεδο, πιο το μέτριο και πιο το υψηλό επίπεδο πωλήσεων και με βάση αυτά τα κριτήρια αξιολογείται η απόδοση του εργαζόμενου πάνω στις πωλήσεις. Ωστόσο και σε αυτές τις περιπτώσεις χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον προσδιορισμό των κριτηρίων.

Μια μέθοδος (την οποία θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω) που χρησιμοποιείται και έχει θετικές επιδράσεις στη διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και στη λειτουργία της διοίκησης είναι η «αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων» (MBO). Η εν λόγω προσέγγιση υποστηρίζει πως για κάθε υπάλληλο πρέπει να καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι που θα πρέπει να εκπληρώσει. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει ενεργό ρόλο και να συμμετέχει τον καθορισμό των στόχων αυτών. Όταν ο εργαζόμενος είναι ενήμερος για το ποιούς στόχους ακριβώς αναμένεται να επιτύχει μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τότε μπορεί να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να επικεντρώσει όλη του την δύναμη και την προσοχή προς την εκπλήρωση αυτών των στόχων. Αυτό ενδυναμώνεται ακόμα περισσότερο όταν ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει συμφωνήσει και έχει συμβάλει στην διαμόρφωση συγκεκριμένων στόχων. Αυτή η διαδικασία οδηγεί έμμεσα και στην αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να πούμε πως ο σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι ουσιαστικά ο έγκαιρος εντοπισμός των αδυναμιών του αξιολογούμενου, πολλές φορές ακόμη και από τον ίδιο και να διαφανούν οι πιθανές ανάγκες, π.χ. για εκπαίδευση, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

3.7.4 Προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους μεθόδων αξιολόγησης. Εκείνες οι οποίες έχουν ως βάση αριθμητικά/ποσοτικά δεδομένα και εκείνες που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα ή την ανθρώπινη κρίση.

Παραδείγματα μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες είναι βασισμένες σε ποσοτικά δεδομένα είναι τα εξής :

- Η μέτρηση των πωλήσεων του αξιολογούμενου, είτε σε ποσότητα (π.χ. τεμάχια) είτε σε χρηματικές μονάδες, σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Μπορεί να οριστεί ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο πωλήσεων, πάνω από το οποίο παρέχεται κάποια επιπλέον ανταμοιβή (bonus).
- Η μέτρηση της παραγωγής προϊόντων ενός εργαζομένου. Σε αυτή την περίπτωση, μετριέται ο αριθμός των έτοιμων προϊόντων ή των ελαττωματικών προϊόντων.
- Η μέτρηση των απουσιών ή των καθυστερήσεων που είχε ο εργαζόμενος μέσα στο διάστημα.
- Το πλήθος των παραπόνων από πελάτες για τον εργαζόμενο.

Από την άλλη, οι μέθοδοι οι οποίες βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα μπορεί να είναι είτε συγκριτικές είτε να έχουν ως βάση συγκεκριμένα πρότυπα επίδοσης. Ακολουθεί αναλυτική και εκτενής αναφορά όλων των κατηγοριών και μορφών των μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως ακριβώς προαναφέραμε, οι περισσότερες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν, όπως αναφέρει και ο Χυτήρης (2001) σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- ❖ Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στην θέση εργασίας (τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας)
- ❖ Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν την συμπεριφορά
- ❖ Η τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος

Πίνακας 4.1

Συγκεντρωτικός Πίνακας Μεθόδων Αξιολόγησης Προσωπικού

Μέθοδοι Αξιολόγησης Υφιστάμενου Προσωπικού		
Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	Μέθοδοι με βάση την συμπεριφορά	Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα
• Μέθοδος Αφηγηματικής Έκθεσης	• Μέθοδος του Κατάλογου Συμπεριφορών	• Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (MBO)
• Αξιολόγηση από Ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων	• Μέθοδος του Σταθμισμένου Κατάλογου Ελέγχου	• Μέθοδος Αξιολόγησης με την Άμεση Μέτρηση της Παραγωγικότητας
• Μέθοδος της Απλής Κατάταξης	• Μέθοδος Κρίσιμων Συμβάντων	
• Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης	• Μέθοδος Καταγραφής Επιτυχιών	
• Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών	• Μέθοδος της Γραφικής Κλίμακας Διαβάθμισης (GRS)	
• Μέθοδος Κατάταξης σε Βαθμολογημένη Κλίμακα	• Μέθοδος της Κλίμακας Αξιολόγησης Μικτών Επιπέδων (MSS)	
• Μέθοδος της Κατανομής Βαθμών	• Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (BARS)	
• Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής	• Μέθοδος Αξιολόγησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (BOS)	
• Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς	• Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES)	

Ας δούμε όμως σε αυτό το σημείο πιο αναλυτικά τις βασικότερες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού μιας επιχείρησης.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

4.2.1 Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης (essay)

Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα. Συνήθως, γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊστάμενου (ο οποίος είναι και υπεύθυνος για την αξιολόγηση) για τον κάθε αξιολογούμενο-υφιστάμενό του.

Σε μερικές περιπτώσεις καθορίζεται ότι ο αξιολογητής/προϊστάμενος θα πρέπει να χωρίσει την έκθεσή του αυτή σε τρεις επικεφαλίδες, όπως: φύση της εκτελέσεως της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του αξιολογούμενου και ανάγκες εξελίξεώς του για το μέλλον. Ορισμένες φορές απαιτείται από τον αξιολογητή να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμησή του ως προς τον αξιολογούμενο και για να επιτευχθεί καλύτερα αυτό καθορίζεται ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσει γράμματα της αλφαβήτου (π.χ. α, β, γ, κ.τ.λ.) ή αριθμούς (1, 2, 3, κ.τ.λ.) που πιστοποιούν την σχετική και απόλυτη αξία του κρινόμενου, ως προς τα επιμέρους στοιχεία που κρίνεται και ως προς την γενική του απόδοση.

Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών (managers) παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών. Ο λόγος είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η εργασία των ηγετικών στελεχών και μάλιστα εκείνη των ανώτατων και ανωτέρων βαθμίδων, όπως επίσης και η εργασία των επιστημονικών – επιτελικών στελεχών είναι πολύ πιο δύσκολο να καθοριστεί και να ποσοτικοποιηθεί, ώστε να είναι ευκολότερη η χρησιμοποίηση περισσότερο αναλυτικών συστημάτων αξιολογήσεως.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία για δημιουργία έγκυρων εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα, τα σπουδαιότερα από τα οποία είναι τα ακόλουθα: Απαιτείται πολύς χρόνος από τον προϊστάμενο για σκέψη προκειμένου να επιτύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του. Προϋποθέτει υψηλή ικανότητα όλων των αξιολογητών για επικοινωνία των σκέψεών τους, ικανότητα που στις περισσότερες φορές δεν υπάρχει σε επαρκή βαθμό. Προϋποθέτει επίσης ικανότητα όλων των προϊστάμενων να αποφεύγουν τις ανθρώπινες προκαταλήψεις και γενικότερες (θετικές ή αρνητικές) στάσεις

τους έναντι των διάφορων αξιολογούμενων. Ακόμη η μέθοδος αυτή προϋποθέτει υψηλές αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, που είναι δύσκολο να υπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε όλους τους προϊστάμενους- αξιολογητές. Επειδή όμως, όλες αυτές οι προϋποθέσεις (επικοινωνίας, αντιληπτικότητας, αντικειμενικότητας, παρατηρητικότητας, αναλυτικής σκέψης), οι οποίες υπεισέρχονται πολύπλοκα στην αξιολόγηση παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των διάφορων αξιολογητών, είναι σαφές ότι η συγκρισιμότητα όλων αυτών των αξιολογήσεων είναι πολύ μικρή ακόμη κι αν αυτές προέρχονται από τον ίδιο προϊστάμενο, αλλά έχουν γίνει σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και υπό διαφορετικές συνθήκες. Πολύ μικρότερη βέβαια είναι η συγκρισιμότητα αυτή και ως εκ τούτου και η αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολογήσεως γενικότερα, εάν οι αξιολογήσεις προέρχονται από διαφορετικά πρόσωπα και μάλιστα χωρίς ιδιαίτερη ενημέρωση και σχετική εκπαίδευση.

Προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένα από τα τρωτά αυτής της μεθόδου αξιολογήσεως, κυρίως δε η παραποίηση των αξιολογήσεων εξαιτίας της ανομοιομορφίας της ικανότητας επικοινωνίας των αξιολογητών και για να επιτευχθεί συγκρισιμότητα στις αξιολογήσεις του προσωπικού και τυποποίηση των κριτηρίων αξιολογήσεως, ώστε όλοι να κρίνονται με τα ίδια μέτρα και σταθμά εφαρμόζεται σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος «Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων»¹⁸.

4.2.2 Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (field review method)

Στόχος αυτής της μεθόδου είναι να ελαττώσει την υποκειμενικότητα και την μεροληψία, που μπορεί να δείξει ο προϊστάμενος/manager του αξιολογούμενου κατά την αξιολόγησή του. Αυτό επιτυγχάνεται με το να γίνεται ουσιαστικά η αξιολόγηση από έναν ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) σε συνεργασία τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου. Η διαδικασία της εν λόγω μεθόδου είναι η εξής: αρχικά, ο ειδικός του τμήματος HR παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για τον κάθε υφιστάμενό του ξεχωριστά και στην συνέχεια τους κατατάσσει σε ένα φύλλο αξιολόγησης, με βάση τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τον προϊστάμενό τους και το παραδίδει στον ίδιο (προϊστάμενο) προκειμένου να το εγκρίνει ή να κάνει κάποιες αλλαγές.

¹⁸ Κανελλόπουλος, (1983), σελ.49-50

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της εν λόγω μεθόδου είναι κατ' αρχήν ότι δεν είναι απαραίτητα οποιαδήποτε ειδικά έντυπα και ότι ουσιαστικά ο ειδικός του τμήματος HR καθοδηγεί τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και επιπλέον συντάσσει την αξιολόγηση. Ο ειδικός πολλές φορές μπορεί να παρατηρεί τους αξιολογούμενους ο ίδιος, ώστε να αποκτήσει περισσότερο πρωτογενή στοιχεία σε σχέση με τα στοιχεία που του αναφέρει απλά ο προϊστάμενος. Στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται τρεις βασικές διαβαθμίσεις αξιολόγησης ενός εργαζομένου: «ανεπαρκής», «ικανός» και «άριστος».

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαλλάσσει τον προϊστάμενο/επόπτη από την δύσκολη θέση να αξιολογεί τους υφιστάμενούς του. Επιπλέον, εξαιτίας της ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συγκρισιμότητα καθώς και περισσότερη αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων καθώς ο προϊστάμενος/επόπτης είναι πιο προσεκτικός στις απόψεις του, αφού συνεργάζεται με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά ελέγχεται και από αυτό. Η συγκεκριμένη μέθοδος ενδείκνυται για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, από την άλλη, είναι ότι απαιτεί ένα πολύ καλά ειδικευμένο προσωπικό και ότι συνήθως απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτόχρονα για κάθε μία αξιολόγηση, το οποίο την κάνει πιο ακριβή σαν μέθοδο.

4.2.3 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)

Όπως αναφέρει η Μούζα-Λαζαρίδη (2006), «κατά την συγκεκριμένη μέθοδο, οι αξιολογούμενοι βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1ος, 2ος, 3ος, 4ος κλπ.), εφόσον έχει προηγηθεί η ανάλογη σύγκρισή μεταξύ τους. Είναι απλή μέθοδος, που χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες.»

Το πιο βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι ότι είναι υπερβολικά απλή με αποτέλεσμα να είναι πολύ γρήγορη στην εφαρμογή της και με πολύ μικρό κόστος.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής θα τα δούμε αναλυτικά παρακάτω, καθώς είναι τα ίδια με τα μειονεκτήματα των επόμενων δύο μεθόδων.

4.2.4 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)

Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους αξιολόγησης είναι η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης, κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με κλίμακα από τον χειρότερο έως τον καλύτερο (εργαζόμενο). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί ένα έντυπο, όπως είναι το έντυπο που παρατίθεται παρακάτω, έτσι ώστε να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει την καλύτερη απόδοση και ποιος την χειρότερη σε ένα χαρακτηριστικό, εναλλάσσοντας τον καλύτερο και τον χειρότερο, μέχρις ότου να λάβουν όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι την θέση τους πάνω στην κλίμακα. Ουσιαστικά καταγράφονται τα πολύ θετικά ή τα ανεπιθύμητα παραδείγματα των εργαζομένων όσον αφορά κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με την εργασία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο αξιολογητής να μην εφησυχάζεται και να καταγράφει συνέχεια καθ' όλη την διάρκεια του έτους παραδείγματα και παρατηρήσεις που αφορούν τους υφιστάμενούς του. Επομένως η βαθμολογία δεν επηρεάζεται μόνο από την πρόσφατη συμπεριφορά και απόδοση του αξιολογούμενου. Σε αυτό το σημείο ας δούμε ένα παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου, για να κατανοήσουμε πόσο απλή είναι. Έστω ότι έχουμε να αξιολογήσουμε 18 εργαζόμενους. Ξεκινάμε την διαδικασία, τοποθετώντας τον εργαζόμενο με την καλύτερη απόδοση όλων στην θέση 1 και τον εργαζόμενο με την χειρότερη απόδοση, στην θέση 18. Στην ίδια λογική θα συνεχίσουμε, καθώς θα τοποθετήσουμε στην θέση 2 τον εργαζόμενο με την καλύτερη απόδοση ανάμεσα στους 16 εναπομείναντες και στην θέση 17, αυτόν με την χειρότερη (σε σχέση με τους 16) και ούτω καθεξής, μέχρις ότου να συμπληρωθεί όλη κατάταξη στην κλίμακα.

Πίνακας 4.2

Υπόδειγμα της Μεθόδου της Κλίμακας Εναλλακτικής Κατάταξης

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ
Υπό κρίση χαρακτηριστικό:
Υπάλληλος με την καλύτερη βαθμολογία
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
Υπάλληλος με την χειρότερη βαθμολογία

Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:141

Το κύριο πλεονέκτημα και αυτής της μεθόδου, όπως προαναφέραμε, είναι ότι είναι πολύ απλή και εύκολη στην εφαρμογή της. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή επιτυγχάνει να διαφοροποιήσει και να ξεχωρίσει τα άτομα με την καλύτερη απόδοση από τα άτομα με την χειρότερη, μεταξύ αυτών που κρίνονται.

Όπως αναφέραμε και στην μέθοδο της απλής κατάταξης, θα αναλύσουμε στην συνέχεια τα μειονεκτήματα και αυτής της μεθόδου.

4.2.5 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)

Ο προϊστάμενος ή ο αξιολογητής γράφει όλα τα πιθανά ζεύγη των ονομάτων των αξιολογουμένων. Για παράδειγμα, αν είχε να αξιολογήσει τους Α, Β, Γ και Δ, θα είχαμε τα εξής ζεύγη: **A-B, A-Γ, A-Δ, B-Γ, B-Δ** και **Γ-Δ**.

Στη συνέχεια ο αξιολογητής υπογραμμίζει από το κάθε ένα ζεύγος το όνομα εκείνου του αξιολογούμενου, τον οποίο θεωρεί καλύτερο ως προς το κριτήριο. Κατόπιν φτιάχνει ένα κατάλογο των ονομάτων των αξιολογουμένων και δίπλα στο κάθε όνομα αυτού του καταλόγου γράφει το άθροισμα των υπογραμμίσεων, δηλαδή προτιμήσεων που έχει λάβει ο

κάθε αξιολογούμενος. Στη συνέχεια με βάση των αριθμό των υπογραμμίσεων ή προτιμήσεων κάθε ονόματος δημιουργεί τον αξιολογικό κατάλογο. Για παράδειγμα

<u>A</u> -B	Άρα	Αξιολόγηση
A- <u>Γ</u>	A : +2	1 ^{ος}) Γ
<u>A</u> -Δ	B : +1	2 ^{ος}) A
B- <u>Γ</u>	Γ : +3	3 ^{ος}) B
<u>B</u> -Δ	Δ : +0	4 ^{ος}) Δ
<u>Γ</u> -Δ		

Εάν πρέπει να συγκρίνουμε και να αξιολογήσουμε περισσότερους από τρεις εργαζομένους, τότε μπορούμε να φτιάξουμε ένα πίνακα, παράδειγμα του οποίου παρατίθεται παρακάτω, όπου θα αναγράφεται το υπό αξιολόγηση χαρακτηριστικό και τα ονόματα των αξιολογούμενων οριζόντια και κάθετα (στην πρώτη γραμμή και στήλη αντίστοιχα), για να γίνει πιο απλή η διαδικασία. Έστω, ότι γίνεται η σύγκριση των συνδυασμών εργαζομένων και έχουμε την μια τελική κατάταξη Γ, Α, Β, Δ. Σε αυτή την περίπτωση ο Γ είναι καλύτερος από τους Α, Β και Δ και θα βάλουμε από ένα (+) στην στήλη κάτω από τον Γ και στις σειρές των Α, Β και Δ. Στην ίδια λογική, θα βάλουμε ένα (-) κάτω από τον Α και στην σειρά που βρίσκεται ο Γ, αφού συγκρινόμενος με τον Γ, είναι χειρότερος, και ούτω καθεξής μέχρι να συμπληρωθεί όλος ο πίνακας. Έτσι, τελικά θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι την μεγαλύτερη βαθμολογία για το υπό αξιολόγηση χαρακτηριστικό π.χ. της συμπεριφοράς προς τους πελάτες, ανήκει στον Γ καθώς έχει τα περισσότερα (+). Ο Α κατατάσσεται δεύτερος με δύο (+), ο Β τρίτος με ένα (+) και τελευταίος ο Δ, ο οποίος δεν έχει ούτε ένα (+).

Πίνακας 4.3
Υπόδειγμα σύγκρισης τεσσάρων εργαζομένων

ΣΥΓΚΡΙΣΗ	Α	Β	Γ	Δ
Α		-	+	-
Β	+		+	-
Γ	-	-		-
Δ	+	+	+	

Μερικές φορές θεωρείται σκόπιμο να σημειώνεται και η ίση αξία των αξιολογούμενων και γι' αυτό χρησιμοποιείται και ο χαρακτηρισμός «ίσα».

Πλεονέκτημα και αυτής της μεθόδου είναι η σχετική της απλότητα. Αυτή η μέθοδος έχει ακόμη το προσόν ότι μπορεί να είναι πάρα πολύ αξιόπιστη και τεχνικά πολύ ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών. Με αυτή, δηλαδή, την μέθοδο δεν σημειώνεται μόνο η προτεραιότητα των ατόμων, ως προς κάποιο χαρακτηριστικό ή η ιεράρχηση τους ως προς αυτό (σειρά σπουδαιότητας), αλλά μπορεί να παρουσιάζεται και η απόλυτη σπουδαιότητά τους, εφ' όσον σημειώνεται το μέγεθος της διαφοράς της αξίας μεταξύ των κρινόμενων. Αυτό θα συνέβαινε π.χ. σε μια περίπτωση που κάποιος θα λάμβανε 5 προτιμήσεις, ένας άλλος 2 προτιμήσεις και κάποιος άλλος 1 προτίμηση, γεγονός το οποίο επισημαίνει όχι μόνο την προτεραιότητα αυτών των ατόμων, αλλά και την απόλυτη σπουδαιότητά τους.

Σε αυτό το σημείο, ας δούμε τα μειονεκτήματα των τριών παραπάνω μεθόδων συγκεντρωτικά, όπως τα παρουσιάζει ο Κανελλόπουλος (1983), δηλαδή της απλής κατάταξης, της εναλλακτικής κατάταξης και της σύγκρισης ζευγαριών, που για κάθε μία ξεχωριστά είναι σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Έτσι, τα μειονεκτήματα είναι τα εξής:

- Οι κρινόμενοι αξιολογούνται με βάση μόνο μία διάσταση, δηλαδή συνήθως με μέτρηση της σφαιρικής τους αποτελεσματικότητας.
- Μπορεί δύο αξιολογητές να μην ορίζουν την γενική αποτελεσματικότητα με τον ίδιο τρόπο, οπότε δεν μπορεί να γίνει λόγος για συγκρισιμότητα.
- Μπορεί να παρουσιαστεί σε έντονο βαθμό το λάθος της γενικεύσεως (Halo effect).
- Υπάρχει συχνά δυσκολία σύγκρισεως δύο ή περισσότερων ομάδων ταξινομημένων ατόμων. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να συνδυάσει κανείς διαβαθμίσεις υπαλλήλων και κυρίως δύο τμήματα, γιατί το άτομο που έχει λάβει την υψηλότερη αξιολόγηση στο ένα τμήμα είναι δυνατό να είναι πολύ κατώτερο (ή ανώτερο) από το άτομο που έχει λάβει αντίστοιχα την καλύτερη αξιολόγηση στο άλλο τμήμα. Όπως αναφέρει ο Ross, Paul F. (1966), “Το μειονέκτημα αυτό μπορεί να αποφευχθεί εάν υπάρχουν ορισμένα άτομα και στα δύο τμήματα, των οποίων την αξία (ή αποτελεσματικότητα) γνωρίζει ο εκτιμητής, οπότε αυτά μπορούν να αποτελέσουν την βάση για συνδυασμό των αξιολογήσεων των δύο ομάδων.”
- Ακόμη υπάρχει δυσκολία χρησιμοποίησεως των μεθόδων αυτών για σκοπούς αναπτύξεως του προσωπικού και αναπληροφορήσεως. Δεν μπορεί, δηλαδή, να βγει συμπέρασμα από αυτές, πιο είναι εκείνο το στοιχείο ή τα στοιχεία, τα οποία χρήζουν βελτιώσεως και πόσο.

- Παρουσιάζουν αδυναμία πλήρους δικαιολογήσεως των αποτελεσμάτων της σύγκρισης στους αξιολογούμενους. Μπορεί, δηλαδή, να καταλήξουν σε πολύ προσωπικές συζητήσεις (πράγμα το οποίο είναι έντονο αντικίνητρο).
- Στις μεθόδους αυτές (εκτός από την μέθοδο σύγκρισης ανά ζεύγη) δεν αποκαλύπτεται η διαφορά αποδόσεως μεταξύ των διαφόρων ατόμων, δηλαδή, ενώ παρουσιάζεται η ιεράρχηση της προτιμήσεως, δεν γίνεται καμία σχετική σύγκριση.
- Αυτές οι μέθοδοι είναι δύσχρηστες εάν χρησιμοποιηθούν για πολλά χαρακτηριστικά και για πολλούς αξιολογούμενους.
- Δεν μας δίνουν τους λόγους ανωτερότητας ή κατωτερότητας ενός υπαλλήλου έναντι ενός άλλου. Άρα αυτές οι μέθοδοι δεν μας παρέχουν αναλυτικό ή διαγνωστικό αποτέλεσμα, εκτός αν γίνουν πολλές κατατάξεις ως προς διάφορα χαρακτηριστικά.
- Ένας επιπλέον περιορισμός των μεθόδων αυτών είναι ότι οι αξιολογήσεις πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα όλες μαζί.

4.2.6 Μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα (rating scales)

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι μια από τις πιο παλαιές αλλά και πιο συχνά εμφανιζόμενες μεθόδους αξιολόγησης. Για την διεξαγωγή αυτής της μεθόδου είναι απαραίτητος ένας αξιολογητής ο οποίος βαθμολογεί κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας σαν βάση μία κλίμακα η οποία ξεκινάει από το πιο χαμηλό έως το πιο υψηλό επίπεδο απόδοσης.

Η αξιολόγηση έχει άμεση σχέση με τις απόψεις του αξιολογητή και πολλές φορές τα κριτήρια μπορεί να μην σχετίζονται με το αντικείμενο της θέσης εργασίας.

Η διαδικασία έχει ως εξής: αναγράφονται, σε μία ειδική φόρμα τα διάφορα χαρακτηριστικά/συμπεριφορές και στην συνέχεια γίνεται η αξιολόγηση είτε με εκτιμήσεις είτε με αρίθμηση. Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση γίνεται με αρίθμηση, στο τέλος μπορεί να βγει και ο μέσος όρος για τον κάθε αξιολογούμενο το οποίο δίνει την δυνατότητα σύγκρισης με άλλους εργαζόμενους. Ωστόσο, τα κριτήρια στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση, πιθανόν να μην αφορούν καθόλου ή να μην είναι εξίσου σημαντικά για όλες τις θέσεις εργασίας μέσα σε μία επιχείρηση. Για παράδειγμα, η γνώση του συστήματος SAP μπορεί να μην εμπεριέχεται στα κριτήρια καθώς μπορεί είναι απαραίτητο σε μία πολύ μικρή ομάδα υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση, για τους οποίους όμως το σύστημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία πάνω στην δουλειά τους. Τέτοιου είδους προβλήματα υπάρχουν στις

μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχουν πολλές ειδικότητες εργασίας και για να τα υπερπηδήσουν, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συμπεριλάβει αυτή την ποικιλομορφία κατά την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος διαχείρισης της και ότι υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής της σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Επιπλέον, πολύ θετικά στοιχεία είναι ότι οι προϊστάμενοι που διενεργούν την αξιολόγηση, δεν χρειάζονται ιδιαίτερη εκπαίδευση και δεν είναι απαραίτητο να ξοδέψουν πολύ χρόνο για να συμπληρώσουν την σχετική φόρμα για κάθε αξιολογούμενο.

Από την άλλη μεριά, τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι αρκετά, με πιο σημαντικό τον υποκειμενικό χαρακτήρα της. Οι αντιλήψεις και οι προκαταλήψεις του αξιολογητή προς τον εργαζόμενο καθώς και η σχέση ανάμεσά τους, πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση.

4.2.7 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)

Όπως αναφέρει η Μούζα-Λαζαρίδη (2006), «κατά την συγκεκριμένη μέθοδο οι αξιολογούμενοι βαθμολογούνται με βάση την κλίμακα του 100. Όπως είναι φυσικό, τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης (τα οποία είναι υποκειμενικά), ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Όπως και στις άλλες περιπτώσεις κατάταξης, μπορεί και εδώ ο αξιολογητής να κάνει κάποιο από τα γνωστά σφάλματα. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι να προβεί σε αξιολόγηση επηρεασμένος από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου και να τον βαθμολογήσει και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Μπορεί επίσης να υπάρξουν σφάλματα, όταν ο αξιολογητής έχει να βαθμολογήσει από τη μία μεριά άριστους εργαζόμενους και από την άλλη άλλους που μειονεκτούν εμφανώς, οπότε οι μεν πρώτοι θα βαθμολογηθούν με άριστα, αλλά σε ορισμένους από τους άλλους δεν θα δοθεί μια ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, αλλά μάλλον ένας μέτριος βαθμός.»

4.2.8 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (Forced Choice Method)

Η εμφάνιση αυτής της μεθόδου μετρά από το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου στην Αμερική. Πρώτη φορά εφαρμόστηκε από βιομηχανικούς ψυχολόγους για να αξιολογήσουν

τους αξιωματικούς του στρατού. Κατά την εν λόγω μέθοδο, δίνονται στον προϊστάμενο/επόπτη ζεύγη (ή τετράδες) προτάσεων, οι οποίες περιγράφουν διάφορα χαρακτηριστικά. Ο αξιολογητής υποχρεούται να επιλέξει τα χαρακτηριστικά εκείνα που πιστεύει ότι περιγράφουν καλύτερα τον αξιολογούμενο. «Οι περιγραφές είναι ζεύγη (ή τετράδες) εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών»¹⁹. Στην περίπτωση που έχουμε τετράδα προτάσεων, θα πρέπει να περιέχει δύο ευνοϊκές και δύο αρνητικές προτάσεις. Παραδείγματα με ζεύγη προτάσεων, είναι τα εξής:

1. Μαθαίνει γρήγορα Προσπαθεί σκληρά.
2. Τον σέβονται οι υφιστάμενοί του.... Δεν έχει αυτοπεποίθηση όταν εκφράζει τις απόψεις του.
3. Είναι συνεπής στην εργασία Έχει παραδειγματική απόδοση.
4. Κάνει σπάνια λάθη..... Κάνει συχνά λάθη.
5. Είναι εξυπηρετικός..... Είναι συμπαθής.
5. Καθυστερεί συχνά Απουσιάζει συχνά.

Η κάθε πρόταση έχει διαφορετική βαρύτητα, την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής. Ο επόπτης, ουσιαστικά, πρέπει να επιλέξει την πρόταση εκείνη (ανάμεσα στις δύο, για κάθε ζεύγος) που κρίνει ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα τον υφιστάμενό του.

Κατά την υιοθέτηση αυτής της μεθόδου το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ομαδοποιήσει τις επιλογές σε κατηγορίες όπως απόδοση, μάθηση, διαπροσωπικές σχέσεις, τυπικότητα στο ωράριο κ.α.

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι αρκετά αντικειμενική αφού περιορίζει τον επηρεασμό της αξιολόγησης από τυχόν προκαταλήψεις και προσωπικά στοιχεία του αξιολογητή. Επιπλέον, είναι σχετικά απλή διαδικασία και έχει την δυνατότητα να εφαρμοστεί σε πολλά και διαφορετικά αντικείμενα εργασίας.

Από τα πιο βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου είναι μπορεί να μην σχετίζονται πάντα τα κριτήρια του εντύπου της αξιολόγησης με την θέση εργασίας του αξιολογούμενου. Επιπλέον δεν δίνει την δυνατότητα στους ίδιους του εργαζόμενους/αξιολογούμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ακόμη, ο αξιολογούμενος μπορεί να στεναχωρηθεί, όταν ο αξιολογητής επιλέξει μια πρόταση αντί μιας άλλης, για την οποία θα πιστέψει ότι δεν αναγνωρίζονται οι κόποι του. Έστω, δηλαδή, για παράδειγμα, ότι από τις παραπάνω προτάσεις ο προϊστάμενος επιλέξει την “Είναι εξυπηρετικός” έναντι του “Είναι συμπαθής”, τότε ο αξιολογούμενος είναι

¹⁹ Χυτήρης, (2001)

πιθανό να πιστέψει ότι δεν τον συμπαθεί ο προϊστάμενός του ή οι υπόλοιποι συνάδελφοί του, κάτι το οποίο μπορεί να μην ισχύει. Τέλος, η συγκεκριμένη μέθοδος κοστίζει αρκετά.

4.2.9 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)

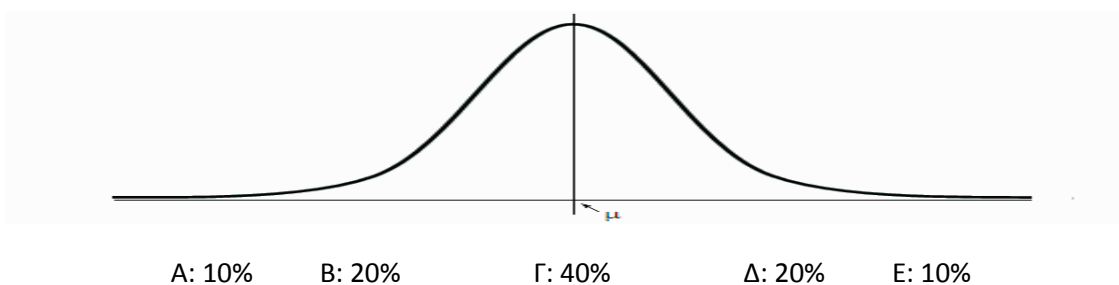
Με τη μέθοδο αυτή οι αξιολογητές είναι υποχρεωμένοι να διασκορπίσουν την βαθμολογία τους, έτσι ώστε να μην τοποθετούνται όλοι οι αξιολογούμενοι στο ίδιο σημείο της κλίμακας. Η εν λόγω μέθοδος, αναγκάζει τους αξιολογητές να τοποθετούν το 10% των αξιολογούμενων στο πιο υψηλό σημείο της κλίμακας, το 20% στο επόμενο πιο ψηλό σημείο, το 40% στο μεσαίο επίπεδο της κλίμακας, άλλο ένα 20% στο αμέσως χαμηλότερο σημείο και τέλος, το 10% που απέμεινε, στο πιο χαμηλό επίπεδο της κλίμακας.

Ουσιαστικά αυτό που συμβαίνει σε αυτή την μέθοδο είναι ότι δημιουργούνται κάποια επίπεδα απόδοσης στα οποία μπορούν να τοποθετηθούν συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων και ο αξιολογητής αποφασίζει ποιο επίπεδο αντιπροσωπεύει καλύτερα τον κάθε υφιστάμενό του. Το κριτήριο της μεθόδου μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή συγκεκριμένη ικανότητα ή η συνολική απόδοση του .

Όπως μπορούμε να δούμε και στο παρακάτω σχήμα η κατανομή των εργαζομένων στα διάφορα επίπεδα της κλίμακας, κατά συγκεκριμένα ποσοστά, ακολουθεί τις αρχές των τυπικών αποδόσεων της κανονικής κατανομής.

Διάγραμμα 4.1

Καμπύλη κανονικής κατανομής



Πηγή: http://www.foundalis.com/dep/sci/E2B_gr.htm

- A: Μη αποδεκτή απόδοση
- B: Κάτω από μέτρια απόδοση
- Γ: Μέτρια απόδοση
- Δ: Πάνω από μέτρια απόδοση
- E: Εξαιρετική απόδοση

Αυτή η μέθοδος, ουσιαστικά, κατατάσσει τους αξιολογούμενους κατά συγκεκριμένα ποσοστά στα επίπεδα απόδοσης, για παράδειγμα στην μέτρια ή στην εξαιρετική απόδοση, χωρίς όμως να ξεπερνιούνται τα φυσιολογικά όρια της υποκειμενικότητας, δηλαδή να υπάρχει υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα. Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς ενδείκνυται, π.χ. όταν μία εταιρεία θέλει να δώσει bonus ,στο 10% των εργαζομένων που έχουν εξαιρετική απόδοση.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), «το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάζει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση.»

Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση²⁰.

4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

4.3.1 Μέθοδος του κατάλογου συμπεριφορών (checklists)

Η μέθοδος αυτή έχει ως βασικό της εργαλείο, κατάλογους συμπεριφορών, δηλαδή λίστες που απαρτίζονται από επιθυμητά και ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά που είναι πιθανό να παρουσιάσει ο αξιολογούμενος κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η προετοιμασία της μεθόδου γίνεται από μία ομάδα εργαζομένων, όμως η ολοκλήρωση της διαδικασίας γίνεται από τον προϊστάμενο/επόπτη ο οποίος συμπληρώνει στον τέλος τον κατάλογο. Ο αξιολογητής τσεκάρει ή σημειώνει τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον υφιστάμενό του. Ο σκοπός αυτών των καταλόγων είναι να καλύψουν μια μεγάλη γκάμα/ποικιλία των διάφορων συμπεριφορών που μπορούν να προκύψουν, ώστε να εξαλειφθεί ο κίνδυνος της «σφαιρικής» και γενικής αξιολόγησης. Όπως είναι λογικό , όταν ο κατάλογος περιλαμβάνει πληθώρα χαρακτηριστικών και στοιχείων, τότε μπορεί να δημιουργηθεί μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου.

²⁰ Werther & Davis, (1996)

«Οι εν λόγω κατάλογοι δημιουργούνται με τον εξής τρόπο: άτομα τα οποία ξέρουν καλά την κάθε κρινόμενη εργασία, γράφουν προτάσεις, οι οποίες περιγράφουν συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιαστούν στον τύπο αυτό εργασίας. Κατόπιν κάθε πρόταση αξιολογείται από μια ομάδα ανθρώπων (δηλαδή από τους επόπτες των κρινόμενων εργασιών) για το πόσο ευνοϊκή ή δυσμενής είναι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας αυτής. Όταν οι αξιολογητές δεν συμφωνούν μεταξύ τους για το πόσο είναι ευνοϊκή μια πρόταση για την επιτυχημένη απόδοση, τότε η πρόταση αυτή παραλείπεται από τον κατάλογο»²¹.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι είναι πολύ εύκολη η διαχείριση της, είναι τυποποιημένη, έχει χαμηλό κόστος και τέλος, δεν απαιτεί συγκεκριμένη εκπαίδευση των προϊστάμενων/αξιολογητών.

Η συγκεκριμένη μέθοδος όμως, παρουσιάζει και τρία σοβαρά προβλήματα. Καταρχήν, ίσως το πιο σημαντικό πρόβλημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο αξιολογητής από την στιγμή που δεν είναι υποχρεωμένος να τσεκάρει όλων των ειδών τις απαντήσεις, θα σημειώσει τις πιο «ανώδυνες» από αυτές, προκειμένου να μην δημιουργήσει ένταση και προβλήματα στον ίδιο.

Ένα άλλο πρόβλημα της μεθόδου είναι ότι δεν υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά και στα όχι σημαντικά για μία εργασία. Η μόνη λύση αυτού του προβλήματος είναι να σταθμιστούν όλα τα κριτήρια με συγκεκριμένους συντελεστές. Με αυτόν τον τρόπο, χαρακτηριστικά που θα έχουν επιλεγεί ότι αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο θα του δίνουν, για παράδειγμα 5 βαθμούς και άλλα 2,5 βαθμούς.

Τέλος, δημιουργούνται εμπόδια καθώς μια συμπεριφορά δεν γίνεται να περιγραφεί πάντα μονολεκτικά (ναι ή όχι). Μπορεί να υπάρχουν και περιπτώσεις ενδιάμεσης κατάστασης. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει για κάθε διάσταση, να δίνεται στον επόπτη μία κλίμακα απαντήσεων/επιλογών οι οποίες αντιπροσωπεύουν βαθμούς. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι το εξής: «καθημερινά - συχνά - όχι πολύ συχνά - σχεδόν ποτέ - ποτέ». Το σύνολο που βγαίνει από τους βαθμούς των απαντήσεων που επιλέγει ο αξιολογητής, είναι ουσιαστικά η βαθμολογία (score) του αξιολογούμενου.

Η επόμενη μέθοδος, έρχεται ουσιαστικά για να λύσει αυτά τα προβλήματα.

²¹ Κανελλόπουλος, (1983)

4.3.2 Μέθοδος του Σταθμισμένου Κατάλογου Ελέγχου (weighted checklist)

Η μέθοδος αυτή είναι ουσιαστικά μια παραλλαγή της μεθόδου του κατάλογου συμπεριφορών και έχει σαν στόχο να εξαλείψει τα προβλήματα που αναφέραμε πριν λίγο. Όπως και στην προηγούμενη μέθοδο, δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα συμπεριφορών και χαρακτηριστικών και στην συνέχεια ο ίδιος πρέπει να επιλέξει/τσεκάρει τις συμπεριφορές που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον υφιστάμενό του. Ειδοποιός διαφορά των δύο μεθόδων είναι ότι στον σταθμισμένο κατάλογο ελέγχου η κάθε ερώτηση έχει διαφορετική βαρύτητα από κάποια άλλη. Η κάθε ερώτηση σταθμίζεται με ένα συντελεστή βαρύτητας, τον οποίο δεν γνωρίζει ο προϊστάμενος/επόπτης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνονται τα σφάλματα των προϊστάμενων, καθώς μην γνωρίζοντας τους συντελεστές στάθμισης των συμπεριφορών δεν μπορούν να δείξουν επιείκεια ή αυστηρότητα σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), είναι αυτοί που θα υπολογίσουν το σύνολο των βαθμών (score) για τον κάθε υπάλληλο, το οποίο μπορεί να συγκριθεί και με τα αποτελέσματα άλλων εργαζομένων.

Πίνακας 4.4
Υπόδειγμα Σταθμισμένου Κατάλογου Ελέγχου

Οδηγίες: Σημειώστε με ένα ✓ στο κουτάκι αριστερα από τις ικανότητες ή τις συμπεριφορές που θεωρείται ότι χαρακτηρίζουν καλύτερα τον αξιολογούμενο		
	Κατάλογος χαρακτηριστικών	Βαθμός
	Είναι αυστηρός στην τήρηση των πειθαρχικών ποινών.	2
✓	Ελέγχει την εργασία των υφισταμένων του.	5
	Είναι συνεπής στο ωράριό του.	4
✓	Παρακινεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του.	5
✓	Έχει πολύ καλή σχέση με τους υφισταμένους του.	5
	Εργάζεται ομαδικά και είναι δημιουργικός.	1,5
✓	Οι αξιολογήσεις του είναι αντικειμενικές.	4,5
	Δίνει προσωρινές λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.	3
	Αξιολογεί τους υφισταμένους του κάθε δύο χρόνια.	5
✓	Προγραμματίζει και συντονίζει τις εργασίες αποτελεσματικά.	3,5
✓	Διατηρεί καλές σχέσεις με τους ομοιόβαθμους του.	4

Στον παραπάνω πίνακα, οι βαθμοί των χαρακτηριστικών είναι απόρρητοι προς τον προϊστάμενο που διεξήγαγε την αξιολόγηση και δεν εμφανίζονται στην φόρμα αξιολόγησης.

Εφόσον οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αθροίσουν τους βαθμούς μόνο των χαρακτηριστικών/συμπεριφορών εκείνων που επιλέχθηκαν από τον αξιολογητή, θα προκύψει η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου, η οποία στην προκειμένη περίπτωση είναι 27 βαθμοί.

4.3.3 Μέθοδος Κρίσιμων Συμβάντων (critical incident method)

Κατά την μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος/επόπτης παρατηρεί και καταγράφει σε ένα ημερολόγιο, γεγονότα που συνέβησαν κατά την διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος (δηλ. το διάστημα που αφορά η αξιολόγηση) από τον αξιολογούμενο και επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την αξιολόγηση του. Τα περιστατικά που καταγράφηκαν συνήθως πρέπει να συνοδεύονται από λεπτομερείς περιγραφές και ο αξιολογητής πρέπει να ενημερώνει καθημερινά αυτό το ημερολόγιο με παρατηρήσεις σχετικές με τον αξιολογούμενο.

Στο τέλος της περιόδου για την οποία γίνεται η αξιολόγηση, ομαδοποιούνται όλες οι παρατηρήσεις ανά κριτήριο/χαρακτηριστικό όπως για παράδειγμα, παραγωγικότητα, συνέπεια ως προς το ωράριο, εξυπηρετικότητα και εξάγονται κάποια συμπεράσματα για τις δυνατές πτυχές και τα αδύναμα σημεία του αξιολογούμενου.

Όπως αναφέρουν οι Τερζίδης & Τζωρτζάκης, (2004), «η διατήρηση του καταλόγου κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους.»

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εξάγονται συμπεράσματα που έχουν άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο και την θέση εργασίας του. Επιπρόσθετα, μειώνονται οι επιδράσεις που μπορεί να έχουν προσωπικές προκαταλήψεις των αξιολογητών για τους αξιολογούμενους.

Από την άλλη πλευρά, το βασικότερο μειονέκτημα της μεθόδου είναι το σύνηθες φαινόμενο να καταγράφουν οι αξιολογητές τα γεγονότα μόνο στην αρχή και στο τέλος της περιόδου που αφορά η αξιολόγηση. Στο μεσοδιάστημα υπάρχει η τάση να παραμελούν αυτήν τους την υποχρέωση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μία μη αντικειμενική προσέγγιση, αφού η αξιολόγηση επηρεάζεται μόνο από την συμπεριφορά που είχε ο αξιολογούμενος στο τέλος του διαστήματος για το οποίο κρίνεται ο εργαζόμενος. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται χρονοβόρα από την πλευρά του αξιολογητή καθώς απαιτεί την συνεχή και καθημερινή ενασχόλησή του με αυτή. Ακόμη είναι λίγο αμφισβητήσιμο το συμπέρασμα που

εξάγεται από αυτή την μέθοδο αφού βασίζεται μόνο σε μεμονωμένα περιστατικά. «Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης»²².

Εξαιτίας των ανωτέρων προβλημάτων που παρουσιάζει η μέθοδος κρίσιμων συμβάντων, η χρήση της ενδείκνυται ως συμπληρωματική σε άλλες μεθόδους.

4.3.4 Μέθοδος Καταγραφής Επιτυχιών (accomplishment records)

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι παρεμφερής της μεθόδου κρίσιμων συμβάντων με την διαφορά ότι καταγράφονται προσωπικές επιτυχίες του αξιολογούμενου όπως είναι ομιλίες του ή άρθρα για αυτόν, οι οποίες αναδεικνύουν τις δυνατότητες και τις ικανότητές του.

Με βάση την καταγραφή αυτών των επιτυχιών, ο αξιολογητής συνθέτει μία ετήσια έκθεση για την επαγγελματική συμπεριφορά του αξιολογούμενου, η οποία (έκθεση) παίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις για προαγωγή και παροχή bonus στον εργαζόμενο.

Τα βασικά μειονεκτήματα της προσέγγισης είναι ότι πρόκειται ουσιαστικά για μια μη αντικειμενική ερμηνεία και παρουσίαση των γεγονότων και ότι η ετήσια έκθεση περιλαμβάνει μόνο τις θετικές πτυχές του εργαζόμενου και όχι και κάποια αρνητικά στοιχεία που ενδεχομένως να έχει.

4.3.5 Μέθοδος της Γραφικής Κλίμακας Διαβάθμισης (graphic rating scale method, GRS)

Μια από τις μεθόδους που χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο και μπορεί να αναπτυχθεί και να δημιουργηθεί εύκολα είναι και η γραφική κλίμακα διαβάθμισης. Ο αξιολογητής είναι εκείνος ο οποίος καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. «Αυτό το οποίο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για την σωστή εφαρμογή της εν λόγω κλίμακας αξιολόγησης είναι το γεγονός ότι απαιτείται η ακριβής κατανόηση των συστατικών της υπό μελέτη συμπεριφοράς»²³. Ο προϊστάμενος βαθμολογεί τον εργαζόμενο για διαφορετικές πτυχές της επίδοσής του με την χρήση γραφικών κλιμάκων και του αποδίδει ένα βαθμό/επίπεδο

²² Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003)

²³ Κανελλόπουλος, (2002), σελ.304-305

απόδοσης, π.χ. χαμηλή ή εξαιρετική. Στις γραφικές κλίμακες διαβάθμισης, στο κάθε επίπεδο μπορεί να αντιστοιχηθεί ένας αριθμητικός βαθμός και η βαθμολογία του αξιολογούμενου να είναι το άθροισμα αυτών των βαθμών. Αν κάποιες συμπεριφορές είναι σημαντικότερες από άλλες, τότε μπορούν να εφαρμοστούν και κάποιοι συντελεστές στάθμισης.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εν λόγω προσέγγισης είναι ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους και μπορεί να γίνει σύγκριση ανάμεσα σε υπαλλήλους. Ακόμη, γίνεται αποδεκτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Επιπλέον, είναι σχετικά εύκολη και κατανοητή σαν μέθοδος. Τέλος, όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) «μπορεί να κριθεί ως πιο έγκυρη και από πολύ πιο σύνθετες τεχνικές εφόσον έχουν επιτευχθεί τόσο η αντικειμενικότητα όσο και η διαφάνεια στην όλη διαδικασία.»

Όμως, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει και δύο πολύ σημαντικά μειονεκτήματα. Αρχικά, μπορεί εύκολα να παρουσιαστούν το φαινόμενο του halo effect και το λάθος της αυστηρότητας/επιείκειας (έχει γίνει εκτενής αναφορά και για τα δύο, σε προηγούμενο κεφάλαιο) από τον αξιολογητή. Επιπρόσθετα, αυτή η μέθοδος είναι αρκετά αμφισβητήσιμη όσον αφορά την αξιοπιστία της καθώς πολλές φορές ο τρόπος που γίνεται η βαθμολογία δεν είναι διευκρινιστικός. Στην παρακάτω φόρμα, βλέπουμε ένα τέτοιο παράδειγμα.

Πίνακας 4.5
Ανακριβής και ασαφής φόρμα αξιολόγησης με την Μέθοδο της Γραφικής Κλίμακας Διαβάθμισης

A. Ποσοτική απόδοση	----- ----- ----- -----
	Χαμηλή Ψηλή
B. Εξυπηρετικότητα	----- ----- ----- -----
	Καθόλου Κάτω Πάνω Πολύ από το από το επίπεδο επίπεδο

Σίγουρα δεν ενδείκνυται η υιοθέτηση της μεθόδου στην συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς οι τρόποι βαθμολογίας των δύο ικανοτήτων/συμπεριφορών (A και B) είναι ασαφείς.

4.3.6 Μέθοδος της κλίμακας αξιολόγησης μικτών επιπέδων (mixed standards rating scale, MSS)

Οι κλίμακες αξιολόγησης μικτών επιπέδων δημιουργήθηκαν με σκοπό την εξάλειψη των σφαλμάτων του halo effect και της αυστηρότητας/επιείκειας από τον αξιολογητή. Προκειμένου οι αξιολογήσεις να είναι πιο ακριβής, παρέχονται στον κάθε αξιολογητή χαρακτηριστικά/συμπεριφορές σε διαφορετικά επίπεδα. Ο προϊστάμενος ουσιαστικά σημειώνει ένα «+» όταν η απόδοση του αξιολογούμενου είναι παραπάνω από το κριτήριο, ένα «0» όταν είναι ίση με το κριτήριο και ένα «-» όταν είναι χαμηλότερη. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι ο αξιολογητής δεν γνωρίζει σε ποια πτυχή του υπαλλήλου αντιστοιχεί η κάθε ερώτηση που αξιολογεί. Επιπλέον δεν γνωρίζει ποια απάντηση θεωρείται θετική ή αρνητική. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μεθόδου είναι η κλίμακα που δημιούργησε ο Landy (1989) προκειμένου να αξιολογήσει αστυνομικούς και η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Στην κλίμακα αυτή φαίνεται αν η κάθε περιγραφή αντιστοιχεί σε καλή (ΚΛ), κακή (ΚΚ) ή μέτρια (Μ) επίδοση. Επίσης φαίνονται οι διαστάσεις στις οποίες αναφέρεται η αξιολόγηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το (I) αναφέρεται στην κριτική ικανότητα, το (II) στη γνώση τους δουλειάς και το (III) στις σχέσεις με τους άλλους. Αυτονόητο είναι ότι όλα αυτά τα στοιχεία δεν τα έχει ο αξιολογητής. Αυτός βάζει μόνο τους βαθμούς (-), (+) και (0) που αντιστοιχούν σε κάποια αριθμητική κλίμακα.

Πίνακας 4.6

Η κλίμακα αξιολόγησης Μικτών Επιπέδων του Landy

Παρουσιάζονται πιο κάτω μερικές περιγραφές συμπεριφορών που σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων του αστυνομικού περιπολίας. Αυτό που εσείς χρειάζεται να κάνετε είναι να διαβάσετε προσεχτικά κάθε περιγραφή και να αποφασίσετε αν η περιγραφή ταιριάζει και σε ποιο βαθμό στον αστυνομικό που αξιολογείτε. Αν ο αστυνομικός είναι καλύτερος από αυτό που περιγράφεται, θα βάλετε (+), αν είναι χειρότερος θα βάλετε (-) και αν η περιγραφή του ταιριάζει, θα βάλετε (0).

		Βαθμός
(II)	1. Ο αστυνομικός αυτός είναι πιθανό να δώσει στο κοινό λανθασμένες πληροφορίες σχετικά με νομικά ζητήματα, λόγω έλλειψης γνώσεων. (ΚΚ)	+
(III)	2. Ο αστυνομικός θα αφιερώσει χρόνο για να απαντήσει προσεχτικά στην ερώτηση ενός νέου αστυνομικού. (ΚΛ)	0
(II)	3. Ο αστυνομικός αυτός δε χρειάζεται ποτέ να ρωτάει άλλους σχετικά με νομικά θέματα. (ΚΛ)	-
(I)	4. Ο αστυνομικός αυτός είναι πολύ πιθανό να αποφύγει να δώσει κλήση για παραβάσεις που έγιναν σε μια συγκεκριμένη διασταύρωση που προκαλεί σύγχυση στους οδηγούς. (ΚΛ)	+
(I)	5. Ο αστυνομικός αυτός θα καλέσει βοήθεια και θα διώξει τους πεζούς από την περιοχή πριν αντιμετωπίσει έναν οπλισμένο ύποπτο που κρύβεται. (Μ)	+
(III)	6. Ο αστυνομικός αυτός θα χρησιμοποιήσει ρατσιστικούς χαρακτηρισμούς όταν βρίσκεται μπροστά από μια ομάδα από μέλη μιας μειονότητας. (ΚΚ)	+
(II)	7. Ο αστυνομικός αυτός ακολουθεί τις σωστές διαδικασίες για την διατήρηση των αποδεικτικών στοιχείων στο χώρο του εγκλήματος. (Μ)	0
(I)	8. Ο αξιωματικός αυτός είναι πιθανό να συνεχίσει να γράφει την κλήση για μια τροχαία παράβαση, ενώ άκουσε ότι εκεί κοντά γίνεται κάποια ληστεία. (ΚΚ)	+
(III)	9. Ο αστυνομικός αυτός θεωρείται φιλικός από τους άλλους συναδέλφους της βάρδιας. (Μ)	+

Πηγή: Κάντας, 1998

4.3.7 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviourally anchored rating scales, BARS)

Κάποιες μέθοδοι αξιολόγησης επικεντρώνονται στις πληροφορίες που αφορούν την συμπεριφορά του αξιολογούμενου, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες γραφικές κλίμακες. Κατά την αξιολόγηση παρέχονται περιπτώσεις συμπεριφοράς οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης. Ο αξιολογητής κατά την εν λόγω μέθοδο (BARS), πρέπει να επιλέξει εκείνη την συμπεριφορά που πιστεύει πως αντιπροσωπεύει καλύτερα τον αξιολογούμενο, καθώς η εν λόγω μέθοδος έχει σαν σκοπό την μέτρηση της συμπεριφοράς η οποία αναμένεται από τον εργαζόμενο. Τα BARS ή διαφορετικά οι ράβδοι είναι ουσιαστικά ένας συνδυασμός κλίμακας διαβάθμισης και βαθμολόγησης συμπεριφοράς. Η απόδοση είναι κλιμακωτή, όμως κάθε σημείο της κλίμακας συνδέεται με παραδείγματα συμπεριφορών. Η βαθμολόγηση του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου, ουσιαστικά είναι ανάλογη της απόδοσής του

και ο αξιολογητής σημειώνει (συνήθως στο κάτω μέρος) είτε παραδείγματα της επίδοσης του εργαζομένου είτε ανέκδοτα γεγονότα τα οποία συλλέγει κατά την περίοδο στην οποία αναφέρεται η αξιολόγηση. Έπειτα, γίνεται σύγκριση ανάμεσα στις παραπάνω σημειώσεις του αξιολογητή με τις εγγραφές που υπάρχουν στην κλίμακα, η οποία οδηγεί στο συμπέρασμα, δηλαδή σε ποιο σημείο της κλίμακας πρέπει να τοποθετηθεί ο εργαζόμενος. Τα πέντε στάδια που μπορούμε να χωρίσουμε την διαδικασία της εν λόγω μεθόδου, είναι τα εξής:

1. Αρχικά, από μία ομάδα που απαρτίζεται από προϊστάμενους και υφιστάμενους γίνεται η αναγνώριση των παραμέτρων και των ενεργειών εκείνων οι οποίες είναι απαραίτητες για να είναι η διεκπεραίωση μιας εργασίας, αποτελεσματική και επιτυχημένη.
2. Στη συνέχεια, από την ίδια ομάδα πραγματοποιείται η καταγραφή συγκεκριμένων κρίσιμων περιστατικών/γεγονότων, με τα οποία μπορεί να αποδειχθεί αν η απόδοση της κάθε παραμέτρου είναι αποτελεσματική/αναποτελεσματική ή μέτρια.
3. Έπειτα από μία δεύτερη ομάδα υπαλλήλων, οι οποίοι είναι απαραίτητο να γνωρίζουν άριστα τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, πρέπει ο καθένας ξεχωριστά να προσπαθήσει να αντιστοιχήσει και να συνδυάσει τις παραμέτρους με τα κρίσιμα γεγονότα/περιστατικά που δόθηκαν από την πρώτη ομάδα. Οι συνδυασμοί εκείνοι που συγκεντρώνονται από την πλειοψηφία της δεύτερης ομάδας, είναι αυτοί που εγκρίνονται για χρήση.
4. Στο επόμενο στάδιο, γίνεται η διαβάθμιση των συμπεριφορών, δηλαδή η ίδια ομάδα (η δεύτερη) διαβαθμίζει ουσιαστικά την ικανοποίηση/απόδοση που λαμβάνεται από κάθε συμπεριφορά με την χρήση χαρακτηρισμών όπως άριστη, καλή, μέτρια, όχι ικανοποιητική, κακή κ.α. Ο μέσος όρος των χαρακτηρισμών που θα προκύψει για κάθε συμπεριφορά, είναι και αυτός που τελικά θα επιλεγεί για να δοθεί. Εάν δεν υπάρχει συμφωνία για το ποιος θα είναι ο τελικός χαρακτηρισμός, τότε δεν χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχοι συνδυασμοί παραμέτρων και περιστατικών. Οι εναπομείναντες αντιστοιχήσεις, δηλαδή αυτές που τελικά θα χρησιμοποιηθούν τοποθετούνται κάθετα σε μία μπάρα, σχηματίζοντας έτσι μια βαθμολογία. Με αυτό τον τρόπο ,σε αυτή την μπάρα είναι δυνατό να διαβαθμιστούν οι διάφορες συμπεριφορές ανάλογα με το πόσο σημαντικές είναι. Συνήθως η βαθμολογία έχει μέχρι εννέα κλίμακες.
5. Το τελευταίο στάδιο είναι στην ουσία η πιλοτική χρήση της βαθμολογημένης κλίμακας από την επιχείρηση.

Στο παρακάτω πίνακα έχουμε μία χαρακτηριστική περίπτωση κλίμακας τύπου BARS.

Πίνακας 4.7

Φύλλο αξιολόγησης των Delta Airlines, προσαρμοσμένο από Smither, 1988

Ικανότητα για επικοινωνία:	Σκεφθείται την ικανότητα του αξιολογουμένου να στέλνει και να δέχεται σαφείς γραπτές και προφορικές πληροφορίες.
<i>Εξαιρετικός</i>	Εξαιρετική ευχαίρεια στην έκφραση ιδεών. Υψηλή δεκτικότητα στις σκέψεις των άλλων.
<i>Πάνω από το μέσο όρο</i>	Πολύ δεκτικός στην ανταλλαγή ιδεών και προτάσεων με τους άλλους.
<i>Στο μέσο όρο</i>	Καλός ακροατής που ανταλλάσσει ιδέες και σκέψεις με τους άλλους με αποδεκτό τρόπο.
<i>Κάτω από το μέσο όρο</i>	Εμφανίζει περιορισμένη αυτοέκφραση.

Πηγή: Κάντας, 1998

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι μία από τις δημοφιλέστερες, αφού παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά το γεγονός ότι τις ερωτήσεις της κλίμακας τις χαρακτηρίζει η ακρίβεια και το ότι είναι πολύ συγκεκριμένες, μειώνει την πιθανότητα των σφαλμάτων. Ακόμη, σαν μέθοδος είναι πολύ αποδεκτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων καθώς ουσιαστικά είναι άμεση η συμμετοχή τους στην ανάπτυξή της. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται, καθώς κατά την εν λόγω μέθοδο συζητιούνται οι τρόποι προσπέλασης των αδυναμιών και των προβλημάτων που παρατηρούνται.

Από την άλλη πλευρά, όπως και οι άλλες μέθοδοι, έτσι και η BARS έχει κάποια μειονεκτήματα. Καταρχήν απαιτεί πολύ χρόνο και κόστος. Επιπλέον πρέπει να διατεθεί πολύ προσοχή και προσπάθεια καθώς οι ερωτήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια. Ακόμη, παρόλο το γεγονός ότι υπάρχει άμεση συμμετοχή μεγάλου αριθμού εργαζομένων, το οποίο είναι θετικό στοιχείο, πολλές φορές αυτό το προσωπικό δεν είναι διαθέσιμο. Τέλος, το γεγονός ότι σε μία μεγάλη επιχείρηση πρέπει να αξιολογηθούν πολλές και διαφορετικές θέσεις μεταξύ τους, κάνει την εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου, δύσκολη.

4.3.8 Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale, BOS)

Η μέθοδος BOS έχει πολλά κοινά στοιχεία με την προηγούμενη (BARS). Τα τρία πρώτα στάδια της εφαρμογής της BOS είναι ακριβώς τα ίδια με αυτά της BARS. Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις δύο μεθόδους είναι ότι δεν υπάρχει ουσιαστικά το τέταρτο στάδιο της BARS, καθώς η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται στην BOS είναι αυτή της κλιμακωτής κατάταξης. Επομένως, η μέθοδος BOS χρησιμοποιεί μια βαθμολογική κλίμακα η οποία έχει συνήθως πέντε με έξι επίπεδα απόδοσης και ο προϊστάμενος/επόπτης δηλώνει την ένταση ή την συχνότητα που χαρακτηρίζει περισσότερο τον αξιολογούμενο για κάθε συμπεριφορά/περίπτωση.

Πίνακας 4.8

Υπόδειγμα μεθόδου αξιολόγησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς προσαρμοσμένο από McCormick & Ilgen, 1985

Αντιμετώπιση της αντίστασης στις αλλαγές						
(1)	Περιγράφει με λεπτομέρεια τις αλλαγές στους υφισταμένους.					
	Σχεδόν ποτέ	1	2	3	4	Σχεδόν πάντοτε
(2)	Εξηγεί γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή.					
	Σχεδόν ποτέ	1	2	3	4	Σχεδόν πάντοτε
(3)	Συζητάει τις συνέπειες που θα έχει η αλλαγή για τον εργαζόμενο.					
	Σχεδόν ποτέ	1	2	3	4	Σχεδόν πάντοτε
(4)	Ακούει με προσοχή τις ανησυχίες του εργαζομένου.					
	Σχεδόν ποτέ	1	2	3	4	Σχεδόν πάντοτε
(5)	Ζητάει την βοήθεια του εργαζομένου για την υλοποίηση της αλλαγής.					
	Σχεδόν ποτέ	1	2	3	4	Σχεδόν πάντοτε

Πηγή: Κάντας, 1998

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα της εν λόγω κλίμακας.

4.3.9 Σύγκριση των μεθόδων BARS, BOS και GRS

Οι μέθοδοι GRS, BARS και BOS έχουν κάποια κοινά στοιχεία. Καταρχήν, ο τρόπος διεξαγωγής τους βοηθάει στο να εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία των εργαζομένων. Επιπλέον, συμβάλλουν στο να «ξεκαθαρίσει το τοπίο» αναφορικά με τις αμοιβές και την τοποθέτηση στις σωστές θέσεις εργασίας των εργαζομένων.

Αυτές οι τρεις μέθοδοι αξιολόγησης όμως διαφέρουν και σε κάποια βασικά σημεία. Μία σημαντική διαφορά είναι το γεγονός ότι η BOS και η BARS εμπεριέχουν πολύ περισσότερες συμπεριφοριστικές πληροφορίες σε σχέση με την GRS. Ακόμη, μια διαφορά που μπορούμε να εντοπίσουμε ανάμεσα στην BARS και στην BOS βρίσκεται στον τρόπο που χρησιμοποιούν τις διάφορες πληροφορίες συμπεριφοράς, καθώς στην BARS οι διάφορες συμπεριφορές αποτελούν παραδείγματα που βοηθούν στην αξιολόγηση τονίζοντας τις διαστάσεις των κλιμάκων, ενώ στην BOS οι συμπεριφορές είναι προκαθορισμένες και οι αξιολογητές πρέπει να τις «περιγράψουν» για τον κάθε υπάλληλο.

Καθοριστικό παράγοντα στην αξιολόγηση αποδόσεων αποτελεί το πόσο ικανοποιεί η κάθε μέθοδος, τους αξιολογούμενους. Ο βαθμός αποδοχής της μεθόδου από τον αξιολογούμενο επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης αλλά και της ανατροφοδότησης (feedback). Τα συμβαλλόμενα μέρη της αξιολόγησής, δέχονται πιο άνετα την μέθοδο BOS, σε σχέση με τις άλλες δύο. Σύμφωνα με μελέτες, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν κλίμακες που είναι επικεντρωμένες σε συγκεκριμένες συμπεριφορές/περιπτώσεις, όπως κάνει για παράδειγμα η μέθοδος BOS, γίνονται πιο αποδεκτές από τους αξιολογούμενους και τους αξιολογητές.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η «αχίλλειος πτέρνα» της κλίμακας BOS είναι ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι παρέχει πληροφορίες σχετικές με ήδη πραγματοποιημένες συμπεριφορές, οι αναπτυξιακοί στόχοι αναγκαστικά βασίζονται στην βελτίωση αυτών των συγκεκριμένων συμπεριφορών. Η μέθοδος BARS από την άλλη, αντανακλά όσα αναμένονται από τους αξιολογούμενους σύμφωνα με τους αξιολογητές και όχι όσα έχουν οι ίδιοι παρατηρήσει για τους υφιστάμενούς τους

4.3.10 Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, BES)

Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο γίνεται αξιολόγηση της αναμενόμενης συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Η μέθοδος της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES) ουσιαστικά συνδυάζει εξίσου στοιχεία από την BARS αλλά και από την BOS. Κατά την εν λόγω μέθοδο, παρέχεται στον αξιολογητή ένας κατάλογος αναμενόμενων συμπεριφορών όπου η κάθε μία ξεχωριστά αντιστοιχίζεται με μια βαθμολογία. Επομένως, ο αξιολογητής πρέπει να διαλέξει ποια (μόνο μία) από τις συμπεριφορές της λίστας αντιπροσωπεύει περισσότερο τον αξιολογούμενο.

Πίνακας 4.9
Παράδειγμα μεθόδου Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς

1.	Είναι διεκπεραιωτικός όσον αφορά τις υποχρεώσεις του, αλλά κάποιες φορές είναι απρόσεκτος
2.	Είναι τυπικός με όλες τις βασικές του υποχρεώσεις
3.	Είναι πολύ καλός αλλά πρέπει κάποιος να τον παροτρύνει συνέχεια
4.	Προσπαθεί να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και να είναι αποτελεσματικός
5.	Δείχνει συνέπεια στο ωράριό του
6.	Γνωρίζει άριστα το αντικείμενο και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του
7.	Οι συνάδελφοί του, τον συμπαθούν πολύ

Στο παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται ένα απλό παράδειγμα της μεθόδου μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES).

4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.4.1 Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives, MBO)

«Το σύστημα αυτό, το οποίο είναι γνωστό σαν MBO, επινοήθηκε από τον Mc Gregor (1957) σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στις εξής δυο βασικές αρχές:

- ❖ Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά .
- ❖ Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί»²⁴.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ουσιαστικά αξιολογεί την απόδοση της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου και συγχρόνως τον παρακινεί θέτοντας στόχους, να υπερπηδήσει όλες τις αδυναμίες του, χρησιμοποιώντας τις ικανότητές του. Χαρακτηριστικό της εν λόγω μεθόδου είναι το γεγονός, ότι οι στόχοι που θέτονται είναι μετρήσιμοι και αποδεκτοί από τους

²⁴ Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001)

αξιολογούμενους. Σε τακτά διαστήματα κατά την διαδικασία, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την πρόοδο τους όσον αφορά τους στόχους τους. Επομένως, η αξιολόγηση ουσιαστικά αφορά την σύγκριση ανάμεσα σε όσα επιτεύχθηκαν από τον αξιολογούμενο και σε όσα αναμενόταν να επιτύχει.

Η διαδικασία της μεθόδου MBO αποτελείται από τέσσερα στάδια:

1. Το πρώτο στάδιο είναι ο καθορισμός των στόχων που θα πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι μπορούν να καθοριστούν είτε από τον αξιολογητή είτε από τους υφιστάμενους, αρκεί να γίνουν δεκτοί και από τα δύο μέρη. Για λόγους ευκολίας, είναι προτιμότερο να θέτονται ποσοτικά μετρήσιμοι στόχοι και φυσικά να είναι σαφής.
2. Το επόμενο στάδιο είναι ουσιαστικά η προσπάθεια επίτευξης των ανωτέρω στόχων.
3. Στη συνέχεια, ακολουθεί η αξιολόγηση όλων αυτών που επιτεύχθηκαν από τους αξιολογούμενους. Το πρώτο σκέλος αυτού του σταδίου είναι η αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου, ο οποίος πρέπει να συντάξει μια έκθεση (essay) στην οποία θα αναφέρει το επίπεδο κατά το οποίο εκπλήρωσε τους στόχους που του ανατέθηκαν. Το δεύτερο σκέλος του σταδίου, είναι η συζήτηση αυτής της έκθεσης, ανάμεσα στον αξιολογητή και τον εργαζόμενο, προκειμένου να διερευνηθούν οι λόγοι της αποτυχίας, σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος δεν καταφέρει να εκπληρώσει την «αποστολή» του.
4. Το τελευταίο στάδιο είναι ο καθορισμός νέων στόχων για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Οι τρεις κατηγορίες που μπορούμε να κατατάξουμε τους στόχους κάθε θέσεως εργασίας είναι οι εξής: μη επαναλαμβανόμενοι, ρουτίνας και προσωπικής ανάπτυξης. Ας πάρουμε για παράδειγμα τους στόχους του Διευθυντή Παραγωγής από τον παρακάτω πίνακα. Ο στόχος να βελτιώσει το ποσοστό των έγκαιρων παραδόσεων ανειλημμένων παραγγελιών μπορεί να θεωρηθεί ως στόχος ρουτίνας αυτής της θέσης εργασίας. Στους μη επαναλαμβανόμενους στόχους υπάγεται, συνήθως, η εύρεση λύσεων για σημαντικά προβλήματα που προκύπτουν.

Πίνακας 4.10

Παραδείγματα στόχων για τέσσερις διαφορετικές θέσεις εργασίας

Θέση	Στόχοι
Οικονομικός Διευθυντής	<ul style="list-style-type: none">• Ελάττωση των ζημιών από μη φερέγγιους πελάτες από 5% σε 3% των πωλήσεων μέχρι την 1η Ιανουαρίου.• Ελάττωση των υπαλλήλων του λογιστηρίου κατά 10% με μετάθεση υπαλλήλων στο τμήμα IT μέχρι την 1η Ιουνίου.
Διευθυντής Πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none">• Συμπλήρωση της έρευνας αγοράς για το προϊόν X μέχρι την 1η Ιουνίου και έναρξη πωλήσεων μέχρι την 1η Ιανουαρίου.• Αύξηση του μεριδίου της αγοράς για το προϊόν Z από 15% σε 20% στην Μακεδονία μέχρι την 1η Ιανουαρίου.
Διευθυντής Προσωπικού	<ul style="list-style-type: none">• Μείωση των απωλειών προσωπικού από 20 σε 10% μέχρι την 1η Ιανουαρίου.• Συμπλήρωση του προγραμματισμού και της έναρξης λειτουργίας του προγράμματος εκπαίδευσης των επόπτων σε θέματα χειρισμού παραπόνων μέχρι την 1η Ιουνίου.
Διευθυντής Παραγωγής	<ul style="list-style-type: none">• Ελάττωση των αποβλήτων του χυτηρίου από 6 σε 3% μέχρι την 1η Ιανουαρίου.• Βελτίωση του ποσοστού των έγκαιρων παραδόσεων ανειλημμένων παραγγελιών από 90 σε 95% μέχρι την 1η Ιουνίου.

Πηγή: Κανελλόπουλος, 1983,σελ.:81

Το γεγονός ότι οι στόχοι που θέτονται για τον κάθε εργαζόμενο μπορούν να είναι πιο εξατομικευμένοι, προσδίδει στην μέθοδο MBO μεγαλύτερη αξιοπιστία. Αυτό όμως μπορεί συγχρόνως να αποτελεί και πρόβλημα στις περιπτώσεις όπου θέλουμε να συνδέσουμε το σύστημα αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων με τις αμοιβές των υπαλλήλων. Σε αυτή την περίπτωση είναι σχεδόν ανέφικτο να αποδοθούν οι ανταμοιβές με απόλυτη δικαιοσύνη, εξαιτίας της εξατομίκευσης των στόχων των υπαλλήλων. Όπως αναφέρει και ο Miner (2005) «Παρ' όλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί».

4.4.2 Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της παραγωγικότητας

Η εν λόγω μέθοδος, δεν μπορεί να έχει εφαρμογή σε όλες τις θέσεις εργασίας, παρά μόνο σε εκείνες που η απόδοση του αξιολογούμενου είναι ποσοτικά μετρήσιμη, όπως για παράδειγμα, τα έτοιμα ή τα ελαττωματικά προϊόντα που παράγει ο εργαζόμενος.

«Για να είναι μια μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη, πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Η παραγωγή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση
- Το μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος θα πρέπει να είναι μετρήσιμο
- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος»²⁵

Τα κυριότερα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής: Αρχικά, υπάρχουν και εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και τους οποίους δεν λαμβάνει υπόψη η μέθοδος της άμεσης μέτρησης της παραγωγικότητας. Άλλον ένα παράγοντα που θα πρέπει να προβλέπει η μέθοδος είναι το γεγονός ότι οι αξιολογούμενοι προτιμούν να στρέψουν όλη την προσοχή τους στην ποσότητα του βραχυχρόνιου αποτελέσματος και όχι στο τρόπο επίτευξής του, ο οποίος πολλές φορές μπορεί να είναι ζημιογόνος για την επιχείρηση. Επίσης όπως αναφέρει και η Μούζα-Λαζαρίδη, (2006), «δημιουργεί αισθήματα εχθρότητας και αντιζηλίας μεταξύ των εργαζομένων, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού».

4.5 ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.5.1 Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performance tests and observations)

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν test δεξιοτήτων/γνώσεων προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούνται σε κάποιες περιορισμένες και συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από οικονομικές μονάδες οι οποίες έχουν σαν βάση για το σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης, την εξειδίκευση και τις ικανότητες των εργαζομένων.

²⁵ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), σελ.335

Αυτά τα test δεξιοτήτων/γνώσεων μπορεί είτε να είναι προσομοιώσεις καταστάσεων είτε να είναι γραπτά. Στην περίπτωση των προσομοιώσεων παρατηρείται πως χειρίζεται ο αξιολογούμενος διάφορες καταστάσεις και γεγονότα.

Στο στάδιο της ανάπτυξης του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης πρέπει να οριστούν οι άριστες συμπεριφορές, τις οποίες θα πρέπει να εμφανίσει ο αξιολογούμενος και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες οι οποίες θα τον οδηγήσουν σε αυτές τις συμπεριφορές. Στο στάδιο της αξιολόγησης παρατηρείται πως τελικά χειρίζεται τις καταστάσεις ο αξιολογούμενος.

Μία χαρακτηριστική περίπτωση υπαλλήλων οι οποίοι αξιολογούνται με την εν λόγω μέθοδο είναι οι πιλότοι. Παρόλο το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος είναι αρκετά δαπανηρή, στη περίπτωση των αεροπορικών εταιρειών, είναι αναπόφευκτη καθώς προτεραιότητα έχει η ασφάλεια των επιβατών και οι ικανότητες/δεξιότητες του προσωπικού.

4.5.2 Η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους

Από την αξιολόγηση από ομοιόβαθμους προκύπτουν αξιόπιστα αποτελέσματα, καθώς έχει σαν βάση τις ανεξάρτητες κρίσεις/αξιολογήσεις των εργαζομένων. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως στις εξής δύο περιπτώσεις: α) όταν ο άμεσος προϊστάμενος δεν έχει την δυνατότητα, για κάποιους λόγους, να παρατηρεί την απόδοση του αξιολογούμενου και β) όταν σκοπός της αξιολόγησης είναι η προαγωγή κάποιων εργαζομένων. Σαν μέθοδος είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους, καθώς οι αξιολογήσεις παραμένουν απόρρητες και χρησιμοποιούνται μόνο από την επιτροπή αξιολόγησης προκειμένου να επαναπληροφορήσει τους αξιολογούμενους αναφορικά με την απόδοσή τους.

4.5.3 Η αξιολόγηση από υφιστάμενους

Οι υφιστάμενοι στην εν λόγω μέθοδο αξιολογούν τους προϊστάμενους/managers τους για την συμπεριφορά τους απέναντί τους, για το έργο τους σαν σύνολο και τις ικανότητές τους. Οι αξιολογήσεις γίνονται ανώνυμα, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους. Η αξιολόγηση από υφιστάμενους συμβάλλει στο να γίνουν διορθωτικές αλλαγές από το μέρος των υπευθύνων, στα σημεία εκείνα που κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο. Οι ανώτεροι προϊστάμενοι όλων προτιμούν να γίνονται αυτές οι αξιολογήσεις επώνυμα και όχι ανώνυμα. Στην περίπτωση όμως, των επώνυμων

αξιολογήσεων, οι κρίσεις και οι παρατηρήσεις των υφιστάμενων για τους προϊστάμενους τους είναι πιο θετικές. Για αυτόν τον λόγο, θα πρέπει να επικρατούν οι μεσαίες αντί των ακραίων βαθμολογιών.

4.5.4 Ομαδική αξιολόγηση (group appraisal)

Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για περιπτώσεις εργαζομένων σε διοικητικές θέσεις οι οποίοι δεν είναι επόπτες. Η αξιολόγησή τους διεξάγεται από τον προϊστάμενο/manager του στελέχους και άλλους τέσσερις με πέντε επόπτες οι οποίοι έχουν καλή επίγνωση της εργασίας του αξιολογούμενου. Αυτός που γνωρίζει καλύτερα πως να διεξαχθεί η συζήτηση, είναι συνήθως και ο συντονιστής της. Ο manager του εργαζόμενου είναι ο εισηγητής της σύσκεψης, καθώς γνωρίζει περισσότερες λεπτομέρειες για τον αξιολογούμενο.

Στη συνέχεια της εν λόγω σύσκεψης διεξάγεται συζήτηση σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και εξέλιξης του εργαζόμενου.

«Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: άριστος, καλός, ανεπαρκής, κλπ. δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σε συμπέρασμα της σύσκεψης που προηγήθηκε»²⁶.

Ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου θεωρείται το γεγονός ότι εξαιτίας του αριθμού των κριτών, προκύπτουν δίκαιες αξιολογήσεις. Επιπλέον, η ανάδειξη ικανών ατόμων που προορίζονται για κάποια προαγωγή ή αύξηση αμοιβής, δεν μπορεί να είναι αμφισβητήσιμη. Σαν μειονέκτημα της μεθόδου, μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι είναι αρκετά χρονοβόρα.

4.5.5 Αξιολόγηση από πελάτες

Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες, υιοθετούν πολύ συχνά την αξιολόγηση από πελάτες, καθώς σε αυτή την περίπτωση είναι η καταλληλότερη επιλογή. Αυτή η μέθοδος πραγματοποιείται συνήθως με την συμπλήρωση ενός εντύπου/ερωτηματολογίου από τους πελάτες το οποίο στη συνέχεια αποκωδικοποιείται, εξάγοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Άλλος ένας τρόπος για να διεξαχθεί αυτή η μέθοδος, είναι με τους «μυστικούς πελάτες» οι οποίοι είναι ειδικοί που προσποιούνται τους πελάτες, ώστε να μπορέσουν να παρακολουθήσουν και να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους εν ώρα καθήκοντος.

²⁶ Τερζίδης και Τζωρτζάκη , (2004)

4.5.6 Αυτοαξιολόγηση (self-appraisals)

Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να συμμετέχει άμεσα στην διαδικασία της αξιολόγησης καθώς και να συνεισφέρει στην αυτοβελτίωση του και εν συνεχεία στην βελτίωση του επιχειρησιακού συστήματος. Στην περίπτωση όπου η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί στην πνευματική ανάπτυξη του υπαλλήλου, τότε ένα χρήσιμο μέσο είναι η αυτοαξιολόγηση. Όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον ίδιο τους τον εαυτό, τότε οι άμυνες που παρουσιάζουν κατά τις μεθόδους στις οποίες δέχονται από άλλους την κριτική, εξαλείφονται.

Τα πιο θετικά και βασικά στοιχεία της αυτοκριτικής είναι ότι ο εργαζόμενος εντοπίζει τα σημεία εκείνα τα οποία χρήζουν της προσοχής του, θέτει στόχους για τον ίδιο και οδηγείται στην αυτοβελτίωση. Το πρόβλημα που παρουσιάζει η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης είναι ο κίνδυνος της υπερβολικής επιείκειας ή επικριτικότητας του εργαζόμενου προς τον εαυτό του. Είναι φυσικό οι υφιστάμενοι να είναι περισσότερο επιεικείς με τον εαυτό τους από ότι οι προϊστάμενοι. Τις αξιολογήσεις τους συνήθως τις χαρακτηρίζει η μεροληψία και η υποκειμενικότητα αναφορικά με την απόδοσή τους. Επομένως είναι επιτακτικό, η αυτοαξιολόγηση να λειτουργεί σαν συμπληρωματικό μέσο στην αξιολόγηση του προϊστάμενου. Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) «Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του».

Σε περιπτώσεις πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες συνήθως απασχολούν προσωπικό από διαφορετικές χώρες, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ιδιαιτερότητα της κάθε κουλτούρας προκειμένου να μην επηρεαστούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εν λόγω μέθοδο και αφορούν την πλευρά του εργαζομένου είναι η δυσκολία στο να αντιληφθεί και να μετρήσει την πραγματική απόδοσή του, να ισορροπήσει ανάμεσα στους προσωπικούς του στόχους και σε αυτούς της εταιρείας, να υπολογίσει το μέγεθος επίτευξης αυτών των στόχων και τέλος, να αντιληφθεί τα ενδεχομένως αρνητικά αποτελέσματα.

4.5.7 Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback)

Σε πολλές χώρες, οι μεγάλες οικονομικές μονάδες χρησιμοποιούν την μέθοδο της κυκλικής αξιολόγησης του προσωπικού. Αυτή η μέθοδος αξιοποιεί όλες τις πιθανές πηγές αξιολόγησης,

όπως είναι οι managers, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες, ακόμα και οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μία πιο αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

Ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει ότι «η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις».

Τα τελευταία χρόνια, η εν λόγω μέθοδος χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις, εκτοπίζοντας τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι είναι αρκετά αντικειμενική και επιπλέον προσφέρει ποιοτική πληροφόρηση. Από την άλλη όμως, απαιτεί πολλή γραφειοκρατία ώστε να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν όλες οι αξιολογήσεις. Επιπλέον είναι αρκετά δαπανηρή σαν μέθοδος και πολλές φορές είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των αξιολογητών προκειμένου να μπορούν να διεξάγουν τις αξιολογήσεις. Τέλος, θεωρείται αρκετά χρονοβόρα διαδικασία, από την οποία πολύ συχνά μπορεί να προκύψουν αντίθετα αντικρουόμενες κρίσεις και αποφάσεις.

4.5.8 Μέτρηση των αποχωρήσεων

Άλλη μία μέθοδος η οποία αφορά την αξιολόγηση διοικητικών στελεχών είναι η μέτρηση των αποχωρήσεων των υφιστάμενών τους. Η εν λόγω μέθοδος όμως, παρουσιάζει ένα πολύ βασικό αδύναμο στοιχείο. Είναι απαραίτητο να γίνεται εξακρίβωση των λόγων για τους οποίους αποχωρούν ή απουσιάζουν συχνά οι υφιστάμενοι των υπό αξιολόγηση διοικητικών στελεχών. Θα μπορούσε να ευθύνονταν πραγματικά τα διοικητικά στελέχη και ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τα θέματα που αφορούν τους υφιστάμενούς τους, αλλά θα μπορούσε να ευθύνεται και η ίδια η επιχείρηση με την στάση της απέναντι στους εργαζομένους.

4.5.9 Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (Assessment Centers)

Πρόκειται για μία μέθοδο αξιολόγησης της μελλοντικής απόδοσης η οποία διεξάγεται από πολλούς αξιολογητές και σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για να διεξαχθεί η αξιολόγηση, συλλέγονται με διάφορους τρόπους. Οι αξιολογητές είναι

προϊστάμενοι οι οποίοι μπορούν να αξιολογήσουν διαφορετικές θέσεις εργασίας. Αυτή η μέθοδος επικεντρώνεται στην μελλοντική απόδοση και στις μελλοντικές δυνατότητες του εργαζομένου.

Η μέθοδος των κέντρων αξιολόγησης της απόδοσης αναπτύσσεται σε πέντε κύριους άξονες:

1. Την εργασιακή συμπεριφορά του αξιολογούμενου
2. Τις μεθόδους παρατήρησης
3. Τους πολλούς αξιολογητές
4. Την διαδικασία της αξιολόγησης
5. Την εξαγωγή των αποτελεσμάτων

Οι εργαζόμενοι συγκεντρώνονται σε έναν συγκεκριμένο χώρο όπως για παράδειγμα κάποιο κτίριο ή κάποια αίθουσα που συνήθως χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς λόγους ή κάποιο ξενοδοχείο. Οι αξιολογούμενοι περνούν από διάφορες μεθόδους εκτίμησης απόδοσης όπως είναι τα interviews (συνεντεύξεις), οι προσομοιώσεις καταστάσεων, οι ομαδικές συζητήσεις και τα ψυχολογικά tests.

Είναι απαραίτητο για την εκτέλεση αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, να απομακρυνθούν όλοι οι συμβαλλόμενοι (αξιολογούμενοι, προϊστάμενοι, ψυχολόγοι κ.α.) για το απαιτούμενο χρονικό διάστημα (συνήθως κάποιες μέρες), από τον χώρο εργασίας. Στο κέντρα που προαναφέραμε, όπου διεξάγεται η διαδικασία της αξιολόγησης, συγκεντρώνονται οι προϊστάμενοι με τους ψυχολόγους και άλλους ειδικούς επί του θέματος, προσπαθώντας να εντοπίσουν τα θετικά και δυνατά σημεία του κάθε αξιολογούμενου ή τα αδύναμα στοιχεία του τα οποία μπορούν να βελτιωθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση.

Αυτή η μέθοδος είναι αρκετά δαπανηρή και χρονοβόρα καθώς απαιτεί έξοδα για την μεταφορά και την διαμονή των συμβαλλόμενων προσώπων και επιπλέον οι αξιολογούμενοι μαζί με τους αξιολογητές πρέπει να απέχουν από τις υπόλοιπες εργασιακές τους υποχρεώσεις για τις μέρες που διαρκεί η διαδικασία.

Όλοι αυτοί οι λόγοι συμβάλλουν στο να μην εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος ευρύτερα, παρόλο το γεγονός ότι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή είναι αρκετά αξιόπιστα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (EVALUATION INTERVIEW)

5.1.1 Ο στόχος της συνέντευξης αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης πραγματοποιείται σε ετήσιο επίπεδο και συνήθως την αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Πολλές φορές όμως, και ειδικά στις περιπτώσεις που υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στον υφιστάμενο και στον προϊστάμενο, την συνέντευξη αναλαμβάνει ο ανώτερος και των δύο, ο οποίος είναι πιο αμερόληπτος και λειτουργεί μεσολαβητικά.

Η διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης δεν είναι κάτι για το οποίο ανυπομονούν οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι. Οι αξιολογητές θέλουν να αποφύγουν αυτό τον δύσκολο ρόλο καθώς φοβούνται ότι θα δημιουργηθούν εντάσεις και εχθρότητες απέναντί τους. Τα επιχειρήματα των αξιολογητών προκειμένου να αποφύγουν την διαδικασία της συνέντευξης είναι καταρχήν το γεγονός ότι κάτι τέτοιο είναι ανούσιο καθώς η αξιολόγηση και η καθοδήγηση του υφιστάμενου πραγματοποιείται σε ημερήσιο επίπεδο από την καθημερινή τους επαφή. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι η συνέντευξη αξιολόγησης είναι χάσιμο χρόνου και αναποτελεσματική. Για τους αξιολογούμενους είναι πιο ξεκάθαροι και αυτονόητοι οι λόγοι που δεν επιθυμούν αυτή την συνέντευξη, αφού κανένας δεν θέλει να τον κρίνουν και να τον αξιολογούν. Η αλήθεια είναι ότι οι ίδιοι οι φορείς, πολλές φορές σαμποτάρουν το σύστημά τους. Είναι σημαντικό, η συνέντευξη αξιολόγησης να ενταχθεί με ορθό τρόπο στο οργανωτικό σύστημα μιας επιχείρησης, να έχει συγκεκριμένους στόχους και να υπάρξει σχετική εκπαίδευση των αξιολογητών, προκειμένου να αποτελεί ένα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπάρχει καθολική αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τους Bailey & Parkinson, (1985) «οι στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης, όσον αφορά την επιχείρηση μπορεί να είναι κάποιοι από τους εξής:

- Να δοθεί έπαινος ή να γίνει επίπληξη στον αξιολογούμενο.
- Να ενθαρρύνει και να υποκινήσει τον αξιολογούμενο.
- Να βελτιωθούν τα επίπεδα απόδοσης.
- Να δοθούν συμβουλές ή καθοδήγηση.
- Να επιδιωχθεί η βελτίωση των σχέσεων με κάποιο άλλο άτομο.

- Να γίνει σχεδιασμός του μελλοντικού έργου.»

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αποφασίσει ποιους στόχους ή ποιον συνδυασμό τους θα πρέπει να επιδιώκει η συνέντευξη αξιολόγησης.

Οι στόχοι της συνέντευξης, όσον αφορά τον αξιολογούμενο, μπορεί να είναι κάποιοι από τους παρακάτω:

- Να συζητήσει για την απόδοσή του σε σχέση με την περιγραφή της θέσης εργασίας του.
- Να έχει μια ειλικρινή συζήτηση με τον προϊστάμενό του.
- Να προγραμματιστούν τα σχέδια που αφορούν την εργασία του για το επόμενο χρονικό διάστημα.
- Να συζητηθούν τα προβλήματα και να βρεθούν πιθανές λύσεις για αυτά.
- Να λάβει επαίνους για την καλή απόδοσή του.
- Να προσδιοριστούν πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες και τι ενέργειες θα γίνουν για αυτές.
- Να ενημερωθεί για την πορεία του τμήματός του.
- Να διερευνηθούν τα θετικά και τα αρνητικά του σημεία, αλλά και οι πιθανές βελτιώσεις στον τρόπο που εργάζεται.
- Να παρουσιάσει τις ιδέες του που αφορούν την εργασία.
- Να συζητηθούν οι ευκαιρίες, τα προβλήματα.
- Να ενημερωθεί για τις προοπτικές που υπάρχουν για κάποια προαγωγή ή για κάποια πιθανή αλλαγή στο αντικείμενο της εργασίας του.

Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να ενημερώνεται εγκαίρως για την ημερομηνία που θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη, προκειμένου να προετοιμαστεί καταλλήλως. Πολλές φορές, κάποιες επιχειρήσεις ενημερώνουν τους αξιολογούμενους και σχετικά με τα θέματα συζήτησης, ώστε προετοιμαστούν πάνω σε αυτά. Παρακάτω ακολουθεί το βοηθητικό έντυπο που πρότεινε ο Walker (1989) για την προετοιμασία του αξιολογούμενου σχετικά με την συνέντευξη της αξιολόγησης.

Πίνακας 5.1

Έντυπο προετοιμασίας του αξιολογούμενου για την συνέντευξη αξιολόγησης

(Προσαρμοσμένο από Walker, 1989)

Η συζήτηση κατά την συνέντευξη αξιολόγησης έχει περισσότερη αποτελεσματικότητα, αν ο αξιολογούμενος υπάλληλος προετοιμαστεί για την συζήτηση, αν αναλογιστεί την προηγούμενη επίδοσή του και σημειώσει κάποια συγκεκριμένα σημεία ή ερωτήσεις. Στη συνέχεια παραθέτονται μερικές ερωτήσεις που θα βοηθήσουν την προετοιμασία σας.

1. Ποια νομίζετε ότι είναι τα κυριότερα επιτεύγματά σας μετά την τελευταία αξιολόγησή σας, σε σχέση με το τότε μελλοντικό πλάνο σας;
2. Ποια είναι τα κυριότερα θετικά στοιχεία που πιστεύετε ότι έχετε επιδείξει στην παρούσα εργασία σας;
3. Υπάρχουν ορισμένα πράγματα που πιστεύετε ότι δεν έχετε επιτύχει ικανοποιητικά;
4. Με ποιο τρόπο θα θέλατε να αναπτύξετε τις ικανότητες και δυνατότητες που έχετε;
5. Τι εκπαιδευτικές ανάγκες έχετε; Με ποιο τρόπο αυτές σχετίζονται με την επίδοσή σας στην εργασία;
6. Τι προβλήματα, εμπόδια και δυσκολίες συναντήσατε στην εργασία σας;
7. Τι προτάσεις έχετε να κάνετε σχετικά με την βελτίωση του τρόπου εργασίας;
8. Ποιους στόχους και επίπεδα επίδοσης έχετε για το επόμενο έτος;
9. Τι είδους βοήθεια ή καθοδήγηση επιθυμείτε;
10. Πρόσθετα σχόλια.

Πηγή: Κάντας, 1998

Ο χαρακτήρας της συνέντευξης αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αξιολογικός αλλά και συμβουλευτικός συγχρόνως. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να αξιολογήσει την απόδοση του υπάλληλου αλλά, την ίδια στιγμή, πρέπει να τον βοηθήσει να βρει λύσεις στα εργασιακά του προβλήματα και να του δώσει κίνητρα και καθοδήγηση για περαιτέρω επαγγελματική βελτίωση. Κάτι τέτοιο, δηλαδή να λειτουργούν ως κριτές αλλά και ως σύμβουλοι, είναι αρκετά δύσκολο για τους αξιολογητές. Η ιδανική προσέγγιση του θέματος, είναι η «ζυγισμένη», δηλαδή να καλύπτονται ισόποσα τα θετικά και τα αρνητικά σημεία, με απώτερο σκοπό την επίλυση όλων των προβλημάτων. Ο αξιολογούμενος πρέπει να νοιώθει ότι μπορεί να μιλήσει άνετα και ελεύθερα, ενώ ο αξιολογητής πρέπει να αποπνέει εμπιστοσύνη και όχι εξουσία.

Η συνέντευξη αξιολόγησης δεν πρέπει να συνδέεται με τις μισθολογικές αποφάσεις για τον εργαζόμενο, καθώς κάτι τέτοιο ακυρώνει τον συμβουλευτικό παράγοντα που πρέπει να την χαρακτηρίζει. Έτσι λοιπόν, αυτού του είδους οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε διαφορετική χρονική περίοδο από την συνέντευξη, και φυσικά με την δυνατότητα να ληφθούν υπόψη τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση. Επιπλέον, δεν

πρέπει να αποτελεί θέμα συζήτησης της συνέντευξης αξιολόγησης, η προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Ο Walker (1989) αναφέρει ότι «οι κρίσεις για την προσωπικότητα έχουν εγκαταλειφθεί στην αξιολόγηση προσωπικού γιατί κρίθηκαν αναξιόπιστες και μόνο προβλήματα, αντιδράσεις και συγκρούσεις προκαλούσαν.»

«Στο τέλος της συνέντευξης καλό είναι, να γίνεται μια ανακεφαλαίωση των σημείων αυτών, πάνω στα οποία συμφωνήθηκε να γίνουν κάποιες ενέργειες και από τις δυο πλευρές»²⁷.

5.1.2 Προσεγγίσεις συνεντεύξεων αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Maier (1958) υπάρχουν τρεις τύποι συνεντεύξεων αξιολόγησης του προσωπικού, οι οποίες έχουν σαν κριτήριο τον ρόλο που διαδραματίζει ο αξιολογητής. Οι εν λόγω τύποι συνεντεύξεων αξιολόγησης είναι οι εξής:

- ❖ **Tell and Sell (Μίλησε και Πείσε):** στην εν λόγω προσέγγιση, ο αξιολογητής έχει τον κυρίαρχο ρόλο, καθώς αρχικά παρουσιάζει στον αξιολογούμενο τα θετικά ή αρνητικά στοιχεία της απόδοσής του και στην συνέχεια προσπαθεί να τον πείσει να δεχτεί αυτή την κριτική. Εξαιτίας της μονόπλευρης φύσης της, αυτή η προσέγγιση μπορεί να προκαλέσει την αμυντικότητα και επιθετικότητα του αξιολογούμενου. Ουσιαστικά ο ρόλος του αξιολογητή, είναι αυτός του «ρήτορα» και ο αξιολογούμενος απλώς τον ακούει. Ωστόσο, ο αξιολογούμενος μπορεί να μην συμφωνεί με όσα λέγονται για την απόδοσή του και να αντιδράσει ή ακόμα και να συγκρουστεί με τον επόπτη. Αυτός ο τύπος συνέντευξης, ενδείκνυται σε περιπτώσεις αξιολόγησης νεοπροσλαμβανομένων ή σε περιπτώσεις που οι αξιολογούμενοι δεν είναι ιδιαίτερα διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε αυτήν (συνέντευξη).
- ❖ **Tell and Listen (Μίλησε και Άκουσε):** προκειμένου να εξαλείψει τα προβλήματα του προηγούμενου τύπου συνέντευξης, αυτή η προσέγγιση ακολουθεί έναν πιο αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας. Και σε αυτή την περίπτωση, στην αρχή ο αξιολογητής παρουσιάζει στον αξιολογούμενο τα θετικά ή αρνητικά στοιχεία της απόδοσής του, αλλά στην συνέχεια τον λόγο παίρνει ο υφιστάμενος προκειμένου να επιχειρηματολογήσει υπέρ των πράξεων και αντιλήψεών του. Ωστόσο, μέχρι πιο βαθμό θα είναι αμφίδρομη η συνέντευξη εξαρτάται από τον αξιολογητή, ο οποίος

²⁷ Κάντας, (1998)

μπορεί είτε να αφήσει τον αξιολογούμενο να αναπτύξει σε εκτενές επίπεδο τα επιχειρήματά είτε να του επιτρέψει να κάνει απλά ένα σχόλιο.

- ❖ **Problem Solving (Επίλυση Προβλημάτων):** πρόκειται για την όσο το δυνατόν, πιο «ισότιμη» προσέγγιση καθώς, ο αξιολογητής συνεργάζεται με τον αξιολογούμενο προκειμένου να καθορίσουν από κοινού τις αιτίες μιας χαμηλής απόδοσης του εργαζόμενου και να προγραμματίσουν ενέργειες όπως για παράδειγμα, συγκεκριμένη εκπαίδευση για να επιλύσουν τα προβλήματα. Ουσιαστικά, σε αυτήν την προσέγγιση ο ρόλος του αξιολογητή, είναι αυτός του συμβούλου ο οποίος βοηθάει τον αξιολογούμενο, καθοδηγώντας τον προς την επίτευξη των προσωπικών του στόχων, τους οποίους έθεσε κατά την αυτοαξιολόγησή του.

Ποια προσέγγιση πρέπει να ακολουθηθεί σε κάθε περίπτωση, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, με κυριότερο τον αξιολογητή. Επιπλέον εξαρτάται από τον αξιολογούμενο, την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης, την φύση και τις αιτίες της αξιολόγησης, καθώς και τις εκάστοτε περιστάσεις. Πρέπει να σημειωθεί, ότι από την στιγμή που έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους, συνεπάγεται ότι θα υπάρχουν διαφορετικές αντιδράσεις και συμπεριφορές, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να ακολουθήσουμε συγκεκριμένους κανόνες όσον αφορά την συνέντευξη αξιολόγησης. Το τελευταίο χρονικό διάστημα παρατηρείται το φαινόμενο να συνδυάζονται στοιχεία από τις παραπάνω προσεγγίσεις, και να μην χρησιμοποιείται μία μόνο αυτούσια.

5.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΤΙΜΗΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι αξιολογητές ανεξάρτητα από την μέθοδο αξιολόγησης στην οποία συμμετέχουν, θα πρέπει να γνωρίζουν τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται η αξιολόγηση και να κατανοούν την διαδικασία της καθώς και την χρησιμότητα των συμπερασμάτων της.

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ο αξιολογητής, στις κρίσεις του οποίου βασίζεται η αξιολόγηση. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, οι αξιολογητές να κατανοήσουν πλήρως και να αποδεχτούν τους σκοπούς για τους οποίους πραγματοποιείται η αξιολόγηση. Ακόμη, οι αξιολογητές πρέπει να είναι πολύ καλά ενημερωμένοι για την κλίμακα και τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση. Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποια κλίμακα αξιολόγησης που να καλύπτει τα κενά που μπορεί να

δημιουργούνται από έναν ανεκπαιδευτο αξιολογητή. Όμως, ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο είναι καλοσχεδιασμένο, μπορεί να διευκολύνει αρκετά το έργο των αξιολογητών.

Τους αξιολογητές πολλές φορές χαρακτηρίζει η υποκειμενικότητα, η οποία διαβρώνει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και της όλης διαδικασίας. Επιπλέον, συχνά οι αξιολογητές δείχνουν υπερβολική επιείκεια κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων τους, καθώς δεν νοιώθουν άνετα στην διαδικασία της μετέπειτα ενημέρωσης (feedback) του αξιολογούμενου σε περίπτωση που έχει κακή απόδοση και αρνητική βαθμολογία. Τα κυριότερα προβλήματα, ουσιαστικά που συναντώνται και πρέπει να επιλυθούν είναι η κατανόηση της διαδικασίας και η αποδοχή της από τον εκάστοτε αξιολογητή.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (συνήθως των μεγάλων επιχειρήσεων) παρέχει στους αξιολογητές, ένα ενημερωτικό έντυπο όπου αναγράφονται οδηγίες και γενικές κατευθύνσεις. Αυτόν τον περιορισμό, σε πολλές περιπτώσεις και όπου κρίνεται αναγκαίο, μπορεί να τον επιλύσει η εκπαίδευση. Έτσι, σε κάποιες επιχειρήσεις, οι αξιολογητές περνάνε από ειδική εκπαίδευση η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται ανά διαστήματα.

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να κατανοήσει ο αξιολογητής τον στόχο της αξιολόγησης αλλά και τον λόγο για τον οποίο γίνεται, να ενημερωθεί για τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί, να εντοπιστούν τυχόν μεροληπτικές τάσεις του και να δοθούν σε αυτή την περίπτωση κατευθύνσεις και συμβουλές, ώστε να εξαλειφθούν. Επιπλέον, η εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στους αξιολογητές να θέσουν τις απορίες τους και να ζητήσουν τυχόν διευκρινήσεις επί του θέματος.

Το βασικότερο σημείο της εκπαίδευσης, είναι αυτό της προσομοίωσης μίας αξιολόγησης εργαζομένου, όπου ο αξιολογητής έρχεται σε επαφή με το έργο που του έχει ανατεθεί. Στη συνέχεια διεξάγεται μία συζήτηση όπου οι αξιολογητές της προσομοίωσης που προηγήθηκε, δικαιολογούν την βαθμολογία που έδωσαν και ενημερώνονται για την ορθότητα αυτής τους της απόφασης. Πολλές φορές, την ίδια περίπτωση της προσομοίωσης αξιολογούν και ειδικοί και ακολουθεί σύγκριση των αξιολογήσεων αυτών με αυτές των εκπαιδευόμενων.

Η δομή του προγράμματος της εκπαίδευσης θα πρέπει να διαμορφώνεται με βάση τα κριτήρια και τους στόχους της αξιολόγησης, προκειμένου να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα που θα το χαρακτηρίζει η συνέπεια.

Αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση, οι προϊστάμενοι/managers είναι πια έτοιμοι για να αναλάβουν και να διεξάγουν το έργο που τους έχει ανατεθεί, δηλαδή την αξιολόγηση. Στο τέλος, ακολουθεί το στάδιο που κρίνει το επίπεδο επιτυχίας της έκβασης της αξιολόγησης

καθώς και την χρησιμότητα των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από αυτή. Αυτό το στάδιο είναι η ενημέρωση (feedback) των αξιολογούμενων για την απόδοσή τους.

5.3 Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK)

«Ένα πρόβλημα που κατά καιρούς έχει συζητηθεί είναι αν οι αξιολογήσεις πρέπει να κοινοποιούνται στους εργαζόμενους ή όχι. Εκ προοιμίου πρέπει να πούμε ότι σήμερα όλες οι ενδείξεις είναι υπέρ της αποκαλούμενης ανοιχτής αξιολόγησης, της κοινοποίησης δηλαδή στον ενδιαφερόμενο των αποτελεσμάτων της»²⁸. Έχει παρατηρηθεί ότι στις περιπτώσεις όπου εφαρμόστηκε η ενημέρωση των αξιολογούμενων, οι αντιδράσεις ήταν αρκετά πιο λίγες από αυτές που αναμενόταν, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι αξιολογητές για να αποφύγουν τις συγκρούσεις και τις εντάσεις, έκαναν ορθότερα την αξιολόγησή τους, δικαιολογώντας όλα τα επιμέρους στοιχεία των αποφάσεών τους και βασιζόμενοι πάνω σε πραγματικά και έγκυρα περιστατικά. Όσοι είναι κατά αυτού του «ανοιχτού συστήματος» υποστηρίζουν ότι το «ανοιχτό σύστημα» ωθεί τους αξιολογητές να είναι πολύ πιο επιεικής. Επιπλέον, επιχειρηματολογούν με το ότι πολύ συχνά οι προαγωγές των εργαζομένων δεν εξαρτώνται εξολοκλήρου από τις αξιολογήσεις τους, αλλά και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα και εντάσεις καθώς δεν προωθούνται πάντα όλοι όσοι έχουν πολύ καλές αξιολογήσεις.

Αν ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει πόσο αποδοτικός κρίθηκε, προκειμένου να προσπαθήσει να καλύψει τις αδυναμίες του, τότε το σύστημα αξιολόγησης θεωρείται αποτυχημένο. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο κατά την συνέντευξη αξιολόγησης, την οποία αναλύσαμε παραπάνω, στην διάρκεια της οποίας, αναλύεται ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε και θέτονται οι νέοι στόχοι.

Η ενημέρωση του αξιολογούμενου (feedback) συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της διαδικασίας της αξιολόγησης, καθώς και στην χρησιμότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Είναι πολύ σημαντικό, για τον αξιολογούμενο, να συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία της αξιολόγησης και κατ' επέκταση στην συνέντευξη αξιολόγησης, θέματα σχετικά με την μελλοντική επαγγελματική πορεία του και την καριέρα του γενικότερα.

²⁸ Κάντας, (1998)

“Οι Werther & Davis, (1996) προτείνουν μία λίστα οδηγιών σωστών τακτικών προσέγγισης των αξιολογούμενων στην διάρκεια της πληροφόρησής τους για τα συμπεράσματα της αξιολόγησής τους. «Αυτές οι προτάσεις στοχεύουν στο να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα με απώτερο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, ο αξιολογούμενος αποδέχεται καλύτερα την αξιολόγηση και κατανοεί για ποιούς ακριβώς λόγους πραγματοποιείται. Αυτές οι προτάσεις είναι οι εξής:

1. Είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ενημερώνεται για το ποιος είναι ακριβώς ο σκοπός της αξιολόγησης, δηλαδή η βελτίωση της απόδοσης του και όχι η τιμωρία του σε περίπτωση μη επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.
2. Να δίνεται έμφαση στα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.
3. Η τυπική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται μία φορά τον χρόνο και συχνότερα για τους νεοπροσλαμβανόμενους ή όσους παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση.
4. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να ανακοινώνονται αποκλειστικά και μόνο στον ενδιαφερόμενο.
5. Η αξιολόγηση πρέπει να αφορά την εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου και όχι τα στοιχεία της προσωπικότητάς του.
6. Η κριτική πρέπει να είναι συγκεκριμένη.
7. Ο αξιολογητής πρέπει να εντοπίζει συγκεκριμένες ενέργειες που μπορεί να διεξάγει ο εργαζόμενος, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του.
8. Ο αξιολογητής πρέπει να παραμένει ψύχραιμος και να αποφεύγει τις συγκρούσεις με τον αξιολογούμενο.
9. Πρέπει να δίνεται έμφαση στη υποστήριξη που παρέχει ο αξιολογητής στον υφιστάμενο του.
10. Η συζήτηση θα πρέπει να τελειώνει με τον προϊστάμενο να αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία της απόδοσης του υφιστάμενού του.»

Αφού έχει ενημερώσει τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ο αξιολογητής θα πρέπει το αμέσως επόμενο διάστημα, να παρακολουθεί τον υφιστάμενό του, προκειμένου να εξακριβώσει αν έχει αλλάξει την εργασιακή του συμπεριφορά και αν καταβάλλει προσπάθειες για να βελτιώσει την απόδοσή του. Επιπλέον, είναι υποχρεωμένος να συμβάλλει και ο ίδιος (ο προϊστάμενος) σε αυτή την προσπάθεια του υφιστάμενού του να επιτύχει τους στόχους του, βελτιώνοντας την απόδοσή του και στις περιπτώσεις που είναι αναγκαίο να τον εντάσσει σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Σύμφωνα με έρευνες, η ενημέρωση των αξιολογούμενων με μόνο αρνητικά συμπεράσματα της αξιολόγησης τους, έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία δυσάρεστης ψυχολογίας και πολλές φορές σε επιδείνωση της απόδοσής τους.

Η πληροφόρηση του αξιολογούμενου (feedback) είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης, καθώς του παρέχεται η ευκαιρία να αντιληφθεί τις αδυναμίες του και να προσπαθήσει με τις κατάλληλες ενέργειες, να τις εξαλείψει. Πέρα όμως από αυτό, είναι και ένα μέσο της επιχείρησης για να δικαιολογήσει κάποιες αποφάσεις όπως είναι οι προαγωγές εργαζομένων ή οι αυξήσεις μισθών ως επιβράβευση άριστων αποδόσεων.

5.4 Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), καθώς του δίνει την δυνατότητα να ελέγχει κατά πόσο είναι αποτελεσματικές οι αποφάσεις του για θέματα όπως είναι οι προσλήψεις/επιλογές, οι στελεχώσεις των θέσεων εργασίας και οι ανάγκες εκπαίδευσης.

Στην περίπτωση που προκύπτουν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα αξιολογήσεων, τότε μπορεί να ευθύνονται κάποια κενά και κάποιες δυσλειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Αν για παράδειγμα, η καριέρα του προσωπικού εξελίσσεται με πολύ αργό ρυθμό, τότε το πιο πιθανό είναι να ευθύνεται η επιλογή αυτών των ατόμων, τα οποία δεν παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να τεθούν εκ νέου τα κριτήρια προσλήψεων.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) οι οποίες μπορεί να παρουσιάζουν προβλήματα, τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν από κοντά την διαδικασία της αξιολόγησης και να ενημερώνονται συνέχεια, προκειμένου να εντοπίσουν αυτά τα λάθη και να προχωρήσουν σε ενέργειες εξάλειψής τους.

Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά, πάνω σε αυτά βασίζονται αποφάσεις που αφορούν προαγωγές, αυξήσεις αμοιβών, εσωτερικές μετακινήσεις, περαιτέρω εκπαίδευση και γενικότερα την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Στην συνέχεια, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων συμβάλλουν και στον έλεγχο των αποφάσεων που αφορούν τις

επιλογές/προσλήψεις, την στελέχωση των θέσεων και την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων, όπως αναφέραμε και παραπάνω.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού και επεκτάθηκε στην δομή ενός αποτελεσματικού τέτοιου συστήματος, στον σχεδιασμό του καθώς και ανέλυσε τις βασικότερες μεθόδους αξιολόγησης.

Τα συστήματα αυτά δεν αποτελούν λύσεις για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Επιπλέον, για να πραγματοποιηθεί η εφαρμογή τους σε κάποια επιχείρηση, πολλές φορές είναι απαραίτητο να γίνουν τροποποιήσεις, προσαρμογές και περαιτέρω ανάπτυξη. Το πιο σημαντικό όσον αφορά τα συστήματα αξιολόγησης είναι σε ποια κουλτούρα ή φιλοσοφία βασίζονται και γενικότερα η διαδικασία πραγματοποίησής τους.

Η αξιολόγηση προσωπικού συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των αξιολογούμενων και συνεπώς και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Αξιολογώντας τον εργαζόμενο με ορθή κρίση και αποζημιώνοντας τον με βάση την απόδοσή του, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα και ενισχύεται η επιθυμία του για δουλεία. Αυτό αυξάνεται ακόμα περισσότερο, όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες του, τις οποίες λαμβάνει υπόψη του και ο προϊστάμενός του.

Τις επιχειρήσεις, εκτός από το δικό τους συμφέρον, πρέπει να τις ενδιαφέρει και το συμφέρον των υπαλλήλων της. Ο τρόπος αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου είναι πολύ σημαντικός, καθώς εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα και η ψυχολογία του κάθε εργαζομένου. Το να λαμβάνεται υπόψη η διαφορετικότητα ουσιαστικά του κάθε εργαζόμενου, είναι όμως πολύ δύσκολο, ειδικά στις μέρες μας που όλα κινούνται με γρήγορους ρυθμούς. Στην αντίθετη αυτή περίπτωση, υπάρχουν αρνητικές συνέπειες, όπως είναι η πτώση του ηθικού και της όρεξης για εργασία των υπαλλήλων, με επακόλουθη συνέπεια την ύφεση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Είναι απαραίτητο να δίνονται κίνητρα και παρότρυνση στους εργαζόμενους, προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους και η οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις είναι σίγουρα πιο ικανοποιητικά.

Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης, δίνει την δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εντοπίσει τις πραγματικές εργασιακές αδυναμίες του και τον καθοδηγεί στην επίτευξη της μείωσής τους ή ακόμα και της εξάλειψής τους.

Η αξιολόγηση προσωπικού είναι μια απαραίτητη διαδικασία για μια εταιρεία, καθώς συμβάλλει στο να αξιοποιούνται καλύτερα οι λειτουργίες της και ενισχύει την ανάπτυξη των

εργαζομένων της αλλά και της ίδιας. Η κρίση των αξιολογητών θα πρέπει να είναι δίκαιη, αντικειμενική και να λαμβάνει υπόψη την οργανωτική υποδομή της επιχείρησης. Όταν η αξιολόγηση είναι αντικειμενική και δίκαιη τότε ο αξιολογούμενος νοιώθει ικανοποιημένος και είναι πιο πρόθυμος στο να συμμετάσχει στις απαραίτητες ενέργειες για την αύξηση της απόδοσής του και για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων αλλά και της επιχείρησης. Από την άλλη, αν η αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε υποκειμενική και αναξιόπιστη κρίση, το πιο πιθανό είναι να δημιουργηθούν εντάσεις, συγκρούσεις και γενικότερα αρνητικά αποτελέσματα.

Το κατά πόσο θα είναι μια αξιολόγηση αξιόπιστη και έγκυρη, εξαρτάται πέρα από την κρίση του αξιολογητή και από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί. Επιπλέον, όσο πιο πολλοί είναι οι αξιολογητές τόσο πιο αξιόπιστη είναι και η αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο το συναντάμε στην κυκλική αξιολόγηση, όπου μεταξύ άλλων στην αξιολόγηση ενός ατόμου, λαμβάνουν μέρος οι υφιστάμενοί του αλλά και οι συνάδελφοί του. Αν και πιο σύνηθες είναι η αξιολόγηση ενός εργαζομένου από τον προϊστάμενό του, έχει παρατηρηθεί ότι και η ανάποδη αξιολόγηση, δηλαδή αυτή που αξιολογεί ο υφιστάμενος τον προϊστάμενό του, είναι αρκετά χρήσιμη, ειδικά στις περιπτώσεις ανάπτυξης στελεχών. Τέλος, η αξιολόγηση ενός εργαζομένου από τους συνάδελφούς του χρησιμεύει ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις για προαγωγές ή μετακινήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

6.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ»

6.1.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία

Εάν υπάρχει μία εταιρεία που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για τον τρόπο που λειτουργεί και την σχέση ανάμεσα στο προσωπικό και στην διοίκηση στην Ελλάδα δεν είναι άλλη από την «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης». Η εταιρεία Σκλαβενίτης είναι αλυσίδα super market που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Από άποψη συνολικού μεριδίου της αγοράς είναι η τρίτη μεγαλύτερη ομάδα του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα πίσω από την Carrefour Μαρινόπουλος και την Βέλγικη Άλφα-Βήτα Βασιλόπουλος.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1954 από τους Ιωάννη Σκλαβενίτη, Σπύρο Σκλαβενίτη και τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο, αρχικά στο τομέα του χονδρεμπορίου. Το πρώτο super market άνοιξε το 1969 στο Περιστερί της Αθήνας και στα τέλη του 2013 η εταιρεία διέθετε 96 καταστήματα. Το 2013, η επιχείρηση εξαγόρασε τέσσερα καταστήματα από την εταιρεία ΔΟΥΚΑ, πέντε από το Μπαλάσκα και συμφώνησε να αποκτήσει 9 από την αλυσίδα Extra, ώστε να ενισχύσει περαιτέρω την θέση της στην Αττική.

Το μέσο κατάστημα Σκλαβενίτης είναι σημαντικά μεγαλύτερο σε σχέση με τους περισσότερους ανταγωνιστές του, εξηγώντας έτσι την ικανότητα της εταιρείας να οδηγείται σε αύξηση των πωλήσεων με ένα σχετικά μικρό αριθμό καταστημάτων. Η εταιρεία εξακολουθεί να ανήκει στην οικογένεια Σκλαβενίτη, αν και φημολογείται ότι διεθνείς γίγαντες λιανικής, όπως η Tesco και η Walmart, ενδιαφέρονται για την απόκτηση της εταιρείας. Ωστόσο, στην οικογένεια Σκλαβενίτη δεν έχουν δείξει σημάδια ότι είναι πρόθυμοι να εξετάσουν την προσφορά εξαγοράς.

Τον Ιανουάριο του 2015, η επιχείρηση εισήλθε στην αγορά της Κρήτης, εξαγοράζοντας από τη Βερόπουλος, το 60% του συνόλου των μετοχών της αλυσίδας Χαλκιαδάκης, η οποία διέθετε 38 καταστήματα, 27 στο Νομό Ηρακλείου, 7 στο Νομό Λασιθίου, 3 στο Νομό Χανίων και 1 στο Νομό Ρεθύμνου, απασχολώντας 940 Εργαζομένους. Τον ίδιο μήνα, η επιχείρηση εξαγόρασε το 100% των μετοχών της Makro Cash & Carry Hellas Ελλάδος, η

οποία λειτουργούσε 9 καταστήματα χονδρικής, 2 στην Αθήνα, 2 στη Θεσσαλονίκη, από 1 σε Βόλο, Ηράκλειο, Λάρισα, Ξάνθη και Πάτρα, απασχολώντας 1.073 εργαζομένους.

Στις αρχές Μαΐου του 2015 ο Όμιλος Σκλαβενίτης διέθετε 160 Καταστήματα, 110 με την επωνυμία Σκλαβενίτης, 38 με την επωνυμία Χαλκιαδάκης και 12 καταστήματα χονδρικής Makro Cash & Carry σε 11 μεγάλες πόλεις της Ελλάδας και απασχολούσε περίπου 10.500 εργαζομένους.

Στις 6 Μαΐου 2015 η επιχείρηση εξαγόρασε το 100% της εταιρείας Βερόπουλος καθιστώντας την θυγατρική της.

Σε οικονομικό επίπεδο τα μεγέθη της πάντως δεν δείχνουν να επηρεάζονται ούτε από την ύφεση ούτε από την περιορισμένη γεωγραφική της ανάπτυξη. Το 2013 την βρήκε να συνεχίζει να πραγματοποιεί πωλήσεις πάνω από 1 δισ. ευρώ (συγκεκριμένα 1,19 δισ. ευρώ) με την κερδοφορία της να διαμορφώνεται στα 16,5 εκατ. ευρώ αυξημένη κατά 13,4% σε σχέση με το 2012 όταν ο μέσος όρος αύξησης για τον κλάδο ήταν της τάξης του 4,8%. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι παρ' όλη την αύξηση των καταστημάτων της (μετά από επεκτάσεις και εξαγορές έχει φτάσει τα 110) τα καταστήματα της είναι από τα πλέον αποδοτικά καθώς αλυσίδες που έχουν πολύ περισσότερα σημεία πώλησης δεν μπορούν να πιάσουν τέτοιους τζίρους οι κερδοφορίες.

Η αλυσίδα Σκλαβενίτης ως εργοδότης διατηρεί καλό όνομα στην αγορά εργασίας και πολλοί επιθυμούν να εργαστούν σε αυτή γεγονός που κάνει τις θέσεις που παρέχει να είναι αρκετά περιζήτητες. Ως εταιρεία δεν έχει δει ποτέ τους εργαζόμενους της ως αναλώσιμους. Πάντως, η εταιρεία προτιμά να καλύπτει θέσεις εργασίας από το ήδη υπάρχον δυναμικό της, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα εσωτερικές μετακινήσεις.

Η σχέση του προσωπικού με την διοίκηση έχει αποκτήσει μυθικές διαστάσεις για τα ελληνικά δεδομένα, καθώς, όπως αναφέρουν αρκετοί υπάλληλοι, είναι τέτοιος ο βαθμός ικανοποίησης που διαβεβαιώνουν ότι θα πάρουν σύνταξη μέσα από το κατάστημα που δουλεύουν. Ενδεικτικό της αμοιβαίας εκτίμησης είναι ότι η διοίκηση σεβόμενη τις ανάγκες των 8.500 εργαζομένων της, θυσίασε τζίρο, κέρδη και πιθανόν πελάτες με το να μην ανοίγει τα καταστήματα τις Κυριακές την ώρα που η συγκεκριμένη ημέρα έχει γίνει “σημαία” ή σανίδα σωτηρίας από τις περισσότερες ανταγωνιστικές αλυσίδες.

6.1.2 Αξιολόγηση Εργαζομένων στην εταιρεία «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ»

Είναι πρωταρχικός ρόλος για μια επιχείρηση να αξιολογεί το σύνολο των εργαζομένων της με σκοπό την ενημέρωση, την εξέλιξη αλλά και την βελτίωση του οργανικού της συνόλου. Η εταιρεία «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης», πάντοτε είχε σαν προτεραιότητα τους εργαζόμενούς της και ένας από τους στόχους της είναι η ικανοποίηση τους στον χώρο εργασίας. Μέσα από τις αξιολογήσεις, η εταιρεία έχει την ευκαιρία να στελεχώσει ουσιαστικά τις θέσεις εργασίας, καθώς σύμφωνα με το πνεύμα της «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης» οι Διοικητικές/Υπεύθυνες θέσεις καλύπτονται από ήδη εργαζόμενους της επιχείρησής. Έτσι λοιπόν, οι εργαζόμενοι έχουν συνεχόμενο κίνητρο εργασίας και γνωρίζουν ουσιαστικά τις απαιτούμενες εργασίες ανά τμήμα.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι αξιολογούνται μετά το πέρας των πρώτων τριών (3) μηνών και εν συνεχεία, οι αξιολογήσεις γίνονται μία φορά το χρόνο. Επίσης ζητείται περεταίρω αξιολόγηση κατά την διάρκεια του έτους, με σκοπό την κάλυψη κάποιας θέσης (π.χ. αξιολόγηση όλων των εργατών αποθήκης με στόχο την ανάληψη καθηκόντων ως Υπεύθυνοι Αποθήκης). Επιπλέον, αξιολογήσεις ζητούνται σε περίπτωση αιτήματος μετακίνησης από τον εργαζόμενο ή στράτευσης ή αποχώρησης εργαζομένου. Οι αξιολογήσεις γίνονται από τους Υπεύθυνους των τμημάτων στους εργαζόμενους, καθώς ολοκληρώνεται με την γνώμη του Υπευθύνου Καταστήματος/Διευθυντή Διεύθυνσης. Αν οι αξιολογούμενοι είναι Υπεύθυνοι Τμημάτων, τότε οι αξιολογήσεις γίνονται από τον Υπεύθυνο του Καταστήματος/Διευθυντή Διεύθυνσης (προϊστάμενος αξιολογεί υφιστάμενο).

Όπως και σε άλλες εταιρείες, έτσι και στην εταιρεία «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης» η αξιολόγηση των εργαζομένων διαφέρει από αυτή των στελεχών. Η μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι η BARS (μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς). Τα κριτήρια πάνω στα οποία βασίζεται οι αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι δέκα (10) ενώ των στελεχών είναι είκοσι (20). Για κάθε κριτήριο παρέχονται πέντε περιπτώσεις συμπεριφοράς οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης (από το «Α» μέχρι το «Ε»). Ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει εκείνη την συμπεριφορά που πιστεύει πως αντιπροσωπεύει καλύτερα τον αξιολογούμενο. Η απόδοση είναι κλιμακωτή, όμως κάθε σημείο της κλίμακας συνδέεται με παραδείγματα συμπεριφορών. Η βαθμολόγηση του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου, ουσιαστικά είναι ανάλογη της απόδοσής του και ο αξιολογητής σημειώνει στο κάτω μέρος είτε παραδείγματα της επίδοσης του εργαζομένου είτε ανέκδοτα γεγονότα τα οποία συλλέγει κατά την περίοδο στην οποία αναφέρεται η αξιολόγηση. Ο υψηλότερος βαθμός είναι το «Α» και ο

χαμηλότερος της κλίμακας είναι το «Ε». Από τις βαθμολογίες λοιπόν βγαίνει το ποσοστό της συνολικής αξιολόγησης του εργαζόμενου. Όταν το ποσοστό είναι πάνω από το 70% ο εργαζόμενος θεωρείται πολλά υποσχόμενος.

Τα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, είναι τα εξής:

- Εμφάνιση (κατά πόσο τηρείται η προσωπική υγιεινή)
- Χαρακτήρας
- Ωράριο
- Παραγωγικότητα
- Καθήκοντα και υποχρεώσεις
- Προστασία και πρόληψη φθορών
- Συμπεριφορά προς τους πελάτες
- Συμπεριφορά προς τους συναδέλφους
- Συμπεριφορά προς τους προϊσταμένους
- Συμμετοχή

Τα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται οι Υπεύθυνοι είναι τα εξής:

- Υγεία
- Χαρακτήρας
- Αντίληψη
- Δύναμη έκφρασης
- Ανάλυση ευθυνών
- Οργάνωση και προγραμματισμός
- Παραγωγικότητα
- Επαγγελματική κατάρτιση
- Εμπειρία
- Καθήκοντα και υποχρεώσεις
- Οδηγίες και διατάξεις
- Οικονομία
- Προστασία και πρόληψη φθορών
- Συμπεριφορά προς προϊσταμένους
- Συμπεριφορά προς υφισταμένους
- Επίβλεψη & Έλεγχος

- Παραγωγή στελεχών
- Συμμετοχή
- Πρότυπο
- Πνεύμα επιχείρησης

Όπως λοιπόν προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου. Ανάλογα με τον βαθμό αξιολόγησης σε κάθε κατηγορία (π.χ. παραγωγικότητα, συμπεριφορά προς τους πελάτες) μπορεί να αποκτηθεί ένα καλό στέλεχος ή να υπάρξει προσπάθεια βελτίωσης και εξέλιξης τις όποιες αδυναμίες. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση είναι εξαιρετική (70% και πάνω), τότε καταχωρείται στην βάση δεδομένων της επιχείρησης με σκοπό την μελλοντική αξιοποίηση του.

Αν, παραδείγματος χάριν, υπάρχει εργαζόμενος με εξαιρετικές αξιολογήσεις, και υπάρχει ανάγκη στελέχωσης θέσης, τότε ο αξιολογούμενος είναι πιθανή επιλογή για να αναλάβει καθήκοντα Υπευθύνου εάν υπάρξει διαθέσιμη θέση που να καλύπτει τις ανάγκες του καταστήματος. Ο λόγος που αναφέρεται η έκφραση «πιθανή επιλογή», είναι γιατί θα πρέπει να εξεταστούν όλοι οι εργαζόμενοι με εξίσου καλές αξιολογήσεις. Έπειτα υπάρχουν συναντήσεις με τον Υπεύθυνο Τομέα Διαχείρισης Δύναμης και την Σύμβουλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου και καταλήγουν στον εργαζόμενο που θα αναλάβει τα καθήκοντα Υπευθύνου.

Από την άλλη πλευρά, όταν μέσα από τις αξιολογήσεις παρατηρούνται αδυναμίες, (στην περίπτωση που ο εργαζόμενος ή ο υπεύθυνος αξιολογηθεί με «Δ» ή «Ε») οι αρμόδιοι προσπαθούν να διερευνήσουν τις αιτίες και αν είναι δυνατό, να τις εξαλείψουν. Οι λόγοι που δεν είναι πάντα εφικτή η βελτίωση των αδυναμιών, είναι συνήθως εξωγενείς (π.χ. οικογενειακά προβλήματα). Στην περίπτωση που υπάρχει η δυνατότητα, η εταιρεία «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης», βοηθάει τον εργαζόμενό ουσιαστικά, καθώς το πνεύμα της συγκεκριμένης επιχείρησης, διδάσκει καθημερινά την έννοια της «οικογένειας».

Στο τέλος της εργασίας υπάρχουν δύο παραρτήματα των γνήσιων φορμών αξιολόγησης του προσωπικού της εταιρείας «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης». Το Παράρτημα 1 αναφέρεται στην αξιολόγηση των εργαζομένων και το Παράρτημα 2 στην αξιολόγηση των στελεχών.

6.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «COCA-COLA 3E»

6.2.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία

Η Coca-Cola 3E αποτελεί την κορυφαία εταιρεία του κλάδου των μη αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα και ταυτόχρονα είναι δικαιούχος εταιρία εμφιαλώσεως των προϊόντων της The Coca-Cola Company.

Η εταιρεία εξυπηρετεί στην Ελλάδα τις ανάγκες περίπου 11.000.000 καταναλωτών, παράγοντας και διανέμοντας ένα μοναδικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων ποιότητας με 553,497 εκατ. lt προϊόντος σε πωλήσεις, διαθέτοντας ιδιαίτερα δυναμική παρουσία στην αγορά.

Παράγει, διανέμει και προσφέρει στην ελληνική αγορά 14 μάρκες και 200 διαφορετικά προϊόντα και συσκευασίες. Η γκάμα των προϊόντων της περιλαμβάνει προϊόντα της The Coca-Cola Company (Coca-Cola, Fanta, Sprite, Powerade, Nestea, τον έτοιμο προς κατανάλωση καφέ illy cafe και τα mixers Schweppes), καθώς τις καινοτόμες σειρές χυμών Amita και Frulite και το εμφιαλωμένο νερό ΑΥΡΑ.

Αποστολή της εταιρείας είναι να δροσίζει τους καταναλωτές της, να συνεργάζεται με τους πελάτες της, να ανταμείβει όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχειρηματική της δραστηριότητα και να συμβάλλει στην αναβάθμιση της ζωής των τοπικών κοινωνιών.

Από την ίδρυσή της το 1969, η εταιρεία αναπτύσσει συνεχώς τις δραστηριότητές της, επενδύοντας μεταξύ άλλων στη δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής, στην απόκτηση πιστοποίησης κατά τα πρότυπα ποιότητας ISO για την Ασφάλεια και την Υγεία αλλά και τη διαχείριση υγρών αποβλήτων, κ.α.

Σε επίπεδο Ομίλου, η Coca-Cola HBC AG επένδυσε από το 2002 έως σήμερα περίπου €5,2 δισεκατομμύρια σε ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό για τον εκσυγχρονισμό της υποδομής των εργοστασίων και την επέκταση του εξοπλισμού διάθεσης κρύων ποτών όπως π.χ. ψυγείων.

Η Coca-Cola 3E δεν είναι τυχαία ένας από τους ηγέτες στη βιομηχανία των αναψυκτικών και των μη αλκοολούχων ποτών. Ένα ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι ότι επικεντρώνεται και επενδύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Στην δομή του HR, υπάρχουν σαφείς ρόλοι για κάθε τμήμα. Συγκεκριμένα, υπάρχει ένα ειδικό τμήμα που ονομάζεται Εκπαίδευση & Ανάπτυξη (Learning & Development, L&D), το οποίο ασχολείται με τις Εκτιμήσεις Απόδοσης και Διαχείρισης Ταλέντων (Performance Appraisals & Talent Management). Επίσης, οι άνθρωποι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (Human

Resources Business Partners) είναι υπεύθυνοι για την υποστήριξη και την μεταφορά αυτής της γνώσης σε όλες τις άλλες λειτουργίες μέσα από τις διαδικασίες αξιολόγησης επιδόσεων. Το Performance Management στην Coca-Cola 3E δεν είναι κάτι απλά εννοιολογικό, αλλά βασίζεται στον συνδυασμό συμπεριφορών, νοοτροπιών και αποτελεσμάτων .

6.2.2 Περιγραφή Συστήματος «Performance Management»

Η Coca-Cola 3E εφαρμόζει το Σύστημα «Performance Management» με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων χωρίζεται στις εξής επτά βασικούς τομείς αποτελεσμάτων:

- Management (διαχείριση, διοίκηση)
- Business/Financial Results (επιχειρηματικά/οικονομικά αποτελέσματα)
- People Development
- Leadership (ηγεσία)
- Relationships (σχέσεις)
- Growth and Innovation (ανάπτυξη και καινοτομία)
- CSR (Corporate Social Responsibility, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)

Για κάθε τομέα από τους παραπάνω, υπάρχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες που συνδέονται με την «πλήρη ή εξαιρετική απόδοση». Το πλαίσιο ικανοτήτων και αποδόσεων της εταιρείας περιλαμβάνει 67 διαστάσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους και τις αξίες της. Για να είναι πιο αποτελεσματική κατά την αξιολόγηση, όλοι οι εργαζόμενοι χωρίζονται στις ακόλουθες κλίμακες ηγεσίας:

- Manage Self: όλοι οι νέοι και χαμηλών αρμοδιοτήτων εργαζόμενοι.
- Manage Self Professional: οι εργαζόμενοι που δεν διοικούν/διαχειρίζονται ομάδες, αλλά το αποτέλεσμα της δουλειάς τους έχει μεγάλο αντίκτυπο στην οργάνωση της εταιρείας.
- Manager of Others: όλοι οι υπάλληλοι οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για μία ομάδα.
- Manager of Managers: οι managers του προηγούμενου κλιμάκιου.
- Function Head: το Διοικητικό Συμβούλιο.
- General Managers: ο Γενικός Διευθυντής

Η σημασία του κάθε τομέα αποτελεσμάτων ποικίλλει, ανάλογα με το κλιμάκιο ηγεσίας. Για παράδειγμα, για τους Managers of Others η καλή απόδοση στην Ηγεσία μετράει

περισσότερο από ότι για τους εργαζομένους που ανήκουν στο κλιμάκιο Manage Self Professional. Εκτός από τις αρμοδιότητες, κάθε τομέας αποτελεσμάτων συνδυάζεται και με τις αξίες της εταιρείας: **η Μέριμνα για τους Ανθρώπους μας** (care for our people), **η Τελειότητα** (excellence), **η Κατάκτηση της Εμπιστοσύνης των Πελατών** (winning with customers), **η Καινοτομία** (innovation), **η Εκτέλεση ως μία Οντότητα** (performing as one), **η Αυθεντικότητα** (authenticity).

6.2.3 Η διαδικασία

Το HR (τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού) κινεί τη διαδικασία, αφού θέτει την ημερομηνία έναρξης και καθορίζει το μέχρι πότε θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης. Στη συνέχεια, προγραμματίζονται για κάθε τμήμα, οι ειδικές «συνεδρίες» αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, κάθε εργαζόμενος συμπληρώνει ένα έντυπο αξιολόγησης απόδοσης, δίνοντας πραγματικές αποδείξεις και παραδείγματα σε κάθε βασικό τομέα, προκειμένου να αποδείξει το επίπεδο της απόδοσής του.

Η απόδοση κατηγοριοποιείται σε τρία επίπεδα:

- δεν έχει ακόμη πλήρη απόδοση
- πλήρη απόδοση και
- εξαιρετική απόδοση

Αφού ο εργαζόμενος δώσει τα παραδείγματα που αποδεικνύουν την απόδοση του και πριν υποβάλει το έντυπο στον αρμόδιο manager, θα πρέπει να αξιολογήσει τον εαυτό του, σύμφωνα με ένα από τα παραπάνω επίπεδα απόδοσης. Το επόμενο βήμα είναι μια συνάντηση μεταξύ του εργαζόμενου και του αρμόδιου manager/προϊστάμενου, προκειμένου να επανεξεταστούν η αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς επίσης και τα τρία δυνατά σημεία αλλά και οι τρεις τομείς στους οποίους ο εργαζόμενος χρειάζεται βελτίωση. Αυτά τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του εργαζόμενου θα πρέπει να επιλέγονται από μία συγκεκριμένη λίστα «Ικανοτήτων». Ένας άλλος στόχος της συνάντησης αυτής είναι να επισημανθούν οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες σταδιοδρομίας για τον εργαζόμενο καθώς η προθυμία του για τυχόν τοπικές ή και ιεραρχικές μετακινήσεις.

Με βάση την παραπάνω αξιολόγηση, τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας, τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες του εργαζόμενου, σχεδιάζεται ένα στοχευόμενο «Ατομικό Πλάνο

Ανάπτυξης» το οποίο έχει ως σκοπό να ξεπεραστούν οι αδυναμίες του εργαζομένου και να τεθούν σαφείς στόχοι προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των φιλοδοξιών του που αφορούν την σταδιοδρομία του. Στην συνέχεια, και πριν την συνεδρία της αξιολόγησης της απόδοσης, πρέπει και ο προϊστάμενος να δώσει, επίσης, την γνώμη/άποψη του σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, σε συνεργασία με τον αρμόδιο HR Business Partner.

Το συνολικό αποτέλεσμα για κάθε ατομική αξιολόγηση προέρχεται από τις συνεδρίες αξιολόγησης οι οποίες οργανώνονται για κάθε τμήμα ξεχωριστά. Σε αυτές τις συναντήσεις συμμετέχουν όλοι οι managers/προϊστάμενοι του ίδιου τμήματος. Κάθε manager παρουσιάζει την απόδοση για κάθε υφιστάμενό του, αλλά την ίδια στιγμή μπορεί να επεμβαίνει και στις παρουσιάσεις των άλλων managers προκειμένου να καταλήξουν σε ένα δίκαιο αποτέλεσμα για κάθε εργαζόμενο. Το αποτέλεσμα περιλαμβάνει το τελικό «κουτί» (box) της απόδοσης, στο οποίο κατατάσσεται ο κάθε εργαζόμενος και το σχέδιο/πλάνο της επιτυχίας του. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σύστημα 9 κουτιών (9 box) τα οποία αποτελούνται από τον συνδυασμό των επιδόσεων και τις δυνατότητες του εργαζομένου.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε κάποιες διευκρινήσεις σχετικά με το σύστημα 9 Box:

- ✓ Για να αποφευχθούν τα πιθανά σφάλματα εκ προθέσεως στην αξιολόγηση των εργαζομένων, η εταιρεία εφαρμόζει την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς την οποία αναλύσαμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.
- ✓ Εξαιτίας του γεγονότος ότι ορισμένα κουτιά/θέσεις είναι η «εύκολη» λύση για τους βαθμολογητές, υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το κουτί Νο 5 που αφορά σε υπαλλήλους με εξίσου καλές προοπτικές και καλή απόδοση. Ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να μείνει παραπάνω από δύο χρόνια στο κουτί αυτό.

Επιπλέον, εκτός από τις παραπάνω συνεδριάσεις των τμημάτων, γίνονται και χωριστές συναντήσεις των υψηλότερων βαθμίδων, με θέμα την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι συμμετέχοντες των συναντήσεων αυτών είναι ο Γενικός Διευθυντής και το Διοικητικό Συμβούλιο.

6.2.4 Ανατροφοδότηση των εργαζομένων της Coca-Cola 3E (Feedback)

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η ανατροφοδότηση (feedback) του αξιολογούμενου. Σε αυτό το τελευταίο μέρος, ο προϊστάμενος καλεί τον εργαζόμενο, προκειμένου να τον ενημερώσει για το αποτέλεσμα της συνεδρίας για την αξιολόγηση και σχετικά με το 9 Box, το επίπεδο της απόδοσης του, το ατομικό σχέδιο ανάπτυξης του καθώς και τις απόψεις/σχόλια των ομοιόβαθμών του και των άλλων managers. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο, το οποίο οι managers δεν πρέπει να παραμελούν, δεδομένου ότι είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων τριμήνων του έτους. Στην συνέχεια ακολουθεί ο καθορισμός των στόχων για την επόμενη χρονιά. Αυτό είναι υποχρεωτικό για όλους τους εργαζόμενους και βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Η φύση των στόχων είναι ότι πρέπει να είναι εφικτοί και μετρήσιμοι και να μην υπερβαίνουν τους τρεις για κάθε βασικό τομέα. Θα πρέπει επίσης να είναι σαφής και συγκεκριμένοι, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση στον εργαζόμενο. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αποκτούν την δυνατότητα να καταλάβουν τι είναι σημαντικό και τι δεν είναι. Επιπλέον, οι στόχοι πρέπει να εκτείνονται και έξω από τη ζώνη ασφαλείας (comfort zone) του εργαζόμενου προκειμένου να κάνει το παραπάνω βήμα.

6.2.5 Τα πλεονεκτήματα του συστήματος

Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων μπορεί να γίνει ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας και της απόδοσης μιας επιχείρησης. Αυτά τα συστήματα αποτελούνται από τα έντυπα αξιολογήσεων και τις οδηγίες συμπλήρωσής τους που απευθύνονται στους managers οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την διεξαγωγή των ετήσιων αξιολογήσεων των υφιστάμενών τους. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα του συστήματος αξιολόγησης της Coca-Cola, συμβάλλουν στη συνολική διαχείριση της απόδοσης και εξέλιξης της εταιρείας.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι οι βασικοί τομείς αποτελεσμάτων (στους οποίους αναφερθήκαμε νωρίτερα) συγκλίνουν απόλυτα με την επιχειρηματική στρατηγική και τις πολιτιστικές αξίες της εταιρείας.

Αυτές οι αξίες ορίζονται ως οι γενικότερες προτιμήσεις της εταιρείας σχετικά με τις δράσεις και τα αποτελέσματα της. Ως εκ τούτου, οι αξίες αντανακλούν την αίσθηση που έχει ένα άτομο για το σωστό και το λάθος. Αυτή η σύνδεση επεκτείνεται περαιτέρω και στους οργανωτικούς στόχους της εταιρείας. Με άλλα λόγια, μέσα από αυτή τη διαδικασία οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τη συμβολή τους στην οργανωτική επιτυχία της εταιρείας.

Επιπλέον, το σύστημα αξιολόγησης της Coca-Cola 3E είναι αποδεκτό από όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας καθώς θεωρείται από αυτούς απόλυτα δίκαιο. Επίσης, το εν λόγω σύστημα συμπεριλαμβάνει ένα πολυδιάστατο ρόλο για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, το οποίο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν με πολλούς τρόπους στην αξιολόγηση. Ακόμη, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ενώ παίρνουν μέρος στην δικιά τους προσωπική αξιολόγηση καθώς πρέπει να παραθέσουν την γνώμη τους για την απόδοσή τους, την ίδια στιγμή συμβάλλουν και στην αξιολόγηση των συναδέλφων τους.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι το σύστημα βασίζεται στις ικανότητες. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι αξιολογούμενοι καλούνται να προσδιορίσουν 3 δυνατά και 3 αδύναμα σημεία τους μέσα από μια λεπτομερή λίστα που εξηγεί μετρήσιμους δείκτες, οι οποίοι σχετίζονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές που ένα άτομο θα πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου να κάνει τη δουλειά του σωστά.

Αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας είναι η «ενημέρωση/ανατροφοδότηση» των εργαζομένων. Η παροχή ανατροφοδότησης είναι ένας έξυπνος τρόπος, ώστε να μεταφερθούν βασικά μηνύματα, με ένα υψηλό επίπεδο αποδοχής τους από τους εργαζόμενους. Επιπλέον, ο σχεδιασμός του «Ατομικού Πλάνου Ανάπτυξης», το οποίο αποτελεί μέρος της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να προσδιορίσουν και να ακολουθήσουν τους προσωπικούς τους στόχους για την επαγγελματική τους εξέλιξη, να μάθουν ή να βελτιώσουν σημαντικά τις ικανότητες/αρμοδιότητες που μπορεί να χρειάζονται τώρα ή στο μέλλον, να εντοπίσουν τα πλεονεκτήματα και τα ταλέντα τους.

6.2.6 Τα μειονεκτήματα του συστήματος

Μολονότι τα συστήματα αξιολόγησης προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, μπορεί να δημιουργούνται και κάποια μειονεκτήματα για αυτά και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται. Για την Coca-Cola 3E, υπάρχει ένα σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί

προσοχή. Η όλη διαδικασία χρειάζεται πάρα πολύ καιρό για να ολοκληρωθεί (4-6 μήνες). Επίσης, υπάρχει ένα μεγάλο κενό μεταξύ των περιόδων αξιολόγησης. Προκειμένου να έχουν καλές αποδόσεις, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Αυτό που πρέπει να γίνει αρχικά είναι να δοθεί ένα updated job description (ενημερωμένη/ εκσυγχρονισμένη περιγραφή θέσης) που να περιγράφει τα βασικά καθήκοντα και τις ευθύνες του ρόλου. Πρέπει επίσης, να επισημαίνει τους γενικούς τομείς των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τον εργαζόμενο, προκειμένου να είναι επιτυχής στην εργασία του.

Οι βασικοί τομείς αποτελεσμάτων συνδέονται με μία λίστα 67 ικανοτήτων, γεγονός που καθιστά το σύστημα πολύ περίπλοκο, ασαφές και κάποιες φορές αναποτελεσματικό.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι ότι το σύστημα αξιολόγησης της Coca Cola 3E δεν συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, οι personal assistants εξαιρούνται από τη διαδικασία, πράγμα που σημαίνει ότι το σύστημα δεν είναι πλήρης και μπορεί να θεωρηθεί ότι κάνει διακρίσεις.

Τέλος, μόνο ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων (2/5) χρησιμοποιούν τις αξιολογήσεις σε απευθείας σύνδεση μέσω του συστήματος SAP, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων (3/5) συμπληρώνει μια φόρμα του Excel. Ως εκ τούτου, το γεγονός ότι το σύστημα αυτό δεν είναι εξίσου προσβάσιμο από όλους προκαλεί πολλά προβλήματα στους ανθρώπους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, κατά την εξαγωγή πληροφοριών, όπως το Ατομικό Σχέδιο Ανάπτυξης (IDP), καθώς και ο πίνακας 9Box.

Συνοψίζοντας, η Coca-Cola 3E έχει σχεδιάσει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιολογείται η απόδοσή του με ακρίβεια και σε βάθος. Η Coca-Cola 3E προσπαθεί να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας απολαμβάνουν την εργασία τους, όσο και οι καταναλωτές απολαμβάνουν τα προϊόντα της. Η εταιρεία προσπαθεί να βγάλει τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων της και τους παρακινεί να επιτύχουν τους στόχους τους. Η επένδυση στην εκπαίδευση και η έμφαση στα εγχώρια ταλέντα έχει χαρίσει κατά την διάρκεια των χρόνων πολλές επιτυχίες στην Coca-Cola 3E.

6.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «GRANT THORNTON»

6.3.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία

Η Grant Thornton στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται στην παροχή ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών σε εισηγμένες και μη επιχειρήσεις, μικρομεσαίες και επιχειρήσεις δημοσίου τομέα.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1994 και το 1998 έγινε μέλος της Grant Thornton International, ενός από τους μεγαλύτερους παγκόσμιους οργανισμούς ανεξάρτητων εταιρειών μελών που προσφέρουν ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η εταιρεία εδρεύει στο Παλαιό Φάληρο ενώ διαθέτει γραφεία στη Θεσσαλονίκη και στο Ηράκλειο της Κρήτης. Η Grant Thornton απασχολεί σήμερα, περισσότερα από 400 άτομα προσωπικό και έχει ετήσιο κύκλο εργασιών €24,7 εκ.

Όλα τα τμήματά της, Ελεγκτικό, Συμβουλευτικό και Φορολογικό διαθέτουν την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή και τεχνογνωσία, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις των έργων που αναλαμβάνουν. Τα τμήματα στελεχώνονται από υψηλού επιπέδου εξειδικευμένους επαγγελματίες, οι οποίοι διαθέτουν αφοσίωση και αγάπη για αυτό που κάνουν.

Το 2014, το παγκόσμιο δίκτυο της Grant Thornton ανακηρύχθηκε ως “Employer of the Year” από το περιοδικό International Accounting Bulletin, ενώ το 2013 βραβεύτηκε από το ίδιο περιοδικό ως «Διεθνές Δίκτυο της Χρονιάς», καθώς το 2012 αναπτύχθηκε με ταχύτερους ρυθμούς (10,4%) από ότι τα άλλα παγκόσμια δίκτυα. Επιπλέον, το 2014 η Grant Thornton ανακηρύχθηκε ως «Best managed international firm» καθώς κατάφερε να ηγηθεί μεταξύ των σημαντικότερων παγκόσμιων δικτύων ελεγκτικής/λογιστικής, με βάση την αύξηση των εσόδων τα τελευταία δύο χρόνια.

Η Grant Thornton, με την αξιοσημείωτη ανάπτυξη που έχει πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια, αποδεικνύει ότι έχει τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μεγαλύτερων παγκοσμίως ελεγκτικών εταιρειών με την προσβασιμότητα και την ευελιξία μιας μικρότερης εταιρείας.

Η ανθρώπινη προσέγγιση και η αναγνωρισμένη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της Grant Thornton αποτελεί ήδη στοιχείο διαφοροποίησης και συνάδει απόλυτα με το brand, το οποίο έχει ως βάση την ανάδειξη της Grant Thornton και τη δημιουργία μίας ξεχωριστής ταυτότητας στην αγορά.

6.3.2 Η Grant Thornton και το Ανθρώπινο Δυναμικό της

Η Grant Thornton πιστεύει ότι, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για κάθε επιχείρηση τον πολυτιμότερο πόρο στην προσπάθειά της για κερδοφόρο ανάπτυξη.

Για το λόγο αυτό, αγωνίζεται καθημερινά για να προσφέρει στους εργαζόμενούς της ευκαιρίες για διαρκή κατάρτιση και εξέλιξη, για δια βίου επαγγελματική ανάπτυξη, αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας παράλληλα κάθε επιτυχία.

Οι οργανικές θέσεις εργασίας οι οποίες προβλέπονται στο οργανόγραμμα της εταιρείας είναι ιεραρχικά δομημένες, ώστε να διακρίνονται βαθμίδες προσωπικού, με αντίστοιχη διαβάθμιση του βάρους των καθηκόντων τους, της ευθύνης αλλά και των αποδοχών τους. Μέσω της ιεραρχικής διαβάθμισης διασφαλίζεται η εποπτεία της δραστηριότητας αλλά και η καθοδήγηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους. Η δομή της εταιρείας βάση του οργανογράμματος αυτής είναι: Συνέλευση των Partners, Διοικητικό Συμβούλιο, Επιτροπή Διοίκησης (Management Committee), Διευθύνσεις, Τμήματα και Επιτροπές. Υπεύθυνοι για την λειτουργία των τμημάτων και των επιτροπών που υπάγονται στις διευθύνσεις είναι οι Partners, οι Directors που έχουν οριστεί ως αρμόδιοι σε κάθε περίπτωση. Πιο αναλυτικά οι βαθμίδες προσωπικού της Grant Thornton διακρίνονται σε:

- Partner
 - Salary Partner
 - Level 3 Partner (L3 P)
 - Level 2 Partner (L2 P)
 - Level 1 Partner (L1 P)
 - Senior Partner (SP)
- Director
- Senior Manager
- Manager
- Supervisor
- Senior
- Assistant

Με απόφαση του Management Committee καθορίζονται οι υπεύθυνοι των τμημάτων και των επιτροπών της εταιρείας οι οποίοι προέρχονται από τις βαθμίδες των Partners, Directors,

εκτός και εάν το Management Committee με απόφασή του καθορίζει διαφορετικό υπεύθυνο. Η στελέχωση των επιτροπών και τμημάτων γίνεται από όλες τις βαθμίδες του προσωπικού ανάλογα με τις υπάρχουσες ανάγκες. Η ενημέρωση και ο απολογισμός των εργασιών των τμημάτων και επιτροπών γίνεται από τους υπεύθυνους αυτών στο Management Committee.

Όλο το προσωπικό έχει επαρκείς αρμοδιότητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων του εντός της οργανικής θέσης που του έχει ανατεθεί. Υπεύθυνος για την αναπλήρωση σε περίπτωση απουσίας κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσα προϊστάμενος του.

Στους προϊσταμένους τμημάτων και τους υπαλλήλους κάθε Διεύθυνσης ανατίθενται ειδικότερα καθήκοντα, τα οποία έχουν καθοριστεί με σαφήνεια και αναπροσαρμόζονται κάθε φορά βάσει των αναγκών της επιχείρησης από το Management Committee. Τα ειδικότερα καθήκοντα του στελέχους ή του υπαλλήλου καθίστανται σαφή σε εκείνον κατά την πρόσληψή του και λαμβάνεται μέριμνα για την άμεση και αναλυτική ενημέρωσή του σε κάθε αναδιοργάνωση της επιχείρησης.

6.3.3 Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας

Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας χωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα: α) το τμήμα Κεντρικής Διαχείρισης Προσωπικού & Project Management, και β) το τμήμα Μισθοδοσίας.

Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα Κεντρικής Διαχείρισης & Project Management είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση και διαχείριση θεμάτων που αφορούν στον προγραμματισμό της εργασίας του συνόλου του προσωπικού στην εταιρεία, όπως:

- Την διεκπεραίωση όλων των εργασιών επί θεμάτων προσωπικού, στα πλαίσια της πολιτικής, των μεθόδων και των διαδικασιών που ακολουθεί η εταιρεία, καθώς επίσης και για την τήρηση των σχετικών κανόνων που θέτει η εργατική νομοθεσία.
- Έγκριση και παρακολούθηση αδειών προσωπικού.
- Διεξαγωγή προβλεπόμενης διαδικασίας πρόσληψης/ αποχώρησης προσωπικού.
- Επικοινωνία με προσωπικό και επίλυση προβλημάτων.
- Την τήρηση ενημερωμένου αρχείου προσωπικού με ατομικούς φακέλους κάθε εργαζόμενου.
- Την διανομή, συλλογή, επεξεργασία και φύλαξη σε αρχείο των εντύπων αξιολόγησης προσωπικού.

Το τμήμα Μισθοδοσίας είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση θεμάτων του συνόλου των απασχολούμενων στην εταιρεία, όπως :

- Τον χειρισμό όλων των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης του τακτικού προσωπικού.
- Την διεκπεραίωση κάθε υποχρέωσης σχετικά με προσλήψεις, απολύσεις και αποχωρήσεις σε σχέση με ταμεία, ασφαλιστικούς φορείς, ΟΑΕΔ, επιθεώρηση εργασίας με σκοπό να ακολουθούνται οι ορθές διαδικασίες.
- Την κατάρτιση των μηνιαίων μισθοδοτικών καταστάσεων του προσωπικού και τον έλεγχο της ορθής κατάρτισής τους.
- Τον υπολογισμό των ασφαλιστικών εισφορών και λοιπών κρατήσεων.
- Την τήρηση των καταστάσεων και αρχείων και την εμπρόθεσμη υποβολή των δηλώσεων και στοιχείων που προβλέπονται στη νομοθεσία της κοινωνικής ασφάλισης.

6.3.4 Εκπαίδευση του προσωπικού

Η εταιρεία διοργανώνει εσωτερικά σεμινάρια για τις βαθμίδες του προσωπικού με έγκριση του Management Committee κάτω από την εποπτεία της επιτροπής εκπαίδευσης.

Η παρακολούθηση των σεμιναρίων και η συμμετοχή του προσωπικού σε αυτά θεωρούνται συμβατική υποχρέωση του εργαζομένου.

Η επιτροπή εκπαίδευσης προσωπικού είναι αρμόδια για την οργάνωση και τον σχεδιασμό διαδικασιών εκπαίδευσης του προσωπικού όπως :

- Τον σχεδιασμό και διοργάνωση ενδοεταιρικών σεμιναρίων ένταξης των νεοπροσλαμβανομένων στην ελεγκτική φιλοσοφία της Grant Thornton.
- Τον σχεδιασμό και διοργάνωση ενδοεταιρικών σεμιναρίων ενημέρωσης του προσωπικού πάνω στα «εργαλεία ελέγχου» της Grant Thornton.
- Τον σχεδιασμό και διοργάνωση ενδοεταιρικών σεμιναρίων ενημέρωσης των στελεχών για καινούργια θεματικά αντικείμενα.
- Τον σχεδιασμό και διοργάνωση ενδοεταιρικών σεμιναρίων ελέγχου και αξιολόγησης της προόδου του ελεγκτικού προσωπικού της εταιρείας.
- Την επιλογή και καθοδήγηση των εισηγητών ανά θεματικό αντικείμενο.
- Την οργάνωση και σύνταξη σημειώσεων για τα παραπάνω σεμινάρια.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των συμμετεχόντων στα σεμινάρια.

- Την τήρηση αρχείου σεμιναρίων και σημειώσεων ανά θεματικό αντικείμενο.
- Την εισήγηση για την παρακολούθηση εξωτερικών σεμιναρίων από μέλη της εταιρείας.
- Τον απολογισμό των εργασιών της στις συναντήσεις του Management Committee.

6.3.5 Εποπτεία και κανόνες συμπεριφοράς προσωπικού

Τα στελέχη οφείλουν να ασκούν συστηματική εποπτεία της δραστηριότητας των υφισταμένων τους, ελέγχοντας την άσκηση των καθηκόντων τους και τη γενικότερη συμπεριφορά τους στον χώρο της επιχείρησης και στον χώρο της εργασίας.

Οι κανόνες συμπεριφοράς προσωπικού είναι οι εξής:

1. **Ορθή εκπλήρωση καθηκόντων:** Κάθε στέλεχος οφείλει να εκτελεί πιστά και με επαγγελματική ευσυνειδησία τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί βάσει της θέσης που αναλαμβάνει, όπως αυτά εξειδικεύονται ή αναπροσαρμόζονται κάθε φορά από τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο ανήκει ή από την διοίκηση της εταιρείας.
2. **Ετοιμότητα-Πρωτοβουλία:** Για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, τα υπόχρεα πρόσωπα οφείλουν να επιδεικνύουν ετοιμότητα δράσης για την αντιμετώπιση των αναγκών της επιχείρησης που άπτονται των καθηκόντων τους και να αναλαμβάνουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες, ιδίως για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και καταστάσεων κρίσης, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τις υποδείξεις των προϊσταμένων τους και φροντίζοντας για την άμεση ενημέρωσή τους για τις ενέργειες που αναλαμβάνουν ή προτίθενται να αναλάβουν.
3. **Τήρηση ιεραρχίας:** Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τα στελέχη οφείλουν να ενεργούν με βάση την ισχύουσα ιεραρχική δομή, τηρώντας τις οδηγίες και τις υποδείξεις των προϊσταμένων τους, ενημερώνοντας αυτούς συστηματικά για την δραστηριότητά τους και παρέχοντας κάθε διευκόλυνση για την άσκηση της εποπτείας τους από αυτούς.
4. **Επικοινωνία με τρίτους:** Κατά την επικοινωνία τους με πελάτες, προμηθευτές ή συνεργάτες της εταιρείας, τα υπόχρεα πρόσωπα οφείλουν να συμπεριφέρονται με ευπρέπεια και κοσμιότητα, με γνώμονα την προστασία της εικόνας της εταιρείας αλλά και την ενίσχυση της αξιοπιστίας της.

5. **Χρήση υλικοτεχνικών μέσων:** Τα υπόχρεα πρόσωπα οφείλουν να χρησιμοποιούν και να μεταχειρίζονται τα υλικοτεχνικά μέσα που τίθενται στην διάθεσή τους από την εταιρεία με φειδώ και επιμέλεια, αποφεύγοντας κάθε άσκοπη ή υπερβολική χρήση και λαμβάνοντας υπόψη το κόστος συντήρησης.
6. **Εμφάνιση προσωπικού:** Το προσωπικό οφείλει να διατηρεί ευπρεπή εμφάνιση στο χώρο εργασίας.

6.3.6 Αξιολόγηση προσωπικού της εταιρείας

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα σημαντικό στοιχείο της απόδοσης της διοικητικής διαδικασίας της εταιρείας. Αποτελεί μια πλατφόρμα για κάθε partner και μέλος του προσωπικού ώστε να μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες για την απόδοσή τους σχετικά με τα εξής:

- **Βασικές ικανότητες** (προσωπικές, επιχειρησιακές ή εξυπηρέτησης πελατών) που κρίνονται αρμόδιες για το ρόλο και το επίπεδό τους στη εταιρεία
- **Επιχειρησιακούς στόχους** που τίθενται από τον αρμόδιο supervisor/ manager/ senior manager/ director στην αρχή της περιόδου αναφοράς. Οι στόχοι πρέπει να έχουν σαφή σύνδεση με τους στόχους που τίθενται για το συγκεκριμένο service line, όπου ανήκει.

Η διαδικασία αξιολόγησης έχει υποστηριχτεί από τις αξίες της Grant Thornton. Οι συμπεριφορές που περιλαμβάνονται μέσα στις προαναφερθείσες περιγραφές ικανοτήτων είναι όλες συνολικά σύμφωνες με το σκεπτικό που βρίσκεται πίσω από τις αξίες. Σύμφωνα με τον κανονισμό της εταιρείας, όλο το προσωπικό πρέπει να έχει τουλάχιστον μία αξιολόγηση σε ετήσια βάση.

Η διαδικασία της αξιολόγησης διενεργείται με δύο τρόπους:

- Σε ετήσια βάση για το σύνολο του προσωπικού
- Μετά την ολοκλήρωση κάθε project (ελάχιστος αριθμός ελεγκτικών ωρών: 300) για το σύνολο των μελών της ομάδας εργασίας από τους εμπλεκόμενους σε αυτήν managers, senior managers και partners.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού είναι απολύτως εναρμονισμένα με το “competency framework” της Grant Thornton. Το εν λόγω πλαίσιο περιλαμβάνει 10 βασικές δεξιότητες/ικανότητες (competences) που θα πρέπει να διακρίνουν το προσωπικό και οι οποίες αφορούν σε:

- Applying technical expertise
- Client relationships
- Commerciality
- Credibility and communication
- Developing self and others
- Growing the business
- Innovation and change
- Judgement and decision making
- Leadership
- Organization

Στα κριτήρια αξιολόγησης δεν περιλαμβάνονται κριτήρια συνυφασμένα με την πώληση μη ελεγκτικών υπηρεσιών σε εταιρείες στις οποίες παρέχονται υπηρεσίες ελέγχου.

Η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού άλλαξε τα τελευταία δύο χρόνια από «Performance Appraisal» σε «Performance Management».

Κατά την διαδικασία της «Performance Appraisal» ίσχυαν τα εξής:

- Οι αξιολογήσεις γίνονταν μια φορά τον χρόνο και βασίζονταν στην συμπλήρωση μιας φόρμας αξιολόγησης
- Ο κάθε εργαζόμενος είχε δύο αξιολογητές μεγαλύτερης βαθμίδας με τους οποίους είχε και την περισσότερη συνεργασία μέσα στην χρονιά
- Δινόταν έμφαση στις συμπεριφορές (ικανότητες) του εργαζόμενου
- Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν υπεύθυνο για την διαδικασία αξιολογήσεων
- Οι αξιολογήσεις ήταν υποκειμενικές

Το σύστημα αυτό όμως έπρεπε να αλλάξει αφού δεν υπήρχαν ξεκάθαροι στόχοι για τον κάθε εργαζόμενο και επιπλέον δεν παρεχόταν στους υπαλλήλους μέσα στην χρονιά σαφής και τακτική ενημέρωση σχετικά με την απόδοσή τους. Άλλο ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου ήταν ότι οι περιπτώσεις χαμηλής απόδοσης δεν αντιμετωπιζόνταν σωστά από την εταιρεία η οποία αναμένει γενικότερα υψηλά επίπεδα.

6.3.7 Η νέα διαδικασία διαχείρισης απόδοσης «Performance Management» και τα πλεονεκτήματά της

Με την καθιέρωση του νέου συστήματος «Performance Management» τώρα πια στην εταιρεία ισχύουν τα εξής:

- Ορίστηκαν από όλη την εταιρία 50 counselors από βαθμίδες manager και πάνω για όλο το προσωπικό
- Είναι μια διαδικασία προγραμματισμού, διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου, και δεν έχει ως σκοπό απλά την συμπλήρωση μιας φόρμας
- Λαμβάνει χώρα όλο τον χρόνο με τακτικές κατ' ιδίαν συναντήσεις του κάθε counselor με τους εργαζόμενους που έχει αναλάβει
- Εκτός από τις συμπεριφορές (ικανότητες) του κάθε εργαζόμενου δίνεται έμφαση και στα αποτελέσματα (κριτήρια απόδοσης) που είχε την χρονιά που πέρασε
- Υπεύθυνοι για την διαδικασία είναι οι counselors
- Οι αξιολογήσεις είναι βαθμονομημένες και μπορούν να βγουν και στατιστικά στοιχεία χρήσιμα για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Η κλίμακα βαθμολόγησης είναι από το 1-9 και βασίζεται στην προηγούμενη κλίμακα περιλαμβάνοντας και ενδιάμεσες βαθμολογίες.
- Νέα φόρμα η οποία συμπληρώνεται και από τους 2 εμπλεκόμενους που περιλαμβάνει αξιολόγηση του περασμένου έτους, προγραμματισμό των στόχων, της εκπαίδευσης και της βελτίωσης της απόδοσης για το νέο έτος, εκτιμήσεις από τους counselors για αλλαγή βαθμίδας του εργαζόμενου
- Ακριβώς επειδή συμπληρώνεται και από τους 2 εμπλεκόμενους περιλαμβάνει και την αξιολόγηση από τον counselor αλλά και την αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου
- Αξιολόγηση 360^ο: κάποια στιγμή μέσα στον χρόνο αξιολογούνται και οι counselors από τους εργαζόμενους με μια ειδική φόρμα που δεν έχει βαθμολογία αλλά ο σκοπός της είναι να εκτιμηθεί κατά πόσο βοήθησε τους εργαζόμενους και πόσο τακτικά γινόντουσαν οι συναντήσεις για την απόδοσή τους.

6.3.8 Ανάλυση των στοιχείων κλειδιών που περιλαμβάνει η (νέα) φόρμα αξιολόγησης

I. Κριτήρια απόδοσης (Performance Criteria):

Τα κριτήρια απόδοσης είναι τα σημεία κλειδιά πάνω στα οποία ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να επιδείξει τις δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν στο να γίνει πιο αποδοτικός. Έχουν να κάνουν με τον ίδιο, το αντικείμενο της δουλειάς του καθώς και με την πολιτική της εταιρίας, ενώ μπορεί να δηλώσει κατανοητά το πώς μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλει στην γενικότερη πρόοδο της εταιρίας.

1. Εξειδίκευση στο αντικείμενο της δουλειάς (expertise in the field of work). Γίνεται αξιολόγηση βάσει των:
 - Θεωρητικών και τεχνικών γνώσεων πάνω στο αντικείμενο
 - Γνώσης των εφαρμογών και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας
 - Επιτυχίας στις επαγγελματικές εξετάσεις
2. Ποιότητα εργασίας (Quality of work) όσον αφορά την ολοκλήρωση και την εκτέλεση των καθηκόντων
3. Ολοκλήρωση εργασίας μέσα στα χρονικά περιθώρια (Timely delivery)
4. Αποδοτικότητα (Efficiency). Γίνεται αξιολόγηση βάσει των παρακάτω:
 - Οργανωτικές ικανότητες για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
 - Συνεργασία με τους συναδέλφους για την βελτίωση της απόδοσης γενικά της εταιρίας
5. Επαγγελματική συμπεριφορά (Professional conduct). Η αξιολόγηση εξετάζει τα εξής:
 - Σεβασμός στους κανονισμούς και διαδικασίες της εταιρίας
 - Αν υπάρχει δραστηριοποίηση και θέληση για εξέλιξη

Σύμφωνα πάντα με την βαθμίδα, κάποια κριτήρια διαμορφώνονται ανάλογα και θα υπάρχουν επεξηγήσεις και παραδείγματα σε ένα συμπληρωματικό εγχειρίδιο που θα υποστηρίζει την νέα διαδικασία και θα μοιραστεί στους counselors και στους εργαζόμενους που αξιολογούνται όταν ετοιμαστεί.

II. Προσωπικοί Στόχοι (Individual goals)

Οι προσωπικοί στόχοι είναι οι ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι που ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να επιτύχει. Είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και προσωπικοί για τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα και με την βαθμίδα του. Κατά την τελική αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου θα βαθμολογούνται οι στόχοι που είχε την περασμένη χρονιά και θα θέτονται από τον counselor οι νέοι για την νέα χρονιά.

III. Συμπεριφορές (Competencies)

Σε αυτήν την κατηγορία έχουμε όλα τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου που μπορούν να προκαλέσουν ή να προβλέψουν πρόοδο στην αποδοτικότητά του και βασίζονται πάνω στις αρχές της εταιρίας.

Το μοντέλο ικανοτήτων (Competency model) περιλαμβάνει τις εξής 9 ικανότητες:

- Πρωτοβουλία (Initiative)
- Ικανότητα προσαρμογής (Adaptability)
- Υπευθυνότητα (Ownership)
- Επιχειρηματική διορατικότητα (Business insight)
- Κριτική σκέψη (Critical thinking)
- Συμβολή στην επέκταση της εταιρίας (Grows the business)
- Δημιουργία επαγγελματικών επαφών (Builds business relationships)
- Βελτίωση-έμπνευση-επιρροή σε άλλα άτομα (Develops, inspires and influences)
- Δράση και επιμονή για το τελικό αποτέλεσμα (Results driven)

Κάθε ικανότητα περιλαμβάνει, ανάλογα την βαθμίδα, μια πιο αναλυτική περιγραφή.

IV. Εξέλιξη – Βελτίωση απόδοσης (Development)

Η εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου είναι επίσης προσωπική για τον καθένα αλλά έχει και σχέση με την βαθμίδα και βγαίνει σε προσωπική συνάντηση με τον counselor. Στην συνάντηση αυτή θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής:

1. Ποιες επιπρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις χρειάζεται ο εργαζόμενος για να είναι πιο αποδοτικός στην δουλειά του.
2. Ποιες είναι οι ικανότητες (competencies) που θα πρέπει να βελτιώσει.
3. Ποια είναι τα πιθανά εμπόδια που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος κατά την βελτίωση της απόδοσής του

4. Ενέργειες που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του

Στη συγκεκριμένη συνάντηση, θα πρέπει επίσης να συζητηθούν και οι φιλοδοξίες καριέρας του κάθε εργαζόμενου και ο counsellor να δώσει την ανάλογη καθοδήγηση στον εργαζόμενο για την επίτευξή τους.

6.3.9 Βαθμολόγηση και βαρύτητα

Όπως προαναφέραμε, η βαθμολόγηση είναι από το 1-9 και αναλύεται στον παρακάτω Πίνακα (6.1).

Πίνακας 6.1

Ανάλυση της βαθμολόγησης του συστήματος αξιολόγησης της εταιρείας Grant Thornton A.E.

	Performance rating	Percentage of employees – guideline
9	Greatly exceeds expectations	Performance significantly and consistently exceeds what is normally expected of someone at this level. Individual performs to an excellent standard, consistently exceeding the requirements of the role.
8	Exceeds expectations +	Performance lies between “Exceeds expectations” and “Greatly exceeds expectations”
7	Exceeds expectations	Performance consistently exceeds what is normally expected of someone at this level. Demonstrates additional effort to achieve results above expectations.
6	Fully meets expectations +	Performance lies between “Fully meets expectations” and “Exceeds expectations”
5	Fully meets expectations	Performance fully and consistently meets what is normally expected of someone at this level.
4	Requires development to fully meet expectations +	Performance lies between “Requires development to fully meet expectations” and “Fully meets expectations”
3	Requires development to fully meet expectations	Performance is below what is normally expected of someone at this level. Requires development to fully meet the requirements of the role.
2	Does not meet expectations +	Performance lies between “Does not meet expectations” and “Requires development to fully meet expectations”
1	Does not meet expectations	Performance is significantly and consistently below what is normally expected of someone at this level. Requires major improvement to meet requirements of the role

Πηγή: HR Policies, Grant Thornton

Όσον αφορά τη βαρύτητα, το κάθε στοιχείο κλειδί που βαθμολογείται ανάλογα και με την βαθμίδα έχει διαφορετικό ποσοστό βαρύτητας.

Στον Πίνακα 6.2 μπορούμε να δούμε μια ανάλυση του ποσοστού βαρύτητας ανά βαθμίδα και ανά στοιχείο κλειδί.

Πίνακας 6.2
Ανάλυση του ποσοστού βαρύτητας ανά βαθμίδα και ανά στοιχείο κλειδί του συστήματος αξιολόγησης της εταιρείας Grant Thornton A.E.

Key elements \ Levels	Assistant	Senior Assistant	Supervisor	Manager	Senior Manager	Director	Partner
Technical Expertise	35%	35%	30%	30%	25%	20%	20%
Critical Success Factors	35%	35%	35%	35%	25%	25%	20%
Individual Goals	n/a	n/a	n/a	n/a	15%	20%	25%
Competencies	30%	30%	35%	35%	30%	35%	35%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Πηγή: HR Policies, Grant Thornton

Η συνολική βαθμολογία (overall score) βγαίνει αυτόματα για τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με την βαθμολογία και την βαρύτητα του κάθε στοιχείου.

6.3.10 Αξιολόγηση Partners

Οι Salary Partners, οι Level 3 Partners, οι Level 2 Partners, οι Level 1 Partners αξιολογούνται από Partners οι οποίοι βρίσκονται σε ιεραρχικά ανώτερο επίπεδο από αυτούς, ενώ οι Senior Partners αξιολογούνται από τον Managing Partner.

Η αξιολόγηση των partners διενεργείται με βάση το μοντέλο μέτρησης απόδοσης “Balance Scorecard”, το οποίο έχει εκπονηθεί από την εταιρεία και περιλαμβάνει τα ακόλουθα κριτήρια :

- Business development
- Client service
- Personnel development- Leadership
- Administration service- Committees

Στο τέλος της εργασίας, το Παράρτημα 3 είναι η επίσημη φόρμα αξιολόγησης της εταιρείας με τις αντίστοιχες οδηγίες συμπλήρωσής της δίπλα από κάθε διαδικασία. Το Παράρτημα 4 είναι η γνήσια αξιολόγηση μίας Senior Assistant της εταιρείας. Ουσιαστικά, πρόκειται για την ίδια φόρμα πριν (με τις οδηγίες συμπλήρωσης) και μετά την αξιολόγηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Επίσημη φόρμα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους της εταιρείας «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ»

Ι & Σ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ

Οργανικό σύνολο:.....

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Όνοματεπώνυμο:.....

Ημ/νία πρόσληψης:..... Θέση:.....

Χρονική περίοδος αξιολόγησης: Από/...../..... έως/...../.....

A. Βαθμίδες Αξιολόγησης:

(Αναφέρονται στην στήλη "ΒΑΘ" –με οδηγό τον ΠΙΝΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΛΗΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ- οι βαθμίδες (Α έως Ε) που κατά την κρίση του αξιολογούντα αντιπροσωπεύουν τον αξιολογούμενο. Στην στήλη "ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ" αναγράφονται πλεονεκτήματα ή προτερήματα και ελαττώματα ή αδυναμίες, που δεν αναφέρονται στον ΠΙΝΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ).

ΤΟΜΕΑΣ	ΒΑΘ	ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ
1. Εμφάνιση		
2. Χαρακτήρας		
3. Ωράριο		
4. Παραγωγικότητα		
5. Καθήκοντα & Υποχρεώσεις		
6. Προστασία & Πρόληψη φθορών		
7. Συμπεριφορά προς πελάτες		
8. Συμπεριφορά προς συναδέλφους		
9. Συμπεριφορά προς προϊστάμενους		
10. Συμμετοχή		

B. Παρατηρήσεις:

(Προστίθεται κάθε στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την αντικειμενικότητα της κρίσης του αξιολογούντα. Δικαιολογούνται με συγκεκριμένα περιστατικά οι πολύ ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ (Ε) και οι ΑΡΙΣΤΕΣ (Α) βαθμολογίες. Αναφέρονται τυχόν έγγραφες παρατηρήσεις ή έπαινοι που έγιναν κατά την περίοδο της αξιολόγησης).

Γ. Συμπεράσματα – Προτάσεις:

(Αναφέρονται γενικά συμπεράσματα από την συνεργασία του αξιολογούντα με τον αξιολογούμενο καθ' όλη την περίοδο αξιολόγησης και προτάσεις για την μελλοντική εξέλιξη και αντιμετώπιση του αξιολογούμενου).

Όνοματεπώνυμο Αξιολογούντα:..... Ημ/νία:...../...../.....

"Έλαβα γνώση"
Ημ/νία:...../...../..... Υπογραφή:

Υπογραφή:

Δ. Γνώμη προϊστάμενου - Αξιολόγηση:

(Αναφέρονται τυχόν συμπληρωματικά στοιχεία που είναι δυνατόν να έχουν επηρεάσει την αντικειμενική κρίση του αξιολογούντα ή που ολοκληρώνουν την γενική εντύπωση για τον αξιολογούμενο).

Ε. Προοπτικές εξέλιξης:

(Σημειώνεται με "X" η πρόταση που αντιπροσωπεύει τις Προοπτικές Εξέλιξης του αξιολογούμενου στην ΙΕΡΑΡΧΙΑ της Επιχείρησης).

	"Δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης"
	"Ίσως υπάρξουν προοπτικές εξέλιξης, προς το παρόν είναι νωρίς"
	"Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης, αρκεί να βελτιωθούν ορισμένες αδυναμίες"
	"Υπάρχουν πολύ καλές προοπτικές εξέλιξης. Ανάγκη απόκτησης μεγαλύτερης εμπειρίας"
	"Ετοιμότητα ανάληψης ευθυνών σε θέση....." (Αναγράφεται τμήμα ή τμήματα)

Όνοματεπώνυμο Προϊσταμένου:..... Ημ/νία:...../...../.....

Υπογραφή:

ΣΤ. Σχόλια – Αποφάσεις Διευθυντών Διευθύνσεων:

Ζ. Ενέργειες - Αποτελέσματα:

	Αρ. πρωτ.:
	Ημ/νία καταχ/σης στον Α.Φ.:
	Όν/μο καταχωρήσαντα & υπογρ.:

Όνοματεπώνυμο Χειριστή:..... Ημ/νία:...../...../.....

Υπογραφή:

Οδηγίες για την σύνταξη της έκθεσης:

1. Οι παράγραφοι Α, Β και Γ συντάσσονται από τον ΑΜΕΣΑ προϊστάμενο του αξιολογούμενου.
2. Οι παράγραφοι Δ και Ε συντάσσονται από τον προϊστάμενο του αξιολογούντα.
3. Ερωτήματα για την αποφυγή ΛΑΘΩΝ κατά την αξιολόγηση:
 - α. "Ο αξιολογούμενος μου είναι συμπαθής ή αντιπαθής;" (Κατά πόσο αυτό επηρεάζει την κρίση μου;)
 - β. "Είμαι έτοιμος για να κάνω την αξιολόγηση;" (Επηρεαζόμαστε από τις διαθέσεις και τα συναισθήματα της στιγμής.)
 - γ. "Μήπως παίζω ρόλο προσωπικά ενδιαφέροντα;" (Κρίνουμε αρνητικά κάποιον για να καλύψουμε δικά μας λάθη.)
 - δ. "Μήπως επηρεάστηκα υπέρ το δέον από μεμονωμένα περιστατικά;" (Δίνουμε μεγάλη βαρύτητα σε κάποιο αρνητικό περιστατικό του αξιολογούμενου και επηρεαζόμαστε έτσι γενικότερα αρνητικά.)
 - ε. "Η κρίση μου στηρίχθηκε σε τακτικές και συνεχείς παρατηρήσεις;" (Όταν οι προσωπικές εμπειρίες και καταβολές υπερσχύουν των αντικειμενικών παρατηρήσεων υπάρχει κίνδυνος λάθους.)
 - στ. "Μήπως ασχολήθηκα με την αξιολόγηση επιφανειακά;" (Έχουμε τάση γενικοποιήσεως.)
 - ζ. "Με επηρέασε η πρώτη μου εντύπωση;" (Η πρώτη εντύπωση μπορεί να είναι πηγή λάθους.)
 - η. "Με επηρέασε η πρώτη μου αξιολόγηση;" (Πολλές φορές επιχειρείται με την δεύτερη αξιολόγηση να επαληθευθεί η λανθασμένη πρώτη.)
4. Το αν θα λάβει ή όχι γνώση της έκθεσης ο αξιολογούμενος, είναι στην ΚΡΙΣΗ του αξιολογούντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΑΝΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Α/Α	ΤΟΜΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
			Ε	Δ	Γ	Β	Α
1	Εμφάνιση	Καθαριότητα / Ενδυμασία	Συχνά αφρόντιση εμφάνιση / Ελλιπής περιποίηση του σώματος / Εποινειλημμένα βρώμικα ένδυμα	Αρκετές φορές παραμελημένη εμφάνιση και περιποίηση σώματος	Συνήθως ικανοποιητική εμφάνιση και καθαρό ένδυμα	Πάντα πολύ προσεγμένη εμφάνιση και καθαρό ένδυμα	Υπόδειγμα εμφάνισης και καθαριότητας
2	Χαρακτήρας	Ακεραιότητα / Ειλικρίνεια / Ήθος / Αξιοπρέπεια / Εχεμύθεια	Βάσιμες ενδείξεις μη ακεραιότητας χαρακτήρα / Έλλειψη ήθους	Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη	Δεν έχει υποβληθεί σε δοκιμασίες, αλλά εμπνέει εμπιστοσύνη	Αρκετά περιστατικά που αποδεικνύουν την ακεραιότητα του χαρακτήρα	Εξαιρετο ήθος / Υπόδειγμα εντιμότητας και ειλικρίνειας
3	Ωράριο	Απουσίες / Τήρηση ωραρίου	Πολλές αδικαιολόγητες απουσίες / Καθυστερήσεις στην προσέλευση / Συχνά προβλήματα υγείας	Μερικές φορές απουσιάζει αδικαιολόγητα ή καθυστερεί στην προσέλευση	Τυπική τήρηση ωραρίου / Σχετικά λίγες και δικαιολογημένες απουσίες	Ελαστικότητα στην τήρηση του ωραρίου σε καταστάσεις ανάγκης / Σπάνια απουσιάζει	Εργάζεται χωρίς να λογαριάζει τον χρόνο / Πονητής έλλειψη απουσιών
4	Παραγωγικότητα	Αποδοτικότητα / Ρυθμός εργασίας / Ενεργητικότητα	Εργάζεται με αργούς ρυθμούς / Κάνει συχνές διακοπές	Μερικές φορές εργάζεται με αργούς ρυθμούς / Κάνει διακοπές	Εργάζεται κανονικά	Εργάζεται γρήγορα και χωρίς διακοπές	Εργάζεται με πολύ γρήγορο ρυθμό / Υπόδειγμα αποδοτικότητας και ενεργητικότητας
5	Καθήκοντα & Υποχρεώσεις	Εφαρμογή καθηκόντων / Εκπλήρωση υποχρεώσεων	Αγνοεί ουσιαστικά τα καθήκοντα / Δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις	Αρκετές παραλείψεις στην εκτέλεση καθηκόντων ή στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων	Τυπική εκτέλεση καθηκόντων και εκπλήρωση υποχρεώσεων	Εκτελεί με πολύ ικανοποιητικό τρόπο τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις	Εφαρμόζει και με το παραπάνω τα καθήκοντα / Εκπληρώνει με υποδειγματικό τρόπο τις υποχρεώσεις
6	Προσοχή & Πρόληψη φθορών	Πρόληψη φθορών και κλοπών των περιουσιακών στοιχείων της Επιχείρησης / Ασφάλεια χώρων εργασίας	Αδιαφορία για τις φθορές, τις κλοπές ή την οπιστόλη και για την ασφάλεια των χώρων εργασίας	Μεμονωμένα περιστατικά μη πρόληψης φθορών ή κλοπών και μη τήρησης μέτρων ασφαλείας	Τυπικό ενδιαφέρον για την πρόληψη φθορών και κλοπών και τυπική τήρηση των μέτρων ασφαλείας	Πραγματικό ενδιαφέρον για την πρόληψη φθορών και κλοπών όπως και για τα μέτρα ασφαλείας	Εξαιρετο και συνεχές ενδιαφέρον για το περιουσιακό στοιχείο και για τα μέτρα ασφαλείας
7	Συμπεριφορά προς πελάτες	Ευγένεια / Προθυμία / Χαμόγελο / Ταχύτητα εξυπηρέτησης / Σεβασμός στον ΠΕΛΑΤΗ	Αδιαφορία για τον πελάτη / Συχνά περιστατικά ακατάλληλης συμπεριφοράς	Υπάρχει ανάγκη βελτίωσης μέρους της συμπεριφοράς προς τον πελάτη	Τυπική συμπεριφορά προς τον πελάτη / Δεν δημιουργεί προβλήματα	Ενδιαφέρον πραγματικό για τον πελάτη / Γρήγορη και ευγενική εξυπηρέτηση / Χαμόγελο	Υποδειγματική συμπεριφορά / Υποχρεώνει και κερδίζει τον πελάτη
8	Συμπεριφορά προς συνεργάτες	Σχέσεις με συνεργάτες / Αλληλοβοήθεια / Πνεύμα Συνεργασίας	Πολλά περιστατικά ακατάλληλης συμπεριφοράς προς συνεργάτες	Υπάρχει ανάγκη βελτίωσης μέρους της συμπεριφοράς προς τους συνεργάτες	Δεν δημιουργεί προβλήματα με τους συνεργάτες	Πολύ ικανοποιητική συμπεριφορά προς τους συνεργάτες	Υψηλό πνεύμα συνεργασίας αλληλοβοήθειας και συνοδελφικότητας
9	Συμπεριφορά προς προϊσταμένους	Σχέσεις με προϊσταμένους / εκτέλεση οδηγιών / Τήρηση Ιεραρχίας	Συχνά περιστατικά ανάμοσπης συμπεριφοράς προς τους προϊσταμένους	Υπάρχει ανάγκη βελτίωσης μέρους της συμπεριφοράς προς τους προϊσταμένους	Τυπικότητα στις σχέσεις με τους προϊσταμένους / δεν δημιουργεί προβλήματα	Πολύ ικανοποιητική συμπεριφορά προς τους προϊσταμένους	Υποδειγματική συμπεριφορά / Κατανόηση και συμπαράσταση στα προβλήματα των προϊσταμένων
10	Συμμετοχή	Συμμετοχή και προσφορά στις δραστηριότητες του συνόλου	Αρνητική προσφορά στο σύνολο / Δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης	Πολύ μικρή προσφορά / άμεση ανάγκη βελτίωσης	Ικανοποιητική προσφορά στο σύνολο	Μεγάλη προσφορά στις δραστηριότητες του συνόλου	Ανυπολόγητη προσφορά στις δραστηριότητες του συνόλου

Παράρτημα 2: Επίσημη φόρμα αξιολόγησης για στελέχη της εταιρείας «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ»

I & Σ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ

ΑΠΟΡΡΗΤΟ

Οργανικό σύνολο:.....

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Όνοματεπώνυμο:.....

Ημ/νία πρόσληψης:..... Θέση:.....

Χρονική περίοδος αξιολόγησης: Από/...../..... έως/...../.....

A. Βαθμίδες Αξιολόγησης:

(Αναφέρονται στην στήλη "ΒΑΘ" -με οδηγό τον ΠΙΝΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ- οι βαθμίδες (Α έως Ε) που κατά την κρίση του αξιολογούντα αντιπροσωπεύουν τον αξιολογούμενο. Στην στήλη "ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ" αναγράφονται πλεονεκτήματα ή προτερήματα και ελαττώματα ή αδυναμίες, που δεν αναφέρονται στον ΠΙΝΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ).

ΤΟΜΕΑΣ	ΒΑΘ	ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ
1. Υγεία		
2. Χαρακτήρας		
3. Αντίληψη		
4. Δύναμη έκφρασης		
5. Ανάληψη ευθυνών		
6. Οργάνωση & Προγραμματισμός		
7. Παραγωγικότητα		
8. Επαγγελματική κατάρτιση		
9. Εμπειρία		
10. Καθήκοντα & Υποχρεώσεις		
11. Οδηγίες & Διατάξεις		
12. Οικονομία		
13. Προστασία & Πρόληψη φθορών		
14. Συμπεριφορά προς προϊσταμένους		
15. Συμπεριφορά προς υφισταμένους		
16. Επίβλεψη & Έλεγχος		
17. Παραγωγή στελεχών		
18. Συμμετοχή		
19. Πρότυπο		
20. Πνεύμα Επιχείρησης		

B. Παρατηρήσεις:

(Προστίθεται κάθε στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την αντικειμενικότητα της κρίσης του αξιολογούντα. Δικαιολογούνται με συγκεκριμένα περιστατικά οι πολύ ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ (Ε) και οι ΑΡΙΣΤΕΣ (Α) βαθμολογίες. Αναφέρονται τυχόν έγγραφες παρατηρήσεις ή έπαινοι που έγιναν κατά την περίοδο της αξιολόγησης).

1

Γ. Συμπεράσματα – Προτάσεις:

(Αναφέρονται γενικά συμπεράσματα από την συνεργασία του αξιολογούντα με τον αξιολογούμενο καθ' όλη την περίοδο αξιολόγησης που ολοκληρώνουν την γενική εντύπωση για τον αξιολογούμενο και προτάσεις για την μελλοντική αντιμετώπισή του).

Δ. Προοπτικές εξέλιξης:

(Σημειώνεται με "X" η πρόταση που αντιπροσωπεύει τις Προοπτικές Εξέλιξης του αξιολογούμενου στην ΙΕΡΑΡΧΙΑ της Επιχείρησης).

	"Δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης"
	"Ίσως υπάρξουν προοπτικές εξέλιξης, προς το παρόν είναι νωρίς"
	"Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης, αρκεί να βελτιωθούν ορισμένες αδυναμίες"
	"Υπάρχουν πολύ καλές προοπτικές εξέλιξης. Ανάγκη απόκτησης μεγαλύτερης εμπειρίας"
	"Ετοιμότητα ανάληψης ευθυνών σε θέση....." (Αναγράφεται τμήμα ή τμήματα)

Όνοματεπώνυμο Αξιολογούντα:..... Ημ/νία:...../...../.....

"Έλαβα γνώση"
Ημ/νία:...../...../..... Υπογραφή:

Υπογραφή:

ΣΤ. Σχόλια – Αποφάσεις Διευθυντών Διευθύνσεων:

Ζ. Ενέργειες – Αποτελέσματα:

Όνοματεπώνυμο Αξιολογούντα:..... Ημ/νία:...../...../.....

Υπογραφή:

Οδηγίες για την σύνταξη της έκθεσης:

1. Οι παράγραφοι Α, Β, Γ και Δ συντάσσονται από τον ΑΜΕΣΑ προϊστάμενο του αξιολογούμενου.
2. Ερωτήματα για την αποφυγή ΛΑΘΩΝ κατά την αξιολόγηση:
 - α. "Ο αξιολογούμενος μου είναι συμπαθής ή αντιπαθής;" (Κατά πόσο αυτό επηρεάζει την κρίση μου;)
 - β. "Είμαι έτοιμος για να κάνω την αξιολόγηση;" (Επηρεαζόμαστε από τις διαθέσεις και τα συναισθήματα της στιγμής.)
 - γ. "Μήπως παίζουν ρόλο προσωπικά ενδιαφέροντα;" (Κρίνουμε αρνητικά κάποιον για να καλύψουμε δικά μας λάθη.)
 - δ. "Μήπως επηρεάστηκα υπέρ το δέον από μεμονωμένα περιστατικά;" (Δίνουμε μεγάλη βαρύτητα σε κάποιο αρνητικό περιστατικό του αξιολογούμενου και επηρεαζόμαστε έτσι γενικότερα αρνητικά.)
 - ε. "Η κρίση μου στηρίχθηκε σε τακτικές και συνεχείς παρατηρήσεις;" (Όταν οι προσωπικές εμπειρίες και καταβολές υπερισχύουν των αντικειμενικών παρατηρήσεων υπάρχει κίνδυνος λάθους.)
 - στ. "Μήπως ασχολήθηκα με την αξιολόγηση επιφανειακά;" (Έχουμε τάση γενικοποιήσεως.)
 - ζ. "Με επηρέασε η πρώτη μου εντύπωση;" (Η πρώτη εντύπωση μπορεί να είναι πηγή λάθους.)
 - η. "Με επηρέασε η πρώτη μου αξιολόγηση;" (Πολλές φορές επιχειρείται με την δεύτερη αξιολόγηση να επαληθευθεί η λανθασμένη πρώτη.)
3. Το αν θα λάβει ή όχι γνώση της έκθεσης ο αξιολογούμενος, είναι στην ΚΡΙΣΗ του αξιολογούντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Α/Α	ΤΟΜΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
			Ε	Δ	Γ	Β	Α	
1	Υγεία	Κατάσταση υγείας / Αντοχή στην καταβολή παρατεταμένων προσπάθειών	Προβληματική κατάσταση υγείας / Μειωμένη αντοχή / Δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης	Μερικές φορές παρουσιάζονται προβλήματα υγείας		Καλή κατάσταση υγείας	Πολύ ικανοποιητική η κατάσταση υγείας / Ποτέ δεν παρουσιάστηκαν προβλήματα	Εξαιρετική κατάσταση υγείας / Εντυπωσιακή αντοχή στην παρατεταμένη καταβολή προσπαθειών
2	Χαρακτήρας	Ακεραιότητα / Ειλικρίνεια / Ήθος / Αξιοπρέπεια / Εγυμνθεα	Βάσιμες ενδείξεις μη ακεραίοτητας χαρακτήρα / Έλλειψη ήθους	Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη	Δεν έχει υποβληθεί σε δοκιμασίες, αλλά εμπνέει εμπιστοσύνη	Αρκετά περιστατικά που αποδεικνύουν την ακεραιότητα του χαρακτήρα	Εξαιρετικό ήθος / Υπόδειγμα εντιμότητας και ειλικρίνειας	
3	Αντίληψη	Κρίση / Ταχύτητα αμείωσης / Παρατηρητικότητα	Μειωμένη αντίληψη / "Στενοκεφαλιά"	Επαρκής αντίληψη	Ικανοποιητική αντίληψη	Αυξημένη αντίληψη	Αντίληψη πολύ μεγαλύτερη του συνήθους	
4	Δύναμη έκφρασης	Δύναμη έκφρασης στον γραπτό και προφορικό λόγο	Αδυναμία στον γραπτό και προφορικό λόγο / Δεν μπορεί να εκφραστεί ικανοποιητικά	Σχετική αδυναμία στον γραπτό ή στον προφορικό λόγο	Τυπική έκφραση στον γραπτό και στον προφορικό λόγο	Πολύ ικανοποιητική δύναμη έκφρασης στον γραπτό αλλά και στον προφορικό λόγο	Υποδειγματική ευφρόδεια / Εντυπωσιακή ικανότητα στον γραπτό λόγο	
5	Ανάληψη ευθυνών	Υπευθυνότητα / Πρωτοβουλία / Υπεραγία λόγια κανόντων / Ζήλος και ανησυχία	Δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες / Ευθυνοφοβία / Έλλειψη ενδιαφέροντος	Σπάνια παίρνει πρωτοβουλίες / Δεν έχει συναίσθηση των ευθυνών	Υπευθυνότητα	Συχνές και σωστές πρωτοβουλίες / Πλήρης συναίσθηση των ευθυνών	Υπόδειγμα ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών	
6	Οργάνωση & Προγραμματισμός	Μεθοδικότητα / Επιμέλεια / Ευταξία / Προσηκτικότητα	Επιπολαιότητα και έλλειψη προγραμματισμού στην εκτέλεση καθηκόντων	Ενδείξεις επιπολαιότητας ή έλλειψης προγραμματισμού / Ανάγκη βελτίωσης	Τυπική επιμέλεια και μεθοδικότητα	Πολύ ικανοποιητική επιμέλεια και μεθοδικότητα / Αυξημένη ικανότητα πρόβλεψης και προγραμματισμού	Υποδειγματική επιμέλεια και μεθοδικότητα / Εξαιρετική ικανότητα πρόβλεψης και προγραμματισμού	
7	Παραγωγικότητα	Αποδοτικότητα / Ρυθμός εργασίας / Ενεργητικότητα	Εργάζεται με αργούς ρυθμούς / Κάνει συχνές διακοπές	Μερικές φορές εργάζεται με αργούς ρυθμούς / Κάνει διακοπές	Εργάζεται κανονικά	Εργάζεται γρήγορα και χωρίς διακοπές	Εργάζεται με πολύ γρήγορο ρυθμό / Υπόδειγμα αποδοτικότητας και ενεργητικότητας	
8	Επαγγελματική κατάρτιση	Γνώσεις επί του αντικείμενου με το οποίο ασχολείται / Γενικότερη επαγγελματική κατάρτιση	Ελλιπέστατες γνώσεις	Μερικές γνώσεις / Υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης	Επαρκείς γνώσεις επί του αντικείμενου	Πολύ αξιόλογες γνώσεις επί του αντικείμενου	Γνώσεις περισσότερες των απαιτήσεων του αντικείμενου	
9	Εμπειρία	Εμπειρία από την συμμετοχή ή συνεργασία σε άλλους τομείς, τμήματα της Επιχείρησης	Δεν έχει εμπειρίες από διαφορετικούς τομείς ή τμήματα της Επιχείρησης	Πολύ λίγες εμπειρίες από άλλους τομείς ή τμήματα της Επιχείρησης	Εμπειρίες κα από άλλους τομείς και τμήματα της Επιχείρησης	Πολλές εμπειρίες από βασικούς τομείς και τμήματα της Επιχείρησης	Πληθώρα εμπειριών από όλους τους τομείς και τα τμήματα της Επιχείρησης	
10	Καθήκοντα & Υποχρεώσεις	Εφαρμογή καθηκόντων / Εκπλήρωση υποχρεώσεων	Αγνοεί αυστηρικά τα καθήκοντα / Δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις	Αρκετές παραλείψεις στην εκτέλεση των καθηκόντων ή στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων	Τυπική εκτέλεση καθηκόντων κα εκπλήρωση υποχρεώσεων	Εκτελεί με πολύ ικανοποιητικό τρόπο τα καθήκοντα κα τις υποχρεώσεις	Εφαρμόζει κα με το παραπάνω τα καθήκοντα / Εκπληρώνει με υποδειγματικό τρόπο τις υποχρεώσεις	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Α/Α	ΤΟΜΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
			Ε	Δ	Γ	Β	Α
11	Οδηγίες & Διατάξεις	Εφαρμογή οδηγιών Επιχείρησης και κρατικών διατάξεων	Αδιαφορία για την εφαρμογή των οδηγιών και των διατάξεων	Αρκετές παραλείψεις στην εφαρμογή των οδηγιών και των διατάξεων	Τυπική τήρηση των οδηγιών και των διατάξεων	Πολύ ικανοποιητική τήρηση των οδηγιών και των διατάξεων	Εξαιρετική τήρηση και εφαρμογή των οδηγιών και διατάξεων / Ποτέ δεν παρατηρήθηκε παράλειψη
12	Οικονομία	Οικονομική αντίληψη / Εκτίμηση ωφέλειας και κόστους μιας εργασίας / Πνεύμα οικονομίας	Εργασία χωρίς οικονομικά κριτήρια / Σπατάλη στα υλικά και στα μέσα εργασίας	Περιορισμένη οικονομική αντίληψη / Περιστασιακή σπατάλη χρήσης των υλικών και μέσων εργασίας	Άλλοτε τα οικονομικά κριτήρια είναι ικανοποιητικά, άλλοτε όχι / Τυπικό ενδασφόν	Διαθέτει οικονομική αντίληψη / Κάνει οικονομία στα υλικά και στα μέσα εργασίας	Εργάζεται με πολύ σωστά οικονομικά κριτήρια / Εξάρετο πνεύμα οικονομίας
13	Προστασία & Πρόληψη φθορών	Πρόληψη φθορών και κλοπών στα περιουσιακά στοιχεία της Επιχείρησης / Ασφάλεια χώρων εργασίας	Αδιαφορία για την πρόληψη φθορών ή κλοπών και για την ασφάλεια των χώρων εργασίας	Περιστασιακή μη πρόληψη φθορών ή κλοπών / Μειωμένα περιστασιακά μη λήψης μέτρων ασφαλείας	Τυπικό ενδιαφέρον για την πρόληψη φθορών και κλοπών και τυπική τήρηση των μέτρων ασφαλείας	Πραγματικό ενδιαφέρον για την πρόληψη φθορών και κλοπών όπως και για τα μέτρα ασφαλείας	Εξάρετο και συνεχές ενδιαφέρον για τα περιουσιακά στοιχεία και για τα μέτρα ασφαλείας
14	Συμπεριφορά προς προϊσταμένους	Πνεύμα συνεργασίας / Εκτέλεση οδηγιών / Τήρηση ιεραρχίας	Πολλά προβλήματα στις σχέσεις με τους προϊσταμένους / Δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης	Περιστασιακά ακατάλληλης συμπεριφοράς προς τους προϊσταμένους	Τυπικό πνεύμα συνεργασίας	Πολύ ικανοποιητικό πνεύμα συνεργασίας / Κατανόηση των προβλημάτων των προϊσταμένων	Υποδειγματική συνεργασία με τους προϊσταμένους
15	Συμπεριφορά προς υφισταμένους	Αρχές διοίκησης / Ανθρώπινες σχέσεις / Ψυχικός σύνδεσμος μεταξύ υφισταμένων	Δεν εμψύχει το περιβάλλον εργασίας / Πολλά προβλήματα με τους υφιστάμενους / Δεν διακρίνει	Σπάνια εμφανίζει ηγετικά χαρακτηριστικά / Μειωμένα περιστασιακά ακατάλληλης συμπεριφοράς	Εκδηλώνει ηγετικότητα / καλές ανθρώπινες σχέσεις	Συχνά ηγείται του περιβάλλοντος / Πολύ καλές ανθρώπινες σχέσεις / Ψυχικός σύνδεσμος	Επιβολή λόγω γνώσεων και ικανοτήτων / Κύρος και αυτοκυριαρχία / Δικαιοσύνη
16	Επιβλεψη & Έλεγχος	Επιβλεψη εκτέλεσης οδηγιών / Προληπτικοί έλεγχοι	Απουσία προληπτικών ελέγχων και γενικότερα επιβλεψής των υφισταμένων	Επιβλεψη εργασίας υφισταμένων αλλά έλλειψη προληπτικών ελέγχων	Επιβλεψη εργασίας υφισταμένων και ενίοτε προληπτικοί έλεγχοι	Πολύ ικανοποιητική η επιβλεψη και συχνά προληπτικοί έλεγχοι	Πολύ μεθοδική επιβλεψη υφισταμένων και συστηματικοί προληπτικοί έλεγχοι
17	Παραγωγή στελεχών	Προτάσεις για την προώθηση των υφισταμένων / Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους	Απουσία προτάσεων για προώθηση υφισταμένων	Ελάχιστες προτάσεις για προώθηση υφισταμένων / Ανεπαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων	Προτάσεις και προσπάθειες για την εξέλιξη των υφισταμένων	Προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση των εξέλιξιμων υφισταμένων / Σχετικά πολλές προτάσεις	Υψηλή παραγωγή ικανών στελεχών
18	Συμμετοχή	Συμμετοχή στο σύνολο των εργαζομένων	Αρνητική προσφορά στο σύνολο / Δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης	Πολύ μικρή προσφορά / Άμεση ανάγκη βελτίωσης	Ικανοποιητική προσφορά στο σύνολο	Μεγάλη προσφορά στις δραστηριότητες του συνόλου	Ανυπολόγιστη προσφορά στις δραστηριότητες του συνόλου
19	Πρότυπο	Πρότυπο αυτών που ζητά από τους άλλους	Είναι παράδειγμα "προς σφαυγήν" για τους υπόλοιπους εργαζόμενους	Άλλοτε "δίνει το καλό παράδειγμα", άλλοτε όχι	Προσπαθεί να είναι παράδειγμα προς μίμηση	Είναι παράδειγμα προς μίμηση	Πρότυπο στελέχους
20	Πνεύμα Επιχείρησης	Εφαρμογή των αρχών της Επιχείρησης / Πίστη στον σκοπό / Υποταγή στο γενικό συμφέρον	Αντίθεση με το Πνεύμα της Επιχείρησης / Δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης	Σε αρκετές περιπτώσεις εκφράζει το Πνεύμα της Επιχείρησης / Ανάγκη βελτίωσης	Εκφράζει σχεδόν σε όλες τις δραστηριότητες το Πνεύμα της Επιχείρησης	Πιστεύει στο Πνεύμα της Επιχείρησης	Υποστηρίζει με "φρασισμό" το Πνεύμα της Επιχείρησης

Παράρτημα 3: Επίσημη φόρμα αξιολόγησης των Senior Assistant της εταιρείας «Grant Thornton A.E.» με οδηγίες συμπλήρωσης

Performance Appraisal

Senior Assistant

Name of Appraisee	Nikolakaki Iliana
Service Line	Assurance
Name of Reviewer	Garoutsos Vasilis
Period of review (yyyy to yyyy)	2012-2013
Date of appraisal meeting (dd/mm/yy)	
Duration of appraisal meeting (minutes)	

Write your personal data

Section 1: Performance Appraisal

Please use the following scale to rate each performance measure assessed in the questions that follow, in sections 1.1. & 1.2.

8	Greatly exceeds expectations
7	Exceeds expectations +
6	Exceeds expectations
5	Fully meets expectations +
4	Fully meets expectations
3	Requires development to fully meet expectations +
2	Requires development to fully meet expectations
1	Does not meet expectations +
0	Does not meet expectations

1.1. Performance Criteria

This section looks at the Appraisee's performance during the last 12 months, in terms of: Expertise in the field of work, Quality of Work, Timely Delivery, Efficiency and Professional Conduct.

	Performance Criteria	Appraisee	Reviewer
		Rating	Rating
Expertise in the field of work	Exhibited the technical / theoretical knowledge that is required at this level (considering years in role)		
	Exhibited required knowledge of software / tools used to deliver work (considering level and years in role)		
	Passed the professional examinations required at this level and Service Line		
Critical Success Factors	Quality of work: Delivered work at highest quality		
	Timely Delivery: Delivered tasks on time, as agreed with Project Manager / Counselor		
	Efficiency - Organizational skills: Supported project managers in organizing tasks and monitoring of project progress		
	Efficiency - Collaboration: Collaborated effectively and supported colleagues within and across teams		
	Professional Conduct - Respect: Abided by company's processes, procedures and policies		
	Professional Conduct - Motivation: Showed motivation, commitment and drive to do excellent work		

Choose by drop down menu

Please insert below any comments with regards to your evaluation on the Performance Criteria:

Appraisee's comments	
Reviewer's comments	~ 111 ~

This must be in written Text (optional)

1.2. Competencies

This section looks at the Appraiser's performance during the last 12 months, in terms of the 9 Grant Thornton global Competencies - the behaviours / attributes that will enable us to achieve our Ambition 2015.

	Performance Criteria	Appraiser	Reviewer
		Rating	Rating
Competencies	Initiative: Recognizes and reacts to opportunities and problems, finds ways to overcome obstacles		
	Adaptability: Easily adjusts to changing work situations, supports colleagues to understand the reasons for change and how to respond		
	Ownership: Acts with integrity to deliver on own commitments and supports others to do the same		
	Business insight: Probes to deepen understanding of clients' goals and develops perspective on the business and cultural environment		
	Critical thinking: Analyses information from a variety of sources, and makes decisions using experience and judgment		
	Grows the business: Identifies business development opportunities and assists others in winning new work		
	Builds business relationships: Understands how others like to work, what is important to them and tailors approach as a result		
	Develops, inspires and influences: Continuously develops, and provides on-the-job learning to more junior colleagues supporting their development		
	Results driven: Seeks to clarify what work needs to be done and by when, and monitors progress to deliver on time		

Choose by drop down menu

Please insert below any comments with regards to your evaluation on the Performance Criteria:

Appraiser's comments	
Reviewer's comments	

This must be in written Text (optional)

1.3. Individual Goals

Individual Goals*(set by Counselor in previous year)	Goal 1:			
	Appraisee		Reviewer	
	Goal 2:			
	Appraisee		Reviewer	

Choose by drop down menu or write your own answer

Please comment on your performance with regards to the achievement of your individual goals during the previous year.

Section 2: Planning for this year

2.1. Individual Goals for this year

This section is used to setup to 2 personal goals for the Appraisee for this year.

	Individual Goals <i>to be completed by Appraisee</i>	Approval / Comments <i>to be completed by Reviewer</i>
1		
2		

Choose by drop down menu or write your own answer

2.2. Career Development

2.2.1. Career aspirations: How would you like to see your career develop? (*to be completed by Appraisee*)

In the next year:	
In the next 3-5 years:	

This must be in written Text

2.2.2. Development Focus: Based on the appraisee's demonstrated performance and potential, please indicate where their focus should be in terms of their career development. (*to be completed by Reviewer*)

--

Choose by drop down menu

2.3. Training and development plan

This section outlines the training and developmental needs of the Appraiser. Review your level of performance against the Performance Criteria and Competencies, and consider actions to enhance your skill level.

Area requiring development	Name of training course (if specific course required)	Approval / Comments by Reviewer
<i>to be completed by Appraiser</i>		<i>to be completed by Reviewer</i>

In the 1st and 3rd column choose from the drop down menu or write your personal answer

The 2nd column must be written (if required)

Section 3: Job Satisfaction & Overall Rating

3.1. Job satisfaction

Use the following scale to rate your job satisfaction:

Rating*	
Please give reasons for your rating	

Choose by drop down menu

This must be in written Text

*1 being very dissatisfied – 5 being very satisfied

3.2. Overall Rating & Comments

	Appraiser	Reviewer
Overall Score	#Δ/Y	#Δ/Y

Please insert any final comments regarding the Appraisal below.

Appraiser	
Reviewer	

This must be in written Text (optional)

Appraisee:

Reviewer:

[Signed and agreed]

[Signed and agreed]

Sign the form and don't forget the date

Date:

Date:

Παράρτημα 4: Συμπληρωμένη επίσημη φόρμα αξιολόγησης της εταιρείας «Grant Thornton A.E»



Grant Thornton

An instinct for growth™

Performance Appraisal

Senior Assistant

Name of Appraisee	Nikolakaki Iliana
Service Line	Assurance
Name of Reviewer	Garoutsos Vasilis
Period of review (yyyy to yyyy)	2012-2013
Date of appraisal meeting (dd/mm/yy)	16/9/13
Duration of appraisal meeting (minutes)	30 Λεπτά

Section 1: Performance Appraisal

Please use the following scale to rate each performance measure assessed in the questions that follow, in sections 1.1. & 1.2.

8	Greatly exceeds expectations
7	Exceeds expectations +
6	Exceeds expectations
5	Fully meets expectations +
4	Fully meets expectations
3	Requires development to fully meet expectations +
2	Requires development to fully meet expectations
1	Does not meet expectations +
0	Does not meet expectations

1.1. Performance Criteria

This section looks at the Appraisee's performance during the last 12 months, in terms of: Expertise in the field of work, Quality of Work, Timely Delivery, Efficiency and Professional Conduct.

	Performance Criteria	Appraisee	Reviewer
		Rating	Rating
Expertise in the field of work	Exhibited the technical / theoretical knowledge that is required at this level (considering years in role)	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Exhibited required knowledge of software / tools used to deliver work (considering level and years in role)	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Passed the professional examinations required at this level and Service Line	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
Critical Success Factors	Quality of work: Delivered work at highest quality	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Timely Delivery: Delivered tasks on time, as agreed with Project Manager / Counselor	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Efficiency - Organizational skills: Supported project managers in organizing tasks and monitoring of project progress	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Efficiency - Collaboration: Collaborated effectively and supported colleagues within and across teams	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Professional Conduct - Respect: Abided by company's processes, procedures and policies	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Professional Conduct - Motivation: Showed motivation, commitment and drive to do excellent work	Greatly exceeds expectations	Greatly exceeds expectations

Please insert below any comments with regards to your evaluation on the Performance Criteria:

Appraisee's comments	
Reviewer's comments	

Performance Appraisal Senior Assistant

1.2. Competencies

This section looks at the Appraisee's performance during the last 12 months, in terms of the 9 Grant Thornton global Competencies - the behaviours / attributes that will enable us to achieve our Ambition 2015.

	Performance Criteria	Appraisee	Reviewer
		Rating	Rating
Competencies	Initiative: Recognizes and reacts to opportunities and problems, finds ways to overcome obstacles	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Adaptability: Easily adjusts to changing work situations, supports colleagues to understand the reasons for change and how to respond	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Ownership: Acts with integrity to deliver on own commitments and supports others to do the same	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Business insight: Probes to deepen understanding of clients' goals and develops perspective on the business and cultural environment	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Critical thinking: Analyses information from a variety of sources, and makes decisions using experience and judgment	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Grows the business: Identifies business development opportunities and assists others in winning new work	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Builds business relationships: Understands how others like to work, what is important to them and tailors approach as a result	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Develops, inspires and influences: Continuously develops, and provides on-the-job learning to more junior colleagues supporting their development	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations
	Results driven: Seeks to clarify what work needs to be done and by when, and monitors progress to deliver on time	Exceeds expectations +	Greatly exceeds expectations

Please insert below any comments with regards to your evaluation on the Performance Criteria:

Appraisee's comments	
Reviewer's comments	

1.3. Individual Goals

Individual Goals*(set by Counselor in previous year)	Goal 1:	Ολοκλήρωση του πρώτου κύκλου μαθημάτων ACCA (Μαθήματα F)		
	Appraisee	Exceeds expectations +	Reviewer	Greatly exceeds expectations
	Goal 2:	Διενέργεια τακτικών ελέγχων σύμφωνα με τα προϋπολογισθέντα στοιχεία και την πολιτική της GT.		
	Appraisee	Exceeds expectations +	Reviewer	Greatly exceeds expectations

Please comment on your performance with regards to the achievement of your individual goals during the previous year.

Performance Appraisal Senior Assistant

Section 2: Planning for this year

2.1. Individual Goals for this year

This section is used to setup to 2 personal goals for the Appraisee for this year.

	Individual Goals <i>to be completed by Appraisee</i>	Approval / Comments <i>to be completed by Reviewer</i>
1	Ενασχόληση σε διαφορετικούς κλάδους εταιρειών όπως Ναυτιλιακές, Βιομηχανίες, κτλ.	It is approved
2	Εμβάθυνση σε θέματα ελεγκτικών προτύπων και σύνθετων θεμάτων ΔΠΧΑ.	It is approved

2.2. Career Development

2.2.1. Career aspirations: How would you like to see your career develop? *(to be completed by Appraisee)*

In the next year:	Προαγωγή στην επόμενη βαθμίδα
In the next 3-5 years:	Απόκτηση του τίτλου ΟΕΛ.

2.2.2. Development Focus: Based on the appraisee's demonstrated performance and potential, please indicate where their focus should be in terms of their career development. *(to be completed by Reviewer)*

d) Significant potential to progress to next role

2.3. Training and development plan

This section outlines the training and developmental needs of the Appraisee. Review your level of performance against the Performance Criteria and Competencies, and consider actions to enhance your skill level.

Area requiring development	Name of training course (if specific course required)	Approval / Comments by Reviewer
<i>to be completed by Appraisee</i>		<i>to be completed by Reviewer</i>
IFRS updates	ACCA	It is approved
TBM	GRANT THORNTON	It is approved
Tax	GRANT THORNTON	It is approved

Section 3: Job Satisfaction & Overall Rating

3.1. Job satisfaction

Use the following scale to rate your job satisfaction:

Rating*	Satisfied
Please give reasons for your rating	Ενδιαφέρον αντικείμενο λόγω της πληθώρας εργασιών, μέλος μιας σταθεράς αναπτυσσόμενης εταιρείας, καλό κλίμα συνεργασίας, σημαντική μετάδοση γνώσεων και καθοδήγηση από τον υπεύθυνο της ομάδας. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε εκπαιδευτικούς και οργανωτικούς τομείς.

*1 being very dissatisfied – 5 being very satisfied

3.2. Overall Rating & Comments

	Appraisee	Reviewer
Overall Score	7	8

Please insert any final comments regarding the Appraisal below.

Appraisee	Έγινε συστηματική προσπάθεια, αφενός για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εργασιών που ανατέθηκαν αφετέρου για την επίτευξη των γενικότερων στόχων που τέθηκαν σε επίπεδο γραφείου και εταιρείας.
Reviewer	Έχει πραγματοποιηθεί άριστη ολοκλήρωση εργασιών, καθώς και οι γενικότεροι στόχοι που τέθηκαν σε επίπεδο γραφείου και εταιρείας επιτεύχθηκαν πλήρως. Επίσης η επιτυχής ολοκλήρωση αρκετών μαθημάτων του ACCA έχει συμβάλει στην αποδοτικότερη ολοκλήρωση των εργασιών, στην ανάπτυξη κριτικής και επαγγελματικής σκέψης και στην απόκτηση πιο σύνθετων γνώσεων σε θέματα ΔΠΧΑ και ΔΕΠ. Κατά τη διάρκεια της αξιολογούμενης περιόδου της ανατέθηκαν εζ' ολοκλήρου αρκετές εργασίες τις οποίες έφερε εις πέρας με απόλυτη επιτυχία. Αν συνυπολογιστεί επιπλέον ότι οι στόχοι που τέθηκαν κατά την προηγούμενη περίοδο και ολοκληρώθηκαν με απόλυτη επιτυχία αφορούσαν στόχους μεγαλύτερης βαθμίδας, αυτής του Supervisor, προτείνω ανεπιφύλακτα την προαγωγή της στην επόμενη βαθμίδα.

Appraisee:

Reviewer:

[Signed and agreed]

Date: 16/9/2013

[Signed and agreed]

Date: 16/9/2013

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Κανελλόπουλος, Χ. (1983). *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη*, Εκδόσεις χ.ό., Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2^ο. Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κατσανέβας, Θ. και Τσιαπαρίκου, Ι. (2013). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική.

Ξένος, Δ. (2003). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανικούλα, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα.

Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Φαναριώτης, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξένη

- Bailey, D. and Parkinson, T. (1985). *Staff Appraisal*, Cabinet Office, Great Britain.
- Borman, L. and Dominick, W. (1978). *Profile Evaluation, Research and Modeling for science Information Systems*, Evanston III, USA.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Kent Publishing Company, USA
- Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior*, 4th edition, Cole Publishing Co, USA
- Latham, G. and Wexley, K. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes, *Personnel Psychology*, 30, 255-268.
- Lyons, T. and Callahan, T. (1996). A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems, *Public Personnel Manage*, 25, 133-140.
- Maier, N. (1958). Three Types of Appraisal Interview, *Personnel*, 34, 27-40.
- Miner, J. (2005). *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*, Routledge, USA.
- Murphy, K. and Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, Sage Publications, USA.
- Patten, S. (1977). Milgram's Shocking Experiments, *Philosophy*, 52, 425-440.
- Ross, P. (1966). Reference Groups in Man-to-Man Job Performance Ratings, *Personnel Psychology*, 19, 115-142.
- Spiegel, W.R. (1962). Company Practices in Appraisal of Managerial Performance, *Personnel*, 39, 77.
- Walker, J. (1989). The Appraisal Interview, in P. Herriot (ed.), *Assessment and Selection in Organizations*, Chichester: John Wiley, 685-700.
- Werther, W. and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, Inc, New York.

Διαδικτυακοί Τόποι

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

<http://blogs.cut.ac.cy/sytepak/2011/06/06/>

<http://www.coca-colahellenic.gr/>

<http://dspace.aua.gr/xmlui/handle/10329/4379>

<https://el.wikipedia.org/wiki>

http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html

http://www.foundalis.com/dep/sci/E2B_gr

<http://www.grant-thornton.gr/>

http://lmw.gr/hr3_perfomance_appraisal.html

<http://magazine.apopsi.com.cy/2008/07/323>

<http://news247.gr/eidiseis/weekend-edition/sklaveniths-h-aytokratoria-twn-den.3168370.html>

<http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>

<http://www.psycnet.apa.org>

<http://upgrade.edu.gr/el/services/humanresources/hrevaluationsystems>