

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (Α.Τ.Ε.Ι.)**

ΣΧΟΛΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ (Σ.Ε.Υ.Π.)

ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΜΕΤΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΘΕΤΙΚΑ Ή
ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΟΥ;**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Μπερμπέρογλου Ιφιγένεια

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ Αριστείδης-Δημήτριος Αλεξιάδης,
Καθηγητής**

Θεσσαλονίκη 2008

Πρόλογος

Η αποτελεσματική λειτουργία, η αύξηση της παραγωγικότητας και ο βαθμός αποδοτικότητας των οικονομικών μονάδων, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν όλα τα άλλα υλικά μέσα, εξαρτώνται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα, την ηγεσία δηλαδή και το προσωπικό τους.

Για το λόγο αυτό η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής οργανώσεως αποτέλεσε πάντοτε αντικείμενο ειδικής μέριμνας και προσπάθειας διοικήσεως των επιχειρήσεων.

Η στάθμιση της αξίας των μελών του προσωπικού μιας επιχείρησης ή για να χρησιμοποιήσουμε ένα πιο δόκιμο ρόλο, η αξιολόγησή τους, θεωρείται σήμερα προϋπόθεση και στοιχείο για την ορθολογική χρησιμοποίηση και επομένως την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπου σαν συντελεστή γενικά της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Εκτός τούτου, η αξιοποίηση του προσωπικού εφόσον στηρίζεται στην ορθή και αντικειμενική αξιολόγηση του, συντελεί στην βελτίωση και του ίδιου του προσωπικού με την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγηση του προσωπικού, γενικά, μίας επιχείρησης έχει η αξιολόγηση των στελεχών της, δεδομένου ότι η επιρροή τους στη διαμόρφωση του συνολικού αποτελέσματος είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερη απ' ότι του λοιπού προσωπικού.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι σημαντική και απαραίτητη λειτουργία και γίνεται σε κάθε επιχείρηση, είτε με συστηματικές μεθόδους είτε με τρόπο υποτυπώδη και εμπειρικό από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή τους προϊσταμένους που ενεργούν για λογαριασμό του.

Με τον όρο αξιολόγηση νοείται η διαδικασία κρίσεως και αποτιμήσεως της αξίας του κάθε εργαζομένου σε σχέση με την απόδοσή του μέσα στην επιχείρηση.

Για την ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης του προσωπικού έχουν καταβληθεί από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα σημαντικές προσπάθειες σε διεθνή κλίμακα, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Οι διάφορες μέθοδοι που αναπτύχθηκαν παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όπως ακριβώς μεταβλήθηκαν οι κλασικές αντιλήψεις περί διοίκησης έτσι και στο χώρο της αξιολόγησης προσωπικού πραγματοποιήθηκαν σημαντικές μεταβολές.

Αρχικά οι παραδοσιακές μέθοδοι αποσκοπούσαν στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του

εργαζομένου. Οι νέες θεωρίες, αντίθετα, και κυρίως το σύστημα της διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς έδωσαν έμφαση τα τελευταία χρόνια σε μεθόδους, που είχαν σαν κύριο προσανατολισμό την αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν στην εργασία τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της αξιολόγησης των στελεχών και η συναγωγή συμπερασμάτων για τη θετική ή αρνητική επίδρασή της στην απόδοση του προσωπικού.

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αξιολόγηση είναι η συστηματική διαδικασία για τον ορισμό της σχετικής αξίας ή του μεγέθους της εργασίας μέσα σε μία οργάνωση.

1.1 Η έννοια της αξιολόγησης της εργασίας για την επιχείρηση

Το βασικό πρόβλημα του μάνατζμεντ καθορίζεται από δύο ερωτήματα. Ποιο είναι το κόστος εργασίας και ποιο πρέπει να είναι το κόστος της εργασίας. Στο πρώτο ερώτημα την απάντηση καθορίζει η σχέση συνολικού όγκου παραγωγής ή προσφοράς υπηρεσιών προς το σύνολο του κόστους εργασίας. Στο δεύτερο ερώτημα είναι συγκεντρωμένα τα προβλήματα της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στο ερώτημα, λοιπόν, ποιο **πρέπει** να είναι το κόστος εργασίας την απάντηση βασικά δίνουν ο ανταγωνισμός και η αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Όσο μικρότερο είναι το κόστος (φυσικά όχι μόνο της εργασίας) τόσο η ανταγωνιστικότητα και απορροφητικότητα της αγοράς μεγαλώνουν και τόσο η θέση της επιχείρησης ενισχύεται. Η απάντηση, λοιπόν, στο ερώτημα αυτό είναι και βασικός στόχος του μάνατζμεντ. Ένας στόχος που ξεκαθαρίζει με την εξής θέση: «προγραμματισμένο, συγκεκριμένο κόστος εργασίας για συγκεκριμένης προγραμματισμένα αποτελέσματα». Αυτό σημαίνει προγραμματισμένος, συγκεκριμένος, προϋπολογισμένος αριθμός θέσεων εργασίας.

- Προϋπολογισμένη αμοιβή, συνολικά και για κάθε μια από αυτές τις θέσεις εργασίας.
- Προγραμματισμένη και προδιαγεγραμμένη αναμενόμενη αποδοτικότητα αυτών των θέσεων εργασίας.

Η έννοια επομένως της αξιολόγησης για την επιχείρηση περιέχεται σε αυτές τις τρεις επικεφαλίδες θεμάτων για ανάλυση:

- Θέσεις εργασίας
- Αμοιβή θέσεων εργασίας
- Απόδοση εργασίας σχετιζόμενη με την αμοιβή

Ο λόγος για την αξιολόγηση όπως είναι φυσικό θα πρέπει να μπει κάτω από τη αυστηρότερη κριτική καθορισμού ορισμένων κοινά αποδεκτών κανόνων όπως

- I. Αντιστοιχία της αμοιβής εργασίας με την αξία του παραγόμενου έργου.

- II. Όσο σημαντικότερη για τα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης είναι μια θέση τόσο η αμοιβή της θα είναι υψηλότερη και αντίστροφα.
- III. Όσο περισσότερη δυσκολία έχει η εκτέλεση εργασίας τόσο μεγαλύτερη αμοιβή απαιτεί.
- IV. Η διοίκηση άλλων εργαζομένων, δηλαδή η κατεύθυνσή τους σε επίτευξη ορισμένων στόχων με μέσα την οργάνωση, ηγεσία και έλεγχο, προϋποθέτει μεγαλύτερη αμοιβή αυτού που διοικεί από αυτούς που διοικούνται.

1.2 Η έννοια της αξιολόγησης της εργασίας από την πλευρά των εργαζομένων

Το βασικό πρόβλημα που θα εμπόδιζε την εισαγωγή της έννοιας της αξιολόγησης στους εργαζόμενους είναι η δυσπιστία τους σε ένα σύστημα κρίσης που θα γινόταν ερήμην τους και το οποίο θα χρησίμευε σαν ένα ακόμα «μέσο καταπίεσης» και «εξαναγκασμού» σε περισσότερη προσπάθεια χωρίς προσωπικά οφέλη. Αντίθετα, σε όλες τις περιπτώσεις όπου έχει αναζητηθεί η από κοινού εξεύρεση μιας βάσης όπου θα καταλάβει ο κατάλληλος άνθρωπος την κατάλληλη θέση, όπου η αξία του παραγόμενου έργου θα εκτιμηθεί με αντικειμενικά κριτήρια και όπου το σύστημα θα επιτρέψει κίνητρα ώστε η προσπάθεια και επιτυχία στην εργασία να επιφέρει αυτόματα προσωπικά οφέλη, όχι μόνο δε βρέθηκαν αντίθετοι οι εργαζόμενοι με το μάνατζμεντ αλλά συνεργάστηκαν στενά ώστε ένα καλό σύστημα αξιολόγησης να καθιερωθεί μία ώρα γρηγορότερα. Πραγματικά είναι δυνατόν να συμφωνηθεί ότι σκοπός καθιέρωσης ενός τέτοιου συστήματος θα είναι σε τελική ανάλυση μια εργασιακή ειρήνη όπου οι στόχοι είναι:

- I. Βελτίωση του ανά μονάδα κόστους εργασίας μέσω βελτίωσης της παραγωγικότητας και όχι μέσω συμπίεσης των αμοιβών.
- II. Επίτευξη της παραγωγικότητας μέσω ενός προγράμματος σωστής οργάνωσης, εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι οποίοι θα συμμετέχουν ενεργά με υποδείξεις και προσωπική προσπάθεια σ' αυτό.
- III. Θέσπιση κινήτρων κατάληψης θέσεων (μετεκπαίδευση, ενδιαφέρον, προτάσεις) και κινήτρων άμεσης απόδοσης.

- IV. Δυνατότητα επίτευξης συγκεκριμένων προσωπικών στόχων, αφού οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν την οργανωτική τους θέση και ποιες μπορεί να είναι οι προοπτικές εξέλιξης και ανόδου τους.

Συμπεραίνοντας, ας θυμηθούμε τον D.D.MC. Conkey στο βιβλίο του «Ο προγραμματισμός των κερδών του επόμενου έτους» ο οποίος αναφέρει: «Ο σκοπός της καθιέρωσης ενός αισθήματος αξιολόγησης είναι να μη μείνει κανένας εργαζόμενος αδιάφορος για τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης» και «Η άνοδος του κέρδους μπορεί να προκύψει μόνο από τη μείωση των κόστων ή την αύξηση των εσόδων και για το σκοπό αυτό απαιτείται η συνολική συνεχής προσπάθεια όλων των εργαζομένων σαν τρόπο ζωής». Για να γίνει αυτό πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητό ότι «γεγονός παραμένει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται για χρήμα και άλλες υλικές απολαβές, έτσι πρέπει να καταρτιστεί ένα πρόγραμμα αμοιβών όσο είναι δυνατό σε πλήρη αντιστοιχία με το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει και δίκαιο πρόγραμμα αμοιβής είναι εκείνο που ξεχωρίζει όσους έχουν να επιδείξουν αποτελέσματα επί ατομικής βάσης και τους αμείβει σύμφωνα με τη συμβολή τους».

Για το παραπάνω κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βιβλία

1. Π. Σεϊτανίδης, «Αξιολόγηση του προσωπικού», 1987
2. Παναγιώτη Χ. Βάρλας, «Αξιολόγηση των επιχειρησιακών στελεχών στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις», 1981, σελ. 42-47

2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 Οι θέσεις Εργασίας

Οποιαδήποτε σημερινή επιχείρηση είναι διορθωμένη με ένα οργανωτικό σχήμα που βασίζεται στην κατανομή του έργου σε επιμέρους σχετικά ανεξάρτητες συνεργαζόμενες λειτουργίες, η κάθε μια των οποίων αποτελεί ένα υποσύστημα μιας ολοκληρωμένης ενότητας. Αυτό πάλι το υποσύστημα με τη σειρά του κατανέμει το όλο έργο του σε άλλα υποσυστήματα και ούτω καθεξής, μέχρι τη δημιουργία μιας πυραμίδας όπου φθάνουμε σε θέσεις εργασίας όπου δεν διαιρούνται, αλλά αναφέρονται στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου από έναν συγκεκριμένο άνθρωπο. Έτσι έχουμε θέσεις εργασίας όπου κάποιος έχει την συνολική κατεύθυνση, επιστασία ενός έργου και τη την απόλυτη ευθύνη παραγωγής συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ανεξάρτητα αν τη δουλειά δε τη κάνει μόνος του, αλλά χρησιμοποιεί πολλούς ή λίγους, άλλος εργαζόμενους και θέσεις εργασίας όπου ο εργαζόμενος μόνος του είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένο έργο το οποίο προσωπικά παράγει. Μέσα σε αυτό το σύστημα ιεραρχίας είναι εύκολη η αξιολόγηση ανάμεσα σε αυτές τις κάθετες σχέσεις όπου ο προϊστάμενος κατά αμάχητο τεκμήριο κατέχει μια θέση αξιολογικά ανώτερη των υφισταμένων. Είναι φυσικό το όλο να υπερέχει του μέρους. Εκεί που το πράγμα δυσκολεύει είναι η σύγκριση μεταξύ θέσεων εργασίας διαφόρων υποσυστημάτων ή μεταξύ διαφόρων ανθυποσυστημάτων. Αν μάλιστα μέσα στις εργασίες είναι και η δουλειά που ο κρίνων κάνει τότε είναι βέβαιο ότι η δική του δουλειά θα είναι υπερτιμημένη σε σχέση με τη δουλειά των άλλων και μάλιστα με λογική επιχειρηματολογία. Το φαινόμενο δε βασίζεται ούτε σε κακή πίστη, ούτε σε πρόθεση αδικίας κάπου για χάρη κάποιων άλλων. Η εξήγηση είναι ότι για να γίνει πραγματική σύγκριση χρειάζεται ο συγκρίνων να έχει για όλες τις θέσεις ίσο βαθμό πληροφόρησης και γνώσεων. Αλλιώς, ενώ γνωρίζει άριστα κάποια ή κάποιες εργασίες με όλες τις απαιτήσεις και δυσκολίες τους, αγνοεί όλες τις άλλες τουλάχιστον στις λεπτομέρειες τους.

Αυτό το γεγονός μας αναγκάζει να αναζητήσουμε για όλες τις θέσεις εργασίας ένα συγκεκριμένο αριθμό γνώσεων ουσιωδών για σύγκριση έτσι που να μπορέσουμε αντικειμενικά να μετρήσουμε το βάρος και τη δυσκολία κάθε μιας από αυτές. Εκείνο που μπορούμε να καθορίσουμε είναι τα μέτρα που θα γίνει σύγκριση. Λογικά θα μπορούσαμε να βρούμε σαν μέτρα :

- i. Τη συμμετοχή και αναλογία της κάθε θέσης εργασίας στο τελικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.



- ii. Την αξία της θέσεως σύμφωνα με τις απαιτήσεις της δηλαδή σύμφωνα με τη δυσκολία του έργου και τα προσόντα που απαιτούνται για αυτό.

2.2 Περιγραφή θέσεων εργασίας (υπαλλήλων)

Για να βρούμε για όλες τις θέσεις εργασίας, κοινό παρονομαστή γνώσεων χρησιμοποιούμε όλο και περισσότερο το εργαλείο που λέγεται «περιγραφή εργασίας». Από το σημείο αυτό και πέρα είναι αναγκαίος ο καταρτισμός μιας ομάδας εργασίας υπό τον οργανωτικό υπεύθυνο προσωπικού ή κάποιον άλλον υψηλής διοικητικής βαθμίδας που θα αρχίσει να μελετάει το πρόβλημα από πολλές απόψεις. Όσο πιο αντιπροσωπευτική, πιο απαλλαγμένη από άλλα καθήκοντα και πιο σφαιρικά καταρτισμένη είναι η ομάδα αυτή τόσο πιο γρήγορα θα φέρει σε πέρας το σημαντικό αυτό για την επιχείρηση έργο.

Στη περιγραφή εργασίας συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι όπου ο καθένας περιγράφει όπως την καταλαβαίνει τη δουλειά που κάνει με λεπτομέρειες.

Τα στοιχεία που απαραίτητα αναγράφονται είναι :

- Σκοπός της θέσης
- Υπαγωγή
- Εξουσία
- Ευθύνη
- Συνεργασίες
- Στοιχεία που χρειάζεται η θέση
- Στοιχεία που επεξεργάζεται και παράγει και για πιο σκοπό
- Λεπτομέρειες έργου
- Απαιτήσεις και δυσκολίες
- Προσόντα

Κάθε περιγραφή που θα γίνει από οποιονδήποτε εργαζόμενο θα τεθεί υπόψη του προϊσταμένου του για κριτική και συμπλήρωση ή διόρθωση κυρίως στο αν το αναμενόμενο είναι αυτό το οποίο ο κατέχων τη θέση περιγράφει.

Η ομάδα συγκεντρώνει όλες τις περιγραφές εργασιών και συγκρίνει κατά αρχήν αν σε περισσότερες από μια αναφέρεται η εκτέλεση του αυτού έργου και η περιγραφή των αυτών στοιχείων εργασίας. Το αποτέλεσμα θα είναι να καταλήξουμε σε μια πρώτη τάξεως ευκαιρία για προτάσεις ορθολογικότερης οργάνωσης και εξοικονόμησης εργατωρών με την απαλλαγή της επιχείρησης από περιττές «δουλειές» που στη πραγματικότητα γίνονται από ιστορικούς λόγους χωρίς καμιά σκοπιμότητα. Εν πάση περιπτώσει η ομάδα καταλήγει σε νέες περιγραφές θέσεων σχεδόν τυποποιημένες που δίνονται και στους κατόχους τους, και που αποτελούν το πρώτο και βασικό εργαλείο για την παρά πέρα εργασία της αξιολόγησης.

2.3 Περιγραφή θέσεων εργασίας (εργατών)

Η διαδικασία της περιγραφής των θέσεων εργασίας θα πρέπει να γίνει και για τις θέσεις εργασίας στις οποίες η κατανάλωση μυϊκής ενέργειας αντί της πνευματικής, που χαρακτηρίζει τις υπαλληλικές θέσεις εργασίας. Τα μέτρα κρίσης εδώ πρέπει να διαφοροποιούνται και να έχουν τα εξής στοιχεία:

- Περιεχόμενο της εργασίας
- Ευθύνη επί του υλικού
- Ευθύνη επί μηχανημάτων και εργαλείων
- Λεπτομέρειες έργου
- Απαιτούμενη εξειδίκευση ή άδεια
- Εξάρτηση έργου άλλων
- Απαιτούμενα μυϊκά προσόντα
- Απαιτούμενες δεξιότητες
- Συνθήκες εργασίας.

2.4 Αξιολόγηση θέσεων εργασίας

Η ομάδα εργασίας είναι τώρα υποχρεωμένη να συμφωνήσει ένα σύστημα αξιολόγησης όπου τα διάφορα χαρακτηριστικά εργασίας θα βαθμολογηθούν έτσι που κάθε θέση να συγκεντρώσει ένα άθροισμα βαθμών που θα καθορίσει την αξία της για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό θα λάβουμε υπόψη μας μερικά στοιχεία που βαρύνουν την κρίση μας για την αξιολόγηση.

- ✓ Το κόστος αντικατάστασης εργασίας ανθρώπων από μηχανές.

Αν συγκρίνουμε την αξία της ανθρώπινης εργασίας με αυτήν που οι μηχανές μπορούν να προσφέρουν, τότε η αξία της είναι δυνατόν να προκαθοριστεί με μεγάλη ακρίβεια και να είναι μάλιστα πολύ χαμηλή. Εκείνο που προκαθορίζει το αναντικατάστατο της ανθρώπινης εργασίας είναι η «πρωτοτυπία» και απόφαση. Όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα λήψης απόφασης, δηλαδή όσο ο άνθρωπος μπορεί να συνδυάζει διάφορα πρωτότυπα αταξινόμητα δεδομένα και να παίρνει απόφαση σύμφωνα με την κρίση του, τόσο η θέση που κατέχει θα αποκτά μια ιδιαίτερη αξία και δεν θα βάζει το δίλημμα της αντικατάστασης της θέσης εργασίας ανθρώπου από μηχανήμα.

- ✓ Καινούργιες ειδικότητες όπου λόγω νέας εισαγωγής τους στον κόσμο της επιχείρησης σπανίζουν, αποκτούν μια εντελώς ιδιαίτερη αξία, προσωρινή ίσως, και ουσιαστικά βγαίνουν από το σύστημα.
- ✓ Θέσεις εργασίας όπου το άμεσο αποτέλεσμα τους, μετρούμενο απόλυτα, μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης και στους άλλους εργαζόμενους κατά τρόπο εξαρτώμενο απόλυτα από τις προσωπικές ικανότητες και προσπάθειες του κατόχου της θέσης είναι δυνατόν πέρα της αξιολόγησης να αμείβονται με έκτακτα κίνητρα.

Για το παραπάνω κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βιβλία

1. Π. Σείτανίδης, «Αξιολόγηση του προσωπικού», 1987

3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της εργασίας ξεκαθαρίζει το ρόλο της κάθε θέσης μέσα στο όλο έργο της δουλειάς. Δε μπορεί όμως να προδιαγράψει πόσο καλά θα παίξει τον ρόλο αυτό ο κάτοχος της θέσης, ο φορέας της δουλειάς, ο συγκεκριμένος άνθρωπος. Είναι απαραίτητο επομένως να ασχοληθούμε με το να βρούμε, αντιστοιχάμε τα μέτρα αξιολόγησης εργασίας, μέτρα για το πόσο καλά, σε ποιο βαθμό δηλαδή τελειότητας σε σχέση με το προκαθορισμένο πρότυπο, εκτελεί τη δουλειά της θέσης το άτομο που την κατέχει. Απαραίτητες είναι επομένως κάποιες διευκρινίσεις.

Η πρώτη προϋπόθεση που πρέπει να λάβει υπόψη του το μάνατζμεντ είναι ότι δεν πρόκειται να «αξιολογηθούν» οι άνθρωποι. Ο άνθρωπος αποτελεί από μόνος του μια αξία η οποία δεν επιδέχεται ουδεμίας κριτικής και επομένως καμίας «κατάταξης» σε κατηγορίες. Εκείνο που η αξιολόγηση έχει ως σκοπό να κάνει είναι να μετράει την απόδοση όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση, έτσι που να είναι βέβαιο ότι η κάθε θέση εργασίας εκπληρώνει το σκοπό για τον οποίο έχει συσταθεί. Επίσης η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει ως καθήκον να αξιοποιεί όλους τους εργαζόμενους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους τοποθετώντας τους στην κατάλληλη για τα προσόντα τους θέση. Για αυτό πρέπει να μετράει εκείνα ακριβώς τα προσόντα, και μειονεκτήματα, που έχουν σχέση με την απόδοση στο επαγγελματικό έργο τους.

Μια δεύτερη προϋπόθεση της αξιολόγησης είναι η απόλυτη οργανωτική σαφήνεια του έργου που θα κριθεί και καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου.

Τρίτη προϋπόθεση της αξιολόγησης είναι η προσπάθεια για «προσαρμογή» του εργαζομένου με τη δουλειά του.

Τέταρτη προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων δηλαδή η μείωση των σφαλμάτων κατά την αξιολόγηση γεγονός που οδηγεί σε μειωμένη αξιοπιστία της

μεθόδου. Τα σφάλματα διακρίνονται γενικά σε δύο κατηγορίες. Τα *ασταθή* σφάλματα τα οποία αναφέρονται

α) στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και

β) στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

- ✓ Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.
- ✓ Επίσης οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά.
- ✓ Ωστόσο πολλές φορές λείπει και η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο δύσκολο έργο τους.

Και τα σταθερά σφάλματα που αναφέρονται στις ασυμφωνίες των αποτελεσμάτων. Αυτό συμβαίνει

α) γιατί ο εκτιμητής έχει την τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του

β) γιατί ο εκτιμητής ακολουθεί την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα ή σε χαμηλά επίπεδα ή τέλος να ακολουθήσει μια μέση λύση.

Για το παραπάνω κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βιβλία

1. Π. Σειτανίδης, «Αξιολόγηση του προσωπικού», 1987

4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Με σκοπό να μειωθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσης και των υποκειμενικών σφαλμάτων, επινοήθηκαν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού που παρουσιάζουν η καθεμία πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα οι οποίες είναι οι εξής

4.1) Μέθοδος απλής διαβαθμίσεως

Κατά τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση κρίνονται και κατατάσσονται από τον υπεύθυνο ή τους υπευθύνους για την αξιολόγηση, σε γενικότατη βάση και σε μια μόνο σειρά από τον άριστο μέχρι το χειρότερο. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με τη γενική του αξία, παίρνει μια θέση σε μια σειρά, που περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Είναι επίσης δυνατόν να γίνει μια σειρά για κάθε τμήμα ή για κάθε διεύθυνση της επιχείρησης.

Από όλο το προσωπικό της επιχείρησης επιλέγονται ο «άριστος» που χαρακτηρίζεται ως Α1 και ο χειρότερος που χαρακτηρίζεται ως Χ1. από τους υπόλοιπους επιλέγονται πάλι ο «άριστος» και ο χειρότερος και χαρακτηρίζονται ως Α2 και Χ2. Από τους υπόλοιπους πάλι οι δύο ακραίοι που χαρακτηρίζονται ως Α3 και Χ3 και ούτω καθεξής μέχρι να εξαντληθούν όλοι. συνήθως συμβαίνει οι τελευταίοι κρινόμενοι, που αποτελούν τους μεσαίους στη σχηματιζόμενη σειρά, να μην είναι εύκολο να διαβαθμιστούν λόγω των μικρών διαφορών, που παρουσιάζουν μεταξύ τους. Οι τελευταίοι αποτελούν κατά κανόνα το 20-30% του συνόλου των κρινόμενων. Αυτοί χαρακτηρίζονται συνήθως με το γράμμα Μ, ομαδικά για να δηλωθεί ακριβώς ότι βρίσκονται στο μέσο της σειράς. Έτσι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση στο σύνολο τους ή κατά τμήματα έχουν καταταγεί σε μια σειρά ανάλογα με την αξία τους από το άριστο μέχρι το χειρότερο.

Η μέθοδος αυτή δε χρησιμοποιείται πλέον σε μεγάλη κλίμακα, βρίσκει όμως ακόμα εφαρμογή σε επιχειρήσεις με μικρό αριθμό συνεργατών και επομένως ο κριτής μπορεί να έχει άμεση αντίληψη για αυτούς που κρίνει. χρησιμοποιείται κυρίως για τον καθορισμό δικαιότερης αμοιβής του προσωπικού καθώς και για τον έλεγχο τυχόν καταφανών σφαλμάτων κατά την αξιολόγηση του προσωπικού με άλλες μεθόδους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Είναι πολύ απλή και εύκολη και χρησιμοποιεί τον ίδιο ή τους ίδιους τους κριτές για όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, πράγμα που εξασφαλίζει το ίδιο πνεύμα κρίσεως για όλους.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Κατά την κρίση και αξιολόγηση δεν βαθμολογούνται αναλυτικά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε συνεργάτη και επομένως οι ιδιαίτερες δυνατότητες του γιατί, όπως αναφέρθηκε, ο κρινόμενος λαμβάνεται υπόψη σαν σύνολο. Συνέπια αυτού είναι να μη παρέχεται σαφής εικόνα με τις επί μέρους ικανότητες και τα ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου. Επίσης ενώ η μέθοδος μας ενημερώνει για τη θέση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος σε σχέση με τους άλλους, δε μας ενημερώνει για το πόσο καλύτερος είναι ο ένας από τον άλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/1

Πίνακας άξιολογήσεως του προσωπικού
(κατά τή μέθοδο τής άπλής κατατάξεως
ή έιαβαθμίσεως)

<u>Όνοματεπώνυμο</u>		<u>Κατάταξη</u>
1. Νικόλαος Αύγουστίδης	(μηχανικός)	A1
2. Γεώργιος Κερμπάτσος	(μηχανικός)	A2
3. Αντώνιος Εύτυχιάδης	(τεχνίτης)	A3
4. Δημήτριος Τυγόπουλος	(ύπομηχανικός)	A4
5. Παύλος Αντωνίου	(τεχνίτης)	A5
6. Βασίλειος Ζαρταλούδης	(Διοικ. υπάλληλος)	M
7. Σπύρος Καπετάνιος	(τεχνίτης)	M
8. Κων/νος Κοκολάκης	(Διοικ. υπάλληλος)	M
9. Πέτρος Αγγέλου	(έργατοτεχνίτης)	X5
10. Νικόλαος Λαλιώτης	(έργατοτεχνίτης)	X4
11. Χαράλαμπος Ροθσος	(έργατοτεχνίτης)	X3
12. Διονύσιος Ράλλης	(έργατοτεχνίτης)	X2
13. Μάρκος Καλαβρός	(έργατοτεχνίτης)	X1

Ημερομηνία Άξιολογήσεως

Η Έπιτροπή Άξιολογήσεως

4.2) Μέθοδος της ομαδοποίησης

Κατά τη μέθοδο αυτή το προσωπικό εντάσσεται σε ομάδες ανάλογα με την απόδοση του καθενός. Καθορίζετε αριθμός ομάδων, συνήθως τριών ή πέντε και σπανιότερα επτά και αποδίδεται στην κάθε μια ένας χαρακτηρισμός πχ, ομάδα αρίστων, πολύ καλών, μέτριων και ανεπαρκών συνεργατών.

Οποιοσδήποτε όμως κι αν είναι ο αριθμός τους και οποιαδήποτε η ονομασία τους, πρωταρχική σημασία έχει να καθοριστεί λεπτομερώς και σαφώς η έννοια κάθε ομάδας στην οποία πραγματικά ανήκει ο κρινόμενος για να αποφεύγονται αμφιβολίες για το που υπάγεται ο καθένας.

Για διευκόλυνση του κριτή στο έργο του επιλέγεται ένας συνεργάτης που θεωρείται αντιπροσωπευτικός κάθε ομάδας ή κατηγορίας. Προς αυτούς τους αντιπροσωπευτικούς τύπους συγκρίνεται καθένας από τους υπόλοιπους και εντάσσεται στην ομάδα εκείνη, που έχει τον πλησιέστερο σε αυτόν αντιπροσωπευτικό τύπο.

Συνήθως κατά τη μέθοδο αυτή η αξιολόγηση γίνεται από επιτροπή, στην οποία μετέχουν ο προσωπάρχης και οι δύο προϊστάμενοι ή διευθυντές της επιχείρησης που ξεχωρίζουν για τη γενικά παραδεκτή αντικειμενική κρίση τους. Η επιτροπή συνεργάζεται με τους προϊσταμένους των κρινόμενων υπαλλήλων προκειμένου να τους κατατάξει σε μια ομάδα, αφού προηγουμένως, πάλι σε συνεργασία με αυτούς κάνει την επιλογή του αντιπροσωπευτικού τύπου της κάθε ομάδας.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Είναι ότι δεν τοποθετεί όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους σε μια σειρά αλλά σε ομάδες με συγκεκριμένο περιεχόμενο.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η μέθοδος βαθμολογεί το άτομο σαν σύνολο, και δεν παρέχει αρκετές πληροφορίες στην επιχείρηση για τον βαθμό, στον οποίο το άτομο αυτό διαθέτει κάθε ένα από τα προσόντα του. Επίσης για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής υπάρχει το ενδεχόμενο ο κριτής για ορισμένα άτομα να παρασυρθεί από μια ιδιαίτερη γνωστή ή καλή ιδιότητα τους και να τα υπάγει σε μια ομάδα ανώτερη ή κατώτερη

από αυτήν στην οποία ανήκει βάσει της συνολικής του αξίας. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό σαν αποτέλεσμα «αίγλης». Την αίγλη αυτή αποκτούν ορισμένα άτομα, όταν έχουν μια ιδιότητα αναπτυγμένη σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό, π.χ. ταχύτητα εκτελέσεως, τόλμη, ανάληψη πρωτοβουλίας, εριστικότητα κτλ. Ένα ακόμα μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η τάση που παρατηρείται να εντάσσονται κρινόμενοι σε κατηγορίες ανώτερες αυτών στις οποίες πραγματικά ανήκουν λόγω επιείκειας ή εύνοιας των κριτών προς τους κρινόμενους. Αποτέλεσμα αυτού είναι να εμφανίζεται αφύσικα υψηλό ποσοστό προσωπικού στις κατηγορίες εξαίρετο και πολύ καλό.

Η μέθοδος αυτή είναι απλή, εύκολη, μπορεί να έχει εφαρμογή σε επιχειρήσεις με μικρό αριθμό προσωπικού αλλά έχει σαν μειονέκτημα ότι δεν παρουσιάζει τις διαφορές των ατόμων, τα οποία κατατάσσονται στην ίδια ομάδα και δεν είναι απόλυτα ακριβής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/2

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά την μέθοδο ομαδοποιήσεως)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ή ΟΜΑΔΑ	Όνοματεπώνυμο	θέση εργασίας
1. ΕΞΑΙΡΕΤΟΙ ΑΡΙΣΤΟΙ	Φιλιππίκης Γιάνν. Τσατσάκης Γεώργ.	Λογιστής Μηχανικός
2. ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΙ	Γουλιεμίδης Νικόλαος Παπαγεωργίου Γεώργ. Φαρόπουλος Χρ. Μουχτούρης Γιάνν.	Πωλητής Βοηθ. Λογιστού Βοηθ. Λογιστού Τεχνικός
3. ΚΑΛΟΙ	Νέρης Άθαν. Κρεμμύδας Σπυρ. Καλατζάνος Μάρ. Μαργαρίτη Άννα Καραμπογιάνς Ζαχ.	Πωλητής Βοηθ. Λογιστού Τεχνικός Δακτυλογράφος Τεχνικός
4. ΜΕΤΡΙΟΙ	Τασιοβασίλης Άριστ. Δασκαλάκης Κων. Κατραμάλης Γιάνν.	Δακτυλογράφος Βοηθ. Λογιστού Τεχνικός
5. ΚΑΚΟΙ	Κατσαούνης Δημ.	Πωλητής

Ήμερομηνία Αξιολογήσεως.....

Ή Επιτροπή

4.3) Μέθοδος διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες

Αποτελεί βελτιωμένη μορφή της μεθόδου ομαδοποιήσεως. Αντί να ταξινομούνται τα άτομα σαν συνολικές αξίες, ταξινομούνται στις διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα σχετικά για κάθε κατηγορία προσόντα τους.

Με τη μέθοδο αυτή αποφεύγεται η επίδραση της “αίγλης” επειδή κάθε άτομο εντάσσεται σε μια κατηγορία ως προς το συγκεκριμένο προσόν. Έτσι ένα άτομο μπορεί να ανήκει, πχ στην κατηγορία άριστος ως προς τη γνώση του έργου του και στη κατηγορία καλός ως προς τη πρωτοβουλία. Η μέθοδος αυτή παρέχει στην επιχείρηση περισσότερες και συγκεκριμένες πληροφορίες για τα επιμέρους προσόντα του κάθε συνεργάτη.

Παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου αυτής αποτελεί ο τρόπος βαθμολογίας των μαθητών στα σχολεία όπου δηλαδή ορισμένοι μαθητές μπορεί να είναι άριστοι σε ορισμένα μαθήματα και απλώς καλοί ή μέτριοι σε άλλα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Βρίσκει μεγάλη εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις γιατί είναι απλή, εύκολα κατανοητή και αντικειμενικότερη και ακριβέστερη από αυτές που περιγράψαμε μέχρι τώρα.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Υπάρχει το μειονέκτημα της υπερεκτιμής των προσόντων των αξιολογουμένων.

Για να αποφεύγονται τα λάθη στη βαθμολόγηση του κάθε χαρακτηριστικού γίνεται ακριβής προσδιορισμός του, ώστε όλοι οι κριτές να έχουν την ίδια και με ακρίβεια διατυπωμένη έννοια για κάθε χαρακτηριστικό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/3

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά την μέθοδο διαβαθμίσεως προσόντων κατά κατηγορίες)

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τμήμα

Έτος γεννήσεως

Γραμμ. Γνώσεις

Ιδιότητα

Ημερ. Προσλήψεως

Μην. άποδοχαί: Βασικάι:

Εύνολον:

Από:

Χρόνος κρίσεως: Από

Έως:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΡΙΣΕΩΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				
	1	2	3	4	5
1. Διοικητική ικανότητα					
2. Αίσθημα ευθύνης					
3. Συνεργασιμότητα					
4. Όργανωτικότητα					
5. Γνώση του έργου					
6. Πρωτοβουλία					
7. Ένδιαφέρον για την εργασία					
8. Απόδοση ποσοτική					
9. Διαγωγή - Ήθος - Αξιοπιστία					

ΣΥΝΟΛΟ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ :

Βαθμολογείται : τό Άριστα μέ 5
τό Λίαν καλώς μέ 4
τό Μέσον μέ 3
τό Κάτω του μέσου μέ 2
τό Κακώς μέ 1

4.4) Μέθοδος γραφικής κλίμακας

Κατά τη μέθοδο αυτή κάθε προσόν εντάσσεται σε μια κατηγορία, τα ποσοστά της οποίας μπορεί να είναι και προκαθορισμένα.

Στο φύλλο αξιολογήσεως κάθε εργαζομένου αναφέρονται αφενός τα κρινόμενα χαρακτηριστικά ή προσόντα, η έννοια των οποίων περιγράφεται κατά τον πιο σαφή τρόπο και αφετέρου οι καθορισθείσες κατηγορίες. Ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κάθε μέλος του προσωπικού έχει αναπτυγμένο το εκτιμώμενο χαρακτηριστικό εντάσσεται σε μια από τις καθορισθείσες κατηγορίες και η ένταξή του αποδίδεται με ένα σημείο. Έτσι αν συνδέσουμε με ευθεία γραμμή τα σημεία των διαφόρων κατηγοριών, στις οποίες έχουν ενταχθεί τα διάφορα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, έχουμε μια γραφική παράσταση, ένα είδος προφίλ που αποδίδει τη οπτική εικόνα των προσόντων του. Αν τώρα ύστερα από ορισμένο χρονικό διάστημα, έστω έξι μηνών ή ενός έτους το ίδιο άτομο επανακριθεί και τα αποτελέσματα της κρίσης του σημειωθούν στο ίδιο φύλλο της προηγούμενης κρίσεως, η δε γραφική παράσταση τους αποδοθεί με μελάνι άλλου χρώματος παρέχεται για τον αξιολογούμενο μια εικόνα της εξέλιξης του εάν δηλαδή παρέμεινε στάσιμος ή παρουσίασε βελτίωση ή κάμψη.

Η μέθοδος αυτή ακριβώς λόγω του ότι παρέχει μια άμεση εντύπωση, τόσο για τη κατάσταση όσο και για την εξέλιξη του αξιολογούμενου είναι μια από αυτές που συνήθως εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό συνεργατών, όπου δηλαδή υπάρχει ανάγκη οι ηγέτες των επιχειρήσεων να παίρνουν μια γρήγορη εικόνα του βαθμού των προσόντων των συνεργατών τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/4

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά τη μέθοδο της γραμμικής κλίμακας)

ΟΝΟΜΑ							ΤΜΗΜΑ
ΕΠΙΘΕΤΟ							ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ
ΠΕΡΙΟΔΟΣ							ΚΡΙΤΗΣ
1.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙ- ΣΗ	A	B	Γ	Δ	E	ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΧΟ- ΛΙΑ Α' ΥΡΤΗ ΟΝΟΜΑ :
2.	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ						
3.	ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΥΘΥΝΗΣ						
4.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ						ΥΠΟΓΡΑΦΗ :
5.	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΤΗΤΑ						ΗΜΕΡΟΜ. :
6.	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΤΗΤΑ						ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΧΟ- ΛΙΑ Β' ΥΡΤΗ ΟΝΟΜΑ :
7.	ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΑΛΩΣΗ						
8.	ΡΟΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ						
9.	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						ΥΠΟΓΡΑΦΗ :
10.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						ΗΜΕΡΟΜ. :
							ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΓΝΩΜΗ ΕΝΩΤΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ ΟΝΟΜΑ :
							ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΠΟΠΤΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

4.5) Μέθοδος αξιολόγησης με βαθμούς

Τα συστατικά στοιχεία της μεθόδου αυτής και τα διαδικαστικά της στάδια είναι αντίστοιχα με εκείνα της μεθόδου αξιολογήσεως έργου με βαθμούς. Εκεί εξετάζονται σταθμίζονται και βαθμολογούνται τα έργα (ή θέσεις έργων) ενώ εδώ τα προσόντα των φορέων των έργων.

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη βασική παραδοχή ότι τα απαιτούμενα για κάθε είδους έργο (η για κάθε κατηγορία έργων) προσόντα του αντίστοιχου φορέα δεν έχουν την ίδια βαρύτητα. Άλλα προσόντα έχουν πρωταρχική σημασία για το έργο ενός τεχνητού μηχανουργείου, άλλα για τον οδηγό αυτοκινήτου, της νηπιαγωγού, του πωλητού, του στελέχους επιχειρήσεων. Έτσι ορίζεται για κάθε προσόν ανάλογα με το έργο για το οποίο αυτό απαιτείται ένας ορισμένος συντελεστής βαρύτητας ή σταθμίσεως, όπως επικράτησε να ονομάζεται η σπουδαιότητα αυτή του προσόντος.

Το συντελεστή αυτό ορίζουμε συνήθως σε εκατοστιαία αναλογία. Έπειτα εξετάζουμε σε πιο βαθμό κρινόμενος κατέχει αυτό το προσόν ή το επιδεικνύει κατά την εκτέλεση του έργου του και βαθμολογούμε ανάλογα με αριθμητικό πόσο.

Όλοι οι βαθμοί που έλαβε ο κρινόμενος για κάθε εξεταζόμενο προσόν του και το ολικό άθροισμά τους παρέχουν ένα μέτρο της γενικής του αξίας, βάσει της οποίας κατατάσσεται σε μια από τις κατηγορίες που έχουν καθοριστεί.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα και χαρακτηρίζεται από ορισμένες αδυναμίες όπως η δυσκολία στον υπολογισμό του συντελεστή βαρύτητας του κάθε παράγοντα, η ανάγκη αριθμητικών υπολογισμών για την συναγωγή συμπεράσματος για τον κάθε κρινόμενο και το γεγονός ακόμα ότι ο τελικός αριθμός που θα προκύψει για αυτόν δεν είναι αρκετός για έναν πλήρη και μάλιστα ποιοτικό χαρακτηρισμό.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι παρόλα αυτά είναι αρκετά ακριβής και παρέχει αρκετά καλή συγκρισιμότητα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ/5

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

(κατά την μέθοδο αξιολογήσεως με βαθμούς)

*Ονοματεπώνυμον :

*Έτος γεννήσεως : *Ιδιότητα :

*Ημερομηνία προσλήψεως : Τμήμα που υπηρετεί :

Χρόνος κρίσεως από : έως : Γραμ. γνώσεις :

..... Συνολ. προϋπηρεσία :

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Συντελεστής Βαρύτητας	A 5	B 4	Γ 3	Δ 2	E 1
1.	*Επαγγελματική κατάρτιση	15	75	60	45	30	15
2.	Ποιότητα εργασίας	20	100	80	60	40	20
3.	Ποσότητα εργασίας	20	100	80	60	40	20
4.	*Αξιοπιστία	10	50	40	30	20	10
5.	Συνεργασιμότητα	5	25	20	15	10	5
6.	Αίσθημα ευθύνης	10	50	40	30	20	10
7.	Συστηματικότητα	5	25	20	15	10	5
8.	Πίστη και άφοβηση στην επιχείρηση	5	25	20	15	10	5
9.	Κρίση αντίληψη	5	25	20	15	10	5
10.	*Ήθος και συμπεριφορά	5	25	20	15	10	5
		100	500	400	300	200	100

A - έξαιρετικός
B - πολύ καλός
Γ - καλός
Δ - μέτριος
E - κακός

*Ο Προϊστάμενος
*Ημερομηνία.....
*Εθεωρήθη ο Διευθυντής
*Ημερομηνία.....

4.6) Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

Είναι μια εκ των νεότερων μεθόδων αξιολογήσεως των εργαζομένων κατά την οποία διαπιστώνονται και καταγράφονται κρίσιμα περιστατικά στην συμπεριφορά του εργαζομένου. '

Ένα περιστατικό θεωρείται κρίσιμο όταν δείχνει ότι ο υπάλληλος έκανε ή παρέλειψε να κάνει κάτι που σαν αποτέλεσμα είχε ή μεγάλη επιτυχία ή μεγάλη αποτυχία στο έργο του.

Τα κρίσιμα περιστατικά είναι γεγονότα (όχι γνώμες ή γενικεύσεις), όλα τα γεγονότα όμως δεν είναι κρίσιμα περιστατικά. Στην προκειμένη περίπτωση σαν κρίσιμο γεγονός θεωρούμε την πράξη του υπαλλήλου που καθίσα τη απόδοση του πράγματι ιδιαίτερα αποτελεσματική ή ιδιαίτερα ανεπαρκή.

Στην εφαρμογή της η μέθοδος απαιτεί την καταγραφή στο ειδικό φύλλο, που τηρείται για κάθε υπάλληλο, των κρίσιμων περιστατικών της συμπεριφοράς του και μάλιστα σε δύο ξεχωριστές στήλες και με μελάνι διαφορετικού χρώματος των θετικών και των αρνητικών περιστατικών.

Αυτή η μέθοδος απαιτεί συζήτηση της συγκεκριμένη συμπεριφοράς μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ή κατά την διάρκεια ή αμέσως μετά το περιστατικό ώστε να επισημανθούν οι τυχόν παραλήψεις σε ότι αφορά αυτό που έπρεπε να είχε γίνει αμέσως για να προκύψει το θετικότερο δυνατό αποτέλεσμα. Η έγκυρη αυτή συζήτηση είναι ένα σημείο πολύ σημαντικό που σε συνδυασμό με την επισήμανση των ικανοτήτων όσο και των αδυναμιών του εργαζομένου σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, κάνει τη μέθοδο μια από τις πιο δυναμικές και πλούσιες σε θετικό αποτέλεσμα. Αν όμως η όλη εργασία περιοριστεί στην απλή καταγραφή του περιστατικού και η προαναφερθείσα συζήτηση μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου αναβληθεί για πολύ πχ για μερικούς μήνες τότε το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό ή μηδαμινό και η μέθοδος θα θεωρείται σαν το μαύρο «κατάστιχο» με το οποίο αστυνομεύεται το προσωπικό.

Παρόλο που εκ πρώτης όψεως η μέθοδος φαίνεται να απαιτεί πολύ χρόνο από τον προϊστάμενο ειδικές μελέτες απέδειξαν ότι είναι από τις λιγότερο χρονοβόρες.

4.7) Μέθοδος της ανακεφαλαιώσεως

Κατά τη μέθοδο αυτήν η κρίση του συνεργάτη γίνεται από τον προϊστάμενο του σε συνεργασία με έναν ειδικό υπάλληλο της υπηρεσίας προσωπικού ή ένα ειδικό ελεύθερο επαγγελματία αν δεν υπάρχει ο κατάλληλος υπάλληλος.

Ο ειδικός αυτός σε συνεργασία με τον προϊστάμενο παίρνει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τους συνεργάτες του και συμπληρώνει ο ίδιος τα φύλλα της εκθέσεως αποδόσεως. Ανακεφαλαιώνεται δηλαδή από κοινού σε συνεργασία ειδικού και προϊσταμένου κάθε τι που έχει σχέση με την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου.

Την έκθεση για κάθε υπάλληλο συμπληρώνει ο υπάλληλος της υπηρεσίας προσωπικού στο γραφείο του και προτού την οριστικοποιήσει την θέτει υπόψη του άμεσου προϊσταμένου του υπαλλήλου για να την εγκρίνει ή να επαναφέρει ορισμένες αλλαγές. Η οριστική έκθεση υπογράφεται και από τους δύο.

Οι εκθέσεις συνήθως αναφέρονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιδόσεως με τριτοβάθμια κλίμακα όπως : ανεπαρκής, ικανός, άριστος.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι απαλλάσσει τον προϊστάμενο από το έργο του να συμπληρώνει μόνος του τις εκθέσεις κρίσεως και εξασφαλίζει μια κατά το δυνατό ομοιομορφία κρίσεως για τα διάφορα άτομα, πράγμα δύσκολο να εξασφαλισθεί, όταν γίνεται από διαφορετικούς κριτές. Αναγκάζει τον προϊστάμενο να προσέχει περισσότερο στις κρίσεις του εξαιτίας της αμέσου εποπτείας της υπηρεσίας προσωπικού, η οποία μπορεί να ερευνά βαθύτερα την κάθε περίπτωση και να αποκλείει τις επιπόλαιες κρίσεις.

Ακόμα παρέχει αρκετή βοήθεια στους προϊσταμένους για να κάνουν μια καλύτερη τυποποίηση των εννοιών και της βαθμολογίας των χαρακτηριστικών και να αποφεύγουν τα λάθη που κάνουν συνήθως, όταν συμπληρώνουν τις εκθέσεις ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, μόνι τους. Σαν μειονέκτημα της μεθόδου θεωρείται ότι απαιτεί απασχόληση δυο στελεχών κατά την αξιολόγηση.

4.8) Μέθοδος της αξιολογήσεως ανά ζεύγη

Η μέθοδος της σύγκρισης ανά ζεύγη είναι μια τεχνική που αποτελεί προσαρμογή μιας παλαιότερης ψυχολογικής μεθόδου.

Χρησιμοποιείται για να διαβαθμίσει τα άτομα σαν προσωπικότητες συνολικά σε σχέση πάντοτε με την εργασία τους αν και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για να τους κατατάξει με βάση τα επί μέρους χαρακτηριστικά τους στοιχεία.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή γίνεται σύγκριση των υπαλλήλων της επιχειρήσεως ανά δύο, έτσι ώστε κάθε ένας υπάλληλος να συγκριθεί με τον κάθε έναν από τους συναδέλφους του ξεχωριστά. Από τον κριτή σημειώνεται ο καλύτερος σε κάθε ζεύγος, με βάση την προσωπικότητα του και την συνολική του απόδοση. Η τελική θέση του υπαλλήλου καθορίζεται από το πόσες φορές χαρακτηρίσθηκε καλύτερος κατά τη σύγκριση του με τους άλλους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα επειδή απαιτεί να συγκριθούν όλοι οι υπάλληλοι μεταξύ τους, να περιορίζει τα συνηθισμένα λάθη που παρατηρούνται κατά τη αξιολόγηση όπως πχ η τάση για συγκέντρωση γύρω από τον μέσο όρο, η τάση για επιείκεια ή και η τάση για αυστηρότητα.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί το ότι οι υπάλληλοι κρίνονται συνήθως συνολικά, σφαιρικά, από την άποψη της αποδοτικότητας τους, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, που για ορισμένες θέσεις μπορεί να είναι καθοριστικά της αποδόσεως τους. Ενδείκνυται για επιχειρήσεις με ολιγάριθμο προσωπικό.

4.9) Μέθοδος αξιολογήσεως με βάση τα αποτελέσματα

Μια από τις νεότερες μεθόδους αξιολογήσεως των στελεχών που εφαρμόζεται τελευταία είναι η μέθοδος αξιολογήσεως με βάση τα αποτελέσματα. Η μέθοδος αυτή αποτελεί μέρος του γενικότερου συστήματος διοικήσεως που ονομάζεται διοίκηση με αντικειμενικούς Στόχους.

Η μέθοδος αυτή δίνει μεγαλύτερη σημασία στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχει παρά την προσωπικότητα του, δηλαδή στις ικανότητες που διαθέτει και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Οι σκέψεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η άποψη αυτή είναι ότι :

- Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαθέτει ένα άτομο εάν δεν εμφανισθούν στο αποτέλεσμα της εργασίας του, είναι σαν να μην υπάρχουν για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Εφόσον το στέλεχος διαθέτει ικανότητες που έχουν σχέση με τη απόδοση του συγκεκριμένου έργου που εκτελεί, αυτές θα φανούν ακριβώς στα αποτελέσματα που πέτυχε. Ικανότητες και ενδιαφέροντα άσχετα προς το έργο που εκτελεί το στέλεχος είναι φυσικό να μην επιδρούν στην απόδοσή του, δηλαδή στα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Το αποτέλεσμα είναι κάτι συγκεκριμένο που μπορεί να μετρηθεί π.χ. η αύξηση της παραγωγής, η μείωση των ατυχημάτων, η αύξηση των πωλήσεων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ

Σε αντίθεση με τις άλλες μεθόδους, που κρίνουν και βαθμολογούν κυρίως το τι έγινε στο παρελθόν, δίνει ιδιαίτερη σημασία στο τι πρέπει να γίνει στο μέλλον.

Ο υφιστάμενος με τις με τις συμβουλές του προϊσταμένου του βοηθάται να συσχετίσει την καριέρα του με τις ανάγκες και την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης.

Επίσης επιτρέπει στο στέλεχος να κρίνει το βαθμό πραγματοποιήσεως των στόχων που το ίδιο επινόησε, πράγμα που παρέχει την ικανοποίηση της δημιουργίας.

Η μέθοδος αυτή μειώνει ή μάλλον εξαφανίζει την επιθετική συμπεριφορά του υφισταμένου προς τον προϊστάμενο, εφόσον βλέπει ότι ο προϊστάμενος του είναι μάλλον σύμβουλος και βοηθός παρά απλός κριτής του.

Τέλος συντελεί στην επισήμανση των συγκεκριμένων αναγκών εκπαίδευσης και επιμορφώσεως.

4.10) Συμπερασματικές παρατηρήσεις επί των μεθόδων αξιολόγησης

Καμιά μέθοδος δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρης και τέλεια υπό την έννοια ότι μπορεί να καλύπτει όλους τους σκοπούς που επιδιώκει με αυτήν οποιαδήποτε επιχείρηση. Ίσως και αυτός να είμαι ο λόγος που οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην εφαρμογή συστημάτων, τα οποία συνδυάζουν περισσότερες από μια μεθόδους.

Από την κριτική των μεθόδων αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε στις προηγούμενες προέκυψαν οι ακόλουθες συμπερασματικές παρατηρήσεις :

Η αξιολόγηση των στελεχών αποτελεί, υποσύνολο ολόκληρου του συστήματος ελέγχου δράσεως της επιχείρησης, δεδομένου ότι η αξιολόγηση αυτή συνεπάγεται και την αξιολόγηση της απόδοσης των αντίστοιχων τμημάτων της.

Η παραδοχή ότι τα επιχειρησιακά στελέχη είναι υπεύθυνα για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης, αποτελεί την βάση πάνω στην οποία πρέπει να στηρίζεται ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολογήσεως.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στο δυναμικό ή δυναμισμό του στελέχους, δηλαδή στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του και ιδιαίτερα στη δυνατότητα που έχει το στέλεχος να αυτοβελτιώνεται .

Σοβαρό μέλημα πρέπει να αποτελεί ο προσδιορισμός της πραγματικής αξίας της συμβολής του στελέχους στη συλλογική προσπάθεια της επιχείρησης.

Τέλος, βασικός στόχος της επιχείρησης που είναι η ανάπτυξη πρέπει να στηρίζεται στη βελτίωση και ανάπτυξη των στελεχών της.

4.11) Συχνότητα και χρόνος αξιολόγησης

Οι αξιολογήσεις των στελεχών και του λοιπού προσωπικού από άποψη συχνότητας και τρόπου διενέργειας διακρίνονται σε

A. τακτικές

B. έκτακτες

Τακτικές είναι εκείνες που γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα πχ κάθε χρόνο ή κάθε διετία.

Έκτακτες είναι όσες πραγματοποιούνται εκτάκτως πέρα των τακτικών για ειδικούς λόγους που επιβάλλουν τη διενέργεια τους σε χρόνο διάφορο.

Για τις τακτικές αξιολογήσεις, που γίνονται σε διαστήματα μεγαλύτερα του έτους υπάρχει ο κίνδυνος ο κριτής να επηρεασθεί στις εκτιμήσεις του για τον κρινόμενο από τη συμπεριφορά και τη απόδοση στο τελευταίο μέρος του χρονικού διαστήματος και να μη κρατά έντονα στη μνήμη του ότι αφορά τη συμπεριφορά και την απόδοση στο πρώτο μέρος της περιόδου στην οποία αναφέρεται η κρίση.

Επίσης σε περίπτωση που πρέπει να ληφθούν ειδικά μέτρα για την ανάπτυξη και βελτίωση στελεχών και αποτελεσμάτων με βάση την αξιολόγηση, εάν αυτή γίνεται ανά μεγάλα χρονικά διαστήματα, χάνεται πολύτιμος χρόνος και τα μέτρα λαμβάνονται πολύ αργότερα από ότι θα έπρεπε για να αποδώσουν.

Για αξιολογήσεις πάλι που γίνονται ανά χρονικά διαστήματα μικρότερα του έτους πχ ανά εξάμηνο υπάρχει ο κίνδυνος η συμπεριφορά και οι μεταβολές στην απόδοση να μην έχουν φανεί αρκετά, με αποτέλεσμα να επαναλαμβάνεται απλώς η τελευταία αξιολόγηση.

1. Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 1997, σελ.108-116

2. Παναγιώτης Χ. Βάρλας,
«Αξιολόγηση των επιχειρησιακών στελεχών στις ελληνικές
βιομηχανικές επιχειρήσεις», 1981, σελ. 73-108

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

5.1) Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης

Η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Για να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό κρίνεται αναγκαίο να ακολουθηθούν διαδικασίες για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης.

Πρωταρχικά είναι απαραίτητο να αναλυθεί το έργο της συγκεκριμένης θέσης που θα αξιολογηθεί όπως αναφέραμε και στο 2^ο κεφάλαιο της εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί πριν κριθεί η ενέργεια κάποιου πρέπει να ξεκαθαριστεί τι απαιτήσεις έχουμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει βασικά στην μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων, που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης. Οφείλει ο εκτιμητής να γνωρίζει τις σκοπιμότητες των δραστηριοτήτων αυτών και το βαθμό ευθύνης και εξουσίας που έχει ο κάτοχος τη θέσης απέναντι στο προσωπικό. Ακόμα, θα πρέπει να γνωρίζει από ποιους οικονομικούς πόρους στηρίζεται η συμπεριφορά για την επίτευξη στόχων που του έχουν τεθεί.

Κατόπιν θα πρέπει να καθορίσει την σημασία της επιτυχημένης εκτέλεσης του έργου. Είναι υποχρεωμένος να σχηματίσει μια κατάσταση με τις μεθόδους που θα ακολουθηθούν για την επιτυχημένη διεξαγωγή της εργασίας. Αυτό μπορεί με τη συμβολή του εργαζομένου, αφού αυτός γνωρίζει τις δυνάμεις του και τις αντοχές του. Οι μέθοδοι αυτές πρέπει να σταθμιστούν με τη συμβολή τους στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης και να εφαρμοστούν ή να τροποποιηθούν με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα σφάλματα που είναι πιθανόν να γίνουν και να μειώσουν τόσο τη αξιοπιστία της μεθόδου όσο και το όφελος της επιχείρησης. Τα σφάλματα αυτά μπορεί να είναι ασταθή, δηλαδή αναφέρονται στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για ένα συγκεκριμένο θέμα ή στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Ας υποθέσουμε για την πρώτη περίπτωση ότι δύο εκτιμητές αξιολογούν μια ομάδα ατόμων και διαφωνούν στην αξιολόγηση όλων των υφισταμένων εκτός από ένα. Μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δε σημαίνει απαραίτητα ότι μπορούμε να είμαστε βέβαιοι για τη ορθότητα της μεθόδου αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα τα κριτήρια ή ο τρόπος μέτρησης είναι πολλές φορές ασαφή, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αξιοπιστία της μεθόδου η οποία χρησιμοποιείται. Ακόμα, οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας διαφορετικές συμπεριφορές.

Πολλές φορές, πάλι παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης υποκίνησης εκ μέρους των εκτιμητών να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο της αξιολόγησης. Αυτό έχει τις ρίζες του, πολλές φορές, στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και δεν έχουν πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης με αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά τους αψήφιστα. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο προτού εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης, να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης, η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

Σχετικά με τη ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα , από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διεύρυνσης της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών. Στην αντίθετη πάλι πλευρά, δηλαδή όταν υπάρχει συμφωνία δύο εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο, δεν μπορούμε πάλι μα είμαστε απόλυτα βέβαιοι, αφού υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο εκτιμητής να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ιδίως αν αυτές έγιναν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και τα σταθερά σφάλματα τα οποία αναφέρονται στις «νόθες» ομοιότητες . πρόκειται για περιπτώσεις στις οποίες ο εκτιμητής έχει τη τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του. Σαν παράδειγμα, ένας προϊστάμενος θεωρεί έναν εργαζόμενο σαν ιδιαίτερα προσεκτικό, είναι τότε πολύ πιθανόν να αξιολογήσει και τα άλλα χαρακτηριστικά του εργαζομένου με τον ίδιο υψηλό βαθμό. Είναι σχεδόν βέβαιο, πως στην περίπτωση αυτή διαπράττει ένα σφάλμα γιατί, όπως γνωρίζουμε οι ικανότητες του ατόμου δε συσχετίζονται. Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής να

ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά ή χαμηλά επίπεδα.

Με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο η διαδικασία της αξιολόγησης έχει μεγάλη βαρύτητα για την ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαίος ο προσεκτικός σχεδιασμός της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί.

5.2) Προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, συναντώνται, ανεξάρτητα με τη μέθοδο που θα ακολουθηθεί διάφορα προβλήματα. Πιο συγκεκριμένα, προβληματίζει το ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζομένου. Ακόμα δημιουργεί προβλήματα ο χρόνος που θα περνά για να αξιολογείται πάλι ο εργαζόμενος. Και το αν οφείλει ο εργαζόμενος να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Σε ότι αφορά το ποιος διενεργεί την αξιολόγηση, αυτό μπορεί να γίνει από τον προϊστάμενο, στους συναδέλφους, τον ίδιο τον εργαζόμενο ή τους εξωτερικούς συμβούλους. Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών, δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες αφορούν στην αξιολόγηση και στην παραπέρα ανάπτυξη των υφισταμένων του. Επιπλέον, ο άμεσος προϊστάμενος, παίζει αποφασιστικό ρόλο στο καθορισμό και στο τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λοιπόν, λογικό εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές η δύναμη της αξιολογήσεως και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά, υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και η δύναμη του προϊστάμενου.

Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους και όχι από έναν προϊστάμενο. Αυτό είναι αλήθεια, με την έννοια ότι οι

προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων είναι ίσως σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους, που κρίνεται από τη άποψη της συμβολής των μορφών αυτών στην επίτευξη των γενικών στόχων της οργάνωσης πράγμα που ίσως πολλές φορές δεν είναι σε θέση να κρίνει ο άμεσος προϊστάμενος.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την διάρκεια της αξιολόγηση έχουν να κάνουν, πρωταρχικά με τους υπαλλήλους. Αυτοί αισθάνονται μια συνεχή φοβία και θεωρούν σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε τους πράξη στον προϊστάμενο κριτή τους. Από την άλλη και οι εκτιμητές δεν μπορούν ορισμένες φορές να σηκώσουν το βάρος της θέσης τους ή επειδή δε διαθέτουν τις ικανότητες ή επειδή δεν αισθάνονται άνετα με την αποστολή του που τους έχει ανατεθεί μια και πρέπει να κρίνουν την εργασία πολλών ατόμων με τους οποίους έχουν καθημερινή επαφή.

Η περίπτωση της αξιολόγησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο 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 αυτοαξιολόγησης, προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για αυτοκριτική για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητες του, ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση θα παίξει ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών και την παραπέρα εξέλιξή του.

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 του εργαζομένου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος με τη μέθοδο της συνέντευξης μαζεύει στοιχεία από τον προϊστάμενο για το περιεχόμενο της εργασίας και τη επίδοση

του υφιστάμενου και κατόπιν συζητά τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθά να εκτιμηθούν ιδιαίτερα από έναν ειδικό οι διοικητικές ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως από τον άμεσα προϊστάμενο ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Όπως γίνεται αντιληπτό, σε καμιά από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφαλίζεται απόλυτα η αξιοπιστία της αξιολόγησης. Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι η αξιολόγηση την διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος. Εάν, όμως ενδιαφέρεται κανείς να έχει πληροφορίες για το όσο δυνατό περισσότερες μορφές αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών, είναι σκόπιμο να στραφεί προς όλους όσους μπορούν να του τις προμηθεύσουν.

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της αποδοτικής του συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό, σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή 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 πιθανόν 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 προϊστάμενο του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς την διαδικασία της αξιολόγησης.

Για να αποφευχθούν όλες αυτές οι δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορεί η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου πρέπει να χειρισθεί γη όλη κατάσταση με λεπτότητα. Θα βοηθούσε πολύ μια συζήτηση και ανάλυση σε βάθος των αιτιών της αποτυχίας μεταξύ του ενδιαφερόμενου και του εκτιμητή, όπου το βάρος θα δοθεί στην αποδοτική συμπεριφορά και στον τρόπο εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Το πνεύμα της συζήτησης αυτής θα είναι αυστηρό αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να μπορέσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να κατανοήσει τον καθορισμό της δράσης και των ενεργειών.

Για το παραπάνω κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βιβλία

1. Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 1997, σελ. 105-121
2. Αριστείδης-Δημήτριος Αλεξιάδης, «ΔΙΚΑΙΟ της ΥΓΕΙΑΣ – ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ», 2000, σελ. 48-51
3. Παναγιώτης Χ. Βάρλας,
«Αξιολόγηση των επιχειρησιακών στελεχών στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις», 1981, σελ.120-129
4. Michael Armstrong
“A Handbook of human resource management practice”, 9th edition 2003, σελ. 639-640, 645-649

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

6.1) Αξιολόγηση και αποδοτική συμπεριφορά

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, για την τυπική οργάνωση αποτελεί χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών.

Από την άλλη πλευρά η αξιολόγηση αποτελεί για το στέλεχος την απαραίτητη πληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται. Η πληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί την συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πως τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση σαν αμοιβή των κόπων τους, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση. Παρακάτω θα γίνει μια αναφορά στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά και την ικανότητα, την υποκίνηση και τις ανταμοιβές.

Υπάρχει άρρηκτη σχέση μεταξύ της ικανότητας και της αποδοτική συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτική συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκών και των ελάχιστων ικανοτήτων, που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση. Αδιαμφισβήτητα οι ικανότητες των υπαλλήλων διαφέρουν και επηρεάζουν άμεσα την απόδοση τους και τη προσφορά εργασίας, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στην διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών, που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

Η υποκίνηση είναι μια συμπεριφορά που δίνει ώθηση στον εργαζόμενο να βελτιώσει τις αδυναμίες και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του. Μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανόν να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο, που καταβάλλει

ιδιαίτερες προσπάθειες για να πραγματοποιήσει την αποστολή που του έχει ανατεθεί και να συμβιβαστεί με μια μέτρια απόδοση. Ακόμα και η αξιολόγηση της εργασίας του με αρνητικές κρίσεις μπορεί να του κόψουν τα φτερά και να χάσει το κουράγιο του για σκληρή προσπάθεια και βελτίωση των επιδόσεων του.

Σε ότι αφορά την σχέση της αποδοτικής συμπεριφοράς με το σύστημα ανταμοιβών αυτή είναι άμεση. Δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει πως με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώσει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει την συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει τη δύναμη των εξωτερικών ανταμοιβών, εφόσον βέβαια αυτές είναι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. αναφορικά με τις εσωτερικές ανταμοιβές, θα μπορούσε κανείς να πει ότι επειδή συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα και τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, η επίδραση της οργάνωσης περιορίζεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα, που υποκινούνται από αυτές, θα έχουν τη δυνατότητα να τις απολαύσουν.

Με βάση αποτελέσματα σχετικών ερευνών ενισχύεται η άποψη ότι η επίτευξη ενός στόχου, που έχει τεθεί από το ίδιο το άτομο, προσφέρει πολύ μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές από όσες η επίτευξη ενός στόχου, ο οποίος έχει τεθεί 'άνωθεν. Με βάση αυτά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει την άποψη ότι η οργάνωση έχει την δυνατότητα να επιδρά στη δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συμμετοχής των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων, καθώς και τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης .

Κάθε άτομο που εργάζεται σε μια επιχείρηση πέρα από την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση έχει να εκπληρώσει και τις προσωπικές του επιδιώξεις. Ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές ή και απαραίτητες. Ορισμένα άτομα που έχουν υψηλές επιδόσεις αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται, στη περίπτωση που η αξιολόγηση αποσκοπεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξη τους, δηλαδή, αποβλέπει να φτάσει στο σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.

Εάν το σύστημα αξιολόγησης δεν βασίζεται σε μια τέτοια θεώρηση, καθώς και σε εκτίμηση των επιτευγμάτων του παρελθόντος, τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις, που όμως προσδοκά εκπλήρωση των προσωπικών του στόχων, μακροχρόνια θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες για να τους πετύχει. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν η εργασία του σταματήσει να του προσφέρει ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίτευξη ικανοτήτων καθώς σταδιακά, με τη εμπειρία που απέκτησε, του έγινε πιο εύκολη ή αν δεν έγινε δυνατή η σύνδεση των προσωπικών στόχων με εκείνους που θέτει η οργάνωση, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επίτευξη των πρώτων γίνεται μέσω των δεύτερων.

Τελειώνοντας, πρέπει να γίνει μια αναφορά στην ικανοποίηση που αισθάνεται ένας υπάλληλος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Ο άνθρωπος εργάζεται για να καλύψει τις προσωπικές του ανάγκες για διαβίωση, αλλά και για έχει την ικανοποίηση να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Αδιαμφισβήτητα, το σύστημα της αξιολόγησης επιδρά στον βαθμό της ικανοποίησης που θα αισθανθεί το άτομο από την προσφορά εργασίας. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ο υπάλληλος θα αισθανθεί αναγκαίος για την επιτέλεση ενός έργου ή ότι οι ικανότητες του δεν επαρκούν και θα φροντίσει αν είναι ευσυνείδητος να βελτιώσει τις όποιες αδυναμίες. Αν όμως η επίδοση του κρίνεται ικανοποιητική για την επίτευξη των στόχων, τότε έχει την δικαιολογημένη απαίτηση να ανταμειφθεί και υλικά και ηθικά.

6.2) Επίδραση επί της αποδόσεως

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε προσωπικό ελληνικών επιχειρήσεων, οι απαντήσεις στο ερώτημα αν υπήρχε βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού μετά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι:

-25 επιχειρήσεις 57% έχουν διαπιστώσει θετικά αποτελέσματα

-4 επιχειρήσεις 9% δεν διαπίστωσαν βελτίωση

-2 επιχειρήσεις 5% διαπίστωσαν αλλού ναι και αλλού όχι βελτίωση της αποδόσεως

-13 επιχειρήσεις 19% δεν μπορούν να εκφέρουν γνώμη

Από τις συνεντεύξεις που δόθηκαν ιδιαίτερα με τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν εξέφεραν γνώμη προέκυψε, ότι και εκεί όλοι πιστεύουν ότι η επίδραση της αξιολόγησης στην απόδοση των στελεχών είναι οπωσδήποτε θετική.

Οι 25 επιχειρήσεις που έδωσαν θετικές απαντήσεις είναι κυρίως επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστηματικά γραπτή αξιολόγηση και μόνο λίγες που εφαρμόζουν την άτυπη ή εμπορική.

Οι αρνητικές απαντήσεις προέρχονται τόσο από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τόσο γραπτή όσο και από άλλες που εφαρμόζουν κατά κανόνα άτυπη αξιολόγηση.

6.3) Η αξιολόγηση του προσωπικού παράγοντος επηρεασμού της συμπεριφοράς του.

Βασική συνιστώσα της συμπεριφοράς του ατόμου μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι η αξιολόγηση του από τον ίδιο και από τους άλλους. Η εκτίμηση, η διαμόρφωση κρίσεων και η αξιολόγηση της συμπεριφοράς αποτελεί φυσική εκδήλωση των προσώπων τα οποία δρουν ορθολογικά.

Παρά το γεγονός ότι διαπιστώνεται κάποια δυσφορία στην διατύπωση κρίσεων για άλλος σε οργανωτικά πλαίσια οφείλει κανείς να πει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί βασική προϋπόθεση της ορθής λειτουργίας μια επιχείρησης. Πάντως, το έργο της αξιολόγησης είναι δύσκολο γιατί στηρίζεται πάνω σε ορισμένα κριτήρια τα οποία δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν με απόλυτη ακρίβεια και αντικειμενικότητα.

Τέτοια κριτήρια είναι η ποιοτική και ποσοτική απόδοση του εργαζόμενου, η συμπεριφορά του προς τους πελάτες και τους συναδέλφους του. Ακόμα κρίνεται η υπακοή του στους προϊστάμενους και η επαγγελματική του κατάρτιση. Ελέγχεται κατά πόσο είναι έντιμος, ηθικός, εργατικός και αν παίρνει πρωτοβουλίες. Γίνεται, άρα, αντιληπτό πως ο υπάλληλος βρίσκεται κάτω από το βλέμμα κάποιου που παρακολουθεί την συμπεριφορά του και την δράση του μέσα στην επιχείρηση και αυτό μπορεί να τον επηρεάζει θετικά ή αρνητικά.

Πιο συγκεκριμένα, το έργο της αξιολόγησης επιτυγχάνει την παρότρυνση του εργαζόμενου σε καλύτερες επιδόσεις, τον ωθεί στην ανίχνευση των προβλημάτων της μονάδας όπου εργάζεται και στη θετική και γρήγορη υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο

υπάλληλος αισθάνεται απαραίτητος και ικανός να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που προβάλλονται. Η αξιολόγηση αποτελεί για αυτόν ένα κίνητρο να βελτιώνει συνέχεια τις επιδόσεις του και να καλύπτει τις αδυναμίες του με σκοπό την ανέλιξή του στην ιεραρχία. Αδιαμφισβήτητα, η αξιολόγηση αποτελεί την εισήγηση προς τη διοίκηση της επιχείρησης για κάποια ενέργεια για τον υπάλληλο. Αυτή μπορεί να είναι μία προαγωγή, μία μετακίνηση σε καλύτερη θέση ή η χορήγηση κάποιου πριμ.

Τέλος, μία θετική κρίση επηρεάζει άμεσα το ηθικό του υπαλλήλου, πράγμα πολύ σημαντικό για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Υπάλληλοι οι οποίοι νιώθουν να αναγνωρίζονται οι θυσίες και οι κόποι που κάνουν για το όφελος της εργασίας, οπλίζονται με πρόσθετο κουράγιο και σθένος για να αναλάβουν και νέες ευθύνες ακόμα πιο σοβαρές.

Από την άλλη πλευρά, όταν η αξιολόγηση περιέχει αρνητικές κρίσεις επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία του εργαζόμενου. Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται χαμηλό ηθικό, το οποίο συνοδεύεται από μεγάλο αριθμό παραπόνων, χαμηλή παραγωγή, έλλειψη ενδιαφέροντος και διαπληκτισμούς. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον δεν μπορεί να εννοηθεί καμία συνεργασία και καμία ανάπτυξη. Ο υπάλληλος χάνει το ενδιαφέρον του για τη δουλειά και αντιμετωπίζει μία τέλεια ρουτίνα στον εργασιακό του χώρο. Όλα αυτά συμβαίνουν εις βάρος της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση συνδέεται με την εξέλιξη του υπαλλήλου, μία αρνητική κρίση μπορεί να οδηγήσει στη μετακίνηση του εργαζόμενου σε μία όχι τόσο σημαντική θέση όσο η προηγούμενη ή και στη στασιμότητά του. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος χάνει την ευελιξία του και λειτουργεί τυποποιημένα, οπότε και η επιχείρηση παραμένει στάσιμη και χάνει το κύρος της.

Πέρα, όμως, από τα αποτελέσματα των αρνητικών κρίσεων, αρνητική ψυχολογία μπορεί να προκληθεί και λόγω μίας αναξιόπιστης αξιολόγησης. Έτσι, όταν δεν είναι σίγουρο ότι ο αξιολογητής είναι αμερόληπτος, ότι δηλαδή θα ενεργήσει ακριβοδίκαια, τότε παρατηρείται η δημιουργία αρνητικών φαινομένων συνεργασίας του προσωπικού, αφού από την αξιολόγηση αυτή θα έχουν αδικηθεί κάποιοι προς όφελος άλλων. Και αδιαμφισβήτητα, η δημιουργία ενός κλίματος εχθρότητας και αθέμιτου ανταγωνισμού δεν είναι δυνατό να θεωρηθεί η βάση για

σκληρή δουλειά και μεγάλη αποδοτικότητα. Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να τονιστεί η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στο θέμα της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, στο δημόσιο τομέα υφίσταται ένα θεσμοθετημένο ειδικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού το οποίο καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις αξιολόγησης. Ενώ, στον ιδιωτικό τομέα δεν υφίσταται το ίδιο νομικό πλαίσιο, με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα να υιοθετείται οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων όπου, δεν παρέχει καμιά εγγύηση αξιοπιστίας και αξιοκρατίας και βέβαια είναι αυθαίρετο. Συνεπώς, τα προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή του είναι πολλά τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τη λειτουργία της επιχείρησης. Όμως, είναι πολύ πιθανό αυτά τα προβλήματα να προκύπτουν και στο δημόσιο τομέα κάθε φορά που η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται κατά παρέκκλιση των σχετικών διατάξεων της νομοθεσίας.

Εν κατακλείδι, επειδή το έργο της αξιολόγησης, όπως τονίστηκε είναι δύσκολο και ουσιαστικό, κρίνεται αναγκαίο πέρα των δυσχερειών που θα συναντά ο αξιολογητής να ενεργεί με βάση τις αρχές της αμεροληψίας, της νομιμότητας, της ουδετερότητας και της αξιοκρατίας. Διότι τότε μόνο θα μπορέσει να πετύχει τον τελικό του στόχο, να έχει δηλαδή αξιολογήσει ορθά το προσωπικό της επιχείρησης.

Για το παραπάνω κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βιβλία

1. Αριστείδης-Δημήτριος Αλεξιάδης, «ΔΙΚΑΙΟ της ΥΓΕΙΑΣ – ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ», 2000, σελ. 48-51
2. Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 1997, σελ. 116-119
3. Σπύρος Ζευγαρίδης, Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, «Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών», 1980, σελ. 131-134
4. Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, «Αξιολόγηση προσδιοριστικών παραγόντων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων», 1975, σελ. 112-120

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Περίγραψαμε ένα σύστημα αξιολόγησης θέσεων εργασίας και απόδοσης προσωπικού καθώς και τις αρχές πάνω στις οποίες το σύστημα αυτό στηρίχτηκε.

Όπως και αλλού έχει αναφερθεί ότι το σύστημα δεν είναι πανάκεια που λύνει το πρόβλημα για κάθε επιχείρηση. Χρειάζεται ίσως προσαρμογή ή και πολλές τροποποιήσεις για να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένη επιχείρηση. Εκείνο που έχει ίσως πιο μεγάλη αξία από το σύστημα είναι η φιλοσοφία πάνω στην οποία πρέπει να στηρίζεται και η γενικότερη διαδικασία υλοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να υποδείξουμε τα εξής βήματα:

- Δημιουργούμε μια ομάδα εργασίας (αν είναι δυνατόν με συμμετοχή των εργαζομένων) με σκοπό τη δημιουργία συστήματος για την όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη κρίση των θέσεων εργασίας και της απόδοσης.
- Ξεχωρίζουμε απόλυτα την αξιολόγηση των θέσεων από τα πρόσωπα και τις αξίες στις θέσεις δίνονται ανεξάρτητα από την προσωπικότητα αυτών που τυχαία κάποια στιγμή τις κατέχουν.
- Βασίζουμε την αξιολόγηση της εργασίας στις συστηματικές και ορθολογικές περιγραφές εργασίας όπου προδιαγράφονται σαφώς οι απαιτήσεις κάθε θέσης και το αναμενόμενο έργο.
- Κατατάσσουμε τις θέσεις εργασίας κατά αξία και ορίζουμε βάσει κοινά αποδεκτών κριτηρίων τη μισθολογική του βάση κατά τη σειρά της αξίας τους.
- Η κρίση της απόδοσης των ατόμων μπορεί να είναι ανάλογη με την οργανωτική υποδομή της επιχείρησης.
- Η γενική επαγγελματική καταλληλότητα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενική ανάλυση της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου.

- Η ειδική επαγγελματική καταλληλότητα (δηλαδή η προσαρμογή του κάθε εργαζόμενου στη θέση εργασίας του) πρέπει να κρίνεται επί των αντικειμενικών αποτελεσμάτων σε σχέση με το εκ της περιγραφής αναμενόμενο έργο.
- Τέλος, η βαθμολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο αλληλοελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και να τίθεται υπόψη του βαθμολογουμένου.

BIBΛIOΓPAΦIA

1. Αριστείδης-Δημήτριος Αλεξιάδης, «ΔΙΚΑΙΟ της ΥΓΕΙΑΣ – ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ», 2000
2. Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 1997
3. Σπύρος Ζευγαρίδης, Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, «Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών», 1980
4. Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, «Αξιολόγηση προσδιοριστικών παραγόντων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων», 1975
5. Michael Armstrong
“A Handbook of human resource management practice”, 9th edition
2003
6. Παναγιώτης Χ. Βάρλας,
«Αξιολόγηση των επιχειρησιακών στελεχών στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις», 1981
7. Π. Σεϊτανίδης, «Αξιολόγηση του προσωπικού», 1987