

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ-ΤQM)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ**  
**ΤΟ ΤΡΙΤΟ ΚΑΙ ΕΒΔΟΜΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ**  
**ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

**ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ Σ. ΚΑΛΛΙΟΠΗ**

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΜΑΙΟΣ 2004**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	10
1.3 Ανάλυση της λογικής του μοντέλου του EFQM	11
1.4 Η δομή του μοντέλου του EFQM	11
1.5 Κρίσιμοι παράγοντες αξιολόγησης σύμφωνα με το μοντέλο EFQM	14
1.6 Πως οι αξιολογήσεις οδηγούν σε εργασιακά αποτελέσματα σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	16
2.1 Εισαγωγή	16
2.2 Η ανάγκη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)	16
2.3 Εργασιακή υποκίνηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	17
2.4 Έννοια της εταιρικής κουλτούρας	24
2.5 Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας για το ανθρώπινο δυναμικό	25
2.6 Χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας	25
2.7 Λειτουργίες της εταιρικής κουλτούρας	26
2.8 Οι διαδικασίες αλλαγών στον οργανισμό	26
2.9 Ανασκόπηση της έρευνας αξιολόγησης	28
2.10 Το μοντελο ποιότητας EFQM ως εργαλείο μέτρησης απόδοσης	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	33
3.1 Εισαγωγή	33
3.2 Καθορισμός θέσεως εργασίας	33
3.3 Χρησιμότητα της ανάλυσης θέσης εργασίας	34
3.4 Στάδια της ανάλυσης θέσεως εργασίας	35
3.5 Προετοιμασία της περιγραφής της θέσης εργασίας	35
3.6 Τύπος πληροφοριών της ανάλυσης εργασίας	37

3.7	Πηγές πληροφόρησης	37
3.8	Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών	38
3.9	Επιλογή εργασιών προς ανάλυση	40
3.10	Επανεξέταση ανάλυσης θέσης εργασίας	41
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	42
4.1	Εισαγωγή	42
4.2	Αξιολόγηση απόδοσης	42
4.3	Τύποι αξιολόγησης απόδοσης	44
4.4	Χρησιμότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης	45
4.5	Συνήθεις μετρήσεις από το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης	47
4.6	Σκοπός του συστήματος αξιολόγησης	47
4.7	Συχνότητα αξιολογήσεων	48
4.8	Προτερήματα της αξιολόγησης απόδοσης	49
4.9	Προβλήματα της αξιολόγησης απόδοσης	50
4.10	Μειονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης	51
4.11	Οι δέκα πρώτες αιτίες που οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να αποτύχουν	53
4.12	Ποιος πρέπει να αξιολογεί	54
4.13	Αξιολόγηση απόδοσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	56
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	58
5.1	Εισαγωγή	58
5.2	Δικαιολόγηση της ερευνητικής μεθόδου που χρησιμοποιείται	58
5.3	Η εταιρία για την οποία θα γίνει μελέτη	59
5.4	Ανθρώπινο δυναμικό της ΑΒΓ	60
5.5	Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών (SWOT ANALYSIS)	60
5.5.1	Δυνατά σημεία της ΑΒΓ	60
5.5.2	Αδυναμίες της ΑΒΓ	61
5.5.3	Ευκαιρίες	61
5.5.4	Απειλές	61
5.6	Καθορισμός δείγματος μελέτης	62
5.7	Χαρακτηριστικά δείγματος	62
5.8	Περιορισμοί	63

	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	65
6.1	Εισαγωγή	65
6.2	Οριακά αποτελέσματα	66
6.2.1	Ικανοποίηση από τις υπάρχουσες αξιολογήσεις	66
6.2.2	Συχνότητα των αξιολογήσεων απόδοσης	66
6.2.3	Σύγκριση της αξιολόγησης της ΑΒΓ και άλλων επιχειρήσεων	68
6.2.4	Ικανοποίηση από τις υπάρχουσες πρακτικές αξιολόγησης	69
6.2.5	Συμφωνία σε θέματα αξιολόγησης	70
6.2.6	Επιθυμία να λάβουν περίληψη των αποτελεσμάτων αξιολόγησης	71
6.2.7.	Ανάγκη αλλαγής του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης	72
6.2.8	Σημαντικότητα ζητημάτων σχετικών με την αξιολόγηση	73
6.2.9	Προτίμηση σε χρονολογημένες αξιολογήσεις	75
6.3	Σημαντικές διασταυρούμενες ταξινομήσεις σε πίνακες	76
6.3.1	Ηλικία και σημαντικότητα διοικητικής υποστήριξης	76
6.3.2	Εισόδημα και επίδραση των αξιολογήσεων στις προσλήψεις	76
6.3.3	Οικογενειακή κατάσταση και επιθυμία παραλαβής περίληψης αποτελεσμάτων αξιολόγησης	78
6.3.4	Θέση και βαθμός ικανοποίησης από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης	79
6.3.5	Θέση και αντίληψη περί της ποιότητας του συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με αυτά άλλων επιχειρήσεων	79
6.3.6	Το φύλο των υπαλλήλων σε συνδυασμό με τη συχνότητα αξιολόγησης	80
6.4	Διαπιστώσεις	83
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΒΓ	85
7.1	Παρουσίαση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης	85
7.2	Στόχοι απόδοσης	86
7.3	Αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης της ΑΒΓ	88
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΑΒΓ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM	90
8.1	Εισαγωγή	90
8.2	Αποτίμηση σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο (people) του μοντέλου	90

	EFQM	
8.3	Αποτίμηση σύμφωνα με το έβδομο κριτήριο (people results) μοντέλου EFQM	92
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	94
9.1	Συμπεράσματα	94
9.2	Προτάσεις	96
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102

## Γραφήματα

Γράφημα 1	Βαθμός ικανοποίησης από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης (ερώτηση #1)	67
Γράφημα 2	Συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης (ερώτηση #2)	67
Γράφημα 3	Σύγκριση με άλλες ιδιωτικές-δημόσιες τράπεζες (ερώτηση #3)	68
Γράφημα 4	Βαθμός ικανοποίησης από τα υπάρχοντα συστήματα αξιολόγησης (ερώτηση #4)	70
Γράφημα 5	Επίπεδα συμφωνίας σχετικά με αναφορές ως προς την αξιολόγηση	71
Γράφημα 6	Επιθυμία να λάβουν περίληψη των αποτελεσμάτων αξιολόγησης (ερώτηση #6)	72
Γράφημα 7	Ανάγκη για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης (ερώτηση #7)	73
Γράφημα 8	Σημαντικότητα θεμάτων περί αξιολόγησης (ερώτηση #8)	74
Γράφημα 9	Επιθυμία χρονολογημένων αξιολογήσεων	75
Γράφημα 10	Ηλικία και Δ.Υ. (διοικητική υποστήριξη)	77
Γράφημα 11	Εσόδημα και επίδραση σε προαγωγές	78
Γράφημα 12	Οικογενειακή κατάσταση και επιθυμία παραλαβής αποτελεσμάτων αξιολόγησης	81
Γράφημα 13	Θέση και ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα	82
Γράφημα 14	Θέση και αντίληψη περί της επάρκειας του συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με αυτό άλλων επιχειρήσεων	82

Γράφημα 15	Φύλο και συχνότητα αξιολόγησης	83
------------	--------------------------------	----

### **Σχήματα**

Σχήμα 1	Μοντέλο Αριστείας	13
Σχήμα 2	Μοντέλο υποκίνησης των εργαζομένων	18

### **Παραρτήματα**

Παράρτημα 1	Ερωτηματολόγιο	
Παράρτημα 2	Διαγράμματα δημογραφικών στοιχείων	
Παράρτημα 3	Διαγράμματα διασταυρούμενων μεταβλητών	

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

H.R.M.:	Human Resources Management
P.A.Q.:	Position Analysis Questionnaire
K.S.A.T.S.:	Knowledge, Skills, Ability, Traits
T.Q.M.:	Total Quality Management
E.F.Q.M.:	European Foundation for Quality Mgt
E.Q.A.:	European Quality Award
ρ:	Πιθανότητα

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Μποχώρη, καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ο οποίος καθοδήγησε τη πορεία μου, προκειμένου να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική εργασία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, στην οποία αναφέρεται το πρακτικό μέρος της διπλωματικής μου εργασίας, για τη βοήθεια του και την ευχέρεια που μου παρείχε προκειμένου να πάρω τις ανάλογες συνεντεύξεις.

Τέλος, ευχαριστώ τα προσφιλή μου άτομα, που με ανέχτηκαν κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς μου για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτή η εργασία παρουσιάζει τον τρόπο, με τον οποίο η εταιρία ΑΒΓ, εφαρμόζει προγράμματα Ολικής Ποιότητας, βάσει του μοντέλου EFQM, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητά της, να πετύχει μεγαλύτερη ικανοποίηση και τελικά καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα (business results). Το μοντέλο αριστείας EFQM, αποτελεί το πρακτικό «εργαλείο» της επιχείρησης, με τη βοήθεια του οποίου, γίνονται μετρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για να ελέγξουν, να καταλάβουν, να προβλέψουν και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα η μελέτη γίνεται σε μια επιχείρηση, η οποία για λόγους εμπιστευτικότητας, αναφέρεται ως ΑΒΓ (βέβαια υπάρχει σχετικό παράρτημα, μη διαθέσιμο στους φοιτητές, το οποίο αναφέρει επακριβώς ποια είναι η επιχείρηση). Στο κείμενο δίνονται στοιχεία περί της δομής της, των δυνατών και αδύνατων της στοιχείων, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει από το εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον γίνεται μια σύντομη έκθεση της ιστορίας της, των επηρεασμών που δέχεται καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η μελέτη που γίνεται, βασίζεται στο τρίτο και έβδομο κριτήριο του EFQM, τα οποία αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας (people) και στα εργασιακά του αποτελέσματα (business results). Αναλυτικότερα γίνεται αναφορά στην αξιοποίηση του δυναμικού των υπαλλήλων, στο κατά πόσο επιτεύχθηκαν ή όχι οι στόχοι απόδοσής τους, στην ικανοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων από το περιβάλλον, στην αξιολόγησή τους και στην υποκίνησή που δέχονται. Προκειμένου να εξαχθούν αυτά τα συμπεράσματα έγινε έρευνα στην επιχείρηση ΑΒΓ, μέσω ακρόασης και συνομιλίας με ορισμένα από τα στελέχη της επιχείρησης και στατιστικής επεξεργασίας των στοιχείων που ελήφθησαν από τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε κάποιο δείγμα ευκολίας υπαλλήλων, οι οποίοι είχαν εμπειρία εργασίας και σε άλλες επιχειρήσεις.

Η πραγματοποίηση των εν λόγω μετρήσεων, βάσει του μοντέλου αριστείας, έλαβε χώρα, ώστε να ελεγχθεί το αν και κατά πόσο η επιχείρηση πληροί ορισμένους βασικούς για την επιβίωσή της παράγοντες. Άλλωστε κατά

το συγκεκριμένο μοντέλο υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Γι' αυτό γίνεται σύντομη ανάλυση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (people) και της αναγκαιότητάς της και συσχέτισή αυτής με τα εργασιακά αποτελέσματα των υπαλλήλων (business results), μέσω δεικτών απόδοσης και μέτρησης των αντιλήψεων τους.

Τα συμπεράσματα δε και οι προτάσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στο τελευταίο κεφάλαιο και στηρίζονται κυρίως στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αναζητούν την ποιότητα έχουν οδηγηθεί σε διάφορες φιλοσοφίες (Hermel, 1997), ακολουθώντας κυρίως τις παρακάτω αρχές:

- Η ποιότητα είναι κατ' αρχήν υπόθεση ποσοτικών μετρήσεων
- Η επιθεώρηση θεωρείται προληπτική διαδικασία
- Το ενδιαφέρον για ποιότητα δεν εστιάζεται στο τελικό προϊόν, αλλά στην καθημερινή πρακτική και τις διαδικασίες

(Mc Donald, Zairi, Idris, 2002).

Γενικά η αναζήτηση της ποιότητας είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία αποτελείται από συνιστώσες στρατηγικής σημασίας, ορισμένες εκ των οποίων μελετώνται στην εργασία.

#### 1.2 Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν αφορά γρήγορες λύσεις προς διατήρηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Αντιθέτως συνίσταται σε μια λογική ευθυγραμμισμένων, επαγγελματικών διαδικασιών, βασισμένων στην αφοσίωση του εργαζόμενου και της διοίκησης, ώστε και με τη συνεργασία των πελατών να εξυπηρετούνται οι ανάγκες όλων.

Επίσης βάσει της φιλοσοφίας αυτής δημιουργούνται μοντέλα, όπως για παράδειγμα του EFQM, το οποίο θα μελετηθεί παρακάτω, τα οποία στηρίζονται στη διαρκή βελτίωση των διεργασιών και προωθούν περιβάλλον καινοτομιών με τη βοήθεια στρατηγικών σχεδιασμών (Mc Donald, Zairi,

Irdis,2002). Τα μοντέλα αυτά λειτουργούν μέσω διαφόρων δεικτών μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού.

### **1.3 Ανάλυση της λογικής του μοντέλου του EFQM**

Το μοντέλο αριστείας, όπως είναι γνωστό το EFQM, είναι πλέον πολύ διαδεδομένο στον επιχειρηματικό τομέα παγκοσμίως. Βασίζεται κυρίως στις μετρήσεις, στη βελτίωση και στη σύγκριση επιδόσεων με εταιρίες που θεωρούνται σημεία αναφοράς.

Η φιλοσοφία του συνίσταται σύμφωνα με τον Jamal (1998), στα εξής:

- Στο ότι υπάρχει άμεση σχέση με τους εργασιακούς στόχους
- Στο ότι η ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού-εξωτερικού), είναι αναγκαία
- Στο ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων είναι αναγκαία
- Στο ότι η δέσμευση και η επιμονή της διοίκησης στους στόχους της είναι επιτακτική
- Στο ότι αποτελεί μια τεχνική μετρήσεων στα πλαίσια της λογικής της Ολικής Ποιότητας.

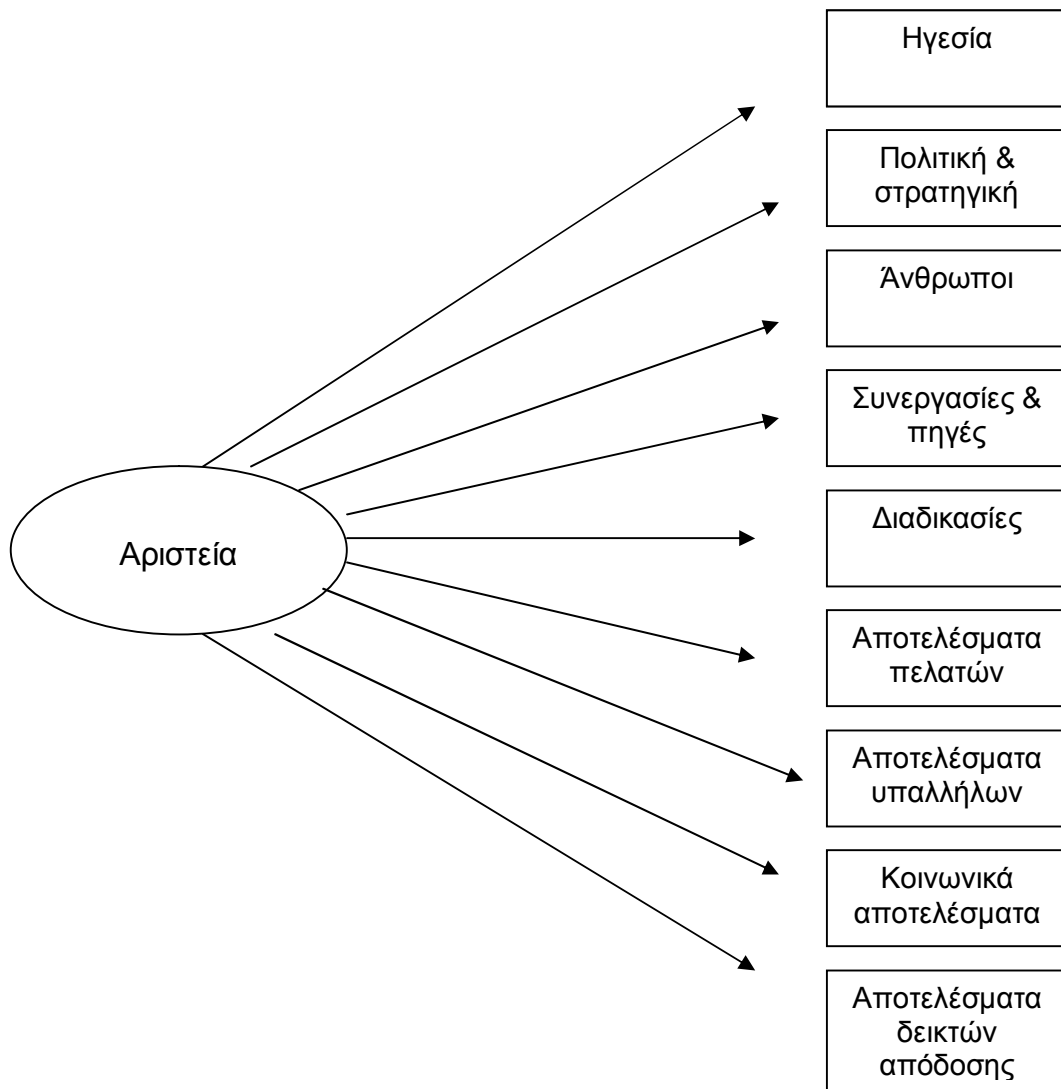
Το μοντέλο αυτό λειτουργεί προς ικανοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων και όχι για ως «πανάκεια» όλων των προβλημάτων. Γι' αυτό δεν υπόσχεται άμεση λύση, αλλά επιτυχία που θα έχει διάρκεια.

### **1.4 Δομή του μοντέλου του EFQM**

Το μοντέλο EFQM αποτελείται από εννέα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση της επιχείρησης (Evans, Lindsay,). Στη μελέτη δε που ακολουθεί θα συσχετίσουμε μια από τις βασικότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι η αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων, με δύο από τις εννέα κατηγορίες.

Τα εννέα δε κριτήρια του μοντέλου του EFQM είναι:

1. Η αξιολόγηση της ηγεσίας σχετικά με το τρόπο που αναπτύσσει το όραμα, το σκοπό και τις αξίες της επιχείρησης στους υπαλλήλους (Leadership).
2. Η αξιολόγηση της πολιτικής και στρατηγικής που αναπτύσσει κάθε εταιρία, προκειμένου να πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμά της με επιτυχία (Policy – Strategy).
3. Η αξιολόγηση του πως αναγνωρίζει, αναπτύσσει, ενσωματώνει, ενδυναμώνει και επιβραβεύει το ανθρώπινο δυναμικό της (People).
4. Η αξιολόγηση του πως οργανώνει η εταιρία τις συνεργασίες της και τις πηγές άντλησής της, είτε αφορούν γνώσεις, είτε ακίνητη περιουσία, είτε την τεχνολογία (Partnership – Resources).
5. Η αξιολόγηση του σχεδιασμού, της διοίκησης και της βελτίωσης των διαδικασιών προς όφελος των πελατών και των μετόχων (Processes).
6. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών (Customer Results).
7. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων (People Results).
8. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που έχει η λειτουργία και τα αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης στη κοινωνία (Social Results).
9. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σχετικά με δείκτες προσχεδιασμένης απόδοσης (Key Performance Results).



**Σχήμα 1 : Μοντέλο αριστείας,**

Πηγή: Eskildsen J.K., Kristensen K., Juhl H., 2001, “The criterion weights of the EFQM excellence model”, pp: 790.

Τα κριτήρια του μοντέλου αριστείας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα πέντε πρώτα, τα οποία ενδυναμώνουν την επιχείρηση, είναι γνωστά ως enablers και τα υπόλοιπα τέσσερα, τα οποία παρουσιάζουν τα αποτελέσματα μέσω μετρήσεων είναι γνωστά ως results. Η σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι «δυναμική», καθώς αριστεία των πρώτων κριτηρίων συνεπάγεται άμεση εμφάνισή τους στα αποτελέσματα των υπολοίπων.

Τέλος το μοντέλο EFQM δεν περιγράφει τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση και πως, αλλά παρουσιάζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αξιολογηθεί και θα ψάξει να βρει ευκαιρίες για βελτίωση. Άλλωστε δεν είναι εφικτό να υπάρξουν αποτελέσματα, αν δεν καθοριστούν προηγουμένως οι «προβληματικές περιοχές» της επιχείρησης, με τη βοήθεια ειλικρινών αξιολογήσεων (Moeller J., Breinlinger J., Elser J., 2000).

### **1.5 Κρίσιμοι παράγοντες αξιολόγησης σύμφωνα με το μοντέλο EFQM**

Το μοντέλο αριστείας παρουσιάζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διευθετηθούν αλλαγές και το σύνδεσμο μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος (enablers → results). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι τα κριτήρια της πρώτης κατηγορίας συνδέονται με σύνθετο τρόπο, γι' αυτό είναι δύσκολο σε πολλές περιπτώσεις να διαχωριστούν. Τα δύο πρώτα, τα οποία αφορούν στη διοίκηση και στη πολιτική & τη στρατηγική αντίστοιχα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να μελετηθούν ξεχωριστά (Eskildsen et al., 2000).

Επίσης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο η αριστεία δεν προέρχεται από την εστίαση της επιχείρησης στα τέσσερα τελευταία κριτήρια του μοντέλου που αφορούν στα αποτελέσματα, αλλά στην επιμονή για βελτίωση των πέντε πρώτων, τα οποία καθορίζουν τον τρόπο διοίκησής της (Conti, 1997), γι' αυτό και η αξιολόγηση τους αποτελεί απόρροια της παραπάνω λογικής.

Επιπλέον τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δεν εστιάζουν την προσοχή τους αποκλειστικά στα οικονομικά αποτελέσματα, καθώς το ενδιαφέρον για ικανοποίηση τόσο των πελατών, όσο και των υπαλλήλων έχει κερδίσει «έδαφος» στη συνείδηση των διοικούντων. Για το λόγο αυτό λοιπόν, τα αποτελέσματα των μετρήσεων της αντίληψης των πελατών και των υπαλλήλων (people results – customers results), είναι σημαντικότερα από τα

υπόλοιπα δύο αποτελέσματα (society results – key performance results).(Evans & Dean, 2000).

### **1.6 Πως οι αξιολογήσεις οδηγούν σε εργασιακά αποτελέσματα σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας**

Παρατηρούμε ότι το μοντέλο αριστείας λειτουργεί ως «βαρόμετρο» πρόβλεψης των εργασιακών αποτελεσμάτων και μέτρησης των τάσεων βελτίωσης. Η εφαρμογή του έχει δείξει ότι η εργασία με βάση τα ποιοτικά πρότυπα αποτελεί περισσότερο επένδυση παρά κόστος. Όσο καλύτερη είναι η ποιότητα τόσο μεγαλύτερη η απολαβή.

Τα πρότυπα ποιότητας στηρίζονται και ελέγχονται μέσω αξιολογήσεων, οι οποίες αποτελούν και τη βάση του μοντέλου. Οι μετρήσεις προσφέρουν ενισχυμένη και διαρκή απόδοση, η οποία με τη σειρά της προσφέρει προνόμια όπως είναι η μείωση του κόστους, η ικανοποίηση και τελικά η βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων (Mc Donald, Zairi, Irdis,2002).

Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελεσματική απόδοση των υπαλλήλων προϋποθέτει σωστή ηγεσία σε όλα τα επίπεδα, καλό εργασιακό περιβάλλον και γενικότερα σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα ενδυναμώνει τον εργαζόμενο, θα προσφέρει δίκαιες ανταμοιβές και ευκαιρίες εξέλιξης ( Tietjen M., Myers M., 1998). Για το λόγο αυτό στο παρακάτω κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στην αναγκαιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM), μετατρέπεται συστηματικά σε «κλειδί» εταιρικής επιτυχίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού παγκοσμίως (Kotler, 1998).

Άλλωστε όπως αναφέρει ο Λ. Χυτήρης (1997), είναι αλήθεια ότι: «τις επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν οι άνθρωποι, καθώς επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές, επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δε θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν, είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και γενικώς οι εγκαταστάσεις ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση».

Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, που όμως οδηγεί στα ποθητά εργασιακά αποτελέσματα, αν εξασκηθεί σωστά, γι' αυτό άλλωστε και η αναλυτική αναφορά στην αναγκαιότητά της.

#### 2.2 Η ανάγκη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι μία από τις πιο σημαντικές και βαρύνουσας σημασίας όψεις κάθε εταιρίας. Σύμφωνα με τον Armstrong (1998), το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που προσδίδει στις μοντέρνες

επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επίσης, σύμφωνα με τους Lengnick-Hall (1990), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί που κινητοποιεί το διοικητικό κομμάτι της επιχείρησης, ώστε να προάγει, τόσο την ατομική, όσο και την ομαδική συνεισφορά, είτε στη βραχυπρόθεσμη είτε στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρίας. Σύμφωνα με τον Armstrong (1993), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται:

- Στη συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων και στη δημιουργία ενός κλίματος, μέσα στο οποίο θα αναπτύσσονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αντεπεξέρχονται στις ανάγκες του οργανισμού.
- Στην καλλιέργεια αμοιβαίων ενδιαφερόντων και στη ώθηση της ομαδικής εργασίας.
- Στη διευθέτηση σημαντικών αλλαγών, οι οποίες θα βοηθήσουν την εταιρία να ξεχωρίσει αποκτώντας περίοπτη θέση στην αγορά.

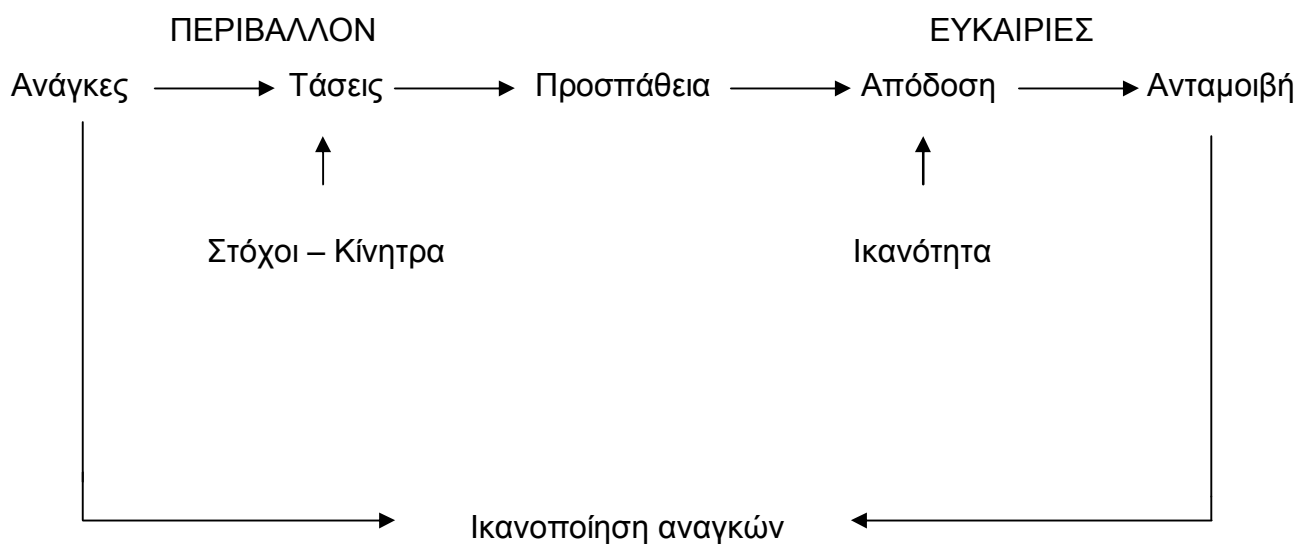
Επίσης υπάρχουν πολλά ακόμα σημαντικά θέματα που καθορίζονται από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τα παραπάνω, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κουλτούρας και άλλων αλλαγών, όπως είναι οι θεωρίες περί αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Αυτές δε είναι ορισμένες πληροφορίες προκειμένου να παρουσιασθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το ρόλο του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

### **2.3 Εργασιακή υποκίνηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι το σημαντικότερο στοιχείο της επιχείρησης, πρέπει να ελεγχθεί με τον πιο έξυπνο τρόπο, σε συνδυασμό με τις άλλες πηγές της επιχείρησης, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Οποιοδήποτε πρόβλημα και να προκύψει στην εταιρία επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο νιώθει πίεση και ψυχολογικό στρες. Αυτή δε η κατάσταση με τη σειρά της θα μειώσει τη παραγωγικότητα και θα χειροτερεύσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Γι' αυτό εκτός από τα τεχνικά προβλήματα η διοίκηση οφείλει να

γνωρίζει το τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων που οφείλονται στις ανθρώπινες σχέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (Bernardin and Russell, 1993).

Σύμφωνα με τον Davis (1989), η απόδοση των υπαλλήλων είναι προϊόν ικανότητας και προσπάθειας, σε συνδυασμό με τον οργανισμό. Οι διοικητές της επιχείρησης πρέπει να έχουν λεπτομερή γνώση του μοντέλου της υποκίνησης των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να προωθήσουν την απόδοσή τους. Το ακόλουθο διάγραμμα δείχνει το μοντέλο της υποκίνησης τους, σε μία εταιρία:



### **Σχήμα 2: Μοντέλο υποκίνησης των εργαζομένων**

Πηγή: Davis, JR (1989) Organizational Behavior . New York: Mc Graw Hill Inc, σελ. 40.

Η ανάγκη είναι η κινητήριος δύναμη των ανθρώπινων ενεργειών. Γι' αυτό οι ανάγκες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. Πρωταρχικές ανάγκες
2. Δευτερεύουσες ανάγκες

Οι παραπάνω ανάγκες αποτελούν την κινητήριο δύναμη της απόδοσης της επιχείρησης, γι' αυτό ένας διευθυντής πρέπει να έχει πλήρη γνώση αυτών, προκειμένου να επιτύχει την υψηλότερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων του.

Όσον αφορά στην **εργασιακή υποκίνηση** (work motivation), αποτελεί το «μείγμα» μοντέρνων θεωρητικών προσεγγίσεων, τεχνικών λύσεων προβλημάτων και εμπειρικών αποτελεσμάτων, που αποδεικνύουν την θεωρητική και τεχνική αξιοπιστία. Η διοίκηση πρέπει να αποτελεί πυξίδα για τον οργανισμό για το πως να αυξήσει και να διατηρήσει την απόδοση του μέσω της υποκίνησης. Οι πιο επιτυχημένες απ' αυτές μπορούν να παίξουν κείριο ρόλο, μέσω της εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας τους στην εργασιακή υποκίνηση, στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη τεχνικών, στην ανάλυση εργασίας, στην αξιολόγηση ικανοτήτων και στις μετρήσεις απόδοσης, που καλύπτουν το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (Gleeson, 1994).

Παρόλα αυτά οι ψυχολόγοι έχουν παρατηρήσει ότι ένα και μόνο άτομο μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στο να παρακινεί ή όχι τους υπολοίπους, στο να προωθεί ή να μπλοκάρει αλλαγές. Επιπλέον έχουν αποφανθεί στο ότι η διαδικασία της υποκίνησης μπορεί να έχει διαφορετική επίδραση αν εφαρμοστεί σε οργανωσιακό επίπεδο η σε μεμονωμένες περιπτώσεις ατόμων (Tobias, 1990). Όπως εξηγεί λοιπόν ο Tobias (1990), οι διευθυντές πρέπει να αντιληφθούν τη διαδικασία της υποκίνησης σ' έναν οργανισμό. Γι' αυτό λοιπόν πρέπει να αντιμετωπίσουν τα θέματα εκείνα που επηρεάζουν την ικανοποίηση των ανθρώπων της εταιρίας, τα οποία είναι τα εξής (Armstrong, 1998):

- Να βοηθήσουν τους υπαλλήλους στο να αποκτήσουν δυναμική.
- Να προωθήσουν την επικοινωνία, βοηθώντας τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν το στρες.
- Να μειώνουν τις «ανθυγιεινές» διαμάχες.
- Να συμβουλέψουν τους διευθυντές για το πως να βοηθούν τους υπαλλήλους να αναπτύσσονται, ενώ εξυπηρετούν τις ανάγκες της εταιρίας.

Όπως αποδεικνύεται η υποκίνηση αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία, στην οποία και ο υπάλληλος έχει σημαντικό ρόλο προκειμένου να οδηγηθεί η επιχείρηση στην επιτυχία. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο το γεγονός, ότι σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας, προσδίδεται μεγάλη αξία στην προσπάθεια κάθε επιχείρησης να βελτιώσει, να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους της, να «ανοίξει» διάλογο και να τους επιβραβεύσει, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Παρόλο του ότι έχει γίνει αρκετή δουλειά σχετικά με την ολοκλήρωση των θεωριών της υποκίνησης, αποτελεί ακόμα ένα δύσκολο εργασιακό κομμάτι. Συγκεκριμένα οι Torrington και Hall (1995), παρατήρησαν ότι μερικές από τις θεωρίες της είναι πιο πολύπλοκες και από τις συμπεριφορές που προσπαθούν να εξηγήσουν. Οι θεωρίες που θα συζητηθούν παρακάτω αντανακλούν τρεις διαφορετικές απόψεις υποκίνησης:

- ✚ Εσωτερικοί παράγοντες
- ✚ Ορθολογισμός
- ✚ Εξωτερικοί παράγοντες

Αυτές είναι τρεις διαφορετικές απόψεις:

- ✚ Η υποκίνηση προέρχεται από μέσα μας και είναι αποτέλεσμα ασυνείδητων δυνάμεων.
- ✚ Είναι προϊόν λογικής αξιολόγησης του τι μπορεί να κάνει ο άνθρωπος για να πετύχει αυτά που θέλει.
- ✚ Είναι προϊόν γεγονότων που συμβαίνουν σ' αυτόν.

Στη **θεωρία των αναγκών** (need theory), η αιτία υποκίνησης είναι οι ενδογενείς παράγοντες. Επειδή όμως στερούνται επαρκών ιδιαιτεροτήτων για να καθοδηγήσουν συμπεριφορές, είναι μειωμένη η εμφάνισή τους. Αν η συγκεκριμένη θεωρία έχει να μάθει κάτι στους διοικητές αυτό θα ήταν κάτι από τα παρακάτω (Armstrong, 1998):

- Μην υποθεθεί ότι ίδιες ανάγκες υποκινούν όλους τους υπαλλήλους. Διαφορετικοί υπάλληλοι υποκινούνται από διαφορετικές ανάγκες.

- Για τον καθορισμό του ποιές ανάγκες υποκινούν κάθε υπάλληλο προσδιόρισε ποιές ανάγκες προσπαθεί να καλύψει στην εργασία του.
- Οργάνωση των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε οι υπάλληλοι να ικανοποιούν τις ανάγκες τους μέσω συμπεριφορών απόδοσης, που βοηθούν επιπλέον την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

Στη **θεωρία της αμεροληψίας** (equity theory), η αιτία υποκίνησης είναι η τάση μας να μειώσουμε το συναίσθημα της έντασης που προκαλείται από αδικία. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία επικεντρώνεται στη δικαιοσύνη ή όχι της ανταμοιβής, παρόλα αυτά έχει μειωμένη εφαρμογή στον εργασιακό χώρο. Οι συμβουλές δε, που πρέπει να δεχθεί ο διοικητής προκειμένου να αποφύγει λάθη συμπεριφοράς των υφισταμένων του, που προκαλούνται από τη συγκεκριμένη θεωρητική ανάλυση, είναι (Armstrong, 1998):

- Επειδή τα δεδομένα είναι διαφορετικά για κάθε εργαζόμενο (π.χ. συμπεριφορές που δέχεται) αναμενόμενο είναι να διαφέρουν και τα αποτελέσματα των εργασιών τους.
- Το ότι όλοι οι υπάλληλοι της ίδιας βαθμίδας δεν έχουν τα ίδια αποτελέσματα, εκτός και αν λαμβάνουν πανομοιότυπες εισροές σε όλους τους τομείς.
- Τη διανομή των εξαγόμενων στους υπαλλήλους με βάση τις αποδόσεις, που έχει ο καθένας. Άλλωστε η μεροληψία είτε λόγω υψηλότερης, είτε χαμηλότερης πληρωμής, μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές συνέπειες στην εταιρία, αντιστρόφως ανάλογες της υποκίνησης.
- Επιπλέον, λόγω του ότι η αντίληψη περί αμεροληψίας ή όχι οδηγεί στην υποκίνηση, ο προϊστάμενος οφείλει να ενημερώνει τους υπαλλήλους σχετικά με τις θέσεις της εταιρίας περί αποδόσεων και

ανάλογων ανταμοιβών, αφού πρώτα αντιληφθεί και τη δική τους άποψη.

- Συνειδητοποίηση ότι η μη αναγνώριση αποδόσεων πάνω από το μέσο όρο έχει σημαντικές επιπλοκές στην εταιρία. Τέτοιες παραλείψεις οδηγούν σε άνισες ανταμοιβές και σε μετέπειτα μείωση των αποδόσεων .

Στη **θεωρία των προσδοκιών** (expectancy theory), η κινητήριος δύναμη είναι η σχέση μεταξύ επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως απόδοση / ανταμοιβή και προσπάθεια / απόδοση. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει μεγάλη εφαρμογή στις επιχειρήσεις. Οι μελετητές της, προτείνουν τα παρακάτω στους διευθυντές (Armstrong,1998):

- Καθορισμό των ανταμοιβών που επιθυμεί ο υπάλληλος. Συγκεκριμένα αναγνώριση των ανταμοιβών που έχουν μεγάλη αξία γι' αυτόν και υποκίνησή του, ώστε να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση.
- Καθορισμό των επιθυμητών ανταμοιβών των υφισταμένων, και επιβεβαίωση ότι μπορείς να τις ελέγχεις ανά πάσα στιγμή το να τους τις προσφέρεις ή να τις στερείς.
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων, ώστε να έχουν μεγάλες προσδοκίες έκφραση της εμπιστοσύνης σου στις δυνατότητες τους. Κάνε τους να πιστέψουν ότι άλλοι σαν αυτούς απέδωσαν τα μέγιστα και συμβούλευσέ τους στο πως να το πετύχουν (π.χ. οργανώνοντας καλύτερα το χρόνο τους, βάζοντας προτεραιότητες κ.α.).
- Περιοδική αξιολόγηση των απαιτήσεων των υπαλλήλων και των επιθυμιών τους για διαφορετικές ανταμοιβές ρωτώντας τους ευθέως. Αλλαγή έπειτα των παρατηρήσεων που έκανες των ανταμοιβών ή ενίσχυση των προσδοκιών τους όπου χρειάζεται.

Στη **θεωρία της ενδυνάμωσης** (reinforcement theory), αιτία υποκίνησης αποτελεί η πράξη ανταμοιβής των υπαλλήλων για την απόδοσή τους. Οι εμπειρικοί επί του θέματος υποστηρίζουν, ότι η ισχύς της συγκεκριμένης θεωρίας μετριάζεται, καθώς οι γνώμες των ανθρώπων δίστανται σχετικά με την αξία των ανταμοιβών. Οι συμβουλές δε των μελετητών προς τους διευθυντές περιλαμβάνουν τα παρακάτω (Armstrong, 1998):

- Ενημέρωση των υφισταμένων τους σχετικά με τις επιθυμητές συμπεριφορές και το πως αυτές ανταμείβονται, αλλά και σχετικά με τις ανεπιθύμητες (συμπεριφορές) κατ' αντιστοιχία.
- Ένας ακόμα αξιόλογος τρόπος βελτίωσης της απόδοσης, είναι η διαρκής ενημέρωση των υπαλλήλων όσον αφορά στη φύση και την ποιότητα της εργασίας τους. Αυτό συμπεριλαμβάνει ένδειξη των λαθών τους και υπόδειξη τρόπου με τον οποίο θα τα ξεπεράσουν.
- Επίσης σημαντικός είναι και ο έπαινος των υπαλλήλων όχι μόνο για την απόδοσή τους αλλά και για τη σωστή τους συμπεριφορά, γεγονός που θα βοηθούσε σε οποιαδήποτε αναγκαία αλλαγή.
- Οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι δεν πληρώνονται ισόποσα. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι ανταμοιβές πρέπει να ακολουθούν αντίστοιχα επίπεδα απόδοσης. Αν δε συνειδητοποιήσει ο υπάλληλος σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών, δε θα ξοδέψει περισσότερη ενέργεια για την εκπλήρωση του έργου.

Στη **θεωρία κοινωνικής γνώσης** (social learning and cognitive theories), η αιτία υποκίνησης είναι ο τρόπος ανάπτυξης και αποδοχής των στόχων της εταιρίας από τους υπαλλήλους. Δυσκολία βέβαια σ' αυτή τη προσέγγιση αποτελεί το γεγονός της διαφορετικότητας στη δυσκολία των στόχων.

Συμπερασματικά λοιπόν, οι διευθυντές οφείλουν να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των υπαλλήλων τους, να επιδείξουν



ανθρωπισμό σε κάθε περίπτωση, να διατηρούν τις αποδόσεις σε υψηλά επίπεδα, να βελτιώνουν την παραγωγικότητα, να προωθούν τον επαγγελματισμό και να αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα, όπου αυτό είναι απαραίτητο, αν θέλουν να θεωρούνται επιτυχημένοι. Οι μηχανισμοί δε υποκίνησης, μπορεί να αποτελέσουν το σημαντικότερο συστατικό βοήθειας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό προς όφελος της εταιρίας και της υγείας των υπαλλήλων της (Armstrong, 1998).

Ο Goodworth (1989), ο οποίος έχει αναπτύξει πολλαπλές προσεγγίσεις, προτείνει επτά γνώμες, που πρέπει να ακολουθούν οι διευθυντές σχετικά με την υποκίνηση:

1. Γνώση των βασικών αναγκών και των διαδικασιών υποκίνησης και προσαρμογή αυτών στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον .
2. Εξέταση των υποθέσεων και των πεποιθήσεων σου σχετικά με τους άλλους.
3. Τοποθέτηση της διαδικασίας υποκίνησης σε όλο το εργασιακό περιβάλλον. Σκέψου το ότι επειδή ένας υπάλληλος δεν εργάζεται αποτελεσματικά μπορεί να οφείλεται σε ανεπαρκή εξοπλισμό, σε δυσλειτουργική διοίκηση ή σε λανθασμένη οργάνωση .
4. Υπενθύμιση του ότι οι άνθρωποι διαφέρουν, ότι υποκινεί κάποιον δε σημαίνει ότι υποκινεί και τον συνάδελφό του.
5. Γνώση των προσωπικοτήτων των υπαλλήλων σου . Πρέπει να μάθεις το προσωπικό σου, τις ανάγκες τους, τις φιλοδοξίες τους, τα προβλήματά τους.
6. Παρακολούθηση των απειλών, που προσφέρουν ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων σου.
7. Προώθηση αλλαγών, που καλύπτουν ανθρώπινες ανάγκες . Βεβαιώσου ότι αναβαθμίζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής .

## **2.4 Έννοια της εταιρικής κουλτούρας**

Όπως αναφέρει και ο Davis (1991), η εταιρική κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός υποθέσεων, αξιών, κανόνων και μοντέλων, σύμφωνα με τα

οποία συμμορφώνονται τα μέλη μιας εταιρίας. Οι διευθυντές έχουν σα ρόλο να συνδυάσουν όλες αυτές τις προσωπικότητες με τέτοιο τρόπο, ώστε να εδραιώσουν ένα ήρεμο και σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή κουλτούρα είναι ένα απροσδιόριστο, αλλά και ζωτικό στοιχείο σε μια εταιρία, αφού επηρεάζει όχι μόνο την απόδοση των υπαλλήλων αλλά και οτιδήποτε συμβαίνει γενικότερα.

## **2.5 Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας για το ανθρώπινο δυναμικό**

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων είναι η εταιρική κουλτούρα (Armstrong, 1998). Οι εταιρίες ανά το κόσμο επεκτείνονται σε παγκόσμιο επίπεδο αναπτύσσοντας τη παγκόσμια επιχειρηματική αγορά (Cateora, 1991). Λόγω λοιπόν του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που προέρχεται από διαφορετικές κουλτούρες, πολιτιστικά υπόβαθρα και παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα στις συμπεριφορές του. Αυτοί λοιπόν οι υπάλληλοι πρέπει να προσαρμοστούν σε διάφορες θέσεις με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχει μεγάλη ποικιλία στη κουλτούρα της επιχείρησης λόγω της διαφορετικότητας των υπαλλήλων.

## **2.6 Χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας**

Αναφορικά με όσα έχει γράψει ο Davis (1991), η εταιρική κουλτούρα έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μερικά εκ των οποίων είναι τα παρακάτω:

- Διαφοροποιημένη κουλτούρα ανάλογα με την επιχείρηση
- Τα περισσότερα μέλη της επιχείρησης «αγκαλιάζουν» ή τουλάχιστον ακολουθούν τις προσαγές και τις αξίες της κουλτούρας.
- Η κουλτούρα αναπτύσσεται μέσα από παραδείγματα που δίνει η διοίκηση της επιχείρησης.
- Επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων.

## 2.7 Λειτουργίες της εταιρικής κουλτούρας

Βασισμένοι στον ορισμό της, παρατηρούμε ότι αρκετές μορφές συμπεριφοράς γίνονται δεκτές, κανόνες προκαθορίζονται όπως και γενικές οργανωτικές λειτουργίες. Αρκετές κουλτούρες μικρών ομάδων μπορεί να διαμορφωθούν, αλλά γενικοί κανόνες συμπεριφοράς είναι κοινά ορισμένοι στην επιχείρηση. Γενικώς η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει τέσσερις λειτουργίες (Kreitner and Kinicki, 1995):

- Δίνει στους υπαλλήλους οργανωσιακή ταυτότητα.
- Διευκολύνει τη συλλογική δέσμευση
- Προωθεί τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος
- Διαμορφώνει συμπεριφορές βοηθώντας τους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν τη περιβάλλουσα κατάσταση.

## 2.8 Οι διαδικασίες αλλαγών στον οργανισμό

Οι έρευνες τα τελευταία πενήντα χρόνια έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η εκάστοτε επιχείρηση δεν είναι μια κλειστή στατική οντότητα, αλλά ένα δυναμικό αλληλεπιδρόμενο σύστημα, το οποίο επηρεάζεται από το περιβάλλον. Οι επιδράσεις δε αυτές οδηγούν σε αλλαγές στον οργανισμό (Berry and Houston, 1993).

Η διαδικασία αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας, αν η επιχείρηση επιθυμεί να επιζήσει στη διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά του σήμερα. Γι' αυτό το λόγο η οικονομική πίεση προς επίτευξη μεταβολών είναι πολύ ισχυρή, προκειμένου να επιστρέψει κέρδος στους μετόχους (Fineman and Mangam, 1997).

Υπάρχουν δε, θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά από τις αλλαγές, αφού εμπεριέχουν πειραματισμούς, νεωτερισμούς και ανακαλύψεις καινούργιων πραγμάτων. Παρόλα αυτά, αλλαγή επίσης σημαίνει ότι κάποιες οικείες κοινωνικές δομές αλληλεπιδρούν και καταστρέφονται (Armstrong, 1998).

Το πώς παρατηρείται μία αλλαγή καθορίζεται από το αν υπάρχει αντίσταση και σε πιο βαθμό από τους υπαλλήλους (Kreitner and Kinicki, 1998). Γι' αυτό είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε το πώς εκδηλώνεται η

αντίσταση στην αλλαγή, καθώς εμφανίζεται τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Η αντίσταση μεταφράζεται ως μία σειρά ενεργειών που έχουν σα σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων. Είναι δηλαδή μια συμπεριφορά καθοδηγούμενη από ένα στόχο, ο οποίος συνήθως είναι το να κρατήσουν μακριά το υπάρχον καθεστώς από την επιχείρηση (Armstrong, 1998).

Η αντίσταση στην αλλαγή σε ατομικό επίπεδο, εκδηλώνεται με μία σειρά ενεργειών, κυριότερες των οποίων είναι (Armstrong, 1998):

- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Αύξηση της αναστάτωσης των υπαλλήλων
- Αύξηση των συστηματικών απουσιών .

Ένας δε από τους σημαντικότερους λόγους επιτυχίας της εφαρμογής οποιωνδήποτε αλλαγών είναι η επικοινωνία με τους υπαλλήλους, έργο για το οποίο υπεύθυνο είναι και το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το μεγαλύτερο σφάλμα της επιχείρησης θα ήταν να μην ενημερώνει τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών (Larking and Larking, 1996).

Είναι πολύ πιθανό η αντίσταση σε οποιαδήποτε αλλαγή να επιφέρει συγκρούσεις έσω-επιχειρησιακές. Σ' αυτή τη περίπτωση ο προϊστάμενος, που επιθυμεί να επιφέρει την αλλαγή, πρέπει να είναι έτοιμος γι' αυτές τις αντιδράσεις και να λειτουργήσει σε περιβάλλον ενημερότητας. Γενικά είναι σημαντικό να ακολουθήσει τα παρακάτω προκειμένου να εξασφαλίσει ένα σταθερό και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα απορροφήσει τις αλλαγές (Schuler and Huber, 1993):

- Παρακολούθηση της πολιτικής της «ανοιχτής πόρτας», όπου ο κάθε υπάλληλος μπορεί να δίνει και να μοιράζεται πληροφορίες, χωρίς φόβο.
- Εισαγωγή της πολιτικής της αλληλεπίδρασης με τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να ενδιαφέρονται άμεσα για τη δουλειά που τους προσφέρουν και για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

- Προτροπή για αφήγηση της ιστορίας που έχουν στο μυαλό τους . Το να τους ακούσει με ενδιαφέρον κάποιος μπορεί να είναι λόγος αποφυγής μιας διαμάχης.
- Υπενθύμιση της συμβουλής του ότι το πως ακούτε κάποιον είναι πιο σημαντικό από το πως αντιδράτε.
- Αποφυγή της κριτικής και της προσπάθειας να λύσετε το πρόβλημα αμέσως. Μην εκφράζετε ούτε συμπάθεια ούτε αποστροφή για τη κατάσταση, καθώς μπορεί να εμφανίζεται αλλοιωμένη η άποψη της άλλης πλευράς.

Όλα δε τα παραπάνω είναι αναγκαίο να φροντιστούν προκειμένου να διασφαλίσουμε την σταθερή απόδοση των υπαλλήλων, η οποία επηρεάζεται άμεσα τόσο από το υπάρχον εργασιακό περιβάλλον, όσο και από οποιαδήποτε αλλαγή επιβάλλει η διεθνής αγορά.

## **2.9 Ανασκόπηση της έρευνας αξιολόγησης**

Στη σύγχρονη πολυτάραχη αγορά, η έρευνα είναι αυτή που προσδίδει στην επιχείρηση στόχους. Αυτή δε η άποψη έκανε τους διευθυντές να μελετήσουν το πως θα ενσωματωθούν οι αλλαγές, αλλά και οι αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες μέθοδοι παραγωγής (Johnson and Scholes, 1998).

Η έρευνα λοιπόν υπήρξε ένα από τα κρισιμότερα σημεία μιας επιχείρησης, όταν αυτή επιθυμεί να εισάγει ένα καινούργιο προϊόν στη παραγωγή της για παράδειγμα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του ότι δίνει πληροφορίες και αποτελέσματα, για τα οποία δεν θα μπορούσαν οι διευθυντές να ενημερωθούν με άλλον τρόπο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καθορίζουν τις επόμενες κινήσεις των παραγόντων της επιχείρησης, καθώς τους παρέχουν σημαντικά στοιχεία με τη βοήθεια των οποίων, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προχωράει στη ανάλυση και την εφαρμογή τους. Είναι άλλωστε ευθύνη της έρευνας αγοράς να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να ευθυγραμμίσει την πολιτική της εταιρίας με τα δεδομένα της αγοράς, τις ανάγκες του πελάτη αλλά και του υπαλλήλου (Johnson and Scholes, 1998).

Αναφορικά με τους McDaniel and Gates (1995), υπάρχουν τρεις βασικές φόρμες βάσει των οποίων γίνεται η έρευνα:

- **Η έρευνα μέσω παρατήρησης:** Μια περιγραφική μεθοδολογία, που χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις μη επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες στη διαδικασία και η οποία επικεντρώνεται στην παρατήρηση των αντιδράσεων. Αυτό συνεπάγεται την απλή παρακολούθηση του ερευνητή χωρίς αλληλεπίδραση ή άμεση επαφή με όσους λαμβάνουν μέρος, ώστε να δεχτεί συγκεκριμένες πληροφορίες.
- **Η έρευνα μέσω επιθεώρησης:** Ο επιθεωρητής επικοινωνεί άμεσα με τους συμμετέχοντες σε όλες τις φάσεις της έρευνας με ειδικά μέσα, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις και άλλων ειδών φόρμες επικοινωνίας. Χρησιμοποιεί δε τα παραπάνω μέσα για να συλλέξει γεγονότα, πιστεύω και γνώσεις των συμμετεχόντων.
- **Η έρευνα μέσω πειράματος:** Ο τύπος αυτός έρευνας χρησιμοποιείται στα εργαστήρια και αξιολογεί την αιτιότητα, το πως δηλαδή η μία μεταβλητή επηρεάζει την άλλη.

Από τις παραπάνω μεθόδους διαπιστώνεται ότι η μέθοδος της επιθεώρησης (survey review) χρησιμοποιείται απαραίτητα, καθώς αποτελεί την πιο άμεσα συνδεδεμένη με τους εργαζομένους μέθοδο και ίσως και την πιο αντικειμενική, αφού υπάρχουν συμπληρωμένα έντυπα. Αυτό επίσης οφείλεται στο γεγονός ότι ακόμα και με την μέθοδο της παρατήρησης (observation), θα «ξεφύγουν» πολλές πληροφορίες από τη κρίση των ερευνητών. Παρόλο αυτά οποιαδήποτε από τις τρεις μεθόδους μπορεί να χρησιμοποιηθεί, αρκεί ο μελετητής να έχει μονίμως στο μυαλό του τους στόχους του προγράμματος.

Κατά τη μέθοδο της παρατήρησης θα συλλέξει γενικές πληροφορίες, που θα αναφέρονται στις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτές δε θα είναι περισσότερο γενικές, παρά συγκεκριμένες πάνω σε κάποιο αντικείμενο. Η απλή παρατήρηση των υπαλλήλων δε θα βοηθήσει στο να εξασφαλίσουμε γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις τους, τα πιστεύω και τις

ανάγκες τους. Επιπλέον για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων η μέθοδος αυτή είναι πολυέξοδη όσον αφορά στο χρόνο και το κόστος.

Από την άλλη πλευρά η πειραματική μέθοδος βοηθάει τους μελετητές όταν θέλουν να μελετήσουν την αλληλεπίδραση δύο μεταβλητών, κυρίως όταν η μία παραμένει σταθερή. Απαιτεί δε μακροχρόνιο πείραμα και ακόμα υψηλότερο κόστος. Για τους παραπάνω λόγους αποπέμπεται από τη μελέτη μας (αξιολόγηση υπαλλήλων) ως μέθοδος.

Αυτό, σημαίνει ότι η καλύτερη μέθοδος είναι της επιθεώρησης. Αυτή η επιλογή οφείλεται στο γεγονός ότι προκειμένου να αποτιμήσουμε τα επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων, τις ανάγκες και τα πιστεύω τους, πρέπει να λειτουργήσουμε μέσω ερωτηματολογίου και άμεσης αλληλεπίδρασης. Επιπλέον λόγω του γεγονότος, ότι για το σχεδιασμό ενός πλήρους συστήματος αξιολόγησης υπαλλήλων, τόσο από τη μελέτη μας πάνω σε πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όσο και από τις γνώσεις περί υποκίνησης του προσωπικού, οι ανάγκες, οι αντιλήψεις και τα πιστεύω του προσωπικού πρέπει να αναγνωριστούν και να αναλυθούν. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η μέθοδος επιθεώρησης, η οποία προσφέρει και τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις για οικονομία χρόνου και χρήματος.

Επίσης η επιλογή της εν λόγω μεθόδου βασίζεται και στα προτερήματά της, σημαντικότερα εκ των οποίων είναι:

- Προσαρμοστικότητα
- Ταχύτητα
- Κόστος

Η ταχύτητα αποτελεί μια σημαντική συνισταμένη, καθώς οι επιχειρήσεις προκαλούν για την εφαρμογή άμεσων αποτελεσμάτων. Παρόλο αυτά υπάρχουν μειονεκτήματα και στο ερωτηματολόγιο σημαντικότερα των οποίων είναι (McDaniel and Gates, 1995):

- Απροθυμία των ανταποκρινόμενων να δώσουν πληροφορίες.
- Ανικανότητα των ανταποκρινόμενων να δώσουν πληροφορίες.

- Η επίδραση των ανταποκρινόμενων σε όλη τη διαδικασία του ερωτηματολογίου, επηρεάζει το αποτέλεσμα.

Παρόλα αυτά μέσω της συνεργασίας των υπαλλήλων της επιχείρησης και της γενικότερης προσπάθειας να μειωθούν τα αρνητικά αποτελέσματα, άρχισαν να χρησιμοποιούνται ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις τίθενται με τρόπο, ώστε να εκφράζονται ελεύθερα οι απόψεις των ανταποκρινόμενων.

Επιπλέον η μέθοδος επιθεώρησης, με τη νέα της μορφή, εξασφάλισε στο μελετητή την ικανότητα του να απευθύνει μείζονα θέματα και μέσω των ερωτηματολογίων να αντιμετωπίσει διάφορες απόψεις σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων της επιχείρησης, όπως είναι:

- Η διεξαγωγή της αξιολόγησης
- Αντιλήψεις σχετικά με τις εκτιμήσεις
- Απόψεις σχετικά με τις εκτιμήσεις
- Εμπειρίες σχετικά με τις εκτιμήσεις
- Ικανοποίηση από τις εκτιμήσεις
- Δημογραφικά στοιχεία.

## **2.10 Το μοντέλο ποιότητας EFQM ως εργαλείο μέτρησης απόδοσης**

Παρατηρώντας τα κριτήρια του μοντέλου EFQM, του προηγούμενου κεφαλαίου, μπορεί να ειπωθεί ότι κατά βάση αποτελεί τη θεμελίωση των αρχών Ολικής Ποιότητας. Παρόλο που υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες δε σκοπεύουν να κερδίσουν το συγκεκριμένο τίτλο – βραβείο, η διοίκησή τους εφαρμόζει τα εννέα κριτήρια, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν αξιολογήσεις, οι οποίες θα τη βοηθήσουν να προσδιορίσει τη θέση της επιχείρησης τους και με τη βοήθεια της έρευνας αγοράς (benchmark), να οδηγηθεί σε βελτιώσεις (Wongrassamee S., Simmons J.E.L., Gardiner P.D., 2003).

Συγκεκριμένα το μοντέλο αριστείας (EFQM), βοηθά τη διοίκηση στο να αλλάξει την επιχείρηση με τη χρήση αρχών ποιότητας, οι οποίες αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων και τις ικανότητες της ηγεσίας. Επιπλέον προσδιορίζουν τα σημεία, στα οποία πρέπει να δοθεί



προτεραιότητα, μέσω μετρήσεων, στα πλαίσια των αξιολογήσεων που λαμβάνουν χώρα.

Τέλος πρέπει να ειπωθεί, ότι ενώ οι αρχές της Ολικής Ποιότητας του Deming το 1986 δεν επικεντρώνονταν στην ατομική απόδοση παρά μόνο στη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος, από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και έπειτα οι μελετητές και οι πρακτικοί, σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζουν κυρίως στην ατομική απόδοση παρά στους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του συστήματος. Το γεγονός δε αυτό ενισχύει και το εν λόγω βραβείο ποιότητας, καθώς στηρίζεται στη λογική ότι η προσωπική δέσμευση είναι κυρίως υπεύθυνη για τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης, και την ύπαρξη επιθυμητών αποτελεσμάτων (business results) (Wilkinson et al., 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τις προηγούμενες αναλύσεις το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σημασίας για την επιβίωση της εταιρίας. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οργανισμός πρέπει να βρει τρόπο να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους και να μαθαίνει αν είναι ικανοί, αποδοτικοί, παραγωγικοί, ενώ συγχρόνως οφείλει να παρακολουθεί και τις ελλείψεις τους, ώστε να επιδοθεί σε διορθωτικές γι' αυτούς διαδικασίες (Armstrong, 1998). Υπάρχουν δε αρκετά σημεία όσον αφορά στην ανάλυση θέσεως εργασίας, στο σχεδιασμό και στις προδιαγραφές που χρειάζονται, ώστε να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων. Αυτά τα σημεία θα αναλυθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου και θα συνδυαστούν στο τέλος με το κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος, βάσει του κριτηρίου τρία και επτά του μοντέλου αριστείας.

#### 3.2 Καθορισμός θέσεως εργασίας

Οι εργασίες των υπαλλήλων αντικατοπτρίζουν τη συνεισφορά τους στην παραγωγή αγαθών και στην εφαρμογή υπηρεσιών. Έχουν λοιπόν σημαντικές εφαρμογές τόσο για το κάθε άτομο ξεχωριστά όσο και για τον οργανισμό, την οικονομία και τη κοινωνία γενικότερα. Για λόγους λοιπόν, είτε προσωπικών αναζητήσεων, είτε διευθέτησης από μέρους της διοίκησης, οι πληροφορίες σχετικά με την ανάλυση θέσης εργασίας είναι απαραίτητες, ως μέρος της ευθύνης που έχει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή η εργασία, κατά την οποία κάποιος δέχεται πληροφορίες, που αφορούν στις αρμοδιότητες των υπολοίπων (Dunnette and Hough, 1991). Άλλωστε κάθε εργασία δημιουργείται προκειμένου να καλυφθούν συγκεκριμένες λειτουργίες απαραίτητες στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας και η ανάλυση των θέσεων αυτών, θεωρείται σημαντική πηγή

πληροφοριών σχετικά με την τέλεση της διαδικασίας, την αξιολόγηση της απόδοσης και την εκπαίδευση. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης, στην οποία δουλεύει ο υπάλληλος, μερικοί εκ των οποίων είναι ο σχεδιασμός του εξοπλισμού, οι καθορισμένες διαδικασίες, οι μέθοδοι, τα εργασιακά κριτήρια, οι πρακτικές, η οργανωσιακή δομή, η πολιτική, οι νομικές απαιτήσεις κ.α. (Dunnette and Hough, 1991).

Ένας επιπλέον ορισμός για την ανάλυση θέσεως εργασίας είναι σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993) ο εξής: «η διαδικασία περιγραφής του στόχου της εργασίας, τα κυριότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις του υπαλλήλου, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί και οι κυριότερες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες του».

Οι παραπάνω λοιπόν γνώσεις, αποτελούν το θεμέλιο βάσει του οποίου οι ψυχολόγοι κρίνουν την συμπεριφορά του υπαλλήλου. Αποτελεί δε πηγή πληροφοριών όχι μόνο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, αλλά και για την αλληλεπίδραση όλων των θέσεων μεταξύ τους. Λαμβάνοντας υπόψη όσα έχουν προαναφερθεί αντιλαμβανόμαστε ότι τα αποτελέσματα των ερευνών οδηγούν σε συμπεράσματα σχετικά με το πως είναι δομημένη η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει το στόχο της (Moorhead and Griffin, 1989).

### **3.3 Χρησιμότητα της ανάλυσης θέσης εργασίας**

Η ανάλυση θέσης εργασίας δίνει την αρμόδια πληροφόρηση σχετικά με το κατά πόσο αξιόπιστες είναι οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων σε θέματα σχετικά με προσλήψεις, αναβαθμίσεις, αξιολογήσεις απόδοσης (Schuler and Griffin, 1993). Με αυτή την έννοια η χρησιμότητά της καλύπτει τους παρακάτω τομείς (McCormick and Ilgen, 1980):

- Προσωπικό
- Διοίκηση
- Εξοπλισμός
- Σχεδιασμός
- Έλεγχος διαχείρισης
- Προσλήψεις
- Μετακινήσεις προσωπικού

- Μετρήσεις απόδοσης
- Ανταμοιβές και μισθολογική διαχείριση
- Εργασιακές σχέσεις
- Μηχανολογικός σχεδιασμός
- Μέθοδοι σχεδιασμού
- Σχεδιασμός εργασίας
- Οργανωσιακό πλάνο
- Έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού
- Συστήματα εργασιακής ταξινόμησης

### 3.4 Στάδια της ανάλυσης θέσεως εργασίας

Προκειμένου να οδηγηθούμε στη σωστή ανάλυση θέσης εργασίας, η οποία θα εξυπηρετήσει πολλούς από τους σκοπούς της επιχείρησης πρέπει να ακολουθήσουμε ορισμένα βήματα κυριότερα των οποίων είναι (Schuler and Huber, 1993):

1. Συλλογή πληροφοριών για την ανάλυση θέσης εργασίας : Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:
  - Επιλογή ενός αναλυτή
  - Άμεση επικοινωνία με αυτούς που κατέχουν τις θέσεις εργασίας
  - Συλλογή πληροφοριών μέσω διαφορετικών πηγών
2. Περιγραφή θέσεων: Αυτό το βήμα απαιτεί πολλές πληροφορίες όπως είναι για παράδειγμα η ονομασία της θέσης εργασίας, μια περιγραφή της, το τι αυτή περιλαμβάνει κ.α.

### 3.5 Προετοιμασία της περιγραφής της θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ένα γραπτό κείμενο, που περιλαμβάνει αρμοδιότητες, καθήκοντα και απαιτούμενες συμπεριφορές για τη συγκεκριμένη εργασία. Επίσης περιλαμβάνει όλα τα προσόντα που απαιτούνται για την απόκτηση της θέσης. Πολλές φορές η περιγραφή της είναι

διαθέσιμη στους υπαλλήλους, όταν αποτελεί πρότυπο για τη συγκεκριμένη εργασία (Keys and Henshall, 1990). Επίσης η περιγραφή χρησιμεύει στην αξιολόγηση κάθε θέσης με βάση τα δεδομένα της επιχείρησης, αλλά και κατ' επέκταση στην απόδοση των ανάλογων ανταμοιβών. Σ' αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε τη διαφορά μεταξύ ανάλυσης της θέσης εργασίας, αξιολόγησή της και αξιολόγησης του ίδιου του ατόμου. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στην αναγνώριση του ρόλου που καλείται να έχει ο υπάλληλος, στη δεύτερη στην οικονομική κυρίως αποτίμηση της θέσης και στη τρίτη στην αποτίμηση των ανθρώπων σε σχέση με τους ρόλους που αναλαμβάνουν. Η περιγραφή λοιπόν της θέσης εργασίας αποτελεί το γνώμονα για προσλήψεις, αντικαταστάσεις και προαγωγές. (McCormick and Ilgen, 1980).

Επίσης πρέπει να ειπωθεί ότι η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί την ένδειξη των αναγκών της εταιρίας γύρω από τομείς όπως είναι η εκπαίδευση. Γι' αυτό το λόγο έχουν επινοηθεί εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία προσδίδουν γνώσεις και κίνητρα, που έχουν εκλείψει, αλλά είναι απαραίτητα για αποτελεσματική απόδοση. Άλλωστε η εκπαίδευση αποτελεί τον κρίκο δημιουργίας μιας πιο στενής σχέσης μεταξύ της πραγματικής και της προσδοκώμενης συμπεριφοράς. Επιπλέον όσον αφορά στην ανάλυση θέσης εργασίας, μπορεί να αποβεί χρήσιμη προληπτικά, στην αναγνώριση εργατικών ατυχημάτων όπως και οποιωνδήποτε επικίνδυνων εργασιακών καταστάσεων, αφού αυτές οι πληροφορίες περιέχονται σε κάθε περιγραφή εργασίας για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη και για να μειωθεί η πιθανότητα ατυχήματος στο ελάχιστο.

Επιπλέον πρέπει να αναφέρουμε ότι με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένας κώδικας επικοινωνίας μεταξύ του διοικητικού και του εργατικού προσωπικού, καθώς αναλύονται οι υποχρεώσεις που έχει ο καθένας στο πόστο του μειώνοντας τα παράπονα της κάθε πλευράς. Κάθε υπόνοια εύνοιας μειώνεται στο βαθμό όπου διαφορετικές ανταμοιβές βασίζονται στα διαφορετικά καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου. Άλλωστε η ανάλυση θέσης εργασίας συνεισφέρει στην αποφυγή εσωτερικών εντάσεων, καθώς αναφερόμαστε σε προγράμματα ευρέως αποδεκτά. Γενικά οι πληροφορίες που μας δίνει η εν λόγω διαδικασία αποτελούν το δείκτη του ποιες εργασίες

έχουν αποβεί ωφέλιμες για την εταιρία με τη βοήθεια των ήδη υπαρχόντων εργαλείων (McCormick and Ilgen, 1980).

Τέλος σύμφωνα με τη παραπάνω λεπτομερή ανάλυσή μας παρατηρούμε ότι συγκεκριμένες αλλαγές στην ισορροπία μεταξύ ανθρώπου και μηχανής είναι οικονομικά εφικτές και επιθυμητές. Αυτόματα μηχανήματα μπορούν να παραχθούν αντικαθιστώντας ανθρώπινες δραστηριότητες. Γι' αυτό η ανάλυση θέσεων εργασίας αποτελεί τη βάση ανασχεδιασμού συγκεκριμένων πόστων.

### **3.6 Τύπος πληροφοριών της ανάλυσης εργασίας**

Μεταξύ των πληροφοριών που δεχόμαστε από την ανάλυση θέσης εργασίας είναι και οι ακόλουθες (Dunnette and Hough, 1991):

- Αυτές που προσδιορίζουν την χειρωνακτική δραστηριότητα όπως είναι για παράδειγμα ο καθαρισμός, η υφαντική κ.α.
- Αυτές που αναφέρονται στον εργαζόμενο και περιλαμβάνουν συμπεριφορές όπως η λήψη αποφάσεων, η απόδοση σε σωματικές δραστηριότητες, η επικοινωνία κ.α.
- Αυτές που αναφέρονται σε μηχανοκίνητες διαδικασίες, σε εργασιακές συνθήκες και στις ανάγκες του προσωπικού.

### **3.7 Πηγές πληροφόρησης**

Η μορφή της ανάλυσης θέσης εργασίας αναφέρει κυρίως διάκριση μεταξύ των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών. Ως ποιοτική πληροφορία παρέχει διηγηματικές περιγραφές της δουλειάς ή γενικές αναφορές στις εργασιακές συνθήκες, στο κοινωνικό περιβάλλον, στις απαιτήσεις του προσωπικού. Ενώ ως ποσοτική πληροφόρηση χαρακτηρίζεται από τη χρήση των αριθμών, όπως είναι για παράδειγμα η εκτίμηση των εργασιακών χαρακτηριστικών, ο απαιτούμενος χρόνος, η κατανάλωση εργαστηριακού υλικού κ.α. (Dunnette and Hough, 1991).

### 3.8 Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών

Η συλλογή πληροφοριών μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων μεθόδων κυριότεροι των οποίων είναι:

- **Συνεντεύξεις:** Αυτές μπορεί να αποτελέσουν μια σταθερή αρχή προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συλλογή πληροφοριών. Ερωτώνται δε αρκετά άτομα, τα οποία είναι συνήθως είτε υπάλληλοι, είτε διοικητική ομάδα. Παρόλο αυτά δεν είναι επαρκής πληροφορία για να συνεχίσεις. Είναι επίσης απαραίτητο να υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός συνεντευξιαζόμενων για να υπάρξει πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Το πρόβλημα όμως παραμένει καθώς στις συνεντεύξεις οι υπάλληλοι έχουν τη τάση να υπερβάλλουν σχετικά με τη σημασία και το κύρος της εργασίας τους.
- **Συσκέψεις με αναλυτές και ειδικούς:** Αυτή η ενέργεια είναι απολύτως χρήσιμη για να υπάρξει διορατικότητα σχετικά με τις πληροφορίες που χρειάζεται να ληφθούν. Επίσης αποτελεί βοήθημα στη δομή του ερωτηματολογίου και στη σωστή ανάλυση των ήδη υπαρχόντων πληροφοριών.
- **Δομημένα ερωτηματολόγια:** Αυτός ο τύπος πληροφόρησης περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την εργασία και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Παρέχεται δε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα υπαλλήλων. Η παρατήρηση που γίνεται εδώ είναι ότι η απόδοση των υπαλλήλων αλλάζει όταν γνωρίζουν ότι παρακολουθούνται.
- **Παραδείγματα κρίσιμων περιστατικών:** Σε αυτή τη περίπτωση δίνεται ένα παράδειγμα πραγματικά καλής ή κακής απόδοσης ενός υπαλλήλου σε μία μέρα.
- **Αναλυτικά ερωτηματολόγια θέσης (Position Analysis Questionnaire, PAQ)** (Dunnette and Hough, 1991 and Schuler and Huber, 1993) : Αυτά είναι καλά οργανωμένα ερωτηματολόγια, που

περιλαμβάνουν 187 στοιχεία εργασίας και 7 επιπλέον ενότητες, που αναφέρονται στα χρηματικά ποσά που διατίθενται μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Είναι δε οργανωμένο σε 6 υποδιαιρέσεις κάθε μία από τις οποίες περιλαμβάνει μερικά από τα 187 στοιχεία εργασίας. Οι υποδιαιρέσεις αυτές περιέχουν:

- Εισαγωγή πληροφοριών
- Νοητικές διαδικασίες
- Αποτελέσματα εργασιών
- Σχέσεις με άλλα άτομα
- Εργασιακό περιβάλλον
- Άλλα εργασιακά χαρακτηριστικά.

Κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά βαθμολογείται από το 1-6 ανάλογα με:

1. το επίπεδο στο οποίο χρησιμοποιείται,
2. τη χρησιμότητα της εργασίας,
3. το χρόνο που χρειάστηκε,
4. τη πιθανότητα κάποιου περιστατικού,
5. την συχνότητα εφαρμογής του,
6. άλλα χαρακτηριστικά.

Χρησιμοποιώντας λοιπόν αυτές τις υποδιαιρέσεις και τις αξιολογήσεις τους αντιλαμβανόμαστε τη φύση της εργασίας όσον αφορά τομείς όπως είναι η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η κοινωνική ευθύνη, η απόδοση σε απαιτητικές εργασίες, οι λειτουργίες των μηχανημάτων κ.α. Αυτές λοιπόν οι μέθοδοι μας βοηθούν στο να συγκρίνουμε ομοειδή επαγγέλματα. Άλλες μέθοδοι είναι:

- **Πληροφορίες σχετικές με το άτομο:** αυτές περιλαμβάνουν στοιχεία σχετικά με τις σπουδές των υπαλλήλων, με τη προηγούμενη εργασιακή τους εμπειρία κ.α.
- **Ημερολόγιο εργασίας**



- **Επανεξέταση προηγούμενων περιγραφών εργασίας**
- **Ακριβής απόδοση της εργασίας** : αυτός ο τρόπος περιλαμβάνει τη σύγκριση της απόδοσης του υπαλλήλου από τη μία και των κριτηρίων της απόδοσης της εταιρίας από την άλλη, προκειμένου να αντιληφθούμε τις προσδοκίες του υπαλλήλου.
- **Μελέτη του εργασιακού υλικού**
- **Συσκέψεις τεχνικών**
- **Διατήρηση αρχείων**
- **Δημιουργία ομάδων εστιασμένων σε ένα αντικείμενο**
- **Μαγνητοσκόπηση**
- **Ανάλυση του προγράμματος δράσης**

### **3.9 Επιλογή εργασιών προς ανάλυση**

Η περιγραφή εργασίας μπορεί να συμβεί για όλες τις θέσεις της επιχείρησης είτε είναι εξειδικευμένες, είτε είναι απλές θέσεις ρουτίνας. Ακόμα και εργασίες, των οποίων η ευθύνη είναι το πάτημα ενός κουμπιού, μπορεί να αναλυθούν αξιολογώντας τις περιβάλλουσες εργασιακές συνθήκες. Παρόλο αυτά για να καθοριστεί ποιες θέσεις θα αναλυθούν πρώτα πρέπει να γίνει επιθεώρηση σχετική με τους τομείς ζημίας και τις αναφορές δυσαρέσκειας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Γι' αυτό γίνεται φανερό ότι η εν λόγω διαδικασία συμβαίνει αρχικά σε εργασίες με υψηλό ποσοστό δυσκολιών, μετά ακολουθούν οι καινούργιες θέσεις και αυτές στις οποίες έχουν γίνει αλλαγές στις διαδικασίες και τέλος ακολουθήσουν όλοι οι υπόλοιποι (Roff and Watson, 1976).

Όταν έχει πια επιλεγεί μια θέση εργασίας για ανάλυση, είναι σημαντικό να καθοριστεί η διαδικασία που ακολουθεί ο υπάλληλος και ο σκοπός που αυτή πληροί. Καθώς λοιπόν προχωράει η έρευνα δεν ελέγχεται απλώς η απόδοση του υπαλλήλου, αλλά ερευνάται η ίδια η εργασία. Το να εμπλέκονται δε οι υπάλληλοι στα στάδια της ανάλυσης είναι προτιμότερο από το να επιθεωρούνται απλώς τα στάδια της εργασίας, να συζητούνται πιθανοί μελλοντικοί κίνδυνοι και να συστήνονται λύσεις. Οι δε αναλυτές πρέπει να

συζητούν και με άλλους υπαλλήλους που έχουν εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση (Roff and Watson, 1976).

### **3.10 Επανεξέταση ανάλυσης θέσης εργασίας**

Η ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να αποβεί εξαιρετικά χρήσιμη, όπως στο να μειώσει τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Αυτό όμως θα αποδώσει αν η διαδικασία επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ακόμη και αν δεν έχουν γίνει αλλαγές σε μια εργασία, ο κίνδυνος που υπήρχε σε προηγούμενη εξέταση μπορεί να εντοπιστεί. Αν κάποιο ατύχημα συμβεί σε συγκεκριμένη εργασία η εν λόγω διαδικασία πρέπει να επανεξεταστεί και να καθοριστούν οι απαιτούμενες αλλαγές. Επιπλέον αν κάποιο περιστατικό προέκυψε από ανεπάρκεια του υπαλλήλου να ακολουθήσει τη σειρά των διεργασιών, πρέπει να συζητηθεί με όλους όσους συμμετέχουν στην εργασία αυτή. Κάθε φορά λοιπόν που επανεξετάζεται η ανάλυση θέσης εργασίας, πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση στις καινούργιες μεθόδους και προστατευτικά μέτρα προς όλους τους υπαλλήλους που επηρεάζονται από τις αλλαγές αυτές. Τέλος μια ακόμα εφαρμογή της υπό εξέταση διαδικασίας είναι και η εκπαίδευση νέων υπαλλήλων πάνω στην δουλειά τους αλλά και όσον αφορά στους εργασιακούς κινδύνους, που δύνανται να αντιμετωπίσουν.

Τέλος με την υποστήριξη των πληροφοριών από την ανάλυση θέσεων εργασίας, η διοίκηση μπορεί αρτιότερα να οδηγηθεί στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της και να κατανοήσει ευκολότερα τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους σχετικά με εργασιακά ζητήματα. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης, προκειμένου να οδηγηθεί η διοίκηση σε εργασιακές μετρήσεις και μετρήσεις αντίληψης των υπαλλήλων της, άρα και στα επιθυμητά εργασιακά αποτελέσματα, όπως αυτά καθορίζονται βάσει του μοντέλου EFQM.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση θέσης εργασίας, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προωθεί πληροφορίες, που βοηθούν να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με αποζημιώσεις, προσλήψεις, ανακατατάξεις, εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.α. Όλες οι παραπάνω διαδικασίες δημιουργούν αντιλήψεις στους υπαλλήλους περί ικανοποίησης ή όχι από τον εργασιακό τους χώρο, με άμεση επίδραση στην απόδοσή τους και στη λήψη εργασιακών αποτελεσμάτων. Γι' αυτό συμπεραίνουμε ότι η εφαρμογή διαδικασιών μέτρησης και αξιολόγησης αποτελεί τη «ραχοκοκαλιά» όλων σχεδόν των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, καθώς αυτά καθορίζουν τις προσδοκίες της επιχείρησης από τους εργαζομένους. Άλλωστε είναι ζωτικής σημασίας τόσο το να είναι καλά οι υπάλληλοι με τα δεδομένα της εταιρίας (ενσωμάτωση στο κριτήριο επτά του μοντέλου EFQM), όσο και το να αποκτήσει η ίδια η εταιρία την οικονομική ευημερία, που προσδοκά (business results) (Shuler and Huber, 1993).

#### 4.2 Αξιολόγηση απόδοσης

Όπως έχει προαναφερθεί το «κλειδί» της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι η απόδοση των υπαλλήλων της, γεγονός το οποίο συνεπάγεται ότι η διοίκηση της πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει τα παρακάτω (Armstrong, 1998):

- Αποτελεσματικούς υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν αποδώσει πέραν των δυνατοτήτων τους

- Ικανά άτομα, που έχουν διοικήσει σε διάφορα επίπεδα, αλλά δεν έχουν εξαντλήσει όλη τους τη δυναμικότητα
- Περιθωριοποιημένους υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν ταξινομηθεί στους μη αποδίδοντες, με τη λογική του ότι δεν έχουν πετύχει με την απόδοσή τους αυτό που αναμενόταν.

Όπως φαίνεται λοιπόν από τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις και κυρίως οι διευθυντές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν την ικανότητα να προβλέπουν, να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τις επιτυχίες των υπαλλήλων τους, ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να τους εμφανίζουν καινούργιες προκλήσεις, έτσι ώστε να καταφέρουν να διατηρήσουν την απόδοσή των υφισταμένων τους σε μέγιστο επίπεδο. Όσον αφορά λοιπόν στους υπαλλήλους, που δεν έχουν ενεργήσει με βάση το σύνολο των δυνατοτήτων τους, οι προϊστάμενοι λαμβάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα με το να αναφέρονται στους θετικούς τομείς της απόδοσής τους, αναλύοντας ταυτόχρονα τους λόγους που κρατούσαν τους εργαζόμενους μακριά από την πλήρη ανάπτυξη του δυναμικού τους. Σ' αυτές δηλαδή τις περιπτώσεις πρέπει να υπάρξει ένας αρκετά διακριτικός τρόπος ενθάρρυνσης των υπαλλήλων για καλύτερη απόδοση. Αν πάλι οι διευθυντές αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της εξαιρετικά χαμηλής απόδοσης ή της πλήρους αναποτελεσματικότητας, τότε θα πρέπει να οδηγηθούν σε λύσεις όπως είναι η απόλυση.

Η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργεί λοιπόν σαν εργαλείο ζωτικής σημασίας για την αποτίμηση των υπαλλήλων σε όλα τα εργασιακά επίπεδα. Εστιάζεται δε στο να τους κρίνει σε μεγάλη κλίμακα, γι' αυτό θεωρούνται απαραίτητες οι αναλύσεις θέσεων εργασίας. Όπως αναφέρει και ο Boyatzis (1982) η εργασία περιγράφεται με την αναφορά του τίτλου της, της λίστας των ευθυνών, που καλείται ο εργαζόμενος να πραγματοποιήσει, των αποφάσεων που καλείται να λάβει και των αποτελεσμάτων που πρέπει να παρουσιάσει. Γι' αυτούς λοιπόν τους λόγους η ανάλυση και η περιγραφή εργασίας αποτελούν το απαραίτητο βήμα πριν την αξιολόγηση. Η δε αξιολόγηση πρέπει να είναι η συστηματική αποτίμηση του κατά πόσο αντεπεξήλθαν οι εργαζόμενοι στις

υποχρεώσεις, του τι ανάγκες έχουν και του δυναμικού τους, που θα τους ωθήσει σε περαιτέρω ανάπτυξη (Caruth and Mondy, 1988).

### 4.3 Τύποι αξιολόγησης απόδοσης

Μετά από αρκετή μελέτη πάνω στις αξιολογήσεις καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι συχνότεροι τύποι αξιολόγησης απόδοσης είναι οι παρακάτω (Flecher, 1992):

- Κέντρα αποτίμησης
- Μέθοδοι κατάταξης
- Διοίκηση με αντικειμενικά κριτήρια σύγκρισης
- Εργασιακά πρότυπα
- Γραπτές δοκιμασίες αξιολόγησης
- Γραφήματα με κλίμακες
- Πεδία ανασκόπησης

Οι παραπάνω μέθοδοι συνίστανται κυρίως στη σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους με σκοπό τη κατάταξή τους σε αριθμητική σειρά, στην αξιολόγηση τους με βάση χαρακτηριστικά και παράγοντες που έχουν προκαθοριστεί ως κρίσιμοι στη κλίμακα βαθμολογίας ή στη διαφοροποίηση, και κατά πόσο της απόδοσής τους συγκριτικά με τα πρότυπα. Επίσης αφορούν στη παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία δεν καλύπτει μόνο το πρόσφατο παρελθόν, αλλά μεγαλύτερη περίοδο αξιολόγησης. Επιπλέον τα κέντρα αποτίμησης αποτελούν μια προτυποποιημένη μέθοδο μέτρησης του δυναμικού, από ομάδες συμβούλων ή και ψυχολόγων, προκειμένου να κρίνουν τη καταλληλότητα ή όχι των υψηλότερα βαθμολογικά υπαλλήλων για αναβάθμιση, ανάθεση αρμοδιοτήτων κ.α.

Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αναμφίβολα κάποιο τύπο αξιολόγησης απόδοσης προσδίδοντας θετικά αποτελέσματα τόσο στη παραγωγικότητα, όσο και στη ποιότητα (Shadur, 1994), αφού ένας

καλά οργανωμένος τύπος αξιολόγησης σύμφωνα με τις αρχές Ολικής Ποιότητας :

- I. Αναγνωρίζει και ενδιαφέρεται για τη ποιότητα των εισαγόμενων (input) και των διαδικασιών και όχι μόνο των αποτελεσμάτων
- II. Επικεντρώνεται στα αποτελέσματα τόσο τα ατομικά, όσο και τα ομαδικά και της επιχείρησης
- III. Βελτιώνει την μελλοντική απόδοση μέσω σχεδίων δράσης
- IV. Επιβραβεύει και τη προσωπική και την ομαδική βελτίωση
- V. Προσφέρει ποιοτική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους.

(Simmons D., Shadur M.A., Preston A.P.,

1995).

#### **4.4 Χρησιμότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης**

Η χρησιμότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης είναι πολύπλευρη καθώς επηρεάζουν απολύσεις, αποζημιώσεις, προωθήσεις υπαλλήλων κ.α. (Armstrong, 1998). Άλλωστε περισσότερα από τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα για εξυπηρέτηση σκοπών όπως η εσωτερική μετακίνηση των υπαλλήλων οι έξτρα αμοιβές, οι απολύσεις. Ενώ οι υπόλοιποι με αυτό το τρόπο αξιολογούν το δυναμικό των υπαλλήλων τους και τους προσφέρουν βοήθεια για επαγγελματική ανάπτυξη και αύξηση του κέρδους της εταιρίας (Fletcher, 1992).

Σύμφωνα με τον Yeates (1990), υπάρχουν αρκετοί λόγοι για να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση συστήματα αξιολόγησης απόδοσης. Οι πιο σημαντικοί είναι οι εξής:

- Αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων
- Σύνδεση των σκοπών των υπαλλήλων με τους σκοπούς της επιχείρησης
- Βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης των υπαρχουσών δυνατοτήτων

- Αναγνώριση αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων
- Χρησιμοποίηση αποτελεσμάτων για προαγωγές
- Χρησιμοποίηση αποτελεσμάτων για συνέχιση ή όχι των διοικητικών πρακτικών
- Ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των υπαλλήλων και ξεκαθάρισμα των προσδοκιών τους.

Οι έρευνες και η εργασιακή εμπειρία έχει δείξει ότι προκειμένου να επιτύχουν τα συστήματα αξιολόγησης το σκοπό τους, πρέπει να έχουν εξασφαλίσει δύο καίρια συστατικά. Το πρώτο είναι η έγκυρη τεχνική διαδικασία και το δεύτερο η ικανότητα και η αξιοπιστία του ατόμου που θα κάνει τις αξιολογήσεις. Όσον αφορά στο πρώτο η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει διεργασίες αποτίμησης, όπως για παράδειγμα ένα κατάλληλο και εύχρηστο εργαλείο (φόρμα) και ένα σύστημα αποθήκευσης των πληροφοριών. Αν όμως δεν υπάρξει κατάλληλη οργάνωση μπορεί να οδηγηθεί η κατάσταση σε αποξένωση του προσωπικού, μπέρδεμα των προϊσταμένων, αποκοπή των υπαλλήλων από την ανάπτυξη, οικονομική ζημία, ακόμη και παράβαση του νόμου (Longenecker and Post, 1996).

Όσον αφορά στο δεύτερο συστατικό επιτυχίας, στον αξιολογητή, αυτός πρέπει να έχει και τις γνώσεις και το κίνητρο για να λειτουργήσει τα συστήματα αξιολόγησης με επιτυχία. Δυστυχώς λίγοι διευθυντές έχουν έμφυτο αυτό το χαρακτηριστικό. Επίσης έρευνες έχουν δείξει ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών μπορεί να βελτιώσει την ακρίβεια των αξιολογήσεων (Cardy and Dobbins, 1994).

Μελετώντας τη σημασία των δύο αυτών συστατικών στη διαδικασία αξιολόγησης παρατηρείται ότι όσο απαραίτητο κι αν είναι ένα τεχνικά πλήρες και έγκυρο σύστημα η ανικανότητα του αξιολογητή για την εργασία αυτή προκαλεί πλήρη αποτυχία (Longenecker and Goff, 1992). Το να έχεις ένα άρτιο σύστημα και έναν ανίκανο χειριστή θυμίζει τις περιπτώσεις των ανεκπαίδευτων πιλότων, όπου παρόλη την υψηλή σχεδίαση του αεροπλάνου μπορεί να συντριβεί πριν ακόμα εκπληρώσει την αποστολή του ή φτάσει στο προορισμό του (Longenecker and Fink, 1998).

#### **4.5 Συνήθεις μετρήσεις από το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης**

Στις μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης μερικές από τις βασικές μετρήσεις είναι οι εξής:

- Κόστος και κέρδος
- Μετρήσεις παραγωγικότητας
- Μετρήσεις αποχωρήσεων
- Μετρήσεις αντοχών

Παρόλο αυτά η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να επικεντρωθεί στο να βοηθήσει την επιχείρηση να προετοιμαστεί για οργανωτικές αλλαγές και να επιβραβεύσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, γεγονός που σημαίνει ότι χρειάζεται καθοδήγηση για να τα διατηρήσει και να τα αυξήσει όλα αυτά, μέσα από νέες δομές και εργασιακές πρακτικές, ίσως και καινούργιες μεθόδους αξιολόγησης σε κάποιες περιπτώσεις (Nevis, Dibella and Gould, 1995).

#### **4.6 Σκοπός του συστήματος αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τον Armstrong (1998), μερικοί από τους κυριότερους σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ✓ Εκπαίδευση και ανάπτυξη, που σημαίνει ότι μέσω των αξιολογήσεων, θα ακολουθήσουν διαδικασίες απόκτησης νέων ικανοτήτων των υπαλλήλων, που θα διορθώσουν και θα βελτιώσουν την απόδοσή τους, διαμορφώνοντάς τους άλλες προοπτικές καριέρας.
- ✓ Ανταμοιβές, με βάση τα μετρήσιμα εξαγόμενα κάθε υπαλλήλου, προκειμένου να αποδοθεί ισότητα για τη προσφορά του καθενός.



✓Εσωτερικές μετακινήσεις και προαγωγές, καθώς η θέση κάθε υπαλλήλου πρέπει να συνδέεται άμεσα με τα προσόντα τις γνώσεις και τον τρόπο με τον οποίο αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις της εργασίας του όπως αυτές περιγράφονται στην ανάλυση εργασίας.

Άλλωστε η αξιολόγησης απόδοσης, λόγω της μείζονος σημασίας της, έχει μελετηθεί από πολλούς αναλυτές και έχει προκαλέσει θέμα αναφοράς πολλών συγγραφέων. Για παράδειγμα ο Larson (1984), υποστηρίζει ότι ανατροφοδότηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι από τα σημαντικότερα ζητήματα, αν όχι αναπόσπαστο κομμάτι, του οργανωτικού συστήματος ελέγχου. Αυτή η θέση ενισχύθηκε επίσης και από τους De Carlo και Leigh (1996), και από τον Morris (1999), οι οποίοι αναφέρουν ότι αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές εργασιακές ευθύνες των διευθυντών πωλήσεων.

Αναλυτικότερα η σημαντικότητά της οφείλεται, στη σχέση που έχει με μια σειρά συνεπειών στη συμπεριφορά των υπαλλήλων, καθώς αποτελεί το μέσο καθορισμού των μετακινήσεων τους, των επιβραβεύσεων τους κ.α. (Markowich, 1994, Murphy και Cleveland, 1995). Επίσης οι αξιολογήσεις απόδοσης διευκολύνουν και άλλες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς παρέχουν πληροφορίες σχετικές με την αποτελεσματικότητα των προσλήψεων και τα προγράμματα μετακινήσεων όπως και με τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης κάθε τμήματος (Dubinsky, 1989 και Thomas-Bretz, 1994).

#### **4.7 Συχνότητα αξιολογήσεων**

Οι επιθεωρήσεις σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε συνεχή βάση και κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Η χρονική περίοδος βέβαια διαφέρει ανάλογα τις επιχειρήσεις και τους στόχους τους, παρόλο αυτά μια τυπική συχνότητα είναι μία φορά το εξάμηνο.

Οι εργαζόμενοι γενικά οφείλουν να θυμούνται τα γεγονότα που συνέβησαν τους τελευταίους μήνες και κυρίως τις σημαντικότερες καταστάσεις, είτε καλές είτε όχι. Με τις συχνές λοιπόν αξιολογήσεις μειώνεται το γεγονός της επιλεκτικής μνήμης ορισμένων και οξύνεται η συχνότητα των

δυσάρεστων γεγονότων, καθώς όσο γρηγορότερα γίνεται αντιληπτό ένα πρόβλημα, τόσο ευκολότερα μπορεί να ληφθούν διορθωτικά μέτρα, γεγονός ιδιαίτερα δύσκολο σε περίπτωση μεγάλης καθυστέρησης.

Βέβαια πρέπει να ειπωθεί ότι όσο καλύτερη είναι η σχέση του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο του, τόσο συχνότερες ανεπίσημες αξιολογήσεις συμβαίνουν. Σ' αυτές τις περιπτώσεις γίνεται ευκολότερα και η πιστοποίηση ή ο επαναπροσδιορισμός των στόχων, οδηγώντας στη διαμόρφωση υπεύθυνων υπαλλήλων, οι οποίοι έχοντας καλύτερη πληροφόρηση, αποδίδουν αποτελεσματικότερα.

Τέλος όπως αναφέρει και ο Sahl (1990), συχνότερες αξιολογήσεις δίνουν στους προϊσταμένους την ευκαιρία να επιβεβαιωθούν για το αν και κατά πόσο σημειώθηκε πρόοδος σε αναπτυξιακούς στόχους, ώστε είτε να τους επαναπροσδιορίσουν, είτε να τους τροποποιήσουν αντανακλώντας σ' αυτούς ενδιαφέρουσες εργασιακές καταστάσεις.

#### **4.8 Προτερήματα της αξιολόγησης απόδοσης**

Τα συστήματα αξιολόγησης όπως είναι η αξιολόγηση απόδοσης, παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα κυριότερα των οποίων είναι, σύμφωνα με τους (Armstrong, 1998, Davis, 1991, Keys, 1997 and Boyatzis, 1982) τα εξής:

- Η βοήθεια που προσφέρουν στην επιχείρηση για έλεγχο και σχεδιασμό των εργασιών,
- Ο εντοπισμός και η βελτίωση που προέρχεται από λάθη του παρελθόντος,
- Η αναγνώριση της επιτυχίας,
- Η αύξηση της επιτυχίας μέσω κατάλληλου συντονισμού,
- Η αναγνώριση και προώθηση των ικανών υπαλλήλων
- Η ενδυνάμωση της επιθυμίας των υπαλλήλων να λειτουργήσουν αποδοτικότερα, προκειμένου να ανταμειφθούν, ενώ ταυτόχρονα εξυπηρετείται και η μείωση των λιγότερο

ικανών εργαζομένων με το να εντοπίζονται και να εκπαιδεύονται κατάλληλα.

#### 4.9 Προβλήματα της αξιολόγησης απόδοσης

Αρκετά προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων. Μερικά απ' αυτά οφείλονται στους διευθυντές, άλλα στους υπαλλήλους ή και σε άλλους παράγοντες (Wells and Sprinks, 1994).

Κάποιοι εργαζόμενοι φοβούνται την αξιολόγηση λόγω της κριτικής που θα υποστούν ή της αβεβαιότητας τους να ανταποκριθούν σε ερωτήσεις. Φοβούνται για την επίπτωση στο μισθό τους, στη θέση τους και γενικότερα για το μέλλον τους στην επιχείρηση με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, που θα δώσουν.

Από την άλλη πλευρά οι διευθυντές αποφεύγουν τις συνεντεύξεις αξιολόγησης απόδοσης, λόγω του ότι δυσκολεύονται να μεταφέρουν αρνητικά σχόλια στους υφισταμένους τους. Επίσης φοβούνται ότι ο έπαινος μπορεί να τους οδηγήσει σε εφησυχασμό και χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο δε δίνουν καμία θετική ή ενθαρρυντική πληροφορία στους υπαλλήλους.

Ένας ακόμη προβληματικός παράγοντας για τις αξιολογήσεις είναι η ακρίβεια ή όχι των μετρήσεων, καθώς οι διευθυντές έχουν ανεπαρκείς πληροφορίες στο να παρακολουθήσουν την απόδοση μεμονωμένων υπαλλήλων και να ξεχωρίσουν την εργασία του καθενός μέσα σε μια ομάδα.

Άλλοι επίσης λόγοι είναι τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις, το είδος των μετρήσεων που αποφασίζεται να γίνουν, η εγκυρότητα των οργάνων μέτρησης. Όλα δε αυτά αποτελούν δυσκολίες χωρίς επαρκείς λύσεις.

Επιπλέον ενώ τα ανώτερα στελέχη προτείνουν να μη γίνεται λόγος για θέματα πληρωμών κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, οι υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται αμέσως τη σύνδεση αυτών των δύο (συνεντεύξεων-πληρωμών), θεωρούν ύποπτο το να μην αναφερθεί τίποτα περί της μισθοδοσίας τους σ' αυτές τις περιπτώσεις.

Τέλος ένα ακόμη πρόβλημα δημιουργείται όταν οι διευθυντές επιβραβεύουν τους υπαλλήλους τους για την απόδοσή τους, χωρίς να τους προσφέρουν τις ανάλογες ανταμοιβές (Spinks, Wells and Meche, 1999).

#### 4.10 Σφάλματα της αξιολόγησης απόδοσης

Τα κυριότερα μειονεκτήματα, που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων απόδοσης είναι τα εξής (Kreitner and Kinicki, 1995):

- **Φωτοστέφανο (halo):** Το φωτοστέφανο αναφέρεται στη τάση του να επιτρέπουμε σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου να επηρεάζει τις αντιλήψεις και για τα άλλα χαρακτηριστικά του. Παραδείγματος χάρη, αν δούμε έναν άνθρωπο χαμογελαστό, μπορεί να συμπεράνουμε, όπως κατέδειξε μια μελέτη, ότι το άτομο αυτό είναι πιο έντιμο από κάποιον που μοιάζει να είναι συνοφρυωμένος, χωρίς να υπάρχει αναγκαία σχέση ανάμεσα στο χαμόγελο και την εντιμότητα.
- **Προσωπικές προκαταλήψεις:** Αρκετοί διευθυντές χρησιμοποιούν τις ατομικές του αντιλήψεις και ιδέες προκειμένου να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους, με προκαταλήψεις και όχι αντικειμενικά γεγονότα, όπως για παράδειγμα πολλοί έχουν διαμορφώσει ένα πρότυπο για το λογιστή, ότι είναι άτομο μη κατηγορηματικό, ευπροσήγορο και υπάκουο. Παρόλο αυτά οι αντιλήψεις αυτές περί προσωπικότητας, μπορεί να χρησιμεύσουν στη καλύτερη περίπτωση ως χοντρικές προσεγγίσεις, που με προσεκτικότερη παρακολούθηση συμπεραίνουμε τις περισσότερες φορές ότι δεν είναι ορθές.
- **Κεντρική τάση:** Ανεξάρτητα από τα πρότυπα, κάποιοι διευθυντές έχουν τη τάση να τους κρίνουν όλους με βάση το μέσο όρο, μειώνοντας την αξία της εργασίας μερικών με το να τους ταυτίζουν με μία μέση κατάσταση απόδοσης, που επικρατεί γενικότερα.

- **Λάθος πρόσφατης εκτίμησης:** Οι αξιολογητές έχουν καμιά φορά το μειονέκτημα να επικεντρώνονται στην πιο πρόσφατη απόδοση του υπαλλήλου και να ξεχνούν ότι η εργασία του είναι αποτέλεσμα του μέσου όρου της συνολικής δουλειάς του, προβαίνοντας σε λανθασμένες εκτιμήσεις.
- **Πρώτες εντυπώσεις:** Η εντύπωση δηλαδή που δημιουργείται από τη πρώτη συνάντηση και η οποία είναι συνήθως πολύ σταθερή. Παρόλο αυτά ο αξιολογητής πρέπει να δεχτεί πολλές πληροφορίες, ώστε να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις.
- **Τρόπος ένδυσης:** Ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει το ντύσιμο του υπαλλήλου τον προϊστάμενο αξιολογητή αναλύεται από τους Galin και Benoliel (1990). Συγκεκριμένα αναφέρουν τις εξής θεωρίες : της «συμβολικής αλληλεπίδρασης», όπου πετυχαίνουν την επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους μέσω ενός κοινού κώδικα, όπως το ντύσιμο, του «αποτελέσματος της ομορφιάς», όπου οι εμφανίσιμοι υπάλληλοι χαίρουν ειδικών αξιολογήσεων και του «αποτελέσματος της ομοιότητας», όπου οι προϊστάμενοι υποσυνείδητα προτιμούν τους υπαλλήλους, που είναι ντυμένοι με τον ίδιο τρόπο.

Όλα τα παραπάνω δίνουν μια εικόνα ορισμένων από τους λόγους, που επηρεάζουν τη διαδικασία της απόδοσης και της αξιολόγησης της. Αυτά δε, μας κάνουν να αναρωτηθούμε για το σύνολο πολλών άλλων είτε ενσυνείδητων είτε ασυνείδητων αιτιών, στις οποίες αυτή βασίζεται. Το να γίνει δηλαδή μια δίκαιη αξιολόγηση δεν είναι απλώς θέμα δημιουργίας μίας σωστής φόρμας, αλλά οφείλεται και στην οξυδέρκεια και την επιθυμία όλων των συμβαλλομένων στη διαδικασία αυτή, στο να δούνε τα γεγονότα από την αντίθετη πλευρά και να μη μένουν στατικοί στις εκτιμήσεις τους, δημιουργώντας μια κατάσταση άρνησης (Gibbons and Kleiner, 1994).

Ένα επιπλέον πρόβλημα, που δημιουργείται προκειμένου να γίνει μια δίκαιη αξιολόγηση, είναι οι δημόσιες σχέσεις που αναπτύσσει ο κάθε υπάλληλος και το πως αυτές επηρεάζουν τις κρίσεις των άλλων για το άτομό του. Για παράδειγμα κάποιος, του οποίου η πραγματική απόδοση είναι χαμηλή, αλλά ξέρει να «διαφημίζει» τον εαυτό του ή να απαιτεί αξιώσεις από την εργασία των άλλων, αναπτύσσει καλύτερες δημόσιες σχέσεις και ίσως και καλύτερη γενικότερη εικόνα για τη προσφορά του από κάποιον, του οποίου η απόδοση είναι μεν αντικειμενικά καλύτερη, αλλά δεν καταφέρνει να αναδεικνύει τον εαυτό του.

Το παραπάνω βέβαια γεγονός έχει περαιτέρω εφαρμογές καθώς για τις περισσότερες επιλογές θέσεων χρησιμοποιούν την υποκειμενική εκτίμηση αξίας ως κριτήριο αληθινής απόδοσης (true performance), γεγονός το οποίο στις παραπάνω περιπτώσεις οδηγεί σε παραλείψεις, όπως είναι για παράδειγμα η λανθασμένη επιλογή ατόμων για διοίκηση διαιωνίζοντας παράλληλα ένα λανθασμένο καθεστώς (Cook, 1995). Για να αποφευχθούν λοιπόν τα παραπάνω προβλήματα, ο αξιολογητής κυρίως πρέπει να έχει αμερόληπτη κρίση και ικανότητες κριτικής συλλογιστικής (Armstrong, 1998).

#### **4.11 Οι δέκα πρώτες αιτίες, με βάση τις οποίες, οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να αποτύχουν**

Σύμφωνα με τον Sherman (1998), οι δέκα πρώτες αιτίες που μπορεί να κάνουν τις αξιολογήσεις απόδοσης να αποτύχουν είναι :

1. Όταν τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά στην απόδοση των υφισταμένων τους
2. Όταν τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή
3. Όταν τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για τη συνέντευξη αξιολόγησης ή οποιοδήποτε άλλο είδος αξιολόγησης
4. Όταν τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση
5. Όταν δεν έχουν οι αξιολογητές τις απαιτούμενες δεξιότητες γι' αξιολόγηση
6. Όταν δε παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση

7. Όταν ο αξιολογητής δεν έχει συχνή ανατροφοδότηση πληροφοριών για την απόδοση του κρινόμενου
8. Όταν δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για ν' ανταμείβεται η απόδοση
9. Όταν δε γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ κριτή και κρινόμενου, ώστε να οδηγηθούν στην ανάπτυξη του τελευταίου με βάση την απόδοσή του
10. Όταν οι αξιολογητές δε χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα κατά την αξιολόγηση

#### **4.12 Ποιος πρέπει να αξιολογεί (νέες μέθοδοι σύμφωνα με την Αρχή Ολικής Ποιότητας )**

Πάνω στο ερώτημα του ποιος πρέπει να αξιολογεί τους υπαλλήλους υπάρχει μία άμεση απάντηση που λέει ότι πρέπει να αναλαμβάνει την υπεύθυνη αυτή εργασία ο προϊστάμενος τους. Μπορεί βέβαια να αποτελεί τη πιο συνηθισμένη απάντηση, αλλά όχι και κατ' ανάγκη την πιο σωστή. Υπάρχει δε αυξημένο ενδιαφέρον για μη παραδοσιακές μεθόδους κατά τις οποίες την αξιολόγηση αναλαμβάνουν συνάδελφοι των εργαζομένων της ίδιας βαθμίδας πολλές φορές, ή και οι ίδιοι. Από την άλλη όμως προκύπτουν ερωτήματα του τύπου: πώς θα πραγματοποιηθεί η μέτρηση σύμφωνα με τις μεθόδους αυτές ή το αν θα έπρεπε να τις εμπιστεύονται και να τις χρησιμοποιούν οι διευθυντές (Kreitner and Kinicki, 1995).

Ως προς τις μεθόδους αυτές εφημερίδα της Wall Street αναφέρει ότι η τεχνική της αξιολόγησης από κατωτέρους ή και της ίδιας βαθμίδας υπαλλήλους δεν είναι εύκολο να οργανωθεί, καθώς πολλές φορές φέρνει σε άβολη θέση τους ίδιους τους διευθυντές. Παρόλο αυτά οι υποστηρικτές των μεθόδων αυτών ισχυρίζονται ότι κάνουν τους υπαλλήλους να νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά στην πορεία της επιχείρησης και επίσης ότι έχουν το δικαίωμα να παρατηρούν και να κρίνουν τους ανωτέρους τους σε θέματα διοίκησης, οργάνωσης και ικανοτήτων.

Επίσης μια έρευνα του 1984 έδειξε ότι οι απλοί υπάλληλοι κρίνουν αυστηρότερα τον προϊστάμενο τους από τον ίδιο το διευθυντή του. Ένας δε

λόγος που δικαιολογεί τη παραπάνω στάση σύμφωνα με τον Michael K Mount είναι ότι δεν κάνουν κατά πρόσωπο αξιολόγηση.

Επιπλέον όσον αφορά στην αυτό-αξιολόγηση ή στην αξιολόγηση από υπαλλήλους της ίδιας βαθμίδας οι υποστηρικτές της στηρίζονται στο επιχείρημα που αναφέρθηκε και στην αξιολόγηση ανωτέρου από κατώτερο υπάλληλο. Σ' αυτές δηλαδή τις περιπτώσεις οι αξιολογητές παρατηρούν πιο άμεσα τα γεγονότα που κρίνουν και θεωρούν επιπλέον ότι βρίσκονται πιο κοντά στη δράση και τις εξελίξεις της εταιρίας (Harris and Schaubroeck, 1993).

Έτσι λοιπόν το ερώτημα που έθεταν άλλοτε, αν δηλαδή η διοίκηση ασχολείται με τις αυτό-αξιολογήσεις και τις αξιολογήσεις μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ κατωτέρων προς ανώτερους η απάντηση είναι καταφατική. Άλλωστε οι παραπάνω μη παραδοσιακές μέθοδοι αποτελούν το απαραίτητο συμπλήρωμα της παραδοσιακής μεθόδου από τον προϊστάμενο στους υφισταμένους. Απαραίτητη δε προϋπόθεση αποτελεί η ανωνυμία των υφισταμένων και των συναδέλφων των υπαλλήλων που αξιολογούν, γεγονός όμως που καταλύει το αίσθημα ευθύνης που έχουν οι κριτές κατά τη παραδοσιακή μέθοδο. Επίσης μία ακόμα ελπιδοφόρος μέθοδος είναι η κυκλική ανασκόπηση (360-degree review), η οποία συνδυάζει την αξιολόγηση από ανώτερο, από συνάδελφο, από κατώτερο και σε ορισμένες περιπτώσεις και από τους πελάτες. Συγκεκριμένα ο γενικός διευθυντής της General Electric αναφέρει ότι για την επιχείρησή του ισχύουν τα εξής: κάθε υπάλληλος βαθμολογείται από το 1-5 από τον διευθυντή του, τους συναδέλφους και τους υφισταμένους του σε περίπτωση που υπάρχουν, αναφορικά με την ομαδικότητά του, με την εστίασή του στη ποιότητα και τη συνέπειά του στο όραμα της εταιρίας. Μερικοί το θεωρούν γραφειοκρατικό, αλλά παρόλο αυτά αναδεικνύει τις αξίες της επιχείρησης για τις οποίες χρειάστηκαν χρόνιες συζητήσεις με τους υπαλλήλους. Τελικά παρατηρείται ότι οι υφιστάμενοι ήταν σωστοί στις κρίσεις τους, οι συνάδελφοι ελαφρώς πιο προσεκτικοί και οι ανώτεροι πιο καχύποπτοι (Hillkirk j., 1993).



#### 4.13 Αξιολόγηση απόδοσης κα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Παρατηρείται από μελέτες ότι υπάρχει μια έντονη διαφωνία μεταξύ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και παραδοσιακής μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης, καθώς η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης εστιάζεται στην ατομική απόδοση, ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται στην ομαδική (Kreitner and Kinicki,1995). Υποστηρικτές της μεθόδου Ολικής Ποιότητας αναφέρουν τα εξής:

Όταν μια επιχείρηση στηρίζεται στην ατομική απόδοση για να απονεμίσει επαίνους, οι υπάλληλοι θα παραιτηθούν γρήγορα από την παραγωγική συνεργασία και αλληλοβοήθεια. Αντί αυτού θα στραφούν σε ενέργειες που αποσκοπούν στη προσωπική τους ανάδειξη. Τα αποτελέσματα δε της προσωπικής αξιολόγησης είναι υψηλότερα όπως και οι ανταμοιβές που κερδίζει ο υπάλληλος, αλλά για την επιχείρηση τα εξαγόμενα συνεπάγονται συνήθως χαμηλής ποιότητας προϊόντα και χαμηλότερου κέρδους (Sashkin and Kiser, 1993).

Γι' αυτό λοιπόν οι διευθυντές που είναι αληθινά προσηλωμένοι στη πολιτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να μετακινηθούν από τις προσωπικές αξιολογήσεις και τα κίνητρα, προς τις κρίσεις και τις επιβραβεύσεις που στηρίζονται σε ομαδικό επίπεδο. Με αυτό δε το σκεπτικό η εστίαση πολλών από τις τεχνικές αξιολόγησης, όπως είναι η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης, μπορεί να μεταβληθεί από το προσωπικό επίπεδο στο ομαδικό, ώστε να προωθήσει τη συνεργασία και την ομαδικότητα, τα οποία αποτελούν κομμάτι ζωτικής σημασίας για την Ολική Ποιότητα, αλλά και την σωστή εφαρμογή του μοντέλου αριστείας (Kreitner and Kinicki,1995).

Επίσης αρκετοί πρακτικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζουν ότι οι παραδοσιακού τύπου αξιολογήσεις είναι ασύμβατες με τη νέα αυτή μορφή διοίκησης, καθώς διατείνονται ότι για οποιαδήποτε αποτυχία την ευθύνη επωμίζεται αποκλειστικά ο υπάλληλος. Αντίθετα κατά τη δική τους θεωρία (Ολικής Ποιότητας), οι εννέα στις δέκα περιπτώσεις αστοχίας αποδίδονται στις πρακτικές της διοίκησης, λόγω κακής επιλογής ατόμων ή ατελούς εκπαίδευσης. Τελικά οι παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης ενθαρρύνουν ορισμένους στο να εκμεταλλευτούν το σύστημα για ίδιον όφελος, ενώ η πρακτική της διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζει στη

βελτίωση του συστήματος με σκοπός το ομαδικό όφελος (Scholtes, 1993, Bown, 1994).

Με βάση τα παραπάνω τίθεται το ερώτημα αν θα πρέπει οι επιχειρήσεις που είναι σύμφωνες με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, να αποβάλλουν ή όχι από το πρόγραμμά τους τις παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης. Η απάντηση δεν είναι απαραίτητως αρνητική, αλλά εξαρτάται από τη διορατικότητα της εκάστοτε διοίκησης προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής της. Διαφορετικές στρατηγικές μπορούν να οδηγήσουν σε διάφορων ειδών προσεγγίσεις σχετικά με τις αξιολογήσεις. Άλλωστε σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο είδος φόρμας μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων τους (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999).

Παρόλο αυτά, μέσω αυτών των διαδικασιών, πρέπει να ενθαρρύνεται ο διάλογος μεταξύ υπαλλήλων και διεύθυνσης. Οι επιθεωρήσεις πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αποφεύγουν τον ποσοτικό χαρακτήρα, γεγονός που συνεπάγεται την ελάττωση της χρήσης της βαθμολογίας για χαρακτηρισμό της απόδοσης των υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα επικεντρωθούν περισσότερο στα μέσα βελτίωσής τους και όχι σε αθροίσματα βαθμολογιών. Επίσης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, της οποίας η πρακτική στηρίζεται στα παραπάνω, προωθεί ως απαραίτητο συστατικό της διαδικασίας αξιολόγησης και την ανατροφοδότηση (feedback) πληροφοριών προς στους εργαζομένους. Όλα δε τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την δόμηση της επιχείρησης με οδηγό τα κριτήρια του μοντέλου του EFQM, τα οποία για την ύπαρξη αποτελεσμάτων, προωθούν μεθόδους αξιολόγησης, μέτρησης αντιλήψεων των υπαλλήλων, ανατροφοδότησης πληροφοριών κ.α. (Schuler R.S. and Harris D.L., 1991).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 5.1 Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της μεθόδου, που χρησιμοποιείται, προκειμένου να διερευνήσει η διοίκηση τις απόψεις των εργαζομένων της σε μείζονος σημασίας ζητήματα. Επίσης παρουσιάζεται συνοπτικά η κατάσταση της υπό μελέτη επιχείρησης, μέσω μιας SWOT Analysis και το προφίλ του δείγματος των υπαλλήλων, οι οποίοι απαντούν στο ερωτηματολόγιο και αποτελούν ένα δείγμα ευκολίας, αρκετά αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων κάθε βαθμίδας. Τέλος αναγράφονται και οι δυσκολίες–περιορισμοί της εν λόγω μελέτης.

#### 5.2 Δικαιολόγηση της ερευνητικής μεθόδου που χρησιμοποιείται

Αυτή η έρευνα που διεξήχθη, μας βοηθάει να ανακαλύψουμε τα χαρακτηριστικά, τις πεποιθήσεις και τις ανάγκες των υπαλλήλων, εξετάζοντας τα στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης διαφόρων τμημάτων του. Αυτός ο τύπος πληροφόρησης συλλέγεται μέσω της μεθόδου της επιθεώρησης και εξυπηρετεί τη διοίκηση κάθε τύπου επιχείρησης ώστε να αναπτύξει στρατηγικά ένα σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα βελτιώσει την απόδοση και τη παραγωγικότητα και θα βοηθήσει να παραμείνουν οι υπάλληλοι ικανοποιημένοι με τις εργασίες τους και δικαιωμένοι από την αναγνώριση που τους γίνεται, όταν αποδίδουν σωστά (Armstrong, 1995). Αυτό οφείλεται στο ότι η ερευνητική μέθοδος, οι προσλαμβάνουσες πληροφορίες και τα αποτελέσματα, δίνουν στη διοίκηση την ευχέρεια να σχηματίσει άποψη για τη μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης, για τα μειονεκτήματά της και για μια βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των υπαλλήλων. Όλα τα παραπάνω βελτιώνουν παράλληλα και τη στάση της επιχείρησης σε σχέση με το μοντέλο του EFQM, του οποίου τελικό ζητούμενο είναι η ύπαρξη αποτελεσμάτων για την επιχείρηση και τους εργαζομένους. Κυρίως στη περίπτωση εργασιών

παροχής υπηρεσιών, όπως είναι η τράπεζα για παράδειγμα, οι συμπεριφορές των υπαλλήλων είναι το πιο σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού διοίκησης και απόδοσης, καθώς αυτές δείχνουν πως νιώθουν οι υπάλληλοι απέναντι στην εταιρία και επίσης προδικάζουν την αντίδρασή τους απέναντι σε διάφορα γεγονότα, όπως είναι η αξιολόγηση. Επιπλέον, με αυτή τη μέθοδο διευκολύνονται οι διευθυντές στο να αξιολογήσουν το υπάρχον σύστημα και να κάνουν αλλαγές και βελτιώσεις που θα επηρεάσουν στρατηγικά όλη την απόδοση της εταιρίας, αφού θα αποτιμηθούν τα σημαντικότερα στοιχεία ικανοποίησης των υπαλλήλων τους.

Συμπερασματικά, λοιπόν, πρέπει να πούμε, ότι οι συμπεριφορές των υπαλλήλων σε εργασίες παροχής υπηρεσιών όπως και τα πιστεύω τους, παίζουν ζωτικής σημασίας ρόλο για την αποδοχή, την επιτυχία και τη παραγωγικότητα της επιχείρησης. Γι' αυτό, πριν από οτιδήποτε άλλο πρέπει να μελετηθεί ένα ερωτηματολόγιο, για να καθοριστούν οι σχετικές αλλαγές. Μετά από συζητήσεις με κάποια στελέχη της ΑΒΓ προέκυψε το ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στο παράρτημα .

### **5.3 Η εταιρία για την οποία θα γίνει μελέτη**

Η μελέτη, που θα ακολουθήσει πάνω στο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και στην εφαρμογή του, αφορά μία υπαρκτή επιχείρηση, της οποίας το όνομα είναι κωδικοποιημένο (ΑΒΓ) για λόγους εμπιστευτικότητας. Οι πληροφορίες που ελήφθησαν είναι προϊόν προσωπικών συνεντεύξεων με τους υπαλλήλους και πληροφοριών μέσω εταιρικού δια-δικτύου. Έτσι λοιπόν μπορεί να παρουσιαστούν οι παρακάτω πληροφορίες σχετικά με την εταιρία:

- Η ΑΒΓ ανήκει σ' έναν όμιλο, γι' αυτό είναι σε συνεργασία με άλλες εταιρίες.
- Επίσης εκτός από τον ελλαδικό χώρο έχει παρουσία σε διεθνή οικονομικά κέντρα προσφέροντας μεγάλο φάσμα και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.
- Η πολιτική της εταιρίας είναι να αναπτύξει τις δραστηριότητές της μέσω της πρόσληψης επίλεκτου και εξειδικευμένου προσωπικού.

## **5.4 Ανθρώπινο δυναμικό της ABΓ**

Το ανθρώπινο δυναμικό της ABΓ αποτελεί το κέντρο των λειτουργιών και τη βάση προς επίτευξη των στόχων και της μελλοντικής ανάπτυξής της.

Από 1209 άτομα το έτος 1997, το 1998 αριθμησε 1721 . Επίσης το απόκτημά της από άλλους μεγάλους οργανισμούς ήταν 1471 υπάλληλοι λόγω συγχωνεύσεων, γι' αυτό στο τέλος του ίδιου έτους (2000), η ABΓ είχε 3600 υπαλλήλους. Αυτή η αύξηση, που συνεχίστηκε έφερε αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και συγχρόνως δημιούργησε πιο αποτελεσματικές δομές που υιοθετήθηκαν κατά τις νέες συνθήκες.

Αυτή η επίτευξη των στόχων της και η εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης απαιτεί εναρμόνιση με την εταιρική φιλοσοφία τόσο των στελεχών όσο και του υπόλοιπου προσωπικού, όπως και συνέχιση της υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης.

Επίσης ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση πρωτοποριακών προγραμμάτων και στην εφαρμογή πολυδιάστατων τεχνικών εκπαίδευσης προς κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της.

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι πρόσφατες μετρήσεις έδειξαν ότι οι υπάλληλοι όλων των θέσεων και τμημάτων κυμαίνονται στις 4000 και πλέον.

## **5.5 Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών (SWOT ANALYSIS) για την επιχείρηση ABΓ**

### **5.5.1. Δυνατά σημεία της ABΓ**

Η ABΓ λόγω της μακράς ενασχόλησης της με το χώρο των επενδύσεων και των συμμαχιών είναι μία από τις λίγες επιχειρήσεις, που μπορούν να προσφέρουν επαρκείς και ανταγωνιστικές υπηρεσίες στους έλληνες καταναλωτές στηριζόμενη στο δυναμικό της και στην εξέχουσα θέση που καταλαμβάνει στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα. Αποτελεί δε μια από τις καλύτερες επιλογές για παροχή υπηρεσιών κερδίζοντας το σεβασμό του αγοραστικού κοινού και τη φήμη ως μία από τις πιο αξιόπιστες εταιρίες

προς κάλυψη των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών. Η ABΓ είναι πρωτοπόρος σε συγκεκριμένες παροχές υπηρεσιών, καθώς για τους καταναλωτές αποτελεί την πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη δύναμη. Οι θυγατρικές και οι συμμαχίες της επιβεβαιώνουν την ανταγωνιστική της κατάσταση, ενώ και η επάρκειά της στη διοίκηση, λόγω των αποτελεσματικών προσλήψεων και των μεθόδων εκπαίδευσης είναι ένα από τα δυνατότερα σημεία της. Τέλος ένα ακόμα θετικό της εν λόγω επιχείρησης είναι και τα αρκετά υποκαταστήματά της σε όλη την επικράτεια.

#### 5.5.2 Αδυναμίες της ABΓ

Η ABΓ δεν παρουσιάζει αδυναμίες στο εξωτερικό περιβάλλον λόγω των σωστών συνεργασιών της, που ενδυναμώνουν τη κατάστασή της. Το μόνο πρόβλημα είναι οι θυγατρικές, που λόγω της ανεξαρτησίας τους μπορεί να εμφανίσουν εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα, όπως στη περίπτωση των μεθόδων αξιολόγησης.

#### 5.5.3 Ευκαιρίες της ABΓ

Η ABΓ έχει τις ίδιες ευκαιρίες με οποιαδήποτε άλλη παρεμφερή επιχείρηση της Ελλάδας και πιο συγκεκριμένα:

- Να γίνει ο πρωτοπόρος στον τομέα της
- Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς μέσω των προηγμένων υπηρεσιών που προσφέρει.
- Να προσθέσει καινούργιες υπηρεσίες για κάλυψη των υπαρχόντων ή και νέων πελατών, με το να γίνει παράλληλα και η πρώτη που θα παρέχει αυτές τις υπηρεσίες.

#### 5.5.4 Απειλές

Η ABΓ απειλείται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες, καθώς στον ελληνικό χώρο τόσο οι πολιτικές όσο και οι νομικές εξελίξεις επηρεάζουν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της, γεγονότα που ξεφεύγουν από τον έλεγχο της επιχείρησης.

## 5.6 Καθορισμός δείγματος μελέτης

Μετά λοιπόν από τη παρένθεση που κάναμε σχετικά με το προφίλ της εταιρίας την οποία θα μελετήσουμε, συνεχίζουμε τη μελέτη που προαναφέραμε με την επιλογή επιθυμητού δείγματος υπαλλήλων προς απάντηση εκατό ερωτηματολογίων. Βέβαια εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι τα εβδομήντα πέντε από αυτά συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν. Σύμφωνα με τη στατιστική θεωρία των εργασιακών αναγκών ένα δείγμα 30-50 ατόμων είναι καλό, με βάση τη κανονική κατανομή (Kvanli, 1995). Με δεδομένο ότι η ΑΒΓ έχει σήμερα 4000 υπαλλήλους και με μια λογική βάση του 5% υπάρχει αντιστοιχία σε δείγμα 200 υπαλλήλων, παρόλο αυτά η στατιστική θεωρία λέει ότι σε μεγαλύτερους πληθυσμούς ένα δείγμα μεταξύ του 0.7% και του 1% είναι επαρκές (ίδια πηγή). Έτσι λοιπόν 28-40 άτομα ήταν αρκετά για το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στην ΑΒΓ, παρόλο όμως το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο με το δείγμα των 75 υπαλλήλων ξεπεράστηκε ο μείζον αριθμός που χρειαζόταν, σημειωτέον δε ότι οι υπάλληλοι ήταν καθ' ολοκληρίαν από περιοχές της Αθήνας.

## 5.7 Χαρακτηριστικά δείγματος

Τα παρακάτω χαρακτηριστικά συλλέχθηκαν μετά το καθορισμό των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων (υπάρχουν και ανάλογα γραφήματα στο παράρτημα Β), όπου ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν 75, δηλαδή  $n=75$ .

- I. **Φύλο:** το 51% του δείγματος ήταν άντρες και το υπόλοιπο 49% ήταν γυναίκες, όπως δείχνει και το αντίστοιχο γράφημα με την ονομασία φύλο του παραρτήματος Β.
- II. **Ηλικία:** το 15.38% των συμμετεχόντων ήταν μεταξύ 18-24 χρόνων, το 35.38% στην κατηγορία των 25-31 χρόνων, το 23.08% από 32-38 χρόνων, το 16.92% από 39-45 ετών και τέλος το 9.23% από 45 ετών

και άνω, όπως δείχνει το αντίστοιχο γράφημα με την ονομασία ηλικία στο παράρτημα Β.

- III. Ενασχόληση:** το 24.62% των συμμετεχόντων δουλεύουν ως υπάλληλοι τραπεζικού ελέγχου, το 20% ήταν διευθυντές υποκαταστημάτων. Επίσης το 18.46% ήταν στελέχη τραπεζικών εργασιών, το 24,62 τραπεζικοί υπάλληλοι και το εναπομείναν 12.31% δεν ανήκει στις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν. Το γράφημα που ονομάζεται ενασχόληση και υπάρχει στο παράρτημα Β δείχνει αυτή τη διανομή.
- IV. Εισόδημα:** το 27.69% των συμμετεχόντων κερδίζει μηνιαίως γύρω στα 1001-1500 ευρώ, το 30.77% κερδίζει 1501-2000, επίσης το 10.77% κερδίζει λιγότερα από 1000 ευρώ, ενώ το 9.23% κερδίζει πάνω από 2500 ευρώ, τέλος το 21.54% κερδίζει μεταξύ 2001-2500 ευρώ. Το γράφημα εισόδημα του παραρτήματος Β παρουσιάζει τα παραπάνω.
- V. Οικογενειακή κατάσταση:** το 47.69% ήταν ανύπαντροι, το υπόλοιπο 33.85% παντρεμένοι, το 13.85% χωρισμένοι και το 4.62% χήροι. Το γράφημα με την ονομασία: οικογενειακή κατάσταση στο παράρτημα Β, παρουσιάζει τα παραπάνω στοιχεία.
- VI. Μόρφωση:** το 29.23% των συμμετεχόντων έχουν γνώσεις λυκείου, το 33.85% και 27.69% έχουν προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό τίτλο αντίστοιχα, το 4.63% τίτλο διδακτορικού και το υπόλοιπο 4.62% άλλου είδους μόρφωση που δεν ανήκει στις παραπάνω κατηγορίες. Το γράφημα με τίτλο «εκπαίδευση» του παραρτήματος Β, δείχνει τη διανομή.

## 5.8 Περιορισμοί

Οι περιορισμοί που παρατηρούνται είναι οι παρακάτω κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του σχεδίου:



- Χρονικοί περιορισμοί, που δεν επέτρεψαν εκτενέστερη και πιο εξονυχιστική έρευνα.
- Οικονομικής φύσεως περιορισμοί, που ανάγκασαν τους μελετητές να πάρουν δείγμα υπαλλήλων, οι οποίοι δούλευαν αποκλειστικά στην Αθήνα. Παρόλο αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι το 50% του πληθυσμού των υπαλλήλων της ΑΒΓ, εργάζεται στην πρωτεύουσα, ενώ το υπόλοιπο 50% είναι κατανεμημένο ως εξής: 30% σε μητροπολιτικές περιοχές και το υπόλοιπο 20% σε αγροτικές και σε νησιά. Με αυτή λοιπόν τη λογική του 50%, το αθηναϊκό δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό.
- Τέλος έχουμε τον περιορισμό λόγω μειωμένης προηγούμενης εμπειρίας του μελετητή, όμως έγιναν όλες οι απαραίτητες προσπάθειες προς κάλυψη όλων των επιπέδων του θέματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

#### 6.1 Εισαγωγή

Βασιζόμενοι στην ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 5, παρουσιάστηκε ο τρόπος έρευνας, για να συλλέξουμε πληροφορίες για την αξιολόγηση απόδοσης στην εταιρία. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες, που εξυπηρετούν τους στόχους του σχεδίου και πιο συγκεκριμένα τις πληροφορίες, που σχετίζονται με τα πιστεύω, τις συμπεριφορές, τις απαιτήσεις, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των υπαλλήλων μέσω των αξιολογήσεών τους. Με αυτόν λοιπόν τον τρόπο ο ερευνητής είναι σε θέση να κάνει τις απαραίτητες συστάσεις καταλήγοντας στα αντίστοιχα συμπεράσματα. Για τη διευκόλυνσή του χωρίζονται οι πληροφορίες σε δύο κατηγορίες:

- **Οριακά αποτελέσματα (marginal results):** περιλαμβάνουν τις επί τοις εκατό (%) απαντήσεις του ερωτηματολογίου και επίσης δείχνουν τη κεντρική τάση των συμμετεχόντων σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα. Προκειμένου δε να προκύψουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα οι πληροφορίες του ερωτηματολογίου εισέρχονται ως δεδομένα σε ένα στατιστικό πρόγραμμα (SPSS των Windows), το οποίο παράγει τα εξαγόμενα, όπως εμφανίζονται στο παράρτημα Γ μαζί με τα αντίστοιχα γραφήματά τους, ως απάντηση σε κάθε ερώτηση.
- **Διασταυρούμενη ταξινόμηση αποτελεσμάτων σε πίνακα (cross-tabulation results):** όπου εμφανίζονται ως αποτελέσματα προγράμματος SPSS, με διασταυρούμενη ταξινόμηση όλων των γραφημάτων (ανεξάρτητες μεταβλητές) και των ερωτήσεων που χαρακτηρίζουν τα πιστεύω, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των υπαλλήλων μέσω των αξιολογήσεων απόδοσης της εταιρίας

(εξαρτημένες μεταβλητές). Με αυτό δηλαδή τον τρόπο εμφανίζεται η σχέση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών σε στατιστικό επίπεδο, καθώς αρκετές μεταβλητές, που επηρεάζουν τις πεποιθήσεις, τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των υπαλλήλων, εντοπίζονται στις στατιστικές αναλύσεις, που είναι αρμόδιες για την εκπλήρωση των στόχων της έρευνας.

Οι δύο αυτοί τύποι πληροφόρησης αναλύονται παρακάτω.

## **6.2 Οριακά αποτελέσματα**

Τα παρακάτω οριακά ή επί τοις εκατό αποτελέσματα προέκυψαν από την ανάλυση των πληροφοριών και των εισροών του στατιστικού πακέτου που χρησιμοποιήθηκε (SPSS). Τα αποτελέσματα κάθε ερώτησης παρουσιάζονται παρακάτω:

### **6.2.1 Ικανοποίηση από τις υπάρχουσες αξιολογήσεις**

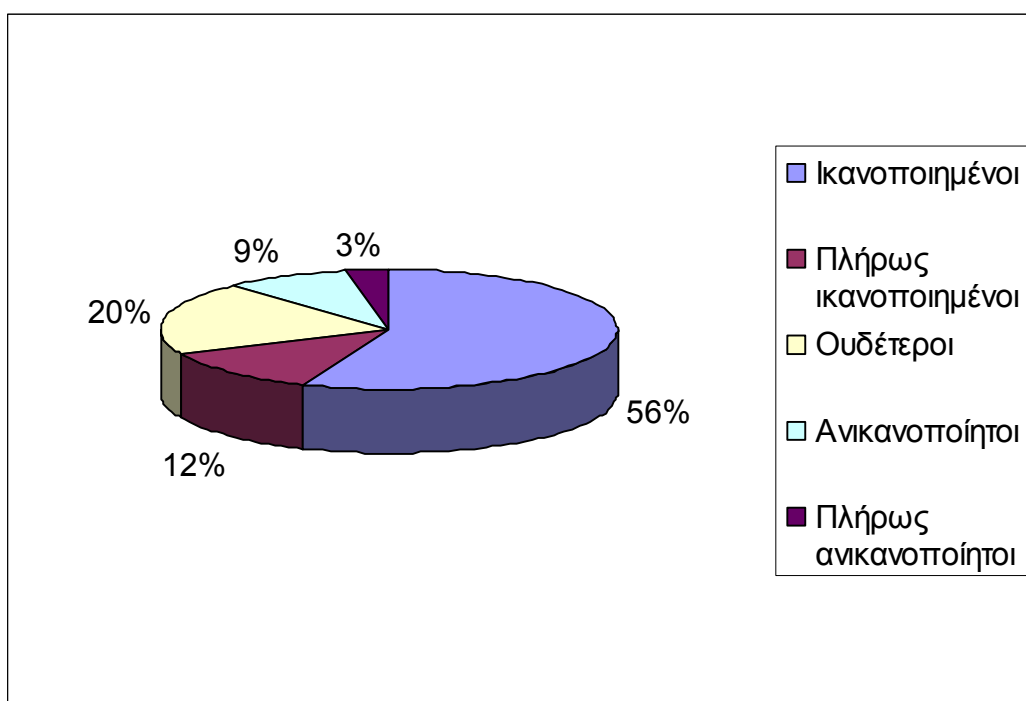
Το πρώτο ερώτημα αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις πρακτικές αξιολόγησης, που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Όπως φαίνεται στο γράφημα 1, οι συμμετέχοντες είναι μάλλον ικανοποιημένοι από με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους, καθώς η πλειοψηφία (το 56% δηλαδή) είναι ικανοποιημένη, το 12% πλήρως ικανοποιημένο, ένα ποσοστό του 3% είναι πλήρως ανικανοποίητο και το 9% απλώς ανικανοποίητο. Τέλος το υπόλοιπο 20% των συμμετεχόντων είναι ουδέτερο επί του θέματος.

### **6.2.2 Συχνότητα των αξιολογήσεων απόδοσης**

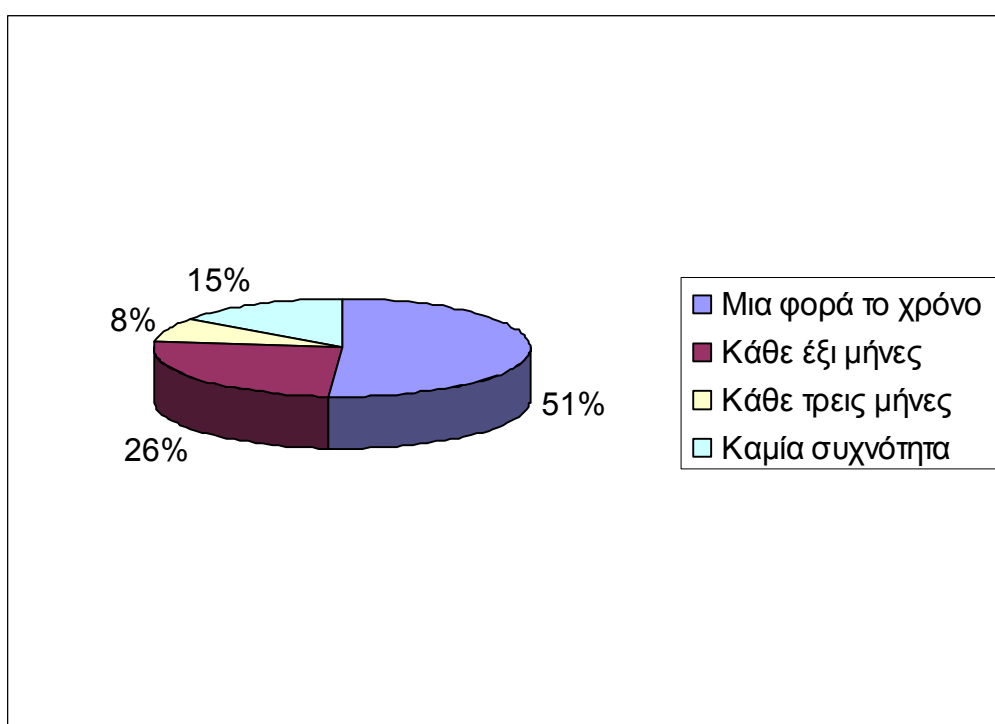
Η δεύτερη ερώτηση αφορά στη συχνότητα της αξιολόγησης απόδοσης των υπαλλήλων της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στο γράφημα 2, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (51%), απάντησε ότι διεξάγεται μία φορά το χρόνο, το 26% αξιολογείται κάθε έξι μήνες, το 8% κάθε τρεις μήνες, ενώ ένα

σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 15% απάντησε ότι δεν αξιολογείται σε σταθερή συχνότητα.

**Γράφημα 1 – Βαθμός ικανοποίησης από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης (ερώτηση #1)**



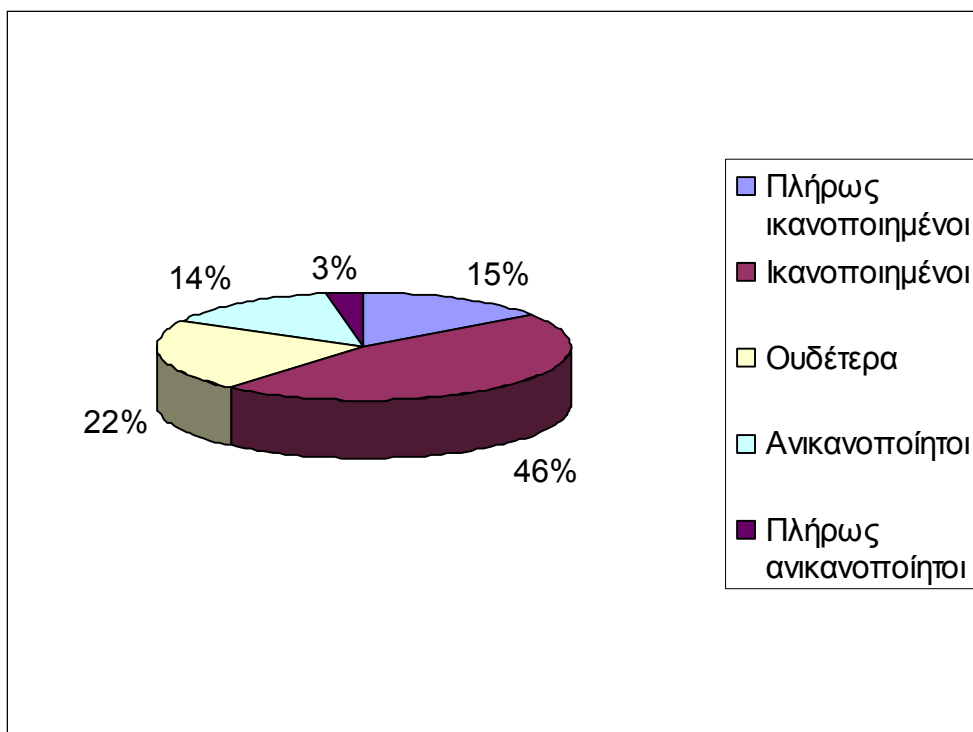
**Γράφημα 2 – Συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης (ερώτηση #2)**



### 5.2.3 Σύγκριση της αξιολόγησης της ΑΒΓ και άλλων επιχειρήσεων

Η ερώτηση 3 αφορά στην αντίληψη που έχουν οι υπάλληλοι να συγκρίνουν το επίπεδο και τη ποιότητα του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, που έχει η επιχείρησή τους σε σχέση με άλλες, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα της χώρας, από προηγούμενη εμπειρία τους. Όπως φαίνεται στο γράφημα 3, οι συμμετέχοντες στη πλειοψηφία τους και συγκεκριμένα σε ποσοστό 46% δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα και τον βαθμό των υπηρεσιών του δικού τους συστήματος αξιολόγησης και το 15% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου αντικειμένου. Από την άλλη το 14% είναι ανικανοποίητο από το αξιολογικό του σύστημα συγκριτικά και το 3% πολύ ανικανοποίητο. Τέλος, υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 22%, που έχει ουδέτερη άποψη επί του θέματος.

**Γράφημα 3 – Σύγκριση με άλλες ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις (ερώτηση #3)**

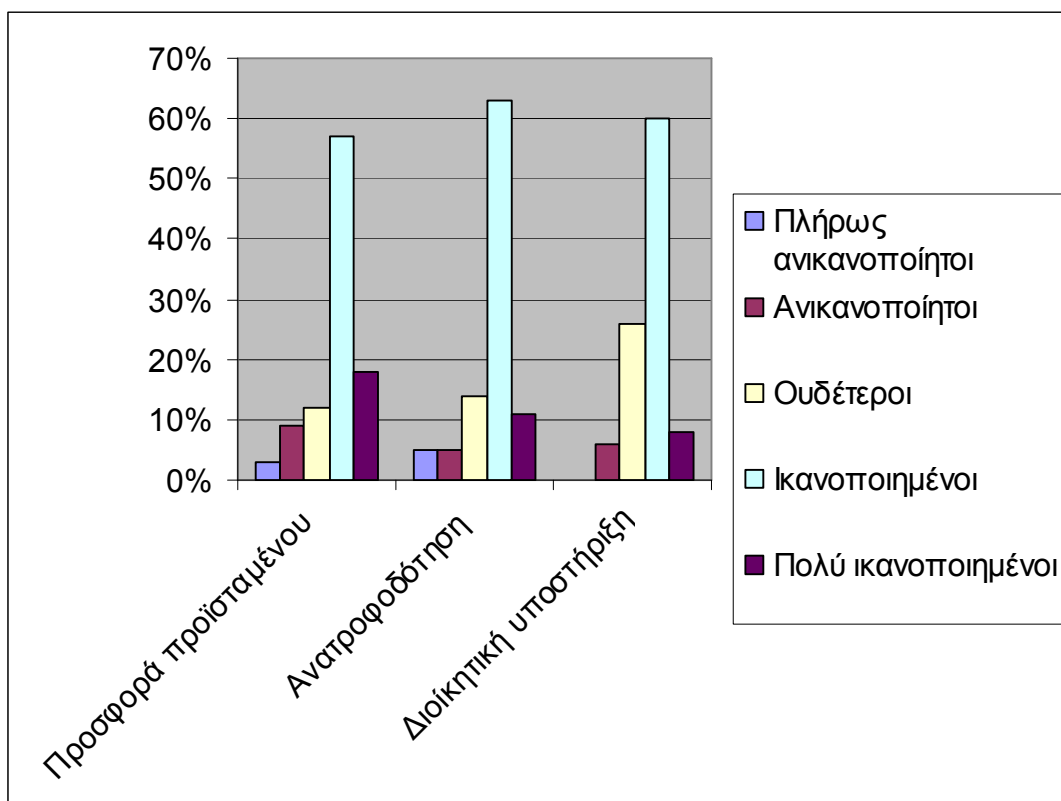


#### 6.2.4 Ικανοποίηση από τις υπάρχουσες πρακτικές αξιολόγησης

Η ερώτηση 4 αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης σχετικά με το κατά πόσο σχετίζονται τα υπάρχοντα συστήματα αξιολόγησης με άλλες διαδικασίες προς όφελος του υπαλλήλου. Αυτές οι ταξινομήσεις περιέχουν την ικανοποίηση ή μη από τη βοήθεια του προϊστάμενου για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης, την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και την προσπάθεια από μέρους της διοίκησης για στήριξη των υπαλλήλων. Όπως φαίνεται στο γράφημα 4, είναι μάλλον ικανοποιημένοι από τις πρακτικές, οι οποίες σχετίζονται με το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης ΑΒΓ. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 18% (σε επίπεδο υποστήριξης του προϊστάμενου), 11% (σε ανατροφοδότηση) και 8% (σε προσπάθεια από μέρους της διοίκησης για εκ των υστέρων υποστήριξη στους υπαλλήλους), ενώ για τις ίδιες ταξινομήσεις είναι απλώς ικανοποιημένοι σε ποσοστό κατ' αντιστοιχία 57%, 63% και 60%.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κανένας ερωτώμενος δε δήλωσε πλήρως δυσαρεστημένος με τη διοικητική υποστήριξη, ενώ για την ανατροφοδότηση δήλωσαν πλήρως δυσαρεστημένοι το 3% και 5% αντίστοιχα. Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων της τάξεως του 12%, 14% και 26% απάντησε ουδέτερα στις αντίστοιχες ταξινομήσεις. Τέλος ποσοστό ίσο με το 9% των εργαζομένων δεν υπήρξε ικανοποιημένο με την βοήθεια του προϊστάμενου κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης, το 5% των υπαλλήλων έμεινε ανικανοποίητο με την ανατροφοδότηση μετά την αξιολόγηση και το υπόλοιπο 6% επίσης ανικανοποίητο με τις εκ των υστέρων πρακτικές της διοίκησης .

**Γράφημα 4 – Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση απόδοσης και την εκ των υστέρων περίοδο (ερώτηση #4)**

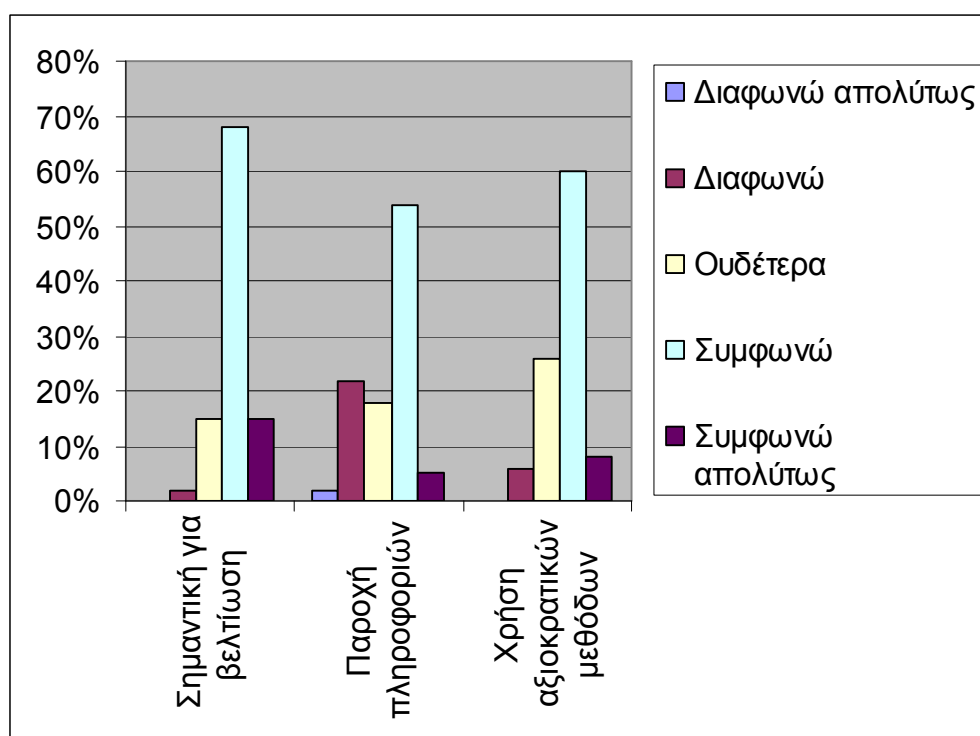


#### 6.2.5 Συμφωνία σε θέματα αξιολόγησης

Η ερώτηση 5 αφορά στο κατά πόσο συμφωνούν ή όχι οι υπάλληλοι σε θέματα άμεσα σχετιζόμενα με τις αξιολογήσεις απόδοσης. Τα θέματα αυτά αφορούν στη σημαντικότητα της διαδικασίας αυτής για βελτίωση των υπαλλήλων, στη χρησιμότητα των πληροφοριών που συλλέγει η διοίκηση από την αξιολόγηση και στο κατά πόσο διεξάγεται αξιοκρατικά στην επιχείρηση. Όπως φαίνεται στο γράφημα 5 οι υπάλληλοι συμφωνούν σε ποσοστό 68%, ως προς τη χρησιμότητα της για τη δική τους βελτίωση, 54% ως προς την σημαντικότητα των πληροφοριών που λαμβάνει η διοίκηση και 60% ως προς την ανάγκη αξιοκρατικών αξιολογήσεων, ενώ κατ' αντιστοιχία ποσοστά της τάξης μόνο του 15%, 5%, 8%, διαφωνούν σθεναρά ως προς τα παραπάνω.

Επίσης μόνο το 2% των συμμετεχόντων δε συμφωνεί ότι οι αξιολογήσεις είναι απαραίτητες για ατομική και επιχειρησιακή βελτίωση, ενώ το 22% και το 6% διαφωνούν αντίστοιχα στο ότι οι πληροφορίες, οι οποίες προέρχονται από τις εκτιμήσεις είναι απαραίτητες και στο ότι οι αξιολογήσεις διεξάγονται αξιοκρατικά. Τέλος μόνο το 2% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα με το ότι οι πληροφορίες είναι σχετικές με την αξιολόγηση απόδοσης. Πρέπει δε να σημειωθεί ότι υπάλληλοι σε ποσοστό 15%, 18% και 26% παρέμειναν ουδέτεροι ως προς τις παραπάνω θέσεις με τη σειρά που παρουσιάζονται.

**Γράφημα 5 – Επίπεδα συμφωνίας σχετικά με θέματα σχετιζόμενα με την αξιολόγηση απόδοσης**



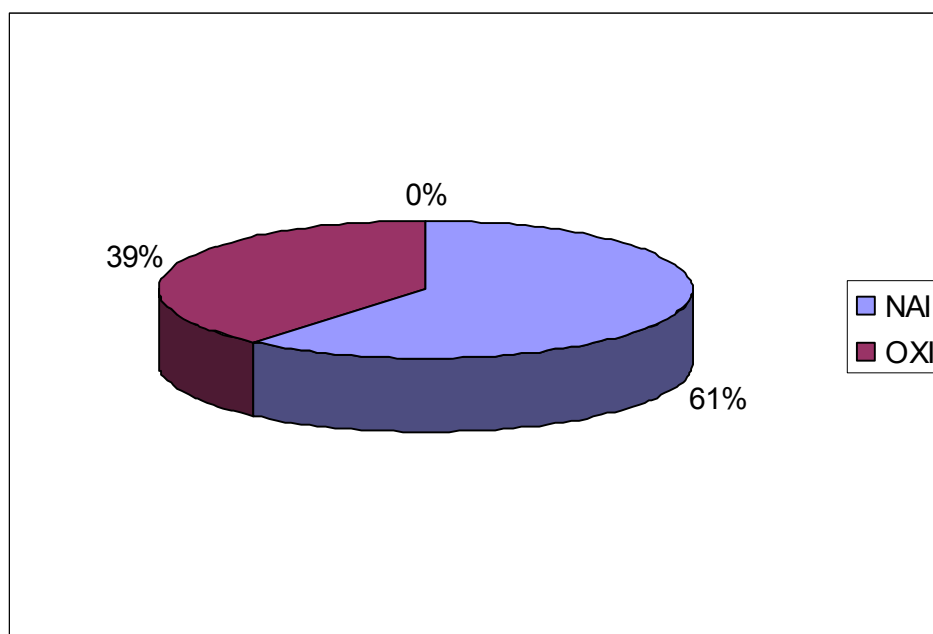
#### 6.2.6 Επιθυμία να λάβουν περίληψη των αποτελεσμάτων αξιολόγησης

Η ερώτηση 6 αφορά στο αν λαμβάνουν ή όχι οι υπάλληλοι περίληψη των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μετά τη διεξαγωγή της. Όπως λοιπόν



φαίνεται στο γράφημα 6, οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους και σε ποσοστό 61% παραλαμβάνουν την περίληψη, ενώ το 39% όχι.

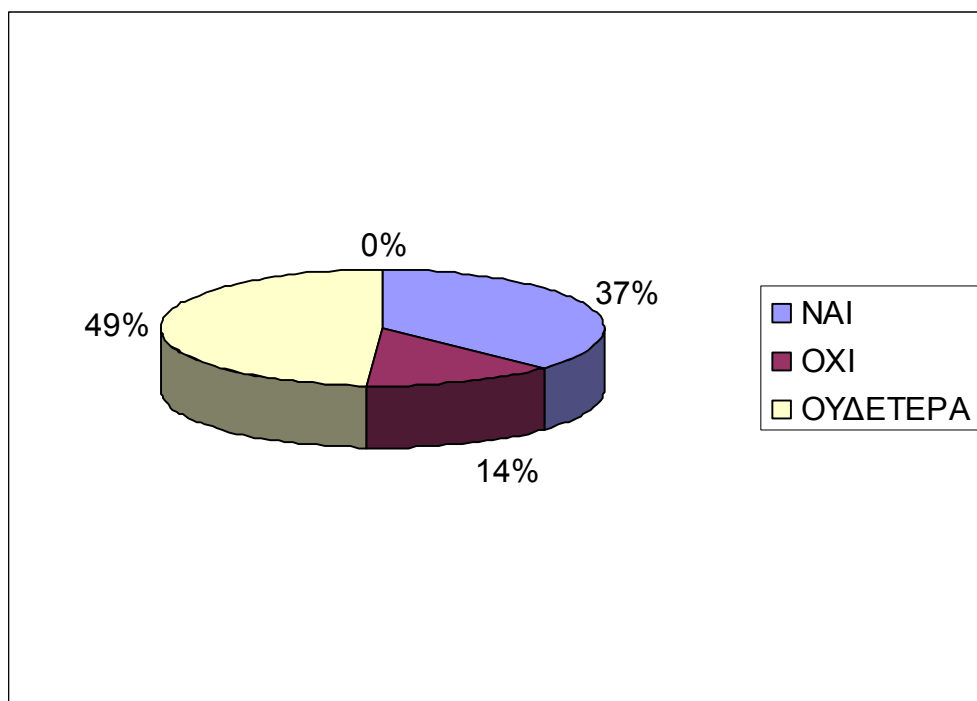
**Γράφημα 6 – Ποσοστό αυτών που λαμβάνουν περίληψη των αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης (ερώτηση #6)**



#### 6.2.7 Ανάγκη αλλαγής του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης

Η ερώτηση 7 αναφέρεται στην ανάγκη των υπαλλήλων για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και αντικατάστασής του για παράδειγμα με ένα πιο αμερόληπτο. Όπως λοιπόν φαίνεται στο γράφημα 7 οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 37%, πιστεύουν ότι πρέπει να αλλάξει τελείως, το 49% έχει μάλλον ουδέτερη άποψη και το υπόλοιπο 14% διατείνεται ότι η επιχείρηση δε πρέπει να αλλάξει τίποτα απολύτως.

**Γράφημα 7 – Ανάγκη για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης  
(ερώτηση #7)**



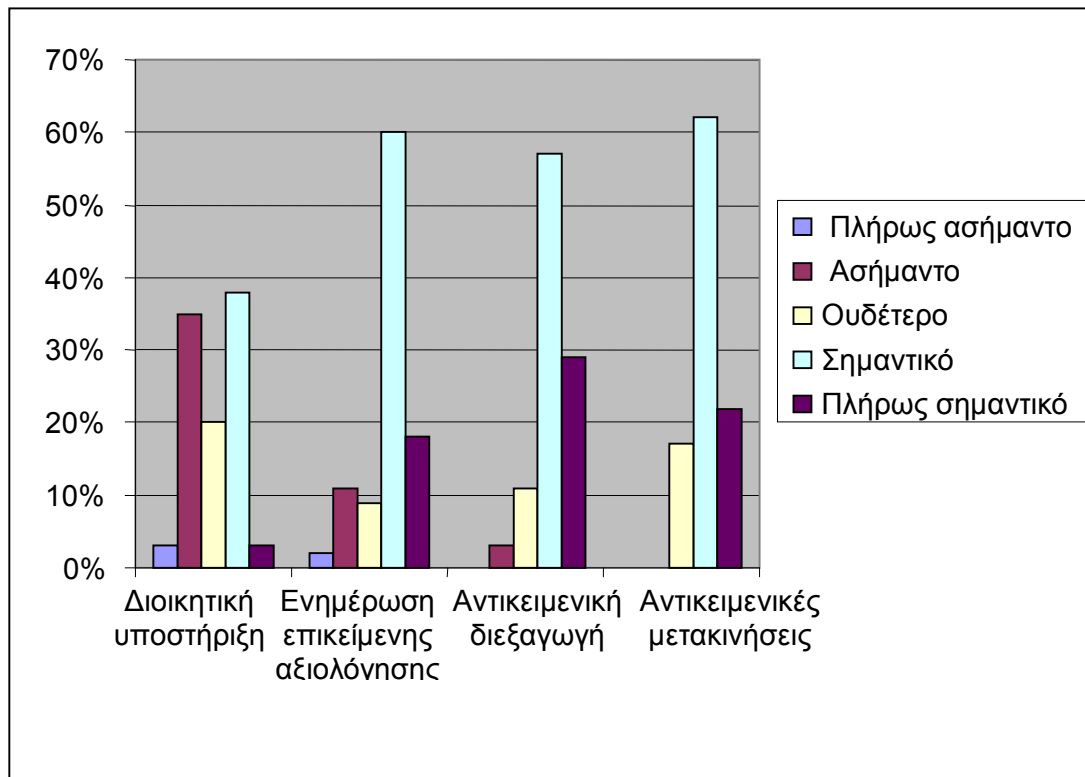
#### 6.2.8 Σημαντικότητα ζητημάτων σχετικών με την αξιολόγηση

Η ερώτηση 8 αναφέρεται στο επίπεδο σημαντικότητας διαφόρων ζητημάτων, σχετικών με την αξιολόγηση, από την οπτική γωνία των υπαλλήλων της επιχείρησης. Στα ζητήματα αυτά συμπεριλαμβάνονται η συνεισφορά της διοίκησης μετά τη διαδικασία αξιολόγησης και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της, η αξία της εκ των προτέρων πληροφόρησης για επικείμενη αξιολόγηση απόδοσης, η αξιοκρατία κατά την αξιολόγηση και η σημαντικότητά της στην άμεση επίδραση που ασκεί στις εσωτερικές μετακινήσεις των υπαλλήλων. Όπως φαίνεται στο γράφημα 8 οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν και τα τέσσερα ζητήματα μάλλον σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα υψίστης σημασίας θεωρεί το 3% τη διοικητική υποστήριξη, το 18% την γνώση επικείμενης αξιολόγησης, το 29% την αξιοκρατική διεξαγωγή και το 22% την αντικειμενική απόδοση των αποτελεσμάτων σε προαγωγές, ενώ το 38% , 60%, 57% και 62% των υπαλλήλων θεωρεί κατ' αντιστοιχία τα παραπάνω θέματα απλώς σημαντικά.

Παρόλο αυτά υπάρχει η άποψη ορισμένων, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα εν λόγω ζητήματα δεν είναι καθόλου σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα ενώ κανένας υπάλληλος δε θεωρεί την απόδοση δικαιοσύνης και την επίδραση της αξιολόγησης στις προαγωγές ασήμαντη, υπάρχει ένα ποσοστό της τάξεως του 3% και του 2% αντίστοιχα, που υποστηρίζουν ότι η διοικητική υποστήριξη και η πληροφόρηση σχετικά με αξιολογήσεις, που επίκεινται να συμβούν, είναι παντελώς ασήμαντη γι' αυτούς. Επίσης τα χαρακτηριστικά αυτά της αξιολόγησης θεωρούνται μη σημαντικά για το 35% (σχετικά με την υποστήριξη από τη διοίκηση), για το 11% (για τη πληροφόρηση επικείμενης αξιολόγησης), για το 3% (σχετικά με την αντικειμενικότητα), ενώ κανένας δε θεώρησε ουδέτερη ή ασήμαντη την επίδρασή των αξιολογήσεων απόδοσης σε θέματα μετακίνησης υπαλλήλων.

Τέλος ουδέτερα επί του θέματος πρόσκειται το 20% για το πρώτο ζήτημα, το 9% για το δεύτερο, το 11% για το τρίτο και το 17% για το τέταρτο αντίστοιχα.

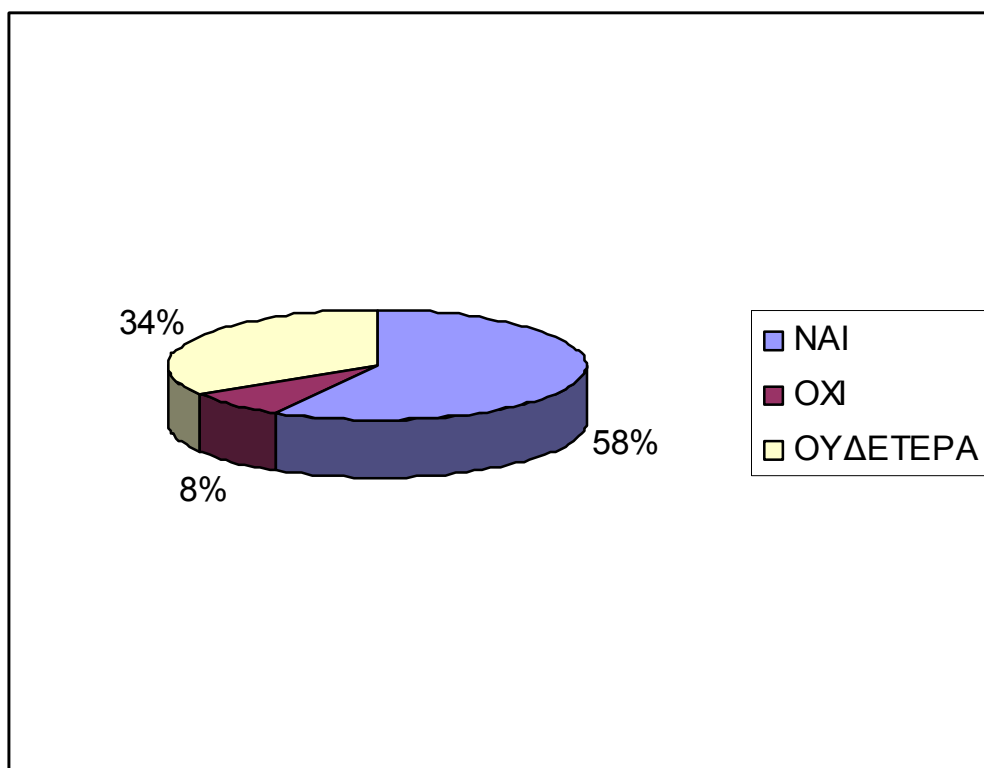
**Γράφημα 8 – Σημαντικότητα θεμάτων σχετικών με την αξιολόγηση  
(ερώτηση #8)**



#### 6.2.9 Προτίμηση σε χρονολογημένες αξιολογήσεις

Η τελευταία ερώτηση (#9), αναφέρεται στην επιθυμία των υπαλλήλων να υφίστανται πιο χρονολογημένες και αξιολογήσεις, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να λειτουργούν βάσει προγράμματος κατά τακτά και προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Από το γράφημα 9 φαίνεται καθαρά ότι το 58% των υπαλλήλων προτιμάει ξεκάθαρα τις χρονολογημένες αξιολογήσεις, το 34% έχει ουδέτερη άποψη ενώ το υπόλοιπο 8% δεν προτιμάει χρονολογημένες και τακτές αξιολογήσεις απόδοσης.

**Γράφημα 9 – Επιθυμία τακτών και χρονολογημένων αξιολογήσεων απόδοσης (ερώτηση # 9)**



### **6.3 Σημαντικές διασταυρούμενες ταξινομήσεις σε πίνακες**

Βασιζόμενοι στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS στις ταξινομήσεις και τα αποτελέσματά του, που βρίσκονται στο παράρτημα Γ, παρατηρούμε σημαντικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών των ερωτηματολογίων και των δημογραφικών πληροφοριών.

Σύμφωνα λοιπόν με τη στατιστική θεωρία περί ποσοστού σημαντικότητας, βρέθηκαν είναι οι παρακάτω διασταυρούμενες σχέσεις.

#### **6.3.1 Ηλικία και σημαντικότητα διοικητικής υποστήριξης**

Όπως φαίνεται στο γράφημα 10 η σχέση μεταξύ ηλικίας και αντίληψης περί σημαντικότητας της διοικητικής υποστήριξης κατά την αξιολόγηση

κρίνεται στατιστικά σημαντική, το οποίο δείχνει μια δυνατή αλληλεξάρτηση. Κοιτώντας το γράφημα παρατηρούμε ότι όσο πιο νέος είναι ο υπάλληλος, τόσο πιο σημαντική θεωρεί την υποστήριξη του προϊσταμένου κατά την αξιολόγηση απόδοσης. Συγκεκριμένα οι ηλικίες από 18-24 (οι οποίοι είναι οι νεότεροι υπάλληλοι της εταιρίας) θεωρούν την διοικητική υποστήριξη πολύ σημαντική σε ποσοστό 47% και απλώς σημαντική σε ποσοστό 37%. Επίσης ηλικίες από 38-45 θεωρούν σημαντικό το ίδιο ζήτημα κατά το 64% αυτών και απλώς σημαντικό κατά το 36%. Αντίθετα ηλικίες άνω των 45 θεωρούν τη διοικητική υποστήριξη μη σημαντική κατά το 50% και ουδέτερη περίπου το 17% αυτών.

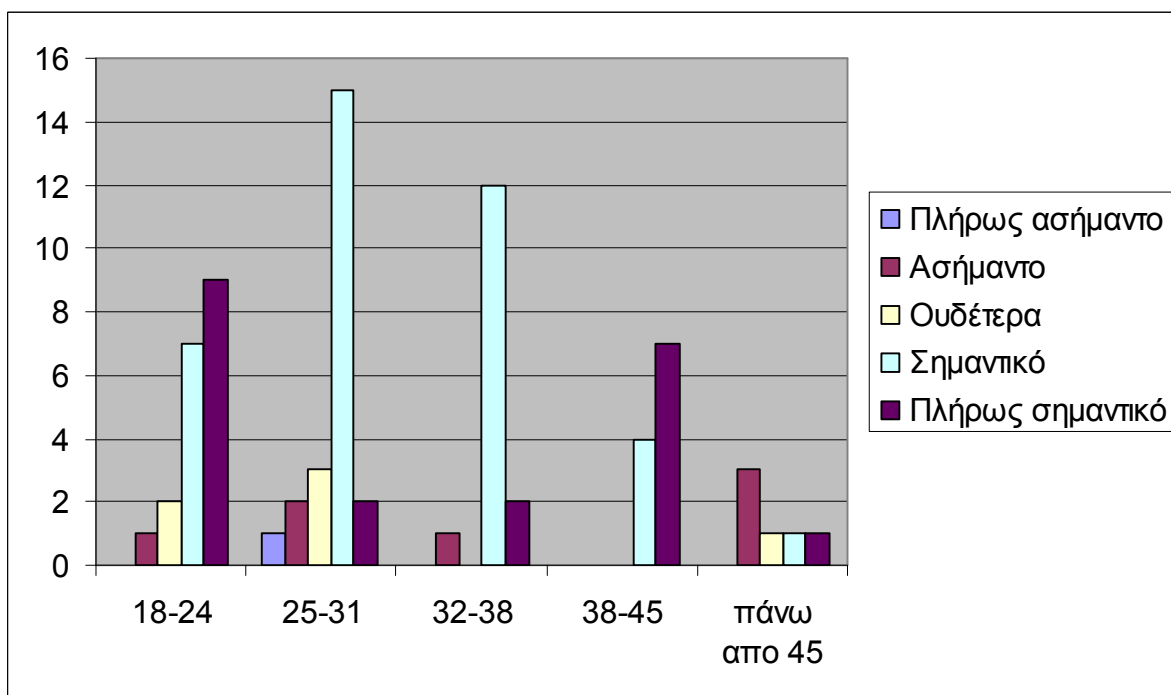
Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι απ' όλες τις ηλικίες των υπαλλήλων της επιχείρησης ΑΒΓ κανένας δε θεωρεί το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό τελείως ασήμαντο, με εξαίρεση ένα ποσοστό της τάξεως του 5% ηλικίας από 25-31.

### 6.3.2 Εισόδημα και επίδραση των αξιολογήσεων στις προσλήψεις

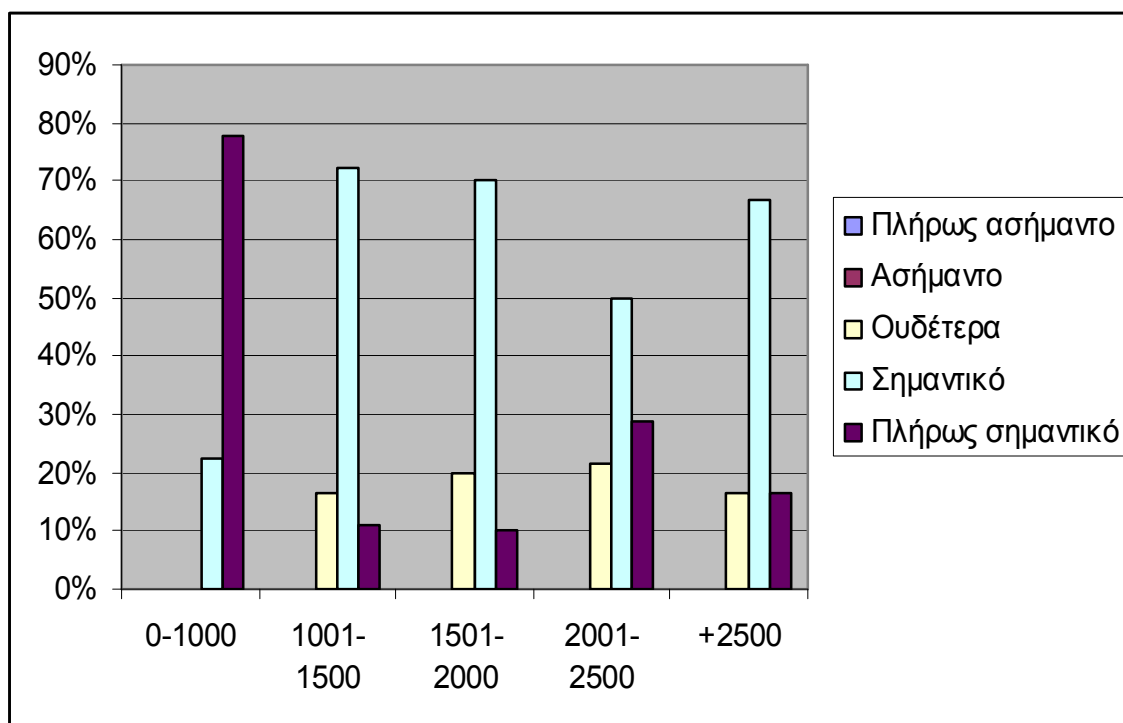
Παρατηρούμε στο γράφημα 11 ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του εισοδήματος, που κερδίζει ο κάθε υπάλληλος και της σημασίας που θεωρεί ότι πρέπει να έχουν οι αξιολογήσεις στην εσωτερική μετακίνησή του. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται αυτοί που κερδίζουν λιγότερα από 1000 ευρώ το μήνα θεωρούν πολύ σημαντικό (σε ποσοστό 78%) ότι οι αξιολογήσεις που τους γίνονται πρέπει να έχουν άμεση συνέπεια στις προαγωγές τους και απλώς σημαντικό το γεγονός αυτό το θεωρεί το 22%. Από αυτό το μισθολογικό επίπεδο και πάνω η σημαντικότητα των αξιολογήσεων στις προαγωγές μειώνεται. Αυτό δε οφείλεται στο γεγονός ότι στις περιπτώσεις των υψηλόμισθων θέσεων οι μέθοδοι προαγωγής είναι πιο πολύπλοκες απ' ότι στις υπόλοιπες θέσεις.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλα τα μισθολογικά επίπεδα κανένας από τους υπαλλήλους δε θεώρησε την επίδραση των αξιολογήσεων στις εσωτερικές μετακινήσεις ασήμαντη ή μη σημαντική, αντίθετα όλοι συμφώνησαν στη αξία της ή στη χειρότερη περίπτωση τη θεώρησαν ουδέτερη. Η τελευταία κατηγορία απαρτίζεται από υπαλλήλους, που κερδίζουν 1600-2500 ευρώ το μήνα σε ποσοστό 21%.

**Γράφημα 10 – Ηλικία και Δ.Υ. (διοικητική υποστήριξη μετά την αξιολόγηση απόδοσης)**



**Γράφημα 11 – Εισόδημα και επίδραση σε προαγωγές**



### 6.3.3 Οικογενειακή κατάσταση και επιθυμία παραλαβής περίληψης αποτελεσμάτων αξιολόγησης

Μια επιπλέον σημαντική στατιστική σχέση που ανακαλύφθηκε μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της επιθεώρησης, είναι αυτή που δείχνει ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων για τις διοικητικές προσπάθειες συνδέεται άμεσα με την οικογενειακή τους κατάσταση.

Όπως φαίνεται στο γράφημα 12, η πλειοψηφία των ανταποκρινόμενων επιθυμούν άλλοι σθεναρά άλλοι λιγότερο να παραλαμβάνουν περίληψη των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Αυτοί που το επιθυμούν περισσότερο είναι οι παντρεμένοι σε ποσοστό 74% και οι χωρισμένοι σε αντίστοιχο ποσοστό 56%, ενώ οι ελεύθεροι σε ποσοστό 45%. Οι υπάλληλοι που απάντησαν ότι δεν επιθυμούν καθόλου είναι οι ανύπαντροι και οι χήροι σε ποσοστά κατ'αντιστοιχία 18% και 33%.

### 6.3.4 Θέση και βαθμός ικανοποίησης από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης

Είναι φανερό ότι οι υπάλληλοι, που κατέχουν διευθυντικές θέσεις ή είναι υψηλόβαθμα στελέχη δείχνουν πιο ευχαριστημένοι με το σύστημα αξιολογήσεων.

Συγκεκριμένα παρατηρούμε από το γράφημα 13 ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης σε ποσοστό 25%. Επιπλέον το 8% των διευθυντών υποκαταστημάτων ενστερνίζονται την ίδια άποψη και το καθόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό του 77% αυτών, νιώθει απλώς ικανοποιημένο. Επιπλέον και τα στελέχη τραπεζικών εργασιών νιώθουν ικανοποιημένα κατά το 75% αυτών και οι υπάλληλοι πιστωτικού ελέγχου κατά το ήμισυ του πληθυσμού τους.

Από την άλλη πλευρά, αυτοί που νιώθουν μη ικανοποιημένοι ή τελείως ανικανοποίητοι από το σύστημα αξιολόγησης κυμαίνονται σε ποσοστό 13% οι τραπεζικοί υπάλληλοι, τα στελέχη (17% είναι μη ικανοποιημένοι και 8% είναι πλήρως ανικανοποίητοι) και οι υπάλληλοι πιστωτικού ελέγχου (6% αυτών μη ικανοποιημένοι και 6% τελείως ανικανοποίητοι). Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό ατόμων διαφόρων θέσεων στην επιχείρηση πρόσκεινται ουδέτερα



κατά το 38% αυτών. Συγκεκριμένα ουδετερότητα επί του θέματος υπάρχει στο 38% των τραπεζικών υπαλλήλων της και στο 19% των προϊστάμενων τους. Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι τα άτομα που κατέχουν θέσεις στελεχών είναι κατά κανόνα ικανοποιημένα με το αξιολογικό σύστημα, ενώ οι κατέχοντες χαμηλότερες θέσεις είναι, είτε λιγότερο ικανοποιημένοι, είτε ουδέτεροι προς το ζήτημα αυτό.

#### 6.3.5 Θέση και αντίληψη περί της ποιότητας του συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με αυτά άλλων επιχειρήσεων

Η θέση του κάθε υπαλλήλου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αντίληψη του περί της ποιότητας του αξιολογικού συστήματος της επιχείρησης, στην οποία εργάζεται, σε σχέση με άλλους οικονομικούς οργανισμούς της χώρας μας. Πιο συγκεκριμένα τα υψηλόβαθμα στελέχη παρουσιάζονται πιο επικριτικά απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης τους όταν πρόκειται να συγκριθεί με αυτό άλλων επιχειρήσεων, ενώ οι υπάλληλοι παρουσιάζονται πιο ευχαριστημένοι και προστατευτικοί.

Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται στο γράφημα 14, οι τραπεζικοί υπάλληλοι θεωρούν το δικό τους αξιολογικό σύστημα ως καλό ή πολύ καλό συγκρινόμενο με το αντίστοιχο άλλων οργανισμών σε ποσοστό 56% και 25%, ενώ οι διευθυντές υποκαταστημάτων υιοθετούν την ίδια άποψη σε ποσοστό 62% και 15% αντίστοιχα. Άλλου είδους υπάλληλοι, όπως είναι αυτοί του πιστωτικού ελέγχου, υποστηρίζουν το αξιολογικό σύστημα της επιχείρησης τους ως καλό ή πολύ καλό σε ποσοστό 44% και 6% αντίστοιχα. Τέλος όσον αφορά στα στελέχη μόνο κατά το 17% αυτών υπάρχει η άποψη ότι το αξιολογικό σύστημα της ABΓ είναι καλό ή πολύ καλό.

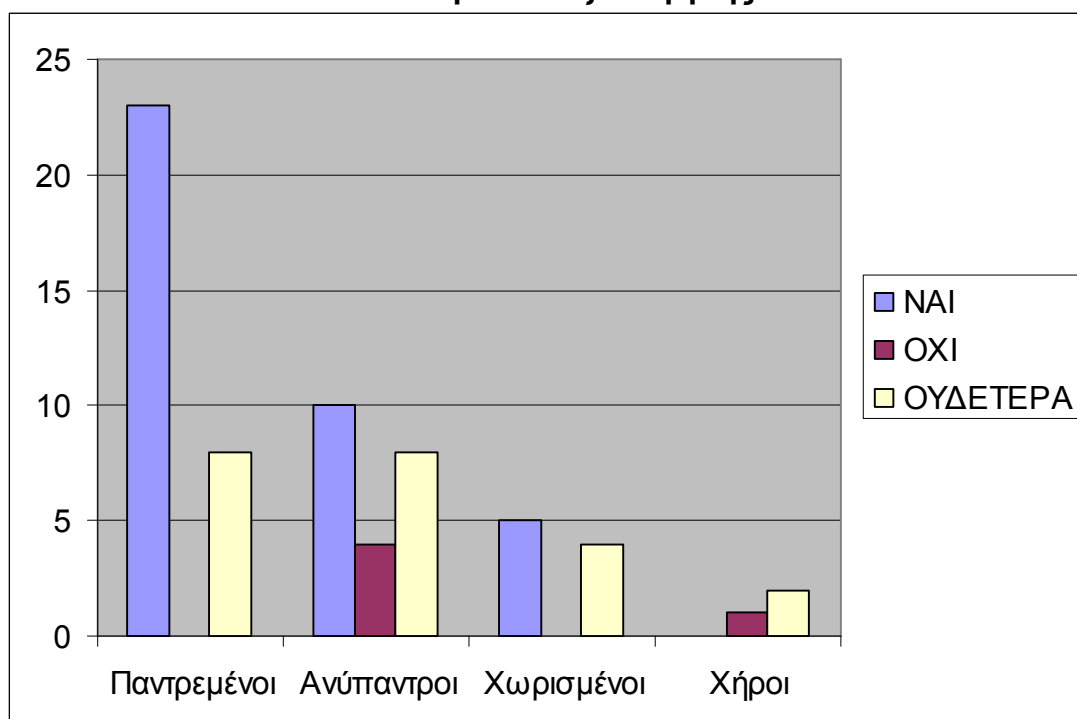
Από την άλλη πλευρά αυτοί που θεωρούν το εν λόγω σύστημα ανεπαρκές σε σύγκριση με αυτό των άλλων οργανισμών είναι τα στελέχη, σε ποσοστό 42% και οι απασχολούμενοι με τον πιστωτικό έλεγχο σε ποσοστό 13%. Βέβαια αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πολύ ανεπαρκές χαρακτήρισαν το σύστημα οι τραπεζικοί υπάλληλοι σε ποσοστό μόνο 13%. Επίσης ένα σημαντικό μέρος άλλων κατηγοριών υπαλλήλων το θεώρησαν καλό, κατά το 50% αυτών, ή ουδέτερο κατά το 38%. Η ουδετερότητα στο χαρακτηρισμό υπάρχει και στις απόψεις των διευθυντών υποκαταστημάτων

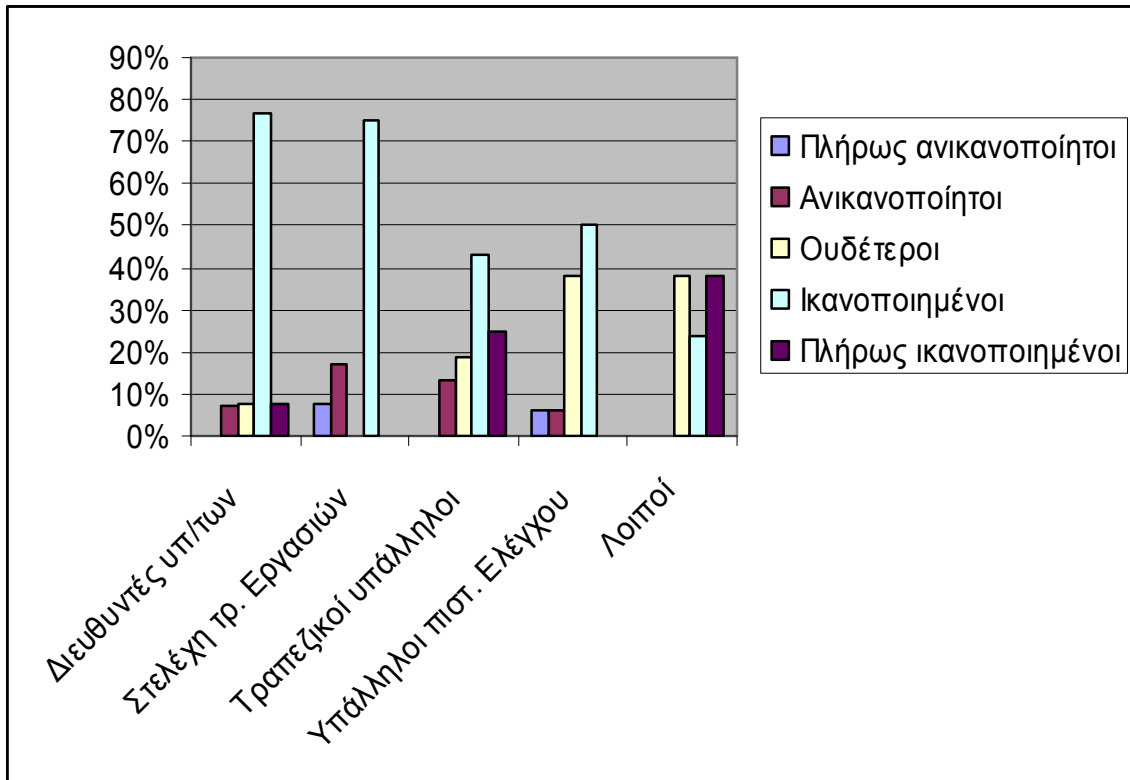
και των στελεχών σε αντίστοιχο ποσοστό 15% και 24%. Η παραπάνω δε ανάλυση δείχνει ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης.

### 6.3.6 Το φύλο των υπαλλήλων σε συνδυασμό με τη συχνότητα αξιολόγησης

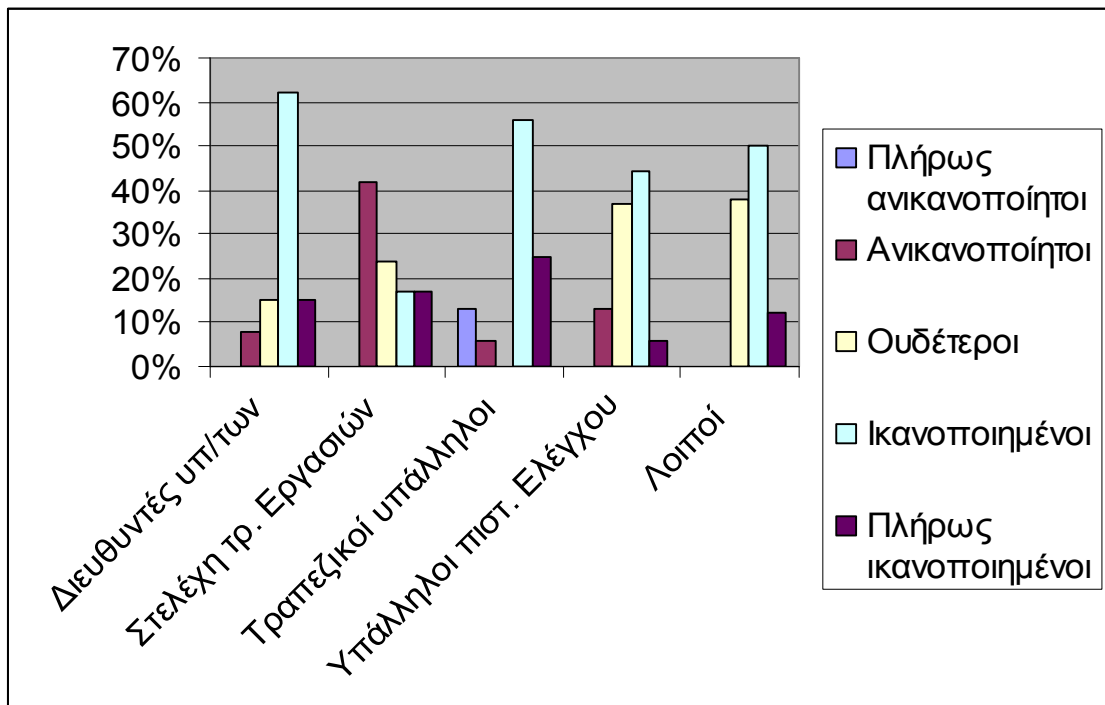
Το φύλο των υπαλλήλων θεωρήθηκε στατιστικά συνδεδεμένο με τη συχνότητα των επιθεωρήσεων αξιολόγησης της επιχείρησης ΑΒΓ. Κοιτώντας το γράφημα 15 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δέχονταν ετήσιες αξιολογήσεις, ανεξαρτήτως φύλου, αφού αναλυτικότερα οι γυναίκες αξιολογούνταν σε ποσοστό 50% και οι άντρες σε ποσοστό 52%. Παρόλο αυτά υπήρξε ασυμφωνία στη περίπτωση των γυναικών, οι οποίες παρουσιάζονται πιο ευέλικτες ως προς τις αξιολογήσεις, αφού υποστηρίζουν, σε ποσοστό 22%, ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη συχνότητα στις επιθεωρήσεις που δέχονται, γεγονός που υποστηρίζουν και οι άντρες στο μισό περίπου ποσοστό της τάξεως του 9%. Αυτό συνεπάγεται, ότι οι γυναίκες εργαζόμενες συνεχίζουν να δουλεύουν συχνότερα χωρίς χρονικά προγραμματισμένες επιθεωρήσεις αξιολόγησης της απόδοσής τους.

**Γράφημα 12- Οικογενειακή κατάσταση και επιθυμία παραλαβής αποτελεσμάτων αξιολόγησης**

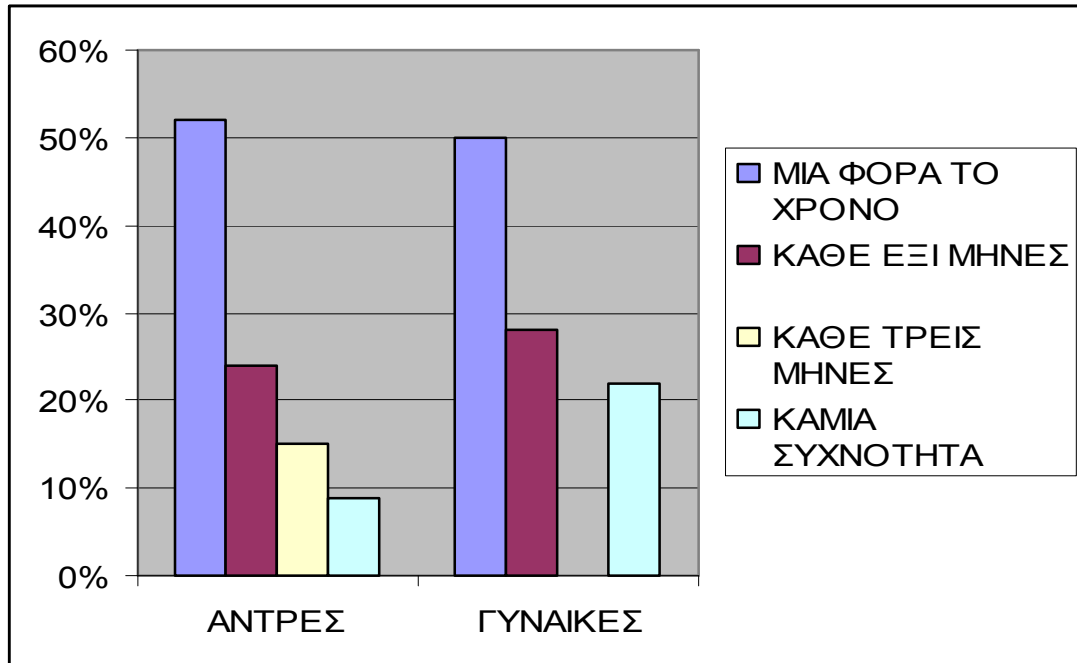




**Γράφημα 14 – Θέση και αντίληψη περί της επάρκειας του συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με αυτό άλλων επιχειρήσεων**



**Γράφημα 15 – Φύλο και συχνότητα αξιολόγησης**



#### **6.4 Διαπιστώσεις**

Από τις παραπάνω αναλύσεις των αποτελεσμάτων και τους πίνακες ταξινόμησης, που παρουσιάστηκαν λεπτομερειακά, οδηγούμαστε στα εξής συμπεράσματα:

- ✓ Αρχικά οι υπάλληλοι της εν λόγω εταιρίας παραμένουν αρκετά ευχαριστημένοι με το υπάρχον αξιολογικό σύστημα, παρόλο που θεωρούν αναγκαίες επιπλέον ανατροφοδοτήσεις αποτελεσμάτων.
- ✓ Επίσης οι υπάλληλοι της ΑΒΓ επιθυμούν να δέχονται έγκαιρη προειδοποίηση σχετικά με τη πραγματοποίηση των αξιολογήσεων. Αποδίδουν αξία στην διευθυντική υποστήριξη, αλλά πιστεύουν παράλληλα ότι οι επιθεωρήσεις, που υφίστανται, είναι μάλλον απρογραμμάτιστες και μη συχνές.

- ✓ Επιπλέον η ηλικία είναι σημαντικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει τη γνώση των υπαλλήλων, σχετικά με τις προσεχείς αξιολογήσεις.
- ✓ Ένα ακόμη χαρακτηριστικό αποτελεί και το εισόδημα, το οποίο επηρεάζει την αντίληψη των υπαλλήλων περί της σημαντικότητας των προαγωγών σε σχέση με τις αξιολογήσεις τους.
- ✓ Η θέση εργασίας επηρεάζει επίσης το βαθμό ικανοποίησης του αξιολογικού συστήματος, καθώς αυτοί που κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι. Επιπλέον επηρεάζει και την αντίληψη περί ποιότητας και αξιοπιστίας του συστήματος σε σχέση με αυτά άλλων επιχειρήσεων. Από εδώ συμπεραίνουμε ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν χαμηλότερη αντίληψη σχετικά με τα θέματα αυτά, ενώ οι απλοί υπάλληλοι παρουσιάζονται αρκετά ικανοποιημένοι.
- ✓ Ακόμα και από το φύλο επηρεάζεται η συχνότητα της αξιολόγησης απόδοσης, καθώς οι γυναίκες δέχονται λιγότερες προγραμματισμένες επιθεωρήσεις.
- ✓ Επίσης οι υπάλληλοι παρουσιάστηκαν τελείως ενήμεροι για το γεγονός ότι η αξιολόγηση αποτελεί τη βάση για τις προαγωγές και για δικαιώματα αποζημίωσης, αλλά και απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία της επιχείρησης.
- ✓ Τέλος όλοι οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι μία αποτελεσματική αξιολόγηση πρέπει να είναι δίκαιη, να προσδίδει πληροφορίες, να λειτουργεί μέσω της ανατροφοδότησης και να έχει την αμέριστη συμπαράσταση από το μέρος της διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΒΓ

#### 7.1 Παρουσίαση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης

Η ΑΒΓ είχε ένα αρκετά απλό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο δεν έχει αλλάξει από τη περίοδο της αρχικής του εφαρμογής. Αυτό περιλαμβάνει μία απλή φόρμα για όλα τα τμήματα, η οποία παρόλο αυτά παρουσιάζει αλλαγές ανάλογα με τη θέση του κάθε υπαλλήλου που αξιολογείται. Η υπάρχουσα φόρμα είναι μία σελίδα, η οποία αποτελείται καθ' ολοκληρίαν από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις πάνω στις οποίες καλείται ο υπάλληλος να θέσει εύγλωττα την άποψή του. Ο διευθυντής του τμήματος καλείται έπειτα να μεταφέρει τις αξιολογήσεις, καθώς οι διευθυντές κρίνονται κατ' ευθείαν από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ετήσια βάση.

Η φόρμα αξιολόγησης περιλαμβάνει λοιπόν, όλους τους παράγοντες απόδοσης, που πρέπει να συνυπολογιστούν κατά τη διάρκεια της αξιολογικής συνέντευξης, βασισμένη κυρίως σε οκτώ ερωτήσεις. Παρόλο αυτά οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω ανάλογα με την προθυμία των υπαλλήλων να επικοινωνήσουν σχετικά με τα θέματα στα οποία αναφέρονται.

Αυτή την εποχή οι αξιολογήσεις δε γίνονται αρκετά προγραμματισμένες, λόγω του φόρτου εργασίας ορισμένων τμημάτων. Όμως η ευχή των ανθρώπων της ανώτατης διοίκησης είναι οι αξιολογήσεις να λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για κάθε υπάλληλο.

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχουν πολλά σημεία, τα οποία πρέπει να κανονιστούν πριν τις αξιολογήσεις. Οι διευθυντές οφείλουν να εκπληρώσουν μια σειρά εργασιών προκειμένου να προετοιμάσουν τις επιθεωρήσεις τους. Έπειτα αξιολογούν τους υπαλλήλους μέσω της φόρμας, που τους δόθηκε και τέλος συλλέγουν τις πληροφορίες συνδυάζοντας το στόχο κάθε θέσης εργασίας με τα αποτελέσματα μαζί με μια ομάδα από

ομολόγους τους. Για να καθορίσουν δε την περαιτέρω πορεία τους αναλύουν τα ποσοστά απόδοσης και τα συγκρίνουν με τα αναμενόμενα.

Όσον αφορά στην επιχείρηση ΑΒΓ, είναι φανερό ότι οι συζητήσεις και η διαδικασία αξιολόγησης αποσκοπεί στο να ανασκοπήσουν και να διευκρινίσουν, τόσο οι διευθυντές όσο και οι υπάλληλοι, τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε σχέση με τους βασικούς εργασιακούς στόχους της εταιρίας ένας από τους οποίους είναι η οργάνωσή της σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας του EFQM. Οι υπάλληλοι θέλουν και πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται η απόδοσή τους, επίσης σχετικά με τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν για να εκπληρώσουν τις μελλοντικές προσδοκίες της επιχείρησης, αλλά πρέπει να ενθαρρύνονται επίσης και να ωθούνται, προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα την επόμενη χρονιά.

## 7.2 Στόχοι απόδοσης

Η ΑΒΓ έχει τους παρακάτω στόχους απόδοσης αναφορικά με τους ακόλουθους τομείς:

### 1. Ανάπτυξη απόδοσης

Στόχος:

Να οδηγηθούν οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να πλησιάσουν το ανώτατο επίπεδο εργασιακής προσφοράς, άρα και να φτάσουν σε επιθυμητά εργασιακά αποτελέσματα.

Συνιστώσες:

- Εφοδιασμός των διευθυντών με την ικανότητα να μπορέσουν να ευθυγραμμίσουν τους στόχους των υπαλλήλων μεμονωμένα με αυτούς της επιχείρησης.
- Αποσαφήνιση των «δυνατών» περιοχών της επιχείρησης και των περιοχών αντίστοιχα που χρειάζονται αναβάθμιση προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση και να εκπληρωθούν οι στόχοι της ΑΒΓ.

- Συζήτηση πάνω σε θέματα, όπως είναι η σταδιοδρομία και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης. Η ανάπτυξη σχεδίου απόδοσης απαντά σε ερωτήματα όπως: με ποίο τρόπο θα μπορέσω να εργαστώ παραγωγικότερα; Τι χρειάζεται να βελτιώσω;

Πλεονεκτήματα:

- Διευκρίνιση στόχων, σκοπών και προσδοκιών
- Προσφορά βοήθειας στο να τεθούν προτεραιότητες
- Προσδιορισμός μετρήσεων, που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της απόδοσης
- Ύπαρξη αποτελεσμάτων μεγαλύτερης απόδοσης μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων

## 2. Εφαρμογή σε πρακτικές με αντίκτυπο την επικοινωνία

Στόχος:

Η βελτίωση και η διατήρηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων σε υψηλά επίπεδα. Η συμμόρφωση τους με τους νόμους και τα εργασιακά δεδομένα και τέλος η συντήρηση ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα επιφέρει και την εμπιστοσύνη και δέσμευση των εργαζομένων.

Συνιστώσες:

- Σημαντική επικοινωνία και από τις δύο κατευθύνσεις (από τους υπαλλήλους και προς αυτούς) κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης
- Γνώση, κατανόηση και εφαρμογή των εργασιακών δεδομένων, που απευθύνονται στους υπαλλήλους της ΑΒΓ όπως είναι για παράδειγμα: η δίκαιη πληρωμή, η νόμιμη και ανταγωνιστική αμοιβή για τα εργασιακά δεδομένα συνυπολογίζοντας τις υπερωρίες, η ύπαρξη διακοπών και αργιών, η κάλυψη ασφαλειών κ.α.



- Ενίσχυση πολιτικών που αφορούν στην πειθαρχία, στο προγραμματισμό κ.α. Έλλειψη διακρίσεων και μεροληψίας σχετικά με τις εργασιακές αποφάσεις. Ύπαρξη λογικών ευκαιριών για τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον ευχάριστο και λειτουργικό, δίνοντας τους ενδιαφέρουσες δραστηριότητες και κίνητρα.
- Εκπαίδευση των διευθυντών στο να ανακαλύψουν και να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους.

Πλεονεκτήματα:

Η κερδοφορία επιτυγχάνεται ευκολότερα όταν:

- Οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
- Τα παράπονα των υπαλλήλων μειώνονται επιτρέποντας στη διεύθυνση να ασχοληθεί με θέματα που άπτονται του κέρδους
- Οι αναδιοργανώσεις μειώνονται παράλληλα με το κόστος προσλήψεων και εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

### **7.3 Αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης της ΑΒΓ**

Μετά από μελέτη του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης που μελετάμε, σε συνδυασμό με τις περιγραφές περί συστημάτων αξιολόγησης που αναφέρθηκαν στα πρώτα κεφάλαια μπορεί να γίνουν τα παρακάτω σχόλια:

- Φαίνεται να υπάρχει χαμηλού επιπέδου οργάνωση όσον αφορά στο προγραμματισμό των αξιολογήσεων, ιδιαίτερα σε τμήματα όπου η εργασία είναι επιβαρημένη και ο χρόνος ιδιαίτερα πολύτιμος.
- Η φόρμα που χρησιμοποιείται είναι αρκετά απλή και καλύπτει μόνο ορισμένα από τα βασικά στοιχεία της απόδοσης εργασίας. Αυτό σημαίνει, ότι η αξιολόγηση στηρίζεται στην επιθυμία του υπαλλήλου να

«ξεδιπλώσει» οικειοθελώς τα συναισθήματα και τις απόψεις του σε κάποια ζητήματα, γεγονός που δε συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις.

- Οι μέθοδοι περί αξιολόγησης της απόδοσης είναι μάλλον απλουστευμένες στο σύστημα που χρησιμοποιεί η ΑΒΓ.
- Οι διευθυντές που αναλαμβάνουν το σύστημα αξιολόγησης για τους συναδέλφους τους επιδίδονται στην ίδια διαδικασία.
- Λόγω του ότι οι αξιολογήσεις αποτελούν τη βάση για προαγωγές, ένα λεπτομερέστερο σύστημα θα ήταν πιο εύλογο να λαμβάνει χώρα, καθώς και οι αμοιβές εξαρτώνται, σε πολλές περιπτώσεις, από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων.
- Τέλος υπάρχει μεγάλο περιθώριο για βελτίωση όπως φαίνεται και σε παρακάτω κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις συστάσεις της μελέτης αυτής για την επιχείρηση ΑΒΓ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΑΒΓ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM

#### 8.1 Εισαγωγή

Όπως αναλύθηκε παραπάνω το μοντέλο EFQM προσφέρει πληροφορίες, οι οποίες είναι ουσιαστικές τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους μετόχους και τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές βασίζονται σε δείκτες μέτρησης και λειτουργούν καταλυτικά στην ανασκόπηση των διαδικασιών. Οι διαδικασίες με τη σειρά τους οδηγούν σε εργασιακά και άλλα αποτελέσματα.

Η εισαγωγή του μοντέλου EFQM, στην επιχείρηση που μελετάται, προτείνει μια σειρά μετρήσεων, οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά στην δημιουργία εργασιακών συμπερασμάτων. Αυτό συμβαίνει καθώς, μετά τη μελέτη των αποτελεσμάτων, γίνεται σύγκριση από τη διοίκηση με τις καλύτερες στο είδος τους επιχειρήσεις, μέσω του benchmarking, προσφέροντάς στην εταιρία την ευκαιρία βελτίωσης, γνωρίζοντας βέβαια ότι το benchmark είναι η διάγνωση και η βελτίωση της πρακτικής το «φάρμακο» (Dunn B., Mathews S., 2001). Στο κεφάλαιο παρουσιάζονται επιμέρους οι αξιολογήσεις των πρακτικών της ΑΒΓ (βάσει της έρευνας), αναφορικά με το τρίτο και έβδομο αντίστοιχα κριτήριο του μοντέλου αριστείας.

## 8.2 Αποτίμηση σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο (people) του μοντέλου EFQM

Το τρίτο κριτήριο του μοντέλου EFQM αφορά στο τρόπο με τον οποίο οι διοικητές μιας επιχείρησης αναπτύσσουν τις γνώσεις και το δυναμικό των υπαλλήλων τους χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες αυτές στην ανάπτυξη καλύτερων διαδικασιών και συνεπώς καλύτερης πολιτικής. Ως υπό-κριτήρια αναφέρει:

- Το κατά πόσο σχεδιάζεται και βελτιώνεται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Το κατά πόσο η δυνατότητα και οι γνώσεις των υπαλλήλων αναγνωρίζονται και αναπτύσσονται
- Το αν οι υπάλληλοι ενδυναμώνονται και εμπλέκονται ενεργά στις αποφάσεις
- Το αν η διοίκηση έχει διάλογο μαζί τους
- Το αν αναγνωρίζονται και επαινούνται για τη προσφορά τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί για την ΑΒΓ παρατηρούμε ότι η βελτίωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού γίνεται αντιληπτή μέσα από το κείμενο. Για να εξασφαλιστεί η παραπάνω προσέγγιση δίνεται βάση σε δεδομένα και εκτιμήσεις που έχουν γίνει από το προσωπικό της εταιρίας. Απόδειξη δε της σημαντικότητας που δίνει η εταιρία στις πληροφορίες που παίρνει από τους εργαζόμενους, αποτελεί το γεγονός ότι οι διευθυντές παίρνουν ενεργό ρόλο στη προσπάθεια αξιολόγησης στα πλαίσια συνεντεύξεων και δημιουργίας ερωτηματολογίων. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η συλλογή πληροφοριών για το προσωπικό (employee data), έτσι ώστε να κατανοήσουν τις απαιτήσεις τους στο παρόν και το μέλλον.

Έτσι λοιπόν από την ανάλυση παρατηρείται ότι η προσέγγιση της εταιρίας αρχίζει να γίνεται ξεκάθαρη και υποστηρίζεται από διεργασίες, οι οποίες αρχίζουν να είναι καλά τεκμηριωμένες, αξιολογώντας με αυτό το τρόπο τους υπαλλήλους αλλά και τις επιθυμίες και τις απόψεις τους πάνω σε βασικά θέματα.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη των προϋποθέσεων του κριτηρίου η ΑΒΓ, εκμεταλλευόμενη τις πληροφορίες από τους εργαζόμενους, εγκαθίδρυσε ένα σύστημα δεικτών που πληροφορεί για τη κατάσταση της εταιρίας σε σχέση με

το πως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι, αφού πρώτα σύνταξε ειδικό ερωτηματολόγιο σύμφωνα με το οποίο συλλέγει πληροφορίες, ως μια μορφή διαλόγου.

Τέλος αναφορικά με τη γενικότερη ανασκόπηση και αξιολόγηση του κριτηρίου πρέπει να ειπωθεί, ότι παρατηρείται βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης, οπότε και λήψη διορθωτικών μέτρων και σχεδίων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού αξιολογεί και βελτιώνει την επικοινωνία μέσω πληροφοριών που έχει από τα μηνύματα που δέχεται από τους εργαζομένους. Παρόλα αυτά η εικόνα της γενικής εκτίμησης παραμένει χαμηλή, γιατί δεν υπάρχει, όπως αναφέρεται στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, επαρκής ανατροφοδότηση των πληροφοριών από τη πλευρά της διοίκησης.

### **8.3 Αποτίμηση σύμφωνα με το έβδομο κριτήριο (people results) του μοντέλου EFQM**

Το κριτήριο εφτά του μοντέλου EFQM αφορά στα επιτεύγματα της επιχείρησης σχετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων της σε διάφορους τομείς. Τα δε υπό-κριτήριά του αναφέρονται:

- Σε μετρήσεις αντιλήψεων των υπαλλήλων μέσω παρακολουθήσεων, συνεντεύξεων, οργανωμένων ερωτηματολογίων
- Σε εσωτερικές μετρήσεις που ελέγχουν, προβλέπουν και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων.

Με βάση το παραπάνω κριτήριο η ΑΒΓ πραγματοποιεί ετήσιες επισκοπήσεις των εργαζομένων της, βάσει κυρίως ερωτηματολογίου, αλλά και συνεντεύξεων, όπως παρουσιάζονται στα διαγράμματα και τα παραρτήματα. Με αυτό τον τρόπο συλλέγει πληροφορίες σχετικά με θέματα διοικητικής υποστήριξης, ανατροφοδότησης πληροφοριών, μισθολογικής πολιτικής, ευκαιριών μέσω προαγωγών κ.α. όπως τα αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι. Όπως φαίνεται δε από τα στοιχεία οι εργαζόμενοι είναι αρκούτως ικανοποιημένοι στα περισσότερα ζητήματα με μεγάλα όμως περιθώρια βελτίωσης της ικανοποίησής τους. Χαρακτηριστικό δε παράδειγμα είναι η

άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων σχετικά με το επίπεδο αξιολόγησης της εταιρίας τους σε σχέση με αυτό των άλλων επιχειρήσεων.

Έτσι λοιπόν με βάση τα δεδομένα έχουμε την αρχή μιας προσπάθειας για δημιουργία ενός οργανωμένου συστήματος συλλογής πληροφοριών σχετικών με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων, σε σημαντικά για την επιχείρηση ζητήματα. Η προσπάθεια δε αυτή βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο με μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, γι' αυτό η γενική αξιολόγηση της επιχείρησης για το συγκεκριμένο υπό-κριτήριο κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν καλύπτουν σε μικρό σχετικά βαθμό τα όσα πρέπει να εξετάσει η εταιρία, αναφορικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα υπάρχουν αρκετά ακόμη, καίριας σημασίας, ζητήματα, όπως για παράδειγμα η υγιεινή και η ασφάλεια των υπαλλήλων, για τα οποία δεν έχει γίνει η παραμικρή αναφορά, ώστε να μάθει η διοίκηση την άποψη των υπαλλήλων της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 9.1 Συμπεράσματα

Από τη μελέτη διαφαίνεται ότι το πρόβλημα με το σύστημα των δεικτών αξιολόγησης της ΑΒΓ οφείλεται σε βαθύτερα αίτια από την ίδια τη ποιότητα της διαδικασίας αυτής. Είναι άλλωστε σημαντικό να γνωρίζεις τι επιθυμεί να επιτύχει κάθε φορά η επιχείρηση, ιδιαίτερα σε επιχειρηματικούς τομείς όπου οι συνθήκες και τα γεγονότα αλλάζουν με μεγάλες ταχύτητες. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που θα προσδώσει στην εταιρία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Latham, Wexley, 1981).

Αυτό σημαίνει ότι, προκειμένου να είναι μια επιχείρηση σαν τη ΑΒΓ επιτυχημένη, χρειάζεται να λειτουργήσει ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο θα διατηρεί επαφή με τους πελάτες και θα της προσδώσει αξία και ποιότητα κρατώντας παράλληλα και το κόστος χαμηλά. Αυτό βέβαια μπορεί να επιτευχθεί μέσω ικανοποιημένων, ενδυναμωμένων και παραγωγικών υπαλλήλων, γι' αυτό η συνεισφορά ενός αποδοτικότερου συστήματος θα ήταν μεγάλη. Επίσης απαραίτητη θεωρείται και η αυξημένη υπευθυνότητα των προϊστάμενων στο να ελέγχουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων τους, οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Αυτό, μπορεί να συμβεί με τη συχνή αποτίμηση της απόδοσής τους, τη διαρκή ανατροφοδότηση και παρακολούθηση τους και τη προσπάθεια βελτίωσης των απόψεών τους σχετικά με τον εργασιακό τους χώρο.

Βασισμένοι λοιπόν στη σύντομη αποτίμηση που έγινε στο υπάρχον αξιολογικό σύστημα της ΑΒΓ και με βάση άλλες περιγραφικές μελέτες, παρατηρείται μια ανεπάρκεια ως προς την οργάνωση του και μια γενικότητα. Πιο συγκεκριμένα η φόρμα που χρησιμοποιείται είναι γενική όπως επίσης και το ερωτηματολόγιο, το οποίο δεν καλύπτει όλα τα πεδία όπως θα όφειλε να συμβαίνει σ' ένα επίσημο και επιστημονικό σύστημα αξιολόγησης .

Όπως φαίνεται από τις στατιστικές αναλύσεις, μέρος των ελλείψεων της ΑΒΓ θα μπορούσε να καλυφθεί, αν οι υπάλληλοι αξιολογούνταν σε

επίσημη φόρμες και σε τακτά χρονικά προδιαγεγραμμένα διαστήματα, καθώς θα δημιουργούσαν στους υπαλλήλους την αίσθηση μιας πιο οργανωμένης κατάστασης, η οποία θα λειτουργούσε υποκινητικά αυξάνοντας τις επιδόσεις τους. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο το ότι το μοντέλο EFQM δίνει βαρύνουσα σημασία, τόσο στην υποκίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, όσο και στις αξιολογήσεις μέσω των οποίων απορρέουν σημαντικές απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την θέση τους και το εργασιακό τους περιβάλλον. Βασισμένοι λοιπόν στις παραπάνω παρατηρήσεις και αποτελέσματα συμπεραίνουμε τα εξής από την έρευνά μας:

- Η ABΓ οφείλει να διατηρήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων της υψηλά με το να τους προσφέρει ανταμοιβές όταν το αξίζουν έχοντας ως μοναδικά της κριτήρια τη παραγωγικότητα και την εργασιακή τους προσπάθεια. Αυτό βέβαια επιτυγχάνεται μέσω μιας επίσημης και καλά σχεδιασμένης αξιολόγησης της απόδοσής τους.
- Οι υπάλληλοι της ABΓ είναι μεν ικανοποιημένοι από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, επιθυμούν όμως να ενημερώνονται πιο άμεσα για τα αποτελέσματά του, καθώς αυτά επηρεάζουν τις προαγωγές και γενικότερα τις βελτιώσεις που μπορεί ή όχι να πετύχουν.
- Η ABΓ χρειάζεται να εγκαταστήσει ένα επίσημο και καλά προγραμματισμένο αξιολογικό σύστημα, προκειμένου να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες στο τομέα της, καθώς ένα ανταγωνιστικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προσδίδει το πλεονέκτημα και σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας του EFQM.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω αναφέρονται και οι ακόλουθες αντιλήψεις περί των δεικτών αξιολόγησης της ABΓ:

- Οι υπάλληλοι της ABΓ πιστεύουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι ο βασικός μεταρρυθμιστής των αναπροσαρμογών τους τόσο σε θέσεις όσο και σε μισθό.



- Οι υπάλληλοι θεωρούν την ανατροφοδότηση πληροφοριών απαραίτητη για τη προσωπική τους ανάπτυξη.
- Οι διευθυντές της ABΓ είναι σκεπτικοί με το υπάρχον αξιολογικό σύστημα της επιχείρησης και θεωρούν αναγκαίο να επιφέρουν κάποιες αλλαγές, έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα πιο υποκινητικό και παραγωγικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
- Τέλος ένα σημαντικό γεγονός που δυσαρεστεί σε αρκετές περιπτώσεις τους υπαλλήλους, είναι η ανευθυνότητα που απορρέει από τη προχειρότητα του συστήματος, όσον αφορά τόσο στο χρονικό προσδιορισμό όσο και στη δομή του.

## 9.2 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω υποδείξεις, σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης σε γενικό επίπεδο, αλλά και συγκεκριμένα στην επιχείρηση την οποία μελετάμε, όπως επίσης και την κατάσταση της και τις ανάγκες αυτής, υπάρχουν αρκετές προτάσεις που πρέπει να αναφερθούν, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της. Αυτές είναι οι εξής:

- Η διοίκηση της ABΓ οφείλει να προτείνει πραγματοποιήσιμες και πρακτικές συμβουλές στους επικεφαλής των τμημάτων σχετικά με την εργασία τους, με το να θέτει κατά κύριο λόγο συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους. Αυτή η πρακτική συνδυάζεται ακόμα και με το πρώτο κριτήριο του μοντέλου αριστείας, σχετικά με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης.
- Το υπάρχον αξιολογικό σύστημα της ABΓ χρειάζεται αρκετές αλλαγές ως προς τη δομή του, προκειμένου να βρεθεί σε συμφωνία με τη σύγχρονη θεωρία περί διοίκησης και να πληροί σε ικανοποιητικό βαθμό το τρίτο και έβδομο κριτήριο του μοντέλου ποιότητας EFQM το οποίο αποτελεί και στόχο κάθε επιχείρησης.

- Πρέπει επίσης να υπάρχει εστίαση τόσο στους μακροπρόθεσμους, όσο και στους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να επαναλαμβάνεται και να εξετάζεται μέσω επιθεωρήσεων, που θα εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης και θα ζητούν από τους συμμετέχοντες, και των δύο πλευρών, να καταθέσουν την εμπειρία τους.
- Οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους και να μαθαίνουν τη δικαιολογία της χαμηλής τους αξιολόγησης, όπου αυτή υφίσταται, Άλλωστε αυτό αποτελεί μια μορφή διαλόγου με τη διοίκηση, και μια σημαντική προϋπόθεση για την εφαρμογή του τρίτου κριτηρίου του μοντέλου ποιότητας.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν γνώση του χρόνου αξιολόγησής τους και των γεγονότων ημερήσιας διάταξης.
- Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές πρέπει να αξιολογήσουν τους στόχους των κυριοτέρων εργασιών βασιζόμενοι στην έκβαση των αποτελεσμάτων που δέχτηκαν, τόσο από τους υπαλλήλους τους, όσο και από τους ομολόγους τους. Αυτές δε τις αξιολογήσεις πρέπει να ακολουθήσουν δηλώσεις που θα τις δικαιολογούν.
- Η συζήτηση περί αξιολόγησης απόδοσης είναι ένας διάλογος που υποδηλώνει το ότι οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδευτούν στο να ακούνε και να ενθαρρύνουν τις σκέψεις των υφισταμένων τους, ώστε να δέχονται ολοκληρωμένες και τεκμηριωμένες απαντήσεις γύρω από τα θέματα με τα οποία ασχολούνται.

- Επίσης πρέπει να καλύπτονται από αξιολογήσεις διάφοροι τομείς απόδοσης, έτσι ώστε οι διευθυντές να λαμβάνουν μια γενικότερη εικόνα περί της προσφοράς των εργαζομένων τους.
- Οι επιβραβεύσεις, οι αποζημιώσεις, οι προαγωγές πρέπει να απορρέουν από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων. Άλλωστε η ανταπόδοση των εργαζομένων αποτελεί βασική συνιστώσα και του τρίτου κριτηρίου του υπό εξέταση μοντέλου.
- Όσον αφορά ειδικά στις προαγωγές πρέπει να λαμβάνουν χώρα περαιτέρω συζητήσεις, καθώς μόνο οι παρελθούσες αποδόσεις των υπαλλήλων δεν εγγυώνται το ότι διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να αντεπεξέλθουν στη καινούργια θέση.
- Οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδεύονται ειδικά, ώστε να λειτουργεί το σύστημα της αξιολόγησης αποτελεσματικά και αποδοτικά, καθώς τόσο οι φόρμες που χρησιμοποιούνται όσο και οι οργανωτικοί στόχοι διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα της ίδιας επιχείρησης.
- Η επιχείρηση οφείλει να αλλάζει, με στόχο να γίνεται όλο και πιο ευέλικτη και να μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες, τόσο για την ίδια, όσο και για τους υπαλλήλους της.
- Η διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να απαιτεί το λιγότερο δυνατό χρόνο και προσπάθεια.

Βασιζόμενοι στα παραπάνω συμπεράσματα παρατίθενται τα εξής:

- Υπάρχει ανάγκη της επιχείρησης να εκτιμηθεί το υπάρχον αξιολογικό σύστημα μέσω μιας επίσημης ανάλυσης και μιας διαδικασίας, η οποία θα τονίσει, τόσο τις αδυναμίες, όσο και τα δυνατά σημεία του.

- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της ABΓ πρέπει να επανεξετάσει τις νέες μελέτες που αναφέρονται στις αξιολογήσεις, προκειμένου να τις ενσωματώσει στο πρόγραμμα που ήδη υπάρχει.
- Η εταιρία θα έπρεπε να εκτιμήσει εσωτερικά και σε όλα τα επαγγελματικά επίπεδα το βαθμό αποδοχής της υπάρχουσας αξιολόγησης, προκειμένου να αποφασίσει το πως θα γίνουν προσαρμογές και τότε θα εφαρμοστούν οι νέες μέθοδοι.
- Η επιχείρηση καλό θα ήταν να ενημερώνει τους υπαλλήλους της σχετικά με τη σημαντικότητα των έγκαιρων αξιολογήσεων απόδοσης όπως επίσης και για τον τρόπο με τον οποίο αυτές διεξάγονται, προσπαθώντας να δεχτεί την υποστήριξή τους για τη σημαντική αυτή λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε είναι πρωτεύον ζήτημα για τους εργαζομένους να δουν ξεκάθαρα και να κατανοήσουν τη διαδικασία των αξιολογήσεων, καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με τις μετακινήσεις τους, τις μισθολογικές τους προσαρμογές, τις ευκαιρίες και τις προοπτικές που τους δίνονται.
- Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει έναν επαγγελματία ψυχολόγο, ο οποίος θα δώσει τις συμβουλές του για την εφαρμογή και το σχεδιασμό των αξιολογήσεων, προκειμένου να προωθηθούν με ιδιαίτερο τρόπο στους εργαζομένους, ώστε να μη προκαλέσουν φόβο και απειλή.
- Η ABΓ πρέπει να διεξάγει επιπρόσθετη έρευνα προκειμένου να εγκαταστήσει ένα αμερόληπτο και ακριβοδίκαιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, το οποίο θα αυξάνει τη παραγωγικότητα, την κινητικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Αυτό θα επιτευχθεί με τη δοκιμή ανταγωνιστικών πρακτικών και διαδικασιών.
- Η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί ολοκληρωτικά στο στήσιμο της διαδικασίας αξιολόγησης μέσω της προετοιμασίας της αξιολόγησης, στη μέθοδο επικοινωνίας των υπαλλήλων με τους διευθυντές, στη

χρονική της θέσπιση, στις πρακτικές ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων, στη δημιουργία αναφοράς τόσο στους εργαζομένους, όσο και στους προϊστάμενους τους και στις διαδικασίες ανατροφοδότησης πληροφοριών

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η παραπάνω μελέτη προκαλεί το ενδιαφέρον, με το σκεπτικό ότι συλλέγει πληροφορίες, τις αναλύει και προτείνει μεθόδους βελτίωσης. Αυτό βέβαια συμβαίνει όταν οι διευθυντές αναγνωρίζουν το πρόβλημα και οδηγούνται σε σταθερές και αμερόληπτες πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης και των δυσκολιών που δημιουργούνται. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουν να δέχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα από τις αξιολογήσεις και όχι τις αρνητικές αντιδράσεις και τη δυσπιστία. Άλλωστε ο κοινός στόχος όλων πρέπει να είναι η αυξημένη παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου, είτε αυτό καθορίζεται από νούμερα εξαγόμενων προϊόντων, είτε από την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, ανάλογα τη φύση της εργασίας.

Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρείται ότι παρόλο που η διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται από πολλούς ανεπιθύμητη, εξυπηρετεί μια σειρά από άκρως επιθυμητούς για την επιχείρηση σκοπούς. Γι' αυτό οι υπεύθυνοι της επιχείρησης χρειάζεται να κατανοήσουν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της και σε συνδυασμό με τα εργαλεία που χρησιμοποιούν, να καθορίσουν τους στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν. Στόχοι, οι οποίοι χρειάζονται οργάνωση και διάθεση χρήματος και χρόνου.

Τέλος κάνοντας τις σωστές επιλογές, η διοίκηση αυξάνει κατά πολύ την πιθανότητα να εφαρμοστούν στη δομή της επιχείρησης οι συνιστώσες του μοντέλου ποιότητας EFQM. Άλλωστε τα τελευταία χρόνια υπάρχει ολοένα αυξανόμενη ανάγκη υιοθέτησης, απ' όλους τους διευθυντές, των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ύπαρξη των μοντέλων αυτών συνεισφέρει στην απόκτηση καλύτερων εργασιακών αποτελεσμάτων (customer-people results), ακολουθώντας προκαθορισμένη στρατηγική διεύθεσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (people).

Για όλα τα παραπάνω λοιπόν, το «κυνήγι» της αριστείας δεν είναι πλέον προαιρετικό γεγονός για τις επιχειρήσεις, αλλά θεμελιώδης υποχρέωσή τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση:

- 1 Armstrong, M., (1998), Personal Management Practice, 6<sup>th</sup> Edition. Kogan Page Limited, σελ. 141, 159, 181, 192-194, 232, 507.
- 2 Assessor Scorebook VI.I.E. EFQM, 1999, σελ. 32-36, 62- 64.
- 3 Bernardin, H.J., and Russell, E.J., (1993), Human Resource Management. New York: McGraw-Hill, Inc.
- 4 Berry, J., and Houston R., (1993), Psychology at Work. New York: Bran and Benchmark.
- 5 Boice, F. D., Kleiter H. B., (1997), Designing effective performance appraisal systems. Work Study, Volume 46, Number 6, σελ. 197-201.
- 6 Bowman, J.S., (1994), Public Administration Review. Volume 52, Number 2, σελ. 129-136.
- 7 Boyatzis, R.E., (1982), The Competent Manager. New York: John Willey & Sons, σελ. 137, 10-20.
- 8 Cardy, R.L., Dobbins, G.H., (1994), Performance Appraisal: Alternate Perspectives. South Western Publishing Company, Cincinnati.
- 9 Caruth, D.L., and Mondy, R.W., (1988), Staffing the Contemporary Organization. Quotum Books.
- 10 Cateora, R.P., and Hess, M.J., (1991), International Marketing. New York: Mc Graw Hill, σελ. 79-95.

- 11 Cook M., (1995), Performance appraisal and true performance. Journal of Managerial Psychology, Volume 10, Number 7, σελ. 3-7.
- 12 Davis, J.R., (1989), Organizational Behavior. New York: McGraw Hill Inc, σελ. 39-84.
- 13 De Carlo, T.E., Leigh, T.W., (1996), Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. Journal of Marketing, σελ. 6, 47-66.
- 14 Dunn B., Mathews S., (2001), The pursuit of excellence is not optional in the voluntary sector, it is essential. Volume 14, Number 3, MCB University Press, σελ. 121-125.
- 15 Dunnette, D.M. and Hough, M.L., (1991), Handbook of Industrial & Organizational Psychology. 2<sup>nd</sup> Edition, Volume 2, Consulting Psychologists Press, σελ. 399-444.
- 16 Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J., (2000), The causal structure of the EFQM excellence model. MAAOE Conference Proceedings, Estes Park, Colorado, USA.
- 17 Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J., (2001), The criterion weights of the EFQM excellence model. Volume 18, Number 8, MCB University Press, σελ. 783-795.
- 18 Evans, J.R., Dean, J.W., Total Quality –Management , Organization and Strategy. South-Western, Cincinnati, OH.
- 19 Evans Lindsay, (1997), The Management and Control of Quality. New York: WEST Publication.

- 20 Fineman, J., and Managham, K., (1997), Change in Organizations. London: Penguin Press Ltd.
- 21 Fletcher, S., (1992), Competence-Based Assessment Techniques. London: Kogan Page Ltd.
- 22 Galin, A., Benoliel, B., (1990), Does The Way You Dress Affect Your Performance Rating? Personnel, August, σελ. 49-52.
- 23 Gibbson, F.X., Kleiner, H.B., (1994), Factors that bias employee Performance Appraisals. Work Study, Volume 43, Number 3 σελ.10-13.
- 24 Gleeson, K., (1994), The personal Efficiency Program. Hardback USA.
- 25 Goodworth, Clive T., (1989), The secrets of successful staff appraisal and counseling. Heinemann Professional Publishing Ltd.
- 26 Harris, M.M., and Schaubroeck, J., (1993), A Comparison of the behavior Rating Accuracy of Group and Individuals. Journal of Applied Psychology, σελ. 43-50.
- 27 Hellriegel, Jackson, Slocum, (1999), Management. 8<sup>th</sup> Edition. International Thomson Publication, σελ. 414.
- 28 Hermel, P., (1997), The new faces of total quality in Europe and the US. Total Quality Management, σελ. 4, 8, 131-143.
- 29 Hillkirk, J., (1993), Tearing Down Wall Builds GE. USA Today, July 26, σελ. 5B.
- 30 Jamal, T., (1998), TQM drive for innovation: an Indian experience. Proceeding of the 3<sup>rd</sup> International Conference on ISO and TQM, Hong-Kong, σελ. 15-21.



- 31 Keys, B., Henshall, J., (1990), Supervision: Concepts, Skills and Assessment. New York : John Wiley & Sons Inc.
- 32 Kotler, P., (1998), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. London: Prentice-Hall, σελ. 37-45.
- 33 Kreitner, R., and Kinicki, A., (1995), Organizational Behavior. Chicago: IRWIN Press, σελ. 397-406.
- 34 Kvanli, J. et al. (1995), Introduction to Business Statistics. New York: KWS-Publications, σελ. 213-240.
- 35 Larking, T., and Larking, S., (1996), "Reaching and Changing Frontline Employees". Harvard Business Review. σελ. 95-104.
- 36 Larson, J.R., (1984), The performance feedback process: a preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, σελ. 33, 42-76.
- 37 Latham G., and Wexley K.N., (1994), Increasing productivity through performance appraisal. 2<sup>nd</sup> Edition, σελ. 73.
- 38 Longenecker, C.O., Fink, S.L., (1998), Training as a performance appraisal improvement strategy. *Career Development International*, Volume 3, Number 6, σελ. 243-251.
- 39 Longenecker, C.O., Goff, S.J., (1992), Performance appraisal effectiveness: a matter of perspective. *SAM- Advanced Management Journal*, σελ. 17-23.
- 40 Longenecker, C.O., and Post F., (1996), Legal and effective Performance Appraisal. *Journal of Compensation and Benefits*, σελ. 11, 6, 41-46.

- 41 Markowich, M.M., (1994), We can make performance appraisals work. Compensation and Benefits Review, σελ. 26, 25-28.
- 42 McCormick, J.E., and Tiffin J., (1980), Industrial Psychology. Seventh Edition. Prentice-Hall Inc, σελ. 53.
- 43 McDaniel, C.JR., and Gates, R., (1995), Marketing Research Essentials. New York: IRWIN Press, Ltd, σελ.169-171, 207, 214, 279.
- 44 Mc Donald, I., Zairi, M., Idlis, M.A., (2002), Sustaining and transferring excellence, MCB University Press, Volume 6, Number 3, σελ. 20-30.
- 45 Moeller, J., Breinlinger, J., Elser, J. (2000), Quality management in German health care- the EFQM Excellence Model. Volume 13, Number 6, MCB University Press, σελ. 254-258.
- 46 Moorhead, G., and Griffin, R.W., (1989), Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> Edition. Boston: Houghton Ltd, σελ. 156-163.
- 47 Murphy, K.R., and Cleveland, J.N., (1995), Understanding performance appraisal: Social, Organizational and Goal-based Prospective. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- 48 Nevis, E.C., DiBella, A.J., and Gould, J.M., (1995), "Understanding Organization as Learning Systems". Sloan Management Review. σελ.73-85.
- 49 Pettijohn, S.L., Parker, R.S., Pettijohn, E.C., Kent, L., (2001), Performance appraisals: usage, criteria and observations. The journal of Management Development, σελ. 754-771.
- 50 Sahl, R.J., (1991), Design effective performance appraisal. Personnel Journal, October, σελ. 53-60.

- 51 Sashkin, M., and Kiser, K.J., (1993), Putting Total Quality Management To Work. San Francisco: Berrett-Koehler, σελ. 94.
- 52 Schuler, R.S., (summer, 1992), "Strategic Human Resource Management. Linking the People with the Strategic Need of the Business", Organizational Dynamics, Los Angeles, σελ. 84.
- 53 Schules, R.S., Harris, D.L., (1991), Human Recourses Planning. Volume 14, Number 3, σελ. 191-207.
- 54 Schuler, R.S., Huber, V.L., (1993), Personnel and Human Resource Management. Fifth Edition. West Publishing Company, σελ. 189-190.
- 55 Sherman, A., (1998), Managing Human Recourses. South-Western, Ohio, σελ. 173-185.
- 56 Simmons, D., Shadur, M., Preston, A., (1995), Integrating TQM and HRM. Volume 17, Number 3, σελ. 75-86.
- 57 Spinks, N., Wells, B., Meche, M., (1999), Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems. Volume 4, Number 2, σελ. 94-100.
- 58 Thomas, S.L., Bretz R.D., (1994), Research and Practice in performance appraisal: evaluating performance in America's largest companies. SAM Advanced Management Journal, σελ. 22, 28-37.
- 59 Tietjen A. M., Myers M. R., (1998), Motivation and job satisfaction. MCB University Press, σελ. 226-231.
- 60 Tobias, L.L., (1990), Psychological Consulting to Management : A Clinician's Perspective. New York: Brunner/Mazel.

- 61 Torrington, D., and Hall L., (1995), Personnel Management. 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice Hall International LTD.
- 62 Wells, B., Spinks, N., (1994), Organizational Communication: A Strategic Approach. 4<sup>th</sup> Edition. Dame, Houston, TX, σελ. 128-129.
- 63 Wiese, S.D., Buckley, M.R., (1998), The revolution of the performance appraisal process. Journal of the Management History, Volume 4, Number 3, σελ. 233-249.
- 64 Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. and Marchington, M., (1998), Managing with Total Quality Management: Theory and Practice, Macmillan Press, London, UK.
- 65 Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L., Gardiner, P.D., (2003), Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. Volume 7, Number 1, σελ. 14-29.
- 66 Yeates, D.J., (1990), Performance Appraisal: A guide for design and implementation. Institute of Manpower Studies, σελ. 205-221.

Ελληνική:

- 1 Χυτήρης, Λ., (1997), Η διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων . Εκδοτικός Οίκος Interbooks, σελ.11.

Internet:

- 1 [http:// europa. com](http://europa.com)
- 2 [http:// emerald.com](http://emerald.com)
- 3 [http:// findarticles.com](http://findarticles.com)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α  
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**Φύλο:** Γυναίκα  Άντρας

**Ηλικία:** (A) 18-24  
(B) 25-31  
(Γ) 32-38  
(Δ) 39-45  
(E) Πάνω από 45

### Οικογενειακή κατάσταση:

(A) Ανύπαντρος/η  
(B) Παντρεμένος/η  
(Γ) Χωρισμένος/η  
(Δ) Χήρος/α

**Μόρφωση:** (A) Απόφοιτος λυκείου  
(B) Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης  
(Γ) Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου  
(Δ) Κάτοχος διδακτορικού τίτλου  
(E) Λοιποί (υποχρεωτική εκπαίδευση)

### Εισόδημα (μηνιαίες μικτές αποδοχές) :

(A) Λιγότερα από 1000€  
(B) Από 1001€-1500€  
(Γ) Από 1501€-2000€  
(Δ) Από 2001€-2500€  
(E) Πάνω από 2500€

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

- Θέση:**
- (Α) Διευθυντής υποκαταστήματος
  - (Β) Στέλεχος τραπεζικών εργασιών
  - (Γ) Υπάλληλος πιστωτικού ελέγχου
  - (Δ) Λοιποί Τραπεζικοί υπάλληλοι
  - (Ε) Άλλη κατηγορία (βοηθητικό προσωπικό, κλπ.)

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης στην οποία υπόκεισθε στην εταιρία που εργάζεσθε;

Πλήρως ανικανοποίητος	Ανικανοποίητος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος	Πλήρως ικανοποιημένος
1	2	3	4	5

2. Πόσο συχνά γίνεστε αποδέκτης αξιολόγησης απόδοσης;

- A. Κάθε χρόνο
- B. Κάθε εξάμηνο
- Γ. Κάθε τρίμηνο
- Δ. Δεν υπάρχει δεδομένη συχνότητα

3. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας από την αξιολόγηση απόδοσης που δέχεστε στην εταιρία ΑΒΓ, συγκρινόμενη με προηγούμενες αντίστοιχες εμπειρίες σας σε άλλους εργασιακούς χώρους;

Πλήρως ανικανοποίητος	Ανικανοποίητος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος	Πλήρως ικανοποιημένος
1	2	3	4	5

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

4. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας στα παρακάτω ζητήματα, όπως αυτά λειτουργούν στην επιχείρηση που εργάζεστε;

	Πλήρως ανικανοποίητος	Ανικανοποίητος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος	Πλήρως ικανοποιημένος
Την βοήθεια του προϊσταμένου στην αξιολόγηση απόδοσης	1	2	3	4	5
Την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης	1	2	3	4	5
Την υποστήριξη (εκπαίδευση, εξειδικευμένη συνεργασία, κλπ.) μετά την εξαγωγή των συμπερασμάτων της αξιολόγησης απόδοσης	1	2	3	4	5

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

5. Η αξιολόγηση απόδοσης :

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπαλλήλων;	1	2	3	4	5
Παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση;	1	2	3	4	5
Διεξάγεται με δίκαιο και αξιοκρατικό τρόπο;	1	2	3	4	5

6. Λαμβάνετε περίληψη των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης απόδοσης;

- A. Ναι
- B. Όχι

7. Πιστεύετε ότι πρέπει η επιχείρηση στην οποία εργάζεσθε να κάνει αλλαγές στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που έχει υιοθετήσει;

- A. Ναι
- B. Όχι
- Γ. Ουδέτερα

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

8. Διαβαθμίστε την σημαντικότητα των παρακάτω:

	Πλήρως ασήμαντο	Ασήμαντο	Ουδέτερο	Σημαντικό	Πλήρως σημαντικό
Υποστήριξη από τον ιεραρχικά ανώτερο μετά την αξιολόγηση	1	2	3	4	5
Επαρκής προειδοποίηση για το χρόνο της επικείμενης αξιολόγησης	1	2	3	4	5
Αίσθηση αντικειμενικότητας στην διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης	1	2	3	4	5
Αξιοκρατία στις μετακινήσεις που σχετίζονται με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων απόδοσης	1	2	3	4	5

*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

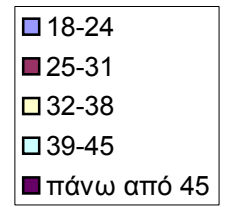
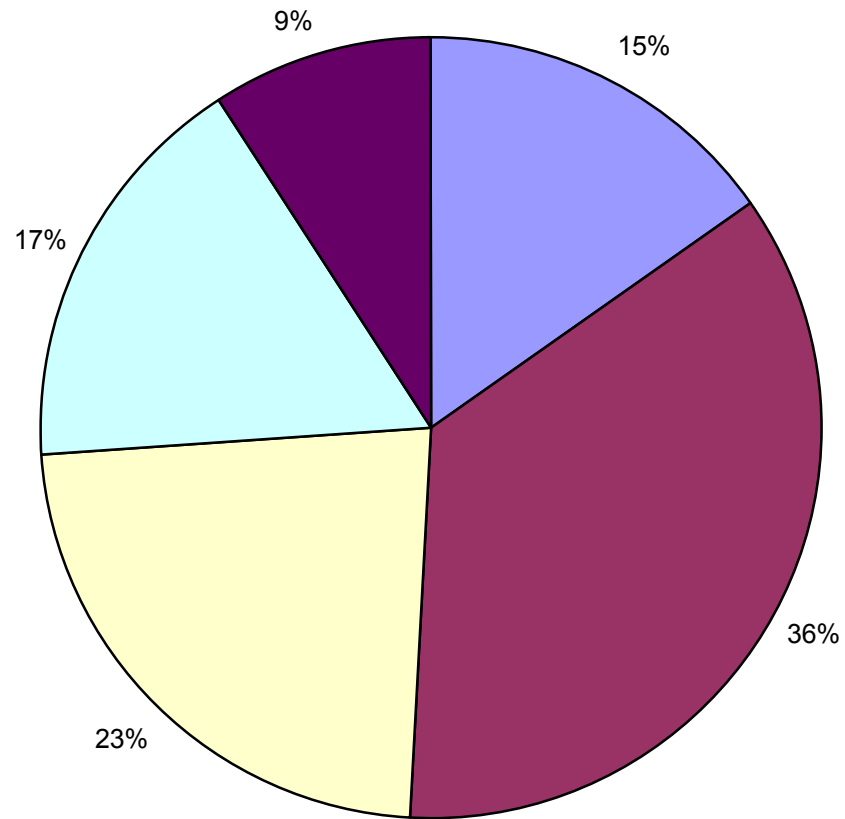
*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

9. Θα προτιμούσατε οι αξιολογήσεις απόδοσης να γίνονται σε τακτά και προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα;
- A. Ναι
  - B. Όχι
  - Γ. Ουδέτερα

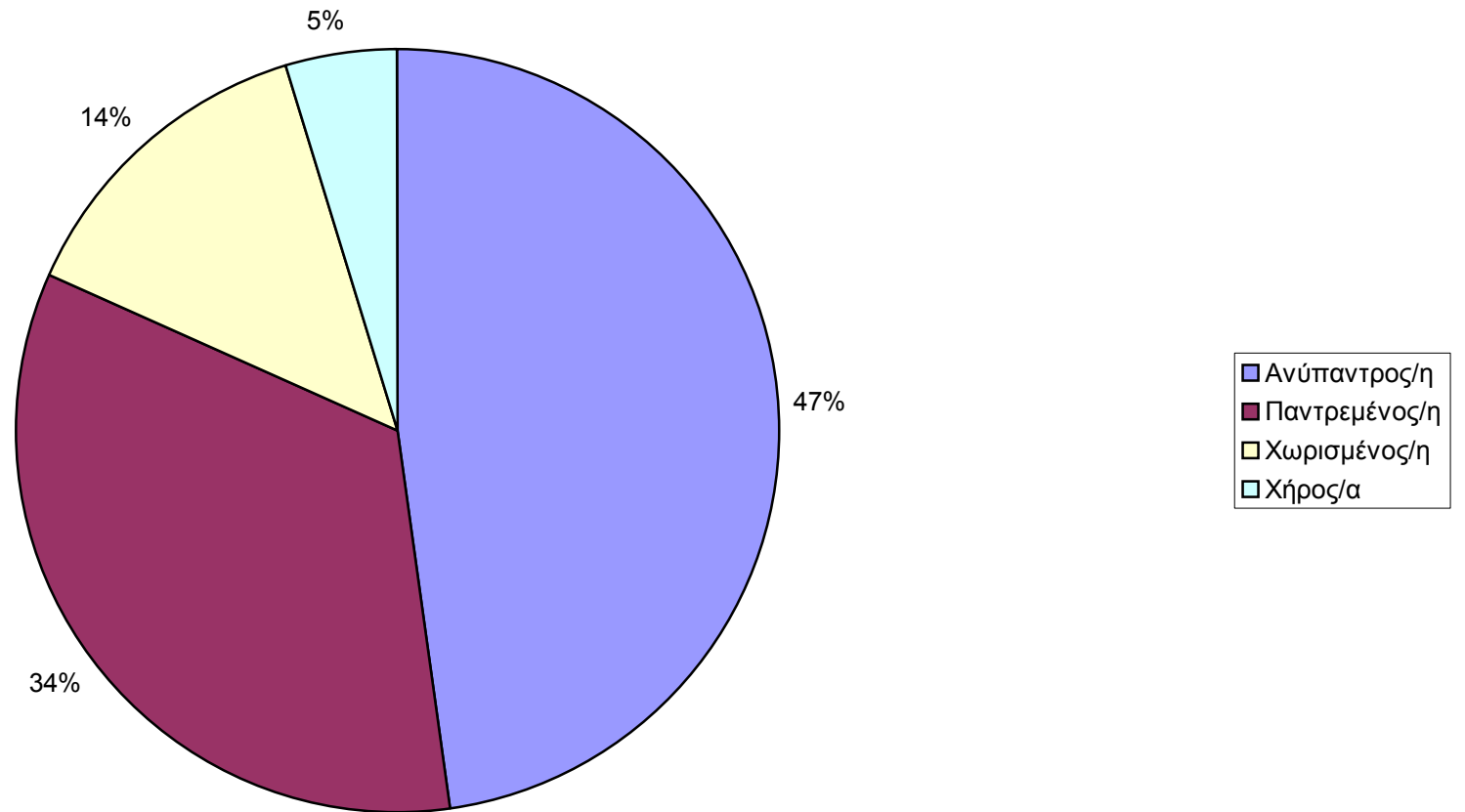
*Ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.*

*Για όλες τις πληροφορίες που μας παρέχετε θα τηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

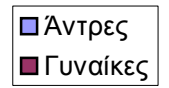
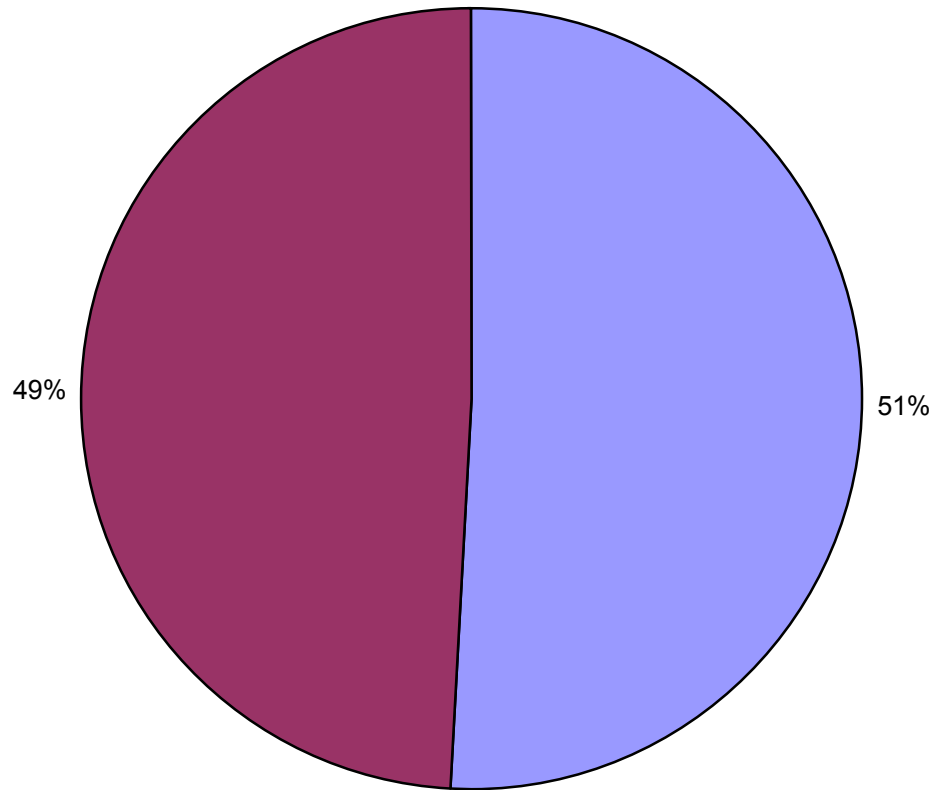
# ΗΛΙΚΙΑ



## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

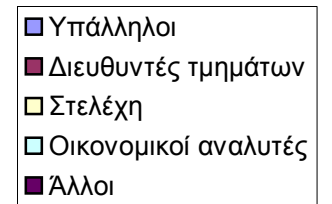
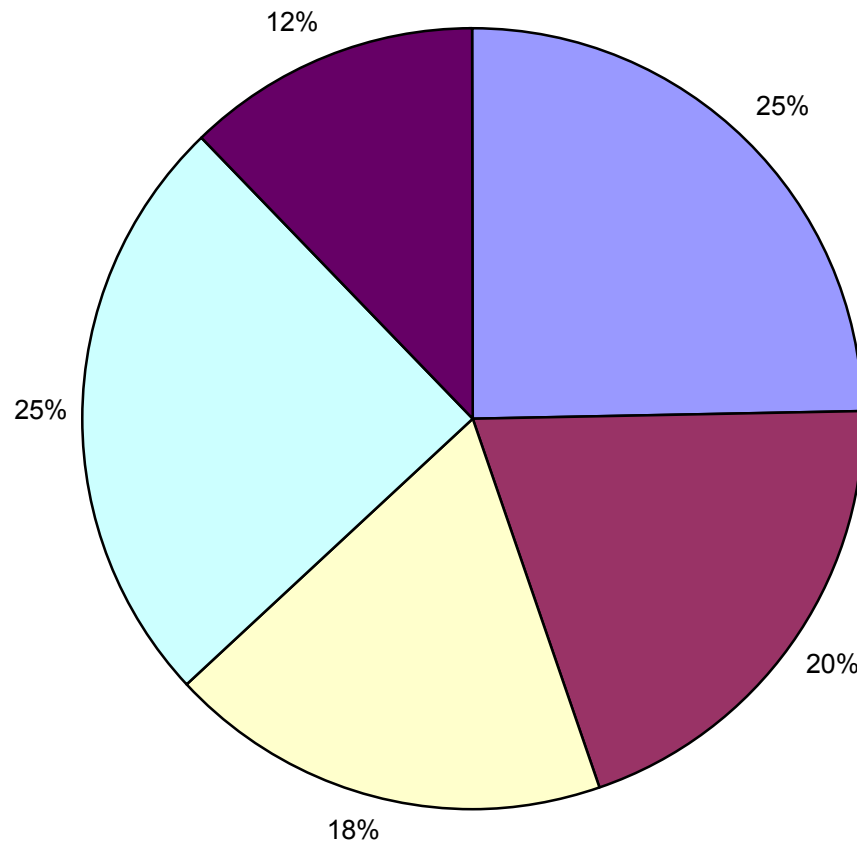


# ΦΥΛΛΟ

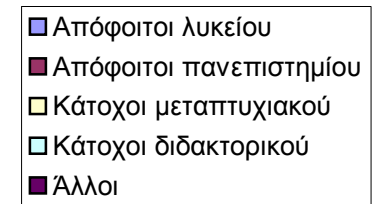
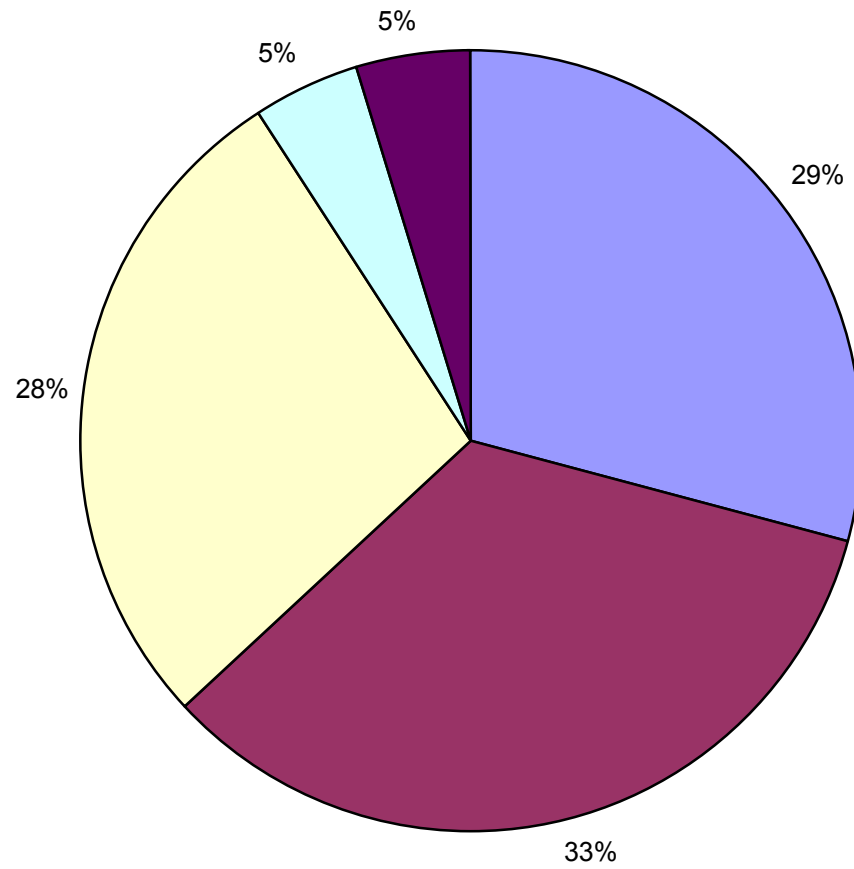




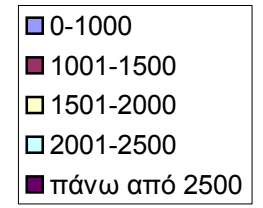
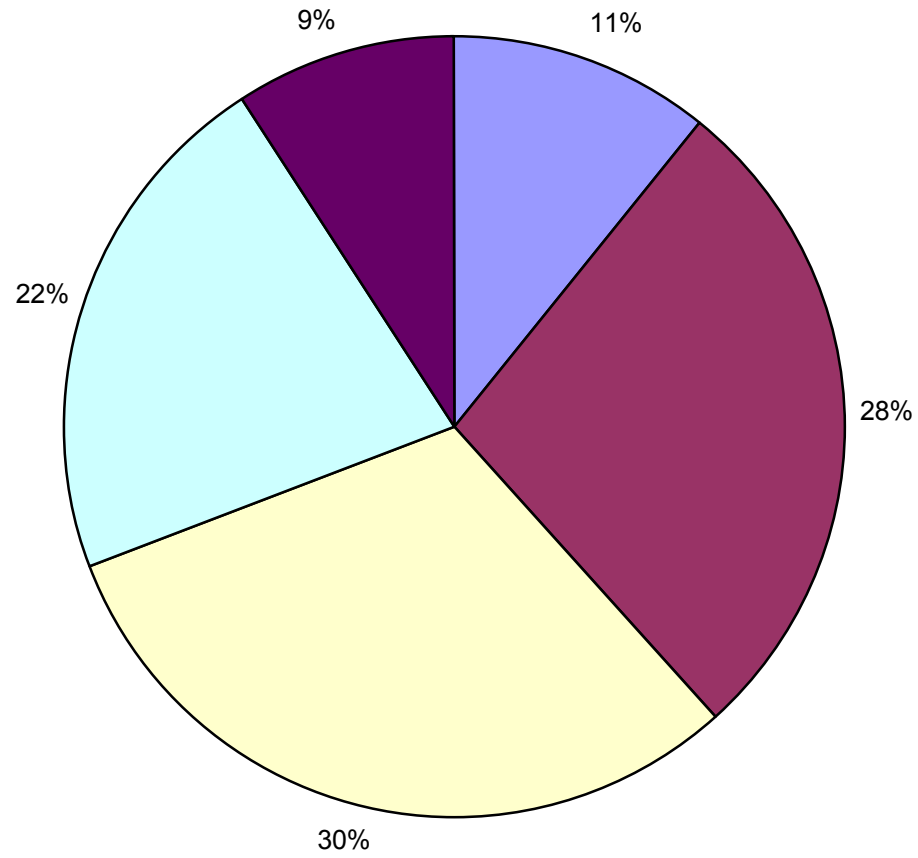
# ΘΕΣΗ



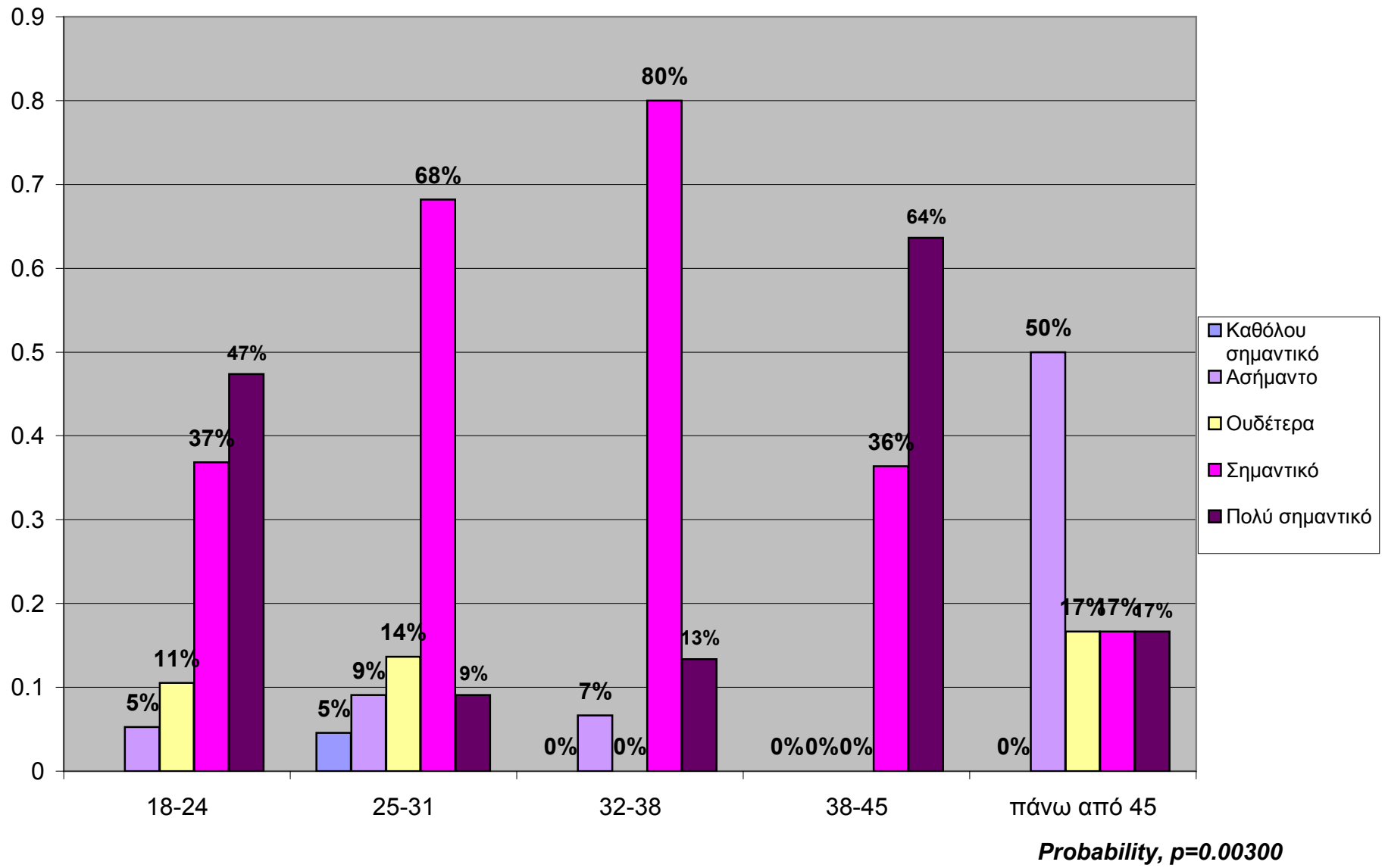
## ΜΟΡΦΩΣΗ

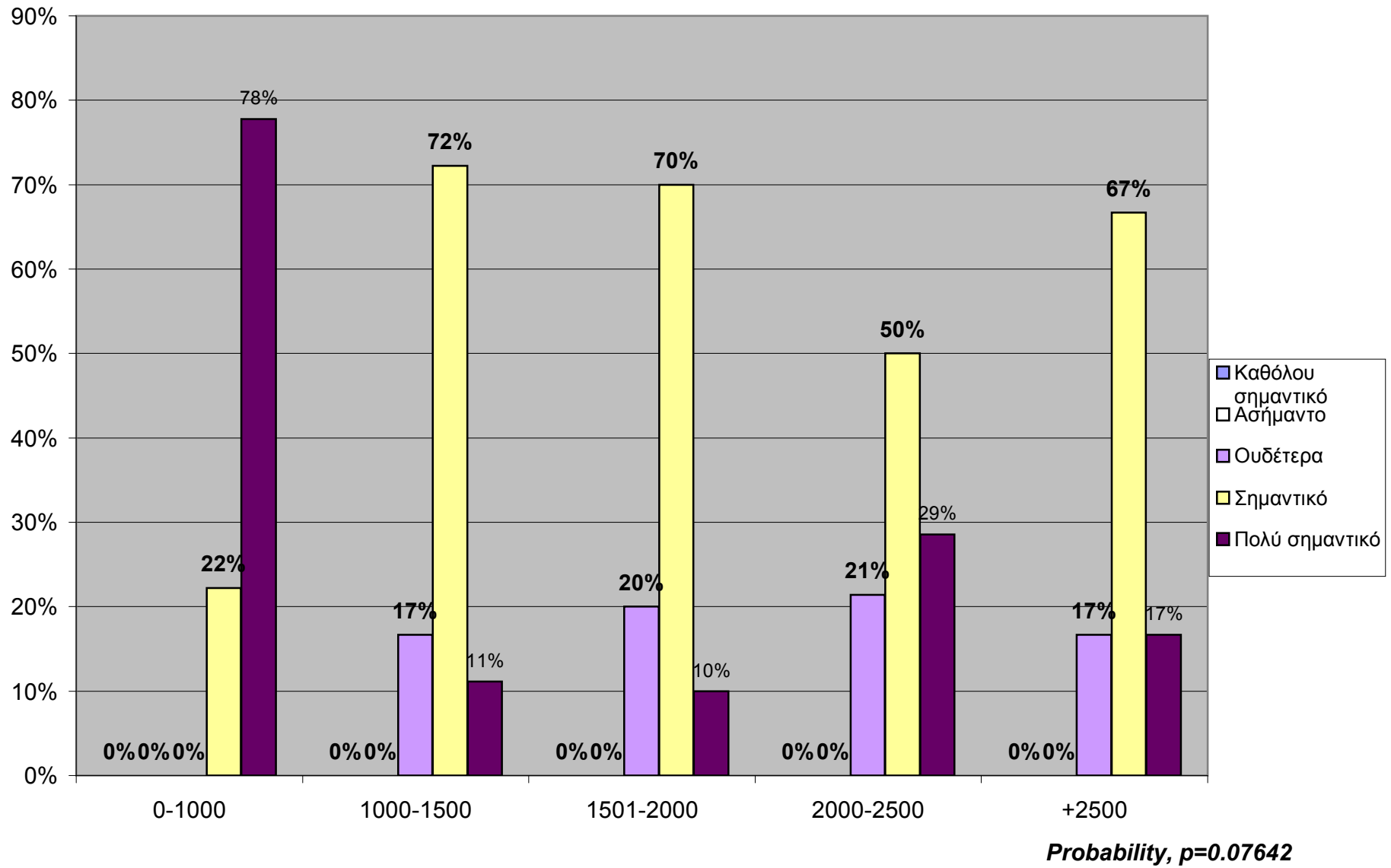


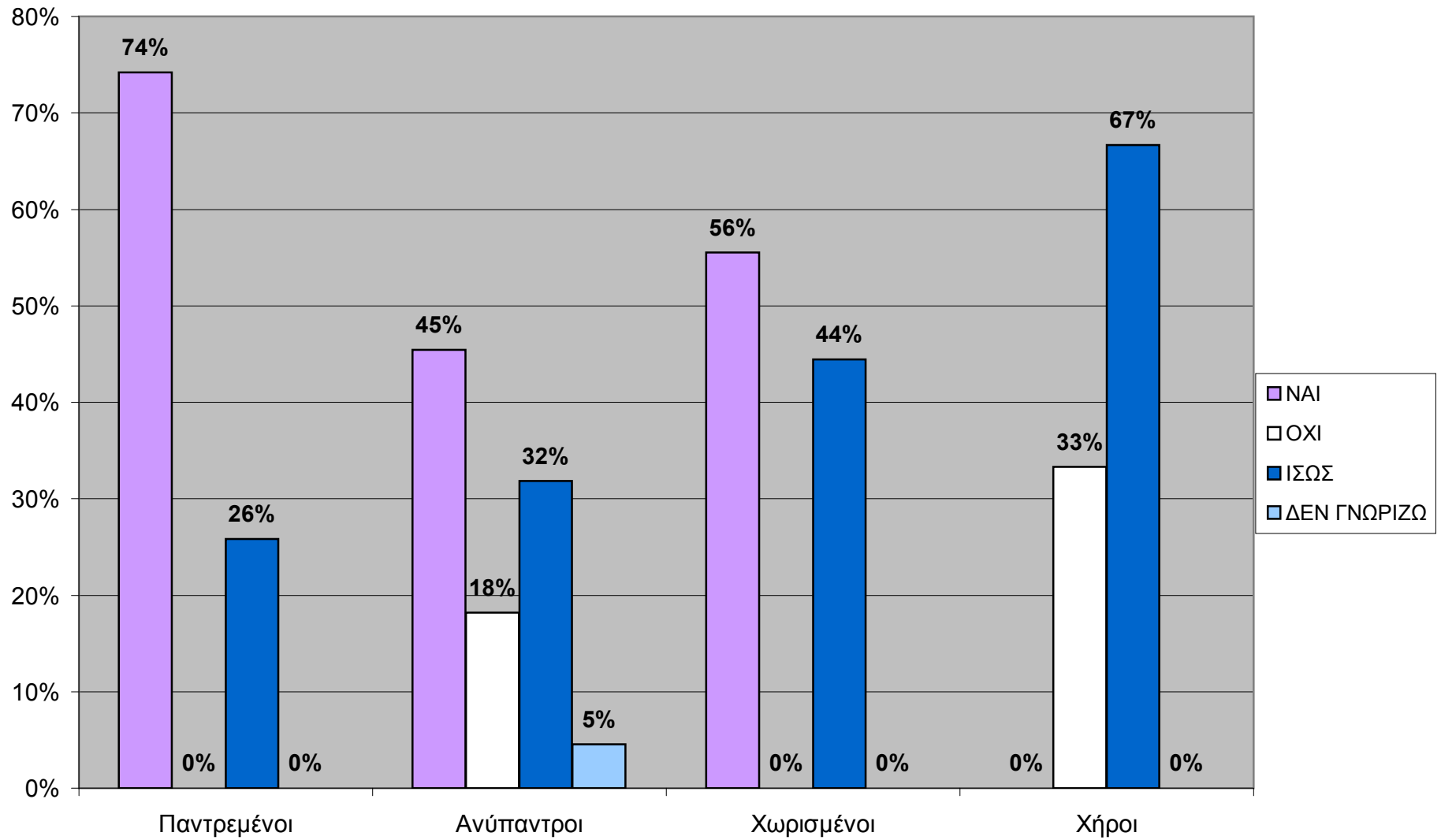
# ΕΙΣΟΔΗΜΑ



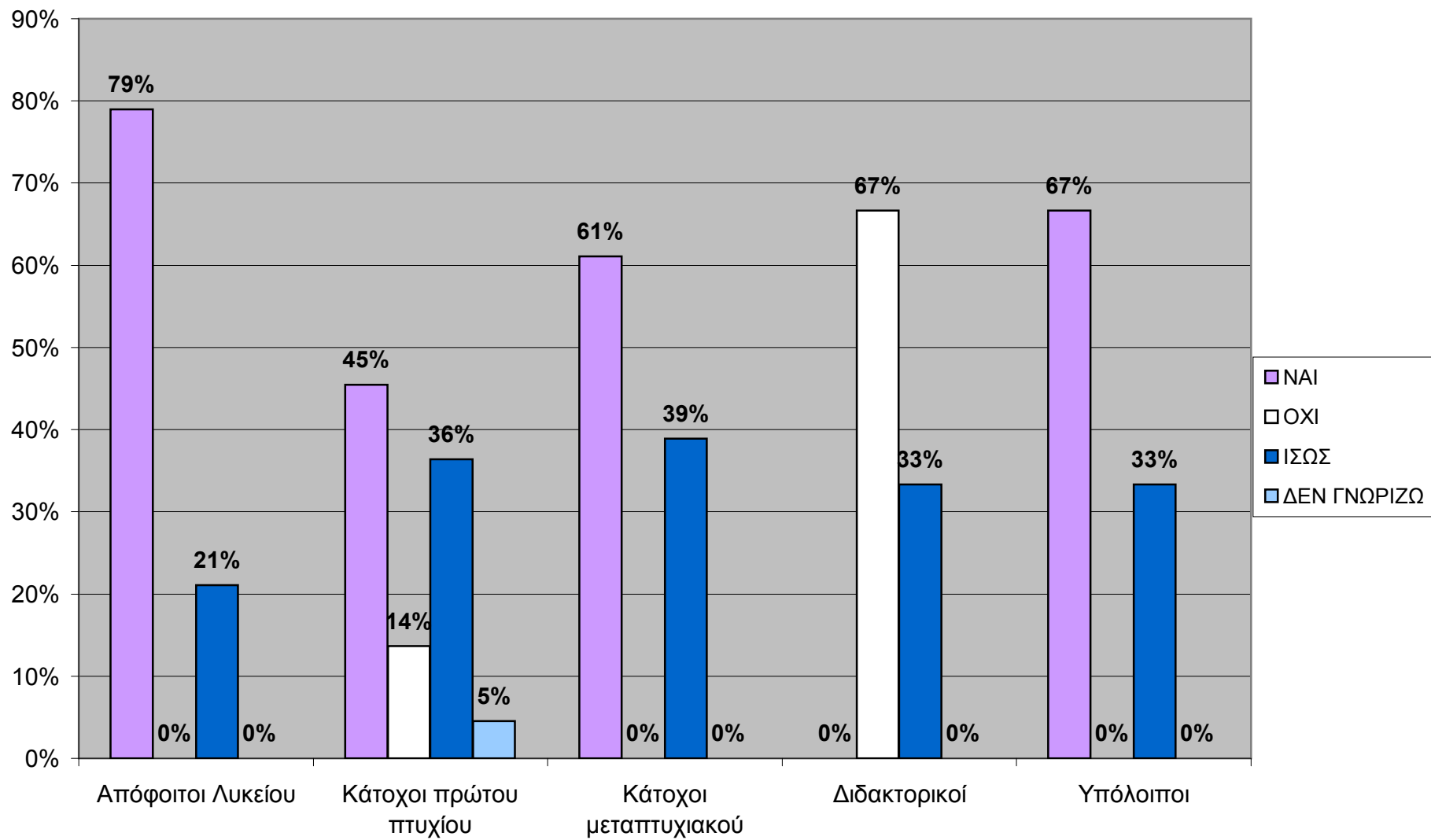
Ηλικία		Οικογενειακή κατάσταση		Φύλλο		
18-24	10	15.38 Ανύπαντρος/η	31	47.69 Άντρες	33	50.77
25-31	23	35.38 Παντρεμένος/η	22	33.85 Γυναίκες	32	49.23
32-38	15	23.08 Χωρισμένος/η	9	13.85		
39-45	11	16.92 Χήρος/α	3	4.62		
πάνω από 45	6	9.23				
Θέση		Μόρφωση		Εισόδημα		
Υπάλληλοι	16	24.62 Απόφοιτοι λυκείου	19	29.23 0-1000	7	10.77
Διευθυντές τμημάτων	13	20 Απόφοιτοι πανεπιστημίου	22	33.85 1001-1500	18	27.69
Στελέχη	12	18.46 Κάτοχοι μεταπτυχιακού	18	27.69 1501-2000	20	30.77
Οικονομικοί αναλυτές	16	24.62 Κάτοχοι διδακτορικού	3	4.62 2001-2500	14	21.54
Άλλοι	8	12.32 Άλλοι	3	4.62 πάνω από 2500	6	9.23





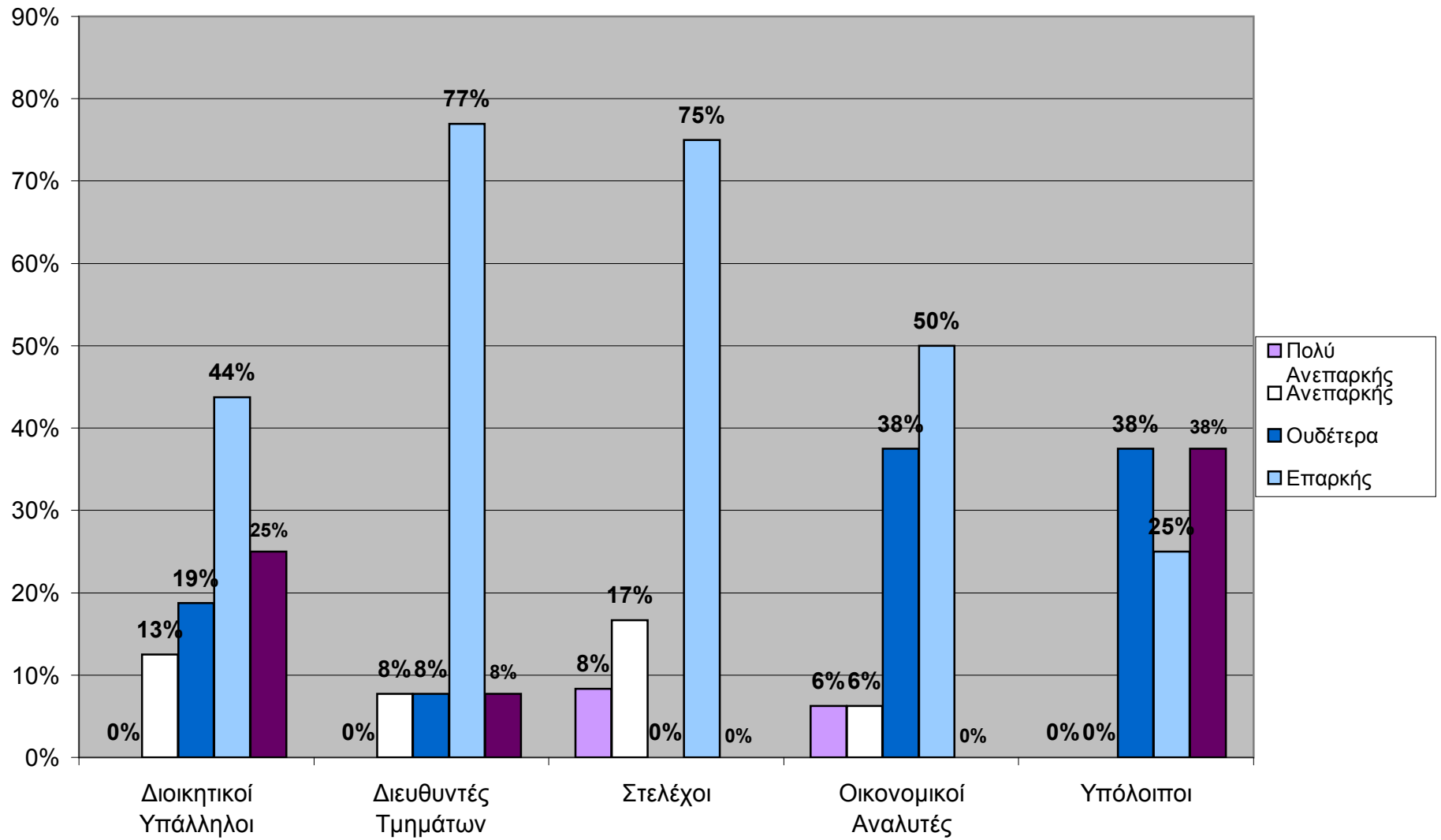


*Probability,  $p=0.05951$*

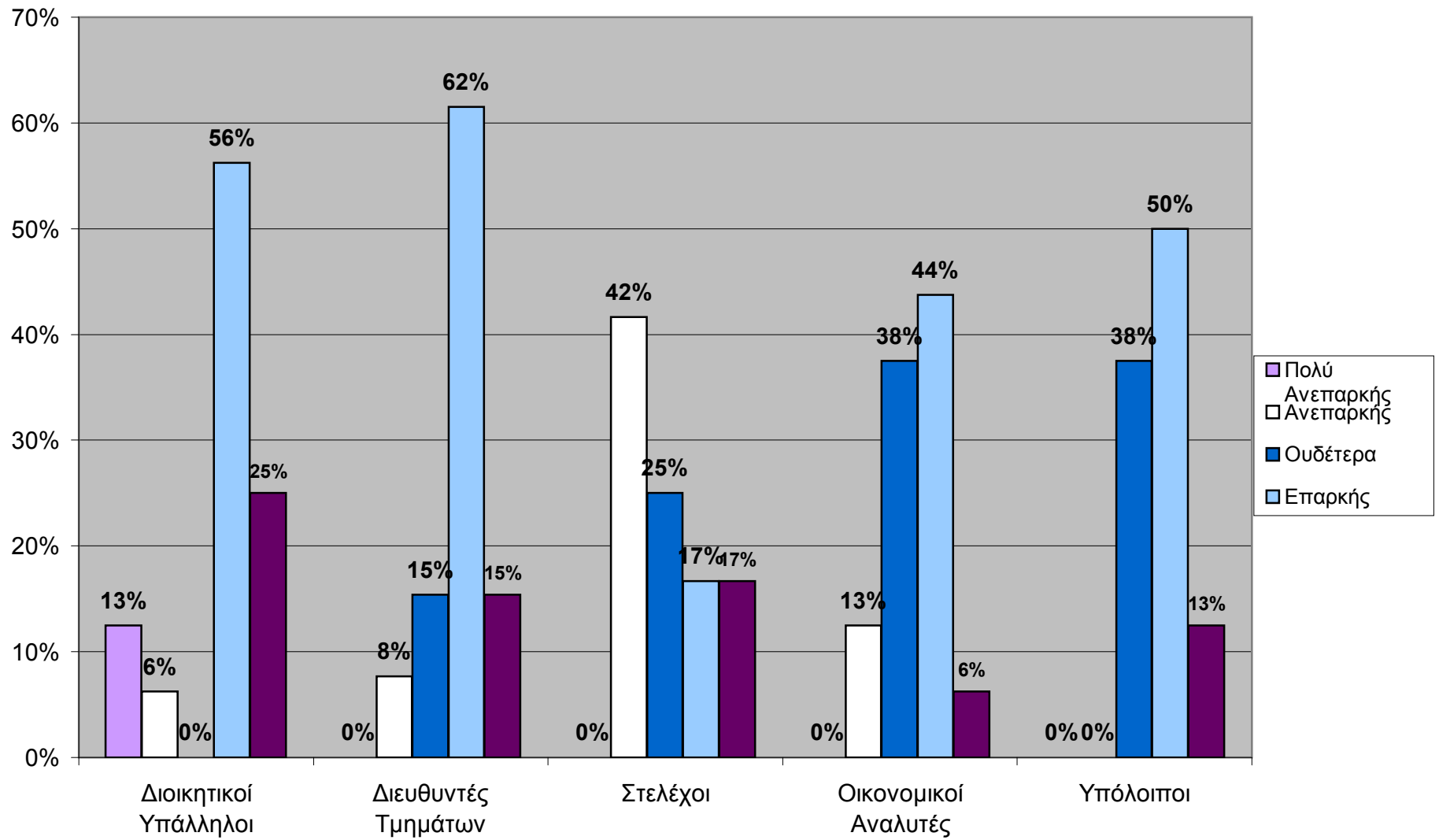


**Probability,  $p=0.01729$**

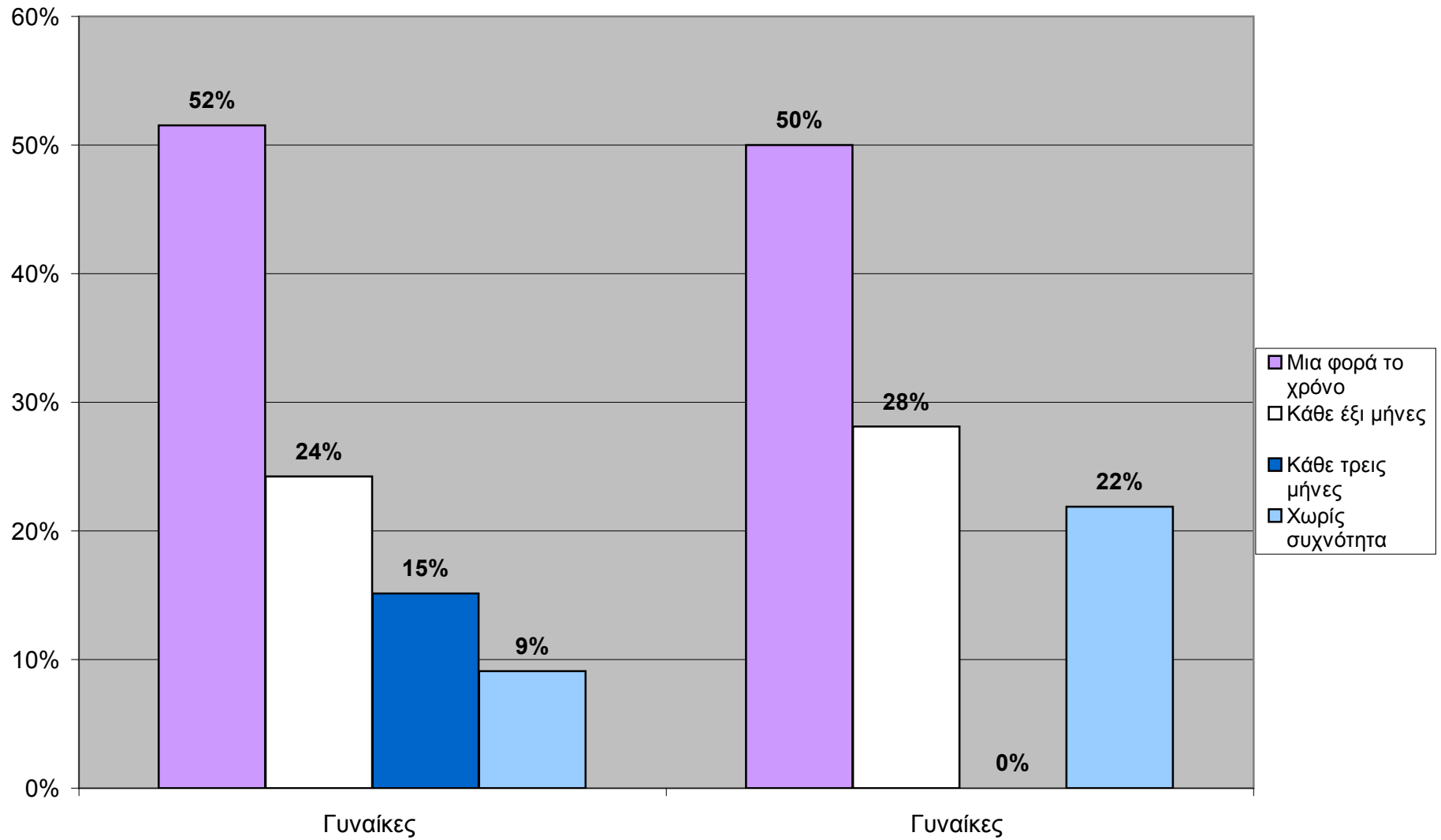




**Probability,  $p=0.006332$**



**Probability,  $p=0.044040$**



*Probability, p=0.08300*

	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ουδέτερα	
18-24		0	1	2
25-31		1	2	3
32-38		0	1	0
38-45		0	0	0
πάνω από 45		0	3	1

	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ουδέτερα	
18-24			5%	11%
25-31		5%	9%	14%
32-38		0%	7%	0%
38-45		0%	0%	0%
πάνω από 45		0%	50%	17%

	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ουδέτερα	
0-1000		0	0	0
1000-1500		0	0	3
1501-2000		0	0	4
2000-2500		0	0	3
+2500		0	0	1

	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ουδέτερα	
0-1000		0%	0%	0%
1000-1500		0%	0%	17%
1501-2000		0%	0%	20%
2000-2500		0%	0%	21%
+2500		0%	0%	17%

	Πλήρως Ανικανοποίητοι	Ανικανοποίητοι	
0-1000		1	2
1000-2000		2	14
2000-3000		9	23
Πάνω από 3000		3	8

	Πλήρως Ανικανοποίητοι	Ανικανοποίητοι	
0-1000		13%	25%
1000-2000		10%	70%
Πάνω από 3000		26%	66%
		25%	67%

	Πολύ Ανεπαρκής	Ανεπαρκής	Ουδέτερα	
Διοικητικοί Υπάλληλοι		2	1	0
Διευθυντές Τμημάτων		0	1	2
Στελέχοι		0	5	3
Οικονομικοί Αναλυτές		0	2	6
Υπόλοιποι		0	0	3

	Πολύ Ανεπαρκής	Ανεπαρκής	Ουδέτερα	
Διοικητικοί Υπάλληλοι		13%	6%	0%
Διευθυντές Τμημάτων		0%	8%	15%
Στελέχοι		0%	42%	25%
Οικονομικοί Αναλυτές		0%	13%	38%
Υπόλοιποι		0%	0%	38%

Σημαντικό	Πολύ σημαντικό				NAI	
7	9	19	Παντρεμένοι			23
15	2	22	Ανύπαντροι			10
12	2	15	Χωρισμένοι			5
4	7	11	Χήροι			0
1	1	6				
Σημαντικό	Πολύ σημαντικό				NAI	
37%	47%		Παντρεμένοι			74%
68%	9%		Ανύπαντροι			45%
80%	13%		Χωρισμένοι			56%
36%	64%		Χήροι			0%
17%	17%					
Σημαντικό	Πολύ σημαντικό				NAI	
2	7	9	Απόφοιτοι Λυκείου			15
13	2	18	Κάτοχοι πρώτου πτυχίου			10
14	2	20	Κάτοχοι μεταπτυχιακού			11
7	4	14	Διδακτορικοί			0
4	1	6	Υπόλοιποι			2
Σημαντικό	Πολύ σημαντικό				NAI	
22%	78%		Απόφοιτοι Λυκείου			79%
72%	11%		Κάτοχοι πρώτου πτυχίου			45%
70%	10%		Κάτοχοι μεταπτυχιακού			61%
50%	29%	9	Διδακτορικοί			0%
67%	17%	18	Υπόλοιποι			67%
Ουδέτεροι	Ικανοποιημένοι				Μια φορά το χρόνο	
4	1	8	20 Γυναίκες			17
2	2	20	14 Γυναίκες			16
3	0	35	6			
1	0	12				
Ουδέτεροι	Ικανοποιημένοι				Μια φορά το χρόνο	
50%	13%		Γυναίκες			52%
10%	10%		Γυναίκες			50%
9%	0%					
8%	0%					
Επαρκής	Πολύ Επαρκής				Πολύ Ανεπαρκής	
9	4	16	Διοικητικοί Υπάλληλοι			0
8	2	13	Διευθυντές Τμημάτων			0
2	2	12	Στελέχοι			1
7	1	16	Οικονομικοί Αναλυτές			1
4	1	8	Υπόλοιποι			0
Επαρκής	Πολύ Επαρκής				Πολύ Ανεπαρκής	
56%	25%		Διοικητικοί Υπάλληλοι			0%
62%	15%		Διευθυντές Τμημάτων			0%
17%	17%		Στελέχοι			8%
44%	6%		Οικονομικοί Αναλυτές			6%
50%	13%		Υπόλοιποι			0%

OXI	ΙΣΩΣ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ		
	0	8	0	31
	4	7	1	22
	0	4	0	9
	1	2	0	3

OXI	ΙΣΩΣ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	
	0%	26%	0%
	18%	32%	5%
	0%	44%	0%
	33%	67%	0%

OXI	ΙΣΩΣ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ		
	0	4	0	19
	3	8	1	22
	0	7	0	18
	2	1	0	3
	0	1	0	3

OXI	ΙΣΩΣ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ		
	0%	21%	0%	
	14%	36%	5%	
	0%	39%	0%	
	67%	33%	0%	
	0%	33%	0%	
Κάθε έξι μήνες	Κάθε τρεις μήνες	Χωρίς συχνότητα		
	8	5	3	33
	9	0	7	32

Κάθε έξι μήνες	Κάθε τρεις μήνες	Χωρίς συχνότητα	
24%	15%	9%	
28%	0%	22%	

Ανεπαρκής	Ουδέτερα	Επαρκής	Πολύ Επαρκής	
	2	3	7	4
	1	1	10	1
	2	0	9	0
	1	6	8	0
	0	3	2	3
Ανεπαρκής	Ουδέτερα	Επαρκής	Πολύ Επαρκής	
	13%	19%	44%	25%
	8%	8%	77%	8%
	17%	0%	75%	0%
	6%	38%	50%	0%
	0%	38%	25%	38%