

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

# **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

**Επόπτης  
Βασίλειος Παγγούσης**

**Από την σπουδάστρια  
Σωτηρία Χαιροπούλου**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2008**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	4
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ I</b>	
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	
1. Τι είναι Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	7
2. Μέθοδοι διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	8
3. Στρατολόγηση των Διοικητικών Στελεχών .....	9
4. Επιλογή των Διοικητικών Στελεχών .....	11
5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Διοικητικών Στελεχών .....	13
6. Αξιολόγηση των Διοικητικών Στελεχών .....	16
7. Αμοιβή των Διοικητικών Στελεχών .....	17
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ II</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>	
1. Γενικά για την αξιολόγηση .....	20
2. Διαδικασίες αξιολόγησης .....	21
3. Σκοπός της αξιολόγησης Διοικητικών Στελεχών .....	22
4. Αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών .....	23
5. Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης .....	24
6. Τα προβλήματα της αξιολόγησης των Στελεχών .....	27
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ III</b>	
<b>ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>	
1. Μέθοδοι Συγκρίσεως .....	32
2. Μέθοδοι των Σταθερών κριτηρίων .....	34
3. Μέθοδοι αξιολόγησης βάση των αντικειμενικών στόχων .....	37
4. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης .....	41
5. Άλλες τεχνικές αξιολόγησης .....	42
6. Το φύλλο αξιολόγησης .....	44

## **ΜΕΘΟΔΟΙ IV**

### **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

1.	Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση .....	48
2.	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων .....	49
3.	Συμμετοχή στο κεφάλαιο και στα κέρδη .....	54
4.	Αυτοδιαχείριση .....	57

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	60
-----------------------	----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	61
---------------------------	----

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της πετυχημένης λειτουργίας του οποιουδήποτε οργανισμού. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να πετύχει το στόχο του (κέρδος, παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο κ.ά.) ένας οργανισμός θα πρέπει να ασκεί τη σωστή διοίκηση.

Ιστορικά ή διοίκηση ή οργάνωση και διοίκηση, ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στο τέλος του περασμένου αιώνα και πιο έντονα στις αρχές του παρόντος και στις δυο πλευρές του Ατλαντικού.

Διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι εκείνη η ανθρώπινη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση, αλλά και διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σ' αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, με άλλα λόγια παραγωγικά, με σκοπό να πετύχουν ορισμένους κοινούς (ομαδικούς) αντικειμενικούς σκοπούς.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης επιτελείται από τα διευθυντικά (ή διοικητικά) στελέχη (managers). Τα **στελέχη** είναι οι άνθρωποι που:

- Θέτουν στόχους (πωλήσεων, παραγωγής κ.ά.)
- Δημιουργούν προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Καθορίζουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεσθούν
- Οργανώνουν τις δραστηριότητες σε ομάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.λ.π.)
- Καθορίζουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες των θέσεων εργασίας
- Στελεχώνουν (επανδρώνουν) τις θέσεις με ανθρώπους
- Δρομολογούν τις εργασιακές δραστηριότητες
- Καθιερώνουν κίνητρα για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του προσωπικού

- Ελέγχουν την επίτευξη ή όχι των τεθέντων στόχων
- Αναλαμβάνουν δράση, αν δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι, κ.λ.π.

Επομένως τα διοικητικά στελέχη (οι managers) είναι οι άνθρωποι που συντονίζουν τη σωστή χρήση των φυσικών και ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, δηλαδή αυτοί που ασκούν τη διοίκηση.

Η διοικητική διαδικασία αποτελείται από τις λειτουργίες του σχεδιασμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της στελέχωσης (staffing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling). Κατά μια άλλη άποψη, η διοίκηση απαρτίζεται από τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της υποκίνησης, του συντονισμού, της επικοινωνίας και του ελέγχου. Μερικές φορές δε αναφέρεται ως διοικητική λειτουργία και η λήψη των αποφάσεων (decision-making).

Για μια πρώτη όμως πληροφόρηση σημειώνουμε ότι:

- \* Στο *σχεδιασμό* διαπραγματευόμαστε θέματα όπως τα είδη των σχεδίων και προγραμμάτων, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, η κατάρτιση συγκεκριμένων προγραμμάτων, η Διοίκηση Με Στόχους κ.ά.
- \* Στην *οργάνωση* αναφερόμαστε, μεταξύ άλλων, στη σχεδίαση (design) της εργασίας, στην οργανωτική δομή και στην τμηματοποίηση της επιχείρησης, στην εξουσία και στην ευθύνη, στην αποκέντρωση, στο συντονισμό, στην οργανωσιακή κουλτούρα και ανάπτυξη και στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
- \* Στη *διεύθυνση* γίνεται παρουσίαση και ανάλυση της υποκίνησης, της ηγεσίας, της επικοινωνίας και των εργασιακών ομάδων.
- \* Τέλος, στον *έλεγχο* μας απασχολούν θέματα όπως η διαδικασία και οι περιοχές ελέγχου, η πληροφορία και ο έλεγχος, ο οικονομικός έλεγχος και η διοίκησης «παραγωγικών» δραστηριοτήτων (operations management).

Το έργο του οποιουδήποτε διοικητικού στελέχους (διευθυντή, προϊσταμένου κ.ά.), στο οποιοδήποτε επίπεδο διοίκησης και στην οποιαδήποτε φύσης επιχείρηση ή οργανισμό γενικότερα, κρίνεται από το

πόσο πετυχημένα εκτελεί τις λειτουργίες της διοίκησης. Κύρια γνωρίσματα αυτού του έργου είναι ότι:

- Είναι ανεξάρτητο από τη φύση της εργασίας, μέσα από την οποία επιδιώκεται η επίτευξη των ομαδικών αντικειμενικών στόχων
- Δεν είναι άμεσα παραγωγικό, εκτός αν απασχολείται και το ίδιο το στέλεχος στη συγκεκριμένη εργασία, που εκτελούν οι υφιστάμενοι.  
(Σαρμανιώτης Χ., 2005)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 1. Τι είναι η διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με την τελευταία τάση οι λειτουργίες της διοίκησης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη η λειτουργία της στελέχωσης, που θεωρείται παλιότερα ξεχωριστή λειτουργία, εντάσσεται στην λειτουργία της οργάνωσης ως **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**. Αν και εννοιολογικά – στην ελληνική γλώσσα ίσως ακόμα περισσότερο – δεν μπορούμε να πούμε ότι οι δύο όροι ταυτίζονται, τελικά από πλευράς περιεχομένου τουλάχιστον, τα θέματα που εξετάζονταν, παλαιότερα, στο πλαίσιο της στελέχωσης τώρα αναλύονται στο πλαίσιο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.

Διασυνδέοντας αλλά και ξεχωρίζοντας τις δύο έννοιες θα λέγαμε ότι η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται σε μία ποικιλία δραστηριοτήτων σχετιζόμενων με την στελέχωση των οργανισμών και στην διασφάλιση ότι οι προοπτικές απόδοσης των εργαζομένων εκπληρώνονται στο έπακρο. Από την άλλη πλευρά, η στελέχωση είναι η διαδικασία τοποθέτησης, στις εργασίες, υψηλής ποιότητας ατόμων. Πιο συγκεκριμένα όμως η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία επίτευξης των οργανωτικών σκοπών και στόχων διαμέσου της απόκτησης, της διατήρησης, του τερματισμού, της ανάπτυξης και της κατάλληλης χρησιμοποίησης των Ανθρώπινων Πόρων σ' έναν οργανισμό. (Λιαρμακόπουλος Μ., 1981)

Η διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, ως διαδικασία, περιλαμβάνει τα εξής βασικά βήματα:

- Σχεδιασμός των Ανθρωπίνων Πόρων
- Στρατολόγηση υποψηφίου προσωπικού
- Επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού
- Αμοιβή του προσωπικού
- Αξιολόγηση του προσωπικού

Τα βήματα αυτά θα αναλυθούν παρακάτω.

## **2. Μέθοδοι διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γενικά παραδεκτό ότι προκειμένου να επιβιώσει ένας οργανισμός στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο, πρέπει να στραφεί στη βελτίωση της απόδοσης και την εξασφάλιση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί όταν οι διαχειριστές (managers) αναγνωρίσουν και διαπιστώσουν ότι οι καθημερινές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν σχεδόν αναπόφευκτα περιλαμβάνουν και την άσκηση ελέγχου και τη δυνατότητα μάθησης. Επιπλέον, τα ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ότι η μέγιστη απόδοση και το συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα των οργανισμών να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να διαδραματίσει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο παρέχοντας μια συγκεκριμένη μεθοδολογία και ένα σύνολο εργαλείων για την επιτυχή εφαρμογή της Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης στο περιβάλλον του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συχνά θεωρείται ως επεκτεινόμενο κλειστό σύστημα επειδή εστιάζεται περισσότερο στις διαδικασίες μέσα στα ευρύτερα καθορισμένα όριά του, παρά τονίζει τις προκλήσεις των ορίων από εξωτερικούς παράγοντες. Διάφοροι Θεωρητικοί της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων υποστηρίζουν ότι έμφαση



της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δίνεται στην αναθεώρηση της υπάρχουσας γνώσης, η οποία είναι καλά προσαρμοσμένη για σταθερές συνθήκες. Εντούτοις, κάτω από γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες, η προσπάθεια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να χρησιμοποιήσει τις υπάρχουσες δυνάμεις παρά να αναπτύξει νέες, μπορεί να οδηγήσει μια γρήγορα – προσαρμοζόμενη εταιρία (fast – learning firm) σε μειονεκτική θέση καθώς αποκλείει "τον απαραίτητο πειραματισμό για την ανακάλυψη νέων εναλλακτικών λύσεων". Στην περίπτωση του τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής (IT) οι αλλαγές είναι δραματικές και ο ενσωματωμένος ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διαχείρισης Γνώσης είναι ουσιαστικός. Πρέπει συνεπώς οι επιχειρήσεις να διαθέτουν ένα σύνολο εργαλείων και μεθόδων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την Διαχείριση Γνώσης.

Παγκοσμίως, υπάρχει μια τάση προσανατολισμού των επιχειρήσεων κυρίως προς τον έλεγχο παρά προς την εκμάθηση. Πρέπει να αποδειχθεί εάν και πώς η Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επεξηγεί την εξέλιξη από την προσαρμοστική στην παραγωγική εκμάθηση. Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως πρώτο βήμα στην οικοδόμηση της γνώσης των επιχειρήσεων είναι ένα ζήτημα που πρέπει να εξεταστεί. (<http://diorganosi.certh.gr/active.aspx?mode=el%7B37c1c5ea-fa64-4c69-a24a-aaa446c396f3%7DView>)

### **3. Στρατολόγηση Διοικητικών Στελεχών**

Στρατολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία αναζήτησης ατόμων που δυνητικά θα εργαστούν στην επιχείρηση και πειθούς αυτών να υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη. Ο σκοπός λοιπόν της στρατολόγησης είναι να δημιουργήσει μια ομάδα υποψηφίων αρκετά μεγάλη, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι να προσλάβουν αυτούς τους εργαζομένους που πραγματικά χρειάζονται. Εξάλλου μια ουσιαστική

επιδίωξη της επιχείρησης είναι η προσέλκυση των καλύτερα καταρτισμένων υποψηφίων για τη συμπλήρωση των κενών θέσεων εργασίας.

Πριν από τη στρατολόγηση πρέπει να είναι ξεκάθαρες, στο μυαλό των υπεύθυνων για τη στρατολόγηση στελεχών, οι δραστηριότητες που θα ασκούνται και οι ευθύνες των ατόμων που θα επανδρώσουν τη συγκεκριμένη ή συγκεκριμένες εργασίες. Επομένως είναι απαραίτητο, να έχει προηγηθεί η ανάλυση εργασίας, η δημιουργία περιγραφών εργασίας και επιπλέον προδιαγραφών εργασίας.

Η στρατολόγηση του προσωπικού είναι μια συγκεντρωτική δραστηριότητα στις περισσότερες επιχειρήσεις. Επιτελείται από το τμήμα προσωπικού, υπόκειται δε στην έγκριση του ενδιαφερόμενου διευθυντή ή προϊστάμενου του τμήματος. Η λογική της παραπάνω μεθόδευσης είναι ότι στο τμήμα προσωπικού γνωρίζουν τις διαδικασίες για τη στρατολόγηση (και επιλογή) του προσωπικού, αν και οι διευθυντές ή προϊστάμενοι των ενδιαφερόμενων τμημάτων θα προτιμούσαν να στρατολογήσουν και να επιλέγουν αυτοί το προσωπικό του τμήματός τους. Υπάρχει βέβαια μια εξαίρεση στην προαναφερθείσα διαδικασία, σε περιπτώσεις στρατολόγησης και πρόσληψης ανωτάτων διοικητικών στελεχών, οπότε η ευθύνη μετατίθεται στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ή σε μια επιτροπή ανώτατων στελεχών.

Η αναζήτηση προσωπικού είναι **εσωτερική ή εξωτερική**. Στην *πρώτη περίπτωση* η διοίκηση ενημερώνει τους υπάρχοντες στην επιχείρηση εργαζομένους για τα εργασιακά κενά. Άλλωστε γενικά πιστεύεται ότι η παροχή ευκαιριών για προαγωγή στους εργαζομένους της επιχείρησης επιδρά θετικά στο ηθικό και στην απόδοσή τους.

Η *εξωτερική στρατολόγηση*, δηλαδή η αναζήτηση προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελεί την πιο συνηθισμένη πρακτική. Έχει ως σκοπό δε τη δημοσιοποίηση της επιθυμίας της να προσλάβει κάποιο άτομο (ή κάποια άτομα) για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και την προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι θα

εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους κάνοντας ενδεχομένως αίτηση για τη θέση. Χρησιμοποιούνται διάφορες πηγές και τρόποι στρατολόγησης. Τέτοιες πηγές είναι:

- Οι διάφορες αγγελίες στον τύπο
- Οι διάφορες εταιρίες στρατολόγησης και επιλογής στελεχών και προσωπικού γενικότερα,
- Τα διάφορα επαγγελματικά όργανα, δηλαδή ενώσεις, σωματεία
- Οι συστάσεις από πρώην εργοδότες ή από άλλα αξιόπιστα και σχετικά με το χώρο των επιχειρήσεων πρόσωπα
- Οι προηγούμενες αιτήσεις που έχουν γίνει στην επιχείρηση από ενδιαφερομένους να εργασθούν.

#### **4. Επιλογή Διοικητικών Στελεχών**

Η διαδικασία στρατολόγησης προσωπικού σκοπεύει να δημιουργήσει αρκετές αιτήσεις για τις θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχουν περισσότερες αιτήσεις από τις θέσεις. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Οποσδήποτε δεν υπάρχει αλάνθαστη διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Στην πραγματικότητα θα γνωρίσουμε την εγκυρότητα της διαδικασίας, αφού δοκιμασθεί ο νεοπροσληφθείς εργαζόμενος στην καινούργια του δουλειά.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει:

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν διάφορες γενικές και ειδικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, τα ενδιαφέροντά του κ.ά. Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν διάφορους σκοπούς: εκτός από τις παραπάνω πληροφορίες που παρέχουν, δίνουν τη δυνατότητα να διαπιστωθεί η ικανότητα έκφρασης στο γραπτό λόγο, αλλά και η ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και

ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα για το αρχείο της επιχείρησης. Υπάρχουν δε ενδείξεις από έρευνες ότι υφίστανται σχέση μεταξύ ορισμένων στοιχείων ενός βιογραφικού και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις.

Ο σπουδαιότερος λόγος χρησιμοποίησής τους είναι να υποβοηθήσουν τη διαδικασία επιλογής, αν και υφίστανται και δευτερεύοντες σκοποί, όπως να εντοπισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υφισταμένων, δυνατότητα προαγωγής του υπάρχοντος ανώτερων στελεχών. Δεν είναι οπωσδήποτε αλάνθαστα, αλλά περιορίζουν τις πιθανότητες λάθους κατά την επιλογή. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ που χρησιμοποιούνται για επιλογή προσωπικού. Τα κυριότερα είναι:

- *Τα τεστ επιδόσεως:* είναι η πιο απλή δοκιμασία, διότι δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθεί η ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται π.χ. όταν μια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει ορισμένες σελίδες για να υπολογισθεί η ταχύτητα και η ακρίβειά της στη δοκιμασία αυτή.
- *Τα τεστ νοημοσύνης:* μ' αυτά διερευνούνται και βαθμολογούνται το επίπεδο ευφυΐας του υποψηφίου, αλλά και άλλες νοητικές λειτουργίες του όπως η μνήμη, η προσοχή, η κριτική ικανότητα κ.λ.π.
- *Τα τεστ προσωπικότητας:* αυτά διερευνούν την προσωπικότητα ως σύνολο και μπορούν να δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου.
- *Τα τεστ δεξιοτήτων:* με αυτά τα τεστ αξιολογούνται πολλών ειδών δεξιότητες, όπως η μαθηματική, η μηχανική, η πρακτική (π.χ. η δεξιότητα για κατασκευές ή η μουσική) και άλλες.

Αποτελεί ένα από τα συνηθέστερα μέσα επιλογής του προσωπικού. Με τη συνέντευξη επιδιώκεται η συγκέντρωση επιπρόσθετων πληροφοριών που δεν είναι δυνατό να συλλεχθούν από το έντυπο της αίτησης, από το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης. Επίσης, η

συνέντευξη στοχεύει, σε μεγάλο ποσοστό, στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων του υποψηφίου να προσαρμοσθεί με ευχέρεια στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας.

## **5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών**

Αναφερόμενοι στην κυρίως εκπαίδευση μπορούμε να κάνουμε μια διαφοροποίηση μεταξύ **εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης** του προσωπικού. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατευθύνονται περισσότερο στη διατήρηση και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου στην παρούσα εργασία του, ενώ τα δεύτερα επιζητούν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για μελλοντικές εργασίες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν, πρέπει να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές τους ανάγκες όπως και στις ανάγκες για επιμόρφωση συνολικά της επιχείρησης. Αυτές προσδιορίζονται βάσει των οργανωσιακών αναγκών της επιχείρησης, των εργασιών που πραγματοποιούνται ή πρόκειται να πραγματοποιηθούν και βάσει των προσόντων και ικανοτήτων που έχει ο εργαζόμενος.

Για να καταρτιστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πρέπει αρχικά να αποφασιστεί ποιος θα είναι ο ρόλος του: θα είναι απλά ενημερωτικό, θα προσπαθήσει να αναπτύξει ορισμένες ικανότητες των εκπαιδευομένων ή θα προσπαθήσει να αλλάξει τη στάση και νοοτροπία τους; Επιπλέον, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το ποιοι θα εκπαιδευτούν τελικά, από ποιους και σε ποιο μέρος θα πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα.

Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, ακολουθούνται οι σχετικοί μέθοδοι εκπαίδευσης που:

- αναφέρονται στο σύνολο της επιχείρησης.

- αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.
- χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση κατώτερων και μεσαίων ηγετικών στελεχών.
- αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Με το τέλος του το οποιοδήποτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλό είναι να αξιολογείται. Αυτό γίνεται είτε με την απάντηση των εκπαιδευομένων σε σχετικά ερωτηματολόγια είτε με την εξέταση των γνώσεών τους που αποκτήθηκαν με τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα. Χρήσιμο είναι να παρατηρηθεί και η αλλαγή στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων. ([http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta\\_7/740.htm](http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_7/740.htm))

Οι **μέθοδοι εκπαίδευσης**, διακρίνονται σ' εκείνες που εφαρμόζονται στην εργασία (on-the-job training) και σ' εκείνες που εφαρμόζονται εκτός εργασίας (off-the-job). Οι μέθοδοι ή τρόποι γενικότερα που χρησιμοποιούνται είναι:

- α. *Η εξάσκηση στο αντικείμενο της εργασίας* υπό την επίβλεψη κάποιου έμπειρου. Ανάλογα με την κατηγορία προσωπικού που ανήκει ο εργαζόμενος εμφανίζει διάφορες παραλλαγές και παίρνει διάφορες ονομασίες.
- β. *Η εναλλαγή θέσεων εργασίας*. Αυτή συνίσταται στη μετακίνηση του εργαζομένου, σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε διαφορετικές εργασίες, έτσι ώστε να αποκτά σφαιρικότερη αντίληψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να εκπαιδεύεται καλύτερα.
- γ. *Εναλλαγή εργασίας προς παρακολούθηση*: Με τη μέθοδο αυτή επιτρέπεται στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει διάφορους επικεφαλής τμημάτων της επιχείρησης με τον σκοπό να αντιληφθεί τον τρόπο εργασιών των.
- δ. *Εναλλαγή σε εποπτική εργασία*. Η μέθοδος αυτή συνεπάγεται την τοποθέτηση διαδοχικά σε ορισμένες θέσεις του ίδιου επιπέδου της διοικήσεως επιλεγέντων για εκπαίδευση με το σκοπό να τους επιτραπεί η απαίτηση πραγματική εμπειρίας εποπτεύματος.

- ε. *Εναλλαγή σε θέσεις βοηθών – Managers*: Άλλη μορφή εναλλαγής εργασίας αποτελεί η δοκιμαστική τοποθέτηση επιλεγέντων για θέσεις βοηθών – Managers σε διάφορα τμήματα του ανωτέρου επιπέδου της διοικήσεως με το σκοπό διευρύνσεως της εμπειρίας των σε υψηλότερα επίπεδα της οργανωτικής δομής.
- στ. *Εναλλαγή σε θέση Managers*: Αυτή σημαίνει τη μετακίνηση οριζόντια της οργάνωσης των Managers που είναι εξελίξιμοι από ένα τμήμα ή διεύθυνση σε άλλη με το σκοπό παροχής σ' αυτούς σχετικής εμπειρίας από την παραμονή τους στις διάφορες διευθύνσεις της επιχείρησης.
- ζ. *Μέθοδος των επιτροπών*: Σήμερα αναγνωρίζεται ευρέως σαν μέθοδος εκπαιδεύσεως των Διοικητικών Στελεχών η χρησιμοποίηση των επιτροπών και ειδικότερα της μορφής του συμβουλίου των νεωτέρων διευθυντών με όλα τα χαρακτηριστικά του κανονικού συμβουλίου διευθυντών για την αντιμετώπιση συνήθων προβλημάτων η υποβολή σχετικών προτάσεων.
- η. *Μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων κ.λ.π.*: Αυτή χρησιμοποιείται σαν μέθοδος εκπαιδεύσεως του Διοικητικού Στελέχους και συνίσταται στην από ένα στέλεχος του ανωτάτου επιπέδου της διοικήσεως παρουσίαση σημαντικών επιχειρηματικών θεμάτων ενώπιον ομάδος από managers.
- θ. *Ειδικά πανεπιστημιακά προγράμματα*: Άλλη μέθοδος εκπαιδεύσεως των Διοικητικών Στελεχών είναι τα ειδικά προγράμματα που παρέχονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.). Τέτοια προγράμματα χρηματοδοτούνται σήμερα από τα ειδικά ταμεία Ε.Ε. (ΕΚΤ, Commet, Erasmus).
- ι. *Η υπόδυση ρόλων*: Δηλαδή το παίξιμο κάποιου ρόλου από τον εργαζόμενο. Όπως όταν κάποιος υποδύεται τον πωλητή και ένας άλλος του αγοραστή ενός προϊόντος. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις και επιτρέπει στους επιλεγόμενους για εκπαίδευση να κατανοήσουν συγκεκριμένα επιχειρηματικά προβλήματα.

- κ. *Εκπαίδευση «ευαισθησίας»*: Είναι η προσπάθεια για συστηματική κατανόηση των κινήτρων και της συμπεριφοράς των άλλων.

## **6. Αξιολόγηση των Διοικητικών Στελεχών**

Η αξιολόγηση του διοικητικού στελέχους είναι η διαδικασία με την οποία η διεύθυνση της εκπαίδευσης προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο σωστά ένα στέλεχος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί.

### **α. Έννοια και σκοπός**

Για να αξιολογηθεί το Διοικητικό Στέλεχος πρέπει να υπάρχει κάποιο πρότυπο. Αυτό δημιουργεί προβλήματα γιατί στις κοινωνικές επιστήμες υπάρχουν ελάχιστα αξιόπιστα πρότυπα για τη μέτρηση της αποδόσεως.

### **β. Μέθοδοι αξιολόγησης**

Οι περισσότερο συνηθισμένες **μέθοδοι αξιολόγησης** είναι οι επόμενες:

- *Οι εκθέσεις*: είναι ίσως η απλούστερη μέθοδος, αναφέρεται στα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά του στελέχους, στην απόδοσή του, στις δυνατότητές του και κάνει υποδείξεις για τη βελτίωσή του.
- *Η «κλίμακα γραφικής αξιολόγησης»*: είναι μια από τις παλαιότερες μεθόδους, συνίσταται δε στη βαθμολόγηση ορισμένων ιδιοτήτων με χαρακτηρισμούς κλιμακούμενους (π.χ. από «εξαιρετικό» μέχρι «φτωχό»). Είναι πιθανό δε να δίνονται διαφορετικές βαρύτητες (weights) στις ιδιότητες. Το άθροισμα των βαθμών των διαφορετικών ιδιοτήτων δίνει τη συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου.
- *Η κατάταξη*: η αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου γίνεται συγκριτικά με τους άλλους. Κατόπιν, αθροίζονται οι επιμέρους βαθμολογίες



των χαρακτηριστικών, που δίνουν τη συνολική βαθμολογία για τον κάθε αξιολογούμενο, η οποία βεβαίως εμφανίζει τη θέση του σε σχέση με τους συναδέλφους του.

- *Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών*: η μέθοδος εστιάζει το ενδιαφέρον του αξιολογητή στις κρίσιμες και σημαντικές εκείνες συμπεριφορές που διαχωρίζουν την αποτελεσματική από την αναποτελεσματική εργασιακή απόδοση. Το κύριο σημείο εδώ είναι ότι παρατίθενται και καταγράφονται συγκεκριμένες συμπεριφορές και όχι ακαθορίστως προσδιορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Τα παραδείγματα αυτά χρησιμοποιούνται για να καταδείξουν στον υφιστάμενο ποιες είναι οι επιθυμητές και ποιες οι μη επιθυμητές συμπεριφορές.
- *Η μέθοδος BARS*: είναι ένας συνδυασμός των μεθόδων γραφικής αξιολόγησης και κρίσιμων περιστατικών. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο σε σχέση με κάποιες σημαντικές εργασιακές συμπεριφορές, σε μια κλίμακα από π.χ. «εξαιρετικά» έως «απαράδεκτα» ή από «σχεδόν ποτέ» έως «σχεδόν πάντα», ανάλογα με την περίπτωση. Για παράδειγμα δύο προτάσεις που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση ενός επόπτη εργατών είναι:

- Είναι πρόθυμος να απαντά στα ερωτήματα των εργατών
- Είναι δίκαιος στην ανάθεση εργασιών στους εργάτες

Η διαδικασία αυτή συνήθως παράγει προσδιορισμούς της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου, όπως π.χ. «αναβλητικός», «παίρνει πρωτοβουλίες», «ψύχραιμος στις κρίσιμες καταστάσεις».

## **7. Αμοιβή των Διοικητικών Στελεχών**

Στο παρελθόν η πολιτική αμοιβών των επιχειρήσεων ήταν μια σχετικά απλή και ξεκάθαρη διαδικασία και για τον εργαζόμενο, αλλά και

για την επιχείρηση. τα τελευταία χρόνια όμως η κατάσταση άρχισε να αλλάζει για διάφορους λόγους, όπως είναι ο διεθνής ανταγωνισμός, η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων και οι απαιτήσεις των εργαζομένων, αλλά και οι γενικότερες κοινωνικές πιέσεις.

Η πολιτική αμοιβών μιας επιχείρησης επηρεάζεται οπωσδήποτε από ορισμένους **παράγοντες**. Αυτοί οι παράγοντες έχουν να κάνουν αφενός με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι η σχετική κυβερνητική πολιτική, η πίεση των συνδικάτων και οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας (προσφορά – ζήτηση). Αφετέρου όμως εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης επηρεάζουν την πολιτική αμοιβών. Τέτοιοι είναι: η οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και η οργανωσιακή στρατηγική, ο οργανωτικός κύκλος ζωής της επιχείρησης (αντίστοιχος μ' αυτόν του κύκλου ζωής του προϊόντος), οι απαιτήσεις του σωματείου εργαζομένων και η δύναμή του να τις επιβάλει και οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός σωστού συστήματος αμοιβής απαιτεί τον καθορισμό ορισμένων παραμέτρων και συγκεκριμένα του επιπέδου αμοιβής, των συστατικών στοιχείων της και της δομής του συστήματος.

Οι ανταμοιβές που προσδοκά το άτομο προσφέροντας τις ικανότητές του σε μια επιχείρηση αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή του, καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειές του.

Οι ανταμοιβές αυτές είναι δύο ειδών: εξωτερικές που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, και εσωτερικές, που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Σαν εξωτερικές μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση της απασχόλησης. Σαν εσωτερικές πάλι θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές που

καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες εκτιμήσεως, ανάγκες αυτοεκπληρώσεως.

Οι οικονομικές ανταμοιβές. Αυτές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη. Τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων π.χ. bonus επί των βασικών αποδοχών κ.ά. Έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι ψυχολογικές ανταμοιβές είναι η επαφή και η συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται την βοήθειά τους, το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1992)

Όπως και να έχει, η αμοιβή πρέπει να ικανοποιεί εργαζομένους και εργοδότες και να ενθαρρύνει την αποδοτική εργασία των πρώτων, με λίγα λόγια η πολιτική των αμοιβών της επιχείρησης να είναι αξιόπιστη. Η διοίκηση είναι αυτή που θα καθορίσει το επίπεδο των αμοιβών, βασιζόμενη και σε έρευνες αγορών σχετικά με τις αμοιβές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές για ίδιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας. ([http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta\\_7/740.htm](http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_7/740.htm))

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 1. Γενικά

Με τον όρο «αξιολόγηση» εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό το κάθε διοικητικό στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Οι προϊστάμενοι καθοδηγούν και βοηθούν το έργο των υφισταμένων τους, έχοντας άμεση επικοινωνία και γνώση της απόδοσής τους, καταγράφοντας παράλληλα τα αδύνατα σημεία και τα κενά που πρέπει να καλυφθούν.

Οι πληροφορίες που μας παρέχει η διαδικασία αυτή βοηθούν ουσιαστικά στη λήψη των ενδεικνυόμενων διορθωτικών αποφάσεων, σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω ειδικών κινήτρων, όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών κ.λ.π. Έτσι, αντιμετωπίζονται έγκαιρα οι οργανωτικές και διοικητικές ατέλειες, όπως επίσης και τα προβλήματα που εμφανίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις και την ομαδική

συνεργασία. Τέλος, γίνεται και η απαραίτητη πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με τη λήψη των μέτρων που πρόκειται να παρθούν για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. (Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, 2006)

## 2. Διαδικασίες αξιολόγησης

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία διενεργείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες.

- Την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Με το πνεύμα αυτό, θα πρέπει να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένη εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων. Φυσικά όλα αυτά αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.
- Τον καθορισμό της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου», συνδέοντας την ενδεικνυόμενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες (τεμάχια, σελίδες δακτυλογράφησης κ.λ.π.). Μ' άλλα λόγια, καταγράφεται η συγκεκριμένη εκείνη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, οπότε, παίρνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης που αναφέραμε σε προηγούμενη θέση, μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση. Διευκρινίζεται ότι λέγοντας ενδεικνυόμενη συμπεριφορά εννοούμε κατά βάση την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το απαιτούμενο χρονικό διάστημα, και

γενικά τον σωστό τρόπο εκτέλεσης ενός έργου, σε συνδυασμό φυσικά με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και τις συνθήκες εργασίας.

- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης. Διευκρινίζεται ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης παρουσιάζονται στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο.

Ωστόσο, χρειάζεται εδώ ιδιαίτερη προσοχή γιατί μπορεί να γίνουν ασταθή ή σταθερά σφάλματα που θα μειώσουν την αξιοπιστία της μέτρησης.

Οι έννοιες των ασταθών και των σταθερών σφαλμάτων:

- 1) **Ασταθή σφάλματα:** Αναφέρονται στην ασυμφωνία δύο ή περισσότερων εκτιμητών είτε στην ασυμφωνία διαφορετικών μετρήσεων του ίδιου εκτιμητή. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί ο τρόπος μέτρησης να είναι ασαφής, οι εκτιμητές να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις επιτεύξεις ή ακόμα και να μην είναι εκπαιδευμένοι για αυτή την εργασία. Στη δεύτερη είναι δυνατόν να αλλάζουν ορισμένες μεταβλητές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων.
- 2) **Σταθερά σφάλματα:** Αυτά πραγματοποιούνται όταν όλα τα χαρακτηριστικά του καθενός εργαζομένου αντιμετωπίζονται στον ίδιο βαθμό ή όταν όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται ομοίως.

### **3. Σκοπός της Αξιολόγησης διοικητικών στελεχών**

Η αξιολόγηση θα πρέπει να μετρά την απόδοση κάποιου σαν διοικητικό στέλεχος στην επίτευξη των στόχων για τους οποίους είναι υπεύθυνος σαν διοικητικό στέλεχος. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαία η αξιολόγηση των Διοικητικών Στελεχών είναι,

πρώτον ο καθορισμός του κατά πόσο η επιχείρηση έχει ανάγκη από καινούργια διοικητικά στελέχη για την εκπλήρωση των δραστηριοτήτων της.

Δεύτερον, ο καθορισμός του κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη αποδίδουν αυτό που απαιτείται από αυτούς να αποδώσουν.

#### **4. Αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών**

Η αξιολόγηση συντελείται γενικά σε τρία επίπεδα εντός της επιχείρησης. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως συνόλου. Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων (τμημάτων, διευθύνσεων κλπ.) Το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού δηλαδή του κάθε εργαζομένου χωριστά. Το τελευταίο επίπεδο είναι και αυτό που μας ενδιαφέρει. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία η διεύθυνση της επιχείρησης προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο σωστά ένα στέλεχος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται με τη διαδικασία της αξιολόγησης επηρεάζουν τις αποφάσεις:

- για προαγωγή του εργαζομένου
- για προσδιορισμό της αμοιβής του
- για πιθανή παραπέρα εκπαίδευσή του
- για μετάθεση σε άλλο τμήμα
- για υποβιβασμό
- για απόλυση κ.α.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε ένα άτυπο επίπεδο ή με κάποιο τυπικό τρόπο. Στην άτυπη αξιολόγηση Ο προϊστάμενος αξιολογεί

συνέχεια τους υφισταμένους του ως προς τον προσδιορισμό ή αναθεώρηση των επιχειρηματικών στόχων ανάθεση ή μη νέων καθηκόντων, ανανέωση της εξουσιοδότησης προς αυτούς, τις συζητήσεις για τη μεταβολή ή όχι της πολιτικής που πρέπει να ακολουθεί. Η άτυπη αξιολόγηση γίνεται σε καθημερινή βάση.

Η άτυπη αξιολόγηση γίνεται ετήσια ή εξαμηνιαία. Αυτός που αξιολογεί συνήθως είναι ή ένας προϊστάμενος ή μια ομάδα προϊσταμένων. ένας προϊστάμενος που αξιολογεί τον κάθε υφιστάμενο του ξεχωριστά.

Μια ομάδα προϊσταμένων ή διευθυντών που αξιολογούν τον υφιστάμενο.

Επιπλέον όμως αυτοί που αξιολογούν μπορεί να είναι μια ομάδα εργαζομένων που αξιολογούν έναν ομοιόβαθμο ή σχετικά ομοιόβαθμο συνάδελφό τους. Η χρησιμότητα της προσέγγισης αυτής ωστόσο φαίνεται να περιορίζεται περισσότερο στον εντοπισμό πιθανών ηγετών μέσα στην επιχείρηση

## **5. Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης**

Οι βασικότερες διαδικασίες που οδηγούν στην δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως είναι:

**α) Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης:** Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολογήσεως για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει βασικά στην μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και στους οικονομικούς πόρους, τον τρόπο συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων



τρόπων συμπεριφοράς, ενώ τέλος μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

**β) Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου:**

Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Όσο είναι δυνατό τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμισθούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατ' εκτίμηση ή ανάλογα με την συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

**γ) Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων:** Με σκοπό να εξαληφθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσεως και των υποκειμενικών σφαλμάτων που είναι εύκολο να υπεισέλθουν στην διαδικασία της αξιολόγησης επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφοροι μέθοδοι οι οποίες όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Αυτές θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε με λίγα λόγια στα γενικά σφάλματα, που είναι δυνατό να γίνουν και να μειώσουν, έτσι, την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001)

**1) Τα ασταθή σφάλματα (*Variable errors*).** Αυτά αναφέρονται α) στη διαφωνία μεταξύ εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και β) στην ασυμφωνία δυο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, απ' το ίδιο θέμα, απ' τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

α) Ας ασχοληθούμε με την πρώτη περίπτωση. Ας υποθέσουμε ότι δυο προϊστάμενοι, ο Α κι ο Β, αξιολογούν μια ομάδα οκτώ ατόμων με μια κλίμακα από 0 (*χαμηλή αποτελεσματικότητα*) μέχρι 10 (*υψηλή αποτελεσματικότητα*). Τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι τα εξής (Πιν. 1).

Πίνακας 1

Υφιστάμενοι	Προϊστάμενοι Α	Εκτιμητές Β
1	6	8
2	3	4
3	2	10
4	8	6
5	10	10
6	4	9
7	5	10
8	4	6

Από το βιβλίο των L.L. Cummings & D. Schwab, Performance in Organizations: Peterminats and Appraisal, Scott Foresman 1973, Κεφ. 6

Στον παραπάνω πίνακα, οι δυο προϊστάμενοι, διαφωνούν στην αξιολόγηση όλων των υφισταμένων τους εκτός απ' τον πέμπτο, όπου συμφωνούν. Μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δεν σημαίνει ότι απαραίτητα μπορούμε να'μαστε απόλυτα βέβαιοι για την ορθότητα της αξιολόγησης. Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί απ' τους οποίους είναι:

- Τα κριτήρια ή ο τρόπος μέτρησης είναι, πολλές φορές, ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου, η οποία χρησιμοποιείται.
- Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία ν' αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, μ' αποτέλεσμα ν' αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά.
- Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών, για ν' ανταποκριθούν μ' επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης.

β) Σχετικά με την ασυμφωνία δυο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, απ' τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερεύνησης της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών.

**ii) Τα Σταθερά Σφάλματα (Constant errors).** Αντίθετα με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, που αναφέρονταν στις ασυμφωνίες των αποτελεσμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις «νόθες» ομοιότητες:

- Πολλές φορές ο εκτιμητής έχει την τάση ν' αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τ' άλλα χαρακτηριστικά του (Halo errors).
- Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής ν' ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας, Leniency error) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας, strictness error) ή τέλος ν' ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσης, central tendency). (Ζευγαρίδη Σ., Σταματιάδη Γ., 1997)

## **6. Τα προβλήματα της αξιολόγησης των στελεχών**

Η απόδοση στηρίζεται στην ανθρώπινη κρίση η οποία, συνεπάγεται προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Η ανθρώπινη κρίση εξαρτάται από τις μοναδικές γενετικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις που απαρτίζουν τις αξίες, τη συμπεριφορά, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις κάθε ατόμου. Επομένως, είναι αναπόφευκτο να υπάρχουν διαφορές απόψεων σε καθένα από τα βασικά ερωτήματα της αξιολόγησης απόδοσης. (Tyson S., York A., 2005)

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς βρισκόμαστε συνήθως, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα προτιμήσουμε, αντιμέτωποι με τα εξής προβλήματα:

- Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζομένου
- Κάθε πότε πρέπει να περνά ένας εργαζόμενος από τη διαδικασία αυτή
- Αν πρέπει να αναπληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

#### **A) Ποιος διενεργεί την αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνεται από:

- Τον προϊστάμενο
- Τους συναδέλφους και τους υφισταμένους
- Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- Εξωτερικούς συμβούλους
- Πελάτες

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων του. επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολόγησης και την παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης και η δύναμη του προϊσταμένου.

Στην περίπτωση της αξιολόγησης από τον ή τους προϊσταμένους προκύπτουν τα εξής προβλήματα:

- i. Δημιουργείται πολλές φορές μια συνεχής φοβία στους υφισταμένους να δικαιολογούν κάθε πράξη τους.
- ii. Ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν αισθάνεται πολλές φορές καθόλου άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, γιατί ο ρόλος απαιτεί οπωσδήποτε ικανότητες που ίσως δεν τις έχει.

Η περίπτωση της αξιολογήσεως του εργαζομένου από τους συναδέλφους του και τους υφισταμένους προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μια επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση της αυτοαξιολογήσεως προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. υπάρχει όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίξει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και την περαιτέρω εξέλιξή του. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους χαμηλότερα παρά οι προϊστάμενοί τους, εντούτοις πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι λίγες είναι οι φορές που η βαθμολογία αυτή συμφωνεί με την βαθμολογία των προϊσταμένων τους και συνήθως συμβαίνει το αντίστροφο.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ή ενός ειδικού από το τμήμα προσωπικού ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζομένου που

αξιολογείται. Ο σύμβουλος με την μέθοδο της συνεντεύξεως μαζεύει στοιχεία από τον ή τους προϊσταμένους για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και κατόπιν συζητά συνήθως τα αποτελέσματα με τον άμεσο ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν από έναν ειδικό η διοικητικές ιδιαίτερα ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως τον άμεσο προϊστάμενο από ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Όπως βλέπουμε σε καμιά από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφαλίζεται απόλυτα η αξιοπιστία. Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι την αξιολόγηση πρέπει να τη διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος. Εάν όμως ενδιαφερόμαστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών, είναι σκόπιμο να στραφούμε προς όλους όσους είδαμε παραπάνω ότι μπορούν να μας τις προμηθεύουν.

### ***B) Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση***

Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η διαδικασία της αξιολογήσεως θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε χρόνου κ.λ.π.) ή σε ένα μεταβλητό (π.χ. κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.λ.π.).

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολουθήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφορήσεως.

### **Γ) Αναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως (συνέντευξη αξιολόγησης)**

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως της αποδοτικής του συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

Είναι όμως πολύ πιθανό και στην περίπτωση μιας αρνητικής κρίσης το άτομο να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα παραπάνω. Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο όπου το στέλεχος προσπαθεί να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή πολλές φορές εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενό του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς την διαδικασία της αξιολογήσεως.

Για να αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε ώστε η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου, πρέπει να χειρισθούμε την όλη κατάσταση με πολλή λεπτότητα. (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ

### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

#### 1. Μέθοδοι συγκρίσεως (Comparative procedures)

Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου.

Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

1. **Μέθοδοι κατάταξης** (Ranking procedures). Η κάθετη κατάταξη (Straight procedure). Είναι μια απλή μέθοδος που συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό (π.χ. 1<sup>ος</sup> ο τάδε, 2<sup>ος</sup> ο τάδε κ.λ.π.). Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως κάθε προϊστάμενος.
2. **Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης** (Alternative ranking). Δίνουμε στον εκτιμητή μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και του ζητάμε να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούμε δύο μικρότερες κατηγορίες.



**Σύγκριση κατά ζεύγη (Paired comparison).** Στην περίπτωση αυτή ο εκτιμητής συγκρίνει κάθε εργαζόμενο χωριστά με τους υπόλοιπους. Π.χ. αν έχουμε τέσσερις εργαζόμενους, τους Α, Β, Γ, Δ, η σύγκριση θα γίνει μεταξύ:

A, Β	Β, Γ	Γ, Δ
A, Γ	Β, Δ	
A, Δ		

Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται βασικά από τον τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου  $N$  = ο αριθμός των εργαζομένων που θα αξιολογηθούν. Η θέση του κάθε εργαζομένου στην τελική κατάταξη εξαρτάται από το πόσες φορές έχει προκριθεί έναντι των άλλων. Έτσι π.χ. αν

A, (B)	(B), Γ	(Γ), Δ
(A), Γ	(B), Δ	
(A), Δ		

τότε η κατάταξη των εργαζομένων θα έχει τη μορφή Β, Α, Γ, Δ.

3. Μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες (Forced distribution). Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να συγκρίνει ορισμένους παράγοντες ή χαρακτηριστικά. Ο εκτιμητής υποχρεώνεται να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες, όπως:

10%	εξαίρετος
20%	πολύ καλός
40%	μέσος
20%	χαμηλός
10%	μη ικανοποιητικός

## **Κριτική των μεθόδων συγκρίσεως**

Οι μέθοδοι συγκρίσεως δεν υπόκεινται βασικά στα σταθερά σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας ή κεντρικής τάσης. Παρουσιάζουν όμως το μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις και ιδιαίτερα στο σφάλμα «αίγλης» (Halo error). Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως οδηγεί πολλές φορές για τον ίδιο λόγο σε διαφωνίες τόσο τους εκτιμητές όσο και τους εργαζομένους και θα μπορούσαμε να πούμε πως δεν υποβοηθά την υποκίνηση και ανάπτυξη των στελεχών.

## **2. Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (Absolute standards)**

Με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας: α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει μ' ένα «ναι» ή ένα «όχι», αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα, συνήθως επτά βαθμών.

### **1. Ποιοτικές μέθοδοι (Qualitative methods)**

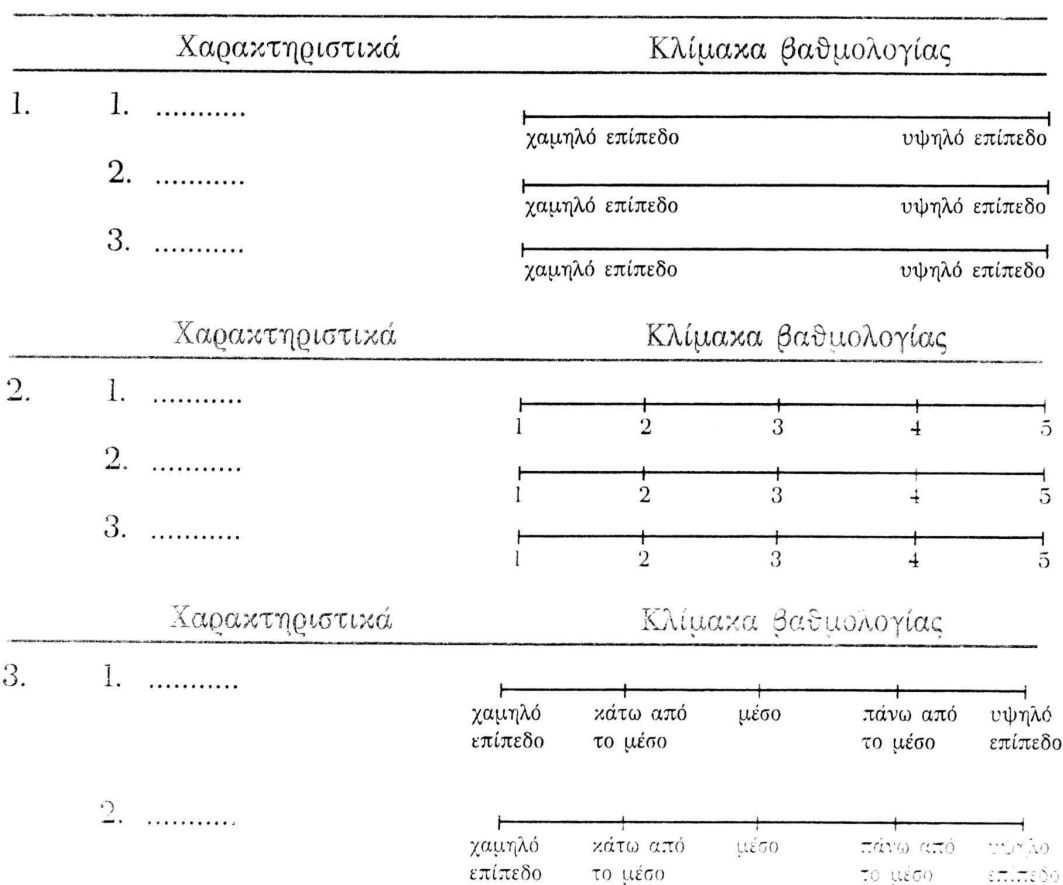
**Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων (Critical incidents).** Στην περίπτωση αυτή γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επισημαίνονται τα «κρίσιμα γεγονότα», οι φάσεις δηλαδή ή τα χαρακτηριστικά που είναι θεμελιώδη για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο εκτιμητής καταγράφει κάθε θετικό ή αρνητικό γεγονός το οποίο συμβαίνει στον εργαζόμενο και αφορά τις κατηγορίες αυτές. Κατόπιν τα στοιχεία αυτά χρησιμεύουν για την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου.

**Σταθμισμένος κατάλογος (Weighted checklist).** Άτομα που εποπτεύουν τις εργασίες στις οποίες θα γίνει η αξιολόγηση ή που είναι οικεία μ' αυτές, προσπαθούν να αξιολογήσουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς, κατατάσσοντάς τες ανάλογα με το αν ευνοούν ή όχι την αποδοτική συμπεριφορά. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με μια κλίμακα επτά ή ένδεκα βαθμών, όπου οι χαμηλοί βαθμοί δείχνουν μη ευνοϊκό αποτέλεσμα ενώ οι υψηλοί ευνοϊκό. Κάθε μορφή συμπεριφοράς «σταθμίζεται» (παίρνει την αξία) του μέσου όρου που της έδωσαν τα άτομα που τη βαθμολόγησαν. Στον εκτιμητή της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου δίνεται στην περίπτωση αυτή μια κατάσταση με τις διάφορες μορφές συμπεριφοράς, η οποία όμως δεν περιλαμβάνει τους συντελεστές (τις αξίες) που, όπως είδαμε, έχουν δοθεί προηγουμένως. Έργο του εκτιμητή είναι να καθορίσει εάν ο εργαζόμενος ακολουθεί ή όχι τη συγκεκριμένη αυτή μορφή συμπεριφοράς. Το αποτέλεσμα της αξιολογήσεως αποτελείται από το άθροισμα των συντελεστών των μορφών συμπεριφοράς που έχει σημειωθεί ότι τις ακολουθεί.

## **2. Ποσοτικές μέθοδοι (Quantitative methods)**

Αυτές απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συναντάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

**Συμβατική κατάταξη (Conventional Rating).** Αποτελεί την πιο συνηθισμένη τεχνική αξιολογήσεως αν και δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη. Είναι συνήθως κλίμακες με τις οποίες βαθμολογείται ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς του εργαζομένου. Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζονται συνήθως είναι οι εξής:



Σχήμα 1. Κλίμακες βαθμολογίας

Η πρώτη περίπτωση αποτελεί κλίμακα συνέχειας, όπου ο εκτιμητής σημειώνει κάπου πάνω στην κλίμακα για να δείξει το επίπεδο που αξιολογεί ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Οι άλλες δύο μορφές εμφανίζουν πιο συγκεκριμένη βαθμολογία. Ένα από τα προβλήματα της τεχνικής αυτής είναι ο καθορισμός των βαθμών της κλίμακας. Οι λίγοι βαθμοί μας δίνουν λίγες πληροφορίες για τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων εργαζομένων που αξιολογούνται ενώ οι πολλοί απαιτούν τόσο λεπτομερή καθορισμό ενός χαρακτηριστικού που τελικά είναι αμφίβολο αν θα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Σχετικές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι επτά ως εννιά βαθμοί είναι το λιγότερο που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ενώ πάνω από 25 είναι δυνατό μόνο σε ειδικές περιπτώσεις. Φυσικά οι δυσκολίες χρησιμοποίησεως αυτών των κλιμάκων αυξάνονται όσο πιο ανειδίκευτος είναι ο εκτιμητής.

Ένα ακόμη πρόβλημα που αναφέρεται στην τεχνική αυτή είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών που μπορούμε να μετρήσουμε. Ο αριθμός αυτός ποικίλλει από 2 ως 20 ή 30, χωρίς να υπάρχουν ενδείξεις για το ποιος αριθμός μπορεί να θεωρηθεί σαν ο καταλληλότερος. Συνήθως απαριθμούνται πέντε ως οκτώ χαρακτηριστικά, χωρίς βέβαια να παραβλέπουμε ότι κάτι τέτοιο εξαρτάται από το είδος της εργασίας που εκτελεί ο εργαζόμενος που αξιολογείται.

### **Κριτική μεθόδων των σταθερών κριτηρίων**

Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων αποτελεί μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδο, γιατί μας δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε τη συγκεκριμένη επιτυχή ή ανεπιτυχή συμπεριφορά του εργαζομένου (και όχι τα προσωπικά του χαρακτηριστικά όπως γίνεται με άλλες μεθόδους) αφού βασιστούμε σε γεγονότα πραγματικά κρίσιμα για την όλη του επίδοση. Επιτρέπει επίσης την άμεση επικοινωνία και αναπληροφόρηση του ατόμου που αξιολογείται, καθόσον τα κρίσιμα αυτά γεγονότα και η αντίστοιχη συμπεριφορά και αντίδραση του εργαζομένου αποτελούν αντικείμενο συζητήσεως και κριτικής μεταξύ αυτού και του εκτιμητή του. Για το λόγο αυτό η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι ευνοεί ιδιαίτερα και τη διαδικασία αναπτύξεως των ικανοτήτων των εργαζομένων.

### **3. Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων**

Η μέθοδος αυτή, που είναι γνωστή με το συνοπτικό όνομα MBO (Management By Objectives), αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, και παράλληλα τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους για να καλύπτουν τις ελλείψεις τους. Χαρακτηριστικό της είναι ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι, που

είναι πάντα μετρήσιμοι, προκαθορίζονται και γίνονται δεκτοί από όλους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, παρέχεται σε τακτά διαστήματα ενημερωτική επανατροφοδότηση ως προς τις προόδους των υπαλλήλων, σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες, που αναφέρονται και ως στάδια:

1. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες των υφισταμένων.
2. Στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι, σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, που συνήθως είναι ένας χρόνος ή ένα εξάμηνο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συμφωνίας και κοινής συναίνεσης από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Σ' αυτό το στάδιο, οι στόχοι θα πρέπει να διακρίνονται για τη ρεαλιστικότητά τους, να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Έτσι, ένας στόχος θα μπορούσε να είναι η αύξηση της παραγωγής λ.χ. κατά 10%.
3. Οι υφιστάμενοι δημιουργούν το σχέδιο δράσης, που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει.
4. Κατά το τέταρτο στάδιο, ελέγχεται η πρόοδος των διεργασιών, από τους προϊσταμένους, οι οποίοι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, προβαίνουν και σε σχετική επαλήθευση, αναφορικά με την πρόοδο των εργασιών. Ο έλεγχος μπορεί να υπαγορεύει την αλλαγή του σχεδίου δράσης ή την τροποποίηση των στόχων. Στο στάδιο αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να καθορίσουν οι ίδιοι τους τρόπους επίτευξης των στόχων που έχουν αναλάβει.
5. Μετά την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ακολουθεί η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σε συνεργασία με τους

υφισταμένους, οι οποίοι συζητούν τα αποτελέσματα και αναλύουν τους τρόπους βελτίωσής τους.

6. Στο τέλος, γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

### **Κριτική της μεθόδου**

Όπως ήδη έχουμε αντιληφθεί από την περιγραφή της μεθόδου, πέρα από ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, αποτελεί και ένα μέσο αναπτύξεώς της, γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει.

Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, δεδομένου ότι όπως είδαμε γίνεται ένας «επιμερισμός» των στόχων, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας.

Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοικήσεως με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμόσουμε ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομικεύσεως των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύουν σιγά – σιγά τόσο τη διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

Παρόλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμη να διερευνηθεί. (Ξηροτύρι-Κουφίσου Σ., 1992)

## **Πλεονεκτήματα**

Η εφαρμογή της μεθόδου της διοικήσεως δια των στόχων και αξιολογήσεως δια των αποτελεσμάτων παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα:

### *1. Αποφυγή της αοριστίας*

Η αοριστία αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα κατά τον καθορισμό των στόχων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

### *2. Αποφυγή της υποκειμενικής αξιολόγησης*

Με την αξιολόγηση δια των αποτελεσμάτων αμφότεροι ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αναλύουν τα αποτελέσματα αντικειμενικά.

### *3. Βελτίωση της ικανότητας υφισταμένου – Manager για διοίκηση*

Η μέθοδος αυτή αποτελεί εκπαιδευτικό μέσο για κάθε υφιστάμενο Manager που τον βοηθά στη βελτίωση της αποδόσεως των υφισταμένων του.

## **Μειονεκτήματα**

Υπάρχουν μερικά μειονεκτήματα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

1. Υποτίθεται ότι ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος θα εντοπίσουν ορθά τους τομείς της διοικήσεως οι οποίοι έχουν ανάγκη βελτιώσεως.
2. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποθέτει λεπτομερή ανάλυση των αποτελεσμάτων.
3. Επεμβάσεις – επηρεασμού στελεχών της ανωτάτης διοίκησης
4. Παρεμβάσεις συνδικαλιστικών στελεχών στον καθορισμό υψηλών στόχων.



5. Δεν λαμβάνει υπόψην τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα.

#### **4. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης**

Οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα που χρησιμοποιούνται κυρίως από τους αρμοδίους για την αξιολόγηση, σε μια προσπάθεια εκτιμήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς. Εδώ θα αναφερθούμε σε δύο άλλες μεθόδους οι οποίες μας δίνουν αμέσως πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία εκτιμήσεως.

##### ***1. Μέτρηση της παραγωγικότητας***

Σε ορισμένες περιπτώσεις είμαστε σε θέση να μετρήσουμε την επίδοση ενός εργαζομένου άμεσα. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα (π.χ. αριθμός προϊόντων που παράγονται μέσα σε μια ώρα, ποσό ακαθάριστων εισπράξεων σε ένα μήνα κ.λ.π.) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.λ.π.).

Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι φυσικά εφικτός, όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζομένους των κατωτέρων ιεραρχικών βαθμίδων (π.χ. εργάτες του τμήματος παραγωγής, πωλητές κ.λ.π.).

##### ***2. Μέτρηση των αποχωρήσεων***

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει

πρώτα να διερευνήσουν αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοί τους προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχειρήσεως προς τους εργαζομένους.

### **Κριτική των μεθόδων άμεσης μετρήσεως**

Οι μέθοδοι αυτές θα μπορούσαμε να πούμε ότι εμφανίζουν αυξημένη αξιοπιστία γιατί περιορίζουν στο ελάχιστο τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα. Η εφαρμογή τους όμως περιορίζεται όπως είδαμε σε εργασίες όπου έχουμε τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. Κάτι τέτοιο όμως δε σημαίνει ότι, ιδιαίτερα η δεύτερη μέθοδος, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με άλλες.

## **5. Άλλες τεχνικές αξιολόγησης**

### **α) Τεχνικές της εναλλασσόμενης αξιολόγησης (*alternation ranking*)**

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται όταν θέλουμε ν' αξιολογήσουμε ένα μόνο προσόν του εργαζόμενου ή όταν πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του.

Καταρχήν, ο αξιολογητής διαγράφει από έναν κατάλογο, που περιέχει όλα τα προς αξιολόγηση άτομα, τα ονόματα εκείνων για τους οποίους έχει ελλειπείς πληροφορίες και δεν του δίνουν, έτσι, μια σαφή εικόνα για τις ενδεχόμενες ικανότητές τους. Στη συνέχεια, βάζει τ' όνομα εκείνου, που, κατά την κρίση του, έχει την υψηλότερη επίδοση, στην πρώτη γραμμή της στήλης I (**καλύτεροι**), του έντυπου που έχουμε παρακάτω. Ακολούθως, στην τελευταία γραμμή της στήλης II (**κατώτεροι**) τοποθετείται τ' όνομα εκείνου που, κατά την περίοδο στην

οποία εξετάζεται, είχε τη χαμηλότερη απόδοση. Τα δυο αυτά ονόματα διαγράφονται απ' τον κατάλογο κι αυτή η ίδια τεχνική συνεχίζεται ώσπου ν' αξιολογηθούν όλοι οι εργαζόμενοι, που είναι γραμμένοι στον κατάλογο.

Η τεχνική αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: Με το να συγκρίνονται τ' άκρα σε κάθε εκλογή, διευκολύνει τη διαδικασία κι ελαχιστοποιεί το πρόβλημα, το αρκετά σοβαρό, της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό. Από την άλλη πλευρά όμως, απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση ως προς τη δραστηριότητα των υφισταμένων, για να μπορεί να γίνεται ο διαχωρισμός στ' άκρα με σαφήνεια.

Πίνακας 2

Στήλη I (καλύτεροι)	Στήλη II (κατώτεροι)
1	8
2	9
3	10
4	11
5	12
6	13
7	14

**Έντυπο εναλλασσόμενης αξιολόγησης με το οποίο αξιολογούνται 14 άτομα**

**β) Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών (Paired comparisons)**

Κατά την τεχνική αυτή, κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα που εργάζονται σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται μ' όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος / αξιολογητής σημειώνει, σε κάθε δεδομένη περίπτωση, εκείνον που νομίζει ότι υπερτερεί κι έτσι στο τέλος το καθένα άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία και με βάση αυτή, κατατάσσουμε τους βαθμολογηθέντες. Η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη, αλλά όταν η ομάδα, που πρόκειται ν' αξιολογήσουμε έχει πολλά μέλη, γίνεται πολύπλοκη. Για παράδειγμα, αν μια ομάδα έχει 30 άτομα, χρειάζονται 435 συγκρίσεις

γ) *Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (critical incident)*

Όταν είναι δύσκολο να μετρήσουμε με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους την απόδοση ενός αξιολογούμενου, τότε ακολουθούμε την τεχνική των **κρίσιμων περιστατικών**. Κατ' αρχήν, ο προϊστάμενος σημειώνει, κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, συμβάντα κακής ή καλής απόδοσης των υφισταμένων του.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το εξής πρόβλημα. Ένας προκατειλημμένος αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό, το οποίο να δικαιολογεί την όποια εκτίμηση έκανε, επιλέγοντάς το απλώς ανάμεσα σ' εκείνα που έχει σημειώσει. (Ζευγαρίδη Σ., Σταματιάδη Γ., 1997)

## **6. Το φύλλο αξιολόγησης**

Το φύλλο αξιολόγησης μπορεί να χρησιμεύει σαν ένα πολύ καλό εργαλείο στα χέρια του μάνατζμεντ. Και μόνο η κατά τακτούς χρόνους συμπλήρωσή του είναι δυνατόν να ασκήσει τους προϊστάμενους στο να έχουν κριτικό μάτι στην απόδοση των υφισταμένων τους, πράγμα χρήσιμο για τα αποτελέσματα. Εξάλλου η συζήτησή του με τους βαθμολογούμενους θα βελτιώσει πολλές αδυναμίες και από τα φύλλα αξιολόγησης θα γίνει εφικτό να καταρτισθεί ένα πρόγραμμα αξιοποίησης και εξέλιξης του προσωπικού.

Φύλλα αξιολόγησης, ή όπως αλλιώς λέγονται, υπάρχουν πολλών ειδών και ακόμα περισσότερα κατασκευάζονται και θα κατασκευασθούν στο μέλλον προκειμένου να μετρηθεί κατά το δυνατόν η απόδοση των εργαζομένων. Εκείνο που έχει σημασία δεν είναι ούτε η μορφή τους ούτε το πλήθος των ερωτημάτων στα οποία καλούνται οι βαθμολογητές να απαντήσουν. Αλλά η άμεση σύνδεση των ερωτημάτων με το σύστημα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Είναι απαραίτητο, δηλαδή, από το φύλλο αξιολόγησης να βγει καθαρά απάντηση, δηλαδή, από το φύλλο

αξιολόγησης να βγει καθαρά απάντηση σε δύο ερωτήματα 1) Κατά πόσο ο αξιολογούμενος ταιριάζει με τη θέση εργασίας που κατέχει και πληροί τις προδιαγραφές και απαιτήσεις της (με άλλα λόγια κάνει τη δουλειά για την οποία υπάρχει στο οργανόγραμμα η θέση εργασίας) και 2) Ποιο είναι το μέλλον του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, αν έχει τερματίσει στο επίπεδο που σήμερα βρίσκεται ή αν πρόκειται για εξελίξιμο άνθρωπο ποιες είναι οι δυνατότητές του και σε ποιους τομείς.

Δίνεται παρακάτω ένα παράδειγμα φύλλου αξιολόγησης που έχει γίνει προσπάθεια να συνδεθεί με το σύστημα όπως πιο πάνω έχει περιγραφεί. Η συμπλήρωση αυτού του φύλλου προϋποθέτει ότι ο κάθε προϊστάμενος που κάνει αξιολόγηση απόδοσης έχει μπροστά του σαν κλειδί τη βαθμολογία των προσόντων των θέσεων εργασίας και με την ίδια βαθμολογία που σαν κριτήριο βαθμολογεί και τα πραγματικά προσόντα των κρινόμενων.

Η κατηγορία Α' όπου η ευθύνη των αποτελεσμάτων, περιουσιακών στοιχείων, κ.λ.π. είναι ουσιαστικά η κρίση αποτελεσματικότητας εξυπηρέτησης των στόχων της θέσης (M.B.O.). Η κατηγορία Β' όπου οι «γνώσεις», η «πείρα» είναι δυνατόν να μετρηθούν με απόλυτα αντικειμενικά μέτρα. Στα θέματα διοίκησης και λήψης απόφασης πρέπει να δικαιολογηθούν οι βαθμοί με γεγονότα και πραγματικά στοιχεία. Τα ίδια και για την Κατηγορία Γ'.

Τέλος, σημαντικό τμήμα του φύλλου αξιολόγησης είναι η συμπλήρωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, όπου ουσιαστικά τσεκάρεται η βαθμολόγηση με τα προέχοντα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, αλλά και με τα βασικά μειονεκτήματά του.

Η πρόταση για το πεδίο εξέλιξης είναι η πρώτη προσέγγιση για τον προγραμματισμό εξέλιξης του προσωπικού.

Στο τέλος οι παρατηρήσεις του Διευθυντού κρίνουν όχι μόνον τον κρινόμενο αλλά και αυτόν που έκανε την αξιολόγηση. Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού (προσωπάρχη, ή ψυχολόγου ή διευθυντή διοικητικού, κ.λ.π.) γίνεται με συσχετισμό των βαθμολογιών όλων των

Διευθύνσεων όπου σημειώνονται στα μέσα αποτελέσματα κρίσης ώστε να αποκλειστούν άλλα μέτρα αυστηρότητας ή ευμείνειας για την κάθε ομάδα προσωπικού. (Σεϊτανίδης Π., 1985)

## ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟΝ: .....

ΘΕΣΗ: .....

ΤΜΗΜΑ: .....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: .....

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. ΦΥΛΛΟ Νο: .....

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΘΕΣΗΣ. ΒΑΘΜΙΔΑ: .....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΟΥ: .....

ΘΕΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΟΥ: .....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: .....

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ
ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (Κεφαλαίων, μηχανικών υλικών)	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (έναντι επιχείρησης και έναντι τρίτων)	
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	

Γεγονότα που δικαιολογούν τη βαθμολόγηση

.....  
.....

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β**

ΓΝΩΣΕΙΣ  
ΠΕΙΡΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	
ΘΕΣΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη βαθμολόγηση

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ**

ΑΔΕΙΕΣ  
ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΠΟΝΗΣΗ  
ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	
ΘΕΣΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη βαθμολόγηση

**ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

Σημειώστε ποια κυρίως χαρακτηριστικά προσόντα διακρίνουν τον βαθμολογούμενο (Μόνο 2)

Γνώσεις (σε ποιους τομείς) .....

Εμπειρίες: .....

Εργατικότητα

Ηγετικά προσόντα

Ανάληψη ευθυνών

Νέες ιδέες

Οργανωτικές ικανότητες

Άλλα προσόντα: .....

Ποια βασικά μειονεκτήματα τον χαρακτηρίζουν:

1. ....

2. ....

Ποιο πεδίο εξέλιξης του βλέπετε:

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

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

## ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1. Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, μια τεχνική διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Πρόκειται για τη γνωστή σε όλους μας Βιομηχανική Δημοκρατία ή Συνδιοίκηση ή Αυτοδιαχείριση ή Αυτοδιάθεση ή Συνδιαχείριση ή Συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις κ.ά., όπως είναι τα ονόματα με τα οποία εμφανίζονται. Η έννοια των όρων αυτών εκφράζει ένα διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Γενικά πάντως γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και, το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά. Έπειτα είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε «εκ των άνω» και για την οποία δε ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

Στα πλεονεκτήματα θα μπορούσαμε ακόμα να προσθέσουμε ότι ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σα μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών



στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Θα αναλύσουμε στη συνέχεια περιληπτικά τις τρεις βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή, δηλαδή

- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη και
- Την αυτοδιαχείριση

Στο τέλος θα αναφέρουμε τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή του συστήματος και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί στον τομέα αυτό.

## **2. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων διακρίνεται σε άμεση και έμμεση, ως εξής:

### **A. Άμεση συμμετοχή**

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις.

*Περίπτωση 1<sup>η</sup>:* Ο προϊστάμενος (ή γενικότερα η διοίκηση) θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν, χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος μπορεί αν επιθυμεί, να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φθάσει στο προκαθορισμένο αποτέλεσμα.

*Περίπτωση 2<sup>η</sup>:* Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτεύχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

*Περίπτωση 3<sup>η</sup>:* Ο προϊστάμενος αφήνει ελεύθερους τους υφισταμένους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν ένα μέτρο επιτυχίας των στελεχών. Είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει αν τους το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του για να μπορέσουν τα στελέχη του να εργαστούν αποδοτικά.

Υπάρχει και η ακόλουθη (4<sup>η</sup>) περίπτωση την οποία έχουν εφαρμόσει ορισμένες επιχειρήσεις με επιτυχία:

*Περίπτωση 4<sup>η</sup>:* Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στη Γενική Συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και τα προβλήματα του προσωπικού της ή δέχεται προτάσεις και, μετά από διάλογο με τη Γενική Συνέλευση πάντα, καταλήγει σε μια γενικά αποδεκτή απόφαση.

## **B. Έμμεση συμμετοχή**

Έμμεση είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της επιχείρησης. Πριν αναφερθούμε στις μορφές της άμεσης συμμετοχής, θα ήταν σκόπιμο να παρατηρήσουμε ότι, ανεξάρτητα από τις επιμέρους ονομασίες των συμβουλίων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να

διακριθεί, ανάλογα με το *ιεραρχικό επίπεδο* στο οποίο εμφανίζεται, ως εξής:

- (α) *Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης*: Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σε αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα εκτελεσθεί μια συγκεκριμένη εργασία, τον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθούν τα καθήκοντα και πως θα προγραμματισθεί γενικά η εργασία. Αναφέρεται δηλ. σε καθημερινές αποφάσεις οι οποίες ασκούν περιορισμένη επίδραση στην οργάνωση σα σύνολο.
- (β) *Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης*: Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν οπωσδήποτε μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και καλύπτουν συνήθως τη δομή ενός ολόκληρου τμήματος ή και τομέα. Αναφέρονται σε θέματα επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, προαγωγών, προμήθειας εξοπλισμού και υλικών κ.λ.π.
- (γ) *Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα*: Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σε αποφάσεις οι οποίες αφορούν την οργάνωση σα σύνολο. Οι αποφάσεις αυτές είναι σχετικές με την ανάπτυξη και επέκταση της οργάνωσης και γενικά την πολιτική που πρόκειται να ακολουθήσει η οργάνωση.

Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται συνήθως η έμμεση συμμετοχή είναι:

- (α) *Εποπτικά συμβούλια* (Supervisory board, Aufsichsrat): Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και εκπροσώπους των ιδιοκτητών, καθώς και από ένα ουδέτερο μέλος το οποίο εκλέγεται από τους εκπροσώπους. Το όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού, και από τη συγκατάθεσή του είναι δυνατό να εξαρτάται το κύρος σημαντικών αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

Με τη μορφή αυτή συναντάται στη Γερμανία. Εποπτικά συμβούλια με κάπως διαφορετική σύνθεση υπάρχουν και στην Αγγλία, όπου παρακολουθούν την εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων.

- (β) *Εργατικά συμβούλια (Work councils)*: Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται στα συμβούλια αυτά μ' έναν αριθμό μελών ο οποίος κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σκοπός των συμβουλίων αυτών είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχείρησης σχετικά με την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωσή τους σχετικά με τον ισολογισμό της επιχείρησης και, γενικά, η ενημέρωσή τους αναφορικά με την κατάσταση της επιχείρησης. Δύο μέλη του συμβουλίου αυτού μετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου.

Με τη μορφή αυτή το σύστημα των εργατικών συμβουλίων εφαρμόζεται στη Γαλλία, ενώ με διάφορες παραλλαγές (και όχι πάντα νομοθετημένο), αλλά και προαιρετικά, σ' όλες σχεδόν τις χώρες της Δυτ. Ευρώπης, το Ισραήλ και την Ινδία.

- (γ) *Εργοστασιακό συμβούλιο (Shop-floor participation, Betrieb-srat)*: Αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων. Ο αριθμός τους ποικίλλει ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση. Θέματα με τα οποία ασχολείται το συμβούλιο αυτό είναι: προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής, χρησιμοποίηση νέων τεχνικών εγκαταστάσεων, προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα, καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης. Ο θεσμός του εργοστασιακού συμβουλίου εφαρμόζεται με τη μορφή αυτή στη Γερμανία και με ορισμένες παραλλαγές στην Ολλανδία και Σουηδία.

(δ) *Οικονομική επιτροπή*: Η επιτροπή αποτελείται από τον εργοδότη και εκπροσώπους των εργαζομένων με ειδικές γνώσεις, ώστε να είναι σε θέση να κρίνουν τις πληροφορίες που τους παρέχει η επιχείρηση.

Η μορφή αυτή της επιτροπής υφίσταται κυρίως στη Γερμανία και έχει σαν σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, διασφαλίζοντας όμως το απόρρητο των πληροφοριών.

(ε) *Συλλογικές διαπραγματεύσεις*: Οι διαπραγματεύσεις αυτές γίνονται σε επίπεδο επιχείρησης, όπου εκπρόσωποι των εργαζομένων και της διοίκησης συζητούν και συμφωνούν πάνω στα θέματα και στα προβλήματα που τους αφορούν, για μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Η μορφή αυτή συμμετοχής εφαρμόζεται κυρίως στις ΗΠΑ, την Αγγλία, τη Σουηδία, την Ιταλία, την Ελλάδα κ.ά.

Οι έμμεσες αυτές μορφές συμμετοχής στις αποφάσεις έχουν θα λέγαμε γενικά σα σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης και την επιρροή επί των αποφάσεων της διοίκησης, δεν αποσκοπούν (εκτός από ορισμένες μόνο περιπτώσεις) στην ανάληψη ευθύνης από τους μισθωτούς για την καλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Τελειώνοντας με τις μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ειδικότερα στην Ελλάδα παρουσιάστηκε ένα ενδιαφέρον για το θεσμό αυτό, ο οποίος ισχύει ήδη σε μερικές επιχειρήσεις, βασικά όμως δεν έχει ακόμα κατοχυρωθεί νομοθετικά.

### 3. Συμμετοχή στο κεφάλαιο και τα κέρδη

Η κίνηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη είναι πολύ παλιά από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις ΗΠΑ το 1887.

Θεωρητικά θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ό,τι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σ' όλους εκείνους οι οποίοι συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και, φυσικά, δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι δυσκολίες όμως εμφανίζονται συνήθως στην πράξη και, συγκεκριμένα, στον τρόπο με τον οποίο θα καθορισθεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο ή και στα κέρδη. Αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένα ερωτήματα στα οποία η επιχείρηση πρέπει να δώσει απάντηση πριν αποχωρήσει στην εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος συμμετοχής.

- (α) Σαν κέρδη της επιχείρησης θα θεωρηθούν αυτά που εμφανίζονται στο λογαριασμό «αποτελέσματα χρήσης» και που ενδεχομένως να είναι περιορισμένα ή θα συνυπολογισθούν και τα διάφορα αποθεματικά;
- (β) Η συμμετοχή κάθε μέλους του προσωπικού θα είναι ανάλογη με την αμοιβή του (και, επομένως, κατά τεκμήριο ανάλογη με τη συνεισφορά του στην επιχείρηση) ή θα είναι ίση για όλα τα μέλη;
- (γ) Αν υποθέσουμε ότι η συμμετοχή είναι ίση για όλους, ο αριθμός των χρόνων προϋπηρεσίας κάθε μέλους του προσωπικού δε θα ληφθεί υπόψη κατά τον υπολογισμό του μεριδίου του;
- (δ) Η διανομή των κερδών θα γίνεται αμέσως μετά το κλείσιμο των ισολογισμών ή θα συγκεντρώνονται για το σχηματισμό ενός κεφαλαίου, το οποίο θα επιτρέψει να δημιουργηθεί μια σταθερή πρόσοδος για κάθε μέλος του προσωπικού, παρά μια πρόσοδος που θα κυμαίνεται ανάλογα με το ύψος των κερδών κάθε περιόδου;

Τα παραπάνω αποτελούν μερικά μόνο από τα προβλήματα που δημιουργούν δυσκολίες στην εφαρμογή ενός συστήματος συμμετοχής του προσωπικού στο κεφάλαιο ή στα κέρδη της επιχείρησης. Οι διαφωνίες πολλές φορές δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ του προσωπικού και της εργοδοσίας, αλλά επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα κάθε ατόμου.

Οι διαφωνίες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά, τουλάχιστο σε χώρες όπου ο θεσμός είναι αρκετά διαδεδομένος (Γαλλία, Γερμανία, Μεγ. Βρετανία κ.ά.).

Γενικά πάντως πιστεύεται ότι, αν ο θεσμός αυτός συνδυασθεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών – εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικότερο «σύστημα συνεργασίας».

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Εδώ θα περιοριστούμε αν αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένες μόνο, τις πιο γνωστές:

- (α) *Συμπληρωματική αμοιβή*: Σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό μια φορά το χρόνο.
- (β) *Ποσοστό της αμοιβής*: Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο σύνολο ποσό των αμοιβών.
- (γ) *Ανάλογα με την προϋπηρεσία*: Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μια πάλι μονάδα για κάθε π.χ. 40.000 δρχ. της ετήσιας αμοιβής του. ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.

(δ) *Ανάλογα με το ποσοστό συμβολή των συμμετεχόντων:* Με το σύστημα αυτό γίνεται μια προσπάθεια αντικειμενικότερης αξιολόγησης της συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα. Υποτίθεται ότι σαν βασικό κέρδος για τους μετόχους καθορίζεται το επιτόκιο που θα κέρδιζαν αν επένδυαν το κεφάλαιό τους σε ασφαλείς επενδύσεις, π.χ. κρατικές ομολογίες που θεωρούνται οι πιο ασφαλείς, συν ένα μικρό ποσοστό για την αβεβαιότητα της επένδυσης. Το ίδιο επιτόκιο θεωρείται ότι θα είχαν οι εργαζόμενοι αν επένδυαν ένα υποθετικό κεφάλαιο, του οποίου το κέρδος ισούται με το σύνολο των αμοιβών όλου του προσωπικού.

Γνωρίζοντας τις αμοιβές του προσωπικού, είναι εύκολο να υπολογίσουμε το υποθετικό αυτό κεφάλαιο. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού στο συνολικό κεφάλαιο μας δίνει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης. Εάν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη, τότε οι εργαζόμενοι περιορίζονται στους κανονικούς βασικούς τους μισθούς.

Η επιμέρους κατανομή σε κάθε μέλος του προσωπικού γίνεται με βάση τόσο το μισθό όσο και την αξία του κάθε εργαζομένου σε σύγκριση με τους υπόλοιπους, αλλά και σε σύγκριση με τους στόχους που έπρεπε να επιτευχθούν. Η αξία αυτή βασίζεται στην αμοιβαία αξιολόγηση που κάνουν τα μέλη του προσωπικού.

(ε) *Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο:* οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί της συμμετοχής στα κέρδη τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

Στη Δανία πρόκειται να εφαρμοσθεί μέχρι το 1988 ένα σχέδιο που θα επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο σε ποσοστό μεγαλύτερο του 35%, χωρίς όμως να είναι δυνατό η συμμετοχή αυτή να



υπερβεί το 50%. Στη Γαλλία, αλλά και γενικά σ' όλες τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν μετοχές των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται.

Προσπαθήσαμε να αναφέρουμε τα βασικότερα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη και στο κεφάλαιο. Με βάση αυτά έχουν διαμορφωθεί πάρα πολλά συναφή, περισσότερο ή λιγότερο πολύπλοκα και περισσότερο ή λιγότερα αποτελεσματικά, ανάλογα πάντα με τις ιδιομορφίες και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, αλλά και του προσωπικού της. Στρέφοντας το ενδιαφέρον μας για το τι συμβαίνει ειδικότερα στην Ελλάδα, θα δούμε ότι εδώ, σποραδικά, εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρείες διανέμουν στους εργαζομένους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων ο θεσμός βρίσκεται ακόμα στο στάδιο των πειραματισμών, ενώ από πλευράς εργαζομένων και οι επιθυμητός δεν έχει προβληθεί ακόμα σαν μαζικό αίτημα.

#### **4. Αυτοδιαχείριση**

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται από ορισμένους ότι αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Κατά κάποιο τρόπο αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο άλλων, δηλ. συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζομένους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η ιδέα της αυτοδιαχείρισης είναι αρκετά καλά. Αναφέρεται ότι η εταιρεία American Cast Iron Pipe Company, που ιδρύθηκε το 1905, μεταβιβάστηκε στους εργαζομένους σ' αυτή το 1922. Από τότε αριθμεί ζωή πάνω από 50 χρόνια και θεωρείται μια πολύ αποτελεσματική και

προοδεύουσα επιχείρηση, η οποία απασχολεί σήμερα 3.000 περίπου εργαζομένους.

Το αμερικανικό σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις:

(α) *Ιδιοκτησία των εργαζομένων (worker ownership)*: Μ'ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού (Employment Stock Ownership Plan, ESOP) είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχείρησης, ξεπληρώνοντας το χρέος τους. Ήδη 250 περίπου επιχειρήσεις στην Αμερική εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα, τα οποία, όπως είδαμε, θα καταλήξουν στο να περιέλθει η επιχείρηση στα χέρια των εργαζομένων.

(β) *Διοίκηση από τους εργαζομένους (worker management)*: Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, πολλές απ' αυτές δοκιμάζουν ένα σύστημα διοίκησης από τους εργαζομένους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες, έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο τοπικό εργοστάσιο, χωρίς να έχουν την ιδιοκτησία.

Φυσικά, μπορεί να υπάρξει και το ενδεχόμενο του συνδυασμού των δύο προηγουμένων περιπτώσεων.

Το σύστημα της αυτοδιαχείρισης αρχίζει σιγά – σιγά να διαδίδεται όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πολύ γνωστό θεωρείται το παράδειγμα της Γιουγκοσλαβίας, ενώ παρόμοιες προσπάθειες έχουν γίνει στην Πολωνία, στην Αλγερία και σ' άλλες χώρες.

**Πίνακας 3**  
**Μορφές και επίπεδα συμμετοχής**

<b>Ιεραρχικό επίπεδο</b>	<b>Διαμόρφωση πολιτικής</b>	<b>Εφαρμογή πολιτικής</b>	<b>Τρέχοντα προβλήματα</b>	<b>Πληροφόρηση</b>
<p>Ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο (Ανώτατη Διοίκηση)</p> <p>Ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο (Διεύθυνση εργοστασίου ή τομέα)</p> <p>Μεσαίο &amp; κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο (χώρος παραγωγής και κάθε θέση εργασίας)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εκπροσώπηση στο ΔΣ</li> <li>- Εποπτικά συμβούλια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συλλογική διαπραγμάτευση</li> <li>- Συλλογική διαπραγμάτευση</li> <li>- Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής</li> <li>- Εργατικά συμβούλια επιχείρησης</li> <li>- Ομάδες ενημέρωσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κύκλοι ποιότητας</li> <li>- Αυτόνομες ομάδες εργασίας</li> <li>- Εμπλουτισμός έργου</li> </ul>	<p>Έκδοση περιοδικού επιχείρησης</p> <p>Συναντήσεις</p> <p>Πίνακας ανακοινώσεων</p>

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Ακόμα και για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων αμοιβών.

Από την πλευρά του στελέχους πάλι αποτελεί, την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της. Ακόμα ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία την σύνδεση της αξιολογήσεως με τις ανταμοιβές που περιμένουν, από την τυπική οργάνωση πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Πραγματικά όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει, προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων καθώς επίσης δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΒΙΒΛΙΑ

1. Χρήστος Σαμαρνιώτης, Management, Αθήνα 2005.
2. Στυλιανή Ξηροτύρη – Κουφίδου, Διοίκηση Προσωπικού, Θεσσαλονίκη 1992.
3. Στυλιανή Ξηροτύρη – Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσσαλονίκη 2001.
4. Άννα – Μαρία Μουζά – Λαζαρίδη, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη 2006.
5. Shaun Tyson, Alfred York, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεσσαλονίκη 2005.
6. Λιαρμακόπουλος Μιχ., Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα 1981.
7. Σώτου Δ. Μπούτη, Management. Οι λειτουργίες και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα 1980.
8. Ζευγαρίδη Σ, Σταματιάδη Γ., «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδ. "Interbooks", Αθήνα 1997.
9. Σεϊτανίδης Π., «Αξιολόγηση Προσωπικού», Εκδ. Γαλαίος, Αθήνα 1985.

## INTERNET

1. [http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta\\_7/740.htm](http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_7/740.htm)
2. <http://diorganosi.certh.gr/active.aspx?mode=el%7B37c1c5ea-fa64-4c69-a24a-eea446c396f3%7DView>