

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΓΧΕΙΡΗΔΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΕΘΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΔΑΣΚΑΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Ι. ΤΑΚΩΤΙΔΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΞΕΙΣ

ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΔΩΚΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική εργασία

Κωνσταντίνου Ι. Ιακωβίδη

# Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Μελέτες περιπτώσεων σε  
ξενοδοχειακές μονάδες



00137429

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΣ.	37429
COMP.	22397 η 22629
ΤΑΞΙΝ.	658.562 ΙΑΚ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Μάιος 2000

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Λεωνίδα Χυτήρη, για την εμπιστοσύνη με την οποία με περιέβαλε, αναθέτοντας μου την εργασία αυτή και για την αμέριστη συμπαράσταση και την βοήθεια του κατά την εκπόνηση της.

Ευχαριστώ τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και πρώην πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, κ. Κωνσταντίνο Δερβιτσιώτη, που υπήρξε αστείρευτη πηγή έμπνευσης και οδηγός για την είσοδο μου στον συναρπαστικό κόσμο της Ολικής Ποιότητας.

Ευχαριστώ, επίσης, τους κ.κ. Απόστολο Στίγκα, Κλεάνθη Καλύμνιο και Αθανάσιο Καράμπελα για τις πολύτιμη βοήθεια τους στην ολοκλήρωση των μελετών περιπτώσεως (case studies).

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ.....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>2</b>
1.1. Έννοια και ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	2
1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό .....	6
1.3. Θέμα και στόχοι της εργασίας.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ..</b>	<b>13</b>
2.1 Ορισμός και ιστορικό της αξιολόγησης απόδοσης.....	13
2.2 Η αξιολόγηση απόδοσης ως αναγκαία διαδικασία στην σύγχρονη επιχείρηση.....	14
2.3 Η παραδοσιακή μέθοδος της αξιολόγησης απόδοσης στην επιχείρηση.....	19
2.4 Προβλήματα της αξιολόγησης απόδοσης και προτάσεις για βελτίωση .....	23
2.4.1 Η ακρίβεια μέτρησης στην αξιολόγηση απόδοσης.....	24
2.4.2 Η επίδραση των συστημικών παραγόντων στην αξιολόγηση απόδοσης.....	31
2.4.3 Η επίδραση της αξιολόγησης της απόδοσης στην ομαδική εργασία.....	35
2.4.4 Η επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων.....	40
2.4.5 Η επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην υποκίνηση των εργαζομένων.....	43
2.4.6 Η πολλαπλότητα των στόχων της αξιολόγησης απόδοσης.....	45
2.5. Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης σύμφωνα με τις επιταγές της ΔΟΠ.....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....</b>	<b>57</b>
3.1. Μεθοδολογία της έρευνας .....	57
3.2. Μέθοδος συλλογής των στοιχείων.....	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>60</b>
4.1 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στην επιχείρηση Α .....	60
4.2 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στην επιχείρηση Β.....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>66</b>

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>66</b>
5.1. Βασικά συμπεράσματα.....	66
5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>70</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....</b>	<b>78</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....</b>	<b>80</b>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1	Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης	Σελ. 21
Πίνακας 2	Ταξινόμηση κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης	Σελ. 49
Πίνακας 3	Διαφορές συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης	Σελ. 56
Πίνακας 4	Πλεονεκτήματα και περιορισμοί μεθόδων συλλογής στοιχείων	Σελ. 59
Πίνακας 5	Σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού των δύο ξενοδοχείων με τις επιταγές της ΔΟΠ	Σελ. 65

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Έννοια και ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Καθώς το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνοντας την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες τους. Στα πλαίσια αυτά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ως φιλοσοφία του μάνατζμεντ και επιχειρηματική στρατηγική, έχει γίνει ευρύτερα αποδεκτή από τους μάνατζερς λόγω της επικέντρωσής της στις ανάγκες των πελατών και στην έμφαση που αποδίδει στη συνεχή βελτίωση, μέσα από την καθολική συμμετοχή των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ως λειτουργία του μάνατζμεντ, έχει μετεξελιχθεί από την παραδοσιακή επικέντρωση στην «διοίκηση προσωπικού» σε μια ευρύτερου ενδιαφέροντος λειτουργία, που προσβλέπει στην υποβοήθηση της επιχείρησης έτσι ώστε αυτή να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της μέσα από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Για τον λόγο αυτό, υποστηρίζεται ότι οι επιμέρους δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υιοθετούν τις αρχές της ΔΟΠ προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, στα πλαίσια μιας ταχύτατα αναπτυσσόμενης παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Η ΔΟΠ θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως στρατηγική για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

## 1.2. Οι θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Ενώ πολλοί είναι εκείνοι που τονίζουν τη σημασία της ΔΟΠ, λίγοι μπορούν να περιγράψουν με ακρίβεια τι είναι η ΔΟΠ και πως μπορεί να υλοποιηθεί. Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι η ΔΟΠ περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων και εννοιών. Συνοπτικά οι προσεγγίσεις, οι θέσεις και ορισμοί των πιο γνωστών θεωρητικών για την ΔΟΠ, έχουν ως εξής:

Ο Deming (1986) προσέγγισε την ποιότητα από την σκοπιά της στατιστικής επιστήμης, δίνοντας έμφαση στην μείωση της μεταβλητότητας των παραγωγικών διαδικασιών μέσα από την χρήση στατιστικών τεχνικών ελέγχου. Επίσης διατύπωσε 14 αρχές διοίκησης επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν την προσήλωση της διοίκησης, την συμμετοχή των εργαζομένων και την συνεχή βελτίωση (βλ. παράρτημα Α).

Ο Crosby (1979) εστίασε την προσοχή του στους ανθρώπους και σε οργανωσιακούς παράγοντες μέσα στην επιχείρηση, δίνοντας έμφαση στην αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, στην εκπαίδευση και στη συνεχή παρακολούθηση του κόστους ποιότητας.

Ο Juran (1989) έδωσε έμφαση στον σχεδιασμό των προϊόντων, στις επιθεωρήσεις ποιότητας και στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της και υποστήριξε την αναγκαιότητα ύπαρξης αυτόνομων ομάδων εργασίας, ούτως ώστε η υπευθυνότητα να αντιστοιχίζεται με την ανάλογη εξουσία για ανάληψη πρωτοβουλιών.

Οι Taguchi κ.ά (1990) επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη μεθόδων για τον σχεδιασμό προϊόντων με βάση προδιαγραφές που αντανακλούν τις ανάγκες των πελατών.

Σύμφωνα με τον Brown (1995) η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία η οποία αποβλέπει στην ικανοποίηση των πελατών, μέσω της διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Η ΔΟΠ μπορεί να τοποθετηθεί μέσα στα πλαίσια «μιας νέας εργασιακής κουλτούρας» και νέων μεθόδων παραγωγής.



Η ποιότητα δεν είναι παρά μία πτυχή της νέας κουλτούρας και προϋποθέτει αλλαγή στον τρόπο διοίκησης, στις μεθόδους παραγωγής, στις δεξιότητες των εργαζομένων καθώς και στις εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση.

Η Δ.Ο.Π χαρακτηρίζεται από τον Oliver (1990), ως μετάβαση από το μάντζιμεντ του «άμεσου ελέγχου» στην «υπεύθυνη αυτονομία», η οποία βασίζεται στον αυτοέλεγχο και στον υψηλό βαθμό προσήλωσης (commitment). Ο ίδιος ερευνητής υποστηρίζει ότι η ενίσχυση της προσήλωσης των εργαζομένων στην ιδέα της Δ.Ο.Π προϋποθέτει την αλλαγή του περιεχομένου της εργασίας τους. Προς αυτή την κατεύθυνση προτείνει συγκεκριμένα μέτρα, όπως η θέσπιση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης, ούτως ώστε να είναι ξεκάθαρα τα πεδία αρμοδιότητας του κάθε εργαζόμενου, η απαλοιφή των διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου για να αυξηθεί το αίσθημα υπευθυνότητας καθώς και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Ο James (1991) τονίζει την σημασία του σχεδιασμού της εργασίας και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν προσήλωση στην εργασία τους όταν αυτή έχει νόημα, προϋποθέτει σημαντική υπευθυνότητα και όταν ο εργαζόμενος μπορεί να αντιληφθεί το επίπεδο απόδοσής του μέσα από την ίδια την εργασία του. Όλα αυτά συναντούνται σε εργασίες οι οποίες απαιτούν μια ποικιλία δεξιοτήτων, το προϊόν τους είναι αναγνωρίσιμο και σημαντικό και συνεπάγονται ένα υψηλό βαθμό αυτονομίας και διακριτικής ευχέρειας εκ μέρους του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τους Clinton κ.ά (1994) η ΔΟΠ είναι ένα συμμετοχικό εργασιακό σύστημα, που αποβλέπει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να αναλάβουν τις ευθύνες για την βελτίωση της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή γραφειοκρατική αντίληψη, για την επιβολή κανόνων, η ΔΟΠ αποβλέπει στην αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας με την διαμόρφωση ενός νέου εργασιακού κλίματος με τα εξής χαρακτηριστικά :

- Εργασιακή ατμόσφαιρα, εξωστρεφής, προσανατολισμένη στην επίλυση

των προβλημάτων

- Συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων
- Αίσθηση «ιδιοκτησίας» και υπευθυνότητας απ' όλο το προσωπικό της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και την επίλυση των προβλημάτων
- Αυτο-υποκίνηση και αυτοέλεγχος από όλους τους εργαζόμενους

Οι Hart κ.ά (1991) θεωρούν ότι η Δ.Ο.Π, ως γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης επιχειρήσεων, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι κατανοητή η σημασία της για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά δεν είναι πλήρως κατανοητή η εφαρμογή της
- Συχνά αντιμετωπίζεται περισσότερο ως περιφερειακή (ή ακόμα και οριακή) δράση παρά ως βασικό συστατικό του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.
- Η διοίκηση της επιχείρησης δεν αφιερώνει αρκετούς πόρους για την υλοποίησή της, καθόσον η επίδρασή της στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης είναι δύσκολο να αποτιμηθεί με ακρίβεια.

Οι Port κ.ά (1992) υποστηρίζουν ότι απώτερος σκοπός της ΔΟΠ είναι ένας: η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να παράγονται προϊόντα (ή να παρέχονται υπηρεσίες) σταθερής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι ένα μακροπρόθεσμο εγχείρημα που ενώνει ανθρώπους και διαδικασίες, σε ένα σύστημα το οποίο μεταβάλλει την επιχειρησιακή κουλτούρα έτσι ώστε η ποιότητα να αποτελεί τον πυρήνα της στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι Appelbaum κ.ά (1993) εντοπίζουν δύο διαφορετικές θεωρήσεις της ΔΟΠ. Η πρώτη θεώρηση αντανάκλα μια τεχνική προσέγγιση, η οποία προϋποθέτει μόνο

κάποιες περιορισμένες αλλαγές στον τρόπο λήψης αποφάσεων (μέσα στην επιχείρηση) για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Η προσέγγιση αυτή εστιάζει περισσότερο στις τεχνικές πτυχές των εργαλείων της ποιότητας, όπως είναι ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας και η ανάλυση Pareto, και λιγότερο στην δυνατότητα βελτίωσης του κοινωνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η δεύτερη θεώρηση παρουσιάζει την ΔΟΠ ως μέρος ενός ευρύτερου μετασχηματισμού της οργάνωσης εργασίας, των συναφών πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, του ρόλου των ειδικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην λήψη αποφάσεων, των σχέσεων μεταξύ των συνδικαλιστικών φορέων και της διοίκησης της επιχείρησης καθώς και της διαδικασίας σχηματισμού της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι Wilkinson κ.ά (1991) περιγράφουν την ΔΟΠ ως ένα σύνολο «σκληρών» και «μαλακών» στοιχείων. Ο όρος «σκληρό» παραπέμπει σε στατιστικές και άλλες ποσοτικές τεχνικές ποιοτικού ελέγχου, ενώ ο όρος «μαλακό» παραπέμπει σε έννοιες όπως η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική εργασία. Ακόμη επισημαίνουν ότι πολύ συχνά οι μάνατζερς επικεντρώνουν την προσοχή τους στις «σκληρές» πτυχές της ΔΟΠ, όπως τα μετρήσιμα αποτελέσματα που αφορούν στην μείωση του κόστους, ενώ αγνοούν τις πτυχές εκείνες που αφορούν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Σε άλλες περιπτώσεις δίνεται υπερβολική έμφαση στα εργαλεία της ΔΟΠ ενώ δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας.

Με βάση τα παραπάνω η έννοια της ΔΟΠ φαίνεται να αποτυπώνεται στα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

- Προσήλωση της διοίκησης της επιχείρησης στην ποιότητα, ως πρώτη προτεραιότητα
- Συνεχής προσπάθεια για την βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων αλλά και των

προμηθευτών και των πελατών, στην προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας

- Εκτεταμένη χρήση επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων (π.χ. στατιστικός έλεγχος ποιότητας)
- Προσαρμογή της καθημερινής πρακτικής των ηγετικών στελεχών (της επιχείρησης) στις αξίες και το όραμα της ΔΟΠ
- Ανάπτυξη επιχειρησιακής κουλτούρας ποιότητας

### **1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό**

Ενώ η ΔΟΠ αποκτά ολοένα και περισσότερους υποστηρικτές, οι οποίοι αναγνωρίζουν σε αυτήν τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και ενώ οι αναφορές για τα οφέλη της ΔΟΠ είναι εκτενείς, τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα εντυπωσιακά. Σύμφωνα με τον Redman (1999) οι εκτιμήσεις για την αποτυχία των προγραμμάτων ΔΟΠ ποικίλλουν δίνοντας ποσοστά αποτυχίας από 60% έως 90%.

Ο Eskildson (1994) αναφέρει ότι στην βιομηχανία ηλεκτρονικών των ΗΠΑ το 63% των επιχειρήσεων, που εφαρμόζουν προγράμματα ΔΟΠ, αποτυγχάνουν να μειώσουν τα ελλωματικά προϊόντα σε ποσοστό 10% ή περισσότερο. Ο ίδιος ερευνητής αναφέρει ότι στην Μεγάλη Βρετανία μόνο το 20% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι τα προγράμματα ΔΟΠ που εφαρμόζουν έχουν σημαντική επίδραση στην μείωση των ελλωματικών προϊόντων, ενώ στα αποτελέσματα έρευνας μεταξύ 500 ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων στην Αμερική αναφέρεται ότι μόνο το 30% αυτών πιστεύει πώς τα προγράμματα ΔΟΠ έδωσαν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις τους.

Κατά τους Grandzol κ.ά (1997) η ΔΟΠ δεν αναπτύχθηκε στον ακαδημαϊκό χώρο, έτσι ώστε να δοκιμασθεί και να βελτιωθεί πριν "εξαχθεί" στις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις έγινε χωρίς να υπάρχει το

θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στην θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων.

Ο Redman (1999) βασιζόμενος σε επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι η αποτυχία των προγραμμάτων ΔΟΠ οφείλεται σε κάποιο από τα εξής αίτια :

- Ελλειψη οργανικής σύνδεσης μεταξύ της ΔΟΠ και των καθημερινών πρακτικών διοίκησης μέσα στην επιχείρηση
- Ελλιπής αφοσίωση του μανάτζμεντ της επιχείρησης στην προσπάθεια εφαρμογής ενός προγράμματος ΔΟΠ
- Ανεπαρκής προσαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την υποστήριξη της ΔΟΠ
- Αποπροσανατολισμός και αποδυνάμωση της προσπάθειας της ΔΟΠ λόγω της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιόδους γενικότερης οικονομικής ύφεσης
- Ανεπαρκής υλοποίηση της ΔΟΠ κυρίως λόγω ταυτόχρονης επιδίωξης πολλαπλών στόχων χωρίς ιεράρχηση προτεραιοτήτων

Η ανυπαρξία συστηματικής έρευνας δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την εμφάνιση ανεκδοτολογίας σχετικά με τα προβλήματα της ΔΟΠ και την σύγχυση γύρω από την εφαρμογή της. Αποτέλεσμα της σύγχυσης που επικρατεί σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ότι οι επιχειρήσεις προβληματίζονται σοβαρά, όταν οι προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ αποτυγχάνουν να παράγουν χειροπιαστά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επιτυχής υλοποίηση προγραμμάτων Δ.Ο.Π προϋποθέτει μια αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, δηλαδή μια αλλαγή των αξιών, στάσεων και νοοτροπίας αλλά και της οργανωσιακής δομής και του τρόπου με τον οποίο τα άτομα συνεργάζονται και βιώνουν την συμμετοχή τους, σε ότι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση. Τα θέματα αυτά βρίσκονται στον πυρήνα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με άλλα λόγια, η

υλοποίηση μιας επιχειρησιακής στρατηγικής βασισμένης στην Δ.Ο.Π δεν μπορεί να γίνει χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή αυτών που ασχολούνται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Hart κ.ά, 1991, Williams κ.ά, 1993, )

Οι Hart κ.ά (1991) υποστηρίζουν επίσης ότι οι προσπάθειες για αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, αν προηγουμένως υπάρξει μια ατμόσφαιρα «κρίσης», η οποία θα βοηθήσει να πεισθούν τα άτομα για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Υποστηρίζουν ακόμη ότι είναι αναγκαία και μια αλλαγή στην ηγεσία της επιχείρησης, η οποία θα εισάγει νέες ιδέες και θα δράσει ως καταλύτης για την αλλαγή. Σύμφωνα με τον Schein (1985), το ζητούμενο είναι να «σπάσουν» (unfreeze) οι παγιωμένες αντιλήψεις ούτως ώστε να διευκολυνθούν οι αλλαγές, τόσο στην στάση όσο και στις συμπεριφορές και στην συνέχεια να παγιωθούν ξανά, καθώς οι νέες αντιλήψεις εσωτερικεύονται από τα άτομα μέσα στην επιχείρηση.

Οι Tamimi κ.ά (1998) σε έρευνα τους διαπίστωσαν ότι σε πολλές περιπτώσεις τα αίτια για την αποτυχία της ΔΟΠ εντοπίζονται στην ανεπαρκή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επίσης οι Blackburn κ.ά (1993) σε έρευνα που πραγματοποίησαν μεταξύ εταιρειών νικητών του Βραβείου Baldrige διεπίστωσαν ότι οι εταιρείες αυτές εφαρμόζουν κοινές πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες αποσκοπούν και υποστηρίζουν την εδραίωση μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας.

Οι Kochan κ.ά (1994) σε διεθνή έρευνα που πραγματοποίησαν ανάμεσα σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων της οικονομίας, όπως η παραγωγή αυτοκινήτων, η κατασκευή Η/Υ, η παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και υπηρεσιών υγείας, διεπίστωσαν πολύ ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του βαθμού υιοθέτησης και διατήρησης των πρακτικών της ΔΟΠ και της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με ομαδικό προσανατολισμό (team-based human resource systems).

Ο Deming (1993) διατυπώνει την θέση ότι η επιτυχής εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας εξαρτάται από την αποτελεσματική σύνθεση των επιμέρους

υποσυστημάτων της διοίκησης.<sup>1</sup> Κατά τον Deming, η διαχείριση της απόδοσης ανθρώπινων πόρων (performance management), η οποία ορίζεται ως το σύνολο των διαδικασιών που απασχολούν στον συντονισμό και εμπλουτισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση και η οποία συμπεριλαμβάνει τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων και την διαδικασία καθορισμού αμοιβών και παροχών, συνιστά ένα κοινωνικοτεχνικό υποσύστημα το οποίο πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις τεχνικές πλευρές της ΔΟΠ. Στα πλαίσια αυτά, η αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ φαίνεται να εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ευθυγραμμιστεί και συνδυασθεί με τα προγράμματα διαρκούς βελτίωσης.

Ο Schonberger (1994) αναφέρει ότι οι παραδοσιακές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βρίσκονται σε μερική αντίθεση με τις επιταγές της ΔΟΠ και υποστηρίζει τα εξής:

- Για την επιτυχή και βιώσιμη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτούνται εκτεταμένες αλλαγές στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Οι αλλαγές στις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητα και αναπόσπαστα στοιχεία της ΔΟΠ και όχι ανεξάρτητες επιλογές
- Οι αλλαγές στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα και όχι πριν ή μετά τις αλλαγές στις διαδικασίες που επιφέρει η ΔΟΠ

---

<sup>1</sup> Η ιδέα της σύνθεσης των διαφόρων υποσυστημάτων του μανάτζμεντ μέσα στην επιχείρηση έχει τις ρίζες της στην θεωρία των κοινωνικοτεχνικών συστημάτων (sociotechnical systems). Η προσέγγιση των κοινωνικοτεχνικών συστημάτων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας ούτως ώστε οι κοινωνικές και τεχνικές πτυχές των συστημάτων αυτών να είναι αλληλένδετες και αλληλουποστηριζόμενες. Η επιδίωξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας της ΔΟΠ, επιβάλλει την παράλληλη βελτιστοποίηση όλων των εργασιακών υποσυστημάτων.

Οι Snape κ.ά (1995) υποστηρίζουν ότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες όταν προσπαθούν να ευθυγραμμίσουν τις βασικές πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η επιλογή στελεχών, η αξιολόγηση απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών, τα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, με τις ανάγκες των προγραμμάτων ΔΟΠ.

#### 1.4. Θέμα και στόχοι της εργασίας

Η επιτυχής υλοποίηση της Δ.Ο.Π προϋποθέτει μια ιδιαίτερη προσέγγιση στην στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ιδιαίτερα στο θέμα της αξιολόγησης απόδοσης.

Οι Findley κ.ά (1999) υποστηρίζουν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο έχει σχεδιαστεί και υλοποιείται με σωστό τρόπο δίνει την δυνατότητα στο μάνατζερ της επιχείρησης να διαχειριστεί με επιτυχία το ανθρώπινο δυναμικό και να εξασφαλίσει αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα.

Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση απόδοσης είναι και μια από τις περισσότερο αμφιλεγόμενες διαδικασίες, καθόσον πολλοί μελετητές έχουν εκφράσει επιφυλάξεις για τα αποτελέσματά της - αν και την θεωρούν απαραίτητη. Την τελευταία δεκαετία, πολλοί θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν ασκήσει δριμύτατη κριτική στην αξιολόγηση απόδοσης, υποστηρίζοντας ότι περισσότερο βλάπτει παρά ωφελεί την επιχείρηση.

Ο μεγαλύτερος πολέμιος των κλασικών πρακτικών αξιολόγησης απόδοσης υπήρξε ο γκουρού της ποιότητας W.E. Deming. Ο W.E. Deming, στο βιβλίο του *Out of the Crisis* (1986) ανέπτυξε την φιλοσοφία του όσον αφορά την διοίκηση των επιχειρήσεων διατυπώνοντας 14 αρχές οι οποίες προτάθηκαν ως απαιτήσεις για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών του Δυτικού κόσμου. **Ο Deming θεωρεί την αξιολόγηση απόδοσης ως μια από τις επτά θανάσιμες ασθένειες του μάνατζμεντ στην Αμερική και συνιστά την κατάργησή της.**

Η κεντρική υπόθεση της παρουσίας εργασίας είναι ότι η ανάπτυξη



συστημάτων διαχείρισης απόδοσης (περιλαμβανομένης της αξιολόγησης προσωπικού) εναρμονισμένων με τις διαδικασίες διαρκούς βελτίωσης, διαμορφώνουν μια συνολική στρατηγική για τις επιχειρήσεις. Προεκτείνοντας την ανωτέρω υπόθεση μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μια βασική αιτία για το γεγονός ότι οι προσπάθειες που βασίζονται στην ΔΟΠ δεν καρποφορούν ή παράγουν απογοητευτικά αποτελέσματα, εντοπίζεται στην μη εναρμόνιση των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης με τις αρχές της ΔΟΠ.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι:

1. Να προσδιορίσει τον ενδεικνυόμενο τρόπο για την διεξαγωγή της αξιολόγησης απόδοσης σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
2. Να διερευνήσει την τρέχουσα πρακτική που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
3. Να προτείνει τροποποιήσεις στην τρέχουσα πρακτική που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Η εργασία γίνεται σε τρία στάδια:

1. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας στις γνωστικές περιοχές της αξιολόγησης απόδοσης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στόχος είναι αφενός να καταγραφούν τα προβλήματα που σχετίζονται με τις παραδοσιακές πρακτικές αξιολόγησης απόδοσης και αφετέρου να προσδιοριστούν οι κυριότερες συνιστώσες υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με σημείο αναφοράς την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα την αξιολόγηση απόδοσης.
2. Ανάπτυξη ενός δομημένου ερωτηματολογίου με σκοπό την χρήση του για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την εφαρμοζόμενη μέθοδο αξιολόγησης προσωπικού.

3. Μελέτες περιπτώσεως (case studies) σε δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με χρήση του ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε στο 2<sup>ο</sup> στάδιο της εργασίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια παρουσίαση της αξιολόγησης απόδοσης (performance appraisal) και της αναγκαιότητας της ως επιχειρησιακής διαδικασίας και επιχειρείται να ανιχνευθούν όλες εκείνες οι ιδιαιτερότητες που καθιστούν την διαδικασία αυτή απαραίτητη. Στην συνέχεια, δίνεται μια συνοπτική περιγραφή των επιμέρους διαδικασιών που ακολουθούνται (συνήθως) για την αξιολόγηση απόδοσης. Τέλος γίνεται εκτενής επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, όπου εντοπίζονται τα κυριότερα προβλήματα που σχετίζονται με τις κλασσικές πρακτικές αξιολόγησης απόδοσης και διατυπώνονται προτάσεις για την αντιμετώπιση τους.

### 2.1 Ορισμός και ιστορικό της αξιολόγησης απόδοσης

Η συστηματική αξιολόγηση απόδοσης εμφανίσθηκε σαν επιχειρησιακή τεχνική μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου και δοκιμάσθηκε από τις Αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ του 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα με βάση το οποίο οι αμοιβές των εργατών καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία της απόδοσης τους (Merit Rating). Το σύστημα αυτό στην ουσία ήταν μια αξιολόγηση απόδοσης και εφαρμόστηκε με επιτυχία μέχρι το 1950. Κατόπιν έγινε πιά σύνθετο (προστέθηκαν περισσότεροι παράγοντες αξιολόγησης) και άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για τους εργατές αλλά για τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Σήμερα, η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια τεχνική συστηματικής εκτίμησης του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη (Κανελλόπουλος, 1991). Πιο αναλυτικά, είναι μια

διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Επίσης περιλαμβάνει (στην ευρύτερη έννοια της) την αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου (Χυτήρης 2001).

## **2.2 Η αξιολόγηση απόδοσης ως αναγκαία διαδικασία στην σύγχρονη επιχείρηση**

Η αξιολόγηση της απόδοσης εμφανίζεται ως αναγκαία διαδικασία σε όλες τις επιχειρήσεις – μικρές και μεγάλες, δημόσιες και ιδιωτικές, τοπικές και πολυεθνικές. Σύμφωνα με τον Eckes (1994), η αξιολόγηση απόδοσης έχει τις εξής χρησιμότητες:

- 1) η αξιολόγηση απόδοσης είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση εκτιμά αν λαμβάνει η όχι την οφειλόμενη εργασία από τον εργαζόμενο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.
- 2) η αξιολόγηση απόδοσης κάνει δυνατή την αποτίμηση της συνεισφοράς των ατόμων μέσα σε μία επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς το πόσο καλά και πόσο συνειδητά εκτελούν την εργασία τους.
- 3) Η αξιολόγηση δίνει την δυνατότητα στον ίδιο τον εργαζόμενο να πληροφορηθεί σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του
- 4) η αξιολόγηση παρέχει μια μέθοδο για να καθοριστεί αν ένας εργαζόμενος θα πρέπει να λάβει αύξηση των αποδοχών του και σε ποιο ύψος θα είναι αυτή
- 5) η αξιολόγηση επιτρέπει στην διοίκηση να αναγνωρίσει ποιοί εργαζόμενοι είναι κατάλληλοι για προαγωγή, και
- 6) η ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος αξιολόγησης είναι

απαραίτητη ως μέσον τεκμηρίωσης των αποφάσεων και πράξεων της επιχείρησης και αποφυγής νομικών ζητημάτων.

Οι Findley κ.ά (1999) υποστηρίζουν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο έχει σχεδιαστεί και υλοποιείται με σωστό τρόπο, δίνει την δυνατότητα στο μάνατζερ της επιχείρησης να διαχειριστεί με επιτυχία το ανθρώπινο δυναμικό και να εξασφαλίσει αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα.

Οι Cleveland κ.ά (1989) αναφέρουν τις εξής χρήσεις της αξιολόγησης απόδοσης:

- Εντοπισμός διαφορών στην απόδοση μεταξύ εργαζομένων για διοικητικές χρήσεις, όπως ο καθορισμός αμοιβών και προαγωγών.
- Βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε εργαζόμενου μέσω της πληροφόρησης του για τα αδύνατα σημεία του που πρέπει να βελτιωθούν
- Διερεύνηση οργανωσιακών θεμάτων μέσα στην επιχείρηση
- Δημιουργία αρχείων για νομική χρήση ή για ερευνητικούς σκοπούς.

Ο Κανελλόπουλος (1991) αναφέρει ότι η αξιολόγηση απόδοσης ως ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις:

- Υποβοηθεί στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζόμενους στα καθήκοντα τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολογήσεως με τον κάθε εργαζόμενο, οπότε συντελεί σε μια πιο βελτιωμένη εκτέλεση από μέρους πολλών ατόμων.
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών γι' ανάπτυξη κι εξέλιξη ενός ατόμου.
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλαδή

που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία συνεννόηση.

- Υποβοηθεί στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές και απολύσεις. Ενέργειες, δηλαδή, που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μεγάλη περίοδο από πολλούς αξιολογητές
- Αποτελεί, για πολλές επιχειρήσεις, τη βάση για τον καθορισμό του μεγέθους και της συχνότητας των αυξήσεων στις αμοιβές των εργαζομένων.
- Δίνει τη βάση γι' ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων, που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτιμώσεως της απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία με τ' αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις επιλογής, κ.ά.

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης χρησιμεύουν τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, προκειμένου να:

1. διαπιστωθεί ποιοί εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στην δουλειά τους καλά και ποιοί όχι
2. βελτιωθεί η απόδοση του εργαζόμενου (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών)
3. βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία – πρίμ απόδοσης)
4. γίνονται πλιό αποτελεσματικές τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις των εργαζομένων (ανάθεση αρμοδιοτήτων, προαγωγές, μεταθέσεις)
5. διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέγκυσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας)

6. πληροφορούνται / ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιές είναι οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοση τους και να προγραμματίζουν την σταδιοδρομία τους
7. διαπιστώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοί εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
8. διαπιστώνονται προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
9. χρησιμοποιούνται ως αποδεικτικά στοιχεία για την νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές)
10. διαπιστώνονται οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες της επιχείρησης

Οι Carson κ.ά (1992) αναφέρουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας διαφόρων ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και άλλων παρεμβάσεων που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Τόσο οι Cardy κ.ά (1996) όσο και οι Findley κ.ά (1999) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης προσφέρει τα στοιχεία τεκμηρίωσης, που απαιτούνται για την προστασία της επιχείρησης σε περίπτωση που αυτή δεχθεί κάποια αγωγή από εργαζόμενο, για εφαρμογή διακρίσεων εναντίον του σχετικά με θέματα που αφορούν προαγωγή, μετάθεση, απόλυση κλπ.

Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου οδηγήσει στην λήψη μέτρων εναντίον του ή ακόμη και στην απόλυσή του από την επιχείρηση, τότε η διοίκηση που διαπνέεται από τις αρχές της ποιότητας και συγκεκριμένα από την προσήλωση της στη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει στον εργαζόμενο μια πλήρως τεκμηριωμένη αποτίμηση της συμπεριφοράς του, που οδήγησε στην

λήψη μιας τέτοιας απόφασης.

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μιά πολύ σοβαρή διαδικασία, με σημαντικές συνέπειες τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Από την πλευρά της επιχείρησης, μια λανθασμένα θετική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα την επιβράβευση της κακής απόδοσης ενώ μια λανθασμένα αρνητική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα την μη επιβράβευση της καλής απόδοσης του εργαζόμενου. Από την πλευρά του εργαζόμενου, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι δυνατόν να επηρεάσει σε καθοριστικό βαθμό την μελλοντική απασχόληση του στην επιχείρηση. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η θετική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα την συνέχιση της απασχόλησης του εργαζόμενου στην επιχείρηση και κατά πάσα πιθανότητα την προαγωγή του, την αύξηση των αποδοχών του και πιθανόν άλλες επιβραβεύσεις. Αντίθετα, η αρνητική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε επίπληξη του εργαζόμενου από την διοίκηση και ακόμα σε τερματισμό της απασχόλησής του στην επιχείρηση.

Αυτός που καλείται να διενεργήσει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έρχεται αντιμέτωπος με ένα σύνολο περίπλοκων αλληλοσυσχετίσεων που καθιστούν την ακριβή αποτίμηση της συνεισφοράς των εργαζομένων εξαιρετικά δύσκολη. Η εισαγωγή νέων συνιστωσών αξιολόγησης π.χ. συνιστωσών ποιότητας, καθιστούν την διαδικασία δυσανάλογα δυσκολότερη. Αυτό μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητό εξετάζοντας την περίπτωση του σερβιτόρου σε ένα εστιατόριο. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι συνάρτηση πολλών μεταβλητών, όπως π.χ. η ποικιλία των φαγητών, η ποιότητα των υλικών, οι ικανότητες των μαγείρων, το περιβάλλον, κλπ. και επιτυγχάνεται μέσα από μία εκτεταμένη αλυσίδα αποφάσεων και συμπεριφορών του προσωπικού συνολικά αλλά και των προμηθευτών. Το να αποδώσει κανείς την ικανοποίηση η μη των πελατών σε ένα εργαζόμενο θα ήταν ανακριβές και άδικο.

Σε μελέτη τους αναφορικά με την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στην βιομηχανική παραγωγή και τις επιπτώσεις στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, οι Walton κ.ά (1987) αναφέρουν ότι: «.....πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων που μπορούν να μετρηθούν με αντικειμενικό τρόπο, όπως όγκος παραγωγής,



ποιότητα, αριθμός ελλειψματικών προϊόντων και χρόνος παύσης της παραγωγής λόγω βλαβών, σπάνια μπορούν να αποδοθούν σε ένα άτομο μόνον. Συνήθως αντανακλούν αλληλοσυσχετιζόμενες αποδόσεις των χειριστών των μηχανών, των επιβλεπόντων εργοδηγών, των συντηρητών καθώς και άλλων ομάδων του προσωπικού .....». Είναι λοιπόν προφανές ότι καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών γίνεται όλο και δυσκολότερη η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης που να πληρούν τις προδιαγραφές παρατηρησιμότητας, μετρησιμότητας, συνάφειας με την εργασία, ελεγχιμότητας και πρακτικότητας.

Όπως αναφέρει ο Longenecker (1987), η αξιολόγηση απόδοσης τείνει να εμπλέκεται στις πολιτικές (με την ευρύτερη έννοια του όρου) διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτό οφείλεται μερικώς στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης αυτής καθεαυτής αλλά και στην ίδια την ανθρώπινη φύση. Τα άτομα που συνεργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των κοινών επιχειρησιακών στόχων ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να καρπωθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο από τα οφέλη που θα προκύψουν από την επιτυχία των στόχων της. Έτσι κατά την έκφραση εκτιμήσεων από ένα εργαζόμενο για συναδέλφους του, πάντα υπάρχει ο κίνδυνος ότι οι εκτιμήσεις αυτές θα είναι επηρεασμένες από τις πιθανολογούμενες συνέπειες τους, με τελικό αποτέλεσμα την επιβράβευση των φίλων – "συμμάχων" και την τιμωρία των εχθρών – "ανταγωνιστών".

### **2.3 Η παραδοσιακή μέθοδος της αξιολόγησης απόδοσης στην επιχείρηση**

Στην παραδοσιακή αντίληψη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προκαθορίζει, μετρά και αξιολογεί τόσο την συμπεριφορά που επέδειξε ο εργαζόμενος όσο και τα σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντά του επιτεύγματα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Συνήθως, η παραδοσιακή αξιολόγηση απόδοσης συνίσταται στην συμπλήρωση

ενός έντυπου στο οποίο αποτυπώνεται η εκτίμηση της απόδοσης του αξιολογουμένου. Κανονικά το έντυπο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογουμένου κι ελέγχεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Μερικές φορές η βαθμολόγηση γίνεται από επιτροπή αποτελούμενη από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογουμένου, τον ανώτερο του προϊσταμένου του και δύο άλλα άτομα που είναι σε θέση να τον κρίνουν.

Η παραδοσιακή πρακτική για την αξιολόγηση απόδοσης έχει τις ρίζες της στην ατομοκεντρική αντίληψη ότι η μεταβλητότητα που παρατηρείται στην απόδοση των εργαζομένων οφείλεται αποκλειστικά στο γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια στην εκτέλεση της εργασίας τους. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή μεγαλύτερη απόδοση μπορεί να προέλθει μόνο μέσα από την εντονότερη προσπάθεια του εργαζόμενου.

Όπως αναφέρει ο Waldman (1994), η ατομοκεντρική αντίληψη βασίζεται στις εξής δύο υποθέσεις.

1. Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, οι αξιολογητές μπορούν να διακρίνουν με ακρίβεια τα αίτια της κακής απόδοσης σε συστημικά, δηλαδή σε αυτά που οφείλονται στο σύστημα και σε προσωπικά, δηλαδή σε αυτά που οφείλονται στους ίδιους τους εργαζόμενους.
2. Η αύξηση της ατομικής απόδοσης του εργαζόμενου θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης του τμήματος στο οποίο αυτός εργάζεται και κατ'επέκταση στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης συνολικά.

Στον Πίνακα 1 παρατίθενται οι πιο συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που συναντώνται στην σχετική βιβλιογραφία και εφαρμόζονται στην πράξη.

Πίνακας 1. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

<p><u>Μέθοδοι κατάταξης</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μέθοδος κατάταξης με διαγραμματική κλίμακα (graphic scale)</li><li>• Μέθοδος κατάταξης με κατάλογο ελέγχου (check list)</li><li>• Μέθοδος κατάταξης με υποχρεωτική επιλογή (forced choice)</li></ul>
<p><u>Συγκριτικές μέθοδοι</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μέθοδος απλής κατάταξης (ranking)</li><li>• Μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη (paired comparison)</li><li>• Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής (forced distribution)</li></ul>
<p><u>Περιγραφικές μέθοδοι</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (ή χαρακτηριστικών συμβάντων - critical incidents)</li><li>• Μέθοδος ελεύθερης έκθεσης προισταμένου (free form essay)</li><li>• Μέθοδος ανακεφαλαιώσεως (field review)</li></ul>
<p><u>Ειδικές μέθοδοι</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μέθοδος επιδεικνυόμενης συμπεριφοράς (BARS)</li><li>• Μέθοδος διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων (MBO)</li></ul>

Όπως αναφέρει ο Scholtes (1993), τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, ανεξάρτητα από την μορφή και την ονομασία τους, έχουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά:

- 1) Επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ατομική απόδοση του εργαζόμενου
- 2) Υπάρχουν προσδοκίες και/η πρότυπα απόδοσης
  - Τα πρότυπα απόδοσης είναι συνήθως σαφή και συγκεκριμένα,

μια μορφή συμβολαίου απόδοσης για το οποίο ο εργαζόμενος είναι υπόλογος

- Μερικές φορές τα πρότυπα απόδοσης επιβάλλονται στον εργαζόμενο και είναι είτε αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊσταμένου του είτε προκύπτουν ως συνδυασμός των δύο περιπτώσεων
- Μερικές φορές τα κριτήρια, με βάση τα οποία γίνεται η αξιολόγηση, δεν είναι σαφώς καθορισμένα και γνωστά στον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν τα κριτήρια αξιολόγησης να υπονοούνται στη περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

3) Συνήθως γίνονται δύο συναντήσεις μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊσταμένου του, η πρώτη για να καθορισθούν τα πρότυπα απόδοσης και η δεύτερη για να γίνει η επίσημη της απόδοσης του. Στην πράξη συμβαίνει:

- Μερικές επιχειρήσεις να παραλείπουν εντελώς την πρώτη συνάντηση
- Το χρονικό διάστημα αξιολόγησης να είναι συνήθως ένα έτος και σπανιότερα ένα εξάμηνο, ενώ σε θέσεις εργασίας που αφορούν πωλήσεις το διάστημα αυτό μπορεί να είναι ένας μήνας ή μια εβδομάδα.

4) Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου

5) Η συνέντευξη αξιολόγησης έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την γραπτή διατύπωση κάποιων συμπερασμάτων που αφορούν την απόδοση του αξιολογούμενου

- Σε μερικές επιχειρήσεις η απόδοση εκφράζεται με αριθμητικά

μεγέθη, ενώ σε άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται εκφράσεις του τύπου «ΥΠΕΡΒΑΙΝΕΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ» ή «ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΒΟΗΘΕΙΑ».

- Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεθόδους υποχρεωτικής κατανομής (forced distribution), όπου καλούνται να κατανείμουν τις βαθμολογίες των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε αυτές να ακολουθούν κάποιο μοντέλο, συνήθως την κανονική κατανομή.

6) Η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να έχει θετικές συνέπειες, για τον εργαζόμενο, όπως αύξηση αποδοχών, προαγωγή αλλά και αρνητικές, όπως στέρηση αύξησης και προαγωγής ακόμα και απόλυση.

#### 2.4 Προβλήματα της αξιολόγησης απόδοσης και προτάσεις για βελτίωση

Παρ' ότι είναι φανερό πως η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς μέσα στην επιχείρηση, εντούτοις, αποτελεί ένα πεδίο έντονου προβληματισμού, τόσο για την επιστημονική κοινότητα όσο και για όλους όσους ασχολούνται με αυτήν στην πράξη. Τα κυριότερα προβλήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση απόδοσης είναι τα εξής:

- Η ακρίβεια με την οποία μετρείται η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιητική
- Η απόδοση των εργαζομένων (άρα και η αξιολόγηση της) επηρεάζεται από διάφορους συστημικούς παράγοντες, ανεξάρτητα από την ατομική προσπάθεια που καταβάλλουν
- Η αξιολόγηση απόδοσης επιδρά αρνητικά στην δημιουργία κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων
- Η αξιολόγηση απόδοσης επιδρά αρνητικά στην ενδυνάμωση

(empowerment) των εργαζομένων

- Η αξιολόγηση απόδοσης επιδρά αρνητικά στην δημιουργία κλίματος υποκίνησης (motivation) των εργαζομένων
- Οι πολλαπλοί στόχοι που επιδιώκονται με την αξιολόγηση απόδοσης μειώνουν την αποτελεσματικότητα της.

Στην συνέχεια, επιχειρείται μια ανάλυση των παραπάνω προβλημάτων και παρουσιάζονται οι προτάσεις για την αντιμετώπισή τους, όπως εντοπίζονται στην σχετική βιβλιογραφία.

#### **2.4.1 Η ακρίβεια μέτρησης στην αξιολόγηση απόδοσης**

Ενα από τα θέματα που έχουν απασχολήσει ακόμη και εκείνους τους ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν την σκοπιμότητα της αξιολόγησης, είναι η ακρίβεια με την οποία μπορεί να μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Οι πρώτοι προβληματισμοί, σχετικά με την ακρίβεια των συστημάτων αξιολόγησης στα οποία η αξιολόγηση γίνεται αποκλειστικά από τον προϊστάμενο, εκφράζονται από τον McGregor (1957).

Ο Lawler (1994) αναφέρει ότι πολλοί μάνατζερς είναι ανεπαρκείς στην διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης. Το αποτέλεσμα αυτής της ανεπάρκειας είναι να διενεργούν με λανθασμένο τρόπο την αξιολόγηση απόδοσης των υφισταμένων τους, αναφερόμενοι σε γενικευμένα χαρακτηριστικά όπως η αξιοπιστία και η αλληλεγγύη, τα οποία προκαλούν τάσεις άμυνας στους αξιολογούμενους. Επίσης, συνήθως, δεν αφιερώνουν αρκετό από τον χρόνο τους τόσο στην προετοιμασία όσο και στην διεξαγωγή της αξιολόγησης.

Οι Murphy κ.ά (1995) προχωρούν ακόμη περισσότερο και υποστηρίζουν ότι πολλά από τα σφάλματα που κάνουν οι μάνατζερς στην αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων δεν οφείλονται κατ' ανάγκη στην αδυναμία τους να αξιολογήσουν σωστά, αλλά στην πραγματικότητα είναι αποτέλεσμα των επιδράσεων που δέχονται οι ίδιοι από το περιβάλλον τους, κάτι που τους κάνει να

αλλοιώνουν τα συμπεράσματα της αξιολόγησης τους, έτσι ώστε να επιτύχουν άλλους στόχους, ασαφείς και ελάχιστα σχετικούς με τους βασικούς στόχους της αξιολόγησης.

Ο Longenecker (1987) αναφέρει ότι, ακόμα κι αν είναι ψυχομετρικά δυνατόν να διαχωριστεί με ακρίβεια η ατομική συνεισφορά του εργαζόμενου από τις επιδράσεις του συστήματος, είναι πολύ πιθανόν ότι η αξιολόγηση απόδοσης θα εμπλακεί στις πολιτικές (με την ευρύτερη έννοια του όρου) διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση και θα καταλήξει αναπόφευκτα στην αλλοίωση των αποτελεσμάτων από τους αξιολογητές. Για παράδειγμα, ο Gilbert (1991) αναφέρει συγκεκριμένη περίπτωση, σε στρατιωτική υπηρεσία, όπου μερικοί μάνατζερς θέλοντας να επιτύχουν την απομάκρυνση κάποιων εργαζομένων με χαμηλή απόδοση, αλλοίωσαν σκοπίμως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αξιολογώντας τους θετικά, έτσι ώστε να προαχθούν και να μετατεθούν σε άλλες υπηρεσίες.

Οι McGovern κ.ά (1997) τονίζουν ότι οι μάνατζερς συναντούν σημαντικές δυσκολίες στην αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους, τόσο λόγω των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων που επιβάλλει ο καθημερινός φόρτος εργασίας, όσο και λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων δεξιοτήτων που αφορούν στην ανάπτυξη και στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ελάχιστοι οικονομικοί πόροι διατίθενται για την εκπαίδευση των μάνατζερς σε θέματα αξιολόγησης, καθόσον δίνεται απόλυτη προτεραιότητα στην ικανοποίηση βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων (κυρίως μέσα από προγράμματα μείωσης κόστους).

Οι Findley κ.ά (1999) υποστηρίζουν ότι όλοι οι προϊστάμενοι, που αξιολογούν την απόδοση των υφισταμένων τους, θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση, όπως: να καθορίζουν με σαφήνεια τι προσδοκούν από τους υφισταμένους τους και να μην μεταβάλλουν συνεχώς τις προσδοκίες τους αυτές, να μην ασκούν κριτική στους υφισταμένους τους μπροστά σε άλλους εργαζόμενους και να μην συζητούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με όσους δεν τους αφορούν. Υποστηρίζουν ακόμη ότι όταν οι

μάντζερς εκπαιδευθούν σωστά σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης, τότε η ακρίβεια της αξιολόγησης τους πλησιάζει το πραγματικό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Prince (1996), ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την Δ.Ο.Π., είναι η μετατόπισή τους από το παραδοσιακό ιεραρχικό σχήμα οργάνωσης, σε περισσότερο οριζόντιες οργανωτικές δομές. Η αυξημένη χρήση νέων οργανωτικών σχημάτων τα οποία διαρθρώνονται οριζόντια σε σχέση με τα υπάρχοντα επίπεδα οργάνωσης, όπως τα συμβούλια ποιότητας και οι διάφορες διατμηματικές ομάδες, οδηγεί στην διάρρηξη της παραδοσιακής ιεραρχικής αλυσίδας. Οι ομάδες εργασίας λειτουργούν περισσότερο σε οριζόντια μορφή και έτσι καθιστούν την ανάγκη ύπαρξης επίβλεψης από τους προϊστάμενους λιγότερο σημαντική. Ενίοτε, οι ομάδες αυτές λειτουργούν αυτόνομα. Στις οριζόντιες οργανωτικές δομές, η αμφίδρομη (οριζόντια) ροή πληροφοριών εκτείνεται συχνά πέρα από τα πλαίσια της ομάδας. Η συνεχής ανταλλαγή πληροφόρησης και η αλληλεπίδραση με τους εξωτερικούς πελάτες, μέσω πολλαπλών καναλιών και σημείων επαφής, χαρακτηρίζει επίσης τις επιχειρήσεις αυτές. Η πολλαπλότητα των καναλιών πληροφόρησης μειώνει την αναγκαιότητα άσκησης του παραδοσιακού ελέγχου από τους ιεραρχικά προϊστάμενους και δημιουργεί την ανάγκη σχεδίασης συστημάτων αξιολόγησης, όπου ο προϊστάμενος δεν θα είναι η μοναδική πηγή πληροφόρησης για την απόδοση του εργαζομένου.

Οι μάντζερς συχνά δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο να παρατηρήσουν τις διάφορες πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν μεταγενέστερα να αξιολογήσουν με ακρίβεια την απόδοση αυτή, ενώ πολλοί εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να εντυπωσιάζουν τον προϊστάμενό τους σχετικά με την απόδοσή τους. Επίσης οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν ότι η αυξανόμενη τάση για την δημιουργία πιο επίπεδων δομών επιχειρησιακής οργάνωσης, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η ολοένα ευρύτερη γεωγραφική διασπορά των εργαζομένων (παραδείγματος χάριν μέσω της τηλεργασίας) κάνουν ακόμα δυσκολότερη για τους μάντζερς την παρατήρηση της απόδοσης των



υφισταμένων τους (Milliman κ.ά, 1997).

Η λανθασμένη αξιολόγηση μπορεί να οφείλεται στην ύπαρξη τυχαίων και/η συστηματικών σφαλμάτων. Η θετική (ή αρνητική) προκατάληψη που μπορεί να διακατέχει τον αξιολογητή για άτομα συγκεκριμένου φύλου, καταγωγής, θρησκείας, κλπ., αποτελεί συστηματικό σφάλμα που επηρεάζει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Ο Scholtes (1993) αναφέρει αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν ότι η ελκυστική εμφάνιση του αξιολογουμένου αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει στην θετική αξιολόγησή του. Η τάση αυτή όμως αντιστρέφεται στην περίπτωση γυναικών με ελκυστική εμφάνιση που κατέχουν διευθυντικές θέσεις σε επιχειρήσεις.

Η κακή διάθεση του αξιολογητή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης είναι ένα τυχαίο σφάλμα που μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Όπως επιβεβαιώνουν οι McGovern κ.ά (1997), ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησαν σε οκτώ μεγάλες εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία, σφάλματα τέτοιου είδους οδηγούν στην ανάπτυξη ενός κλίματος δυσaráσκειας σχετικά με την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης στους εργαζόμενους.

Η δυσaráσκεια αυτή έχει σημαντικές συνέπειες στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικό, θα περιορισθούν στην απλή εκτέλεση της εργασίας τους και δεν θα επιδείξουν συμπεριφορές που θεωρούν ότι είναι έξω από τα τυπικά καθήκοντα τους, αλλά ταυτόχρονα είναι ιδιαίτερα επιθυμητές από την επιχείρηση. Τέτοιες συμπεριφορές σχετίζονται με την επίδειξη πνεύματος συνεργασίας, ομαδικότητας και δημιουργικότητας, είναι αποτέλεσμα αυτόβουλης εκδήλωσης των εργαζομένων χωρίς να είναι δυνατή η μονομερής επιβολή τους από την διοίκηση της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς είναι η βοήθεια προς τους συναδέλφους, η ακριβής τήρηση των κανόνων εργασίας (π.χ. ωράριο εργασίας), καθώς και η αναζήτηση τρόπων για βελτίωση της εργασίας τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι, που θεωρούν δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης, δεν έχουν αρνητικές συμπεριφορές, όπως διατύπωση παραπόνων, κλοπές, κλπ. (Findley, κ.ά, 1999)

Οι Cardy κ.ά (1996) υποστηρίζουν ότι οι διαφορές στην ατομική απόδοση μεταξύ εργαζομένων, ακόμη και αν δεν μετρούνται με μεγάλη ακρίβεια, μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην συνολική απόδοση της επιχείρησης. Η θέση αυτή επιβεβαιώνεται και από τους Hunter κ.ά (1989), οι οποίοι σε σχετική έρευνα απόδοσης εργαζομένων διεπίστωσαν ότι η τυπική απόκλιση της απόδοσης των εργαζομένων του δείγματος ήταν τουλάχιστον 20% της μέσης απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με την υψηλότερη απόδοση έχουν διπλάσια απόδοση από εκείνους με την χαμηλότερη απόδοση. Κατά συνέπεια μια μικρή ως μέση βελτίωση στην απόδοση των εργαζομένων με μέσο επίπεδο απόδοσης θα επέφερε σημαντική βελτίωση στις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι η βελτίωση της απόδοσης θα διατηρούταν μακροπρόθεσμα.

Οι Schmidt κ.ά (1986) εκτιμούν ότι ένας εργαζόμενος με απόδοση κατά μία (1) τυπική απόκλιση πάνω από το μέσο επίπεδο αξίζει για την επιχείρηση κατά 40% των αποδοχών του περισσότερο από τον μέσο εργαζόμενο.

Ο Prince (1996) υποστηρίζει ότι με δεδομένη την αυξημένη αμφιδρομη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και τον ομαδικό προσανατολισμό της οργάνωσης εργασίας, στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την Δ.Ο.Π., η αξιολόγηση απόδοσης δεν θα πρέπει να γίνεται μόνο από τον άμεσα προϊστάμενο. Όλοι όσοι είναι σε θέση να έχουν άμεση αντίληψη για την απόδοση του εργαζόμενου και μπορούν να εκφράσουν με ακρίβεια την εκτίμησή τους θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην διαδικασία αυτή. Με την άποψη αυτή συμφωνούν και οι Cardy κ.ά (1996).

Ο Schonberger (1994) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση, ως μέσο παροχής πληροφόρησης για την απόδοση του εργαζόμενου, θα πρέπει να προέρχεται από πολλαπλές πηγές. Στα πλαίσια αυτά είναι δυνατόν ο προϊστάμενος να αξιολογεί τους υφισταμένους του και να αξιολογείται από αυτούς, κάθε εργαζόμενος να αξιολογείται από τους συναδέλφους του, ενώ ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης να αξιολογούνται από τους εξωτερικούς πελάτες, τους προμηθευτές, κλπ.

Στην έρευνα των Hamzah κ.ά (1996) διαπιστώθηκε ότι κοινό χαρακτηριστικό όλων των επιχειρήσεων που έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα, είναι η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης των μάντζερς από τους υφισταμένους τους. Οι ίδιοι αναφέρουν ακόμη τη χρησιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης των μάντζερς από τους υφισταμένους τους. Στην εταιρεία παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών Post Office Counters Ltd., οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που πρέπει να βελτιώσουν, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στα ηγετικά τους καθήκοντα.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από πολλούς αξιολογητές έτσι ώστε να αυξάνεται η ακρίβεια της και να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα μεροληπτικής κρίσης (Findley κ.ά., 1999). Η πρόταση αυτή υποστηρίζεται και από τον Stewart (2000), ο οποίος αναφέρει την περίπτωση της εταιρείας ENRON στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων γίνεται από επιτροπές 24 ατόμων και όχι αποκλειστικά από τους προϊσταμένους τους. Έτσι αυξάνεται σημαντικά η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και δημιουργείται αυξημένο αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους καθώς αυτοί μετακινούνται σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, έχοντας διαφορετικούς προϊσταμένους κάθε φορά. Με την πολλαπλή αξιολόγηση η εταιρεία εξασφαλίζει σημαντική ευελιξία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ο Prince (1996) υποστηρίζει ότι το ιδεατό είναι η συλλογή εκτιμήσεων από όλους όσους συνεργάζονται με το υπό αξιολόγηση άτομο, όπως οι συνάδελφοί του, οι υφιστάμενοι και προϊστάμενοί του αλλά και οι πελάτες του (εσωτερικοί κι εξωτερικοί).

Οι Carson κ.α (1992) υποστηρίζουν ότι για την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται δεδομένα από πολλές διαφορετικές πηγές. Ένας τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση πληροφορίες σχετικά με τους συστημικούς παράγοντες είναι να συλλέγει πληροφορίες για την ατομική απόδοση των εργαζομένων τόσο από τον προϊστάμενό του όσο και από τους υφισταμένους του. Συμβαίνει, συχνά, οι υφιστάμενοι να μπορούν να

αναγνωρίσουν καλύτερα από τους μάνατζερ τους συστημικούς παράγοντες που επηρεάζουν δυσμενώς την απόδοση τους, λόγω της πληρέστερης αντίληψης που διαθέτουν για τις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Οι Ghorpade κ.ά (1995) είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην πρόταση αυτή και υποστηρίζουν ότι η τελική ευθύνη για την αξιολόγηση θα πρέπει να παραμείνει στον προϊστάμενο του κάθε εργαζόμενου. Η συμμετοχή και άλλων προσώπων πέραν του προϊστάμενου δεν εξασφαλίζει αυτόματα και την βελτίωση της αξιολόγησης. Αν και είναι αποδεκτό ότι η συμμετοχή των συναδέλφων του κάθε εργαζόμενου παρέχει πλήθος πολύτιμων πληροφοριών, αυξάνοντας τις πιθανότητες για μια πληρέστερη κι ακριβέστερη εκτίμησή της απόδοσής του, το ενδεχόμενο αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολλή προσοχή, καθόσον η κρίση τους δεν είναι οπωσδήποτε περισσότερο αμερόληπτη από εκείνη του προϊσταμένου τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι με τους προϊσταμένους τους, είναι πολύ πιθανό ότι θα τους αξιολογήσουν με ουδέτερο τρόπο και όχι θετικά όπως ίσως θα έπρεπε. Οι ίδιοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση του εργαζόμενου από συναδέλφους του είναι περισσότερο χρήσιμη όταν γίνεται ανώνυμα και χρησιμοποιείται για την διάγνωση των αδυναμιών και εν τέλει τη βελτίωση του εργαζόμενου, παρά για τον καθορισμό των αμοιβών του ή για άλλες διοικητικές χρήσεις.

Η αυτοαξιολόγηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο συντελεί στην αυξημένη ακρίβεια της αξιολόγησης της απόδοσης του και δίνει το έναυσμα για την διεξαγωγή ενός διαλόγου για την βελτίωση της απόδοσής του (Prince, 1996). Αντίθετα οι Ghorpade κ.ά (1995) θεωρούν ότι δεν μπορεί ο εργαζόμενος να κρίνει την απόδοσή του με αντικειμενικό τρόπο. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της απόδοσής του από τον ίδιο τον εργαζόμενο έχει μειωμένη αξία, ιδιαίτερα μάλιστα όταν η αξιολόγηση δεν μπορεί να ελεγχθεί με κάποια αντικειμενικά κριτήρια.

Σύμφωνα με τους Carson κ.α (1992), συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προϊστάμενου με εκείνα που προκύπτουν από την αυτοαξιολόγηση του ατόμου, μπορούν να εντοπισθούν οι περιοχές εκείνες στις

οποίες οι αξιολογήσεις αποκλίνουν σημαντικά. Οι αποκλίσεις αυτές μπορεί να είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης σημαντικών συστημικών παραγόντων και οι οποίοι δεν είναι αντιληπτοί από τους μάντζερ. Οι Findley κ.ά (1999) θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει στους μάντζερ να κατανοήσουν πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την απόδοσή τους.

Ο Fletcher (1993) συνηγορεί υπέρ της λειτουργίας οργανωμένων κέντρων αξιολόγησης, καθώς και της χρήσης ψυχομετρικών τέστ, για τα οποία πιστεύει ότι μπορούν να βοηθήσουν τους μάντζερ να αξιολογούν τους υφισταμένους τους με αντικειμενικότερο και ρεαλιστικότερο τρόπο.

#### **2.4.2 Η επίδραση των συστημικών παραγόντων στην αξιολόγηση απόδοσης**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου προϋποθέτει ότι ο αξιολογητής μπορεί να διαχωρίσει και να προσδιορίσει με ακρίβεια την ατομική συνεισφορά του εργαζόμενου, πέρα από τις επιδράσεις του συστήματος τις οποίες ούτε ο εργαζόμενος ούτε ο προϊστάμενός του μπορούν να ελέγξουν. Ωστόσο είναι εξαιρετικά δύσκολο (αν όχι αδύνατον) να διαχωριστεί με ακρίβεια η ατομική συνεισφορά του εργαζόμενου από τις επιδράσεις του συστήματος. Η δυσκολία αυξάνει για τον αξιολογητή όσο πληθαίνουν οι διαβαθμίσεις στην κλίμακα αξιολόγησης (Deming 1986).

Το ζητούμενο στη διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι να κατανοήσει η διοίκηση της επιχείρησης τα αίτια των μεταβολών στην απόδοση των εργαζομένων.

Ο Deming διαχωρίζει τα αίτια που προκαλούν τις μεταβολές στην απόδοση των εργαζομένων, σε "ειδικά" και "συστημικά". Τα ειδικά αίτια είναι τυχαία στην φύση τους και όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, μπορεί να περιλαμβάνουν παράγοντες μοναδικούς για τον κάθε εργαζόμενο, δηλ. ανεξάρτητους από το σύστημα μέσα στο οποίο αυτός δρα. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό της μεταβολής στην απόδοση των εργαζομένων οφείλεται σε ειδικά αίτια, ενώ σε συντριπτικό ποσοστό οφείλεται σε "συστημικά" αίτια, τα οποία

έχουν τις ρίζες τους στο σύστημα εργασίας. Έτσι λοιπόν, βασική ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης είναι η εξάλειψη των “συστημικών” αιτίων.

**Κατά τον Deming το μέσο επίπεδο απόδοσης απλώς αντανακλά την συνολική “ικανότητα” (capability) του συστήματος.** Η μεταβολή στο επίπεδο απόδοσης, κατά 3 μονάδες πάνω ή κάτω από το μέσο όρο οφείλεται σε «συστημικά» αίτια και είναι τυχαία ως προς τη φύση της. Η βελτίωση της απόδοσης θα πρέπει να ξεκινήσει από τον εντοπισμό και την εξάλειψη των «ειδικών» αιτίων ούτως ώστε να επιτευχθεί η σταθεροποίηση. Στη συνέχεια η προσοχή θα πρέπει να εστιασθεί στα «συστημικά» αίτια που επηρεάζουν την απόδοση. Ο προβληματισμός του Deming εντοπίζεται στη διαπίστωση ότι, συνήθως, η διοίκηση της επιχείρησης επιχειρεί να εξαλείψει τη μεταβολή στην απόδοση των εργαζομένων, θεωρώντας ότι αυτή οφείλεται μάλλον σε «ειδικά» παρά σε «συστημικά» αίτια.

Ο Prince ( 1996) υποστηρίζει ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την Δ.Ο.Π οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ευαίσθητοι στην αναγνώριση των μεταβολών της απόδοσης τους και στα πολλαπλά αίτια των προβλημάτων που σχετίζονται με την απόδοσή τους. Κατανοούν πως είναι φυσιολογικό η απόδοσή τους να κυμαίνεται γύρω από έναν μέσο όρο και πως η συνολική αξιολόγηση της απόδοσής τους δεν θα πρέπει να βασίζεται σε οριακά γεγονότα, που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοση αυτή. Με τον ίδιο τρόπο που οι εργαζόμενοι κατανοούν και ερμηνεύουν την μεταβλητότητα στις παραγωγικές διαδικασίες, αξιοποιώντας τις γνώσεις τους σχετικά με τον στατιστικό έλεγχο και την δειγματοληψία, έτσι απαιτούν από εκείνους που αξιολογούν την απόδοσή τους να μην εστιάζονται στις ακραίες και σπάνιες περιπτώσεις αρνητικής απόδοσης, αλλά στην πλειονότητα των περιπτώσεων που εκτελούν τα καθήκοντά τους ικανοποιητικά. Επίσης, προσδοκούν ότι όπως αυτοί (οι εργαζόμενοι) χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της ποιότητας μπορούν να κατανοήσουν τα αίτια που δημιουργούν τα προβλήματα στη παραγωγική διαδικασία, έτσι και αυτοί που διενεργούν την αξιολόγηση της απόδοσής τους θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίσουν όλους τους παράγοντες - πέρα κι έξω από την ατομική προσπάθεια - που οδηγούν στην μειωμένη απόδοσή τους.

Τέτοιοι περιοριστικοί παράγοντες μπορεί να είναι η λανθασμένη σχεδίαση των μεθόδων παραγωγής, η ελλιπής συντήρηση εργαλείων και μηχανημάτων, η έλλειψη εκπαίδευσης, κ.λπ. Το αποτέλεσμα είναι ότι τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης τα οποία δεν "συλλαμβάνουν" όλες τις πτυχές της συνεισφοράς των εργαζομένων και τους παράγοντες του συστήματος που επηρεάζουν την απόδοσή τους, αντιμετωπίζονται αρνητικά από τους εργαζόμενους.

Σχετικά με την έλλειψη εκπαίδευσης όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης οι Carson κ.α (1992) υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ που συμμετέχουν στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους θα πρέπει να εκπαιδεύονται στον εντοπισμό προσωπικών και συστημικών παραγόντων που επιδρούν στην απόδοση.

Συνήθως η εκπαίδευση των μάνατζερ-αξιολογητών, περιορίζεται στην μείωση των σφαλμάτων αξιολόγησης τα οποία οφείλονται είτε στην επιείκεια του αξιολογητή ή στην φυσική τάση του αξιολογητή να επηρεάζεται, ως προς τη βαθμολόγηση ενός παράγοντα, από το βαθμό που έδωσε σε κάποιον άλλον παράγοντα (halo effect). Σε άλλα προγράμματα εκπαίδευσης δίνεται έμφαση στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρέχεται καθοδήγηση (coaching) στους εργαζόμενους, ενώ αντίθετα, λίγη σημασία δίνεται στους συστημικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση.

**Επειδή η αξιολόγηση της απόδοσης αποσκοπεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τόσο οι συστημικοί όσο και οι ατομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο εξέτασης, σε επίπεδο επιχείρησης, διεύθυνσης ή τμήματος.**

Η αξιολόγηση του κάθε ατόμου πρέπει να βασίζεται στην παραδοχή ότι η συμπεριφορά του ατόμου, αλλά και τα αξιολογούμενα αποτελέσματα της εργασίας του, επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από διάφορους παράγοντες που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο και την ευθύνη του ατόμου. Ο Bowman (1994) υποστηρίζει ότι σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να γνωρίζουν πόσο καλά τα καταφέρνουν οι ίδιοι, αλλά μάλλον πόσο ικανοποιητικά

αποδίδουν οι διαδικασίες (processes).

Οι κλίμακες αξιολόγησης αποτελούν κι αυτές ένα συστημικό παράγοντα λάθους της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο Deming (1986) υποστηρίζει ότι η δυσκολία για την αποτίμηση της ατομικής απόδοσης αυξάνει για τον αξιολογητή όσο πληθαίνουν οι διαβαθμίσεις στην κλίμακα αξιολόγησης.

Ο Prince (1996) υποστηρίζει ότι η αδυναμία εντοπισμού μικρών διαφοροποιήσεων στην απόδοση των εργαζομένων, καθιστά προβληματική την χρήση κλιμάκων αξιολόγησης με πολλές διαβαθμίσεις, π.χ 7βάθμιες ή 10βάθμιες κλίμακες. Φαινόμενα υπερβολικά υψηλής ή υπερβολικά χαμηλής απόδοσης είναι εύκολο να εντοπισθούν και μάλλον ατίθαιο να οφείλονται σε συστημικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι έξω από τον έλεγχο των εργαζομένων. Αντίθετα, φαινόμενα μέσης απόδοσης οφείλονται κυρίως σε συστημικούς παράγοντες και ως εκ τούτου η διαφοροποίηση στην αξιολόγηση μεταξύ εργαζομένων με το ίδιο (μέσο) επίπεδο απόδοσης δεν μπορεί παρά να είναι λανθασμένη. Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί πως μια κλίμακα αξιολόγησης τριών επιπέδων, όπου το 80% των αξιολογούμενων τοποθετείται στο ενδιάμεσο επίπεδο, ενώ μόνο το 10-20% βρίσκεται στα ακραία επίπεδα, είναι ίσως η πλέον κατάλληλη.

Το κάθε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να ελαχιστοποιεί τις διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση μεταξύ των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία FORD εφαρμόζει πιλοτικά προγράμματα αξιολόγησης όπου τα επίπεδα αξιολόγησης έχουν ελαττωθεί από πέντε σε τρία, με βάση την αντίληψη ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αποδίδουν στα πλαίσια που τους επιτρέπει το σύστημα και συνεπώς μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτών (της τάξης του 5% ως 11%) θα πρέπει να βαθμολογείται υψηλότερα ή χαμηλότερα από τον μέσο όρο (Carson κ.α, 1992, Fletcher, 1993).

Ακόμα και αν κάτω από το πρίσμα της Δ.Ο.Π. η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό ατόμων με εξαιρετικά ικανοποιητική ή και ανεπαρκή απόδοση, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι σπάνια εμφανίζονται ακραίες διαφοροποιήσεις καθόσον τα άτομα δρουν μέσα στα όρια που τους



επιτρέπει το σύστημα. Έτσι λοιπόν, αν ένα σύστημα αξιολόγησης βασίζεται σε μια κλίμακα αξιολόγησης 4 σημείων - απαράδεκτη απόδοση, απόδοση που μπορεί να βελτιωθεί, ικανοποιητική απόδοση, εξαιρετική απόδοση - είναι αναμενόμενο ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα κρίνονται με "ικανοποιητική απόδοση", αποδίδοντας όσο καλά τους επιτρέπει το σύστημα.

Οι ειδικοί της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προτείνουν τις εξής βελτιώσεις για τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης:

- βελτίωση κλιμάκων αξιολόγησης (π.χ με τη χρήση κλιμάκων αξιολόγησης που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ατόμου).
- αύξηση της συχνότητας διενέργειας της αξιολόγησης.
- χρήση περισσότερων του ενός αξιολογητών για το ίδιο άτομο.
- εκπαίδευση των αξιολογητών.

Σύμφωνα με τον Prince (1996) καμιά από τις παραπάνω προσπάθειες δεν στάθηκε δυνατόν να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που σχετίζονται με την προκατάληψη στην κρίση των αξιολογητών, καθώς και την αδυναμία ακριβούς αξιολόγησης. Η εγκυρότητα και η ακρίβεια παραμένουν τα σημαντικά προβλήματα στην διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Έτσι καθίσταται προβληματική η αναζήτηση μικρών διαφοροποιήσεων μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων.

#### **2.4.3 Η επίδραση της αξιολόγησης της απόδοσης στην ομαδική εργασία**

Υποστηρίζεται ότι η εξατομικευμένη αξιολόγηση έχει νόημα μόνο στις επιχειρήσεις όπου οι υπευθυνότητες είναι στενά καθορισμένες στα πλαίσια της ατομικής εργασίας κάθε εργαζομένου και όπου ο εργαζόμενος είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για κάθε κομμάτι του προϊόντος. Καθώς όμως οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την ΔΟΠ, δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και την ανάληψη πολλαπλών αρμοδιοτήτων από ομάδες εργαζομένων, η ατομική αξιολόγηση καθίσταται τουλάχιστον ατελής, ενώ μπορεί να έχει αρνητική

**επίπτωση στην απόδοση των ομάδων.** Αυτό συμβαίνει γιατί η ατομική αξιολόγηση προτρέπει τα άτομα σε πρωτοβουλίες πέρα και έξω από την ομάδα προκειμένου να τύχουν προσωπικής αναγνώρισης και επιβράβευσης από τον προϊστάμενό τους (Prince 1996). Οι Milliman κ.ά (1997), για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι η ατομική αξιολόγηση της απόδοσης δίνει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζόμενους να επιδιώκουν στόχους που εξυπηρετούν το στενό προσωπικό συμφέρον τους, το οποίο μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Σε επιχειρήσεις όπου η οργάνωση της εργασίας βασίζεται σε οριζόντιες διατμηματικές δομές, έχοντας ως οργανωτικό πυρήνα τις ομάδες, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την άσκηση ενός συνόλου αρμοδιοτήτων, η αξιολόγηση σε ατομικό επίπεδο μπορεί να είναι η αιτία για σοβαρές δυσλειτουργίες της ομάδας και μείωση στην απόδοση της. Αν τα μέλη της ομάδας νιώθουν ότι η θετική αξιολόγηση των συναδέλφων τους θα οδηγήσει σε αρνητική αξιολόγηση των ιδίων, τότε θα προτιμήσουν να μην παρέχουν καμμία συνεργασία στους συναδέλφους τους (ούτως ώστε αυτοί να αξιολογηθούν αρνητικά) και να επιδοθούν σε ατομικές πρωτοβουλίες που αναμένεται να εξασφαλίσουν την προσωπική αναγνώριση τους. Μια τέτοια πρακτική είναι βέβαιο ότι θα γίνει αντιληπτή από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τα οποία και θα τη μιμηθούν δημιουργώντας ανεπανόρθωτο πλήγμα στο πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας που προωθεί η ΔΟΠ.

Η ύπαρξη ενός συστήματος ατομικής αξιολόγησης της απόδοσης συχνά οδηγεί στην δημιουργία δύο διαφορετικών σχέσεων ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του. Από την μία πλευρά έχουμε υφισταμένους που διαμορφώνουν σχέσεις επικοινωνίας, αφοσίωσης και αμοιβαίας υποστήριξης με τον προϊστάμενο τους, ενώ από την άλλη έχουμε σχέσεις που χαρακτηρίζονται από τυπική εξουσία, μικρή συμμετοχικότητα του εργαζομένου στην εργασία ή στην ομάδα και μικρή αλληλουποστήριξη. Αναπόφευκτα οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με την μια ή την άλλη κατηγορία, σχηματίζοντας δύο «αντίπαλα» στρατόπεδα με διαφορετικά επίπεδα απόδοσης, ενώ χάνεται η συνολική αίσθηση ομαδικότητας (Waldman

1994).

Σύμφωνα με τον Scholtes (1993) η αξιολόγηση απόδοσης υπονομεύει την ομαδική εργασία στον βαθμό που ένας εργαζόμενος θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ της εκτέλεσης των ατομικών καθηκόντων του – από την επιτυχή εκτέλεση των οποίων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό οι αποδοχές και η εξέλιξη του στην επιχείρηση – και της συμμετοχής του στις δραστηριότητες της ομάδας. Ο ίδιος αναφέρει, ως χαρακτηριστικό παράδειγμα, την περίπτωση μιας επιχείρησης όπου η πλήρης κατάργηση της αξιολόγησης απόδοσης και των οικονομικών κινήτρων που δίδονταν στους εργαζόμενους οδήγησε στην ανάπτυξη της ομαδικότητας μεταξύ των πωλητών αλλά και σε βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι φαινομενικά εργάζονται ατομικά, στην πραγματικότητα συνεισφέρουν στην συλλογική προσπάθεια μιας ομάδας, ακόμα και αν η ομάδα αυτή λειτουργεί άτυπα μέσα στην επιχείρηση. Κατά την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης κάθε εργαζόμενου πρέπει να απομονωθεί η συνεισφορά του εργαζόμενου στο συνολικό αποτέλεσμα και να μην αποδωθούν σε αυτόν επιτυχή ή/και ανεπιτυχή αποτελέσματα τα οποία οφείλονται σε άλλα πρόσωπα.

Συμβαίνει μερικές φορές ένας μάνατζερ να θέλει να επιβραβεύσει κάποιον εργαζόμενο για την συμμετοχή του σε κάποια ομάδα έργου. Συνήθως όμως αυτό σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος μπόρεσε να συμμετάσχει στην συγκεκριμένη ομάδα μόνον αφού κάποιος άλλος τον αντικατέστησε στα συνήθη καθήκοντά του. Ποιός θα πρέπει να λάβει επιβράβευση στην περίπτωση αυτή;

Οι Clinton κ.ά (1994) υποστηρίζουν ότι καθώς το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας ωριμάζει στην επιχείρηση που εφαρμόζει την ΔΟΠ, η επιχείρηση μετασχηματίζεται και στην πλέον ώριμη μορφή αποτελείται από ημιαυτόνομες αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-managed teams). Έτσι η αντικατάσταση της ατομικής αξιολόγησης από την ομαδική προκύπτει ως λογική αναγκαιότητα. Στα πλαίσια αυτά, η αξιολόγηση, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες μορφές όπως η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση από συναδέλφους-μέλη της ομάδας, επικεντρώνεται στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων που αφορούν την

λειτουργία της ομάδας και την επιτυχή εφαρμογή τους στην εργασία.

Ο Prince (1996) υποστηρίζει ότι, καθώς οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις αρχές τις Δ.Ο.Π βασίζουν την οργάνωσή τους στην ομαδική δράση, η έμφαση θα πρέπει να μετατοπίζεται στην αξιολόγηση σε ομαδικό επίπεδο, κι όχι σε ατομικό. Η αξιολόγηση της ομάδας θα πρέπει να περιλαμβάνει τις μελλοντικές απαιτήσεις και στόχους και να μην περιορίζεται στον εντοπισμό δυνατών σημείων και αδυναμιών. Η αξιολόγηση της ομάδας θα πρέπει να γίνεται από τους προϊσταμένους αλλά και από διάφορα άτομα που επηρεάζονται άμεσα (θετικά ή αρνητικά) από την απόδοση της ομάδας, όπως π.χ από εκπροσώπους πελατών. Η αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας από πολλές πλευρές κάνει περισσότερο πιθανό τον εντοπισμό προβλημάτων. Οποιαδήποτε όμως, δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι όλα τα προβλήματα οφείλονται στο εργασιακό σύστημα, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές δεξιότητες και το επίπεδο υποκίνησης του κάθε εργαζόμενου που συμμετέχει στην ομάδα. Επίσης με την συζήτηση, που γίνεται στα πλαίσια της αξιολόγησης απόδοσης της ομάδας, αποφεύγεται σε σημαντικό βαθμό το φαινόμενο που συναντάται συχνά στην ατομική αξιολόγηση και όπου αυτοί που αξιολογούνται, επιλέγουν μια «αμυντική» στάση, αποδίδοντας όλες τις αποτυχίες σε εξωτερικά γεγονότα. Η συζήτηση στα πλαίσια της ομάδας επιτρέπει την άτυπη αναφορά όλων των προβλημάτων.

Οι Carson κ.α (1992) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να έχει κατά προτίμηση ομαδικό χαρακτήρα κι όχι ατομικό. Η ατομική αξιολόγηση της απόδοσης έρχεται σε αντίθεση με τις επικρατούσες τάσεις στο χώρο της οργάνωσης των επιχειρήσεων και οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική εργασία, μέσα από την ανάπτυξη και την ενθάρρυνση της συνεργασίας ανάμεσα σε άτομα της ίδιας ή και διαφορετικών επιχειρησιακών μονάδων (Business units). Ένας τρόπος για να ξεπερασθεί η αντίθεση αυτή είναι να αξιολογούνται τα αποτελέσματα της ομάδας και όχι τα ατομικά επιτεύγματα. Εάν η ατομική αξιολόγηση είναι επιθυμητή για κάποιον συγκεκριμένο λόγο, τότε αυτή μπορεί να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις γνώμες των υπολοίπων συμμετεχόντων στην ομάδα, ενώ παράλληλα θα χρησιμοποιείται η ομαδική

αξιολόγηση για τον καθορισμό αμοιβών και παροχών και για την λήψη αποφάσεων που αποσκοπούν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Ο Thompson (1998) υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες, γιατί με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι δεν επικεντρώνονται στα ατομικά καθήκοντά τους μόνο αλλά αποκτούν αντίληψη και των ευρύτερων στόχων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα υποστηρίζει όμως ότι η ομαδική αξιολόγηση θέτει τα εξής σημαντικά ερωτήματα:

- Μήπως η ομαδική αξιολόγηση οδηγήσει τους εργαζόμενους να θεωρήσουν ότι η ατομική προσπάθεια δεν είναι και τόσο σημαντική;
- Μήπως η ομαδική αξιολόγηση οδηγήσει στην εμφάνιση φαινομένων όπου κάποιοι εργαζόμενοι αφήνουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να κάνουν το μεγαλύτερο τμήμα της δουλειάς;
- Πώς θα τύχουν αναγνώρισης οι περιπτώσεις εξαιρετικής ατομικής προσπάθειας;
- Μήπως η επιχείρηση χάσει κάποια από τα καλά στελέχη της, επειδή αυτά νιώθουν ότι αδικούνται καθώς δεν τυχάνουν ατομικής αναγνώρισης;

**Τα ερωτήματα αυτά οριοθετούν το παράδοξο που αντιμετωπίζει η ΔΟΠ, δηλαδή την ταυτόχρονη ανάγκη για ομαδική αξιολόγηση αλλά και για την δημιουργία ενός κλίματος υψηλής ατομικής απόδοσης (Thompson, 1998).**

Σε ένα σύστημα αξιολόγησης με έντονο ατομικό προσανατολισμό είναι αρκετά πιθανή η εμφάνιση φαινομένων όπου κάποιοι εργαζόμενοι επιδιώκουν την ατομική αναγνώρισή τους ούτως ώστε να ξεχωρίσουν από την ομάδα. Αντίθετα σε ένα σύστημα με έντονο ομαδικό προσανατολισμό όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης είναι πιθανή η εμφάνιση ατόμων που δεν καταβάλλουν ικανοποιητική προσπάθεια αφήνοντας τον μεγαλύτερο φόρτο εργασίας στα άλλα μέλη της ομάδας. Το πρόβλημα δεν έγκειται στο αν η αξιολόγηση θα είναι ατομική η ομαδική, αλλά στο να αξιολογηθεί πόσο καλά ο κάθε εργαζόμενος

συμμετέχει και αποδίδει μέσα στην ομάδα (Thompson, 1998).

**Σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ η ατομική αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να εξετάζει τρεις συνιστώσες: Την απόδοση του στην εργασία, την παραγωγικότητα της ομάδας στην οποία συμμετέχει και την συνεισφορά του στην συλλογική προσπάθεια της ομάδας.**

Η θεώρηση αυτή επιβεβαιώνεται και από τους Hamzah κ.ά (1996) όπου σε έρευνα που πραγματοποίησαν μεταξύ εταιρειών που έχουν λάβει διακρίσεις για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα, διαπίστωσαν ότι στην ατομική αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου περιλαμβάνονται και πτυχές της απόδοσης του που αφορούν στην συμμετοχή του σε ομάδες εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

#### **2.4.4 Η επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ατομοκεντρική αντίληψη της αξιολόγησης απόδοσης βασίζεται μεταξύ άλλων στην υπόθεση ότι η αύξηση της ατομικής απόδοσης του εργαζόμενου θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης του τμήματος στο οποίο αυτός εργάζεται και κατ' επέκταση στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης συνολικά.

Ετσι οι προσπάθειες για αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχουν εστιασθεί στην αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, προσαρμόζοντας ανάλογα τις σχετικές διαδικασίες, όπως: η επιλογή των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσής τους και η πολιτική αμοιβών.

Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ, όπως ο Deming (1986) και ο Juran (1989), θέτουν υπό αμφισβήτηση την παραδοχή αυτή και εστιάζουν την προσοχή τους στα συστήματα εργασίας (π.χ. τις τυποποιημένες διαδικασίες, τον παραγωγικό εξοπλισμό αλλά και τις κοινωνικές επιρροές που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση), τα οποία θεωρούν ως πρωτίστως συσχετιζόμενα με την απόδοση των εργαζομένων.

Κατά τον Scholtes (1993), το σύστημα μέσα στο οποίο δρουν τα άτομα σε μια

επιχείρηση αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- Την πολιτική και τις διαδικασίες που αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση.
- Τα χρήματα και το προσωπικό που διατίθενται για την εκτέλεση του έργου της επιχείρησης.
- Τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αποκτήσει πληροφόρηση από τους πελάτες της και να ερευνά την αγορά.
- Τα μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης.
- Την σχεδίαση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση καθώς και τις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τις εγκαταστάσεις, τις πρώτες ύλες και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για την παραγωγή και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τις καθορισμένες μεθόδους εκτέλεσης εργασιών και την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις μεθόδους αυτές.
- Τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, την ευκολία πρόσβασης στην πληροφόρηση και την δεκτικότητα σε νέες ιδέες.
- Την επιχειρησιακή κουλτούρα δηλαδή τους άγραφους κανόνες που συνιστούν την άτυπη οργάνωση της επιχείρησης και,
- Το καθημερινό περιβάλλον εργασίας.

Οι επικριτές των κλασικών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης ενθαρρύνει την επιφανειακή και επιπόλαιη προσέγγιση των προβλημάτων, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να παρακάμπτουν τις διαδικασίες για το προσωπικό τους όφελος και δημιουργεί τις συνθήκες για την επικράτηση της μετριότητας στην επιχείρηση, με τον

## καθορισμό μετριοπαθών στόχων.

Ο Scholtes (1993) προτείνει την ακόλουθη Ιαπωνική μέθοδο για την επίλυση των προβλημάτων. Η μέθοδος συνίσταται στην διατύπωση πέντε ερωτήσεων, τύπου «Γιατί...;» Για παράδειγμα, εξετάζοντας την περίπτωση ενός εργοστασίου όπου στον χώρο παραγωγής εντοπίζονται χυμένα λάδια στο πάτωμα μπορούν να διατυπωθούν οι εξής ερωτήσεις :

- Γιατί υπάρχουν λάδια στο δάπεδο? Επειδή υπάρχει διαρροή από κάποια μηχανή.
- Γιατί υπάρχει διαρροή από τη μηχανή? Γιατί δεν υπάρχει αποτελεσματική στεγανοποίηση
- Γιατί δεν υπάρχει αποτελεσματική στεγανοποίηση? Γιατί το χρησιμοποιούμενο υλικό είναι χαμηλής ποιότητας
- Γιατί το χρησιμοποιούμενο υλικό στεγανοποίησης είναι χαμηλής ποιότητας? Διότι αγοράσθηκε σε χαμηλή τιμή από το τμήμα προμηθειών.
- Γιατί το τμήμα προμηθειών αποδέχθηκε χαμηλής ποιότητας υλικά? Διότι η αξιολόγηση του τμήματος προμηθειών εξαρτάται από το πόσο χαμηλές τιμές μπορεί να επιτύχει.

Είναι φανερό ότι η συλλογιστική του παραδείγματος οδηγεί στον εντοπισμό των πραγματικών αιτιών του προβλήματος. Σε αντίθεση με τα παραπάνω η συνήθης λογική επίλυσης προβλημάτων θα οδηγούσε σε ερωτήματα του τύπου: «Ποιός είναι υπεύθυνος για τον χώρο όπου υπήρχαν τα λάδια?», «Ποιός έχει την ευθύνη αντικατάστασης του ελαττωματικού υλικού στεγανοποίησης?». Η συνηθισμένη συλλογιστική δεν αναζητά τα πραγματικά αίτια των προβλημάτων αλλά επιδιώκει την απόδοση ευθυνών στους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένας μηχανισμός για τον επιμερισμό ευθυνών και την επιβολή κυρώσεων.

Οι Ghorpade κ.ά (1995) υποστηρίζουν ότι δεν μπορεί η επιχείρηση να περιμένει



ότι οι εργαζόμενοι θα θέτουν υψηλούς στόχους προς επίτευξη, όταν αργότερα κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους είναι αρκετά πιθανόν να τους επιβληθούν κυρώσεις για την μη επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι Milliman κ.ά(1997) υποστηρίζουν ότι κάθε εργαζόμενος έχει συμφέρον να θέτει στόχους που επιτυγχάνονται εύκολα, έτσι ώστε να μεγιστοποιεί τις πιθανότητες του για επιβράβευση και συνεπώς οι εργαζόμενοι τείνουν να θέτουν στόχους που είναι προς όφελος τους και όχι προς όφελος των πελατών της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να ελέγξει μόνο τα ελάχιστα (κατώτερα) αποδεκτά όρια απόδοσης των εργαζομένων και όχι την μέγιστη απόδοση τους (Nickols, 1997).

Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και κατανομής αμοιβών τείνουν να επιβραβεύουν όσους εργαζόμενους αποδίδουν ικανοποιητικά (ή τουλάχιστον παρουσιάζονται να αποδίδουν ικανοποιητικά) μέσα στα όρια του συστήματος εργασίας. Τα συστήματα αυτά όμως ελάχιστα συνεισφέρουν στην βελτίωση του συστήματος εργασίας, η οποία είναι αναγκαία προϋπόθεση για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας (Deming, 1986). Αν ο καθορισμός μετρίων στόχων επικρατήσει ως συλλογική πρακτική μέσα στην επιχείρηση, τότε η στασιμότητα είναι το βέβαιο αποτέλεσμα (Scholtes 1993).

#### ***2.4.5 Η επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην υποκίνηση των εργαζομένων***

Οι επικριτές των κλασσικών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης οδηγεί στην πτώση του ηθικού των εργαζομένων, στην καλλιέργεια πνεύματος κυνισμού και τελικά στην μη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Moen (1989), η παραδοσιακή αντίληψη της αξιολόγησης απόδοσης βασίζεται στην άσκηση ελέγχου από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους και έχει ως συνέπεια την απώλεια της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων και του αυτοσεβασμού τους. Αντίθετα, οι Findley κ.ά (1999) υποστηρίζουν ότι η ανάμιξη των εργαζομένων στην διαδικασία της

αξιολόγησης μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους, τον καθορισμό στόχων και την λήψη πληροφόρησης για την απόδοση τους αυξάνει την υποκίνησή τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων τους επιτρέπει να εκφέρουν τις δικές τους απόψεις για την διαδικασία, να διευκρινίσουν τι αναμένεται από αυτούς και να συμφωνήσουν σε συγκεκριμένους στόχους αισθανόμενοι ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας.

Ο Nickols (1997) προσθέτει ότι η ύπαρξη ενός συστήματος ατομικής αξιολόγησης δυσχεραίνει τις προσπάθειες της επιχείρησης για την υλοποίηση οργανωτικών αλλαγών, καθώς αποπροσανατολίζει τους εργαζόμενους από τις αρχές της ΔΟΠ. Ο ίδιος αναφέρει ότι τόσο αυτοί που αξιολογούνται όσο και αυτοί που αξιολογούν, διακατέχονται από δυσάρεστα συναισθήματα, όπως ανησυχία, άγχος και αγωνία. Ακόμη υποστηρίζει κατηγορηματικά ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θέτει στο περιθώριο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, παγιώνοντας τις υπάρχουσες νόρμες, αξίες και προκαταλήψεις της διοίκησης και διατηρεί το στάτους κβο, αποτρέποντας οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας.

Ο Scholtes (1993) αναφέρει ότι η αρνητική αξιολόγηση της απόδοσης προκαλεί την εκδήλωση δύο διαφορετικού είδους αντιδράσεων και τελικά οδηγεί στην ανάπτυξη των εξής διαφορετικών συναισθημάτων από τους εργαζόμενους:

- Αποδοχή της αρνητικής αξιολόγησης και ανάπτυξη αίσθησης κατωτερότητας.
- Απόρριψη της αρνητικής αξιολόγησης, αποδίδοντας το αρνητικό αποτέλεσμα στην ανεπάρκεια του συστήματος αξιολόγησης.

Και στις δύο περιπτώσεις η επιχείρηση δεν έχει κανένα όφελος από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Αντίθετα, οι Findley κ.ά (1999) υποστηρίζουν ότι η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στον εργαζόμενο με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο, τον πληροφορεί για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, τονώνει το

αίσθημα αυτό-επάρκειας του αλλά επίσης τον οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα.

Οι Ghorpade κ.ά (1995) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης αποθαρρύνει τους εργαζόμενους από κάθε περαιτέρω προσπάθεια βελτίωσης και δημιουργεί ανταγωνισμό ανάμεσα τους, καταστρέφοντας το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Κατ' αυτούς, το πρόβλημα εντοπίζεται στις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούν σχετικές κλίμακες με υποχρεωτική κατανομή και συγκεκριμένα στην τάση που υπάρχει ούτως ώστε η «μέση» απόδοση να εκλαμβάνεται ως «μη ικανοποιητική». Όταν τα πρότυπα ικανοποιητικής απόδοσης δεν είναι επαρκώς προκαθορισμένα, η καλή απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να υποβαθμιστεί, απλά επειδή είναι χαμηλή σε σχέση με την απόδοση των υπολοίπων εργαζομένων. Αντίστροφα, η κακή απόδοση μπορεί να γίνει αποδεκτή απλά και μόνο επειδή συμπίπτει με τον μέσο όρο. Στο βαθμό που η αντικειμενική αξιολόγηση συνδέεται με την παροχή αμοιβών και προαγωγών, είναι πολύ πιθανό ότι οι εργαζόμενοι που έχουν αξιολογηθεί ως «μετρίου» ή «κάτω του μετρίου» επιπέδου απόδοσης θα πάψουν να προσπαθούν για περαιτέρω βελτίωση και, λόγω ανασφάλειας, ίσως υπονομεύσουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.

Για τους λόγους αυτούς οι εν λόγω συγγραφείς θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται χρησιμοποιώντας απόλυτες κλίμακες απόδοσης, ούτως ώστε να δίνονται ξεκάθαροι στόχοι στους εργαζόμενους και αυτοί να μην ανησυχούν για την απόδοσή τους σε σχέση με τους άλλους συναδέλφους τους.

#### **2.4.6 Η πολλαπλότητα των στόχων της αξιολόγησης απόδοσης**

Η πολλαπλότητα των στόχων της αξιολόγησης απόδοσης απασχολεί τους επικριτές των κλασικών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης. Αυτοί υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση απόδοσης φιλοδοξεί να αποτελέσει το μέσο για την άσκηση πλήθους διοικητικών δραστηριοτήτων χωρίς να είναι επαρκής, για καμμία από αυτές. Ετσι, συνήθως, η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιείται και για άλλους σκοπούς πέρα από τον καθορισμό των αμοιβών των

εργαζομένων (Cleveland κ.ά, 1989).

Ο Cascio (1982) υποστηρίζει ότι ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο προορίζεται να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό αμοιβών και παροχών είναι μάλλον ακατάλληλο για την διάγνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του εργαζόμενου, καθόσον η πρώτη χρήση απαιτεί πληροφορίες σχετικά με τις διαφορές της απόδοσης όσων εργάζονται στην επιχείρηση, ενώ η δεύτερη χρήση απαιτεί πληροφορίες σχετικά με τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζονται στην απόδοση του ίδιου ατόμου. Ο ίδιος θεωρεί πως ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να παρέχει πληροφόρηση για την μία μόνο από τις δύο χρήσεις και υποστηρίζει πως η αναζήτηση πληροφοριών και για τις δύο χρήσεις οδηγεί στην δημιουργία δύο αντιφατικών ρόλων για τον προϊστάμενο: αυτόν του κριτή και εκείνον του υποστηρικτή. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση γίνεται ταυτόχρονα για διαφορετικούς σκοπούς, είναι πιθανό ότι ο αξιολογητής θα κάνει την αξιολόγηση με βάση τον πιο σημαντικό από τους σκοπούς της, δίνοντας ελάχιστη σημασία στους άλλους σκοπούς.

Για το ίδιο θέμα οι Fletcher (1993) και Lawler (1994) αναφέρουν ότι στην περίπτωση διεξαγωγής της αξιολόγησης απόδοσης ταυτόχρονα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργαζόμενου αλλά και τον καθορισμό των μελλοντικών αμοιβών του, κατά πάσα πιθανότητα η συζήτηση θα εστιασθεί στην αξιολόγηση της πλέον πρόσφατης απόδοσης του εργαζόμενου και τον καθορισμό των αμοιβών, ενώ το θέμα της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του μάλλον θα τύχει ελάχιστης προσοχής.

Οι Carson κ.α (1992) θεωρούν ότι η επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται με βάση την καταλληλότητά τους για την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Στον Πίνακα 2 επιχειρείται η ταξινόμηση διαφόρων κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με το αν αφορούν στην επιδεικνυόμενη συμπεριφορά ή στα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου. Αυτό γίνεται για να δειχθεί ότι διαφορετικά μέτρα αξιολόγησης είναι περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλα για διάφορους σκοπούς αξιολόγησης. Οι τέσσερις πρώτοι σκοποί είναι οι κυριότερες αιτίες για τις οποίες οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην αξιολόγηση

απόδοσης. Ο πέμπτος σκοπός (διοικητική ανάλυση) αντανακλά την έμφαση που αποδίδει η Δ.Ο.Π στην ενασχόληση της διοίκησης με την απόδοση της επιχείρησης υπό την ευρύτερη έννοιά της.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 η καταλληλότητα του κάθε κριτηρίου αξιολόγησης εξαρτάται από τον σκοπό για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Για παράδειγμα, ο δείκτης κερδοφορίας μιας επιχειρηματικής μονάδας έχει χαμηλή χρησιμότητα για την παροχή καθοδήγησης προς τον εργαζόμενο με σκοπό την ατομική ανάπτυξή του, γιατί σαν πληροφορία δεν προσδιορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσής του. Ως μέτρο αξιολόγησης είναι κατάλληλο μόνο για την λήψη αποφάσεων, όπως καθορισμός αμοιβών και προαγωγών, κ.λ.π. Επίσης μπορεί να χρησιμεύσει ως πηγή στοιχείων για την αποτίμηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση καθώς και για την τεκμηρίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.

Μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων, ένας σημαντικός σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης είναι να εκτιμηθεί η αξία της ατομικής συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Ghorpade κ.ά (1995) όμως θεωρούν ότι σ' ένα περιβάλλον που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα, αυτό που αποκτά ξεχωριστή σπουδαιότητα είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων και συνεπώς η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να εστιάζεται σ' αυτήν. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για διαγνωστικούς λόγους (επάρκεια, καταλληλότητα, δυνατά και αδύνατα σημεία) και για την ανάπτυξη τους.

Ως κριτήριο απόδοσης, η συμπεριφορά είναι παρατηρήσιμη, συσχετίζεται με την εργασία και είναι σχετικά περισσότερο ελέγξιμη από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Τα συστήματα αξιολόγησης που εστιάζονται στην συμπεριφορά των εργαζομένων, αναγνωρίζονται ως «πιο δίκαια» από αυτούς. Τα συστήματα αυτά διευκολύνουν την ανίχνευση και διόρθωση ατομικών προβλημάτων απόδοσης, τα οποία οδηγούν σε μειωμένη απόδοση όταν δύο ή περισσότερα μέρη αλληλεξαρτώνται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας.

Οι Ghorpade κ.ά (1995) επίσης θεωρούν ότι σε μια πορεία συνεχούς βελτίωσης, η αξιολόγηση απόδοσης δεν μπορεί να σταματά σε μια απλή καταγραφή των επιτευγμάτων ή των επιτυχιών του παρελθόντος. Για την επιχείρηση, η οποία επιδιώκει την ποιότητα, η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελέσει βάση για την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης προς τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σκοπός αξιολόγησης και βαθμός χρησιμότητας των κριτηρίων απόδοσης							
Προσανατολισμός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης	Βαθμός αντικειμενικότητας	Ενδεικτικά παραδείγματα κριτηρίων απόδοσης	(α) Παροχή πληροφόρησης στους εργαζόμενους	(β) Διοικητικές αποφάσεις	(γ) Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	(δ) Τεκμηρίωση	(ε) Διοικητική ανάλυση
Αποτελέσματα	Αντικειμενικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πωλήσεις</li> <li>• Παραγωγικότητα</li> <li>• Κερδοφορία</li> </ul>	Χαμηλός	Ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης της θέσης	Μέσος/υψηλός	Υψηλός	Υψηλός
	Υποκειμενικό	Διοίκηση με στόχους (MBO)	Μέσος	Ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης της θέσης	Μέσος/υψηλός	Μέσος/υψηλός	Μέσος
	Αντικειμενικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απουσίες</li> <li>• Ωρες εργασίας</li> <li>• Καθήκοντα που αναλήφθηκαν</li> </ul>	Μέσος	Χαμηλός	Ποικίλει	Υψηλός	Χαμηλός
Συμπεριφορά	Υποκειμενικό	Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο	Υψηλός	Μέσος/υψηλός	Μέσος	Μέσος/υψηλός	Χαμηλός

Πίνακας 2. Ταξινόμηση κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης (Πηγή: Carson, K., Cardy, R., and Dobbins, G., "Upgrade the employee evaluation process", HRMagazine, November 1994, p. 90).

Ο Prince (1996) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να συνιστά λιγότερο αποτίμηση επιτευγμάτων του παρελθόντος και περισσότερο σχεδιασμό των μελλοντικών δράσεων. Επίσης υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και ότι θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και πλευρές της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, που είναι επιθυμητές από την πλευρά της Δ.Ο.Π, όπως η ανάπτυξη ικανοτήτων συνεργασίας με άλλα άτομα μέσα στην ομάδα. Με το ίδιο πνεύμα θα πρέπει να αξιολογούνται και χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τα οποία οδηγούν σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και σε βελτίωση της ποιότητας. Οι Hamzah κ.ά (1996) αναφέρουν την περίπτωση της εταιρείας D2D στην Μεγάλη Βρετανία η οποία κέρδισε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1994. Στην εταιρεία αυτή η αξιολόγηση των εργαζομένων περιλαμβάνει πτυχές της απόδοσης τους που αφορούν στην συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες για την βελτίωση της ποιότητας.

Οι Carson κ.ά (1994) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να επικεντρώνεται σε τυχόν εμπόδια που εμποδίζουν την ατομική βελτίωση των αξιολογούμενων. Όταν το σύστημα αξιολόγησης είναι σχεδιασμένο ούτως ώστε να δίνει έμφαση στη συνολική βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, παρά στον καταλογισμό ευθυνών σε συγκεκριμένα πρόσωπα, τότε μετριάζεται ο «συγκρουσιακός» χαρακτήρας της αξιολόγησης απόδοσης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους και τις προτάσεις τους για την βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Οι παραπάνω συγγραφείς διακρίνουν δύο διαφορετικές πτυχές της απόδοσης του εργαζόμενου. Η μια αφορά στη συμπεριφορά του εργαζόμενου σχετικά με την εργασία του, δηλαδή τις ενέργειες που κάνει ο εργαζόμενος στην διάρκεια της εργασίας του. Για ένα στέλεχος πωλήσεων, π.χ., οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν την επικοινωνία με τους πελάτες, την αναφορά όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που κάνουν το προϊόν τους να ξεχωρίζει και την απάντηση σε ερωτήσεις σχετικές με το προϊόν ή την υπηρεσία. Για τον υπάλληλο ενός καταστήματος τροφίμων οι αντίστοιχες ενέργειες περιλαμβάνουν την επιλογή των προϊόντων, την συσκευασία τους, την



παράδοσή τους στον πελάτη με ευγένεια και την είσπραξη του αναλογούντος ποσού χρημάτων. Η επιθυμητή συμπεριφορά οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία αποτελούν το κατεξοχήν πεδίο ενδιαφέροντος για την επιχείρηση.

Η συμπεριφορά του εργαζόμενου επηρεάζεται τόσο από ατομικούς (ικανότητα, υποκίνηση, προσωπικότητα) όσο και από συστημικούς παράγοντες (π.χ εκπαίδευση). Για παράδειγμα, η σωστή εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τον πωλητή στον αποτελεσματικότερο χειρισμό των αντιρρήσεων των υποψήφιων πελατών και κατ' επέκταση σε ευκολότερες πωλήσεις.

Η άλλη πτυχή της απόδοσης του εργαζόμενου αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του. Ως αποτελέσματα για τον πωλητή μπορούν να θεωρηθούν ο αριθμός των συμφωνιών για πώληση (ο όγκος πωλήσεων) και η δημιουργία μιας θετικής εικόνας για την επιχείρηση. Για τον υπάλληλο του καταστήματος τροφίμων ως αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν η ικανοποίηση των πελατών από την σωστή εξυπηρέτησή τους και η ορθή είσπραξη των χρημάτων από τους πελάτες.

Τα αποτελέσματα της ατομικής εργασίας του κάθε εργαζόμενου δεν επηρεάζονται άμεσα από προσωπικούς παράγοντες, ενώ αντιθέτως επηρεάζονται από την συμπεριφορά του εργαζόμενου αλλά και από συστημικούς παράγοντες. Παραδείγματος χάριν, ο όγκος των πωλήσεων που επιτυγχάνει ο πωλητής εξαρτάται τόσο από την πειθώ του απέναντι στον πελάτη, δηλαδή από μια συμπεριφορά που πιθανόν οφείλεται σε ατομικό παράγοντα (προσωπικότητα) αλλά και από συστημικούς παράγοντες όπως η εκπαίδευση του πωλητή, η ποιότητα, η φήμη, η τιμή και η διαθεσιμότητα του προϊόντος (ή της υπηρεσίας).

Οι Ghoshade κ.ά (1995) θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι καλούνται να επιδείξουν δύο συμπεριφορές: αυτήν που σχετίζεται με την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται, αλλά και αυτήν που σχετίζεται με την καλλιέργεια πνεύματος ομαδικότητας, συνεργασίας και βελτίωσης. Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, συνήθως, εστιάζονται στην

συμπεριφορά του εργαζόμενου που σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας του. Σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, όμως, που δίνει έμφαση στην ποιότητα και οι δύο διαστάσεις συμπεριφοράς θα πρέπει να αξιολογούνται και να επιβραβεύονται. Το μήνυμα που θα πρέπει να δοθεί στους εργαζόμενους, είναι ότι σε μια επιχείρηση η οποία δίνει έμφαση στην ποιότητα και στην επιτυχία σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, η απλή εκτέλεση της εργασίας δεν είναι αρκετή. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κρίνονται τόσο από το πόσο ικανοποιητικά εκτελούν την εργασία τους όσο και από το πόσο συμβάλλουν στην ενίσχυση της ομαδικότητας και την βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης.

Η συνεκτίμηση των συστημικών παραγόντων (οι οποίοι πιθανόν δρουν ως εμπόδια για βελτίωση) κατά την αξιολόγηση απόδοσης εγκυμονεί τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι με ανεπαρκή απόδοση (να ενθαρρύνονται) να αποδίδουν την ατομική ανεπάρκειά τους σε άλλους γενικότερους περιοριστικούς παράγοντες και όχι σε δική τους υπαιτιότητα. Ετσι είναι απαραίτητο η συνεκτίμηση των συστημικών παραγόντων κατά την αξιολόγηση απόδοσης να γίνεται με μεγάλη προσοχή ούτως ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να αντανακλούν πιστά την απόδοση του ατόμου και να μην είναι αποτέλεσμα εντυπωσιασμού ή «πολιτικών» χειρισμών (Carson κ.ά, 1994).

Σύμφωνα με τους Ghorpade κ.ά (1995) τα αποτελέσματα της εργασίας του εργαζόμενου μπορούν να χρησιμεύσουν για την αξιολόγηση της απόδοσής του, σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο εργασίας περιορίζεται σε μια απλή παραγωγική διαδικασία και όπου το επιτυχές ή ανεπιτυχές αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί ατομικά στον εργαζόμενο.

Οι Bergenhenegouwen κ.ά (1996) στηριζόμενοι στην θεωρία των Hamel και Prahalad<sup>2</sup> υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να αποβλέπει στην αποτίμηση και στην ανάπτυξη των βασικών ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Τα ατομικά χαρακτηριστικά αφορούν τις αρχές, τις αξίες, τα πρότυπα, την συνολική θεώρηση της ζωής αλλά και την εικόνα που έχει το άτομο για τον εαυτό του και τους άλλους, και καθοδηγούν τις πράξεις του σε κάθε κατάσταση που αντιμετωπίζει. Είναι ακριβώς αυτές οι πτυχές της προσωπικότητας που έχουν μεγάλη σημασία για την εκτέλεση εργασιών με υψηλό βαθμό ευθύνης.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης του εκτός και αν η αξιολόγηση αποβλέπει στην προαγωγή σε ανώτερη θέση. Η εστίαση στα ατομικά χαρακτηριστικά οδηγεί στην προκατάληψη και στην υπερτίμηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, καταργώντας την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (Ghorpade κ.ά, 1995).

## **2.5. Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης σύμφωνα με τις επιταγές της ΔΟΠ**

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα/προτάσεις για την προσαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης στις ανάγκες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

1. Η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να εστιάζεται περισσότερο στις ομαδικές προσπάθειες για βελτίωση, παρά στην ατομική συνεισφορά

<sup>2</sup> Οι Hamel και Prahalad υποστηρίζουν ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης οφείλεται μόνο στην καινοτομική δημιουργικότητα και στην συσσώρευση γνώσης και εξειδίκευσης γύρω από το αντικείμενο της, δηλαδή πάνω στις βασικές δεξιότητες (core competences) οι οποίες αποτελούν τον μοναδικό συνδυασμό επιχειρηματικής εμπειρίας, εξειδίκευσης και ανθρωπίνων δεξιοτήτων. Οι βασικές δεξιότητες δημιουργούνται από την συνέργεια διαφορετικών «πόρων», όπως η υποκίνηση και η προσπάθεια των εργαζομένων, τεχνολογική υπεροχή καθώς και η φιλοσοφία διοίκησης στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Τόσο το περιεχόμενο όσο και η μορφή των βασικών δεξιοτήτων διαμορφώνονται από την σχέση μεταξύ των στόχων, της στρατηγικής και της κουλτούρας της επιχείρησης καθώς και από τις δεξιότητες και τον βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad η μέγιστη αξιοποίηση των βασικών δεξιοτήτων (core competences) της επιχείρησης προϋποθέτει όχι μόνο την αναγνώριση των τεχνικών ικανοτήτων των ατόμων αλλά και των προσωπικών δεξιοτήτων τους (individual competences).

- κάθε εργαζόμενο. Ακόμη και όταν αξιολογείται η ατομική συνεισφορά του εργαζόμενου, αυτό που θα πρέπει να εξετάζεται είναι η συμμετοχή του στις δραστηριότητες διαφόρων ομάδων μέσα στην επιχείρηση που αποβλέπουν στην βελτίωση των διαδικασιών. Η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να αποσκοπεί στον εντοπισμό των δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτήσει ο εργαζόμενος προκειμένου η συμμετοχή του στις ομαδικές δραστηριότητες βελτίωσης να είναι πτιό αποτελεσματική και αποδοτική
- 2. Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να γίνεται από όλους όσους μπορούν να συνεισφέρουν στον σχηματισμό μιας ακριβέστερης εικόνας της απόδοσης του, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων του. Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να γίνεται αποκλειστικά από τον προϊστάμενο του κάθε εργαζόμενου.
- 3. Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να διεξάγεται σε κλίμα που ευνοεί τον διάλογο και να αποβλέπει στην αναζήτηση λύσεων παρά στον καταλογισμό ευθυνών. Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να αποσκοπεί στην ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από κοινού από τον προϊστάμενο και από τον εργαζόμενο, έτσι ώστε να εντοπισθούν τυχόν οργανωτικά προβλήματα που εμποδίζουν την υψηλή απόδοση του εργαζομένου καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που αυτός έχει, προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητες του και να αναδειχθούν οι δυνατότητες για βελτίωση των διαδικασιών.
- 4. Η συνεχής βελτίωση (που είναι πρωτεύον στοιχείο της ΔΟΠ) προϋποθέτει ότι η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ένα εργαλείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και όχι απλά ένα μέσο για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων του παρελθόντος. Με δεδομένη την υψηλή μεταβλητότητα που επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί αναχρονιστική πρακτική η οποία με κανένα τρόπο δεν

συμβαδίζει με την σύγχρονη πραγματικότητα. Στα πλαίσια αυτά η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται όσο συχνά απαιτούν οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς αλλά και οι ανάγκες των πελατών.

5. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με βάση ένα σύστημα αξιολόγησης με τις λιγότερες δυνατές βαθμίδες κατάταξης. Γενικά, ένα σύστημα με μια κλίμακα κατάταξης 3 βαθμίδων, όπου το 10 έως 20% των αξιολογούμενων τοποθετείται στις ακραίες βαθμίδες και η πλειονότητα τους στην μεσαία βαθμίδα, θεωρείται το πλέον κατάλληλο, ενώ θα πρέπει να αποφεύγονται συστήματα αξιολόγησης με πολυβάθμιες κλίμακες κατάταξης (πχ. 7 ή 10).
6. Η συμμετοχή όλων των «πελατών» μιας διαδικασίας (στο βαθμό που η Δ.Ο.Π θεωρεί «πελάτες» όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία της διαδικασίας) στο σχεδιασμό της αποτελεί βασική αρχή της Δ.Ο.Π. Όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης, ως «πελάτες» της αξιολόγησης απόδοσης μπορούν να θεωρηθούν οι εργαζόμενοι, οι μάνατζερ και σε τελευταία ανάλυση οι καταναλωτές. Αν η αξιολόγηση απόδοσης θεωρηθεί ως ευκαιρία για τη παροχή συμβουλών προς τον κάθε εργαζόμενο για την βελτίωση της απόδοσης του, τότε αποκτά ιδιαίτερη έννοια η ευρύτερη συμμετοχή σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Είναι πολύ πιθανό ότι οι εργαζόμενοι θα θεωρήσουν την διαδικασία αξιολόγησης δικαιότερη και θα αποδεχθούν το συμπέρασμα της όταν έχουν την δυνατότητα να διατυπώσουν τις θέσεις τους κατά την διαμόρφωση της. Οι διάφοροι "πελάτες" της διαδικασίας αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν πηγές πληροφόρησης για το πώς λειτουργεί η διαδικασία, για το αν μετρά αυτά τα οποία υποτίθεται ότι μετρά, για τον δίκαιο χαρακτήρα της και τι χρειάζεται να γίνει για την περαιτέρω βελτίωσή της.

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης και εκείνων που είναι προσαρμοσμένα στις αρχές της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας συνοψίζονται στον Πίνακα 3.

Στοιχεία συστήματος αξιολόγησης	Χαρακτηριστικά της παραδοσιακής αξιολόγησης απόδοσης	Προτάσεις για την αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με την ΔΟΠ
<b>Κλίμακα αξιολόγησης</b> (Πόσες βαθμίδες έχει η κλίμακα κατάταξης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση?)	Συνήθως πολυβάθμια (7-10 βαθμίδες)	Συνήθως 3 βαθμίδες
<b>Αξιολογητής</b> (Ποιός κάνει την αξιολόγηση?)	Αποκλειστικά ο άμεσα προϊστάμενος	Προϊστάμενος, συνάδελφοι, πελάτες
<b>Αντικείμενο αξιολόγησης</b> (Τι αξιολογείται?)	Οι ατομικές επιδόσεις κάθε εργαζόμενου σε σχέση με συγκεκριμένους αριθμητικούς στόχους	Οι επιδόσεις των ομάδων εργασίας
<b>Προσανατολισμός συστήματος αξιολόγησης</b> (Που επικεντρώνεται η αξιολόγηση?)	Στην αποτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου στην προηγούμενη χρονική περίοδο	Στην βελτίωση της απόδοσης και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων
<b>Συχνότητα αξιολόγησης</b> (Πόσο συχνά αξιολογείται η απόδοση κάθε εργαζομένου?)	Κατά κανόνα 1-2 φορές ανά έτος	Αρκετά συχνά, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς
<b>Σύνδεση με σύστημα αμοιβών</b> (Συνδέεται η αξιολόγηση απόδοσης με το σύστημα προαγωγών και αμοιβών?)	Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου είναι καθοριστικής σημασίας για προαγωγές και αμοιβές	Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου δεν είναι καθοριστικής σημασίας για προαγωγές και αμοιβές
<b>Συμμετοχή εργαζομένων</b> (Ποιός είναι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης?)	Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν (ή συμμετέχουν ελάχιστα) στην διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης.	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τόσο στην αρχική διαμόρφωση του συστήματος όσο και στην βελτίωση του

Πίνακας 3. Διαφορές συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η παρούσα εμπειρική έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού σε Ελληνικές (100% ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους που εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ και έχουν πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO9000.

Στην έρευνα δέχθηκαν να συμμετάσχουν δύο ξενοδοχεία, Ελληνικής ιδιοκτησίας και διεύθυνσης, τα οποία έχουν πιστοποιηθεί με ISO9002. Το ένα ξενοδοχείο είναι παραθεριστικό, μικρού μεγέθους και λειτουργεί 6-7 μήνες το χρόνο, ενώ το άλλο είναι ξενοδοχείο πόλεως, μεσαίου μεγέθους το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο.

### 3.1. Μεθοδολογία της έρευνας

Η έρευνα έγινε σε τρία (3) στάδια:

Στο πρώτο στάδιο έγινε επισκόπηση της βιβλιογραφίας, στις γνωστικές περιοχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της αξιολόγησης απόδοσης. Η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας απέβλεπε στο:

- να καταγραφούν οι διάφορες πτυχές των παραδοσιακών πρακτικών αξιολόγησης απόδοσης,
- να προσδιορισθούν οι αλλαγές που απαιτούνται στην αξιολόγηση απόδοσης, προκειμένου αυτή να ενισχύει και να διευκολύνει την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην

επιχείρηση.

- Στην συνέχεια αναπτύχθηκε ειδικό ερωτηματολόγιο προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για την συλλογή πληροφοριών, έτσι ώστε να διερευνηθεί αν οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα, έχουν τροποποιήσει το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού τους σύμφωνα με τις επιταγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..

Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν η συλλογή πληροφοριών που να δίνουν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Έχει η επιχείρηση ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τα κριτήρια που διατυπώθηκαν παραπάνω;
- Έχει τροποποιηθεί το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της επιχείρησης έτσι ώστε να συνάδει με τις επιταγές της ΔΟΠ;

Το ερωτηματολόγιο καταρτίσθηκε έχοντας ως βάση τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια που έχουν χρησιμοποιηθεί στις εργασίες των Lindenfelder (1995) και Fgye κ.ά (1996). Τελικά, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Fgye κ.ά (1996) με κάποιες τροποποιήσεις, που έγιναν προκειμένου να απαλειφθούν ερωτήσεις που δεν ενδιέφεραν την παρούσα εργασία. Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή παρουσιάζεται στο παράρτημα Β.

### **3.2. Μέθοδος συλλογής των στοιχείων**

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με την χρήση του ερωτηματολογίου, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Η επιλογή του τρόπου συλλογής των στοιχείων με προσωπική συνέντευξη, σε σχέση με άλλες επιλογές (π.χ. μέσω τηλεφώνου ή ταχυδρομείου), έγινε με βάση τα εξής κριτήρια:

- Ακρίβεια των στοιχείων.
- Πολυπλοκότητα ερωτηματολογίου και ποσότητα αναγκαίων



- πληροφοριών.
- Ευελιξία.
- Αποτελεσματικότητα (response rate).
- Απαιτήσεις σε χρόνο και κόστος.

Σύμφωνα με την Murphy (1997) η προσωπική συνέντευξη δίνει τις πλέον αξιόπιστες πληροφορίες, αλλά κοστίζει περισσότερο σε χρόνο και χρήμα. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθενός από τους τρεις τρόπους συλλογής στοιχείων, με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια, δίνονται στον Πίνακα 4.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Προσωπική συνέντευξη	Τηλεφωνική συνέντευξη	Ταχυδρομική έρευνα
Ακρίβεια	Καλή	Καλή	Πολύ καλή
Πολυπλοκότητα	Εξαιρετική	Κακή	Κακή
Ευελιξία	Εξαιρετική	Καλή	Κακή
Αποτελεσματικότητα	Εξαιρετική	Καλή	Κακή
Χρόνος / κόστος	Κακή	Καλή	Καλή

Πίνακας 4. Πλεονεκτήματα και περιορισμοί μεθόδων συλλογής στοιχείων  
(Πηγή: Murphy, M., "Conducting survey research: a practical guide", in T. Brannick and W. Roche (eds.) *Business research methods*, 1997, Oak Tree Press, Dublin).

Στο ξενοδοχείο Α, η συνέντευξη έγινε με τον διευθυντή της μονάδας, ενώ στο ξενοδοχείο Β η συνέντευξη έγινε με τον υπεύθυνο διασφάλισης ποιότητας και με τον διευθυντή ανθρωπίνων πόρων ταυτόχρονα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού, που εφαρμόζονται σε δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ιδιαίτερες επιδόσεις στην ποιότητα. Βασική επιδίωξη είναι (α) να διαπιστωθεί αν εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατά την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών αξιολόγησης απόδοσης και (β) να δείχθει σε ποιό βαθμό έχουν γίνει οι απαραίτητες προσαρμογές στο σύστημα αξιολόγησης κάθε επιχείρησης, έτσι ώστε αυτό να υποστηρίζει αποτελεσματικά την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

### 4.1 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στην επιχείρηση Α

Η επιχείρηση Α είναι μια πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα σε νησί του Αιγαίου. Η μονάδα λειτουργεί εποχιακά και απασχολεί προσωπικό 65 ατόμων. Απευθύνεται σε πελατεία υψηλών απαιτήσεων και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα ποιότητας. Η μονάδα έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας με πιστοποίηση κατά ISO9002. Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα ποιότητας. Η εκπαίδευση γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Η εν λόγω επιχείρηση μετρά και αξιολογεί τις επιδόσεις της στην ποιότητα, αντλώντας σχετικές πληροφορίες από τους πελάτες της μέσω ερωτηματολογίων, που βρίσκονται διαθέσιμα στα δωμάτια του ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα η διεύθυνση ενθαρρύνει την συχνή προσωπική επαφή των μάντζερς με τους πελάτες προκειμένου να έχουν γνώση του βαθμού

ικανοποίησης των πελατών και να ενημερώνονται για τυχόν προβλήματα.

Η επιχείρηση έχει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της, το οποίο εφαρμόζεται από το 1997. Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού έχει σχεδιασθεί από στελέχη της επιχείρησης σε συνεργασία με ανθρώπους που γνωρίζουν τα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού. Βασικός σκοπός του συστήματος αυτού είναι να παρέχει πληροφόρηση στην επιχείρηση κυρίως για τον εντοπισμό τόσο των συστημικών αιτιών, στα οποία οφείλονται οι μεταβολές της απόδοσης των εργαζομένων, όσο και τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού. Δευτερεύοντες σκοποί του συστήματος είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, η αποτίμηση της απόδοσης σε θέματα ποιότητας και ο εντοπισμός ευκαιριών βελτίωσης των διαδικασιών.

Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προέρχονται από το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση προκειμένου να αξιολογηθούν διάφορες λειτουργίες του τμήματος προσωπικού, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού και ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας.

Η αξιολόγηση απόδοσης κάθε εργαζόμενου γίνεται αποκλειστικά από τον άμεσο προϊστάμενο του σε συνεργασία με την διεύθυνση της επιχείρησης λαμβάνοντας ως μέτρο σύγκρισης κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο απόδοσης. Οι μάνατζερς του ξενοδοχείου δεν εκπαιδεύονται σε θέματα αξιολόγησης των υφισταμένων τους.

Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται ο κάθε εργαζόμενος είναι: το ενδιαφέρον του για τους πελάτες, η επίτευξη των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, η συμπεριφορά του προς τους συναδέλφους του, οι γνώσεις και δεξιότητες του, οι αξίες και αρχές του και τέλος, η συμμόρφωση του με την πολιτική της επιχείρησης.

Για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου ανά περίπτωση λαμβάνονται υπόψη τόσο ποσοτικά στοιχεία (πχ. όγκος πωλήσεων) όσο και

υποκειμενικά στοιχεία, όπως η προσωπική γνώμη του προϊσταμένου του αλλά και πληροφορίες από πελάτες, κλπ.

Οι εργαζόμενοι πληροφορούνται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο τους και εφόσον δεν συμφωνούν με αυτό μπορούν να απευθυνθούν κατευθείαν στην διεύθυνση του ξενοδοχείου, για να διατυπώσουν τις αντιρρήσεις τους

Η διεύθυνση του ξενοδοχείου είναι σχετικά ικανοποιημένη από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης ενώ θεωρεί ότι στον ίδιο βαθμό ικανοποιημένοι είναι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι μάναιτζερς. Ωστόσο η αίσθηση αυτή δεν φαίνεται να τεκμηριώνεται από κάποιο σύστημα μετρήσεων.

#### **4.2 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στην επιχείρηση B**

Η επιχείρηση B είναι μια πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα στην Αθήνα με προσωπικό 230 ατόμων. Απευθύνεται σε πελατεία υψηλών απαιτήσεων και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα ποιότητας. Η μονάδα έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας με πιστοποίηση κατά ISO9002. Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση της διοίκησης στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας αντανακλάται στις σημαντικές επενδύσεις που γίνονται, τόσο όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό των κτιριακών εγκαταστάσεων, όσο και στην συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού.

Στα πλαίσια αυτά όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται επί μία (1) εβδομάδα ανά έτος σε θέματα ποιότητας. Η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς συμβούλους.

Η συμμετοχή όλου του προσωπικού στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ενθαρρύνεται με την ύπαρξη ενός συστήματος αναγνώρισης εξαιρετικών επιδόσεων του προσωπικού. Το σύστημα αυτό που πιλοφoρείται «Ο υπάλληλος του μήνα» στοχεύει στην επιβράβευση των εργαζομένων με εξαιρετική απόδοση. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση ξεκίνησε πρόσφατα την λειτουργία ενός συστήματος υποβολής προτάσεων για βελτίωση

από όλο το προσωπικό της (suggestion scheme). Επίσης, μετρά και αξιολογεί τις επιδόσεις της στην ποιότητα, αντλώντας σχετικές πληροφορίες από τους πελάτες της μέσω ερωτηματολογίων που βρίσκονται διαθέσιμα στα δωμάτια του ξενοδοχείου.

Η επιχείρηση έχει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της, το οποίο εφαρμόζεται από το 1997. Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού έχει σχεδιασθεί από στελέχη της επιχείρησης με βάση την σχετική βιβλιογραφία καθώς και με την μικρή συμμετοχή κάποιου συμβούλου επιχειρήσεων.

Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού παρέχει πληροφόρηση στην επιχείρηση για την μέτρηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, την αποτίμηση της απόδοσης σε θέματα ποιότητας, τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού, τον καθορισμό των μελλοντικών απαιτήσεων επιλογής προσωπικού και τέλος την βαθμολόγηση των εργαζομένων για διοικητικούς σκοπούς.

Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προέρχονται από το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση προκειμένου να αξιολογηθούν διάφορες λειτουργίες του τμήματος προσωπικού, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, η πολιτική αμοιβών και παροχών και ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο με την μέθοδο σύγκρισης εργαζομένων. Όλοι οι μάνατζερς του ξενοδοχείου εκπαιδεύονται σε θέματα αξιολόγησης των υφισταμένων τους με ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια μέσης διάρκειας 8 ωρών.

Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται ο κάθε εργαζόμενος είναι : το ενδιαφέρον του για τους πελάτες, η επίτευξη των ποσοτικών (κατά περίπτωση) και ποιοτικών στόχων, οι διοικητικές ικανότητες του (κατά περίπτωση), τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, η συμπεριφορά του προς τους συναδέλφους του, οι γνώσεις και δεξιότητες του, οι αξίες και αρχές του, η τήρηση των διαδικασιών ποιότητας και η συμμόρφωση του με την πολιτική

της επιχείρησης.

Η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης κάθε εργαζόμενου γίνεται με τον προϊστάμενο του μία (1) φορά κάθε χρόνο και διαρκεί 15-20 λεπτά κατά μέσο όρο. Παράλληλα, εφόσον κρίνει απαραίτητο ο προϊστάμενος, γίνονται συναντήσεις με τους υφισταμένους του σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα και συζητούνται θέματα βελτίωσης της απόδοσης. Η συνέντευξη αξιολόγησης στοχεύει να πληροφορηθεί ο εργαζόμενος για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ταυτόχρονα του δίνεται η δυνατότητα να εκφράσει τις απόψεις του σχετικά με την απόδοση του. Η επιχείρηση προβλέπει να αποτελεί η συνέντευξη αξιολόγησης ένα πεδίο συνεννόησης και από κοινού αναζήτησης λύσεων για την βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προβλέπει κάποια διαδικασία έτσι ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να διατυπώσει τις αντιρρήσεις του στην διεύθυνση του ξενοδοχείου εφόσον δεν συμφωνεί με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Η διεύθυνση του ξενοδοχείου είναι σχετικά ικανοποιημένη από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, ωστόσο δεν υπάρχουν στοιχεία για τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και των μάνατζερς από το σύστημα αυτό καθώς δεν γίνονται σχετικές μετρήσεις.

Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται οι πρακτικές που ακολουθούν οι δύο ξενοδοχειακές μονάδες στην αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού σε σχέση με την παραδοσιακή αξιολόγηση και την αξιολόγηση σύμφωνα με την ΔΟΠ.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με ΔΟΠ	Ξενοδοχείο Α	Ξενοδοχείο Β
Πόσες βαθμίδες έχει η κλίμακα κατάταξης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση?	Συνήθως 3 βαθμίδες	Η κλίμακα αξιολόγησης έχει 5 βαθμίδες	Η κλίμακα αξιολόγησης έχει 3 βαθμίδες
Ποιός κάνει την αξιολόγηση?	Προιστάμενος, συνάδελφοι, πελάτες	Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο	Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο
Τι αξιολογείται ?	Οι επιδόσεις των ομάδων εργασίας	Αξιολογούνται οι ατομικές επιδόσεις κάθε εργαζόμενου	Αξιολογούνται οι ατομικές επιδόσεις κάθε εργαζόμενου
Που επικεντρώνεται η αξιολόγηση?	Στην βελτίωση της απόδοσης και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων	Στην βελτίωση της απόδοσης και τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης	Στην αποτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου στην προηγούμενη χρονική περίοδο
Πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου?	Αρκετά συχνά, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς	Μια φορά ανά έτος	Κατά κανόνα μία φορά ανά έτος
Χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης για καθορισμό προαγωγών και αμοιβών ?	Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου δεν είναι καθοριστικής σημασίας για προαγωγές και αμοιβές	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν παίζει ρόλο στον καθορισμό των αμοιβών	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη για τον καθορισμό των αμοιβών
Ποιός είναι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης ?	Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στην διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης	Δεν υπήρξε συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης	Δεν υπήρξε συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης

Πίνακας 5. Σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού των δύο ξενοδοχείων με τις επιταγές της ΔΟΠ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1. Βασικά συμπεράσματα

Όσον αφορά την επιχείρηση Α, από την συνέντευξη με τον διευθυντή της μονάδας, προέκυψε ότι η πολιτική ανθρωπίνων πόρων αυτής της επιχείρησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την τοπική κοινωνία του νησιού. Λόγω της απομακρυσμένης γεωγραφικής θέσης της μονάδας η επιχείρηση συναντά σημαντική δυσκολία στην εξεύρεση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού. Έτσι λοιπόν η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων προέρχεται από τον τοπικό πληθυσμό.

Στην εν λόγω επιχείρηση, η αξιολόγηση απόδοσης κάθε εργαζόμενου γίνεται με την σύνταξη μιάς αναφοράς από τον προϊστάμενο (του), χωρίς την διεξαγωγή κάποιας συνάντησης με τον ίδιο τον εργαζόμενο. Αυτό αναμφίβολα αποτελεί ένα αδύνατο σημείο στην πρακτική της αξιολόγησης καθώς δεν δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να πληροφορηθεί για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αλλά και να διατυπώσει τις απόψεις του σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προς την διοίκηση.

Η έλλειψη συνέντευξης αξιολόγησης αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία καθόσον, σύμφωνα με την διεύθυνση της επιχείρησης, ο σημαντικότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός των συστημικών αιτίων στα οποία οφείλεται η διαφοροποιημένη απόδοση των εργαζομένων.



Σε αντίθεση με την φιλοσοφία της ΔΟΠ και στις δύο επιχειρήσεις τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου προέρχονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο τους.

Στην επιχείρηση Β τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης κάθε εργαζόμενου χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των αμοιβών και άλλων παροχών που του προσφέρει η επιχείρηση. Η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης με το σύστημα καθορισμού αμοιβών και παροχών βρίσκεται σε αντίθεση με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα όμως με τους Woods κ.ά (1998) φαίνεται ότι αποτελεί μια πολύ διαδεδομένη πρακτική στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Και στις δύο επιχειρήσεις το σύστημα αξιολόγησης εστιάζεται στην ατομική απόδοση κάθε εργαζόμενου. Αυτή η προσέγγιση έρχεται σε ευθεία αντίθεση με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στις ομαδικές δραστηριότητες που αποβλέπουν στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ειδικά στην επιχείρηση Β, όπου οι αμοιβές των εργαζομένων συναρτώνται ευθέως με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους, εκτιμάται ότι η πρακτική αυτή δεν συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

## **5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δεν κατέστη δυνατόν να καταγραφεί η άποψη των εργαζομένων για τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζονται στις δύο επιχειρήσεις Αυτό οφείλεται σε δύο λόγους: πρώτον, στο ότι καμμία από τις δύο επιχειρήσεις δεν διεξάγει μετρήσεις ικανοποίησης του προσωπικού της και δεύτερον, η διεξαγωγή της σχετικής έρευνας ανάμεσα στο προσωπικό της κάθε επιχείρησης θα απαιτούσε σημαντικούς πόρους, προκειμένου αυτή να εξαγάγει αξιόπιστα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, θα απαιτούνταν η ανάπτυξη ειδικού ερωτηματολογίου, η διανομή τους στους εργαζόμενους των δύο επιχειρήσεων και στην συνέχεια η

συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και η στατιστική επεξεργασία τους. Παραμένει λοιπόν ερωτηματικό αν και κατά πόσον η ικανοποίηση που εκφράζεται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων για τα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού τους απηχεί και τις θέσεις όσων συμμετέχουν στην διαδικασία της αξιολόγησης ως αξιολογητές (μάντζερς) η αξιολογούμενοι (εργαζόμενοι). Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας.

Επίσης στην παρούσα εργασία δεν κατέστη δυνατόν να συμπεριληφθούν κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες που να ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, ώστε να είναι δυνατή (α) η παρουσίαση των πρακτικών αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού όπως αυτές εφαρμόζονται από μια πολυεθνική επιχείρηση και (β) η σύγκριση με την αντίστοιχη πρακτική των ελληνικών επιχειρήσεων. Προτείνεται η εν λόγω έρευνα. Επίσης αντικείμενο μελλοντικής έρευνας μπορεί να αποτελέσει η:

- Καταγραφή των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (κλαδική έρευνα)
- Σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης μεταξύ επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε διαφορετικούς κλάδους (πχ. τράπεζες, νοσοκομεία, ασφαλιστικές εταιρείες, κλπ.).
- Καταγραφή των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης σε επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ευρωπαϊκό χώρο. Συγκεκριμένα θα μπορούσε να γίνει μια αντίστοιχη έρευνα ανάμεσα στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που είναι μέλη του EFQM (European Foundation for Quality Management).

Τέλος θεωρείται σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση μιάς ιδιαίτερης κατηγορίας συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, εκείνων στα οποία η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται όχι μόνον από τον προϊστάμενο αλλά και από άλλους αξιολογητές, όπως συνάδελφοι, πελάτες, υφιστάμενοι του, κλπ. Τα συστήματα σφαιρικής αξιολόγησης (360-degree performance appraisal)

βρίσκουν ολοένα και περισσότερους υποστηρικτές (Antonioni, 1996, Hoffman, 1995, Milliman κ.ά, 1997, Church κ.ά, 1998, Garavan κ.ά, 1997).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος, Χ., Αξιολόγηση προσωπικού – Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη, Αθήνα, 1979.

Κανελλόπουλος, Χ., Διοίκηση προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, 1990.

Κανελλόπουλος, Χ., Διοίκηση προσωπικού, Αθήνα, 1991.

Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β., Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα, 1996.

Χυτήρης, Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allender, H., "Reengineering employee performance appraisals the TQM way", *Industrial Management*, November-December 1995, pp. 10-12.

Antonioni, D., "Designing an effective 360-degree appraisal feedback process", *Organizational Dynamics*, Autumn 1996, pp. 24-38

Appelbaum, E., and Butt, R., The new American workplace, ILR Press, Cornell, 1993

Beer, M., and Ruh, R., "Employee growth through performance management", *Harvard Business Review*, July-August 1976, p.

Bergenhengouwen, G., ten Horn, H., and Mooijman, E., "Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of

- organizations as guidelines for the development of employees", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20, No. 9, 1996, pp. 29-35.
- Bowman, J., "At last, an alternative to performance appraisal: Total quality management", *Public Administration Review*, Vol. 54, 1994, pp. 129-136.
- Blackburn, R., and Rosen, B., "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige award-winning companies", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 3, 1993, pp. 49-66.
- Brown, A., "Quality management: issues for human resource management", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 33, No. 3, 1995, p. 117
- Cardy, R., and Carson, K., "Total quality and the abandonment of performance appraisal: Taking a good thing too far?", *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No. 2, 1996, pp. 193-206.
- Cardy, R., and Dobbins, G., Performance appraisal: Alternative perspectives, Cincinnati, OH: Southwestern, 1994.
- Carson, K., Cardy, R., and Dobbins, G., "Upgrade the employee evaluation process", *HRMagazine*, November 1994, pp. 88-92.
- Church, A., and Waclawski, J., "Making multirater feedback systems work", *Quality Progress*, April 1998, pp. 81-89
- Clinton, R., Williamson, S., and Bethke, A., "Implementing total quality management: the role of human resource management", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59, No. 2, p. 10
- Deming, W., Out of the Crisis, Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1986
- Deming, W., The new economics for industry, government, education, Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1986

- Eckes, G., "Practical alternatives to performance appraisals", *Quality Progress*, Vol. 27, No. 11, 1994, pp. 57-60
- Eskildson, L., "Improving the odds of TQM's success", *Quality Progress*, April 1994, pp. 61-63
- Findley, H., Amsler, G., and Ingram, E., "Reengineering the performance appraisal", *National Productivity Review*, Winter 1999, pp. 39-42
- Fletcher, C., and Williams, R., "The route to performance management", *Personnel Management*, October 1992, pp. 42-47
- Fletcher, C., "Appraisal: an idea whose time has gone?", *Personnel Management*, September 1993, pp. 34-37
- Frye, T., and Bauer, L., "Performance appraisals in quality award-winning companies: does practice follow prescription?", *Quality Management Journal*, Vol. 4, No. 1, 1996, p. 40
- Garavan, T., Morley, M., and Flynn, M., "360-degree feedback: its role in employee development", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 2, 1997, pp. 134-147
- Gellerman, S., and Hodgson, W., "Cyanamid's new take on performance appraisal", *Harvard Business Review*, May-June 1988, p.
- Ghorpade, J., and Chen, M., "Creating quality-driven performance appraisal systems", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, 1995, p. 32
- Gilbert, G., "Human resource management practices to improve quality: a case example of human resource management intervention in government", *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 2, 1991, pp. 183-198
- Grandzol, J. and Gershon, M., "Which TQM practices really matter: an empirical investigation", *Quality Management Journal*, Vol. 4, No. 4, 1997, pp. 43-60.

Gunnigle, P., and Moore, S., "Linking business strategy and human resource management: issues and implications", *Personnel Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 63-84

Hamzah, A., and Zairi, M., "People management: where is the evidence of best practice? Part I", *Training for Quality*, Vol. 4, No. 2, pp. 19-24

Hamzah, A., and Zairi, M., "People management: where is the evidence of best practice? Part II", *Training for Quality*, Vol. 4, No. 3, pp. 23-31

Hamzah, A., and Zairi, M., "People management: where is the evidence of best practice? Part III", *Training for Quality*, Vol. 4, No. 4, pp. 37-44

Hoffman, R., "Ten reasons you should be using 360-degree feedback", *HRMagazine*, April 1995, pp. 82-85

Hunter, J. and Schmidt, F., "Meta-analysis: facts and theories", in M Smith and I.T. Robertson (eds.) Advances in selection and assessment, 1989, Wiley, New York

Hutt, G., "Incorporating quality performance objectives into performance appraisal systems", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 1, 1994, pp. 8-12

Johns, N., and Lee-Ross, D., Research methods in service industry management, Cassell, London, 1998.

Juran, J. M., Juran on leadership for quality: An executive handbook, Juran Institute, Wilson, CT

Kassicieh, S. and Yourstone, S., "Training, performance evaluation, rewards and TQM implementation success", *Journal of Quality Management*, Vol. 3, No. 1, 1998, pp. 25-38

Kochan, T., Gittell, J., and Lautsch, B., "Total quality management and human resource systems: an international comparison", Working Paper 94-008WP, Massachusetts Institute of Technology, Industrial Performance

Center, October 1994

Kydd, C., and Oppenheim, L., "Using human resource management to enhance competitiveness: lessons from four excellent companies", *Human Resource Management*, Vol. 29, No. 2, 1990, pp. 145-166

Lawler, E., "Performance management: the next generation", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 26, No. 3, 1994, p. 16

Levinson, H., "Management by whose objectives?", *Harvard Business Review*, July-August 1970, p. 125

Levinson, H., "Appraisal of what performance?", *Harvard Business Review*, July-August 1976, p.

Lindenfelder, W., "Assessing the use of staff performance reviews in healthcare organizations that have adopted total quality management", Doctoral dissertation, School of Education, University of Michigan, 1995

Longenecker, C., Sims, H., and Gioia, D. "Behind the mask: the politics of performance appraisal", *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, 1987, pp. 183-193

Marchington, M., Wilkinson, A., and Dale, B., "Who is really taking the lead on quality?", *Personnel Management*, April 1993, pp. 30-33

Masterson, S. and Taylor, M., "Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective", *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No. 1, 1996, pp. 67-89

Mathis, R., and Jackson, J., Human resource management, 7<sup>th</sup> ed., St. Paul, West Publishing Corporation, 1991.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., and Truss, C., "Human resource management on the line?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 1997, pp. 12-29



- McGregor D., "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, May-June 1957, p. 89
- Meyer, H., Kay, E., and French, J., "Split roles in performance appraisal", *Harvard Business Review*, January-February 1965, p. 123
- Milliman, J., and McFadden, F., "Towards changing performance appraisal to address TQM concerns: the 360-degree feedback process", *Quality Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 1997, p. 44
- Moen, R., "The performance appraisal system: Deming's deadly disease", *Quality Progress*, Vol. 22, 1989, pp. 62-66.
- Moravec, M., "Bringing performance management out of the stone age", *Management Review*, February 1996, pp. 38-42
- Murphy, K., and Cleveland, J., Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995
- Murphy, M., "Conducting survey research: a practical guide", in T. Brannick and W. Roche (eds.) Business research methods, 1997, Oak Tree Press, Dublin.
- Oberg, W., "Make performance appraisal relevant", *Harvard Business Review*, January-February 1972
- Oliver, N., "Employee commitment and total quality control", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 21-29
- Poole, M., and Jenkins G., "Competitiveness and human resource policies", *Journal of General Management*", Vol. 22, No. 2, Winter 1996
- Port, O., Carey, J., and Kelley, K., "Quality - Small and Midsize companies seize the challenge", *Business Week*, November 30, 1992, pp. 66-72
- Prince, J. B., "Building performance appraisal systems consistent with

TQM practices", in S. Knouse (ed.) Human resources management perspectives on TQM: Concepts and practices, 1996, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin

Redman, T., and Grieves, T., "Managing strategic change through TQM: learning from failure", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 14, No. 1, 1999, pp. 45-61

Schein, E. H., "Organisational culture and leadership: a dynamic view", Jossey-Bass, CA, 1985

Scholtes, P., "Total quality or performance appraisal: choose one", *National Productivity Review*, Vol. 12, No. 3, 1993, p. 349

Schonberger, R., "Human resources management lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, Summer 1994, pp. 109-123.

Schmidt, F., and Hunter, J., "Individual differences in productivity: An empirical test of the estimate derived from studies on selection procedure, utility", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, pp.407-414

Schmidt, F., Hunter, J., Outerbridge, A., and Trattner, M., "The economic impact of job selection methods on size, productivity and payroll costs of the federal workforce: An empirical based demonstration", *Personnel Psychology*, Vol. 39, 1986, pp. 1-29.

Smith, L., "Aligning human resources to business objectives", *Continuous Journey*, January 1995

Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M., and Redman, T., "Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls", *Employee Relations*, Vol. 17, No. 3, 1995, pp. 42-51

Stewart, T., "Taking risk to the marketplace", *Fortune*, March 6, 2000, p. 141

Tamimi, N., and Sebastianelli, R., "The barriers to total quality management", *Quality Progress*, June 1998, pp. 57-60

Thompson, K., "Confronting the paradoxes in a total quality environment", *Organizational Dynamics*, Winter 1998, pp. 62-72

Uday, M., and Giberson, T., "Human performance management: the people side of quality", *Proceedings of the ASQC 51st Annual Quality Congress*, May 5-7, 1997

Waldman, D., "Designing performance management systems for total quality implementation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 2, 1994, pp. 31-44

Walton, R., and Sushman, G., "People policies for the new machines", *Harvard Business Review*, March-April 1987.

Williams, A., Dobson, P., and Walters, M., "Changing culture: new organisational approaches", 2<sup>nd</sup> ed., IPM, London, 1993

Wilkinson, A., Allen, P., and Snape, E., "TQM and the management of labour", *Employee Relations*, Vol. 13, No. 1, 1991, pp. 24-31

Wilkinson, A., Marchington, M., and Dale, B., "Human resource's function", *Total Quality Management*, June 1993, p. 31

Woods, R., Sciarini, M., and Breiter, D., "Performance appraisals in hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April 1998, pp. 25-29

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. Επιδιώξτε με συνέπεια την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Υιοθετήστε την νέα φιλοσοφία.
3. Μην αρκείστε στον ποιοτικό έλεγχο του τελικού προϊόντος.
4. Μην επιλέγετε τους προμηθευτές σας με μοναδικό κριτήριο το χαμηλότερο κόστος
5. Βελτιώνετε συνεχώς και πάντα τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών
6. Καθιερώστε σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης στην εργασία
7. Καθιερώστε σύγχρονες μεθόδους επίβλεψης των εργαζομένων
8. Απαλίψτε τον φόβο
9. Καταργήστε τα στεγανά μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης
10. Καταργήστε τους αριθμητικούς στόχους για το προσωπικό
11. Καταργήστε τα πρότυπα και τις νόρμες εργασίας
12. Καταργήστε όλα όσα υπονομεύουν την αξιοπρέπεια αυτών που εργάζονται "με το κομμάτι".
13. Καθιερώστε ένα συστηματικό πρόγραμμα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης
14. Δημιουργήστε μία δομή στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης για την εφαρμογή των ανωτέρω 13 σημείων κάθε μέρα.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Επιμέλεια του προγράμματος είναι η επιτροπή διδασκόντων  
αποτελούμενη από τους διδάσκοντες διδάκτορες που τακτικά ή  
επιχειρησιακά της Διευκρίνισης ή επιμελητής των εκδόσεων έχουν  
αποστείλει τις εκδόσεις τους σύμφωνα με τον κανονισμό διδασκόντων του  
παιδαγωγικού κλάδου σύμφωνα με τον κανονισμό διδασκόντων και  
την επιμελέσει τους προγράμματα σύμφωνα με το πρόγραμμα  
επιμελέσει τους προγράμματα των διδασκόντων Ομάδας  
Παρακαλείται επίσης η κάθε σχολική επιτροπή να συντάξει  
πρόγραμμα προγράμματος διδασκόντων σύμφωνα με το πρόγραμμα

1. ΣΑΔ ή επιμελέσει τους προγράμματα σύμφωνα με το πρόγραμμα  
πρόγραμμα της
2. Αν για τους προγράμματα σύμφωνα με το πρόγραμμα  
πρόγραμμα
3. ΣΑΔ σύμφωνα με το πρόγραμμα σύμφωνα με το πρόγραμμα  
πρόγραμμα
4. ΣΑΔ σύμφωνα με το πρόγραμμα σύμφωνα με το πρόγραμμα  
πρόγραμμα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζει η επιχείρησή σας. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν σκοπό να καθορίσουν τους στόχους, την φιλοσοφία σχεδιασμού, τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης για την αξιολόγηση απόδοσης και την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Παρακαλούμε απαντήστε κάθε ερώτηση σημειώνοντας Χ στο αντίστοιχο ή αντίστοιχα τετράγωνα, ή αναφέρετε σχετικά, όπου απαιτείται.

1. Έχει η επιχείρησή σας ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού της;  
 Ναι       Όχι
2. Αν ναι, για πόσα έτη εφαρμόζεται το σύστημα αυτό;  
 0-1 έτη       1-3 έτη       3-5 έτη       +5 έτη
3. Είναι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης υπό αναθεώρηση;  
 Ναι       Όχι

### Στόχοι του συστήματος αξιολόγησης

4. Ποιές από τις παρακάτω είναι οι χρήσεις του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας;  
 Αποτίμηση της παραγωγικότητας όλου του προσωπικού  
 Αποτίμηση της απόδοσης όλου του προσωπικού σε θέματα ποιότητας

- Εντοπισμός ευκαιριών για βελτιώσεις στην οργάνωση και στις διαδικασίες της επιχείρησης
  - Βαθμολόγηση των εργαζομένων για διοικητικούς σκοπούς
  - Εντοπισμός συστημικών αιτιών για την μεταβαλλόμενη απόδοση των εργαζομένων
  - Καθορισμός αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων
  - Καθορισμός μελλοντικών απαιτήσεων επιλογής στελεχών
5. Για ποιές από τις παρακάτω λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μετριέται η αποτελεσματικότητα με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης, που εφαρμόζετε;
- Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων (*human resources planning*)
  - Στελέχωση (*recruiting and staffing*)
  - Εκπαίδευση και ανάπτυξη (*training and development*)
  - Σχεδιασμός εργασίας (*job design*)
  - Καθορισμός πολιτικής αμοιβών και παροχών (*compensation*)
  - Προγραμματισμός σταδιοδρομίας (*career planning*)

#### Σχεδιασμός και διαδικασία αξιολόγησης

6. Ποιά πρόσωπα συμμετείχαν και ποιές πηγές χρησιμοποιήθηκαν στην διαμόρφωση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης



απόδοσης της επιχείρησής σας;

- Μάνατζερς της επιχείρησης
- Οι υπεύθυνοι προσωπικού της επιχείρησης
- Εργαζόμενοι της επιχείρησης
- Εξωτερικοί σύμβουλοι
- Άλλες πηγές (π.χ. σχετική βιβλιογραφία)

Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

7. Ποιά θέματα συζητούνται κατά την διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης; (Αναφέρατε)

.....  
.....  
.....

8. Τι χαρακτήρα έχει η συζήτηση που γίνεται κατά την διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης;

- Ο προϊστάμενος ανακοινώνει στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης
- Ο προϊστάμενος ανακοινώνει στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ακούει τις απόψεις του
- Ο προϊστάμενος ανακοινώνει στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ακούει τις απόψεις του και αναζητούν από κοινού λύσεις σε τυχόν προβλήματα

9. Από ποιές πηγές αντλούνται πληροφορίες για την αξιολόγηση

απόδοσης;

- Αντικειμενικά στοιχεία (πχ. όγκος πωλήσεων)
  - Προιστάμενος
  - Πληροφόρηση από πελάτες
  - Αυτοαξιολόγηση
10. Ποιός συζητά με τον εργαζόμενο για την απόδοση του κατά την διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης;
- Ο άμεσος προϊστάμενος
  - Ο Διευθυντής Προσωπικού
  - Άλλος (αναφέρατε) .....
11. Ποιές διαστάσεις της απόδοσης αξιολογούνται;
- Ενδιαφέρον για τους πελάτες
  - Επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών στόχων
  - Επίτευξη ποιοτικών στόχων
  - Διοικητικές/ηγηγικές ικανότητες
  - Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
  - Συμπεριφορά προς τους συναδέλφους
  - Γνώσεις και δεξιότητες
  - Αξίες και αρχές
  - Συμμόρφωση με την πολιτική της επιχείρησης
  - Τήρηση διαδικασιών διασφάλισης

## ποιότητας

12. Αναφέρατε τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης του εργαζόμενου, στην επιχείρησή σας (π.χ. διαγραμματική κλίμακα ή κατάλογος ελέγχου).
- .....
- .....
- .....
13. Πόσες φορές το χρόνο γίνεται η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης κάθε εργαζόμενου;
- 1 φορά το χρόνο
  - 2 φορές το χρόνο
  - Περισσότερες από 2 φορές το χρόνο
14. Πόσος χρόνος αφιερώνεται κατά μέσο όρο για την αξιολόγηση απόδοσης;
- 15 – 30 λεπτά
  - 30 – 60 λεπτά
  - Περισσότερο από 60 λεπτά
15. Προβλέπεται από το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, που εφαρμόζετε, κάποια επίσημη διαδικασία έτσι ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να εκφράσει τις αντιρρήσεις του, εφόσον δεν συμφωνεί με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης;
- Ναι
  - Όχι
16. Προβλέπεται η διεξαγωγή άτυπων (μη προγραμματισμένων), συζητήσεων για την αξιολόγηση απόδοσης;

- Ναι       Όχι

**Διαδικασία καθορισμού στόχων**

17. Σε ποιό ή ποιιά επίπεδα καθορίζονται οι στόχοι (goals) μέσα στην επιχείρησή σας; (σημειώστε όσα ισχύουν)

- Σε επίπεδο εργαζομένων  
 Σε επίπεδο προϊσταμένων  
 Σε επίπεδο μέσων στελεχών  
 Σε επίπεδο ανώτατων στελεχών

18. Πόσες φορές το χρόνο καθορίζονται οι στόχοι;

- 1 φορά    2 φορές    3-4 φορές    Όσο συχνά απαιτείται

**Εκπαίδευση σε θέματα αξιολόγησης**

19. Εκπαιδεύονται οι μάνατζερς σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού;

Ναι

Όχι

Αν ναι, με ποιό τρόπο; (αναφέρατε) .....

.....

**Ικανοποίηση αξιολογουμένων**

20. Εφαρμόζει η επιχείρηση κάποια μέθοδο για την μέτρηση της ικανοποίησης του προσωπικού από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης;

Ναι

Όχι

Αν ναι, πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης;

- Πολύ ικανοποιημένο
- Κάπως ικανοποιημένο
- Ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο
- Κάπως δυσαρεστημένο
- Πολύ δυσαρεστημένο

21. Πόσο ικανοποιημένη είναι η διοίκηση της επιχείρησης από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, ως προς την συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών;

- Πολύ ικανοποιημένη
- Κάπως ικανοποιημένη
- Ούτε ικανοποιημένη, ούτε δυσαρεστημένη
- Κάπως δυσαρεστημένη
- Πολύ δυσαρεστημένη

22. Εφόσον επιθυμείτε, μπορείτε να προσθέσετε επιπλέον σχόλια σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζει η επιχείρησή σας.