

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΣΟΥΜΠΑΛΙΚΑΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ, 2018

## Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο

## Περίληψη

Ο σκοπός της παρακάτω εργασίας αναφορικά με τα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η θεωρητική επισκόπηση του ζητήματος της αξιολόγησης, η μελέτη όλων των μεθόδων αξιολόγησης και η παρουσίαση σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης από επιχειρήσεις πρωτοπόρες στον τομέα τους. Μέσω μιας δευτερογενούς έρευνας, η οποία βασίστηκε σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και διαδικτυακούς τόπους, πραγματοποιήθηκε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία περιλαμβάνει αναφορές σε ιστορικά δεδομένα σχετικά με την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, ενδεχόμενες χρήσεις της αλλά και τι επιτυγχάνεται μέσω αυτής και των μεθόδων της. Ως αποτέλεσμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και των μελετών περίπτωσης στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, συμπεραίνεται πως η θεώρηση για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελείται η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και το ποιος είναι ο επιθυμητός της ρόλος, αλλάζει τα τελευταία χρόνια. Οι εταιρείες σταματούν να στέκονται στην αυστηρή αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, επιχειρούν περισσότερο να διαχειρίζονται παρά να κρίνουν το επίπεδο απόδοσης του και δίνουν μεγάλο βάρος στην εξέλιξη και την ανάπτυξη του μέσα από την εργασία του. Εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης, όπως οι μέθοδοι υποχρεωτικής επιλογής ή υποχρεωτικής διασποράς και εισάγουν νέα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τα οποία δεν εστιάζουν τόσο στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου αλλά στην ανάπτυξη και την παρακίνηση του προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του. Παρ' όλα αυτά όμως, το μικρό χρονικό διάστημα κατά το οποίο εκτελούνται αλλά και η απουσία επιστημονικών ερευνών αναφορικά με την πραγματική αποτελεσματικότητα των νέων συστημάτων αυτών, δεν επιτρέπει να εξαχθούν ουσιαστικά συμπεράσματα για το κατά πόσο τα νέα συστήματα είναι καλύτερα από τα παλιά, παρά μόνο να μελετηθεί η κατεύθυνση στην οποία κινούνται.

## Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωσή της. Τις μεγαλύτερες ευχαριστίες νιώθω την ανάγκη να αποδώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λεωνίδα Χυτήρη για το έργο της καθοδήγησής μου στις θεωρητικές μου αναζητήσεις, στην διαμόρφωση του θέματος και τη συνεχή υποστήριξη που μου έδωσε μέχρι την ολοκλήρωσης της έρευνάς μου. Τέλος, την οικογένειά μου και τους φίλους μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια μελέτης και ανάπτυξης της εργασίας μου.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	<b>iii</b>
<b>Ευχαριστίες</b> .....	<b>iv</b>
<b>Περιεχόμενα</b> .....	<b>v</b>
<b>Λίστα πινάκων και σχημάτων</b> .....	<b>vii</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Γενικές αρχές αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού</b> .....	<b>2</b>
1.1. Ορισμός.....	2
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	2
1.3 Σκοπός-Χρήσεις-Στόχοι.....	4
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Δημιουργία συστήματος αξιολόγησης</b> .....	<b>6</b>
2.1 Σχεδιασμός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης .....	6
2.2 Διαδικασία Αξιολόγησης .....	7
2.3 Η αξιολόγηση και οι νομικοί περιορισμοί .....	9
2.4 Κριτήρια Αξιολόγησης.....	10
2.5 Ποιος αξιολογεί.....	12
2.5.1 Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο .....	12
2.5.2 Αξιολόγηση από συναδέλφους .....	12
2.5.3 Αξιολόγηση από πελάτες.....	13
2.5.4 Αξιολόγηση από υφισταμένους.....	13
2.5.5 Η αυτοαξιολόγηση .....	13
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Αδυναμίες αξιολόγησης</b> .....	<b>15</b>
3.1 Γνώμες ενάντια στην αξιολόγηση.....	15
3.2 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	16
3.2.1 Σφάλματα αξιολογητών .....	16
3.2.2 Σφάλματα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την αξιολόγηση.....	18
3.2.3 Λάθη των μάντζερ κατά την διαδικασία αξιολόγησης.....	19
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Μέθοδοι αξιολόγησης</b> .....	<b>21</b>
4.1 Παραδοσιακά Συστήματα Αξιολόγησης.....	21
4.1.1 Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης .....	21
4.1.2 Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας.....	21
4.1.3 Μέθοδος της απλής κατάταξης.....	22
4.1.4 Μέθοδος εναλλάξ κατάταξης.....	23

4.1.5 Μέθοδος κατανομής βαθμών .....	23
4.1.6 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών.....	23
4.1.7 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών .....	25
4.1.8 Μέθοδος καταλόγου ελέγχου .....	26
4.1.9 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου .....	26
4.1.10. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς.....	27
4.1.11 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής(force choice system).....	28
4.2 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού .....	29
4.2.1. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων(Management by Objectives-MBO)....	29
4.2.2 Αξιολόγηση 360 μοιρών.....	32
4.2.3 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς.....	34
4.2.4. Αξιολόγηση με χρήση λογισμικών .....	38
4.2.5 Αξιολόγηση της απόδοσης μέσω συστημάτων παρακολούθησης .....	39
4.2.6 Κέντρα Αξιολόγησης.....	40
4.2.7 Μέτρηση παραγωγικότητας.....	41
4.2.8 Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων .....	42
4.3. Συνέντευξη αξιολόγησης .....	45
4.3.1 Στόχοι Συνέντευξης Αξιολόγησης .....	45
4.3.2 Τύποι συνεντεύξεων αξιολόγησης .....	46
4.3.3 Η στάση του αξιολογητή στην συνέντευξη αξιολόγησης .....	47
<b>Κεφάλαιο 5°: Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....</b>	<b>49</b>
5.1. Οι τάσεις στην σύγχρονη αξιολόγηση .....	49
5.2. Η περίπτωση της General Electric: Σύστημα «PD@GE».....	53
5.3. Η περίπτωση της Adobe: Σύστημα «Check In».....	55
5.4. Η περίπτωση της IBM: Σύστημα «Checkpoint».....	57
<b>Συμπεράσματα και Προτάσεις .....</b>	<b>59</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>61</b>

## Λίστα πινάκων και σχημάτων

Πίνακας 4.1: Παράδειγμα της διαγραμματικής κλίμακας με την χρήση χαρακτηρισμών.....	22
Πίνακας 4.2: Παράδειγμα με την χρήση βαθμολογικής κλίμακας .....	22
Πίνακας 4.3 Παράδειγμα μεθόδου σύγκρισης ζευγαριών σχετικά με την συνέπεια στο ωράριο εργασίας .....	24
Πίνακας 4.4: Παράδειγμα καταγραφής συγκεκριμένων κρίσιμων περιστατικών .....	25
Πίνακας 4.5: Παράδειγμα μέρους σταθμισμένου καταλόγου για αξιολόγηση προϊσταμένου.	27
Σχήμα 4.1: Υπόδειγμα κατάταξης εργαζομένων με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς, με την βοήθεια της κανονικής κατανομής .....	28
Πίνακας 4.6: Παράδειγμα υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη.....	29
Σχήμα 4.2: Απεικόνιση συστήματος αξιολόγησης 360 μοιρών .....	34
Πίνακας 4.7: Παράδειγμα κλίμακας BARS για έναν καθηγητή πανεπιστημίου .....	35
Πίνακας 4.8: Παράδειγμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σύμφωνα με την μέθοδο της παρατηρούμενης συμπεριφοράς(BOS).....	37
Πίνακας 4.9: Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα μεθόδων αξιολόγησης.....	43
Πίνακας 5.1: Διαφορές παραδοσιακής και σύγχρονης αξιολόγησης της απόδοσης.....	49
Σχήμα 5.1 : Ποσοστά σχετικά με την χρήση παραδοσιακής εκτίμηση απόδοσης.....	51







## Εισαγωγή

Στο οικονομικό περιβάλλον του 21ου αιώνα, όπου η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνιστά μια πραγματικά δύσκολη υπόθεση, οργανισμοί και εταιρείες επιχειρούν με διάφορους τρόπους να κάνουν την διαφορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Ορισμένοι επενδύουν σε τεχνολογία, άλλοι σε μάρκετινγκ, άλλοι επιχειρούν να μειώσουν δραστικά τα κόστη τους. Οι περισσότερες εταιρείες επενδύουν όπως είναι λογικό και στον ανθρώπινο παράγοντα μέσω διαδικασιών που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της απόδοσης με επιθυμητό αποτέλεσμα την βελτίωση της. Μάλιστα, όπως τονίζουν ο Κατσαλής και ο Τσώκος(2009,σ.127), ο ρόλος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τα μέσα με τα οποία επιθυμούν οι εταιρείες να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Σκοπός της παρακάτω εργασίας είναι να εξεταστεί το ζήτημα της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού σε όλο της το φάσμα και να αναδειχθούν οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αλλάζουν την κατεύθυνση που ακολουθούσαν μέχρι πριν λίγα χρόνια. Στα πρώτα κεφάλαια εξετάζονται οι στόχοι και ο σκοπός που εξυπηρετούν οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων, ενώ παρουσιάζονται και οι κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Στην συνέχεια, παραθέτοντας όλες τις μεθόδους αξιολόγησης, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους επιχειρείται η αντικειμενική κάλυψη της διαδικασίας σε όλο της το φάσμα. Ακόμη, γίνεται αναφορά σε πολλαπλά σφάλματα που έχουν καταγραφεί κατά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαδικασίας ενώ επισημαίνονται και αρνητικές κριτικές που έχει δεχθεί κατά καιρούς η αξιολόγηση δυναμικού. Αναφέρονται τρόποι μέσω των οποίων η επιχείρηση προσπαθεί να επαναπληροφορήσει τους εργαζόμενους αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τι θα πρέπει να προσεχθεί κατά την διαδικασία της ενημέρωσης αυτής. Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις τάσεις που επικρατούν στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται σύγκριση της παραδοσιακής θεώρησης της αξιολόγησης με την σύγχρονη και μέσω τριών μελετών περίπτωσης καταδεικνύονται οι τρόποι με τους οποίους μεγάλες εταιρείες προσπαθούν να ανταποκριθούν στις τάσεις και τις αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος εργασίας. Η έρευνα στοχεύει μέσω της επεξεργασίας των ευρημάτων από τις βιβλιογραφικές πηγές και τους διαδικτυακούς τόπους, να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, τις διαφορές τους με τα παραδοσιακούς τρόπους αξιολόγησης αλλά και την σημασία τους για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Γενικές αρχές αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

## 1.1. Ορισμός

Για την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τους Κανελλόπουλο και Κατσιούλα(1981,σ.131)η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως η «*συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη*». Η Μούζα-Λαζαρίδη, (2006, σ.221) ορίζει την αξιολόγηση ως «*η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο*». Ορίζεται και ως «*η διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκρισή των εργαζομένων μεταξύ τους*»(Φαναριώτη,2002, σ.207).Εκτελείται συνήθως περιοδικά προκειμένου να εξεταστεί αλλά και να συζητηθεί η απόδοση του εργαζομένου στα πλαίσια της εργασίας του(Yee,2009).Οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης(2008, σ.286) προσδιορίζουν τα οφέλη της αξιολόγησης απόδοσης ως εξής: Συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ικανοποιούν τους εργαζομένους καθώς αισθάνονται ότι η καλή τους δουλειά επιβραβεύεται, προσδιορίζουν και βοηθούν την κάλυψη των κενών κατάρτισης, ενώ μειώνουν και τον κίνδυνο μιας άδικης απόλυσής, διαπιστώνοντας την κακή απόδοση σε αρχικά στάδια . Επιπροσθέτως, προβλήματα και παράπονα εκφράζονται και επιλύονται γρηγορότερα ενώ οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να καταλάβουν ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση και ποιες όχι.

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει εξελιχθεί σε μια από τις πλέον απαραίτητες διαδικασίες για την σύγχρονη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού ή επιχείρησης(Apak κα., 2016)

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Μετά το πέρας του 1ου παγκοσμίου πολέμου και ύστερα από την δοκιμή της στις στρατιωτικές δυνάμεις, η συστηματική αξιολόγηση υιοθετήθηκε ως τεχνική από επιχειρήσεις στην Αμερική. Στο διάστημα 1920-1930 οι εταιρίες εφάρμοσαν το λεγόμενο σύστημα «*Merit Rating*» σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν με βάση την αξία του εργαζομένου. Στην πραγματικότητα το σύστημα αυτό κράτησε μέχρι το 1950 όπου συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για τους

εργάτες αλλά για τα στελέχη. Με την αλλαγή αυτή δημιουργήθηκε και η σχετική ορολογία όπως: (Κανελλόπουλος και Κατσιούλας, 1981, σ.232)

- Ο παλαιός όρος εκτίμηση κατ' αξίαν (Merit Rating) περιορίζεται περισσότερο στην αξιολόγηση των πληρωμένων με την ώρα υπαλλήλων καθώς και όπου υπάρχει θέμα κριτηρίων για προσαρμογή αμοιβών, για μεταθέσεις και προαγωγές.
- Οι νεότεροι όροι: *αξιολόγηση υπαλλήλου* και *αξιολόγηση απόδοσης* αναφέρονται περισσότερο στην εξέλιξη του ατόμου και ιδίως των διοικητικών στελεχών
- Κι άλλοι όροι εκτός από αυτούς χρησιμοποιούνται όπως: *αξιολόγηση προσωπικού*, *έκθεση προόδου κλπ.*

Με την πάροδο των χρόνων το ύψος και ο ρόλος της αξιολόγησης άλλαξαν σε σημαντικό βαθμό. Αρχικά, η παραδοσιακή αξιολόγηση είχε ως στόχο την κριτική και την δημιουργία ενός κειμένου, ως επί των πλείστων αρνητικής φύσεως, που ακολουθούσε τον υπάλληλο στον εργασιακό του βίο. Ο εργαζόμενος δεν είχε καμία συμμετοχή ή ενεργητική στάση σε όλο το πέρασ της διαδικασία. Το παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης διατηρεί τον αρχικό βαθμό απόδοσης αντί να καταβάλει προσπάθεια για την βελτίωση του, ενώ μερικά ακόμη αρνητικά του στοιχεία είναι ότι επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην παρελθούσα απόδοση κι ότι συνδέεται μονάχα με το σύστημα αμοιβών(Κατσάλης, Τσώκος, 2009, σ.127)

Αντιθέτως, η λεγόμενη σύγχρονη αξιολόγηση έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα. Ο εργαζόμενος συμμετέχει σε μια δομημένη συζήτηση, η οποία δεν εστιάζει μονάχα στη αξιολόγηση της παρελθούσας απόδοσης του αλλά και στην βελτίωση της μελλοντικής. Το βασικό κομμάτι της αξιολόγησης αυτής είναι να δοθεί στον αξιολογούμενο η δυνατότητα να εκφράσει τη δική του σκοπιά. Καταδεικνύει το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, δημιουργεί πλαίσιο επικοινωνίας ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο και αυξάνει το αρχικό επίπεδο απόδοσης(Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.127-128)

### 1.3 Σκοπός-Χρήσεις-Στόχοι

Σκοπός της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοίκησης σε θέματα που αφορούν (Φαναριώτη, 2002, σ.207):

- Στις προσλήψεις
- Στην μισθοδοσία
- Στις προαγωγές και μεταθέσεις
- Σε ειδικές αποζημιώσεις
- Στην εκπαίδευση και κατάρτιση
- Στην λύση της υπαλληλικής σχέσης

Μπορεί να χρησιμεύσει για (Fisher κα. 1996, σ.455):

- **Αναπτυξιακούς σκοπούς** όπως: Εντοπισμός τυχόν εκπαιδευτικών αναγκών για κάποιους από τους εργαζομένους, παροχή ανατροφοδότησης απόδοσης στους εργαζόμενους με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση τους
- **Διοικητικούς σκοπούς/αποφάσεις** που αφορούν: Μισθό, προαγωγή , αναγνώριση ατομικής απόδοσης, εντοπισμός ανεπαρκών επιδόσεων , κρατήσεις , απολύσεις.
- **Οργανωτικούς στόχους** όπως: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, αποφάσεις αναφορικά με ανάγκες συνολικής εκπαίδευσης των εργαζομένων , εκτίμηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων του οργανισμού
- **Γραφειοκρατικά ζητήματα** όπως: Έγγραφη τεκμηρίωση αποφάσεων σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό, θέματα που αφορούν συμμόρφωση με την νομοθεσία

Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει σαν στόχο οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θα προκύψουν να είναι χρήσιμα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα οι πληροφορίες και τα δεδομένα της αξιολόγησης χρησιμεύουν ώστε:( Χυτήρης, 2013, σ.222)

- Να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοι όχι
- Να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα
- εργασιών)
- Να βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία – πριμ απόδοσης)

- Να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάσει τις ικανότητες και τις επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων)
- Να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων.
- Να πληροφορούνται / ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους.
- Να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Να χρησιμοποιούν ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές).
- Να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Να διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες / ατέλειες

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Δημιουργία συστήματος αξιολόγησης

### 2.1 Σχεδιασμός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης

Η δημιουργία αλλά και η ενσωμάτωση συστήματος αξιολόγησης από έναν οργανισμό είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία. Οι δημιουργοί του θα πρέπει να αποφασίζουν εξαρχής τι σκοπούς θέλουν να πετύχει το σύστημα και ποια μέθοδος αξιολόγησης είναι η κατάλληλη ώστε να το επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Επίσης το σύνολο της εταιρείας θα πρέπει να δείχνει με κάθε τρόπο στον εργαζόμενο πόσο σημαντικό είναι για τον οργανισμό το σύστημα αξιολόγησης, ώστε κι εκείνος να αντιμετωπίζει την διαδικασία με την δέουσα σοβαρότητα. (Carrel κα. 2000, σ.226) Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται και στα πλαίσια που επιτάσσει ο νόμος αναφορικά με τον τρόπο που εκτελείται η διαδικασία αξιολόγησης, κάτι που θα αναλυθεί σε ξεχωριστό κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας.

Τα 10 απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την σχεδίαση αλλά και την εκτέλεση του συστήματος αξιολόγησης είναι τα εξής:

- **Εξασφάλιση της ουσιαστικής υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση:** Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να παρέχει καθολική υποστήριξη κατά τον σχεδιασμό και την ενσωμάτωση του συστήματος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να αξιοποιεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό τα αποτελέσματα του. (Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Ορισμός μιας ομάδας υλοποίησης:** Ορίζοντας μια διαλειτουργική ομάδα-αντί του Προσωπάρχη- να ηγηθεί της δημιουργίας του συστήματος αξιολόγησης, δημιουργείται ο χώρος για έναν βαθμό συμμετοχικότητας που θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμος για την επιτυχία της διαδικασίας. (Carrel κα. 2000, σ.226)
- **Καθορισμός των στόχων που θέλει να εκπληρώσει το σύστημα.** Διαφορετικά θα πρέπει να λειτουργεί το σύστημα αν η κύρια χρήση του αφορά πχ την αύξηση μισθών και διαφορετικά αν ο κύριος στόχος του είναι π.χ. ο εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης. (Carrel κα. 2000, σ.226)
- Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η προσπάθεια για εμπλοκή των εργαζομένων. Θα μπορούσε παραδείγματος χάρη η ομάδα υλοποίησης να μοιράσει προσχέδια της διαδικασίας στους εργαζόμενους κι εκείνοι με τα σχόλια τους να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για την βελτίωση του.

Υπάρχουν πολλές πηγές για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, με την ομάδα σχεδιασμού να οφείλει να εντοπίσει τα κατάλληλα κριτήρια απόδοσης για την κάθε εργασία. Επιβάλλεται η κάθε μορφή αξιολόγησης να ανταποκρίνεται στα ζητούμενα της θέσης που αξιολογείται και να εξασφαλίζεται αφενός η εκτίμηση της υπάρχουσας απόδοσης αφετέρου η ανάπτυξη του αξιολογούμενου.(Carrel κα. 2000, σ.226)

- **Δημιουργία συστήματος που εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα**(Carrel κα. 2000, σ.226)

- **Εκπαίδευση αξιολογητών:** Μέσω της εκπαίδευσης, οι αξιολογητές θα μάθουν με ποιον τρόπο θα αποφεύγουν κοινά σφάλματα τα οποία παρεμποδίζουν τους στόχους μιας επιτυχούς αξιολόγησης(π.χ. Halo effect).(Hui & Qin-Xuan, 2009)

- **Ενημέρωση αξιολογούμενων:** Ο εκάστοτε εργαζόμενος που αξιολογείται έχει δικαίωμα να ξέρει από πριν πάνω σε ποια κομμάτια της εργασίας του και με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί(Carrel κα. 2000, σ.226)

- **Αξιοποίηση αποτελεσμάτων:** Θα ήταν δώρον άδωρον να επενδύσει μια εταιρία χρόνο, κεφάλαιο και ανθρώπινο δυναμικό για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης αν τα αποτελέσματα αυτής δεν αξιοποιούνταν με τον κατάλληλο τρόπο. Όλοι οι συμμετοχοί στον οργανισμό θα πρέπει να τηρούν με ευλάβεια τις προβλεπόμενες διαδικασίες και η εταιρεία θα πρέπει να τεκμηριώνει με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τις σχετικές τις αποφάσεις(προαγωγή,εκπαίδευση,επίπληξη,απόλυση)(Carrel κα. 2000, σ.226)

- **Παρακολούθηση-Έλεγχος-Αλλαγή του συστήματος:** Όπως γίνεται αξιολόγηση στον εργαζόμενο, έτσι πρέπει να γίνεται και αξιολόγηση στο ίδιο το σύστημα και τις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση του. Η αναζήτηση λαθών, ο εντοπισμός μεροληψίας η' μη τήρησης των διαδικασιών είναι απαραίτητα, έτσι ώστε το σύστημα συνεχώς να βελτιώνεται και να επιτυγχάνει τους στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκε.(Carrel κα. 2000, σ.226)

## 2.2 Διαδικασία Αξιολόγησης

Όπως είναι προφανές, κάθε επιχείρηση που ενσωματώνει στην λειτουργία της ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, επιθυμεί το σύστημα αυτό να διέπεται από αμεροληψία, ενιαίο χαρακτήρα και φερεγγυότητα. Προκειμένου όμως να συμβεί αυτό η επιχείρηση οφείλει να ενσωματώσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης



Οι δράσεις και τα βήματα δημιουργίας μιας τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης είναι τα εξής:

*α) Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης*

Κάθε οργανισμός ή εταιρεία οφείλει να καθορίζει με συγκεκριμένο και σαφή τρόπο τις ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες έτσι ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία μια συγκεκριμένη εργασία. Οι ενέργειες αυτές σχετίζονται άμεσα με τα προσόντα, τις ικανότητες αλλά και την αποτελεσματικότητα που οφείλει να διαθέτει ο υπάλληλος κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων. Ο καθορισμός των ενεργειών αυτών είναι ιδιαίτερα κρίσιμος αφενός όσον αφορά την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού αφετέρου και για τον εργαζόμενο ατομικά, στην προσπάθεια που κάνει να βοηθήσει στην επίτευξη τους. (Fisher κα. 1996, σ.454)

*β) Καθορισμός προτύπων απόδοσης*

Η ενέργεια του καθορισμού προτύπων απόδοσης, αφορά τον ορισμό και την οριοθέτηση των επιπέδων απόδοσης με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοση του εργαζομένου. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, οι αρμόδιοι οφείλουν να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε τα πρότυπα αυτά να:

- Σχετίζονται στον πλησιέστερο βαθμό με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας
- Εστιάζουν στα κριτήρια απόδοσης που έχουν χαρακτηριστεί ιδιαίτερα αποφασιστικά για την εκτέλεση της εργασίας
- Καθορίζονται με σαφήνεια και να είναι μετρήσιμα
- Διέπονται από αξιοπιστία
- Λαμβάνουν υπόψη ενδεχόμενους παράγοντες οι οποίοι ήταν εκτός του ελέγχου του εργαζομένου και επηρέασαν το τελικό αποτέλεσμα της απόδοσης του. (Χυτήρης, 2013, σ.224-227)

*γ) Αξιολόγηση της απόδοσης*

Ο οργανισμός εκτελεί την αξιολόγηση απόδοσης ανάλογα με την εκάστοτε μέθοδο που θα επιλέξει. Ακόμα, αποφασίζει ποιος θα έχει τον ρόλο του αξιολογητή (π.χ. προϊστάμενος-συνάδελφοι, πελάτες κ.α.) και κάθε πότε θα πραγματοποιείται η διαδικασία. Είναι σημαντικό η εκάστοτε εταιρία να υιοθετεί την μέθοδο που εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της και ταιριάζει στην λειτουργία της και τους στόχους της (Χυτήρης, 2013, σ.224-227)

*δ) Ενημέρωση του αξιολογούμενου για τα αποτελέσματα*

Βασικός σκοπός της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μέσα από την διαδικασία να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Έτσι η εταιρία θα πρέπει να ενημερώνει τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα του κι ανάλογα με αυτό να τον επιβραβεύει ή να συζητά μαζί του για την επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων(Χυτήρης, 2013, σ.224-227)

*ε) Διορθωτικές ενέργειες της Δ.Α.Δ.(Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)*

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μια δυναμική διαδικασία, κάτι που σημαίνει πως μέσα από την εκτέλεση της είναι αναγκαίο να εντοπίζονται τα σημεία εκείνα στα οποία εντοπίζονται ανάγκες για βελτίωση. Οι ανάγκες αυτές ενδέχεται να αφορούν αλλαγές στην τρόπο της διαδικασίας της αξιολόγησης είτε και αλλαγές σε κάποια άλλη διεργασία της εταιρίας(Χυτήρης, 2013, σ.224-227)

### **2.3 Η αξιολόγηση και οι νομικοί περιορισμοί**

Όπως κάθε άλλη διαδικασία σχετική με το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι και η αξιολόγηση του υπόκειται σε ένα νομικό πλαίσιο. Οι κυριότερες νομικές προϋποθέσεις, έτσι ώστε οι πρακτικές αξιολόγησης των εργαζομένων να είναι σύμφωνες με την νομοθεσία, παρουσιάζονται στον νόμο περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1964, ο οποίος απαγορεύει κάθε είδους διάκριση στην εργασία(Gomez-Mejia κα. 1995, σ.274). Επιπρόσθετα, το 1978 η Επιτροπή Ισότητας στην Απασχόληση εκδίδει ενιαίες κατευθυντήριες γραμμές, έτσι ώστε όλες οι αποφάσεις που λαμβάνει ένας οργανισμός σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του, να είναι σύμφωνες με την ομοσπονδιακή νομοθεσία για την απασχόληση. Παρ' όλα αυτά, λόγω του ότι στις οδηγίες αυτές δόθηκε περισσότερη σημασία στην διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού, παρά στις προϋποθέσεις για την αξιολόγηση του, είναι αρκετές φορές δύσκολο να εκτιμηθεί με ακρίβεια τι είναι αυτό που κάνει μια διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων απολύτως νόμιμη. Μία από τις πρώτες χρονικά υποθέσεις σχετικά με παραβίαση της νομοθεσίας κατά την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία συναντάται και πολύ συχνά στην σχετική βιβλιογραφία, είναι η αντιδικία μεταξύ Brito και Zia Company. Το δικαστήριο έκρινε ένοχη την εταιρία για παραβίαση του νόμου, λόγω του ότι δεν μπόρεσε να αποδείξει ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθούσε, έδινε πρωταρχική βάση στα σημαντικότερα κομμάτια της εργασίας των αξιολογούμενων. (Ivancevich, 2007, σ.254-255) Με το πέρας των ετών, πολλές υποθέσεις οδηγήθηκαν στην δικαστική οδό σχετικά με διακρίσεις που έγιναν κατά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω φύλου, ηλικίας, καταγωγής. Για να είναι σε θέση ένας οργανισμός να υπερασπιστεί νομικά τις αποφάσεις που έλαβε για το ανθρώπινο δυναμικό του, κρίνεται φρόνιμο να υιοθετήσει

τις παρακάτω προτάσεις κατά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της αξιολόγησης των εργαζομένων του.

- Σωστή χρήση της ανάλυσης εργασίας, έτσι ώστε να εντοπίζονται και να επισημαίνονται όλα τα σημαντικά κομμάτια μιας εργασίας
- Αξιολόγηση του εργαζόμενου σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας του και με την χρήση αντικειμενικών στοιχείων.
- Αποφυγή γενικών κρίσεων και αόριστων εκτιμήσεων
- Σε περίπτωση της επιλογής μεθόδων βασισμένων σε συμπεριφορές του εργαζόμενου, ο προϊστάμενος οφείλει να μπορεί να αποδείξει με πώς ήταν πραγματικά σε θέση να μπορεί να παρακολουθεί τακτικά και ουσιαστικά τον υφιστάμενο του.
- Θα ήταν προτιμότερο να αποφεύγονται αξιολογήσεις βασισμένες σε χαρακτηριστικά όπως η αξιοπιστία ή η γενικότερη στάση του εργαζόμενου καθότι δεν μπορούν να αποδειχθούν με ευκολία.
- Το σύστημα αξιολόγησης της εταιρίας επιβάλλεται να είναι επίσημο και να περιλαμβάνει απαραίτητες διαδικασίες. Τέτοιες είναι η έγγραφη αποθήκευση όλων των ευρημάτων, η επικοινωνία τους στον υπάλληλο αλλά και η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκφράσει έγγραφες ενστάσεις για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του.
- Για να ενισχυθεί η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης κρίνεται βοηθητική η χρήση περισσότερων του ενός ανεξάρτητων και εκπαιδευμένων αξιολογητών.
- Τακτική διεργασία αξιολογήσεων, τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο.(Jackson κα 2009, σ.322)

## 2.4 Κριτήρια Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τους Κατσάλη και Τσώκο(2009,σ.143) τα «κριτήρια αξιολόγησης είναι οι διαστάσεις πάνω στις οποίες γίνεται εκτίμηση της απόδοσης ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός τμήματος» Η επιλογή του κατάλληλου κριτηρίου αξιολόγησης είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι κατά τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Υπάρχουν 3 βασικές κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες είναι τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά, τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά και τα κριτήρια με βάση την απόδοση.

### α) Με βάση τα χαρακτηριστικά

Τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν η προσωπικότητα ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου όπως πχ πίστη

στην εταιρεία, η ανεξαρτησία, η δυνατότητα να πάρει αποφάσεις, η δυνατότητα επικοινωνίας κα. Αυτού το είδους τα κριτήρια εξετάζουν περισσότερο στο τι τύπου προσωπικότητα είναι ο εργαζόμενος αλλά πολύ λιγότερο στο τι ουσιαστικά κάνει στον οργανισμό(Fisher κα. 1996, σ.469-471).Μετρούν από την μια πλευρά ποιος είναι ή τι είναι ο εργαζόμενος, αλλά δεν εκτιμούν τι πραγματικά προσφέρει στην εταιρεία και πως πραγματικά συμπεριφέρεται(Χυτήρης, 2013,σ.233).Συχνά αμφισβητείται η εγκυρότητα τους καθώς η σύνδεση των χαρακτηριστικών με την απόδοση είναι σε πολλές περιπτώσεις αδύνατη. Εκτός των άλλων, λόγω της αδυναμίας σύνδεσης των χαρακτηριστικών με την απόδοση, τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά είναι ενδεχομένως πιο ευάλωτα σε κατηγορίες για διακρίσεις έναντι σε μειονότητες, κάτι που σπάνια τα κάνει αποδεκτά στις αίθουσες δικαστηρίων.(Fisher κα. 1996, σ.469-471)

*β) Με βάση την συμπεριφορά*

Τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά εξετάζουν τον βαθμό κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος υιοθετεί συγκεκριμένες συμπεριφορές κατά την εργασία του. Προτιμώνται όταν είναι σημαντικό το πως εκτελείται μια εργασία και δεν δίνουν βάση σε προσωπικά χαρακτηριστικά ενώ ο Χυτήρης(2013,σ.233) τις χαρακτηρίζει πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών. Τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά, πέραν του ότι γίνονται αποδεκτά σε αίθουσες δικαστηρίων πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό, είναι πολύ χρήσιμα καθώς μέσω αυτών μπορείς να υποδείξεις στον εργαζόμενο τι ακριβώς έκανε λάθος και με ποιον τρόπο να μην το επαναλάβει. Ένα ζήτημα που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα όταν επιλέγονται ,είναι να συμπεριλαμβάνονται όλες οι συμπεριφορές οι οποίες οδηγούν σε επιθυμητό αποτέλεσμα. Δεν θα πρέπει ένας υπάλληλος, παρότι επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα, να αξιολογείται χαμηλότερα λόγω του ότι υιοθετεί μια διαφορετική συμπεριφορά από την προβλεπόμενη στην αξιολόγηση.(Fisher κα. 1996, σ.469-471)

*γ) Με βάση την απόδοση*

Σύμφωνα με τους Κατσάλη και Τσώκο(2009, σ.145)«τα κριτήρια με βάση την απόδοση εστιάζουν στο τι αποδίδει ποσοτικά ένα άτομο». Μπορούν να χαρακτηριστούν ιδανικά όταν αναφερόμαστε σε εργασίες που δεν μας αφορά ο τρόπος με τον οποίο επιτεύχθηκε ένα αποτέλεσμα, αλλά μόνο η ποσοτική απόδοση.(π.χ. πόσα αμάξια πούλησε ένας πωλητής, πόσα σπίτια πούλησε ένας μεσίτης). Κρίνονται ακατάλληλα όταν πχ. πρέπει να εκτιμηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατηγορούνται ότι καλλιεργούν κακή νοοτροπία ανάμεσα στους εργαζομένους, υπονομεύουν την συναδελφικότητα και προσδίδουν μια φιλοσοφία αριθμισμού. Μια ακόμη αδυναμία τους είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψιν τυχόν μεταβολές για τις οποίες μπορεί να μην ευθύνεται ο εργαζόμενος προσωπικά αλλά έριξαν τις ποσοτικές του επιδόσεις. Τέτοιες μπορεί να είναι πχ. μια μεταβολή στο οικονομικό περιβάλλον, κακή υποστήριξη από τους συνάδελφους ή και προβληματικά προϊόντα.(Fisher κα, 1996, σ.469-471)

## 2.5 Ποιος αξιολογεί

Όταν κάποιος σκέφτεται «αξιολόγηση προσωπικού», το πρώτο πράγμα που του έρχεται στο μυαλό είναι πως η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εκάστοτε εργαζόμενου. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλές διαφορετικές πηγές πληροφοριών σχετικά με τον εργαζόμενο και την απόδοσή του. Τέτοιες πηγές είναι οι συνάδελφοι του, πελάτες τους οποίους ενδεχομένως εξυπηρετεί, υφιστάμενοι του, ακόμα κι ο εαυτός του ή όλοι οι προαναφερθέντες μαζί. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επιχειρείται η ξεχωριστή ανάλυση κάθε πηγής πληροφοριών ξεχωριστά.

### 2.5.1 Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

Πρόκειται για την πιο κοινή περίπτωση και βασίζεται στην εκτίμηση ότι ο κάθε προϊστάμενος/επόπτης είναι ο καταλληλότερος για να εκτιμήσει την απόδοση του υφισταμένου του ρεαλιστικά, αντικειμενικά, δίκαια, στηριζόμενος σε πραγματικά συμβάντα στον χώρο εργασίας. Παρόλου που το συγκεκριμένο επιχείρημα είναι βάσιμο σε αρκετές περιπτώσεις, υπάρχουν συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία προκύπτουν στην περίπτωση αξιολογήσεως από τον προϊστάμενο: (Κατσάλης&Τσώκος, 2009, σ.138)

- Ο υφιστάμενος αναπτύσσει μια σχέση φόβου με τον προϊστάμενο του και θεωρεί σκόπιμο να δικαιολογείται για οποιαδήποτε ενέργεια του στον προϊστάμενο-κριτή του. (Κατσάλης&Τσώκος, 2009, σ.138)
- Ο ίδιος ο προϊστάμενος, αισθάνεται ιδιαίτερα άβολα όταν τοποθετείται στην θέση του Θεού-Κριτή, είτε γιατί ο ρόλος απαιτεί ικανότητες που ίσως δεν διαθέτει, είτε γιατί σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης αποξενώνεται τελείως από τους υφισταμένους του (Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.138)

Έρευνες μάλιστα καταδεικνύουν το γεγονός πως η ενδεχόμενη απεμπλοκή του προϊσταμένου από το κομμάτι της απευθείας αξιολόγησης της απόδοσης του υφισταμένου του (όχι όμως και από το κομμάτι της βελτίωσης και ανάπτυξης του εργαζομένου), οδηγεί σε καλύτερευση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου καθώς και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης άλλα και γνώμης για την αξιολόγηση από την πλευρά του εργαζομένου. (Boswell,2002)

### 2.5.2 Αξιολόγηση από συναδέλφους

Σε σύγκριση με την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, η συγκεκριμένη αξιολόγηση θεωρείται πιο σταθερή σε βάθος χρόνου και μπορεί να καλύψει

περισσότερες παραμέτρους, καθώς οι συνάδελφοι είναι σε θέση να διακρίνουν καλύτερα τα απτά αποτελέσματα του υπαλλήλου και την προσπάθεια που καταβάλει γι' αυτά ,καθώς και να εστιάσουν την αξιολόγηση τους σε ζητήματα που σχετίζονται αποκλειστικά με την εκτέλεση της εργασίας. Γι' αυτό κι είναι ιδιαιτέρως χρήσιμες σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να παρατηρεί σε τακτική βάση τις επιδόσεις του κάθε υφισταμένου ξεχωριστά.(Fisher κα.1996, σ.486). Για να ευδοκιμήσει η αξιολόγηση από προϊσταμένους προϋποθέτει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ομόνοια κι η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι κυρίαρχα στοιχεία μεταξύ των εργαζομένων. Σε οργανισμούς στους οποίους κυριαρχεί ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων, χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, χαμηλό ηθικό κι αυστηρά κάθετη οργάνωση, όπως είναι λογικό οι αξιολογήσεις από συναδέλφους δεν ενδείκνυνται. (Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.139)

### **2.5.3 Αξιολόγηση από πελάτες**

Μια εξαιρετικά χρήσιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου είναι οι πελάτες τους οποίους εξυπηρετεί. Η αξιολόγηση από πελάτες είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπου ο βαθμός εμπλοκής του πελάτη είναι μεγάλος και ο προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει στενά τον τρόπο εξυπηρέτησης από την μεριά του εργαζόμενου. Η συλλογή των πληροφοριών από τον πελάτη μπορεί να γίνει είτε με μια τηλεφωνική επικοινωνία είτε με την συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου. Θα πρέπει όμως να προσεχθεί κατά τον σχεδιασμό του συστήματος συλλογής πληροφοριών, να μην είναι κάτι ιδιαίτερα χρονοβόρο και να μην δημιουργεί αίσθημα δυσφορίας στον πελάτη(Fisher κα. 1996, σ. 486)

### **2.5.4 Αξιολόγηση από υφισταμένους**

Η αξιολόγηση από τους υφισταμένους μπορεί εξίσου να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη και να δώσει πολύτιμες πληροφορίες. Οι υφιστάμενοι είναι στην κατάλληλη θέση για να αξιολογήσουν την συμπεριφορά και την απόδοση του προϊστάμενου σε θέματα που αφορούν ηγεσία, οργάνωση , σχεδιασμό , καταμερισμό εργασίας , επικοινωνία.(Fisher κα. 1996, σ.487) Μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αναπληροφόρησης είναι ότι οι υφιστάμενοι ενδέχεται να μην αξιολογούν πάντα αντικειμενικά και ειλικρινά τον προϊστάμενο τους. Η ανωνυμία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου, ενώ καλό είναι η αξιολόγηση να γίνεται από τουλάχιστον τρεις υφισταμένους και να παραδίδεται σε άλλο πρόσωπο κι όχι απευθείας στον εκάστοτε αξιολογούμενο. (Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.140)

### **2.5.5 Η αυτοαξιολόγηση**

Στην συγκεκριμένη μέθοδο οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν εκείνοι τις επιδόσεις τους, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες για τις αδυναμίες που οφείλουν να καλύψουν. Η περίπτωση της αυτοαξιολόγησης έχει ως προϋπόθεση τον μεγάλο βαθμό ωριμότητας του εργαζομένου αλλά και την τάση του για αυτοκριτική. Είναι

γεγονός πως οι εργαζόμενοι πολλές φορές υπερεκτιμούν την απόδοσή τους, ιδιαίτερα όταν η κριτική που θα κάνουν στον εαυτό τους αφορά αμοιβές ή προαγωγές. Γι' αυτό και κρίνεται φρόνιμο η αυτοαξιολόγηση να συνδυάζεται με την αξιολόγηση από τους προϊστάμενους. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.243)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Αδυναμίες αξιολόγησης

### 3.1 Γνώμες ενάντια στην αξιολόγηση

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιείται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθώς θεωρείται πως μέσω αυτής επιτυγχάνονται πολλοί διαφορετικοί σκοποί και στόχοι. Παρόλα αυτά υπάρχουν πολλές σημαντικές προσωπικότητες οι οποίες έχουν κατακρίνει την διαδικασία αξιολόγησης. Ο Douglas McGregor(1972,σ.134) εκφράζοντας την ανησυχία του αναφορικά με την χρήση των συστημάτων αξιολόγησης αναφέρει *«Η συμβατική αξιολόγηση απόδοσης, όταν δεν εκτελείται με δεξιοτεχνία και λεπτότητα, αποτελεί κάτι επικίνδυνα κοντά σε παραβίαση της προσωπικότητας. Οι μάνατζερ αισθάνονται άβολα όταν υποχρεούνται να μπουν στην θέση του Κυρίου»*. Ο Deming(1982,σ.37) υποστήριξε πως τα συστήματα αξιολόγησης είναι καταστροφικά για τα άτομα και τους οργανισμούς που τα υιοθετούν. Αναφέρει ότι *«ένα ετήσιο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης θρέφει την βραχυπρόθεσμη απόδοση, εκμηδενίζει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δημιουργεί φόβο ,διαλύει την ομαδική προσπάθεια ,θρέφει την αντιπαλότητα και τις διεργασίες παρασκηνίου. Οδηγεί τα άτομα να νιώθουν πικρία, ότι συνθλίβονται , απόγνωση , αποθάρρυνση , τους δημιουργεί αισθήματα κατωτερότητας , καθιστώντας τους έτσι ανήμπορους να αποδώσουν μετά το πέρας της αξιολόγησης , μη μπορώντας να αντιληφθούν γιατί κρίθηκαν κατώτεροι»*. Οι άνθρωποι καταλήγουν να μην αναλαμβάνουν οποιαδήποτε πρωτοβουλία φοβούμενοι προφανώς το ενδεχόμενο λάθους, δουλεύοντας αποκλειστικά για το δικό τους καλό και όχι για το συνολικό καλό της εταιρείας( Walton, 1989, σ.88-89).Ο Peters(1989,σ.495) συμφωνεί πως τα συστήματα αξιολόγησης γίνονται πολλές φορές προβληματικά, εντελώς γραφειοκρατικά και ότι δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες ενός οργανισμού. Ωστόσο υπογραμμίζει πως μια αξιολόγηση προσωπικού η οποία είναι απλή, συγκεκριμένη , με συγκεκριμένους ουσιαστικούς στόχους μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη. Τονίζει επίσης την σημασία συνεχούς ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων προς τους εργαζομένους, αλλά και καθοδήγησης τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Μερικά ακόμη επιχειρήματα εναντίον της διαδικασίας, είναι ότι παρόλο που ως ιδέα ακούγεται καλή, η τρόπος με τον οποίο εκτελείται είναι εντελώς λανθασμένος. Αξιολογούνται λάθος πράγματα ενώ οι προϊστάμενοι στερούνται εκπαίδευσης που θα τους κάνει να προετοιμάσουν ακριβείς διαδικασίες αξιολόγησης αλλά και αποτελεσματική καθοδήγηση προς τους εργαζομένους μετά το πέρας αυτής.(Fisher κα. 1996, σ.452).Σύγχρονες μελέτες καταδεικνύουν το γεγονός πως μια αποτυχημένη εκτέλεση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία δημιουργεί μια δυσάρεστη εμπειρία στους εργαζόμενους, όχι μόνο δεν προσφέρει ευεργετικά οφέλη στην εταιρεία, αλλά αντιθέτως οδηγεί σε ιδιαίτερα αρνητικά αποτελέσματα όπως χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων καθώς και διάθεση αποχώρησης από την εταιρεία.(Brown,2010)



## 3.2 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

### 3.2.1 Σφάλματα αξιολογητών

Λόγω του ότι η διαδικασία αξιολόγησης εκτελείται από ανθρώπους είναι λογικό και επόμενο να εντοπίζονται σφάλματα και αδυναμίες. Ευθύνη της διοίκησης είναι να παρακολουθεί την εκτέλεση των διαδικασιών για να εντοπίζει έγκαιρα τα λάθη, καθώς να εκπαιδεύει τακτικά και σε επαρκή βαθμό τους αξιολογητές ώστε να ελαχιστοποιήσει τα ενδεχόμενα λάθη. Τα σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει ένας αξιολογητής είναι τα εξής: (Carell κα. 2000, σ.236-237)

- **Η επίδραση του φωτοστέφανου (Halo effect):** Όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί συνολικά έναν υπάλληλο βασισμένος σε ένα θετικό ή αρνητικό του χαρακτηριστικό χωρίς να λαμβάνει υπόψιν του την γενική εικόνα του αξιολογούμενου. Πχ αν ένας προϊστάμενος θεωρεί πως ένας εργαζόμενος είναι επιμελής και ευγενικός με πελάτες και συναδέλφους, θα τον βαθμολογήσει υψηλά και σε άλλες κατηγορίες, χωρίς απαραίτητα να αξιίζει την υψηλή βαθμολογία. Αντίστροφα, μπορεί να αξιολογήσει αρνητικά έναν υπάλληλο στο σύνολο του, επηρεαζόμενος από μόνο ένα αρνητικό του χαρακτηριστικό. «Ένας τρόπος μείωσης της επίδρασης του φωτοστέφανου, είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε ένα παράγοντα η' χαρακτηριστικό, πριν να πάει στο επόμενο. Έτσι μπορεί να εκτιμήσει όλους με κάποιο μέτρο η' τον καθένα πάνω σε κάθε χαρακτηριστικό.»(Κανελλόπουλος, 2002, σ.320)
- **Τάση προς το κέντρο:** Οι αξιολογητές, φοβούμενοι συχνά να αναλάβουν την ευθύνη για την αξιολόγηση ενός εργαζομένου, έχουν μια τάση να τοποθετούν τους ανθρώπους σε ένα μέσο επίπεδο απόδοσης, έτσι ώστε ούτε να τον καταδικάσουν αλλά ούτε και να τον επαινέσουν. Αυτό συμβαίνει είτε λόγω ουσιαστικής άγνοιας για το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου, είτε γιατί θέλουν να διατηρήσουν τις ισορροπίες μεταξύ των υφισταμένων τους.(Carell κα. 2000, σ.236-237)
- **Επιείκεια:** Πολλές φορές, άπειροι η' περιορισμένων ικανοτήτων επόπτες απόδοσης, βαθμολογούν όλους τους αξιολογούμενους με υψηλούς βαθμούς, θεωρώντας πως με αυτόν τον τρόπο θα περάσουν την διαδικασία της αξιολόγησης «αναίμακτα» και θα είναι αρεστοί στα μάτια των υφισταμένων τους. Ωστόσο με αυτήν τους την επιλογή, αυτό που καταφέρνουν είναι να

δυσανεστήσουν τους υπαλλήλους πραγματικά υψηλών επιδόσεων οι οποίοι ενδέχεται είτε να σταματήσουν να προσπαθούν(αφού και τίποτα να μην κάνουν θα αξιολογηθούν με υψηλούς βαθμούς) είτε ακόμη και να αποχωρήσουν από την εταιρία, ψάχνοντας ένα εργασιακό περιβάλλον που θα εκτιμήσει και θα ανταμείψει ουσιαστικά τα προσόντα και τις επιδόσεις τους(Carell κα. 2000, σ.236-237)

- **Αυστηρότητα:** Η αντίθετη περίπτωση με την επιείκεια. Οι προϊστάμενοι αξιολογούν με χαμηλούς βαθμούς τους εργαζομένους, παρότι κάποιοι από αυτούς σίγουρα δικαιούνται καλύτερης βαθμολόγησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ηθικό των εργαζομένων να πέφτει και να επικρατεί απογοήτευση και αρνητικό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο. Τρόπος αντιμετώπισης των φαινομένων αυστηρότητας αλλά και επιείκειας ή τάσης προς το κέντρο είναι ενδεχομένως η χρησιμοποίηση της μεθόδου υποχρεωτικής διασποράς, με την συγκεκριμένη μέθοδο βέβαια να ελλοχεύει άλλους κινδύνους(Carell κα. 2000, σ.236-237)

- **Επίδρασης αλληλεγγύης (similar to me effect):** Το συγκεκριμένο σφάλμα λαμβάνει χώρα όταν οι επόπτες τοποθετούν τον εαυτό τους και την δική τους νοοτροπία ως κριτήριο για την απόδοση των εργαζομένων, αξιολογώντας βασιζόμενοι πχ στο πόσο παρόμοια μέθοδο ακολουθούν κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. «Τέτοιου είδους συγκρίσεις δεν είναι δίκαιες, αφού η πλειοψηφία των αξιολογητών οφείλουν τις θέσεις τους στην υψηλή απόδοση που είχαν παρουσιάσει στις προηγούμενες θέσεις τους».(Κανελλόπουλος, 2002, σ.321)

- **Επίδραση της θέσης κάποιου:** Συχνά οι αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν υψηλότερα κάποιον εξαιτίας της θέσης του.(Carell κα. 2000, σ.236-237)

- **Σφάλμα εγγύτητας (Recency error):** Το συγκεκριμένο σφάλμα παρατηρείται περισσότερο σε εταιρίες που χρησιμοποιούν ετήσιες αξιολογήσεις για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αξιολογητές, έχουν την τάση να αξιολογούν τον εργαζόμενο με βάση το επίπεδο απόδοσης του στο τελευταίο διάστημα πριν την αξιολόγηση, μη λαμβάνοντας υπόψιν την συνολική του επίδοση σε όλη την χρονιά. Αξιολογήσεις σε μια πιο τακτική βάση(πχ τριμηνιαίες) θα μπορούσαν να δώσουν λύση έναντι τέτοιας μορφής σφαλμάτων(Carell κα. 2000, σ.236-237)

- **Προκαταλήψεις:** Οι αξιολογητές, πολλές φορές προβαίνουν σε ασυνείδητα η' ακόμη και σε συνειδητά σφάλματα κατά την αξιολόγηση ενός εργαζομένου, βασιζόμενοι σε κάποιο στερεότυπο η' προκατάληψη τους για κάποιο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η ηλικία του, το φύλλο του, η καταγωγή του κ.α.(Carell κα. 2000, σ.236-237)

Γενικότερα, τρόποι για να μειωθούν τα σφάλματα που συμβαίνουν κατά την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού είναι «η ειδική εκπαίδευση των αξιολογητών, η

*πρακτική εξάσκηση με την χρήση προσομοιωτών , η διατήρηση ημερολογίου σχετικού με την αξιολόγηση και η υπενθύμιση των διαφόρων σφαλμάτων πριν αρχίσει το έργο της αξιολόγησης, ώστε να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση»(Κανελλόπουλος, 2002, σ.322)*

### **3.2.2 Σφάλματα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την αξιολόγηση**

Τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων πολλές φορές δυσχεραίνουν το έργο της αξιολόγησης του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας κάποιων λαθών τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω: (Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133 )

**•Εστίαση στα χαρτιά και τα έντυπα:** Πολλές φορές οι άνθρωποι που ασχολούνται με την Δ.Α.Δ. δίνουν περισσότερη έμφαση από όση απαιτείται σε έγγραφα και έντυπα, επισκιάζοντας τον πραγματικό σκοπό της αξιολόγησης.(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133 )

**•Η κακή χρήση των αυτοματοποιημένων συστημάτων:** Όπως είναι λογικό εν έτει 2018 πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν αυτοματοποιημένα συστήματα με στόχο την αυτοματοποίηση της διαδικασίας ώστε να εξοικονομηθούν χρόνος και πόροι. Το πρόβλημα με την χρήση των συστημάτων αυτών είναι ότι εξαλείφουν την διαπροσωπική επικοινωνία η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα στην φύση της

αξιολόγησης, καθιστώντας την έτσι μια ανούσια ηλεκτρονική διαδικασία.(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133 )

**•Ελλιπής εκπαίδευση των μάνατζερ στην διαδικασία και απουσία εκπαίδευσης των εργαζομένων για τον ρόλο τους στην διαδικασία:** Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι άνθρωποι δίνουν περισσότερη σημασία στο γραφειοκρατικό κομμάτι της διαδικασίας παρά στην ουσία της. Οι μάνατζερ έχουν ανάγκη από εντατική εκπαίδευση όχι μόνο σχετικά με τις λεπτομέρειες της διαδικασίας αξιολόγησης(είναι και αυτές εξαιρετικά σημαντικές) αλλά και ως προς την διαπροσωπική-επικοινωνιακή πλευρά.(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133 )

**•Χρήση συγκεκριμένων μορφών εντύπων για όλες τις αξιολογήσεις:** Όπως δεν είναι οι εργασίες όλων των ανθρώπων ίδιες ως προς την φύση και τα χαρακτηριστικά τους, έτσι δεν πρέπει και η αξιολόγηση των εργασιών αυτών να γίνεται με την ίδια μορφή εντύπων.(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133 )

### **3.2.3 Λάθη των μάνατζερ κατά την διαδικασία αξιολόγησης**

Από την άλλη πλευρά και οι μάνατζερ κάνουν συγκεκριμένα λάθη κατά την αξιολόγηση προσωπικού. Τα σημαντικότερα είναι:

•Ξοδεύουν πιο πολύ χρόνο στην διαδικασία της τελικής αξιολόγησης παρά στο σχεδιασμό της και στην επικοινωνία-που είναι άλλωστε και το πλέον σημαντικό- με τους εργαζομένους στο μεσοδιάστημα αυτής.(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133)

•Κάνουν συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας συνθήκες κακού ανταγωνισμού και καταστρέφουν το πολύ σημαντικό ομαδικό πνεύμα(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133)

•Σταματούν να ασχολούνται με την αξιολόγηση όταν πάψει να συνδέεται με την αμοιβή(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133)

- Πιστεύουν ότι είναι σε θέση να αξιολογούν με ακρίβεια το προσωπικό τους, χωρίς όμως να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες(παρακολούθηση και έλεγχος με συνέπεια) ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν πραγματικά σωστά(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133).

- Μετρούν ή αξιολογούν ασήμαντα πράγματα που δεν συνδέονται με τα καθήκοντα των εργαζομένων(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133)

- Ξαφνιάζουν και εκπλήσσουν αρνητικά το προσωπικό τους κατά την διάρκεια της αξιολόγησης, καθώς δεν τους καθοδηγούν κατά την διάρκεια της χρονιάς και τους ανακοινώνουν οτιδήποτε αρνητικό υπέπεσε στην αντίληψη τους κατά την συνέντευξη αξιολόγησης, όταν πλέον ο αξιολογούμενος δεν είναι σε θέση να αλλάξει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας ή την συμπεριφορά του.(Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133)

- Νομίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι και όλα τα επαγγέλματα πρέπει να αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο και την ίδια διαδικασία. Όπως όμως αναφέρθηκε και παραπάνω, όλες οι δουλειές είναι διαφορετικές και δεν μπορούμε να προσαρμόσουμε όλους τους εργαζομένους σε μια φόρμα αξιολόγησης (Κατσάλης-Τσώκος 2009 σελ 132-133)

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Μέθοδοι αξιολόγησης**

### **4.1 Παραδοσιακά Συστήματα Αξιολόγησης**

#### **4.1.1 Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης.**

Η πιο απλή μορφή αξιολόγησης, στόχος της οποίας είναι να αποφύγει τον περιορισμό του ρόλου του αξιολογητή, όπως συμβαίνει με άλλες μεθόδους.(Κανελλόπουλος,2002,σ.313) Ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση για τον εκάστοτε αξιολογούμενο, στην οποία, με αφηγηματικό ύφος περιγράφει την απόδοση του εργαζομένου, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Τέτοια μπορεί να είναι η γενική απόδοση του εργαζομένου, το επίπεδο της γνώσης του σχετικά με την εργασία του, οι δυνατότητες εξέλιξης του, η ικανότητα του να λαμβάνει αποφάσεις η' να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις

Σίγουρα η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει στον υπάλληλο την ευκαιρία να ενημερωθεί για την γενικότερη επίδοση του μέσω ενός περιγραφικού και αναλυτικού τρόπου ώστε να συλλέξει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί.(Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.299). Από την άλλη είναι ιδιαίτερος χρονοβόρα κατά την προετοιμασία της και απαιτεί πολύ γραφική εργασία καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση από την μεριά του αξιολογητή. Επίσης ενέχει μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας λόγω απουσίας συγκεκριμένων προτύπων και κριτηρίων αξιολόγησης.(Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.233) Ορισμένες εταιρείες κατευθύνουν τους αξιολογητές να συμπληρώνουν την έκθεση αξιολόγησης απαντώντας ουσιαστικά σε ερωτήσεις ανοικτού-κλειστού τύπου, ενώ άλλες του παρέχουν περισσότερη ευελιξία και ελευθερία(Lunenburg, 2012).

Γι' αυτούς τους λόγους τα τελευταία χρόνια η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους και προτιμάται όταν ο εκάστοτε αξιολογητής επιθυμεί να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες του εργαζομένου.(Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.233)

#### **4.1.2 Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας**

Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ευρέως η πιο διαδεδομένη. Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, βάζοντας του έναν βαθμό για κάθε κριτήριο αξιολόγησης, τα οποία είναι προκαθορισμένα και γνωστά στον εργαζόμενο εκ των προτέρων. Οι κλίμακες της βαθμολόγησης μπορεί να είναι είτε σε αριθμητική κλίμακα πχ 1-5 με το 5 να ισοδυναμεί με άριστα, είτε τύπου «άριστος» , «πολύ καλός» ,

«μέτριος» , «ανεπαρκής» κα. Ο αξιολογητής συμπληρώνει την βαθμολογία με την βοήθεια ενός εντύπου σε συνεργασία με τον εργαζόμενο.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η απλή της χρήση, η γενική αποδοχή της από τους εργαζομένους ενώ σημαντική είναι και η δυνατότητα που προσφέρει για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Από την άλλη, δεν διασφαλίζει την αντικειμενικότητα καθώς η φύση της επιτρέπει λάθη επιείκειας η' αυστηρότητας από τους αξιολογητές. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.302)

#### **Πίνακας 4.1: Παράδειγμα της διαγραμματικής κλίμακας με την χρήση χαρακτηρισμών**

Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει τις συνήθεις εργασίες που του ανατίθενται στο αναμενόμενο χρονικό πλαίσιο(Κυκλώστε το χαρακτηρισμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου
-----------	------	--------	--------	---------

*Πηγή: (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.301)*

#### **Πίνακας 4.2: Παράδειγμα με την χρήση βαθμολογικής κλίμακας**

Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία για την βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Κυκλώστε τον βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητες του

- 5= Πάντα παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες
- 4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες
- 3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες
- 2= Σπάνια παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες
- 1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

*Πηγή: (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.301)*

#### **4.1.3 Μέθοδος της απλής κατάταξης.**

Οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους από τον αξιολογητή ο οποίος έπειτα τους κατατάσσει σε απλή αριθμητική κατάταξη. Η ιδιαίτερα απλή αυτή μέθοδος, χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις για τις οποίες ενδεχομένως και να ενδείκνυται(Χυτήρης, 2013,σ.239) όμως δεν είναι η κατάλληλη για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικά αντικείμενα εργασιών. Εμπεριέχει τον κίνδυνο

σφαλμάτων υποκειμενικότητας, ενώ θεωρείται χαμηλής αξιοπιστίας καθώς βαθμολογεί τον εργαζόμενο χωρίς την ύπαρξη προκαθορισμένων κριτηρίων Έτσι δεν ενδείκνυται για την παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων στους αξιολογούμενους(Μουζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.224)

#### **4.1.4 Μέθοδος εναλλάξ κατάταξης**

Παραλλαγή ουσιαστικά της μεθόδου της απλής κατάταξης, εφαρμόζεται κι αυτή από μικρές επιχειρήσεις. Ο αξιολογητής κάνει χρήση ενός καταλόγου με τα ονοματεπώνυμα των εργαζομένων, ξεχωρίζει τον καλύτερο αλλά και τον χειρότερο σύμφωνα με την κρίση του και τους καταγράφει με αντίστροφη φορά σε καινούργιο κατάλογο. Στην συνέχεια επαναλαμβάνει την διαδικασία χωρίς τους προαναφερθέντες εργαζομένους ακολουθώντας το ίδιο μοτίβο. Καταγράφει τον «επόμενο καλύτερο» στην 2<sup>η</sup> θέση και τον «επόμενο χειρότερο» στην προτελευταία θέση. Η διαδικασία συνεχίζεται ως ότου συμπληρωθεί ο πίνακας και διατηρεί όλα τα μειονεκτήματα και τα ενδεχόμενα σφάλματα της μεθόδου απλής κατάταξης(Μουζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.224-225)

#### **4.1.5 Μέθοδος κατανομής βαθμών**

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση την κλίμακα των 100 μονάδων. Σύμφωνα με την αξιολόγηση, τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα – υποκειμενικά- κριτήρια αξιολόγησης ενώ χαμηλότερες βαθμολογίες παίρνουν οι ανεπαρκείς. Ως μέθοδος εμπεριέχει σφάλματα υποκειμενικότητας, λόγω της απουσίας προκαθορισμένων αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, με την τελική βαθμολογία να αντανακλά μόνο την εντύπωση που έχει για τον εργαζόμενο ο αξιολογητής του.(Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008 , σ.306)

#### **4.1.6 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών.**

*“Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για ομοιόβαθμους εργαζόμενους που απασχολούνται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν παράλληλες εργασίες. Οι αξιολογήσεις γίνονται με την με την μέθοδο της σύγκρισης ανά ζευγάρια εργαζομένων για μια σειρά από κριτήρια και χαρακτηριστικά”*(Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης 2009,σ.306). Η σύγκριση που γίνεται μπορεί να είναι είτε για το σύνολο της απόδοσης του κάθε εργαζομένου είτε για κάθε ένα κριτήριο της εργασίας του ξεχωριστά. Προκειμένου να γίνει περισσότερο αντιληπτός ο τρόπος της αξιολόγησης κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί ένα παράδειγμα. Έστω λοιπόν ότι υπάρχουν πέντε πωλητές ρούχων(Α,Β,Γ,Δ,Ε) τους οποίους ο προϊστάμενος θέλει να συγκρίνει αναφορικά με την εν γένει απόδοση τους κατά την



εξυπηρέτηση πελατών. Ο Α' θα συγκριθεί με τον Β,Γ,Δ και Ε , ο Β με τον Γ,Δ και Ε , ο Γ με τον Δ και Ε , και τέλος ο Δ με τον Ε. Προκειμένου να εφαρμοστεί η μέθοδος είναι δυνατή η χρήση ενός πίνακα διπλής εισόδου, τοποθετώντας κάθετα κι οριζόντια τα ονόματα των εργαζομένων:

Ξεκινώντας τις συγκρίσεις καθέτως με τον εργαζόμενο Α, μένει κενό το πρώτο κουτί που είναι ο εαυτός του και προχωράμε στην σύγκριση με τον εργαζόμενο Β. Αν ο εργαζόμενος Α εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες από τον εργαζόμενο Β, τοποθετείται στο κελί σύγκρισης ένα '+' . Σε αντίθετη περίπτωση ένα '-' . Υποθέτοντας πως γίνονται όλες οι συγκρίσεις τις πρώτης στήλης προκύπτει το εξής αποτέλεσμα:

Με τέσσερις προς το παρόν συγκρίσεις, έχει συμπληρωθεί μόλις η πρώτη στήλη του πίνακα. Προκειμένου να συμπληρωθεί όλος, θα έπρεπε να γίνουν άλλες δέκα συγκρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Ο αριθμός αυτός προκύπτει από τον τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου το Ν είναι ίσο με το πλήθος των αξιολογούμενων . Με την ανάγκη συνολικώς δεκατεσσάρων συγκρίσεων για ένα μόλις κριτήριο, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως για να εξεταστούν π.χ. δέκα ξεχωριστά κριτήρια για τους εργαζομένους θα χρειαζόμασταν εκατό σαράντα συγκρίσεις. Η μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη, παρότι έχει το πλεονέκτημα της απλής και εύκολης χρήσης, δεν προσφέρει καμία ένδειξη της συνολικής ποιότητας της απόδοσης των εργαζομένων, παρά μόνο πληροφορίες σχετικά με το αν είναι καλύτεροι ή χειρότεροι από τους συναδέλφους τους. Συμπερασματικά προκύπτει ότι η μέθοδος πέραν του ότι είναι ιδιαίτερος χρονοβόρα, χαρακτηρίζεται κι υποκειμενική από την στιγμή που ο προϊστάμενος μπορεί με ευκολία να βαθμολογήσει ανώτερα υπαλλήλους που του είναι συμπαθέστεροι έναντι άλλων.(Χυτήρης, 2013 , σ.242)

**Πίνακας 4.3 Παράδειγμα μεθόδου σύγκρισης ζευγαριών σχετικά με την συνέπεια στο ωράριο εργασίας**

Σύγκριση	Α Γκόντζος Π.	Β Νάκος Δ.	Γ Βούρος Λ.	Δ Δήμος Ε.
Α Γκόντζος Π.		-	-	-
Β Νάκος Δ.	+		-	+
Γ Βούρος Λ.	+	+		+
Δ Δήμος Ε.	+	-	-	

Πηγή: (Μούζα Λαζαρίδη, 2006, σ.227)

#### 4.1.7 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Με την μέθοδο κρίσιμων περιστατικών, ο αξιολογητής υποχρεούται να διατηρεί ένα αρχείο στο οποίο θα καταγράφει συμπεριφορές του υπαλλήλου οι οποίες είχαν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς του. Κατάλογος από ενδεχόμενα περιστατικά μπορεί να δημιουργηθεί από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ώστε να διευκολύνεται το έργο του και να γίνεται δυνατή η σύγκριση

Σαν μέθοδος μπορεί να χαρακτηριστεί χρήσιμη αλλά και ιδιαίτερα απαιτητική. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να διαθέσει τον χρόνο που απαιτείται, ώστε να του επιτρέπεται να καταγράφει όλες τις θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές του εργαζόμενου, κάτι το οποίο δεν είναι πάντα εφικτό. Επιπρόσθετα, η διαδικασία καταγραφής και αρχειοθέτησης των περιστατικών αυτών είναι από μόνη της χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία. (Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης, 2009, σ.299-300). Ο Κανελλόπουλος (2002, σ.312), προσθέτει στα μειονεκτήματα της μεθόδου το ότι ο ορισμός ενός περιστατικού ως κρίσιμο, ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με την γνώμη του κάθε προϊσταμένου. Από την άλλη, δεν μπορεί κανείς να διαφωνήσει στο γεγονός ότι η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών, λόγω του ότι επικεντρώνεται σε σημεία άμεσα σχετικά με την εργασία του αξιολογούμενου, επιτρέπει στον προϊστάμενο να είναι πιο συγκεκριμένος και σαφής σε συζητήσεις με τον εργαζόμενο αναφορικά με την βελτίωση της απόδοσης του. (Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης, 2009, σ.299-300)

#### Πίνακας 4.4: Παράδειγμα καταγραφής συγκεκριμένων κρίσιμων περιστατικών

Όνοματεπώνυμο: Σοφία Γεωργιάδου Θέση εργασίας: Πωλήτρια	
3/10/2008	Η υπάλληλος εργάστηκε πέντε ώρες παραπάνω από το ωράριο της, προκειμένου να βοηθήσει στην συμπλήρωση των σχετικών εντύπων που αφορούσαν απρογραμμάτιστη επείγουσα εργασία, η οποία είχε ληξιπρόθεσμη ημερομηνία την επόμενη μέρα
15/11/2008	Η απροσεξία και η βιασύνη της υπαλλήλου είχε ως συνέπεια σοβαρή και επείγουσα αλληλογραφία που είχε συγκεκριμένο προορισμό πελάτες στην Ιταλία, να καταλήξει σε πελάτες μας στην Γαλλία, δημιουργώντας σύγχυση και σοβαρή καθυστέρηση στην διακίνηση των προϊόντων

Πηγή: (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.233)

#### **4.1.8 Μέθοδος καταλόγου ελέγχου**

Στην συγκεκριμένη μέθοδο, ο αξιολογητής παραλαμβάνει έναν κατάλογο που εμπεριέχει μια σειρά από προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε ενδεχόμενα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του υπαλλήλου στην εργασία του (π.χ. αν είναι ευγενικός/διαλλακτικός ή αν ενημερώνεται για εξελίξεις στον τομέα της δουλειάς του). Εκείνος με την σειρά του σημειώνει ένα «ναι» ή «όχι» δίπλα σε κάθε πρόταση, αναλόγως με το αν ο αξιολογούμενος διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό/συμπεριφορά στην εργασία του ή όχι. Πολλές φορές, η συμπλήρωση του καταλόγου μπορεί να γίνει και με την χρήση μιας κλίμακας τριών βαθμίδων «Πάντα-Μερικές φορές-Ποτέ». Η μέθοδος του καταλόγου ελέγχου, για να είναι σε θέση να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, από την στιγμή που τα κριτήρια συμπεριφορών ή χαρακτηριστικών φυσικό είναι να διαφέρουν ανάλογα με την φύση της εργασίας. Στα αρνητικά της μεθόδου μπορεί να συμπεριληφθεί η αδυναμία της να εξαλείψει ένα από τα βασικά ενδεχόμενα σφάλματα στην αξιολόγηση, την υποκειμενικότητα του αξιολογητή. (Χυτήρης, 2013, σ. 242). Ακόμη, ως μειονέκτημα λογίζεται το ότι με την μέθοδο καταλόγου ελέγχου, εξετάζεται μόνο το αν ο εργαζόμενος διαθέτει ή όχι τα στοιχεία που αναφέρονται κι όχι ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται σε αυτά. Κατά αυτόν τον τρόπο, δίνεται μόνο μια γενική εικόνα για τον κάθε αξιολογούμενο και δεν "επιτρέπονται" επιμέρους αναλύσεις. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.302)

#### **4.1.9 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου**

Πρόκειται ουσιαστικά για μια παραλλαγή της μεθόδου καταλόγου ελέγχου, με την διαφοροποίηση να έγκειται στο ότι κάθε πρόταση με χαρακτηριστικά/συμπεριφορές εμπεριέχει κι έναν συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με την κρισιμότητα τους αναφορικά με την απόδοση σε αυτήν την θέση εργασίας. Η συνολική βαθμολογία για κάθε εργαζόμενο προκύπτει με βάση αυτούς τους συντελεστές βαρύτητας. Σημειώνεται πως ο αξιολογητής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εκ των προτέρων τους συντελεστές βαρύτητας, έτσι ώστε να μην επηρεάζεται η κρίση του και να μειώνεται το σφάλμα υποκειμενικότητας. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.302)

**Πίνακας 4.5: Παράδειγμα μέρους σταθμισμένου καταλόγου για αξιολόγηση προϊσταμένου**

	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
1. Συνήθως ζητάει προτάσεις από υφισταμένους		
2. Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για την δουλειά		
3. Έχει σαφή γνώση για την θέση των υφισταμένων		
4. Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό		
5. Ελέγχει τα συναισθήματα του		
6. Αναγνωρίζει και επαινεί την σωστή δουλειά		
7. Κάνει λάθη		
8. Ελέγχει τα συναισθήματα του		
9. Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υπαλλήλων		
10. Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο τμήμα		
11. Συνηθίζει να υποστηρίζει τους υφισταμένους του		
12. Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες στο τμήμα		

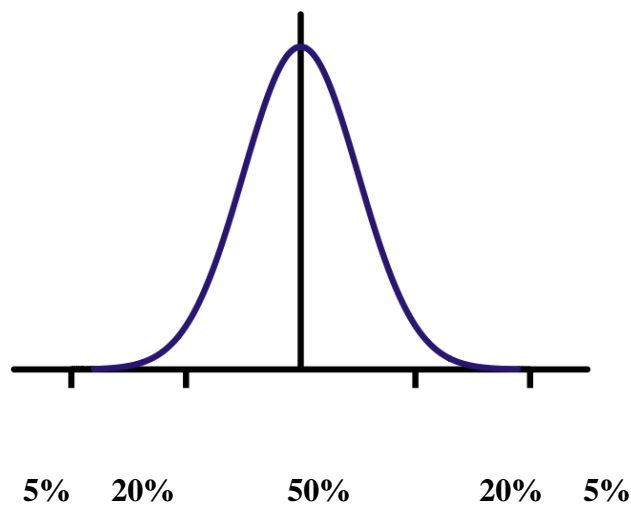
Πηγή: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.446)

**4.1.10. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς.**

Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη(2001, σ.307-308) με τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης όπως «εξαιρετική απόδοση», «ικανοποιητική απόδοση», «μέτρια απόδοση», «κάτω του μετρίου απόδοση» και «απαράδεκτη απόδοση». Η κατάταξη γίνεται ποσοστιαία στα πλαίσια των αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν την μέθοδο αυτή, βασιζόμενοι στο σκεπτικό πως δεν γίνεται όλοι οι υπάλληλοι να είναι εξαιρετικοί ή ανεπαρκείς, αλλά πρέπει να υπάρχουν διαβαθμίσεις ανάμεσα στις αποδόσεις τους. Έτσι, για να εξαλειφθούν και φαινόμενα υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας, με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς ο αξιολογητής υποχρεούται να κατατάξει τους υπαλλήλους σε ένα πλαίσιο όπου το 5% θα έχει εξαιρετική απόδοση, το 20% ικανοποιητική απόδοση, το 50% μέτρια απόδοση, το 20% κάτω του μετρίου απόδοση ενώ το 5% απαράδεκτη απόδοση. Παρότι όμως με αυτόν τον τρόπο δύναται να μειωθούν σφάλματα υποκειμενικότητας, δημιουργούνται άλλοι κίνδυνοι. Με το να αναγκάζεται ο αξιολογητής να κατατάξει όλους τους υπαλλήλους σε όλο το φάσμα της κατανομής, είναι πολύ πιθανό να συμπεριλάβει υπαλλήλους σε κατηγορίες που δεν ανταποκρίνονται στην απόδοση τους. Παραδείγματος χάρη, σε ένα τμήμα που επιτυγχάνει όλους τους στόχους και φέρνει κερδοφορία σε μια εταιρία, θα είναι τουλάχιστον άδικο η απόδοση του 5% των μελών του να χαρακτηριστεί «απαράδεκτη». Το ίδιο φαινόμενο μπορεί να παρατηρηθεί και αντίστροφα, δηλαδή σε μια ομάδα ατόμων που κανείς δεν εργάζεται σωστά, να υπάρχουν εργαζόμενοι που θα αξιολογηθούν ως «άριστοι». Η μέθοδος της

υποχρεωτικής διασποράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς που την υιοθετούν για θέματα που αφορούν αποφάσεις αναφορικά με απολύσεις προαγωγές ή επιπλέον παροχές. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί, πως για να επαληθευτεί η υπόθεση της ύπαρξης κανονικής κατανομής μεταξύ των αποδόσεων των εργαζομένων είναι σημαντική προϋπόθεση η ύπαρξη μεγάλου δείγματος αξιολογούμενων. Εταιρείες όπως η Xerox και η Cadillac, έχουν καταργήσει την εφαρμογή της μεθόδου της υποχρεωτικής διασποράς, φοβούμενοι ενδεχόμενες νομικές συνέπειες (Χυτήρης, 2013, σ. 241-242)

**Σχήμα 4.1: Υπόδειγμα κατάταξης εργαζομένων με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς, με την βοήθεια της κανονικής κατανομής**



**5%= Απαράδεκτη απόδοση**

**20%= Κάτω του μετρίου απόδοση**

**50%= Μέτρια απόδοση**

**20%= Ικανοποιητική απόδοση**

**5%= Εξαιρετική απόδοση**

(Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.308)

#### **4.1.11 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής(*force choice system*)**

«Στην συγκεκριμένη μέθοδο δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που σχετίζονται με διαφορετικά κριτήρια, τα οποία περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου». (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.303-304) Ζητείται από τον εκάστοτε αξιολογητή να επιλέξει μια από τις 2 προτάσεις η οποία χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται πως μειώνει σημαντικά την περίπτωση μεροληψίας υπέρ η' κατά ενός εργαζομένου καθώς ο αξιολογητής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει ποια από τις 2 προτάσεις προκρίνεται από

την πλευρά της Δ.Α.Δ. . Σε κάθε ζεύγος προτάσεων ενδέχεται να υπάρχουν 2 αρνητικές ή 2 θετικές, αλλά ποτέ μια θετική και μια αρνητική πρόταση, καθώς έτσι θα ήταν εύκολο για τον αξιολογητή να συμπεράνει ποια από τις 2 είναι η επιθυμητή.(Flippo, 1984, σ.232) Το ξεκάθαρο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτή είναι η επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού αντικειμενικότητας από τον αξιολογητή. Από την άλλη πλευρά, όπως κάθε σύστημα, η μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής έχει κι αυτή τις αδυναμίες της. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν ενδείκνυται όταν στόχος είναι η ανάπτυξη του εργαζομένου, κάτι το οποίο είναι βασικός σκοπός της σύγχρονης αξιολόγησης. Επιπλέον τα αποτελέσματα που βγαίνουν μέσα από αυτό το σύστημα είναι αποκλειστικά ποιοτικά κάτι που καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την επεξεργασία τους. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008,σ.303-304

**Πίνακας 4.6: Παράδειγμα υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη**

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

Πηγή: (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.304)

**4.2 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού**

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, δημιουργήθηκαν λόγω της ανάγκης να ξεπεραστούν τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την χρήση των παραδοσιακών συστημάτων, όπως η υποκειμενικότητα ή η μεροληψία.(Aggarwal,2013)

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

Μια ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων αλλά και ευρύτερης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO). Σε αρκετές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης καταδεικνύεται πως περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στις έρευνες οργανισμούς χρησιμοποιούν κάποιου είδους διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων προκειμένου να εκτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. (Fisher κα. ,1996 ,σ. 84) Σαν όρο τον συναντάμε για πρώτη φορά το 1954 από τον Peter Drucker (Χυτήρης, 2013, σ,247) Πρόκειται για μια φιλοσοφία διοίκησης κατά την οποία ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις κι εν τέλει θέτουν αντικειμενικούς στόχους(π.χ. όγκος πωλήσεων, επιστροφή από πελάτες, κέρδη εταιρείας) βάση της πορείας και του αποτελέσματος των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση του εργαζομένου στο τέλος της εκάστοτε ορισμένης περιόδου. Πιο συγκεκριμένα , η MBO περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

Ο υπάλληλος πραγματοποιεί μια συνάντηση με τον προϊστάμενο του κατά την οποία, ύστερα από ανταλλαγή απόψεων, θέτουν κάποιους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο

Κατά την διάρκεια της περιόδου αυτής, η διαδικασία και η πρόοδος της επίτευξης των στόχων παρακολουθείται και ελέγχεται, παρότι ο εργαζόμενος απολαμβάνει μιας σχετικής ελευθερίας όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα τους επιτύχει

Στο τέλος της ορισμένης εξαρχής χρονικής περιόδου, εργαζόμενος και προϊστάμενος πραγματοποιούν μια ακόμη συνάντηση προκειμένου να συγκρίνουν τα προσδοκώμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα, να αξιολογήσουν την επίτευξη τους και να αποφασίσουν μαζί για νέους στόχους.

Προκειμένου τα παραπάνω βήματα να εκτελεστούν με επιτυχία υπάρχουν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν. Αρχικά, οι στόχοι που θα τεθούν επιβάλλεται να είναι σαφείς, ποσοτικοποιημένοι αλλά και επιτεύξιμοι. Για παράδειγμα, αντί σε έναν πωλητή ρούχων να δίνεται ένας αόριστος στόχος όπως «ικανοποίηση των πελατών», αυτό να γίνεται μετρήσιμο, αξιολογώντας το ποσοστό των επιστροφών που γίνονται από τους πελάτες στο κατάστημα. Ακόμη, οι στόχοι που καλείται να επιτύχει ο αξιολογούμενος οφείλουν μεν να είναι απαιτητικοί, ώστε να του δίνουν το απαραίτητο κίνητρο για ακόμη περισσότερη προσπάθεια, αλλά όχι εκτός πραγματικότητας και ακατόρθωτοι. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος αντιληφθεί πως οι στόχοι είναι επί της ουσίας μη πραγματοποιήσιμοι, θα απογοητευτεί και θα εγκαταλείψει την προσπάθεια για την επίτευξη τους, οδηγούμενος έτσι στο αντίθετο από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έπειτα από τον σαφή προσδιορισμό των στόχων, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να επαναπαυτεί σε αυτό, αλλά να δώσει ακόμα περισσότερη σημασία στην καθοδήγηση του υπαλλήλου προκειμένου να τους επιτύχει. Οφείλει να

του υπογραμμίζει ποια είναι τα απαραίτητα βήματα στα οποία πρέπει να προβεί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του αλλά και να του επισημάνει περιορισμούς και δυσκολίες που ενδέχεται να συναντήσει. Είναι επιβεβλημένος ο καθορισμός συγκεκριμένων ελέγχων προόδου, μέσα από τους οποίους θα εξετάζεται η πρόοδος των ορισμένων στόχων και αναλόγως με τα αποτελέσματα θα δίνονται ή όχι νέες οδηγίες. (Fisher κα. 1996, σ.484-485)

Έπειτα από την ανάλυση των παραπάνω βημάτων κρίνεται χρήσιμο να επισημανθούν τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει ένας οργανισμός υιοθετώντας την διοίκηση μέσω στόχων, τα οποία είναι τα εξής:

- Η φύση της διοίκησης μέσω στόχων ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή του υπαλλήλου στην θέσπιση στόχων, παρακινώντας τον κι αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση του με την επίτευξη της εκάστοτε πρόκλησης.
- Λόγω της συμμετοχής του στον ορισμό των στόχων βάση των οποίων θα κριθεί αλλά και της εμπλοκής του στην ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξη τους, ο εργαζόμενος οδηγείται να εμβαθύνει περισσότερο στην φύση της εργασίας του, στα απαραίτητα κομμάτια αυτής αλλά και στον βέλτιστο τρόπο μέσα από τον οποίο θα φτάσει στο επιθυμητό γι' αυτόν αποτέλεσμα
- Ενθαρρύνεται η καινοτομία κι η δημιουργικότητα του υπαλλήλου
- Η αξιολόγηση γίνεται βάσει συγκεκριμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων και εξαλείφεται έτσι σε μεγάλο βαθμό ο παράγοντας των υποκειμενικών κρίσεων
- Μέσω των αποτελεσμάτων της εντοπίζονται ανάγκες εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Βελτιώνει τον συντονισμό όλου του έργου της επιχείρησης, από την στιγμή που οι στόχοι ορίζονται κλιμακωτά, από το ανώτερο επίπεδο ηγεσίας έως το λειτουργικό επίπεδο του απλού εργαζόμενου.

Όπως όμως κάθε μέθοδος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, έτσι και η διοίκηση μέσω στόχων έχει τα αδύνατα σημεία της, τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

- Χαρακτηρίζεται ιδιαίτερος απαιτητική από πλευράς χρόνου για την εκτέλεση της ενώ προϋποθέτει και αρκετή γραφειοκρατική εργασία
- Απαιτεί την απόλυτη αφοσίωση αλλά και την εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων σε αυτή
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό ενδέχεται να χρειαστεί η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων. Μέσω της MBO αυτό δεν είναι τις περισσότερες φορές



εφικτό, λόγω του ότι κάθε εργαζόμενος συνήθως έχει διαφορετικούς στόχους να πετύχει.

- Δεν εφαρμόζεται αλλά ούτε και ταιριάζει σε όλα τα είδη εργασιών
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος να δοθεί σημασία αποκλειστικά στους βραχυχρόνιους μετρήσιμους στόχους κι έτσι να αγνοηθούν δύσκολα μετρήσιμοι αλλά ιδιαίτερα σημαντικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- Δημιουργούνται αρνητικά ζητήματα, όταν το αποκλειστικό κριτήριο για αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με αμοιβές ,πρόσθετες παροχές και προαγωγές είναι τα αποτελέσματα των στόχων.(Jackson κα. 2009, σ.339-340)

Η Διοίκηση μέσω στόχων, σε πλήρη συνέπεια με τις αρχές και τους κανόνες που την διέπουν, είναι σε θέση να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την εταιρία που την υιοθετεί. Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό, προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο της εργασίας, ενώ ευνοεί τις συνθήκες συνεχούς ανάλυσης, βελτίωσης και ανάπτυξης των εκάστοτε εργασιών. Αποτελεί μια βάση για ορθότερη και δικαιότερη πολιτική μισθών αλλά και εξέλιξης των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες(Islami, 2018) ακόμη κι ο ίδιος ο εργαζόμενος αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν γνωρίζει εκ των προτέρων με σαφήνεια τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνον να πετύχει με την εργασία του. Προκειμένου όμως να απολαύσει ένας οργανισμός τα οφέλη αυτά, είναι δεδομένο πως απαιτείται η πλήρης αφοσίωση της εταιρίας σε αυτόν τον τρόπο διοίκησης, αλλά και η εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων.(Κανελλόπουλος, 1995, σελ. 411)

#### **4.2.2 Αξιολόγηση 360 μοιρών.**

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποκτά με το πέρασ των χρόνων όλο και μεγαλύτερη αποδοχή είναι το σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών η' αλλιώς κυκλική επαναπληροφόρηση. Σύμφωνα με έρευνες, το 12% των οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής(ΗΠΑ) χρησιμοποιούν τον συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης, ενώ περίπου το 25% των οργανισμών κάποια παραλλαγή του η' κομμάτι του.(Waldman,1998). Στην κυκλική επαναπληροφόρηση, οι πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από διαφορετικές πηγές όπως υφιστάμενους, πελάτες, επόπτες, συναδέλφους αλλά και από διαδικασία αυτοαξιολόγησης.(Fisher,1996, σ.487-488). Συχνά, ανάλογα με την φύση της εργασίας(π.χ. για έναν πωλητή) ερωτηματολόγια δύναται να δοθούν και σε πελάτες, ενώ χρησιμοποιείται περισσότερο για ζητήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων και λιγότερο με θέματα αμοιβών. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ.244). Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία μοιράζονται και συμπληρώνονται ανώνυμα από όλες τις προαναφερθείσες ομάδες ανθρώπων. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό για όποιον έχει μελετήσει το ζήτημα της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, το κύριο πλεονέκτημα της αξιολόγησης 360 μοιρών, είναι ακριβώς το ότι συλλέγει από πολλαπλές πηγες

πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου. Μεγαλώνοντας έτσι το δείγμα των ερωτηθέντων, γίνεται πιο πιθανή η προσέγγιση ακρίβειας στην τελική εκτίμηση απόδοσης. Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός πως τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η συμμετοχή των εργαζομένων, οι οποίοι δεν θα διστάζουν να βαθμολογήσουν αρνητικά π.χ. τον προϊστάμενο τους φοβούμενοι συνέπειες και ρεβανσιμούς. Έρευνες μάλιστα δείχνουν πως προϊστάμενοι οι οποίοι έλαβαν χαμηλή ή μέτρια βαθμολογία από τους υφισταμένους τους, παρουσίασαν βελτίωση στην απόδοση τους σε διάστημα έξι μηνών (Smither, 1995). Όσον αφορά τα κάποια μειονεκτήματα της, μπορούμε να συμπεριλάβουμε τον μεγάλο χρόνο που χρειάζεται κατά την εκτέλεση της αλλά και το αυξημένο κόστος που απαιτεί. (Άννα Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ. 244). Αναμφίβολα, όπως κάθε άλλος τρόπος αξιολόγησης, έτσι και η κυκλική επαναπληροφόρηση, προϋποθέτει να παρθούν σημαντικές αποφάσεις και να γίνουν απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε να αποδειχθεί ευεργετική για τον οργανισμό που την υιοθετεί. Ορισμένες από αυτές είναι οι εξής: (Harris, M., 2000, σ.220)

- *Εξασφάλιση της ανωνυμίας των αξιολογητών.* Προκειμένου οι συμμετέχοντες στην κυκλική επαναπληροφόρηση να απαντούν με ειλικρίνεια στο ερωτηματολόγιο που θα τους δοθεί είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίζεται η ανωνυμία τους. Έρευνες δείχνουν πως όταν η αξιολόγηση γίνεται επώνυμα, οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν ανώτερα απ' ότι αρμόζει στην περίπτωση.

- *Προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση των συμμετεχόντων.* Όπως σε κάθε άλλη μέθοδο, έτσι και σε αυτή κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων έτσι ώστε να αποφευχθούν σφάλματα στην αξιολόγηση **(βλέπε σχετικό κεφάλαιο για σφάλματα)**

- *Κατάλληλη χρήση της μεθόδου.* Παρότι αρχικώς η χρήση της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν για ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου τα τελευταία χρόνια αρκετές εταιρίες χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της και ως κριτήριο για προαγωγές ή αυξήσεις μισθών. Σύντομα όμως ορισμένες από αυτές αντιλήφθηκαν πως με αυτήν την αλλαγή στην χρήση της μεθόδου, οι εργαζόμενοι απέκτησαν μια αρνητική στάση απέναντι της ενώ αρκετοί αξιολογητές ξεκίνησαν να είναι πιο ελαστικοί στις βαθμολογήσεις τους. Καλό λοιπόν θα ήταν η μέθοδος να χρησιμοποιείται κυρίως για αναπτυξιακούς σκοπούς και να αποφασίζεται στην συνέχεια, όταν πια θα έχει γίνει κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού, η χρήση της και για άλλους σκοπούς.

Οι οργανισμοί και οι εταιρείες που εξετάζουν την περίπτωση να εφαρμόσουν ως μέσο αξιολόγησης την αξιολόγησης 360 μοιρών, οφείλουν πρωτίστως να ορίσουν τι ακριβώς επιθυμούν να επιτύχουν με την χρήση της μεθόδου και έπειτα να αναπτύξουν τις περαιτέρω διαδικασίες οι οποίες θα φανούν χρήσιμες για να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι στόχοι που θα ορίσει η εταιρεία είναι αυτοί που θα καθορίσουν την επιτυχία της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης και το αν αυτή θα έχει ουσιαστική χρησιμότητα ή όχι. (Antonioni, 1996)

**Σχήμα 4.2: Απεικόνιση συστήματος αξιολόγησης 360 μοιρών**



(Πηγή: Κατσαλής και Τσώκος, 2009, σ.142)

#### **4.2.3 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς**

Οι μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς αναπτύχθηκαν προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που παρουσιάζονταν με την μέθοδο της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης. (Harris, 2000, σ.217). Πρόκειται για μεθόδους που μετρούν είτε την αναμενόμενη, είτε την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Η εφαρμογή τους προϋποθέτει την προετοιμασία διαφόρων διαδικασιών και φάσεων και την συμμετοχή εργαζομένων, προϊσταμένων, εξωτερικών αξιολογητών και άλλων στελεχών της Δ.Α.Δ. (Χυτήρης, 2013, σ.243).

##### **α) Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally anchored rating scales ή BARS)**

Η εφαρμογή της μεθόδου BARS ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

Αρχικά, ειδική ομάδα η οποία απαρτίζεται από ανώτερα στελέχη αλλά και εργαζόμενους βάσης, προσδιορίζει τις παραμέτρους και τις διαστάσεις της εργασίας που θεωρούνται κρίσιμες και αναγκαίες για την σωστή εκτέλεση της εργασίας. Στην συνέχεια, μια δεύτερη ομάδα εργαζομένων καταγράφει και ομαδοποιεί κρίσιμα περιστατικά, με βάση τα οποία μια επίδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική», «ικανοποιητική», «μέτρια», κ.ο.κ. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.309). Στο τρίτο στάδιο, γίνεται αντιστοίχιση των παραμέτρων και των διαστάσεων

που δόθηκαν από την πρώτη ομάδα, με τα κρίσιμα περιστατικά που κατέγραψε και ομαδοποίησε η δεύτερη ομάδα. Ο συσχετισμός αυτός πραγματοποιείται από εξειδικευμένα στελέχη και έμπειρους εργαζομένους. Ο κάθε εργαζόμενος πραγματοποιεί την αντιστοίχιση μόνος του και αποδεκτοί γίνονται οι συνδυασμοί εκείνοι που επιλέχθηκαν από την πλειοψηφία. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ. 235). Για παράδειγμα, αναφορικά με την θέση ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους της Δ.Α.Δ., στην παράμετρο της εργασίας που σχετίζεται με τις «διοικητικές γνώσεις», αντιστοιχίζονται κρίσιμα περιστατικά όπως: η γνώση της οργανωτικής δομής, η δυνατότητα μετάδοσης δεξιοτήτων σε νεότερους υπαλλήλους, η γνώση νέων εργαλείων, μεθόδων και τεχνικών για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων κλπ. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ. 309). Στην τέταρτη φάση, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Τα μέλη της ομάδας οφείλουν να διαβαθμίσουν την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκάστοτε συμπεριφορά με χαρακτηρισμούς όπως: *εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κάτω του ορίου*. Προκειμένου να ληφθεί απόφαση σχετικά με το ποιος χαρακτηρισμός θα δοθεί σε κάθε συμπεριφορά, λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προκύπτει από τις προτάσεις των μελών της ομάδας. Σε περιπτώσεις που παρατηρούνται διαφορετικές απόψεις και ασυμφωνία μεταξύ των μελών της ομάδας αναφορικά με τον τελικό χαρακτηρισμό, οι συνδυασμοί αυτοί που προκαλούν το πρόβλημα δεν χρησιμοποιούνται. Όσοι συνδυασμοί προκύψουν στο τέλος μέσω συμφωνίας και κοινής αντίληψης των μελών της ομάδας ως προς την διαβάθμιση τους, τοποθετούνται σε μια κάθετη ευθεία (μπάρα), δημιουργώντας έτσι μια βαθμολογία στην οποία περιλαμβάνονται το πολύ 9 κλίμακες. Σε αυτήν την κάθετη ευθεία, θα διαβαθμιστούν οι συμπεριφορές ανάλογα με την σημαντικότητά τους. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, σ. 235). Το τελευταίο στάδιο του σχεδιασμού της μεθόδου είναι η πιλοτική εφαρμογή της μέσα στον οργανισμό. (Fisher κα. 1996, σ. 461). Για την εφαρμογή της μεθόδου, δεν είναι απαραίτητη συμμετοχή 4 ομάδων, αντιθέτως μπορεί να πραγματοποιηθεί και με 2. Η αλλαγή που προκύπτει είναι πως η 1<sup>η</sup> ομάδα θα ασχοληθεί και με τα 2 πρώτα στάδια, ενώ η 2<sup>η</sup> με τα υπόλοιπα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ. 310). Η Μούζα-Λαζαρίδη (2006, σ. 236) προτείνει την χρήση καρτελών, κάτι που θα διευκολύνει τις διαδικασίες σε όλο το φάσμα του σχεδιασμού της μεθόδου, ιδιαίτερα στο τέταρτο της στάδιο.

#### **Πίνακας 4.7: Παράδειγμα κλίμακας BARS για έναν καθηγητή πανεπιστημίου**

*Αξιολογήστε τον καθηγητή σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 9*

*9. Ο καθηγητής δεν προχωρά στο επόμενο μάθημα προτού σιγουρευτεί για την αφομοίωση του προηγούμενου*

*8.*

*7.*

6. Ο καθηγητής ανακοινώνει στο τέλος του μαθήματος την ύλη του επόμενου μαθήματος
- 5.
- 4.
3. Ο καθηγητής παρεκκλίνει της ύλης του μαθήματος και δεν την καλύπτει όλη
- 2.
1. Ο καθηγητής κάνει διάλεξη για άσχετα με το μάθημα ζητήματα

Πηγή: (Harris, 2000, σ.217)

β) Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς. (*Behavioral Expected Sales, BES*)

Μια ακόμη μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς, είναι η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς, η οποία εξετάζει την συμπεριφορά που περιμένει η επιχείρηση να δείχνει ο εργαζόμενος (Χυτήρης, 2013, σ.245). Δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα στην οποία περιέχονται κρίσιμα περιστατικά, η διαβάθμιση των οποίων γίνεται σύμφωνα με την σπουδαιότητα τους. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.311). Στην συνέχεια ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει μια μονάχα συμπεριφορά την οποία σύμφωνα με την κρίση του παρουσιάζει ο αξιολογούμενος (Χυτήρης, 2013, σ.245). Η διαβάθμιση ενδέχεται να περιλαμβάνει μια 5βάθμια ή 7βάθμια κλίμακα, με το περιστατικό το οποίο έχει την μεγαλύτερη σπουδαιότητα να βαθμολογείται με 7 ενώ το περιστατικό με την χαμηλότερη σπουδαιότητα να βαθμολογείται με 1. Η τελική αξιολόγηση του εργαζομένου αντιστοιχεί στον βαθμό που έχει το κρίσιμο περιστατικό που τον χαρακτηρίζει (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.311)

γ) Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς. (*Behavioral Observation Scales-BOS*)

Η τελευταία μέθοδος που μετρά την συμπεριφορά του εργαζομένου, είναι η μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (BOS). Η διαφορά της με την μέθοδο BES, είναι πως ο αξιολογητής δεν τσεκάρει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό, αντιθέτως βαθμολογεί την συχνότητα με την οποία ο εργαζόμενος παρουσιάζει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για κάθε ένα από τα κρίσιμα περιστατικά της εργασίας του. Στην κλίμακα βαθμολογίας περιλαμβάνονται οι βαθμοί 1 έως 5, στους οποίους αντιστοιχεί ο βαθμός συχνότητας εμφάνισης της συμπεριφοράς.

**Πίνακας 4.8: Παράδειγμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σύμφωνα με την μέθοδο της παρατηρούμενης συμπεριφοράς(BOS)**

<b>Ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη</b> (κυκλώστε το βαθμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά του εργαζομένου)				
<b>Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
<b>Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
<b>Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
<b>Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
<b>Ευελιξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
<b>Προσεκτική ακρόαση του πελάτη ως προς τα αιτήματα του</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
<b>Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πελάτη</b>				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

Πηγή: (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, σ.312)

Σύμφωνα με τον Χυτήρη(2013,σ.243) τα πλεονεκτήματα των μεθόδων μέτρησης της συμπεριφοράς είναι τα εξής:

- Αξιολογούν συμπεριφορές που σχετίζονται με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας
  - Αναπτύσσονται με την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων, αυξάνοντας την συμμετοχικότητα τους και τον βαθμό αποδοχής τους
  - Περιορίζουν σφάλματα υποκειμενικότητας
  - Διευκολύνουν την δημιουργία πλαισίου ουσιαστικής συζήτησης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων
  - Έχει μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση διοικητικών αποφάσεων

Στα μειονεκτήματα τους ο Χυτήρης(2013,σ.244) σημειώνει τα εξής:

- Η δημιουργία τους είναι χρονοβόρα
- Απαιτούν μεγάλο κόστος
- Ενισχύουν την γραφειοκρατία

- Δυσκολεύουν και κουράζουν τον αξιολογητή

#### **4.2.4. Αξιολόγηση με χρήση λογισμικών**

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, ο συγκεκριμένος τύπος αξιολόγησης λαμβάνει χώρα όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις, κάτι που φαίνεται λογικό καθώς συγκεντρώνει και αναλύει τα απαραίτητα στοιχεία απόδοσης σε λιγότερο χρόνο. Υπάρχουν πολλά πακέτα λογισμικών στην αγορά τα οποία μέσω πολύπλοκων αλγορίθμων συλλέγουν τα απαραίτητα στοιχεία παρέχουν άμεσες και αντικειμενικές(καθότι ποσοτικοποιημένες) μετρήσεις σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων δίνοντας έτσι την δυνατότητα στον προϊστάμενο να γνωρίζει ποιοι έχουν καλή, αποδεκτή ή μη αποδεκτή απόδοση.(Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.140-141)

Πρόσβαση στα λογισμικά αυτά ενδέχεται να έχει είτε μόνο οι εξουσιοδοτημένοι προϊστάμενοι, είτε και οι εργαζόμενοι προκειμένου να παρέχουν πληροφορίες και ανατροφοδότηση στο σύστημα. Μελέτες μάλιστα δείχνουν πως η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων στην αξιολόγηση ενισχύει την συμμετοχικότητα των εργαζομένων συγκριτικά με τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης.(Payne,2009) Τα συστήματα αυτά έχουν μεγάλες δυνατότητες όπως π.χ έτοιμες ιδιότητες(behavioral traits η' competencias) με εκτενή περιγραφή, μέσω των οποίων μπορεί ο προϊστάμενος να επιλέξει ποιες θα περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση και ποιες όχι. Ακόμη παρέχουν αναλυτικές οδηγίες και στον αξιολογούμενο αλλά και στον προϊστάμενο, σχετικές με τρόπους που θα οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου. Μάλιστα η περιγραφή των οδηγιών αυτών δεν είναι απλώς θεωρητική αλλά συγκεκριμένη με κείμενα και παραδείγματα. Πλεονέκτημα της αξιολόγησης με την χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων είναι η ταχύτητα της συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης.(Fletcher,2001).

Οι επικριτές αναφορικά με την χρήση τέτοιων συστημάτων αξιολόγησης επικεντρώνουν την κριτική τους όχι φυσικά στα μηχανήματα, αλλά στον τρόπο χρήσης των μηχανημάτων αυτών από τους προϊσταμένους. Δεδομένου του ότι το πρόγραμμα δεν είναι σε θέση να λάβει υπόψη το ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον εργασίας, ο προϊστάμενος οφείλει να αξιολογήσει τα δεδομένα που του παρέχει το σύστημα σχετικά με τον εργαζόμενο λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους αυτές. Τέλος, δεν θα πρέπει η χρήση τέτοιων προγραμμάτων να ακυρώνει την διαδικασία της πραγματικής επικοινωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, καθώς έτσι χάνεται ένα από τα ουσιαστικότερα ζητούμενα της αξιολόγησης προσωπικού.(Κατσάλης και Τσώκος, 2009, σ.140-141)

#### 4.2.5 Αξιολόγηση της απόδοσης μέσω συστημάτων παρακολούθησης

Συχνό φαινόμενο στις μέρες μας είναι κομμάτι της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού να γίνεται παρακολουθώντας την εκτέλεση των καθηκόντων του μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων. Υπολογίζεται μάλιστα πως οι εταιρείες επενδύουν συνολικά ένα δισεκατομμύριο δολάρια για την παρακολούθηση αυτή, ενώ περισσότεροι από 30 εκατομμύρια υπάλληλοι αξιολογούνται με αυτόν τον τρόπο.(Reynolds,1996) .Με την αξιολόγηση της απόδοσης μέσω συστημάτων παρακολούθησης, επιτρέπεται στους προϊσταμένους πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και στα τηλέφωνα των υφισταμένων τους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα από το να βγάλουν συμπεράσματα σχετικά με τον ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι και την χρονική διάρκεια κατά την οποία βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο, μέχρι και την ώρα απουσίας τους στην τουαλέτα.(Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004,σ.143) Παρά την σφοδρή κριτική που ασκείται σε αυτές τις πρακτικές παρακολούθησης της απόδοσης, στελέχη των οργανισμών που τις ακολουθούν επισημαίνουν πολλαπλά οφέλη από την υιοθέτησή τους. Τέτοια είναι(Alder, 1998):

- Διευκόλυνση της εκπαίδευσης δοκιμαζόμενων υπαλλήλων
- Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών

Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω , υπάρχουν γνώμες κατάφορα ενάντια στην χρήση της μεθόδου. Τα προβλήματα που επισημαίνονται είναι τα εξής:

- Παραβιάζεται η ελευθερία του υπαλλήλου
- Κακή χρήση της μεθόδου, με τοποθέτηση συστημάτων παρακολούθησης σε σημεία ανεξάρτητα από την απόδοση του εργαζομένου(π.χ. χώρος διαλείμματος)
- Αυξάνει το άγχος και δημιουργεί προβλήματα υγείας στους εργαζομένους. Σε έρευνα μάλιστα που έγινε, το 81% των ερωτηθέντων απάντησαν πως η χρήση της μεθόδου σήμανε και αύξηση του άγχους τους.
- Οδηγεί τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν με δυσαρέσκεια τα καθήκοντα τους.

Στοιχεία που προκύπτουν από ακόμη μια έρευνα, κάνουν δυσκολότερη την τοποθέτηση για το αν η μέθοδος είναι σε θέση να φανεί ευεργετική για τους οργανισμούς που την υιοθετούν ή όχι. Από την μελέτη συμπεραίνεται πως οι χαμηλότερων δυνατοτήτων υπάλληλοι απέδωσαν ακόμη χειρότερα με την χρήση της παρακολούθησης μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων, σε αντίθεση με εργαζομένους υψηλότερων ικανοτήτων οι οποίοι απέδωσαν ακόμη καλύτερα. Ακόμη, παρότι και σε αυτήν την έρευνα αποτυπώνεται η αύξηση του άγχους των υπαλλήλων, επισημαίνεται πως η εργασία σε ομάδες μπορεί να μειώσει την ένταση του συμπτώματος.(Harris, 2000, σ.222)

Σύμφωνοι ή όχι όσον αφορά το ηθικό κομμάτι αλλά και την αποτελεσματικότητα της μεθόδου, το σίγουρο είναι πως η διαδικασία είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη και οφείλει να ακολουθεί κάποιους κανόνες. Το American Civil Liberties Union(ACLU), ένας



από τους πιο σφοδρούς επικριτές της μεθόδου , έχει παραθέσει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα πρέπει να εκτελείται η παρακολούθηση της απόδοσης από τους οργανισμούς που την υιοθετούν. Αυτές είναι:

- Ενημέρωση του εργαζομένου για τις πολιτικές παρακολούθησης της εταιρείας
- Χρήση κάποιου τρόπου ειδοποίησης, που καταδεικνύει στον υπάλληλο πότε παρακολουθείται και πότε όχι
- Δυνατότητα πρόσβασης του υπαλλήλου σε όλα τα προσωπικά του δεδομένα που συλλέχθηκαν από την παρακολούθηση της απόδοσης του
- Δυνατότητα ένστασης από την πλευρά του εργαζόμενου
- Απαγόρευση χρήσης των συστημάτων σε χώρους ανεξάρτητους από τα καθήκοντα του(τουαλέτες, χώροι διαλείμματος)
- Διαγραφή ανακριβών στοιχείων
- Καμία πρόσβαση στα στοιχεία από τρίτους χωρίς την συγκατάθεση του υπαλλήλου.(Harris, 2000, σ.222)

#### **4.2.6 Κέντρα Αξιολόγησης**

Η συγκεκριμένη μέθοδος διενεργείται κυρίως για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών. Οι εργαζόμενοι συναντούν τους αξιολογητές σε χώρους εντός ή εκτός του περιβάλλοντος εργασίας, κατά προτίμηση εκτός πόλης. Τέτοιοι χώροι ενδέχεται να είναι εκπαιδευτικά κέντρα, ξενοδοχειακές μονάδες ή ειδικά διαμορφωμένοι χώροι. Η ομάδα των αξιολογητών με τους οποίους θα έρθουν σε επαφή οι αξιολογούμενοι, αποτελείται από 6-8 άτομα οι οποίοι είναι ανώτερα στελέχη, σύμβουλοι επιχειρήσεων ή βιομηχανικοί ψυχολόγοι ενώ η διάρκεια της όλης διαδικασίας είναι από 2 έως 4 μέρες. Κατά την διάρκεια της παραμονής τους θα αξιολογηθούν σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο(ομάδες των 4 ατόμων), συμμετέχοντας στις εξής δραστηριότητες:

- Συνεντεύξεις
- Ασκήσεις λήψης αποφάσεων αναφορικά με καθημερινά διοικητικά προβλήματα
- Αντιμετώπιση προβλημάτων σε πραγματικό περιβάλλον μέσω case studies και παρουσίαση των λύσεων που προτείνουν
- Ανοιχτές συζητήσεις στις οποίες δεν υπάρχει συντονιστής
- Επιχειρηματικά παιχνίδια(Business Games)
- Ψυχομετρικά Τεστ
- Τεστ γενικών γνώσεων

Οι αξιολογητές(συνήθως δύο), καταγράφουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων, επιχειρώντας να συλλέξουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν για το "προφίλ" του κάθε αξιολογούμενου. Επισημαίνεται πως κάθε εργαζόμενος αξιολογείται συνολικά για 20-25 χαρακτηριστικά, μερικά εκ των οποίων είναι οι ικανότητες του στην οργάνωση, στον προγραμματισμό , στην λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία . Όταν οι ειδικοί συγκεντρώσουν όλες τις απαραίτητες γι' αυτούς πληροφορίες, συντάσσουν μια έκθεση αναφορικά με τις

δυνατότητες του αξιολογούμενου, τις προοπτικές που έχει, τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση, τις ανάγκες του, τους περιορισμούς του κ.α. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για λήψεις αποφάσεων που αφορούν προαγωγές, αυξήσεις μισθών και πρόσθετων παροχών, όπως και για ανάπτυξη των στελεχών της προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. (Βαξεβανιδου-Ρεκλειτης, 2008, σελ 313-314)

Τα κέντρα αξιολόγησης παρέχουν κατά γενική ομολογία έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Το πρόβλημα παρουσιάζεται στο ότι η όλη διαδικασία της μεθόδου είναι ιδιαίτερα απαιτητική σε χρόνο αλλά και κόστος (αμοιβές αξιολογητών, αγορά των τεστ κι ασκήσεων). Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις, έχοντας ως στόχο να αντιμετωπιστούν στον βαθμό που είναι εφικτό τα προβλήματα αυτά, χρησιμοποιούν μια παραλλαγή της μεθόδου. Η διαφορά έγκειται στο ότι σε αυτήν την περίπτωση ο αξιολογούμενος δεν πηγαίνει αυτοπροσώπως στο κέντρο αξιολόγησης, αλλά συμπληρώνει τις ασκήσεις και τα τεστ προσωπικότητας μόνος του, αποστέλλοντας τα αποτελέσματα στην ομάδα ειδικών που εκτελεί την αξιολόγηση. Εκείνοι με την σειρά τους αξιολογούν τα αποτελέσματα, και στην συνέχεια πραγματοποιούνται συναντήσεις με ψυχολόγους ώστε να διαμορφώσουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τον εργαζόμενο. Κατά αυτόν τον τρόπο αφενός μειώνεται το κόστος, αφετέρου δεν απαιτείται η απουσία του αξιολογούμενου για μεγάλο χρονικό διάστημα από τον χώρο εργασίας του και τα καθήκοντα του. (Χυτήρης, 2013, σελ 86-87)

#### **4.2.7 Μέτρηση παραγωγικότητας**

Η μέθοδος αυτή εξετάζει την παραγωγικότητα που είχε ο αξιολογούμενος, βασιζόμενη στα ποσοτικά αποτελέσματα της εργασίας του για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όπως είναι λογικό η μέτρηση παραγωγικότητας είναι εφαρμόσιμη στους εργαζομένους των οποίων η απόδοση μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να υπολογιστεί αναλόγως με το προσφέρει η επιτυχάνει στην επιχείρηση. Μετρήσιμα στοιχεία για έναν απλό υπάλληλο θα μπορούσαν να είναι τα τεμάχια παραγωγής, πωλήσεις σε αξία, πωλήσεις σε μονάδες, μείωση παραπόνων πελατών, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων κ.α. Όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη, βάση αξιολόγησης ενδέχεται να είναι ο τζίρος, τα κέρδη, η αγοραστική αξία της μετοχής και οι διακυμάνσεις της, η μείωση λειτουργικών εξόδων κλπ. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου περιλαμβάνονται η αντικειμενικότητα της αλλά και το ότι μπορεί να φανεί χρήσιμη όταν προκύπτει ζήτημα επιλογής μεταξύ εργαζομένων αναφορικά με την λήψη μιας απόφασης. Όπως κάθε μέθοδος όμως, δυστυχώς κι αυτή εμπεριέχει μια σειρά από προβλήματα, ορισμένα εκ των οποίων είναι τα εξής:

- Δημιουργεί συχνά ανταγωνισμό ανάμεσα σε εργαζομένους του ίδιου τμήματος, μειώνοντας έτσι την συνεργατικότητα μεταξύ τους, δημιουργώντας πρόβλημα στην εταιρεία σχετικά με την επίτευξη των στόχων της
- Δεν λαμβάνει υπόψη τις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος που ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά την αποδοτικότητα του υπαλλήλου. (π.χ. αλλαγή σε νομικό πλαίσιο, πτώση γενικής ζήτησης, ανταγωνισμός)

- Δεν είναι εφαρμόσιμη για κάθε θέση εργασίας. Πως μπορεί να αξιολογηθεί ποσοτικοποιημένα η παραγωγικότητα ενός νηπιαγωγού?
- Οι εργαζόμενοι, ορμώμενοι από την επιθυμία τους να έχουν όσο το δυνατόν υψηλότερη παραγωγικότητα, ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν κι αθέμιτα μέσα που είναι σε θέση να βλάψουν την επιχείρηση
- Λόγω του βραχυχρόνιου διαστήματος που κρατάει η περίοδος μέτρησης της απόδοσης τους, παρατηρείται πως οι υπάλληλοι δίνουν αποκλειστική σημασία στο πως θα επιτύχουν τους βραχυχρόνιους στόχους τους, αδιαφορώντας για μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης εξίσου ή και περισσότερο σημαντικούς(Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης,2008,σ.296)

#### **4.2.8 Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων**

Μερικές επιχειρήσεις και οργανισμοί απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση εργασιακούς ψυχολόγους και γραφεία συμβούλων, προκειμένου να συμμετέχουν στην διαδικασία αξιολόγησης(Χυτήρης,2013,σ.249).Οι ψυχολόγοι, συλλέγουν πληροφορίες μέσω συνεντεύξεων με τους αξιολογούμενους και τους προϊσταμένους τους και ψυχολογικά τεστ, καταγράφοντας την υποκίνηση του ατόμου, τα συναισθήματα του, τα θέλω του , τις ανησυχίες του και τους προβληματισμούς του.(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.447). Με βάση τις πληροφορίες και τα στοιχεία που αποκόμισαν με τις παραπάνω ενέργειες, συντάσσεται μια έκθεση που σχετίζεται με την πνευματική ικανότητα, την συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την πίστη και αφοσίωση τους στην εταιρεία κ.α. και γίνεται μια εκτίμηση για τις μελλοντικές δυνατότητες και την μελλοντική απόδοση του εργαζομένου(Χυτήρης, 2013,σ.249). Στην εκτίμηση αυτή αλλά και στην συντασσόμενη έκθεση βασίζονται αποφάσεις για μελλοντική εκπαίδευση ή ενδεχόμενη προαγωγή των ατόμων. Λόγω του ότι η μέθοδος της αξιολόγησης με την βοήθεια ψυχολόγων είναι αρκετά χρονοβόρα και κοστίζει αρκετά στην εταιρεία δεν χρησιμοποιείται αρκετά.(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2016,σ.447).Ακόμη ο Χυτήρης(2013,σ.249) τονίζει, πως η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή. Χρησιμοποιείται προκειμένου να παρθούν αποφάσεις σχετικά με ανάθεση αρμοδιοτήτων ή την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά(2016,σ.447) εφαρμόζεται περισσότερο σε ανώτερα ή δυναμικά νέα στελέχη, στα οποία η εταιρεία σχεδιάζει να βασιστεί και να επενδύσει πάνω τους.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα όλων των μεθόδων αξιολόγησης. Για την δημιουργία του πίνακα χρησιμοποιήθηκαν όλες οι πηγές της βιβλιογραφίας που αναφέρονται στο κείμενο.

**Πίνακας 4.9: Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα μεθόδων αξιολόγησης**

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

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

### 4.3. Συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων και προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.465) Πρόκειται για μια συνάντηση μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου έτσι ώστε ο δεύτερος να λάβει τις απαιτούμενες σχετικά με την απόδοση του πληροφορίες (feedback), αλλά και να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός και η συμφωνία των μελλοντικών στόχων από αμφοτέρους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016 σ.465). Η συνέντευξη πραγματοποιείται συνήθως μια φορά τον χρόνο, στο τέλος κάθε έτους αν και σύμφωνα με τον Pichler(2012), παραγωγικές και ουσιαστικές συναντήσεις μεταξύ των μάνατζερ και τον υπαλλήλων θα πρέπει να πραγματοποιούνται τακτικά, πριν αλλά και μετά τις περιόδους αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι υπάρχουν θεωρίες που διατυπώνουν την άποψη πως προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιχειρήσουν την βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης τους, θα πρέπει πρώτα να είναι ενημερωμένοι για την τωρινή τους αλλά και να έχουν γνώση των προτερημάτων και των αδυναμιών τους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016 σ.465). Κατά την συνέντευξη αξιολόγησης ο προϊστάμενος κρίνεται χρήσιμο να ενθαρρύνει την συμμετοχή και τις ενδεχόμενες παρατηρήσεις του αξιολογούμενου πάνω στην βάση της συζήτησης. (Palaiologos,2011). Η διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου, κατά την οποία είναι η απαραίτητη η συνεισφορά και των 2 πλευρών. Κατά αυτόν τον τρόπο η διαδικασία θα λειτουργήσει αποτελεσματικά και θα αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την βελτίωση των συνθηκών στην εργασία. (Sandlund,2011)

#### 4.3.1 Στόχοι Συνέντευξης Αξιολόγησης

Οι στόχοι που επιχειρείται να επιτευχθούν μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Δραστηριοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε να επιτύχουν υψηλότερη απόδοση
- Η ενημέρωση των αξιολογούμενων για το τωρινό επίπεδο απόδοσης τους
- Η επιβράβευση των εργαζομένων εκείνων που έχουν υψηλή απόδοση, αλλά και η πληροφόρηση όσων αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τα αδύνατα σημεία τους αλλά και την αναγκαιότητα της αλλαγής τους προς το καλύτερο
- Η δημιουργία στενότερης σχέσης μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου
- Η αμοιβαία συμφωνία μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου αναφορικά με τα μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.465)

### 4.3.2 Τύποι συνεντεύξεων αξιολόγησης

#### Μίλησε και πείσε:

Στον τύπο συνέντευξης «μίλησε και πείσε» ο προϊστάμενος διατυπώνει στον υφιστάμενο τα επίπεδα της απόδοσης του και επιχειρεί να τον πείσει για την ορθότητα της αξιολόγησης του. Η προσέγγιση αυτή λόγω του ότι χαρακτηρίζεται από ευθύτητα και δεν ενθαρρύνει τον διάλογο ενδέχεται να δημιουργήσει αισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης στον εργαζόμενο. Εξίσου σοβαρό ενδεχόμενο επιλέγοντας αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υφιστάμενος να μην αποδεχτεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης-και κατά συνέπεια της αξιολόγησης- μη επιτυγχάνοντας έτσι την συνεργασία για βελτίωση της απόδοσης του στο μέλλον. Η μέθοδος αυτή μπορεί ενδεχομένως να είναι η κατάλληλη για νέους υπαλλήλους αλλά και υφιστάμενους οι οποίοι δεν δείχνουν να έχουν διάθεση για ουσιαστική συμμετοχή στην συνέντευξη αξιολόγησης.(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016 σ.466)

#### Μίλησε και άκουσε:

Στον τύπο συνέντευξης «μίλησε και άκουσε» ο προϊστάμενος στοχεύει σε μια πιο αμφίδρομη επικοινωνία με τον εργαζόμενο. Αναφέρει μεν στον υφιστάμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του κατά την ορισμένη περίοδο, δίνει όμως και στον αξιολογούμενο την δυνατότητα να διατυπώσει την δική του άποψη σχετικά με τα αποτελέσματα αυτά..(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016 σ.467)

#### Επίλυση προβλημάτων:

Προκειμένου να εντοπιστούν οι λόγοι κι οι αιτίες μιας χαμηλής επίδοσης ενός εργαζομένου, ορισμένοι προϊστάμενοι επιλέγουν την τεχνική «επίλυση προβλημάτων». Στην μέθοδο αυτή ο προϊστάμενος μαζί με τον υφιστάμενο λειτουργούν από κοινού προκειμένου να εντοπίσουν τους λόγους που σχετίζονται με την χαμηλή απόδοση. Ο ρόλος του επόπτη είναι σε αυτήν την περίπτωση συμβουλευτικός και δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να αξιολογήσει μόνος του την απόδοση του και να ορίσει εκείνος τους στόχους που θεωρεί ότι πρέπει κι είναι σε θέση να φέρει εις πέρας. Σίγουρα αυτός ο τρόπος αξιολόγησης είναι πιο δύσκολος για τον προϊστάμενο, είναι γεγονός όμως ότι βοηθά στην ευκολότερη αποδοχή της διαδικασίας από τον αξιολογούμενο αλλά και στην δέσμευση του τελευταίου για τους μελλοντικούς στόχους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.468)

Θα πρέπει να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια η προσέγγιση που επιλέγεται για τις συνεντεύξεις αξιολόγησης είναι ουσιαστικά μια σύνθεση των παραπάνω αναφερθέντων τεχνικών, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι αντιδράσεις από τους εργαζόμενους που υπόκεινται στην αξιολόγηση(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,

2016, σ.468). Η διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης είναι ιδιαιτέρως σημαντική και έχει μεγάλο βαθμό επίδρασης στο εργασιακό κλίμα που δημιουργείται, γι' αυτόν τον λόγο πρέπει να λαμβάνει χώρα με την συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών αλλά και με σωστή προετοιμασία των επιμέρους διαδικασιών και της εκτέλεσής της. (Spinks, 1999)

#### **4.3.3 Η στάση του αξιολογητή στην συνέντευξη αξιολόγησης**

Ο αξιολογητής προτού πραγματοποιήσει την συνέντευξη αξιολόγησης, είναι σημαντικό να έχει εκπαιδευθεί σε θέματα αξιολόγησης, καθώς και να έχει σχεδιάσει και προετοιμάσει μια συνέντευξη ανοικτού τύπου συζήτησης. Επίσης οφείλει να ενημερώσει τους υφισταμένους του για την επερχόμενη συνέντευξη, ζητώντας από αυτούς να προετοιμασθούν κατάλληλα. Καλό θα ήταν να έχει συχνή επικοινωνία με τους υφισταμένους του, να παρακολουθεί και αν χρειάζεται να σχολιάζει σε εκείνους συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία τους, παρά να περιμένει να συζητήσει αυτά τα κρίσιμα περιστατικά 6 ή 9 μήνες μετά (Χυτήρης, 2013, σ.259)

Κατά την διάρκεια της συζήτησης ο προϊστάμενος οφείλει να:

- Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την απόδοση (Κανελλόπουλος, 2002, σ.316)
- Είναι σαφής και να επισημαίνει συγκεκριμένα στοιχεία (Χυτήρης, 2013, σ.259)
- Ενισχύει την προσδοκώμενη συμπεριφορά (Κανελλόπουλος, 2002, σ.316)
- Επικεντρώνει την κριτική του στην συνολική απόδοση και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου (Χυτήρης, 2013, σ.259)
- Ενθαρρύνει την συμμετοχή του υπαλλήλου στην συζήτηση, ακούγοντας προσεκτικά τα ενδεχόμενα σχόλια, επιχειρήματα και προτάσεις. (Χυτήρης, 2013, σ.259)
- Εστιάζει στην μελλοντική απόδοση (Κανελλόπουλος, 2001, σ.316)

Θα πρέπει να αποφεύγει:

- Τους μονολόγους με μορφή κηρύγματος στους υφισταμένους του
- Την εστίαση μονάχα στα αρνητικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου
- Την σύγκριση του εργαζομένου με άλλα άτομα. (Κανελλόπουλος, 2001, σ.316)

Αφότου ολοκληρώσει την συνέντευξη αξιολόγησης, καλό θα ήταν να βρίσκεται σε συχνή επικοινωνία με τον εκάστοτε υφιστάμενο του για ζητήματα που σχετίζονται με την απόδοση του (πχ δυσκολίες που αντιμετωπίζει, ημερομηνίες, πόροι κλπ.). Επίσης, θα πρέπει να ελέγχει με περιοδική συχνότητα την πρόοδο που έχει πραγματοποιήσει



ο εργαζόμενος στους νέους συμφωνηθέντες στόχους, αλλά και να συνδέσει την απόδοση με ανταμοιβές-μπόνους(Χυτήρης, 2013,σ.259)

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

### 5.1. Οι τάσεις στην σύγχρονη αξιολόγηση

Με την πάροδο των ετών και με βάση την σύγχρονη θεώρηση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο ρόλος της αξιολόγησης παύει να είναι αξιολογητικός και γίνεται περισσότερο αναπτυξιακός (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.423). Η βάση της αξιολόγησης δεν τοποθετείται στην παρελθούσα απόδοση αλλά επιχειρεί να εστιάσει στην βελτίωση της μελλοντικής, ενώ τα μέσα που χρησιμοποιούνται για το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η παρακίνηση και η αυτό-μάθηση αντίθετα με την παραδοσιακή θεώρηση που βασιζόταν σε τιμωρίες και ανταμοιβές. Οι κλίμακες εκτίμησης που εστιάζουν σε βαθμούς και οι ιεραρχικές βαθμολογίες θα δούμε και στην συνέχεια της παρούσας εργασίας πως εγκαταλείπονται από τους πρωτοπόρους του χώρου, ενώ οι μέθοδοι που πλέον επιλέγονται και αναπτύσσονται, αποτελούνται από σειρά αναπτυξιακών βημάτων (Κατσαλής και Τσώκος, 2009, σ.127). Οι τεχνικές που ακολουθούνται εστιάζουν λιγότερο σε ποσοτικά αποτελέσματα, ενώ εγκαταλείπεται ο στατιστικός χειρισμός δεδομένων για λόγους σύγκρισης (Κανελλόπουλος, 2002, σ.327). Ο προϊστάμενος δεν έχει πλέον μονάχα τον ρόλο του κριτή-αξιολογητή, αντιθέτως στην σύγχρονη αξιολόγηση καλείται να είναι βοηθητικός, να συμβουλεύει, να αναπτύσσει, να γίνεται ουσιαστικά δάσκαλος και καθοδηγητής. Ο εργαζόμενος αποκτά έναν ρόλο υπεύθυνο και συμμετέχει στις διαδικασίες, αφήνοντας πίσω τα παρελθοντικά μοντέλα που τον οδηγούσαν να παρουσιάζει ένα αμυντικό και αντιδραστικό προφίλ. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ.423). Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κυρίαρχο κομμάτι της σύγχρονης θεώρησης της αξιολόγησης απόδοσης του εργαζομένου, με τον προϊστάμενο να προσπαθεί να υποκινήσει τον υφιστάμενο του και να του δίνει την δυνατότητα να θέσει τους δικούς του στόχους, αντί να επιχειρεί να τον πείσει για τα δικά του γνώμη και να απαιτεί συμμόρφωση με αυτή. (Κανελλόπουλος, 2002, σ.327)

**Πίνακας 5.1: Διαφορές παραδοσιακής και σύγχρονης αξιολόγησης της απόδοσης**

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
<i>Βάση</i>	Παρελθούσα απόδοση	Βελτίωση της μελλοντικής
<i>Μέσα</i>	Τιμωρίες-αμοιβές	Αυτό-μάθηση-παρακίνηση
<i>Μέθοδοι</i>	Ιεραρχική βαθμολογία	Σειρά αναπτυξιακών βημάτων

<i>Ρόλος προϊστάμενου</i>	Κριτής	Σύμβουλος-Δάσκαλος
<i>Ρόλος εργαζόμενου</i>	Παθητικός-αμυνόμενος	Συμμετοχικός-ενεργητικός
<i>Αποτελέσματα</i>	Αυτό-υποτίμηση, αντίδραση	Ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα

Πηγή: Κατσάλης και Τσόκος, 2009, σ.127

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες άρχισαν να εγκαταλείπουν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης όπως η γραμμική κλιμακωτή κατάταξη ή μεθόδους υποχρεωτικής επιλογής και διασποράς. Στις αρχές του 2015, πάνω από 30 κολοσσιαίες εταιρείες οι οποίες απασχολούν συνολικά περισσότερους από 1.5 εκατομμύριο εργαζομένους ακολουθούν την παραπάνω πρακτική και σταματούν να βαθμολογούν την απόδοση με έναν αριθμό, δίνοντας περισσότερη έμφαση σε ποιοτικές συζητήσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους. (Rock και Jones, 2015) Χαρακτηριστικά ευρήματα αναφορικά με την τάση στην σύγχρονη αξιολόγηση της απόδοσης, εντοπίζονται σε έρευνα του CEB (Corporate Executive Board) το 2016, η οποία πραγματοποιήθηκε σε 300 μεγάλους οργανισμούς. Σύμφωνα με αυτήν την έρευνα το 21% των ερωτηθέντων οργανισμών έχουν σταματήσει ή προτίθενται να σταματήσουν την αξιολόγηση των εργαζομένων τους με βάση τις μετρήσεις απόδοσης, ενώ ένα ακόμα 28% παρότι δεν σχεδιάζει ακόμη να εγκαταλείψει αυτού του τύπου την αξιολόγηση, είναι κάτι που θα σκεφτόταν. (Leon και Murphy, 2016). Οι Carrelli και Tavis (2016) σημειώνουν πως περισσότερο από το 1/3 των εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής αντικαθιστούν τις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης με συχνότερες ανεπίσημες συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, εγκαταλείποντας τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης και την θεώρηση του.

**Σχήμα 5.1 : Ποσοστά σχετικά με την χρήση παραδοσιακής εκτίμηση απόδοσης**



Πηγή: CEB 2016 HR Agenda Poll

<https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/human-resources/pdfs/eliminate-performance-ratings.pdf>

Οι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται η τάση για απεμπλοκή από την παραδοσιακή αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι εξής:

- **Η αλλαγή στην φύση της εργασίας σήμερα:** Οι κλασικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης δεν λαμβάνουν υπόψιν το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας. Οι ετήσιες αξιολογήσεις θεωρούνται πλέον ξεπερασμένες, καθότι πολλοί εργαζόμενοι ανάλογα με το είδος της εργασίας τους ενδέχεται να χρειάζονται μηνιαίους ή ακόμη και εβδομαδιαίους στόχους (Rock και Jones, 2015). Τα έργα στα οποία ενδεχομένως απασχολείται σήμερα ένας εργαζόμενος, είναι βραχυπρόθεσμα και έχουν την τάση να μεταβάλλονται κατά την διάρκεια τους, μεταβάλλοντας ανάλογα τις εργασίες αλλά και τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει ένας εργαζόμενος. Με αυτόν τρόπο, μια ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης του δεν θα χαρακτηριζόταν ακριβής και δίκαια. Ακόμη, στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, οι εργαζόμενοι δεν έχουν πάντα τα ίδια καθήκοντα και υποχρεώσεις, τα οποία ενδέχεται να αλλάζουν από χρόνο σε χρόνο ή από έργο σε έργο. Το γεγονός αυτό, καθιστά ανούσια την χρήση παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης, τα οποία κυρίως αξιολογούν την παρελθούσα απόδοση των εργαζομένων, χωρίς να εστιάζουν στην προοπτική και στα ταλέντα τους. (Cappelli και

Tavis, 2016). Επιπρόσθετα, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, είναι συχνό φαινόμενο οι προϊστάμενοι να μην βρίσκονται καν στην ίδια χώρα με τους υφιστάμενους τους, γεγονός που εκ των πραγμάτων δημιουργεί αμφιβολίες σχετικά με το κατά πόσο μπορούν να αξιολογήσουν σωστά και αντικειμενικά τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα αυτών. (Rock και Jones, 2015).

- **Η ανάγκη για την δημιουργία και διατήρηση συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων:** Όπως είδαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια της παραπάνω εργασίας, πολλές φορές τα συστήματα αξιολόγησης και ιδιαίτερα εκείνα που συγκρίνουν τις επιδόσεις των εργαζομένων δημιουργούν κακό εργασιακό κλίμα και παρεμποδίζουν την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. (Rock και Jones, 2015). Με την παραπάνω άποψη, συμφωνούν και οι Cappelli και Tavis (2016), οι οποίοι επισημαίνουν πως τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης, υποδαυλίζουν την ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων και δεν τους επιτρέπουν να συμπράξουν προκειμένου να πετύχουν τα ζητούμενα αποτελέσματα.

- **Η ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων:** Οι Cappelli και Tavis (2016) τονίζουν πως είναι πολύ σημαντικό οι εταιρείες να είναι σε θέση να διατηρήσουν τους ικανούς εργαζομένους στο δυναμικό τους, γι' αυτόν τον λόγο προσπαθούν να εντοπίσουν τι είναι αυτό που δημιουργεί δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Σε έρευνα της Globoforce που πραγματοποιήθηκε το 2013 παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι που εκτιμούν πως οι αξιολογήσεις της απόδοσης που ακολουθεί η εταιρεία τους δεν είναι ακριβείς, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν άλλο περιβάλλον εργασίας, ενώ στην ίδια έρευνα καταδεικνύεται πως οι αξιολογήσεις απόδοσης που δημιουργούν ικανοποίηση στους εργαζομένους αυξάνουν την αφοσίωση τους στην εταιρεία.

(<http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/Summer2013Moodtracker.pdf>) Με την παύση της αυστηρά αριθμητικής αξιολόγησης της απόδοσης, παρατηρήθηκε αύξηση των συζητήσεων σχετικά με την απόδοση μεταξύ των προϊστάμενων και των εργαζομένων που ανήκουν στις ομάδες τους. Η συχνότερη αυτή επικοινωνία, οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων προς τον προϊστάμενο τους αλλά και την ίδια την εταιρεία. (Rock και Jones, 2015)

- **Η αποστρόφη των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων για την αξιολόγηση:** Έρευνες που έχουν γίνει καταδεικνύουν το γεγονός πως οι μέθοδοι αξιολόγησης, όπως τουλάχιστον σχεδιάζονταν και εκτελούνταν μέσα στις εταιρείες και τους οργανισμούς, δεν ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες. Σε μελέτη του CEB που πραγματοποιήθηκε σε 13.000 ανθρώπους, το 66% των υπαλλήλων επισήμανε πως οι διαδικασίες εκτίμησης της απόδοσης τους, επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα τους, ενώ το 65% των εργαζομένων εκτιμά πως οι αξιολογήσεις δεν είναι σχετικές με το είδος της εργασίας τους. Από την πλευρά των προϊσταμένων το 95% δεν είναι ικανοποιημένοι με τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία τους για την διαχείριση της απόδοσης, ενώ το 90% δεν πιστεύει πως οι εκτιμήσεις απόδοσης που εκτελούνται παρέχουν ακριβείς πληροφορίες. (Meinert, 2015). Σε έρευνα της Willis Towers Watson το 2015 που πραγματοποιήθηκε σε 1000 οργανισμούς 40 διαφορετικών χωρών και διήρκεσε 2 μήνες, μόλις το 35% των προϊσταμένων και το 32% των εργαζομένων δήλωσαν ικανοποιημένοι από τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης, ενώ από την πλευρά των εταιρειών, λιγότερες από τις μισές εκτιμούν πως τα συστήματα τους είναι αποτελεσματικά. (<https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research->

[Results/2015/12/performance-management-isnt-working-programs-not-keeping-up-with-evolving-business-needs](#)). Σε άλλη κοινωνική μελέτη, καταδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα όταν η απόδοσή τους τοποθετείται σε αριθμητικές κλίμακες, ενώ απεχθάνονται τις μεθόδους υποχρεωτικής διασποράς.(Cappelli και Tavis, 2016). Μάλιστα ο David Rock, διευθυντής του Νευροχειρουργικού Ινστιτούτου, αναφέρει πως οι εκτιμήσεις απόδοσης ενδέχεται να προκαλέσουν στους εργαζόμενους που την υφίστανται συμπτώματα όπως: παραληρηματικό φόβο, αϋπνία, στομαχικές διαταραχές.(Meinert,2015)

- **Η ανάγκη για την ανάπτυξη των εργαζομένων:** Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κόσμο των επιχειρήσεων οδηγεί τις εταιρείες να επενδύσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η παραδοσιακή ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης τους και η εστίαση στις αριθμητικές επιδόσεις των εργαζομένων, παρεμβαίνει αρνητικά στην διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης που επιθυμούν και οι 2 μεριές, δηλαδή οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι. Οι προσπάθειες για βελτίωση των ικανοτήτων είναι πιο πιθανό να ευδοκιμήσουν μέσω πλούσιας ανατροφοδότησης του υπαλλήλου από τον προϊστάμενο και συχνές συζητήσεις μεταξύ τους, αναφορικά με τον τρόπο που εκτελεί την εργασία του και πως μπορεί να την βελτιώσει(Cappelli και Tavis,2016)

Για τους παραπάνω λόγους, εταιρείες-κολοσσοί η κάθε μια στον τομέα της όπως η General Electric, Adobe , IBM , Microsoft κα. έχουν εγκαταλείψει τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης και ότι αυτός πρεσβεύει(Cappelli και Tavis,2016). Οι εταιρείες αυτές, ενσωματώνουν νέα συστήματα στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων της, προκειμένου να μειώσουν τα κόστη, να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους και να προσαρμοστούν στο περιβάλλον εργασίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα και της απαιτήσεις του.(Leon και Murphy, 2015)

## 5.2. Η περίπτωση της General Electric: Σύστημα «PD@GE»

Η General Electric είναι ένας αμερικάνικος πολυεθνικός όμιλος που δραστηριοποιείται στους τομείς της αεροναυπηγικής, υγειονομικής περίθαλψης, ανανεώσιμης ενέργειας, ψηφιακών μέσων, πετρελαίου, φυσικού αερίου κα. Το 2018 κατατάσσεται 18<sup>η</sup> στην ετήσια λίστα του Fortune 500 με τις μεγαλύτερες εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, έχοντας συνολικά ετήσια έσοδα που ξεπερνούν 122 εκατομμύρια δολάρια. (<http://fortune.com/fortune500/>)

Πρόκειται για μια εταιρεία η οποία χρησιμοποιούσε για χρόνια ως μέθοδο αξιολόγησης την υποχρεωτική διασπορά, καλώντας τους προϊσταμένους να αξιολογήσουν όλους του υπαλλήλους και να συγκρίνουν τον έναν με τον άλλον. Το 10% των χειρότερων εργαζομένων με βάση τις συγκρίσεις αυτές, απολυόταν από την εταιρεία. (Silverman, 2016).

Προκειμένου όμως να ανταποκριθεί στις επιταγές του σήμερα και θέλοντας να παρέχει μια πιο δυναμική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους της σχετικά με την απόδοση τους, το 2015 ανακοινώνει την παύση της χρήσης των ετήσιων αξιολογήσεων των υπαλλήλων της, εισάγοντας στην θέση του το σύστημα «**PD@GE(Performance Development at General Electric)**». (Leon και Murphy, 2015) Το εν λόγω σύστημα είναι μια απλή, σύγχρονη εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα, η οποία σχεδιάστηκε από ομάδα του IT (Information Technology) της εταιρείας. Μέσα από την εφαρμογή αυτή, διαμοιράζονται φωνητικά και γραπτά μηνύματα, επισυναπτόμενα έγγραφα, ακόμη και χειρόγραφα σημειώματα. Στόχος της εφαρμογής είναι να παρέχει την δυνατότητα συχνότερης και ουσιαστικότερης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων, ακολουθώντας μια προσέγγιση που βασίζεται στον διάλογο. Οι προϊστάμενοι, μέσω της εφαρμογής θα παρέχουν συνεχή καθοδήγηση στους εργαζομένους, αναφορικά με τους στόχους που έχουν ανατεθεί στον καθένα από αυτούς, αξιολογώντας συνεχώς την πορεία τους και ενημερώνοντας για τυχόν αλλαγές στην φύση και τις ανάγκες των στόχων. Η ετήσια συνάντηση στο τέλος του χρόνου θα συνεχίσει να γίνεται, στην οποία ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο θα συντάσσουν και θα υποβάλλουν συγκεντρωτική έκθεση αναφορικά με τα αποτελέσματα που προέκυψαν και μελλοντικούς στόχους που ετέθησαν. (Baldassare και Finken, 2015). Στην έκθεση περιλαμβάνονται όλα τα μηνύματα που αντάλλαξαν όλο τον χρόνο ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενο του. (Silverman, 2016) Η πορεία αναφορικά με την επίτευξη των στόχων, θα συνεχίσει (όπως συνέβαινε και με το προηγούμενο σύστημα) να είναι κριτήριο για αυξήσεις, προαγωγές, ανάγκες εκπαίδευσης, λαμβάνοντας υπόψιν και άλλους παράγοντες. (Baldassare και Finken, 2015).

Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής εφαρμογής «PD@GE» επηρέασε θετικά την λειτουργία της General Electric σε τομείς που αφορούν:

**1. Την παραγωγικότητα:** Σύμφωνα με τους Baldassare και Finken (2015), η εφαρμογή του νέου συστήματος αύξησε κατά 5 φορές την παραγωγικότητα στην GE.

**2. Το κλίμα στην εργασία:** Με την αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, ενισχύθηκε το καλό κλίμα και η εμπιστοσύνη στην σχέση προϊσταμένων-εργαζομένων, βασικά ζητούμενα για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων μέσω μιας συνεργασίας. (Baldassare και Finken, 2015)

3. *Τις συζητήσεις μεταξύ προϊστάμενου-εργαζόμενου:* Η Janice Semper, διευθύντρια του ανθρώπινου δυναμικού στην GE, δήλωσε σε συνέντευξη της πως η παύση χρήσης παραδοσιακών εκτιμήσεων απόδοσης, οδήγησε σε ουσιαστικότερες συζητήσεις μεταξύ εργαζομένου και προϊστάμενου. (Silverman,2016)

### 5.3. Η περίπτωση της Adobe: Σύστημα «Check In»

Η Adobe είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες ανάπτυξης λογισμικών στον κόσμο, στην οποία απασχολούνται περισσότεροι από 13.000 εργαζόμενοι παγκοσμίως, ενώ στους πελάτες της συγκαταλέγονται πολυεθνικές εταιρείες όπως η Nissan, το CNN και η American Express.

Η Adobe ακολουθούσε για χρόνια μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης, παρεμφερή με αυτές που χρησιμοποιούσαν και άλλες εταιρείες δραστηριοποιούμενες στον τομέα της τεχνολογίας. Η διαδικασία ξεκινούσε με τον εκάστοτε προϊστάμενο να συλλέγει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου από όλους όσους συνεργάστηκαν μαζί του κατά την αξιολογούμενη περίοδο. Με βάση τις πληροφορίες αυτές, θα αξιολογούσαν και θα απέδιδαν έναν χαρακτηρισμό σχετικό με την απόδοση του εργαζομένου, πχ. «high, strong, solid , low» και θα γινόταν σύγκριση του υπαλλήλου με τους συναδέλφους του. Στην συνέχεια ο προϊστάμενος θα συμπλήρωνε μια συγκεντρωτική έκθεση σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου(περίπου 1-2 σελίδες), στην οποία περιλαμβάνονταν οι πληροφορίες που συνέλεξε σχετικά με την απόδοση του αξιολογούμενου, δικές του παρατηρήσεις και ο τελικός βαθμός. Ο εργαζόμενος λάμβανε την έκθεση, συζητώντας τα αποτελέσματα της με τον προϊστάμενο, ενώ η υποβολή της γινόταν και ηλεκτρονικά, δίνοντας την δυνατότητα στον αξιολογούμενο να προσθέσει κάποια δικά του σχόλια. Οι αμοιβές και οι αυξήσεις του υπαλλήλου αποφασίζονταν με βάση τον χαρακτηρισμό της απόδοσης του και της κατάταξης του συγκριτικά με τους υπόλοιπους. (Morris, 2016).

Η παραπάνω διαδικασία κρίθηκε από την εταιρεία ιδιαίτερος χρονοβόρα και αναποτελεσματική. Με τον χαρακτηρισμό της απόδοσης τους αλλά και την συγκριτική τους κατάταξη με τους συναδέλφους τους παρατηρήθηκε πως το ηθικό των υπαλλήλων καταρρακωνόταν, μειωνόταν ο βαθμός παρακίνησης τους και αυξανόταν ο αριθμός εθελουσίας εξόδου ατόμων που ήταν χρήσιμοι στην εταιρεία.(*Managing without performance reviews – and transforming the employee experience*, n.d). Εκτιμήθηκε πως δημιουργούσε χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης του εργαζομένου στην εταιρεία, με τους υπαλλήλους να την χαρακτηρίζουν μια από τις πρωταρχικές διαδικασίες μέσα στον οργανισμό που χρειάζεται βελτίωση.(Morris, 2016).

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες και τα προβλήματα που δημιουργούσε το ετήσιο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης, αποφασίζεται το 2012 η διακοπή της χρήσης του και η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης του εργαζομένου, που θα τον κάνει να αισθάνεται χαρούμενος και ότι η εταιρεία τον υποστηρίζει και θα αυξήσει την ομαδική συμπεριφορά και την



παραγωγικότητα, το επονομαζόμενο «Check In». Η προσέγγιση που ακολουθεί το νέο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι η εστίαση σε 3 βασικούς πυλώνες, την στοχοθέτηση, την ανατροφοδότηση αλλά και την ανάπτυξη των εργαζομένων στην Adobe. Στόχος του νέου συστήματος ήταν να προσφέρει συνεχή και άμεση ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του, να παρέχει περισσότερη αυτονομία στους προϊσταμένους αναφορικά με την στοχοθέτηση καθώς και να σταματήσει τις συγκρίσεις απόδοσης των εργαζομένων (Leon και Murphy, 2015).

Οι καινοτομίες και οι διαφορές του «Check In» σε σχέση με το προηγούμενο πρόγραμμα αξιολόγησης εντοπίζονται στους παρακάτω τομείς (*Adobe performance management, then and now*, n.d) :

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

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

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

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

Για την δημιουργία του συστήματος η εταιρεία δούλεψε μαζί με τους εργαζομένους της, λαμβάνοντας υπόψη την γνώμη και τις παρατηρήσεις τους σε όλη την διάρκεια του σχεδιασμού και της κατασκευής του. Ταυτόχρονα, εκπαιδευσε και συνεχίζει να

εκπαιδεύει τους προϊστάμενους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να θέσουν σαφείς και ξεκάθαρους στόχους στον εργαζόμενο αλλά και να μπορούν να του προσφέρουν την απαραίτητη καθοδήγηση προκειμένου να τους πετύχει. Επιπλέον, θέλοντας να παρέχουν απαντήσεις σε οποιαδήποτε απορία σχετικά με το «Check In», προχώρησαν στην δημιουργία του συστήματος ERC(Employee Resource center). Το ERC, παρέχει σε εργαζόμενους αλλά και ανώτερα στελέχη εργαλεία, πόρους και γενική υποστήριξη σχετικά με την καλύτερη διαχείριση της απόδοσης, την καθοδήγηση μιας καριέρας κ.α. (Morris, 2014)

Όσον αφορά τα οφέλη που προσκόμισε το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, η εταιρεία αποδίδει την αύξηση που είχε η τιμή της μετοχής της το 2015 στην ενσωμάτωση του «Check In», καθώς οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητας της. Επίσης, υπολογίζεται ότι εξοικονόμησε συνολικά πάνω από 80.000 ώρες εργασίας στα ανώτατα στελέχη και βελτίωσε την επικοινωνία και την σχέση μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων. (Leon και Murphy,2015)

#### **5.4. Η περίπτωση της IBM: Σύστημα «Checkpoint»**

Η IBM (International Business Machines Corporation) είναι μια πολυεθνική εταιρεία που κατασκευάζει και διαθέτει στην αγορά υπολογιστές και λογισμικά. Θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τεχνολογίας πληροφοριών στον κόσμο, στην οποία απασχολούνται σχεδόν 400.000 άνθρωποι παγκοσμίως. Κατέχει την 34<sup>η</sup> θέση στην ετήσια λίστα Fortune 500, με ετήσια έσοδα που ξεπερνούν τα 79 εκατομμύρια δολάρια.( <http://fortune.com/fortune500/> )

Το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης, το επονομαζόμενο PBC(Personal Business Commitment), ακολουθούσε και αυτό την φόρμα που ακολουθούσαν την δεκαετία του 90' πολλές εταιρείες, με προεξάρχουσα την προαναφερθείσα General Electric. Μια τυπική ετήσια αξιολόγηση, όπου οι εργαζόμενοι καλούνταν να εκπληρώσουν ετήσιους στόχους, των οποίων τα αποτελέσματα αξιολογούνταν στο τέλος της χρονιάς. (Rath,2017). Στα μέσα του έτος αυτού, οι προϊστάμενοι πραγματοποιούσαν μια συνάντηση με τους υφισταμένους τους, προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση τους και να συζητήσουν ενδεχόμενους νέους στόχους(*Engaging the workforce to redesign performance management, n.d.* ) Πέρα από την αξιολόγηση της απόδοσης τους, τα αποτελέσματα των εργαζομένων συγκρίνονταν με τα αντίστοιχα των συναδέλφων τους(Bort,2016), κάτι το οποίο ενδέχεται να οδηγούσε σε επιπτώσεις που αναλύσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

Το 2016, η IBM αποφάσισε να ακολουθήσει την τάση της αλλαγής στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων , θέλοντας να παρέχει περισσότερη ελευθερία στο προσωπικό της σχετικά με την θέσπιση και αναπροσαρμογή των στόχων μέσα στον χρόνο, αλλά και να προσπαθήσει να παρέχει περισσότερη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση στους εργαζομένους της προκειμένου να πετύχουν

τα επιθυμητά αποτελέσματα. Γι' αυτόν τον λόγο, το σύστημα «PBC» πέρασε στην ιστορία και στην θέση του δημιουργήθηκε η ηλεκτρονική πλατφόρμα διαχείρισης της απόδοσης, το «Checkpoint». Για την δημιουργία του νέου συστήματος, η εταιρεία βασίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό στην γνώμη και τις απόψεις των εργαζομένων της. Μέσω του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας, γίνονταν συνεχείς και αδιάκοπες συζητήσεις, ανταλλαγές απόψεων, ενημερώσεις και πιλοτικές δοκιμές του νέου προγράμματος από τους χρήστες.(Venkatachalam και Padmanabhan, 2017). Επιπλέον, μέσω μικρών ψηφοφοριών, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καταθέσουν την άποψη τους σχετικά με ζητήματα που αφορούν τις προτεραιότητες και τις διαστάσεις της δουλειάς τους, την ομαδικότητα, την καινοτομία κ.α. Μέσω όλων αυτών των διαδικασιών, αναδείχθηκαν τα εξής: Οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι με τον τρόπο που αξιολογούνταν αλλά και συγκρίνονταν με τους συναδέλφους τους και επιζητούσαν την αλλαγή του. Ακόμα ήθελαν περισσότερη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους τους σε όλη την προσπάθεια εκπλήρωσης των στόχων αυτών αλλά και να είναι σε θέση να αναπροσαρμόσουν τους αρχικούς στόχους που τους είχαν τεθεί.(Bort, 2016).

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

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης, η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου βασίζεται σε 5 παράγοντες και όχι σε έναν, όπως συνέβαινε με το προηγούμενο.(Rath, 2017)

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

Σύμφωνα με την εταιρεία, η εισαγωγή του «Checkpoint» είχε θετική επίδραση στους εργαζομένους και στην αφοσίωση τους για την IBM. Δημιουργεί ένα πλαίσιο καλύτερης και συχνότερης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, ενώ εκτιμάται πως το νέο σύστημα εκτίμησης της απόδοσης ταιριάζει καλύτερα στην ιδιοσυγκρασία της νέας γενιάς εργαζομένων

## Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η πλήρης θεωρητική επισκόπηση του ζητήματος της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση όλων των μεθόδων αξιολόγησης, τα ενδεχόμενα σφάλματα που έχουν εντοπιστεί στις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και οι τρόποι μέσω των οποίων μεγάλες εταιρείες επιχειρούν να ελαχιστοποιήσουν τα σφάλματα αυτά και να ανταποκριθούν στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας

Σχετικά με τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης, με βάση την βιβλιογραφία συμπεραίνεται πως στέκονται περισσότερο στην αυστηρή αξιολόγηση της απόδοσης και κατά συνέπεια της αξίας του εργαζομένου για τον εκάστοτε οργανισμό, σε αντίθεση με τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες στοχεύουν πέρα από την αξιολόγηση, στην βελτίωση της απόδοσης και στην περαιτέρω ανάπτυξη και απόδοση του εργαζομένου. Εξετάζοντας όμως όλες τις μεθόδους διεξοδικά και αναλύοντας τα πλεονεκτήματα και τα δεδομένα μειονεκτήματα τους, εξάγεται το συμπέρασμα πως δεν υπάρχει κάποια γνωστή μέθοδος η οποία μπορεί να θεωρηθεί ιδανική σε σχέση με τις υπόλοιπες. Η κάθε εταιρεία, ανάλογα με τις ανάγκες της αλλά και τις δυνατότητες της (πόρους-υποδομές), οφείλει να επιλέξει έναν τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσα από τον οποίο θα επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αφενός για το δικό της όφελος αφετέρου για την βελτίωση-ανάπτυξη του εργαζομένου.

Παρά τις ενστάσεις που αναφέρονται στην βιβλιογραφία, αναφορικά με το κατά πόσο η διαδικασία της αξιολόγησης λύνει περισσότερα προβλήματα από όσα τελικά δημιουργεί, κυρίαρχη άποψη είναι πως πρόκειται για μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Σημαντικό είναι όμως η εκάστοτε η επιχείρηση να μην εναποθέτει τις ελπίδες της απλώς στην δημιουργία και συντήρηση ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης. Οφείλει να δημιουργήσει ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο θα εξελίσσει και θα βελτιώνει συνεχώς, δείχνοντας με απτό τρόπο στον αξιολογούμενο πόσο σημαντική διαδικασία είναι για την εταιρία η αξιολόγηση του, αλλά και πόσο πολύ πιστεύει στην βελτίωση και εξέλιξη του μέσω αυτής.

Όπως αναφέρουν η Παπαλεξανδρή και ο Μπουραντάς(2016,σ.473), οι εταιρείες πλέον επιχειρούν να ξεφύγουν από την παραδοσιακή αξιολόγηση της απόδοσης, όπως τουλάχιστον αυτή εκτελούταν μέχρι πρόσφατα, και να ενσωματώσουν ένα ενιαίο πρόγραμμα διοίκησης της απόδοσης, μέσα στο οποίο θα περιλαμβάνεται και η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου. Μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεραίνεται πως πράγματι οι εταιρείες στρέφονται σε αυτήν την κατεύθυνση. Στις 3 μελέτες περίπτωσης που πραγματοποιήθηκαν, διαπιστώνεται πως οι εταιρείες σήμερα επιθυμούν να αξιολογούν την απόδοση με μέσα τα οποία ανταποκρίνονται στην σημερινή φύση της εργασίας, να μην διαταράσσουν το συνεργατικό κλίμα μιας ομάδας με τον τρόπο που αξιολογούν την απόδοση και τέλος να ακολουθούν διαδικασίες οι οποίες θα έχουν την αποδοχή και την υποστήριξη των εμπλεκόμενων σε αυτές. Προκείμενο να τα επιτύχουν όλα αυτά, επιχειρούν πλέον να εμπλέκουν ενεργά τους εργαζόμενους στην σχεδίαση των συστημάτων αξιολόγησης, έτσι ώστε να αυξήσουν την συμμετοχικότητα τους αλλά και την αποδοχή τους για τον τρόπο που θα αξιολογηθεί η μελλοντική τους απόδοση. Ακόμη δίνεται πολλή μεγάλη σημασία στην ανάδραση και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου, έτσι ώστε ο εργαζόμενος συνεχώς να βελτιώνεται και να αντιμετωπίζει καλύτερα

ενδεχόμενες δύσκολες καταστάσεις, αλλά και να διατηρείται ένα καλό κλίμα συνεργασίας ανάμεσα τους. Οι στόχοι που τίθενται, επιχειρείται να ανταποκρίνονται στην σημερινή φύση της εργασίας, όντας περισσότερο βραχυπρόθεσμοι αλλά και ευμετάβλητοι σε σχέση με το περιβάλλον τους, ενώ η επισκόπηση τους δεν γίνεται σε ετήσια βάση όπως συνηθιζόταν, αλλά επιδιώκεται η συχνή εξέταση της πορείας τους τουλάχιστον ανά τρίμηνο. Οι οργανισμοί που υιοθέτησαν τα νέα αυτά συστήματα, παρατήρησαν αύξηση στην παραγωγικότητα τους, καλύτερη συνεργασία των ομάδων εργασίας αλλά και δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης του εργαζομένου προς την εταιρεία. Συμπεραίνεται κατά αυτόν τον τρόπο, πως τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, ουδεμία σχέση θα έχουν με τα παραδοσιακά, επιχειρώντας να επενδύσουν στην επικοινωνία-ανάδραση των απαραίτητων πληροφοριών, στην καθοδήγηση του εργαζομένου και στην παροχή ελευθερίας αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Αντιλαμβάνονται πλέον την διαδικασία της αξιολόγησης, σαν το μέσο για επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα, που αντιλαμβάνονταν την αξιολόγηση σαν μέσο επιβολής και άσκηση πίεσης.

Κλείνοντας, πρέπει να αναδειχθεί το γεγονός πως παρά τις πράγματι σωστές κατευθύνσεις που ακολουθούν τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης αλλά και τις διθυραμβικές δηλώσεις των εταιρειών αναφορικά με την επιτυχία που συνόδευσε η υιοθέτησή τους, το μικρό χρονικό διάστημα κατά το οποίο χρησιμοποιούνται, αλλά και η απουσία ερευνών που να καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους συγκριτικά με τους παλαιότερους τρόπους αξιολόγησης, κρίνονται περιοριστικά προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Γι' αυτόν τον λόγο, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο ένα κάλεσμα για περαιτέρω έρευνα αναφορικά με τον βαθμό επιτυχίας των νέων αυτών συστημάτων αξιολόγησης που υιοθετούνται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Ακόμα χρήσιμη θα ήταν η διενέργεια ερευνών σε ένα αξιόπιστο δείγμα εργαζομένων των επιχειρήσεων που ακολουθούν την σύγχρονη θεώρηση για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, προκειμένου να διαπιστωθεί αν πραγματικά η υιοθέτηση των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης δημιουργεί μεγαλύτερα αισθήματα παρακίνησης και αφοσίωσης των υπαλλήλων για την εταιρεία συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης. Τέλος, με βάση τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο εύρος αυτής της εργασίας, κρίνεται ωφέλιμη μια έρευνα που θα προχωρούσε στην σύνθεση των πλεονεκτημάτων και απαλοιφή των μειονεκτημάτων κάθε μεθόδου αξιολόγησης, προκειμένου να δημιουργηθούν διαδικασίες αξιολόγησης που μόνο καλό μπορούν να προσφέρουν στον εργαζόμενο και την εταιρεία του.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008) *Management ανθρωπίνων πόρων: θεωρία & πράξη*. Αθήνα: Προπομπός
2. Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε. (1981) *Διοίκηση προσωπικού: τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ*. Αθήνα: ΑΛΦΑ
3. Κανελλόπουλος, Χ. (1995) *Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση*
4. Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης ΑΕ
5. Κατσάλης, Α. & Τσώκος, Δ. (2009) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού* Αθήνα: Forum
6. Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα:Κριτική
7. Παπαλεξανδρή,Ν. & Μπουραντάς,Δ.(2016) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Ε. Μπένου
8. Τερζίδης,Κ. & Τζωρτζάκης,Κ.(2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων[διοίκηση προσωπικού]* Αθήνα:Rosili

9. Φαναριώτη, Π. (2002) *Διοίκηση προσωπικού: εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Α. Σταμούλης
10. Χυτήρης, Λ. (2013) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

11. Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). «Techniques of performance appraisal-a review», *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), σ.617-621.
12. «Adobe performance management, then and now», n.d. , Retrieved [27/9/18] from Adobe, Available at: <https://www.adobe.com/check-in.html>
13. Alder, G.S(1998) «Ethical Issues in Electronic Performance Monitoring: A Consideration of Deontological and Teleological Perspectives» *Journal of Business Ethics* (17) σ.729-74
14. Antonioni, D. (1996) «Designing an effective 360-degree appraisal feedback process» , *Organizational Dynamics* 25 (2), σ.36
15. Apak, S. & Gumus, S. & Oner, G & Gumus H. (2016) «Performance Appraisal and a Field Study» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229. σ.104-114
16. Baldassarre,L. & Finken, B.(2015) «GE's Real Time Performance Development» , Retrieved [25/9/18] from *Harvard Business Review* , Available at: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>
17. Bort, J. (2016) «IBM is ditching its contentious employee review system for one that employees asked for», Retrieved [4/10/18] from *Business Insider*, Available at: <https://www.businessinsider.com/ibm-changes-its-employee-reviews-2016-2>
18. Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). «Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses», *Journal of business and Psychology*, 16(3), σ. 391-412.
19. Brown, M. & Hyatt, D. & Benson, J. (2010) «Consequences of the performance appraisal experience», *Personnel Review* 39(3), σ.375-39

20. Carrel, M. & Elbert, N. & Hatfield, R. (2000) *Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce*. The Dryden Press 6th edition
21. Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). «The performance management revolution» *Harvard Business Review*, 94(10), σ.58-67.
22. Deming, W.E. (1982) *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology
23. «Engaging the workforce to redesign performance management» , Retrieved [4/10/18] from *IBM*, Available at: <https://www.ibm.com/case-studies/ibm>
24. Espinilla, M. & de Andres, R. & Martinez, F.J. & Martinez, L.(2013) «A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria», *Information Sciences*, 222 σ.470
25. Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (1996) *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company 3rd edition
26. Flippo, E. (1984) *Personnel Management*. McGraw-Hill Book Company 6th edition
27. Fletcher, C. (2001). «Performance appraisal and management: The developing research agenda» *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), σ.473-487
28. Gomez-Mejia, L. & Balkin, D. & Cardy, R. (1995) *Managing human resources*. Prentice Hall International Editions
29. Harris, M. (2000). *Human resource management: a practical approach*. South-Western Pub. 2<sup>nd</sup> edition
30. Hui, L. & Qin-xuan, G.(2009) «Performance appraisal: what's the matter with you», *Procedia Earth and Planetary Science*, 1 (1) σ. 1751-1756
31. Islami, X. & Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018) «Using management by objectives as a performance tool for employee satisfaction», *Future Business Journal* 4 (1), σ. 105
32. Ivancevich, M. (2007) *Human resource management*. 10η εκδ. McGraw-Hill International Edition



33. Kapur, S. (1999) *The Practicing Personnel Manager Handbook*, Infinity Books
34. Jackson, S. & Schuler, R. & Werner, S. (2009) *Managing Human Resources*, South Western Cengage Learning 10<sup>th</sup> edition
35. Leon, A., & Murphy, T. (2016). «For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? », Retrieved [18/9/18] from *Cornell University*, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/121>
36. Lunenburg, F. (2012) «Performance Appraisal: Methods and Rating Errors», *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity* , 14 (1) , σ.4
37. «*Managing without performance reviews – and transforming the employee experience*», n.d , Retrieved [27/9/18] from *Adobe*, Available at: <https://www.adobe.com/check-in/discover.html>
38. Mathis, R.L. & Jackson, J.H. [1994]. *Human Resource Management*. Min/St. Paul: West Publishing, σ. 325-345
39. McGregor, D. (1972) «An Uneasy Look at Performance Appraisal» reprinted in *Harvard Business Review*, September 1972 , σ.134
40. Meinert, D. (2015) «Is It Time to Put the Performance Review on a PIP? » , *Society For Human Resource Management*, Retrieved [21/9/18], Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0415-qualitative-performance-reviews.aspx>
41. Morris, D. (2014). «Lessons Learned With Check-In» ,Retrieved [28/9/17] from *Adobe blog*, Available at: <https://theblog.adobe.com/lessons-learned-with-check-in/>
42. Morris, D. (2016) «Death to the Performance Review: How Adobe Reinvented Performance Management and Transformed Its Business» , Retrieved [27/9/18] from *World at Work Journal*, Available at: <https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/aboutadobe/pdfs/death-to-the-performance-review.pdf>

43. Palaialogos,A. & Papazekos, P. & Panayotopoulou, L.(2011) «Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal», *Journal of European Industrial Training*, 35 (8), σ.826-840
44. Payne,S. & Horner, M. & Boswell,W. & Schroeder,A. & Stine-Cheyne, K. (2009) «Comparison of online and traditional performance appraisal system», *Journal of Managerial Psychology*, 24 (6), σ.526-544
45. Peters, T. (1989) *Thriving on chaos*. London: Mercury Books
46. Pichler, S. (2012) «The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis», *Human Resource Management* 51 (5), σ.726
47. Rath, S. M. (2017). «A Study of Performance Appraisal at IBM, Bangalore». *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 3(5) , σ.139-145
48. Reynolds, L.(1996) «Washington Update: Does Technology Mean Big Brother», *HR Focus* (73), σ.10
49. Rock, D. & Beth, J.(2015) «Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings» Retrieved[18/9/18] from *Harvard Business Review*, Available at: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>
50. Sandlund, E.& Olin-Scheller, C.& Nyroos, L.& Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011) «The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeeship», *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), σ.59-75
51. Silverman, R. E.(2016) «GE Does Away With Employee Ratings» , Retrieved [22/9/18] from *Wall Street Journal*, Available at: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602>
52. Smither, J. & London, M. & Vasilopoulos, N. & Reilly, R. & Millsap, R. & Salvemini, N. (1995) «An examination of the Effects of an Upward Feedback Programm over Time», *Personnel Psychology* (48) σ.1-32
53. Spinks,N. & Wells,B. & Meche,M. (1999) «Appraising the appraisals: computerized performance appraisal system», *Career Development International*, 4(2) , σ.94-100
54. Venkatachalam,N. , Padmanabhan, P. (2017) «THE BELL TOLLS NO MORE IN PERFORMANCE APPRAISALS» , Retrieved [4/10/18] , Available at: <http://www.eecmbajournal.in/April-2017/7.pdf>

55. Waldman, D. & Atwater, L. & Antonioni, D.(1998) «Has 360-Degree Feedback Gone Amok», *Academy of Management Executive* (12) σ.59-68
56. Walton, M. (1989) *The Deming Management Method*, London: Mercury Books
57. Yee, C. C., & Chen, Y. Y. (2009). «Performance appraisal system using multifactorial evaluation model», *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53(2009), σ.231-235.

